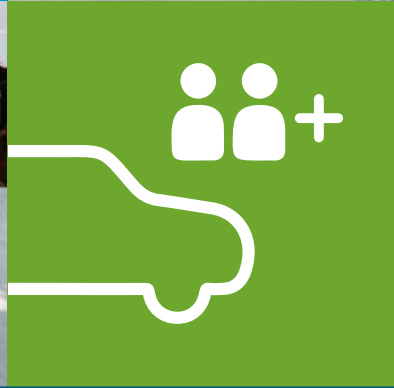




ZUKUNFTSNETZ  
MOBILITÄT  
NRW



# Betriebliches Mobilitätsmanagement in Kommunen

## Handbuch des Zukunftsnetz Mobilität NRW

Mit freundlicher  
Unterstützung von:

Ministerium für Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen





ZUKUNFTSNETZ  
MOBILITÄT  
NRW

# Inhalt

<b>1. Einführung</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Betriebliches Mobilitätsmanagement: ein Gewinn für Kommunen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kommunales und Betriebliches Mobilitätsmanagement .....	9
2.2 Nutzen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements.....	11
2.3 Leitlinien für die Umsetzung .....	21
<b>3. Implementierung und Verstetigung</b> .....	<b>22</b>
3.1 Vorlauf und Vorbereitung.....	22
3.2 Durchführung.....	33
3.3 Wirkungskontrolle und Verstetigung .....	34
<b>4. Handlungsfelder, Maßnahmen und Leuchtturmprojekte</b> .....	<b>35</b>
4.1 Handlungsfelder und Maßnahmen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements	36
4.2 Leuchtturmprojekte .....	56
<b>5. Vertiefung: Interne Organisation</b> .....	<b>68</b>
5.1 Kommunale vernetzte Organisationsformen .....	68
5.2 Identifikation und Aktivierung relevanter (interner) Akteure .....	71
<b>6. Kommunikation</b> .....	<b>78</b>
6.1 Zielgruppen .....	78
6.2 Kommunikationslinien .....	79
6.3 Werkzeugkasten ‚BMM-Kommunikation‘ .....	83
6.4 BMM-Memory .....	99
<b>7. Externe Unterstützung</b> .....	<b>101</b>
7.1 Beratungsangebote.....	101
7.2 Finanzielle Förderungsmöglichkeiten.....	103
<b>Verzeichnisse</b> .....	<b>104</b>
Abkürzungsverzeichnis.....	104
Abbildungsverzeichnis.....	104
Literaturverzeichnis.....	105



# Vorwort

Nachhaltige Mobilitätsentwicklung ist ein wesentlicher Impuls für Innovation und ein prägender Faktor für die Attraktivität von Kommunen als Lebens- und Wirtschaftsstandort. Mit dem Zukunftsnetz Mobilität NRW haben wir gemeinsam mit dem Land ein wirksames Netzwerk geschaffen, mit der wir die Kommunen in Nordrhein-Westfalen bei der Förderung einer nachhaltigen Mobilitätsentwicklung unterstützen.



Dr. Norbert Reinkober  
Geschäftsführung VRS



Ronald R. F. Lünser  
Vorstand VRR



Joachim Künzel  
Geschäftsführer NWL

Ein wesentliches Handlungsfeld ist das Beratungs-, Vernetzungs- und Qualifizierungsangebot zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement (BMM). Das BMM ist eine bewährte Strategie, um betriebliche Veränderungsprozesse anzustoßen und damit letztendlich den Weg für ein verändertes Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden zu bereiten.

Der Fokus des Handbuches liegt auf den Kommunalverwaltungen. Als (große) Arbeitgeber haben diese ein Eigeninteresse, die Mobilität ihrer Mitarbeiter auf Arbeitswegen und Dienstreisen nachhaltig zu gestalten sowie den kommunalen Fuhrpark zu optimieren. Damit sollen sie als öffentlicher Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarktpunkten, aber auch Emissionen und Kosten einsparen.

Insbesondere wird die Doppelrolle, die Kommunalverwaltungen innehaben, berücksichtigt. Zum einen sind sie selbst Arbeitgeber, zum anderen auch die Schnittstelle, die bei lokalen Unternehmen für Betriebliches Mobilitätsmanagement werben und es so in der Kommune fördern kann. So wird das Betriebliche Mobilitätsmanagement

zum wichtigen Handlungsfeld für die kommunale Wirtschaftsförderung und Verkehrsplanung. Als Teilbereich des ganzheitlichen Kommunalen Mobilitätsmanagements gewinnt es auch durch die Vorbildfunktion der Verwaltung an Bedeutung.

Dieses Handbuch liefert konkrete Empfehlungen, wie kommunale Akteure diese Rolle in Zukunft ausfüllen können. Es vermittelt „Know-how“ und liefert gute Beispiele in den Handlungsfeldern Mitarbeitermobilität sowie Dienstreise- und Fuhrparkmanagement. Es beschreibt den Weg von der Analysephase zur Konzepterstellung, weiter über die Maßnahmenumsetzung bis hin zur Evaluation und liefert Anregungen für eine umfassende begleitende Kommunikationsstrategie.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Initiieren und Umsetzen eines Betrieblichen Mobilitätsmanagements. Gerne stehen Ihnen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Koordinierungsstellen für weitere Beratung vor Ort zur Verfügung!

Dr. Norbert Reinkober

Ronald R. F. Lünser

Joachim Künzel



# 1. Einführung

Die berufsbedingte Mobilität prägt zumindest in gewöhnlichen Zeiten unser Verkehrsgeschehen. An Werktagen macht der Berufsverkehr in Deutschland beinahe 70 % der Verkehrsleistung berufstätiger Personen aus.<sup>1</sup> Er setzt sich im Wesentlichen zusammen aus Wegen zu und von der Arbeit (51 %), Dienstwegen (17 %) sowie regelmäßig berufsbedingten Wegen (32 %), wie sie in Kommunalverwaltungen z. B. im Rahmen der (Straßen-)Bauaufsicht entstehen.<sup>2</sup>

Da sich ein großer Teil der Nachfrage nach Verkehrsleistung auf Straßen, Schienen und Radwegen räumlich und zeitlich konzentriert, gehen viele Überlastungserscheinungen im Verkehrssystem direkt auf die berufsbedingte Mobilität zurück. Neben Kapazitätsengpässen im Verkehrssystem verursacht insbesondere der motorisierte Individualverkehr (MIV) enorme Umweltbelastungen: Neben CO<sub>2</sub>-Emissionen gehören dazu u. a. Belastungen durch Lärm und Luftschadstoffe.

Dieses Handbuch ist während der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 fertiggestellt worden, als aufgrund von stark vermehrtem Arbeiten im Homeoffice und Kurzarbeit die Verkehrsleistung Berufstätiger bzw. der meisten Personen enorm zurückgegangen war. Bis Ende März 2020 sank die mittlere Verkehrsbelastung in deutschen Städten um fast 40 %, d. h. die Straßenkapazität war kaum noch oder ist nicht mehr ausgelastet.<sup>3</sup> Inwieweit das deutlich reduzierte Aufkommen im MIV die Luftqualität in den Kommunen verbessert hat, kann aktuell noch nicht gesagt werden, da es meteorologische Überlagerungseffekte gibt, die berücksichtigt bzw. aus den Messwerten herausgerechnet werden müssen.<sup>4</sup>

Auch das Fahrgastaufkommen im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV)<sup>5</sup> ist während der Covid-19-Pandemie drastisch zurückgegangen: Mitte April bewegten sich die Fahrgastzahlen im ÖPNV auf einem Niveau zwischen 20 % und 30 % gegenüber dem Vorjahr<sup>6</sup>, was die Verkehrsunternehmen in eine schwierige finanzielle Situation gebracht bzw. diese vielerorts verschärft hat. Etliche ÖPNV-Fahrgäste haben ihre Verkehrsmittelwahl zugunsten von MIV und Fahrrad geändert<sup>7</sup>, letzteres vermutlich auch wegen des guten Wetters insbesondere während der Wochen nach dem Lockdown. Nun wird oft die Frage aufgeworfen, ob die Mobilitäts- und damit die Verkehrswege überhaupt noch realisiert werden kann. Vor dem Hintergrund des Klimawandels und der Klimaziele der deutschen Bundesregierung<sup>8</sup> sollte die Frage allerdings nicht mit ob, sondern allenfalls mit wie beginnen, vor allem, weil die aktuelle Pandemie im Vergleich zum Klimawandel ein eher kurzfristiges Problem darstellt.

Bei der nachhaltigen Gestaltung des Berufsverkehrs kommt dem Betrieblichen Mobilitätsmanagement (BMM) eine Schlüsselrolle zu. Mit der Einführung eines BMM verfolgt ein Betrieb das Ziel, den von ihm erzeugten

1 vgl. INFAS 2018: 104

2 vgl. ebd.

3 vgl. Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH 2020

4 vgl. UMWELTBUNDESAMT 2020

5 Der ÖPNV umfasst den Nah- und Regionalverkehr, der Personen befördert, z. B. mit Bussen, Straßen- und U-Bahnen und teils mit Regionalzügen.

6 vgl. Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH 2020

7 Im Rahmen einer (im April 2020 noch laufenden) Befragung durch zwei

Verkehrswissenschaftlerinnen der TU Dresden gaben knapp 58 Prozent der 5000 Befragten (14-89 Jahre) an, dass sich ihre Verkehrsmittelnutzung seit Ausbruch der Pandemie geändert hat. Die größten Auswirkungen zeigten sich beim ÖPNV (und auch Fernverkehr) sowie beim Rad- und Fußverkehr. Während der ÖPNV etwas oder deutlich weniger genutzt wird, ergibt sich für den Rad- und Fußverkehr ein gegenteiliges Bild. Vgl. Technische Universität Dresden 2020

8 vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020





Verkehr kosteneffizient, umweltverträglich sowie klimaschonend zu gestalten und auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter<sup>9</sup> zu fördern.

Das BMM beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz mit Maßnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern. Dazu zählen die Mitarbeitermobilität auf Arbeits- und Dienstwegen, das Fuhrparkmanagement sowie Kunden- und Besucherverkehre. Ihre größte Wirkung entfalten BMM-Maßnahmen in der Kombination unterschiedlicher, aufeinander abgestimmter Ansätze.<sup>10</sup> Aber auch einzelne BMM-Maßnahmen können sinn- und wirkungsvoll sein: Oft haben sie Symbolcharakter und bereiten damit einen Paradigmenwechsel vor. Sie können Ausgangspunkt für die Einführung eines umfassenderen BMM-Konzepts innerhalb der Kommunalverwaltung bzw. des Unternehmens sein.

Mit dem Handbuch „Betriebliches Mobilitätsmanagement in Kommunalverwaltungen“ möchte das Zukunftsnetz Mobilität NRW (ZNM NRW) ...

- **Potenziale und positive Effekte eines BMM in Kommunalverwaltungen<sup>11</sup>** aufzeigen,
- **die Einführung eines BMM** in Kommunalverwaltungen unterstützen, indem das dafür notwendige Handwerkszeug und Praxisbeispiele dargelegt werden,
- **Kommunalverwaltungen als BMM-Multiplikatoren stärken**, indem ihre mögliche Rolle aufgezeigt wird.

Das Handbuch richtet sich an Kommunen bzw. Kommunalverwaltungen, welche ein BMM initiieren bzw. verstetigen möchten. Es beleuchtet die spezifischen Herausforderungen von BMM-Maßnahmen im öffentlichen Dienst bspw. in den Bereichen Tarif- und Steuerrecht. Zusätzlich werden einige Best Practice Beispiele aus Kommunen in Deutschland vorgestellt.

<sup>9</sup> Für eine bessere Lesbarkeit wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet.

<sup>10</sup> vgl. ACE E. V., B.A.U.M. E. V. & B.A.U.M. Consult GmbH 2018: 8

<sup>11</sup> BMM in Kommunalverwaltungen bezeichnet im vorliegenden Handbuch BMM von Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber, die dieses Mobilitätsmanagement für ihre Angestellten-, Kunden- und Lieferverkehre einführen. Teilweise wird auch der Begriff behördliches Mobilitätsmanagement verwendet (z. B. durch das Land Baden-Württemberg).

# Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

UNIVERSITÄT HOHENHEIM



**1. Mehr nachhaltige Mobilitätsangebote nutzen!**  
 Rund 70% der Dienstgänge und -reisen werden mit dem PKW mit Benzin-/Dieselantrieb durchgeführt. Das Fahrrad wird insgesamt häufig genutzt.

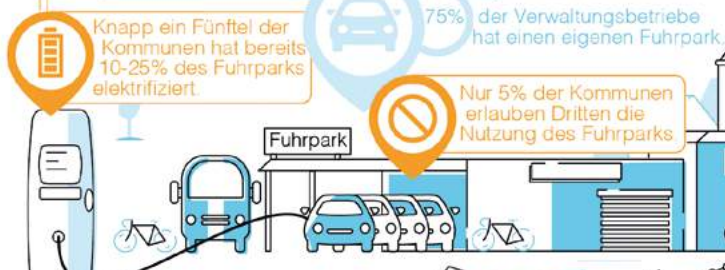
60% der Befragten haben einen Arbeitsweg von unter 10 km.  
 50%



**2. Ideenvielfalt optimieren!**  
 Dienstfahräder und Jobticketzuschüsse sind die beliebtesten Maßnahmen, um die Nutzung alternativer Mobilitätsformen zu fördern.



**3. Integration von Mobilitätsangeboten vorantreiben!**  
 Nur etwa 5% der Kommunen nutzen zum Management von Reiseketten eine digitale Plattform. Vor allem technische Hürden werden befürchtet.

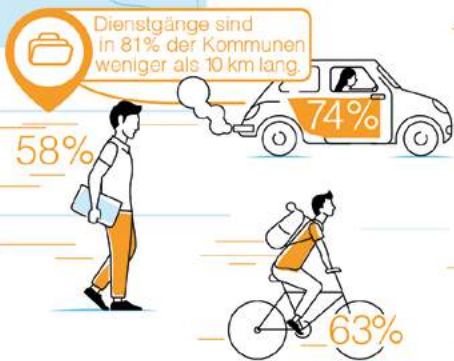


**4. Mobilitätsmonitorings ausweiten!**  
 Etwa ein Fünftel der Kommunen verzichtet ganz auf Fuhrparkmonitoring. Nutzungsprofile von Fahrzeugen werden nur von 17% erfasst.

**5. Vorhandene Potenziale erkennen!**  
 Bei 48% der Kommunen fehlt die Mitarbeiterakzeptanz gegenüber neuen Mobilitätslösungen – meist aufgrund mangelnder Informationen darüber.

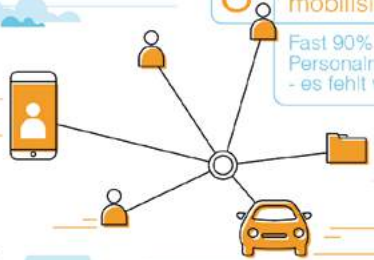


**6. Aufgaben systematischer angehen!**  
 Fast 75% der Kommunen haben keine Mobilitätsagenda für betriebliche Mobilität. Nur bei etwa einem Drittel der Kommunen wird ein zentraler Mobilitätskoordinator eingesetzt.



**7. Entscheider überzeugen!**  
 Bei knapp drei Viertel der Kommunen ist der interne Stellenwert von betrieblicher Mobilität noch gering. Einzelne Personen behindern oftmals die Umsetzung von Maßnahmen (42%).

**8. Personelle Ressourcen mobilisieren!**  
 Fast 90% der Kommunen klagen über Personalmangel und fordern Entlastung – es fehlt v. a. an fachlichem Know-how.



**9. Externe Sichtbarkeit stärken!**  
 Ein Vorbild für andere Betriebe zu sein, ist für 66% der Kommunen ein Anreiz, die eigene betriebliche Mobilität zu optimieren.



Mehrfachantworten waren zulässig.

Abb. 1: Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität. (Quelle: Lehrstuhl für Marketing & Business Development (2019), Universität Hohenheim, Stuttgart.)



## 2. Betriebliches Mobilitätsmanagement: ein Gewinn für Kommunen

### 2.1 Kommunales und Betriebliches Mobilitätsmanagement

Vor dem Hintergrund des Klimawandels und des ambitionierten Klimaschutzprogramms 2050 der Bundesregierung, einer zunehmenden Belastung der Menschen durch Luftschadstoff- und Lärmemissionen, der demografischen Entwicklung, der Verkehrssicherheit und der Ressourcenknappheit stehen die Kommunen vor der Herausforderung, mehr Mobilität mit weniger Kfz-Verkehr zu ermöglichen. Erforderlich ist eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung. Denn sie bedeutet einen Gewinn an Lebensqualität in den Städten und Gemeinden. Im besten Fall entsteht mehr Platz für Aufenthalt, mehr Sicherheit, weniger Lärm, bessere Luftqualität, mehr Gesundheit, mehr eigenständige Mobilität für Kinder und ältere Menschen sowie mehr Mobilität zu geringeren Kosten und mit weniger Verkehrsaufwand.

Für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung sind attraktive, intelligente, vernetzte und vor allem verkehrsmittelübergreifende und verkehrssparende Lösungen notwendig. Kombinierte Angebote aller Verkehrsträger – von Bus und Bahn, Fahrrad- und Fußverkehr über Sharing-Systeme (CarSharing, Fahrradverleihsysteme) bis hin zu Mitfahrautos – sind notwendig.

Für die Städte, Gemeinden und Kreise ist das kommunale Mobilitätsmanagement (KOMM) eine zielführende Strategie, attraktive und verkehrsmittelübergreifende Mobilitätsangebote zu entwickeln und zu einem nachhaltigen Mobilitätskonzept zusammenzuführen. Mobilitätsmanagement setzt sowohl bei spezifischen Zielgruppen als auch an verkehrserzeugenden Standorten an.

Die Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) definiert den Begriff Mobilitätsmanagement wie folgt: „Mobilitätsmanagement ist die zielorientierte und zielgruppenspezifische Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens mit koordinierenden, informatorischen, organisatorischen und beratenden Maßnahmen, in der Regel unter Einbeziehung weiterer Akteure über die Verkehrsplanung hinaus.“<sup>12</sup>

Das KOMM hat also die Aufgabe, das Planen und Handeln der für Mobilität und Verkehr zuständigen Fachstellen der Kommunalverwaltung zu koordinieren, um nachhaltige Mobilitätsangebote sowie verkehrssparende Raumstrukturen für die Verkehrsteilnehmer und Verkehrserzeuger zu realisieren. Dies erfordert einen strukturierten, kontinuierlichen fachbereichsübergreifenden Abstimmungs- und Entscheidungsprozess, in dem Maßnahmen u. a. aus den Bereichen der Verkehrsplanung, des Bau- und Planungsrechts, der Informations- und Kommunikationstechnologie, der Öffentlichkeitsarbeit, des Bürgerdialogs und des Dialogmarketings zu einer kommunalen Gesamtstrategie bzw. einem kommunalen Mobilitätskonzept zusammengeführt und realisiert werden (vgl. Abb. 1).

Bereits in der Einführung dieses Handbuchs wurde deutlich, dass die berufliche Mobilität einen bedeutenden Einfluss auf das tägliche Verkehrsgeschehen in Deutschland hat. Als große Verkehrserzeuger und als Multiplikatoren für eine Vielzahl von Mitarbeitern und Kunden spielen Unternehmen aus der Privatwirtschaft, öffentliche Arbeitgeber und weitere Betriebe daher eine zentrale Rolle im KOMM.

<sup>12</sup> vgl. Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen e.V. (FGSV) 2018

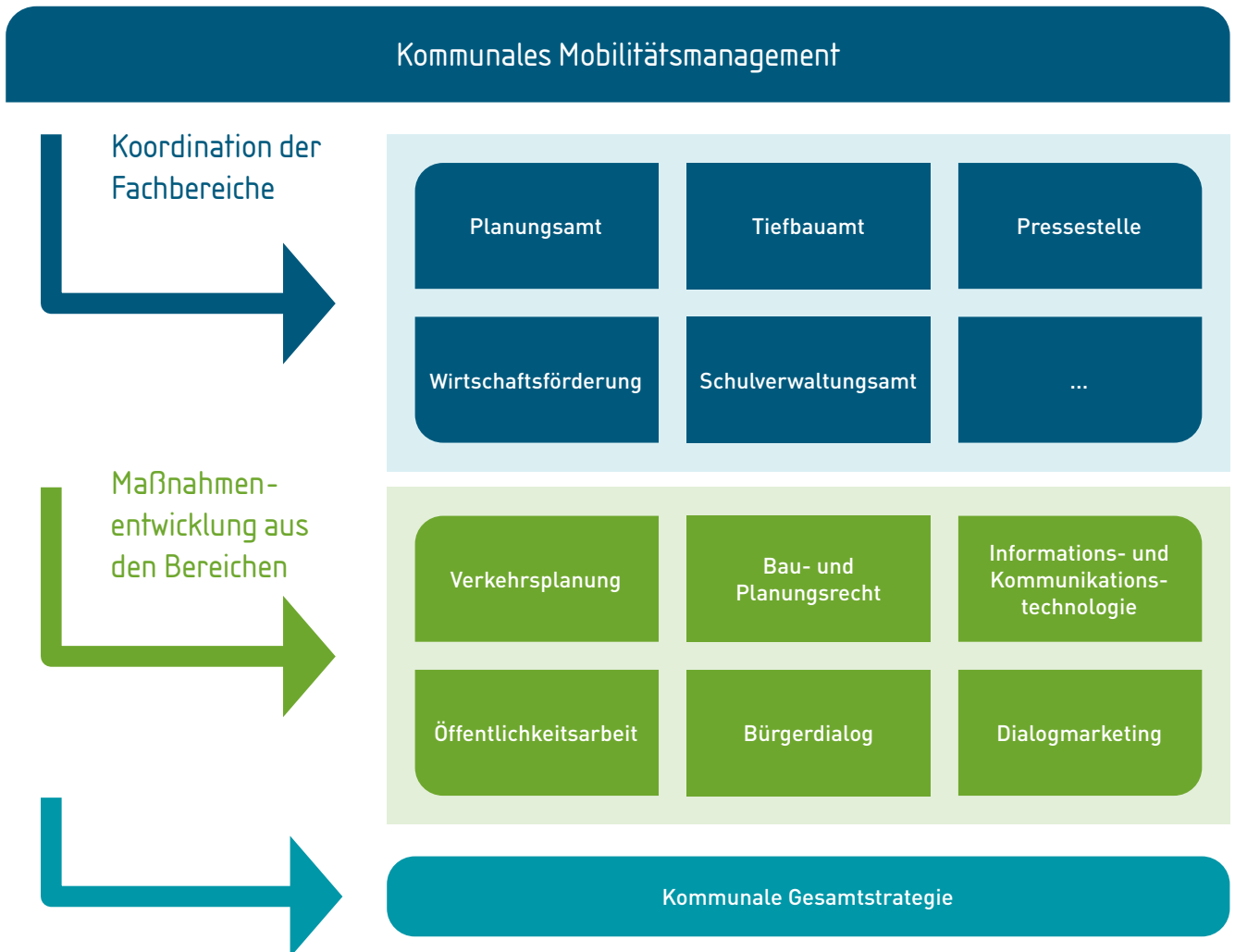


Abb. 2: Handlungsebenen des KOMM (Quelle: eigene Darstellung)

Das BMM ist als zielgruppen- und/oder standortbezogene Teilstrategie des Mobilitätsmanagements auf kommunaler Ebene zu verstehen und umfasst die „Erstellung und Umsetzung von betriebsspezifischen Mobilitätskonzepten mit der Zielsetzung nachhaltiger umweltverträglicher betrieblicher Mobilität“<sup>13</sup>. Es beschreibt einen ganzheitlichen Ansatz mit Maßnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern.

In der Regel werden für das BMM vier Handlungsfelder identifiziert:

1. die Mitarbeitermobilität auf dem Weg zur Arbeit
2. die dienstliche Personenmobilität im Rahmen von Dienstfahrten und reisen
3. die nachhaltige (Um-)Gestaltung des Fuhrparks bzw. der Fahrzeugflotte
4. die Optimierung von Kunden- und Besucherverkehrern. Ihre größte Wirkung entfalten BMM-Maßnahmen in der Kombination unterschiedlicher, aufeinander abgestimmter Ansätze, die in einem betrieblichen Mobilitätskonzept zusammengeführt werden.

## Betriebliches Mobilitätsmanagement in Kommunen

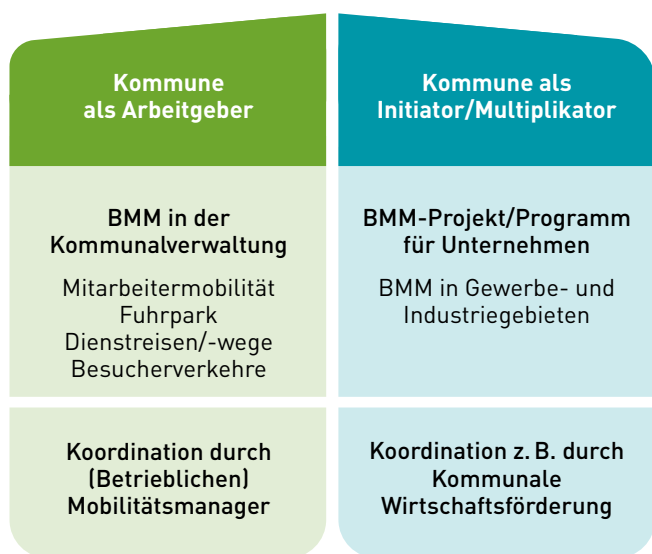


Abb. 3: Betriebliches Mobilitätsmanagement: Die Kommunalverwaltung übernimmt eine wichtige Doppelrolle (Quelle: eigene Darstellung)

Kommunalverwaltungen kommt im Kontext des BMM in doppelter Hinsicht eine Schlüsselfunktion zu (vgl. Abb. 2):

1) Kommunalverwaltungen sind bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter in der Regel bedeutende regionale Arbeitgeber mit einer substanziellen Zahl an Beschäftigten. Mit Mobilitätsangeboten, Anreizen und dienstlichen Vorgaben können Kommunalverwaltungen direkt oder indirekt Einfluss auf die Verkehrsmittelwahl ihrer Beschäftigten nehmen und so bspw. einen Beitrag zum Erreichen ihrer Nachhaltigkeitsziele leisten. Innovative, flexible und attraktive Mobilitätsangebote und Regelungen zur Verkehrsvermeidung wie Homeoffice können zudem die Attraktivität von Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber steigern und so zur Gewinnung und Bindung dringend benötigter Fachkräfte beitragen.

2) Kommunalverwaltungen können als lokale/regionale Multiplikatoren aktiv zur Verbreitung von BMM in lokal ansässigen Unternehmen beitragen. Mit einem eigenen betrieblichen Mobilitätskonzept und innovativen

Mobilitätsangeboten für ihre Mitarbeiter können sie eine wichtige Vorbildfunktion einnehmen. Zielgerichtete Kommunikationsmaßnahmen motivieren andere Betriebe, (einzelne) BMM-Maßnahmen umzusetzen und nachhaltige Mobilitätskonzepte zu initiieren. Durch eigene Förderprogramme und Beratungsangebote, z. B. koordiniert von der kommunalen Wirtschaftsförderung, haben Kommunen zudem die Möglichkeit, ortsansässige Betriebe aktiv beim Aufbau eines BMM zu unterstützen. Da die Erreichbarkeit für Unternehmen ein zentraler Standortfaktor ist, stellt das BMM ein wichtiges Handlungsfeld für die kommunale Wirtschaftsförderung dar.

## 2.2 Nutzen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements

BMM lohnt sich. Schon einzelne Maßnahmen des BMM können sehr positive Effekte entfalten. Dies gilt gleichermaßen für die Kommune als Arbeitgeber, die Beschäftigten und die Kommune insgesamt. Verfolgen Kommunalverwaltungen einen strategischen Ansatz mit aufeinander abgestimmten Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern, werden die positiven Effekte weiter verstärkt.

Durch BMM entstehen bei den Beschäftigten neue, nachhaltigere Mobilitätsmuster. Hiervon profitieren sowohl die Kommunalverwaltungen in ihrer Rolle als Arbeitgeber als auch die Beschäftigten. Darüber hinaus können Kommunalverwaltungen und ihre Beschäftigten als Vorbild und Multiplikator für die gesamte Region wirken und so dazu beitragen, dass BMM auch in anderen ortsansässigen Betrieben eingeführt wird.<sup>14</sup> Je weitreichender und umfassender die verschiedenen Ansätze des BMM verfolgt werden, desto höher die Chance, dass sich neue Mobilitätsmuster auch auf der kommunalen und regionalen Ebene verbreiten und ihre positive Wirkungsweise entfalten. Abb. 3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Nutzen-Dimensionen des BMM.

Wenn das Verkehrssystem in seiner Gesamtheit und das Mobilitätsverhalten nachhaltiger gestaltet werden sollen, ist der Berufsverkehr mit seinen verschiedenen Fahrtzwecken eine maßgebliche Größe, auf die ein-

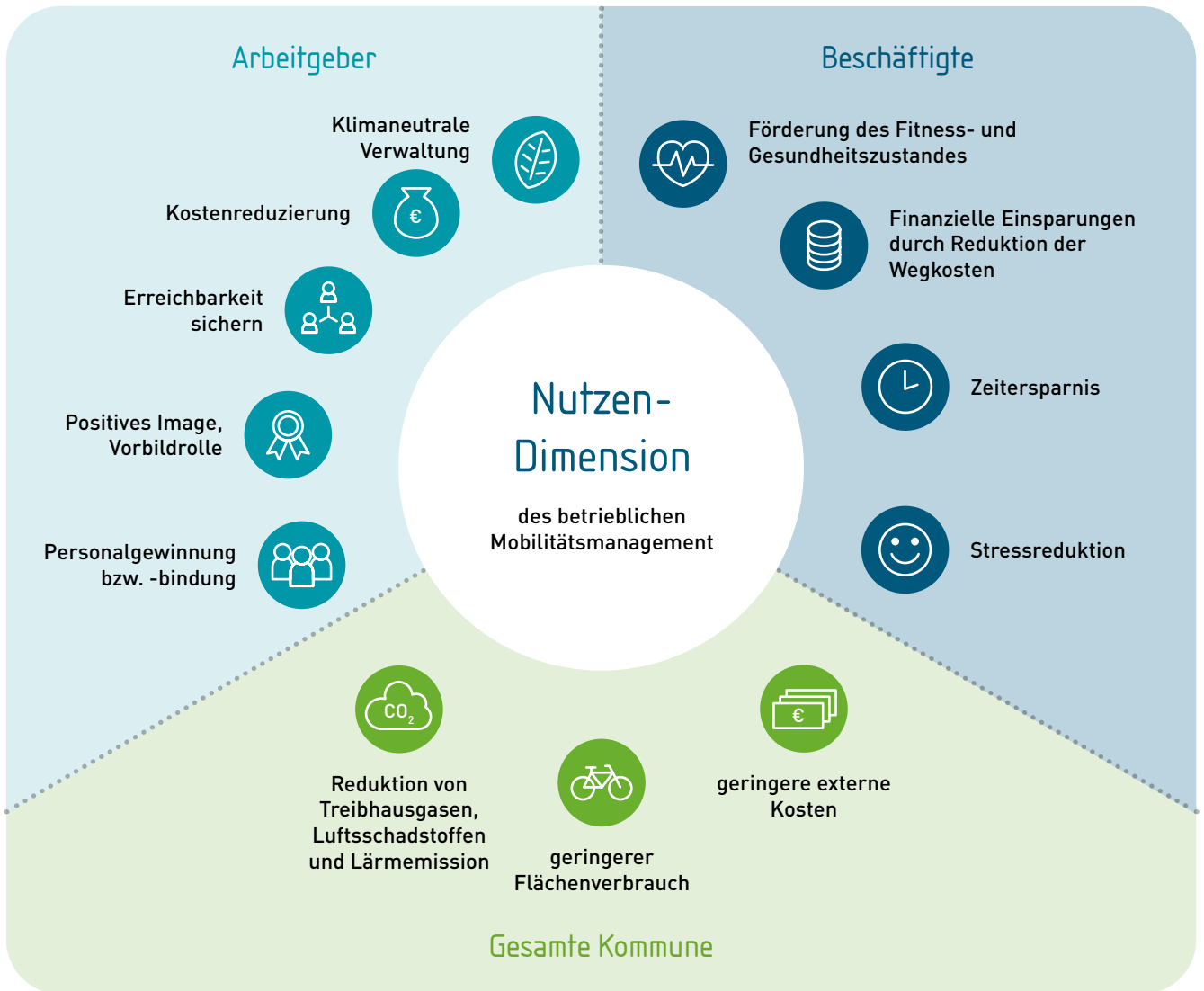


Abb. 4: Nutzen-Dimensionen des BMM für Kommunen (Quelle: eigene Darstellung nach ivm GmbH 2016; vgl. BAUER, Uta, STEIN, Thomas, LANGER, Victoria (2019), S. 10)

gewirkt werden kann. Als Planungsbehörden und als Arbeitgeber mit über 300.000 Beschäftigten sind die Kommunalverwaltungen in Nordrhein-Westfalen zentrale Akteure für die nachhaltige Entwicklung des Verkehrs im Land.<sup>15</sup> Kommunalverwaltungen können in den einzelnen Regionen zum einen das Mobilitätsverhalten ihrer Beschäftigten entsprechend beeinflussen. Zum anderen

können sie als Multiplikatoren wirken, indem sie ihren Ansatz in ortsansässige Unternehmen transportieren und so auch dort ein nachhaltiges Mobilitätsverhalten in den Belegschaften anstoßen, was auf die nachhaltige Verkehrsentwicklung einzahlt. Nachhaltig ist Verkehr, wenn er zugleich umweltfreundlich, wirtschaftlich tragfähig und sozial verträglich bzw. nutzbar ist.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> vgl. IT NRW 2019

<sup>16</sup> vgl. CASPERS-MERK & FRITZ 1998



## 2.2.1 Vorteile für Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber

### Vorteile bei Personalgewinnung und -bindung

BMM dokumentiert die nachhaltige und arbeitnehmerorientierte Werterhaltung der Kommunalverwaltung auch nach außen. Es bietet Beschäftigten attraktive und kostengünstige Alternativen zur Nutzung des privaten Pkw auf dem Arbeitsweg und in der dienstlichen Mobilität und erweitert so deren Wahlmöglichkeiten. Teilweise können die betrieblichen Mobilitätsangebote auch privat genutzt werden, was zu einer weiteren Attraktivitätssteigerung führt. BMM ist somit ein effektiver Baustein, dem Fachkräftemangel in kommunalen Verwaltungen entgegenzuwirken.

**Arbeitgeberattraktivität:** Der öffentliche Dienst steht vor der Herausforderung, Fachkräfte zu gewinnen: Ca. 30 % der Beschäftigten gehen bis 2030 in Rente. Es wird erwartet, dass bis dahin 730.000 Stellen unbesetzt bleiben.<sup>17</sup> 90 % der Befragten einer McKinsey-Studie geben an, dass das Rekrutieren von Nachwuchskräften für „die mittlere Führungsebene extrem herausfordernd [sei]“<sup>18</sup>. Die Kritik potenzieller Arbeitnehmer sei vielschichtig, u. a. würden sich Bewerber gegen eine Stelle im öffentlichen Dienst entscheiden, weil sie dort arbeitgeberspezifische Werte vermissen. Kommunen haben die Möglichkeit, das BMM als sichtbares Zeichen einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Werteorientierung zu nutzen und zu kommunizieren. Mit einem BMM, das langfristig und strategisch ausgerichtet ist, verfügen Kommunalverwaltungen über eine wichtige Stellschraube zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zur Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte.

**Mitarbeiterzufriedenheit:** Jede Kommunalverwaltung wünscht sich zufriedene Mitarbeiter und profitiert von deren Zufriedenheit. Das BMM kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.<sup>19</sup>

Durch BMM profitieren Mitarbeiter von finanziellen Einsparpotenzialen, neuen Mobilitätsoptionen (z. T. auch für die private Mobilität) und einem Zugewinn an Komfort.

**Erreichbarkeit:** Hinsichtlich der Gewinnung neuer Mitarbeiter ist eine gute Erreichbarkeit des Standortes ein zentrales Qualitätsmerkmal und ein „erfolgsentscheidender Faktor“<sup>20</sup>. Ein BMM kann die verkehrliche Anbindung des Verwaltungsstandortes verbessern, indem es die verkehrliche Belastung reduziert und neue Mobilitätsangebote schafft. Ein attraktives Gesamtpaket an Mobilitätsangeboten für Beschäftigte kann dazu beitragen, neue Fachkräfte für die Kommunalverwaltung zu gewinnen. Selbstverständlich ist eine gute Erreichbarkeit auch für Kunden, Besucher, Lieferanten und Geschäftspartner ein wichtiges Bewertungskriterium.



<sup>17</sup> vgl. STERN, KLIER & KIRCHHERR 2019: 5

<sup>18</sup> ebd.: 5

<sup>19</sup> vgl. MAYRHOFER, FURTMÜLLER & KASPER 2015: 44

<sup>20</sup> ACE E. V. u. a. 2018: 7



## Gesündere Beschäftigte und gesteigerte Produktivität

BMM fördert eine aktive und nachhaltige Mobilität. Durch die Stärkung des Rad- und Fußverkehrs sowie des ÖPNV fördert BMM den Gesundheits- und Fitnesszustand der Beschäftigten. Mitarbeiter, die regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit fahren, sind weniger krankheitsanfällig<sup>21</sup> und fallen seltener aus. Beschäftigte, die das Fahrrad ganzjährig für den Arbeitsweg nutzen, weisen jährlich durchschnittlich 1,3 bis 1,6 Fehltage weniger auf als die Nutzer des MIV.<sup>22 23</sup>

Zufußgehen und Radfahren werden im Vergleich zur Pkw-Nutzung – aber auch zur ÖPNV-Nutzung – als weniger stressig und zugleich „spannender“ empfunden.<sup>24 25</sup> MIV-Pendler nehmen dagegen ihre Fahrt häufig als stressig wahr, während sich ÖPNV-Fahrer häufig zugleich gestresst und gelangweilt fühlen. Folglich sind die Förderung des Fuß- und Radverkehrs vielversprechende Ansätze für ein wirkungsvolles BMM.



21 vgl. KEMEN 2016: 121f.

22 vgl. KEMEN 2016: 104

23 Dabei waren Personen, die ganzjährig Rad fahren, bedeutend gesünder als jene, die dies nur halbjährlich taten. Nach HENDRIKSEN u. a. (2010) beeinflusst auch die Länge des mit dem Fahrrad zurückgelegten Wegs zur Arbeit die Gesundheit der Mitarbeiter. Ergebnis: Je länger die Strecke, desto gesünder waren sie.

BMM kann die Mitarbeiterproduktivität zusätzlich erhöhen, wenn für Dienstreisen statt des Pkw öffentliche Beförderungsmittel wie die Bahn genutzt werden, in denen die Fahrt effektiv als Arbeits- oder Erholungszeit genutzt werden kann. Durch geeignete technische Ausstattung und durch Anreize, die das Arbeiten in der Bahn ermöglichen bzw. fördern, kann BMM die verfügbare produktive Zeit der Mitarbeiter erhöhen und ihnen zugleich mehr Kontrolle bei der Nutzung ihrer Arbeitszeit geben. Stressige Dienstreisen und -wege können durch den Einsatz von Videokonferenztechnik zum Teil gänzlich entfallen. Gleiches gilt für den Arbeitsweg, wenn Beschäftigte über die Möglichkeit für Telearbeit bzw. Homeoffice verfügen.

## Kostenreduzierung für den kommunalen Fuhrpark

BMM fördert den ÖV<sup>26</sup>, Fahrrad- und Fußverkehr und damit die Nutzung von Alternativen zum Pkw. Weniger dienstliche Fahrten mit privaten Pkw oder Fahrzeugen aus dem kommunalen Fuhrpark bedeuten auch weniger Betriebs- und Wartungskosten. Langfristig können die Beschaffungskosten sinken, wenn die Anzahl der Flotten-Pkw reduziert wird und kleinere und effizientere Fahrzeugklassen (Downsizing), sowie eRoller, Fahrräder, Pedelecs und (e)Lastenfahrräder beschafft werden. Zur Kostenreduzierung kann bspw. auch eine Buchungs- und Dispositionssoftware beitragen, durch die vorhandene Flottenfahrzeuge optimal ausgelastet und bedarfsgerecht eingesetzt werden. Durch den zielgerichteten und bedarfsgerechten Einsatz elektrisch betriebener Fahrzeuge im betrieblichen Fuhrpark lassen sich die Fuhrparkkosten senken.

24 vgl. ST-LOUIS, MANAUGH, VON LIEROP & EL-GENEIDY 2014

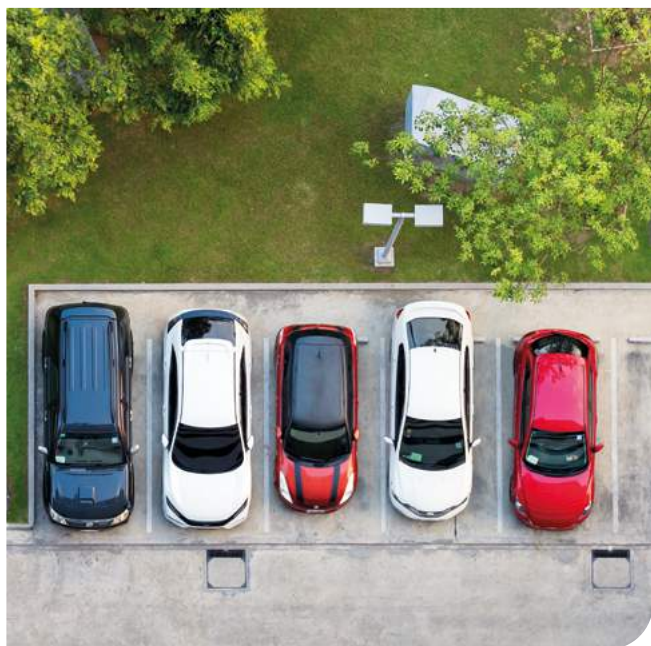
25 vgl. GATERSLEBEN & UZZELL 2014

26 Als öffentlicher Verkehr (kurz ÖV) werden die Verkehrsangebote bezeichnet, die für den Nah- und Fernverkehr von jeder Person genutzt werden können (wenn auch z. T. gegen Gebühr). Darunter fallen z. B. Fernzüge und -busse sowie die Verkehrsmittel des ÖPNV.

## Weniger Kosten für Parkplätze

Werden durch BMM die Arbeits- und Dienstwege der Mitarbeiter, die zuvor mit dem Pkw durchgeführt wurden, auf den ÖV, Sharing-Angebote, Rad- und Fußverkehr oder einen Mix aus diesen Verkehrsmitteln verlagert, sinkt die Anzahl der benötigten Pkw-Stellplätze am Arbeitsort. Diese Rechnung gilt ebenso für benötigte Stellflächen für Dienstfahrzeuge des kommunalen Fuhrparks sowie Kunden- und Besucherverkehr.

Instandhaltungskosten für eigene Parkflächen und Kosten für angemietete Parkplätze können so gesenkt und der Raum anderweitig genutzt werden. Weiter verstärkt wird dieser Effekt durch ein effektives Parkraummanagement bzw. eine Parkraumbewirtschaftung. Die Umnutzung der Flächen, etwa für betriebsrelevante Zwecke oder als Pausen- bzw. Erholungsraum für die Mitarbeiter kann für die Kommunalverwaltung zusätzliche Mehrwerte bringen.



## 2.2.2 Vorteile für die Beschäftigten

### Gesteigertes Wohlbefinden, Work-Life-Balance und weniger Stress

Von einer aktiven Mobilität und alternativen Angeboten zum Pkw im Rahmen eines BMM profitiert nicht nur die Kommune als Arbeitgeber. Die Beschäftigten profitieren gleichermaßen. Eine bewegungsintensive persönliche Mobilität fördert nachweislich das Wohlbefinden und den Fitnesszustand. Im betrieblichen Kontext bringt vor allem die Stärkung des Rad- und des Fußverkehrs den Beschäftigten daher einen konkreten Nutzen. Beschäftigte, die regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit fahren, sind nachweislich weniger krank. Radfahren und das Zufußgehen werden als anregend und weniger stressig als die Fahrt mit dem Pkw empfunden. Angebote wie Homeoffice erhöhen den Gestaltungsspielraum und die Flexibilität aufseiten der Beschäftigten zusätzlich und tragen so zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei.

### Reduzierung der persönlichen Mobilitätskosten

Legen Mitarbeiter ihren Arbeitsweg mit dem ÖV, per Rad, zu Fuß oder in Fahrgemeinschaften anstatt alleine mit dem Pkw zurück, können sie ihre Mobilitätskosten reduzieren. Während die Kosten für die Pkw-Haltung und -nutzung durchschnittlich 15–20 ct/km (Kleinwagen) und 20–40 ct/km (Mittelklassewagen) betragen<sup>27</sup>, kostet die ÖPNV-Nutzung durchschnittlich 15–16 ct/km.<sup>28</sup>

Die konkreten Einsparungspotenziale unterscheiden sich abhängig von der persönlichen Situation des Beschäftigten. Faktoren sind u. a. Art und Alter des substituierten Pkw, die Länge und Beschaffenheit der regelmäßigen Fahrstrecke, der gültige ÖPNV-Tarif und mögliche Abo-Ticketmodelle sowie mögliche finanzielle Zuschüsse durch den Arbeitgeber (z. B. für ein JobTicket).

<sup>27</sup> Diese Rechnung des ZNM NRW geht jeweils von einem fünf Jahre alten Fahrzeug aus, mit dem 15.000 km zurückgelegt wurden. Die Kosten schließen Fixkosten wie den Fahrzeugwerb, den Wertverlust sowie Versicherungs- und Steuerabgaben ein. Die variablen Kosten wiederum umfassen die Wartung, Parkgebühren und Kraftstoff vgl. ZNM NRW 2016: 22f.

<sup>28</sup> Das ZNM NRW hebt hervor, dass es bei den Kosten für die ÖPNV-Nutzer eine große Bandbreite gibt: So zahlen etwa ÖPNV-Nutzer mit Semesterticket 2 ct/km, Nutzer mit einem Einzelfahrschein bis zu 60 ct/km. Für Zeitkartennutzer fallen geringere Kosten an (vgl. ebd.).



Einige betriebliche Mobilitätsangebote, z. B. das Corporate CarSharing (vgl. Kapitel 4.1.4.3) können von den Beschäftigten auch für die private Mobilität genutzt werden. Im Optimalfall bietet ein BMM den Beschäftigten so die Möglichkeit, den kostenintensiven Privat-Pkw oder zumindest den Zweitwagen abzuschaffen.

### Zeit sparen bzw. anders nutzen

BMM kann für die Beschäftigten zu einer Zeitersparnis auf dem Weg zur Arbeit führen. Insbesondere im dichten Stadtverkehr können die Wege teilweise schneller mit dem Rad oder dem ÖPNV zurückgelegt werden als mit dem Auto. Davon können auch Beschäftigte profitieren, welche auf dem Land wohnen und täglich in die Innenstädte der Ballungszentren pendeln. Durch das geschickte Kombinieren mehrerer Verkehrsmittel kann der Weg zum nächsten Bahnhof zunächst mit dem Auto oder dem Fahrrad zurückgelegt werden. Für den restlichen Teil des Arbeitsweges wird dann der ÖPNV genutzt, wodurch die Staus im morgendlichen Berufsverkehr in den Großstädten vermieden werden können. Die Zeit im ÖPNV kann für private oder berufliche Zwecke genutzt werden, wodurch die Anfahrt bereits als Arbeitszeit angerechnet werden kann.



## 2.2.3 Vorteile für die gesamte Kommune

### Standort- & Wirtschaftsförderung

BMM verringert die Verkehrsbelastung und verbessert die Erreichbarkeit von Verwaltungen und Unternehmen. Hiervon profitieren deren Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und die Kommune als Wirtschaftsstandort insgesamt.

Ein erfolgreich umgesetztes und mit sichtbaren Erfolgen eingeführtes BMM in Kommunalverwaltungen kann weitere lokale Unternehmen motivieren, selbst ein BMM einzuführen (Stichwort: „Multiplikator“-Funktion). Führen mehrere lokale Unternehmen BMM ein, kann die verbesserte Erreichbarkeit im Zusammenspiel mit innovativen Mobilitätsangeboten zu einem echten Standortfaktor werden. Die Kommune profitiert als Wirtschafts- und Wohnstandort für qualifizierte Arbeitskräfte. So wirkt BMM insgesamt als Baustein der kommunalen bzw. regionalen Wirtschaftsförderung.

Mit eigenen Initiativen und Angeboten kann die Kommune die Bildung eines BMM-Netzwerks fördern und Betriebe bei der Umsetzung betrieblicher Mobilitätskonzepte unterstützen, z. B. gemeinsam mit regionalen BMM-Akteuren wie der Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie über die kommunale Wirtschaftsförderung.

Setzen mehrere Betriebe gemeinsam BMM-Maßnahmen um, ergeben sich möglicherweise Synergieeffekte auf Quartiersebene, auf kommunaler oder regionaler Ebene. So könnten in einem Gewerbegebiet gemeinsam innovative Mobilitätsangebote wie ein Corporate CarSharing realisiert werden, dessen Umsetzung für einzelne Betriebe finanziell oder organisatorisch nicht darstellbar wäre.



## Aktiver Klimaschutz und positive Umwelteffekte

Um die Klimaschutzziele von Bund, Land und Kommunen zu erreichen und um die Vorgaben der Luftreinhaltung in den Kommunen einzuhalten, müssen die Emissionen im Verkehrssektor gesenkt werden. Das Mobilitätsverhalten der Beschäftigten und die Verkehrsmittelwahl der Menschen spielt hierfür eine ebenso große Rolle wie die Antriebstechnologie der eingesetzten Fahrzeuge. BMM-Maßnahmen steigern die Lebensqualität von Mitarbeitern und Bevölkerung und bieten Kommunen das Potenzial für aktiven Klimaschutz.

Ein BMM kann die mobilitätsbedingten CO<sub>2</sub>- und Luftschadstoffemissionen reduzieren, indem es die Zahl der zurückgelegten Wege verringert oder Fahrten mit Verbrenner-Fahrzeugen auf einen emissionsarmen ÖPNV, auf eFahrzeuge, Fahrräder, Pedelecs oder den Fußverkehr verlagert. Beim Beschaffen und Auswählen geeigneter Fahrzeuge können sich Kommunalverwaltungen an Nachhaltigkeitskriterien orientieren und gezielt Fahrzeuge mit schadstoffarmen und (lokal) emissionsfreien Antrieben einsetzen.

Berechnungen von TREMOD bzw. des Umweltbundesamts<sup>29</sup> (vgl. Abb. 4) zeigen, dass BMM zur Senkung von Emissionen beitragen kann, wenn auf kürzeren Strecken Pkw-Fahrten durch den Umweltverbund (u. a. ÖV, Rad- und der Fußverkehr) substituiert werden. Pro Personenkilometer werden die Treibhausgas-Emissionen je nach Verkehrsmittel um bis zu 50 % reduziert. Das Einsparpotenzial für Stickoxid-Emissionen rangiert zwischen 20 % (Linienbus) und 82,5 % (Straßenbahn/Stadtbahn/U-Bahn). Im Fernverkehr trägt BMM deutlich zur Abnahme von Schadstoffemissionen bei, wenn Fahrten vom Flugzeug auf die Schiene verlagert werden. So können Treibhausgase pro Personenkilometer durchschnittlich um 84 % gesenkt werden.

Einen Ansatzpunkt zur Quantifizierung der eingesparten Schadstoffemissionen liefert die Agora-Verkehrswende<sup>30</sup>: Demnach emittiert ein eFahrzeug mit einer Laufleistung von 150.000 km und einem Strommix, der sich mit der Energiewende weiter in Richtung regenerativer Energien entwickelt, im Vergleich zu einem Benziner rund 24 % weniger Treibhausgase. Im Vergleich zu einem Diesel sind es noch gut 16 %.<sup>31</sup> Dabei erreicht ein Kompaktklasse-Fahrzeug den Punkt, ab welchem es umweltfreundlicher ist als ein Verbrennerfahrzeug, bei 60.000 km (im Vergleich zum Benziner) bzw. bei 80.000 km (im Vergleich zum Diesel). Bei Veränderung des Strommixes, etwa zugunsten von reinem Solarstrom, liegt die mögliche Emissionsreduktion bei ca. 50 %.<sup>32</sup>

## Lärmemissionen senken, Lebensqualität steigern

Maßnahmen des BMM tragen zu einer Reduzierung der verkehrsbedingten Lärmemissionen bei. Wo immer möglich und sinnvoll, werden Fahrten mit konventionellen Pkw durch den Einsatz von Fahrrädern und Pedelecs oder Wege zu Fuß ersetzt. Auch der Einsatz von eFahrzeugen kann einen substanziellen Beitrag zur Lärmreduktion leisten. Das Umweltbundesamt hat ermittelt, dass eine Lärmsenkung durch die Substitution von Verbrenner- durch eFahrzeuge gilt, v. a. für motorisierte Zweiräder sowie für Nutzfahrzeuge, Stadtbusse und Mülltransport-Fahrzeuge. Insbesondere beim Anfahren und bis zu einer Geschwindigkeit von 25 km/h sind eFahrzeuge deutlich leiser als Verbrennerfahrzeuge.<sup>33</sup> Somit trägt BMM insbesondere durch die Stärkung des Rad- und Fußverkehrs sowie durch die Elektrifizierung von (Nutz-)Fahrzeugen in städtischen Fahrzeugpools zu einer Senkung der Lärmemissionen bei.

29 UBA 2018

30 AGORA VERKEHRSWENDE 2019

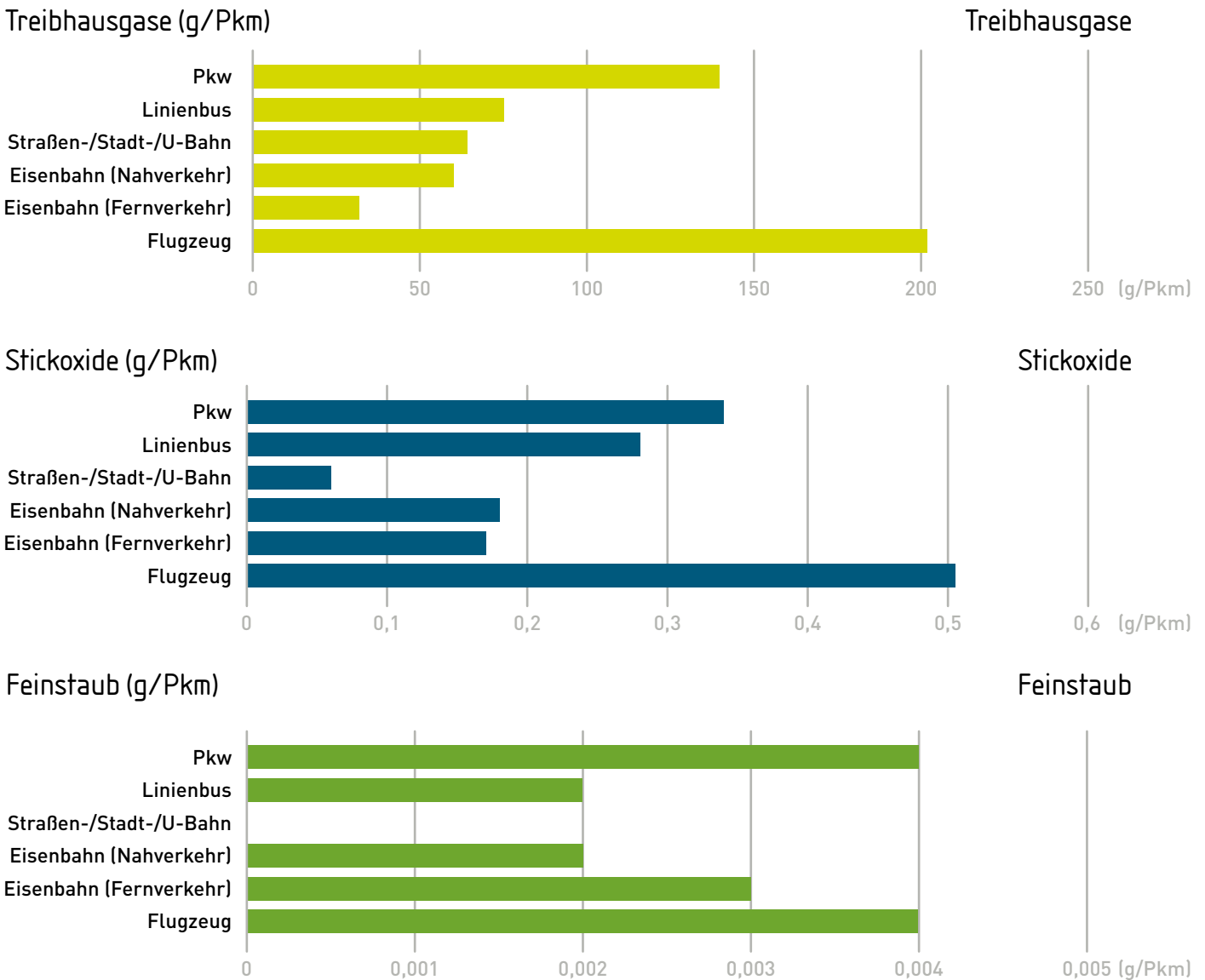
31 Agora geht bei seiner Berechnung von einem eFahrzeug der Mittelklasse mit einer 35 kWh-Batterie aus, die pro 100 km 16 kWh verbraucht. Der Benziner verbraucht auf 100 km 5,9 l, der Diesel 4,7 l (vgl. a. a. O.: 9).

Die Berechnung berücksichtigt die Emissionen bei der Batterie- und Fahrzeugherstellung, beim Recycling, bei der Wartung und der Energiebereitstellung (a. a. O.: 55).

32 vgl. a. a. O.: 9f.

33 UBA 2013

## Durchschnittliche Luftschadstoffemissionen nach Verkehrsmittel



	Pkw	Linienbus	Straßen-/ Stadt-/ U-Bahn	Eisenbahn (Nahverkehr)	Eisenbahn (Fernverkehr)	Flugzeug
Treibhausgase (g/Pkm)	139	75	64	60	32	201
Stickoxide (g/Pkm)	0,34	0,28	0,06	0,18	0,17	0,51
Feinstaub (g/Pkm)	0,004	0,002	0	0,002	0,003	0,004

Abb.5: Ausgewählte durchschnittliche Schadstoffemissionen nach Verkehrsmittel; Werte in Gramm pro Personenkilometer [g/Pkm] (Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: UBA<sup>34</sup>)

## Veränderung des Modal Split und positive Auswirkungen auf den kommunalen Haushalt

BMM ist ein strategisches Instrument zur Veränderung des Mobilitätsverhaltens und der Verkehrsmittelwahl. Umfassend und strategisch eingesetzt, verändert BMM den Modal Split auf dienstlich bedingten Wegen zugunsten des ÖPNV, des Radverkehrs und des Fußverkehrs. Langfristig können so kommunale Zuschüsse<sup>35</sup> für die Verkehrsinfrastruktur des motorisierten Verkehrs gesenkt werden. Eine Studie der Universität Kassel<sup>36</sup> hat die kommunalen Zuschüsse und Kostendeckungsgrade nach Verkehrsmittel anhand einiger Fallbeispiele ermittelt.

In allen drei Untersuchungsstädten ist der Grad der Kostendeckung für den MIV bedeutend niedriger als für den ÖPNV: Die MIV-Infrastruktur braucht also im Vergleich zu den Einnahmen einen höheren Anteil an kommunalen Zuschüssen als der ÖPNV. In den Fallbeispielen variiert die Differenz zwischen dem Kostendeckungsgrad von MIV und ÖPNV zwischen 31,3% in Kiel bis zu 43,3% in Kassel.<sup>37,38</sup> BMM kann demnach zur Senkung der kommunalen Zuschüsse für Verkehrsinfrastruktur und -dienstleistungen beitragen, indem es Verkehrsmittel mit höherem Kostendeckungsgrad fördert, d. h. den ÖPNV gegenüber dem MIV priorisiert. Durch die Reduzierung des MIV-Aufkommens wird die Belastung der Straßeninfrastruktur gesenkt. Der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur lässt sich reduzieren, die damit verbundenen Investitions- und Folgekosten für die Instandhaltung können eingespart werden.

Das Handbuch „Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement“ des ZNM NRW (2016) bietet eine Übersicht der positiven Kosteneffekte, die ein Mobilitätsmanagement

auf die Gesellschaft, den kommunalen Haushalt und auf jeden einzelnen Verkehrsteilnehmer hat. Es zeigt zudem anhand von Best-Practice-Beispielen die konkreten Einsparpotenziale verschiedener Mobilitätsmaßnahmen.

## Weniger Raum für Verkehr, mehr Lebensqualität

Am wenigsten Platz beanspruchen die Verkehrsmittel des Umweltverbundes: der ÖPNV, das Fahrrad und Fußwege benötigen wesentlich weniger Flächen als der Pkw-Verkehr (vgl. Abb. 6).<sup>39</sup> Eine höhere Auslastungsquote im ÖPNV könnte die Flächeneffizienz sogar noch steigern. Voraussetzung dafür ist selbstverständlich ein attraktives und verlässliches ÖPNV-Angebot.

BMM führt zu einer effizienteren Nutzung des Straßenraums – beispielsweise durch eine verbesserte Auslastung von Pkw durch Fahrgemeinschaften oder Ride-Sharing. BMM verringert insgesamt die Notwendigkeit, (dienstlich bedingte) Wege zurückzulegen, und setzt Anreize, Pkw-Fahrten durch die Nutzung platzsparender Verkehrsmittel (z. B. ÖPNV oder Fahrrad) zu ersetzen. Im Ergebnis wird der benötigte Straßenraum pro zurückgelegtem Kilometer und Person reduziert und der Verkehrsfluss der verbleibenden Fahrzeuge verbessert.<sup>40</sup> Verkehrsflächen, die nicht mehr für den MIV benötigt werden, können für den Rad- und Fußverkehr und andere Zwecke genutzt werden, z. B. für Wohnen, Arbeiten oder Freizeit. Dies kann der Flächenknappheit entgegenwirken, die aktuell vielerorts in NRW herrscht.<sup>41</sup> Freiwerdende Flächen können zudem so gestaltet werden, dass sich die Aufenthaltsqualität der Bürger im öffentlichen Raum erhöht. BMM trägt somit indirekt zur Schaffung lebenswerterer Städte bei.

35 Der Zuschuss ergibt sich aus dem Verhältnis der Einnahmen, die die verschiedenen Verkehrsmittel generieren (etwa durch Steuern oder Fahrscheineinnahmen), zu den kommunalen Ausgaben (etwa in Form von Investitionen für den Bau und den Erhalt von Verkehrsmittelinfrastruktur, Verwaltungskosten und Personalausgaben für den ÖPNV). Neben den reinen Ausgaben und Einnahmen haben Sommer et al. 2015: III zudem indirekte Ausgaben berücksichtigt, etwa die Vermögensentwicklung, insofern sie jährliche Abschreibungen für größere Infrastruktur enthielt.

36 SOMMER u. a. 2015

37 vgl. ZNM NRW 2016; nach SOMMER u. a. 2015

38 Der Grad der Kostendeckung für den Rad- und Fußverkehr konnte dabei nicht ermittelt werden, weil der Fuß- und Fahrradverkehr keine direkten Einkünfte generiert.

39 RANDELHOFFS (2014) Berechnungen berücksichtigen neben der

eigentlichen Fahrzeugfläche einen benötigten Bremsweg sowie den Weg, der während der Reaktionszeit vor dem Bremsen zurückgelegt wird. Die Berechnungen fußen auf der Annahme, dass Pkw mit durchschnittlich 1,4 Personen besetzt, Straßen- und Stadtbahnen sowie Busse zu 20% ausgelastet sind.

40 Idealerweise treffen in einem solchen Fall die lokale Politik und Verwaltung Maßnahmen, um sogenannte Rebound-Effekte (dt. Zurückprallen) zu verhindern. Dabei hat eine Maßnahme nicht den gewünschten positiven Effekt, sondern wirkt sich mittelfristig negativ aus: Z. B. führt ein verbesserter Verkehrsfluss zu mehr Autos und Kraftfahrzeugen auf diesen Strecken.

41 vgl. IHK LIPPE ZU DETMOLD 2019; RAK – REGIONALER ARBEITSKREIS BONN/RHEIN-SIEG/AHRWEILER 2019

## Flächenverbrauch pro Verkehrsteilnehmer nach Verkehrsmittel

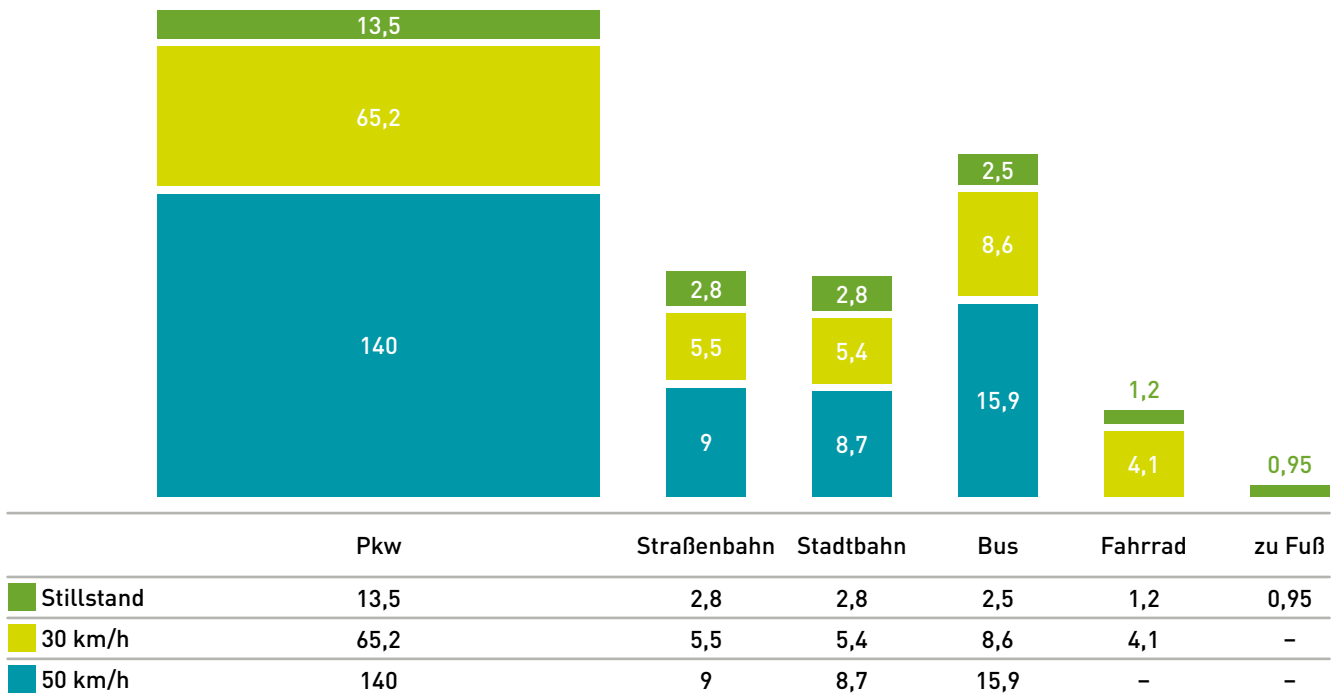


Abb. 6: Flächenverbrauch nach Verkehrsmittel in m<sup>2</sup> (Quelle: eigene Darstellung; Datenquelle: RANDELHOFF<sup>42</sup>)

### Wegbereiter für nachhaltige Mobilität in der Freizeit

Engagiert sich eine Kommunalverwaltung für eine nachhaltige Mobilität im Betrieb, lernen Mitarbeiter im dienstlichen Alltag alternative Verkehrsmittel kennen. Möglicherweise nutzen sie Fahrräder und Pedelecs aus dem kommunalen Fuhrpark für dienstliche Wege und/oder nähern sich durch die Nutzung von Fahrzeugen aus der kommunalen Flotte dem Thema eMobilität an. Zudem können die Mitarbeiter durch die Nutzung von (Corporate) CarSharing an das Teilen von Fahrzeugen herangeführt werden. Die Nutzung der nachhaltigen

Verkehrsmittel wird für die Mitarbeiter während der Dienstzeit zur Routine. Im Optimalfall entscheiden sich die Mitarbeiter, diese „erlebten“ nachhaltigen Verkehrsmittel auch privat für Freizeitfahrten oder beim Einkaufen zu nutzen. Möglicherweise könnte mittel- und langfristig die Anzahl von Pkw im Haushalt reduziert werden und/oder Zweitwagen oder sogar alle Pkw abgeschafft werden. Die auf dienstlichen Fahrten bereits erprobte Nutzung von CarSharing kann dann z. B. für weiterhin notwendige Pkw-Fahrten eingesetzt werden. BMM kann demnach die Tür zur nachhaltigen Mobilität im Privatbereich öffnen. Die Mitarbeiter würden dann wiederum als Multiplikator fungieren und in ihrem privaten Umfeld für ein verändertes Mobilitätsverhalten werben.



## 2.3 Leitlinien für die Umsetzung

Grundsätzlich sollte die Umsetzung von BMM an den „3 Vs“ einer nachhaltigen Verkehrs- und Mobilitätsentwicklung ausgerichtet werden (vgl. Abb. 7): Verkehr vermeiden, auf nachhaltige Verkehrsmittel verlagern und den Rest verträglich gestalten.

**1) Verkehrsvermeidung** zielt darauf ab, den Mobilitätsbedarf zu reduzieren. Besonders großes Potenzial kann BMM bei Arbeits- und Dienstwegen der Mitarbeiter, aber auch in Bezug auf den Kundenverkehr entfalten. Handlungsbereiche sind dabei etwa die Stärkung von Homeoffice bzw. das vermehrte Abhalten von Telefon- und Videokonferenzen anstelle persönlicher Treffen. Einen positiven Effekt hat auch der Ausbau kommunaler Online-Dienstleistungen.

**2) Verkehrsverlagerung** sieht vor, dass nicht vermeidbare Fahrten auf nachhaltigere Verkehrsmittel verlagert werden. BMM kann dafür in den o. g. Feldern der Mitarbeitermobilität auf Arbeits- und Dienstwegen sowie auf den Kundenverkehr wirken. Pkw-Fahrten werden durch Verkehrsmittel des Umweltverbunds ersetzt. Vielversprechend sind in diesem Kontext auch die zum sogenannten erweiterten Umweltverbund zählenden geteilten bzw. integrierten Mobilitätslösungen wie Bike-, Car- und Ride-Sharing sowie Mobility as a Service (MaaS).<sup>43</sup>

**3) Verkehrsverträglichkeit** kann für solche Fahrten erhöht werden, die weder vermieden noch auf andere Verkehrsmittel verlagert werden können. BMM kann dafür die Antriebsarten vorhandener Verkehrsmittel im kommunalen Fahrzeugpool verbessern, etwa durch den Erwerb von e oder Erdgas-Fahrzeugen oder durch das Nachrüsten von Dieselfiltern bei kommunalen Busflotten.

Wie die „3 Vs“ in Kommunalverwaltungen und Unternehmen umgesetzt werden können, wird in der Darstellung der konkreten BMM-Handlungsfelder samt ihrer Maßnahmen (vgl. Kapitel 4) deutlich.

### Verkehr vermeiden

- Wegeanzahl reduzieren
- Erreichbarkeit verbessern, Online-Kommunikation

### Verkehr verlagern

- Wege mit Verbrenner-Pkw verringern
- Umweltverbund stärken

### Verkehr verträglich abwickeln

- Umweltverbund stärken
- alternative Antriebe fördern

Abb. 7: Die „Drei Vs“ der nachhaltigen Verkehrsplanung (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>43</sup> Mobility as a Service (MaaS) beschreibt ein Konzept, welches die individuellen Mobilitätsbedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellt. Der Zugang zu den unterschiedlichen Verkehrsmitteln erfolgt dabei zumeist über ein Zugangsmedium. Der Kunde kann so beispielsweise die für eine Wegekette notwendigen Verkehrsmittel über eine einzelne App suchen und buchen.



## 3. Implementierung und Verstetigung

Für die Einführung eines umfassenden, strategisch ausgerichteten BMM in Kommunalverwaltungen gibt es eine empfohlene Vorgehensweise, die im weiteren Verlauf erläutert wird. In der Praxis wird die idealtypische Umsetzung aller Prozessschritte nur selten stattfinden. Vielmehr ist jede Kommune und damit auch jeder BMM-Prozess individuell. Das „richtige“ Vorgehen, hängt u. a. ab von den Zielsetzungen, den handelnden Personen und den zur Verfügung gestellten Ressourcen. Häufig werden lediglich Maßnahmen umgesetzt, die der jeweiligen betrieblichen Situation am besten Rechnung tragen. Oft erscheint es für eine Verwaltung sinnvoll, die vorhandenen Ressourcen gezielt auf einzelne Problemstellungen oder Herausforderungen zu konzentrieren, um eine positive Veränderung des Ist-Zustandes zu erreichen. Auch die Anzahl der Mitarbeiter in der Verwaltung ist ein wesentlicher Faktor. Je größer eine Verwaltung ist, desto mehr (personelle) Ressourcen stehen in der Regel zur Verfügung. Gleichzeitig nimmt auch die Komplexität von BMM-Konzepten und einzelnen Maßnahmen zu. In jedem Fall benötigt die erfolgreiche Einführung (und langfristige Umsetzung) eines BMM die Unterstützung und aktive Beteiligung der Verwaltungsspitze und der Mitarbeitervertretung.

Insgesamt gilt: Die erfolgreiche Einführung eines umfassenden, strategisch verankerten BMM innerhalb einer Kommunalverwaltung ist ein Marathon und kein Sprint. Nichtsdestotrotz können auch einzelne BMM-Maßnahmen und Bausteine das Thema insgesamt voranbringen und die Mobilität der Mitarbeiter spürbar verbessern.

Der Aufbau eines BMM-Prozesses kann sich idealtypisch am PDCA-Zyklus ausrichten (vgl. Abb. 7). Beginnend mit einer Vorbereitungs- und Planungsphase werden der Status quo analysiert und strategische Ziele festgelegt (PLAN; Kapitel 3.1). In einem zweiten Schritt werden dann die (ersten) Maßnahmen umgesetzt und die bereits zu Beginn der Planung anlaufende Kommunikation forciert (DO; Kapitel 3.2). Die Evaluierung der (ersten) Maßnahmen sowie die Überprüfung der zuvor festgeleg-

ten Ziele erfolgt in einem dritten Schritt (CHECK; Kapitel 3.3). Um das BMM langfristig zum Erfolg zu führen, wird im vierten Schritt des PDCA-Zyklus eine Verstetigung der Maßnahmen empfohlen (ACT; Kapitel 3.3). Zudem erscheint es sinnvoll, den Zyklus nach einer gewissen Zeit erneut zu durchlaufen, um zielgerichtete Anpassungen vornehmen zu können. Besonders bei Veränderungen von Rahmenbedingungen ist ein erneuter Durchlauf sinnvoll.

### 3.1 Vorlauf und Vorbereitung

#### 3.1.1 Ausgangslage

Die Gründe für die Einführung eines BMM oder einzelner BMM-Maßnahmen sind vielschichtig. Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Anlässen unterschieden werden, wobei sich in der Praxis häufig beide Bereiche überlagern:

##### Interne Anlässe:

- Veränderungen in der Verwaltungsstruktur und in den Arbeitsabläufen
- Fachkräftemangel
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Anstieg der Beschäftigtenzahl
- hoher Parkdruck/hohe Betriebskosten für Parkplatzflächen
- Initiativen aus der Belegschaft (z. B. Forderung nach JobTickets)
- Umzug/Neubau, z. B. eigene Bauvorhaben auf dem Verwaltungs- bzw. Unternehmensgelände
- Einführung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsstandards
- (Neu-)Bau- oder Renovierungsmaßnahmen am Standort oder Standortverlagerung mit Neubau

## Externe Anlässe:

- Änderung der politischen und/oder ordnungsrechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Klimaschutzziele und Grenzwerte)
- politischer Auftrag durch Gemeinderatsbeschlüsse oder Vorgaben des Bürgermeisters
- Infrastrukturelle Veränderungen bzw. öffentliche Bauvorhaben in der Umgebung des Standortes
- Veränderungen in der ÖPNV-Anbindung
- Krisensituationen, aktuell Covid-19 Pandemie (Homeoffice und digitaler Austausch)

Prozesse im Bereich des Mobilitätsmanagements benötigen zudem zu Beginn die Festlegung von strategischen Oberzielen, welche als Leitlinien im Verlauf des gesamten Prozesses dienen. Ein mögliches Oberziel im Bereich des BMM einer Verwaltung könnte lauten: „Die betriebliche Mobilität der Stadtverwaltung soll nachhaltiger werden“. Dieses Oberziel wird im weiteren Verlauf, etwa nach der Analyse des Ist-Zustandes, durch nachgeordnete Ziele konkretisiert (vgl. Kapitel 3.1.5).

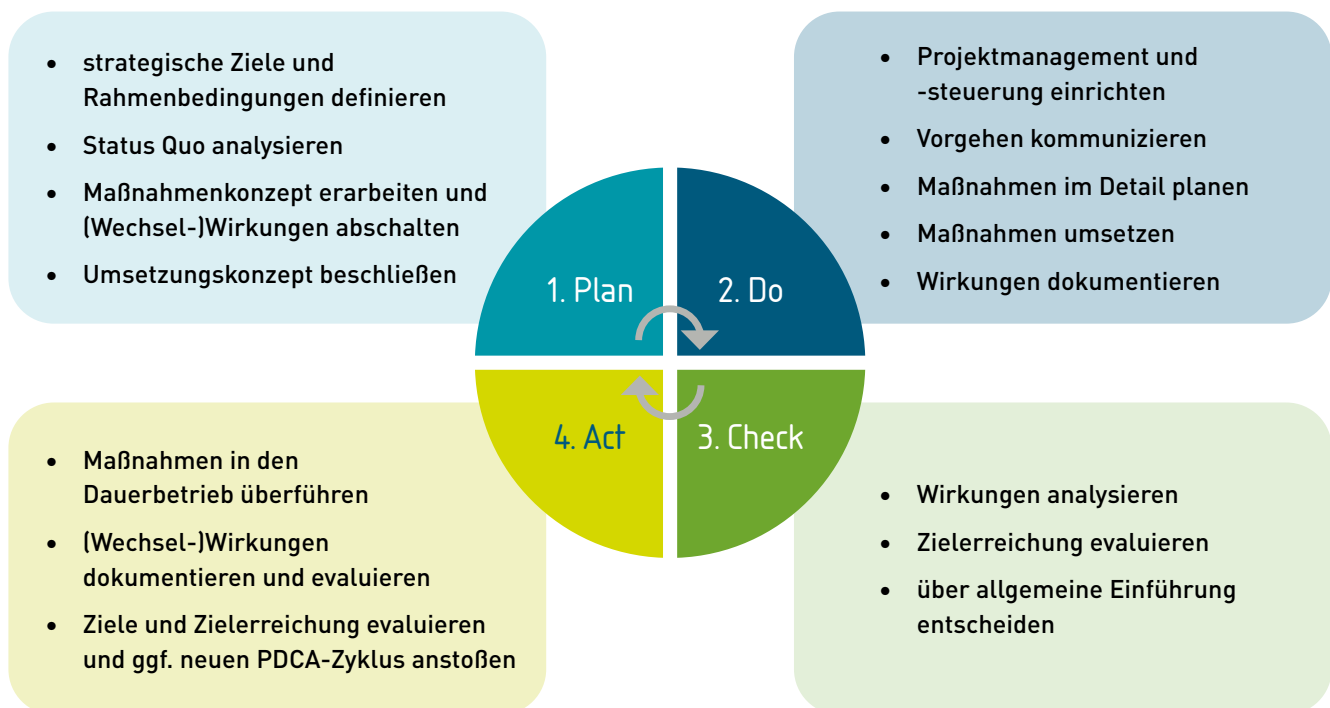


Abb. 8: PDCA-Zyklus im BMM (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. aus VDI-MT 5110 Blatt 1)



## 3.1.2 Verantwortliche Personen und Fachbereiche

Selbst Maßnahmen mit dem größten Potenzial werden die Erwartungen nicht erfüllen können, wenn Mitarbeiter diesen langfristig ablehnend gegenüberstehen oder deren Mehrwert nicht erkennen. Daher sollte zunächst eine möglichst breite Unterstützung für das BMM erzielt werden. Wie bereits erwähnt, ist die positive Einstellung der leitenden Verwaltungsmitarbeiter zum BMM essenziell. Wichtig ist ebenfalls, welche Person als betrieblicher Mobilitätsmanager eingesetzt wird und wo diese in der Verwaltungsstruktur angesiedelt ist. Die Bearbeitung von Querschnittsthemen über Dezernats- und Fachbereichsgrenzen hinweg erfordert zudem einen hohen Koordinations- und Kommunikationsaufwand und entsprechende personelle Ressourcen. Dies gilt auch und gerade für die Einführung eines BMM bzw. betrieblicher Mobilitätskonzepte.

Zu Beginn sollte daher unbedingt die Verwaltungsführung einbezogen, die Besetzung und Verankerung des Mobilitätsmanagers geklärt sowie alle relevanten Personen und Fachbereiche ausgemacht werden. So können bereits von Anfang an alle bedeutsamen Akteure informiert, einbezogen und eine möglichst große Akzep-

tanz des Projektes erreicht werden. Detaillierte Hinweise zur internen Organisation erfolgen in Kapitel 5; zu den verschiedenen Zielgruppen sowie zur zielgruppenspezifischen Ansprache und Kommunikation vgl. Kapitel 6.

## 3.1.3 Analyse des Ist-Zustands

Jede Kommunalverwaltung benötigt eine maßgeschneiderte BMM-Strategie mit einem individuellen Maßnahmenkatalog, der zu ihren Problemstellungen und Rahmenbedingungen passt. Ausgangspunkt ist eine umfassende Analyse des aktuellen Ist-Zustands. Viele der grundlegenden Erhebungen und Analyseschritte können selbstständig durchgeführt werden. Wo Unterstützung notwendig ist, erhalten Kommunalverwaltungen diese durch externe Berater, Planungsbüros oder durch eine Hochschule.

Im Fokus stehen zunächst die konkreten baulichen Begebenheiten am und um den Betriebsstandort und das aktuelle Mobilitätsverhalten bzw. die Verkehrsmittelwahl der Beschäftigten samt ihrer Nutzungsmotive.

Die folgende Grafik bietet einen Überblick über die wichtigsten Analysefaktoren:

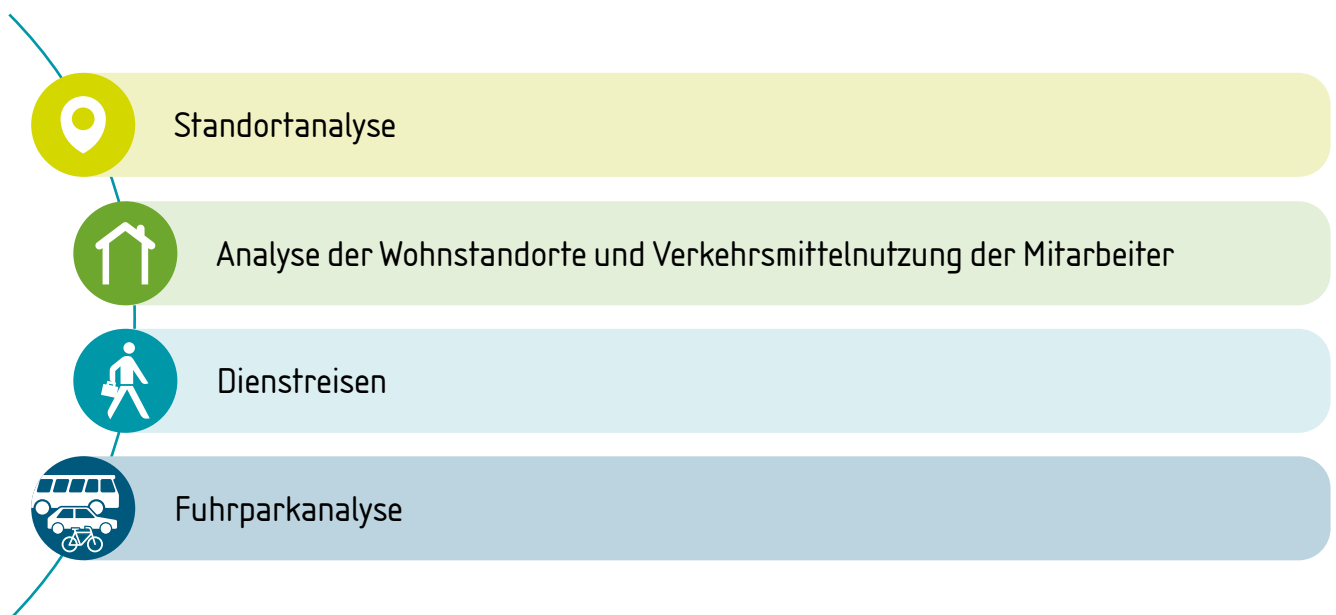


Abb. 9: Bei der Analyse des Ist-Zustands zu berücksichtigende Felder (Quelle: eigene Darstellung)

## 3.1.3.1 Standortanalyse

Im Rahmen der Standortanalyse geht es zum einen um die Situation am Standort und zum anderen um die Erreichbarkeit des Standortes. Im Rahmen der Analyse kann so ein umfangreiches Bild der Gesamtsituation am Standort skizziert werden, welches als Grundlage für die spätere Maßnahmenentwicklung dient. Es ist daher wichtig, diese Analyse möglichst genau und umfangreich durchzuführen. Dabei kann neben der grundsätzlichen Erhebung der Infrastruktur auch mit einzelnen Personen am Verwaltungsstandort gesprochen werden, um weitergehende Informationen zu erhalten. Eine strukturierte Analyse kann erfolgen, in dem die verschiedenen Verkehrsmittel separat betrachtet werden und die jeweilige Situation am und um den Standort erhoben wird. Generell sollte zudem erfasst werden, welche Informationsmöglichkeiten den Mitarbeitern zum Thema Mobilität zur Verfügung stehen. So können mögliche Informationsdefizite erkannt und in die spätere Maßnahmenplanung einbezogen werden.

### ÖPNV

- Erreichbarkeit von Haltestellen des ÖPNV
- Ausstattung der Haltestellen (Fahrradboxen, Bike- oder eTretroller-Sharing etc.)
- Taktfrequenz und Bedienzeiten des ÖPNV und ggf. auch die Auslastung der Fahrzeuge zu den Stoßzeiten am Morgen und am Nachmittag
- Möglichkeit zur Nutzung eines JobTickets

### Fahrradverkehr

- Anzahl und Art (einfache Bügel/überdacht/abschließbar/überwacht) der Fahrradabstellanlagen
- Entfernung der Stellplätze zum Verwaltungsstandort
- Vorhandensein von Umkleiden, Duschen, Spinden oder ggf. Trockenräumen
- Reparaturmöglichkeiten
- Verfügbarkeit von Dienstfahrrädern oder Pedelecs
- Nutzbarkeit von öffentlichen Fahrradverleihsystemen
- Betrachtung des (Haupt-)Straßennetzes und dessen Auslastung insbesondere während des Berufsverkehrs

### Fußverkehr

- Fußwegeinfrastruktur im Umkreis des Standortes
- Beurteilung der Situation für mobilitätseingeschränkte Personen

### Motorisierter Individualverkehr

- Parkraumangebot auf dem Gelände und in der angrenzenden Umgebung (sowie evtl. bereits weiterer angemieteter Stellplätze)
- Entfernung der Stellplätze zum Verwaltungsstandort
- Parkraumbewirtschaftung
- Betrachtung des (Haupt-)Straßennetzes und dessen Auslastung insbesondere während des Berufsverkehrs
- Nutzung von privaten Pkw für dienstliche Zwecke gegen Entgelterstattung

Karten und Luftbilder der Verwaltungsstandorte inklusive der relevanten Verkehrsinfrastruktur wie ÖPNV-Haltestellen und Bahnhöfe in der Nähe können mittels bekannter Online-Karten- und Navigationsdienste erstellt und für eine ansprechende Ergebnispräsentation genutzt werden.







### 3.1.3.2 Analyse der Wohnstandorte und Verkehrsmittelnutzung der Mitarbeiter



Zentrales Anliegen des BMM ist eine nachhaltige Verkehrsmittelwahl der Beschäftigten für den Arbeitsweg. Daher ist eine genaue Kenntnis ihres heutigen Mobilitätsverhaltens sowie ihrer Motivlage für die Wahl des Verkehrsmittels von elementarer Bedeutung für den späteren Erfolg der Maßnahmen. Eine anonymisierte Wohnstandortanalyse unter der Belegschaft, hinterlegt mit dem Netzplan (Linienverlauf und Haltepunkte) des regionalen Nahverkehrsangebots und dem Radverkehrsnetz, visualisiert Handlungspotenziale. Zudem sind mittels Clustern nach Wohnorten der Beschäftigten und Entfernungen die Voraussetzungen zur Bildung von Fahrgemeinschaften, Anpassung von Routen, Taktung oder Haltepunkten des ÖPNV oder gar Werksbussen ebenfalls schnell ersichtlich.

Um einen ersten grundlegenden Überblick zu erhalten kann die Wohnstandortanalyse, insbesondere bei kleineren Verwaltungen, zunächst eigenständig erstellt werden. Je nach Zeitbudget, zur Verfügung stehender Daten und technischen Möglichkeiten bieten sich verschiedene

Darstellungsformen und Detailschärfen an. Eine einfache Analyse ist bereits anhand der Postleitzahlen der Wohnstandorte möglich. Diese ermöglichen einen Überblick über die Wohnstandorte und die grobe Entfernung zum Verwaltungsstandort. Zudem kann grob abgeschätzt werden, für wie viele Mitarbeiter welches (alternative) Verkehrsmittel auf dem Weg zur Arbeit genutzt werden könnte. Wohnstandorte mit der gleichen Postleitzahl wie der Verwaltungsstandort liegen üblicherweise in einer für das Fahrrad oder das Pedelec zumutbaren Entfernung. Die visuelle Darstellung der Daten kann grundsätzlich über eine einfache Kartendarstellung erfolgen. Weitergehende Darstellungsmöglichkeiten ergeben sich aus der Nutzung einer Geoinformationssoftware (bspw. QGIS).

Das Katasteramt kann ggf. Hilfestellung bei der Kartenerstellung geben sowie Kartengrundlagen liefern. Sollten für die Analyse sogar die Straßennamen (keine Hausnummern, aus Datenschutzgründen) der Wohnstandorte vorliegen, können noch gezieltere Aussagen getroffen werden. Die Entfernung zum Verwaltungsstandort ist noch genauer möglich und damit auch detaillierte Aussagen zu den Potenzialen einzelner Verkehrsmittel. Sollte für die einzelnen Mitarbeiter zudem eine individuelle Auswertung erfolgen, können die Mitarbeiter auf ihre spezifischen Möglichkeiten hingewiesen werden.





	Entfernung* (km)	Anzahl Mitarbeiter	Mitarbeiter kumuliert	
 15 km/h	0-2	31	31	5%
	2-5	193	224	34%
 20 km/h	5-10	130	354	53%
 bis 50 km/h	10-15	76	430	65%
 ÖPNV/ Fahr- gemeinschaft	15-20	53	483	73%
	20-30	40	523	79%
	30-40	44	567	85%
	40-50	38	605	91%
	50-80	53	658	99%
	>80	7	665	100%

Abb. 10: Wohnstandortanalyse: Entfernungsübersicht über die Wohnorte (Beispiel)

Die Analysen können ergänzt und erweitert werden, indem auf die Darstellung von sogenannten Isochronen zurückgegriffen wird. Durch diese wird die Erreichbarkeit des Verwaltungsstandortes mit dem Auto, mit dem Fahrrad oder zu Fuß dargestellt. Dabei werden auch topografische Gegebenheiten mit einbezogen. Falls keine detaillierten Daten zu Wohnstandorten vorhanden sind, können die Mitarbeiter so zumindest informiert werden, um anschließend selbst zu erkennen, wie lange sie mit einem spezifischen Verkehrsmittel zur Arbeitsstätte benötigen. Eine gute Anwendung bietet dafür das Heidelberg Institute for Geoinformation Technology mit der Webanwendung „Openrouteservice“.<sup>44</sup>

Die eigenständige Analyse der Wohnstandorte stößt bei steigender Größe der Verwaltung an ihre Grenzen. Um eine detaillierte und zielgerichtete Analyse zu erhalten ist die Beauftragung von Beratungsunternehmen notwendig, welche eine spezielle Software für die Analyse verwenden. Durch diese können unter anderem Hinweise gegeben werden, welches Verkehrsmittel unter verschiedenen Kriterien für jeden einzelnen Mitarbeiter am sinnvollsten

ist. Zur Auswahl geeigneter Beratungsbüros sind u. a. die VDI-Richtlinie 5110 (Qualifikationsmerkmale für die Auswahl von befähigten Personen für Mobilitätsmanagement) sowie die umfangreiche Beraterliste der Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement (DEPOMM) hilfreich.

Weitere wertvolle Informationen lassen sich über eine Mitarbeiterbefragung ermitteln. In dieser sollten die konkreten täglichen Arbeitswege (und die vor- bzw. nachgelagerten Wege) genauso erfasst werden wie die jeweiligen Beweggründe für die Verkehrsmittelwahl (differenziert nach Jahreszeit und Witterung). Ergänzend lohnt die Abfrage nach Verbesserungsvorschlägen, der Akzeptanz bereits angedachter BMM-Maßnahmen sowie sonstigen mobilitätsrelevanten Wünschen. Im Idealfall findet die Mitarbeiterbefragung während der Anfangsphase zum Aufbau des BMM statt und wird mit einem gewissen zeitlichen Abstand wiederholt. Begleitend zur Maßnahmenumsetzung sollten fortwährend deren Auswirkungen evaluiert werden, z. B. über zusätzliche Mitarbeiterbefragungen im weiteren zeitlichen Verlauf.

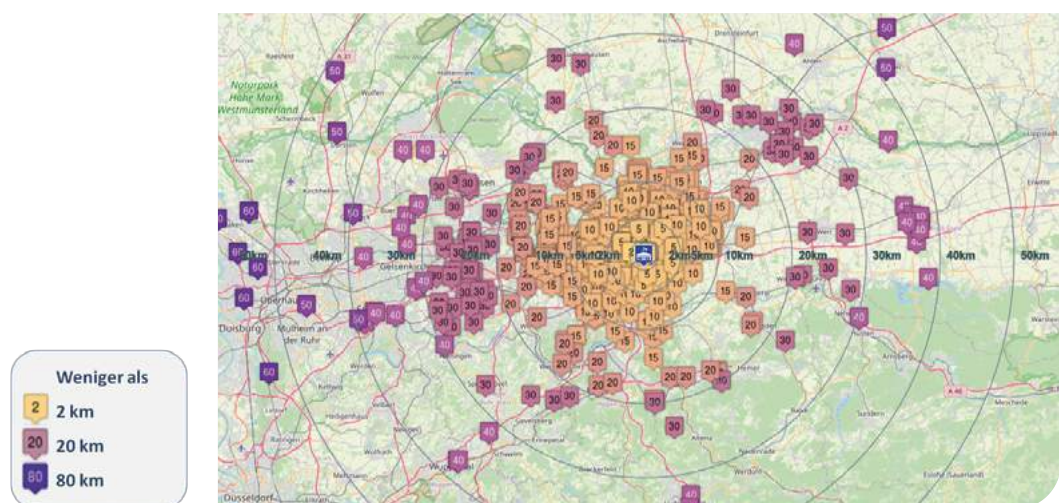


Abb. 11: Wohnortanalyse: Kartographische Darstellung der Wohnorte in unterschiedlicher Vergrößerung (Beispiel) (Quelle: EcoLibro GmbH)



### Datenschutzrechtliche Hinweise

Das Thema Datenschutz spielt bei der Erstellung eines BMM-Konzepts eine wichtige Rolle. Insbesondere bei Analysen in den Bereichen Arbeitswege, Dienstreisen und Fuhrpark gilt es, die Regelungen des Datenschutzes einzuhalten. Der Datenschutzbeauftragte sowie der Personalrat sollten demnach von Beginn an in die Überlegungen einbezogen werden, sodass eine datenschutzrechtlich sichere Analyse ermöglicht wird. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, in welcher Detail-schärfe Daten über das Personalamt zu erhalten sind.

**Folgende Rechtsquellen müssen bei einer datenschutzrechtlich sicheren Mitarbeiterbefragung beachtet werden<sup>45</sup>:**

- Die **Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO)** dient dem Schutz natürlicher Personen. Sie findet nur Anwendung, soweit personenbezogene Daten verarbeitet werden und diese Verarbeitung zumindest teilweise automatisiert erfolgt sowie bei nicht automatisierter Verarbeitung, soweit die Speicherung in einem Dateisystem erfolgt.
- Das **Landesdatenschutzgesetz NRW (DSG NRW)** trifft die notwendigen ergänzenden Regelungen zur DS-GVO. Für Sachverhalte der Länder, insbesondere für den Datenschutz bei öffentlichen Stellen der Länder, gelten als allgemeine Normen die Landesdatenschutzgesetze, die wiederum ebenfalls mit den Vorgaben der DS-GVO in Einklang stehen müssen.
- Der Kernbereich datenschutzrechtlicher Vorgaben ist inzwischen in der DS-GVO enthalten; nur ergänzend ist in das **Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)** zu schauen. Vorrang haben die unmittelbar geltenden Bestimmungen der DS-GVO – damit wird dem Anwendungsvorrang des Unionsrechts Rechnung getragen. Danach greift das BDSG nur, wenn und soweit die Bestimmungen der DS-GVO überhaupt ergänzungsbedürftig (obligatorische Öffnungsklauseln) bzw. zumindest ergänzungsoffen (fakultative Öffnungsklauseln) sind. Das BDSG ist zudem subsidiär gegenüber spezielleren Regelungen im bereichsspezifischen deutschen Datenschutzrecht, insbesondere zu den Landesdatenschutzgesetzen.

**Bei Befragungen, die sich einzelnen Personen zuordnen lassen (z. B. für eine Panelstudie<sup>46</sup>), ist Folgendes zu beachten:**

Personenbezogene Daten von Bewerbern und Beschäftigten dürfen nur verarbeitet werden,

- wenn dies zur Eingehung, Durchführung, Beendigung oder Abwicklung des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich ist,
- wenn dies zur Durchführung organisatorischer, personeller und sozialer Maßnahmen, insbesondere zu Zwecken der Personalplanung und des Personaleinsatzes, erforderlich ist, und
- eine Rechtsvorschrift, ein Tarifvertrag oder eine Dienstvereinbarung dies vorsieht.

Daher ist eine Panelstudie, solange und soweit diese nicht für das Beschäftigungsverhältnis erforderlich ist, nur zulässig, wenn die Mitarbeiter eine entsprechende Einwilligung dazu erteilt haben.

**Bei persönlichen Interviews ist Folgendes zu beachten:**

Durch Art. 5 Abs. 2 DS-GVO werden Verantwortliche (hier Interviewer) verpflichtet, jederzeit nachweisen zu können, dass sie die datenschutzrechtlichen Anforderungen einhalten (Rechenschaftspflicht). Um diesen Nachweis zu ermöglichen, ist eine Ausweitung der Dokumentation gerade bei Interviews erforderlich. Zusätzlich müssen die Rechte der Betroffenen berücksichtigt werden – mithin sollte ein Prozess für persönliche Interviews hinterlegt werden, der mit entsprechenden Einwilligungen der Betroffenen einhergeht (inklusive Aufklärung über Widerspruch, Auskunft, Löschung). So sollten die Interviewpartner vorab über die Inhalte der jeweils angepassten Einwilligungserklärung informiert werden – insbesondere darüber, dass das Gespräch aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet werden soll. Außerdem sollte erläutert werden, für welchen Zweck das Interview bestimmt ist, wer Zugang zu den Daten hat und wie mit dem Datenschutz umgegangen wird. Es wird empfohlen, in Ergänzung zur schriftlichen Einwilligungserklärung einzelne Passagen mündlich zu erläutern.

<sup>45</sup> Die Angaben im Bereich Datenschutz beziehen sich auf die bestehenden Regelungen im Juli 2020.

<sup>46</sup> Panelstudien stellen Längsschnittstudien dar, bei welchem dieselben Personen über einen längeren Zeitraum beobachtet bzw. befragt werden,

um die individuellen Veränderungen und Entwicklungen abzuzeichnen. Hierfür ist es notwendig, dass sich die Befragungen einzelnen Personen zuordnen lassen.

## **Bei der Wohnstandort- und Erreichbarkeitsanalyse ist Folgendes zu beachten:**

Die Persönlichkeitsrechte der einzelnen Mitarbeiter dürfen nicht verletzt werden, was durch eine Anonymisierung sichergestellt werden kann.

Der Anwendungsbereich der DS-GVO ist nur eröffnet, wenn personenbezogene Daten iSv. Art 4 Nr. 1 DS-GVO verarbeitet werden – das Gegenstück dazu sind anonyme Daten. Die Verarbeitung anonymer Daten ist nicht von der DS-GVO betroffen, darunter fallen auch statistische Verarbeitungen oder solche für Forschungszwecke (Erwägungsgründe zur DS-GVO, EG 26). Es ist zu prüfen, ob alle Mittel berücksichtigt wurden, die von dem Verantwortlichen oder einer anderen Person nach allgemeinem Ermessen wahrscheinlich genutzt werden, wobei die zum Zeitpunkt der Verarbeitung jeweils verfügbare Technologie und technologische Entwicklungen zu berücksichtigen sind.

Das eingesetzte Anonymisierungsverfahren muss zumindest dem aktuellen Stand der Technik entsprechen. Als Verfahren zur Anonymisierung kommen eine Löschung von identifizierenden Merkmalen (Name, Anschrift, Kontodaten), eine Aggregation von Daten, die Bildung von Gruppen und/oder die kontrollierte Einbringung von Zufallsfehlern in Betracht.

Davon zu unterscheiden ist die Pseudonymisierung (Art. 4 Nr. 5 DS-GVO). Sie stellt eine Sicherheitsmaßnahme dar und bietet sich an, wenn die jederzeitige Kenntnis der Person verzichtbar ist, die Daten jedoch gleichzeitig unter bestimmten Umständen und Bedingungen mit einer bestimmten Person verknüpfbar bleiben sollen. Dabei bleiben pseudonymisierte Daten personenbezogene Daten – sie stellen einen Unterfall dar, und die Regelungen der DS-GVO sind für diese Daten voll zu beachten.

Zusätzlich zu beachten ist, dass § 15 Ziffer 5 DSGVO vorschreibt, dass wegen der Wahrung der Grundrechte und Interessen der betroffenen Personen im Falle der Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten im Sinne von Art 9 DS-GVO diese zu anonymisieren und, wenn eine Anonymisierung nicht möglich ist, die personenbezogenen Daten zu pseudonymisieren sind.

## **Individuelle Mobilitätsberatung:**

Sollten im Rahmen der individuellen Mobilitätsberatung personenbezogene Daten verarbeitet werden, sollte eine Einwilligung auf Grundlage des Art. 6 Abs. 1 lit a DS-GVO des Betroffenen eingeholt werden – denn das Mobilitätsverhalten bzw. eine individuelle Mobilitätsberatung ist nicht vom eigentlichen Zweck des Arbeitsverhältnisses (selbst bei einem Verkehrsunternehmen) im Sinne des Art. 6 Abs. 1 lit b DS-GVO gedeckt.

Die Einholung einer Zustimmung zu einer persönlichen Beratung sollte nicht im Bewerbungsgespräch abgefragt werden, da kein Fragerecht besteht. Diese Frage kann im Rahmen des Abschlusses des Arbeitsvertrages gestellt werden, wenn die Entscheidung zur Besetzung der Stelle bereits gefallen ist. Die Erhebung und Speicherung personenbezogener Daten durch das Datenerfassungsinstrument des Fragebogens ist betriebsverfassungsrechtlich nur mit Zustimmung des Personalrats zulässig.

## **Datenschutz bei Einbeziehung externer Berater:**

Hier muss eine Einwilligungserklärung unterzeichnet bzw. ein Auftragsverarbeitungsvertrag zwischen den Parteien vereinbart werden. Ansonsten gelten ebenfalls die vorgenannten Grundsätze, die auch im Verhältnis zu externen Beratern Wirkungen entfalten, wobei der wahrscheinliche Fall der eines Auftragsverarbeiters sein dürfte. In diesen Fällen muss der entsprechende Vertrag geschlossen werden, außer es liegt ein Fall vor, der privilegiert ist (bspw. Rechtsanwälte und Steuerberater).





### 3.1.3.3 Dienstreisen

Die Verkehrsmittelwahl bei dienstlichen Wegen bzw. Dienstreisen ist anhand interner Unterlagen zu ermitteln. Ggf. ist eine umfassende Dienstreiseanalyse durch externe Berater sinnvoll. Interessant ist dabei die Verkehrsmittelwahl in Relation zur Entfernung des Zielorts, Anzahl der beförderten Personen sowie die Menge/Größe des mitgeführten Gepäcks, bzw. Materials. Für den Fall, dass bereits eine Dienstreiserichtlinie besteht, sollte diese auf Nachhaltigkeitsaspekte überprüft werden. Zudem ist bei der Analyse zu untersuchen, ob die Regelungen Einfluss auf das verwendete Verkehrsmittel auf dem Arbeitsweg haben. Schreiben Dienstreiseregulungen die Nutzung von privaten Fahrzeugen gegen eine Kostenpauschale vor, sind die Mitarbeiter indirekt gezwungen, auch den Arbeitsweg mit dem privaten Pkw zurückzulegen. BMM-Maßnahmen, die den dienstlichen Einsatz von Privatfahrzeugen reduzieren, haben ein hohes Potenzial, die Mobilität der Verwaltung/Mitarbeiter nachhaltiger zu gestalten.

Interessant ist auch herauszufinden, inwieweit die Regelungen von den Mitarbeitern akzeptiert bzw. eingehalten werden. All diese Informationen stellen sicher, dass Anpassungen oder eine erstmalige Einführung von Dienstreiserichtlinien im Rahmen des BMM erfolgreich verlaufen. Am besten wäre es, das Thema Dienstreisen gleich mit in den Fragenkatalog für die Mitarbeiterbefragung aufzunehmen. Ausführungen zu Maßnahmen im Bereich Dienstreisen finden sich in Kapitel 4.



### 3.1.3.4 Fuhrparkanalyse

In einer Fuhrparkanalyse ist die Flotte der Dienstfahrzeuge und deren Nutzungsintensität zu erfassen und den verschiedenen Wegzwecken und Streckenlängen zuzuordnen. So lässt sich ermitteln, welche Fahrzeuge für welche Wege tatsächlich wie häufig genutzt werden und welche Fahrten auf bedarfsgerechte Fahrzeuge umgelegt oder gar eingespart werden können. Bei kleinen Fuhrparks mit wenigen Fahrzeugen kann die Analyse eigenständig erfolgen, bei größeren Fahrzeugflotten sollte diese softwaregestützt durch ein spezialisiertes Beratungsbüro durchgeführt werden. Über eine Erhebung der Fahrprofile der einzelnen Fahrzeuge und deren Analyse für den gesamten Fuhrpark kann auch das Potenzial für den Einsatz von eFahrzeugen, (Lasten)-Pedelecs oder Fahrrädern anstelle von Verbrennerfahrzeugen erhoben werden.

Zudem sollte im Rahmen der Fuhrparkanalyse auch die grundsätzliche Organisation des Fuhrparks erfasst werden. Zentral ist hier die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie erfolgt eine Reservierung von Fuhrparkfahrzeugen?
- Welche Verwaltungseinheit ist verantwortlich bei der Organisation des Fuhrparks?
- Wie wird die Führerscheinkontrolle geregelt?
- Gibt es einen verwaltungsweiten zentralen Fuhrpark, oder verfügen die einzelnen Ämter über fest zugeordnete Fahrzeuge?

Grundlage der Analyse muss immer eine bestenfalls 3-monatige speziell gestaltete Auswertung für die Analyse (digitaler) Fahrtenbücher sein, in denen neben den normalen Fahrtenbuch-Angaben auch der tatsächliche Platz und Gepäckbedarf sowie der Anlass der Fahrt erfasst werden. Maßnahmen im Bereich des Fuhrparks werden in Kapitel 4 beschrieben.



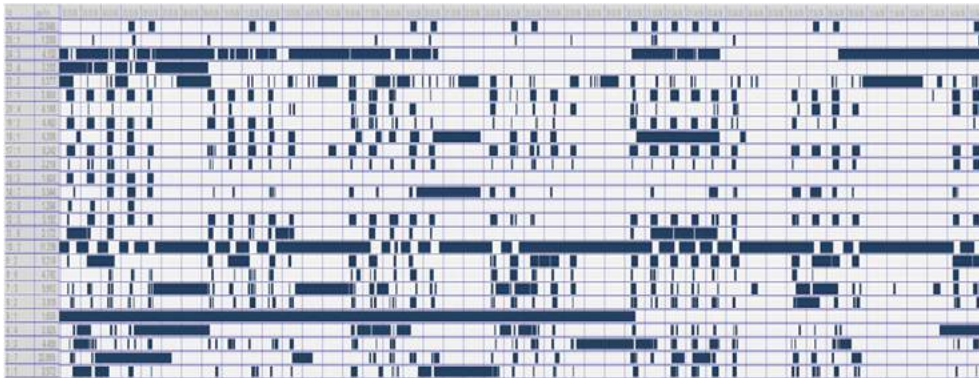


Abb. 12: Darstellung der Ist-Nutzung von Dienst- und Privat-Kfz (je Zeile ein Fahrzeug, je Spalte ein Tag), Quelle: EcoLibro GmbH

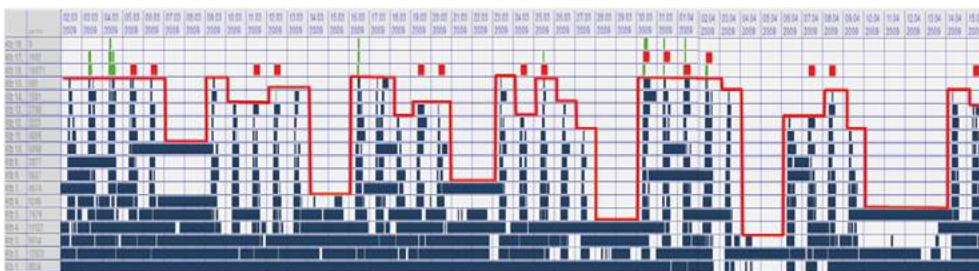


Abb. 13: Differenzierung Grund- und Spitzenbedarf, Beispiel: Grundbedarf mit eigenen Fahrzeugen (blau), Spitzenbedarf in einer Mischung anderer Mobilitätsarten (rot/grün), Quelle: EcoLibro GmbH

### 3.1.4 Potenzialermittlung (Kosten/Nutzen)

Nach Erhebung und Auswertung der vorhandenen Daten und Informationen zum Ist-Zustand gilt es nun, realistische Potenziale zu identifizieren und aussagekräftige Szenarien zu entwickeln. Die Potenziale lassen sich dabei in unterschiedlichen Einheiten darstellen. Neben Potenzialen bei der Kosteneinsparung bietet sich auch eine Darstellung von CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzialen an. Als Umrechnungsgröße bietet sich das CO<sub>2</sub>-Einsparpotenzial pro vermiedenen Kfz-Kilometer an (bspw. über das TREMOD-Modell des Umweltbundesamts).

Um sich die größtmögliche Unterstützung durch die Verwaltungsspitze zu sichern, ist es häufig sinnvoll, Aussagen zu möglichen Kostenreduktionen zu treffen. Welche Kosteneinsparungen wären zu erzielen, wenn weniger Fahrzeuge und Stellplätze vorgehalten werden würden? Auch indirekte Faktoren wie ein geringerer Krankenstand bei mehr Fahrradnutzung können als wichtige Argumentationsbasis für die tatsächliche Durchführung einzelner Maßnahmen hilfreich sein. Bei der Potenzialermittlung wie auch in der restlichen Prozessphase der BMM-Vorbereitung bzw. -Konzeption können Kommunalverwaltungen durch externe Berater oder Planungsagenturen unterstützt werden.

### 3.1.5 Zielformulierung und Strategieentwicklung

Erste, noch vage Zielformulierungen begleiten die Einführung des BMM meist von Beginn an. Im Sinne einer praxisnahen Umsetzungsstrategie und späteren Evaluation ist es wichtig, diese anschließend in konkret ausformulierte Zielvorgaben zu überführen. Eine differenzierte Zielmatrix ist bei diesem Vorhaben sehr hilfreich. In dieser sollten mögliche Ziele operationalisiert, also anschaulich, umsetzbar und messbar dargestellt werden. Ergänzend empfiehlt sich die Priorisierung der Ziele über eine Zeitachse. Dieses Vorgehen ist gerade dann angebracht, wenn nach der Potenzialermittlung Konsens darüber besteht, dass mehrere Ziele angegangen werden sollen. Als Ergebnis liegt im Idealfall ein Zielkatalog vor, der sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Anforderungen der Verwaltungsspitze Rechnung trägt. Bei den festgelegten Zielen kann es sich dabei um sogenannte smarte Ziele handeln:

#### Definition von Zielen – SMART

- S** spezifisch
- M** messbar
- A** aktivierend/akzeptiert
- R** realistisch
- T** terminiert

#### Ziel: Reduzierung der Wege, die mit Verbrenner-Pkw zurückgelegt werden


Teilziele nach Relevanz	Teilziel	Zieldatum	Ziel-Messgröße
1 	Verlagerung von Dienstwegen mit Verbrenner-Pkw auf Fahrradfahrten	07/2021	3 % Verlagerung = 64 Wege
2 	Verlagerung von Wegen von/zur Arbeit auf den ÖPNV	07/2021	5 % Verlagerung = 35 Beschäftigte
3	weitere Teilziele		

Abb. 14: Auszug aus Zielmatrix – BMM-Ziel und Teilziele (Quelle: eigene Darstellung, Beispieltabelle, vgl. ILS<sup>47</sup>)

## 3.2 Durchführung

### 3.2.1 Handlungsfelder

Das ZNM NRW identifiziert vier Handlungsfelder des BMM, um Verkehr zu vermeiden, zu verlagern und nötige Restverkehre verträglicher zu gestalten. Als Querschnitt-

aufgaben während des gesamten Prozesses werden die Themenfelder „Kommunikation“ und „Evaluation“ angesehen.



Abb. 15: Kommunale Handlungsfelder des BMM (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.2.2 Kommunikation

Damit ein BMM in der gesamten Verwaltung akzeptiert wird und die gewünschte Wirkung entfalten kann, müssen die Maßnahmen, Vorteile und Angebote frühzeitig und kontinuierlich kommuniziert werden. Die verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Verwaltung sollten von Anfang an in den BMM-Prozess eingebunden werden. Dabei geht es zum einen um die rein technische Kommunikation mit Verantwortlichen in Fachabteilungen. Zum anderen ist es zwingend notwendig, eine zielgruppen-

spezifische Kommunikation zu implementieren, welche die die Personen informiert, die von den Maßnahmen betroffen sind. Um das BMM erfolgreich durchführen zu können, ist des Weiteren eine verwaltungsexterne Kommunikation mit (regionalen) Partnern und Dienstleistern erforderlich. Hinsichtlich der Vorbildfunktion der Kommunalverwaltung für weitere Unternehmen lohnt es sich zudem, Erfolge auch nach außen zu kommunizieren. Weitergehende Informationen und Hinweise zu zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien liefert Kapitel 6.

<sup>48</sup> vgl. INFAS 2018: 104

<sup>49</sup> Die Begriffe „Dienstwege“ und „Dienstreisen“ werden, wie auch in der Studie „Mobilität in Deutschland“ vgl. INFAS 2018, synonym genutzt.

\* Dieser Bereich wird im vorliegenden Handbuch nur nachgeordnet behandelt.



### 3.3 Wirkungskontrolle und Verstetigung

Eine Wirkungskontrolle (Evaluation) der Maßnahmen des BMM ist für den gesamten Prozess von großer Bedeutung. Belegbare Zahlen bzw. Verhaltensänderungen der Belegschaft ermöglichen es, den Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens bzw. einzelner Maßnahmen zu kommunizieren und auf dieser Basis über den weiteren Fortgang des BMM zu entscheiden. Allerdings sind Wirkungskontrollen in der gelebten Praxis des BMM – zumindest in der Privatwirtschaft – wenig verbreitet: Nach einer Studie der IHK Köln haben nur neun von mehr als 200 befragten Unternehmen ihre BMM-Maßnahmen auch evaluiert.<sup>50</sup>

Inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden, kann über eine Vorher-Nachher-Untersuchung relevanter Mobilitätskennziffern und weiterer quantitativer Daten erfasst und/oder mittels einer erneuten Befragung erhoben werden. Zu beachten ist, dass eine aussagekräftige Wirkungskontrolle nur über den Vergleich „vorher – nachher“ erreicht werden kann. Dieser Umstand ist bereits in den Vorplanungen zur Einführung des BMM (Zeitpunkt und organisatorischer Aufwand) zu berücksichtigen. Entsprechend sollte schon in der Entwicklungsphase von Maßnahmen festgelegt werden, welche Parameter zu welchem Zeitpunkt überprüft werden sollen. Als angemessener Richtwert kann von ungefähr einem Jahr nach Implementierung der Maßnahmen ausgegangen werden.

Konkrete Fragen, die bei der Beurteilung der Wirkung der Maßnahmen hilfreich sein können:

- Welche Ziele wurden erreicht und welche verfehlt?
- Woran lag dies?
- Welche Maßnahme war erfolgreich und warum?
- Welche Maßnahme blieb hinter den Erwartungen zurück und warum?
- Was sollte künftig anders gemacht werden?
- Wie soll es mit dem BMM weitergehen?

Bei der Beantwortung dieser Fragen empfiehlt es sich, auch die Eindrücke und Erfahrungen eines engeren Kreises von Mitwirkenden (z. B. in Form einer Fokusgruppe oder Einzelinterviews) aufzunehmen und einen kurzen abschließenden Bericht zu verfassen.

Nur die Erkenntnis darüber, welche Maßnahmen erfolgreich waren, gewährleistet unter gegebenen (betriebs-) wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine nachhaltig tragfähige Implementierung. Gegebenenfalls müssen Maßnahmen angepasst, erweitert oder verbessert werden, um die ursprünglich formulierten Ziele zu erreichen. Alternativ können bestimmte Ziele neu angepasst oder gänzlich aufgegeben werden. Somit wird sichergestellt, dass mit der Verstetigung des BMM auch ein tatsächlicher Mehrwert für die Kommunalverwaltung verbunden ist. Da letztlich die Verwaltungsspitze darüber entscheidet, wie die Ergebnisse des BMM kommuniziert werden und ob und wie das Projekt weitergeführt wird, kommt qualitativ gut aufbereiteten Entscheidungsvorschlägen eine wichtige Bedeutung zu.

Im Laufe des BMM-Prozesses ist es stets hilfreich, dass den Personen, die sich in den verschiedenen Projektphasen besonders engagieren, angemessene Anerkennung und Wertschätzung entgegengebracht wird.

## 4. Handlungsfelder, Maßnahmen und Leuchtturmprojekte



Abb. 16: Maßnahmenkonzept (Quelle: eigene Darstellung)





Nachfolgend werden die Handlungsfelder und Maßnahmen (siehe Kapitel 3.2.1) sowie kommunale BMM-Leuchtturmprojekte dargestellt. Los geht es in Kapitel 4.1 mit den Handlungsfeldern und den darin

verorteten möglichen Maßnahmen. Die anschließend in Kapitel 4.2 beschriebenen Leuchtturmprojekte vier ganzheitlicher BMM-Konzepte können als Inspiration und erste Strukturierung des eigenen BMM-Konzepts dienen.

## 4.1 Handlungsfelder und Maßnahmen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements

Das Ziel von BMM, die Förderung nachhaltiger Mobilität, wird durch die Strategien der Vermeidung, der Verlagerung sowie der verträglichen Gestaltung des notwendigen Restverkehrs erreicht. Es gibt vier Handlungsfelder, in

Abbildung 16 als Säulen dargestellt, an denen diese Strategien ansetzen können: Mitarbeitermobilität auf dem Arbeitsweg, Dienstreisen/Dienstwege, Optimierung des kommunalen Fuhrparks sowie Kunden- und Lieferverkehre. In diesen Handlungsfeldern können verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, die ein nachhaltiges Mobilitätsverhalten von Mitarbeitern ermöglichen und fördern. In Abbildung 17 werden sie als vier horizontale verschiedenfarbige Felder abgebildet:

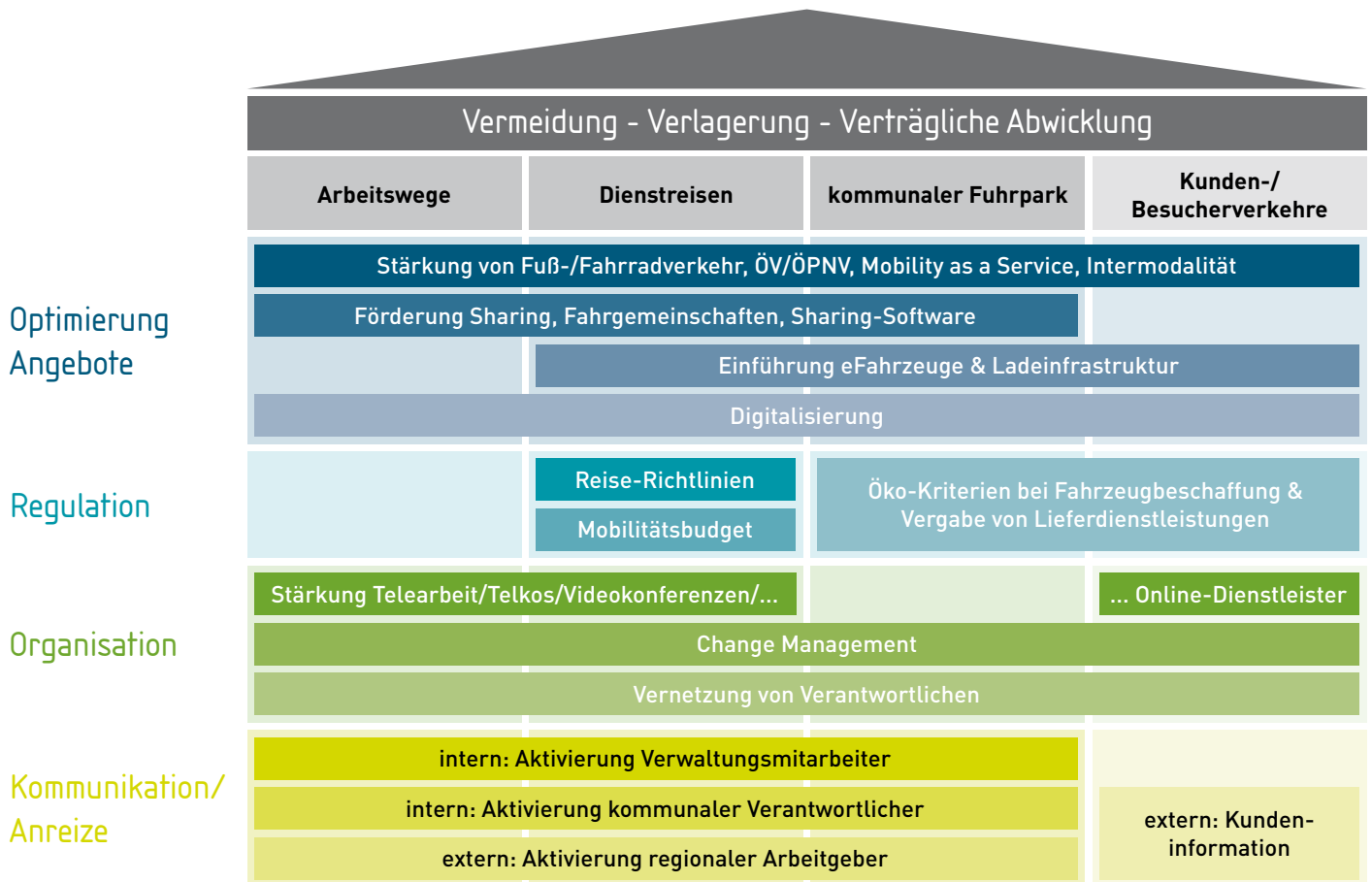


Abb. 17: Handlungsfelder des Betrieblichen Mobilitätsmanagements und darin als Balken verortete Handlungsschwerpunkte (Quelle: eigene Darstellung)

**1. Die Schaffung und Optimierung von Mobilitätsangeboten** ermöglicht Mitarbeitern den Zugang bzw. die Nutzung nachhaltiger Mobilitätslösungen, etwa durch die Anschaffung geeigneter Verkehrsmittel, durch die Kooperation mit Mobilitätsdienstleistern und Verkehrsunternehmen oder durch das Errichten der nötigen Infrastruktur, sei sie digital (z. B. als Sharing-Software) oder physisch (z. B. Ladeinfrastruktur oder hochwertige Fahrradabstellanlagen).

**2. Regulative Maßnahmen** können nachhaltiges Mobilitätsverhalten fördern, indem die Kommunalverwaltung als Arbeitgeber Vorgaben zum Reiseverhalten der Mitarbeiter macht und/oder Bestimmungen zu nachhaltiger Fahrzeugbeschaffung erlässt.

**3. Organisatorische Maßnahmen** können für Mitarbeiter und Kunden Voraussetzungen schaffen, Arbeitsaufgaben oder Termine digital zu erledigen und so das Verkehrsaufkommen zu reduzieren. Darüber hinaus ermöglichen sie das Vernetzen relevanter Akteure innerhalb der Verwaltung und tragen so dazu bei, zielgerichtete BMM-Maßnahmen intern zu koordinieren und zu verstetigen.

**4. Kommunikation und Anreize** sprechen Mitarbeiter, Kunden/Besucher und ggf. Verantwortliche in kommunalen Betrieben direkt an und überzeugen und begeistern sie von der Relevanz eines BMM. Dabei geht es nicht nur um das Vermitteln von Informationen, sondern um das Schaffen positiver Erlebnisse mit neuen Mobilitätsangeboten. Diese sind die Grundlage für längerfristig verändertes Mobilitätsverhalten in der Verwaltung.

## 4.1.1 Handlungsfeldübergreifende Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Querschnittsthema, das alle Handlungsfelder betrifft und neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet. Im Bereich Mitarbeitermobilität ermöglichen digitale Systeme Organisationsmaßnahmen wie Homeoffice, Videokonferenzen oder das gemeinsame Bearbeiten von Dateien über das Internet. Im Bürgerdialog hilft eine stärkere Nutzung von Online-Dienstleistungen, wodurch wieder Wege vermieden werden.

Die Digitalisierung wirkt sich auch positiv auf das Handlungsfeld Dienstwege aus. Dank moderner Kommunikationsmittel und Organisationsplattformen gelingt es, den MIV (individueller motorisierter Verkehr) zu vermeiden, zu verlagern beziehungsweise umweltfreundlich abzuwickeln. Ansatzpunkte hierfür sind:

- Vermeidung von Dienstreisen durch stärkere Nutzung von Telefon- und Videokonferenzen
- Förderung umweltfreundlicher Dienstreisen mithilfe von Software zur multi- und intermodalen Reiseplanung
- Bestmögliche Auslastung gemeinsam genutzter Fahrzeuge innerhalb eines Fahrzeugpools durch Flottenmanagement-Software inkl. der Minimierung der Ruhe- und Parkzeit bzw. Optimierung der Auslastung der Fahrzeuge.

Auch im Bereich Fuhrpark spielt die Digitalisierung eine zentrale Rolle. Je mehr Mitarbeiter und Fahrzeuge, desto komplexer wird das Fuhrparkmanagement. Eine schnelle, komfortable und kostengünstige Abwicklung kann durch digitalisierte Systeme ermöglicht werden.

Exkurs: Gerade in Zeiten der Covid-19-Pandemie mussten viele Arbeitgeber und Arbeitnehmer sehr schnell lernen, mit digitalen Arbeitsmitteln umzugehen. Aus der Not geboren, hat sich mehrheitlich ein positiver Eindruck dieser Arbeitsweise bemerkbar gemacht. Es gilt nun, nach der Krise nicht wieder in alte Muster zu verfallen, sondern die modernen Arbeitsmittel auszubauen und zu verstetigen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitswege, sondern auch auf die in der Kommunalverwaltung vorzuhaltenden Büroarbeitsplätze – ggf. wird so mancher Ausbau oder Umzug obsolet.



## 4.1.2 Arbeitswege

### 4.1.2.1 Förderung von ÖV/ÖPNV-Nutzung

Der Öffentliche Verkehr spielt bei der Realisierung einer nachhaltigen Mitarbeitermobilität eine wichtige Rolle.

Zentrale Herausforderung im Bereich ÖPNV ist eine attraktive und verlässliche Anbindung und Taktung, die den Mobilitätsbedürfnissen der Mitarbeiter entspricht.

Ansatzpunkte für Optimierungsmaßnahmen sind bspw.:

- Start eines Dialogprozesses und Zusammenarbeit mit dem lokalen Verkehrsunternehmen und den Aufgabenträgern zur Anpassung des Angebots (Haltestellen, Abfahrtszeiten, Linienwege etc.)

Neben der Qualität des ÖPNV-Angebots steht auch hier die Kommunikation im Fokus: Nur Mitarbeiter, die von einem bereits vorhandenen oder neuen Angebot wissen, können es auch nutzen. Hierfür sollten Informationen und Fahrzeitauskünfte zielgerichtet über die verfügbaren Kanäle kommuniziert werden, wie z. B.

- persönliche Kommunikation, etwa über individuelle Mobilitätsberatungen für neue Mitarbeiter
- Kommunikation an eine breite Masse, etwa durch eine Echtzeitanzeige für diverse relevante Verkehrsmittel im Foyer einer Kommunalverwaltung
- Informationen zur ÖPNV-Anbindung im Intranet

Auch die Bereitstellung von Mitarbeiter-Bahncards – für dienstliche und private Wege – fördert die Nutzung des ÖPNV und kann ein wichtiger Baustein im BMM sein. Für detaillierte Informationen siehe Kapitel 4.1.3.1 Dienstwege – Stärkung von Umweltverbund und eFahrzeugen.

Ein weiterer Baustein ist die Förderung und Bezuschussung von JobTickets, um das Fahren mit dem ÖV attraktiv zu machen und einen Anreiz zu bieten, ihn auch in der Freizeit zu nutzen. Ein gutes Fallbeispiel ist Groß-Gerau. Der Kreis bietet eine sogenannte Mobilitätskarte inkl. JobTicket für seine Mitarbeiter an (vgl. Kapitel 4.2.3).

Exkurs: Im Zuge der Corona-Krise ab März 2020 haftete dem ÖPNV schnell das Image einer „Virenschleuder“ an. Hier stehen für die Zukunft massive Investitionen an, um das Image über kommunikative Wege, vor allem aber auch durch die tatsächliche Verbesserung des Angebotes (mehr Platz für mehr Abstand, höhere Hygienestandards, mehr Fahrzeuge und höhere Taktung zu Stoßzeiten) wieder aufzubessern. Es gilt, den ÖPNV zu einer tatsächlich attraktiven Alternative zum MIV zu machen.



## JobTicket

### Was?

Personalisiertes<sup>51</sup> ÖPNV-Aboticket zu attraktiveren Konditionen als ein ÖPNV-Aboticket für private Einzelkunden; in der Regel mit zeitlicher Gültigkeit rund um die Uhr, weitreichendem Geltungsbereich und umfassenden Mitnahmeregelungen für weitere Personen und Fahrräder

### Warum?

**Verkehrsverlagerung:** Ziel ist es, die ÖPNV-Nutzung zu erhöhen.

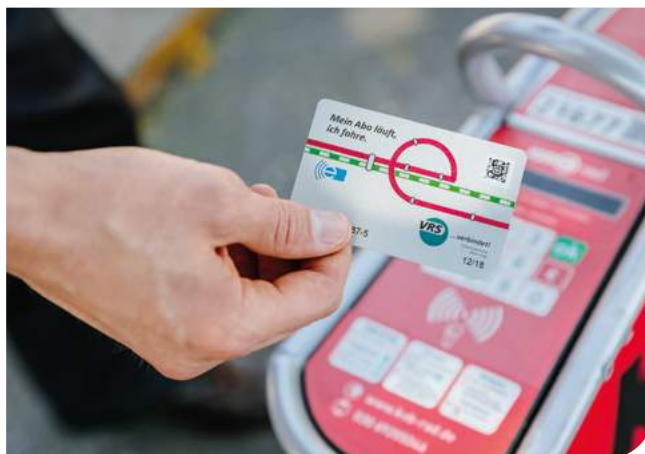
### Wie?

- Die Kommunalverwaltung schließt einen JobTicket-Rahmenvertrag mit einem örtlichen Verkehrsunternehmen und evtl. dem regionalen Verkehrsverbund; anschließend erfolgen die Beschaffung der Tickets und die Ausgabe an die Beschäftigten.
- Die Verwaltung übernimmt dauerhaft eine koordinierende Funktion bei der Beschaffung, Ausgabe und Abrechnung der JobTickets.
- Die Kommunalverwaltungen verfügen nach Einführung des JobTickets über verschiedene Steuerungsmöglichkeiten, um die ÖPNV-Nutzung gezielt zu fördern und das JobTicket an die individuellen Rahmenbedingungen in der Verwaltung anzupassen: u. a. finanzielle Zuschüsse zur Reduzierung des Abnahmepreises für die Mitarbeiter, eine preisliche Staffelung des Abnahmepreises nach Entfernung der Wohnorte der Mitarbeiter zur Verwaltung oder die Kombination des JobTickets mit einer Parkberechtigung/Parkraumbewirtschaftung im Sinne einer „Mobilitätskarte“.

- Die Konditionen und die tarifliche Ausgestaltung des JobTickets variieren von Verkehrsverbund zu Verkehrsverbund; es existieren sowohl Modelle, in denen der Arbeitgeber zur Abnahme eines JobTickets für alle Beschäftigten verpflichtet ist (Solidarmodell), als auch Modelle, in denen eine Abnahme für einen Teil der Beschäftigten möglich ist (Rabattmodell); auch der Geltungsbereich und die Mitnahmeregelungen des JobTickets unterscheiden sich in den verschiedenen Verkehrsverbänden, ebenso Mindestabnahmequoten und Rabattstufen.
- Die JobTicket-Konditionen sind in den durch die Bezirksregierungen genehmigten Tarifbestimmungen der Verkehrsverbände fixiert und daher nicht verhandelbar.

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Flyer, via Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing
- **Beratung:** Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- **Veranstaltungen:** Infoveranstaltungen, Personalversammlungen
- **Synergien:** Nutzung thematischer Synergieeffekte bei bestehenden Kommunikationsstrategien



<sup>51</sup> Beim Arbeitgeberzuschuss-Modell des VRR kann das Ticket2000 auch als übertragbare Variante gewählt werden.



## Umsetzungsspezifikationen

Kommunalverwaltungen verfügen über finanzielle Gestaltungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, um die

Nutzung eines JobTickets für ihre Beschäftigten attraktiv zu gestalten:

Finanzierungsarten für das JobTicket	Anmerkung <sup>52</sup>
Der Mitarbeiter trägt die entstehenden Kosten vollständig.	Der Arbeitgeber leistet in diesem Fall keinen Zuschuss zur Verbilligung des JobTickets, d. h. er gewährt keinen Vorteil. Damit liegt kein Arbeitslohn in Form eines Sachbezugs vor und der Sachverhalt ist wegen voller Kostentragung durch den Arbeitnehmer nicht steuerbar. Folglich unterliegt der Vorgang nicht der Besteuerung.
Der Arbeitgeber bzw. die Kommunalverwaltung beteiligt sich mit einem Fahrtkostenzuschuss am JobTicket.	<p>Werden Fahrtkostenzuschüsse zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn geleistet (in Form von unentgeltlich oder verbilligt überlassenen Fahrberechtigungen, aber auch als Barlohn für von Arbeitnehmern selbst erworbenen Fahrberechtigungen), sind diese nach §3 Nr. 15 EStG steuerfrei. Folglich müssen auch keine Sozialabgaben gezahlt werden.</p> <p>Im Falle der Steuerbefreiung erfolgt insoweit eine Anrechnung auf die Entfernungspauschale und damit auf den Werbungskostenabzug des Arbeitnehmers. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, auf die Steuerbefreiung zu verzichten und den Fahrtkostenzuschuss pauschal mit 25 % zu versteuern. Dann wird die Entfernungspauschale beim Arbeitnehmer nicht gekürzt.</p> <p><b>Achtung:</b> Für Beamte in NRW nicht möglich, für Angestellte im ÖD hingegen schon (gutes Beispiel: Ennepe-Ruhr-Kreis).</p>
Entgeltumwandlung, JobTicket als Sachbezug	Eine Entgeltumwandlung im öffentlichen Dienst ist aktuell nur im Zusammenhang mit der betrieblichen Altersvorsorge geregelt.

## Gute Beispiele

- Stadt Aachen: Derzeit bietet die Stadt zwei Nutzungsarten für das JobTicket bzw. für Dienstfahrkarten an. Die Dienstfahrkarten werden rein beruflich genutzt. Das JobTicket kann beruflich und privat genutzt werden. Das JobTicket ist in Kartenform erhältlich (vgl. Kapitel 4.2.1, „Stadt Aachen“).
- Ennepe-Ruhr-Kreis: Kommunale Angestellte erhalten einen Zuschuss zu ihrem JobTicket. Für Beamte ist dies besoldungsrechtlich bedingt nicht möglich.<sup>53</sup>

## JobTicket in Bundesländern und Kommunen außerhalb von NRW

- Stadt Stuttgart: Die Stadt Stuttgart hat 2014 ein JobTicket für ihre Verwaltungsmitarbeiter eingeführt. Innerhalb von zwei Jahren wuchs der Anteil der Mitarbeiter, die Bus und Bahn nutzen, um 84 %, was auf einen positiven Einfluss des JobTickets hinweist.<sup>54</sup>
- Bayerischer Rundfunk (Anstalt des öffentlichen Rechts): JobTicket-Angebot für Mitarbeiter, darüber hinaus übertragbare Zeitkarte für lokale Dienstfahrten<sup>55</sup>

<sup>52</sup> vgl. HAUFE 2019

<sup>53</sup> vgl. ENNEPE-RUHR-KREIS 2019

<sup>54</sup> vgl. NVBW 2016

<sup>55</sup> vgl. STADT MÜNCHEN (ohne Jahresangabe)



- LandesTicket Hessen<sup>56</sup>: Beamte, Tarifangestellte und Auszubildende erhalten hessenweites ÖPNV-Ticket als Teil ihres Gehalts. Dafür zahlt die Landesregierung im Monat 19,68 EUR/beschäftigte Person an die Verkehrsverbände. Insgesamt belaufen sich die Kosten seit der Einführung zum 01.01.2018 auf 51 Mio. EUR. Die ÖPNV-Nutzung wird Landesbeamten laut hessischem Besoldungsgesetz<sup>57</sup> nicht auf den Sold angerechnet. Für Tarifbeschäftigte wurde das LandesTicket 2019 in die Tarifeinigung (TV-H) aufgenommen.<sup>58</sup>
- In der Wissenschaftsstadt Darmstadt gilt das JobTicket als Zuschuss für Mitarbeiter. Umsetzungsmodell (1): Das JobTicket ist sowohl beruflich als auch privat auf der Strecke zwischen Wohn- und Arbeitsort nutzbar.

## Mobilitätsbudget

### Was?

Mitarbeitern wird durch ein Mobilitätsbudget ermöglicht, für Dienstreisen und private Reisen alternative (nachhaltigere) Verkehrsmittel zu nutzen.

### Warum?

**Verkehrsverlagerung:** Reduzieren des MIV durch Anreize zur Nutzung der kostengünstigeren und umweltverträglicheren Verkehrsmittel des Umweltverbunds

### Wie?

- Das Budget (z. B. in Höhe der Kosten für ein JobTicket oder in Unternehmen häufig in Höhe der Leasing-Rate eines persönlich zugeordneten Dienstwagens) wird den Mitarbeitern für Dienstreisen und für private Wege zur Verfügung gestellt. Im Rahmen des vorhandenen individuellen Budgets wählen sie ihre Verkehrsmittel frei, meist mit einer multimodalen Buchungsplattform via Smartphone.
- Anreiz zur verstärkten Nutzung der Verkehrsmittel des Umweltverbunds: Bei einem nicht ausgeschöpften Mobilitätsbudget (weil beispielsweise Wege mehr zu Fuß zurückgelegt oder immer häufiger relativ

kostengünstige Verkehrsmittel wie das Fahrrad oder öffentliche Verkehrsmittel genutzt werden) erhalten die Mitarbeiter die verbleibende Budgetsumme als monetären Anreiz.

- Durch Mobilitätsbudget-Konzepte können Wege entweder gezielt vermieden oder aber die Wahl der Verkehrsmittel nachhaltig beeinflusst werden.

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Flyer, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing
- **Beratung:** Mitarbeiterschulung, Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- **Veranstaltungen:** Infoveranstaltungen
- **Synergien:** Nutzung thematischer Synergieeffekte im Rahmen bestehender Kommunikationsstrategien

### Umsetzungsspezifikationen

Steuerlich muss bei der jeweiligen Inanspruchnahme einzeln beurteilt werden, ob im konkreten Nutzungsfall Steuerbegünstigungen (Nichtsteuerbarkeit, Steuerbefreiung, Pauschalierung) in Betracht kommen. Wenn nicht, erfolgt eine „normale“ Arbeitslohnbesteuerung.

In der Regel übernehmen die Anbieter dieser Konzepte die steuerliche Differenz:

- Reisekostenerstattung, daher nicht Lohnsteuer- oder sozialversicherungspflichtig
- aber nicht in den landesrechtlichen Regelungen vorgesehen
- noch keine Umsetzungsmöglichkeit im öffentlichen Dienstrecht

### Gutes Beispiel in der Wirtschaft

- Es sind keine Vorbilder aus Kommunalverwaltungen bekannt. Dies wäre perspektivisch wünschenswert, erfahrungsgemäß ist das Mobilitätsbudget eine sehr starke BMM-Maßnahme, die in der freien Wirtschaft schon weit verbreitet ist.

56 vgl. HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT 2019

57 § 10 (1), HBesG 2018

58 vgl. BEUTH u. a. 2019



- **GDF SUEZ in Brüssel:** Gab ein Mobilitätsbudget für den Arbeitsweg aus. Nach Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, für den Arbeitsweg auf den Pkw zu verzichten, erhielt jeder Mitarbeiter ein individualisiertes Mobilitätsbudget. In Kombination mit einem Parkraummanagement (Verringerung verfügbarer Parkplätze von 700 auf 170) wurde die Mitarbeitermobilität auf dem Arbeitsweg optimiert: Ein Jahr nach der Einführung nutzen nur noch 30% statt zuvor 70% der Mitarbeiter den Pkw für den Arbeitsweg.<sup>59</sup>
- **WeiberWirtschaft eG<sup>60</sup>:** Mitarbeiter erhalten drei Urlaubstage zusätzlich, wenn sie ein Jahr lang beruflich wie privat auf Flugreisen verzichten.

### 4.1.2.2 Förderung der Fahrradnutzung

Die Fahrradnutzung kann u. a. durch infrastrukturelle Maßnahmen gestärkt und vorangebracht werden. Beispielmaßnahmen sind:

- Bereitstellen von hochwertigen Abstellanlagen für Fahrräder (sicher, trocken, diebstahlgeschützt, barrierefrei zugänglich)
- Duschen für Mitarbeiter und Trockenräume für ihre Fahrradbekleidung
- Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Diensträder für Mitarbeiter

Zur Verfügbarkeit von Diensträdern gibt es verschiedene Modelle: Die Kommunalverwaltung kann Fahrräder für die Nutzung im Dienst selbst kaufen bzw. leasen, in den Fuhrpark eingliedern und sie den Mitarbeitern auch außerhalb der Dienstzeiten zur privaten Nutzung zur Verfügung stellen. Alternativ kommen die Mitarbeiter für das Dienstrad-Leasing selbst auf, indem sie die Diensträder durch einen Lohn- bzw. Gehaltszuschuss des Arbeitgebers leasen oder die Leasingraten als Entgeltumwandlung aus ihrem Bruttolohn bzw. -gehalt

abführen. Diese Methode ist allerdings nicht überall mit dem Beamtenbesoldungsgesetz vereinbar, wie z. B. im Bundesland Nordrhein-Westfalen. Eine Änderung des Gesetzes wurde in NRW 2018 beantragt. Ein Vorbild ist das Land Baden-Württemberg, das Fahrradleasing für Beamte bereits möglich gemacht hat. Das Dienstrad-Leasing durch Angestellte im öffentlichen Dienst hingegen muss tarifvertraglich verankert werden. Dies ist in NRW aufgrund der kritischen Positionierung der Gewerkschaft ver.di nur eingeschränkt möglich.<sup>61</sup>

#### Übersicht – Klassifizierung von eZweirädern<sup>62</sup>

Als **Pedelects** werden Fahrräder bezeichnet, die die Muskelkraft mit einem max. 250 W starken Elektromotor unterstützen. Die Trittkraftunterstützung wird bei einer Geschwindigkeit von 25 km/h elektronisch abgeregelt. Juristisch gilt das Pedelect als Fahrrad, weshalb zur Nutzung keine Fahrerlaubnis nötig ist.

Als **S-Pedelects** werden Fahrräder bezeichnet, die die Muskelkraft mit einem max. 500 W starken Elektromotor unterstützen. Die Trittkraftunterstützung wird bei einer Geschwindigkeit von 45 km/h elektronisch abgeregelt. S-Pedelects gelten juristisch als Kleinkrafträder und brauchen ein Versicherungskennzeichen; die Fahrer müssen mind. 16 Jahre alt sein und benötigen eine Fahrerlaubnis (Klasse AM).

**eBikes sind Zweiräder mit Pedalen, die eine Fortbewegung bis 20 km/h auch ohne zusätzliche Muskel- bzw. Tretkraft ermöglichen.** Eine höhere Geschwindigkeit kann durch zusätzliches Treten erreicht werden. eBikes gelten als Kleinkrafträder bzw. Leichtmofas (bei einer Geschwindigkeit bis 20 km/h und Motorleistung bis 500 W). Sie brauchen ein Versicherungskennzeichen; die Fahrer müssen, falls sie nach dem 30.03.1965 geboren wurden, eine Mofaprüfbescheinigung (alternativ: Führerschein) mitführen.

<sup>59</sup> ENGIE ELECTRABLE 2014; vgl. EPOMM 2012

<sup>60</sup> WEIBERWIRTSCHAFT EG 2019

<sup>61</sup> ver.di NRW (ohne Jahresangabe) empfiehlt Modelle, bei denen der

Arbeitnehmer einen Zusatz zum Bruttolohn erhält, um das Leasingrad zu finanzieren.

<sup>62</sup> ADFC 2017; vgl. SERVICEPORTAL BW (ohne Jahresangabe)

## Dienstrad-Leasing

### Was?

Bereitstellen von geleaseten Fahrrädern/Pedelecs durch den Arbeitgeber für Mitarbeiter zur dienstlichen und privaten Nutzung.

### Warum?

- **Verkehrsverlagerung:** Attraktivität des Radverkehrs steigern, indem günstige Alternativen zum Kauf eines sonst relativ teuren Zweirads geschaffen werden
- **Aufwertung der Arbeitgeber-Attraktivität:** Werbung neuer sowie Bindung aktueller Mitarbeiter
- **Gesündere Mitarbeiter, weniger Krankentage**

### Wie?

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- Medien: Infobereitstellung im Intranet, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing, Mitarbeiterhandbuch, Flyer, Plakate, Content Marketing
- Beratung: Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- Veranstaltungen: Infoveranstaltungen, Kopplung mit anderen Veranstaltungen
- Synergien: Nutzung thematischer Synergieeffekte im Rahmen bestehender Kommunikationsstrategien, z. B. mit dem Thema Gesundheit

### Umsetzungsspezifikationen

**Steuervorteile:** Für die Besteuerung der privaten Nutzung von Fahrrädern kommt in dem Fall, dass der Nutzungsvorteil zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt wird, die Steuerbefreiung nach § 3

Verschiedene Modelle <sup>63</sup>		Nutzungszweck		Anmerkungen
		dienstlich	privat	
<b>1) Arbeitgeber (AG) zahlt</b>				
1a)	AG erwirbt Räder und stellt sie Mitarbeitern zur Verfügung	•	–	Fahrzeugpool
1b)	AG least Räder von Dritten, zahlt die Raten und stellt sie Mitarbeitern zur Verfügung	•	•	Fahrzeugpool möglich
1c)	AG least Räder von Dritten und stellt sie Mitarbeitern (personenbezogen) als Entgeltzusatz zur Verfügung	•	•	–
<b>2) Mitarbeiter zahlt, während der AG die Diensträder least</b>				
2)	AG least Räder von Dritten und stellt sie einzelnen Mitarbeitern als Entgeltumwandlung zur Verfügung; die Leasingraten werden den jeweiligen Mitarbeitern vom Brutto Gehalt abgezogen  Nach der Laufzeit kann das Fahrrad vom Arbeitnehmer zum Restwert übernommen werden	•	•	! – rechtliche Grauzone, s. u.



Nr. 37 EStG in Betracht, anderenfalls erfolgt die Besteuerung auf Basis des § 8 Abs. 2 Satz 10 EStG.

Seit 2019 werden privat genutzte Leasing-Fahrräder bundesweit zusätzlich gefördert. Für Modell (2) ist die Bemessungsgrundlage zum Versteuern des geldwerten Vorteils auf 0,25% gesunken. Dies gilt für Dienstrad-Leasing-Verträge, die der Mitarbeiter nach dem 31.12.2019 abgeschlossen hat. Bei Modell (1c) muss kein geldwerter Vorteil mehr versteuert werden.<sup>64</sup>

**Rechtliche Herausforderungen:** Beim Modell (2) muss die Entgeltumwandlung im landesspezifischen Beamtenbesoldungsgesetz sowie im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes verankert sein. Bisher ist Baden-Württemberg das einzige Land mit einer Anpassung des Besoldungsgesetzes. Eine Tariföffnungsklausel im dortigen Tarifvertrag steht jedoch noch aus. In NRW ist das Thema im Landtag thematisiert worden,<sup>65</sup> ohne dass bislang eine Lösung gefunden wurde. Die verantwortliche Gewerkschaft in NRW lehnt das Modell (2) ab.<sup>66</sup>

### Fazit und gute Beispiele

Dienstrad-Leasing Modell (2) wurde bspw. in Tübingen von den Mitarbeitern nachweislich **gut angenommen**. Die Nutzung der Räder führte zu einem höheren Mitarbeiterwohlbefinden.

**Weitere positive Beispiele lassen aktuell auf sich warten:** Ausgewählte Kommunen in Baden-Württemberg wie Tübingen und Heilbronn waren jahrelang Vorreiter.



Aufgrund der rechtlichen Unsicherheiten des Modells (2) ist das Dienstrad-Leasing dort mittlerweile eingestellt worden.

Kein Leasing-, aber ein Zuschussmodell gibt es in der Stadt Bottrop: Auf Antrag wird ein Zuschuss in Höhe von 10% (max. 250 €) des Rad-Anschaffungspreises gewährt. Im Gegenzug verpflichten sich die Beschäftigten der Stadt, das angeschaffte Rad in den nächsten zwei Jahren auch für dienstliche Zwecke einzusetzen. Gehören die Beschäftigten zu beruflichen Vielfahrern (durchschnittlich 500 km Wegstrecken/Jahr) und möchten sie auf die Nutzung des Dienst- oder Privat-Pkw verzichten, wird auf Wunsch sogar einen Zuschuss in Höhe von 25% (max. 625 €) des Anschaffungspreises gewährt. Im Gegenzug entfällt dann für die folgenden zwei Jahren die Möglichkeit der Geltendmachung von Wegstreckenentschädigungen. Eine weitere/ergänzende Möglichkeit ist die Inanspruchnahme eines zinslosen Gehaltsvorschusses: auf Antrag gewährt die Stadt Bottrop ihren Beschäftigten für die Anschaffung eines Fahrrads/Pedelecs einen Vorschuss in Höhe von maximal 2.560 €, der in höchstens zwanzig gleichen Monatsraten getilgt wird.

## Fahrradinfrastruktur

### Was?

Ausbau von Fahrradinfrastruktur: Abstellmöglichkeiten, Duschen und Schließfächer für Mitarbeiter etc., Ladeinfrastruktur für Pedelecs.

### Warum?

**Verkehrsverlagerung:** Attraktivität des Radverkehrs steigern.

### Wie?

- **Vor der Optimierung von Fahrradinfrastruktur zu empfehlen**
  - Evaluation des Gebäudemanagements (Feststellung von Kapazitäten der Gebäudestrukturen)
  - Mitarbeiterbefragungen (aktuelle Nutzung von Fahrrädern und Option Fahrradleasing)

<sup>64</sup> vgl. JOBRAD 2019

<sup>65</sup> vgl. LANDTAG NRW 2018

<sup>66</sup> vgl. VER.DI (ohne Jahresangabe)

- **Infrastruktur für das Rad – vor allem Abstellanlagen**
  - Auf Erreichbarkeit der Abstellanlagen über ausreichend breite Wege und markierte Radwege achten
  - Überdachte, wetterfeste und evtl. beheizte Abstellmöglichkeiten; Fahrradboxen, bügel oder mehrstöckige Fahrradanlagen denkbar; Kostenpunkt für einen Fahrradstellplatz mit Fahrradbügel (1,25 bis 2 m<sup>2</sup>): 50,00 bis 120,00 EUR pro Einheit<sup>67</sup>
- **Infrastruktur für die Radfahrer – Duschen und Umkleieräume**
  - Luftdurchlässige Schließfächer
  - Duschen ggf. mit Haartrocknern
- **Infrastruktur für die Wartung**
  - Basis-Werkzeug und Material für schnelle Fahrradreparaturen
  - Ggf. regelmäßig Privaträder im Betrieb checken und reparieren lassen, kostenfrei

## Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Integration in BMM-Werbekampagne:** Wiedererkennungswert, Image und Identitätsstiftung
- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing
- **Infrastruktur:** Beschilderung/Wegweisung (z. B. Zeichen/Aufkleber auf dem Boden) an prominenten Stellen. So wird die Fahrradinfrastruktur selbst zum Kommunikationskanal.
- **Beratung:** Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- **Veranstaltungen:** Radchecks (Sicherheit)
- **Synergien:** Nutzung thematischer Synergieeffekte im Rahmen bestehender Kommunikationsstrategien

## Gutes Beispiel

Landkreis Groß-Gerau (vgl. Kapitel 4.2.3)

## 4.1.2.3 Förderung von Fahrgemeinschaften

Verkehr auf Arbeitswegen kann durch den Ausbau und die Optimierung von Sharing-Angeboten bzw. die Bildung von Fahrgemeinschaften vermieden werden. Mitarbeiter teilen sich auf Arbeits- und eventuell auch Dienstreisen einen Pkw, sodass dieser besser ausgelastet ist und so die schädlichen Emissionen pro Personenkilometer sinken. Steigt der durchschnittliche Besetzungsgrad der Fahrzeuge, verringert sich das generelle Verkehrsaufkommen. Wichtige Begleitmaßnahmen bei der Einführung sind:

- Einführung interner RideSharing-Plattformen/Apps (inkl. Marketing und Kommunikation)
- Visualisierung der Standorte, wie z. B. Mitfahrertreffpunkte, Sharing-Ausleihpunkte
- Etablierung und Stärkung informeller Netzwerke für Fahrgemeinschaften
- organisatorische und infrastrukturelle Anreize zur Nutzung von RideSharing-Plattformen, z. B. durch reservierte Parkplätze für Fahrgemeinschaften

Bei der Einführung von onlinebasierten Vernetzungsangeboten empfiehlt es sich außerdem, Rückfahrten außerhalb der Kernarbeitszeiten sicherzustellen. Bei längeren Arbeitstagen oder bei kurzfristigem Ausfall der geplanten Mitfahrmöglichkeit kann der Arbeitgeber bspw. festlegen, für etwaige ÖPNV-Kosten aufzukommen oder einen Dienstwagen aus dem Fahrzeugpool für den Arbeitsweg zur Verfügung zu stellen („Mobilitätsgarantie“, „Corporate CarSharing“).







## Fahrgemeinschaftsplattformen (z. B. Pendlerportal)

### Was?

Bereitstellen eines Portals zum Bilden von Fahrgemeinschaften

### Warum?

**Verkehrsverlagerung:** Durch die Stärkung (privater) Fahrgemeinschaften auf dem Arbeitsweg wird Verkehr vermieden und somit eine Reduzierung der Emissionen pro Person sowie eine Entlastung des Straßenraums erreicht.

### Wie?

- Einführung einer (internen) Fahrgemeinschaftsplattform:
  - über die (händische) Visualisierung von Mitarbeiter-Pendlerwegen und das Anregen privater Fahrgemeinschaften
  - durch Software (inkl. App.)
- Teilnahme kann durch Incentivierung<sup>68</sup> und priorisierte Parkplätze gefördert werden

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Flyer, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing
- **Beratung:** Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- **Veranstaltungen:** Infoveranstaltungen
- **Aktionen:** Wettbewerb, Kampagne mit Bonuspunkten und Prämierung bei Erfüllung einer möglichst nachhaltigen Mobilität, Mitfahrerbank bespielen
- **Synergien:** Nutzung thematischer Synergieeffekte im Rahmen bestehender Kommunikationsstrategien, z. B. mit dem Thema Gesundheit

### Umsetzungsspezifikationen

Aktuell gibt es auf dem Markt viele Anbieter mit nur geringen Unterschieden in der Funktionalität. Eine Marktsichtung wird empfohlen.

### Gute Beispiele

- **Landesverwaltung NRW:** Den Beschäftigten der Landesverwaltung NRW steht mit dem Pendlerportal (Betrieb: Marktplatz GmbH aus Lüneburg) eine exklusive Fahrgemeinschaftsplattform zur Verfügung, welche durch die Integration des ÖPNV gleichzeitig Intermodalität stärkt. Finanziert wird das Pendlerportal im Rahmen der „Klimaneutralen Landesverwaltung“ durch das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie Nordrhein-Westfalen. Die Betreuung des Portals übernimmt das Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen.<sup>69</sup>
- Etliche Kommunen in NRW (darunter Aachen, Bielefeld, Dortmund, Kreis Steinfurt) gehören der **AG Fahrgemeinschaften NRW** (Koordination durch VRR) an, die für ihre Bürger gemeinsam auch die (intermodale) Fahrgemeinschaftsplattform „Pendlerportal“ finanzieren. Für die Anwender ist das Portal kostenfrei und seine Nutzung ohne vorherige Registrierung möglich. Zumindest Kommunen, die der AG Fahrgemeinschaften NRW ohnehin angehören, könnten das Angebot in ihrer Belegschaft publik machen und so auf das Bilden von Fahrgemeinschaften hinwirken.



## 4.1.2.4 Ohne Push geht es kaum: Parkraummanagement einsetzen

Bislang beschrieben wurden in erster Linie Pull-Maßnahmen, also solche, die Mitarbeiter durch bestimmte Anreize zu einer Verhaltensänderung (hinsichtlich der Verkehrsmittelwahl auf dem Arbeitsweg) bewegen. Diese sollten durch gewisse Push-Maßnahmen wie ein sinnvolles Parkraummanagement, und hier speziell die Parkraumbewirtschaftung, unterstützt bzw. flankiert werden.

### Was?

- Bewirtschaften von Parkraum zur Beeinflussung und Regulierung des Verkehrsverhaltens
- Rückbau/Umwandlung der Stellplätze am Standort bzw. kein Neubau trotz Expansion

### Warum?

- **Verkehrsverlagerung:** negative Anreize bei Beschäftigten und Besuchern geben, um den MIV zu reduzieren
- **Verträgliche Abwicklung des Verkehrs:** positive Anreize für Nutzung von eFahrzeugen durch die Ausstattung von Stellplätzen mit eLadeinfrastruktur geben

### Wie?

- Parkgebühren/Parkdauerbeschränkung (Besucher) einführen bzw. Bezuschussung von Parkplatznutzung aufgeben (z. B. in Verbindung mit Verhinderung der Nutzung von Privat-Pkw für Dienstreisen)
- Priorisiertes Parken z. B. für eFahrzeuge oder Fahrgemeinschaften: gebührenfrei und/oder eingangsnah.
- Lademöglichkeiten für private Fahrzeuge (Auto/Pe-delec) am Arbeitsplatz. Gestattet der Arbeitgeber das kostenlose Aufladen von Elektrofahrzeugen der Arbeitnehmer an arbeitgebereigenen Ladeeinrichtungen zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn, dann ist dieser gewährte Vorteil nach § 3 Nr. 46 EStG steuerfrei.

- Evtl. JobTicket als Voraussetzung/Zugangsmedium zum Verwaltungsparkplatz
- Ausrüstung von Stellplätzen mit Ladeinfrastruktur für eFahrzeuge
- Rückbau/Umwidmung von Parkflächen, die entsprechend dem Stellplatzschlüssel nicht erforderlich sind
- Bei Vergrößerung des Betriebs/der Verwaltung: kein oder nur reduzierter Neubau zusätzlicher Stellplätze für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor (ggf. nur in Kombination mit anderen BMM-Maßnahmen möglich, da nur so eine Reduzierung des Stellplatzbedarfs erreicht werden kann (s. u.))

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing, Betonung der Alternativmaßnahmen
- **Veranstaltungen:** Mitarbeiterversammlung mit Informations- und Dialogformaten und Diskussionsforen

### Umsetzungsspezifikationen

Kommunale Stellplatzsatzung muss eingehalten werden:

- Verringerung des Stellplatzschlüssels durch Mobilitätsmanagement-Maßnahmen ist nach der Landesbauordnung NRW (§ 48) möglich und kommunalspezifisch. Kommunen können mithilfe der Musterstellplatzsatzung des ZNM NRW relativ einfach, eigene kommunale Stellplatzsatzungen erarbeiten und erlassen. Im begleitenden Leitfaden werden Hinweise und Hilfestellungen zur Berücksichtigung von Mobilitätsmanagement-Maßnahmen gegeben.
- Differenzieren zwischen Stellplätzen, die nach Stellplatzschlüssel notwendig sind, und zusätzlichen Parkplätzen:
  - Rückbau von verpflichtenden Parkplätzen bedarf eines Änderungsantrags beim Bauordnungsamt. Als Grundlage kann die kommunale Stellplatzsatzung dienen.
  - Rückbau weiterer Parkplätze ist genehmigungsfrei und unkompliziert möglich.



## Gute Beispiele

- Stadt Aachen (vgl. Kapitel 4.2.1). Die Bezuschussung von Parkplätzen für Mitarbeiter in einem angrenzenden Parkhaus wurde eingestellt, nachdem die Mitarbeiter laut Dienstreiseregulierung ihre Pkw nicht mehr für Dienstfahrten nutzen durften. Somit entfiel die Notwendigkeit, jedem Mitarbeiter einen Parkplatz zu Verfügung zu stellen.
- LK Groß-Gerau (vgl. Kapitel 4.2.3) Parkplätze wurden durch Schranke zufahrtsbeschränkt und kostenpflichtig. Eine Berechtigung zur Parkplatznutzung kann für Mitarbeiter nur mit einer Mobilitätskarte erworben werden, die auch ein JobTicket enthält.
- Die Landesverwaltung Baden-Württemberg bzw. die Parkraumgesellschaft Baden-Württemberg, die die 57.500 landeseigenen Parkplätze verwaltet, verlangt von Landesbediensteten nun 25,00 EUR/Monat pro Pkw-Stellplatz. Diese standen zuvor kostenfrei zur Verfügung.<sup>70</sup>
- Firma Wilo (Dortmund): Veränderungen der Rahmenbedingungen (weniger Stellplätze, mehr Mitarbeiter) führten zu Flächenengpässen. Darauf reagierte man u. a. mit einer restriktiven Parkraumbewirtschaftung. Zusätzlich wurde ein JobTicket eingeführt und mit einem Fahrradverleih kooperiert, wodurch attraktive Alternativen geschaffen wurden, um den Pkw für den Arbeitsweg zu ersetzen.
- GDF SUEZ in Brüssel: Die Zahl der Mitarbeiterparkplätze wurde von 700 auf 170 verringert, u. a. im Zuge eines Umzugs in neue Büroräume. Kombiniert mit weiteren BMM-Maßnahmen wie einem Mobilitätsbudget für den Arbeitsweg war der Anteil der Mitarbeiter, die den Pkw für den Arbeitsweg nutzten, ein Jahr nach der Einführung von 70 % auf 30 % gesunken.<sup>71</sup>

## 4.1.3 Dienstwege

### 4.1.3.1 Stärkung von Umweltverbund und eFahrzeugen

Dienstwege nachhaltiger gestalten durch die Verlagerung des MIV auf Verkehrsmittel des Umweltverbunds:

- Stärkung der ÖPNV-Nutzung durch JobTickets bzw. übertragbare Zeitkarten für Dienstreisen
- Mitarbeiter-Bahncards für Fernreisen, die von der Kommunalverwaltung zur Verfügung gestellt werden<sup>72</sup>
- Einführung von Fahrrädern und Pedelecs in kommunalen Fahrzeugflotten oder Erhöhung ihrer Anzahl
- Teilen von Dienstfahrten mit ähnlichen Start- und Zielpunkten mithilfe einer Sharing-Software
- Kooperation von Verwaltungen mit externen CarSharing-Unternehmen für ein sogenanntes Corporate CarSharing, in dem ein externes CarSharing in den betriebseigenen Fuhrpark integriert wird oder firmeneigene Fahrzeuge außerhalb der Arbeitszeiten für die Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Neben der Verlagerung von MIV-Fahrten auf umweltfreundlichere Verkehrsmittel trägt auch die vertragliche Abwicklung von Verkehr zur Förderung nachhaltiger Mobilität bei. Realisiert werden kann dies z. B. durch

- das Angebot von eFahrzeugen wie Pedelecs und ePkw für Mitarbeiter oder
- die Elektrifizierung kommunaler Nutzfahrzeuge, die für regelmäßige Fahrten eingesetzt werden, z. B. für die Abfallentsorgung oder die Grünflächenpflege (vgl. Handlungspotenziale im Fuhrparkmanagement, Kapitel 4.1.4)

<sup>70</sup> BAUER u. a. 2019: 29

<sup>71</sup> ENGIE ELECTRABLE 2014; vgl. EPOMM 2012

<sup>72</sup> Bezüglich der privaten Nutzung der BahnCard 100 gelten die Grundsätze für die Besteuerung von JobTickets. Damit kommt auch diesbezüglich die Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 15 EStG in Betracht. Die Oberfinanzdirektion Frankfurt a.M. weist in einer Verfügung vom 9.12.2019 daraufhin, dass, wenn nach der Prognose zum Zeitpunkt der Hingabe der BahnCard 100 die ersparten Kosten des Arbeitgebers für Einzelfahrscheine, die im Rahmen der Auswärtstätigkeit ohne Nutzung der BahnCard 100 während der Gültigkeitsdauer der BahnCard 100 anfallen würden, die

Kosten der BahnCard 100 erreichen oder übersteigen (prognostizierte Vollamortisation), dann stellt die Überlassung an den Arbeitnehmer auch bezüglich der möglichen Privatnutzung keinen Arbeitslohn dar. Die Verwaltungsvorschrift zum Landesreisekostengesetz NRW besagt zudem: „Dienstreisende sind auf Verlangen der Dienststelle zum Erwerb einer BahnCard auf Kosten des Dienstherrn verpflichtet, wenn deren Benutzung voraussichtlich wirtschaftlicher ist als das Lösen von Einzelfahrscheinen. Die Kosten für eine privat angeschaffte BahnCard werden unter den Voraussetzungen von Satz 1 erstattet. Eine teilweise Erstattung der Kosten für eine BahnCard ist nicht möglich.“

- Dienstreiserichtlinien, die die Vermeidung von Flugreisen und die vermehrte Nutzung des ÖV innerhalb Deutschlands vorgeben
- Ausstattung für mobiles Arbeiten bereitstellen; so kann die Reisezeit als Arbeitszeit genutzt werden.
- Einführung von Mobilitätsbudgets, die einen Anreiz liefern, auf Reisen mit Flugzeug oder Pkw zu verzichten (vgl. Kapitel 4.1.2.1 „Mobilitätsbudget“)
- Software-Systeme, die eine multi- und intermodale Reiseplanung und -buchung vereinfachen

## 4.1.3.2 Dienstreisemanagement

### Was?

- Mobilitätssteuerung durch Regulation: Infrage kommt z. B. eine Dienstreiserichtlinie, die für Dienstreisen die Wahl nachhaltiger Verkehrsmittel wie das Fahrradfahren, den ÖPNV und eFahrzeuge begünstigt bzw. die Nutzung von Privat-Pkw für Dienstfahrten verbietet.
- Mobilitätssteuerung durch Angebotsoptimierung: verschiedene (nachhaltige) Mobilitätsoptionen können **mithilfe einer multimodalen Buchungsplattform** angeboten werden.

### Warum?

**Verkehrsverlagerung** zugunsten der Verkehrsmittel des Umweltverbunds

### Wie?

- **Dienstreiserichtlinie** zugunsten der Verkehrsmittel des Umweltverbunds
  - Grundlage: Analyse/Dokumentation der Verkehrsmittelnutzung für Dienstreisen
  - Konsequente Abrechnung zur erfolgreichen Umsetzung notwendig: nach Einführung der modifizierten Richtlinie werden keine Kosten für Dienstfahrten erstattet, die entgegen der Richtlinie mit dem Privat-Pkw zurückgelegt wurden.
- **multimodale Buchungssoftware**
  - Die Einführung einer multimodalen Buchungsplattform, die verschiedene Verkehrsmitteloptionen vorschlägt sowie die Buchung und verwaltungsinterne Abrechnung ermöglicht, trägt dazu bei, Buchungs- bzw. Nutzungshemmschwellen abzubauen.

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- **Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing, ggf. Anschreiben mit Unterschrift zur Kenntnisaufnahme
- **Beratung:** Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- **Veranstaltung:** Mitarbeiterversammlung mit Dialogformat und Rückfragemöglichkeiten

### Umsetzungsspezifikationen

- **Ansatz Dienstreiserichtlinie**
  - Grundsätzlich können Arbeitnehmer, die private Fahrzeuge für Dienstreisen einsetzen, die damit zusammenhängenden Fahrtkosten gemäß § 9 Abs. 1 Nr. 4a EStG in Höhe der tatsächlichen Aufwendungen oder pauschal nach dem Bundesreisekostengesetz als Werbungskosten geltend machen bzw. vom Arbeitgeber nach § 3 Nr. 13 EStG steuerfrei erstattet bekommen.
  - Mithilfe einer Dienstreiserichtlinie kann die grundsätzliche Erstattung von Fahrtkosten und die damit verbundene Höhe der Erstattung festgelegt und somit Abweichungen von bestehenden Regelungen in den Reisekostengesetzen getroffen werden.
  - Zu bedenken sind schlechte Anbindungen, besonders in kommunalen Randgebieten bzw. ländlichen Gebieten und vor allem in den Wintermonaten. Für eine realistische Umsetzung der Dienstreiserichtlinie sollten diese Umstände in der Richtlinie berücksichtigt werden.





- **Ansatz multimodale Buchungssoftware**
  - Software: z. B. Unternehmen jelbi (BVG)

Hinweis Datenschutz: Vor der Nutzung bzw. Einführung einer Buchungssoftware ist die Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) zu beachten, insbesondere § 14, 38, 47, 49 und 50. Bei der Nutzung von White-Label-Lösungen wie z. B. jelbi sind diese Paragraphen bereits berücksichtigt, wir empfehlen dazu den Austausch mit dem Anbieter.

#### Gute Beispiele

- Stadt Aachen (vgl. Kapitel 4.2.1, ‚Stadt Aachen‘): teilweise Elektrifizierung der Fahrzeugflotte geht mit der Richtlinie einher, nur noch Flotten-Pkw (anstelle privater Pkw) für Dienstreisen nutzen zu dürfen
- Unternehmen VAUDE<sup>73</sup>: Fahrten bis zu 600 km werden mit der Bahn (oder alternativ durch Fahrgemeinschaften) zurückgelegt. Bei Fahrten >600 km und einer zusätzlichen Fahrtzeit von 30% ist Fliegen erlaubt. Durch die Priorisierung des ÖV ergeben sich gewisse Herausforderungen aufgrund von Verspätungen und einer schwierigen Erreichbarkeit abgelegener Orte.

## 4.1.4 Fuhrpark

### 4.1.4.1 Stärkung von Umweltverbund und MaaS

Übertragbare Tickets für den ÖPNV (z. B. Sonder- und Zeitkarten) können durch (Verwaltungs- und Buchungs-) Software in die kommunale Flotte integriert werden und so deren Nutzung fördern. Die Einführung einer multimodalen Buchungsplattform stellt zugleich eine Grundlage für multimodales Reisen im Sinne von MaaS dar. Über eine digitale Plattform findet der Nutzer eine passgenaue Mobilitätslösung, wobei die Verkehrsmittel je nach Mobilitätsbedarf variieren können. Denkbar ist auch die Verkettung verschiedener Verkehrsmittel auf einer einzigen Strecke (kurz: Intermodalität).

Die Elektrifizierung der kommunalen Fahrzeugflotte bedarf nicht nur der Anschaffung neuer eFahrzeuge,

sondern der Errichtung dazugehöriger Ladeinfrastruktur und eines Ladelastmanagements, bestenfalls gepaart mit einer Fotovoltaik-Anlage auf dem Firmendach und einem Pufferspeicher. Kommunen können dazu bundes-, landes- und kommunalspezifische Förderung beantragen.

### 4.1.4.2 Öko-Kriterien bei der Fahrzeugbeschaffung

Beim Neukauf von Fahrzeugen für den betriebs-/kommunaleigenen Fuhrpark können Öko-Kriterien als Orientierung dienen, um den Fuhrpark umweltverträglich und effizient aufzustellen. Die Stadt Wien hat für diesen Zweck das Programm ÖkoKauf ins Leben gerufen. Ziel ist es, den Einkauf von Waren und Dienstleistungen für die Verwaltung möglichst ökologisch und nachhaltig zu gestalten. Im Bereich des kommunalen Fuhrparks wird beispielsweise auf Emissions- und Lärmgrenzwerte oder auf die Ausrüstung der Fahrzeuge geachtet.

Auch im Hinblick auf das Laden von eFahrzeugen können Öko-Kriterien zu mehr Umweltschutz verhelfen, z. B. durch das Einbinden regionaler und regenerativer Stromerzeuger.

### 4.1.4.3 CarSharing

#### Was?

Bereitstellung von CarSharing-Fahrzeugen für Mitarbeiter

#### Warum?

##### Verkehrsverlagerung:

- Nutzung von Sharing-Fahrzeugen anstelle des MIV bzw. personalisierten Dienstwagen. Dadurch lässt sich nicht nur der Verkehr reduzieren, sondern auch der bislang zur Verfügung gestellte Parkraum.
- Die geteilte Nutzung von Flottenfahrzeugen nach Dienstschluss setzt Anreize für ein multimodales Verkehrsverhalten und kann zur Abschaffung des Privat-Pkw beitragen.



## Wie?

Umsetzungsmodifikationen		Kostensparnisse für Kommunen
1)	<b>Corporate CarSharing</b> verwaltungsinternes CarSharing, das nach Dienstschluss von den Mitarbeitern privat genutzt werden kann.	Durch das Sharing nach Dienstschluss entstehen für den Arbeitgeber zusätzliche Verwaltungskosten. Zugleich kann dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Für die Mitarbeiter entstehen Kosten von ca. 60,00 EUR (Buchung von Freitagabend bis Montagfrüh) oder 15-27 ct pro gefahrenem Kilometer. <sup>74</sup>
2)	<b>Business CarSharing</b> Integration eines externen CarSharing-Systems in das Mobilitätsangebot der Kommunalverwaltung.	Einsparpotenziale: Die Stadt Leipzig spart durch die Integration eines externen CarSharings in das eigene Mobilitätsangebot und die gleichzeitige Verkleinerung der eigenen Fahrzeugflotte bis zu 50% der Kosten ein, die zuvor für die städtisch betriebene Fahrzeugflotte anfielen. <sup>75</sup>

- Hilfreich für Corporate CarSharing ist eine Dispositions- und Buchungssoftware, um Fahrzeuge vorbuchen zu können und eine möglichst hohe Auslastung zu gewährleisten. Unabdingbar ist sie für das Business CarSharing.
- Auch hier können eFahrzeuge im Sharing genutzt werden.

### Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

vgl. Kapitel 4.1.4.4 Fuhrparkmanagement

### Umsetzungsspezifikationen

- Soweit der Arbeitnehmer ein ortsübliches Entgelt für die Fahrzeugnutzung zahlt, ergibt sich keine Vorteilsgewährung in Form eines Sachbezugs.
- Ansonsten gelten die steuerlichen Grundsätze für die Besteuerung der privaten Nutzung von Firmenfahrzeugen.

### Gute Beispiele

- Corporate CarSharing – LK Groß-Gerau (vgl. Kapitel 4.2.3): Anschaffung von eFahrzeugen für den eigenen Fahrzeugpool
- Corporate CarSharing – Stadt Düsseldorf in Kooperation mit Drive CarSharing, den Stadtwerken Düssel-

dorf und dem Wuppertal Institut: Projekt „eCarflex“ für städtische Mitarbeiter nach Dienstschluss<sup>76</sup>

- Business CarSharing – Stadt Aachen (vgl. Kapitel 4.2.1): Integration von ca. 180 kommerziellen CarSharing-Fahrzeugen in die eigene Buchungssoftware für Dienstreisen
- Business CarSharing – Hansestadt Bremen: Bremer Polizei nutzt Cambio CarSharing, um Lücken im eigenen Verwaltungsfahrzeugpool zu füllen.<sup>77</sup>
- Corporate CarSharing – Stadt Paderborn: Fahrzeugpool für dienstliche Wege, welcher nach Dienstschluss von den Mitarbeitern für private Zwecke gebucht werden kann.



<sup>74</sup> vgl. SELBACH 2013

<sup>75</sup> vgl. BCS 2014

<sup>76</sup> vgl. ELEKTROMOBILITÄT NRW 2015; STADTWERKE DÜSSELDORF AG 2019

<sup>77</sup> vgl. STENGEL 2018



## 4.1.4.4 Fuhrparkmanagement

### Was?

- Diversifizierung des Mobilitätsangebots innerhalb des kommunalen Fuhrparks, etwa durch die Beschaffung von bedarfsgerechten Pkw und Nutzfahrzeugen, oder Fahrrädern/Pedelecs
- Vorhandener Fuhrpark wird besser ausgelastet, etwa durch Buchungs- und Dispositionssoftware
- Vorhandener Fuhrpark wird elektrifiziert/durch emissionsarme/-lose Fahrzeuge ergänzt und in einem zentralen Fahrzeugpool verwaltet
- Verkleinerung (engl.: downsizing) des Fuhrparks, indem die Anzahl der Fahrzeuge reduziert wird und/oder Bestandsfahrzeuge durch kleinere, bedarfsgerechte, weniger stark motorisierte bzw. nicht motorisierte Fahrzeuge ersetzt werden. Mittelfristig kann so die Anzahl der benötigten Pkw und die damit verbundenen Kosten reduziert werden.

### Warum?

- **Verkehrsverlagerung:** Angebote für attraktive Mobilitätsalternativen zum MIV bzw. zu Verbrennerfahrzeugen bieten
- **Verkehrsverbesserung:**
  - Effizientere Nutzung vorhandener Flottenfahrzeuge
  - Regelmäßige Wege können mit emissionsarmen bzw. (lokal) emissionsfreien Fahrzeugen zurückgelegt werden. Gleiches gilt für Dienstfahrten bei schlechtem Wetter, deren Ziel nur eingeschränkt mit dem ÖPNV erreichbar sind

### Wie?

- **Bessere Fuhrparkauslastung durch Buchungs- und Dispositionssoftware**
  - Funktionsweise und Potenziale einer Dispositionssoftware: Der Fuhrparkmanager (Fuhrparkverantwortliche) verwaltet mithilfe der Software die Fahrzeugflotte. Das Programm bildet die reservierten, gebuchten und verfügbaren Fahrzeuge inklusive (Lasten-)Räder ab. Durch die Software wird der Ladestatus von eFahrzeugen verfolgt und

sichergestellt, dass Mitarbeiter nur ausreichend geladene Fahrzeuge zugewiesen bekommen. Der Buchungsprozess wird automatisiert, sodass der Fuhrparkmanager nicht jede Buchung manuell verwalten muss und auch kurzfristige Bedarfe, wie z. B. bei einer verspäteten Rückkehr eines Fahrzeuges mit Anschlussbuchung, automatisiert umdisponiert werden können. Insgesamt trägt eine Dispositions- und Buchungssoftware dazu bei, dass die Fahrzeuge maximal ausgelastet werden.

- Mitarbeiter teilen ihren Fahrtwunsch via Smartphone oder PC mit. Das Programm schlägt dem Mitarbeiter die verfügbaren Fahrzeuge vor, bei eFahrzeugen jene, die für den Fahrtzweck ausreichend geladen sind. Dabei kann es Größe, Modell und Antriebsart des Fahrzeugs anzeigen bzw. bedarfsgerecht die Fahrzeuge steuern, die dem Mitarbeiter dann zur Verfügung stehen.

- **Elektrifizierung des Fuhrparks**

- Der batterieelektrische Antrieb weist bei hohen Jahresfahrleistungen Kostenvorteile gegenüber dem jeweiligen Vergleichsfahrzeug mit Verbrennungsmotor auf. Ab einer Fahrleistung von etwa 18.000 Kilometern/Jahr liegen die Gesamtkosten (TCO)<sup>78</sup> des eFahrzeugs unter denen vergleichbarer Verbrenner-Pkw. Bei 50.000 Kilometern Fahrleistung pro Jahr belaufen sich die Gesamtkosten eines eFahrzeugs der Kompaktklasse (z. B. VW eGolf) auf circa 28.500 EUR. Die Gesamtkosten eines vergleichbaren Verbrenner-Pkws liegen bei 35.300 EUR.<sup>79</sup> Werden Fahrten mit konventionellen Pkw durch eFahrzeuge ersetzt, können bei vergleichbaren Fahrzeugen bis zu 14 ct/km bei Betriebs- bzw. Energiekosten eingespart werden; u. a. durch geringere Kosten für den verwendeten „Kraftstoff“. Besonders deutlich zeigen sich die Einsparpotenziale für die Energiekosten bei der Nutzung privater bzw. behördlicher (anstelle von kommerzieller) Ladeinfrastruktur. Der Einsatz von Fotovoltaik zur Energieerzeugung und Pufferspeichern für „überschüssige“ Energie sowie ein intelligentes Ladelastmanagement bieten langfristig weitere Einsparpotenziale.

78 Bei der TCO-Analyse werden der jeweilige Anschaffungspreis, steuerliche Abschreibungen, der Restwert am Ende der Haltedauer, die Kosten der Ladeinfrastruktur, Kosten für Instandhaltung bzw. Wartung der Ladeinfrastruktur, Kfz-Steuer, Versicherung und Kosten für Haupt- bzw.

Abgasuntersuchungen, Kosten für Fahrzeugwartung, -pflege, -reparatur sowie Kraftstoffkosten in Betracht gezogen. Jedoch können geringfügige Änderungen der Rahmenbedingungen zu verhältnismäßig starken Veränderungen im wirtschaftlichen Potenzial führen.

79 vgl. HACKER 2015

- Die Kosteneinsparungen bei der Integration von eFahrzeugen potenzieren sich, wenn neben der Elektrifizierung von Pkw zusätzlich auf kleinere Fahrzeugvarianten inklusive eRoller und Pedelecs umgestiegen wird. Insbesondere das Pedelec, bei dem die eigene Muskelkraft durch den eMotor unterstützt wird, gilt als eine der (energie-)effizientesten Arten der elektromobilen Fortbewegung und erweitert den Einsatzbereich des konventionellen Fahrradverkehrs deutlich.<sup>80</sup>

## Kommunikation der Maßnahme an Mitarbeiter

- Medien:** Infobereitstellung im Intranet, Mitarbeiterhandbuch, Newsletter, Rundschreiben/Info-Mailing
- Beratung:** Mitarbeiterschulungen zum Buchungssystem, Informationsstelle bei der Personalabteilung, Individualberatung
- Veranstaltungen:** Kombination aus Festivals und Probefahrten
- Synergien:** Nutzung thematischer Synergieeffekte bei bestehenden Kommunikationsstrategien

## Gute Beispiele

- Osnabrück (vgl. Kapitel 4.2.4): Beschaffung von **Dienstfahrrädern und Pedelecs**
- Stadt Aachen (vgl. Kapitel 4.2.1): Nutzung einer **Buchungssoftware** („Mobility Broker“), um verschiedene Mobilitätsangebote zu bündeln. Zugleich wurden **ePkw** angeschafft und die kommunale Fahrzeugflotte durch die Integration kommerzieller Sharing-Angebote erweitert.
- Stadt Augsburg: Die ÖPNV-Flotte der Stadtwerke Augsburg umfasst 90 Busse mit Biomethan-Antrieb.<sup>81</sup>
- Stadt Hamburg: Die Hansestadt verstärkt die Elektrifizierung des kommunalen Fuhrparks durch sogenannte **„Beweislastumkehr“**<sup>82</sup>. Danach muss nicht die Beschaffung kommunaler eFahrzeuge als Ersatz für bisherige Fahrzeuge begründet werden, sondern die Anschaffung von Fahrzeugen ohne eAntrieb.

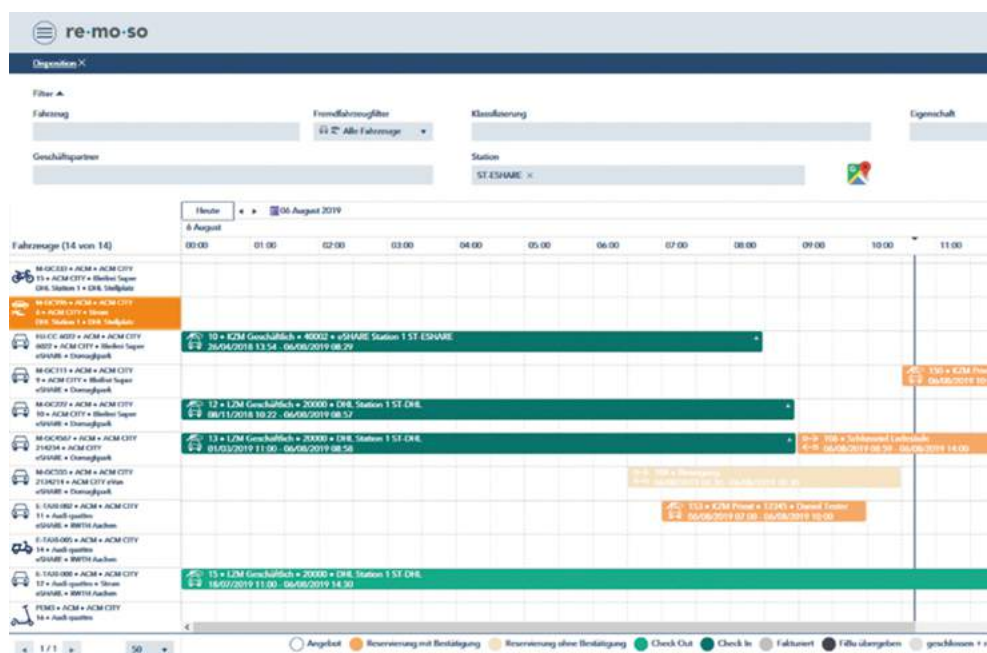


Abbildung 18: Nutzeroberfläche einer Dispositionssoftware der Firma remoso (Quelle: remoso GmbH)

80 So wurden z. B. von Extra Energy Durchschnittskosten von 40 EUR und weniger im Monat berechnet, inkl. Abschreibung von Anschaffung, Wartung und Verschleiß. Folgende Durchschnittskosten werden i. Vgl. angegeben: Pkw auf 10 km 4,82 EUR, Pedelec 0,67 EUR (vgl. NEUPERT & HOPF 2012: 6). Das DIFU (HG.) 2011 bringt weitere Vergleichswerte an: Eine Kilowattstunde Strom auf 100 km entspricht etwa. einem Waschmaschinendurchgang oder sieben Stunden Fernsehen. Oder ein weiterer

Vergleich: Während eines durchschnittlichen Duschvorgangs werden ca. 60 l auf Duschwassertemperatur erwärmtes Wasser verbraucht, energetisch entspricht dies fast 200 km (198 km) Pedelec-Fahrten (auf der Berechnungsgrundlage 250 Wh pro 33 km); vgl. LEWIS 2012: 62.

81 vgl. ARNOWSKI 2018

82 vgl. HANSESTADT HAMBURG 2015



## 4.1.5 Kunden-/Lieferverkehr

Bei der Ausgestaltung von Maßnahmen im Bereich des BMM in einer Verwaltung sind auch die Besucherverkehr am Standort zu berücksichtigen. Dies sind zumeist Bürger, welche die Dienstleistungen der Stadtverwaltung im Bereich des Bürgerservice in Anspruch nehmen. Der Ausbau von Infrastruktur, etwa durch den Bau von Fahrradinfrastruktur oder Ladeinfrastruktur für eFahrzeuge kann die Verkehrsmittelwahl der Besucher beeinflussen. Zudem ist es wichtig, über die Erreichbarkeit der Stadtverwaltung zu informieren. Hinweise zu Radabstellanlagen, Haltestellen der ÖPNV und Lademöglichkeiten

für eFahrzeuge sollten bei der Anfahrtsbeschreibung zu finden sein. Des Weiteren kann der Ausbau von Online-Dienstleistungen Besucherverkehr vermeiden. Ein persönliches Erscheinen etwa zum Beantragen von Ausweisdokumenten ist dann ggf. nicht mehr notwendig.

In folgender Grafik sind alle Vorteile der Handlungsschwerpunkte übersichtlich dargestellt – aufgeteilt in Vorteile für die Kommunalverwaltung als Arbeitgeber sowie Vorteile für die Kommune insgesamt:

	Vorteile für Kommunalverwaltungen als AG					Vorteile: Kommune insgesamt				
	Kosten Flotte	Kosten Parkplätze	Image Arbeitgeber	Mitarbeiterproduktivität	notw. kommun. Zuschüsse	freier Straßenraum	Emissionen	Wegbereiter	Multiplikatorfunktion	Wirtschaftsförderung
<b>Arbeitswege</b>										
Stärkung des ÖV/ÖPNV	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Stärkung Fahrradverkehr	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Förderung von Sharing, Fahrgemeinschaften, Sharing-Software	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Digitalisierung	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Dienstwege</b>										
Stärkung von Umweltverbund und eFahrzeugen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Digitalisierung	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Reiserichtlinien	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mobilitätsbudget	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>Kommunaler Fuhrpark</b>										
Stärkung von Umweltverbund, Sharing und MaaS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Einführung von eFahrzeugen und Ladeinfrastruktur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Digitalisierung	●	●	●	●	-	-	-	-	●	●
Öko-Kriterien bei der Fahrzeugbeschaffung	●	●	●	●	-	-	●	●	●	●

## Legende

- ▲ Steigerungspotenzial  
Erhöhung/Verbesserung
- ▼ Einsparpotenzial

	Vorteile für Kommunalverwaltungen als AG				Vorteile: Kommune insgesamt					
	Kosten Flotte ▼	Kosten Parkplätze ▼	Image Arbeitgeber ▲	Mitarbeiterproduktivität ▲	notw. kommun. Zuschüsse ▼	freier Straßenraum ▲	Emissionen ▼	Wegbereiter -	Multiplikatorfunktion -	Wirtschaftsförderung ▲
<b>Kunden-/Lieferverkehre</b>										
Stärkung des Umweltverbunds und Einführung von eFahrzeugen/-Ladeinfrastruktur	-	●	●	-	●	●	●	●	●	●
Öko-Regulation für (Liefer-)Richtlinien	-	●	●	-	●	●	●	●	●	●
<b>Handlungsfeldübergreifend: Organisation</b>										
Stärkere Nutzung von Telearbeit/Telkos/Videokonferenzen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Stärkung Online-Dienstleistungen	-	●	●	-	-	●	●	●	●	●
Change Management & Vernetzung von Verantwortlichen	Wesentlich für die erfolgreiche Einführung eines ganzheitlichen BMM									
<b>Handlungsfeldübergreifend: Kommunikation</b>										
Aktivierung von Verwaltungsmitarbeitern	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Aktivierung kommunaler Verantwortlicher	Wesentlich für die erfolgreiche Einführung eines ganzheitlichen BMM									
Aktivierung regionaler Arbeitgeber	-	-	●	-	●	●	●	●	●	●
Externe Kommunikation mit Kunden	-	●	●	-	●	●	●	●	●	●

Abb. 19: Übersicht: Vorteile der Handlungsschwerpunkte





## 4.2 Leuchtturmprojekte

### 4.2.1 Stadt Aachen

Größe der Stadtverwaltung: 4.400 Beschäftigte  
Stadt-/Gemeindetyp<sup>83</sup>: kleinere Großstadt

#### Warum und was?

#### Motivation & Ziele

- **Ziel:** Emissionen senken, da NO<sub>2</sub>-Grenzwerte regelmäßig überschritten werden
- **Motivation: Hohe Nutzung von (Privat-)Pkw für Dienstfahrten:** Da beinahe alle Fahrten (97%) kürzer sind als 80 km, ist die Elektrifizierung des Fuhrparks der richtige Schritt

## BMM-Alleinstellungsmerkmal

### Fuhrparkmanagement

#### Was?

- Elektrifizierung der Fuhrparkflotte: Start mit 15 eSmart, Ausweitung geplant
- Verpflichtende Nutzung des Fuhrparks für Dienstfahrten  
→ geringerer Anreiz, mit dem Privat-Pkw zur Arbeit zu kommen, wenn er nicht mehr für Dienstfahrten genutzt werden muss bzw. darf  
→ höhere Auslastung der Fahrzeuge und damit Kosteneffizienzsteigerung
- Mithilfe der Buchungssoftware „Mobility Broker“, erreichbar über Website und App, wird das Buchen von Dienstwagen und weiteren Fuhrparkfahrzeugen wie CarSharing-Pkw effizient organisiert.

	Handlungsfelder	ausgewählte Maßnahmen
	1. Fuhrparkmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elektrifizierung Fuhrparkflotte</li> <li>✓ Dienstreiseregulierung: verpflichtende Nutzung von Flottenfahrzeugen für Dienstwege</li> </ul>
	2. CarSharing	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kooperation mit Cambio: Integration von CarSharing-Fahrzeugen in den kommunalen Fuhrpark, um mehr Fahrzeuge zur Verfügung stellen zu können</li> </ul>
	3. Pedelec-Sharing	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kooperation mit Sharing-Anbieter (Velocity) für Dienstfahrten</li> </ul>
	4. Fahrradförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abschluss von Rad-Versicherung (u. a. gegen Diebstahl) für private Räder und Pedelecs, die dienstlich genutzt werden</li> </ul>
	5. ÖPNV-Förderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vereinfachung des JobTickets: JobTicket darf auf Vertrauensbasis auch von denjenigen ständig mitgeführt werden, die es nur beruflich nutzen (vgl. Kapitel 4.1.2.1)</li> </ul>
	6. Fahrgemeinschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finanzielle Beteiligung an Mitfahrportal</li> </ul>
	7. Parkraumbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bezuschussung von Parkplätzen für Privat-Pkw wird abgeschafft, da nicht mehr notwendig (s.o.)</li> </ul>
	8. Mobilitätskarte	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kombinierte Mobilitätskarte (EC-Kartenformat): als JobTicket, für das Öffnen von Dienstfahrzeugen sowie für das Buchen von Sharing-Pedelecs</li> </ul>

Abb. 20: Konzeptbeschreibung

✓ = erledigt ✗ = in Arbeit ➔ = geplant

## Erfolgsfaktoren und Ergebnisse

- **Kommunikation an Verantwortliche und -mitarbeiter** bei Maßnahmeneinführung: Informationsveranstaltungen mit Teilnahme des Oberbürgermeisters schaffen ein Bewusstsein unter den Mitarbeitern; Testläufe mit der Software ermöglichen einen erfolgreichen Start; Test-Buchung von Fahrzeugen in Anwesenheit der Verantwortlichen macht Mitarbeiter mit dem Buchungsprozess bekannt und baut Hemmschwellen ab.
- **Politischer Rückhalt** durch Verwaltungsspitze und Politik
- **Positives Feedback der Mitarbeiter.** Dazu zählen auch Anfragen von Mitarbeitern, deren Standort noch nicht Teil des BMM ist.

## Wie?

### Beginn, Konzeption & Umsetzung

- Ausgangspunkt: **Politische Beschlüsse** zur Einführung des Fuhrparkmanagements für die Stadt Aachen im Rahmen des Luftreinhalteplans
- Umsetzung in der Verwaltung: Eine enge Kooperation und Absprache mit relevanten Akteuren in anderen Dienststellen stellte eine **gemeinsame Einführung** sicher. Trotz vereinzelter Kritik (z. B. durch Personalrat) wurde eine hohe Zustimmungquote in der Verwaltung erreicht.

### Wirkungskontrolle/ Nachsteuerung

- **Evaluation** wurde von FH-Studenten durchgeführt.
- **Nachsteuerung** durch Arbeitsgruppe zur Optimierung der Buchungs-App: Sie holt Rückmeldungen ein und begleitet den Optimierungsprozess.

## Organisation & Kommunikation

### Organisation

- Umsetzung erfolgt durch den Referenten für emissionsfreie Mobilität des Oberbürgermeisters, der in einer abteilungsübergreifenden Stabstelle angesiedelt ist.
- Der Referent pflegt eine enge Verbindung mit dem Fachbereich Stadtentwicklung und Verkehrsanlagen sowie mit der Bauverwaltung.

### Kommunikation

mit verwaltungsinternen Verantwortlichen

- Einzelgespräche mit Abteilungs- und Fachbereichsleitern
- Informations- und Testveranstaltung (vgl. Kapitel 6)

mit Mitarbeitern als BMM-Nutzern

- Intensive Online-Kommunikation: FAQ und Nutzeranleitungen im Intranet
- Anlaufstelle für Mitarbeiter, die ihre Anfragen per E-Mail stellen (Anfangsphase)



### Erkenntnisse

- Die Kommunikation mit Mitarbeitern nach Einführung der Maßnahme – etwa das Beantworten von Fragen – ist aufwendig, aber von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines BMM.
- Kritische Stimmen nutzen, um das BMM zu optimieren!

### Was noch?

## Multiplikator-Effekt

**Förderung von BMM in lokalen Betrieben** durch den Ausbau des Programms „Aachen Clever Mobil“ im Rahmen des Förderprogramms „Kommunaler Klimaschutz.NRW“

- Die lokalen Betriebe werden zur BMM-Einführung animiert (Fokus: Arbeitswege), die Verantwortlichen aktiviert und die Eigeninitiative gestärkt.
- Werkzeuge sind Test-Abos im ÖPNV und das Bereitstellen von Falträdern und Pedelecs.
- Anreize gibt auch ein Wettbewerb zwischen teilnehmenden Unternehmen. Je nachhaltiger das BMM, desto mehr Punkte gibt es

### Wer?

#### Ansprechpartner

##### Stadt Aachen

Referent des Oberbürgermeisters

Axel Costard

Tel.: (0241) 432 – 1307

E-Mail: Axel.Costard@mail.aachen.de

## 4.2.2 Wissenschaftsstadt Darmstadt

Größe der Stadtverwaltung: 3.655 Beschäftigte,  
die für BMM infrage kommen

Stadt-/Gemeindetyp: kleinere Großstadt

### Warum und was?

## Motivation & Rahmenbedingungen

- **Motivation:** Innerhalb des BMM-Programms „Südhesen effizient mobil“ aktiv werden und für Unternehmen und Institutionen in Darmstadt und im Umfeld eine Vorreiterrolle einnehmen
- **Besondere Rahmenbedingungen:** Die Verwaltung ist dezentral organisiert. Die Standorte haben spezifische Mobilitätsbedürfnisse und verkehrliche Voraussetzungen

## BMM-Alleinstellungsmerkmal

### JobTicket

- Standortübergreifendes Angebot eines JobTickets, das es ermöglicht, ab 19 Uhr sowie am Wochenende weitere Personen oder ein Fahrrad mitfahren zu lassen (sogenannte Mitnahmeregelung)
- Gestaffelte Tarife für Innenstadt und Umland; Ersparnis durch JobTicket: mind. 50% im Vergleich zu einer frei erhältlichen Jahreskarte

## Erfolgsfaktoren & Ergebnisse

- **Politischer Rückhalt bei der Einführung** durch Oberbürgermeister und Stadtregierung
- **Kommunikation** zwischen verwaltungsinternen Verantwortlichen und Mitarbeitern ist für den Erfolg des JobTickets von zentraler Bedeutung  
→ aktuell erwirbt mehr als ein Drittel der Mitarbeiter ein JobTicket
- **Verstetigung:** JobTicket-Beratung für neue Mitarbeiter




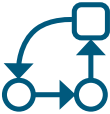
	Handlungsfelder	ausgewählte Maßnahmen
<b>mobiMAX</b>	1. Marke „mobiMAX“	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grundlage für Kommunikationskampagne zum JobTicket bzw. zu allen Maßnahmen des BMM: Logo, Druck-Erzeugnisse, Intranet; Ziel: verändertes Mobilitätsverhalten; Marke durch externe Agentur entwickeln lassen</li> </ul>
	2. JobTicket	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einführung eines JobTickets</li> <li>✗ Einführung des „JobTicket Premium“: Nutzung des JobTickets im Gebiet des gesamten Verkehrsverbunds</li> </ul>
	3. Radverkehrsförderung*	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Weiterer Ausbau von Fahrradinfrastruktur: sichere Fahrradabstellanlagen für Besucher/Beschäftigte sowie Duschen für Beschäftigte</li> <li>→ Anschaffung von Fuhrpark-Zweirädern (Pedelecs und Lastenräder); Management durch eine Buchungssoftware</li> </ul>
	4. Dienstmobilitätsordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beschaffungsrichtlinie: Möglichkeit zum Aufbau eines Fahrzeugpools; Fokus auf nachhaltige Antriebe</li> <li>✓ Neue Dienstleisterrichtlinie: Pkw-Fahrten nur dann, wenn Verkehrsmittel des Umweltverbunds nicht infrage kommen; Antragsstellung für Nutzung des Privat-Pkw für Dienstfahrten erforderlich, Genehmigung dafür restriktiv</li> </ul>
	5. Fuhrparkmanagement*	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Elektrifizierung: Beschaffung von eFahrzeugen und Aufbau von Ladeinfrastruktur</li> <li>✓ vgl. Dienstmobilitätsordnung</li> <li>→ Management durch eine Buchungssoftware</li> </ul>

Abb. 21: Konzeptbeschreibung

✓ = erledigt ✗ = in Arbeit → = geplant

\*standortspezifisch, je nach Status quo und Herausforderungen



## Wie?

### Konzeption

- Anfangs wurde eine Verantwortliche für das JobTicket eingestellt. Bei der JobTicket-Einführung wurde deutlich, dass ein breiteres Verständnis von BMM über die Einzelmaßnahme ‚JobTicket‘ hinaus sinnvoll ist. Daraufhin nahm die Stadt Darmstadt am BMM-Förderprogramm von südhessen effizient mobil teil, das sie zu einem verwaltungseigenen BMM beriet.
- Umfassende Analyse des Ist-Zustands der betrieblichen Mobilität an den Standorten, vor allem der Arbeitswege und später auch der Dienstmobilität. Die Auswertung erfolgte durch einen externen Akteur. Die Ergebnisse flossen in die Entwicklung eines Mobilitätsplans ein, der an die Bedürfnisse der Standorte angepasst wurde; JobTicket als standortübergreifende Maßnahme.

### Zentrale Umsetzung

- Stadtratsbeschluss zur Einführung des JobTickets
- Aushandlung der JobTicket-Konditionen mit dem Verkehrsverbund. Daraus folgte ein Vertrag zwischen Stadtverwaltung und Verkehrsverbund. Ansprechpartner innerhalb der Verwaltung ist die Personalabteilung. Sie verteilt jedes Jahr die JobTickets. Die Betreuung des JobTickets obliegt dem Verkehrsunternehmen.
- Das Mobilitätsamt ist Ansprechpartner für alle Fragen zur betrieblichen Mobilität.

### Dezentrale Umsetzung

- Auslöser: Umzug (500 Mitarbeiter) an einen neuen Standort, an dem wenige Parkplätze zur Verfügung stehen
- Die Arbeitsgruppe zur verwaltungsinternen Kommunikation wird neu aktiviert.
- Angedachte Handlungsfelder: Stärkung des ÖPNV und des Fahrradverkehrs, Parkplatzbewirtschaftung (bezuschusste Nutzung eines nahegelegenen Parkhauses nur zu bestimmten Konditionen); Einführung eines eFahrzeugpools.

### Zertifizierung

- Regelmäßige Audits durch die IHK Darmstadt alle drei Jahre



## Organisation, Kommunikation & Finanzierung

### Organisation

- Das BMM war lange beim Stadtplanungsamt verortet, personell verankert bei der Verantwortlichen für Mobilitätsmanagement (Abteilungsleiterin innerhalb des Stadtplanungsamts)
- Infolge einer 2019 vorgenommenen Umstrukturierung wurde ein Mobilitätsamt (Abteilung für konzeptionelle Mobilitätsplanung) geschaffen und ihm die Verantwortung für das BMM übertragen. Die Leitung auf persönlicher Ebene bleibt davon unberührt.  
→ BMM-Verantwortliche ist generell zuständig für städtisches Verkehrs- und Mobilitätsmanagement, u. a. für BMM

### Kommunikation

mit verwaltungsinternen Verantwortlichen

- Anfänglicher Skepsis bei Einführung des JobTickets (und der Personalie „Mobilitätsmanagerin“) wurde durch erfolgreiche **Überzeugungsarbeit** innerhalb einer Arbeitsgruppe begegnet. Die Arbeitsgruppe bündelt verschiedene Dezernate, Ämter und Zuständigkeiten, u. a. Personalabteilung, Personalrat, IT, Datenschutz etc.  
→ zentrales Argument: der Wille, nachhaltige Mobilität ganzheitlich zu betrachten
- **Für Akzeptanz durch Mitarbeiter zentral:** Begleitung der JobTicket-Einführung durch Kommunikationskampagne (vgl. Marke „mobiMax“): Logo zur Wiedererkennung; Druckerzeugnisse, Intranet-Auftritt, konkreter Ansprechpartner
- Drei Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter mit Lokalpolitikern
- Der Kommunikationsprozess wurde vom Verkehrsverbund und einem externen Kommunikationsbüro unterstützt

### Finanzierung

- JobTicket durch Zuschuss der Stadt finanziert (Stadtratsbeschluss)
- Weitere BMM-Kosten werden im Alltagsgeschäft in die Kostenstellen der verschiedenen Verwaltungsstellen integriert bzw. von ihnen aufgefangen.

### Was noch?

## Multiplikator-Effekt

**Förderung von BMM in lokalen Betrieben:** Kooperation mit dem Netzwerk des Programms „südhessen effizient mobil“, der IHK Darmstadt und der lokalen Wirtschaftsförderung

- Kontaktaufnahme zu potenziell interessierten Betrieben durch lokale IHKs (Darmstadt, Frankfurt am Main und Offenbach)
- Workshop-Reihe: Pro Jahr finden drei Workshops und eine Abschlussveranstaltung zum Erfahrungsaustausch mit Workshop-Alumni statt.
- Niedrigschwellige Beratungstermine: für Betriebe mit definiertem Handlungsbedarf und Bedarf an bestimmten Maßnahmen
- Audits in den BMM-Betrieben: Zertifizierung der Betriebe durch die IHK Darmstadt möglich

### Wer?

#### Ansprechpartnerin

#### Wissenschaftsstadt Darmstadt

Mobilitätsamt

Abteilungsleiterin Konzeptionelle Mobilitätsplanung

Astrid Samaan

E-Mail: [mobilitaet@darmstadt.de](mailto:mobilitaet@darmstadt.de)



### 4.2.3 Kreis Groß-Gerau

Größe der Kommunalverwaltung: 900 Beschäftigte  
Kreistyp<sup>84</sup>: Städtischer Kreis

#### Warum und was?

#### Ausgangslage & Ziele

- **Ausgangslage:** Parkdruck und Verkehrschaos, da Beschäftigte den Arbeitsweg mit dem Pkw zurücklegen; gleichzeitig steigende Mobilitätsbedürfnisse von Verwaltungsseite aufgrund des Standortausbaus
- **Ziele:** Zum einen die Verkehrsprobleme lösen; zum anderen daraus eine Pionierrolle einnehmen und Mitglied in bestehenden Netzwerken werden

### BMM-Alleinstellungsmerkmal

#### Mobilitätskarte

- Parken für Mitarbeiter und Besucher/Kunden wird kostenpflichtig
- Es ist eine Mobilitätskarte erwerbbar, die sowohl die gebührenpflichtige Parkberechtigung als auch das JobTicket beinhaltet
  - ➔ Da die Parkberechtigung in Kombination mit einem JobTicket erworben werden kann, ist dies ein Anreiz zum Ausprobieren des ÖPNV.
  - ➔ Mobilitätskarte mit JobTicket für dienstliche und private Zwecke stark nachgefragt

	Handlungsfelder	ausgewählte Maßnahmen
	1. Parkraumbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parkraumnutzung wird für Mitarbeiter und Kunden kostenpflichtig</li> <li>✓ Umgestaltung der Parkflächen; Bau eines zusätzlichen Parkhauses am Standort, wodurch der Parksuchverkehr abnimmt</li> </ul>
	2. ÖPNV-Förderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einführung eines JobTickets für dienstliche und private Zwecke, auch unabhängig von der Mobilitätskarte erwerbbar</li> <li>✓ Versetzen der Landratsamt-Haltestelle an eine besser sichtbare Stelle sowie barrierefreie Gestaltung</li> </ul>
	3. Fahrradförderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bau hochwertiger Abstellanlagen für Fahrräder und Pedelecs sowie Duschen und Umkleiden</li> </ul>
	4. Elektrifizierung Fuhrpark	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anschaffung von 15 eFahrzeugen, sechs davon für den Fahrzeugpool</li> <li>✗ Integration von zwei ePkw in den kommerziellen Car-Sharing-Pool nach Dienstschluss</li> <li>✗ Erwerb von zwei Pedelecs und eines Lastenfahrrads</li> <li>✓ Solartankstelle für eFahrzeuge zum kostenlosen Laden für Besucher und Mitarbeiter</li> </ul>

Abb. 22: Konzeptbeschreibung

✓ = erledigt ✗ = in Arbeit ➔ = geplant

## Wie?

### Beginn & Konzeption

- Die Maßnahme wurde initiiert durch einen Bereichsleiter in der Verwaltung. Zugleich war die Verwaltungsspitze sehr fahrradfreundlich gestimmt
- Gründung einer Arbeitsgruppe zur frühzeitigen Einbindung aller relevanten Verwaltungsakteure bei der Konzeptentwicklung
- Einbindung eines Planungsbüros zur Status-Quo-Analyse und Begleitung der Konzepterstellung
- Vorlage des Konzepts beim Kreisausschuss, Unterstützung von politischer Seite

### Umsetzung & Wirkungskontrolle

- Umsetzung: kostenintensive Maßnahmen bedürfen Genehmigung durch den Kreisausschuss
- Wirkungskontrolle/Nachsteuerung: Mitarbeiterbefragung

### BMM-Zertifizierung

- Regelmäßige **Audits und Zertifizierung** „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ durch die IHK Darmstadt

## Organisation, Kommunikation & Finanzierung

### Organisation

- BMM ist in das **Beratungsprogramm** „südhesen effizient mobil“ **eingebettet**, das aus dem Bundesprogramm “effizient mobil” hervorgegangen ist.
- Der Kreis ist Mitglied des **Netzwerks** „südhesen effizient mobil“ mit verschiedenen anderen Akteuren, die in Südhessen BMM vorantreiben wollen.

### Kommunikation

mit verwaltungsinternen Verantwortlichen

- Arbeitsgruppe mit relevanten Verwaltungsakteuren (u. a. Bereiche Personal, Organisation, Gebäudemanagement, Ordnungsamt, Personalrat)

mit Mitarbeitern

- Informationen im Intranet
- Personalversammlung vor der Einführung der Mobilitätskarte: Vortrag und Diskussion
- Die BMM-Erfolge (Zertifizierung) werden sichtbar im Foyer platziert



### Finanzierung

- Mobilitätskarte (JobTicket + Parken) wird von den Mitarbeitern getragen, kein Zuschuss durch die Kommunalverwaltung
- Infrastruktur für Parkplatzbewirtschaftung (u. a. Schranke) aus dem laufenden Haushalt

## Erkenntnisse: Prozess der BMM-Einführung

- Die **Identifikation relevanter Akteure**, dazu zählen z. B. Datenschutzbeauftragte (bei Status-quo-Umfragen relevant) und Personalrat, und ihre **frühzeitige Einbindung** sind für die reibungslose Einführung von BMM von zentraler Bedeutung.
- Die **Effizienz** bei der Umsetzung von BMM-Maßnahmen **steigt** kontinuierlich: anfänglicher Mehraufwand für Verwaltungen, mittelfristig stellt sich Routine ein.

### Was noch?

## Multiplikator-Effekt

**Förderung von BMM in lokalen Betrieben:** Kooperation mit der Wirtschaftsförderung des Kreises (innerhalb des Programms „südhessen effizient mobil“) und der IHK Darmstadt

- Nutzung des Netzwerks der IHK Darmstadt
- Förderprogramm: quartalsmäßige Workshops zur Einführung von BMM für Unternehmen sowie kostenlose Beratungstermine mit Mobilitätsmanagern

### Wer?

#### Ansprechpartnerin

Kreis Groß-Gerau – Regionalentwicklung und Mobilität  
Franziska Knaack  
Tel.: +496152 989-299 | E-Mail: regio@kreisgg.de

## 4.2.4 Stadt Osnabrück

Größe der Kommunalverwaltung: 1.360 Beschäftigte  
Stadt-/Gemeindetyp<sup>81</sup>: kleinere Großstadt

### Warum und was?

## Ziele

Emissionsenkungen, motiviert durch Masterplan 100 % Klimaschutz

## BMM-Alleinstellungsmerkmal

### Gemeinsamer Handlungsfokus von Verwaltung und Wirtschaft

- Kooperativer Ansatz von Kommunen, Stadtwerken und Unternehmen zur Förderung von BMM: gemeinsames BMM-Handlungskonzept auf der Grundlage eines Gutachtens
    - organisationsübergreifende Ansätze
    - individuelle Maßnahmen für jede Organisation je nach Standortvoraussetzungen und Mobilitätsbedürfnissen der Mitarbeiter (vgl. Status-quo-Analyse)
- langfristiges Ziel: Etablierung eines stadtweiten Mobilitätsmanagements, dem sich weitere Akteure anschließen können

### Vorteile des gemeinsamen Ansatzes für die Stadtverwaltung Osnabrück

- **Möglichkeit zur zentralen Bündelung**, z. B. bei Beschaffungen, Kampagnen, ...
- **Vernetzung und Austausch von Erfahrungen**, hilfreich bei der Umsetzung verschiedener Maßnahmen
- **Schaffung einer zentralen Koordinierungs- und Organisationsstelle**, feste Ansprechpartner für alle Akteure



Gemeinsame Handlungsfelder		ausgewählte Maßnahmen
	1. Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kommunikations- und Koordinationsstelle für Mobilitätsmanagement</li> <li>✗ Entwicklung einer stadteigenen Marke für Unternehmensmobilität</li> <li>✓ Mobilitätstage</li> <li>✓ Kampagnen</li> <li>➔ Aufbau von Vorbildern</li> </ul>
	2. Radverkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifizieren und Bewerben sicherer Fahrradrouten</li> </ul>
	3. Verbesserung Verkehrssicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausgewählte infrastrukturelle Maßnahmen zum Schutz von Radfahrern (laufende Aufgabe)</li> </ul>
	4. Nachfragebündelung (in benachbarten Organisationen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gemeinsame Beschaffung von Pedelecs</li> <li>➔ Corporate CarSharing</li> <li>➔ Free-floating CarSharing für Geschäftsgebiet</li> <li>✗ Pendlerportal</li> <li>✗ JobTicket</li> </ul>
Handlungsfelder: Stadtverwaltung Osnabrück		ausgewählte Maßnahmen
	5. Radverkehr	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beschaffung von Diensträdern und -pedelecs</li> <li>✓ Rad-Wartung und Versicherung</li> <li>✗ Anschaffung Pedelec-Klappräder und Lastenfahrrad</li> <li>✗ Errichtung überdachter abschließbarer Abstellplätze für Dienst- und Privaträder</li> <li>✗ Laden privater Pedelecs am Arbeitsplatz</li> </ul>
	6. ÖPNV	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Erweiterung des JobTickets um Schienenverkehr</li> <li>✗ Bereitstellung und Vereinheitlichung: Fahrscheine für Dienstgänge innerhalb der Fachdienststellen erhältlich</li> </ul>
	7. Parkraum- / Parkplatzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Überarbeitung vergebener Parkberechtigungen: Die Maßnahme wird zurückgestellt, bis attraktive Verkehrsmittelangebote über Pkw hinaus etabliert sind.</li> </ul>
	8. Dienstreisen, -fahrten, -wege	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Fuhrpark-Elektrifizierung, basierend auf Fuhrparkanalyse</li> <li>✗ Prüfung, Überarbeitung und ggf. Zentralisierung von Beschaffungsstandards; im Bereich Radverkehr bereits umgesetzt</li> </ul>
	9. Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Förderung von Homeoffice, Telefon- und Videokonferenzen</li> </ul>
	10. Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stetige Kommunikation von BMM-Neuigkeiten über Inter- und Intranet</li> </ul>

Abb. 23: Konzeptbeschreibung

✓ = erledigt ✗ = in Arbeit ➔ = geplant





## Wie?

### Beginn & Konzeption

- **Ausgangspunkt:** Fokus auf BMM durch Osnabrücker Masterplan 100% Klimaschutz (2012)
- **gemeinsam:** Ausarbeitung eines **organisationsübergreifenden BMM-Gutachtens** durch externe Agentur (bis 2015)
- **verwaltungsspezifisch:** Erstellung BMM-Leitbild aus Gutachten gemeinsam mit zuständigen Fachdiensten (2016), dabei **kontinuierliche Abstimmung** mit der Verwaltungsspitze
- **Beschluss** durch Vorstandskonferenz (Oberbürgermeister und Verwaltungsdezernenten)
- Schaffung einer **zentralen Stelle** zum Bündeln von BMM innerhalb der dezentralen Verwaltungsstrukturen

### verwaltungsinterne Umsetzung (seit 2018)

- Priorisierung von Maßnahmen, die **Mitarbeiter in ihrem Alltag** erleben, um sie für BMM zu gewinnen
- **Leuchtturm-Projekte:** Beschaffung von vier Diensträdern und 19 Dienst-Pedelecs, weitere Vergrößerung der Flotte in Arbeit: zwei Pedelec-Klappräder und ein Lastenfahrrad
- Fokus zunächst auf zentrale Standorte mit vielen Beschäftigten, dann Erweiterung auf dezentrale Dienststellen
- **Mitarbeiter-Einbindung:** Abfrage von Bedarfen (teils über Leitungsstrukturen, teils direkt bei Mitarbeitern) und Sammeln von Ideen für BMM-Maßnahmen

## Organisation, Kommunikation & Finanzierung des verwaltungsinternen BMM

### Organisation

- BMM mit einer Personalstelle im Projekt MOBIL>E ZUKUNFT angesiedelt
- MOBIL>E ZUKUNFT als Partnerschaftsprojekt von Stadt und Stadtwerken Osnabrück ist fachlich dem Stadtbaurat zugeordnet.

### Kommunikation

mit verwaltungsinternen Verantwortlichen

- Informeller Austausch zwischen Mobilitätsmanagerin und relevanten Fachdiensten (etwa Immobilien-/Gebäudemanagement, Recht, Personalvertretung)
- Erstabfrage der Mobilitätsbedürfnisse in den einzelnen Dienststellen
- Informationsoffensive: regelmäßige Informationen zu Entwicklungen, neuen Angeboten; alle 4 bis 6 Wochen Artikel im Inter- und Intranet

## Finanzierung

- Finanzierung der BMM-Stelle aus dem Haushalt der Kommune

## Erkenntnisse: Prozess der BMM-Einführung

### Erfolgsfaktoren

- **Klarer politischer Wille** vorhanden
- **Einbindung** der zuständigen **Fachdienste**: Durch die gemeinsame BMM-Entwicklung identifizieren sich die verschiedenen Akteure damit. Das stärkt ihre Motivation, die Maßnahmen umzusetzen.
- **Haushaltsmittel** eingeplant

### Erkenntnisse

Identifikation fester BMM-Ansprechpartner innerhalb der verschiedenen Fachdienste **braucht Zeit**. Ist dies gelungen, werden BMM-Interaktionen stetig effizienter.

### Was noch?

## Multiplikator-Effekt – „Runder Tisch“ für BMM

- **Übergeordnetes Ziel**: Strategisches Stadtziel („Nachhaltige Mobilität“) durch BMM platzieren und umsetzen. Dabei geht es nicht nur um das eigene BMM der Stadt Osnabrück, sondern auch um die Förderung von BMM in lokal ansässigen Betrieben.
- **Veranstaltungsreihe** entstanden auf der Basis des Gutachtens zum BMM unter Beteiligung von fünf kommunalen und privatwirtschaftlichen Institutionen sowie Verbänden. **Zentrale Zielgruppe** sind aber regionale Firmen und Institutionen, die BMM voranbringen wollen. Die Teilnahme am Runden Tisch ist für sie kostenlos. Die Teilnehmerzahl liegt bei 40 bis 50 Teilnehmern pro Termin.

### Inhalte & Organisation des Runden Tisches:

- Inhalt: Die Veranstaltungen sind Anlaufpunkt und Austauschplattform für BMM. Teilnehmer werden dort bei der Konzeption und Umsetzung von BMM für ihre **eigene Organisation** unterstützt. Auch werden **übergreifende** und gemeinsame Mobilitätsprojekte initiiert. Da die fünf kommunalen Institutionen und Verbände anwesend sind, können Hemmnisse bei der firmeneigenen BMM-Umsetzung **niedrigschwellig** thematisiert und teils **sofort gelöst** werden
- Themen- und Referentenwahl der Runden Tische durch die Teilnehmer selbst
- Koordination: Organisation durch die Masterplanmanagerin „100% Klimaschutz“ in Zusammenarbeit mit den Stadtwerken Osnabrück und der Verkehrsplanung der Stadt
- Rahmenbedingungen: 1 x pro Quartal, 2 Stunden; Moderator wird gestellt, Referentenhonorare werden von der Stadt bezahlt

### Vorteile:

- Nutzung von Synergieeffekten, gemeinsamer Dokumentenpool z. B. Fragebögen und Standorterhebungsbögen und Best-Practice-Beispiele
- Information und Austausch zu diversen Themen, etwa Daten und Fakten zum Modal Split, möglichen BMM-Maßnahmen sowie zu Vorhaben der Stadt

### Wer?

#### Ansprechpartnerinnen

##### Stadt Osnabrück

Projekt MOBIL>E ZUKUNFT  
Betriebliches Mobilitätsmanagement  
Astrid Weritz  
E-Mail: weritz@osnabrueck.de

##### Stadt Osnabrück

Masterplan 100% Klimaschutz  
Betriebliches Mobilitätsmanagement extern  
(Runder Tisch BMM)  
Birgit Rademacher  
E-Mail: rademacher.b@osnabrueck.de

## 5. Vertiefung: Interne Organisation

### 5.1 Kommunale vernetzte Organisationsformen

Bei der Einführung eines BMM sollte immer die interne Organisation in den Blick genommen werden. Das BMM lässt sich dabei als ein Baustein des KOMM identifizieren. Das KOMM ist der Überbau und umfasst sämtliche Aktivitäten einer Kommune im Bereich Mobilitätsmanagement. Damit verbunden sind Verwaltungsstrukturen, welche eine effiziente Bearbeitung des Themas Mobilität fördern und einen fachbereichsübergreifenden Abstimmungs- und Entscheidungsprozess beinhalten.<sup>85</sup> Bei der Einführung eines BMM in der Kommunalverwaltung sollte daher immer auf eine möglicherweise bereits vorhandene KOMM-Struktur zurückgegriffen werden. Im Folgenden wird nun auf die spezifische Organisationsstruktur bei der Implementierung eines BMM in der Verwaltung eingegangen.

Eine effektive kommunale Organisationsstruktur für BMM hat zwei Ziele:

1. Der Mobilitätsmanager ist gut sichtbar und die Reichweite seiner Entscheidungen möglichst groß, etwa durch hierarchische Entscheidungsbefugnisse.
2. Verwaltungsinterne und ggf. externe Akteure, die BMM prägen, tauschen sich (auf Augenhöhe) zum Themenfeld aus.

Je nach Organisationsform kann die BMM-Unterstützung der Verwaltungsspitze effizient **in die Fachdienste** und relevanten Bereiche **getragen** werden. Zugleich können relevante Akteure durch eine Vernetzungsstruktur effektiv miteinander **kommunizieren**, gemeinsames Handeln frühzeitig **abstimmen** und sich zu ihren BMM-Erfahrungen **austauschen**. Herausforderungen können frühzeitig identifiziert und **im Dialog angegangen** werden. So wird **Mobilität in den Fokus** des Verwaltungsgeschehens gestellt.



Abb. 24: Organisationsformen für die Positionierung von BMM in der kommunalen Verwaltung (Quelle: eigene Darstellung)

Es gibt unterschiedliche Strukturen, durch die BMM bzw. der Mobilitätsmanager in einer Kommunalverwaltung verankert werden können. Jede Organisationsform weist ihre Stärken und Schwächen auf. Vor der Entscheidung für eine dieser Strukturen ist es hilfreich zu definieren, welche Ziele erreicht werden sollen und welche Struktur hier die größte Wirksamkeit verspricht.

<sup>85</sup> vgl. FGSV 2018: 11f.

<sup>86</sup> Je nach Kommune werden die Begriffe Fachbereich, Referat, Abteilung o. Ä. genutzt.

## 5.1.1 Angliederung an einen Fachbereich

Bei der Angliederung an einen Fachbereich wird die Verantwortlichkeit für BMM (d. h. die Position des Mobilitätsmanagers) einem bestimmten Fachdienst zugeordnet.

### Vorteile

- Der Mobilitätsmanager hat **Zugriff auf das Fachwissen** des Fachbereichs, an den er angegliedert ist. Je nach Schwerpunktsetzung kann das BMM an unterschiedliche Fachbereiche angegliedert werden. Ein Andocken an den Fachbereich Wirtschaft fördert die Kooperation mit Unternehmen und stärkt den lokalen Wirtschaftsstandort. Die Angliederung an den Bereich Umwelt stärkt die Ausrichtung der ökologischen Nachhaltigkeit und Emissionsreduzierung etc. Eine Angliederung an den Bereich Personal bzw. Zentrale Dienste ermöglicht ein weit entwickeltes Netzwerk, wodurch BMM mitarbeiternah umgesetzt werden kann. Zudem werden durch diesen Fachbereich zu meist die wesentlichen Maßnahmen im Bereich des BMM umgesetzt.
- Kurze (organisatorische) Wege ermöglichen es dem Mobilitätsmanager, eng mit diesem Bereich Rücksprache zu halten und **schnell Lösungen** für fachspezifische Herausforderungen zu **finden**. So können wichtige Absprachen zügig getroffen und Maßnahmen umgesetzt werden, sofern sie vorwiegend in den Bereich des Fachdiensts fallen.
- Ein **bedeutendes politisches Gewicht** des Fachbereichs kann sich positiv auf die Einführung und Umsetzung des BMM auswirken.

### Nachteile

- Der Fachbereich hat **keine Weisungsbefugnis** gegenüber anderen Bereichen.
- BMM kann **thematisch isoliert** sein, wenn der Blick (und die Kooperationsmöglichkeiten) nicht bewusst über den Teller- bzw. Fachbereichsrand hinausgehen. Es sind zusätzliche Strukturen notwendig, um einen Austausch zwischen den Fachbereichen auf Augenhöhe zu ermöglichen.
- **Mögliche Unstimmigkeiten zwischen Fachbereichen** behindern die BMM-Einführung und -umsetzung.

## 5.1.2 Fachbereich Mobilität und Verkehr

Durch die Verortung in einem vorhandenen bzw. zu schaffenden Fachbereich für Mobilität und Verkehr ist BMM zentral in einer Organisationseinheit positioniert, die sich mit dem Thema Mobilitätsmanagement befasst.

### Vorteile

- BMM ist durch den Fachbereich innerhalb der Kommunalverwaltung **sichtbar**.
- Der Mobilitätsmanager hat **Zugang zu Fachwissen**, das über seine eigenen Ressourcen hinausgeht. In einer solchen Organisationsstruktur erkennt er **Synergien** von BMM-Maßnahmen frühzeitig und kann BMM von Beginn an in größere Kontexte des kommunalen Mobilitätsmanagements einbetten.
- Der **Abstimmungsaufwand** zwischen verschiedenen Feldern des kommunalen Mobilitätsmanagements ist **gering**.

### Nachteile

- **Der Austausch mit anderen Fachbereichen** als direkte Entscheidungsebene kann fehlen, insbesondere der mit den zentralen Diensten, die große fachliche Schnittmengen mit BMM aufweisen. Ggf. ist es hilfreich, diesen Austausch aktiv zu organisieren.
- Dem BMM kann es **an Umsetzungsmöglichkeiten mangeln**, wenn es dem Fachbereich Mobilität innerhalb der Kommunalverwaltung an Durchschlagskraft fehlt.





### 5.1.3 Stabsstelle

In einer Stabsstelle verortet, erhalten BMM bzw. der Mobilitätsmanager eine eigene, verwaltungsinterne Organisationseinheit (vgl. BMM der Stadt Aachen). Die Entscheidungsverantwortung liegt dabei in der Organisationseinheit, die der Stabsstelle zugeordnet ist. In der Praxis handelt es sich dabei oft um die Verwaltungsspitze.

#### Vorteile

- BMM ist über Fachbereichs- und selbst über Verwaltungsgrenzen hinweg **sichtbar**.
- Informationen können schnell eingeholt und verarbeitet, **Entscheidungen** durch die Angliederung an die Verwaltungsspitze kurzfristig **getroffen werden**. Dadurch kann BMM **schnell umgesetzt** werden.

#### Nachteile

- Die BMM-Akzeptanz kann sowohl innerhalb der Fachbereiche als auch unter den Mitarbeitern eingeschränkt sein, wenn es „von oben“ angeordnet wird.
- Ohne Anbindung an einen Fachbereich kann BMM die **fachliche Legitimierung fehlen**.
- Dem Mobilitätsmanager kann der **Austausch** mit den Fachbereichen **fehlen**, wenn er sich nicht aktiv dafür einsetzt.
- Die **Verstetigung** von BMM kann sich über eine Ratsperiode hinaus **schwierig** gestalten, da die Position eine politische Komponente beinhaltet.

### 5.1.4 Lenkungsgruppe BMM

Eine Lenkungsgruppe BMM ist ein effektives Werkzeug für ein vernetztes BMM. Sie fußt auf der Bündelung von Verantwortlichen aus verschiedenen Ressorts, die formell weiterhin zu ihren Arbeitseinheiten gehören. Leiter der Lenkungsgruppe kann der Mobilitätsmanager sein, der aber darüber hinaus anderweitig innerhalb der Kommunalverwaltung platziert sein muss, etwa in einer der drei o. g. Organisationsformen.

#### Vorteile

- Durch die weitestgehende **Unabhängigkeit** von den Fachbereichen kann BMM eine **hohe Akzeptanz** erreichen.
- Eine Lenkungsgruppe ermöglicht v. a. die **horizontale Vernetzung** von Akteuren, durch die Maßnahmen integriert konzipiert und umgesetzt werden können.
- Das Vorgehen ist **dialogorientiert** und **interdisziplinär**. Herausforderungen können frühzeitig identifiziert und bewältigt werden.
- BMM wird dadurch langfristig erfolgreich umgesetzt.

#### Nachteile

- Dialogverfahren sind koordinationsaufwendig und ressourcenintensiv.
- Der Erfolg des BMM **hängt** von der **Unterstützung der Fachbereiche** im Lenkungsreis **ab**.

Bei jeder dieser Organisationsformen ist es wichtig, die eingangsformulierten Ziele im Auge zu behalten: den Mobilitätsmanager zu stärken und den Austausch zwischen relevanten Akteuren zu fördern. Bei Bedarf kann die eigene kommunale Organisationsform durch runde Tische oder regelmäßige Netzwerktreffen ergänzt werden.

## 5.2 Identifikation und Aktivierung relevanter (interner) Akteure

Zudem ist es zu Beginn hilfreich festzulegen, welcher (interne) Personenkreis im Rahmen des Projektes hinzuzuziehen ist. So können bereits von Anfang an alle relevanten Personen informiert und einbezogen werden; dadurch lässt sich eine möglichst große Akzeptanz des Projektes erreichen.

Dem Mobilitätsmanager kommt bei der Konzeption und beim Umsetzen von BMM eine Schlüsselrolle zu. Für eine erfolgreiche Einführung ist außerdem die Unterstützung weiterer Akteure nötig, die das BMM innerhalb und

außerhalb der Kommunalverwaltung unterstützen. Alle Akteure bringen jeweils eigene Interessenschwerpunkte und Handlungsbereiche in den Prozess ein. Dadurch können sie spezifische BMM-Felder besonders gut vorantreiben (vgl. Abb. 15).

Bei der Identifikation und Aktivierung relevanter Akteure ist empfehlenswert, den ersten Fokus auf diejenigen zu legen, die BMM bereits positiv oder zumindest offen gegenüberstehen. Die Zuständigen lassen sich durch ausgewählte kommunikative Maßnahmen erreichen. Diejenigen, die BMM kritisch sehen, können im Laufe der Zeit am besten durch erste sichtbare Erfolge überzeugt werden.

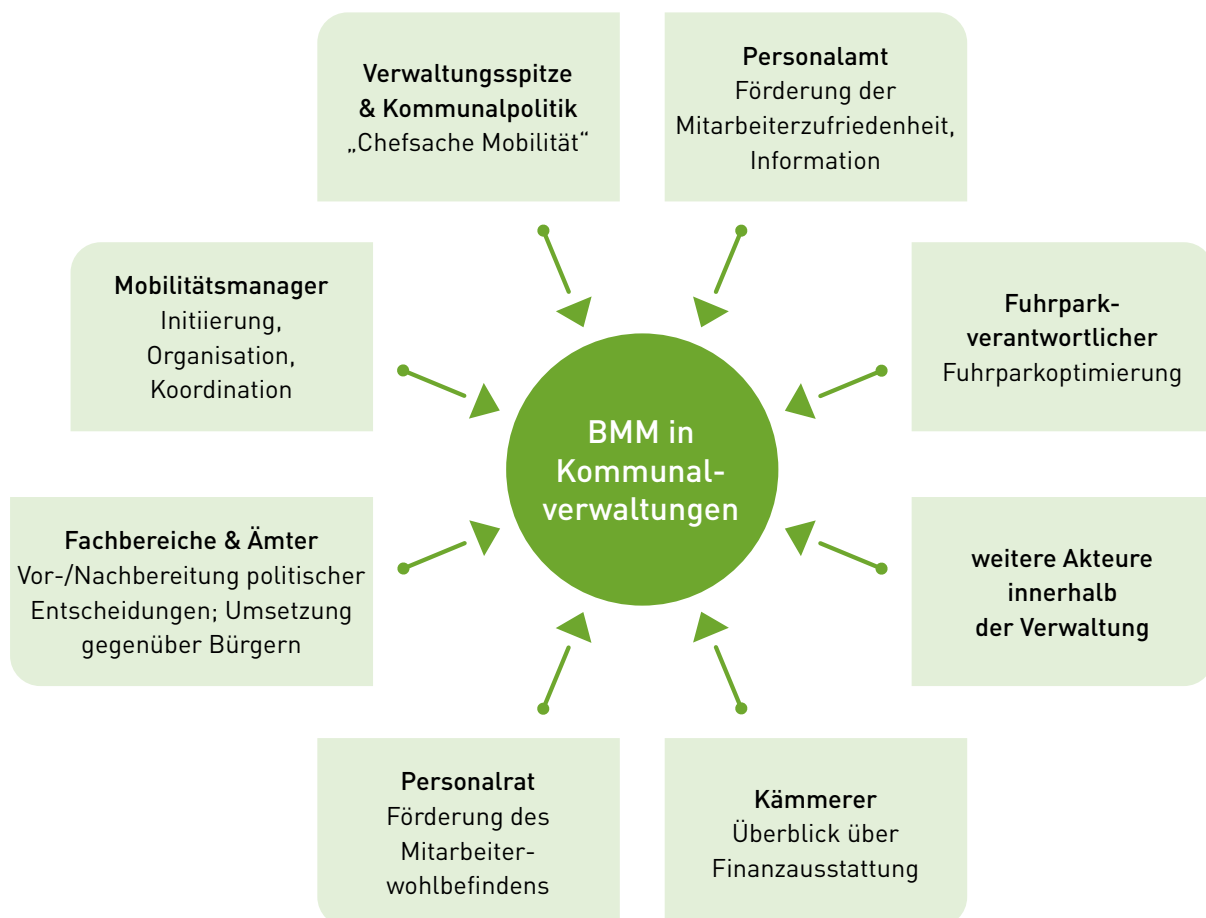


Abb. 25: Verwaltungsinterne relevante Akteure für die Einführung von BMM (Quelle: eigene Darstellung)





## Mobilitätsmanager

### Der Mobilitätsmanager<sup>87</sup>

- initiiert und organisiert das Mobilitätsmanagement
- verbindet die politische und die strategische Ebene miteinander
- entwickelt Strategien und Maßnahmen und leitet die Umsetzung ein und an
- unterstützt und berät verschiedene Akteure
- vernetzt und koordiniert die fachlichen Verantwortlichen und ihre diversen Interessen
- blickt über den Tellerrand und fördert die Zusammenarbeit mit anderen Städten, Kommunen und Gemeinden, z. B. durch den Austausch von Wissen oder mit überregionalen Strategien

Die Benennung eines zentralen Zuständigen für BMM innerhalb einer Kommunalverwaltung ist entscheidend, um das Mobilitätsmanagement effektiv voranzubringen. Zugleich ist der Mobilitätsmanager von der Unterstützung durch die Verwaltungsspitze und die zuständigen Fachdienste abhängig. Er braucht den Rückhalt der relevanten Bereiche, um deren Expertise mit einbeziehen und sich für Mobilitätslösungen einsetzen zu können, die von den Fachabteilungen mitgetragen werden. Auf der einen Seite sollte es sich um eine Person handeln, die sich mit nachhaltiger Mobilität in Verwaltung identifiziert, unter Kollegen Achtung genießt und ein gewisses Kommunikationstalent besitzt.

Zu den grundsätzlichen Aufgaben zählt bspw. die Federführung bei der Erarbeitung eines betrieblichen Mobilitätskonzeptes und die Steuerung der internen (mit den Verwaltungsspitzen und mitwirkenden Mitarbeitern) und externen Kommunikation (bspw. mit Dienstleistern und Beratern). Auch Bekanntmachung und Vermarktung der Maßnahmen des BMM obliegen dem Mobilitätsmanager.

Im Rahmen des KOMM wird ebenfalls eine zentrale Person benannt, welche die Tätigkeiten im Bereich des kommunalen Mobilitätsmanagements koordiniert. Praktisch kann es sich dabei um dieselbe Person handeln wie der Verantwortliche für das BMM, dies ist aber nicht immer der Fall. Ob die Stelle mit einer oder mit mehreren Personen besetzt werden sollte, hängt von den örtlichen Gegebenheiten und den zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen der einzelnen Personen ab. Sollte für den Bereich BMM eine andere Person die Federführung übernehmen, sollte eine intensive Kommunikation zum kommunalen Mobilitätsmanager gewährleistet werden.

Die VDI-Richtlinie zum BMM (VDI-MT 5110) gibt unter anderem Hinweise dazu, welche Qualifikationsmerkmale bei der Besetzung des Mobilitätsmanagers zu berücksichtigen sind. Die Arbeiten an der VDI MT 5110-3 „Betriebliches Mobilitätsmanagement – Prozessschritte und Umsetzung“ (Arbeitstitel) haben begonnen, diese Richtlinie wird zeitnah verfügbar sein.

VDI-RICHTLINIEN MENSCH UND TECHNIK		April 2019	
VDI-MT 5110 Blatt 1 / Part 1	VDI-MT 5110 Blatt 1 / Part 1	VDI-MT 5110 Blatt 1 / Part 1	VDI-MT 5110 Blatt 1 / Part 1
VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE	Betriebliches Mobilitätsmanagement Qualifikationsmerkmale für die Auswahl von befähigten Personen für Mobilitätsmanagement	VDI-MT 5110 Blatt 1 / Part 1	Ausg. deutsch/englisch Issued: German/English
Mobility management for employers		Qualification criteria for mobility management professionals	
Der Entwurf dieser Richtlinie wurde mit Anknüpfung im Bundesanzeiger ansonsten öffentlicher Eingangsverfahren unterworfen. Die deutsche Version dieser Richtlinie ist verbindlich.		The draft of this standard has been subject to public scrutiny after announcement in the Bundesanzeiger (Federal Gazette). The German version of this standard shall be taken as authoritative. No guarantee can be given with respect to the English translation.	
Inhalt	Seite	Contents	Page
Vorbemerkung	2	Preliminary note	2
Einführung	2	Introduction	2
1 Anwendungsbereich	3	1 Scope	3
2 Begriffe	3	2 Terms and definitions	3
3 Abkürzungen	4	3 Abbreviations	4
4 Kurzbeschreibung von Mobilitätsprojekten	5	4 Brief description of mobility projects	5
5 Betriebliches Mobilitätsmanagement	6	5 Mobility management for employers	6
5.1 Ziele und Handlungsfelder	6	5.1 Goals and fields of activity	6
5.2 Systematik und Inhalte	6	5.2 Systematic approach and contents	6
5.3 Nachhaltige Vorkonzepte	9	5.3 Sustainable pre-concepts	9
6 Befähigte Personen für Mobilitätsmanagement	9	6 Mobility management professionals	9
6.1 Allgemeines	9	6.1 General	9
6.2 Externe Berater	10	6.2 External consultants	10
6.3 Interne Manager, Koordinatoren und Bewaffner	10	6.3 Internal managers, coordinators and officers	10
6.4 Qualifikationsmerkmale für befähigte Personen im Mobilitätsmanagement	12	6.4 Qualification criteria for mobility management professionals	12
7 Auswahl der befähigten Personen im Mobilitätsmanagement	17	7 Selection of mobility management professionals	17
8 Fort- und Weiterbildungen	18	8 Further education and training	18
8.1 Fort- und Weiterbildungsbedarf	18	8.1 Need for further education and training	18
8.2 Arten, Inhalte und Umfang von Aus-, Fort- und Weiterbildungen	19	8.2 Types, contents and scope of further education and training	19
Anhang A Beispielhafte Maßnahmenkonzepte für ein betriebliches Mobilitätsmanagement	21	Annex A Examples of action plans for mobility management for employers	21
Anhang B Beispielhafter Hinweis auf Qualifikationskonzept „Betrieblicher Mobilitätsmanager (m/f)“	24	Annex B Example qualification concept "Business Mobility Manager (m/f)"	24
B1: An wen richtet sich der Lehrgang?	24	B1 Who is the course aimed at? Target group and prerequisites	24
B2: Ziele – Was Teilnehmer nach dem Lehrgang wissen und können	24	B2 Objectives - Knowledge and competencies that participants gain from the course	24
B3: Aufbau des Qualifikationskonzepts	26	B3 Structure of the qualification concept	26
Anhang C Beispielhafter Hinweis auf den Bachelorstudiengang „Mobilitätsmanagement (B.Eng.)“	26	Annex C Example bachelor's degree programme "Mobility Management (B.Eng.)"	26
Schriften	29	Bibliography	29
VDI/DIN-Kommission Reinhaltung der Luft (KRdL) – Normenausschuss Fachbereich Umweltschutz			
VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 2: Emissionsminderung I VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 1a: Maximale Immissionswerte VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 1b: Umweltmeteorologie VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 3: Emissionsminderung II VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 4: Analysen- und Messverfahren I VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 5: Analysen- und Messverfahren II VDI/DIN-Handbuch Reinhaltung der Luft, Band 6: Abgasreinigung – Staubtechnik			

87 Auch der Verantwortliche für KOMM wird in Kommunalverwaltungen teils als Mobilitätsmanager bezeichnet. Praktisch kann es sich dabei um dieselbe Person handeln wie der Verantwortliche für BMM; dies ist aber nicht immer der Fall. Teils verantwortet auch ein Mobilitätsbeauftragter

oder -koordinator das verwaltungsinterne BMM. Der Begriff „Mobilitätsmanager“ impliziert jedoch eine weitreichende Handlungsvollmacht und wird im vorliegenden Handbuch als Begriffsvariante bevorzugt.

## VDI-Richtlinie zum BMM (VDI-MT 5110)

Empfohlen wird, kommunale Verantwortliche sowie externe Akteure in den BMM-Prozess einzubinden. Man unterscheidet folglich zwischen **betrieblicher Mobilitätsberatung (extern)** und der Stelle des **BMM (intern)**.

### Mögliche relevante Akteure

**Mobilitätsmanagement:** Dabei handelt es sich um eine längerfristige interne Stelle (Person oder Organisationseinheit) mit dem zentralen Fokus auf die Mobilität der Beschäftigten. Die Stelle ist zentraler Anlaufpunkt für Fragen rund um BMM und wird idealerweise durch einen Akteur mit Führungsverantwortung besetzt. Je nach Größe und Organisation der Kommune kommt für die Besetzung der Stelle eine der drei folgenden Rollen infrage:

1. **Mobilitätsmanager:** nach VDI-Empfehlung angesiedelt in einer Stabsstelle auf Geschäftsführungsebene. Die Expertise des Mobilitätsmanagers ist vergleichbar mit jener eines externen Beraters. Er stellt eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung sicher.
2. **Mobilitätskoordinator:** koordiniert verschiedene Bereiche der Kommune, die sich auf das Mobilitätsmanagement auswirken, leitet und lenkt Prozesse, in denen tragfähige Lösungen entwickelt werden. Der Koordinator kann etwa in einer Stabsstelle auf Abteilungsebene verortet sein.
3. **Mobilitätsbeauftragter:** füllt die Position in der Regel neben seiner eigentlichen Tätigkeit aus. Bei einer Teilzeitbesetzung wird die Beauftragung einer externen Mobilitätsberatung empfohlen.

### Qualifikationsmerkmale: Wer kommt für die Positionen infrage?

**Generelle Fach- und Methodenkompetenz:** fachliche Grundlagen zu Mobilität und Verkehr, zu Erhebungsmethoden und -verfahren, zur Entwicklung von BMM-Konzepten und -Maßnahmen sowie zu Kommunikations-, Organisations- und Managementkompetenzen. Auch **Sozialkompetenz** ist als Ergänzung zur Fach- und Methodenkompetenz wichtig. Der Besuch von **Aus-, Fort- und Weiterbildungen zu BMM** ist für alle drei Positionen notwendig.

#### Empfohlene Kompetenzen für die einzelnen Rollen:

1. **Mobilitätsmanager:** sehr hohe Sozialkompetenz, zudem ausgeprägte Fach- und Methodenkompetenz. Ein (verwaltungsinterner) Mobilitätsmanager sollte ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium oder einen gleichwertigen Abschluss aufweisen. Mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im Bereich BMM (Controlling, Fuhrpark, Personalbereich) sind empfehlenswert.
2. **Mobilitätskoordinator:** Fachwissen bei der Entwicklung von BMM-Konzept und Maßnahmen, zudem ein hoher Grad an Strukturiertheit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Eigeninitiative, Grundwissen zu Mobilität und Verkehr, Grundlagen der Managementkompetenz, Basiswissen zu Erhebungs- und Analysemethoden. Eine abgeschlossene Berufsausbildung im Bereich Mobilität und mind. drei Jahre Berufserfahrung im Bereich BMM (Controlling, Fuhrpark, Personalbereich) sind ratsam.
3. **Mobilitätsbeauftragter:** hohes Maß an Strukturiertheit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Eigeninitiative sowie Fachwissen bei der Entwicklung von BMM-Konzepten und Maßnahmen. Eine abgeschlossene Berufsausbildung, Berufserfahrung und fundierte Kenntnisse über den Betrieb und seine Struktur bilden die Grundlage.



## Verwaltungsspitze & Kommunalpolitik

### „Mobilität ist Chefsache!“

Der politische **Wille der Verwaltungsspitze**, etwa des Bürgermeisters oder des Landrats, ist ein **Schlüssel**, um BMM in einer Kommunalverwaltung **konzipieren und umsetzen** zu können. Der gesamte Einführungsprozess wird nur dann effektiv in den verschiedenen Verwaltungsressorts verwirklicht, wenn die Verwaltungsspitze dies fördert, fordert und voranbringt. Das ersetzt aber nicht das Einbinden und Aktivieren der verwaltungsinternen Akteure, um sicherzustellen, dass sie sich mit dem Konzept identifizieren und es unterstützen. (vgl. Abb. 26). Entscheidungsträger an der Verwaltungsspitze wie auch verwaltungsinterne Verantwortliche in verschiedenen

Dienststellen können kommunikativ durch unterschiedliche Werkzeuge erreicht werden (vgl. Kapitel 6).

Der politische Wille des Gemeinderats, des Stadtrats oder des Kreistags ist ebenfalls eine Voraussetzung, um BMM voranzubringen. So werden BMM-Konzepte oft durch diese Gremien bewilligt. Größere finanzielle Investitionen setzen sogar eine Entscheidung des Rates voraus. Zudem beeinflusst die Kommunalpolitik BMM, indem sie bauleitplanerische Entscheidungen trifft, die nachhaltige Mobilität begünstigen, etwa in Form einer kommunalen Stellplatzsatzung oder der Umsetzung eines regionalen Radverkehrsplans.

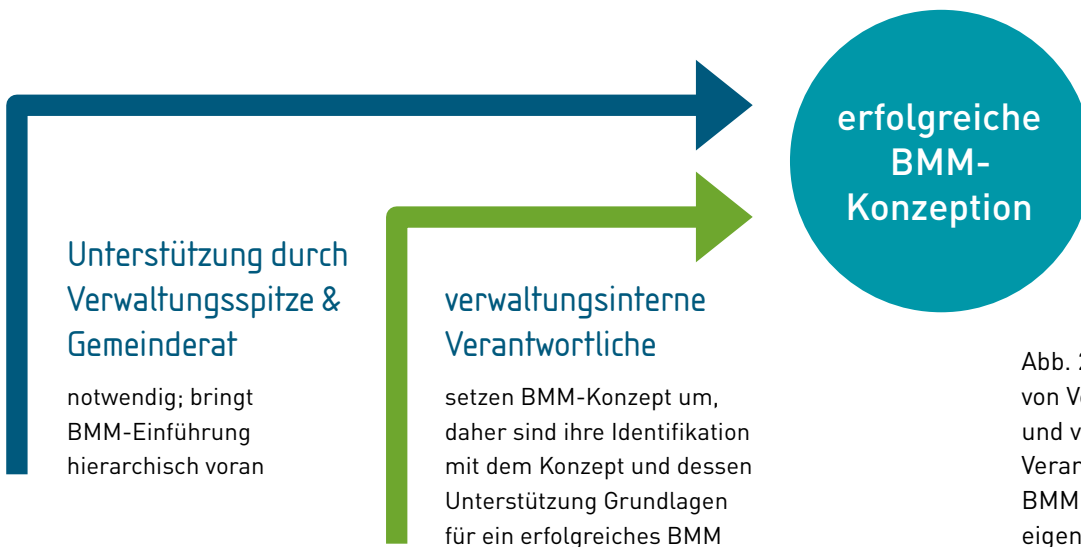


Abb. 26: Zusammenarbeit von Verwaltungsspitze und verwaltungsinternen Verantwortlichen im BMM-Prozess (Quelle: eigene Darstellung)

## Personalamt

Das Personalamt hat mehrere Ziele und Handlungsfelder, die BMM prägen:

- **Das Amt stärkt die Ausrichtung** der Kommunalverwaltung, sich für das **Wohlbefinden der Mitarbeiter einzusetzen**. Das ist besonders vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels ein wichtiger Punkt. Das Personaldezernat kann beispielsweise den Bau von Fahrradinfrastruktur oder das Bereitstellen von
- **JobTickets initiieren**. Teils implementiert es diese Maßnahmen sogar, etwa durch die Ausgabe des Job-Tickets in Groß-Gerau (vgl. Leuchtturmprojekt Kreis Groß-Gerau, Kapitel 4.2.3).
- **Es verantwortet Dienstanweisungen**, etwa die (Dienst-)Reiserichtlinien einer Kommunalverwaltung.
- **weist neue Mitarbeiter ein** und hat somit die Möglichkeit, jeden neuen Mitarbeiter auf das verwaltungs-

interne BMM-Programm aufmerksam zu machen und dafür zu werben. So kann BMM auch über Personalwechsel hinaus verstetigt werden. Auch kann eine Orientierungs- und Findungsphase nach einem Jobwechsel ein willkommener Anlass für das Überdenken des eigenen Mobilitätsverhaltens sein – diese Chance kann aufgegriffen werden.

- **Das Personalamt gestaltet Weiterbildungsprogramme und Informationsveranstaltungen.** Diese können auch BMM thematisieren.
- Er ist verantwortlich für das **Organisieren und Pflegen von Mitarbeiterdaten.** Bei der Durchführung einer Wohnstandortanalyse ist das Personalamt einer der zentralen Ansprechpartner für die Herausgabe und Aufbereitung von Daten.

## Fuhrparkverantwortlicher

Der Fuhrparkverantwortliche ist von zentraler Bedeutung, um ein ganzheitliches BMM einzuführen:

- Seine Unterstützung beginnt bei der Status-quo-Analyse vor Beginn der BMM-Konzeption. Er kennt nicht nur den kommunalen Fuhrpark, sondern hat auch Einblick in die aktuellen **Fahrgewohnheiten und -bedürfnisse** der Mitarbeiter, die die Fuhrpark-Fahrzeuge nutzen. Diese Erfahrungen können eine systematische Mitarbeitererhebung ergänzen.
- Der Fuhrparkverantwortliche **wirkt an der Auswahl und Beschaffung** neuer, umweltfreundlicher Fahrzeuge mit.



## Personalrat

Das zentrale Ziel des Personalrats ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Dafür kann er an verschiedenen Punkten ansetzen:

- Er achtet darauf, dass die **Interessen der Mitarbeiter** bei der Einführung von BMM berücksichtigt werden, etwa in Form von Fahrradabstellanlagen oder eines JobTickets.
- Er ist für die **Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen** im Unternehmen zuständig. Darunter fallen auch Aspekte wie die Förderung der Nutzung alternativer Mobilitätsangebote.
- Er kann Handlungsbedarfe gegenüber der Verwaltungsspitze formulieren und **Prozesse anstoßen.**

So kann er beispielsweise Mobilitätsmaßnahmen wie den Ausbau der Fahrradinfrastruktur, das Erarbeiten von Dienstreise- und Dienstwegerichtlinien oder die Umstellung des betrieblichen Fuhrparks **beantragen**.<sup>88</sup>

In der Praxis könnte der Personalrat zunächst **skeptisch** gegenüber BMM-Maßnahmen eingestellt sein. Die Abschaffung kostenloser Parkplätze im Rahmen einer BMM-Parkraumbewirtschaftung könnte z. B. als Einschränkung interpretiert werden. Daher ist es zielführend, den Personalrat **frühzeitig einzubinden**, geplante Maßnahmen zu diskutieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.



## Kämmerer

Der Kämmerer sollte von Beginn an über das Projekt informiert und in die Planungen einbezogen werden. Die fehlende Akzeptanz durch den Kämmerer kann die Implementierung eines BMM in der Verwaltung erschweren bzw. stoppen, weil finanzielle Mittel nicht zur Verfügung

gestellt werden. Dem Kämmerer sollten somit von Beginn an die Wichtigkeit der Finanzierung eines BMM vermittelt und die Vorteile für den Haushalt der Kommune aufgezeigt werden. Dazu zählen auch Kosteneinsparungen im Fuhrpark.

## Fachbereiche für Bauen, Stadtentwicklung, Verkehrsplanung und ihre Ämter

Je nach kommunaler Verwaltungsstruktur prägen die Fachbereiche für Bauen, Stadtentwicklung und Verkehrsplanung die Konzeption und Umsetzung eines BMM, indem sie ...

- eine wichtige Funktion als Multiplikator innerhalb des Stadtgebietes einnehmen und damit auf die Gestaltung der betrieblichen Mobilität in ortsansässigen Betrieben indirekt Einfluss nehmen können.
- **Entscheidungsprozesse** für politische Entscheidungen **vorbereiten**, bevor sie im Stadtrat beschlossen werden.
- die beschlossenen politischen Entscheidungen **umsetzen**.
- durch **Bauleitplanung** die vorhandene Verkehrsinfrastruktur **mitprägen**. Solche politischen Entscheidungen werden mittel- und langfristig getroffen, sodass der Mobilitätsmanager zum Zeitpunkt der BMM-Vorbereitung nicht zwangsläufig die Möglichkeit hat, auf Bauleitplanungsprozesse einzuwirken. Für künftige Entscheidungen ist es dennoch hilfreich, das Stadt- und Verkehrsplanungsamt für BMM zu gewinnen.

Ämter setzen die kommunalen Entscheidungen gegenüber den Bürgern um, indem sie z. B.

- **Bauanträge genehmigen**, etwa in Bezug auf verringerte Stellplatzschlüssel bei Neubauten mit BMM-Konzept.
- in einigen Kommunen die **Beschaffung von Fuhrparkfahrzeugen verantworten**. Teils sind dezentrale Verwaltungseinheiten für ihre eigenen Fuhrparks verantwortlich.

## Weitere Akteure innerhalb der Verwaltung

Darüber hinaus sollten weitere Akteure innerhalb der Verwaltung zu bestimmten Zeitpunkten und im Rahmen von spezifischen Themen in den Prozess einbezogen werden.

### Die Wirtschaftsförderung ...

- **vernetzt** lokale und regionale Unternehmen und kann Informationen über BMM (Veranstaltungen) **kommunizieren**.
- kann – je nach Angebot – Betriebe zur Einführung eines passgenauen BMM **beraten**.
- **vermittelt** Praxispartner für Veranstaltungen, Testangebote etc.

### Das Amt für Öffentlichkeitsarbeit

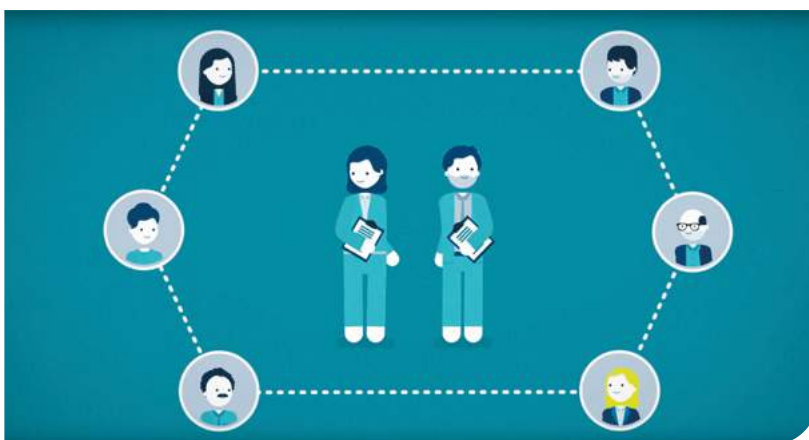
- ist für die **externe Kommunikation** verantwortlich und kann Erfolge des Projektes in die Öffentlichkeit tragen.
- kann Hilfestellung geben bei der **internen Kommunikation**.

### Die Schwerbehindertenvertretung ...

- sollte hinzugezogen werden, um die **Belange von Schwerbehinderten** im Prozess miteinzubeziehen.
- kann bei **Standortanalyse** sinnvolle Hinweise zu Mängeln am Standort in Bezug auf die Mobilität von Schwerbehinderten geben.

### Das Gebäudemanagement ...

- hat Kenntnisse über **bauliche Voraussetzungen und Kapazitäten**.







## 6. Kommunikation

Der Erfolg von BMM in Kommunalverwaltungen hängt u. a. davon ab, inwiefern verschiedene Akteursgruppen dessen Einführung unterstützen. Kommunikation ist ein grundlegendes Werkzeug, wenn es darum geht, Personengruppen von BMM zu überzeugen, sie zu begeistern und für die BMM-Einführung zu aktivieren. Grundsätzlich geht es hierbei um die Vermittlung von zwei Aspekten:

- **Wissen** über BMM, das überzeugt
- **Emotionen**, die positiv mit BMM verknüpft werden

Im gesamten Kommunikationsprozess sollten diese beiden Aspekte ständig als Leitlinien betrachtet werden und somit die Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen in erheblichem Maße beeinflussen und leiten. Damit ein BMM in der gesamten Verwaltung akzeptiert wird und die gewünschte Wirkung entfalten kann, müssen die Maßnahmen, Vorteile und Angebote frühzeitig und kontinuierlich kommuniziert werden. Die verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Verwaltung sollten von Anfang an in den BMM-Prozess eingebunden werden. Dabei geht es zum einen um die rein technische Kommunikation mit Verantwortlichen in Fachabteilungen. Zum anderen ist es zwingend notwendig, eine zielgruppenspezifische Kommunikation zu implementieren, welche die von den Maßnahmen Betroffenen informiert. Um das BMM erfolgreich durchführen zu können ist des Weiteren eine verwaltungsexterne Kommunikation mit (regionalen) Partnern und Dienstleistern erforderlich. Hinsichtlich der Vorbildfunktion der Kommunalverwaltung für weitere Unternehmen lohnt es sich zudem, Erfolge auch nach außen zu kommunizieren.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die relevanten Zielgruppen dargestellt, um anschließend auf die Kommunikationslinien näher einzugehen, mit denen diese Zielgruppen durch Wissen erreicht und von BMM überzeugt werden können. Anschließend wird ein Werkzeugkasten zur BMM-Kommunikation vorgestellt, der

verschiedene Kommunikationsmethoden enthält. Mithilfe des Werkzeugkastens können Wissen und Emotionen gemeinsam erzeugt und transportiert werden.

### 6.1 Zielgruppen

Grundsätzlich gibt es verschiedene Zielgruppen, die für eine erfolgreiche Konzeption und Umsetzung von BMM-Maßnahmen relevant sind und somit durch eine gute Kommunikation erreicht werden sollten. Hier sind zunächst die verwaltungsinternen kommunalen Verantwortlichen bzw. verwaltungsnahe Akteure, die die Kommunalverwaltung unterstützen, zu nennen. Sie sind für die Einführung von BMM verantwortlich und können ihre Aufgabenschwerpunkte und Kompetenzen zugunsten von BMM einsetzen. Weiterhin stellen die Verwaltungsmitarbeiter eine zentrale Zielgruppe dar, da sie die BMM-Maßnahmen letztlich durch ihr Mobilitätsverhalten umsetzen (können). Sie zu gewinnen ist demnach für ein gelungenes kommunales BMM wichtig. Will eine Kommunalverwaltung als Multiplikator agieren und BMM über die eigene Kommunalverwaltung hinaus fördern, ist es zudem zielführend, regionale Betriebe von BMM zu überzeugen. Dafür müssen Verantwortliche in regionalen Betrieben kontaktiert und aktiviert werden. Folgende drei Zielgruppen sollten demnach bei der Kommunikation von BMM in den Fokus genommen werden:

- verwaltungsintern: kommunale Verantwortliche
- verwaltungsintern: Mitarbeiter
- verwaltungsextern: Verantwortliche in regionalen Betrieben

## 6.2 Kommunikationslinien

Die Argumente, die für die Einführung von BMM sprechen, sind in Kapitel 2 deutlich geworden. Nun müssen sie zielgruppenspezifisch kommuniziert werden, damit sie in den Köpfen der jeweiligen Personen verankert werden und diese überzeugen. Für die unterschiedlichen Zielgruppen sind verschiedene Kommunikationslinien hilfreich, um sie jeweils an und mit den für sie relevantesten Argumenten ‚abzuholen‘.

### 6.2.2 Verwaltungsintern: kommunale Verantwortliche<sup>89</sup>

Es ist besonders wichtig, die kommunalen Verantwortlichen von BMM zu überzeugen, da sie für dessen Einführung zuständig sind und somit von Anfang an motiviert und Vorreiter sein müssen. Folgende Kommunikationslinien bieten sich hierbei besonders an:



#### Sparen

**„Durch BMM sinken die Kosten, die die Kommunalverwaltung für Mobilität ausgeben muss. Dadurch können wir das Sparsamkeitsprinzip optimal befolgen.“**

Der Fokus liegt hier auf den Kosteneinsparpotenzialen durch BMM. Diese liegen bspw. bei den Betriebs- und Wartungskosten für den kommunalen Fuhrpark, sowohl durch Elektrifizierung der Fahrzeuge als auch durch die Förderung des Radverkehrs. Auch durch weniger benötigte Parkplätze und damit einhergehend geringere Bezuschussung können Kosten gesenkt werden.

#### Mitarbeiterproduktivität steigern

**„Mitarbeiter, die dank BMM mehr Wege zu Fuß und mit dem Fahrrad zurücklegen, sind statistisch gesehen entspannter und melden sich weniger oft krank. BMM steigert also die Mitarbeiterproduktivität.“**

Aufgrund von Arbeitsverdichtung und Stellen, die nicht nachbesetzt werden (können), sind produktive Mitarbeiter mit effizienter Vorgehensweise für die Fachdienste von zentraler Bedeutung. BMM trägt zu dieser Produktivität bei und erschließt zudem neue Arbeitszeiten. Wenn Mitarbeiter für längere Dienstreisen den ÖV nutzen, können sie die Fahrt als Arbeitszeit nutzen, was ihre Produktivität erhöht.

#### Arbeitgeberattraktivität

**„Durch BMM signalisieren wir Fachkräften, dass wir ihnen nicht nur eine Arbeitsstelle zu bieten haben. Ihr Wohlbefinden ist uns wichtig. Dadurch wirken wir als Arbeitgeber attraktiv, können unsere aktuellen Mitarbeiter halten und neue Fachkräfte gewinnen.“**

Der Fokus liegt hierbei auf Mitarbeiterbindung, um dem Fachkräftemangel entgegenwirken zu können. Es sollte betont werden, dass öffentliche Verwaltungen im Allgemeinen mit einem Mangel an Nachwuchskräften zu kämpfen haben und möglicherweise auch die eigene kommunale Verwaltung. Mitarbeiterorientierung (durch BMM) trägt dazu bei, Fachkräfte für die eigene Verwaltung gewinnen und halten zu können. Auch die Werteorientie-

<sup>89</sup> Kommunalinterne Verantwortliche sind die Akteure innerhalb einer Kommunalverwaltung, von deren Unterstützung der Erfolg von BMM abhängt (vgl. Kapitel 5.2).



Die Effizienz der Verwaltung ist hierbei ausschlaggebend. Vor allem jungen Fachkräften sind die Werte ihres Arbeitgebers wichtig, und BMM zeigt, dass die eigene Kommunalverwaltung Nachhaltigkeit voranbringt und ähnliche Werte vertritt.

### Produktivitätssteigerung durch (fachdienstübergreifende) Zusammenarbeit

„BMM ist für die Mitarbeiter ein gemeinsames Gesprächsthema, über das sie sich austauschen, einander kennenlernen und netzwerken können. Das senkt die Hemmschwelle, sich später auch zu fachlichen Themen auszutauschen, um fachdienstübergreifende Lösungen finden zu können.“

Zentrale Elemente dieser Kommunikationslinie sind die Vernetzung der Mitarbeiter und das Teambuilding. Spielerische Wettbewerbe zwischen verschiedenen Organisationen oder Abteilungen wie z. B. das Stadtradeln (vgl. Kapitel 6.3 – Anreiz Wettbewerb: nachhaltig gewinnen) schaffen innerhalb der teilnehmenden Stadtverwaltung ein „Wir-Gefühl“. Veranstaltungen oder gemeinsame Erlebnistage ermöglichen eine beiläufige Vernetzung der Mitarbeiter verschiedener Fachbereiche.



### Verkehrschaos beseitigen (verwaltungsinterne Verkehrsplanung)

„BMM ist ein Schlüssel, um das morgendliche Verkehrschaos in der Nähe der Kommunalverwaltung einzudämmen.“

Hier soll vor allem die verwaltungsinterne Verkehrsplanung adressiert werden. Mit BMM erfüllt das Verkehrsplanungsamt seine kommunale Aufgabe. Die positiven Auswirkungen eines BMM werden erlebbar, wenn z. B. in der Umgebung des Verwaltungsgebäudes deutliche Verbesserungen im Verkehrsfluss erkennbar und die Mobilitätsbedürfnisse der kommunalen Einwohner (bzw. Mitarbeiter) befriedigt werden. Gerade zu Stoßzeiten wird das Verkehrschaos reduziert und der Parksuchverkehr eingedämmt.

### Kommunale Markenbildung und Wirtschaftsförderung (Verwaltungsspitze)

„Wenn wir BMM in unserer Kommunalverwaltung einführen, sind wir für andere Kommunen Vorreiter.“

Zielgruppe ist hier in erster Linie die Verwaltungsspitze. Mögliche Argumente für die Einführung eines BMM könnten z. B. sein, dass sich die Kommune als Vorreiter für Mobilität und Nachhaltigkeit positioniert, was insgesamt auf die kommunale Markenbildung einzahlt. Auch die Erhöhung der Sichtbarkeit der eigenen Kommune in kommunalen Netzwerken, etwa auf dem Städte- und Gemeindetag, trägt indirekt zur kommunalen Wirtschaftsförderung bei. Dank einer positiven Markenbildung gewinnt die Kommune an Attraktivität für Fördermittelgeber und Wirtschaftsakteure.

## 6.2.3 Verwaltungsintern: Mitarbeiter Sparen

Verwaltungsmitarbeiter lassen sich eher von BMM überzeugen, wenn deutlich wird, welche Vorteile BMM für ihren Alltag hat. Es kann zudem zielführend sein, an Werte anzuknüpfen, die ihnen wichtig sind. Auf kommunikativer Ebene bietet sich die „Botschafter-Perspektive“ an: Mitarbeiter berichten anderen Mitarbeitern von ihren positiven Erfahrungen mit BMM oder alternativen Verkehrsmitteln. So wird ein Gefühl der Bevormundung vermieden.



### Spaß und Gesundheit

**„Durch BMM wird mein Weg zur Arbeit entspannter: Beim Fahrradfahren kann ich mich bewegen, bin an der frischen Luft und habe einfach Spaß.“**

Der Fokus bei dieser Kommunikationslinie liegt vor allem auf gesundheitlichen Vorteilen für die Mitarbeiter durch ein BMM. Das kann sich sowohl auf körperliche als auch auf psychische Gesundheitsaspekte beziehen. So kann bspw. vermehrtes Fahrradfahren entspannen oder Stress abbauen, die körperliche Fitness erhöhen und somit das Wohlbefinden unterstützen. Fahrradfahren oder zu Fuß gehen kann Spaß machen und führt unumgänglich zum Aufenthalt an der frischen Luft und ggf. in der Sonne. Auf welche Vorteile bei der Kommunikation im Einzelnen eingegangen werden sollte, hängt von den Gegebenheiten vor Ort ab und sollte an die verschiedenen BMM-Analysen anknüpfen.

**„Durch BMM gebe ich weniger Geld für Mobilität aus. Dadurch habe ich mehr Geld für anderes übrig.“**

Diese Kommunikationslinie befasst sich mit den finanziellen Vorteilen für die Mitarbeiter, welche sich durch BMM ergeben. Es sollte deutlich herausgestellt werden, dass Fahrradfahren, ÖPNV-Nutzung (ggf. mit JobTicket) und Fahrgemeinschaften Einsparpotenziale gegenüber Pkw-Fahrten bzw. Solofahrten mit dem eigenen Pkw bieten. Ebenfalls sollte verdeutlicht werden, dass sich durch diese Kostenersparnisse neue Möglichkeiten im privaten Bereich ergeben. („Für das Geld, das ich dank BMM eingespart habe, kann ich ein zusätzliches Mal im Jahr gut essen gehen.“)

### Mitarbeiterorientierung

**„Die Verwaltungsspitze stellt uns im Rahmen von BMM qualitativ hochwertige Fahrräder und ÖPNV-Zeitkarten zur Verfügung. Das zeigt, dass es ihr wichtig ist, wie es uns Mitarbeitern geht – und das ist ein gutes Gefühl.“**

Der Fokus bei dieser Kommunikationslinie liegt vor allem auf den Mitarbeiterbedürfnissen. Hier geht es darum, Mitarbeiterbedürfnisse aufzuzeigen und zu verdeutlichen, dass die Verwaltung diese erkennt und anschließend ansprechende Angebote für Mitarbeiter entwickelt. So können Mitarbeiter sparen, wenn die Verwaltung die Förderung von Fahrradverkehr, ÖPNV-Nutzung und Fahrgemeinschaften fokussiert, da diese Art der Fortbewegung für den jeweiligen Mitarbeiter günstiger ist, als alleine mit dem eigenen Pkw zur Arbeitsstelle zu fahren. Zusätzlich kann beispielsweise die Zeit im ÖPNV für private Zwecke genutzt werden. Je nach räumlicher Verortung und Anbindung des Verwaltungsgebäudes kann die Verwaltung durch eine ÖPNV- und Fahrradförderung ihren Mitarbeitern Zeitersparnisse auf dem Arbeitsweg anbieten. Auch die Nutzbarkeit von BMM-Verkehrsmitteln in der Freizeit wie Flotten-Pkw, JobTicket oder BahnCard



bringt auch in der Freizeit einen Mehrwert und sollte entsprechend kommuniziert werden. Auch an dieser Stelle sollte an die BMM-Analysen angeknüpft werden.

### Nachhaltigkeit als Wert

**„Die Kommunalverwaltung achtet auf umweltfreundliche Mobilität. Ihr scheint Nachhaltigkeit wichtig zu sein. Das ist für mich ein wichtiger Wert – für einen solchen Arbeitgeber arbeite ich gern.“**

Diese Kommunikationslinie zielt auf die Mitarbeiteridentifizierung ab. Es geht darum, durch BMM-Maßnahmen individuelle Werte anzusprechen, zu wecken und eine Identifizierung mit dem Arbeitgeber zu fördern. Hierbei kann der Fokus z. B. auf Umweltfreundlichkeit und das Bewusstsein für konkret eingesparte Schadstoffemissionen durch bestimmte Verhaltensänderungen gelegt werden („Wenn ich sechs Monate lang mit dem Fahrrad statt mit dem Auto zur Arbeit fahre, dann verursache ich insgesamt x kg weniger CO<sub>2</sub>“<sup>90</sup>). Die Emissionseinsparungen sollten zudem kommunikativ mit weiteren Klimaprogrammen und -zielen der Kommune gekoppelt und thematisiert werden. Das Engagement der Kommunalverwaltung für eine lebenswertere Stadt, z. B. durch saubere Luft, mehr Grün, mehr Lebens- und weniger Parkraum etc., wird hiermit unterstrichen.

## 6.2.4 Verwaltungsextern: Verantwortliche in regionalen Betrieben

Die Argumente zur BMM-Einführung in regionalen Betrieben sind größtenteils mit jenen für die Einführung von BMM in Kommunalverwaltungen identisch. Darüber hinaus können die beiden folgenden Kommunikationslinien zielführend sein.

### Stärkung der Unternehmensmarke

**„BMM stärkt den Nachhaltigkeitsaspekt der Unternehmensmarke. Das erhöht ihren Wert in den Augen von Kunden und Geschäftspartnern.“**

Hier wird der Fokus auf die Verbesserung des Unternehmensimage durch die Stärkung der Unternehmensmarke gelegt – denn steigt der Wert der Unternehmensmarke, fördert dies die Nachfrage nach den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens. Durch ein BMM wird die Relevanz des Nachhaltigkeitsaspekts in einem Unternehmen ersichtlich und unterstrichen.

### Beitrag zur Wirtschaftsförderung

**„Durch BMM ist unser Unternehmen besser erreichbar. Das macht uns als Geschäftspartner interessant.“**

Im Mittelpunkt steht hier die Verbesserung der Erreichbarkeit und somit eine positive Geschäftsentwicklung durch ein erfolgreiches BMM. Die vielfältige (und nachhaltige) räumliche Erreichbarkeit des Unternehmens fördert den persönlichen Austausch zwischen Unternehmen bzw. zwischen Unternehmen und potenziellen Kunden. Dadurch entstehen Geschäftsideen und Beziehungen, was nicht nur die Geschäftsentwicklung der einzelnen Unternehmen, sondern auch – auf einer kommunaler Ebene – die Wirtschaft fördert.



<sup>90</sup> Um eine glaubwürdige Einspargröße aus der „Botschafter-Perspektive“ zu errechnen, kann der CO<sub>2</sub>-Rechner des Umweltbundesamts hilfreich sein: [www.uba.co2-rechner.de/de\\_DE](http://www.uba.co2-rechner.de/de_DE)



## 6.3 Werkzeugkasten „BMM-Kommunikation“

Um die Vorteile von BMM zu kommunizieren, gibt es verschiedene Arten von Kommunikationswerkzeugen (vgl. Abb. 18). Als übergeordnetes Werkzeug empfiehlt sich eine Werbekampagne. Sie begleitet nicht nur die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen, sondern die generelle Einführung des BMM, wodurch dieses als Ganzes sichtbar wird. Im Folgenden werden insgesamt fünf relevante Werkzeugarten vorgestellt.

### Sichtbar machen

Sichtbar machen bedeutet, dass BMM-Maßnahmen für Nutzer und verwaltungsinterne Verantwortliche auch außerhalb der Verwaltung präsent sind. Hierfür ist eine Werbekampagne hilfreich, die u. a. mit Logos, einem einheitlichen Design und Slogans arbeitet. Dafür können bestehende zentrale Symbole, etwa das Logo einer Kommune, aufgegriffen werden. Alternativ wird ein neues Designkonzept entworfen. Aus der stringenten Kombination von BMM-Symbolen und den entsprechenden BMM-Maßnahmen entsteht ein Wiedererkennungswert. BMM ist dadurch als Ganzes sichtbar und wird von relevanten Akteuren wahrgenommen.

### Informieren

Beim Informieren werden Vorteile, Umsetzungswege und Förderangebote an die jeweiligen Zielgruppen vermittelt. Das Wissen ist die Grundlage, um Akteure argumentativ von BMM zu überzeugen. Klassische Formate sind beispielsweise Informationsveranstaltungen, Druck-Erzeugnisse oder Online-Kanäle wie Newsletter oder Intranet. Darüber hinaus sind verwaltungsintern kollektive Informationsmöglichkeiten wie Echtzeit-Informationstafeln zu nachhaltigen Verkehrsmitteln denkbar.

### Beraten

Beraten werden Kommunalverwaltungen, Betriebe oder Mitarbeiter in Bezug auf ihre spezifischen Handlungsspielräume und Fördermöglichkeiten. Diese persönliche Ansprache zeigt den Akteuren ihre eigenen Veränderungspotenziale auf und motiviert sie dazu, diese auszu-schöpfen. Beratungsinhalte für Kommunalverwaltungen und Betriebe können Kosten- oder Emissions-Einsparpotenziale oder Know-how rund um die Konzeption und Umsetzung von BMM sein. Auf der Mitarbeiterebene können individuelle Beratungen neuen Mitarbeitern nachhaltige Mobilitätsoptionen aufzeigen, die ihren Bedarfen entsprechen.

### Sichtbar machen



Abb. 27: Werkzeugkasten „BMM-Kommunikation“: Werkzeugkategorien (Quelle: eigene Darstellung)





## Inspirieren

Inspirieren können BMM-Pioniere, seien sie Kommunalverwaltungen, die bereits erfolgreich ein BMM umgesetzt haben, oder Mitarbeiter, die aufgrund von BMM neue Verkehrsmittel nutzen. Wichtig ist dabei, die Erlebnisse dieser BMM-Pioniere an die entsprechenden Zielgruppen sichtbar zu kommunizieren. Dafür bieten sich Fachexkursionen genauso an wie Erlebnisberichte, die auf ansprechende Weise (online) präsentiert werden. Solche Berichte können als Vorbild dienen und das Interesse der Kollegen wecken, ähnliche Erfahrungen zu machen.

## Erleben

Das Erleben von Verkehrsmitteln erzeugt bei den Nutzern idealerweise ein langfristig gutes Gefühl. Wenn sie BMM bzw. nachhaltige Verkehrsmittel mit positiven Erlebnissen

und Emotionen verbinden und evtl. anfängliche persönliche Hemmnisse überwunden haben, sind sie motiviert, diese wiederholt zu nutzen. Entsprechend ist es für die BMM-Kommunikation essenziell, die Vorteile von BMM erlebbar zu machen. Mögliche Formate hierfür sind Testwochen oder kreativ umgesetzte Veranstaltungen mit dem Fokus auf Spaß und Lebensgefühl im Kontext nachhaltiger Mobilitätsformen.

In der konkreten Umsetzung von BMM-Kommunikation können die verschiedenen Werkzeugarten miteinander verbunden werden. Eine Veranstaltung kann z. B. zum einen informieren, zum anderen Möglichkeiten schaffen, neue Mobilitätsformen zu erleben und diese emotional positiv zu besetzen. Im Folgenden werden 16 Beispiele und Konzeptideen dargestellt, mit denen BMM kommuniziert werden kann. Die Beispiele enthalten jeweils einen Hinweis zu einer konkreten Veranstaltung, die bereits umgesetzt wurde. Die Konzeptideen dienen zur Inspiration für Kommunalverwaltungen. Sie sollen motivieren, neuartige Kommunikationswerkzeuge zu nutzen.

### BMM-Kommunikation

Werkzeuge	Werkzeugart	Seite
1. Branding/Werbekampagnen	Sichtbar machen	85
2. Klassische Informationsveranstaltung	Informieren	86
3. Mobilitätsoptionen sichtbar machen	Informieren	87
4. Entdecken durch Exkursionen	Informieren Erleben	88
5. Individuelle Ansprache	Beraten	89
6. „Kooperation mit Signalwirkung“ Pendlerprogramm	Beraten Inspirieren Erleben	90
7. eMobiles Staffel-Testen	Inspirieren	91
8. Jugendliche und Erwachsene im Fokus	Erleben	92
9. Anreiz Wettbewerb: STADTRADELN	Erleben	93
10. Radsicherheitschecks	Erleben	94
11. Raus aus dem Büro! Aufsatteln und los geht's!	Erleben	95
12. Mobilität feiern und auf der Welle mitreiten	Erleben	96
13. Mobilitätspioniere und Vorbildfunktionen nutzen	Inspirieren	97
14. Förderung von BMM in Betrieben – das Beispiel München	Beraten	98

## 1. Branding/Werbekampagnen

Werkzeugart: Sichtbar machen



### Was?

Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikationskampagne.

### Warum?

- BMM für Mitarbeiter und verwaltungsinterne Verantwortliche, aber auch außerhalb der Verwaltung sichtbar machen
- BMM als zusammenhängendes und einheitliches Angebot sichtbar machen
- Image der Kommunalverwaltung als attraktiver Arbeitgeber stärken

### Wie?

#### 1. Schritt: Präzise Zieldefinition

Welches ist das zentrale Kommunikationsziel? Soll die Werbekampagne das BMM in den Mittelpunkt stellen oder das BMM sichtbar mit der Kommunalverwaltung verknüpfen, um deren Attraktivität als Arbeitgeber hervorzuheben?

#### 2. Schritt: Status-quo-Analyse & Strategieentwicklung

Welche Marken, Werbekampagnen und Kommunikationswerkzeuge innerhalb einer Kommunalverwaltung gibt es bereits? Eine optische „Überflutung“ durch verschiedene

Marken und Kampagnen innerhalb einer Kommunalverwaltung kann dazu führen, dass die einzelnen Marken oder Kampagnen nicht deutlich wahrgenommen werden. Daher ist es i. d. R. sinnvoll, an bestehende Marken und Designs anzuknüpfen.

#### 3. Schritt: Kampagnenumsetzung

Die Zusammenarbeit mit verwaltungsinternen oder externen Kommunikationsprofis zur Integration von BMM in bestehende Werbekampagnen oder zur Entwicklung eines eigenen Auftritts mit Logo und Grafik-Erzeugnissen (wie Plakaten, Info-Flyern, Aufklebern etc.) sollte unbedingt angestrebt werden. Alle BMM-Maßnahmen sollten durch ein einheitliches Design gekennzeichnet sein, um das BMM als zusammenhängendes Programm sichtbar zu machen.

### Wer?

Wissenschaftsstadt Darmstadt: Entwicklung des Logos und Slogans „mobimax – umsteigen lohnt sich!“, um das verwaltungsinterne BMM sichtbar zu machen. Dafür wurden alle Flyer, Plakate und das JobTickets unter der Produktmarke „mobiMAX“ einheitlich gekennzeichnet.

→ [www.bnu.de/projekt/mobimax.html](http://www.bnu.de/projekt/mobimax.html)

## 2. Klassische Informationsveranstaltungen

Werkzeugart: Informieren



Bilder: © GCX

### Was?

- Wissen zu neuen Mobilitätsformen, -angeboten und -technologien erhöhen
- Interaktives Einbeziehen der Teilnehmenden, ihrer Fragen, Bedenken und Wünsche

### Warum?

- Reduzieren von Nutzungshemmnissen, Unsicherheit und Wissenslücken im Umgang mit neuen Mobilitätsmaßnahmen, Technologien etc.
- Interesse wecken und Multiplikatoreffekte anstoßen
- Motivieren, sich mit neuen Themen und Ansätzen zu beschäftigen

### Wie?

- **Informationsveranstaltung** mit Vorträgen und einer Experten-Podiumsdiskussion, die wichtige Fragen aufgreift
- **Workshop-Elemente**, in denen Experten Fragen beantworten und gemeinsam mit den Teilnehmern strategische Elemente für die Kommune oder angewandte Lösungen für Nutzer entwickeln

- Lange (Mittags-)Pause mit „Markt der Möglichkeiten“ bespielt durch Akteure der Region (z. B. Dienstleister, Fahrzeughändler; im Idealfall mit Testparcours), um Mobilitätsangebote vorzustellen → Verknüpfung von Informieren und Erleben
- Die **Nutzung von Räumlichkeiten** der Kommune wird empfohlen.

### Wer?

Beispiel: Workshop-Reihe im Rahmen der Erstellung des Elektromobilitätskonzepts Augsburg mit verschiedenen Zielgruppen und interaktiven Elementen; u. a. „Akteurs-Workshop – Elektromobilität in der Umweltstadt Augsburg“.

→ [www.augsburg.de/umwelt-soziales/umwelt/e-mobilitaet](http://www.augsburg.de/umwelt-soziales/umwelt/e-mobilitaet)

### 3. Mobilitätsoptionen sichtbar machen

Werkzeugart: Informieren



Echtzeit-Mobilitätsanzeige der Firma Veomo;  
Bild: © Veomo Mobility GmbH, Atelierstraße 29, 81671 München, hello@veomo.com.

#### Was?

Mobilitätsoptionen sollen für Mitarbeiter sichtbar gemacht werden. Konventionelle Schilder zu Fahrrad-abstellanlagen oder Abfahrtsmonitore für ÖPNV-Angebote sind ein guter Anfang. Echtzeit-Mobilitätsanzeigen, die verschiedene Mobilitätsangebote und ihre aktuelle Erreichbarkeit visualisieren, bilden Angebote externer Anbieter mit ab.

#### Warum?

Beispiel Echtzeit-Mobilitätsanzeige:

- Die Echtzeit-Anzeige platziert die Informationen zu den Mobilitätsangeboten prominent und ansprechend im Raum.
- Echtzeit-Mobilitätsanzeigen lenken den Blick der Mitarbeiter auf die Vielzahl nachhaltiger Mobilitätsangebote für Arbeits- und Dienstwege, u. a. auf den ÖPNV und auf Car- und BikeSharing-Angebote. Sie können für die Anbindung des Arbeitsorts Mobilitätsoptionen aufzeigen, die den Mitarbeitern zuvor unbekannt waren.

- Durch Informationen zu Erreichbarkeit und Verfügbarkeit dieser Angebote wird die Hemmschwelle gesenkt, sie zu nutzen.

#### Wie?

Denkbare Ergänzungen auf dem Bildschirm sind z. B. die Anzeige eingesparter CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die Nutzung bestimmter Verkehrsmittel oder der Hinweis auf Flottenfahrzeuge, die nach Feierabend privat genutzt werden können.

#### Wer?

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Echtzeit-Mobilitätsanzeigen-Anbietern. Auch Verkehrsverbünde bieten entsprechende digitale Schnittstellen zur Echtzeit-Darstellung von Abfahrtszeiten des ÖPNV an.



## 4. Entdecken durch Exkursionen

Werkzeugart: **Informieren** **Erleben**



### Was?

Durch (Fach-) Exkursionen werden den verwaltungsinternen Verantwortlichen die Themen praxisnah vermittelt. Außerdem wird der direkte Austausch mit Praxisakteuren gefördert.

Bsp.: Exkursion zum Thema Ladeinfrastrukturen für den kommunalen Fuhrpark.

### Warum?

- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte... eine gute Erfahrung auch – praxisnahes Erleben führt zu positiven Erfahrungen.
- Eine Exkursion ermöglicht Bewusstseinsförderung und Wissensvermittlung außerhalb des Büroalltags.

### Wie?

- **Exkursion – eLadeinfrastruktur:** Mit eFahrzeugen werden Ladestandorte angefahren, um über Ladevarianten im öffentlichen Raum aufzuklären. Idealerweise ist der lokale Energieversorger mit vor Ort oder lädt zur Exkursion im Betrieb ein.

- **Exkursion – Fahrradverkehr:** Exkursion mit kommunalen Verantwortlichen z. B. nach Groningen (NL), Karlsruhe (Baden-Württemberg) oder Münster (NRW), um Fahrradinfrastruktur zu besichtigen und das Fahrradfahren als Lebensstil zu erleben.
- Eine Möglichkeit wäre auch, eine **Fahrradtour in der jeweiligen Stadt** und speziell im Umfeld des bzw. der Verwaltungsgebäude zu unternehmen, um die Fahrradinfrastruktur zu besichtigen und einen realen Eindruck der Gegebenheiten vor Ort zu erhalten.

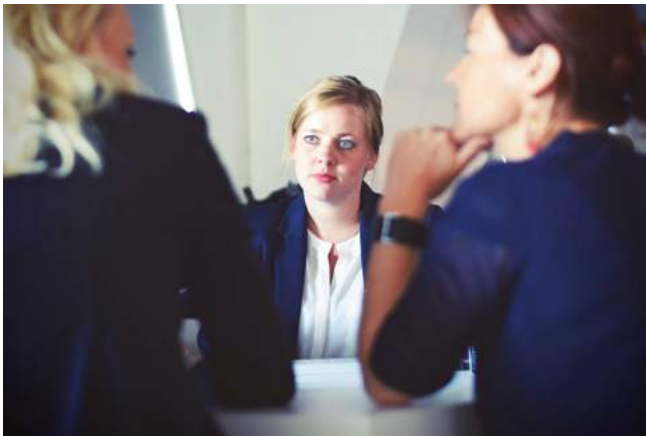
### Wer?

Beispiel: Im Rahmen der Beteiligung relevanter Akteure beim Erstellen des eMobilitätskonzeptes Augsburg 2018 wurde eine Fachexkursion zur eLadeinfrastruktur in Augsburg für Akteure der städtischen Verwaltung und für politische Vertreter durchgeführt.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Das Mobilitätskonzept finden Sie unter: [www.augsburg.de/fileadmin/user\\_upload/umwelt\\_soziales/umwelt/e-mobilitaet/Elektromobilitaetskonzept.pdf](http://www.augsburg.de/fileadmin/user_upload/umwelt_soziales/umwelt/e-mobilitaet/Elektromobilitaetskonzept.pdf)

## 5. Individuelle Ansprache aktiviert

Werkzeugart: **Beraten**



### Was?

Individuelle Beratung für Verantwortliche und Mitarbeiter in Kommunalverwaltungen und Betrieben

### Warum?

- Beratung zeigt passgenaue Mobilitätsmöglichkeiten auf und gibt Anleitung und Hilfestellung zur Umsetzung.
- Bei Neueinstellungen von Mitarbeitern bietet es sich an, eine individuelle Beratung durchzuführen, bevor sich Mobilitätsroutinen für Arbeits- und Dienstwege verfestigen. Sowohl berufliche als auch familiäre Umbrüche bieten beispielsweise Möglichkeiten zur Entwicklung neuer Mobilitätsroutinen.
- Die Personalabteilung sollte eingebunden werden, da diese bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter informieren und beraten kann, z. B. mit der Herausgabe von Infomaterialien.

### Wer?

- **Initiative „mobil gewinnt“:** kostenlose Erstberatung kommunaler Verantwortlicher (2017-2018), gefördert durch das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit.
- **Stadt München:** Konzept der Mobilitätsberatung für Neubürger ist übertragbar auf BMM-Beratung neuer Mitarbeiter. Die Neubürger erhalten zunächst ein Informationspaket. Damit können sie Schnupper-ÖPNV-Tickets beantragen und eine individuelle telefonische Mobilitätsberatung in Anspruch nehmen.
- **Wissenschaftsstadt Darmstadt:** JobTicketberatung für neu eingestellte Mitarbeiter durch Personalabteilung.





## 6. „Kooperation mit Signalwirkung“ – Pendlerprogramm

Werkzeugart: **Beraten** **Inspirieren** **Erleben**



Bildquelle: Heike Fischer/JOBWÄRTS 2019

### Was?

- Als Alleinstellungsmerkmal vereint das Pendlerprogramm drei Angebote: ein Beratungsprogramm, die Möglichkeit für die Beteiligten zu netzwerken und vereinzelte Maßnahmenpakete, die es bereitstellt.
- Individuelle Beratung für Kommunalverwaltungen und Betriebe in Form von Mobilitätsanalysen und daraus abgeleitetem Maßnahmenplan.
- Bereitstellung von Mobilitätsangeboten wie Ride-Sharing oder Pedelec-Testwochen.
- Ermöglichen des Austauschs und der Kooperation zwischen den innovativen Arbeitgebern im regionalen Netzwerk.

### Warum?

Pendler sollen aktiv zu neuen Mobilitätsformen geführt werden, um die Verkehrsbelastung in den Verkehrsspitzen zu reduzieren. Dafür entwickeln Arbeitgeber, Kommunen, Verkehrsunternehmen, Mobilitätsunternehmen und weitere Akteure innovative Mobilitätsangebote für Mitarbeiter.

### Wer?

- Gemeinschaftsprogramm „JOBWÄRTS.einfach.besser.pendeln“ der Bundesstadt Bonn/Kreis Rhein-Sieg und dem ZNM NRW hatte seine Auftaktveranstaltung im Oktober 2019.
- 95 % gefördert durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit im Rahmen des Programms „Lead City“.
- Beteiligte Akteure: Stadtwerke Bonn Verkehrs-GmbH, Rhein-Sieg-Verkehrsgesellschaft mbH, Regionalverkehr Köln, IHK Bonn/Rhein-Sieg, Einzelhandelsverband Bonn/Rhein-Sieg/Euskirchen, ADFC Bonn/Rhein-Sieg (Allgemeiner Deutscher Fahrradclub)

→ [www.bonn.de/microsite/jobwaerts/index.php](http://www.bonn.de/microsite/jobwaerts/index.php)

## 7. eMobiles Staffel-Testen

Werkzeugart: Inspirieren



### Was?

Eine Kommunalverwaltung testet mit weiteren lokalen Akteuren eine Woche lang eine eFlotte. Anschließend übergibt sie den Staffelstab (bzw. die Testflotte) an die nächste Kommunalverwaltung. Bei der Übergabe wird die nachfolgende Testkommune von der jeweils amtierenden über Vorteile und Herausforderungen aufgeklärt. Es findet ein Wissenstransfer statt.

### Warum?

- Wissen und Erfahrungen mit eFahrzeugen nehmen pro Staffelpphase jeweils zu, da sie von Kommunalverwaltung zu Kommunalverwaltung weitergetragen werden.
- Durch Information und Erfahrungsaustausch von Testteam zu Testteam eignen sich Kommunen die Kompetenzen zur Nutzung von eFahrzeugen an. Mit dem Informationsaustausch übernehmen sie Verantwortung für das Gelingen des eStaffel-Testens. Dadurch steigt ihre Identifikation mit dem Test und evtl. mit der Nutzung von eFahrzeugen.

- Staffel-Testen reduziert Vorurteile und Nutzungshemmschwellen gegenüber eFahrzeugen.
  - Elektromobilität wird erlebbar
  - Potenzieller Türöffner für die Beschaffung kommunaler eFahrzeuge

### Wie?

- Durch die Kooperation mit Autohäusern, die Fahrzeuge bereitstellen.
- Möglich ist auch eine Partnerschaft mit dem Betreiber einer Buchungsplattform.

### Wer?

eTestflotte von landmobile (einem Projekt der Bayerischen Verwaltung für Ländliche Entwicklung): Vier eFahrzeuge (Pkw und Nutzfahrzeuge) werden für die Tests in jeweils einer Kommune zur Verfügung gestellt und im Rahmen des Erfahrungsaustauschs von Tester zu Tester weitergegeben.



## 8. Jugendliche und junge Erwachsene im Fokus

Werkzeugart: Erleben



### Was?

- Roadshows mit Testparcours, moderne (e)Fahrradtypen zum längerfristigen Alltags-Live-Testing.
- Mobilitätsbildung: Fokus auf jüngere Zielgruppe, wie z. B. Azubis, die noch am Anfang ihrer Mobilitätsbiografie stehen und offen für Neues sind.

### Warum?

- So können neue Zielgruppen für nachhaltige Mobilität gewonnen, Interesse und Spaß geweckt sowie Bewusstsein und Akzeptanz gefördert werden  
→ Sozialisierung mitgestalten.
- Direkt am Arbeitsplatz noch nicht entdeckte Mobilitätsformate können kennengelernt und live erlebt werden.
- Das Unternehmensimage wird in der gesamten Region gestärkt.

### Wie?

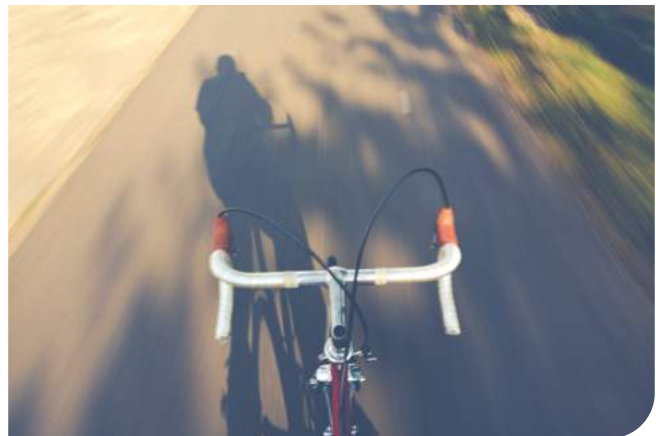
- Eine zielgruppenspezifische Gestaltung des Angebots ist besonders wichtig. So sollten beispielsweise moderne Fahrradtypen anstatt veraltete genutzt werden.
- Partner können z. B. Event- oder Marketingagenturen sein.

### Wer?

Beispiel: Mit dem Azubi-eBike auf dem Weg zur Arbeit (Projektkoordinator: IHK Reutlingen/Tübingen) – Roadshow mit Mobility Day und Vorher-Nachher-Befragung zu den Effekten des Tests.

## 9. Anreiz Wettbewerb: STADTRADELN

Werkzeugart: Erleben



### Was?

- Spielerisch Anreize schaffen, um Verkehrsmittel auszuprobieren.
- Das bundesweite STADTRADELN ist eine Kampagne mit Wettbewerbscharakter. Verschiedene Arbeitgeber bzw. ihre Mitarbeiter treten gegeneinander an. Gewinner ist das Unternehmen mit den meisten gefahrenen Kilometern.

### Warum?

- Es dient als Türöffner für das Fahrradfahren im Alltag und auf dem Arbeitsweg → Spaß beim Fahrradfahren erleben und erste Radfahr-Routinen aufbauen.
- Es bietet Potenzial, eine kollektive „Radkultur“ in der Kommunalverwaltung zu etablieren.
- Es wird ein Zeichen für vermehrte Radförderung in der Kommune gesetzt.
- Es wird als Beitrag zum Klimaschutz wahrgenommen.

### Wie?

- Bereitstellung einer von Kommunen leicht umzusetzenden Maßnahme, um in der Öffentlichkeitsarbeit für nachhaltige Mobilität aktiv(er) zu werden.
- Teams aus Kommunalpolitikern, Schulklassen, Vereinen, Unternehmen, Verwaltungen und Bürgern treten für Radförderung, Klimaschutz und Lebensqualität in die Pedalen.
- In 21 aufeinanderfolgenden Tagen sollen möglichst viele Kilometer beruflich und privat CO<sub>2</sub>-frei mit dem Rad zurückgelegt werden.
- Der Wettbewerb wird durch eine Online-Plattform und eine App zum Eintragen der gefahrenen Kilometer begleitet.

### Wer?

STADTRADELN ist eine Kampagne des Klima-Bündnisses der europäischen Städte mit indigenen Völkern der Regenwälder | Alianza del Clima e.V.





## 10. Radsicherheitschecks

Werkzeugart: Erleben



Bilder: © GCX

### Was?

Radchecks – kostenloses Überprüfen der Fahrräder auf Verkehrssicherheit und Durchführung kleinerer, sicherheitsrelevanter Reparaturen

### Warum?

- Mitarbeiter bringen für den Radcheck ihr Fahrrad zur Arbeit und probieren dafür aus, den Arbeitsweg mit dem Fahrrad zurückzulegen.
- Anerkennung und Service für die Mitarbeiter, die bereits heute mit dem Fahrrad kommen
- Sicherheitsgefühl der Radfahrer in Bezug auf ihr Fahrrad wird gestärkt.
  - Attraktivität der Fahrradnutzung steigt: Ein überprüftes und richtig eingestelltes Fahrrad macht mehr Spaß und fährt sich leichter.

### Wie?

Partner: Fahrrad-Einzelhandel; ggf. weitere Partner: Polizei, Fahrradwaschanlage, Verkehrswacht, Ergonomie-Beratung, ADFC

### Wer?

Lokale Fahrrad-Einzelhändler können Fahrradchecks anbieten.

## 11. Raus aus dem Büro! Aufsatteln und los geht's!

Werkzeugart: Erleben



Bilder: © Frankfurt Bike Tours

### Was?

Betriebsausflüge mit nachhaltigen Mobilitätsformen gestalten, wie z. B. Fahrradtouren/Exkursionen mit Rad oder Pedelec

### Warum?

Neue Fortbewegungsweisen werden gemeinschaftlich erlebt.

### Wie?

- Tourenplanung und Organisation/Miete von Fahrrädern und Pedelecs, ggf. bewusst verschiedene Modelle von Mountainbike bis Lastenrad (je nach Tour).
- Buchung eines kompletten Ausflugspakets ist ebenfalls möglich.

### Wer?

Ein gutes Beispiel ist Frankfurt Bike Tour. Das Programm reicht von Entdeckertouren mit dem Rad über Stadttouren mit kulturellem Schwerpunkt bis zu kulinarischen Genusstouren für Gruppen bis 300 Teilnehmer.





## 12. Mobilität feiern und auf der Welle mitreiten

Werkzeugart: Erleben



### Was?

- Veranstaltungen, wie z. B. Stadtfeste oder öffentliche Festivals zur Durchführung und Ergänzung eigener „Mobilitätsaktionen“ nutzen. Hier können Mobilität, Spaß & Lebensgefühl miteinander verbunden werden.
- Über eine Feier- & Festivalatmosphäre wird die Botschaft transportiert.
  - Für die Förderung nachhaltiger Mobilität im kleineren Rahmen können entsprechende Veranstaltungen als Verwaltungsevents konzipiert werden.
  - Die Verwaltung kann sich an größere Mobilitätsveranstaltungen angliedern und diese für ihre Ziele nutzen.



Maskottchen der Europäischen Mobilitätswoche

### Warum?

- Neue Kooperationen können geschmiedet und Synergieeffekte genutzt werden.
- Es können mehr und vielfältigere Zielgruppen erreicht werden → Inspiration und gemeinsam kreativ werden.
- Neue Mobilitätsarten können entdeckt sowie Interesse und Spaß daran geweckt werden.
- Die Motivation, selbst bislang ungenutzte Mobilitätsformate (auch im Alltag) auszuprobieren, wird geweckt.

### Wie?

- Auswahl passender Veranstaltungsformate und Kombinationen.
- Die Organisation kann durch eine Agentur erfolgen.
- Die Finanzierung kann durch eine Gastronomie, gewerbliche Aussteller und Sponsoren erfolgen.
- Mitveranstalter: Stadtverwaltung

### Wer?

- Ein gutes Beispiel ist die Europäische Mobilitätswoche. Sie ist die „weltweit größte Kampagne für nachhaltige Mobilität“ und findet jedes Jahr vom 16. bis 22. September statt. Veranstaltet wird sie von der Europäischen Kommission (bzw. Umweltbundesamt). Alle Städte, Gemeinden und Landkreise können unabhängig von ihrer Größe mitmachen. Der Wissenstransfer und ein gemeinsames Marketing sind ein wesentlicher Mehrwert der Europäischen Mobilitätswoche.

→ [www.mobilityweek.eu](http://www.mobilityweek.eu)

- Ein gutes Beispiel ist das Streetlife Festival München – das Festival des öffentlichen Raums. Dies ist ein zweitägiges Straßenfest mit Öffnung von Hauptverkehrsstraßen. Es bietet eine Bühne für die Stadt der Zukunft, Mobilitätsperformances, Innovation, Musik und Essen im öffentlichen Raum.

→ [www.streetlife-festival.de](http://www.streetlife-festival.de)

## 13. Mobilitätspioniere und Vorbildfunktionen nutzen

Werkzeugart: Inspirieren



### Was?

- Mobilitätspioniere und/oder Personen mit einer Vorbildfunktion in Kommune oder Kommunalverwaltung teilen ihre Erfahrungen mit nachhaltigen Mobilitätsangeboten und inspirieren dadurch Nachahmer. Wesentlich ist hierbei eine öffentlichkeitswirksame Kommunikation.

### Wie?

- Kommunalinterne & -externe Plattformen nutzen: z. B. Erfahrungsberichte auf Veranstaltungen, in diversen Medien, in Mitarbeiterzeitschriften, Videoclips, Druck-Erzeugnissen → hier sollte eine Status-quo-Analyse über die üblichen und genutzten Medien in der Verwaltung im Vorfeld erfolgen.
- Es ist darauf zu achten, dass die Beispiele authentisch und nachvollziehbar sind.

### Wer?

Z. B. Claus Ruhe Madsen, der Oberbürgermeister von Rostock, wirbt immer wieder für die Förderung des Radverkehrs und stellt sich selbst als leidenschaftlicher Radfahrer dar:

→ [www.baublatt.ch/kommunal/auslaendischer-buergermeister-ein-daene-in-rostock](http://www.baublatt.ch/kommunal/auslaendischer-buergermeister-ein-daene-in-rostock),

→ [www.welt.de/politik/deutschland/plus190353737/Claus-Ruhe-Madsen-Wie-der-Daene-Rostocks-Rathaus-erobern-will.html#cs-Claus-Ruhe-Madsen.jpg](http://www.welt.de/politik/deutschland/plus190353737/Claus-Ruhe-Madsen-Wie-der-Daene-Rostocks-Rathaus-erobern-will.html#cs-Claus-Ruhe-Madsen.jpg)

→ [www.nordschleswiger.dk/de/deutschland/daene-will-rostocker-oberbuergemeister-werden](http://www.nordschleswiger.dk/de/deutschland/daene-will-rostocker-oberbuergemeister-werden)

Pioniere  
identifizieren &  
fördern

Kommunikations-  
plattformen  
definieren

Pioniere  
Erfahrungen  
präsentieren lassen



## 14. Förderung von BMM in Betrieben - das Beispiel München

Werkzeugart: **Beraten**

### Ziel

Förderung der erfolgreichen Einführung und Umsetzung von BMM in lokalen Betrieben.

### Rahmenbedingungen des Beratungsprogramms

- Das Förderprogramm erfolgt im Auftrag des Stadtrats, dieser stellt dafür jährlich 70.000 EUR zur Verfügung.
- Die Umsetzung des Förderprogramms erfolgt durch eine externe Beratungsagentur, wobei eine jährliche Ausschreibung erfolgt.

### Zielgruppen des Programms

- Große Unternehmen, da diese relativ viele Mitarbeiter erreichen und BMM-Maßnahmen umsetzen können, für die es einer großen Teilnehmerzahl bedarf (z. B. JobTicket-Einführung).
- Unternehmen, die mit einem konkreten Problem konfrontiert sind (z. B. Parkplatzdruck, Vergrößerung von Standorten ohne zusätzliche Parkmöglichkeiten etc.), Umzug an einen neuen Betriebsstandort oder durch EMAS-Zertifizierung (Eco-Management and Audit Scheme), die durch BMM besser erlangt werden kann.

### Eckdaten des Programms

- Die jährliche Beratungskohorte besteht aus 8 bis 10 ausgewählten Unternehmen. Mittlerweile ist die Nachfrage größer als das Angebot.
- Es werden vier Gemeinschaftsworkshops durchgeführt; dazwischen gibt es halbtägige Beratungen in den Betrieben, um die Umsetzung der Workshop-Inhalte zu unterstützen.
- Workshop-Gliederung:  
Nach Abschluss der Förderrunde steht den Firmen offen, dem „BMM-Klub“ beizutreten. In diesem Netzwerk werden mögliche Maßnahmen diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und neue Produkte vorgestellt (zwei kostenlose Workshops pro Jahr). Möglich ist außerdem eine öffentlichkeitswirksame Vorstellung von Ergebnissen und etablierten Maßnahmen im

Endbericht des BMM-Förderprogramms → positive Kommunikation.

- Eigeninitiative der Unternehmen ist wichtig: Der partizipative Ansatz ist ein Erfolgsfaktor, genauso wie die persönliche Motivation der Mobilitätsmanager.

### Kommunikation des Programms

- Mundpropaganda in der Unternehmenswelt
- Das lokale ÖkoProfit-Programm beinhaltet einen BMM-Baustein, sodass Unternehmen auf das Thema aufmerksam werden.
- Direkte Ansprache (300 Unternehmen werden jährlich angeschrieben)
- Informationen auf der Internetseite der Stadt München sowie über die Online-Medienkanäle der IHK

### Resonanz

- Durch Mundpropaganda angeworbene Unternehmen weisen auf den Erfolg vorheriger Programmzyklen hin.
- Sehr geringe Anzahl von Unternehmen, die das Programm abbrechen
- Ca. 40% der teilnehmenden Unternehmen treten dem „BMM-Klub“ bei.

### Ansprechpartner für Rückfragen

#### Landeshauptstadt München

Referat für Arbeit und Wirtschaft

Roland Hösl

Tel.: 089 233-25506

E-Mail: roland.hoesl@muenchen.de

## 6.4 BMM-Memory

Willkommen bei unserem BMM-Memory. Ziel des Spiels ist es, die gängigsten Argumente, die häufig gegen nachhaltige Mobilitätskonzepte und alternative Verkehrsmittel

angeführt werden, mit den passenden entkräftenden Argumenten zugunsten des BMM zusammenzuführen. Wir wünschen viel Erfolg!

### Argumentation

Contra	Pro
„BMM ist teuer. Dafür haben wir kein Geld.“	Nicht-investive Maßnahmen wirken auch ohne hohe Investition, z. B. durch Kommunikation, Motivation oder Regulation. Für investive Maßnahmen gibt es eine Vielzahl an Fördermöglichkeiten (vgl. Kapitel 7).
„Als Kommunalverwaltung haben wir dafür keine Möglichkeiten.“	Andere Kommunen haben ganzheitliche BMM-Konzepte entwickelt und bereits umgesetzt (vgl. Kapitel 4.2).
„Niemand in meiner Kommunalverwaltung will BMM. Es ist ein Kampf gegen Windmühlen.“	In jeder Verwaltung gibt es irgendwo motivierte Akteure. Die Vernetzung mit anderen Abteilungen und Organisationen bündelt Stärken.
„BMM ist bloß ein ‚Feigenblatt‘ für Nachhaltigkeit und hat keine echte Wirkung.“	Ganzheitliche BMM-Konzepte können Mitarbeiter zur Verhaltensänderung motivieren und Verkehrsstrukturen nachhaltig verändern. Dies hat finanzielle und ökologische Vorteile und wertet zudem das Image der Kommune als Arbeitgeber auf.
„Es gibt keine BMM-Maßnahmen, die für meine kleine Kommunalverwaltung geeignet sind.“	Auch einzelne Maßnahmen bieten sich für den Einstieg in das BMM an.
„Maßnahmen zur Fahrradförderung oder ein JobTicket sind unfair, weil diejenigen, die kein Fahrrad fahren oder ÖPNV nutzen, nicht davon profitieren.“	BMM-Maßnahmen zur Fahrradförderung oder ein JobTicket nehmen Mitarbeitern, die sie nicht nutzen, nichts weg. Sie sind ein freiwilliger Anreiz, der auch Pkw-fahrenden Mitarbeitern offensteht.
„Wir finden sowieso kein qualifiziertes Personal – wie sollen wir jemand finden, der ein BMM-Konzept erarbeitet?“	Eine Qualifizierung eigener Verwaltungsmitarbeiter ist bspw. durch den zweitägigen BMM-Lehrgang, welcher derzeit vom ZNM NRW konzipiert wird, möglich. Dieser ist explizit auf öffentliche Verwaltungen abgestimmt und wird ab September 2020 jährlich kommunalen Mitarbeitern angeboten. Für Mitgliedskommunen des ZNM NRW ist dieser kostenfrei. Zudem bietet die IHK einen Zertifizierungslehrgang "Betriebliches Mobilitätsmanagement" an. Des Weiteren bestehen Fördermöglichkeiten für die Finanzierung von externen Beratern.



## BMM-Memory

### Argumentation

Contra	Pro
<p><b>„Zusätzliche Stellen zu schaffen ist dem Rat nicht vermittelbar – und alle Mitarbeiter der Verwaltung sind bereits heute überlastet.“</b></p>	<p>Eine zusätzliche Stelle kann ggf. über Projektmittel finanziert werden, wie z. B. bei der Stadt Osnabrück (Hinweise zu finanziellen Fördermöglichkeiten vgl. Kapitel 7.2). Einen Mobilitätsbeauftragten in Teilzeit einzustellen ist dabei ein guter Anfang.</p>
<p><b>„Wenn wir als kleine Kommune etwas machen, dann bringt das fürs große Ganze doch sowieso nichts – da sollen besser mal Bund und Land die Rahmenbedingungen verbessern.“</b></p>	<p>BMM in einer kleinen Kommune leistet global gesehen nur einen kleinen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz, lokal jedoch eine Menge. Der Mehrwert für die Mitarbeiterzufriedenheit und den kommunalen Standortfaktor für die Wirtschaft sind zudem bedeutsam, sodass sich BMM auch für kleine Kommunen lohnt.</p>
<p><b>„Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Kommunen sind so kompliziert – wir haben Angst juristische Fehler zu machen.“</b></p>	<p>Das ZNM NRW, das vorliegende BMM-Handbuch und weitere Vernetzungsstellen (DEPOMM, NiMo e.V.) bieten eine Orientierung über BMM-Maßnahmen an. Zielführend sind auch externe Beratungsleistungen, die in NRW aktuell durch die Richtlinien zur Förderung der vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements (FöRi-MM) gefördert werden (vgl. Kapitel 7).</p>
<p><b>„Wir haben die fachlichen Kompetenzen nicht – aber externe Berater zu engagieren können wir uns nicht leisten.“</b></p>	<p>Externe Beratungsleistungen für Kommunen werden in NRW aktuell durch die FöRi-MM gefördert (vgl. Kapitel 7).</p>

## 7. Externe Unterstützung

Oft hilft ein „Blick von außen“, um ein BMM einzuführen, zu verbessern oder einzelne Maßnahmen daraus effektiver und effizienter zu gestalten. Eine externe Beratung ist eine Ergänzung zum internen Management und besonders beim Aufbau von internen Organisationsstrukturen, den Analysen sowie der Zielformulierung samt der Identifikation darauf einzuhaltender Maßnahmen sinnvoll. In Nordrhein-Westfalen ist die externe Beratung zum BMM für Kreise, kreisangehörige und kreisfreie Städte sowie Gemeinden oder Gemeindeverbände förderfähig.

Für die europäische Ebene stellt die Europäische Plattform für Mobilitätsmanagement (EPOMM) umfangreiche Informationen zu Praxisbeispielen und Forschungsprojekten zur Verfügung. Ziel der EPOMM ist es, den Austausch zwischen den Mitgliedsstaaten und ihren Städten zu stärken, um voneinander zu lernen. Mitglieder dieses Netzwerks sind verschiedene europäische Länder. Nähere Informationen gibt es hier: [www.epomm.eu](http://www.epomm.eu).

### Zukunftsnetz Mobilität NRW – Beratung, Vernetzung und Unterstützung

#### 7.1 Beratungsangebote

##### Beraterliste und Austausch über DEPOMM sowie EPOMM

Die DEPOMM ist Anlaufstelle für öffentliche und private Organisationen und stärkt die Kommunikationsstrukturen zwischen Akteuren im Mobilitätsmanagement, um die bundesweite Umsetzung von Mobilitätsmanagement zu fördern. Zentrales Element ist hier die jährlich von ihr organisierte Deutsche Konferenz für Mobilitätsmanagement, in deren Rahmen allen Akteuren des Mobilitätsmanagements die Möglichkeit geboten wird, sich zu den neuesten Entwicklungen auszutauschen.

Darüber hinaus informiert die DEPOMM durch weitere Kanäle über gute Beispiele des Mobilitätsmanagements und unterstützt die Übertragung erfolgreicher Maßnahmen. Sie führt zudem eine **aktuelle Liste mit Beratungsunternehmen**, die private und öffentliche Institutionen hinsichtlich des BMM umfangreich beraten und begleiten können. Nähere Informationen sind zu finden unter: [www.depomm-ev.de](http://www.depomm-ev.de).

Die Koordinierungsstellen des ZNM NRW geben Hilfestellung bei der Implementierung eines BMM in der Verwaltung oder auch der Region, sei es durch Erstberatungen, Unterstützung bei der Durchführung von Workshops, Vernetzung von Akteuren, der Hilfestellung bei der Konzeption regionaler BMM-Programme oder der Fördermittelbeantragung.

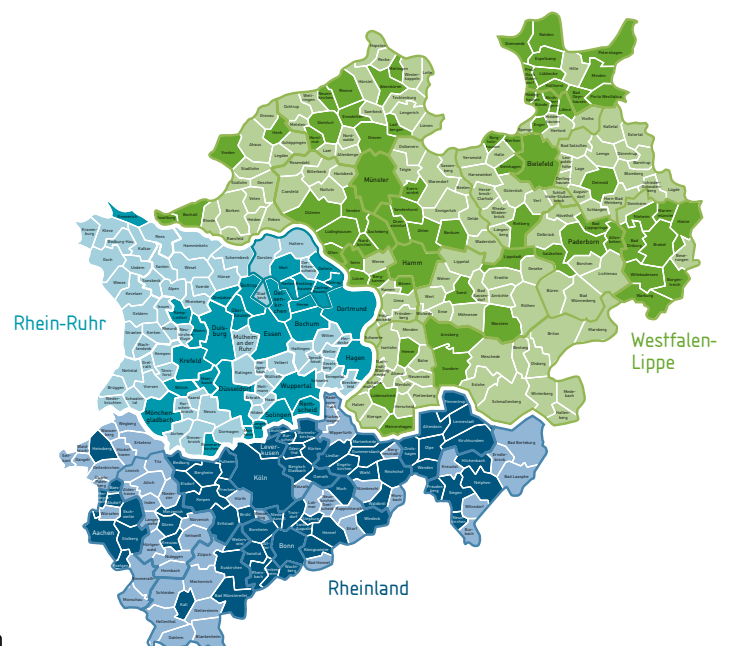


Abb. 28: Mitgliedskommunen und Kreise im Zukunftsnetz Mobilität NRW, Stand Juni 2020 (Quelle: eigene Darstellung)





Im Rahmen einer ausführlichen Erstberatung vor Ort erhalten Kommunalverwaltungen bzw. dort verantwortliche Akteure einen Überblick über die Vorteile und Wirkungsweisen des BMM. Dabei werden konkrete BMM-Maßnahmen aus den Bereichen Mitarbeitermobilität auf dem Arbeitsweg sowie Fuhrpark- und Dienstreisemanagement genauso beleuchtet wie die zu beteiligenden Fachbereiche und mögliche Förderungen. Um den BMM-Prozess in Verwaltungen zu initiieren, bieten die Koordinierungsstellen den Mitgliedskommunen einen verwaltungsinternen, fachbereichsübergreifenden Workshop an.

Da von einem BMM in örtlichen Unternehmen auch die Kommune profitiert – Stichwort: „Weniger Verkehrsbelastung + bessere Erreichbarkeit = attraktiverer Wirtschaftsstandort für Unternehmen“ – unterstützen die Koordinierungsstellen interessierte ZNM-Mitgliedskommunen bzw. deren Wirtschaftsförderungen zudem bei der Konzeption eines BMM-Programms für Gewerbegebiete oder gemischt genutzte Stadtgebiete, z. B. durch die Ansprache der Unternehmen, die Vermittlung hilfreicher Kontakte, die Bereitstellung von Best-Practice-Beispielen oder das Organisieren und Moderieren von Workshops. Die Unterstützung erfolgt i. d. R. gemeinsam mit Partnern wie der örtlichen IHK sowie Handwerkskammern bzw. der Kreishandwerkerschaft und lokalen Verkehrsunternehmen.

Nähere Informationen zu den Angeboten sind auf der Homepage des ZNM NRW zu finden:  
[www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de)

### Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften

In Nordrhein-Westfalen und auch in anderen Bundesländern sind einige IHKs sowie Handwerkskammern zusammen mit den Kreishandwerkerschaften im Bereich des BMM aktiv, d. h. sie unterstützen ihre Mitgliedsunternehmen bei der effizienteren Gestaltung ihrer Mobilität. Dies kann sowohl den Berufspendelverkehr, Dienstreiseverkehr oder Güterverkehr als auch den Kundenverkehr betreffen.

Zusammen mit der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz bieten einzelne Industrie- und Handelskammern wie z. B. die IHK zu Köln und die IHK Bielefeld ihren Mitgliedsunternehmen bzw. deren Mitarbeitern eine Schulung zum/zur Betriebliche/n Mobilitätsmanager/in an.<sup>92</sup> Zudem organisiert z. B. die IHK Aachen zusammen mit vielen Partnern Mobilitätstestwochen für Betriebe aus ihrem Kammerbezirk. In deren Rahmen erhalten teilnehmende Betriebe die Möglichkeit, eine Woche lang kostenlos Pedelecs, eFahrzeuge, Bus und Bahn, CarSharing sowie eLastenräder zu testen, und zwar für die Mobilität der Mitarbeiter, auf Geschäftsreisen oder im Bereich der Lieferverkehre.<sup>93</sup>

Gerade in Bezug auf die Multiplikatorrolle, die eine Kommunalverwaltung oder deren Wirtschaftsförderung einnehmen kann, kann die Zusammenarbeit mit der lokalen IHK sowie der Handwerkskammer bzw. Kreishandwerkerschaft hilfreich sein, denn so können viele Betriebe erreicht werden. Beispiele für eine solche Zusammenarbeit sind die Mobilitätspartnerschaften Düsseldorf, Oberhausen und Essen sowie das Programm JOBWÄRTS in Bonn und dem Rhein-Sieg-Kreis.

### Weitere Institutionen

Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl weiterer Institutionen, die im Bereich des BMM unterstützen können. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, können genannt werden:

- Bundesinitiative mobil gewinnt – unter anderem mit einem BMM-Wiki: [www.mobil-gewinnt.de](http://www.mobil-gewinnt.de)
- Arbeitskreis Mobilitätsmanagement im Forum Mensch und Verkehr der Vereinigung für Stadt-, Regional und Landesplanung: [www.srl.de](http://www.srl.de)
- Energieagentur NRW beim Thema eMobilität: [www.energieagentur.nrw](http://www.energieagentur.nrw)
- B.A.U.M. e.V. im Arbeitsfeld Mobilität: [www.baumev.de](http://www.baumev.de)
- Netzwerk intelligente Mobilität e.V.: [www.nimo.eu](http://www.nimo.eu)

- Transferstelle Mobilitätsmanagement des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung: [www.mobilitaetsmanagement.nrw.de](http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de)
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement): [www.kgst.de](http://www.kgst.de)

## 7.2 Finanzielle Fördermöglichkeiten

Eine finanzielle Förderung bietet einen Anreiz, BMM anzustoßen oder umzusetzen. Bei der Suche nach weiteren Fördermöglichkeiten kann der neue und frei zugängliche Förderfinder des ZNM NRW helfen: [www.foerderfinder.nrw.de](http://www.foerderfinder.nrw.de). Hier werden Erstinformationen bereitgestellt bzw. das Ermitteln passender Fördertöpfe ermöglicht. Eine darauffolgende detaillierte Fördermittelberatung zu den aufgeführten Fördertöpfen kann, soll und darf nur durch die damit beauftragten Bewilligungsbehörden und Projektträger geleistet werden.

Hilfreich kann auch der Besuch der BMM-Plattform „mobil gewinnt“ sein, die durch das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) initiiert wurde und die eine Übersicht über Förderprogramme enthält: [www.mobilgewinnt.de/Foerderung/Foerderprogramme](http://www.mobilgewinnt.de/Foerderung/Foerderprogramme)

Explizit genannt werden an dieser Stelle folgende Fördermöglichkeiten:

### Richtlinien zur Förderung der vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements

Insbesondere für Kommunalverwaltungen in NRW sind die Richtlinien zur Förderung der vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements (FöRi-MM) interessant, denn durch diese werden projektbezogenen Sachausgaben (z. B. Beraterleistungen) für Maßnahmen des zielgruppenbezogenen und standortbezogenen Mobili-

tätsmanagements wie u. a. das (Über)Betriebliche Mobilitätsmanagement gefördert. Neben der Erarbeitung eines Konzepts für ein verwaltungsinternes BMM können auch zeitlich begrenzte Kooperationsprojekte mit lokalen Unternehmen zur Entwicklung von Umsetzungsstrategien eines überbetrieblichen Mobilitätsmanagements Gegenstand der Förderung sein.<sup>94</sup>

### Förderprogramme zum Einstieg in die Elektromobilität

Das Land NRW fördert den Ausbau der Elektromobilität in Kommunen, und zwar indem sowohl Kommunalverwaltungen als auch Unternehmen bei der Anschaffung von e(Nutz)Fahrzeugen, Ladeinfrastruktur, eBussen (nicht Unternehmen), eLastenfahrrädern sowie der Beratung finanziell unterstützt werden. Es gibt Unterschiede in den Regelungen; einen Überblick über die Fördermöglichkeiten für Städte, Gemeinden und Kreise ist zu finden unter [www.elektromobilitaet.nrw/kommunen/foerderung-fuer-kommunen](http://www.elektromobilitaet.nrw/kommunen/foerderung-fuer-kommunen); für Unternehmen: [www.elektromobilitaet.nrw/unternehmen/foerderung-fuer-unternehmen](http://www.elektromobilitaet.nrw/unternehmen/foerderung-fuer-unternehmen).

Auf Bundesebene gibt es für Unternehmen (auch mit kommunaler Beteiligung) noch das Förderprogramm Elektromobilität – Umweltbonus, welches die Anschaffung von eFahrzeugen finanziell unterstützt. Nähere Informationen sind zu finden unter [www.bafa.de](http://www.bafa.de).

<sup>94</sup> Die FöRi-MM im Wortlaut ist zu finden unter: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_vbl\\_detail\\_text?anw\\_nr=7&vd\\_id=17777&sg=0](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_detail_text?anw_nr=7&vd_id=17777&sg=0). Eine Förderberatung findet durch die Bewilligungsbehörden, sprich die zuständige Bezirksregierung statt.



# Verzeichnisse

## Abkürzungsverzeichnis

BMM	Betriebliches Mobilitätsmanagement
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
DEPOMM	Deutsche Plattform für Mobilitätsmanagement
EPOMM	Europäische Plattform für Mobilitätsmanagement
FGSV	Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen
FöRi-MM	Richtlinien zur Förderung der vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements
GCX	Green City Experience GmbH
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILS	Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung
KOMM	Kommunales Mobilitätsmanagement
MaaS	Mobility as a Service
LANUV NRW	Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen
MIV	Motorisierter Individualverkehr
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖSPV	Öffentliche Straßenpersonenverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
SPNV	Schienenpersonennahverkehr
SRL	Vereinigung für Stadt-, Regional- und Landesplanung
ZNM NRW	Zukunftsnetz Mobilität NRW

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität .....	8
Abb. 2: Handlungsebenen des kommunalen Mobilitätsmanagements .....	10
Abb. 3: Betriebliches Mobilitätsmanagement: Die Kommunalverwaltung übernimmt eine wichtige Doppelrolle.....	11
Abb. 4: Nutzen-Dimensionen des Betrieblichen Mobilitätsmanagement für Kommunen.....	12
Abb. 5: Ausgewählte durchschnittliche Schadstoffemissionen nach Verkehrsmittel.....	18

Abb. 6: Flächenverbrauch nach Verkehrsmittel in m <sup>2</sup> ..	20
Abb. 7: Die „Drei Vs“ der nachhaltigen Verkehrsplanung .....	21
Abb. 8: PDCA-Zyklus im BMM .....	23
Abb. 9: Bei der Analyse des Ist-Zustands zu berücksichtigende Felder .....	24
Abb. 10: Wohnstandortanalyse: Entfernungsobersicht über die Wohnorte .....	26
Abb. 11: Wohnstandortanalyse: Kartographische Darstellung der Wohnorte in unterschiedlicher Vergrößerung.....	27
Abb. 12: Darstellung der Ist-Nutzung von Dienst- und Privat-Kfz .....	31
Abb. 13: Differenzierung Grund- und Spitzenbedarf, Beispiel: Grundbedarf mit eigenen Fahrzeugen, Spitzenbedarf in einer Mischung anderer Mobilitätsarten .....	31
Abb. 14: Auszug aus Zielmatrix – BMM-Ziel und Teilziele.....	32
Abb. 15: Kommunale Handlungsfelder des BMM.....	33
Abb. 16: Maßnahmenkonzept .....	35
Abb. 17: Handlungsfelder des BMM und darin als Balken verortete Handlungsschwerpunkte .....	36
Abb. 18: Nutzeroberfläche einer Dispositionssoftware der Firma remoso.....	53
Abb. 19: Übersicht: Vorteile der Handlungsschwerpunkte .....	54/55
Abb. 20: Konzeptbeschreibung Stadt Aachen .....	56
Abb. 21: Konzeptbeschreibung Wissenschaftsstadt Darmstadt .....	59
Abb. 22: Konzeptbeschreibung Kreis Groß-Gerau .....	62
Abb. 23: Konzeptbeschreibung Stadt Osnabrück.....	65
Abb. 24: Organisationsformen für die Positionierung von BMM in der kommunalen Verwaltung.....	68
Abb. 25: Verwaltungsinterne relevante Akteure für die Einführung von BMM .....	71
Abb. 26: Zusammenarbeit von Verwaltungsspitze und verwaltungsinternen Verantwortlichen im BMM-Prozess .....	74
Abb. 27: Werkzeugkasten „BMM-Kommunikation“: Werkzeugkategorien.....	83
Abb. 28: Mitgliedskommunen und Kreise im Zukunftsnetz Mobilität NRW .....	101

# Literatur- verzeichnis

- ACE AUTO CLUB EUROPA E. V., B.A.U.M. E. V., B.A.U.M. CONSULT GMBH (2018): Mobil gewinnt – nachhaltige Mobilität kennt nur Gewinner – gute Beispiele für die betriebliche Praxis. Online verfügbar unter: [www.mobil-gewinnt.de/data/dokumente/mobil\\_gewinnt\\_best\\_practice\\_final.pdf](http://www.mobil-gewinnt.de/data/dokumente/mobil_gewinnt_best_practice_final.pdf).
- ACE E. V. (2018): Bessere Mobilität für Beschäftigte durch Betriebliches Mobilitätsmanagement – Praxiswissen für Betriebs- und Personalräte. Stuttgart: ACE Auto Club Europa e. V. Online verfügbar unter: [http://s3.eu-central-1.amazonaws.com/www.ace.de/dokumente/presse/Projekt\\_Gute\\_Wege\\_Broschuere\\_fuer\\_Betriebsraete.pdf](http://s3.eu-central-1.amazonaws.com/www.ace.de/dokumente/presse/Projekt_Gute_Wege_Broschuere_fuer_Betriebsraete.pdf).
- ACE E. V., B.A.U.M. E. V., B.A.U.M. CONSULT GMBH (2018): Mobil gewinnt – nachhaltige Mobilität kennt nur Gewinner – gute Beispiele für die betriebliche Praxis. Online verfügbar unter: [www.mobil-gewinnt.de/data/dokumente/mobil\\_gewinnt\\_best\\_practice\\_final.pdf](http://www.mobil-gewinnt.de/data/dokumente/mobil_gewinnt_best_practice_final.pdf).
- ADFC (2017): Verbraucherinformation zu Pedelecs und eBikes. Berlin: ADFC. Online verfügbar unter: [www.adfc.de/fileadmin/user\\_upload/Im-Alltag/Fahrradtypen/eBike\\_Pedelec/Downloads/Verbraucherinformation\\_Pedelecs\\_2017.pdf](http://www.adfc.de/fileadmin/user_upload/Im-Alltag/Fahrradtypen/eBike_Pedelec/Downloads/Verbraucherinformation_Pedelecs_2017.pdf).
- AGFS (ohne Jahresangabe): Unsere Vision: Die Stadt als Lebens- und Bewegungsraum. Krefeld: Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundlicher Städte. Online verfügbar unter: [www.agfs-nrw.de/agfs-partner/unsere-vision](http://www.agfs-nrw.de/agfs-partner/unsere-vision).
- AGORA VERKEHRSWENDE (2019): Klimabilanz von Elektroautos. Einflussfaktoren und Verbesserungspotenzial. (S. 72). Berlin: Agora Verkehrswende.
- ARCELORMITTAL (2019): Parkhäuser in Stahlbauweise.
- ARNOWSKI, Christoph (2018): Stadtwerke Augsburg: Biomethan schlägt Elektromobilität. Bayerischer Rundfunk.
- BAUER, Uta, STEIN, Thomas, LANGER, Victoria (2019): Mobilitätsmanagement in der Bundesverwaltung. Handlungsempfehlungen für die Praxis. (S. 56). Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.
- BBSR (2017) 1: Übersicht Stadt- und Gemeindetyp. Online verfügbar unter: [www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de).
- BBSR (2017) 2: Übersicht Siedlungsstruktureller Kreistyp. Online verfügbar unter: [www.bbsr.bund.de](http://www.bbsr.bund.de).
- BCS (2014): CarSharing für gewerbliche Kunden – Praxisbeispiele. Berlin: Bundesverband CarSharing e.V.. Online verfügbar unter: [www.carsharing.de/themen/carsharing-fuer-unternehmen/carsharing-fuer-gewerbliche-kunden-praxisbeispiele](http://www.carsharing.de/themen/carsharing-fuer-unternehmen/carsharing-fuer-gewerbliche-kunden-praxisbeispiele).
- BCS (2016): CarSharing macht Firmen-Fuhrparks effizienter. Berlin: Bundesverband CarSharing e.V.. Online verfügbar unter: [www.carsharing.de/mehr-17-millionen-carsharing-nutzer-deutschland](http://www.carsharing.de/mehr-17-millionen-carsharing-nutzer-deutschland).
- BEUTH, Peter, PIEPER, Wolfgang, GEYER, Volker, MERBITZ, Daniel, STÖTZEL, Karola, SCHMITT, Michael, GRÜN, Andreas (2019): Tarifeinigung in den Tarifverhandlungen für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes des Landes Hessen. Dietzenbach: Land Hessen. Online verfügbar unter: [www.service.hessen.de/xbcr/EPP\\_2019\\_Allg\\_Verwaltung\\_29032019.pdf](http://www.service.hessen.de/xbcr/EPP_2019_Allg_Verwaltung_29032019.pdf).
- BURTON, Wayne N., CHEN, Chin-Yu, SCHULTZ, Alyssa, EDINGTON, Dee W. (1998): The Economic Costs Associated With Body Mass Index in a Workplace. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 40 (9), S. 786–792.
- CASPERS-MERK, Marion, FRITZ, Erich G. (1998): Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Nr. Drucksache 1311200.



- Bonn: Deutscher Bundestag. Online verfügbar unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/13/112/1311200.pdf>.
- CLAYTON, William, JAIN, Juliet, PARKHURST, Graham (2016): An ideal journey: making bus travel desirable. *Mobilities*, 12 (5), S. 706–25.
  - DIFU (HG.) (2011): *Pedelecs. Rad fahren mit Elektrounterstützung – Integration ins Verkehrssystem*. Berlin: DIFU (Deutsches Institut für Urbanistik). Online verfügbar unter: [www.nationaler-radverkehrsplan.de/transferstelle/downloads/for\\_a-02\\_Pedelecs.pdf](http://www.nationaler-radverkehrsplan.de/transferstelle/downloads/for_a-02_Pedelecs.pdf) [13.12.2012].
  - DIHK SERVICE GMBH (2020): *Betriebliche/r Mobilitätsmanager/in – Qualifizierung für Mitarbeiter*. Online verfügbar unter: [www.mittelstand-energiewenden.de/unsere-angebote/betrieblicher-mobilitaetsmanager-qualifizierung-fuer-mitarbeiter.html](http://www.mittelstand-energiewenden.de/unsere-angebote/betrieblicher-mobilitaetsmanager-qualifizierung-fuer-mitarbeiter.html).
  - ELEKTROMOBILITÄT NRW (2015): *Das Düsseldorfer Elektromobilitätsprojekt eCarflex – Dienstwagen nach Dienstschluss privat nutzen*. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: [www.elektromobilitaet.nrw/news-details/news/das-duesseldorfer-elektromobilitaetsprojekt-e-carflex-dienstwagen-nach-dienstschluss-privat-nutzen](http://www.elektromobilitaet.nrw/news-details/news/das-duesseldorfer-elektromobilitaetsprojekt-e-carflex-dienstwagen-nach-dienstschluss-privat-nutzen).
  - ELEKTROMOBILITÄT NRW (2019, 3. Juni): *Umweltbonus bis Ende 2020 verlängert*. Elektromobilität NRW. Düsseldorf. Online verfügbar unter: [www.elektromobilitaet.nrw/newsdetails/news/umweltbonus-bis-ende-2020-verlaengert](http://www.elektromobilitaet.nrw/newsdetails/news/umweltbonus-bis-ende-2020-verlaengert).
  - ENGIE ELECTRABLE (2014, 9. Juli): *1 420 voitures en moins à la GDF SUEZ Tower*. ENGIE Electrable. Online verfügbar unter: <http://corporate.engie-electrabel.be/fr/actualite/1-420-voitures-en-moins-a-la-gdf-suez-tower>.
  - ENNEPE-RUHR-KREIS (2019, 30. August): *JobTicket: Zukünftig kein Zuschuss für Beamte der Kreisverwaltung*. Ennepe-Ruhr-Kreis. Online verfügbar unter: <http://enkreis.de/aktuelles/news-detailansicht/news/jobticket-zukuenftig-kein-zuschuss-fuer-beamte-der-kreisverwaltung.html>.
  - EPOMM (2012, März): *Mobilitäts-Budget. EPOMM – Managing mobility for a better future*. Online verfügbar unter: [www.epomm.eu/newsletter/electronic/0312\\_EPOMM\\_enews\\_DE.html](http://www.epomm.eu/newsletter/electronic/0312_EPOMM_enews_DE.html).
  - FLINT, Ellen, CUMMINS, Steven, SACKER, Amanda (2014): *Associations between active commuting, bodyfat, and body mass index: population based, cross sectional study in the United Kingdom*. *BMJ*, S. 1–9.
  - FORSCHUNGSGESELLSCHAFT FÜR STRAßEN- UND VERKEHRSWESEN (FGSV) e.V. (2018): *Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement EAM R2*.
  - GATERSLEBEN, Birgitta, UZZELL, David (2014): *Affective Appraisals of the Daily Commute: Comparing Perceptions of Drivers, Cyclists, Walkers, and Users of Public Transport*. *Environment and Behavior*, 39 (3), S. 416–431.
  - HACKER, Moschall, von Waldenfels (2015): *Wirtschaftlichkeit von Elektromobilität in gewerblichen Anwendungen*. (S. 169). Öko-Institut e.V. Schicklerstr. 5–7 10179 Berlin. Online verfügbar unter: [www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Gesamtbericht-Wirtschaftlichkeit-von-Elektromobilitaet.pdf](http://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Gesamtbericht-Wirtschaftlichkeit-von-Elektromobilitaet.pdf) [12.12.2019].
  - HANSESTADT HAMBURG (2015): *Elektromobilität in Hamburg*. Hamburg. Online verfügbar unter: <https://elektromobilitaethamburg.de>.
  - HAUFE (2019): *JobTicket*. In: *Personal Office Standard*. Online verfügbar unter: [www.haufe.de/personal/personal-office-standard/jobticket\\_idesk\\_PI78\\_HI2680694.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-standard/jobticket_idesk_PI78_HI2680694.html).
  - HBESG (2018): *§ 10 HBesG Hessisches Besoldungsgesetz (HBesG) Landesrecht Hessen*. Wiesbaden: Land Hessen.
  - HESSISCHES MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT (2019): *Für Hessen unterwegs – Landesticket*. Wiesbaden: Hessisches Ministerium des Innern und für Sport. Online verfügbar unter: <https://innen.hessen.de/buerger-staat/personalwesen/landesticket>.
  - HOLZ-RAU, Christian, SCHEINER, Joachim (2015): *Mobilitätsbiografien und Mobilitätssozialisation: Neue Zugänge zu einem alten Thema*. In: *Räumliche Mobilität und Lebenslauf* (S. 3–22). Wiesbaden: Springer.

- IFB INSTITUT ZUR FORTBILDUNG VON BETRIEBSRÄTEN KG (2019): Betriebsrat – Was ist das? – Aktueller Artikel: Die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Betriebsrats. Online verfügbar unter: [www.betriebsrat.de/betriebsrat-gruenden/betriebsrat-was-ist-das/aufgaben-rechte-pflichten-eines-betriebsrats.html](http://www.betriebsrat.de/betriebsrat-gruenden/betriebsrat-was-ist-das/aufgaben-rechte-pflichten-eines-betriebsrats.html) [10.07.2019].
- IHK AACHEN (2020): "Mobilitätstestwochen" für Betriebe. Online verfügbar unter: [www.aachen.ihk.de/zielgruppen2/unternehmen/branchen/verkehr/mobilitaetsmanagement/mobilitaetstestwochen-3697078](http://www.aachen.ihk.de/zielgruppen2/unternehmen/branchen/verkehr/mobilitaetsmanagement/mobilitaetstestwochen-3697078).
- IHK LIPPE ZU DETMOLD (2019): Flächenknappheit verhindern – Wachstum ermöglichen. Detmold: IHK Lippe zu Detmold. Online verfügbar unter: [www.detmold.ihk.de/hauptnavigation/lippe-staerken/planen-und-bauen/flaechenentwicklung/flaechenknappheit-verhindern-wachstum-ermoenlichen/4329076](http://www.detmold.ihk.de/hauptnavigation/lippe-staerken/planen-und-bauen/flaechenentwicklung/flaechenknappheit-verhindern-wachstum-ermoenlichen/4329076).
- ILS – INSTITUT FÜR LANDES- UND STADTENTWICKLUNGSFORSCHUNG GMBH (2008): Mustermobilitätsplan.
- INFAS (2018): Mobilität in Deutschland – MiD. Ergebnisbericht. (S. 136). Bonn: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Online verfügbar unter: [www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf](http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf) [13.03.2019].
- INSTITUT FÜR ANGEWANDTE SOZIALWISSENSCHAFT GMBH (2020): Alles anders oder nicht? Unsere Alltagsmobilität in der Zeit von Ausgangsbeschränkung oder Quarantäne. Online verfügbar unter: [www.infas.de](http://www.infas.de).
- IT NRW (2019): Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Beschäftigungsbereich und Art des Beschäftigungsverhältnisses am 30.06. Online verfügbar unter: [www.it.nrw/statistik](http://www.it.nrw/statistik).
- JOBRAD (2019): Neue „0,5%-Regel“ für Dienstfahräder und -pedelecs. Freiburg: Jobrad. Online verfügbar unter: [www.jobrad.org/aktuelles/2019/05prozent.html](http://www.jobrad.org/aktuelles/2019/05prozent.html).
- KEMEN, Juliane (2016): Mobilität und Gesundheit – Einfluss der Verkehrsmittelnutzung auf die Gesundheit Berufstätiger. Wiesbaden: Springer Spektrum.
- KRONDORFER, Karin (2010): Betriebliches Mobilitätsmanagement als Instrument zur nachhaltig orientierten Gestaltung des Personenverkehrs in Unternehmen. In: H. K. PRAMMER (Hrsg.): Corporate Sustainability (S. 247–266). Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien.
- LANDESREGIERUNG NRW (2018): Das Pendlerportal der Landesverwaltung NRW. Online verfügbar unter: <https://landesverwaltung-nrw.pendlerportal.de/about-lanuv.asp>.
- LANDTAG NRW (2018): Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Mobilität für Landesbeschäftigte in NRW. Nr. Drucksache 17/3794. Düsseldorf: Landtag Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: [www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-3794.pdf](http://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-3794.pdf).
- LEWIS, T. (2012): Energieautarkes Pedelec. Oder: Was ist wirklich ökologisch nachhaltig? In: GoPedelec! Handbuch (S. 60–63). Wien.
- MAYRHOFER, Wolfgang, FURTMÜLLER, Gerhard, KASPER, Helmut (2015): Personalmanagement – Führung – Organisation. Wien: Linde Verlag.
- MOBIL GEWINNT (o. J.): Rückblick: „mobil gewinnt“-Wettbewerb und 300 Erstberatungen. o. D. Online verfügbar unter: <https://mobil-gewinnt.de/Foerderung/Historie>.
- MOMENTUM, MOSAIC PARTNER (HG.) (1999): Mobilitätsmanagement Handbuch. (S. 109). EU-Forschungsprojekte MOMNETUM und MOSAIK.
- NEUPERT, H., HOPF, A. (2012): 10 Gründe warum sich das Pedelec als Verkehrsmittel durchsetzen wird. In: GoPedelec! Handbuch (S. 6–9). Wien.
- NVBW (2016): JobTicket BW: Start im Januar 2016. Stuttgart: Nahverkehrsgesellschaft Baden-Württemberg mbH. Online verfügbar unter: [www.nvbw.de](http://www.nvbw.de).
- PRESSE- UND INFORMATIONSSAMT DER BUNDESREGIERUNG (2020): Klimaschutzprogramm 2030. Online verfügbar unter: [www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzprogramm-2030-1673578](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutzprogramm-2030-1673578).





- RAK – REGIONALER ARBEITSKREIS BONN/RHEIN-SIEG/AHRWEILER (2019): Initiative StadtUmland.NRW. Online verfügbar unter: [www.region-bonn.de/projekt-details/initiative-stadtumland-nrw](http://www.region-bonn.de/projekt-details/initiative-stadtumland-nrw) [06.06.2019].
- RANDELHOFF, Martin (2014): Vergleich unterschiedlicher Flächeninanspruchnahmen nach Verkehrsarten (pro Person). Zukunft Mobilität. Online verfügbar unter: [www.zukunft-mobilitaet.net/78246/analyse/flaechenbedarf-pkw-fahrrad-bus-strassenbahn-stadtbahn-fussgaenger-metro-bremsverzoeigerung-vergleich](http://www.zukunft-mobilitaet.net/78246/analyse/flaechenbedarf-pkw-fahrrad-bus-strassenbahn-stadtbahn-fussgaenger-metro-bremsverzoeigerung-vergleich).
- SCHEER, August-Wilhelm, KRUPPKE, Helmut, HEIB, Ralf (2003): eGovernment: Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung. Berlin, Heidelberg: Springer.
- SCHEIBLER, David (2017): Neue Studie: Warum die Deutschen mit der Bahn fahren. Ismaning: Zugreiseblog.de. Online verfügbar unter: [www.zugreiseblog.de/bahn-studie-deutschland](http://www.zugreiseblog.de/bahn-studie-deutschland).
- SELBACH, David (2013, 16. Jänner): Corporate Car-Sharing. Die neue Alternative zum Leasing. Impulse. Online verfügbar unter: [www.impulse.de/management/teilen-lernen/1032966.html](http://www.impulse.de/management/teilen-lernen/1032966.html) [04.12.2019].
- SERVICEPORTAL BW (ohne Jahresangabe): Führerschein – Einstufung für Mofas und eBikes. Stuttgart: Serviceportal Baden-Württemberg. Online verfügbar unter: [www.service-bw.de](http://www.service-bw.de).
- SOÉNIUS, Ulrich S., MARSCHALL-MEYER, Marion, HUPPERTS, Frederik, AUGÉ, Johannes (2019): Betriebliches Mobilitätsmanagement – Chancen für die regionale Wirtschaft. Köln: IHK Köln, B.A.U.M. Consult.
- SOMMER, Carsten, SAIGHANI, Assadollah, LEONHÄUSER, Daniel (2015): „Was kosten Radverkehr, Fußverkehr, öffentlicher Personennahverkehr und Kfz-Verkehr eine Kommune? – Entwicklung und Anwendung einer Methode für den Vergleich von Aufwendungen und Erträgen verschiedener Verkehrsmittel anhand von kommunalen Haushalten“. Kassel: Universität Kassel.
- STADT HAMBURG (2016): Leitfaden Umweltverträgliche Beschaffung. Hamburg: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Umwelt und Energie.
- STADT MÜNCHEN (ohne Jahresangabe) a): Best Practice – Mobilitätsmanagement – erprobte Maßnahmen. Online verfügbar unter: [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Arbeit-und-Wirtschaft/Wirtschaftsfoerderung/Grundlagen/bmm/bmm-praxis.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Referat-fuer-Arbeit-und-Wirtschaft/Wirtschaftsfoerderung/Grundlagen/bmm/bmm-praxis.html).
- STADT MÜNCHEN (ohne Jahresangabe): Mobilitätsberatung für Neubürger. Online verfügbar unter: [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Kreisverwaltungsreferat/Verkehr/Mobilitaetsberatung/Neubuerger.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Kreisverwaltungsreferat/Verkehr/Mobilitaetsberatung/Neubuerger.html).
- STADTWERKE DÜSSELDORF AG (2019): eCarflex. Düsseldorf: Stadtwerke Düsseldorf AG. Online verfügbar unter: [www.e-carflex.de](http://www.e-carflex.de).
- STENGEL, Eckhard (2018): Finanznot: Bremer Polizei fährt CarSharing-Autos. Hannover: Hannover Allgemeine Zeitung. Online verfügbar unter: [www.haz.de/Nachrichten/Der-Norden/Leere-Stadtkasse-Bremer-Polizei-nutzt-Leihwagen](http://www.haz.de/Nachrichten/Der-Norden/Leere-Stadtkasse-Bremer-Polizei-nutzt-Leihwagen).
- STERN, Sebastian, KLIER, Julia, KIRCHHERR, Julian (2019): Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. o. O.: McKinsey & Company. Online verfügbar unter: [www.mckinsey.de](http://www.mckinsey.de).
- ST-LOUIS, Evelyne, MANAUGH, Kevin, VON LIEROP, Dea, EL-GENEIDY, Ahmed (2014): The happy commuter: A comparison of commuter satisfaction across modes. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, 26 (A), S. 160–170.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG DIGITALE MEDIEN GMBH (2020): Verkehr und Corona. Freie Fahrt. Online verfügbar unter: [www.sueddeutsche.de/auto/verkehr-stau-corona-1.4857721](http://www.sueddeutsche.de/auto/verkehr-stau-corona-1.4857721).
- TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN (2020): CORONAMOBILITY. TUD-Wissenschaftlerinnen untersuchen Änderung des Mobilitätsverhaltens in der Pandemie. Online verfügbar unter: <https://tu-dresden.de/bu/verkehr/die-fakultaet/news/news/coronamobility-tud-wissenschaftlerinnen-untersuchen-aenderung-des-mobilitaetsverhalten-in-der-pandemie>.
- UBA (2013): Positionspapier – Kurzfristig kaum Lärminderung durch Elektroautos. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. Online verfügbar unter:

[www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/dokumente/position\\_kurzfristig\\_kaum\\_laerm-minderung\\_im\\_verkehr.pdf](http://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/377/dokumente/position_kurzfristig_kaum_laerm-minderung_im_verkehr.pdf).

- UBA (2018): Vergleich der durchschnittlichen Emissionen einzelner Verkehrsmittel im Personenverkehr – Bezugsjahr 2017. Online verfügbar unter: [www.umweltbundesamt.de/bild/vergleich-der-durchschnittlichen-emissionen-0](http://www.umweltbundesamt.de/bild/vergleich-der-durchschnittlichen-emissionen-0).
- UMWELTBUNDESAMT (2020): Auswirkungen der Corona-Krise auf die Luftqualität. Online verfügbar unter: [www.umweltbundesamt.de/faq-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die#welche-auswirkungen-hat-die-corona-krise-auf-die-luftqualitaet](http://www.umweltbundesamt.de/faq-auswirkungen-der-corona-krise-auf-die#welche-auswirkungen-hat-die-corona-krise-auf-die-luftqualitaet).
- VAUDE (ohne Jahresangabe): Ein Viertel aller Emissionen durch Geschäftsreisen. Tett nang: Vaude. Online verfügbar unter: <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/umwelt/geschaeftsreisen.php>.
- VDV (ohne Jahresangabe): Schienenpersonennahverkehr (SPNV). Köln: Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e. V. (VDV).
- VER.DI (ohne Jahresangabe): Service Jobrad – wer spart wirklich. Berlin: Ver.di Fachbereich Bund + Länder NRW. Online verfügbar unter: <https://bund-laender-nrw.verdi.de/service/++co++04610690-5719-11e7-b58e-525400940f89>.
- VER.DI (2017): FAQ zum Thema „Jobrad“. Berlin: ver.di – Fachbereich Bund + Länder NRW. Online verfügbar unter: [https://bund-laender-nrw.verdi.de/++file++594b6ce0e58deb67cd559bc6/download/2017\\_FAQ%20Jobrad\\_verdi.pdf](https://bund-laender-nrw.verdi.de/++file++594b6ce0e58deb67cd559bc6/download/2017_FAQ%20Jobrad_verdi.pdf).
- WEIBERWIRTSCHAFT EG (2019): WeiberWirtschaft als Arbeitgeberin fördert wirksamen Klimaschutz. WeiberWirtschaft eG. Online verfügbar.
- ZNM NRW (2016): Handbuch Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement. Köln: Zukunftsnetz Mobilität NRW. Online verfügbar unter: [www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm-nrw-handbuch-kosteneffizienz-a4\\_rz-web\\_0.pdf](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm-nrw-handbuch-kosteneffizienz-a4_rz-web_0.pdf).
- ZNM NRW (2018): Betriebliches Mobilitätsmanagement – Handlungsansätze und Angebote für Kommunen und Betriebe. Online verfügbar unter: [www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm\\_flyer-bmm\\_2018\\_webansicht.pdf](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/sites/default/files/downloads/znm_flyer-bmm_2018_webansicht.pdf).
- ZNM NRW (2019a): Angebote des Zukunftsnetz Mobilität NRW: #3 Chefsache Mobilität. Köln. Online verfügbar unter: [www.youtube.com/watch?v=kNz-l2AUrH4g&list=PL0DqhADVodoBwM93mqEJRqb4l0ry-keKUW&index=3](http://www.youtube.com/watch?v=kNz-l2AUrH4g&list=PL0DqhADVodoBwM93mqEJRqb4l0ry-keKUW&index=3).
- ZNM NRW (2019b): Kommunales Mobilitätsmanagement. Online verfügbar unter: [www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/handlungsfeld/kommunales-mobilitaetsmanagement](http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/handlungsfeld/kommunales-mobilitaetsmanagement).



ZUKUNFTSNETZ  
MOBILITÄT  
NRW

# Impressum

**Erarbeitung:**

Green City Experience GmbH  
Albert-Roßhaupter-Str. 32  
81369 München

**Bearbeitung:**

Dr. Jessica Le Bris  
Dr. Alexandra Bensler  
Georg Tinnefeld

**Gestaltung:**

Werbeagentur von morgen GmbH  
[www.werbeagentur-von-morgen.de](http://www.werbeagentur-von-morgen.de)

**Auftraggeber:**

Geschäftsstelle Zukunftsnetz Mobilität NRW  
Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH,  
Abt. Mobilitätsmanagement  
Glockengasse 37-39  
50667 Köln  
Tel.: 0221 / 2 08 08-745

**Redaktion:**

Dr. Inga Molenda, Ann-Kathrin Koch,  
Kerstin Fischer, Dennis Priester,  
Timo Resch

**Für das**

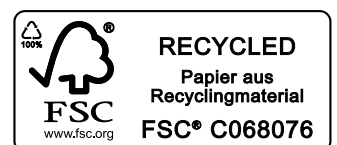
Zukunftsnetz Mobilität NRW

**Mit freundlicher Unterstützung des**

Ministeriums für Verkehr des  
Landes Nordrhein-Westfalen

**Redaktionsschluss:**

15.08.2020







# ZUKUNFTSNETZ MOBILITÄT NRW

Herausgeber:

**Geschäftsstelle**  
Zukunftsnetz Mobilität NRW

Sitz:  
Verkehrsverbund Rhein-Sieg GmbH  
Glockengasse 37-39 | 50667 Köln  
www.vrs.de



Tel: 0221 / 2 08 08-745  
Timo.Resch@vrs.de

Koordinierungsstelle  
Rhein-Ruhr

Sitz:



Koordinierungsstelle  
Westfalen-Lippe

Sitz:



Koordinierungsstelle  
Rheinland

Sitz:



Partner:



Mit freundlicher  
Unterstützung von:

Ministerium für Verkehr  
des Landes Nordrhein-Westfalen

