



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



Impulse für eine erfolgreiche Mobilitäts- planung in der Kommunalverwaltung

Mobilität planen. Strukturen,
Prozesse und Kultur gestalten.



IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
PG „Kompetenzzentrum für Ländliche Mobilität“ (KoLMo)
Lucas Biermanski, Johannes Schneider
kolmo@bbr.bund.de

Autorinnen und Autoren

PTV Transport Consult GmbH, Karlsruhe, Berlin
Alexander Dahl
Inga Luchmann
Philipp Benkowitz
Jakub Ritschny
Andreas Clouth

Stand

Juli 2025

Gestaltung

PTV Group, Karlsruhe

Bildnachweis

Titelfoto: Thomas Demarczyk – stock.adobe.com
Fotos Innenteil: LeManna – stock.adobe.com: S. 27; PeopleImages – stock.adobe.com: S. 14, 49

Nachdruck und Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten
Nachdruck nur mit genauer Quellenangabe gestattet.
Bitte senden Sie uns zwei Belegexemplare zu.

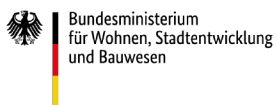
Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

DOI 10.58007/g1b0-bc66
ISBN 978-3-98655-153-7

Bonn 2025

Impulse für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung in der Kommunalverwaltung

Mobilität planen. Strukturen, Prozesse und Kultur gestalten.



Das Projekt des Forschungsprogramms *Region gestalten* wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.



Foto: Jürgen Schulzki

Liebe Leserinnen und Leser,

Mobilität ist mehr als nur Fortbewegung: Sie entscheidet darüber, wie attraktiv eine Region zum Leben und Arbeiten ist. Gerade in ländlichen Räumen spielt eine durchdachte Mobilitätsplanung eine Schlüsselrolle. Wenn konkrete Projekte vor Ort entwickelt und umgesetzt werden, können sie spürbare Verbesserungen für die Bevölkerung bringen – vorausgesetzt, die unterschiedlichen Mobilitätsbedürfnisse werden ernst genommen.

Doch genau das stellt viele Kommunen vor große Herausforderungen: Sie müssen die Bedürfnisse ihrer Bürgerinnen und Bürger mit wirtschaftlichen und ökologischen Anforderungen in Einklang bringen. Besonders in ländlichen Regionen kommt der demografische Wandel hinzu – eine Entwicklung, die neue Anforderungen an das Verkehrssystem stellt.

Dabei sind es nicht nur äußere Faktoren wie Bevölkerung, Wirtschaft oder Klima, die Einfluss auf die Mobilitätsplanung nehmen. Auch innerhalb der kommunalen Verwaltungen gibt es Hürden: Knappe finanzielle und personelle Ressourcen, langwierige Abstimmungsprozesse und eine oft wenig flexible Struktur bremsen notwendige Veränderungen aus.

An dieser Stelle setzt das Projekt „Erfolgsversprechende Faktoren innerhalb kommunaler Verwaltungsstrukturen für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung“ an. Es liefert praxisnahe Erkenntnisse und konkrete Handlungsempfehlungen, wie Prozesse innerhalb der Verwaltung – sowohl formal als auch informell – justiert werden können. Ziel ist es, die Mobilitätsplanung zielgerichteter und an den Bedürfnissen der Menschen auszurichten.

Die Ergebnisse richten sich vor allem an Mobilitätsplanerinnen und -planer in ländlichen Kommunen, die ihre internen Strukturen stärken und Entscheidungswege beschleunigen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Peter Jakubowski

Leiter der Abteilung Raum- und Stadtentwicklung im Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)

Inhalt

Kurzfassung	6
Abstract	8
1 Einleitung	10
2 Verwaltungsstrukturen	14
2.1 Institutionelle Verankerung der Mobilitätsplanung	14
2.2 Zuständigkeiten	17
2.3 Personal- und Qualifizierungsbedarf	20
2.4 Langfristige Finanzierung	24
3 Verwaltungsprozesse	27
3.1 Integrierte Mobilitätsstrategie	27
3.2 Arbeitsabläufe	31
3.3 Einsatz von Digitalisierungstechnologien	34
3.4 Interne und externe Zusammenarbeit	37
3.5 Unterstützung durch Kommunalpolitik	43
3.6 Kommunikation und Beteiligung	46
4 Verwaltungskultur	49
4.1 Agilität und Veränderungsbereitschaft	49
4.2 Innovationsmanagement	52
5 Fazit	55
Verzeichnisse	58
Abbildungsverzeichnis	58
Literaturverzeichnis	58

Kurzfassung

Das Projekt untersuchte, wie die Mobilitätsplanung innerhalb der kommunalen Verwaltung in ländlichen Räumen aktuell aufgestellt ist und welche Strukturen, Prozesse und Einstellungen den Erfolg von Mobilitätsplanung beeinflussen. Neben der Auswertung von Fachliteratur wurde ein Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern des Länderübergreifenden Mobilitätsnetzwerks sowie Interviews mit Beschäftigten von 20 Kommunen durchgeführt und analysiert.

Die Mobilitätsplanung in ländlichen Kommunen steht vor großen Herausforderungen: begrenzte Ressourcen, demografischer Wandel, steigende Anforderungen an Klimaschutz und Digitalisierung. Ein Wandel von der klassischen Verkehrsplanung hin zu einer integrierten, nachhaltigen Mobilitätsplanung ist notwendig.

Das Projekt analysiert drei zentrale Gestaltungsfelder: Verwaltungsstrukturen, -prozesse und -kultur.

1. **Verwaltungsstrukturen:** Mobilitätsplanung als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe verstehen und koordinieren. Klare Zuständigkeiten und ausreichendes, qualifiziertes Personal sind wesentliche Voraussetzungen. Eine langfristige, gesicherte Finanzierung – auch durch Fördermittel – ist notwendig.
2. **Verwaltungsprozesse:** Eine integrierte Mobilitätsstrategie mit Vision, Zielen, Maßnahmen und Erfolgskontrolle bildet das Rückgrat der Planung. Arbeitsabläufe schlank, digitalisiert und agil gestalten. Klare und nachvollziehbare Prozesse für alle daran beteiligten Akteure. Eine verwaltungsinterne Zusammenarbeit und Kooperation mit externen Expertinnen und Experten sowie die klare Unterstützung durch

die Kommunalpolitik fördern die erfolgreiche Mobilitätsplanung.

3. **Verwaltungskultur:** Eine offene, innovationsfreudige und lernbereite Kultur unterstützt Wandel und Fortschritt. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle beim Kulturwandel.

Abbildung 1 zeigt die als wesentlich identifizierten Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung in der kommunalen Praxis auf.

Auch der Bund und die Länder können insbesondere durch gezielte Rahmensetzung, Qualifizierungs- und Beratungsleistungen sowie durch Förderprogramme und Finanzierung von Personalstellen die kommunale Mobilitätsplanung unterstützen.

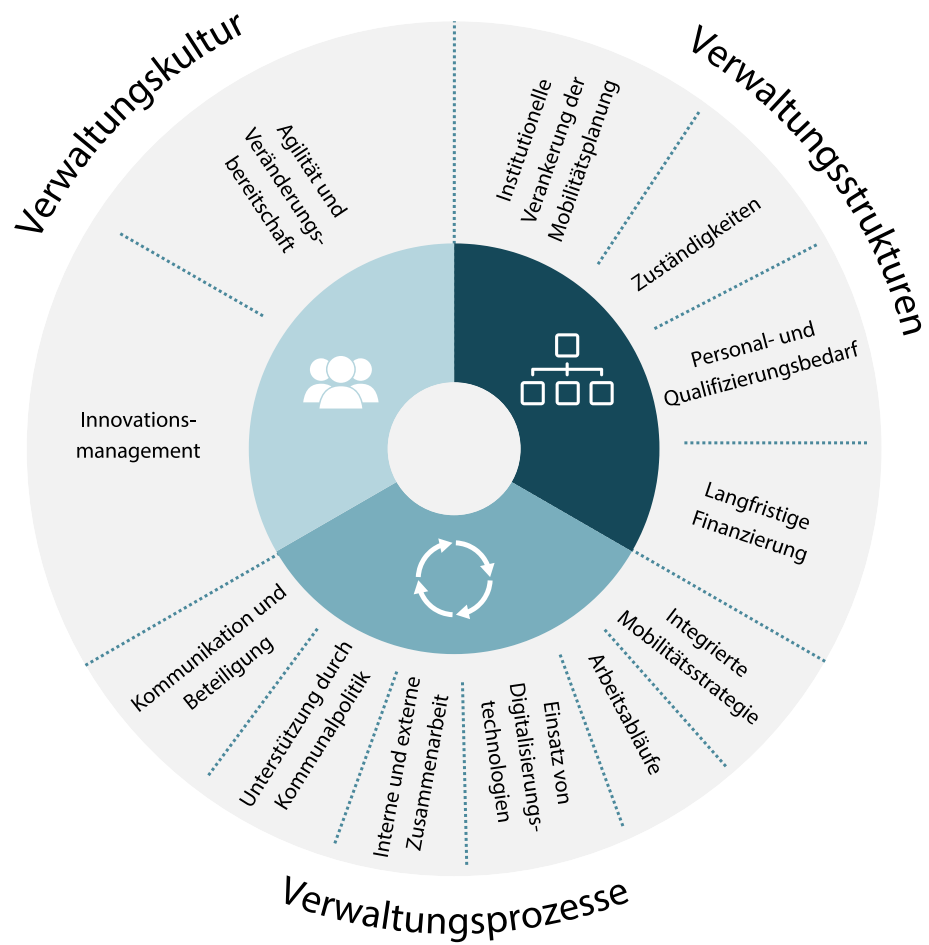


Abbildung 1: Wesentliche Aspekte einer erfolgreichen Mobilitätsplanung

Quelle: PTV Transport Consult

Abstract

The project examines how mobility planning is currently organised within local government in rural areas in Germany and which structures, processes and attitudes influence the success of mobility planning. In addition to evaluating specialist literature, a workshop with representatives of the cross-state mobility network was held and interviews with employees from 20 local authorities were conducted and analysed.

Mobility planning in rural municipalities in Germany faces major challenges: limited resources, demographic change, increasing demands for climate protection and digitalisation. A shift from traditional transport planning to integrated, sustainable mobility planning is necessary.

The project analyses three key areas of action: administrative structures, processes and culture.

1. Administrative structures: Understand and coordinate mobility planning as a cross-departmental task. Clear responsibilities and sufficient, qualified personnel are essential prerequisites. Long-term, secure financing – including through subsidies – is necessary.
2. Administrative processes: An integrated mobility strategy with a vision, goals, measures and performance monitoring forms the backbone of planning. Workflows should be lean, digitalised and agile. Clear and comprehensible processes for all stakeholders involved. Internal administrative collaboration and cooperation with external experts, as well as clear support from local politicians, promote successful mobility planning.

3. Administrative culture: An open, innovative and learning-oriented culture supports change and progress. Managers play a central role in cultural change.

Figure 1 shows the key starting points identified for successful mobility planning in local government practice.

The federal and state governments can also support municipal mobility planning, in particular by providing a targeted framework, training and advisory services, as well as through funding programmes and the financing of staff positions.

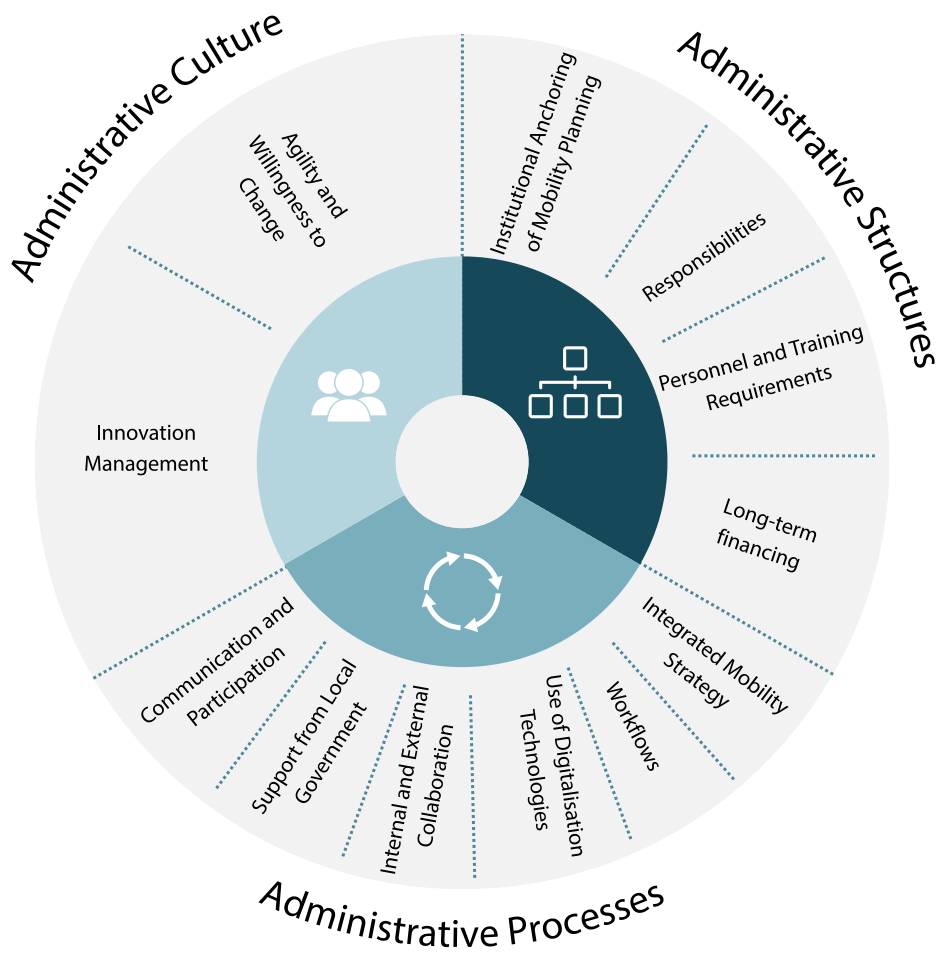


Figure 1: Key starting points for successful mobility planning

Source: PTV Transport Consult

Einleitung

Mobilität ist eine grundlegende Voraussetzung dafür, dass ländliche Räume als Orte zum Wohnen, Arbeiten und Leben attraktiv bleiben oder wieder werden. Die Mobilitätsplanerinnen und Mobilitätsplaner in den Kommunalverwaltungen haben die Aufgabe, ein Mobilitätssystem zu schaffen, das sich am Bedarf der Bevölkerung orientiert und gleichzeitig nachhaltig ist. Ein gutes Mobilitätsangebot schafft auch für Unternehmen einen attraktiven Standort.

Diese Publikation zeigt, welche Herausforderungen mit der kommunalen Mobilitätsplanung verbunden und welche Rahmenbedingungen dazu in ländlichen Räumen gegeben sind. Sie geht auf die daraus folgenden Anforderungen für die Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen in den Kommunalverwaltungen ländlicher Regionen ein und soll Führungskräften sowie Mobilitätsplanerinnen und Mobilitätsplanern in Kommunen dabei helfen, die Strukturen, Prozesse und die Kultur in ihren Verwaltungen zu optimieren.

Ausgangslage

Die kommunale Mobilitätsplanung hat die Aufgabe ein nachhaltiges, effizientes und bedarfsgerechtes Mobilitätssystem zu entwickeln. Dabei stehen die Kommunen jedoch vor komplexen Herausforderungen: In den letzten Jahren hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Früher war die Verkehrsplanung stark technisch geprägt und auf den motorisierten Individualverkehr (MIV) fokussiert. Heute verfolgt man dagegen eine ganzheitliche und nachhaltige Mobilitätsplanung, die die Bedürfnisse aller Verkehrsteilnehmenden in den Mittelpunkt stellt und damit sozial verträglich und inklusiv ist. Die Verkehrsinfrastrukturen sind so auszugestalten, dass die verschiedenen Verkehrsarten sicher und

möglichst flüssig geführt werden. Gleichzeitig werden seitens der Bevölkerung Forderungen nach mehr Beteiligung und Mitbestimmung hervorgebracht, die über die gesetzlich vorgeschriebene formelle Bürgerbeteiligung hinausgehen.

Ländlich geprägte Regionen stehen vor ganz besonderen Herausforderungen:

Die finanziellen und personellen Ressourcen sind häufig sehr begrenzt. Bereits knappe öffentliche Budgets werden durch zusätzliche Sparmaßnahmen weiter gekürzt. Deshalb werden öffentliche Einrichtungen und Geschäfte insbesondere in ländlichen Räumen oft zusammengelegt und ihre Standorte zentralisiert. Das Angebot im öffentlichen Nahverkehr wird mitunter weiter ausgedünnt. Auch reichen die vorhandenen Mittel nicht immer in ausreichendem Maße zum Erhalt der Infrastruktur. So kommt es, dass Menschen häufig längere Wege zu Arbeitsplätzen, Einkaufsmöglichkeiten und Freizeiteinrichtungen zurücklegen müssen. Oft bedeutet das mehr Verkehr und längere Fahrzeiten (vgl. Rupprecht Consult 2021b; Thapa et al. 2020).

Hinzu kommt, dass Bewohnerinnen und Bewohner ländlicher Kommunen noch stärker auf den MIV angewiesen sind als die Bevölkerung in urbanen Räumen. Das liegt vor allem daran, dass die Siedlungsgebiete verstreut liegen und sich die Nachfrage dispers im Raum verteilt. Fahrten lassen sich kaum bündeln. Dadurch ist ein umfangreiches Angebot im Linienverkehr des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) außerhalb der Schulzeiten oft nicht möglich.

Flexible und bedarfsgerechte Mobilitätsangebote in Gebieten und zu Zeiten geringerer Nachfrage sind eine gute Alternative, aber bislang nicht überall vorhanden und benötigen wie auch der liniengebundene Verkehr eine Ko-Finanzierung durch die

öffentliche Hand oder durch Sponsoren. Mancherorts fehlt zudem eine gut ausgebauten Fuß- und Radwege-Infrastruktur.

Andererseits haben ländliche Kommunen weniger Probleme mit Stau, Parkplatzmangel oder Luftverschmutzung als städtische Gebiete. Weil die verkehrlichen und verkehrsbedingten Probleme auf dem Land weniger spürbar sind, sehen viele Menschen dort auch weniger dringenden Handlungsbedarf in der Mobilitätsplanung.

Zielstellung

Angesichts der beschriebenen Ausgangslage ist es für Kommunalverwaltungen in ländlichen Regionen sowohl heutzutage als auch in Zukunft besonders schwierig, eine erfolgreiche Mobilitätsplanung umzusetzen. Erfolgreich ist die Mobilitätsplanung, wenn konkrete Vorhaben vor Ort geplant und umgesetzt werden und dabei die unterschiedlichen Mobilitätsbedürfnisse berücksichtigt werden. Auf diese Weise können die zuvor definierten Mobilitätsziele effizient erreicht werden.

Das BBSR hat vor diesem Hintergrund ein Forschungsprojekt mit dem Ziel beauftragt, die aktuelle Situation der Mobilitätsplanung in Kommunen ländlich geprägter Regionen¹ zu analysieren (Laufzeit: April 2024 bis September 2025). Gefördert wurde das Projekt im Rahmen des Bundesprogramms „Region gestalten“ durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). Dabei waren Hindernisse und Erfolgsfaktoren der kommunalen Mobilitätsplanung zu identifizieren und konkrete Empfehlungen für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung abzuleiten.

Zentrale Fragestellungen der Untersuchung waren:

- Wie ist die Mobilitätsplanung innerhalb der kommunalen Verwaltung aktuell aufgestellt?
- Welche Strukturen, Prozesse und welche Kulturen beeinflussen den Erfolg der Mobilitätsplanung?
- Welche Ansatzpunkte gibt es, diese so anzupassen, dass die kommunale Mobilitätsplanung erfolgreicher wird?

Die Empfehlungen in dieser Publikation richten sich an Beschäftigte der kommunalen Mobilitätsplanung in ländlich geprägten Regionen.

Untersuchungsdesign

Grundlage der Untersuchung war eine Analyse von Fachliteratur und Internetbeiträgen, ein Online-Workshop mit Fachexpertinnen und -experten sowie leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten aus 20 Kommunalverwaltungen ganz Deutschlands.

Zu Beginn des Projektes wurden relevante Fachbeiträge identifiziert. Grundlage für die Auswahl der Quellen waren die zuvor aufgeführten Forschungsfragen. Nach Sichtung und Analyse wurden die zusammengetragenen Erkenntnisse übersichtlich dokumentiert. Im Projektverlauf flossen zusätzliche Quellen ein, die vertiefende oder weitere Informationen zu spezifischen Themenbereichen lieferten.

Am 17. Juni 2024 wurde ein Online-Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern des Länderübergreifenden Mobilitätsnetzwerks durchgeführt. In diesem Netzwerk sind nahezu alle Bundesländer

¹ Fokus der vorliegenden Untersuchung waren Kommunen des regionalstatistischen Raumtyps der ländlichen Regionen der Typologie RegioStaR 2 des BMDV (vgl. BMDV 2021).

sowie die drei kommunalen Spitzenverbände vertreten. Das Netzwerk unterstützt die Bundesländer dabei, Landesnetzwerke aufzubauen, mit dem Ziel, in den Kommunen bedarfsgerechte Mobilitätslösungen zu entwickeln. Durch die bundesweite, organisationsübergreifende und partnerschaftliche Zusammenarbeit stellt sich das Netzwerk gemeinsam den Herausforderungen der Mobilitäts- und Verkehrswende, besonders in ländlichen Räumen. Das Netzwerk erarbeitet umfangreiches Wissen und Expertisen für seine Mitglieder, Kommunen und die Fachöffentlichkeit. Es wird auf Bundesebene vom Kompetenzzentrum für Ländliche Mobilität (KoLMo) im BBSR und vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) betreut.

In dem Workshop wurden die Herausforderungen der Mobilitätsplanung in ländlichen Regionen zusammengetragen und Vorschläge zur Optimierung erarbeitet. Außerdem wurden Empfehlungen entwickelt, wie Akteure außerhalb der Kommunalverwaltung ländliche Kommunen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Mobilitätsplanung unterstützen können.

Zwanzig Interviews mit Beschäftigten der Mobilitätsplanung aus Landkreisen, Städten und Gemeinden wurden von September bis November 2024 geführt.² Die Interviews dauerten jeweils ein bis zwei Stunden und fanden als Videokonferenz statt. Es wurden pro Kommune ein bis zwei Personen befragt. Die Auswahl der Kommunen erfolgte so, dass unterschiedliche Einwohnerzahlen (bis max. 100.000 Einwohner), Flächengrößen und Regionen vertreten waren. Insgesamt nahmen 23 Personen teil: zwölf in leitenden Funktionen und elf ohne Leitungsfunktion. Alle Befragten

waren für Aufgaben der Mobilitätsplanung zuständig. Die meisten von ihnen hatten bereits 15 bis 20 Jahre Berufserfahrung in der Kommunalverwaltung. Die Interviews wurden anschließend anonymisiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.³

Aufbau der Publikation

Bei der Analyse und der Auswertung wurden drei Gestaltungsfelder der Kommunalverwaltung – Strukturen, Prozesse und die Kultur – betrachtet (siehe Abbildung 2).

Entsprechend dieser Gestaltungsfelder flossen auch die Erkenntnisse aus der Fachliteratur, dem Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern des Länderübergreifenden Mobilitätsnetzwerks und den Interviews in den Text ein.

In der vorliegenden Publikation werden nun je Gestaltungsfeld verschiedene relevante Aspekte der Mobilitätsplanung beschrieben. Zu Beginn jedes Aspekts steht eine Beschreibung der aktuellen Situation in den Kommunalverwaltungen sowie eine kurze Bewertung durch kommunale Beschäftigte. Darauf folgen Empfehlungen zu Ansatzpunkten, um die kommunale Mobilitätsplanung erfolgreicher aufzustellen. Die Empfehlungen sind entsprechend der Gestaltungsfelder und der im Text beschriebenen Reihenfolge codiert. S steht dabei für die Strukturen, P für die Prozesse und K für die Kultur. So werden die Empfehlungen des ersten beleuchteten Aspekts im Gestaltungsfeld Verwaltungsstruktur, die Institutionelle Verankerung der Mobilitätsplanung, mit S.1 und laufender Nummerierung angegeben. Beispielsweise hat die Empfehlung Koordination mit Verant-

² Trotz der Ausrichtung auf Kommunen des regionalstatistische Regionstyp 2 Ländliche Regionen, waren vier Gesprächspartnern in Kommunen des Regionstyp 1 Stadtregion beschäftigt. Innerhalb der Stadtregionen waren diese aber in ländlichen Räumen verortet.

³ Die Auswertung erfolgte angelehnt an die Methodik von Mayring, Fenzl (2019) und Meuser; Nagel (2009).

wortung den Code S 1.2. Die Codierung, die im Fazit gebündelt dargestellt ist, soll den Leserinnen und Lesern Orientierung

bieten und als prägnante Kennzeichnung der Empfehlungen dienen.



Abbildung 2: Dreiteiliges Analyse- und Auswerteschema der verwaltungsspezifischen Gestaltungsfelder

Quelle: PTV Transport Consult

Verwaltungsstrukturen

Kommunen ländlicher Regionen sind auf Verwaltungsstrukturen angewiesen, die eine hohe Effizienz der Tätigkeiten zulassen.

Foto: PeopleImages - stock.adobe.com



Das Kapitel beleuchtet eingangs die institutionelle Verankerung der Mobilitätsplanung innerhalb der Kommunalverwaltung. Anschließend werden die Zuständigkeiten aufgezeigt und schließlich werden zwei wesentliche Stellschrauben für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung betrachtet, die Planung und Qualifizierung von Verwaltungspersonal sowie die langfristige Finanzierung (siehe Abbildung 3).

2.1 Institutionelle Verankerung der Mobilitätsplanung

In kleineren Kommunen in ländlichen Regionen hat die Mobilitätsplanung häufig kein eigenes Amt oder einen eigenständigen Bereich, sondern ist mit anderen Sektoren zusammengefasst, einem größeren thematischen Bereich unterstellt oder auf mehrere Ämter aufgeteilt.

Koordination versus Fragmentierung

Die Zustandsanalyse im Rahmen der 20 untersuchten Kommunen machte deutlich, dass die Einbettung der Mobilitätsplanung innerhalb der kommunalen Verwaltung sehr heterogen ist.

In sieben von 20 Kommunalverwaltungen gibt es eine Person oder Abteilung, welche das Thema Mobilität gebündelt koordiniert. Wenn die Mobilitätsplanung einem anderen Amt zugeordnet ist, dann handelt es sich meist um das Bauamt, das Stadtentwicklungs- oder Tiefbauamt. In einer Kommune ist die Mobilitätsplanung direkt beim Bürgermeister angesiedelt, in einer weiteren übernimmt der Bürgermeister koordinierende Aufgaben der Mobilitätsplanung. Die im Rahmen des Projektes interviewten Personen wiesen jedoch darauf hin, dass die Verankerung des Themas Mobilität bei der Leitungsebene jedoch nicht bedeute, dass eine ausreichende Anzahl beschäftigter Personen die Aufgaben erfolgreich umsetzen.

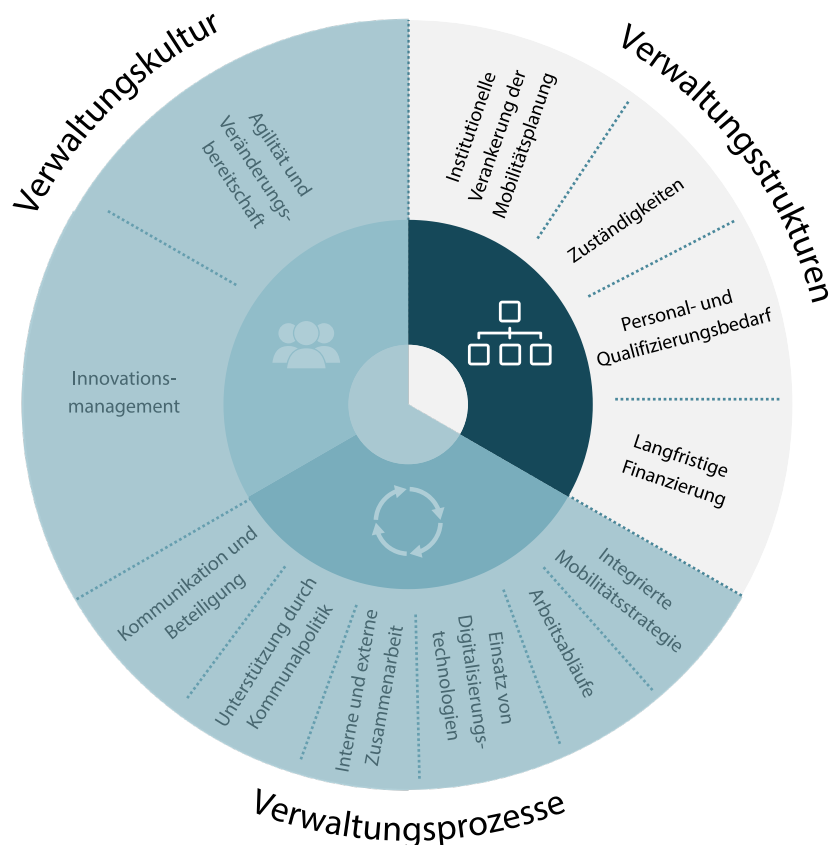


Abbildung 3: Ansatzpunkte zur Optimierung der Strukturen

Quelle: PTV Transport Consult

Mehrere Interviewpartner betonen, dass es in der kommunalen Verwaltung „kaum ganzheitliche Mobilitätsplanung und gemeinschaftliches Arbeiten an strukturellen Verbesserungen“ gebe. Die Mobilitätsplanung ist in elf von 20 befragten Kommunalverwaltungen nicht einer klar abgegrenzten organisatorischen Einheit oder einer koordinierenden Person zugeordnet. Die mobilitätsbezogenen Aufgaben werden ämterübergreifend erledigt. Ein ähnliches Bild zeigte sich im Projekt „Suburban New Mobility“. Dabei wurden Klein- und Mittelstädte der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main hinsichtlich der Einbettung der Mobilitätsplanung innerhalb der Verwaltung anhand von quantitativen Sekundärdatenanalyse und qualitativen Experteninterviews untersucht. Auch hier zeigte sich, dass in den untersuchten Städ-

ten häufig eine zentrale Verwaltungseinheit, die sich primär mit Verkehrs- oder Mobilitätsplanung beschäftigt, fehle. Die Aufgaben würden dann auf mehrere Ämter verteilt, was einer strategischen Bündelung und langfristigen Planung entgegenwirke. Nur zwölf Prozent der untersuchten Kommunen verfügten über eine eigene Verkehrsplanungsabteilung, weitere fünf Prozent über eine eigene Mobilitätsabteilung. Die Autorenschaft folgerte daraus, dass die meisten Kommunen nicht in der Lage seien, die Mobilitätsplanung als eigenständigen Schwerpunkt zu etablieren (vgl. Birk et al. 2022: 6f.).

Gleichwohl wird auch in den Kommunen, die keine zentrale Stelle besitzen, der Bedarf für eine ganzheitliche Mobilitätsplanung von Seiten der Verwaltung und

Politik gesehen. Ein Gesprächspartner berichtet, dass *„Mitarbeitende [...] aufgefordert [sind], über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu blicken.“*, denn die Mobilitätsplanung werde als Querschnittsthema erkannt und behandelt. Aus anderen Kommunen wurde berichtet, dass eine strategisch koordinierende Einheit für die Mobilitätsplanung fehle, aber dennoch ein integriertes Mobilitätskonzept erarbeitet wurde. Das Mobilitätskonzept umfasst eine Problemdarstellung und bündelt Ziele wie auch Lösungsmöglichkeiten über Verkehrsträger und Verkehrsmittel hinweg.

In der Fachliteratur wie auch in den Interviews stellte sich die fragmentierte Zuständigkeit von Mobilitätsaufgaben als ein wesentlicher Hemmfaktor für eine integrierte Planung und Umsetzung von Mobilitätslösungen dar. Denn die Schwierigkeiten und Schwächen der Planung, Umsetzung und des Betriebs werden vereinzelt in den jeweils zuständigen Abteilungen und Fachbereichen bearbeitet (vgl. Rammert, Sternkopf 2019). Das führt unter anderem zu Schnittstellenproblemen und Reibungsverlusten, die langfristig in Ineffizienzen resultieren. Ein Interviewpartner erläutert dies exemplarisch: *„Auf Gemeindeebene sind planende und ausführende Aufgaben in einem Amt zusammengefasst. Die anordnende Behörde ist auf Kreisebene angesiedelt, dadurch entstehen Reibungsverluste.“* Die Fragmentierung behindert daher langfristig die Relevanz, Wirksamkeit und den Erfolg der Mobilitätsplanung.

Empfehlungen an Kommunen

Mobilitätsplanung als

Querschnittsaufgabe verankern – S 1.1

Die kommunale Mobilitätsplanung vereint die Planung von MIV, ÖPNV, Gelegenheitsverkehren wie gebündelten Bedarfsverkehren, Mietwagen und Taxen sowie

im Rad- und Fußverkehr. Mobilität ist demnach verkehrsträger- und verkehrsmittelübergreifend zu planen (vgl. Herdtle et al. 2019). Menschen jeder Altersgruppe, Menschen mit Einschränkungen wie auch mit geringem Budget sollten dabei Berücksichtigung finden. Gleichzeitig sind negative Folgewirkungen des Verkehrs so gering wie möglich zu halten. Da die Mobilitätsplanung Aufgaben vieler kommunaler Verwaltungseinheiten berührt, ist es sinnvoll, sie als ressortübergreifende, interdisziplinäre Querschnittsaufgabe zu definieren. Abhängigkeiten können transparent gemacht und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Disziplinen besser genutzt werden. Es empfiehlt sich, wenn die betreffenden Bereiche – etwa Stadt-, Umwelt- und Verkehrsplanung – eng miteinander abgestimmt arbeiten. Unterstützend sind dabei Arbeitskreise oder Querschnittsgruppen, die für solche Abstimmungen eingerichtet werden können (vgl. Plawitzki et al. 2015; Birk et al. 2022; Horn 2022; siehe Kapitel 2.2 Zuständigkeiten und 3.4 Interne und externe Zusammenarbeit). Sichergestellt werden kann die integrierte Planung und Umsetzung von Maßnahmen mit Hilfe von langfristigen Konzepten.

Koordination mit Verantwortung

– S 1.2

Die Verzahnung von Aspekten und Aufgaben für ein nachhaltiges und integriertes Mobilitätssystem in der Kommune kann zusätzlich verbessert werden, wenn es eine dediziert verantwortliche Person/Stelle gibt. In größeren Kommunen ist möglicherweise das Einrichten eines eigenen Bereichs für Mobilitätsplanung, der die Koordinierung von Aufgaben der Mobilität übernimmt, sinnvoll. Die verantwortliche und koordinierende Stelle behält den Überblick und orientiert sich bei der Aufgabenabstimmung und -verteilung an den kommunalen Mobilitätszielen. Sie sichert die Umsetzung strategischer Aufgaben

und ist die zentrale Kontaktstelle für Mobilitätsfragen – nach innen und außen. Eine solche Stabsstelle benötigt eine ausreichende und langfristige Finanzierung. Sie sollte den politischen Rückhalt erfahren, um Maßnahmen auch gegenüber Blockaden durchzusetzen.

Schlanke Verwaltungsstrukturen schaffen – S 1.3

Schlanke Verwaltungsstrukturen ermöglichen schnelle Entscheidungen und ein agiles Handeln. Diese Strukturen tragen dazu bei, dass innovative Ansätze schneller umgesetzt und neue Herausforderungen zügig adressiert werden können. Verwaltungen können durch Bürokratieabbau, beispielsweise die Reduzierung von Hierarchien, schneller und flexibler auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren – ein entscheidender Faktor, um den aktuellen dynamischen Entwicklungen im Mobilitätssektor gerecht zu werden (vgl. Birk et al. 2022). In regelmäßigen Abständen sollte daher die Kommune prüfen, welche formalen Regelungen geändert oder auch abgeschafft werden können.

Unterstützung durch Führungskräfte sichern – S 1.4

Die Unterstützung der Führungskräfte – insbesondere der Leitungsebene – ist essenziell für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung. Eine klare Rückendeckung durch die oberste und mittlere Leitungsebene erleichtert notwendige Anpassungsprozesse im Rahmen der Mobilitätsplanung sowie Umstrukturierungen in der Verwaltung (vgl. Herdtle et al. 2019). Mögliche Widerstände bleiben aus, wenn sich die Leitungsebene klar zur integrierten Mobilitätsplanung bekennt (siehe Kapitel 4.1 Agilität

und Veränderungsbereitschaft). Führungskräfte sollten sich aktiv an der Umsetzung von Mobilitätskonzepten beteiligen, indem sie die Thematik in Kommunikationsprozessen einbinden, das Verwaltungsteam motivieren und die Kooperation mit relevanten Akteuren fördern. Wenn nötig, können Führungskräfte (und Mitarbeitende) gezielte Weiterbildungen zum Thema Mobilität besuchen, die dazu beitragen, das Bewusstsein für die Relevanz der integrierten und nachhaltigen Mobilitätsplanung zu schärfen. Gute Beispiele aus anderen Kommunen und ein erweitertes Wissen zu Maßnahmen und deren Wirkungspotenzialen können Unterstützungsbereitschaft hervorrufen. Ein nachhaltiges Mobilitätsverhalten von Führungskräften kann zudem ein wichtiges Signal an die Mitarbeitenden der Kommunalverwaltung senden. Es macht deutlich, dass die Umsetzung nachhaltiger Mobilitätsplanung auf allen Ebenen ernst genommen und aktiv vorangetrieben wird.

2.2 Zuständigkeiten

Eine klare Aufgabenverteilung und eindeutige Zuständigkeiten sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche kommunale Mobilitätsplanung. Gleichzeitig braucht es ausreichend Freiraum und Flexibilität, um auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Aufgabe der Verwaltung

Die Kommunalverwaltung handelt im Sinne des Gemeinwohls. Sie erhält ihren Auftrag durch die Kommunalpolitik, muss aber auch die rechtlichen Vorgaben von Bund und Land umsetzen. Dazu gehören zum Beispiel die Ziele des Bundes-Klimaschutzgesetzes (KSG)⁴ zur

⁴ § 3 des KSG enthält die nationalen Klimaschutzziele, die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Jahr 1990 bis zum Jahr 2030 um mindestens 65 %, bis zum Jahr 2040 um mindestens 88 % zu reduzieren. Bis 2045 soll die Netto-Treibhausgasneutralität erreicht sein.

Reduzierung von Treibhausgasen und des Raumordnungsgesetzes (ROG)⁵ für eine nachhaltige und gleichwertige Entwicklung aller Regionen. Das Straßenverkehrsgesetz (StVG)⁶ legt bundesweit Regeln für einen sicheren und flüssigen Verkehr auf öffentlichen Straßen fest. Gleichzeitig können Straßenverkehrsbehörden auf Grundlage der Straßenverkehrs-Ordnung (StVO)⁷ Maßnahmen vor Ort ergreifen – etwa zum Klima-, Umwelt- oder Gesundheitsschutz sowie zur nachhaltigen Stadtentwicklung. Die Verwaltung setzt die politischen Entscheidungen um. Ihre Beschäftigten beraten die politischen Gremien sowohl strategisch als auch fachlich (vgl. BMI 2009: 6). Mobilitätsplanerinnen und -planer entwickeln dafür geeignete Strategien und Maßnahmen, die nach politischen Beschlüssen umgesetzt werden. Die Verwaltung handelt somit im Rahmen der politischen Zielvorgaben.

Zuständigkeiten in der Praxis

Um Rechtssicherheit zu gewährleisten, arbeitet die öffentliche Verwaltung in der Regel nach klaren Zuständigkeiten. Das

betrifft die Aufgabenverteilung zwischen verschiedenen Behörden sowie die sachliche, örtliche und organisatorische Zuordnung. Zwar sind projektbezogene, abteilungsübergreifende Teams möglich, sie werden im Verwaltungsalltag jedoch selten eingesetzt, da die Organisationsstruktur stark durch feste Zuständigkeiten geprägt ist (vgl. Plomin et al. 2022: 22).

Eine Befragung von 20 Kommunen im Rahmen des Projekts hat gezeigt: In den meisten Fällen sind die Zuständigkeiten klar geregelt – auch wenn sie nicht immer schriftlich dokumentiert wurden. Dennoch werden diese Regeln in der Praxis oft nicht konsequent eingehalten. So kommt es vor, dass Mitarbeitende Aufgaben ablehnen oder weitergeben. Aus einer befragten Kommune wird berichtet, dass die Aufgaben „kapazitäts- und themenbezogen“ verteilt werden. Das bedeutet, dass ein Thema nicht dauerhaft einer bestimmten Person zugeordnet ist. Auch werden Aufgaben teilweise parallel von mehreren Stellen bearbeitet.

Fehlt eine zentrale Koordination, bleiben zusätzliche Aufgaben, die über gesetzliche

⁵ § 1 des ROG erläutert die Aufgabe und Leitvorstellung der Raumordnung, den Gesamttraum der Bundesrepublik Deutschland durch Raumordnungspläne, durch raumordnerische Zusammenarbeit und durch Abstimmung raumbedeutsamer Planungen und Maßnahmen zu entwickeln, zu ordnen und zu sichern. Prämisse ist eine nachhaltige Raumentwicklung, welche die sozialen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringt und zu einer dauerhaften, großräumig ausgewogenen Ordnung mit gleichwertigen Lebensverhältnissen in den Teilräumen führt.

⁶ Das Straßenverkehrsgesetz (StVG) ermächtigt das Bundesministerium für Verkehr mit dem § 6 Verordnungsermächtigungen Rechtsverordnungen zur Abwehr von Gefahren, die vom Verkehr auf öffentlichen Straßen ausgehen, zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen, die von Fahrzeugen ausgehen, oder zum Schutz der Verbraucherinnen und Verbraucher zu erlassen, sofern diese zur Abwehr von Gefahren für die Sicherheit oder Leichtigkeit des Verkehrs auf öffentlichen Straßen erforderlich ist.

⁷ Die Straßenverkehrs-Ordnung (StVO) regelt auf der Grundlage des Straßenverkehrsgesetzes (StVG) den alltäglichen Verkehr. So erfordert laut § 1 Grundregeln die Teilnahme am Straßenverkehr ständige Vorsicht und gegenseitige Rücksicht, so dass kein Anderer geschädigt, gefährdet oder mehr, als nach den Umständen unvermeidbar, behindert oder belästigt wird. § 45 Verkehrszeichen und Verkehrseinrichtungen ermöglicht Straßenverkehrsbehörden die Benutzung bestimmter Straßen(strecken) aus Gründen der Sicherheit oder Ordnung des Verkehrs, zum Schutz der Wohnbevölkerung vor Lärm und Abgasen, zum Schutz der Gesundheit oder zur Unterstützung der geordneten städtebaulichen Entwicklung, aber auch zur Verbesserung des Umwelt- und Klimaschutzes, darunter des Klimaschutzes zu beschränken, sofern die Leichtigkeit des Verkehrs berücksichtigt ist und die Sicherheit des Verkehrs nicht beeinträchtigt wird.

Pflichtaufgaben hinausgehen, häufig liegen. So wird zum Beispiel der Radverkehr in vielen Kommunen nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. Stein et al. 2022: 21). Auch bei neuen Themenfeldern, wie dem Aufbau von Ladeinfrastruktur oder Sharing-Angeboten, entstehen häufig Unklarheiten – selbst wenn es offizielle Stellenbeschreibungen gibt.

Weder klar geregelte noch unklare Zuständigkeiten garantieren eine effiziente Bearbeitung der Aufgaben. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende in der Mobilitätsplanung oft ein sehr breites Aufgabenspektrum abdecken müssen. Die Studie von Birk et al. (2022) zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen für die Mobilitätswende in Kleinstädten zeigt, dass Beschäftigte in kleinen und mittleren Städten durchschnittlich 15 oder mehr Handlungsfelder gleichzeitig betreuen. Dadurch sind sie in den einzelnen Fachthemen meist wenig spezialisiert (vgl. Birk et al. 2022: 276).

Unterstützung durch externe Expertise

Angesichts der vielen Aufgaben und des knappen Personals lagern kleinere Kommunen die Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen immer häufiger an externe Planungsbüros aus. Dies kann dazu führen, dass innerhalb der Verwaltung langfristig Fachwissen verloren geht. In der Folge entstehen durch diese Auslagerung neue Abhängigkeiten. Der eigenen Verwaltung ist es dann oft kaum noch möglich, die Arbeit der externen Büros aufgrund fehlender Expertise kritisch zu bewerten (vgl. Rammert 2019).

Empfehlungen an Kommunen

Rollenverständnis und Zuständigkeiten klären – S 2.1

Es empfiehlt sich, dass Kommunen die Rolle jeder beteiligten Person sowie deren Zuständigkeiten für bestimmte Themen und Aufgaben nicht nur informell klären, sondern auch kurz und bündig schriftlich festlegen. Das schafft Transparenz und stellt sicher, dass alle – intern wie extern – wissen, welche Aufgaben zu wessen Verantwortungsbereich gehören. Klare Rollen und Aufgabenbeschreibungen tragen zur effizienten, zielorientierten Arbeit bei (vgl. Plawitzki et al. 2015; Horn 2022). Eine klar geregelte Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung erleichtert es zudem, den notwendigen Personalbedarf zu begründen und die entsprechenden Fachkräfte bereitzustellen. Auf der Grundlage der Rollen- und Aufgabenzuschreibungen können Weiterbildungsbedarfe abgeleitet und Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt werden.

Wichtig ist außerdem, neue Themen oder auch sogenannte Nischenthemen, wie beispielsweise die Planung von ÖPNV-Angeboten für Jugendliche in den Abendstunden und am Wochenende, frühzeitig zu erkennen und eindeutig zuzuweisen. Gibt es Themen, die bei mehreren Personen, Abteilungen oder Verwaltungsebenen angesiedelt sind, sollten Schnittstellen und Überschneidungen klar definiert und eine effiziente Aufgabenteilung vereinbart werden. So können doppelte Arbeit oder unerledigte Aufgaben vermieden werden.

Wenn die Herausforderungen und damit die Aufgaben in der Mobilitätsplanung immer komplexer werden, kann mehr Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten nicht nur die Führungskräfte entlasten, vielmehr erfahren die Mitarbeitenden mehr Selbstwirksamkeit.

Das fördert die intrinsische Motivation und das Engagement jedes Einzelnen. Die Führungskraft hat dann vermehrt die Aufgabe, diese Selbstorganisation unterstützend zu managen (vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg 2024).

Agile und flexible Projektteams bilden – S 2.2

Es ist sehr schwer, spezifische Mobilitätsthemen alleine zu bearbeiten. Die Mobilitätsplanung ist heute so komplex, dass sie am besten im Team mit klar definierten Verantwortlichkeiten bewältigt wird. Wünschenswert ist es, wenn Kommunen trotz der bestehenden Personalengpässe für komplexe Aufgaben agile Projektteams mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen einrichten können. Interdisziplinär und abteilungsübergreifend zusammengesetzte Teams bieten einen breiteren Blickwinkel auf die jeweiligen Themenbereiche der Mobilitätsplanung (vgl. Herdtle et al. 2019). So können Entscheidungen auf einer fundierteren Grundlage getroffen werden (siehe Kapitel 2.3 Personal- und Qualifizierungsbedarf). Ein weiterer Vorteil von Projektteams ist, dass sie einer Überlastung Einzelner vorbeugen: Fällt jemand im Team zeitweise aus, übernehmen die übrigen Mitglieder dessen Aufgaben. Ist aufgrund von Personalengpässen Teamarbeit nicht möglich, hilft es bereits, wenn jeder Person eine weitere Person als Diskussionspartner bei kniffligen Fragen und Entscheidungen zur Seite steht.

Interne Fachkompetenz erhalten und ausbauen – S 2.3

Wenn die personellen Kapazitäten nicht ausreichen, können Aufgaben der Mobilitätsplanung auch von externen Dienstleistern und Planungsbüros übernommen werden. Doch wenn vermehrt Planungs-

aufgaben vergeben werden, darf das eigene Fachwissen in der Verwaltung nicht verloren gehen. Es ist wichtig, dass Kommunen ihre interne Expertise wenn möglich erhalten und weiter ausbauen – etwa durch gezielte Weiterbildung (siehe Kapitel 2.3 Personalplanung & Personalentwicklung).

2.3 Personal- und Qualifizierungsbedarf

Eine ausreichende personelle Ausstattung und eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden sind grundlegend für die vielfältigen Aufgaben.

Anzahl an Personalstellen

Die Mehrheit der befragten Kommunen bezeichnet die personelle Ausstattung in der Mobilitätsplanung als unzureichend. Zwar berichten sechs von 20 Kommunen von einer guten bis ausreichenden Besetzung, aber elf von 20 Kommunen verweisen auf erheblichen Personalmangel. *„Gemessen an den steigenden Anforderungen, welche an den Mobilitätswandel gestellt werden, besteht eher personelle Mangelwirtschaft.“*, erklärt ein Interviewpartner. Elf der 20 Befragten meinten, dass die erforderlichen Kompetenzen grundsätzlich vorhanden seien. Allerdings meldeten sieben Kommunen, dass bestimmte fachliche und methodische Kompetenzen fehlen. Es fehle etwa an spezialisierten Fachkräften – zum Beispiel für die Radverkehrs- oder ÖPNV-Planung. Eine im Jahr 2019 durchgeführte Befragung von 540 Kommunen durch das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ergab, dass Aktivitäten im Bereich Elektromobilität oft ausblieben, weil fehlende personelle Ressourcen dafür keine Kapazität ließen (vgl. Herdtle et al. 2019: 13). Gerade Kommunalverwaltungen in ländlichen Regionen stehen häufig vor dem Problem, dass nur sehr wenige Stellen für den Bereich Mobilität vorge-

sehen sind. Gleichzeitig nimmt die Menge der Aufgaben und die Komplexität der Lösungen zu. Das bedeutet, dass wenige Personen ein breites Spektrum an Tätigkeiten abdecken müssen. Durch dieses breite Aufgabenspektrum ist der Spezialisierungsgrad der Mitarbeitenden meist gering. Die vorhandenen Planstellen reichen oft nur aus, um die Pflichtaufgaben und spontane Anforderungen zu bewältigen. Für eine strategische, interdisziplinäre und verkehrsmittelübergreifende Mobilitätsplanung fehlt es hingegen an Personal.

Fachkräftemangel

Selbst wenn Planstellen für die Mobilitätsplanung geschaffen werden, bleiben diese häufig unbesetzt. Als Gründe nannten die Befragten teils einen Mangel an Fachkräften und geeigneten Bewerbungen. Unter anderem liegt das an der vergleichsweise niedrigen Bezahlung im öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft. Hinzu kommen befristete Stellen und ein negatives Image der Verwaltung als Arbeitgeber. Der Öffentliche Dienst wird oft als nicht mehr zeitgemäß angesehen: Dabei spielen vermeintlich unattraktive Arbeitsbedingungen eine Rolle. 71 % der befragten 838 Mitarbeitenden nordrhein-westfälischer Kommunen im Rahmen der Studie „Moderne Arbeitswelten in Kommunen“ (gefördert durch das Programm „Digitale Modellregionen“ in NRW) von 183 Kommunen gaben an, dass ihre aktuelle Arbeitswelt von festen Arbeitszeiten, 68 % von hierarchischen Abläufen und 57 % von fachlich isolierter Einzelarbeit geprägt ist (vgl. Niehaves et al. 2022: 11). Teilweise tragen auch ungünstige Standortfaktoren dazu bei, dass Stellen unbesetzt bleiben. Gerade in kleineren Kommunen haben Verwaltungen und Unternehmen oft Schwierigkeiten, hochqualifizierte Ar-

beitskräfte anzuziehen oder zu halten (vgl. Rupprecht Consult 2021b; Stein et al. 2022; Rammert 2019).

Obwohl der Großteil der in diesem Projekt befragten Personen bereits seit vielen Jahren in der Kommunalverwaltung arbeitet, wird es als grundsätzlich schwierig angesehen, Arbeits- und Fachkräfte langfristig zu binden. Die demografische Entwicklung verschärft dieses Problem zusätzlich, da in den nächsten Jahren viele Verwaltungsmitarbeitende in den Ruhestand gehen (vgl. Beck et al. 2017). Dazu kommen strukturelle Ursachen: Bis in die 1990er-Jahre wurden Verwaltungsangestellte verbeamtet und die Verwaltungen waren teils personell überbesetzt. Danach folgten strikte Sparkurse, wodurch heute jüngere und mittlere Altersgruppen in den Verwaltungen unterrepräsentiert sind (vgl. Rammert 2019). Mit dem Ausscheiden der erfahrenen älteren Generation stehen Kontinuität und Weiterentwicklung der Verwaltungsarbeit auf dem Spiel.

Fachexpertise ist gefragt

Während einige Stellen unbesetzt bleiben, werden Lösungen zur Kompensation des Fach- und Arbeitskräftemangels dahingehend gesucht, dass Personen weiterqualifiziert oder Aufgaben an externe Beratungs- und Planungsbüros vergeben werden. Die Einarbeitung von neuen Beschäftigten der Mobilitätsplanung ist zeitaufwendig. Das beklagen auch einige Interviewpartner. Darüber hinaus sind Schulungen, Weiterbildungen und Fachveranstaltungen ein geeignetes Mittel, um Personen für die Übernahme von Aufgaben zu befähigen.⁸ Wenn auf Gemeindeebene, Verwaltungsfachangestellte oder fachfremde Quereinsteiger Mobilitätsaufgaben bearbeiten, ohne dafür eine spezifische Fach-

⁸ In den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern von niedersächsischen Kommunen wurde darauf hingewiesen, dass der eingeführte Lehrgang der MOBILOTSIN zum kommunalen Mobilitätsmanagement eine gute Qualifizierung für die angestrebte Stelle gewesen sei.

ausbildung mitzubringen, wird häufiger auf die Expertise von außen zurückgegriffen. Das spart Zeit und Kosten für nötige Qualifizierungsmaßnahmen. Die Studie der Begleitforschung Vernetzte Mobilität kommt zu dem Schluss, dass dadurch der Kompetenzaufbau und die Aktualisierung fachspezifischen Wissens innerhalb der Verwaltung häufig unterbleiben, schlimmstenfalls sogar Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen abfließen (vgl. Herdtle et al. 2019; Rupprecht Consult 2021b; Birk et al. 2022).

Empfehlungen an Kommunen

Ausreichend Stellen schaffen – S 3.1

Für eine erfolgreiche, integrierte Planung und Umsetzung von Maßnahmen ist eine ausreichende Zahl koordinierender und spezialisierter Stellen erforderlich. Nur mit genügend Planstellen können fachliche, methodische und soziale Kompetenzen gezielt für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden. Ein Team der Mobilitätsplanung ist im Allgemeinen dann gut aufgestellt, wenn die unterschiedlichen Aufgaben durch die unterschiedlichen Kompetenzen, Arbeitsweisen und Persönlichkeitsstrukturen der einzelnen Personen erfolgreich bearbeitet werden können. Bestenfalls ergänzen und inspirieren diese sich gegenseitig. Die Stellenanzahl sollte nicht nur ausreichen, um die Pflichtaufgaben (z. B. Verkehrssicherheit gewährleisten, ÖPNV anbieten, Infrastruktur erhalten) abzudecken. Es sollte auch genug Kapazität bleiben, um Mobilitätslösungen entsprechend der Bedarfe konsistent zu entwickeln und zu steuern, neue Themenfelder zu erschließen und regelmäßig an notwendigen Fortbildungen teilzunehmen.

Personal gezielt rekrutieren und halten – S 3.2

Die gezielte Einstellung von Fachpersonal mit den nötigen Kenntnissen und Erfahrungen ist ein Schlüsselfaktor für die Mobilitätsplanung.

Ein Team ist dauerhaft am leistungsfähigsten, wenn jedes Mitglied mit seinen Fähigkeiten am richtigen Platz und mit den richtigen Aufgaben eingesetzt wird. Die Rollen und die Beiträge sollten möglichst transparent und allen beteiligten Personen klar sein. Das dient dazu, dass bei Qualifizierungsmaßnahmen und Neueinstellungen darauf geachtet wird, dass sich die Teammitglieder in ihren fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie in ihren Arbeitsweisen und Persönlichkeitsstrukturen bestenfalls ergänzen. Genauso wichtig ist es, die vorhandenen Beschäftigten an die Verwaltung zu binden. Ein strategischer Prozess, der die Kommunalverwaltung als attraktiven Arbeitgeber positioniert (das sogenannte Employer Branding), kann helfen, Personal zu gewinnen und zu halten (vgl. Niehaves et al. 2022; Plawitzki et al. 2015; Kuhn 2003; Beck et al. 2017).

- Image verbessern: Durch ein modernes Auftreten als Arbeitgeber und gezieltes Marketing für offene Stellen kann die Verwaltung als Arbeitgeber attraktiver werden. Dazu gehören zum Beispiel Präsenz auf Jobmessen, Imagekampagnen und die Nutzung sozialer Medien zur Personalgewinnung.
- Einstellung und Nachfolge: Es empfiehlt sich, gezielt Personal einzustellen, das im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen der integrierten Mobilitätsplanung geschult ist. Durch eine vorausschauende Personalpolitik – etwa bei Einstellungen und Beförderungen – können benötigte Fachkompetenzen in der Verwaltung verankert

werden. Bewerberinnen und Bewerber sollten möglichst aufgeschlossen und agil sein, um neue, interdisziplinäre Themen und Projektarbeit erfolgreich bewältigen zu können. Kommunen sollten außerdem die bevorstehenden Ruhestandswellen in ihre Personalplanung einbeziehen und aktiv junge Fachkräfte anwerben. So bleibt Wissen erhalten und zukünftige Engpässe können vermieden werden.

- Angemessene Bezahlung: Eine wettbewerbsfähige Vergütung ist entscheidend, um qualifiziertes Personal zu gewinnen. Dazu gehört eine angemessene Eingruppierung im öffentlichen Dienst und die Nutzung von Tarifzulagen für gesuchte Fachkräfte.
- Dauerstellen statt Befristungen: Befristete Stellen schrecken Bewerberinnen und Bewerber ab und führen zum Verlust von Wissen und Erfahrung. Kommunen sollten daher möglichst unbefristete Stellen anbieten und Befristungen auf ein Minimum begrenzen, um die langfristige Stabilität im Personal zu sichern.
- Mobiles Arbeiten ermöglichen: Flexible Arbeitsbedingungen – insbesondere die Option auf mobiles Arbeiten – erhöhen die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber. Dies verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und macht den öffentlichen Dienst für Fachkräfte interessanter. Da gleichzeitig der persönliche Umgang mit Kolleginnen und Kollegen in Präsenz ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, gilt es, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen mobilem Arbeiten und Präsenztagen am Verwaltungssitz zu finden (siehe Kapitel 3.4 Interne und externe Zusammenarbeit).
- Motivation durch Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit: Wenn Entscheidungen (z. B. für eigenverantwortliche Budgets oder die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und Veranstaltungen) dezentral vom Fachbereich Mobilität oder auch Einzelpersonen getroffen werden können, beschleunigt das nicht nur Verfahren, sondern kann die Attraktivität der Stelle erhöhen. Gleiches gilt, wenn das Wirkspektrum der Planungen und Maßnahmen für Beschäftigte erkennbar ist. Motivierend sind zudem gleiche Aufstiegschancen, auf Basis der vorhandenen Kompetenzen.

Kompetenzen entwickeln und nutzen

– S 3.3

Eine vorausschauende, an den Anforderungen orientierte Personalentwicklung ist ein zentraler Baustein erfolgreicher Mobilitätsplanung (vgl. Horn 2022).

- Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Es empfiehlt sich, die kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen als strategische Aufgabe zu sehen. Qualifiziertes Personal ist dazu eine unverzichtbare Ressource für die langfristige Umsetzung von Mobilitätsprojekten. Personalentwicklung ist daher als wesentlicher Teil der Führungsarbeit zusehen, denn die Effizienz und Qualität der Planungsprozesse kann durch kompetentes Personal nachhaltig verbessert werden.
- Passgenaue Schulungsangebote: Mobilität ist auch für andere Planungsbereiche der Kommunalverwaltung relevant, und umgekehrt beeinflussen andere Bereiche die Mobilitätsentwicklung. Daher sollten Schulungen für Mitarbeitende sowohl aus der Mobilitätsplanung als auch aus anderen Fachbereichen auf die Zusammen-

hänge und Wechselwirkungen eingehen. Der Besuch von fachspezifischen Weiterbildungsprogrammen zum Beispiel zum kommunalen Mobilitätsmanagement kann helfen, bestehende Kompetenzlücken zu schließen und die interne Expertise auszubauen. Ferner wünschen sich Verwaltungsmitarbeitende Unterstützung bei der Anwendung von Softwareprogrammen – besonders wenn deren Nutzung angeordnet wird. Es wird auch begrüßt, klar aufzuzeigen, welche Vorteile datengetriebene beziehungsweise Anwendungen von Künstlicher Intelligenz (KI) bieten und wie sie funktionieren.

- Mentorenprogramme: Erfahrene Verwaltungsmitarbeitende können als Mentoren oder Paten für neue Kolleginnen und Kollegen fungieren. Dies verbessert den Wissenstransfer und erleichtert eine effektive Einarbeitung.
- Externe Expertise einbinden: Externe Gutachten und Berater können hilfreich sein, um spezielle Fragestellungen effizient zu bearbeiten. Allerdings ersetzt externe Expertise nicht die Notwendigkeit, eigene Fachkompetenzen in der Verwaltung aufzubauen und zu erhalten. Nur so können externe Arbeiten kompetent beurteilt und langfristige Strategien entwickelt werden (siehe Kapitel 2.2 Zuständigkeiten).

2.4 Langfristige Finanzierung

Eine gesicherte finanzielle Ausstattung der Mobilitätsplanung setzt sich aus einer langfristigen Haushaltsplanung und Fördermitteln zusammen.

Ausstattung mit kommunalen Eigenmitteln

Die jährliche Befragung der Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister für Städte zeigt die hohe Relevanz der Finanzierung: 68 % der Stadtspitzen sehen das Thema Finanzen für die nächsten fünf Jahre als wichtigstes Thema auf der kommunalen Agenda. Keine vorherige Umfrage zeigte ein so eindeutiges Ergebnis. Auch dem Erhalt und Ausbau der kommunalen Infrastruktur wurde deutlich mehr Bedeutung beigemessen als in den Vorjahren. Der Ausbau und Erhalt erfordern hohe Investitionen (vgl. Difu 2025). Etwa die Hälfte der im Projekt befragten Personen ist zufrieden mit der finanziellen Ausstattung des Bereichs Mobilität. In neun von 20 Kommunen wird diese als nicht ausreichend angesehen. Steigende Anforderungen an die Mobilitätsplanung und wachsende Kosten erfordern zusätzliches Budget. Begrenzte Finanzmittel führen dazu, dass notwendige Personalstellen nicht geschaffen werden. Eine Person berichtete, dass mit der aktuellen finanziellen Ausstattung kaum konzeptionelle Arbeit möglich sei. Man reagiere mehr, als dass man agiere. Die Befragung im Projekt „Suburban New Mobility“ (vgl. Birk et al. 2022) bestätigt die Einschätzung: Eine knappe Mehrheit empfand die finanzielle Ausstattung als ausreichend, allerdings fehle es an qualifizierten Fachkräften, um die vorhandenen Mittel sinnvoll ein- und Projekte umzusetzen. Heute sind die kommunalen Mittel zunehmend knapp, daher kommt es häufiger zu Zielkonflikten und Konkurrenzen bei der Prioritätensetzung. So konkurrieren beispielsweise Ausgaben für die Sanierung von Straßeninfrastruktur mit Ausgaben im Gesundheitsbereich. Prioritäten müssen oft auch innerhalb der Mobilitätsplanung getroffen werden – etwa, ob Mittel für die Straßensanierung oder den Ausbau von Radwegen eingesetzt werden.

Ausstattung mit Fördermitteln

Besonders kleinere Kommunen sind wegen ihres begrenzten Haushalts auf Fördermittel angewiesen. Allerdings stellen sowohl die Suche nach geeigneten Förderprogrammen und die Antragstellung als auch der erforderliche Eigenanteil große Herausforderungen dar. Oft fehlt das Wissen über verfügbare Fördermöglichkeiten. Obwohl die Einwerbung von Fördermitteln aufgrund des hohen Aufwands, speziellen Wissens und der nötigen Eigenmittel gerade für ländliche Kommunen schwierig ist, können Förderprogramme grundsätzlich als Beschleuniger von Mobilitätsmaßnahmen wirken. Allerdings stehen der Aufwand und Ertrag nicht immer in einem guten Verhältnis. Kurze Förderzeiträume widersprechen oft den langwierigen Planungsprozessen. Kosten für Vorplanungen oder juristische Fragen, die nicht selten an externe Expertinnen und Experten vergeben werden, sind häufig nicht förderfähig. Hinzu kommt, dass investive Vorhaben oft hohe Finanzbedarfe und lange Vorplanungen haben und langfristig in die Haushaltsplanung integriert werden müssen. Kurzfristige Förderaufrufe können daher nicht genutzt werden oder bieten nur eine Anschubfinanzierung, während die Folgekosten für Betrieb und Unterhalt von den Kommunen selbst getragen werden müssen. Oft gelingt es Kommunen nicht, ausreichende Eigenmittel für Projekte bereitzustellen. Weitere Abstimmung ist nötig, wenn Kommunen aufgrund ihrer Haushaltslage unter finanzieller Aufsicht stehen – dann müssen Eigenmittel von der Kommunalaufsicht freigegeben werden (vgl. Seefeldt et al. 2017; Horn 2022). Stein et al. (2022) folgern daher, dass es wegen der hohen administrativen Anforderungen teils unattraktiv sei, Fördermittel in Anspruch zu nehmen. Die Interviewpartner aus den Kommunen bemängelten, dass die Finanzierung vieler Planungen und Maßnahmen über Fördermittel läuft, sodass nach Abschluss der geförderten Vorhaben nicht

nur die Mittel wegfallen, sondern auch die Maßnahmen gestoppt würden.

Empfehlungen an Kommunen

Fördermittel gezielt nutzen – S 4.1

Um Fördermittel zielgerichtet für den Mobilitätsbereich einzusetzen, braucht es Informationen darüber, welche finanziellen Fördermöglichkeiten für Planungen und Vorhaben bestehen. Für Personen, die nicht regelmäßig mit Förderprogrammen und Anträgen befasst sind, ist es schwer, einen Überblick zu bekommen. Daher ist es hilfreich, wenn es innerhalb der Kommune Ansprechpersonen gibt, die Überblick über Förderprogramme, deren förderfähige Leistungen und Bedingungen haben. Mitunter können auch regionale oder landesweite Kompetenzzentren bei der Fördermittelakquise helfen. Es ist empfehlenswert, dass diese Stellen die verantwortlichen Fachleute in der Kommune über Programme informieren und eventuell bei Anträgen unterstützen.

Vorhaben gemeinsam umsetzen – S 4.2

Wenn sich mehrere Interessensgruppen für ein gemeinsames Mobilitätsziel zusammenschließen, können sie oft kosteneffizienter Strategien und Maßnahmen umsetzen als einzelne Verwaltungen oder Institutionen. Dazu eignet es sich, wenn Kommunen beispielsweise gemeinsame Förderanträge stellen und ressortübergreifend, aber auch in Kooperation mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerschaft zusammenarbeiten. Solche Kooperationen schaffen Synergien und Austausch. Sie bilden die Grundlage für langfristige, vertrauensvolle Zusammenarbeit und gemeinsames Lernen. Voraussetzung ist, dass vorher klare, einvernehmliche Ziele sowie Zuständigkeiten der beteiligten Partner definiert werden.

Beschaffungsprozesse bündeln und vereinfachen – S 4.3

Um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren und die notwendigen Mindestsummen für Förderanträge leichter zu erreichen, empfiehlt sich eine gebündelte Ausschreibung von Planungs- und Bauleistungen im kommunalen Mobilitätsbereich. In diesem Zusammenhang können auch kleinere Kommunen ihre Budgets zusammenlegen, Planungsschritte gemeinsam durchführen und Leistungen gemeinsam ausschreiben. Bei wiederkehrenden/ähnlichen Ausschreibungen bietet sich die Vergabe von Rahmenverträgen an, die den Verwaltungsaufwand auf Auftraggeber- wie Auftragnehmerseite verringern.

Innovative Finanzierungsmodelle prüfen – S 4.4

Um eine ausreichende Finanzierung sicherzustellen, bietet es sich an, innovative Finanzierungsmodelle zu prüfen und einzuführen. Ein Beispiel ist eine Nahverkehrsabgabe für Unternehmen, die zusätzliche Einnahmen bringen kann. Diese zweckgebundenen Mittel können helfen, den steigenden Finanzbedarf im Mobilitätsbereich zu decken und damit langfristig die Investitionsfähigkeit der Kommunen zu stärken.

Kleine, kostengünstige Maßnahmen planen und umsetzen – S 4.5

Neben großen Infrastrukturprojekten sollten auch kleine, kosteneffiziente Maßnahmen verfolgt werden. Dazu zählen zum Beispiel (vgl. Thapa et al. 2020; Rupprecht Consult 2021b):

- **Regulierungsmaßnahmen:** Einführung verbindlicher Anordnungen zur Optimierung der Mobilität und dessen

Kontrolle (z. B. Geschwindigkeitsbegrenzungen, Parkplatzbewirtschaftung mit Überwachung, ob die Regeln eingehalten werden).

- **Effizienzmaßnahmen:** Kostengünstige Optimierung des öffentlichen Verkehrs, etwa durch bessere Taktungen oder moderne Fahrgast-Informationssysteme.
- **Bürgerengagement:** Etablierung und Unterstützung von Projekten mit ehrenamtlichem Engagement durch die Kommune, wie Bürgerbusse, bei denen Freiwillige Busse fahren und so den ÖPNV in Zeiten oder Gebieten mit geringer Nachfrage ergänzen.
- **Organisations- und Kommunikationsmaßnahmen:** Verbesserte interne Abstimmungsprozesse und transparente Kommunikationsstrategien in der Verwaltung.
- **Werbemaßnahmen:** Aktive Bewerbung von Mobilitätsangeboten, um deren Nutzung zu steigern (z. B. Kampagnen für Bus- und Radfahren).

Nachhaltige Finanzstrategie entwickeln – S 4.6

Eine integrierte Strategie, welche die oben genannten Elemente kombiniert, ist essenziell, um den steigenden Anforderungen im Mobilitätssektor gerecht zu werden. Es kann sinnvoll sein, eine verantwortliche Person oder Einheit zu benennen, welche die aktuellen und zukünftigen Bedarfe sowie deren Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten bündelt, koordiniert und das Fachpersonal regelmäßig informiert. So wird sichergestellt, dass die Mobilitätsprojekte nachhaltig geplant, umgesetzt und finanziert werden können.

Für den Erfolg einer integrierten Mobilitätsplanung sind die Prozesse innerhalb der Verwaltung entscheidend.

Foto: LeManna - stock.adobe.com



Das Kapitel beschreibt die übergeordnete Mobilitätsstrategie, klar geregelte Abläufe, den Einsatz digitaler Lösungen sowie eine effiziente Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung, mit der Kommunalpolitik und mit externen Akteuren als wesentliche Stellschrauben für eine effiziente Mobilitätsplanung. Durchdachte Kommunikationskonzepte und Beteiligungsverfahren sichern Akzeptanz, Engagement und letztlich die Wirksamkeit der geplanten Mobilitätslösungen. Diese Prozesse werden in den folgenden Abschnitten detaillierter beschrieben (siehe Abbildung 4).

3.1 Integrierte Mobilitätstrategie

Die Kommunalverwaltung nimmt eine strategische Rolle in der Mobilitätsplanung ein. Sie setzt politische Leitbilder und Ziele um, wie sie etwa in Klimaschutz-, Raumordnungs- und Straßenverkehrsgesetzen festgeschrieben sind. Sie entwickelt Strategien und Maßnahmen, um die an die lokalen Bedingungen angepassten Vorgaben zu erreichen.

Vorhandensein einer integrierten Mobilitätsstrategie

Obwohl der Paradigmenwechsel hin zu einer integrierten Mobilitätsplanung schon vor etwa vier Jahrzehnten eingeleitet wurde, konnten die negativen Auswirkungen des Verkehrswachstums – abgesehen von wenigen positiven Beispielen – nicht signifikant begrenzt werden (vgl. Rammert 2019). Bis heute wird das Zusammenspiel der Verkehrsmittel auf den unterschiedlichen Verkehrsträgern häufig nicht gemeinsam und in seinen Wechselwirkungen geplant. Nach wie vor handeln Verwaltungseinheiten nicht immer abgestimmt und stringent: Trotz verbesserten ÖPNV-Angebots lassen sich kaum Verhaltensänderungen feststellen, da zum Beispiel restriktive Maßnahmen zur Reduzierung des Pkw-Verkehrs ausbleiben. Das gesamte Potenzial hinsichtlich eines Ziels (hier Verkehrsverlagerung) wird nur ausgeschöpft, wenn Pull- und Push-Maßnahmen zusammengedacht werden (vgl. Horn 2022). Das heißt, bedarfsgerechte Angebote (Pull) allein reichen nicht aus.

Es müssen den MIV einschränkende Maßnahmen (Push) hinzukommen, damit ein Umsteigen attraktiv wird. Es ist daher sinnvoll, wenn die Mobilitätsplanung auf einer integrierten Mobilitätsstrategie beruht. Ganzheitliche, langfristige strategische Ansätze liefern einen Orientierungsrahmen, indem sie ein abgestimmtes Leitbild und Zielsystem festschreiben. Diese Strategien werden meist in Mobilitätskonzepten festgehalten.

Sie bilden die Grundlage dafür, Verkehrsträger, Verkehrsmittel und Verkehrsteilnehmende gemeinsam und in einem integrierten System – ausgerichtet an langfristigen Mobilitätszielen – zu betrachten. Ein Gesprächspartner brachte es mit einem Aphorismus auf den Punkt: „Wer sein

Ziel nicht kennt, für den ist jeder Weg der falsche.“

Der Stand der konzeptionellen Mobilitätsplanung variiert stark zwischen den Kommunen. Während einige über umfassende und aktuelle Strategien mit konkreten Zielen und Maßnahmenvorschlägen verfügen, fehlt anderen Kommunen ein klarer strategischer Rahmen. Auch die Einschätzungen der interviewten Mobilitätsplanerinnen und -planer gingen weit auseinander. Zehn der 20 untersuchten Kommunen besitzen keine umfassende Mobilitätsstrategie oder verkehrspolitische Zielsetzungen. Allerdings existieren oft Teilstrategien für einzelne Verkehrsmittel, zum Beispiel in Form von Nahverkehrsplänen.

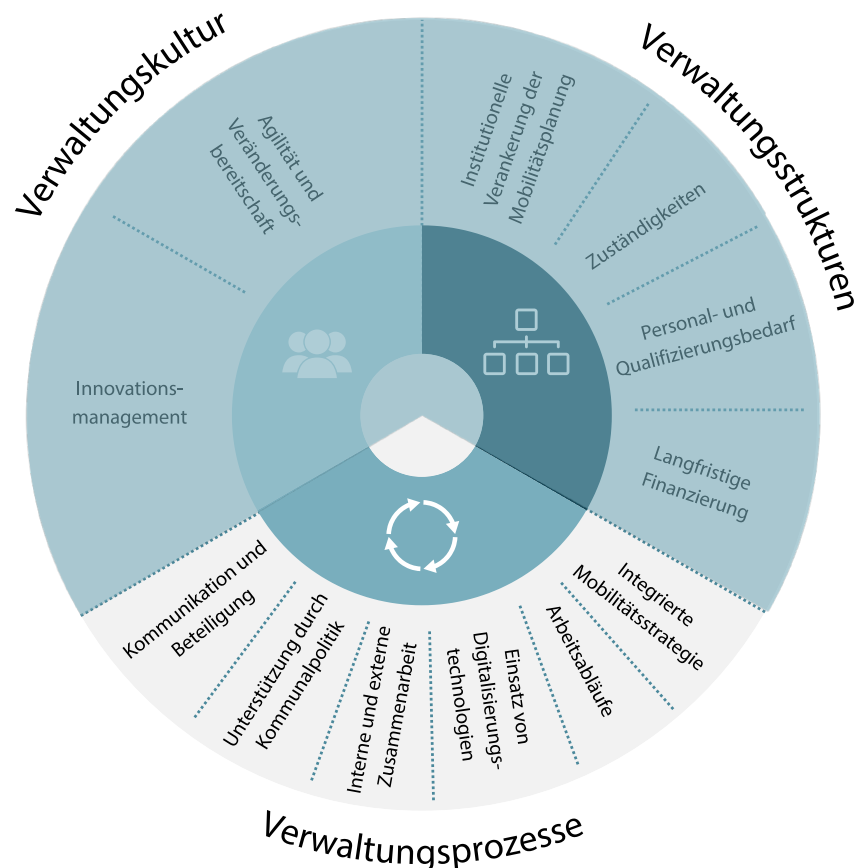


Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Optimierung der Prozesse

Quelle: PTV Transport Consult

Häufig werden Mobilitätsthemen problembezogen behandelt und es wird kein Bedarf für eine umfassende Strategie gesehen.

Auf die Strategie folgt die Umsetzung

In neun der 20 Kommunen existieren übergeordnete verkehrspolitische Ziele, die über einzelne Verkehrsmittel hinausgehen. Diese sind häufig in Mobilitäts- und Klimaschutzkonzepten oder Verkehrsentwicklungsplänen verankert. Nichtsdestotrotz hapert es an der Umsetzung der Strategie. Die Aussage eines Interviewpartners macht das deutlich: „Das Mobilitätskonzept setzt zwar übergeordnete Ziele, es kümmert sich aber niemand um deren Umsetzung.“ Denn einerseits fehlen Personen, die sich für einen solchen Prozess in der Verantwortung sehen und andererseits mangelt es an für die Realisierung zur Verfügung stehenden Finanzmitteln.

Empfehlungen an Kommunen

Bedarfsanalyse durchführen – P 1.1

Am Beginn eines Strategieprozesses steht die Analyse der Leistungsfähigkeit des Mobilitätssystems und der Mobilitätsbedürfnisse (vgl. Plawitzki et al. 2015). Dazu sollten die aktuelle Mobilitätssituation und die absehbaren Entwicklungen hinsichtlich Stärken und Schwächen untersucht werden. Probleme und Herausforderungen sind zu identifizieren. Hilfreich ist dabei zum Beispiel die Auswertung vorhandener Informationen aus Verkehrszählungen, Umfragen, Ortsbegehungen oder Beobachtungen sowie aus bestehenden Planungsdokumenten. Wichtig ist auch ein Blick in die Zukunft: Wo und welche Mobilitätsbedarfe entstehen künftig? Zum Beispiel durch neue Baugebiete oder einen Schulneubau. Eine Möglichkeit ist die Entwicklung und Bewertung qualitativer

Szenarien, um Risiken und Chancen zu ermitteln und mögliche Folgen abzuschätzen. Daraus lassen sich Handlungsbedarfe ableiten.

Vision für das Mobilitätssystem entwickeln – P 1.2

Eine langfristige Vision für die Mobilität in der Kommune kann entscheidend dazu beitragen, eine nachhaltige und effektive Mobilitätsentwicklung zu realisieren. Eine Vision ist ein idealisiertes Zukunftsbild und zeigt, welchen Zustand die Kommune anstrebt. Dabei sollten die verschiedenen Verkehrsträger und -mittel zu einem integrierten System vereint sein. Die Vision sollte alle Beteiligten dazu motivieren, diesen Idealzustand erreichen zu wollen. Grundlegende Leitwerte und -prinzipien können für den Weg dahin festgeschrieben werden.

Die klare Formulierung und ansprechende Visualisierung der Vision fördert die politische Zustimmung und stärkt das Engagement aller Akteure (vgl. Kienzlen et al. 2020). Die Vision dient als Rahmen, der das Selbstverständnis der Kommune prägt und konkrete Maßnahmen sowie Entscheidungen steuert.

Konkrete Ziele festlegen – P 1.3

Auf Basis der Vision sind konkrete Ziele für die Mobilitätsplanung zu definieren. Die Ziele sollten motivierend, aber erreichbar sein – also positiv und klar formulierte Soll-Zustände, die messbar sind. Leitend ist die Frage: Was muss getan werden, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen? Ein handhabbares, mit Fristen versehenes Zielsystem setzt den Rahmen für die Planung und dient später der Bewertung der Zielerreichung. Dazu gehört die Festlegung einiger weniger, messbarer Indikatoren. Ein überschaubares Set von Standardindika-

toren ist hilfreicher als eine große Datensammlung, die mangels Kapazitäten nicht ausgewertet werden kann. Es kann auch sinnvoll sein, Qualitätsstandards (z. B. für den Fuß- und Radverkehr) zu definieren, um ein einheitlich hohes Qualitätsniveau zu schaffen und später bewerten zu können – allerdings dürfen solche Standards nicht die schnelle und pragmatische Umsetzung von Maßnahmen behindern (vgl. PHINEO 2021; Rupprecht Consult 2021b).

Maßnahmen planen und umsetzen

– P 1.4

Aufbauend auf Vision und Zielen sollte offen nach Wegen zur Zielerreichung gesucht werden. Dazu können Handlungsfelder, aber auch einzelne Maßnahmen oder Bündel von Maßnahmen definiert werden. Konkrete Arbeitsschritte sind auf operativer Ebene festzulegen. Mögliche Optionen sollten recherchiert und auf ihre Eignung geprüft werden. Aus diesen Optionen sind konkrete Maßnahmen auszuwählen. Anschließend sollten die damit verbundenen Ziele, die möglichen Vorgehensweisen sowie Rollen und Aufgaben der einzubindenden Akteure beschrieben werden. Auch Nutzen und Risiken der Maßnahmen sollten benannt werden. Bei geringem Budget sind wenige oder kostengünstige, aber effiziente Maßnahmen besser als ein umfangreiches Maßnahmenpaket ohne gesicherte Finanzierung. Werden mehrere Maßnahmen gewählt, sind mögliche Wechselwirkungen zu beachten (vgl. Plawitzki et al. 2015). Insbesondere bei knappem Budget empfiehlt sich eine Priorisierung, bei der wenige, dafür zielgerichtete Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Für diese ist dann ein detaillierter Finanzplan zu erstellen. Zuständigkeiten, Fristen und Budgetgrenzen sollten für jede Maßnahme festgelegt werden. Ein effizientes Projektmanagement und eine gute Koordination aller Beteiligten sind für die Umsetzung nötig.

Fortschritt und Erfolg kontrollieren

– P 1.5

Der systematischen und kontinuierlichen Fortschritts- und Erfolgskontrolle kommt ein hoher Stellenwert zu. Sie erlaubt Anpassungen an sich wandelnde Rahmenbedingungen und verbessert zukünftige Vorhaben. Die regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung und das Erkennen von Fehlentwicklungen und Engpässen ermöglichen es, notwendige Anpassungen zu einem frühen Zeitpunkt vorzunehmen (vgl. Plawitzki et al. 2015). Um den Fortschritt, die Qualität und die Zielerreichung zu sichern, sollten im gesamten Planungs- und Umsetzungsprozess klare, „smarte“ qualitative und quantitative Indikatoren verwendet werden. Diese Indikatoren erfassen beispielsweise die Verkehrsleistung samt Modal Split oder auch die Auswirkungen der Mobilität (z. B. Lärm- und Schadstoffemissionen, Unfallgeschehen).

Die Indikatoren sollten kontinuierlich oder regelmäßig wiederkehrend ermittelt werden. Auf Basis der Ergebnisse können aus den umgesetzten Prozessen und Maßnahmen Erkenntnisse gewonnen und Anpassungen vorgenommen werden. Grundlage dafür ist die Bereitschaft zur Veränderung und eine positive Fehlerkultur (vgl. PHINEO 2021; Rupprecht Consult 2021b; siehe Kapitel 4.1 Agilität und Veränderungsbereitschaft und 4.2 Innovationsmanagement). Um Transparenz und Akzeptanz der Mobilitätsplanung zu erhöhen, sollte die Öffentlichkeit regelmäßig über Prozesse und Ergebnisse informiert werden.

Strategie beschließen, verankern und kommunizieren – P 1.6

Eine Mobilitätsstrategie, die alle Verkehrsteilnehmenden, die verschiedenen Verkehrsmittel und Verkehrsträger integriert betrachtet und zu einem System vereint, schafft Planungssicherheit und ermöglicht

zielgerichtetes Vorgehen und effizienten Ressourceneinsatz.

Idealerweise wird diese gemeinsam mit Verwaltung, politischen Entscheidungsträgern, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entwickelt. Wenn die Unterstützung gesichert ist, sollte ein formeller politischer Beschluss gefasst und die Strategie schriftlich fixiert werden – beispielsweise in einem Mobilitätskonzept oder einem Verkehrsentwicklungsplan. Die Abstimmung von Zielen und Planungen sollte aber nicht an der Stadtgrenze haltmachen. Die Strategie gibt Orientierung und erleichtert damit die Ausrichtung des täglichen Verwaltungshandelns. Sind Vision, Ziele und Maßnahmen festgehalten, können wiederkehrende Grundsatzdiskussionen vermieden, Entscheidungen und Beschlüsse zur Umsetzung einzelner Maßnahmen effizient gefasst werden. Aufgaben und Vorhaben können priorisiert werden.

Eine umfassende, begleitende Kommunikation der Strategie – insbesondere durch eine starke Führungsperson in Verwaltung und/oder Politik – ist förderlich. Ein strategischer Rahmen hilft im Dialog mit vielen Akteuren, denn die Strategie erhöht Transparenz und Verständnis für Entscheidungen und wirkt langfristig auf die Akzeptanz der Maßnahmen (vgl. Rupprecht Consult 2021b). Eine integrierte Strategie trägt somit zur Effizienzsteigerung in der Mobilitätsplanung bei.

3.2 Arbeitsabläufe

Formelle und informelle Arbeitsabläufe bestimmen den Arbeitsalltag in Kommunalverwaltungen. Die Arbeitsabläufe in der kommunalen Mobilitätsplanung sind oft durch stark formalisierte Prozesse geprägt. Neue und komplexe Aufgaben können die gewohnten Arbeitsabläufe vor neue Herausforderungen stellen und damit das Finden von Lösungen hemmen.

Hohe Regelungsdichte

Prozesse bewähren sich und spielen sich über lange Zeit ein. Geregelte Abläufe haben bei wiederkehrenden Aufgaben und Prozessen den Vorteil, dass Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar geregelt sind.

Stark formalisierte Regelungen können jedoch zu sehr umfangreichen Abstimmungsprozessen führen. Kleinere Kommunen profitieren zwar davon, dass es weniger institutionelle Komplexität gibt – es sind weniger Personen einzubeziehen. Das ermöglicht schnellere Abstimmungen und Entscheidungen. Auf der anderen Seite sind kleinere Kommunen oft stark von höheren Planungsebenen oder benachbarten größeren Städten abhängig (vgl. Rupprecht Consult 2021b).

Langwierige Planungs- und Genehmigungsverfahren bremsen das Umsetzungstempo von Vorhaben zusätzlich aus. Bürokratische und starre Entscheidungsstrukturen – zum Beispiel komplexe Verträge oder langwierige EU-weite Ausschreibungsverfahren – erhöhen den Abstimmungsaufwand und behindern schnelle Anpassungen in dem sich wandelnden Mobilitätssektor. Das verlangsamt nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern schränkt auch die Handlungsfähigkeit ein (vgl. Stein et al. 2022; Rammert 2019; Birk et al. 2022). Die im Projekt befragten Personen bemerkten ebenfalls, dass bürokratische, starre Verwaltungsprozesse (z. B. wegen komplexer Entscheidungsstrukturen) die nötige Flexibilität bei der Umsetzung von Maßnahmen reduzieren.

Mangelnde Regelungen

Auf der anderen Seite gaben die Interviewten an, dass für einige Vorhaben keine geregelten Abläufe existieren. Bei Zielkonflikten gäbe es beispielsweise kei-

ne festgelegten Entscheidungs- und Konfliktlösungsverfahren. Das führt dazu, dass wesentliche Prozessschritte immer wieder neu diskutiert und ausgehandelt werden müssen, was eine zügige Umsetzung behindert.

Die Kombination aus formalisierten Abläufen, langen Abstimmungswegen und fehlenden Prozessabläufen bei inhaltlichen Schnittstellen zu anderen Fachbereichen führt zu Ineffizienzen, die die Umsetzung verkehrspolitischer Ziele erheblich verzögern können. Die formalen Strukturen wirken sich nicht nur auf interne Abläufe aus, sondern können auch die interkommunale Zusammenarbeit behindern. Denn viele Kommunen haben keine geeigneten Prozesse für einen effektiven Austausch und eine gemeinsame Planung mit Nachbarkommunen (siehe Kapitel 3.4 Interne und externe Zusammenarbeit). Gerade in Regionen mit begrenzten personellen Ressourcen führt dies zu isoliertem Arbeiten, bei dem regionale Netzwerke und gemeinsame Mobilitätsangebote unzureichend genutzt werden (vgl. Birk et al. 2022).

In vielen Kommunen fehlt ein wirkungsorientierter Ansatz, der eine kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der Arbeitsabläufe ermöglicht. Versuche, die Verwaltungsstrukturen anzupassen und Reibungsverluste zwischen verschiedenen Einheiten zu minimieren, stoßen oft auf Ängste vor dem Verlust von Zuständigkeiten und davor, suboptimale Abläufe offenzulegen (vgl. Kuhn 2003).

Empfehlungen an Kommunen

Arbeitsprozesse regelmäßig prüfen und anpassen – P 2.1

Sich stetig verändernde Aufgaben und Herausforderungen erfordern es, die für zielgerichtete, wirkungsvolle Lösungen notwendigen Prozesse kritisch zu hinterfragen, gegebenenfalls neu zu bewerten und zu priorisieren.

Auch einige der im Rahmen des Projektes befragten Personen wünschten sich eine Entbürokratisierung und Beschleunigung von Prozessen und Entscheidungen. Beispielsweise kann es von Vorteil sein, Berichtspflichten und Auflagen abzuschaffen. Mitunter ist ein pragmatischer „Hands-On-Ansatz“ im Rahmen der bestehenden Regelwerke und Richtlinien ein guter Weg, Arbeitsprozesse zu beschleunigen. Auch die Digitalisierung von Prozessen kann Abläufe beschleunigen und schnellere Entscheidungswege ermöglichen, zum Beispiel der Einsatz digitaler Instrumente und Plattformen für Datenmanagement, für Abstimmungen innerhalb der Verwaltung, aber auch im Rahmen von Beteiligungsverfahren (siehe Kapitel 3.4 Interne und externe Zusammenarbeit). Es gilt herauszufinden, welche Prozesse definiert und dokumentiert werden müssen und welche Prozesse verschlankt oder abgeschafft werden sollten, um die notwendige Agilität und den Raum für ad-hoc Aufgaben, experimentelle Lösungsansätze und den Austausch zu schaffen. Um Arbeitsprozesse effizient und für diejenigen, die sie umsetzen, so angenehm wie möglich zu gestalten, empfiehlt es sich innerhalb der Kommunalverwaltung Umfragen und Gespräche durchzuführen, an welchen Stellen, bei welchen Arbeitsschritten, auf welchen Entscheidungswegen Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Häufig haben Mitarbeitende gute Ideen, wie die Arbeitsprozesse angepasst werden können.

Prozesse und Aufgabenverteilung klar strukturieren – P 2.2

Die für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung erforderlichen Prozesse sind zu definieren, optimal aufeinander abzustimmen und eindeutig aufzuteilen. Für jeden wesentlichen Prozess sollte eine verantwortliche Person benannt werden, die über die notwendigen Kenntnisse im Prozessmanagement und zur Umsetzung der Abläufe verfügt und sie anwenden kann. So kann sichergestellt werden, dass zentrale Themen wie Planung, Beteiligung und Kommunikation oder auch Fördermitteladministration effizient bearbeitet werden können. Eine klare Aufgabenaufteilung verhindert zudem, dass zu viele Themenbereiche auf Einzelpersonen übertragen werden.

Gleichzeitig sollten die Aufgabenzuweisung und die Tätigkeitsbeschreibungen der einzelnen Personen eine gewisse Flexibilität zulassen. Im Falle der Abwesenheit dieser verantwortlichen Person müssen die Aufgaben durch Kolleginnen und Kollegen bewältigt werden können. In solchen Fällen helfen Prozessbeschreibungen. Gut ist es aber auch, wenn eine weitere Person über die notwendigen Aufgaben und Arbeitsschritte informiert ist und diese durchführen kann (siehe Kapitel 2.2 Zuständigkeiten).

Entscheidungsfindung beschleunigen – P 2.3

Zügige Entscheidungsprozesse mit nachvollziehbaren, sachlich fundierten Beschlüssen sind wünschenswert. Häufig verzögert sich die Umsetzung von Vorhaben durch Entscheidungen, die entweder an anderer Stelle getroffen werden müssen oder für die sich niemand zuständig fühlt und die daher verschoben werden. Entscheidungen werden zudem nicht immer sachorientiert getroffen und vermittelt.

Es ist wichtig festzulegen, wer welche Entscheidungsbefugnisse hat. Regelmäßige Abstimmungstermine für Personen aus den relevanten Bereichen oder Projektteams – fest im Kalender eingeplant – erleichtern es, gemeinsam Entscheidungen zu treffen oder benötigte Entscheidungen an die zuständigen Stellen heranzutragen.

Eine gute Vorbereitung von Entscheidungs- und Beschlussvorlagen – zum Beispiel durch fundierte Datenanalysen oder Gutachten – ermöglicht es, Entscheidungen sicherer zu fällen. Die Einführung von Qualitätsstandards (z. B. ein „Klimacheck“ – die Bewertung von Klimaauswirkungen bestimmter Vorhaben vor dem Beschluss) kann wiederkehrende Diskussionen zur Maßnahmenauswahl reduzieren. Gleichzeitig können sie die Anforderungen an Vorhaben erhöhen oder diese sogar verhindern.

Dezentral organisierte Einheiten mit klarer Ergebnisverantwortung können sowohl die fachliche Leistung als auch die nötigen Ressourcenentscheidungen übernehmen. Wenn Entscheidungen über Personal, Sachmittel und ggf. Investitionen dezentralisiert werden, können Entscheidungen – und damit die Umsetzung von Planungen – schneller erfolgen (vgl. Kuhn 2003).

Bereiche und Kommunen vernetzen – P 2.4

Die Mobilitätsplanung profitiert von einer engen Verzahnung der verschiedenen Mobilitätsaufgaben. Lücken und Überlappungen zu anderen Fachbereichen sollten erkannt werden. Notwendige Schnittstellen und Austauschformate sind zu etablieren (vgl. Herdtle et al. 2019). Auch sollten planerische und kommunikative Aufgaben eng verknüpft sein.

Gerade kleinere Kommunen mit begrenztem Personal profitieren vom Austausch in

interkommunalen und regionalen Netzwerken und Kooperationen. Dies ermöglicht Erfahrungs- und Best-Practice-Austausch sowie den Aufbau gemeinsamer regionaler Mobilitätsangebote. Die Verzahnung führt nicht nur zu effizienteren Abläufen, sondern steigert oft auch Akzeptanz und Sichtbarkeit gemeinsamer Lösungen – beispielsweise enden Radwanderwege nicht an der Gemeindegrenze oder Buslinien verbinden über Landkreisgrenzen hinweg wichtige Orte.

3.3 Einsatz von Digitalisierungstechnologien

Die Digitalisierung⁹ der Kommunalverwaltungen ist ein fortschreitender, aber noch nicht abgeschlossener Prozess. Bei der Digitalisierung der Verwaltung geht es im Kern darum, datenbasierte Dienste einzusetzen, Prozesse mit Hilfe von Daten zu organisieren und zu steuern und einzelne Prozesse zu einem vernetzten Gesamtsystem zu verbinden.

Daten und Datenformate als Grundlage

Die Digitalisierung kann durch die Bereitstellung von Daten sowie Transparenz und Vernetzung von Leistungen über Bereiche und Kommunen hinweg verbessert werden. Kommunen, ÖPNV-Betreiber und Aufgabenträger sind zunehmend gefordert, umfassende und transparente Datensätze zu erheben, um Arbeitsergebnisse mittels Leistungskennzahlen offen darzulegen und Tätigkeiten oder den ÖPNV-Betrieb zu optimieren (z. B. Liniennetz- und Fahrplandaten, Fahrgastzahlen, Ausfallzeiten, Ausgaben und Einnahmen). Dadurch werden Entscheidungen der Behörden

nachvollziehbarer und sachlich fundierter. Abläufe können effizienter gestaltet und Beschäftigte von Routinearbeiten entlastet werden.

Das Onlinezugangsgesetz hat in den letzten Jahren Bewegung in die Verwaltungsdigitalisierung gebracht. Positiv ist, dass durch das Gesetz standardisierte Datenformate und Zugangssysteme geschaffen wurden, die KI-gestützte Analysen erleichtern. Dennoch gibt es weiterhin großes Entwicklungspotenzial, da viele Anwendungen noch Insellösungen und nicht in übergreifende Systeme integriert sind. Kritik gibt es auch in Bezug auf mangelnde Transparenz der technischen Prozesse, fehlende Kontrollmechanismen, unzureichenden Datenschutz sowie die vermeintliche Anfälligkeit für Cyberangriffe und den hohen Ressourcenverbrauch digitaler Technologien (vgl. Spellerberg 2021; Niehaves et al. 2022; Grosch et al. 2023).

Ausstattung mit Hard- und Software

Der Stand der Digitalisierung und der Einsatz digitaler Technologien variiert stark zwischen deutschen Kommunen. Während einige bereits gut ausgestattet sind und KI-Anwendungen in ihren Behörden erproben, gibt es in anderen Kommunen erhebliche Defizite. Mancherorts scheitert die effektive Nutzung digitaler Technologien an fehlenden Ressourcen, unzureichender Vernetzung oder bürokratischen Hürden. Sowohl Verwaltungen als auch die Bevölkerung sind heute auf eine schnelle und stabile Internetverbindung angewiesen – beispielsweise für multimodale Mobilitätsplattformen, auf denen man verschiedene Verkehrsmittel buchen und bezahlen kann. Wenn es an Breitbandinfrastruktur fehlt

⁹ Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (jetzt: BMWF) definiert Digitalisierung als Verwendung von Daten und digitalen Systemen für neue oder verbesserte Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle. Um digitale Produkte, Prozesse und Vernetzungen nutzen zu können, braucht es Hardware und Software, die das Erfassen, Verwalten, Speichern, Auswerten und Verwenden von Daten ermöglichen.

(gerade in dünn besiedelten ländlichen Regionen), ist der Handlungsspielraum eingeschränkt (vgl. Spellerberg 2021). In den Projektinterviews gaben jedoch zwölf von 20 befragten Kommunalvertreterinnen und -vertretern an, mit ihrer technischen Infrastruktur und deren Nutzung zufrieden zu sein; drei Personen empfanden die technische Ausstattung ihrer Arbeitsumgebung als unzureichend. Als großer Mehrwert wurden Verkehrszählungen, der Einsatz Geografischer Informationssysteme (GIS) zur Erfassung, Bearbeitung und Analyse räumlicher Daten sowie die Verkehrsmodellierung genannt. Die Studie „Moderne Arbeitswelten in Kommunen“ zeigte, dass für 83 % der 838 befragten Mitarbeitenden von Kommunen Digitalisierungspotenziale ein wesentlicher Treiber sind, um moderne Arbeitswelten voranzubringen. Doch nur 27 % sahen ihren Arbeitsplatz als ausreichend digitalisiert an (vgl. Niehaves et al. 2022: 10).

Digitalisierung braucht kompetente Anwendung

Besonders Kommunen in ländlichen Regionen stehen vor großen Herausforderungen auf dem Weg zur digitalen Verwaltung. Fehlendes Personal, unzureichendes Fachwissen und die insgesamt schleppende digitale Transformation führen dazu, dass digitale Technologien nicht ausreichend eingesetzt werden und Potenziale ungenutzt bleiben. Auch die Interviewpartner sahen ein großes Manko darin, dass vorhandene Technologien nicht zum Einsatz kommen oder erhobene Daten nicht ausgewertet werden, da aufgrund hoher Arbeitslast und fehlender Qualifizierung die Kapazitäten fehlen. Digitalisierung benötigt Fachpersonal – hier stehen Kommunen in starker Konkurrenz zur Privatwirtschaft. Fachpersonal ist unbedingt erforderlich, da datengetriebene Anwendungen ein tiefes Verständnis erfordern.

Empfehlungen an Kommunen

Digitale Schlüsseltechnologien nutzen – P 3.1

Durch den Einsatz von KI und verbessertem digitalem Datenmanagement kann die Produktivität gesteigert, Prozesse vereinfacht und die Arbeit in der Verwaltung interessanter gestaltet werden. Routine-tätigkeiten wie beispielsweise das Zusammenführen von Daten unterschiedlicher Zählstellen zu einer Datenbank oder auch die Zusammenfassung von E-Mails, Anrufen und Briefen mit Beschwerden zum Zustand der Verkehrsinfrastruktur können automatisiert und damit das Personal von monotonen Aufgaben entlastet werden. So haben Mitarbeitende mehr Zeit für kreativere Tätigkeiten oder können die Servicequalität steigern. Digitale Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger im Bereich Mobilität sollten nutzerorientiert entwickelt werden. Ziel ist es, Abläufe auch für die Bevölkerung und örtliche Unternehmen zu vereinfachen. Bevor jedoch digitale Lösungen eingeführt und angewendet werden, sollte die Frage beantwortet werden, welchen Mehrwert beziehungsweise Wirkung diese bringen. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern soll die Arbeit erleichtern, das Personal entlasten und effizienter machen. Eine Publikation des BBSR zeigt anhand von 30 Praxisbeispielen auf, wie Kommunen digitale Lösungen vor Ort in verschiedenen Bereichen einsetzen (vgl. BBSR 2024).

Verschiedene Maßnahmen können die Mobilitätsplanung unterstützen (vgl. Stein et al. 2022; Dinnessen et al. 2022; Grosch et al. 2023):

- Ein effizientes Datenmanagement-Tool unterstützt Kommunen bei Verarbeitung, Speicherung und Auswertung von Daten. Wenn Schnittstellen automatisiert sind und verschiede-

ne Ämter Zugriff auf dieselben Daten haben, sind Datenabfragen per Klick und datenbasierte Entscheidungen möglich (vgl. Beck et al. 2017).

- Der Einsatz digitaler Technologien für Verkehrssteuerung, Parkraummanagement und Sharing-Angebote sollte vorangetrieben werden. Beispielsweise können Daten automatisiert erhoben (z. B. Verkehrszählungen) und in Echtzeit verarbeitet werden (z. B. für Verkehrsleitsysteme).
- Online-Plattformen geben Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit, sich an Planungen zu beteiligen und ihre Bedürfnisse, Wünsche und Verbesserungsvorschläge bei Umfragen, aber auch Hinweise auf Mängel in der Verkehrsinfrastruktur oder Gefahrenpunkte, aktiv einzubringen. Die Mobilitätsplanerinnen und -planer können über solche Plattformen in direkteren Austausch mit der Bevölkerung treten.
- Außerdem sollten Kommunen beziehungsweise ÖPNV-Betreiber durch multimodale Mobilitätsplattformen ihre Angebote vernetzen. So können durch die Verknüpfung von Reiseinformationen sowie Buchungs- und Bezahlungsmöglichkeiten für ÖPNV und vielfältige Sharingangebote nahtlose intermodale Wegekettungen gefördert werden.
- Die Präsenz der Kommunalverwaltung im Internet (z. B. auf der städtischen Webseite) und in sozialen Medien bietet neue Chancen für Transparenz und Information, Teilhabe und Imagepflege.
- Digitale Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten spielen gerade in abgelegeneren Regionen eine wichtige Rolle, um kostengünstig relevante Kompetenzen zu erwerben.

- Letztlich bieten digitale Technologien wie Laptops, Tablets, Headsets usw. die Möglichkeit, frei den Arbeitsplatz zu wählen und mobil zu arbeiten, sodass zum Beispiel Wohnort und Arbeitsplatz entkoppelt werden können.
- Die Leitungs- und Entscheidungsebene sollte die Digitalisierung von Prozessen und die Einführung digitaler, anwendungsfreundlicher und effizienzsteigernder Technologien vorantreiben (vgl. Niehaves et al. 2022).

Benutzerfreundlichkeit sicherstellen

– P 3.2

Damit Hardware, Software und Netzwerke auch genutzt werden, ist es entscheidend, dass die Technologien anwendungsfreundlich sind. Die Kommunalverwaltung sollte daher geeignete Rahmenbedingungen für die Nutzung digitaler Schlüsseltechnologien schaffen. Folgende Punkte unterstützen dies:

- Auswahl geeigneter Lösungen: Bei der Auswahl digitaler Werkzeuge sollten neben dem erwarteten Nutzen insbesondere Datenschutz, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit berücksichtigt werden.
- Akzeptanz und Fähigkeiten der Mitarbeitenden: Die Beschäftigten müssen bereit und fähig sein, mit neuen Technologien zu arbeiten. Dafür sollte einerseits der persönliche Nutzen im Arbeitsalltag klar sein, andererseits ist die Bedienungsfreundlichkeit der Tools zu gewährleisten.
- Beteiligung bei der Auswahl: Die Beschäftigten sollten mitentscheiden können, welche digitale Lösung eingeführt oder welcher Prozess digitalisiert wird.

- **Schrittweise Entwicklung und Erprobung:** Bei der Entwicklung spezifischer Tools helfen Minimal Viable Products (MVP) – also minimal funktionsfähige Prototypen – als ein erster Schritt, um Bedürfnisse, Funktionen und Anwendung zu testen und zu optimieren, bevor viel Geld in ein komplexes IT-Produkt investiert wird. Anschließend werden diese MVP weiterentwickelt und ergänzt (vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg 2024).
- **Begleitung bei Einführung:** Eine gute Begleitung der Einführung neuer digitaler Lösungen – durch umfassende Informationen zum Nutzen und zur Handhabung – erhöht die Akzeptanz und motiviert zur Nutzung.
- **Zeit zum Lernen:** Den Mitarbeitenden muss Zeit gegeben werden, sich in neue Technologien und Prozesse einzuarbeiten. Dies gilt auch für das Testen verschiedener Optionen, um die passende Lösung zu finden.
- **Schulungen und Beratung:** Es sollten Schulungen und Beratungsangebote zu Vorteilen und Funktionsweise für diejenigen angeboten werden, die die Hardware, Software und Netzwerke nutzen, verwalten und pflegen sollen. Denn erst durch ein tieferes Verständnis für datengetriebene Anwendungen können die Vorteile der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden (vgl. Dinnessen et al. 2022). Hilfestellung geben Bund und Länder beispielsweise über das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung.

3.4 Interne und externe Zusammenarbeit

Die Verantwortung für die Mobilitätsplanung ist auf die Kommunen, die Länder und den Bund verteilt. Neben einer engen vertikalen Verzahnung erfordert die nachhaltige und integrierte Mobilitätsplanung eine Disziplin wie auch kommunale Grenzen überschreitende vertikale Zusammenarbeit.

Bedeutung der internen und externen Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit und der Austausch – sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit übergeordneten Behörden, anderen Kommunen und weiteren Akteuren – sind ein zentraler Erfolgsfaktor. Im Projekt interviewte Personen betonen, wie wichtig die Abstimmung mit höheren Ebenen und mit anderen Fachbereichen oder Nachbarkommunen ist. Eine gute Kooperation kann Abstimmungsprozesse vereinfachen, während fehlende Kooperation diese erschwert.

Damit Zusammenarbeit gelingt, ist ein reibungsloser Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten wichtig. In der Praxis ist das oft schwierig, weil es viele gegenseitige Abhängigkeiten gibt. Diese Abhängigkeiten machen Planung und Umsetzung komplexer und erhöhen den Aufwand für Abstimmungen. Die Abbildung 5 zeigt stilisiert, welche Akteure an der Mobilitätsplanung potenziell beteiligt sind.

Trotz der Komplexität bewerteten die meisten Befragten die Zusammenarbeit innerhalb der eigenen Verwaltung positiv. Nur in drei von 20 befragten Kommunen wurde die interne Zusammenarbeit als herausfordernd beschrieben. Die Zusammenarbeit mit Nachbarkommunen und übergeordneten Behörden empfanden sieben Kommunen als gut. In zwei Kom-

munen wurde explizit angemerkt, dass die Qualität der Kooperation stark von einzelnen Personen oder konkreten Themen abhängt. Acht Kommunen berichteten, dass die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen schwierig sei oder es nur wenige Berührungspunkte gäbe.

Vielzahl beeinflussender Faktoren

In Gesprächen mit kommunalen Fachleuten wurde deutlich: Sobald mehrere Ämter, Fachbereiche, höhere Behörden oder Nachbarkommunen zusammen planen oder Entscheidungen abstimmen müssen, wird es komplizierter. Je mehr Akteure beteiligt sind, desto mehr Zeit und Abstimmung

sind nötig – vor allem dann, wenn Zuständigkeiten nicht klar geregelt sind. Ob die Zusammenarbeit gut funktioniert, hängt außerdem davon ab, ob es feste Strukturen für den Austausch gibt. Das können regelmäßige Besprechungen, feste Informationskanäle oder etablierte Netzwerke sein. Fehlen gemeinsame IT-Plattformen oder einheitliche Datenformate, wird der Austausch schwieriger. Beispielsweise müssen Daten erst umständlich konvertiert werden, damit alle sie nutzen können (vgl. Beck et al. 2017; Horn 2022).

Oft spielen auch unterschiedliche Ziele und Interessen der Beteiligten eine Rolle. Zum Beispiel verfolgt ein Verkehrsunternehmen vor allem wirtschaftliche Interessen

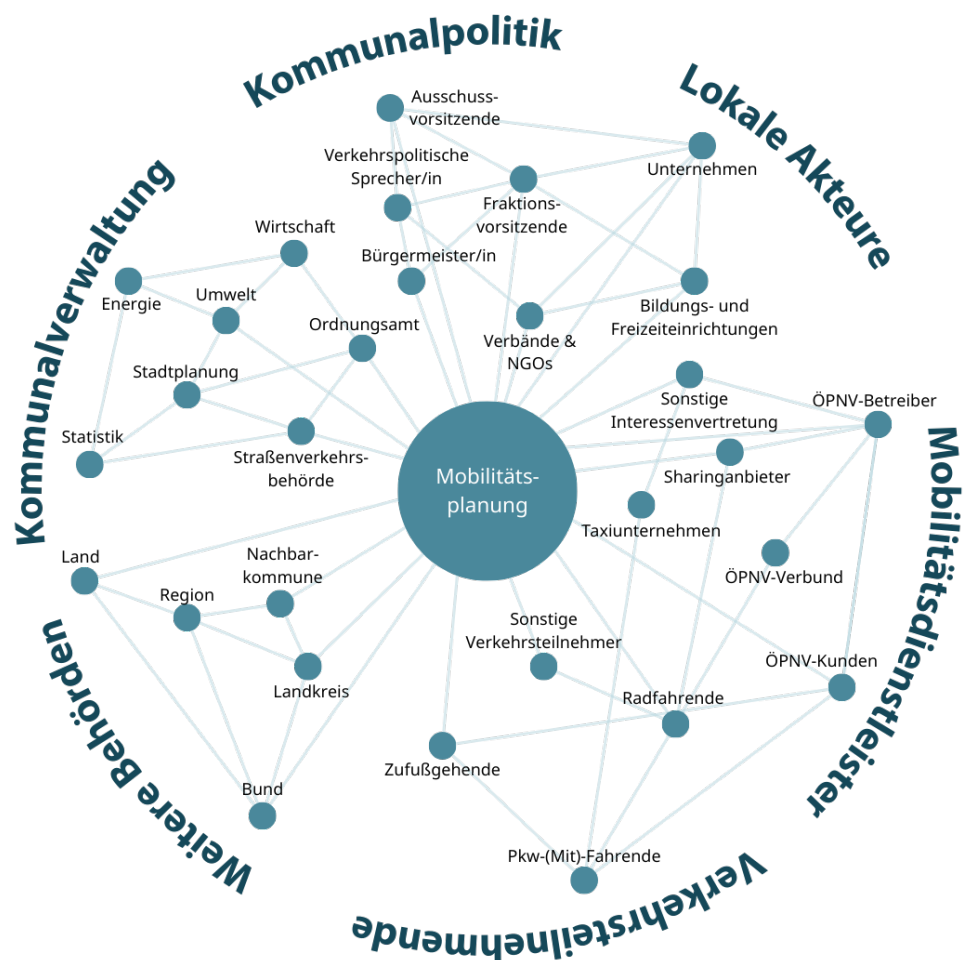


Abbildung 5: Ausgewählte potenzielle Akteure der Mobilitätsplanung

Quelle: PTV Transport Consult

sen, während eine Kommune am Gemeinwohl orientiert ist.

Oder eine Gruppe aus der Bürgerschaft wünscht sich verkehrsberuhigte Spielstraßen, während andere eher die „freie Fahrt“ bevorzugen. Solche verschiedenen Perspektiven prägen die Diskussion.

Manche Arbeitsbeziehungen haben sich über lange Zeit eingespielt – etwa zwischen Verwaltung und Kommunalpolitik oder zwischen der kommunalen Mobilitätsplanung und dem ÖPNV-Betreiber. Einige Akteure arbeiten anlassbezogen oder projektweise mit der Mobilitätsplanung zusammen. Allerdings sind nicht alle Kontakte positiv. Persönliche Befindlichkeiten oder Konflikte können eine lösungsorientierte Zusammenarbeit behindern. In ländlichen Regionen sind Kommunalverwaltungen häufig gut vor Ort vernetzt. Sie stehen in der Regel in Kontakt mit Vereinen, örtlichen Unternehmen, Nachbarschaften oder Ehrenamtlichen. Je nach Beziehung kann dies von Vor- oder Nachteil sein.

Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung

Für eine nachhaltige Mobilitätsentwicklung sollten Expertinnen und Experten aus verschiedenen Fachbereichen zusammenarbeiten. Gerade für neue und innovative Lösungen braucht es Wissen aus mehreren Bereichen. In vielen Verwaltungen gibt es jedoch keine festen Abläufe für bereichsübergreifende Abstimmungen. Entscheidungen verzögern sich dann, besonders wenn mehrere Ämter beteiligt sind. Andererseits kann interdisziplinäre Zusammenarbeit – zum Beispiel zwischen Verkehrsplanung, Stadtentwicklung, Tiefbau, Umwelt- und Klimaschutz sowie Sozialplanung – Wissen bündeln und zu besseren Lösungen führen. Auch das Ordnungsamt oder das Amt für Statistik sind wichtige

Schnittstellen, die für ein stringentes wie interdisziplinäres Zusammenspiel in der Mobilitätsplanung sorgen. So kann das Ordnungsamt zum Beispiel Falschparker ahnden und damit die Verkehrssicherheit unterstützen, oder die Statistikstelle kann wichtige Verkehrsdaten aufbereiten und den verschiedenen Fachabteilungen zur Verfügung stellen.

Fachstudien und die im Rahmen des Projektes geführten Gespräche zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen der planenden Behörde (Mobilitätsplanung) und der anordnenden Behörde (Straßenverkehrsbehörde) nicht immer gut funktioniert. Die Befragung der Studie „Moderne Arbeitswelten in Kommunen“ ergab, dass 57 % der befragten Personen nur in ihrer eigenen Abteilung arbeiten. Nur 44 % stimmen sich regelmäßig mit anderen Bereichen ab. Die Autoren der Studie stellten fest: *„An eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist noch nicht zu denken.“* (vgl. Niehaves et al. 2022: 11). Häufig läuft die Zusammenarbeit nicht offiziell über feste Strukturen, sondern über persönliche Kontakte in inoffiziellen Netzwerken. Ein Befragter meinte: *„Die Zusammenarbeit ist nicht strukturiert, funktioniert aber, wenn sie angestoßen wird.“*

Interkommunale Zusammenarbeit

Auch die interkommunale Zusammenarbeit, also die Kooperation mit anderen Städten und Gemeinden, ist wichtig – etwa für Pendlerverbindungen oder bei gemeinsamen Verkehrsproblemen. Trotzdem gibt es in vielen Regionen keinen regelmäßigen Austausch zwischen den Kommunen. Gemeindeübergreifende Netzwerke sind selten. Eine regionale Zusammenarbeit wäre besonders bei der Siedlungs- und Verkehrsentwicklung hilfreich, aber feste Strukturen oder rechtliche Grundlagen dafür fehlen oft. Deshalb findet Zusammenarbeit zwischen Kommunen meistens nur in

einzelnen Projekten statt. Dadurch bleiben Potenziale möglicher gemeinsamer Lösungen ungenutzt.

Einige Befragte berichten, dass der Austausch mit anderen Kommunen sehr hilfreich sein kann. Zum Beispiel können Kommunen gemeinsam Fördermittel beantragen und so erfolgreicher Geld für Projekte einwerben (siehe Kapitel 2.4 Langfristige Finanzierung). Durch den Austausch und die gemeinsame Projektarbeit können sie darüber hinaus aus den Erfahrungen der anderen lernen.

Zusammenarbeit mit übergeordneten Behörden

Kommunen müssen viele Verkehrsmaßnahmen mit Landes- und Bundesbehörden abstimmen. Für bestimmte Vorhaben braucht man Genehmigungen vom Land oder Bund, und oft kommen Fördergelder von dort. Auch überregionale Planungen erfordern Kooperation – zum Beispiel mit den Straßenbauämtern für Bundes-, Landes- und Kreisstraßen.

In der Praxis ist diese Zusammenarbeit nicht immer einfach. Die Zuständigkeiten sind je nach Behörde unterschiedlich geregelt. Zudem variieren die Arbeitsweisen. Vieles hängt von persönlichen Kontakten und einem etablierten Austausch beziehungsweise regelmäßigen Treffen ab. Wenn diese Faktoren fehlen, wird die Abstimmung mit Kreis, Land oder Bund schwieriger.

Zusammenarbeit mit externen Akteuren

Neben Stellen der öffentlichen Hand gibt es viele externe Partner, die in der Mobilitätsplanung wichtig sind. Dazu gehören zum Beispiel Verkehrsunternehmen und Verkehrsverbünde, private Unternehmen,

Bildungseinrichtungen sowie Vereine, Verbände und Interessengruppen. Auch die Bevölkerung selbst ist ein wichtiger Akteur, zum Beispiel durch Bürgerinitiativen oder Rückmeldungen in Beteiligungsverfahren. Diese Gruppen haben oft unterschiedliche Interessen: Ein Verkehrsunternehmen will Gewinne erzielen, Bürgerinnen und Bürger wünschen sich Lebensqualität, und die Verwaltung muss das Gemeinwohl im Blick behalten. Dennoch ist eine gelingende Zusammenarbeit extrem hilfreich bei der Umsetzung von Maßnahmen.

Empfehlungen an Kommunen

Regelmäßige Zusammenarbeit etablieren – P 4.1

Verschiedene Perspektiven (von Bürgerschaft, Wirtschaft, Nachbarorten usw.) einzubeziehen, führt zu besseren (kohärent und komplementär) sowie länger tragfähigen Entscheidungen. Gemeinsame Abstimmungen sollten daher fest eingeplant werden.

Innerhalb der Verwaltung sollte die Mobilitätsplanung eng mit anderen mobilitätsrelevanten Bereichen abgestimmt sein. Mitunter wird empfohlen, die anordnende, planende und ausführende Behörde in Verkehrsfragen organisatorisch zusammenzulegen. Der Aufbau von Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge erfordert beispielsweise mehrerer Ämter (Mobilitätsplanung, Stadtplanung, Ordnungsamt, Liegenschaftsamt und ggf. Stadtwerke oder Netzbetreiber) in die Planung einzubeziehen (vgl. Herdtle et al. 2019). Auch zwischen Kommunen ist vernetztes Arbeiten empfohlen, insbesondere auf operativer Ebene. Wenn Nachbarkommunen gemeinsame Interessen haben, treten sie am besten geschlossen auf. So können sie ihre Anliegen gegenüber dem Land oder Bund besser durchsetzen und Projekte effizienter

umsetzen. Eine gelingende Abstimmung über die Verwaltungsgrenzen hinweg ist auch für die Ladeinfrastrukturplanung elementar, da eine netzweite Infrastruktur zur Verfügung gestellt werden sollte. Kooperationen sind auch empfohlen in Bereichen wie Raumordnung, Tourismus oder Klimaschutz. Mit Landes- und Bundesbehörden ist ein enger Austausch ebenfalls ratsam. Kreis-, Landes- oder Bundesbehörden verfügen oft über Ressourcen und Fachwissen, um bestimmte Themen voranzubringen (z. B. die Entwicklung eines integrierten Mobilitätskonzepts oder die Einführung von Bedarfsverkehren). Auf Bundes- und Landesebene gibt es bereits Kompetenzzentren und Anlaufstellen rund um das Thema Mobilität, an die sich Kommunen wenden können.

Mit externen Akteuren könnte die Verwaltung zielgerichtet kooperieren. Vor allem ist die enge Abstimmung mit der Kommunalpolitik wichtig (siehe nächstes Kapitel 3.5 Unterstützung durch Kommunalpolitik). Darüber hinaus ist eine projektbezogene Zusammenarbeit und Vernetzung mit öffentlichen und privaten Verkehrsdienstleistern, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Vereinen und Interessengruppen sinnvoll. Die möglichen Unterstützungsleistungen sind die Abstimmung strategischer Ziele, die Bereitstellung von Finanzmitteln, der Erfahrungsaustausch, die Beratung, Qualifikation und Wissensweitergabe sowie die Ideengenerierung. Folgende Akteure können dabei unterstützen:

- Die Bundesländer und ihre Anlaufstellen
- Nahverkehrsverbünde, Taxi und Mietwagengewerbe (Carsharingverband, etc.)
- Industrie- und Handelskammer (IHK), Wirtschaftsförderung und Gewerkschaften

- Betriebliches Mobilitätsmanagement lokaler Arbeitgeber, Freizeit- und Tourismusbranche (Tourismusverbände, Hotels, Freizeitbetriebe)
- Hochschulen, Schulen und frühkindliche Mobilitätsbildung
- Kommunale Spitzenverbände wie Deutscher Städtetag, Deutscher Landkreistag und Deutscher Städte- und Gemeindebund
- Nationales Kompetenznetzwerk für nachhaltige Mobilität (NaKoMo)
- Kommunale Arbeitsgemeinschaften für Rad- und Fußverkehr (AGFK)
- ADAC (Allgemeiner Deutscher Automobil-Club), ADFC (Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club), VCD (Verkehrsclub Deutschland), VDV (Verband Deutscher Verkehrsunternehmen), BDO (Bundesverband deutscher Omnibusunternehmen), Scientists und Fridays for Future
- Sonstige Verbände um das Thema Mobilität (Sozialverbände, Landessportverbände, Landesfeuerwehrverbände, Pro Bürgerbus BW, etc.)
- Verkehrswacht und örtliche Polizei

Aufbau von Netzwerken befördern

– P 4.2

Etabliert sich ein Austausch in einem bestehenden Netzwerk von Institutionen, Organisationen oder Personen, profitieren alle Beteiligten. Ein Netzwerk fördert den kontinuierlichen Informationsfluss – man teilt Fachwissen, gute Beispiele und Erfolgsfaktoren miteinander. Solche Netzwerke können informell oder formell sein. Formelle Kooperationsformen sind zum Beispiel Zweckverbände, in denen mehrere

Kommunen rechtlich verbindlich zusammenarbeiten. Sie bündeln Erfahrungen, Wissen und Kompetenzen. Sehr hilfreich ist zum Beispiel der Austausch über Förderprogramme und die Voraussetzungen für Förderanträge – so muss nicht jede Kommune alleine alle Informationen mühsam sammeln. Auch themenbezogene Expertengruppen (Expertise-Pools), etwa zu Elektromobilität und Ladeinfrastruktur, können Wissen über alle Ebenen hinweg bündeln (vgl. Herdtle et al. 2019; Staatsministerium Baden-Württemberg 2024). Wichtig ist, dass die Zugangsschwelle zu Netzwerken niedrig ist, damit möglichst viele Akteure mitmachen. Es gibt bereits einige überregionale Netzwerke (z. B. auf Landesebene) zur Mobilitätsplanung, denen Kommunen beitreten oder deren Angebote sie nutzen können. Ein Beispiel ist das Nationale Kompetenznetzwerk für nachhaltige Mobilität (NaKoMo). Auch die Arbeitsgemeinschaften zur Förderung des Fuß- und Radverkehrs (AGFK) oder regionale Netzwerke wie das Zukunftsnetz Mobilität NRW bieten Austauschmöglichkeiten. Daneben vernetzen verschiedene Verbände die Akteure zu spezifischen Themenschwerpunkten wie der VDV für ÖPNV-Akteure, der VCD als Interessenvertretung für nachhaltige Mobilität oder die kommunalen Spitzenverbände (Städte- tag, Landkreistag, Städte- und Gemeinde- bund). Kommunen wird empfohlen solche Netzwerkangebote aktiv zu nutzen, um Erfahrungen auszutauschen und Unterstützung zu erhalten (vgl. Rupprecht Consult 2021b; Stein et al. 2022).

Weitere Prozesse und Formate etablieren – P 4.3

Grundsätzlich gilt es den Aufwand für die Zusammenarbeit gering zu halten. Die Kooperation funktioniert am besten, wenn Abläufe und Formate bereits klar definiert und erprobt sind. In vielen Verwaltungen haben sich bereichsübergreifende Jour Fi-

xe-Termine, Arbeitskreise oder Projektgruppen bewährt, in denen sich Mitarbeitende regelmäßig austauschen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dafür der persönliche Kontakt, so ist ein direktes Treffen von Angesicht zu Angesicht oft effektiver als nur virtuell zu kommunizieren. Insbesondere in der Phase des Kennenlernens, wenn sich ein neues Netzwerk etabliert, ist ein Präsenztreffen hilfreich, um persönliche Beziehungen aufzubauen. In der internen Zusammenarbeit hilft es daher auch, wenn die Beteiligten räumlich nah beieinander arbeiten – der schnelle Gang ins nächste Büro erleichtert die Abstimmung. Gleichzeitig sollten digitale Kommunikationswege genutzt werden, um auch über Distanz in Kontakt zu bleiben. In der erwähnten NRW-Umfrage „Moderne Arbeitswelten in Kommunen“ nutzen bereits 76 % der Befragten interne Messageboards (digitale Pinnwände oder Intranet). Fast die Hälfte (45 %) nutzt Chatgruppen, allerdings verwenden nur etwa 23 % virtuelle Kollaborationstools wie plattformgestütztes gemeinsames Arbeiten (vgl. Niehaves et al. 2022: 13).

Wenn trotz aller Bemühungen die Abstimmung zwischen Bereichen nicht funktioniert, kann man auch neue Schnittstellen schaffen – zum Beispiel ein Querschnittsdezernat (eine Abteilung für übergreifende Aufgaben) einrichten oder einen Experten-Pool ins Leben rufen. So kann verfügbares Fachwissen der Mitarbeitenden allen Teams zugänglich gemacht werden.

Weitere Erfolgsfaktoren nutzen – P 4.4

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind vor allem Vertrauen und Zeit wichtig.

Letztlich hängt jede Kooperation von den Menschen und ihren Kontakten ab. In den meist kleinen Verwaltungseinheiten ländlicher Kommunen ist ein persönliches

Netzwerk aus vertrauensvollen Partnern entscheidend, um Pläne und Beschlüsse in die Tat umzusetzen. Es lohnt sich, ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen den Ämtern und Fachbereichen aufzubauen. Dazu trägt bei, wenn Schlüsselstellen langfristig mit den gleichen Personen besetzt sind – denn so entstehen über Jahre „kurze Wege“ und eingespielte Kontakte. Auch informelle Treffen stärken das Vertrauen: zum Beispiel eine kurze Runde zum Geburtstag einer Kollegin oder ein gemeinsames Mittagessen der beteiligten Teams. Ein Interviewpartner erklärte, das persönliche Netzwerk *„basiere grundlegend auf der langjährigen Besetzung der Stellen mit denselben Personen, so dass kurze Drähte aufgebaut werden können.“* Mit anderen Worten: Wenn die Leute einander lange kennen, funktioniert die Zusammenarbeit schneller und einfacher. Persönliche Kontakte ermöglichen es außerdem, offen und ehrlich Informationen weiterzugeben und sowohl über Erfolge als auch Misserfolge zu sprechen. Wichtig ist aber auch, dass die Mitarbeitenden in der Mobilitätsplanung genügend Zeit neben ihren normalen Aufgaben haben, um aktiv an der internen und externen Zusammenarbeit mitzuwirken. Dafür sind zeitliche Freiräume für Meetings, Telefonate oder Netzwerkpflege zu schaffen.

3.5 Unterstützung durch Kommunalpolitik

Ohne die treibende Kraft der Kommunalpolitik kann selbst eine engagierte Verwaltung nur wenig bewirken. Die Mehrheit der befragten Kommunen fühlt sich von ihren lokalen Politikerinnen und Politikern unterstützt. Einige Kommunen stehen jedoch vor großen Herausforderungen, weil politische Mehrheiten für die fachlich sinnvollen Maßnahmen fehlen.

Wissen und Relevanz von Mobilitätsthemen

Das Ziel, Mobilität langfristig nachhaltig zu gestalten, wird heute in weiten Teilen der Gesellschaft anerkannt. Dennoch zeigt sich insbesondere in ländlichen Räumen weiterhin eine starke Abhängigkeit vom eigenen Pkw. Ein Grund dafür ist das fehlende Angebot an attraktiven Alternativen, etwa durch den öffentlichen Nahverkehr. Dieser wird – abgesehen vom Schülerverkehr – bislang nur wenig genutzt. Vereinzelt wird kritisiert, dass das Bewusstsein für eine vorausschauende Mobilitätsplanung nicht nur in der Bevölkerung, sondern auch in der Politik noch nicht ausgeprägt ist. *„Es fehlt an einer Kultur des Mobilitätswandels.“*, so berichtete ein Gesprächspartner.

Ein Gesprächspartner erklärte, dass politische Entscheidungen oft davon abhängen, wie stark sich die Gesellschaft für ein bestimmtes Thema einsetzt. Er verdeutlichte das mit einem Beispiel: *„Die Beschlüsse zum ÖPNV-Ausbau werden in der Politik mitgetragen, auch weil der Druck von außen hoch ist.“* Häufig wird auch angenommen, dass technische Entwicklungen allein ausreichen, um die Umwelt- und Klimaziele im Verkehr zu erreichen (vgl. Horn 2022). Mitarbeitende in Verwaltungen werden oft aufgefordert, Stellungnahmen zu schreiben, um fachliche Sachverhalte zu erklären. Das zeigt, dass es in manchen politischen Gremien an Wissen über Verkehrspolitik fehlt – zum Beispiel über die Grenzen technischer Lösungen oder über die Bedürfnisse im Fuß- und Radverkehr.

Politischer Wille

In den Gesprächen mit den Fachleuten aus der Mobilitätsplanung wurde deutlich: Es fehlt oft an klaren politischen Zielen und am nötigen Willen, um Maßnahmen für eine nachhaltige Mobilität auch dann um-

zusetzen, wenn es Widerstand gibt. Das folgende Zitat untermauert diese Aussage: *„Bei der Suche des größtmöglichen Kompromisses entsteht keine gute Planung. Mobilitätsplanung und Mobilitätswandel sind zwei unterschiedliche Dinge, denn die Planung ist geduldig. Die Mobilitätspolitik ist entscheidend, nicht die Planung. Es braucht einen ernsthaften Willen zur Veränderung.“*

Viele Politikerinnen und Politiker stehen Maßnahmen, die Einschränkungen mit sich bringen, skeptisch gegenüber. Maßnahmen, die das Autofahren einschränken und gleichzeitig den Umweltverbund – also Fuß-, Rad- und öffentlichen Verkehr – stärken, werden nur selten umgesetzt (vgl. Birk et al. 2022). Besonders beim Ausbau des Radverkehrs fehlt häufig die politische Unterstützung – vor allem dann, wenn es Konflikte mit anderen Interessen gibt (vgl. Stein et al. 2022). Ein Gesprächspartner kritisiert daher das zögerliche Vorgehen: *„Nach dem Motto ‚vier Schritte vor, drei zurück‘ ist die Situation durch viele Rückschläge gekennzeichnet.“* Das zeigt sich besonders deutlich bei Mobilitätskonzepten, die zwar beschlossen wurden, deren Maßnahmen aber nicht umgesetzt werden.

Kontinuität politischer Beschlüsse

Einige der befragten Personen kritisieren, dass politische Entscheidungen oft nicht konsequent genug sind – vor allem, wenn es um eine langfristige Planung über mehrere Wahlperioden hinweg geht. Ein Gesprächspartner sagte dazu: *„Die Kontinuität in der Planung wird durch politische Wechsel beeinträchtigt.“* Selbst wenn die politischen Mehrheiten gleichbleiben, werden frühere Beschlüsse manchmal nicht weiterverfolgt.

Das macht es schwer, langfristige Mobilitätsprojekte umzusetzen. Ein zentrales Problem sind die Zeiträume, die für Planung und Umsetzung notwendig sind;

diese passen oft nicht zu den kürzeren politischen Zyklen. Politik entscheidet sich häufig für kurzfristige Maßnahmen, die schnell sichtbare Ergebnisse bringen, anstatt langfristige, nachhaltige Lösungen zu verfolgen (vgl. Stein et al. 2022). Ein Interviewpartner sprach in diesem Zusammenhang von „Wahlgeschenken“, die das System instabil machen. Dadurch werden Entscheidungen – besonders bei neuen und innovativen Mobilitätslösungen – immer wieder verschoben.

Ein weiterer Gesprächspartner drückt es so aus: *„Manche geben dem parkenden Auto den Vorrang vor einer höheren Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum.“* Dahinter steckt die Wahrnehmung, dass der Erhalt des aktuellen Verkehrssystems häufig über die notwendige Weiterentwicklung im Sinne des Gemeinwohls gestellt wird.

Empfehlungen an Kommunen

(Nachhaltige) Mobilität als Thema priorisieren – P 5.1

Damit nachhaltige Mobilitätsplanung in der Kommunalpolitik mehr Aufmerksamkeit erhält, sollte die lokale Politik für das Thema Nachhaltigkeit im Verkehr als wesentlicher Baustein der kommunalen Entwicklung sensibilisiert werden. Auch die komplexen Herausforderungen im Verkehrsbereich müssen klar benannt werden – zum Beispiel fehlendes Geld für die Planung, zu wenig Fahrpersonal im öffentlichen Verkehr oder Verzögerungen bei der Umsetzung von Maßnahmen.

Es ist wichtig, die Vorteile einer gut abgestimmten und nachhaltigen Mobilitätsplanung aufzuzeigen. Sie kann Lösungen für viele unterschiedliche gesellschaftliche Bedürfnisse bieten – und damit auch verschiedenen Wählergruppen gerecht werden. So ist ein gut ausgebauten ÖPNV-An-

gebot nicht nur für den Schülerverkehr und mit Blick auf die Daseinsvorsorge relevant, sondern kann auch die wirtschaftliche Entwicklung positiv beeinflussen, wenn Wirtschaftsstandorte in ländlichen Räumen für Fachkräfte besser erreichbar sind.

Um das Thema stärker ins Zentrum zu rücken, braucht es vor allem vier Dinge:

- **Fachwissen aufbauen:** Personen, die Entscheidungen zur Verkehrspolitik treffen, sollten gezielt informiert und geschult werden – etwa zu den Auswirkungen bestimmter Maßnahmen, zu technischen Grenzen oder zu den Bedürfnissen im Fuß- und Radverkehr (vgl. Stein et al. 2022).
- **Offene Diskussionen ermöglichen:** Auch Maßnahmen, die möglicherweise umstritten sind, sollten in die Gremien eingebracht werden – damit Vor- und Nachteile offen besprochen werden können.
- **Mehr Raum für Verkehrsthemen:** In den politischen Ausschüssen sollte genug Zeit für Mobilitätsthemen eingeplant werden.
- **Beteiligung der Öffentlichkeit nutzen:** Beteiligungsverfahren können zusätzlichen Druck erzeugen, damit wichtige Entscheidungen getroffen und Mobilitätsprojekte vorangebracht werden.

Für die Mobilitätsziele einstehen – P 5.2

Wenn es keine klaren Ziele und keinen Rückhalt durch die Politik gibt, ist eine nachhaltige Mobilitätsplanung in der Kommune nur schwer erfolgreich. Politische Beschlüsse sind wichtig – denn wenn sich die Politik für bestimmte Lösungen entscheidet, haben diese Vorrang in der Planung und Umsetzung (vgl. Horn 2022). Gerade bei umstrittenen Themen kann die

Politik durch klare Entscheidungen und Strategien eine verbindliche Grundlage schaffen, auf die sich Planungen stützen können. Dafür braucht es Einigkeit über die angestrebten Ziele und Maßnahmen. Diese können zum Beispiel in einer kommunalen Mobilitätsstrategie oder in einem Mobilitätskonzept festgelegt werden (siehe Kapitel 3.1 Integrierte Mobilitätsstrategie). Wichtig ist dabei, dass die politischen Entscheidungen auch über Wahlperioden hinweg konsequent weiterverfolgt werden. Die Kommunalpolitik hat zudem eine Vorbildfunktion. Deshalb sollten sich die verkehrspolitischen Ziele auch im alltäglichen Handeln von der Bürgermeisterin beziehungsweise dem Bürgermeister und anderen politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern widerspiegeln (vgl. Kienzlen et al. 2020).

Klare, vertrauensvolle Verbindung zwischen Politik und Verwaltung ausbauen – P 5.3

Probleme entstehen, wenn es kein vertrauensvolles Miteinander und gemeinsames Verständnis über Aufgaben und Zuständigkeiten gibt – besonders bei schwierigen Entscheidungen. Das kann die Umsetzung von Mobilitätsprojekten verlangsamen oder sogar blockieren. Den Kontakt zur politischen Entscheidungsebene zu stärken oder aufrechtzuerhalten, ist wichtig, um den Rückhalt und die Unterstützung für die Planung zu sichern. Um dem vorzubeugen, helfen folgende Empfehlungen:

- **Klare Rollenverteilung:** Politik wie Verwaltung kommen wichtige Rollen zu. Dabei empfiehlt es sich, die Grenzen der Rollen einzuhalten (vgl. Horn 2022): Die Politik trifft strategische Entscheidungen, während die Verwaltung ihr Fachwissen in die Planung und Umsetzung einbringt.

- **Fachwissen nutzen:** Die Politik sollte sich auf die Expertise der Verwaltung stützen, um fundierte und umsetzbare Maßnahmen zu entwickeln.
- **Regelmäßiger Austausch:** Durch regelmäßige Gespräche zwischen Politik und Verwaltung können Missverständnisse vermieden und der Planungsprozess verbessert werden. Zum Beispiel in Form von Klausursitzungen, Gesprächen mit Fraktionen, Besuchen in Fraktionssitzungen oder informellen Treffen wie Stammtischen. Gemeinsame Besichtigungen von guten Praxisbeispielen oder problematischen Stellen – etwa bei Quartiersspaziergängen oder mehrtägigen Exkursionen – können helfen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

3.6 Kommunikation und Beteiligung

Eine erfolgreiche Mobilitätsplanung beruht nicht nur auf guten Konzepten und baulichen Maßnahmen. Genauso wichtig ist es, wichtige Akteure und die Öffentlichkeit frühzeitig und angemessen zu informieren und zu beteiligen.

Beteiligung wird immer wichtiger

In den letzten Jahren ist die Bürgerbeteiligung in der Mobilitätsplanung immer wichtiger geworden. Heute führen die meisten (der befragten) Kommunen Beteiligungsprozesse routinemäßig durch. Es gibt gesetzlich vorgeschriebene Beteiligungen, zum Beispiel bei Bebauungsplänen, Planfeststellungsverfahren oder der Erstellung von Nahverkehrsplänen. Diese sorgen dafür, dass die betroffenen Bürgerinnen und Bürger formal eingebunden werden.

Neben den verpflichtenden Beteiligungen gibt es zahlreiche freiwillige Beteiligungs-

formate, die die Verwaltung nach Bedarf einsetzen kann. Beispiele sind Workshops oder Umfragen bei der Erstellung von Mobilitätskonzepten, Bürgerforen zur Reaktivierung von Bahnstrecken oder Beteiligungen bei der Einführung neuer Angebote (wie Fahrrad-Verleih oder Mitfahrbänke).

Bürgerbeteiligung kann auf viele verschiedene Arten stattfinden. Sie reicht von klassischen Bürgerversammlungen und Bürgerforen über Workshops und Online-Plattformen bis hin zu spezielleren Formaten wie regelmäßigen Bürgersprechstunden des Landrats oder der Einbindung von lokalen Vereinen und Seniorenräten. Auffällig ist auch, dass nicht nur die Verwaltung aktiv auf die Bürger zugeht – auch die Bürger selbst bringen zunehmend eigene Anliegen proaktiv ein. Die Formen der Bürgerbeteiligung variieren stark. Einige Kommunen haben schon seit Jahrzehnten erprobte Verfahren, während andere erst vor kurzem damit begonnen haben. Qualität und Umfang der Beteiligung hängen oft vom Erfahrungsschatz der Verwaltung und den verfügbaren personellen Ressourcen ab.

Chance und Herausforderung

Kommunikations- und Beteiligungsprozesse bieten große Chancen, sind aber auch herausfordernd.

Chancen: Durch frühzeitige, ehrliche und motivierende Information steigt die Akzeptanz von Planungen und Maßnahmen. Transparente Informationen bilden die Grundlage für einen zielgerichteten Dialog zwischen Verwaltung, Kommunalpolitik, Öffentlichkeit und weiteren Beteiligten. Sorgfältig durchgeführte Beteiligungsverfahren können die Zustimmung der Bürgerinnen und Bürger erhöhen und helfen, Konflikte oder sogar Klagen zu vermeiden. Ein solcher Dialog schafft Vertrauen. Wenn von Anfang an offen kommuniziert

wird, an welchen Stellen und in welchem Maße die Bürgerinnen und Bürger miteinbeziehen können, verlaufen Beteiligungen effizienter und zufriedenstellender für alle Beteiligten.

Herausforderungen: Es besteht die Gefahr, dass unzureichende oder negativ konnotierte Informationen – etwa über Verzögerungen oder Probleme – die Akzeptanz der Beteiligten verringern. In Informationsveranstaltungen oder in den Medien kommt es immer wieder vor, dass lautstark Kritik gegen die geplanten Vorhaben oder die Arbeit der Verwaltung geäußert wird. So können kritische Stimmen zwar auf berechtigte Einwände hinweisen, sie können aber auch Umsetzungsprozesse zum Stoppen bringen oder verlangsamen.

Erwartungen und Realität

Wenn die Öffentlichkeit eingeladen wird, ihre Wünsche und Bedarfe in einen Planungsprozess einzubringen, entstehen oft sehr hohe Erwartungen. Werden diese Erwartungen später nicht erfüllt, kann dies zu Enttäuschung und Ablehnung des gesamten Prozesses führen.

Viele Bürgerinnen und Bürger wünschen sich schnelle Ergebnisse, doch die Umsetzung von Verkehrsprojekten braucht Zeit. Ein Interviewpartner betonte, in Politik und Gesellschaft fehle oft ein *„realistischer Blick auf das Machbare“*. Dadurch werde die fachliche Kompetenz der Planerinnen und Planer immer häufiger infrage gestellt, wenn Projekte nicht so schnell oder umfassend realisiert werden können wie gewünscht.

Vielfältigkeit der Akteure und Beteiligungsintensität

Die Befragten aus den Kommunalverwaltungen merkten kritisch an, dass meist nur

bestimmte Gruppen von den Beteiligungsangeboten Gebrauch machen. Oft sind es dieselben Personen und Interessengruppen, die an Veranstaltungen teilnehmen und ihre Meinung einbringen. *„Teilnehmende sind häufig ältere Damen, es fehlt die Jugend.“*, beschrieb ein Interviewpartner die Situation. Einige Bevölkerungsgruppen werden selbst bei frühzeitiger Information kaum erreicht.

Generell zeigte sich, dass das Interesse der Öffentlichkeit an Mobilitätsplanung meist dann am größten ist, wenn ein Vorhaben das direkte persönliche Umfeld betrifft. Bei allgemeinen Planungen, die einen nicht unmittelbar betreffen, ist das Engagement oft geringer.

Empfehlungen an Kommunen

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gezielt einsetzen – P 6.1

Eine offene Informationspolitik kann die Akzeptanz für geplante und laufende Maßnahmen deutlich erhöhen. Bevor die Verwaltung an die Öffentlichkeit geht, sollte sie genau festlegen, was sie mitteilen will, wen sie ansprechen möchte, welche Kernbotschaften wichtig sind, über welche Kanäle informiert wird (Presse, Internet, Veranstaltungen etc.) und welche Mittel (Zeit, Personal, Budget) dafür nötig sind.

In der Mobilitätsplanung sollte über Planungen, Umsetzungszeiträume und verwaltungsinterne Veränderungsprozesse frühzeitig informiert werden. Das gilt für die Kommunikation innerhalb der Verwaltung wie für die Kommunikation nach außen. Bei größeren strategischen Projekten oder Bauvorhaben ist es ratsam, früh ein Kommunikationskonzept zu entwickeln (vgl. BMI 2009). Gegebenenfalls kann eine externe Agentur dabei unterstützen. Die Kommunikation sollte ehrlich und

transparent sein. Sachliche Informationen, untermauert mit Daten und Fakten, verhindern, dass die Themen emotional aufgeheizt werden. Es empfiehlt sich, wenn die lokalen Medien (Zeitungen, Radio usw.) gezielt eingebunden werden, um Informationen über verschiedene Kanäle an die Öffentlichkeit zu geben und für das Vorhaben zu werben. Auch gemeinsames Marketing verschiedener Mobilitätsangebote kann sinnvoll sein – zum Beispiel über einen Verkehrsverbund oder eine gemeinsame lokale oder regionale Dachmarke.

Beteiligungsverfahren mitdenken und etablieren – P 6.2

Kommunen sollten früh überlegen, wen sie zu welchem Zeitpunkt und wie an einem Vorhaben beteiligen. In ländlichen Regionen mit knappen Ressourcen ist es oft sinnvoll, weniger aufwändige Beteiligungsformen zu nutzen. Wichtig ist ein guter Dialog mit allen relevanten Stellen – intern und extern. Andere Fachämter, wichtige Interessengruppen, insbesondere auch mögliche Kritikerinnen und Kritiker sollten frühzeitig die Möglichkeit haben, sich in die Planungen einzubringen. Besonders bei umstrittenen Themen ist mit Widerstand zu rechnen. Am Ende des Beteiligungsprozesses sollte jedoch ein gemeinsames Verständnis vom geplanten Vorhaben stehen – selbst, wenn nicht alle einer Meinung sind. Die Kommunalverwaltung und -politik sind aufgefordert zwischen Einzelinteressen und dem Gemeinwohl abzuwägen. Die Beteiligung, intern wie extern, ist als dynamischer und fortlaufender Prozess zu betrachten.

- *Zielgruppen:* Bevor ein Projekt startet, sollte feststehen, welche Personen(-gruppen) informiert werden, wessen Meinung gefragt ist, und wer mitentscheidet. Wichtig ist, viele Perspektiven einzubeziehen: verschiedene

Fachbereiche der Verwaltung, unterschiedliche Verkehrsteilnehmende (Pkw-, Rad- und Fußverkehr), die Anwohnenden und lokale Unternehmen. Auch junge Menschen, Familien, Seniorinnen und Senioren und Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit Migrationshintergrund sollten gezielt angesprochen werden. Wenn es gelingt Akteure mit großer Reichweite (bspw. Vereine und Unternehmen) zu beteiligen, können diese als Multiplikatoren für geplante Maßnahmen werben.

- *Ziel und Rahmen:* Die Ziele und der Rahmen der Beteiligung sollten klar gesteckt sein. Dazu gehören die Themen, über die gesprochen wird, der Zeitplan und das vorhandene Budget. Von Anfang an sollte offen kommuniziert werden, wie weit die Mitbestimmung geht, damit keine falschen Erwartungen entstehen (vgl. Mettenberger, Küpper 2021). „*Wer zum Mitmachen aufruft, muss das Mitmachen auch zulassen.*“ (vgl. BMI 2009: 30).
- *Formate:* Die Beteiligungsformate sollten zum Vorhaben und zur Zielgruppe passen. Möglichkeiten sind zum Beispiel Informationsabende, Workshops, Ortsbegehungen (Spaziergänge durch das Quartier), Stände auf dem Wochenmarkt oder Online-Umfragen. Nicht immer ist ein aufwendiges, mehrstufiges Verfahren nötig – manchmal reicht es, die Öffentlichkeit gut zu informieren und Rückmeldungen einzuholen.

Verwaltungskultur

4

Eine erfolgreiche Mobilitätsplanung erfordert nicht nur gute Strukturen und Prozesse, sondern auch eine passende Verwaltungskultur – also eine unterstützende, offene Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Verwaltungskultur entsteht durch formale Regelungen sowie informelle Absprachen, durch die Haltungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten in der Mobilitätsplanung.

Foto: PeopleImages - stock.adobe.com



Das Kapitel zeigt Herausforderungen wie auch Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft, Agilität und Innovationsmanagement auf (siehe Abbildung 6).

4.1 Agilität und Veränderungsbereitschaft

In der gelebten Kultur der Verwaltung spiegeln sich formalisierte aber auch flexible, nicht geregelte Strukturen und Prozesse wider. Hier zeigt sich das Engagement, der Umsetzungswille und letztlich der Erfolg.

Veränderte Anforderungen im Mobilitätssektor

In vielen Kommunalverwaltungen hat die Mobilitätsplanung an Bedeutung gewon-

nen. Das berichten mehrere der befragten kommunalen Vertreterinnen und Vertreter. Denn die Mobilität hat sich, wie eingangs beschrieben, in den letzten Jahren stark gewandelt; neue Mobilitätsformen, die Elektromobilität, digitale Buchungsmöglichkeiten, vernetzte öffentliche Angebote und der Rad- und Fußverkehr als umweltfreundliche Fortbewegungsart haben an Bedeutung gewonnen, um einige Aspekte zu nennen. Das bringt neue Geschäftsfelder und Mobilitätsangebote, aber auch Volatilität und damit einhergehende Unsicherheiten mit sich. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Kommunen, die „richtigen“ Beschlüsse zu fassen und Vorhaben erfolgreich, zügig und innerhalb der oft schmalen Budgetgrenzen umzusetzen.

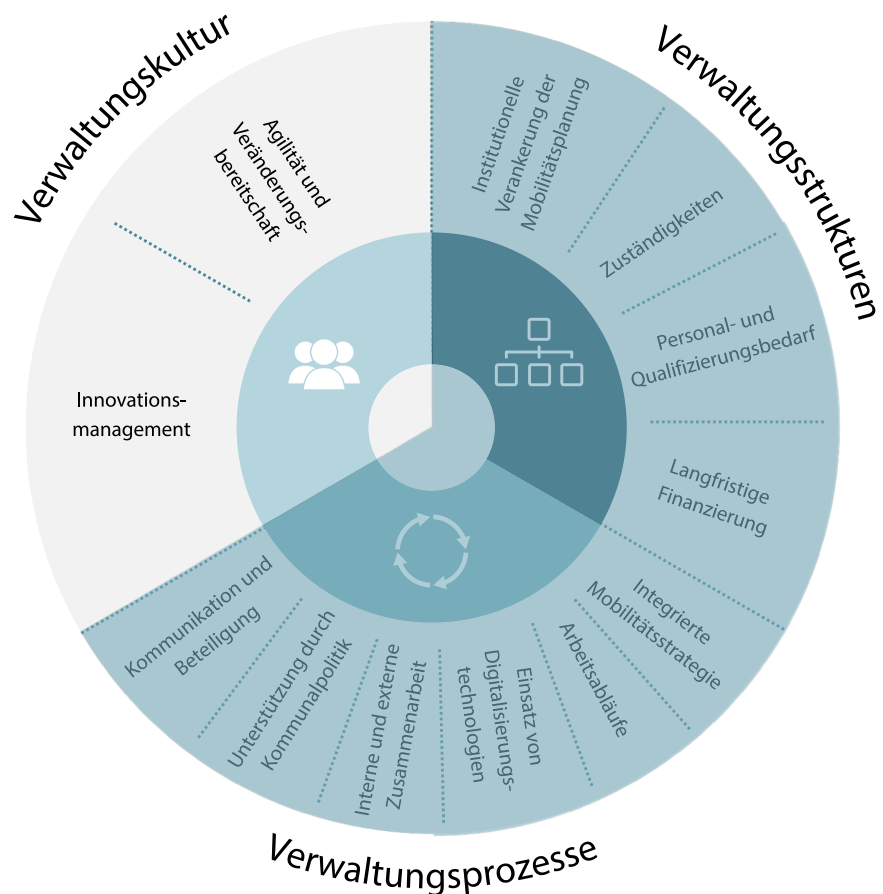


Abbildung 6: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitskultur

Quelle: PTV Transport Consult

Manche Verwaltungsmitarbeitende fühlen sich durch diese Herausforderungen motiviert. Sie möchten die Mobilitätsangebote verbessern und neue Vorgehensweisen testen. Ein Interviewpartner berichtete, dass Mobilitätsprojekte in seiner Kommune als „zukunftsweisende, positive Projekte“ empfunden werden und das sei motivierend. Andere Beschäftigte stehen den geforderten Veränderungen jedoch zurückhaltender gegenüber.

Bei etlichen Personen zeigt sich ein Dilemma bei der Wahl des Verkehrsmittels zwischen der umweltfreundlichen Variante, mit Bus, Bahn oder dem Rad unterwegs zu sein, und dem häufig routinierten Mobilitätsverhalten, mit dem Auto vor der Haustür zu fahren. Doch gerade in ländlichen

Regionen sind die Menschen häufig noch auf das Auto angewiesen. Hinzukommt, dass in ländlichen Gegenden die negativen Auswirkungen hoher Verkehrsbelastungen wie Stau und Parkdruck oft nicht vorhanden und schlechte Luftqualität weniger sichtbar sind. So haben Planungen und Angebote für alternative Verkehrsmittel oft nicht höchste Priorität. Dringender Handlungsbedarf für ein verändertes Mobilitätsverhalten wird nicht von allen Akteuren und Bevölkerungsgruppen geteilt.

Anpassungsbedarf für die Mobilitätsplanung

Tradierte Denkmuster und bewährte Lösungen passen oftmals nicht mehr zu den

aktuellen Herausforderungen. Um die neuen wie komplexen Anforderungen sowie verschiedenen Interessen anzugehen, ist es förderlich, wenn die Verwaltung ihr Vorgehen und mögliche normative Setzungen kritisch reflektiert.

Starke Beharrungskräfte der Belegschaft stehen manches Mal dem Einsatz neuer Ansätze und digitalen Tools oder einem kreativen Angang gegenüber. Die Fachliteratur legt dar, dass zumindest vor dem Zeitpunkt der Novellierung des Straßenverkehrsgesetzes (StVG), der Straßenverkehrs-Ordnung (StVO) und der zugehörigen Verwaltungsvorschrift (VwV-StVO) der vorhandene Spielraum der Gesetze von Kommunen oft sehr vorsichtig (restriktiv) ausgelegt wurde. So legten Behörden Regeln und Vorschriften im Alltag häufig weiterhin zugunsten des Pkw-Verkehrs aus (vgl. Herrmann et al. 2019; Birk et al. 2022).

Strukturen und Prozesse sollten flexibel genug sein, um neuen Anforderungen gerecht zu werden. Das verlangt von den Beschäftigten eine dauerhafte Bereitschaft zu lernen und sich zu verändern. Manchmal sind auch umfangreichere Veränderungsprozesse notwendig.¹⁰

Empfehlungen an Kommunen

Veränderungsbereitschaft erzeugen

– K 1.1

Die Verwaltung sollte trotz klarer Strukturen und Abläufe flexibel bleiben, um auf neue Anforderungen reagieren zu können. Daher sollte die Kommune grundsätzlich bei veränderten Anforderungen prüfen, ob und warum Veränderungen nötig sind und wie umfangreich diese sein sollten. In einem Soll-Ist-Vergleich kann festgestellt

werden, wo die Mobilitätsplanung heute steht und wo in Zukunft inhaltlich, organisatorisch und personell Anpassungen vorzunehmen sind.

Die gewünschte Veränderungsbereitschaft entsteht, wenn den betroffenen Personen der Nutzen ihrer Anpassungsleistung klar ist. Veränderungsprozesse, die aus der Verwaltung heraus initiiert und von den Mitarbeitenden aktiv mitgestaltet werden, besitzen die nötige Zugkraft, damit die Verwaltungsangestellten motiviert und engagiert daran arbeiten. Wichtig ist, dass die Leitung der Verwaltung die Veränderung aktiv unterstützt. Die Führungskräfte fungieren als Multiplikatoren und Vorbilder (vgl. Kotter International Inc. 2025).

Veränderungen implementieren – K 1.2

Werden Veränderungen angestoßen, ist es empfehlenswert, eine Person zu benennen, die die Verantwortung für den Veränderungsprozess trägt. Diese Person sorgt zusammen mit dem Führungsteam dafür, dass alle von dem Änderungsprozess wesentlich betroffenen Beschäftigten auf die neuen Strukturen und Abläufe vorbereitet werden. Das reicht von der reinen Information, über spezifische Schulungen zum Beispiel bei der Einführung neuer Softwarelösungen bis hin zu Weiterbildungskonzepten, die sich an den neuen Aufgaben orientieren.

Ganz entscheidend in der Einführungsphase neuer Prozesse, Instrumente und Maßnahmen ist es, schnell erste Erfolge zu erzielen. Solche „Quick Wins“ sind spürbare oder sichtbare Verbesserungen mit unmittelbarem Nutzen für die Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag oder für die Bevölkerung und ihre Mobilität. Dazu eignen sich beliebte und sichtbare Vorhaben beispielsweise an zentralen oder in der Öff-

¹⁰ Die nachfolgenden Empfehlungen sind angelehnt an das Drei-Phasen Modell von Kurt Lewin (1947) und aufbauend darauf dem acht-stufigen Change Management Modell von John Kotter (1995).

fentlichkeit wahrgenommenen Standorten (vgl. Kotter International Inc. 2025; Stein et al. 2022; BMI 2009).

Veränderungen stabilisieren – K 1.3

In diesem Schritt geht es darum, die eingeführten Veränderungen dauerhaft zu verankern und ihren Erfolg zu überprüfen. Damit Mitarbeitende nicht in alte Muster zurückfallen, sollte das Führungsteam auf die positiven Wirkungen der Änderungen hinweisen. Es sollte deutlich werden, wie die neuen Inhalte und Verhaltensweisen das System und die Planung der Mobilität verbessern. Die Wirkung der Veränderungen sollte möglichst langfristig über ein Monitoring beobachtet werden. Die zusätzliche Evaluation zur Bewertung, ob zu definierten Zeitpunkten die gewünschten Änderungen erreicht wurden, hilft, Korrekturen an den Anpassungen vorzunehmen (vgl. PHINEO 2021; Kotter International Inc. 2025; siehe Kapitel 3.1 Integrierte Mobilitätsstrategie).

4.2 Innovationsmanagement

Die Innovations- und Fehlerkultur in kommunalen Verwaltungen ist von einem Spannungsfeld aus rechtlichen Vorgaben, personellen und finanziellen Handlungsmöglichkeiten und der Offenheit von Personen geprägt. Es braucht eine innovationsfreundliche Kultur, um die Mobilitätsplanung zukunftsorientiert aufzustellen.

Spielräume durch gesetzliche Neuerungen

Der rechtliche Rahmen im Verkehrsbereich hat sich verändert und erweitert. Im Jahr 2024 wurden das StVG und die StVO novelliert. Den dazugehörigen Änderungen der VwV-StVO wurde Anfang 2025 zugestimmt. Nun zählen Klima- und Um-

weltschutz, Gesundheit und städtebauliche Entwicklung zu den offiziellen Zielen im Verkehrsrecht – neben einem flüssigen und sicheren Verkehr.

Dadurch haben die Kommunen mehr Spielraum, innovative Lösungen umzusetzen. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten für die Straßenverkehrsbehörden: Länder und Kommunen können jetzt Verkehrsmaßnahmen flexibler und an lokale Bedürfnisse angepasst umsetzen. Sie dürfen zum Beispiel aus Gründen des Klima- oder Gesundheitsschutzes Verkehrsregeln ändern, solange die Verkehrssicherheit nicht leidet.

Auch die Rechtsprechung stärkt den Kommunen den Rücken: Im Juni 2024 urteilte das Bundesverwaltungsgericht, dass Anwohnende einen Anspruch darauf haben, dass die Behörden gegen widerrechtliches Gehwegparken vorgehen, wenn dadurch die Gehwegnutzung erheblich beeinträchtigt wird. Die zuständigen Stellen müssen bei zugeparkten Gehwegen entsprechend handeln. Das Urteil gibt den Verwaltungen nun Rückendeckung beziehungsweise fordert diese auf, konsequenter gegen solche Verstöße vorzugehen.

Hemmnisse bei neuen Lösungen

Trotz dieser neuen Spielräume gibt es weiterhin Zurückhaltung die erweiterten Spielräume auszunutzen. Zum einen wirken strukturelle und normative Hindernisse fort: Die Umsetzung der neuen rechtlichen Möglichkeiten erfolgt oft zeitverzögert, weil viele Vorhaben noch unter alten Bedingungen geplant wurden. Planungsinstrumente wie die Bauleitplanung haben sehr lange Zeithorizonte. Die Planungen lassen sich nicht ohne Weiteres ändern, ohne den Prozess stark zu verzögern oder Planungsschritte erneut durchlaufen zu müssen. Fachliche Regelwerke bilden außerdem oft nicht den neuesten Wissens-

stand ab, weil ihre Überarbeitung viele Jahre dauert (teils 15 Jahre und mehr). Auch Denkmuster in den Köpfen der Personen, die entscheiden und planen, ändern sich nur langsam.

Hinzu kommt die kulturelle Komponente: Innovationsfreude erfordert eine Verwaltungskultur, die offen für Neues ist und Fehler zulässt. Risikoscheue gepaart mit wenig Gelegenheiten für Wissenstransfer und Austausch hemmen die Innovationsfähigkeit der Mobilitätsplanung. Viele Beschäftigte haben eine „Null-Fehler-Mentalität“ verinnerlicht. Den vorhandenen Interpretationsspielraum der Gesetze nutzen sie kaum, weil sie befürchten, ein Scheitern könnte negative Konsequenzen haben (vgl. Stein et al. 2022; Rammert, Sternkopf 2019). Darüber hinaus ist die Verwaltung häufig mit vorgefertigten Lösungsvorschlägen der Politik oder der Öffentlichkeit konfrontiert (vgl. Plomin et al. 2022). Dies kann es behindern, alternative (vielleicht bessere) Lösungswege zu gehen. Nur wenige Kommunen verfügen bislang über eine ausgeprägte Innovationskultur. Allerdings berichten einige, dass die Digitalisierung in der Corona-Pandemie in ihrer Verwaltung zu einem innovationsfreundlicheren Klima geführt hat (vgl. Niehaves et al. 2022; Horn 2022).

Erschwerend kommt hinzu, dass innovative Projekte in manchen Kommunen, wenn sie überhaupt angedacht werden, oft an externe Büros vergeben werden, weil intern das Fachwissen fehlt. Dadurch sammeln die eigenen Beschäftigten keine Erfahrung mit den neuen Themen. Bei der Umsetzung innovativer Lösungen identifizieren sich die Beschäftigten weniger mit den Projekten, wenn sie von außen initiiert wurden. Innovative Vorhaben bringen außerdem neuartige juristische Fragen mit sich – auch das kann den Prozess bremsen (vgl. Mettenberger 2021).

Empfehlungen an Kommunen

Pilotvorhaben ausprobieren und weiterentwickeln – K 2.1

Neue Ideen sollte man zunächst im Kleinen testen, bevor man sie groß ausrollt. Durch Pilotvorhaben (Innovationslabore, Testfelder oder Verkehrsversuche) kann eine Kommune innovative Maßnahmen befristet erproben und wertvolle Erfahrungen sammeln (vgl. Horn 2022; Plomin et al. 2022). Solche Pilotprojekte lassen sich oft im Rahmen von Förderprogrammen durchführen. Pilotprojekte sind besonders dort sinnvoll, wo Unsicherheit oder Widerstand ein Vorhaben blockieren. Denn solch ein befristeter Testlauf kann das Vorhaben und seine (positiven) Wirkungen erkennbar und erlebbar machen, ohne große und langfristige Investitionsentscheidungen zu treffen.

Offenheit für Lösungswege fördern – K 2.2

Wenn die bisherigen Ansätze nicht mehr ausreichen, empfiehlt es sich, dass die Verwaltung neue, vielleicht auch kreative Wege geht. Natürlich sind bewährte Lösungen sinnvoll, solange sich die Rahmenbedingungen nicht ändern. Kommen aber neue Ziele oder veränderte Umstände hinzu, müssen auch neue Lösungsansätze, innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen, in Betracht gezogen werden. Eine aufgeschlossene, mutige Haltung ist gefragt. Ein Gesprächspartner wünschte sich zum Beispiel, dass *„die kommunale Verwaltung in ihren Planungen mutiger und in der Umsetzung von Maßnahmen entschlossener vorgeht“*. Das heißt: Nicht nur auf Altbewährtes setzen, sondern auch etwas wagen, wenn es der Sache dient.

Oft hilft ein Blick von außen, um neue Ideen zu entwickeln. So können externe Fachleute als Impulsgeber wirken. Zum Beispiel können für eine begrenzte Zeit in der Verwaltung mitarbeitende „Gast-Expertinnen und -Experten“ (über sogenannte Fellowships) neue Perspektiven einbringen. Ideal ist ein Zusammenspiel von internem und externem Wissen und Können. Externe können unvoreingenommener an Probleme herangehen, die Verwaltungsangestellten bringen ihre Kompetenz zu lokalen Gegebenheiten und möglichen Fallstricken beim Vorgehen ein. Die kommuneneigenen Beschäftigten sollten jedoch immer in der Lage sein, Entwicklungen und Vorhaben zu bewerten und zu steuern (vgl. Plomin et al. 2022)

Fehlerakzeptanz und Lernkultur etablieren – K 2.3

In vielen Verwaltungen herrscht eine Kultur der Fehlervermeidung. Doch Innovation braucht eine Lernkultur, in der Fehler gemacht und als Erfahrung genutzt werden dürfen. Anstatt jeden Fehler verhindern zu wollen, ist es hilfreicher eine positive Fehlerkultur zu etablieren; Fehler zu akzeptieren und als Lernchancen zu begreifen (vgl. Beck et al. 2017; Horn 2022; Plomin et al. 2022; Staatsministerium Baden-Württemberg 2024). Denn aus Fehlern lassen sich wichtige Erkenntnisse ableiten. Die Verwaltung sollte sich als lernendes System verstehen. Es bietet sich an, in kurzen iterativen Zyklen zu arbeiten: etwas ausprobieren, Feedback einholen, anschließend Produkte, Abläufe oder Rahmenbedingungen zu verbessern. Auch wenn anfangs noch nicht alles perfekt ist, liefert so ein Vorgehen im geschützten Rahmen wertvolle Erkenntnisse. So kann man schrittweise zur besten Lösung kommen.

Neue Ideen stehen oft unter hohem Erwartungs- und Rechtfertigungsdruck, sobald die Öffentlichkeit davon erfährt. Darum

sollte die Verwaltung gezielt entscheiden, wann sie Überlegungen zu einem Pilotprojekt öffentlich macht. Neue Ansätze und neue Ideen brauchen manchmal ein wenig Zeit und müssen reifen, bevor sie der Öffentlichkeit präsentiert werden.

Eine lernende Verwaltung, die Fehler zulässt und konstruktiv mit diesen umgeht, basiert auf Vertrauen, einem möglichst diversen und interdisziplinären Team, gemeinsamen Zielen und ein bisschen Mut. Dazu eignet es sich, diese offene Haltung bereits in der Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsmitarbeitenden zu vermitteln und zu fördern.

Ressourcen für Innovationen bereitstellen – K 2.4

Die personal- und zeitintensive Auseinandersetzung mit innovativen Vorhaben steht nicht selten im Konflikt mit dem Alltagsgeschäft der öffentlichen Verwaltung. Raum für Innovation ergibt sich erst dann, wenn Mitarbeitende der Mobilitätsplanung zeitliche Freiräume erhalten. Ausreichend Personal ist für den Innovations- und Lernprozess daher essenziell.

Innovationen zu entwickeln, braucht flexibel einsetzbares Budget. Das gilt für Haushaltsmittel ebenso wie für Fördermittel zu Pilotvorhaben. Im Bedarfsfall sollten nachträgliche Adjustierungen möglich sein.

Fazit

Insgesamt zeigt sich: Für eine erfolgreiche Mobilitätsplanung – gerade in ländlichen Kommunen – müssen Verwaltungsstrukturen, -prozesse und -kultur gezielt weiterentwickelt werden. Diese drei zentralen Gestaltungsfelder bilden die Grundlage, die Verwaltungsarbeit so aufzustellen, dass gute integrierte wie auch nachhaltige Mobilitätslösungen entstehen und umgesetzt werden können.

Verwaltungsstrukturen: Die Mobilitätsplanung sollte innerhalb der Kommune als gemeinsame, bereichsübergreifende Aufgabe verstanden und entsprechend koordiniert werden. Hilfreich sind klare Zuständigkeiten und ausreichend qualifiziertes Personal. Zudem ist eine langfristige Finanzierung notwendig – auch über Fördermittel –, damit geplante Maßnahmen verlässlich umgesetzt werden können. Abbildung 7 gibt einen Überblick über potenzielle Erfolgsfaktoren.

Verwaltungsprozesse: Eine integrierte Mobilitätsstrategie mit Vision, konkreten Zielen, passenden Maßnahmen und stetiger Erfolgskontrolle bildet die Basis für die Mobilitätsplanung. Die Arbeitsabläufe sollten schlank, möglichst digital und flexibel (agil) gestaltet sein. Alle Beteiligten – intern wie extern – sollten die Prozesse nachvollziehen können. Wichtig sind eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit externen Fachleuten sowie die klare Unterstützung der Kommunalpolitik. Außerdem erhöhen die zielgerichtete Kommunikation und Bürgerbeteiligung die Akzeptanz von Planungen und Vorhaben. Abbildung 8 stellt die Faktoren dar, anhand derer die Prozesse der Mobilitätsplanung in der Kommune verbessert werden können.

Verwaltungskultur: Ebenso wichtig ist eine offene, innovationsfreudige und lernbereite Kultur in der Verwaltung. Die Beschäftigten sollten bereit sein, neue Wege zu gehen und aus Fehlern zu lernen. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, indem sie den kulturellen Wandel aktiv vorleben und fördern. Nur mit einer solchen Haltung lassen sich die kommenden Aufgaben und Veränderungen im Mobilitätsbereich erfolgreich meistern. Abbildung 9 gibt Hinweise zu möglichen Stellschrauben, um sinnvolle Veränderungen und Transformationen in der Arbeit zu verankern und neue, innovative Lösungen zu schaffen.

Kommunen wird empfohlen, aktiv an ihren Verwaltungsstrukturen, den Prozessen und an ihrer Verwaltungskultur zu arbeiten, um die Mobilität vor Ort nachhaltig zu verbessern. Dabei benötigen sie auch Unterstützung von Land und Bund – zum Beispiel in Form von zusätzlichem Personal, Weiterbildungsangeboten, moderner Technik (Digitalisierung) und ausreichenden finanziellen Mitteln. So gerüstet, können Kommunalverwaltungen die Mobilitätsplanung zukunftsfähig aufstellen und die vielfältigen Mobilitätsbedürfnisse ihrer Bürgerinnen und Bürger besser erfüllen.

Verwaltungsstrukturen

Institutionelle Verankerung der Mobilitätsplanung		Zuständigkeiten		Personal- und Qualifizierungsbedarf		Langfristige Finanzierung	
S 1.1	Mobilitätsplanung als Querschnittsaufgabe verankern	S 2.1	Rollenverständnis und Zuständigkeiten klären	S 3.1	Ausreichend Stellen schaffen	S 4.1	Fördermittel gezielt nutzen
S 1.2	Koordination mit Verantwortung	S 2.2	Agile und flexible Projektteams bilden	S 3.2	Personal gezielt rekrutieren	S 4.2	Vorhaben gemeinsam umsetzen
S 1.3	Schlanke Verwaltungsstrukturen schaffen	S 2.3	Interne Fachkompetenz erhalten und ausbauen	S 3.3	Kompetenzen entwickeln und nutzen	S 4.3	Beschaffungsprozesse bündeln und vereinfachen
S 1.4	Unterstützung durch Führungskräfte sichern					S 4.4	Innovative Finanzierungsmodelle prüfen
						S 4.5	Kleine, kostengünstige Maßnahmen planen und umsetzen
						S 4.6	Nachhaltige Finanzstrategie entwickeln

Abbildung 7: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungsstrukturen

Quelle: PTV Transport Consult

Verwaltungsprozesse

Integrierte Mobilitätsstrategie		Arbeitsabläufe		Einsatz von Digitalisierungstechnologien		Interne und externe Zusammenarbeit		Unterstützung durch Kommunalpolitik		Kommunikation und Beteiligung	
P 1.1	Bedarfsanalyse durchführen	P 2.1	Arbeitsprozesse regelmäßig prüfen und anpassen	P 3.1	Digitale Schlüsseltechnologien nutzen	P 4.1	Regelmäßige Zusammenarbeit etablieren	P 5.1	(Nachhaltige) Mobilität als Thema priorisieren	S 6.1	Beteiligungsverfahren mitdenken und etablieren
P 1.2	Vision für das Mobilitätssystem entwickeln	P 2.2	Prozesse und Aufgabenverteilung klar strukturieren	P 3.2	Benutzerfreundlichkeit sicherstellen	P 4.2	Weitere Erfolgsfaktoren nutzen	P 5.2	Für die Mobilitätsziele eintreten	S 6.2	Kommunikation & Öffentlichkeitsarbeit gezielt einsetzen
P 1.3	Konkrete Ziele festlegen	P 2.3	Entscheidungsfindung beschleunigen			P 4.3	Aufbau von Netzwerken befördern				
P 1.4	Maßnahmen planen und umsetzen	P 2.4	Bereiche und Kommunen vernetzen			P 4.4	Weitere Prozesse und Formate etablieren				
P 1.5	Fortschritt und Erfolg kontrollieren										
P 1.6	Strategie beschließen, verankern & kommunizieren										

Abbildung 8: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungsprozesse

Quelle: PTV Transport Consult

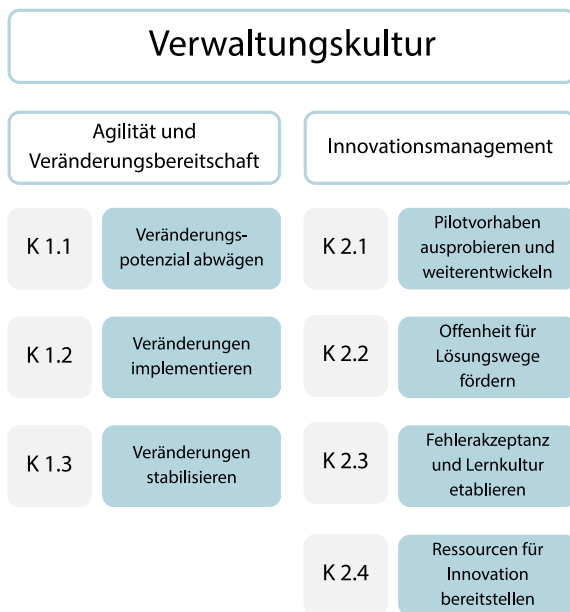


Abbildung 9: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungskultur

Quelle: PTV Transport Consult

Verzeichnisse

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wesentliche Aspekte einer erfolgreichen Mobilitätsplanung	7
Abbildung 2: Dreiteiliges Analyse- und Auswerteschema der verwaltungsspezifischen Gestaltungsfelder	13
Abbildung 3: Ansatzpunkte zur Optimierung der Strukturen	15
Abbildung 4: Ansatzpunkte zur Optimierung der Prozesse	28
Abbildung 5: Ausgewählte potenzielle Akteure der Mobilitätsplanung	38
Abbildung 6: Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitskultur	50
Abbildung 7: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungsstrukturen	56
Abbildung 8: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungsprozesse	56
Abbildung 9: Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltungskultur	57

Literaturverzeichnis

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt. und Raumforschung (Hrsg.), 2024: Smart Cities und Smart Regions. 30 Praxisbeispiele für Kommunen. Bonn.

Beck, R.; Hilgers, D.; Krcmar, H.; Krimmer, R.; Margraf, M.; Parycek, P.; Schliesky, U.; Schuppon, T., 2017: Digitale Transformation der Verwaltung, Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Beyer, H.-T. (Hrsg.), 2025: Online-Lehrbuch BWL. Change Management. Kapitel 3 Geschäftsprozesse. Organisatorische Gestaltung. Zugriff: <http://www.online-lehrbuch-bwl.de/lehrbuch/kap3/change/change.pdf> [abgerufen am 23.04.2025].

Birk, M.; Bles, V.; Jäger, A., 2022: Die Kleinstadt als Hemmschuh der Mobilitätswende? Herausforderungen und Lösungsansätze für die Mobilitätswende in Kleinstädten. o. O.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), 2025: Nationale Strategie für Künstliche Intelligenz. Zugriff: <https://www.ki-strategie-deutschland.de/> [abgerufen am 31.03.2025].

BMDV – Bundesministerium für Digitales und Verkehr (Hrsg.), 2021: Regionalstatistische Raumtypologie (RegioStaR). Zugriff: <https://bmdv.bund.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/regionalstatistische-raumtypologie.html> [abgerufen am 08.07.2024].

BMI – Bundesministerium des Innern (Hrsg.), 2009: Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Berlin.

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.), 2025: Was ist Digitalisierung? Zugriff: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Was-ist-Digitalisierung/was-ist-digitalisierung.html> [abgerufen am 31.03.2025].

Bundesverwaltungsgericht, 2024: Zu den Voraussetzungen eines Anspruchs von Anwohnern gegen die Straßenverkehrsbehörde auf Einschreiten gegen verbotswidrig auf den Gehwegen geparkte Fahrzeuge, Pressemitteilung Nr. 28/2024 vom 06.06.2024. Zugriff: <https://www.bverwg.de/de/pm/2024/28> [abgerufen am 31.03.2025].

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.), 2025: Kommunal финанzen laut Stadtspitzen alles beherrschendes Thema der Städte. Zugriff: <https://difu.de/presse/pressemitteilungen/2025-03-19/ob-barometer-2025-kommunalfinanzen-laut-stadtspitzen-alles-beherrschendes-thema-der> [abgerufen am 25.03.2025].

Difu – Deutsches Institut für Urbanistik, 2025: OB-Barometer 2025: Kommunal финанzen laut Stadtspitzen alles beherrschendes Thema der Städte. Zugriff: <https://difu.de/presse/pressemitteilungen/2025-03-19/ob-barometer-2025-kommunalfinanzen-laut-stadtspitzen-alles-beherrschendes-thema-der> [abgerufen am 25.03.2025].

Dinnessen, F.; Olbrich, S.; Bringmann, B.; Halscheidt, S.; Sifa, R., 2022: Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung datenbasiert gestalten. Herausgeber: Deloitte und Fraunhofer IAIS. o. O.

Grosch, D., Wachsmann, D., Jörs, V. und T. Schmidt, 2023: Wertebasierte Digitalisierung für nachhaltige Entwicklung im öffentlichen Sektor. Herausgeber: Kompetenzzentrum Öffentliche IT Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS. Berlin.

Herdtle, C.; Graf, A.; Reck, M.-L.; Rid, W., 2019: Koordinations- und Kommunikationsprozesse zur kommunalen Umsetzung der Elektromobilität, Praxisorientierter Leitfaden zur Gestaltung von Governance auf verschiedenen Ebenen. Herausgeber: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Stuttgart.

Herrmann, A., Klinski, S.; Heyen, D. A.; Kasten, P., 2019: Rechtliche Hemmnisse und Innovationen für eine nachhaltige Mobilität–untersucht an Beispielen des Straßenverkehrs und des Öffentlichen Personennahverkehrs in Räumen schwacher Nachfrage. Herausgeber: Umweltbundesamt. Dessau-Roßlau. Zugriff: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-08-20_texte_94-2019_rechtsinnmobil_1-teilbericht-recht-innovation_0.pdf [abgerufen am 27.05.2024].

Horn, B., 2022: Vom Wissen zum Tun. Experimentierräume und Handlungsempfehlungen für die Mobilitäts- und Verkehrswende auf kommunaler Ebene. Herausgeber: Deutscher Städtetag. Berlin, Köln.

Kienzlen, V.; Franke, M.; Sawillio, M.; Riel, J.; Kagerbauer, M.; Lambrecht, U.; Blanck, R.; Rasch, G.; Schiefelbusch, M., 2020: Kommunale Handlungsmöglichkeiten für nachhaltigere Mobilität – Positionspapier. Zugriff: https://www.kea-bw.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Positionspapier_Kommunale_Handlungsm%C3%B6glichkeiten_f%C3%BCr_nachhaltigere_Mobilit%C3%A4t_04_2020.pdf [abgerufen am 27.05.2024].

Kotter International Inc., 2025: The 8 Steps for Leading Change. Zugriff: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> [abgerufen am 23.04.2025].

Kuhn, V., 2003: Kommunales Energiemanagement – Strategien, Akteure, Hemmnisse, Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

Mayring, P.; Fenzl, T., 2019: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N., Blasius, J. (Hrsg.) Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer VS. Wiesbaden.

Mettenberger, T.; Küpper, P., 2021: Innovative Versorgungslösungen in ländlichen Regionen: Ergebnisse der Begleitforschung zum Modellvorhaben Land(auf)Schwung im Handlungsfeld „Daseinsvorsorge“. Herausgeber: Thünen-Institut. Braunschweig.

Meuser, M.; Nagel, U., 2009: Das Experteninterview – Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden.

Niehaves, B.; Lemmer, K.; Richter, J.; Matt, T.; Fröhlich, N., 2022: Moderne Arbeitswelten in Kommunen - Was birgt die „neue Zukunft“ der Arbeit?, Studie im Rahmen des Förderprogramms „Digitalen Modellregionen in Nordrhein-Westfalen“. Herausgeber: Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Othengrafen, F.; Levin-Keitel, M.; Breier, D., 2019: Stadtplanung als interdisziplinäre Disziplin – Eine Bestandsaufnahme des Alltags von Planerinnen und Planern in deutschen Mittelstädten. In: Planung Neu Denken Online, 1/2019.

Phineo gAG, 2021: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin.

Plawitzki, J.; Kirst, E.; Heinrichs, H.; Tröster, K.; Pflaum, S. A.; Hübner, S., 2015: Kommunale Verwaltung nachhaltig gestalten - ein Ansatz zur Entwicklung einer kommunalen Nachhaltigkeitssteuerung. Herausgeber: Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg.

Plomin, J.; Hölscher, I.; Visel, J.; Kühler, J., 2022: Nutzer:innenzentriertes Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung: Herausforderungen und Lösungsansätze. Herausgeber: Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS. Berlin.

Rammert, A., 2019: Barrieren für eine integrierte Verkehrsplanung in deutschen Kommunen. In: Verwaltung & Management, 25. Jg., Heft 3: 142-150.

Rammert, A.; Sternkopf, B., 2019: Administrative Barrieren der Verkehrswende. In: transforming cities, 2/2019. Trialog Publishers Verlagsgesellschaft. Baidersbronn-Buhlbad.

Rupprecht Consult (Hrsg.), 2021a: Leitlinien für Nachhaltige Urbane Mobilitätspläne (SUMP), Zweite Ausgabe. Köln, Frankfurt.

Rupprecht Consult (Hrsg.), 2021b: Topic Guide: Sustainable Urban Mobility Planning in Smaller Cities and Towns. Köln.

Schubert, D. A., 2016: Systemische Organisationsentwicklung in Kommunen. Fallstudie zu einem ganzheitlichen Veränderungsprozess in der Gemeinde Bohnte. In: Verwaltung und Management, 22. Jg., Heft 4: 212-216.

Seefeldt, F.; Struwe, J.; Weinert, K., 2017: Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz und Effektivität von Fördermaßnahmen für Kommunen und kommunale Einrichtungen im Bereich Klima & Energie. Berlin.

Spellerberg, A. (Hrsg.), 2021: Digitalisierung in ländlichen und verdichteten Räumen. Arbeitsberichte der ARL 31. Hannover. Zugriff: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0156-43189> [abgerufen am 27.05.2024].

Staatsministerium Baden-Württemberg, 2024: Masterplan für die Transformation der Verwaltung, Version 1.0. o. O.

Stein, T.; Klein, T.; Lindner, S., 2022: Was hemmt die Umsetzung der kommunalen Radverkehrsplanung? Erste Ergebnisse aus dem laufenden BMBF-Forschungsprojekt „KoRa – Beseitigung von Umsetzungshemmnissen in der kommunalen Radverkehrsplanung – soziotechnische Innovationen und kommunale Steuerungsmöglichkeiten“, DIFU-Sonderveröffentlichung. Berlin.

STRATMO – Strategische Mobilitätsplanung, 2025: Die Mobilitätsverwaltung von morgen – Herausforderungen und Chancen bei der Transformation zur Mobilitätsverwaltung. Präsentation von Alexander Rammert und Sven Hausigke auf der Deutschen Konferenz für Mobilitätsmanagement am 21.02.2025.

Thapa, B.; Opiela, N.; Rothe, M., 2020: Ländlich, Digital, Attraktiv – Digitale Lösungsansätze für ländliche Räume.
Herausgeber: Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS.
Berlin.

