Fachgebiet **Integrierte Verkehrsplanung**

Mobilitätsmanagement

Möglichkeiten und Grenzen verkehrspolitischer Gestaltung am Beispiel Mobilitätsmanagement

Projektleitung: **Prof. Dr. Oliver Schwedes**

Wissenschaftliche Mitarbeiter: **Benjamin Sternkopf, M.Sc.**

Alexander Rammert, M.Sc.

Stand: November 2017

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Technische Universität Berlin

Abschlussbericht (Lange Fassung)

Förderung von „Innovations- und Technikanalyse“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)

Vorhabenbezeichnung:	**Mobilitätsmanagement in Deutschland - Möglichkeiten und Grenzen verkehrspolitischer Gestaltung am Beispiel Mobilitätsmanagement**
Förderkennzeichen:	**16I1668**
Ausführende Stelle:	**Institut für Land- und Seeverkehr;**
	Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung
Laufzeit des Vorhabens:	**01.09.2015 – 31.10.2017**

Projektleitung:	**Prof. Dr. Oliver Schwedes**
Wissenschaftliche Mitarbeiter:	**Benjamin Sternkopf, M.Sc.**
	Alexander Rammert, M.Sc.

Berlin, Oktober 2017

Technische Universität Berlin

Fakultät Verkehrs- und Maschinensysteme
Institut für Land- und Seeverkehr
Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung
Faculty V Mechanical Engineering and Transport Systems
Institute of Land and Sea Transport Systems
Integrated Transport Planning

Sekr. SG 4, Salzufer 17 – 19, 10587 Berlin
GERMANY
Telefon: +49 (0)30 314-78767
Sekretariat: +49 (0)30 314-25145
Telefax: +49 (0)30 314-27875
oliver.schwedes@tu-berlin.de

www.ivp.tu-berlin.de

© TU Berlin Alle Rechte vorbehalten

Kurzfassung

Trotz einer nunmehr 25-jährigen Geschichte ist Mobilitätsmanagement bis heute ein kaum angewandtes Instrument der Verkehrsplanung. Die Hauptfrage des Forschungsprojekts ist, welche politischen Barrieren die Umsetzung verhindern und welche Veränderungen vorgenommen werden müssen, damit Mobilitätsmanagement existierende Verkehrsprobleme lösen kann. Neben einer diskursiven Literaturrecherche zum Thema kamen qualitative Datenerhebungsmethoden zum Einsatz. Zentrales Element war dabei die Durchführung von Experteninterviews mit wichtigen Interessenvertretern und Politikern. Die Arbeiten wurden durch teilnehmende Beobachtungen an Fachkonferenzen sowie einer Onlinebefragung der Experten ergänzt.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels unterschiedlicher Methoden, um möglichst viele Perspektiven auf die gesammelten Ergebnisse zu ermöglichen. Erstens wurde ein neues Modell von Mobilitätsmanagement konzipiert, welches das Werkzeug für Planer und Politiker verständlich in die existierende Verkehrsplanung einordnet. Zweitens wurde auf Basis der Experteninterviews eine Diskurs-Netzwerk-Analyse durchgeführt, welche mit Hilfe von Netzwerken die Positionen der Akteure zueinander veranschaulicht. Drittens wurden die Ergebnisse in eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen – Chancen, Risiken) überführt, um politische Strategien zur besseren Umsetzung zu entwickeln. Diese konnten abschließend zur Entwicklung eines integrierten Handlungskonzeptes in Form eines 5-Phasen-Modells genutzt werden.

Im Rahmen der Forschungsarbeit konnte festgestellt werden, dass bisher noch kein einheitliches Verständnis von Mobilitätsmanagement existiert. Dementsprechend fehlte es an Strategien und ganzheitlichen Ansätzen, um Mobilitätsmanagement in Deutschland flächendeckend zu etablieren. Dabei ist die Expertise und der Gestaltungswille für Mobilitätsmanagement eindeutig auf kommunaler und privatwirtschaftlicher Seite zu finden und damit stark geprägt von regionalen Verkehrsfragen und wirtschaftlichen Interessen. Bundespolitisch konnte hingegen noch kein Interesse an umfassenden Mobilitätskonzepten und entsprechenden Strategien festgestellt werden. Eine Unterstützung von Bundesebene wäre aber nötig, um die beobachteten Zielkonflikte zwischen den Akteuren zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist eine Festlegung von Rahmenbedingungen und Standards erforderlich, damit die zukünftige Entwicklung des Mobilitätsmanagements mitgestaltet wird und das Instrument zur Lösung von Verkehrsproblemen genutzt werden kann.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung in das Forschungsvorhaben ... 1

2 Wissenschaftliche Grundlagen ... 5

2.1 Aktueller Stand des Mobilitätsmanagements ... 8

2.2 Divergierende Begriffsverständnisse des Mobilitätsmanagements ... 13

3 Forschungsmethoden ... 18

3.1 Diskursanalyse zu den Trägern der Verkehrspolitik ... 19

3.2 Problemanalyse Mobilitätsmanagement ... 49

3.3 Experteninterviews ... 68

3.4 Teilnehmende Beobachtung ... 80

4 Forschungsergebnisse ... 85

4.1 Systematische Entwicklung eines integrierten Planungsmodells ... 87

4.2 Diskurs-Netzwerk-Analyse ... 102

4.3 SWOT Analyse ... 120

5 Resümé ... 147

5.1 Akteursspezifische Handlungsempfehlungen ... 147

5.2 Erkenntnisse für die Verkehrswissenschaft ... 162

5.3 Zukunft des Mobilitätsmanagements ... 165

5.4 Politische Relevanz der Ergebnisse ... 168

6 Literaturverzeichnis ... 169

Anhang ... 180

A.1 Interviewleitfaden ... 180

A.2 Indikatorenblätter ... 182

1 Einführung in das Forschungsvorhaben

Das Ziel des Forschungsprojektes ist die methodische und theoretische Entwicklung eines originären konzeptionellen Ansatzes zur Analyse des Politikfelds Verkehr in Bezug auf das Mobilitätsmanagement. Konzeptionell wird dabei an die im Rahmen des DFG-Projekts „Räumliche Mobilität in der Zweiten Moderne. Freiheit und Zwang bei Standortwahl und Verkehrsverhalten“ entwickelte theoretische Begründung einer kritischen Herrschaftsanalyse angeknüpft (vgl. Schwedes 2013). Diese wird auf die Darstellung der Akteursbeziehungen gerichtet sein, um die verborgenen politischen Konfliktlinien nachzuvollziehen und einem öffentlichen Diskurs zugänglich zu machen. Identifizierte Barrieren werden dabei offengelegt und mögliche Lösungsansätze für eine Diffusion des Mobilitätsmanagements entwickelt.

Diese Herstellung von Transparenz im Politikfeld Verkehr soll dazu beitragen, verkehrspolitische Entscheidungen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen und die Möglichkeit einer informierten Beteiligung der Bevölkerung zu eröffnen (vgl. Etzioni 2009). Zugleich soll durch die Veröffentlichung der Interessenskonstellation ein verkehrspolitischer Entscheidungsprozess dahingehend unterstützt werden, sich zwischen divergierenden Alternativen zu entscheiden, anstatt sich für eine bis heute im Politikfeld Verkehr dominierende Doppelfinanzierung unterschiedlicher Verkehrslösungen auszusprechen. Dabei verortet sich dieses Projekt in dem expandierenden Forschungsfeld der politischen Netzwerkanalyse (vgl. Schneider 2007). Dementsprechend wird zur Analyse des oben dargelegten politischen Implementationsprozesses von Mobilitätsmanagement, unter anderem eine akteurszentrierte Diskursnetzwerkanalyse entwickelt und durchgeführt (vgl. Janning et al. 2009). Ergänzt wird diese durch eine SWOT-Analyse, welche die Rahmenbedingungen für einen langfristigen Objektivierungsprozess von Mobilitätsmanagement aufzeigt.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wird dazu ein Mixed-Methods Ansatz verfolgt, der insbesondere drei innovative methodische Ansätze nutzt. Erstens wird mit einer diskursiven Literaturrecherche die wissenschaftliche Basis für einen Diskussionsprozess gelegt, welcher die relevanten Akteure[1] des Mobilitätsmanagements von Beginn an innerhalb des Forschungsprojektes involviert. Zweitens wird mit der Diskurs-Netzwerk-Analyse ein in den Politikwissenschaften noch wenig erprobtes Instrument zur Politikfeldanalyse genutzt (vgl. Janning et al. 2009). Drittens erfolgt die bisher kaum durchgeführte Verbindung einer qualitativen Erhebungsmethode mit einer fundierten SWOT-Analyse, welche die in

[1] Als Akteure werden im Folgenden durchweg geschlechtsneutrale Institutionen thematisiert.

den Experteninterviews[2] generierten Daten in einen systematischen Strategiefindungsprozess überführt. Auf diese Weise wird die theoretische und methodische Weiterentwicklung der bis heute im deutschsprachigen Raum noch wenig verbreiteten politischen Wissenschaft vom Verkehr angestrebt (vgl. Bandelow/ Kundolf 2011). Dabei werden innerhalb dieses Forschungsprojektes folgende Fragestellungen untersucht:

Welche Akteure im Politikfeld Verkehr setzten sich für das Mobilitätsmanagement ein und welche konkreten Ziele verbinden diese mit dem Mobilitätsmanagement? Untersuchungsziel ist es, eine transparente Übersicht über das gesamte Akteursfeld im Bereich Mobilitätsmanagement zu erhalten. In diesem Zusammenhang gilt es auch, die partikularen Ziele der einzelnen Akteure zu untersuchen und mögliche Zielkonflikte offenzulegen.

Was sind politische Erfolgsfaktoren des Mobilitätsmanagements und worin bestehen politische Restriktionen eines erfolgreichen Mobilitätsmanagements? Da Mobilitätsmanagement bis heute besonders in der Politik viele offene Fragen aufwirft, gilt es zu prüfen, inwiefern spezifische Faktoren des Mobilitätsmanagements einen bundespolitischen Diffusionsprozess beeinflussen. Auf der anderen Seite muss geprüft werden, ob auch auf politischer Seite Barrieren und Hindernisse existieren, welche eine nachhaltige Objektivierung des Ansatzes behindern.

Wie erklärt sich die aktuelle Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit des Mobilitätsmanagements? Dabei gilt es zunächst zu klären, wie sich der theoretische Anspruch von Mobilitätsmanagement ausgestaltet. Eventuelle Unterschiede zum praktischen Anspruch beziehungsweise der praktischen Anwendung von Mobilitätsmanagement müssen dabei aufgezeigt werden. Hierbei sollen besonders die beiden zuvor formulierten Forschungsfragen kontextualisiert werden, um eventuelle Kausalzusammenhänge dieser Diskrepanz aufzudecken.

Welche politischen Voraussetzungen gewährleisten die erfolgreiche Umsetzung des Mobilitätsmanagements? In diesem Zusammenhang soll untersucht werden, wie auf Grundlage der zuvor generierten Erkenntnisse eine mögliche Ausgestaltung eines politisch erfolgreichen Mobilitätsmanagements aussehen kann. Dabei gilt es, klare Strategien zu benennen und entsprechend den identifizierten Akteuren spezifische Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Das Forschungsprojekt gliedert sich in vier ineinandergreifende und sich streckenweise überlappende Teilschritte. Im ersten Schritt werden die wissenschaftlichen Grundlagen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement im Kontext des Politikfeldes Verkehr aufbereitet. In diesem Zusammenhang

[2] Im Verlauf des gesamten Berichtes wird der Begriff Experteninterviews in seiner wissenschaftlichen Form als feststehender Methodenbegriff verwendet. Der Begriff Experten steht dabei als Synonym für Personen, die auf einem bestimmten Fachgebiet ein fundiertes Wissen haben.

wird zunächst der aktuelle Zustand von Mobilitätsmanagement in Theorie und Praxis vorgestellt. Anschließend werden die divergierenden Begriffsverständnisse von Mobilitätsmanagement untersucht und dargestellt.

Auf Basis dieser Grundlagen wird im zweiten Schritt mit Hilfe verschiedener Methoden die Datenbasis für die Forschungsanalyse erweitert. Dabei werden zunächst für das gesamte Politikfeld Verkehr die relevanten Träger in Deutschland identifiziert und einer Diskursanalyse unterzogen. Damit wird die Vorarbeit geleistet, um später spezifisch für das Mobilitätsmanagement die Akteure zu identifizieren und im bundespolitischen Diskurs kontextualisieren zu können. Anschließend wird eine detaillierte Problemanalyse des Mobilitätsmanagements auf Basis der zuvor generierten wissenschaftlichen Grundlagen durchgeführt. Diese deckt sowohl die Schwächen in Bezug auf die theoretische Definition als auch auf die praktische Anwendung auf, welche über eine Veröffentlichung direkt in den Diskurs zwischen den Akteuren zurückgespiegelt wird. Um diese Erkenntnisse und Reflexionen aus dem Akteursfeld auf einer breiteren Datenbasis innerhalb des Forschungsprojektes zu fundieren, werden im Anschluss Experteninterviews durchgeführt. Diese basieren direkt auf den zuvor gewonnenen Erkenntnissen sowie auf den in der Politikfeldanalyse identifizierten Akteuren. Ergänzt werden diese Forschungsmethoden durch teilnehmende Beobachtungen, welche auf verschiedene Weise die drei Methoden unterstützen. So werden einerseits über die Beobachtungen wichtige Erkenntnisse für die Problemanalyse identifiziert. Andererseits konnten Zugangskanäle zu Expertinnen und Experten der relevanten Akteure geschaffen werden.

Im dritten Schritt werden mit Hilfe verschiedener Analysemethoden die zuvor generierten Daten zielorientiert ausgewertet und damit die wesentlichen Forschungsergebnisse des Projektes generiert. Auf Grund der zuvor identifizierten Begriffsunschärfe wird zunächst ein integriertes Planungsmodell entwickelt. Dieses verankert das Mobilitätsmanagement innerhalb der integrierten Verkehrsplanung und definiert ein eindeutiges Begriffsverständnis. Dadurch wird nicht nur für das Forschungsprojekt selbst, sondern auch für die zukünftige Forschungsarbeit und den politischen Diskurs eine fest abgegrenzte Definition geschaffen. Die zweite Säule der Forschungsergebnisse kennzeichnet eine Diskurs-Netzwerk-Analyse, welche auf Basis der zuvor geführten Experteninterviews durchgeführt wird. Diese hilft, den Diskurs in Bezug auf kritische Thesen zum Mobilitätsmanagement zu visualisieren und mögliche Akteurscluster offenzulegen. Die dritte Säule der Ergebnisse bildet die SWOT-Analyse. Diese systematisiert die erhobenen qualitativen Daten innerhalb eines strategischen Handlungskonzeptes. Dabei zeigt sie anschaulich und transparent den Prozess, um von den Ergebnissen der Experteninterviews zu einem Gesamtkonzept für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu gelangen.

In einem vierten Schritt werden alle Ergebnisse des Forschungsprojektes noch einmal resümiert und zusammengefasst. Dabei werden akteursspezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche die Forschungsergebnisse für die verschiedenen Träger des Mobilitätsmanagements zielgruppengerecht und prägnant zusammenfassen. Im Anschluss werden speziell für die Verkehrswissenschaft die Methoden und Erkenntnisse aus dem Projekt reflektiert und weitere Forschungsbedarfe offengelegt. Abschließend werden die anfangs formulierten Forschungsfragen auf Basis des generierten Wissens beantwortet und mit einem Blick in die Zukunft des Mobilitätsmanagements abgerundet.[3]

[3] Die im Rahmen des Projekts erzielten Forschungsergebnisse werden, neben dem bereits veröffentlichten Diskussionspapier, in verschiedenen Fachzeitschriften und Buchabschnitten publiziert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die gesammelten Projektergebnisse sollen in einer eigenen Buchpublikation zum Thema Mobilitätsmanagement veröffentlicht werden. Eine wirtschaftliche Verwertung ist nicht vorgesehen.

2 Wissenschaftliche Grundlagen

Lange Zeit bestand das vorrangige Ziel der Verkehrsplanung und -politik darin, durch den Ausbau der Straßeninfrastruktur die notwendigen Kapazitäten zu schaffen, um den Verkehrsfluss trotz der rasant wachsenden Nachfrage aufrecht zu erhalten (vgl. Schmucki 2001). Im Vordergrund stand dabei traditionell die zentrale Bedeutung des Verkehrs für eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung, gehen doch bis heute das Wirtschafts- und das Verkehrswachstum Hand in Hand. Diese sogenannte „Anpassungsplanung“ ist mittlerweile sowohl an ihre ökonomischen wie ökologischen Grenzen gestoßen (vgl. Gertz 2013). So bildet der Verkehr neben der Industrie, der Energie und den Haushalten heute den einzigen Sektor in dem die CO2-Emissionen nach wie vor steigen (vgl. dena 2012). Daher stellt der Verkehrssektor für eine Verkehrsplanung und -politik, die auf eine nachhaltige Verkehrsentwicklung zielt, eine besondere Herausforderung dar (vgl. Banister et al. 2011).

Gleichzeitig zeichnet sich das Politikfeld Verkehr durch eine im Vergleich zu anderen Politikfeldern besonders große Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit aus. Das schlägt sich auch im Bereich des Mobilitätsmanagements nieder, das seit zwanzig Jahren als Hoffnungsträger einer nachhaltigen Verkehrspolitik gilt. Wie im Politikfeld Verkehr insgesamt, so hat sich auch bezüglich des Mobilitätsmanagements die damit verbundene Erwartung einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung nicht erfüllt. Diese Situation ist erklärungsbedürftig, denn nur wenn Ursachen für diese unbefriedigende Situation bekannt sind, ist es in Zukunft möglich, verkehrspolitisch erfolgreicher zu agieren als in der Vergangenheit.

Das Leitbild der integrierten Verkehrsplanung

Um das Ziel einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung zu erreichen, wird spätestens seit den 1970er Jahren in den Verkehrswissenschaften das Leitbild einer integrierten Verkehrsplanung und -politik verfolgt (vgl. Holz-Rau 2011). Anders als im Falle der „Anpassungsplanung“ betrachtet ein integrierter Ansatz den Verkehr im gesamtgesellschaftlichen Kontext. Demnach wird der Verkehr als ein System betrachtet, das in engen Wechselbeziehungen zu anderen gesellschaftlichen Teilsysteme steht. Das augenfälligste Beispiel ist zweifellos der Zusammenhang von Stadt- und Verkehrsentwicklung. Nicht nur ermöglichte der Verkehr erst die Entstehung von Städten, indem er ihre Versorgung gewährleistete, er war auch die Voraussetzung für eine zunehmend disperse Stadt- und Siedlungsentwicklung, die ihrerseits wiederum weiteren Verkehr nach sich zog: „Traffic as Maker and Breaker of Cities“ (vgl. Clark 1958). Das Wirkgefüge von Stadt- und Verkehrsentwicklung macht deutlich, wie eng die Verkehrsentwicklung mit anderen gesellschaftlichen Teilbereichen verzahnt ist. Es zeigt aber vor allem, dass Verkehrsentwicklung durch die Entscheidung in anderen Planungs- und Politikfeldern maßgeblich

beeinflusst wird. Wenn der Verkehr im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gestaltet werden soll, dann müssen die Wirkgefüge zu anderen Planungs- und Politikfeldern berücksichtigt und in enger Absprache gemeinsame Entwicklungsstrategien entworfen werden. Die Zusammenlegung des Bundesministeriums für Verkehr mit dem Ministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Ende der 1990er Jahre zum damaligen Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, war ein Ergebnis dieser Überlegung.

Mittlerweile hat sich das Leitbild einer integrierten Verkehrsplanung und -politik auch international weit verbreitet. Eine Analyse der weltweiten Stadt- und Verkehrsentwicklung zeigt, dass es kaum noch eine Weltregion gibt, wo sich Planung und Politik konzeptionell nicht auf einen integrierten Ansatz stützen (vgl. Schwedes 2017). Den Entwicklungsstrategien von Megastädten in Lateinamerika, China und Indien liegen in der Regel Masterpläne einer integrierten Verkehrsplanung und -politik zugrunde, selbst die Stadtregierungen der afrikanischen Großstädte haben sich das Leitbild eines integrierten Ansatzes zu Eigen gemacht.

Doch trotz dieses weitreichenden Konsenses bezüglich einer integrierten Verkehrsplanung und -politik, zeichnet sich das Politikfeld Verkehr nach wie vor durch eine ausgeprägte Diskrepanz von programmatischem Anspruch und realer Verkehrsentwicklung aus (vgl. Schöller-Schwedes 2010). Wirklich integrierte Ansätze sind selbst in Deutschland die Ausnahme. Auch dort wo sie umgesetzt werden, wie im Falle der erwähnten Zusammenlegung der beiden Bundesministerien, verfangen sich die Integrationsbestrebungen bis heute in einer hochgradig segmentierten Organisationsstruktur (vgl. Dienel 2007).

Mobilitätsmanagement im Kontext integrierter Verkehrsplanung

Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnisse im Bereich der Verkehrsplanung und -politik hat die Integrierte Verkehrsplanung den Perspektivwechsel hin zu den Nutzerinnen und Nutzern vollzogen (vgl. Ahrens/Hubrich 2012). Als Ergänzung zum traditionellen Verkehrssystemmanagement fand seit den 1990er Jahren das Mobilitätsmanagement zunehmend Eingang in die Verkehrsplanung und -politik (vgl. Thiesies 1998; DVWG 2003, 2011). Beim Mobilitätsmanagement geht es um die Beeinflussung der individuellen Verkehrsmittelwahl zugunsten einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung (vgl. Mager 2010). Im Zentrum dieses Ansatzes steht dabei der Umweltverbund (Bus, Bahn, Fahrrad, zu Fuß).[4] Durch die Unterstützung einer kombinierten Nutzung der Verkehrsmittel des Umweltverbunds zielt das Mobilitätsmanagement auf ein multimodales Verkehrsmittelwahlverhalten (vgl. Wilke/Böhler 2007).

[4] Die Definition des Mobilitätsmanagements der Europäischen Union lautet: “Mobility Management (MM) is a concept to promote sustainable transport and manage the demand for car use by changing travellers’ attitudes and behavior” (vgl. Baasch et al. 2012).

Das von 2008 bis 2010 durchgeführte bundesweite Aktionsprogramm „effizient mobil“ der Deutschen Energie-Agentur war der erste groß angelegte Top-down-Ansatz zur Förderung von Mobilitätsmanagementkonzepten und -strategien bei Einzelbetrieben und Kommunen (vgl. dena 2011). Im Rahmen des Aktionsprogramms wurden in rund 100 Beratungsfällen die Potentiale für eine Energieeinsparung durch Verkehrsverlagerung in Kommunen und Unternehmen ermittelt (vgl. Louen/Farrokhikhiavi 2012).

Doch trotz der programmatischen Unterstützung des Mobilitätsmanagements ist es in der deutschen Verkehrsplanung und -politik faktisch noch völlig unterrepräsentiert (Gruber 2012). Hinzu kommt, dass die Effekte des Mobilitätsmanagements, dort wo sie überhaupt systematisch evaluiert werden, zumeist enttäuschen. Das gilt auch für die europäische Ebene, auf der das Mobilitätsmanagement seit vielen Jahren eine wichtige Rolle spielt und auf lokaler Ebene als Teil verkehrspolitischer Strategien beworben wird (vgl. Stevens 2004; Nikolova 2011).

Mobilitätsmanagement als Untersuchungsobjekt

Anhand des Instruments Mobilitätsmanagement, das als fester Bestandteil einer integrierten Verkehrsplanung bzw. -politik fungieren soll, werden die zu erwartenden komplexen und konfliktreichen politischen Aushandlungsprozesse nachvollzogen. Die Debatte über das Mobilitätsmanagement bildet einen typischen „Einigkeitsdiskurs“ (vgl. Habscheid/Knobloch 2009), der den Eindruck vermittelt, die beteiligten Akteure würden die gleichen Ziele verfolgen. In Anbetracht der auf den ersten Blick sichtbaren Kooperation der beteiligten Akteure werden oftmals die weiterbestehenden tiefer liegenden und auf unterschiedlichen Interessen begründeten Konfliktlinien übersehen. Diese Sichtweise ist zumeist verbunden mit einer fehlenden begrifflichen Trennschärfe zwischen Konflikt und Konsens einerseits und Konfrontation und Kooperation andererseits. Im Ergebnis werden die identifizierten Kooperationen dann nicht selten gleichgesetzt mit einem weitreichenden Konsens. Das Forschungsvorhaben will durch die differenzierte Analyse der Entscheidungsprozesse bei der politischen Implementation des Mobilitätsmanagements durch begriffliche Trennschärfe zu einer angemessenen Beschreibung beitragen. Das dafür zu entwickelnde methodische und theoretische Instrumentarium bildet die Grundlage für eine systematische Analyse des Politikfelds Verkehr. Anders als die bisher durchgeführten Prozessevaluationen, die auf den funktionalen Ablauf einer Umsetzungsstrategie gerichtet sind, ohne nach den tieferen Ursachen für Hemm- bzw. Erfolgsfaktoren zu fragen (vgl. Bäumer et al. 2012), zielt die Politikanalyse auf die Identifikation der verschiedenen Akteure mit ihren spezifischen Interessen.

Zur Analyse des Politikfelds Mobilitätsmanagements ist es zunächst notwendig, den derzeitigen Handlungsspielraum abzustecken, indem sich das Instrument bewegt. Wesentliche Annahme ist in

diesem Zusammenhang, dass Konfliktlinien zwischen den Akteuren durch einen vermeintlichen Konsens überdeckt werden, der auf einem diffusen Begriffsbild beruht. So ergibt sich im Zuge der historischen Entwicklung ein begrifflich unscharfes Mobilitätsmanagement. Dieses Phänomen ermöglicht wiederum einen weitreichenden Interpretationsspielraum, bei dem die beteiligten Akteure individuelle Handlungen und Ziele mit dem Mobilitätsmanagement verbinden. Führt dies zwar zunächst zur Kooperation und damit zu einem vermeintlichen Konsens, ist die langfristige Konsequenz dieses Zustands, dass die Akteure parallele Arbeiten durchführen, deren intendierte Ziele sich möglicherweise widersprechen. Eine trennscharfe Definition des Mobilitätsmanagements würde demgegenüber verdeckte Konfliktlinien offenlegen, da die Akteure ihren Interpretationsspielraum verlieren und sich zu den definierten Handlungsfeldern und Zielen positionieren.

Zur Schaffung eines Argumentationsrahmens wird im nachfolgenden Unterkapitel zunächst eine kritische Betrachtung der historischen Entwicklung des Mobilitätsmanagements gegeben. Diese liefert die Grundlage für die Annahme eines diffusen Begriffsbilds. Im zweiten Unterkapitel wird zur Erschließung des Instruments Mobilitätsmanagements der Begriff zunächst aus Sicht relevanter Akteure wertungsfrei diskutiert. Hierbei wird die Frage beantwortet, welche verkehrsplanerischen Handlungsfelder und Ziele das Mobilitätsmanagement nach dem bisherigen Verständnis bearbeitet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Abgrenzungskriterien für eine begrifflich trennscharfe Einordnung ableiten. Das Resümee beinhaltet neben einer Zusammenfassung der Erkenntnisse Hinweise zur weiteren Beforschung der aufgestellten Hypothesen.

2.1 Aktueller Stand des Mobilitätsmanagements

Obwohl seit mehr als 20 Jahren der verkehrsplanerische Ansatz des Mobilitätsmanagements in Einzelprojekten angewandt, beforscht und konzeptionell weiterentwickelt wurde, ist die tatsächliche Einbindung des Instruments in die praktische Verkehrspolitik nicht zufriedenstellend. Entgegen der Forderung von wissenschaftlicher Seite, Mobilitätsmanagement müsse komplementär zu den etablierten „harten“ verkehrspolitischen Maßnahmen angewandt werden, gibt es bislang weder eine gleichrangige Berücksichtigung oder gar eine vorrangige Anwendung des vermeintlich kostengünstigen Maßnahmenangebots.

Im Gegensatz zu den Planungsfeldern Infrastrukturmanagement und Verkehrsmanagement ist das Mobilitätsmanagement in der Verkehrswissenschaft bis heute nicht abschließend definiert, wohl aber gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen (vgl. Kapitel 2.2). Es gibt zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Textes parallel auf den Ebenen der FGSV (Forschungsgesellschaft für Straßen- und

Verkehrswesen), des VDI (Verein Deutscher Ingenieure) sowie der DEPOMM (Deutsche Plattform für Mobilitätsmanagement) laufende Bemühungen mit dem Ziel, eine abschließende Definition für das Mobilitätsmanagement festzulegen. Das selbst 20 Jahre nach Einführung der Begrifflichkeit nicht abschließend geklärt ist, auf welchen Ebenen und Handlungsfeldern Mobilitätsmanagement operiert, zeigt, wie komplex und vielschichtig sich Mobilität als Planungsobjekt darstellt. Hinzu kommt, dass eine Vielzahl von Akteuren aus Wissenschaft, Wirtschaft, Beratung, Kommunalpolitik und Verbänden ein Mitbestimmungsrecht einfordern, da Mobilitätsmanagement weder von bundespolitischer Ebene noch von der Verkehrswissenschaft abschließend systematisiert wurde (vgl. Schwedes et al. 2016: 1 ff.).

Ursprünglich in den Vereinigten Staaten als Transport Demand Management entworfen, wurde Mobilitätsmanagement als Begriff in Deutschland zum ersten Mal 1995 im Rahmen eines Arbeitspapieres der FGSV detaillierter beschrieben (vgl. FGSV 1995). Hier wird Mobilitätsmanagement erstmals als komplementäres Planungsfeld zum klassischen Verkehrsmanagement betrachtet und sollte damit eine Verlagerung und Reduktion des Verkehrs unterstützen. Auch wird bereits die Forderung nach einer integrierten Handlungsweise als Voraussetzung für eine systematische Integration auf administrativer Ebene gestellt. Im Fokus stehen hier die Handlungsfelder Betrieb, Kommunikation sowie die Information über zur Verfügung stehende Mobilitätsangebote. Dieses Begriffsverständnis wurde 2001 in einem Grundlagenpapier vom Umweltbundesamt weiterentwickelt und Mobilitätsmanagement als „systematisches Vorgehen zur Planung, Realisierung, Inbetriebnahme und Evaluierung von Maßnahmen zur Lösung stadt- und verkehrsplanerischer Problemstellungen“ beschrieben (vgl. UBA 2001: 5). In diesem Kontext wird Mobilitätsmanagement zum ersten Mal als systematischer Ansatz verstanden, um in Verwaltung und Politik integrierte und zukunftsfähige Verkehrsentwicklungsplanung zu implementieren. Damit versteht sich das Mobilitätsmanagement in diesem Sinne als übergeordneter Ansatz, welcher über dem Infrastruktur- und Verkehrsmanagement steht. So wird sehr detailliert auf die planungstheoretischen Implementierungsanforderungen sowie die Inklusion von Prozess- und Wirkungsevaluation eingegangen (ebd.: 26). Die Operationalisierbarkeit des Mobilitätsmanagements bleibt trotz Beispielmaßnahmen jedoch sehr vage, was darauf hindeutet weshalb 15 Jahre nach der Erstellung des Papiers eine systematische Implementierung in Deutschland, wenn überhaupt nur vereinzelt auf kommunaler Ebene wiederzufinden ist (vgl. Sternkopf 2015: 64 f.). In der weiteren Entwicklung differenziert sich das Begriffsverständnis von Mobilitätsmanagement über die Jahre immer weiter aus (vgl. Langweg 2007). Je nach Akteur finden sich in den Definitionen die unterschiedlichsten Abgrenzungen in Bezug auf welche Maßnahmen (weiche ⇔ harte) und Handlungsfelder (baulich ⇔ organisatorisch) abgedeckt werden oder auf welcher hierarchischen Ebene (strategisch ⇔ operativ) das Mobilitätsmanagement ansetzt. Es bleibt festzuhalten, dass bis heute keine einheitliche Definition für Mobilitätsmanagement existiert, welche von allen im Politikfeld Verkehr aktiven Akteure mitgetragen wird (vgl. Schwedes et al. 2016: 4 ff.). Symbolisch stehen dafür die bereits

oben angesprochenen parallel stattfindenden Standardisierungsbemühungen, welche zwar personelle Überschneidungen aufweisen, jedoch weder im Prozess noch im Ergebnis miteinander koordiniert sind.

In der Praxis kam einem bundesweiten Integrationsansatz von Mobilitätsmanagement das Aktionsprogramm effizient mobil am nächsten. Das Programm, welches 2008 in Kooperation von Deutscher Energie-Agentur (dena) und Bundesumweltministerium (BMU) durchgeführt wurde, sollte erstmalig bundesweit Mobilitätsmanagementkonzepte und -strategien mit einem Top-down-Ansatz fördern und evaluieren (vgl. effizient mobil 2010: 11). Trotz einiger Stimmen, welche das Programm als Indiz für die Etablierung von Mobilitätsmanagement auf Bundesebene beschreiben (vgl. Reutter/Kemming 2012: 20), erfolgte keine systematische Fortsetzung und Weiterentwicklung des Aktionsprogramms. Vielmehr wurde das Programm 2010 eingestellt und die teilnehmenden Institutionen und Kommunen sich selbst überlassen. Die Evaluationsergebnisse des Abschlussberichts von effizient mobil werden im 4. Kapitel unter den Aspekten der Evaluation von Mobilitätsmanagement noch einmal detaillierter besprochen.

In den folgenden Jahren existierten weder von Verkehrsministerium (BMVI) noch dem Umweltministerium (BMUB) Bemühungen, Mobilitätsmanagement systematisch im Rahmen eines Top-down-Ansatzes bundesweit in der Verkehrsplanung zu etablieren.[5] Einzig vom Umweltbundesamt werden im Rahmen von Betrieblichem Mobilitätsmanagement Einzelförderungen und Kampagnen ausgeschrieben (vgl. UBA 2016), diese entsprechen aber eher dem „Gießkannenprinzip“ als einer systematischen Integration wie 15 Jahre zuvor von gleicher Stelle gefordert (vgl. UBA 2001). Ansätze, Mobilitätsmanagement in Form eines fest stehenden Planungsfeldes in der Verkehrsplanung auf operativer Ebene zur Anwendung zu bringen, finden sich in Deutschland am ehesten auf kommunaler Ebene. So praktiziert die Stadt München operationelles Mobilitätsmanagement in Form des Programmes *gscheid mobil*, das mittlerweile auch in den kommunalen Verwaltungsreferaten etabliert ist. Auch wenn die Referate in der Praxis das Mobilitätsmanagement und die dazugehörigen Maßnahmen bis heute nicht klar definiert haben, so lassen sich doch systematische Ansätze einer Integration als Planungsfeld bis hin zur strategischen Evaluation der Maßnahmen erkennen (vgl. Schreiner 2016). Ähnliche Beispiele für eine operationelle Integration sind in Hessen mit *südhessen effizient mobil*[6] und *Bergisch Gladbach*[7] mit dem städtischen Mobilitätskonzept zu finden.

[5] Exemplarisch zeigen weder der aktuelle Bundesverkehrswegeplan noch der Nationale Radverkehrsplan des Verkehrsministeriums keinerlei Bezüge auf eine systematische oder informelle Anwendung von Mobilitätsmanagement (vgl. BMVI, 2015)

[6] (vgl. südhessen effizient mobil 2016)

[7] (vgl. Stadt Bergisch Gladbach 2016)

Diese Beispiele sind für sich stehende systematische Ansätze, Mobilitätsmanagement auf operationeller Ebene innerhalb der Kommune zu etablieren, unterscheiden sich aber zum Teil stark voneinander je nach Rahmenbedingungen der Stadtverwaltungen und Kommunalpolitik sowie der Finanzierungsbereitschaft. Auch sind viele dieser Programme nicht verkehrswissenschaftlich begleitet oder aufgearbeitet, sodass die Grundlage für eine bundesweite Konzeptualisierung eines einheitlichen Planungsstandards für Mobilitätsmanagement zusätzlich erschwert wird (vgl. Sternkopf 2015: 73).

Ein aktuelles Praxisbeispiel für einen Top-down-Ansatz zur systematischen Implementierung von Mobilitätsmanagement auf Landesebene stellt das *Zukunftsnetz Mobilität NRW*[8] dar. Entstanden aus dem *Netzwerk für Verkehrssicherheit NRW* sieht sich das Netzwerk als landesweite Koordinierungsstelle für die nachhaltige Mobilitätsentwicklung der Kommunen. Dabei wird Mobilitätsmanagement als fachübergreifender Prozess – und damit analog dem Anspruch integrierter Verkehrsplanung – gehandelt, welcher systematisch die verschiedenen Handlungsfelder der Verkehrsplanung zu einer Gesamtstrategie zusammenführen soll (vgl. Zukunftsnetz NRW 2016: 7). Damit entspricht das Begriffsverständnis dem strategisch-holistischen Ansatz vom Umweltbundesamt 2001, welches ebenfalls das Mobilitätsmanagement als übergeordnetes Planungsverständnis definierte. Exemplarisch zeigt sich hierbei der Konflikt mit dem Leitbild der integrierten Verkehrsplanung, welcher bei einer strategischen Definition von Mobilitätsmanagement und dem damit einhergehenden normativen Anspruch entsteht (vgl. Rammert 2017: 3 ff.). Die im Leitbild der integrierten Verkehrsplanung zusätzlich festgesetzten Ansprüche an die prozessuale Integration kann das Mobilitätsmanagement in der Definition des Zukunftsnetzes aber nur unzureichend erfüllen, womit weder die strategisch konzeptionellen Rahmenbedingungen noch die klaren Abgrenzungen auf operationeller Ebene gesetzt werden. Dem Zukunftsnetz Mobilität NRW zufolge, handelt es sich beim Mobilitätsmanagement lediglich um einen anderen Begriff für Integrierte Verkehrsplanung. Dies unterstreicht auch die ganzheitliche Betrachtung von Maßnahmen des Infrastruktur- und Verkehrsmanagement neben klassischen Maßnahmen des Mobilitätsmanagements im Rahmen des Handbuchs für Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement (ebd.: 36 ff.).

Vor dem Hintergrund der hier skizzierrten aktuellen Situation des Mobilitätsmanagements, können zwei zentrale Problemfelder identifiziert werden. So existieren einerseits in Deutschland weder auf bundes- noch auf regionaler oder kommunaler Ebene Verwaltungsorgane, die in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich ein systematisches bzw. in die allgemeine Verkehrsplanung integriertes Mobilitätsmanagement betreiben. Das Fehlen eines Referats für Mobilitätsmanagement in den drei möglichen zuständigen Bundesministerien, dem BMVI, dem BMU oder dem BMWi ist dabei ein

[8] (vgl. Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr 2016)

Symptom der Problematik. Auch besteht aus planungsrechtlicher Sicht keine Pflicht, bei baulichen Veränderungen der Verkehrsinfrastruktur die Anwendung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen vorrangig zu prüfen.

Daneben weisen die meisten Einzelförderungen eine ernüchternde Performance auf. Hier gelang es zumeist nicht, belastbare Zahlen zur verkehrlichen Wirkung zu generieren (vgl. Sternkopf 2015: 74). Zusätzlich konnte nicht der erhoffte Anstoß gegeben werden, Mobilitätsmanagement als integralen Bestandteil der Verkehrsplanung zu etablieren. Eine weitere Hoffnung der Mobilitätsforschung hat sich ebenso nicht erfüllt; so übernehmen nur in Ausnahmefällen Betriebe die Verantwortung für den von ihnen verursachten Verkehr. In der Folge bleibt die Fallzahl an Einrichtungen mit umfassenden Mobilitätsmanagementkonzepten gering. Ausnahmen bilden hier i. d. R. einzelne Betriebe, die eine ausgeprägte bzw. geschäftsschädigende Parkplatznot aufweisen (ebd.: 41).

Die ernüchternde Bilanz lässt den Schluss zu, dass Mobilitätsmanagement in Deutschland bislang aus verkehrsplanerischer Sicht gescheitert ist. Mit Blick auf den wachsenden Handlungsbedarf im Verkehrssektor aufgrund steigender Verkehrsbelastungen bei gleichzeitigen Finanzierungsengpässen wäre es dennoch kurzsichtig, das Instrument in Gänze aus dem politischen Maßnahmenkatalog auszuschließen. Vielmehr muss gefragt werden, weshalb die ursprünglichen Ziele der Mobilitätsmanagementansätze nicht erreicht wurden und welche konzeptionellen Änderungen vorgenommen werden müssen, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erreichen. Neben praktischen Fragen der besseren Durchführung zählen hierzu auch die Vereinheitlichung des Begriffsverständnisses sowie die Verbesserung des politischen Marketings.

In der Entwicklung des Mobilitätsmanagementansatzes zielt die derzeitige Forschungsarbeit vor allem auf die operative Ebene. So wird beispielsweise versucht, mithilfe von Standardisierung in Ausbildung und Beratung von Mobilitätsmanagementpersonal die Durchführungsqualität zu erhöhen und so ein erfolgreicheres Mobilitätsmanagement mit verhaltensändernder Wirkung zu erreichen (vgl. Bruns 2014). Daneben wird beforscht, wie das Mobilitätsmanagement in städtische Planungsprozesse wie bspw. die Bauleit- oder Luftreinhalteplanung integriert werden kann (vgl. Fops 2009). Zusammen mit den zeitlich befristeten Einzelförderungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements wird damit von außen betrachtet ein „business as usual“ seitens der handelnden Akteure betrieben, welches charakteristisch für das Mobilitätsmanagement der vergangenen 20 Jahre ist. Durch inkrementelle Qualitätsverbesserungen in der Beratung, dem generieren zusätzlichen Datenmaterials bzw. Erfahrungen in ähnlichen Pilotprojekten und dem Schaffen weiterer Netzwerke – so die Hoffnung der Akteure – erhöht sich die politische Sichtbarkeit, ehe der Ansatz zu einem vollwertigen verkehrspolitischen Instrument nobilitiert wird. Die derzeitige Ausrichtung der Forschungsarbeit

impliziert damit die Existenz eines Kommunikationsproblems bzw. Vermarktungsproblems des vermeintlich ausgereiften Mobilitätsmanagementansatzes.

Demgegenüber wird hier die These vertreten,, dass der Grund für die fehlende politische Akzeptanz des Mobilitätsmanagements weniger auf der Kommunikationsebene liegt, sondern auf eine fehlerhafte Konstruktionen des Mobilitätsmanagements selbst zurückzuführen ist. Nicht das verbesserungswürdige Lobbying wäre dann der Grund der mangelhaften politischen Einbindung, sondern die politische Attraktivität des Instruments selbst. Diese nimmt ab, sofern das Konzept nur diffus definiert ist, innere Widersprüche aufweist oder im Konflikt zur derzeitigen Verkehrsplanung steht.

An diese Hypothesen anknüpfend wird im Folgenden untersucht, ob einzelne Akteure ein unterschiedliches Begriffs- und Planungsverständnis mit dem Mobilitätsmanagement verbinden und damit mögliche Zielkonflikte existieren. Dem auf Konsens gerichteten Begriff des Mobilitätsmanagements würde dann ein impliziter Dissens mit verborgenen Konfliktlinien zugrunde liegen. Gleichzeitig könnte der Umstand erklären, weshalb die Performance der bisherigen Projekte aus Sicht der Integrierten Verkehrsplanung nicht zufriedenstellend war. So ist das Instrument durch das diffuse Gesamtbild zwar unikonform anwendbar und verlangt keinem der Akteure Zugeständnisse ab, jedoch geht dies auf Kosten einer eindeutigen Abgrenzung mit messbaren Effekten, welche essentiell für die Einbindung in die Integrierte Verkehrspolitik sind.

2.2 Divergierende Begriffsverständnisse des Mobilitätsmanagements

Das nachfolgende Unterkapitel soll einen detaillierten Überblick über das derzeitige Mobilitätsmanagement-Verständnis in Deutschland geben. Hierzu werden die Definitionen verschiedener Akteure diskutiert und zueinander in Bezug gesetzt. Da einerseits die bearbeitenden wissenschaftlichen Einrichtungen über ein unterschiedliches Verständnis des Mobilitätsmanagements verfügen (vgl. Schreiner 2008: 1), andererseits keine „Meinungsführerschaft“ zu erkennen ist, werden im Folgenden die Ansichten von maßgeblichen Forschungseinrichtungen im Bereich Mobilitätsmanagement erörtert.

Bei den ausgewählten Institutionen handelt es sich um die Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (FGSV), das Projektkonsortium MOMENTUM/MOSAIC[9], das Fachgebiet Integrierte

[9] MOMENTUM und MOSAIC sind Projektkonsortien, welche Ende der 1990er Jahre das Mobilitätsmanagement in Europa beforschten. Hierbei entstand unter anderem eine Broschüre zum Stand des Mobilitätsmanagements einschließlich einer Definition. Herauszustellende Projektbearbeiter aus Deutschland waren das Institut für Landes- und

Verkehrsplanung der TU Berlin (IVP), das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) sowie die europäische Plattform für Mobilitätsmanagement (EPOMM). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass neben den Forschungseinrichtungen, angehörende Wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, private Akteure sowie Fachstellen der Kommunalverwaltung ebenso über ein eigenständiges Begriffsverständnis verfügen. In der Regel legen diese Akteure die Definitionen der Forschungseinrichtungen unterschiedlich aus, weshalb die Positionen im dritten Kapitel der kritischen Würdigung diskutiert werden.

Das erste in Deutschland veröffentlichte Begriffsverständnis des Mobilitätsmanagements lieferte die FGSV (1995) mit einem Arbeitspapier des Arbeitsausschusses „Öffentlicher Verkehr“. Ein Großteil der anschließenden Forschungsarbeiten beruft sich auf dieses Papier.

Zwar erarbeitet die FGSV in dem Papier noch keine allgemeingültige Definition für das Mobilitätsmanagement, jedoch wird der bis dahin neuartige Ansatz dem etablierten Verkehrssystemmanagement gegenübergestellt und die jeweiligen Unterschiede herausgearbeitet. Während sich das Verkehrssystemmanagement vor allem technischer und betrieblich-organisationaler Maßnahmen bedient, um u. a. die Straßenauslastung zu erhöhen, also den (Auto-)Verkehr effizienter zu gestalten, zielt das Mobilitätsmanagement zusätzlich auf eine Verkehrsverlagerung und -reduktion. Dies soll durch eine Fokussierung auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen des einzelnen Verkehrsteilnehmenden erreicht werden. Hierbei werden den Verkehrsteilnehmenden ihrem Bedarf angepasste, flexible und logistisch verknüpfte Betriebsformen zur Verfügung gestellt (ebd.: 10 f.).[10] Dies geschieht aus Sicht der FGSV unter der Prämisse, bestehende Mobilitätsansprüche zu gewährleisten, eine umweltfreundlichere und intelligente Verkehrsmittelwahl zu fördern sowie ein verantwortungsbewusstes Fahrverhalten zu unterstützen.[11]

Komplementär wird das veränderte Mobilitätsangebot gegenüber den Verkehrsnutzenden und den politisch Entscheidenden kommuniziert (Öffentlichkeitsarbeit und politisches Marketing), sowie Informationssysteme zur Verfügung gestellt, welche das Mobilitätsangebot „leicht greifbar“ wiedergeben (ebd.: 11).[12] Weiterhin sind kommunale Begleitschritte notwendig, welche die Qualität der ÖPNV-Nutzung verbessern bzw. die der Pkw-Nutzung verschlechtern (ebd.: 38). Um die notwendigen

Stadtentwicklungsforschung (ILS), das Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr (ISB) sowie die privatwirtschaftlichen Einrichtungen VIA Beratende Ingenieure und die Ingenieurgruppe IVV (vgl. MOMENTUM/MOSAIC 1999).

[10] Eine nähere Beschreibung der geforderten Betriebsformanpassung wird in dem Arbeitspapier nicht gegeben und lässt Raum für Interpretation. Aus den Ansprüchen des Arbeitsausschusses „Öffentlicher Verkehr“ abgeleitet, scheint hiermit die Bedienung des ÖPNV gemeint zu sein. So wird an späterer Stelle als Beispiel für eine differenzierte Bedienung die Einbindung eines Schnellbussystems oder Sammeltaxis genannt (vgl. FGSV 1995: 33).

[11] Zum besseren Verständnis der Maßnahmendefinition werden die hier erwähnten eigentlichen Maßnahmen im Folgenden als „Originärmaßnahmen“ bezeichnet und begrifflich von den „Komplementärmaßnahmen“ unterschieden.

[12] Diese Maßnahmen werden im Folgenden als „Komplementärmaßnahmen“ bezeichnet.

Maßnahmen durchzuführen, muss aus Sicht der FGSV zudem eine „integrierte Denk- und Handlungsweise“ auf administrativer Ebene etabliert werden, welche die zersplitterten Zuständigkeiten für einzelne Verkehrsmittel während der Planung miteinander verknüpft.

Spricht die FGSV (1995: 32) beim Mobilitätsmanagement noch von einem „benutzerfreundlichen Verhaltensangebot“, wird innerhalb des Projektkonsortiums MOMENTUM/MOSAIC (1999) Mobilitätsmanagement als ein „nachfrageorientierter Ansatz“ definiert. Neben der bisher auf den Personenverkehr ausgerichteten Forschungsarbeit wird zudem der Güterverkehr in die Betrachtung mit eingeschlossen. Gleichzeitig wird das Mobilitätsmanagement normativ verändert, indem die von der FGSV geforderte bewusste bzw. intelligente Verkehrsmittelwahl in den Anspruch überführt wird, „eine […] nachhaltige Mobilität anzuregen und zu fördern“ (ebd.). Zudem wird die Unterteilung in Originär- und Komplementärmaßnahmen aufgehoben und stattdessen vier Handlungsfelder des Mobilitätsmanagements eingeführt (Information, Kommunikation, Organisation und Koordination).

Die vier Handlungsfelder für Mobilitätsmanagementmaßnahmen übernimmt das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung der TU Berlin (vgl. Ahrend et al. 2013: 37) und führt es in einer eigenständigen Definition fort. Auch bleibt das Ziel, einen nachhaltigen Verkehr herzustellen, in der Definition erhalten. Neu im Vergleich zu den bisherigen Begriffsverständnissen ist jedoch, dass „die Antizipation potenzieller Ortsveränderungen von Menschen“, also die Mobilität, beeinflusst werden soll. Damit wird erstmalig die zu verändernde Zielgröße des Mobilitätsmanagements, nämlich die Mobilität, definiert. Die Logik der Definition ist, dass die auf Zielgruppen angewandte „Verkehrsvermeidungs- und Verlagerungsstrategien“ zunächst ihre Mobilität ändert, ehe ein nachhaltiger Verkehr entsteht (ebd.: 37 ff.). Zusätzlich werden die Maßnahmen eingegrenzt, indem sie laut Definition ausschließlich „direkt und gezielt“ auf die Mobilität von Menschen wirken dürfen.

Das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (vgl. ILS 2014), welches selbst an der Definition des MOMENTUM/MOSAIC-Projektkonsortiums mitwirkte, reduziert in seiner eigenständigen Definition das Mobilitätsmanagement ebenso wie die FGSV ausschließlich auf den Personenverkehr. Zusätzlich wird die beschreibende Eigenschaft des „nachfrageorientierten Ansatzes“ der MOMENTUM/MOSAIC-Definition dadurch konkretisiert, indem das Mobilitätsmanagement nun als „ein Ansatz zur Beeinflussung der Verkehrsnachfrage“ beschrieben wird. Grundlage für deren Beeinflussung bilden wiederum fakultative Angebote[13], die zunächst das Mobilitätsverhalten und die Einstellung der Nutzenden gegenüber der Mobilität verändern sollen, ehe sich im Anschluss die Verkehrsnachfrage der Nutzenden verändert bzw. reduziert (nachhaltiger Verkehr).

[13] Diese werden in der Definition „Optionen“ genannt.

Weiterhin konkretisiert das ILS das Mobilitätsmanagement, indem die Maßnahmenbereiche Information, Kommunikation und Koordination nun auf den Begriff der weichen Maßnahmen eingeengt und die Bereiche Motivation und Service dem Maßnahmenkatalog zugeführt werden. Der noch in MOMENTUM/MOSAIC und von IVP genannte Maßnahmenbereich der Organisation wird hingegen nicht weiter in der Definition geführt. Interessant ist zudem, dass das ILS die Verantwortung für die Verkehrsnachfragesteuerung nicht nur im Aufgabenbereich von Gebietskörperschaften und Verkehrsbetrieben sieht, sondern auf alle verkehrserzeugende Einrichtungen überträgt (vgl. ILS 2014).

Auf europäischer Ebene wurde das Mobilitätsmanagement durch die European Plattform on Mobility Management (vgl. EPOMM 2013) definiert. Die Definition deckt sich in großen Teilen mit der des ILS, da auch hier auf einen nachhaltigen Verkehr mit Hilfe von veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen der Verkehrsteilnehmenden abgezielt wird. Unterschied ist dabei jedoch, dass die EPOMM bereits von einem Konzept (im Gegensatz zum bisher verwendeten Begriff des Ansatzes) spricht, welches ein strukturiertes und etabliertes Vorgehen impliziert. Zudem wird erstmalig die Verringerung der Autonutzung als Ziel des Mobilitätsmanagements definiert und mit dem angestrebten Ziel einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung gleichgesetzt.

Innerhalb der Definition weist die EPOMM zudem darauf hin, dass die weichen Maßnahmen des Mobilitätsmanagements eine Effizienzsteigerung der harten Maßnahmen, wie dem Infrastrukturausbau, bewirken. Zudem schätzt die EPOMM den finanziellen Aufwand für Mobilitätsmanagement als verhältnismäßig gering ein (vgl. ILS 2016a). Im Gegensatz zu den vorangegangenen Definitionen, die den Begriff in Anwendungsbereiche und Zielsetzung konkretisierten, ordnet die EPOMM dem Mobilitätsmanagement zudem (monetäre) Eigenschaften zu. Auf der einen Seite wird damit der geringe finanzielle Aufwand des Instruments per Definition festgeschrieben, auf der anderen Seite wird das Mobilitätsmanagement dem laut Definition kostenintensiven Infrastrukturausbau gegenübergestellt. In der Folge vermittelt die Begriffsbestimmung den Eindruck, Mobilitätsmanagement- gegenüber Infrastrukturmaßnahmen zu bewerben.

Neben dem bereits diskutierten Arbeitspapier des Ausschusses „Öffentlicher Verkehr“ aus dem Jahr 1995 hat die FGSV jüngst im Arbeitskreis „Mobilitätsmanagement“ 2016 eine grundlegende Definition erarbeitet. Aus Sicht des Arbeitskreises ist nun die zu verändernde Zielgröße des Mobilitätsmanagements das „Mobilitätsverhalten von Personen“, welches in Richtung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit beeinflusst werden soll. Damit deckt sich die Zielgröße mit der des ILS, wenn auch die Mobilitätseinstellung nun ungenannt bleibt (vgl. Blees 2016).

Im Vergleich zum Arbeitspapier von 1995 ist herauszustellen, dass die damals als ausschlaggebend angesehenen Bedürfnisse der Verkehrsnutzenden nun keine Beachtung mehr erfahren. Auch werden die

anzuwendenden Maßnahmen nicht länger in zwei Bereiche unterteilt (Originär- und Komplementärmaßnahmen), sondern in Anlehnung an die bereits genannten Handlungsfelder von MOMENTUM/MOSAIC, IVP und ILS definiert. Dabei sieht die FGSV Maßnahmen des Mobilitätsmanagements in den Bereichen Information, Kommunikation und Organisation. Neu im Vergleich zu den Definitionen der vorangegangenen Akteure ist, dass „normative sowie auch bauliche und betriebliche Maßnahmen“ in den Katalog einbezogen werden. Die Maßnahmenunterteilung steht damit in Kontrast zum Verständnis der EPOMM, die harte Maßnahmen zwar komplementär zum Mobilitätsmanagement sieht, diese jedoch nicht innerhalb des Konzepts einordnet.

Zwischenfazit

Die systematische Betrachtung von Definitionen unterschiedlicher Forschungseinrichtungen hat gezeigt, wie disparat sich das Begriffsverständnis von Mobilitätsmanagement zwischen den Akteuren in den letzten Jahren entwickelt hat. So besteht zwar Konsens darin, dass mithilfe von Mobilitätsmanagement ein nachhaltigerer Verkehr erreicht werden soll, jedoch ist die Auffassung über das Vorgehen teilweise sehr unterschiedlich. Während auf der einen Seite ILS und EPOMM Mobilitätsmanagement als ein Mittel sehen, die Verkehrsnachfrage zu beeinflussen, definiert die IVP die Mobilität von Menschen als die zu verändernde Zielgröße. Darüber hinaus begreifen ILS und FGSV die Mobilitätseinstellung bzw. das -bewusstsein, als eine planbare Größe des Mobilitätsmanagements. Gegenüber der Verkehrsnachfragesteuerung erhält damit das Instrument eine (mobilitäts-)aufklärende Komponente, was den Willen impliziert, gesellschaftliche Werte und Normen zu beeinflussen.

Zusätzlich folgt die Eingrenzung von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements keiner einheitlichen Logik. Während die FGSV in ihrem ersten Arbeitspapier noch zwischen originären und komplementären Maßnahmen unterschied, werden die Maßnahmenfelder nun in die Bereiche Information, Kommunikation, Organisation, Koordination, Service, Bau und Betrieb unterteilt. Die Entwicklung der Felder verlief dabei nicht gleichgerichtet zwischen den genannten Akteuren. So verwenden die Einrichtungen in ihren jeweiligen Definitionen nur eine Auswahl der genannten Maßnahmenfelder, die sich darüber hinaus nur in Teilen überschneiden. Eine gemeinsame Entwicklung ist bisher jedoch nicht erkennbar.

3 Forschungsmethoden

Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Forschungsmethoden vorgestellt, die innerhalb des Projekts zur Anwendung kamen, um die abschließenden Ergebnisse zum Mobilitätsmanagement zu generieren. Insgesamt werden in diesem Zusammenhang vier unterschiedliche Erhebungsmethoden angewandt, die zu einer differenzierten und validierten Datengewinnung beitragen.

Dabei wird zunächst eine Diskursanalyse zu den Trägern der Verkehrspolitik durchgeführt. Diese dient einerseits dazu, für das gesamte Politikfeld Verkehr die relevanten Träger in Deutschland zu identifizieren, andererseits den verkehrspolitischen Diskurs zu analysieren und offenzulegen. Dies ist notwendig, um später die für das Mobilitätsmanagement relevanten Akteure zu identifizieren und im zuvor analysierten bundespolitischen Diskurs zu kontextualisieren.

Darüber hinaus wird auf Basis der im vorigen Kapitel generierten wissenschaftlichen Grundlagen eine detaillierte Problemanalyse des Mobilitätsmanagements durchgeführt. Diese legt sowohl die Schwächen in Bezug auf die theoretische Definition als auch auf die praktische Anwendung offen. Dabei wird insbesondere die wissenschaftliche Methode der Literaturanalyse angewandt, aber auch diskursive Elemente mit einbezogen. So wurden die vorläufigen Erkenntnisse der Literaturrecherche in einem Diskussionspapier veröffentlich und die Akteure um eine Bewertung gebeten. Diese diskursive Validierung ist ein wichtiger Bestandteil der Ergebnisfindung innerhalb des gesamten Forschungsprojekts.

Zentraler Methodenbaustein der gesamten Untersuchung bilden die Experteninterviews, welche die Erkenntnisse und Reflexionen aus dem Akteursfeld auf einer breiten qualitativen Datenbasis fundieren. In den Interviews werden dabei direkt die zuvor gewonnenen Erkenntnisse sowie die in der Politikfeldanalyse identifizierten Akteuren genutzt, um ein möglichst breites Forschungsfeld für die Methode aufzubauen. Ergänzt werden diese Forschungsmethoden durch teilnehmende Beobachtungen, welche auf unterschiedliche Weise die anderen Methoden unterstützen. So werden einerseits über die Beobachtungen wichtige Erkenntnisse für die Problemanalyse identifiziert. Andererseits konnten wichtige Zugangskanäle zu Expertinnen und Experten von den relevanten Akteuren geschaffen werden.

3.1 Diskursanalyse zu den Trägern der Verkehrspolitik

Im nachfolgenden Unterkapitel soll ein Überblick über die wichtigsten Träger der deutschen Verkehrspolitik sowie ihrer politischen Ausrichtung gegeben werden. Gleichzeitig werden diese Interessenvertreter[14] entsprechend ihrer Programmatik im verkehrspolitischen Kräftefeld verortet. Hierdurch wird ein strukturierter Einblick in die undurchsichtige Figuration[15] divergierender Interessen verschiedener Akteure gewährt, der es zudem ermöglicht, die Stellung der Akteure zueinander sowie Konfliktlinien und Konvergenzen zwischen diesen zu beschreiben.

Um dieses Wirkgefüge darzustellen, wird zunächst untersucht, welche Interessenvertreter in der Vergangenheit aktiv am verkehrspolitischen Agendasetting beteiligt waren und sich damit als Träger der Verkehrspolitik qualifizieren. Im Anschluss wird eine Kategorisierung entworfen, welche die Interessenvertreter entsprechend ihrer Aufgaben im Prozess des Interessenausgleichs gruppiert. Der im ersten Unterkapitel erstellte politische Aktivitätsindex dient wiederum dazu, die aktivsten und damit vermeintlich einflussreichsten Vertreter der unterschiedlichen Kategorien für eine nähere Untersuchung herauszulösen. Diese Vertreter werden anschließend im verkehrspolitischen Feld verortet, wobei das dabei nachgezeichnete Wirkgefüge durch das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck veranschaulicht wird.

Identifikationsphase: Träger der Verkehrspolitik

Um die verkehrspolitisch relevanten Träger untersuchen zu können, ist es zunächst notwendig, mit Hilfe einer strukturierten Herangehensweise alle Akteure zu identifizieren, die auf den verkehrspolitischen Diskurs Einfluss nehmen. Das Screening stützt sich auf mehrere verkehrspolitische „Großereignisse“ der vergangenen Jahre. Dabei wird angenommen, dass sich das Gesamtbild der deutschen Verkehrspolitik in mehrere einzelne Themenfelder zergliedern lässt, in denen um verkehrspolitische Entscheidungen gerungen wird. Während dieser zeitlich begrenzten Aushandlungsprozesse, die beispielsweise die Festlegung einer verkehrspolitischen Strategie, die Mittelvergabe für Verkehrsprojekte und -forschung bis hin zur Entwicklung konkreter Gesetzestexte sein können, versuchen die Träger, die politische Willensbildung in ihrem Sinne zu beeinflussen. Innerhalb dieses Zeitfensters treten sie in Erscheinung und lassen sich damit identifizieren.

Ziel war es, möglichst das gesamte Spektrum der Akteure im Politikfeld Verkehr einzufangen. Dementsprechend wurden verkehrspolitische „Großereignisse“ gewählt, die quer zu den spezifischen

[14] Als Vertreter sind im Folgenden ausschließlich geschlechtsneutrale Institutionen gemeint.

[15] Zum Figurationsansatz vgl. Elias (2006).

Interessen einzelner Verkehrsträger lagen und an denen sich jeweils eine Vielzahl unterschiedlicher Träger der Verkehrspolitik beteiligten.[16] Um den Fokus auf den bundesdeutschen Diskurs der integrierten Verkehrspolitik zu wahren, werden ferner nur nationale Ereignisse in die Betrachtung mit einbezogen.

Für die hier durchgeführte Untersuchung ließen sich vier solcher „Großereignisse“ identifizieren; die Empfehlungen der *Nationalen Plattform Elektromobilität* (NPE), die Ausarbeitung der *Mobilitäts- und Kraftstoffstrategie* (MKS), das Konsultationsverfahren zum *Bundesverkehrswegeplan* (BVWP) sowie die Arbeit der *Kommission zur Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung* (ZdVIF).

Bei der NPE und der Kommission zur ZdVIF[17] handelt es sich jeweils um Beratungsgremien der Bundesregierung. Zwar besteht hier kein rechtlich bindender Zusammenhang zur praktizierten Verkehrspolitik, jedoch zeigte sich in der Vergangenheit, dass die Arbeit von beiden Kommissionen in den verkehrspolitischen Debatten große Beachtung erfahren hat. So fußt beispielsweise das Ziel der Bundesregierung, dass bis zum Jahr 2020 eine Million Elektrofahrzeuge in Deutschland im Einsatz sind, auf den Empfehlungen der NPE (vgl. BMWi 2011). Weiterhin sind wesentliche Teile des Elektromobilitätsgesetzes (EMoG) aus den Beschlüssen der NPE abgeleitet. Träger, die zur NPE gehören, können somit die praktische Verkehrspolitik in Deutschland mitgestalten. Auch die Kommission zur ZdVIF beeinflusst mit ihrer Arbeit das verkehrspolitische Agendasetting. So wurde im Bericht aus dem Jahr 2012 ein Infrastrukturfinanzierungsdefizit von mehr als 7 Milliarden Euro ermittelt (Daehre-Kommission 2012: 37). In der Folge erhöhte sich der Druck auf die verkehrspolitischen Entscheider[18], alternative Finanzierungsformen zur Schließung der Lücke zu finden. Die Debatten um eine Autobahnmaut als auch um Öffentlich-Private-Partnerschaften (ÖPP) im Straßenbau wurden damit zumindest unterstützt.

Gegenüber dem beratenden Charakter von NPE und Kommission zur ZdVIF handelt es sich bei der MKS und dem BVWP um *tatsächliche Arbeitspläne* der Bundesregierung, die unter der direkten Einflussnahme von Trägern der Verkehrspolitik entstanden sind. Beide Pläne wurden vom Bundeskabinett beschlossen und haben damit bindenden Charakter.[19] Während die MKS vor allem die

[16] Demgegenüber haben bei der Debatte um die Lkw-Maut besonders Akteure des Verkehrsträgers Straße (bspw. Speditionsverbände, Autoclubs etc.) aktiv am politischen Willensbildungsprozess teilgenommen, während bspw. die EU-Liberalisierungsbestrebungen für den Schienenpersonenverkehr vor allem die Einflussnahme von Bahnbetreibern und Fahrgastverbänden nach sich zog. Durch die monosektorale Ausrichtung der politischen Ereignisse kann die vielfältige Akteursfiguration im Diskurs der integrierten Verkehrspolitik schlechter nachvollzogen werden als bei verkehrsträgerübergreifenden Ereignissen.

[17] Die Kommission zur ZdVIF hat letztmalig im Jahr 2012 unter der Leitung von Karl-Heinz Daehre ihren Bericht vorgelegt (vgl. Daehre Kommission 2012).

[18] Als Entscheider werden im Folgenden durchweg geschlechtsneutrale Institutionen thematisiert.

[19] Die MKS und der BVWP wurden zuletzt im Jahr 2013 bzw. 2003 durch das Bundeskabinett beschlossen. Ein Beschluss der Novelle des BWVP wird für das Jahr 2016 erwartet (vgl. BMVI 2016).

technischen Optionen zur Lösung der Energieproblematik im Verkehrssektor beschreibt, legt der BVWP konkrete Investitionsentscheidungen des Bundes fest. Aufgrund des hohen Investitionsvolumens von 264 Mrd. € über 15 Jahre ist von einem außerordentlichen Einfluss auf die zukünftige Verkehrsinfrastruktur bzw. Verkehrsentwicklung auszugehen.

Am Konsultationsverfahren des BVWP zeigt sich exemplarisch die doppelte Motivation der Träger am politischen Aushandlungsprozess teilzunehmen. So lässt sich zum einen die konkrete Verkehrsentwicklung in Deutschland beeinflussen, bspw. durch die vorrangige Investition in einen spezifischen Verkehrsträger, zum anderen erhoffen sich einzelne Träger direkte ökonomische Vorteile aus der Mittelvergabe. Dabei ringen beispielsweise Kommunen und Bundesländer im Vorfeld zur neuen Bundesverkehrswegeplanung um Investitionen in den jeweiligen Gebietskörperschaften. Auch die für den Infrastrukturausbau zuständige Bauindustrie profitiert direkt durch die Mittelvergabe und hat somit ein Interesse daran, Investitionsentscheidungen zu beeinflussen.

Teilnahme von Trägern an den Ereignissen und Einbeziehung von „stillen Akteuren“

Innerhalb der dargestellten verkehrspolitischen Ereignisse ließen sich insgesamt 291 Träger der Verkehrspolitik identifizieren. Dabei war die Qualifikation als Träger an jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen geknüpft. So beteiligten sich in den Gremien der NPE 115 Akteure (vgl. BMVI 2015), während die Kommission zur ZdVIF die Stellungnahmen von 22 Akteuren in ihren Bericht einbezog (vgl. Daehre-Kommission 2012). Die Ausarbeitung des BVWP und der MKS wurden jeweils durch ein Konsultationsverfahren bzw. einen Fachdialog begleitet, bei dem 44 bzw. 171 Träger teilnahmen (vgl. BMVI 2013, 2014).

Neben den genannten Plattformen zur Beteiligung an den „Großereignissen“ besteht für weitere Träger die Möglichkeit, über Umwege den verkehrspolitischen Diskurs zu beeinflussen. Dies kann beispielsweise durch den direkten Austausch mit den politischen Entscheidern oder über mediale Einflussnahme geschehen. Da diese Träger auf den ersten Blick nicht sichtbar sind bzw. informell agieren, werden sie im Folgenden als „stille Träger“ verstanden.[20] Das geschilderte Problem der Unsichtbarkeit wird durch die Berücksichtigung der Lobbyliste des deutschen Bundestages (Verbandsregister) sowie der Bundestagshausausweisliste umgangen (vgl. Deutscher Bundestag 2015; Der Tagesspiegel 2015). So ließen sich durch das Verbandsregister weitere 206 Träger mit

[20] Damit umfasst die Liste der Träger der Verkehrspolitik auch Akteure, die sich nur auf Anfrage der politischen Entscheider äußern, also passiv am Diskurs teilnehmen. Diese Akteure entgehen Grandjot & Bernecker (2014: 63), die annehmen, dass sich Akteure als Träger der Verkehrspolitik qualifizieren, indem sie verkehrspolitisch aktiv sind.

verkehrspolitischen Bezug identifizieren, während 77 verkehrspolitisch relevante Träger[21] über einen Hausausweis für den Deutschen Bundestag verfügen. Die Gesamtliste aller Träger umfasst damit 485 Einträge.[22]

Verkehrspolitische Aktivitäten einzelner Träger

Die untersuchten Daten geben einen Einblick in die spezifische verkehrspolitische Aktivität der Träger (Siehe Tabelle 1). Während ein großer Teil der Akteure entweder gar nicht bzw. nur in Verbandsregister oder Bundestagshausausweisliste geführt werden (40 %), es sich also um „stille Akteure" handelt, nehmen 60 % der Träger an den formellen Beteiligungsverfahren teil. Hiervon haben sich wiederum 46 Träger (9 %) an zwei verkehrspolitischen „Großereignissen" beteiligt, 6 Träger an drei Ereignissen (1 %) bzw. nur ein Träger an allen vier Ereignissen.

Politischer Aktivitäts-Index (PAI)	**485**	**100%**
0	194	40,0%
1	238	49,1%
2	46	9,5%
3	6	1,2%
4	1	0,2%

Tabelle 1: Anzahl von Trägern mit jeweiligem Politischer-Aktivitätsindex

Bei den besonders aktiven Trägern handelt es sich um den *Deutschen Städtetag* (DST), den *Allgemeinen Deutschen Automobil-Club* (ADAC), den *Verband der deutschen Automobilindustrie* (VDA), den *Verband Deutscher Verkehrsunternehmen* (VDV), das *deutsche Verkehrsforum* (DVF), den Verband *Pro Mobilität* sowie den *Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung* (BGL). Besonders herauszustellen sind dabei die Aktivitäten des ADAC, der als einziger aller untersuchten Träger an allen untersuchten verkehrspolitischen Ereignissen beteiligt war. Für den DST, VDA und BGL ist neben der erhöhten Aktivität festzustellen, dass die Träger jeweils über Bundestagshausausweise verfügen, sodass zusätzliche Möglichkeiten der politischen Einflussnahme bestehen.

[21] Unter verkehrspolitisch relevanten Trägern werden hierbei die Akteure verstanden, die entweder Themen mit verkehrspolitischem Bezug bearbeiten oder Teil der Verkehrswirtschaft sind, bspw. durch die Produktion von Verkehrsmitteln oder Infrastruktur.

[22] Da die Träger teilweise an mehreren Ereignissen teilnehmen und gleichzeitig im Verbandsregister sowie in der Bundestagshausausweisliste geführt werden, ist die Gesamtliste kürzer als die Summe der Einzelereignisse. Zusätzlich wurde die Liste um genannte Träger in Fichert & Grandjot (2014), Schöller (2006) sowie Forschungseinrichtungen mit verkehrswissenschaftlichem Bezug erweitert und auf ihre Aktualität hin überprüft.

Die Hierarchisierung der Träger nach verkehrspolitischer Aktivität ist ein erster Schritt, besonders relevante Träger herauszustellen und einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Dabei wird im Folgenden die Fallzahl der teilgenommenen Ereignisse als der Politische-Aktivitäts-Index (PAI) eines Trägers verstanden. Da durch die Bundestagshausausweisliste sowie das Verbandsregister zusätzlicher Einfluss der Träger angenommen werden kann, erscheint zusätzlich die Berücksichtigung dieser Daten sinnvoll. Die Hierarchisierung nach „Großereignissen“, Bundestagshausausweisliste und Verbandsregister wird deshalb im Folgenden als der Politische-Einfluss-Index (PEI) verstanden. Auf die Hierarchisierung nach PAI und PEI wird an späterer Stelle eingegangen.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass neben der bloßen Aktivität und der Listung eines Trägers im dargestellten Datenmaterial auch andere Merkmale die Einflussfähigkeit eines Trägers widerspiegeln. So hat beispielsweise Schöller (2006: 52) Jahresbudget, Mitgliederstärke und Zitationsindex zur Ermittlung der bedeutendsten Repräsentanten herangezogen. Daneben können auch Mitarbeiterzahl, Pressekontakte, Verfügbarkeit von Repräsentanzen sowie Druckmittel, wie beispielsweise durch wirtschaftliches Gewicht, dem Träger eine besondere verkehrspolitische Bedeutung verleihen. Da jedoch im hier untersuchten Fall vor allem Nachvollziehbarkeit und Einfachheit der Auswahl im Vordergrund standen, wurden die genannten Faktoren nicht berücksichtigt und ausschließlich auf PAI bzw. PEI zurückgegriffen. Während wir damit auf eine ganzheitliche Einordnung der Akteure im deutschen Politikfeld Verkehr zielen, sollten zukünftige Einzelfallanalysen auch die anderen genannten Einflussfaktoren berücksichtigen, um die konkreten Wirkmechanismen der politischen Einflussnahme angemessen beschreiben zu können.

Kategorisierung der Träger

Der nachfolgende Abschnitt dient der Systematisierung der identifizierten verkehrspolitischen Träger. Hierbei stehen zwei Fragen im Vordergrund; zum einen soll beantwortet werden, ob sich Träger nach gewissen Merkmalen gruppieren lassen, zum anderen, ob sich zwischen den Gruppen bereits ein politisches Wirkgefüge darstellen lässt bzw. welche spezifischen verkehrspolitischen Aufgaben sie übernehmen. Da die Erstellung des Wirkgefüges und die Eigenschaftenzuordnung zu einer Kategorie bzw. Gruppe in Zusammenhang stehen, werden die beiden Fragen im Folgenden gemeinsam beantwortet.

Für die angestrebte Gruppierung der Träger im Politikfeld Verkehr liefert die Studie von Bjelicic (1990) einen ersten Hinweis. Bjelcic unterscheidet in der Kategorisierung zwischen Trägern der praktischen und der wissenschaftlichen Verkehrspolitik. Während die Träger der wissenschaftlichen Verkehrspolitik als eine nicht weiter ausdifferenzierte Gruppe begriffen werden, unterteilt der Autor die Akteure der praktischen Verkehrspolitik in eine nationale und eine internationale Kategorie. Insbesondere im

Bereich der Interessenorganisationen des Wirtschaftsbereichs wurden dabei weitere Unterkategorien gebildet, wohingegen Interessenorganisationen der Zivilgesellschaft und staatliche Organe nicht weiter ausdifferenziert werden.

Aus dem Ansatz von Bjelicic ergeben sich mehrere Kritikpunkte, die in der nachfolgenden Kategorisierung behoben werden sollen. Zunächst ist festzustellen, dass die Unterscheidung zwischen nationaler und internationaler Ebene nicht (mehr) dem gegenwärtigen Stand der praktizierten Verkehrspolitik entspricht. So hat die zunehmende EU-Integration dazu geführt, dass verkehrspolitische Entscheidungen auf supranationaler Ebene verkehrspolitische Entscheidungen auf Bundesebene tangieren.[23] Durch das in der Regel auf EU-Ebene geführte Konsultationsverfahren bei Gesetzesentwicklungen können bspw. supranationale politische Entscheidungsträger und internationale Interessenorganisationen die Bundesverkehrspolitik maßgeblich beeinflussen. Auch Interessenorganisationen und politische Entscheidungsträger aus Deutschland haben dabei die Möglichkeit, über das formell geregelte Gesetzgebungsverfahren der EU die politischen Entscheidungen zu beeinflussen. Die Unterscheidung in nationale und internationale Träger, die jeweils nur auf ihrer politischen Ebene Einfluss ausüben, verschwimmt damit und erscheint für eine überarbeitete Kategorisierung nicht mehr konsistent (vgl. Kap. 6 Europäische Verkehrspolitik).

Des Weiteren ist anzumerken, dass die strenge Fokussierung auf Unterkategorien des Wirtschaftsbereichs dem Modell eine Unwucht zugunsten von Interessenorganisationen von Unternehmen verleiht. Während beispielsweise die Hauptkategorie „Träger der wissenschaftlichen Verkehrspolitik“ nicht weiter ausdifferenziert wird, erhalten die „Interessenorganisationen der Unternehmen“ vier weitere Unterkategorien. Eine spätere Auswahl von Trägern zur Ermittlung des verkehrspolitischen Kräftefelds auf Basis der Kategorisierung würde damit die Unternehmensseite im verkehrspolitischen Interessenausgleich bevorzugen. Zuletzt ist zu kritisieren, dass das Modell in der dargestellten Form viele Verzweigungen aufweist und damit dem hier gestellten Anspruch einer übersichtlichen schematischen Darstellung der verkehrspolitischen Träger nicht gerecht wird.

Politisches Wirkgefüge

Zur Annäherung an das politische Wirkgefüge wird auf Arbeitsergebnisse von Grandjot & Bernecker (2014) zurückgegriffen. Die Autoren begreifen die Verkehrspolitik als einen Dreiklang aus *Entscheidungsträgern*, *Entscheidungshelfern* und *Einflussträgern*. Während den Entscheidungsträgern die Aufgabe der Bildung von rechtsverbindlichen verkehrspolitischen Entscheidungen zukommt,

[23] Beispielsweise wurde die Novelle des Personenbeförderungsgesetzes (PBefG) durch die EU-Verordnung 1379/2007 initiiert, die das Vergaberecht im ÖPNV neu regelte (vgl. EU 1379 2007).

bereiten die Entscheidungshelfer diese vor bzw. setzen sie um. Einflussträger verfügen demgegenüber ausschließlich über gesellschaftliche Macht und haben die Aufgabe der Bildung von verkehrspolitischen Vorstellungen. Relevante Entscheidungsträger sind laut Grandjot & Bernecker hauptsächlich Regierungen und Ministerien, Entscheidungshelfer die Ministerialbürokratie und Einflussträger bspw. Verbände, Gewerkschaften oder die Wirtschaft.

Für die hier erfolgte Kategorisierung wird die Nomenklatur Entscheidungsträger, Entscheidungshelfer und Einflussträger fortgeführt. Inhaltlich werden jedoch der Kategorie der Entscheidungsträger auch alle Akteure zugezählt, die von Grandjot & Bernecker als Entscheidungshelfer verstanden werden. Hierbei handelt es sich um die bereits angesprochene Ministerialbürokratie. Da diese bereits durch die Auswahl von politischen Alternativen den Handlungsspielraum der Politik begrenzt oder erweitert, kommt ihr eine größere Bedeutung zu als die bloße Unterstützung beim Treffen von verkehrspolitischen Entscheidungen. Auch die Formulierung von Gesetzestexten oder die rechtsverbindliche Auslegung von Gesetzen bestätigt die Einsicht, dass es sich bei der Ministerialbürokratie um einen *quasi-Entscheidungsträger* handelt.

Demgegenüber gibt es innerhalb der identifizierten Träger eine größere Gruppe von *tatsächlichen Entscheidungshelfern*, die von Grandjot & Bernecker als Einflussträger verstanden werden. Hierbei handelt es sich um die Trägergruppe „Forschung und Wissenschaft“. Unabhängig von der Verpflichtung zur wissenschaftlichen Neutralität versuchen diese Träger aus Sicht von Grandjot & Bernecker (2014: 73) entweder durch Eigeninitiative oder durch Auftrag der politischen Entscheidungsträger, die Verkehrspolitik zu beeinflussen. Zwar ist für Wissenschaft und Forschung bei verkehrspolitischen Entscheidungen die Möglichkeit Partikularinteressen zu vertreten, nicht zu bestreiten, jedoch würde die Kategorisierung der genannten Akteure als Einflussträger der Verkehrspolitik wissenschaftliche Einrichtungen weder in ihrem gesellschaftlichen Selbstverständnis noch in ihrer konkreten gesellschaftlichen Funktion gerecht. Dies wird besonders deutlich, wenn man sie mit anderen genannten Einflussträgern vergleicht. So besitzen beispielsweise Unternehmens- oder Umweltverbände immer die Motivation, ein gesellschaftliches Partikularinteresse zu vertreten. Diese endgültige Aussage lässt sich für Forschung und Wissenschaft jedoch nicht treffen. Hier herrscht i. d. R. der übergeordnete Anspruch, objektive oder gesamtgesellschaftlich tragfähige Entscheidungen herbeizuführen. Während Einflussträger in der nachfolgenden Kategorisierung damit subjektiv bzw. partikularinteressengeleitet handeln, sind Entscheidungshelfer der Verkehrspolitik am gesellschaftlichen Gemeinwohl orientiert bzw. objektivieren den verkehrspolitischen Willensbildungsprozess.

(Neu-)kategorisierung der Träger der Verkehrspolitik

Die Synthese der oben dargestellten Erkenntnisse wird durch Abbildung 1 dargestellt. Die erste Kategorie der politischen Entscheidungsträger repräsentiert dabei alle Organe und nachgelagerte Institutionen, denen die Aufgabe zukommt, rechtsverbindliche politische Entscheidungen zu treffen. Wie aus der ersten Spalte hervorgeht, ist dies die einzige Kategorie, die weiterhin nach politischen Ebenen unterteilt wird. Bei Entscheidungsträgern der regionalen und kommunalen Ebene handelt es sich beispielsweise um den *Deutschen Städtetag sowie den Deutschen Landkreistag*. Die beiden genannten Träger treffen zwar selbst keine rechtsverbindlichen Entscheidungen, sie repräsentieren aber ihre Mitglieder in den jeweiligen Gebietskörperschaften. Bei Entscheidungsträgern der nationalen Ebene handelt es sich u. a. um das *Verkehrsministerium* (BMVI), die zuständigen Bundesämter sowie die nachgelagerte Ministerialbürokratien. Als Entscheidungsträger der supranationalen Ebene, also der EU-Ebene, ließ sich innerhalb der verkehrspolitischen Ereignisse als einziger Akteur die *Generaldirektion Mobilität und Transport der EU-Kommission* identifizieren.[24]

Die zweite Kategorie der Entscheidungshelfer gliedert sich in die vier Gruppen der privaten wissenschaftlichen Institutionen, öffentlichen wissenschaftlichen Institutionen, Beratungsinstitutionen sowie der Stiftungen und Plattformen. Herausragende Aufgabe der Entscheidungshelfer ist es, verkehrspolitische Entscheidungen zu objektivieren.

[24] Auf Seiten der internationalen Ebene konnte zwar bei den Ereignissen kein verkehrspolitischer Entscheidungsträger identifiziert werden, jedoch wurde die Gruppe zusätzlich eingeführt, um auch für zukünftige Entwicklungen oder andere verkehrspolitische Ereignisse eine konsistente Kategorisierung zu liefern.

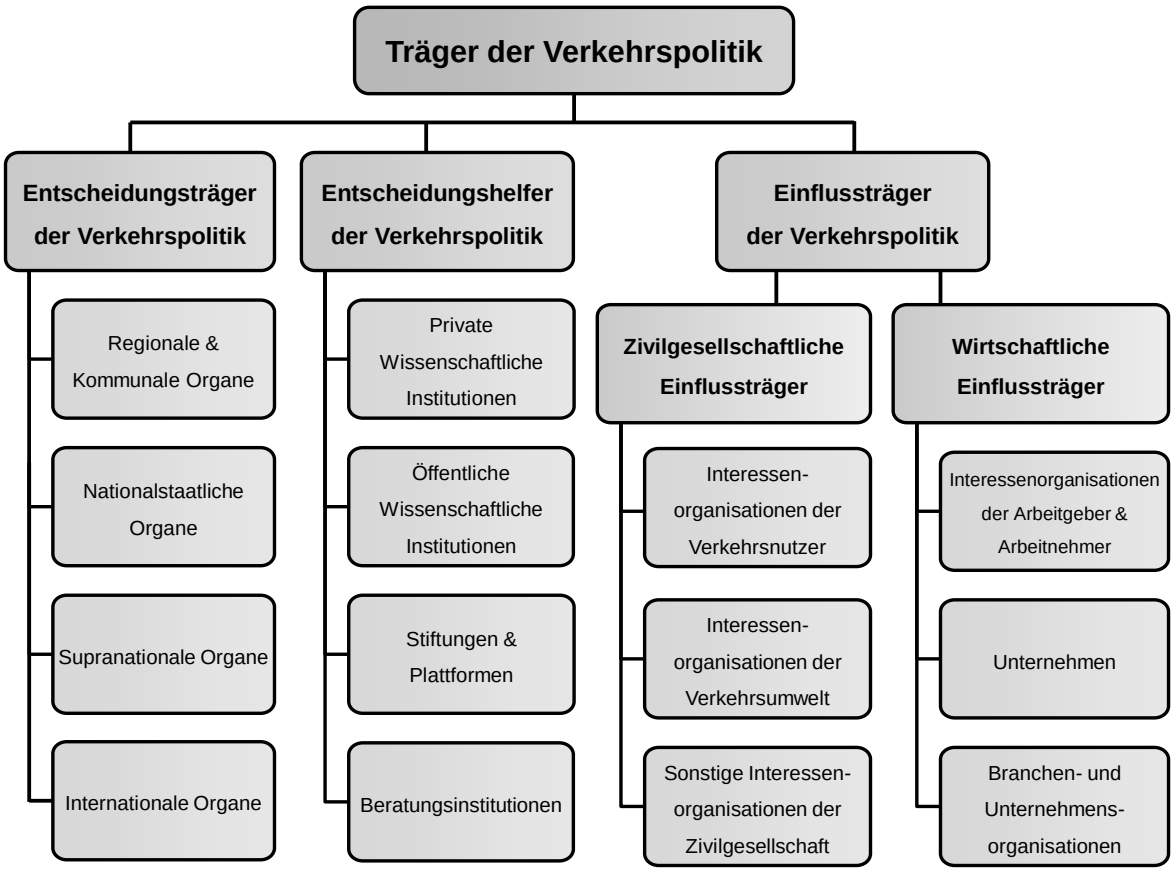

Abbildung 1: Kategorisierung der Träger der Verkehrspolitik (eigene Darstellung)

Entsprechend der Abbildung wird die wissenschaftliche Interessenvertretung anhand des Kriteriums der Finanzierung in zwei Gruppen unterteilt (öffentlich und privat). Bei beiden Gruppen besteht die besondere Aufgabe darin, anhand von wissenschaftlicher Gütekriterien verkehrspolitische Alternativen zu beforschen und das erlangte Wissen den verkehrspolitischen Entscheidern zur Verfügung zu stellen.

Demgegenüber kommt den Stiftungen und Plattformen im verkehrspolitischen Entscheidungsprozess unter anderem die Aufgabe zu, Entscheidungsträgern, Entscheidungshelfern und Einflussträgern eine Plattform des Austauschs zu geben. Unabhängig von der verkehrspolitischen Überzeugung haben Stiftungen und Plattformen eine wesentliche Bedeutung im Willensbildungsprozess, da sie als Bindeglied zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Forschung und politischen Entscheidern verstanden werden können. Stiftungen und Plattformen werden beispielsweise durch parteinahe Stiftungen, wie die *Friedrich-Ebert- oder die Heinrich-Böll-Stiftung*, oder privat finanzierte Stiftungen, wie die *Bertelsmann-Stiftung*, repräsentiert.

Gegenüber den etablierten Stiftungen und wissenschaftlichen Einrichtungen sind die Beratungsinstitutionen die bisher am wenigsten beachtete Gruppe der Entscheidungshelfer. Dabei

werden jedoch zunehmend Beratungsunternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Anwaltskanzleien durch die politischen Entscheider beauftragt, Expertise bereitzustellen.[25] Somit kommt ihnen die Aufgabe der Politikberatung zu, die nach dem idealtypischen Modell unabhängig vom jeweiligen Partikularinteresse erfolgt. Zudem lassen sich innerhalb der Gruppe weitere Untergruppen identifizieren, die in der Abbildung aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht dargestellt sind. Der Großteil der Träger ist dabei privatwirtschaftlich organisiert und handelt demnach gewinnorientiert. Als Beispiele lassen sich hierzu die *Dornier Consulting GmbH*, die *Ecofys GmbH* oder die *SCI Verkehr GmbH* nennen. Daneben existieren durch die öffentliche Hand gegründete, jedoch privatwirtschaftlich organisierte Beratungseinrichtungen, die nahezu ausschließlich Aufträge im öffentlichen Sektor übernehmen. Bei diesen selbsternannten „Kompetenzzentren" handelt es sich beispielsweise um die *Deutsche Energieagentur GmbH* (dena) oder die *EnergieAgentur NRW GmbH*. Schließlich wird die letzte Untergruppe der Beratungsinstitutionen beispielhaft durch Einrichtungen wie den *Rat für nachhaltige Entwicklungen* oder dem *Sachverständigenrat für Umweltfragen* repräsentiert. Diese Träger arbeiten nicht gewinnorientiert. Im Gegensatz zu den anderen genannten Beratungsinstitutionen übernehmen sie ausschließlich Beratungsleistungen für die politischen Entscheider.

Die Kategorie der Einflussträger in der deutschen Verkehrspolitik unterteilt sich wiederum in Vertreter der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft. Zivilgesellschaftliche Träger zeichnen sich vor allem durch Ausschlusskriterien im Vergleich mit anderen Trägerkategorien aus. So verfügen diese, im Gegensatz zu den politischen Entscheidern, über kein formelles Recht der Herstellung von rechtsverbindlichen Entscheidungen. Weiterhin werden sie auch nicht durch die Entscheider beauftragt, politische Entscheidungen zu objektivieren oder gesamtgesellschaftlich tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Vielmehr subjektivieren sie den Diskurs, da die zu vertretenden gesellschaftlichen Anliegen der Akteure partikularinteressengeleitet sind. Ihre Bedeutung im politischen Willensbildungsprozess ist dennoch sehr hoch. So verfügen diese Akteure über spezifisches Wissen in ihrem jeweiligen Fachbereich, weshalb sie häufig von politischen Entscheidungsträgern und -helfern konsultiert werden. Holen Entscheider und Helfer die Meinung von Einflussträgern auf gleichberechtigte Weise ein, lässt sich somit eine konsistentere Verkehrspolitik betreiben. Dass diese Erkenntnis bei den politischen Entscheidern besteht, zeigen die Konsultationsverfahren zu den oben dargestellten Ereignissen.

Die identifizierten zivilgesellschaftlichen Einflussträger teilen sich in drei Unterkategorien auf, die unterschiedliche Gesellschaftsgruppen mit verkehrspolitischen Anliegen repräsentieren. Dabei

[25] In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die Beratungsinstitutionen mittlerweile zu einem machtvollen Träger der Verkehrspolitik avanciert sind. So werden teilweise ganze Gesetze durch Anwaltskanzleien vorformuliert. Hierzu offenbart eine Anfrage der Partei Die Grünen, dass in der 16. Wahlperiode des Bundestags mindestens drei Gesetze unter der Federführung des Verkehrsministeriums durch Mithilfe von Beratungsinstitutionen entstanden sind (vgl. Deutscher Bundestag 2009: 15 ff.).

versammelt die Gruppe „Interessenorganisationen der Verkehrsnutzer“ alle Vereine, Verbände, Bürgerinitiativen oder sonstig organisierte Interessengruppen, die die verkehrspolitischen Vorstellungen der Verkehrsnutzenden vertreten. Dies können beispielsweise Fahrgastverbände wie *PRO BAHN* oder Fahrrad- und Automobilclubs wie *Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club* (ADFC), ADAC und *Auto Club Europa* (ACE) sein. Auch wurden Organisationen, die das gesellschaftliche Interesse der Verkehrssicherheit vertreten, wie die *Deutsche Verkehrswacht* oder der *Deutsche Verkehrssicherheitsrat e.V.* (DVR) in die Gruppe eingeteilt. Ebenso ist hier ein Interesse der Verkehrsnutzenden erkennbar, da Verkehrsunfälle ausschließlich bei Verkehrsteilnehmern auftreten.

Bei der zweiten Gruppe der zivilgesellschaftlichen Einflussträger handelt es sich um „Interessenorganisationen der Verkehrsumwelt“. Das maßgebliche Kriterium für die Einordnung eines Trägers in die Gruppe ist, dass ein gesellschaftlicher Bereich vertreten ist, der zwar durch den Verkehr beeinflusst wird, es sich jedoch nicht um Anliegen der Verkehrsnutzenden handelt. Da dieser Schnittpunkt durch negative externe Effekte des Verkehrs gegeben ist, wird die Gruppe fast ausschließlich durch NGOs bzw. Umweltschutzorganisationen repräsentiert. Hierzu ist anzumerken, dass im Gegensatz zu den Interessenorganisationen der Verkehrsnutzer, die Interessenorganisationen der Verkehrsumwelt meistens weitere politische Themen neben der Verkehrspolitik bearbeiten. Der Grund ihrer Teilnahme am verkehrspolitischen Diskurs ist als reaktiv in Bezug auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen von Verkehr zu werten. Zu den identifizierten Trägern zählen beispielsweise *Greenpeace*, der *Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland* (BUND), die *Deutsche Umwelthilfe* (DUH) oder die *Bundesvereinigung gegen Schienenlärm* (BVS).

Die Gruppe der „sonstigen Interessenorganisationen der Zivilgesellschaft“ versammelt alle Träger, die sich nicht eindeutig den ersten beiden Gruppen zuordnen lassen. Hierzu zählen jene Akteure, die sowohl Interessen der Verkehrsnutzenden, als auch Interessen der Verkehrsumwelt vertreten. Diese Sonderrolle nimmt beispielsweise der *Paritätische Wohlfahrtsverband* ein, der sich für die Belange von sozial benachteiligten Menschen einsetzt. So besteht ein Anliegen des Verbands darin, die Mobilität von sozial schlechter gestellten Menschen zu erhöhen, wodurch zugleich ein Interesse der Verkehrsnutzer vertreten wird. Zum anderen können auch Interessen von Anwohnern vertreten werden, die aufgrund ihres geringen Einkommens an lärmintensiven Verkehrsstraßen wohnen. Hierbei wird die Aufgabe der Vertretung von Interessen der Verkehrsumwelt bearbeitet. Weitere Interessenorganisationen mit dieser Sonderrolle sind die *Verbraucherzentrale Bundesverband e.V.* (vzbv), *Germanwatch e.V.* oder *Mobil mit Behinderung e.V.*

Abschließend wird die Unterkategorie „Wirtschaftliche Einflussträger“ der Verkehrspolitik beleuchtet. Im Vergleich zu den zivilgesellschaftlichen Einflussträgern lassen sich zunächst mehrere Gemeinsamkeiten herausstellen. So verfügen auch wirtschaftliche Einflussträger nicht über politisch

legitimierte Macht und beeinflussen den verkehrspolitischen Diskurs durch ihre jeweiligen Partikularinteressen. Durch ihr Know-how können sie die politischen Entscheidungen fundieren, wodurch ihnen eine besondere Bedeutung im verkehrspolitischen Willensbildungsprozess zukommt. Im Unterschied zu den zivilgesellschaftlichen Einflussträgern ist ihre Existenz jedoch durch die Privatwirtschaft begründet. Da die Wirtschaft unmittelbar auf den Verkehr angewiesen ist, haben diese Träger ein besonders starkes Interesse, die Verkehrspolitik in ihrem Sinne zu beeinflussen. Dementsprechend sind die spezifischen Anforderungen der Wirtschaft für die politischen Entscheider in Deutschland auf besondere Weise handlungsleitend.

Die wirtschaftlichen Einflussträger teilen sich in drei Gruppen auf. Als erste Gruppe ist die der Unternehmen zu nennen. Diese Träger handeln nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien und sind in den meisten Fällen gewinnorientiert. Durch ihre jeweilige Rechtsform (i. d. R. GmbH, AG oder KG) lassen sich die meisten Träger eindeutig dieser Gruppe zuordnen. Eine weitere Unterscheidung der Träger, bspw. nach Verkehrssektor oder Branche, wird im Folgenden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht vorgenommen. Beispielhaft sind aus der Gruppe der identifizierten Unternehmen mit verkehrspolitischen Bezug die *Deutsche Bahn AG* (DB), *die Volkswagen AG* (VW) oder die *Dekra SE* zu nennen.

Branchen und Unternehmensorganisationen sind synonym zu Unternehmensverbänden zu verstehen. Sie aggregieren die Interessen der Unternehmen und vertreten deren politische Ziele. Die ausschließlich als Verein organisierten Entscheidungshelfer erhalten dadurch ein größeres Gewicht im politischen Willensbildungsprozess. In der Gruppe finden sich somit klassische Wirtschaftslobbys wie der *Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V.* (DIHK), der *Verband der Deutschen Automobilindustrie e.V.* (VDA) oder der *Bundesverband Güterkraftverkehr, Logistik und Entsorgung e.V.* (BGL).

Die Gruppe „Interessenorganisationen der Arbeitgeber & Arbeitnehmer“ beschreibt alle Organisationen, die ein jeweiliges Partikularinteresse verschiedener Unternehmensbereiche vertreten. Hierzu zählen beispielsweise Berufsvertretungen, Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände. Ein maßgebliches Kriterium für die Gruppierung dieses Organisationstyps ist, dass nur ein Partikularinteresse innerhalb einer Branche bzw. zwischen mehreren Unternehmen verfolgt wird. Beispielhaft lässt sich hierzu der *Deutsche Gewerkschaftsbund* (DGB), der *Verein Deutscher Ingenieure e.V.* (VDI) oder der *Arbeitgeberverband Luftverkehr e.V.* (AGVL) nennen.

Kurzdarstellung der Verteilung von identifizierten Trägern

Die erfolgte Kategorisierung der identifizierten Träger gibt einen Einblick in die Verteilung der genannten Akteure im politischen Willensbildungsprozess (siehe Tabelle 2). Während es sich bei 29 der insgesamt 485 Träger (6%) um politische Entscheider handelte, fungierten 105 bzw. 22% der Akteure als Entscheidungshelfer der Verkehrspolitik. Mit 351 Akteuren bzw. 72% entfällt der überwiegende Teil der Träger auf die Einflussträger der Verkehrspolitik. Hiervon entstammen wiederum 55 Akteure (11%) der Zivilgesellschaft und 296 (61%) der Wirtschaft.[26]

Kategorie	Anzahl	Prozentsatz
Entscheidungsträger	**29**	**6%**
Regional + Kommunal	4	1%
National	24	5%
Supranational	1	0%
International	0	0%
Entscheidungshelfer	**105**	**22%**
Privatwissenschaftlich	33	7%
Öffentlich-Wissenschaftlich	45	9%
Beratungen	19	4%
Stiftungen + Plattformen	8	2%
Einflussträger	**351**	**72%**
Zivilgesellschaft	***55***	***11%***
Verkehrsnutzer	31	6%
Verkehrsumwelt	18	4%
Sonstige	6	1%
Wirtschaft	***296***	***61%***
Betriebe	121	25%
Branchen + Unternehmensorgan.	138	28%
Arbeitgeber + Arbeitnehmer	37	8%

Tabelle 2: Anteile und Anzahl der Träger der Verkehrspolitik nach Kategorien und Gruppen

[26] Die Aufschlüsselung der Trägergruppen und der Überhang an wirtschaftlichen Einflussträgern macht deutlich, weshalb die Kategorisierung nach Bjelicic (1990) eine Unwucht zugunsten von Interessenorganisationen des Wirtschaftsbereichs aufweist. So scheint es plausibel, dass mit größerer Anzahl an Akteuren sich ebenso mehr Unterscheidungskriterien für die Akteure identifizieren lassen. Die Unterscheidungskriterien geben wiederum Anlass zur Bildung neuer Kategorien. Jedoch gerät dabei aus dem Fokus, dass sich der Umfang an verkehrspolitischen Aufgaben nicht durch die Anzahl von Trägern erhöht. Soll der Willensbildungsprozess angemessen zwischen den verschiedenen Trägergruppen und ihren jeweiligen Aufgaben dargestellt werden, muss aus jeder Kategorie bzw. Gruppe die gleiche Anzahl an Trägern ausgewählt werden. Andernfalls würde bereits die Policy-Analyse selbst dem Konstruktionsfehler unterliegen, spezifische Interessen von Trägern aufgrund ihrer Anzahl zu bevorzugen.

Verortung der Träger im verkehrspolitischen Feld

Auf Basis der vorangegangenen Identifikation und Kategorisierung von Träger werden diese nun im verkehrspolitischen Feld verortet. Sinn der Verortung ist es, das Verhältnis der Akteure in Bezug auf das allgemeingültige Ziel der integrierten Verkehrspolitik anschaulich darzustellen. Gleichzeitig soll durch die Topographie die Stellung der Träger zueinander ersichtlich werden.

Der Abschnitt untergliedert sich in drei Unterkapitel. Im ersten Unterkapitel wird die angewandte Methodik des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks (IND) näher beschrieben und auf den Diskurs der integrierten Verkehrspolitik angepasst. Hierbei sollen auch die Vorzüge herausgestellt werden, die das IND in Bezug auf die divergierenden Interessen von Trägern der deutschen Verkehrspolitik hat. Das zweite Unterkapitel füllt das Nachhaltigkeitsdreieck mit Indikatoren, die eine Verortung der Handlungsfelder von Akteuren erlaubt. Gleichzeitig können die Indikatoren als die wichtigsten politischen Gravitationspunkte in Bezug auf den Diskurs der integrierten Verkehrspolitik verstanden werden. Abschließend lassen sich die Träger entsprechend ihrer Programmatik im Nachhaltigkeitsdreieck einordnen. Die Synthese von Indikatoren und Handlungsfeldern erlaubt dabei eine Visualisierung der Topographie der Akteurslandschaft in der deutschen Verkehrspolitik.

Das ausdifferenzierte Nachhaltigkeitsdreieck

Zur Systematisierung der Handlungsfelder innerhalb des Diskurses der integrierten Verkehrspolitik wird das *integrierende Nachhaltigkeitsdreieck* (IND) nach Hauff & Kleine (2005) angewendet. Ausgehend vom allgemeingültigen Leitbild der nachhaltigen Entwicklung, welches bekanntermaßen auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales fußt, kritisieren die Autoren, dass die jeweiligen Säulen bisher zu stark isoliert voneinander betrachtet werden. Hierdurch werden nicht nur wichtige Zusammenhänge zwischen den drei Integrationsstrategien vernachlässigt, auch bildet das Drei-Säulen-Modell in nicht ausreichender Form die Komplexität der politischen Inhalte bzw. Handlungsfelder ab. Ein ausdifferenziertes Nachhaltigkeitsdreieck, welches die drei Säulen als äußere Gravitationspunkte eines Dreiecks begreift und die Grenzen zwischen diesen auflöst, könnte demnach für eine feinkörnigere Verortung von Indikatoren, politischen Inhalten und Akteuren sorgen. Auch ließe sich die Zielbeziehung von unterschiedlichen Programmatiken besser beschreiben und somit mögliche Konfliktlinien bzw. positive Beziehungen ersichtlich machen.

Im Folgenden wird das IND zunächst dazu genutzt, das Politikfeld Verkehr im Sinne des Leitbilds der integrierten Verkehrspolitik inhaltlich zu strukturieren (Abbildung 2). Demnach sind die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales als die Eckpunkte des Dreiecks zu verstehen, die das Gravitationsfeld der Verkehrspolitik aufspannen. In den äußeren Dreiecken Ökonomie, Ökologie und Soziales finden

sich jene Handlungsfelder, die ausschließlich den jeweiligen politischen Inhalt bearbeiten. Hierbei ist zu beachten, dass von den Akteuren in diesen Handlungsfeldern die jeweils anderen beiden Dimensionen nicht berücksichtigt werden, weshalb es sich um die am wenigsten integrativen Handlungsfelder der Verkehrspolitik handelt.

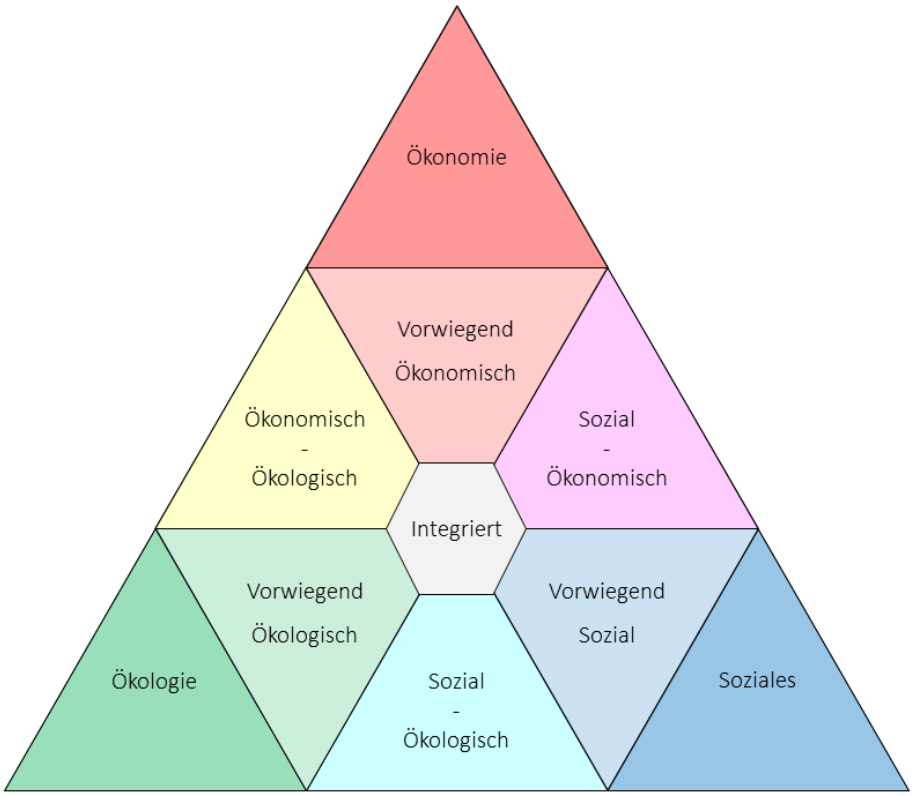

Abbildung 2: Ausprägungen des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks (eigene Darstellung)

Die eingangs angesprochenen Schnittmengen zwischen zwei der drei Nachhaltigkeitsdimensionen werden durch die Hybriddreiecke Ökonomisch-Ökologisch, Sozial-Ökonomisch und Sozial-Ökologisch repräsentiert. Die Grenzen zwischen den „klassischen“ drei Säulen werden dadurch aufgelöst, während sich der Grad der Integration von Handlungsfeldern erhöht. Jedoch ist auch hier zu berücksichtigen, dass jeweils nur zwei der drei Dimensionen integriert werden, während die gegenüberliegende Dimension in den Handlungsfeldern unberücksichtigt bleibt.

Weiterhin existieren drei Subdreiecke (Vorwiegend Ökologisch, Vorwiegend Ökonomisch, Vorwiegend Sozial), die zwar immer noch einen ausgeprägten Bezug zu jeweils einem der drei Gravitationspunkte aufweisen, jedoch ebenso in schwacher Ausprägung Handlungsfelder der beiden gegenüberliegenden Dimensionen tangieren. Wichtig ist dabei, dass ein gleichwertiger Bezug zwischen den beiden gegenüberliegenden Dimensionen vorliegt, während die Handlungsfelder der näherliegenden Dimension bevorzugt berücksichtigt werden.

Abschließend ist das mittig liegende Sechseck der integrierten Verkehrspolitik als das politische Leitbild der vollen Integration aller Dimensionen zu verstehen. Hier versammeln sich alle Handlungsfelder, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen repräsentieren. Dies kann beispielsweise auch ein ausgewogenes Mischverhältnis aus den jeweils drei Eckdreiecken, Hybriddreiecken und Subdreiecken sein.

Programmatische Indikatoren des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks

Als nächstes erfolgt die Identifikation und Einordnung von Indikatoren innerhalb des dargestellten IND. Unter einem Indikator wird im Folgenden ein verkehrspolitisches Handlungsfeld bzw. Ziel eines Trägers verstanden, mit dem er sich im Prozess der Interessenvermittlung positioniert. Die Handlungsfelder eines Trägers sind nicht begrenzt und ergeben sich aus der Programmatik bzw. dem politischen Leitbild des Akteurs. Als Datengrundlage zur Ermittlung der Indikatoren dienen i. d. R. die Leitbilder und Selbstbeschreibungen der Akteure, die auf deren Internetpräsenzen dokumentiert sind. Diese haben den Vorteil, dass durch die kurze und präzise Darstellungsform die Akteure selbst eine Auswahl ihrer wichtigsten Interessenfelder vornehmen. Hierdurch wird die Gefahr eingegrenzt, dass bei einer nicht limitierten Aufzählung von Forderungen, bspw. in politischen Handlungsempfehlungen anlässlich von Wahlen, die originäre politische Programmatik des Akteurs verschwimmt.

Bei den ausgewählten Trägern, deren politische Inhalte kodiert und zur Ermittlung bzw. Validierung von Indikatoren herangezogen wurden, handelt es sich ausschließlich um die Kategorien der Entscheidungshelfer und Einflussträger.[27] Die Entscheidungsträger wurden aus der Betrachtung ausgeschlossen, da sie nach dem idealtypischen Modell bereits für einen gerechten Interessenausgleich im Sinne des Gemeinwohls bzw. eine integrierte Verkehrspolitik eintreten. Zusätzlich liegen keine vergleichbaren politischen Positionierungen wie bei Entscheidungshelfern oder Einflussträgern vor. Eine Indikatorenermittlung und Einordnung der Entscheidungsträger im IND könnte nur auf Basis aller getroffenen verkehrspolitischen Entscheidungen erfolgen. Hierdurch würde einerseits die Vergleichbarkeit des Datenmaterials stark abnehmen, andererseits müsste geklärt werden, welche Nachhaltigkeitsausprägung die avisierten Praxislösungen (bspw. Multimodalität, ÖPPs, Elektromobilität) aufweisen. Die Beurteilung von verkehrspolitischen Instrumenten auf Basis des IND wird in der hier erfolgten Arbeit jedoch nicht vorgenommen.

[27] Die Auswahl der untersuchten Träger stützt sich auf den zuvor eingeführten Politischen-Aktivitäts-Index (PAI). Hierzu wurden aus jeder Gruppe im Durchschnitt drei Akteure ausgewählt. Sofern eine Gleichrangigkeit nach PAI vorlag, wurden die Akteure mit dem jeweils höheren Politischen-Einfluss-Index (PEI) in der Auswahl berücksichtigt.

Ermittelte Indikatoren

Abbildung 3 stellt die am häufigsten auftretenden Indikatoren der Träger im Politikfeld Verkehr dar. Die Indikatoren übernehmen dabei drei Aufgaben. Wie bereits angesprochen, werden zunächst die politischen Inhalte der untersuchten Träger wiedergegeben. Zweitens werden durch die Indikatoren die jeweiligen Dreiecke innerhalb des IND charakterisiert. Drittens ordnen sie den Diskurs um die integrierte Verkehrspolitik.

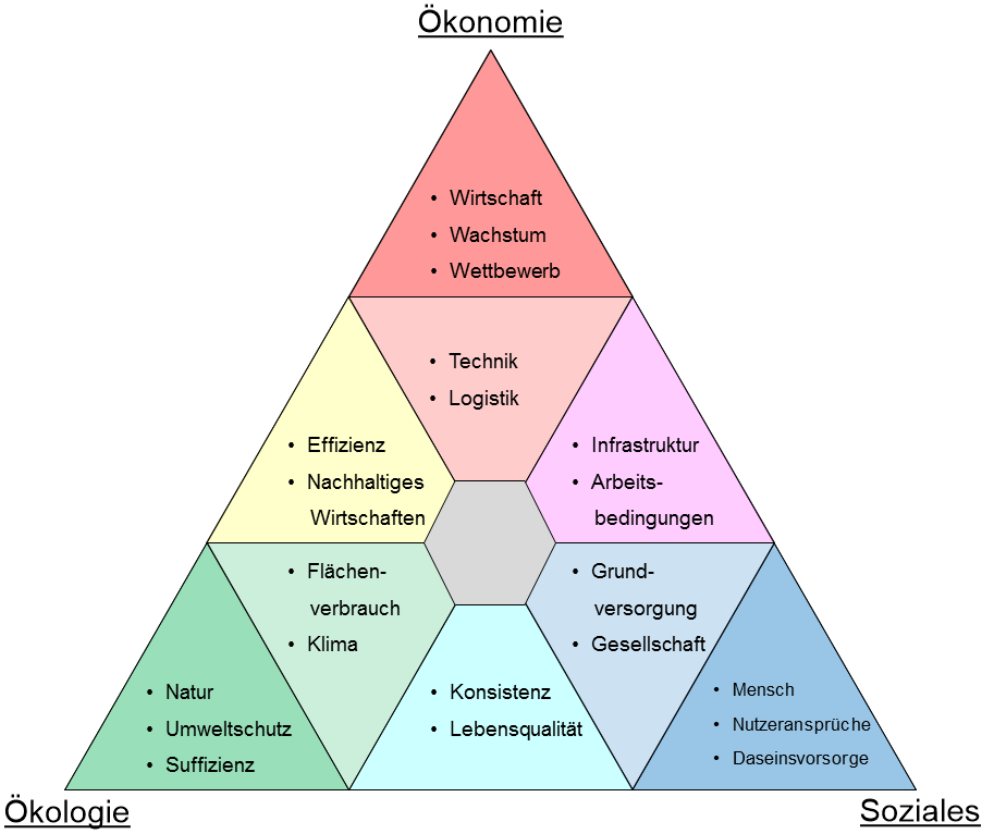

Abbildung 3: Verkehrspolitische Indikatoren des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks (eigene Darstellung)

Indikatoren der äußeren Dreiecke Ökologie, Ökonomie und Soziales lassen sich dadurch charakterisieren, dass sie ausschließlich das jeweilige Leitbild thematisieren ohne Interessen anderer Dimensionen zu berücksichtigen. So finden sich bspw. im Dreieck Ökologie die Indikatoren Natur- und Umweltschutz wieder. Die verkehrspolitische Programmatik ist in diesem Zusammenhang darauf gerichtet, die negativen Auswirkungen des Verkehrs in Bezug auf die Natur zu beseitigen. Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, werden auch negative soziale und ökonomische Auswirkungen in Kauf genommen. Insgesamt repräsentiert das äußere Dreieck Ökologie mit der sog. Suffizienzstrategie einen stark an den Naturverhältnissen orientierten Nachhaltigkeitsansatz, der auf eine Verkehrsvermeidung als Ergebnis eines veränderten Verkehrsverhaltens zielt.

Das streng ökonomische Dreieck wird durch Inhalte charakterisiert, die dem Anspruch des kapitalistischen Wirtschaftens folgen. Verkehrspolitik wird hierbei als Mittel verstanden, den Wirtschaftskreislauf so gut es geht zu erhalten und zu verbessern. Hierzu soll Verkehrspolitik zum einen so gestaltet sein, dass das größtmögliche Wirtschaftswachstum realisiert wird, zum anderen soll die Durchführung auf dem Prinzip des gleichberechtigten Wettbewerbs fußen. Weitere in diesem Zusammenhang auftretende Indikatoren sind das Leistungsprinzip sowie das Prinzip der Vollautomatisierung und der globalisierten freien Märkte.

Das streng soziale Dreieck deckt alle unmittelbaren Anforderungen des Menschen in Bezug auf Verkehr ab. Verkehrspolitik übernimmt dabei die Aufgabe, die körperliche Unversehrtheit des Menschen zu schützen und seine Mobilitätsanforderungen zu gewährleisten, um die notwendige gesellschaftliche Teilhabe zu garantieren. Die maßgeblichen Indikatoren sind damit Menschen-, Arbeitnehmer- und Datenschutzrechte aber auch die Verbesserung der Verkehrssicherheit selbst. Die nutzerorientierte Betrachtungsweise spielt in diesem Zusammenhang eine herausragende Rolle. So sollte sich Verkehrspolitik an den Interessen seiner Nutzer und Nutzerinnen ausrichten und diese als maßgebliche Maxime begreifen. Die Handlungsfelder innerhalb der Nutzerorientierung können dabei heterogen ausgebildet sein, wie die Themen Barrierefreiheit und geringe Mobilitätskosten zeigen, die nicht immer deckungsgleich sind.

Die Indikatoren der Dreiecke Ökonomisch-Ökologisch, Sozial-Ökonomisch und Ökologisch-Ökonomisch weisen demgegenüber ein Mischverhältnis auf und kommen dem Leitbild einer integrierten Verkehrspolitik bereits näher. So dient beispielsweise der ökonomisch-ökologische Anspruch des ressourcenschonenden bzw. nachhaltigen Wirtschaftens einem doppelten Zweck. Zum einen ist dabei die Einsicht präsent, dass Naturzerstörung vor allem aus der bisherigen Art und Weise des Wirtschaftens resultiert. Somit muss die Wirtschaftsweise ökologisch verträglicher gestaltet werden. Auf der anderen Seite besteht innerhalb ökonomisch orientierter Programmatiken die Erkenntnis, dass eine ausschließlich dem Prinzip der Wirtschaft verpflichtete Verkehrspolitik Wachstumsgrenzen aufweist, die wiederum negative ökonomische Auswirkungen nach sich ziehen. In der Folge sollte zum langfristigen Erhalt der Wirtschaft ein ressourcenschonendes und damit nachhaltiges Verkehrssystem etabliert werden. Dieser Ansatz wird durch die sog. Effizienzstrategie repräsentiert, die darauf gerichtet ist, durch technische Innovationen Effizienzgewinne zu erreichen und auf diese Weise die negativen Umweltauswirkungen zu reduzieren (z.B. die Entwicklung sparsamer Motoren).

Wichtigste Indikatoren des Hybriddreiecks Sozial-Ökonomisch sind die Handlungsfelder Infrastruktur und Arbeitsbedingungen. An beiden Indikatoren zeigt sich exemplarisch, wie verkehrspolitische Forderungen verschiedene Nachhaltigkeitsdimensionen integrieren. Einerseits braucht es für ein funktionierendes Wirtschaftssystem eine funktionierende Verkehrsinfrastruktur, weil diese bspw. für

Warenlieferungen und Wirtschaftsverkehr genutzt wird, auf der anderen Seite erfüllt die Infrastruktur auch soziale Anforderungen, bspw. durch den Freizeitverkehr. Dabei erhöht Infrastruktur auch den Mobilitätsgrad (soziale Programmatik), da die potenzielle Anzahl an Ortsveränderungen erhöht und damit eine vielfältige gesellschaftliche Teilhabe garantiert wird. Arbeitsbedingungen sind demgegenüber ein verkehrsunspezifisches Themenfeld, das Interdependenzen gegenüber der Ökonomie und dem Sozialen aufweist. Einerseits stellt die Verkehrswirtschaft Arbeitsplätze bereit, andererseits ist es ein soziales Anliegen, dass diese Beschäftigung möglichst menschengerecht ausgestaltet ist.

Auch die Indikatoren des sozial-ökologischen Dreiecks bilden ein verkehrspolitisches Hybridfeld. Die Forderung nach einer höheren Lebensqualität durch eine integrierte Verkehrspolitik berührt dabei sowohl soziale als auch ökologische Aspekte. So ist es zunächst eine soziale Anforderung, den Menschen weniger Stress durch Verkehr auszusetzen, wodurch die körperliche Unversehrtheit gewahrt werden soll. Allerdings kann dieses Ziel nur durch eine ökologischere Abwicklung von Verkehr eintreten, da hierfür eine Verringerung der Umweltauswirkungen erforderlich ist. Ein weiterer beschreibender Indikator für Lebensqualität ist innerhalb dieses Beispiels die Lärmemissionssenkung, die durch die beiden äußeren Gravitationspunkte herbeigeführt wird. Als letzte der drei Nachhaltigkeitsstrategien lässt sich die Konsistenzstrategie innerhalb des Dreiecks verorten. Da diese zum einen die Senkung des Ressourcenverbrauchs und damit der Umweltauswirkungen von Verkehr anstrebt, zum anderen aber auch soziale Fragen wie die gerechte Ressourcenverteilung tangiert, wird sie als duale Integrationsstrategie im IND hinterlegt.

Die stärksten Indikatoren des Subdreiecks vorwiegend ökologisch sind die Flächeninanspruchnahme und der Klimaschutz. Diese Indikatoren weisen neben dem eindeutigen Bezug zu ökologischen Aspekten einen abgeschwächten Bezug zu sozialen und ökonomischen Fragen auf. So ist beispielsweise die ökonomische Bedeutung des Ausstoßes von Klimagasen gegenüber den im sozial-ökologischen Dreieck verorteten Schadstoffemissionen hervorzuheben. Hierbei sind langfristige wirtschaftliche Risiken durch die abstrakte Gefahr des Klimawandels gegeben, weshalb die ökonomische Dimension tangiert wird. Auch hat der u. a. durch die Verkehrsemissionen hervorgerufene Klimawandel soziale Auswirkungen, bspw. durch Trinkwasserknappheit und Überschwemmungen. Ebenso stellt sich beim ökologischen Aspekt der Flächeninanspruchnahme nicht nur eine soziale Verteilungsfrage, auch ist für ein funktionierendes Wirtschaftssystem die Verfügbarkeit des Produktionsfaktors Boden erforderlich.

Der maßgebliche Indikator des vorwiegend ökonomischen Dreiecks ist die Technik. Gleichermaßen beinhaltet diese, wenn auch in schwacher Ausprägung, soziale und ökologische Aspekte. Vorwiegend ökonomisch ist das Handlungsfeld deshalb, weil es seinen Ursprung innerhalb der Wirtschaft hat. Diese bringt neue Technologien auf den Markt und treibt deren Weiterentwicklung voran. Gleichzeitig hat Technologie soziale Auswirkungen, bspw. durch hervorgerufene gesellschaftliche Veränderungen.

Auch kann Technik die negativen Umweltauswirkungen des Verkehrs erhöhen, bspw. durch die Erfindung des Verbrennungsmotors im 19. Jahrhundert, oder verringern, bspw. durch die daran anschließende Entwicklung energiesparender Motorentechnologie. Hier stellt sich der Zusammenhang zum ökologischen Integrationsfeld her. Zwei anschauliche Subindikatoren der Technik sind die Digitalisierung im Verkehr sowie Verkehrssicherheitslösungen.

Abschließend sind die vorwiegend sozialen Indikatoren der Grundversorgung und der gesellschaftlichen Aspekte als ein politisches Handlungsfeld mit schwachem ökonomischem und ökologischem Bezug zu nennen. Politische Inhalte dieses Dreiecks heben die soziale Bedeutung eines funktionierenden Gesellschaftssystems hervor. Gleichzeitig wird die gesellschaftliche Verantwortung für eine umweltschonende Ressourcennutzung und die Bedeutung der Ökonomie anerkannt. Weitere Indikatoren an gleicher Stelle des IND sind Grundversorgung bzw. öffentlicher Verkehr sowie die verkehrlichen Anforderungen und Auswirkungen durch den demographischen Wandel.

Mithilfe des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks nach Hauff & Kleine (2005) ließ sich der Diskurs um eine integrierte Verkehrspolitik entlang der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales aufspannen. Hierbei wurden jeweils drei Eckdreiecke, Hybriddreiecke und Subdreiecke gebildet, die die Nachhaltigkeitsdimensionen unterschiedlich stark gewichten. Ebenso konnten Handlungsfelder in den Programmatiken der untersuchten Träger identifiziert werden, die den verschiedenen Gewichtungen innerhalb des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks folgten. Hierdurch ließen sich die Handlungsfelder, die Teil des Diskurses um eine integrierte Verkehrspolitik sind, im integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck verorten. Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang die Einordnung der drei Nachhaltigkeitsstrategien. Dabei folgt die Effizienzstrategie dem ökologisch-ökonomischen Hybriddreieck, während sich die Konsistenzstrategie in das sozial-ökologische Hybriddreieck einordnet. Die Suffizienzstrategie ließ sich demgegenüber im äußeren Dreieck der Ökologie einordnen und hat somit keine Integrationsaspekte zum sozialen bzw. ökonomischen Feld.

Visualisierung der Akteursverortung

Durch die Verortung der politischen Handlungsfelder ist es nun möglich, die Träger mit ihren jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen im integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck (IND) einzuordnen. Wichtig ist hierbei, dass die Lage eines Akteurs durch die Gesamterscheinung seiner Programmatik ermittelt wird. Das bedeutet, dass die Subsumierung der Kodierung aller programmatischen Teilabschnitte darüber entscheidet, wo der Träger verortet wird. Bearbeitet ein Akteur beispielsweise die streng ökonomische und die streng ökologische Dimension, wird dieser im ökologisch-ökonomischen Feld eingeordnet. Gleichzeitig bedeutet die Integration des ökologisch-ökonomischen Feldes mit dem sozial-

ökologischen eine Verortung im vorwiegend ökologischen Raum und damit näher zum Integrationspunkt, da eine Anziehung zu ökonomischen und sozialen Handlungsfeldern feststellbar ist.

Abbildung 4 stellt die programmatische Ausrichtung der Träger im IND anschaulich dar.[28] Nachfolgend wird hierzu beispielhaft auf ausgewählte Akteure eingegangen und argumentiert, wie sie sich im Nachhaltigkeitsdreieck verorten. In diesem Zusammenhang wird auf die Akteurskonfiguration, die Stellung der Träger zueinander sowie ihr Bezug zu den jeweiligen Handlungsfeldern eingegangen.

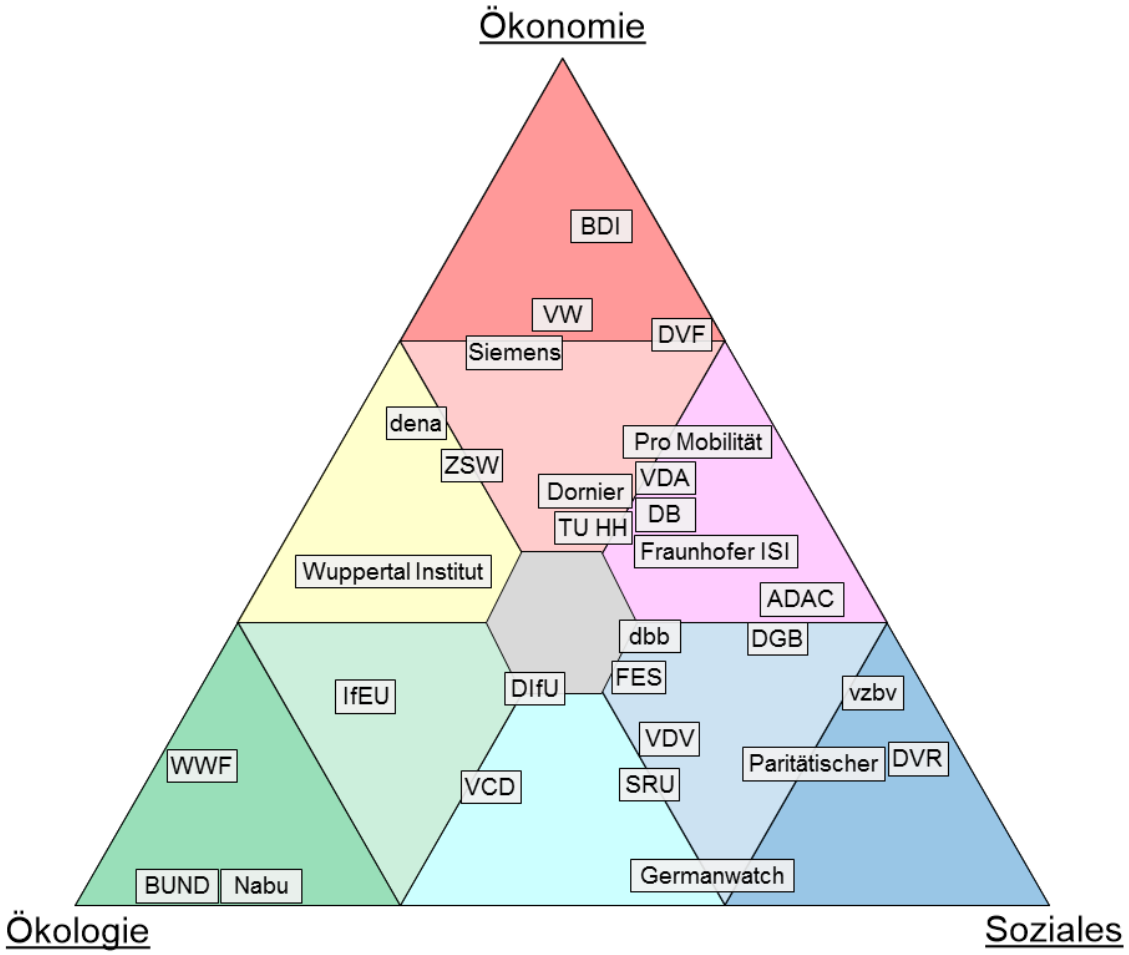

Abbildung 4: Die Akteurstopographie im integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck (eigene Darstellung)

Exemplarisch für die Träger des streng ökonomischen Lagers stehen der *Bundesverband der Deutschen Industrie* (BDI), die *Volkswagen AG* (VW) und das *Deutsche Verkehrsforum* (DVF). Die drei Akteure

[28] Zwar sind die quantitativen Daten der Trägerverortung hier nicht ersichtlich, jedoch besitzt jeder Akteur einen spezifischen Wert, der ihn im verkehrspolitischen Raum einordnet. Dieser Wert teilt sich in seiner Summe aus 100 % in die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales auf. So hat beispielsweise der Träger Volkswagen einen ökonomischen Wert von 70%, einen sozialen Wert von 15 % und einen ökologischen Wert von 15 %. Eine „vollintegrierte“ Programmatik hätte demnach für jede Dimension den Wert von 33,3 %.

plädieren im Allgemeinen für eine Politik, die sich an den Leitbegriffen Wettbewerb, Wachstum und Leistungsfähigkeit orientiert. Besonders deutlich wird dies in der Analyse des BDI, der konstatiert:

„Die Industrie bildet das Fundament der deutschen Wirtschaft und ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes. Der Wohlstand in Deutschland hängt zu einem großen Teil von der Entwicklung der Weltwirtschaft ab. International wettbewerbsfähige Unternehmen sind Garant dafür, dass das Industrieland Deutschland von der Globalisierung profitiert." (BDI 2016)

Welche verkehrspolitischen Implikationen sich hieraus ergeben, lässt sich mit Blick auf das Leitbild des Deutschen Verkehrsforums feststellen. So sieht dieses den „Erhalt und die Verbesserung der Mobilitätsbedingungen als Grundvoraussetzung für Wachstum und Beschäftigung" (DVF 2016). Eine im Sinne des DVF ausgerichtete Verkehrspolitik ist demnach Teil der Wirtschaftspolitik Deutschlands. Auch Volkswagen richtet durch seine „Konzernstrategie 2018" die Entwicklung des Konzerns auf Wachstum im internationalen Wettbewerb aus (vgl. VW 2016). So werden durch die Strategie selbst zwar keine verkehrspolitischen Forderungen formuliert, dennoch ist offensichtlich, dass der Anspruch an verkehrspolitische Entscheidungen darin besteht, das Absatz- und Gewinnwachstum zu maximieren und die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich zu erhalten.

Gleichzeitig lassen sich in der Konzernstrategie von Volkswagen Ansätze finden, die Verknüpfungen zur sozialen Ebene aufweisen. So besteht neben dem Fokus auf den ökonomischen Erfolg auch der Anspruch, sich als attraktiver Arbeitgeber zu empfehlen, um hochqualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen (vgl. VW 2016).

Der somit in Ansätzen formulierte programmatische Anspruch der sozialverträglichen Arbeitsbedingungen zeichnet den Übergang zum sozial-ökonomischen Subdreieck des IND. Ähnlich wie die Klärung der sozialen Frage im 19. Jahrhundert, rückt die Ressource Mensch in das Problembewusstsein des Trägers und wird integriert als Baustein des nachhaltigen Wirtschaftens berücksichtigt. Damit markiert das sozial-ökonomische Subdreieck ebenso den historischen Wandel von der kapitalistisch geprägten Industriegesellschaft zum modernen Wohlfahrtstaat. Repräsentative Träger, die diese teilintegrierte Stellung einnehmen, sind der *Verband der Automobilindustrie*, die *Deutsche Bahn*, der *ADAC* und das *Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung* (Fraunhofer ISI).

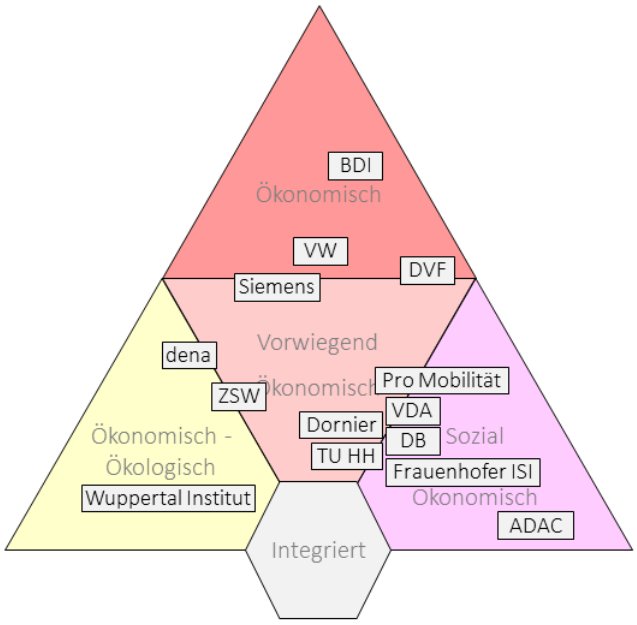

Abbildung 5: Ausschnitt der ökonomisch geprägten Akteurstopographie (eigene Darstellung)

Politisch äußert sich diese Stellung für den Verband der Automobilindustrie neben dem technologischen Anspruch „die besten Automobile der Welt zu bauen“ (VDA 2015: 3), in der Verpflichtung, verantwortungsbewusst gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu handeln (ebd.). Ähnliches gilt für die Deutsche Bahn, die in ihrem Leitbild sich selbst die Aufgabe stellt, „als Top-Arbeitgeber [...] qualifizierte Mitarbeiter [zu] gewinnen und [zu] binden“ (DB 2012). Zielbestimmend bleibt in beiden Fällen jedoch der Anspruch des ökonomischen Erfolgs. Allerdings müssen zur Zielerreichung ebenso die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden, weshalb eine teilintegrierte Verortung der Akteure mit stärkerem Bezug zum ökonomischen Gravitationspunkt sinnvoll erscheint.

Demgegenüber liefert der ADAC einen gänzlich anderen Ansatz zur sozial-ökonomischen Integration. So stellt der Autoclub einerseits die soziale Anforderung an die Verkehrspolitik, den Zugang zur (Auto-)Mobilität möglichst günstig bereitzustellen (vgl. ADAC 2013: 4). Andererseits soll diese Anforderung durch einen hohen anbieterseitigen Wettbewerb sowie einen nachfrageorientierten Infrastrukturausbau erfolgen (ebd.). Hierdurch wird die nutzerseitige Perspektive der Verkehrspolitik eröffnet, welche die Bedürfnisse des Menschen noch stärker in den Fokus rückt als die ökonomisch motivierte Arbeitsplatzausgestaltung.

Die vom ADAC aufgestellte Forderung nach Infrastrukturausbau und -erhalt beschreibt zudem ein weites Handlungsfeld, welches auf einen Großteil der Träger – auch außerhalb des sozial-ökonomischen Dreiecks – integrierend wirkt. So lässt sich die Forderung auf der einen Seite – wie im Fall des ADAC

– mit dem sozialen Anspruch auf Mobilitätssteigerung und -günstigkeit stellen. Auf der anderen Seite besteht bei dem überwiegenden Teil der Träger der Konsens, dass eine funktionierende Infrastruktur essentiell für Wirtschaftswachstum und Wettbewerbsfähigkeit ist (vgl. dbb 2013, DVF 2016, VDV 2016, Pro Mobilität 2013, Dornier Consulting 2016). Infrastruktur dient demnach nicht nur dem Nutzer bzw. dem Mensch, sondern auch der Ökonomie. Deutlich wird dies durch die Analyse des *Verbands der Verkehrsunternehmen*, der „eine gut ausgebaute und leistungsfähige Verkehrsinfrastruktur [als] entscheidenden Standortfaktor für eine moderne Volkswirtschaft"(VDV 2016) sieht. Im globalen Wettbewerb avanciert die Infrastruktur damit von der Güter- und Personenbeförderungsgrundlage zum Argument gegenüber Investoren, Wirtschafsstandorte aufzubauen und Arbeitsplätze bereit zu stellen.[29]

War die Argumentation der bisher beleuchteten Träger eher wirtschaftspolitisch orientiert, sehen die Träger des vorwiegend sozialen Dreiecks Verkehrspolitik vordergründig als gesellschaftspolitische Aufgabe. Hierbei lässt sich ebenso der Zusammenhang zum thematisierten Infrastrukturerhalt herstellen, wie die Forderungen des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) zeigen:

„Für den DGB gilt, dass Verkehrsinfrastruktur einerseits Teil der staatlichen Daseinsvorsorge und andererseits ein wichtiger Standortvorteil für Wirtschaft und Beschäftigung ist." (DGB 2013: 3)

Besteht damit beim DGB auch eine sozial-ökonomische Betrachtungsweise von Verkehrspolitik, finden die Forderungen ihren Ursprung im sozialen Raum. So eröffnet sich durch den Träger zunächst das sozial orientierte Feld der Arbeitsbedingungen, ehe die von der Ökonomie abhängige Beschäftigungssicherung in den Mittelpunkt rückt. Ein Zusammenhang zur Gesellschaftspolitik besteht durch den DGB insofern, als dass zum einen geklärt werden muss, wie die ökonomischen Gewinne der Verkehrswirtschaft innerhalb der Gesellschaft aufgeteilt werden (Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzerhalt), und zum anderen der Staat in die Pflicht genommen wird, für alle sozialen Gruppen einen befriedigenden Grad an Mobilität und gesellschaftlicher Teilhabe zu gewährleisten und somit die Lebensqualität zu steigern.

Welche Zusammenhänge darüber hinaus zwischen verkehrs- und gesellschaftspolitischen Fragestellungen bestehen, wird mit Blick auf die programmatischen Forderungen der *deutschen beamtenbund tarifunion* (dbb) und der *Friedrich-Ebert-Stiftung* (FES) deutlich. So sieht der dbb

[29] Eine weitere, über die Grenzen der Subdreiecke des IND hinweg wirkende verkehrspolitische Forderung ist die Verbesserung der Verkehrssicherheit. So besteht weitreichender Konsens darin, die Verkehrssicherheit zu erhöhen bzw. die Unfallzahlen zu senken. Diese Programmatik kann einerseits durch den sozialen Anspruch bestehen, die Unversehrtheit des Menschen zu schützen, wie die Leitbilder des Deutschen Verkehrssicherheitsrats und des Verkehrsclub Deutschlands zeigen (vgl. DVR 2014, VCD 2016). Andererseits kann diese Argumentation auch aus einer ökonomischen bzw. technologischen Perspektive erfolgen, bspw. wenn es darum geht, die Akzeptanz von etablierten Verkehrstechnologien zu steigern. Träger, die eine ökonomisch bzw. technologisch orientierte Verkehrssicherheitsverbesserung verfolgen sind bspw. der VDA (2015: 3) und das DVF (2016).

Verkehrspolitik und -planung in der Pflicht, Konzepte zu entwickeln, die den Veränderungen des demographischen Wandels gerade in ländlichen Gebieten Rechnung tragen (vgl. dbb 2013: 14). Verkehrspolitik kommt damit, wie im Falle des DGB, die Aufgabe zu, allen gesellschaftlichen Gruppen einen gleichwertigen Zugang zu Mobilität zu ermöglichen.

Darüber hinaus macht die FES gesellschaftspolitische Zielkonflikte im Verkehrsbereich aus. So wird auf der einen Seite erkannt, dass „Mobilität [...] in unserer modernen Gesellschaft die Voraussetzung für [...] die Teilhabe am [...] sozialen Leben darstellt“. Schlussfolgernd wird ein „hohe[r] Mobilitätsgrad für alle“ (FES 2009: 3) gefordert. Andererseits „führt die Struktur der Befriedung von Mobilitätsbedürfnissen zur Minderung der Lebensqualität, insbesondere in Ballungsräumen“ (FES 2009: 3). Die positiven sozialen Auswirkungen von Mobilität stehen damit im Widerspruch zur ökologischen Wirkung der resultierenden Verkehrsabwicklung. Die durch Emissionen hervorgerufene ökologische Beeinträchtigung senkt wiederum die Lebensqualität des Menschen, weshalb sich ein programmatischer Zusammenhang zur sozial-ökologischen Integrationsebene ergibt. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung der ökonomischen Anforderungen, positioniert sich die FES nahezu integriert im IND.

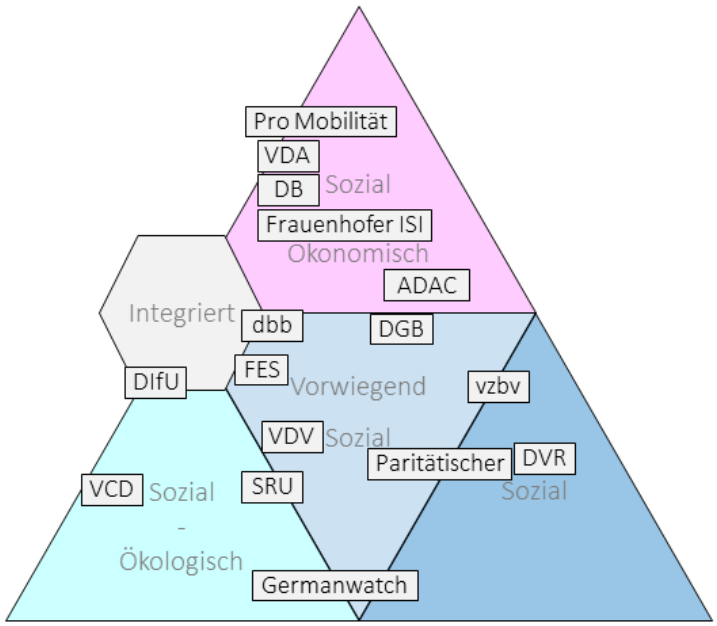

Abbildung 6: Ausschnitt der sozial geprägten Akteurstopographie (eigene Darstellung)

Von dieser teilintegrierten Stellung weichen die Träger des streng sozialen Lagers ab. Hierbei handelt es sich um die *Verbraucherzentrale Bundesverband* (vzbv), den *Deutschen Verkehrssicherheitsrat e.V.* (DVR) und den *Paritätischen Wohlfahrtsverband* (DPW). Herauszustellen ist in diesem Zusammenhang, dass die starke soziale Ausrichtung auf unterschiedlicher programmatischer Grundlage

erfolgt. So sieht der vzbv seine Aufgabe hauptsächlich im Schutz des Verbrauchers gegenüber Produzenten. „Der vzbv streitet für faire Märkte, unbedenkliche Produkte und klare Informationen“ (vzbv 2016). Aus verkehrspolitischer Sicht impliziert dies den Schutz der Nutzer und Nutzerinnen bei ihrem Mobilitätskonsum. Da beispielsweise transparente Angebotsmärkte für erhöhten Wettbewerb und damit geringere Preise bzw. Gewinne sorgen, steht der Träger tendenziell im Konflikt zur stark ökonomisch orientierten Anbieterseite.[30] Demgegenüber fordert der DVR zwar ebenfalls den Schutz der Nutzer und Nutzerinnen, allerdings in physischer Hinsicht. „Die Aufgabe des Vereins ist die Förderung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit aller Verkehrsteilteilnehmer. […] Der DVR vertritt die Positionen, die geeignet sind, Leben zu retten und schwere Verletzungen zu vermeiden“ (DVR 2014). Da geeignete Lösungen häufig technologisch bzw. infrastrukturell bedingt sind, ist die Beziehung zum ökonomischen Feld harmonischer als beim vzbv.

Haben die politischen Forderungen der Träger bisher hauptsächlich den Konflikt und die Integration von Ökonomie und Sozialem beschrieben, kommt den Vertretern des streng ökologischen Lagers eine besondere Bedeutung im Akteursfeld zu. Zwar stehen die Forderungen der Träger in ähnlich konfliktreicher Beziehung zu den jeweiligen äußeren Dreiecken, jedoch wird hierdurch das IND in eine dritte Dimension aufgespannt, die zwei weitere Integrationsbereiche nach sich zieht. Exemplarisch für das streng ökologische Dreieck sind der *Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland* (BUND), der *Naturschutzbund Deutschland* (Nabu) und der *World Wide Fund Deutschland* (WWF). Die Träger treten für einen konsequenten Umwelt- und Naturschutz ein. Beispielhaft beschreibt dies der Nabu in seiner Zieldefinition: „Wir wollen, dass auch kommende Generationen eine Erde vorfinden, die lebenswert ist, die über eine große Vielfalt an Lebensräumen und Arten, sowie über gute Luft, sauberes Wasser, gesunde Böden und ein Höchstmaß an endlichen Ressourcen verfügt.“ (Nabu 2016a)

Die aufgestellte Forderung setzt einerseits voraus, dass der Mensch seinen derzeitigen Lebensstil ändert (vgl. BUND 2004: 1), andererseits sollte die Abhängigkeit und die Nutzung endlicher Ressourcen auf ein Mindestmaß reduziert werden. Aus verkehrspolitischer Sicht wird damit eine Änderung des Verkehrsverhaltens bei gleichzeitigem Verzicht auf fossile Brennstoffe favorisiert. Weiterhin sollte „Mobilitätspolitik […] zum Ziel haben, Verkehr dort drastisch zu reduzieren, wo er überflüssig, klima- und gesundheitsschädlich ist“ (Nabu 2016b).

[30] Aus dem Beispiel wird deutlich, dass der von Trägern der Verkehrspolitik geforderte Wettbewerb unterschiedlich ausgelegt werden kann und teilweise im Widerspruch zueinander steht. Fordern bspw. BDI und VW einen erhöhten Wettbewerb, ist hiermit ein möglichst gering regulierter Marktzugang für die abzusetzenden Produkte gemeint. Demgegenüber fordert der vzbv einen möglichst hohen anbieterseitigen Wettbewerb, der wiederum Transparenz erfordert. Hierfür kann im Gegenteil sogar ein erhöhter regulatorischer Aufwand erforderlich sein, der damit eine konfligierende Beziehung mit ökonomischen Trägern nach sich zieht.

Die Ziele stehen tendenziell in Konflikt zu ökonomischen Forderungen. So sind die Änderung von Lebensstilen und der Verzicht auf fossile Brennstoffe nicht konform mit der derzeitigen Art und Weise des Wirtschaftens. Gleichzeitig wird die Einschränkung von Wirtschaftswachstum in Kauf genommen, um die ökologischen Ziele zu erreichen. Demgegenüber ist die Beziehung von sozialer Dimension und stark ökologischen Interessen ambivalent. Einerseits schaden die durch den Verkehr hervorgerufenen Umweltbelastungen auch dem Menschen, während ihre Verringerung zugleich positive soziale Effekte mit sich bringt. Andererseits kann eine erzwungene Verkehrsreduktion bzw. Änderung von Lebensstilen die Mobilität des Einzelnen einschränken, was negative soziale Folgen impliziert.

Die favorisierten verkehrspolitischen Ansätze von Trägern des ökologischen Feldes gegenüber Akteuren des sozialen bzw. ökonomischen Feldes rufen wiederum zwei Integrationsoptionen hervor, die von Trägern mit jeweils unterschiedlicher Programmatik besetzt werden. In Anlehnung an die Klärung der sozialen Frage im 20. Jahrhundert durch Lösungen des sozial-ökonomischen Integrationsfeldes können die beiden Integrationsoptionen damit als Pendant zur Klärung der ökologischen Frage 21. Jahrhunderts angesehen werden.

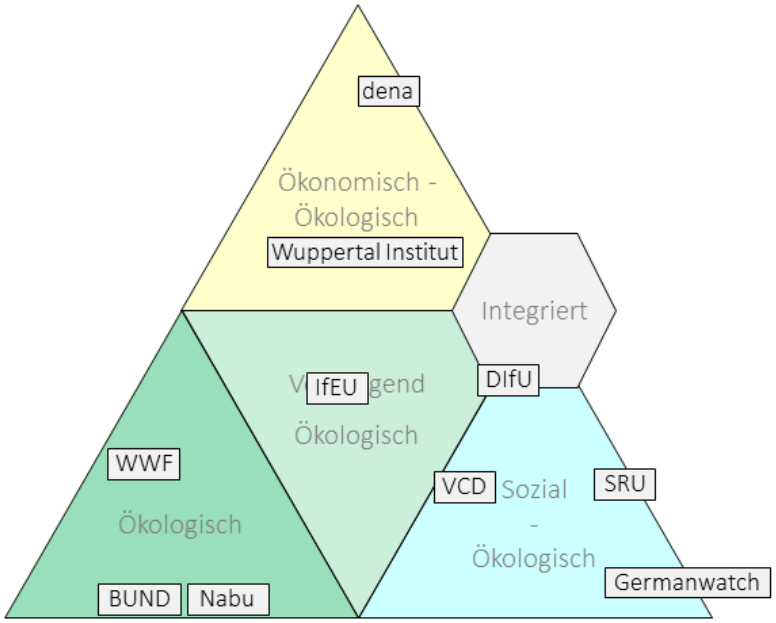

Abbildung 7: Ausschnitt der ökologisch geprägten Akteurstopographie (eigene Darstellung)

Die erste Integrationsoption wird durch Träger des ökologisch-ökonomischen Feldes repräsentiert. Dabei handelt es sich um die *Deutsche Energieagentur* (dena), das *Wuppertal Institut* und das *Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoffforschung Baden-Württemberg* (ZSW). Im Mittelpunkt steht hier die Lösung von ökologischen Fragestellungen mithilfe technologischer Ansätze. So ist bspw. ein zentrales Kriterium der Technologieentwicklung des ZSW die „Schonung natürlicher Ressourcen“

(ZSW 2013). Weiterhin bildet für das Wuppertal Institut „die Analyse und Induzierung von Innovationen zur Entkopplung von Naturverbrauch und Wohlstandsentwicklung [...] einen Schwerpunkt [der] Forschung“ (Wuppertal Institut 2016). Verkehrspolitisch bedeutet diese Schwerpunktsetzung eine Favorisierung von Effizienzmaßnahmen zur Senkung von Umweltbelastungen. Exemplarisch für die Orientierung auf technologische Effizienz steht in diesem Zusammenhang die Deutsche Energieagentur, welche in ihrer Zieldefinition deutlich macht: „Die dena fördert mit neuen, intelligenten Ideen zukunftsweisende Ansätze, um möglichst rasch nachweisbare Erfolge bei der gezielten Steigerung von Energieeffizienz und der effizienteren Nutzung von erneuerbaren Energien zu realisieren.“ (dena 2016)

Zur Senkung von Ressourcenverbrauch und Umweltbelastung favorisiert die dena damit einerseits die Optimierung bestehender Technologien, andererseits sollen innovative Ansätze wie erneuerbare Energien die Abhängigkeit von Energienutzung und Ressourcenverbrauch aufheben. Ebenso sind auch für das ZSW „ökologisch, ökonomisch und gesellschaftlich tragfähige Energiekonzepte [...] untrennbar mit der Nutzung erneuerbarer Energien und der Steigerung der Energieeffizienz verbunden“ (ZSW 2013).

Mit Blick auf die definierten Ziele zeigt sich darüber hinaus die verknüpfende Stellung der Träger zwischen Ökologie und Ökonomie. Auf der einen Seite sehen sich die Einrichtungen in der Lage „Schlüsseltechnologien erfolgreich zu entwickeln und mit der Wirtschaft umzusetzen“ (ZSW 2013), auf der anderen Seite stehen „Ressourcen-, Klima- und Energieherausforderungen“ im Zentrum ihrer Arbeit. Die technologischen Effizienzlösungen haben dabei eine doppelte Wirkung, welche integrierend auf die programmatischen Forderungen wirkt. So kann durch einen geringeren Ressourcenverbrauch zunächst Wachstum gesteigert und Wohlstand gemehrt werden, wodurch ökonomische Forderungen bedient werden. Weiterhin lassen sich ökologische Erfolge erzielen, da ein geringerer Ressourcenverbrauch die Schonung natürlicher Ressourcen und geringere Umweltbelastungen nach sich zieht. Elementar sind in diesem Interessenausgleich auch die Träger der ökologischen und ökonomischen Felder. Während Träger der ökologischen Nachhaltigkeitsdimension i. d. R. Forderungen zur Senkung der Umweltbelastungen stellen und die Einhaltung der Ziele überprüfen, entstammen die zu optimierenden Technologien zumeist aus dem ökonomischen Raum bzw. werden nach der Entwicklung durch Träger des ökonomisch-ökologischen Feldes in diesen rücküberführt (Markterschließung und Absatzsteigerung).

Neben den dargestellten technologie- und effizienzorientierten Optionen beschreiben die programmatischen Forderungen der sozial-ökologischen Träger weitere Ansätze zur Lösung der ökologischen Frage im Verkehrsbereich. Bei den repräsentativen Trägern dieses Feldes handelt es sich um den *Sachverständigenrat für Umweltfragen* (SRU), den *Verkehrsclub Deutschland* (VCD) und das *Deutsche Institut für Urbanistik* (Difu).

Zunächst ist für die Akteure zu konstatieren, dass – anders als im Fall der ökologisch-ökonomischen Programmatiken – ein Zusammenhang zwischen Umweltbelastungen des Verkehrs und deren negativen sozialen Auswirkungen hergestellt wird. So belastet bspw. aus Sicht des SRU „der Autoverkehr […] weiterhin in unzumutbarer Weise die Lebensqualität in den Ballungsräumen, insbesondere durch Luftschadstoffe, Lärmemissionen und Unfallrisiken“ (SRU 2012: 198). Zusätzlich sind „die Belastungen sozialräumlich ungleich verteilt“ (ebd.). Gleichzeitig ist „Mobilität […] ein wesentlicher Bestandteil des sozialen Lebens und gehört zur Lebensqualität“ (ebd.). Die Lösung dieses Zielkonflikts wird deshalb in einem „umweltgerechten Verkehr“ gesehen. Ein wesentliches Kriterium des verkehrspolitischen Leitbilds ist dabei die Abkehr von der aus Sicht der Akteure bestehenden Autozentrierung. In der Folge werden bspw. „umwelt- und menschenverträgliche Geschwindigkeiten“ (VCD 2016) sowie ein hoher Verkehrswegeanteil des Umweltverbundes gefordert (vgl. SRU 2012: 199).

Mit Blick auf die bereits dargestellte ökologisch-ökonomischen Programmatik geraten damit technologische Lösungsansätze gegenüber sozialen Zielen und Lösungsoptionen in den Hintergrund. Die soziale Ausrichtung zeigt sich in doppelter Hinsicht; so avanciert zunächst die Steigerung der Lebensqualität gegenüber der Wohlstandsmehrung zum handlungsleitenden Motiv der Träger. Weiterhin wird auch die soziale Rahmenbedingung des Mobilitätsverhaltens durch die Forderungen berücksichtigt. Dies zeigt sich daran, dass der avisierte verkehrspolitische Paradigmenwechsel explizit die Änderung von Lebensstilen der Verkehrsnutzer und -nutzerinnen einschließt und einfordert. Ein ausschließlich effizienzorientierter Ansatz mit inkrementellen technologischen Verbesserungen erscheint aus Sicht dieser Akteure nicht ausreichend, um Umweltziele zu erreichen und gleichzeitig soziale Anforderungen zu erfüllen. Das bedeutet jedoch nicht, dass technologische Lösungsansätze von den Trägern grundsätzlich abgelehnt werden. Vielmehr bilden sie einen Lösungsansatz an Stellen, an denen Verkehr nicht reduziert oder verlagert werden kann, ohne die Mobilität der Menschen einzuschränken. So stellt bspw. der VCD (2016) fest, dass „man nicht immer auf das Automobil verzichten“ kann, weshalb sich auch der Verkehrsclub für „möglichst effiziente und leise Autos ein[setzt], die im besten Fall von vielen Menschen genutzt werden“.

Zwischenfazit

Die hier durchgeführte Diskursanalyse hatte zum Ziel, die diffuse Figuration divergierender Interessen von Trägern des verkehrspolitischen Felds zu strukturieren. Abgeleitet vom allgemeingültigen Ziel einer integrierten bzw. nachhaltigen Verkehrspolitik wurden die Akteure entsprechend ihrer Programmatik im integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck verortet.

Durch die transparente Darstellung des verkehrspolitischen Diskurses zeigte sich, dass bei einer gleichberechtigten Auswahl von verkehrspolitisch bzw. gesellschaftlich relevanten Interessenvertretern nahezu alle Positionsoptionen des integrierenden Nachhaltigkeitsdreiecks bedient werden. Das bedeutet einerseits, dass vereinzelt Akteure in klassischer Form ausschließlich Standpunkte einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem vertreten. Neu ist allerdings, dass ein Großteil der Träger mit ihren spezifischen Zielen bereits eine teilintegrierte Stellung zwischen den äußeren Positionen einnimmt. Das bisher existierende Bild des verkehrspolitischen Diskurses aus statischen und in Konflikt stehenden Interessen entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen wird dadurch in Teilen korrigiert und verdeckte programmatische Übergänge zwischen den Trägern aufgezeigt.

Der sozial-ökonomische Integrationsbereich repräsentiert dabei, entsprechend des Überhangs an eingeordneten Akteuren, das bisher am stärksten kompromissorientierte verkehrspolitische Feld. Herausragende Themenbereiche sind in diesem Zusammenhang der Infrastrukturausbau und -erhalt sowie die Verkehrssicherheit, welche traditionell eng mit der deutschen Verkehrspolitik verknüpft bzw. historisch gewachsen ist. Neuere und dementsprechend von weniger Akteuren besetzte Felder sind demgegenüber jene mit sozial-ökologischen und ökonomisch-ökologischen Integrationsaspekten. Die beiden Optionen beschreiben den bisher existierenden programmatischen Dualismus in der Klärung der ökologischen Frage im Verkehr. Sollen, ausgerichtet auf den Anspruch einer integrierten Verkehrspolitik, gesellschaftlich tragfähige Lösungen erreicht werden, müssen die Interessen der beiden Akteursgruppen durch verkehrspolitische Kompromisse befriedet werden. Dabei wird es nicht ausreichen, eine der beiden Integrationsoptionen in der Politikformulierung zu bevorzugen.

Auch wenn keiner der untersuchten Träger eine vollintegrierte Position einnimmt, widerspricht dies nicht automatisch dem Ziel bzw. der Möglichkeit einer integrierten Verkehrspolitik. So ist für die Träger weder davon auszugehen noch zu erwarten, dass diese ihre programmatischen Ziele im Sinne einer integrierten Verkehrspolitik ausrichten. Vielmehr sollte in der verkehrspolitischen Entscheidungsfindung, auf Basis der heterogenen Interessenlage, ein integrierter und damit gesellschaftlich tragfähiger Kompromiss hergestellt werden. Hierzu liefert die Untersuchung zwei praktische Arbeitshilfen. Zum einen können mithilfe der Kategorisierung Akteure für den verkehrspolitischen Willensbildungsprozess ausgewählt werden, die jeweils unterschiedliche gesellschaftliche Funktionen einnehmen. Hierdurch wird eine ausgewogene Berücksichtigung von Trägern erreicht, die dem Ziel entgegenkommt, gesellschaftlich tragfähige Kompromisse zu erzielen. Zum anderen können die verkehrspolitischen Ziele der Träger im integrierenden Nachhaltigkeitsdreieck veranschaulicht werden. Damit wird ersichtlich, welche Kompromisse zwischen den Programmatiken notwendig sind, um eine nachhaltige Verkehrspolitik zu erreichen.

3.2 Problemanalyse Mobilitätsmanagement[31]

Nachdem der übergeordnete bundespolitische Diskurs zur integrierten Verkehrspolitik durch das integrierende Nachhaltigkeitsdreieck erschlossen wurde, wird die verkehrspolitische Betrachtung nun thematisch spezialisiert. Das Mobilitätsmanagement – als Teilbereich der integrierten Verkehrsplanung – wird nachfolgend genauer untersucht. Hierbei ist ein anderes Vorgehen als im vorangegangenen Abschnitt erforderlich. So ist der Begriff Mobilitätsmanagement, wie im zweiten Kapitel gezeigt, in weiten Teilen diffus. Dies stellt die Untersuchung zunächst vor eine vermeintlich ähnliche Ausgangssituation wie beim Diskurs um die integrierte Verkehrspolitik, da durch die Begriffsoffenheit unterschiedliche Ziele verfolgt werden können. Jedoch liegen für das Untersuchungsobjekt Mobilitätsmanagement Hinweise vor, dass nicht nur unterschiedliche Zielintentionen bei den beteiligten Akteuren herrschen, sondern dass auch die theoretische Entwicklung des Ansatzes Widersprüche birgt. Da die Theorie des Mobilitätsmanagements die Grundlage bzw. den Ausgangspunkt der anschließenden Politikfeldanalyse bildet, muss zunächst geklärt werden, ob Antagonismen vorliegen. Die daraus abgeleitete Problemanalyse ist einerseits erforderlich, um Vergleichbarkeit und Kontextualisierung des später erhobenen Datenmaterials herzustellen. Andererseits können durch die Identifikation von Widersprüchen bereits Hinweise auf mögliche Konflikte abgeleitet werden. Weiterhin bietet das Vorgehen die Möglichkeit, die Grundlage für eine konsistente theoretische Neueinordnung zu legen.

Im zweiten Kapitel wurden die maßgeblichen Definitionen des Mobilitätsmanagements erschlossen und deren Logik nachvollzogen. Diese bilden die Grundlage der theoretischen und praktischen Entwicklung. Daran anschließend wird nun das Begriffsverständnis aufgearbeitet und Schwächen bzw. Unklarheiten innerhalb dessen erörtert. Dabei wird zunächst dargestellt, welche Widersprüche sich aus den Definitionen bzw. der Auslegung ergeben (I. Definitionsschwäche). Anschließend werden die innerhalb des Mobilitätsmanagements definierten Ziele aus einer planungstheoretischen Perspektive kritisiert (II. Planungsschwäche). Um darzustellen, dass sich weiterhin Mängel im angewendeten Mobilitätsmanagement ergeben, wird die Untersuchung zusätzlich auf Projekte mit praktischem Bezug erweitert (III. Anwendungsschwäche).

[31] Textpassagen dieses Kapitels wurden zum Teil bereits in dem im Rahmen des Forschungsprojektes veröffentlichten Diskussionspapier publiziert (vgl. Schwedes et al. 2016), um die aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnisse in die wissenschaftlich und planerische Praxis zurückzuspiegeln und die Ergebnisse innerhalb dieses Berichtes einbeziehen zu können.

I. Die Definitionsschwäche

Einige wissenschaftliche Arbeiten versuchen die in Kapitel 2 beschriebenen allgemeingültigen Definitionen zu konkretisieren bzw. zu präzisieren, indem sie das Mobilitätsmanagement tiefergehend beschreiben und durch Anwendungsbeispiele konsolidieren. Hierbei ist auffällig, dass – unabhängig von Einrichtung und Anwendungsbereich – der Begriff der weichen Maßnahmen bzw. soft policies dazu verwendet wird, Mobilitätsmanagement als verkehrsplanerischen Ansatz zu konkretisieren (vgl. Reutter/Kemming 2012: 17). Mobilitätsmanagement wird in der Regel synonym zu weichen Maßnahmen gesehen und häufig dem Begriff der harten Maßnahmen bzw. hard policies gegenübergestellt (vgl. Reutter 2014: 5; VMP München 2006: 2). Eine Definition für weiche Maßnahmen der Verkehrsplanung, welche die verkehrspolitischen Handlungsoptionen anhand eindeutiger Kriterien einordnet, existiert jedoch nicht. Vielmehr werden die weichen Maßnahmen beispielhaft beschrieben bzw. von harten Maßnahmen abgegrenzt (vgl. Schreiner 2008: 2; EP 2010: 25). Aus den Beschreibungen ergeben sich zwei Definitionslogiken, die im Folgenden vorgestellt und kritisch hinterfragt werden.

Weiche Maßnahmen und Freiwilligkeit

Das erste Verständnis verknüpft weiche Maßnahmen implizit mit dem Aspekt der *Freiwilligkeit* (vgl. Fops 2003: 19). Mobilitätsmanagement umfasst hierbei alle verkehrspolitischen Handlungen, die dem Nutzenden zusätzliche Optionen bzw. Angebote oder Verbesserungen in der Verkehrsmittelwahl bereitstellen, ohne den Möglichkeitsraum zu verringern. Die Abwesenheit von Zwangsmaßnahmen und Restriktionen ist damit die grundlegende Eigenschaft von Mobilitätsmanagement. Das Verständnis ist konform zum geopolitischen Ansatz von Soft Power, der neben militärischen Zwängen und monetärer Einflussnahme (Hard Power), die freiwillige Überzeugung mithilfe von Anziehungskraft und Attraktivität eines Staates als Option sieht, politisch-diplomatische Einflussnahme zu üben (vgl. Nye 1990).

Zwar sprechen André Bruns und Armin Langweg (2010: 4) in Bezug auf Mobilitätsmanagement nicht explizit von weichen Maßnahmen, jedoch folgen sie der dargestellten Logik. So wird unter Mobilitätsmanagement die „Attraktivierung von öffentlichen Nahverkehr, Car-Sharing, Fahrgemeinschaften, Radfahren und zu Fuß gehen“ verstanden, welches durch „spezifische Angebote“ erreicht werden soll. Weiterhin wird eine „freiwillige Veränderung in der Verkehrsmittelwahl“ angestrebt (ebd.: 13).[32] Auch Martin Schreiner (2008: 9 ff.) reiht sich in das Verständnis ein, indem er

[32] Der gleichen Logik folgt die Deutsche Energieagentur (vgl. dena 2011: 5).

unter Mobilitätsmanagement „weiche Instrumente“ versteht, welche „nicht restriktiv“ wirken. Korrespondierend hierzu werden im Fops-Projekt „Nachhaltige Mobilitätskultur“ harte Maßnahmen als restriktiv beschrieben (vgl. Fops 2006: 87).

Die dargestellte Logik offenbart jedoch einen grundsätzlichen Widerspruch im Verhältnis zur Gesamtkonzeption aus harten und weichen Maßnahmen. So werden hier alle Maßnahmen als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements angesehen, die zusätzliche Angebote (des Umweltverbunds) bereitstellen. Daran anknüpfend wurden in den bisherigen Arbeiten Maßnahmen wie die Errichtung von Fahrradabstellanlagen und Duschräumen und die Subventionierung von Jobtickets dem Mobilitätsmanagement zugeordnet (vgl. effizient mobil 2010: 29; Stiewe 2010: 20). Diese Maßnahmen lassen sich jedoch nicht eindeutig den weichen Maßnahmen zuordnen. So verortet beispielsweise Klaus Beckmann (2007: 731) verkehrsplanerische Handlungsoptionen aus den Bereichen „Bau, Betrieb, Organisation, Rechtssetzung und finanzielle Anreize“ im Feld der harten Maßnahmen.[33] Widerspricht das Verständnis von Beckmann damit zunächst den dargelegten Definitionen von MOMENTUM/MOSAIC, EPOMM, IVP und FGSV, die das Handlungsfeld Organisation dem Mobilitätsmanagement und damit implizit den weichen Maßnahmen zuordnen, lassen sich darüber hinaus die genannten Maßnahmenbeispiele den nach Beckmann beschriebenen harten Handlungsfeldern zuordnen. So handelt es sich bei der Errichtung von Fahrradabstellanlagen und Duschräumen um bauliche Veränderungen, während Jobtickets i. d. R. mit finanziellen Anreizen verknüpft werden.

Widersprüche ergeben sich auch durch andere Quellen, die harte Maßnahmen beispielhaft beschreiben. So werden einerseits fiskalische und gesetzliche Instrumente der Verkehrsplanung sowie das Verkehrssystemmanagement als harte Planungsfelder angesehen (vgl. Fops 2007: 58, Kagermeier 2004: 8).[34] Demgegenüber werden Subventionen und andere preispolitische Ansätze aufgrund ihres freiwilligen Angebotsstatus als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements verstanden. So beinhaltet bspw. das betriebliche Mobilitätsmanagement der Diakoniestation Hamburg die Maßnahme „Pauschaler Zuschuss zum Arbeitsweg“, während das Mobilitätsmanagement der Ruhr-Universität Bochum die Gratisnutzung von Leihfahrrädern vorsieht (vgl. ILS 2016b; ILS 2016c). Auch das bereits angesprochene Jobticket ähnelt in seinem Charakter den fiskalischen Maßnahmen, wenngleich hier keine Subventionierung durch die öffentliche Hand sondern durch den Arbeitgeber erfolgt.

Darüber hinaus werden in der Literatur freiwillige Angebote im Zuge des Mobilitätsmanagements genannt, die das Handlungsfeld Organisation bedienen und gleichzeitig dem (harten)

[33] Siehe hierzu auch FGSV (2013: 13).

[34] Es wird darauf hingewiesen, dass nach FGSV (2013: 13) Verkehrsmanagement eher als weiches Handlungsfeld angesehen wird.

Verkehrssystemmanagement zuzuordnen sind. Hierbei handelt es sich bspw. um die Anpassung der Taktzeiten im ÖPNV an die Arbeitszeiten, die Fahrgemeinschaftsförderung und Car-Sharing-Angebote (vgl. EPOMM 2013; EP 2010: 5). Eine eindeutige Zuordnung zu den weichen Maßnahmen (Mobilitätsmanagement) bzw. den harten Maßnahmen (Verkehrssystemmanagement) ist bei den genannten Handlungsoptionen jedoch nicht möglich. Vielmehr schafft die diffuse Beschreibung von weichen und harten Maßnahmen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement Unklarheiten, die eine exakte Abgrenzung des verkehrspolitischen Handlungsbereichs verhindern.

Der größte Widerspruch stellt sich jedoch durch die Forderung nach einem Mobilitätsmanagement-Gesetz ein. Einerseits wird das Mobilitätsmanagement durch den weichen Charakter deutlich von „legislativen“ (Kagermeier 2004: 18) bzw. „gesetzlichen Instrumenten“ (Fops 2007: 58) abgegrenzt, andererseits wird gefordert, dass das Instrument durch die gesetzliche Niederschrift bindenden und damit harten Charakter erfährt. In dem Moment, wo ein Mobilitätsmanagement-Gesetz erlassen wird, fällt die dargestellte Logik des Mobilitätsmanagements in sich zusammen.

Die Argumentation offenbart, dass die gleichzeitige Anwendung der Unterscheidungskriterien von harten bzw. weichen sowie restriktiven bzw. anreizorientierten Maßnahmen in Bezug auf die Abgrenzung von Mobilitätsmanagement nicht zielführend erscheint. Dabei ist auffällig, dass insbesondere die Abgrenzung von harten und weichen Maßnahmen einen undefinierten Zwischenbereich aufweist, der widersprüchliche Zuordnungen nach sich zieht. Demgegenüber erscheint die singuläre Anwendung des Kriteriums, ob eine Maßnahme nutzerseitig zu Restriktionen oder Anreizen führt, widerspruchsfrei. Synonym hierzu hat sich in der Verkehrsplanung die Unterscheidung nach Push- und Pull-Maßnahmen etabliert. Die Unterscheidungskriterien sind dabei konform zum dargestellten Anspruch von Mobilitätsmanagement, auf Freiwilligkeit zu beruhen. In diesem Sinne handelt es sich bei Mobilitätsmanagement ausschließlich um Pull-Maßnahmen der Verkehrsplanung. Da hierbei keine Abgrenzung zwischen harten und weichen Maßnahmen vorgenommen werden muss, lässt sich nachvollziehen, weshalb bspw. bauliche oder organisatorische Angebotsmaßnahmen teilweise dem Mobilitätsmanagement zugeordnet werden.

Weiche Maßnahmen und Verhaltensbeeinflussung

Das zweite Verständnis von Mobilitätsmanagement, das die unklare Abgrenzung von weichen und harten Maßnahmen auflösen könnte, verknüpft den Ansatz mit dem Kriterium der Verhaltens- bzw. Bewusstseinsbeeinflussung (vgl. Langweg 2007: 48). Demnach handelt es sich beim Mobilitätsmanagement um jene Maßnahmen, die das Mobilitäts- und Verkehrsverhalten der Verkehrsteilnehmenden direkt ansprechen bzw. verändern. Teilweise wird dabei die Verhaltensbeeinflussung synonym zur Nachfragebeeinflussung verwendet bzw. der

nachfrageorientierte Ansatz den weichen Maßnahmen gleichgesetzt (vgl. Mobinet 2004: 34; Ansbacher et al. 2012: 75; EP 2010: 13 ff.; Güller 1998: 11; Ahrens et al. 2010: 56).

Da die Verhaltens- und Nachfragebeeinflussung durch Anreize (Angebote) und Zwänge hervorgerufen werden kann, werden neben den bereits erläuterten Pull-Maßnahmen auch Push-Maßnahmen als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements angesehen. Dementsprechend verstehen das *Deutsche Institut für Urbanistik* (vgl. Difu 2012: 77) und die *Deutsche Energieagentur* (vgl. dena 2011: 59) die Dienstreiserichtlinie in Unternehmen als Maßnahme des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Da hierbei die Nutzung von bestimmten Verkehrsmitteln obligatorisch festgelegt wird, also keine freiwillige Auswahlentscheidung des Verkehrsteilnehmenden mehr gegeben ist, handelt es sich um eine Push-Maßnahme.

Im Sinne der dargestellten Logik werden im Verkehrsentwicklungsplan der Stadt München (vgl. VEP München 2006: 48) die Push-Maßnahmen Parkraummanagement, City-Maut und Straßenbenutzungsgebühren im Bereich der weichen Maßnahmen verortet und damit dem Mobilitätsmanagement zugeschrieben. Ein weiteres Praxisbeispiel ist das kommunale Mobilitätskonzept des Landkreises Ebersberg. Hier werden die Geschwindigkeitsbegrenzung, die Verkehrsberuhigung sowie die Parkraumbewirtschaftung ebenfalls den weichen Maßnahmen zugeordnet (vgl. Ansbacher et al. 2012: 137).

Aus dem zweiten Definitionsverständnis von Mobilitätsmanagement ergeben sich zwei Widersprüche. So sind zunächst die beiden dargestellten Logiken inkompatibel. Während das erste Verständnis dem Mobilitätsmanagement ausschließlich Anreizsetzungen zuschreibt und das Mobilitätsmanagement damit zum „Wohlfühlinstrument“ für alle Beteiligten erheben möchte, schöpft die zweite Logik den Möglichkeitsraum der Verhaltensbeeinflussung voll aus. Hierdurch wird die bisher unbeantwortete Frage aufgeworfen, ob Push-Maßnahmen tatsächlich dem Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind. Weitere Unklarheiten werden geschaffen, indem teilweise weiche und Pull-Maßnahmen bzw. harte und Push-Maßnahmen gleichgesetzt werden (vgl. Seebauer 2011: 6). An anderer Stelle wiederum werden Maßnahmen bereits dann als weich bzw. sanft angesehen, sofern sie Alternativen zur Pkw-Nutzung bieten (vgl. EP 2010: 25).

Der zweite Widerspruch ist vergleichbar mit dem intrinsischen Fehler der ersten Definitionslogik. So bedienen die genannten Maßnahmenbeispiele zwar alle das Kriterium der Verhaltens- bzw. Nachfragebeeinflussung und sind damit als Mobilitätsmanagement bzw. weich einzuordnen, jedoch finden sich in der Literatur Erklärungen, nach denen es sich bei den genannten Maßnahmen um hard policies handelt. Die Push-Maßnahmen Geschwindigkeitsbegrenzung, Verkehrsberuhigung, Parkraumbewirtschaftung und City-Maut sind dabei ebenso der Ordnungspolitik bzw. den baulichen

Maßnahmen zuzuordnen, weshalb es sich wiederum um harte Maßnahmen und damit nicht um Mobilitätsmanagement handelt. Darüber hinaus bedienen die Maßnahmen in Teilen das Feld des Verkehrs(system)managements, welches in der Literatur teilweise dem Mobilitätsmanagement gegenübergestellt bzw. im harten Bereich eingeordnet wird (vgl. Kagermeier 2004: 18).

Zusammenfassend werden die in der Literatur gefundenen Maßnahmen entsprechend der verschiedenen Einteilungskriterien in Abbildung 8 veranschaulicht.

Pull-Maßnahmen	Übergangsbereich	Push-Maßnahmen	
• Fahrplaninformation • Individuelle Mobilitätsberatung (z.B. Routenplaner) • Individualisiertes Marketing • Freiwilliges Jobticket • „Walking Bus“ • Schnuppertickets	• Spritspartraining • Mitfahrzentrale • Tele-Arbeit	• Informationen zu neg. Auswirkungen des MIV • Dienstreiseempfehlung	Klassische soft-policies
• Fahrradabstellanlagen • Haltestellenverlegung • Duschräume • Verpflichtendes Jobticket	• Car-Sharing-Angebot • Parkplatzausweisung für Car-Sharing und Fahrgemeinschaften	• Parkraumbewirtschaftung • Verringerung der Parkplatzzahl • Dienstreisevorschriften (z.B. ausschließlich Zugbenutzung für Inlandsdienstreisen)	Übergangs-bereich
• Zuwegung für Fuß- und Radverkehr • Bau einer neuen S-Bahnlinie	• Bau einer intermodalen Mobilitätsstation • Verkehrsleitsysteme	• Straßenrückbau des MIV • Fahrverbote	Klassische hard-policies

Abbildung 8: Systematisierung von MM-Maßnahmen in verkehrspolitische Handlungsbereiche (vgl. Sternkopf 2015)

Des Weiteren stellt sich die Frage, weshalb Mobilitätsmanagement zwar einvernehmlich als nachfrageorientierter Ansatz definiert ist, jedoch gleichzeitig die diskutierten Maßnahmen häufig Angebote bzw. Pull-Maßnahmen des Umweltverbunds darstellen. Unabhängig von der Klärung der Frage, ob es sich bei Mobilitätsmanagement um einen nachfrageorientierten oder einen angebotsorientierten Ansatz handelt, zeigt sich damit, dass die erklärende Beschreibung des nachfrageorientierten Ansatzes zu keiner Konkretisierung des Planungsfelds Mobilitätsmanagement führt. Vielmehr werden auch hier weitere Unklarheiten geschaffen, weshalb bei einer späteren Neudefinition auf die Beschreibung mithilfe des nachfrageorientierten Ansatzes verzichtet werden sollte.

Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement

Zuletzt wird im bisherigen Definitionsverständnis von Mobilitätsmanagement auf die (immer noch) unklare Abgrenzung zum Verkehrsmanagement hingewiesen. Wie im vorangegangen Teil dargestellt, existieren Übergänge zwischen den Planungsfeldern, die eine eindeutige Zuordnung von Maßnahmen nicht erlauben. Die bisherige Forschungsarbeit zeichnet dabei Mobilitätsmanagement einerseits als integrierten Teil des Verkehrsmanagements (vgl. FGSV 2002: 5), andererseits als Ansatz neben dem Verkehrsmanagement (vgl. Schreiner 2008: 8).[35] In beiden Fällen existieren jedoch Überlappungen zwischen den Planungsfeldern, die zu einer ähnlichen Definitionsschwäche führen, wie der Übergang zwischen weichen und harten Maßnahmen. Solange keine eindeutige Abgrenzung zwischen den Feldern gegeben ist, lassen sich in Forschung und Praxis verkehrsplanerische Handlungen nicht koordinieren bzw. klare organisatorische Zuständigkeiten darstellen.

Folgerichtig existiert die Forderung der Mobilitätsforschung, Mobilitätsmanagement als eigenständigen Ansatz zu etablieren (vgl. Langweg 2007: 43 ff.; Fops 2009: 140). Jedoch beinhalten die dargestellten Definitionen von MOMENTUM/MOSAIC, EPOMM, IVP, ILS und FGSV weiterhin Handlungsfelder, die den unklar abgegrenzten Zwischenbereich von Mobilitäts- und Verkehrsmanagement besetzen. Hierbei handelt es sich um die Bereiche Organisation, Koordination, Service und Betrieb. Betriebliche Maßnahmen wie die Linienänderung oder die Lichtsignalsteuerung wirken sich eindeutig auf die Verkehrsabwicklung aus bzw. sehen einen „gezielten Eingriff in die realisierte Ortsveränderung von Personen“ (Ahrend et al. 2013: 37) vor. Sollte das Mobilitätsmanagement einem eigenständigen Ansatz folgen, müsste das Handlungsfeld Betrieb aus dem Maßnahmenkatalog ausgeschlossen werden. Organisations-, Koordinations- und Servicemaßnahmen wirken demgegenüber sowohl auf die Antizipation potentieller Ortsveränderungen (Mobilität) als auch auf die realisierte Ortsveränderung (Verkehr) (vgl. Ahrend et al. 2013: 37; FGSV 2002: 18). Hierbei handelt es sich beispielsweise um Fahrverbote, Parkraummanagement und Service-Apps der Verkehrsbetreiber (vgl. FGSV 2002: 18). Unabhängig von der Klärung der Frage, ob die Maßnahmen und Handlungsbereiche dem Verkehrs- und Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind,[36] zeigt sich damit, dass der gleichzeitige Anspruch, Mobilitätsmanagement als eigenständigen Ansatz zu etablieren und durch die Handlungsfelder Organisation, Koordination und Service zu konkretisieren, nicht aufrecht erhalten werden kann. Vielmehr braucht es eine Definition bzw. ein Schema, an dem sich (auch neuartige) Maßnahmen und

[35] In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die TU Dresden das Mobilitätsmanagement vom Verkehrsmanagement dadurch abgrenzt, indem es auf den Personenverkehr (insbesondere nicht motorisiert, individuell) wirkt (vgl. Ammoser & Hoppe 2006: 38).

[36] Hier ergeben sich zwei Möglichkeiten. Zum einen könnten die Maßnahmen nach Erstwirkung (Vorher, Währenddessen, Nachher) kategorisiert und dem Verkehrs- und Mobilitätsmanagement zugeordnet werden. Andererseits ließe sich auch die Höhe der Maßnahmenwirkung auf Mobilität und Verkehr abwägen, um so zu entscheiden, welche Maßnahme im entsprechenden Planungsfeld zugeordnet werden kann.

Handlungsfelder eindeutig den Planungsfeldern Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement zuordnen lassen können.

Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass im Mobilitätsmanagement unter den Handlungsfeldern Organisation und Koordination geführte verkehrsplanerische Handlungen auch die Vernetzung und Steuerung von verkehrsplanerischen Zuständigkeiten vorsehen (organisationsstruktureller Ansatz des Mobilitätsmanagements) (vgl. effizient mobil 2016). Dies bedeutet bspw. dass Maßnahmen des Infrastruktur- und Verkehrsmanagements teilweise durch einen Mobilitätsmanagenden koordiniert werden. Hierdurch wird einerseits das Mobilitätsmanagement nicht wie gefordert dem Verkehrsmanagement gleichberechtigt, sondern – vom eigentlichen Anspruch abweichend – anderen Planungsfeldern übergeordnet. Andererseits stellt sich die Frage, ob das Mobilitätsmanagement selbst dem Anspruch gerecht werden kann, Verkehrsmanagement und Mobilitätsmanagement gleich zu berechtigen, wenn es auch für die Koordinierung der Planungsfelder zuständig ist. Zudem kann hier Konkurrenz zur integrierten Verkehrsplanung vermutet werden, welche dem Leitbild nach für einen Interessenausgleich verantwortlich ist.

II. Die Planungsschwäche

Durch das Handlungsfeld der Koordination zeichneten sich bereits Anknüpfungspunkte des Mobilitätsmanagements zum verkehrspolitischen Entscheidungsansatz der integrierten Verkehrsplanung ab. Daneben wird durch die existierenden Begriffsverständnisse die Frage aufgeworfen, auf welcher Handlungsebene der integrierten Verkehrsplanung sich das Mobilitätsmanagement einordnet. Handlungsebenen werden bekanntermaßen hierarchisch und nach normativer bzw. strategischer und operativer Ausrichtung abgegrenzt.[37] Sie unterscheiden sich u. a. durch Zeithorizont und Zieldefinition. Während sich die strategische Handlungsebene an normativen Leitbildern orientiert und daraus langfristige Ziele ableitet, setzt die operative Ebene die definierten Ziele kurzfristig um (vgl. Blees 2014). Durch zeitliche und örtliche Abgrenzung operativer Handlungen sind diese verhältnismäßig einfach messbar, während strategische Ziele schwerer zu quantifizieren sind und häufig externen Störfaktoren unterliegen. Hauptaugenmerk der nachfolgenden Diskussion ist die durch Mobilitätsmanagement erfolgende Mischung von normativ-strategischer und operativer Ebene.

Durch die vorangegangenen Erläuterungen lässt sich zunächst eindeutig feststellen, dass Mobilitätsmanagement nach dem derzeitigen Verständnis einen operativen Anteil aufweist. So existieren definierte Handlungsfelder (Weiche Maßnahmen, Pull-Push, Angebote des

[37] Daneben wird häufig noch die taktische Ebene zwischen strategischer und operativer Ebene eingeordnet. Diese wird hier jedoch nicht berücksichtigt.

Umweltverbunds), welche den Umfang an auswählbaren Maßnahmen für die Durchführung begrenzen oder erweitern. Zusätzlich werden zielgruppengerechte Maßnahmenbündel definiert, um „Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Mobilitätsbedürfnisse möglichst effizient abzuwickeln“ (ivm 2015). Auch der Hinweis, Mobilitätsmanagement sei kostengünstig und weise einen geringen Kosten-Nutzen-Faktor auf (vgl. ILS 2016a), verstärkt die Einsicht, Mobilitätsmanagement behandele operative Fragen der Verkehrsplanung. Weiterhin wird „Mobilitätsmanagement [als] eine kostengünstige und effektive Alternative zum [operativen Planungsfeld] Infrastrukturausbau“ (Difu 2012: 72) beschrieben. Weitere Argumente, die für die operative Ausrichtung von Mobilitätsmanagement sprechen, sind kurzfristige Projekte und Erfolgsmessungen sowie die derzeitigen Standardisierungsabsichten und Bestrebungen die Durchführungsqualität zu verbessern (vgl. Blees 2014).

Gegenüber diesen Beschreibungen, die das Mobilitätsmanagement mit dem operativen Planungsfeldern Verkehrs- und Infrastrukturmanagement vergleichbar machen bzw. auf der selben verkehrsplanerischen Ebene bearbeiten, erheben die existierenden Definitionen jedoch den Anspruch, Mobilitätsmanagement strategisch bzw. normativ zu untermauern. Hervorzuheben ist diesbezüglich der Arbeitsstand des Arbeitskreises 1.1.11 „Mobilitätsmanagement“ der FGSV, in dem das kommunale Mobilitätsmanagement ausdrücklich als „strategischer Ansatz“ (Blees 2014: 8) definiert wird. Darüber hinaus bedient Mobilitätsmanagement den normativen Anspruch, „den Personenverkehr [...] nachhaltiger zu gestalten“ (ILS 2014). Die aus dem Anspruch abgeleiteten Strategien der „Reduktion des Autoverkehrsaufkommens“ (EPOMM 2013) sowie der „Verkehrsvermeidung und -verlagerung“ (Fops 2009: 145), bestätigen die Einsicht einer normativ-strategischen Positionierung innerhalb des Planungsfelds. Während das Verkehrs- und Infrastrukturmanagement eher „technische“ Handlungsoptionen bieten, um die strategischen Ziele einer integrierten Verkehrspolitik und -planung zu erreichen und sich damit dem normativen Leitbild einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung anzunähern, ist das Planungsfeld Mobilitätsmanagement durch die Mobilitätsforschung normativ bzw. strategisch definiert und versucht so die verkehrspolitische Entwicklung zu beeinflussen.

Die damit existierende Kopplung operativer Handlungsfelder mit einem normativen Leitbild hat jedoch zwei entscheidende Nachteile in Bezug auf die (bisher nicht zufriedenstellende) verkehrspolitische Berücksichtigung des Ansatzes. So werden zunächst einzelne operative Maßnahmen – nämlich die des Mobilitätsmanagements – eines weitläufigen Entscheidungsspielraums mit einem normativen Anwendungskriterium hinterlegt. Sofern die Maßnahmen, wie von der Mobilitätsforschung gefordert, durch verkehrspolitisch Entscheidende ausgewählt und angewendet werden sollen, muss deren handlungsleitende Norm mit der des Mobilitätsmanagements konvergieren. Dies gilt ebenso für strategische Pläne, die eine Auswahl an Maßnahmen vornehmen. Sofern also verkehrsplanerisch relevante Durchführungen diskutiert und entschieden werden, muss dabei das Ziel der nachhaltigen

Verkehrsentwicklung tangiert werden, damit Ansätze des Mobilitätsmanagements überhaupt erst auf die verkehrspolitische Agenda rücken können. Demgegenüber ist es grundsätzlich denkbar, dass verkehrspolitische Strategien existieren, die nicht primär aus dem normativen Leitbild einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung abgeleitet sind, für die das Mobilitätsmanagement dennoch adäquate (operative) Maßnahmen liefern kann.

So kann beispielsweise das strategische Ziel verfolgt werden, den Ortskern einer Kleinstadt vom motorisierten Durchgangsverkehr zu entlasten, ohne dabei die motorisierte Mobilität des Einzelnen einzuschränken. Eine klassische operative Maßnahme hierfür ist der Bau einer Umgehungsstraße. Da jedoch dabei nicht das strategische Ziel der Verkehrsverlagerung und -vermeidung bzw. Autoverkehrsreduktion tangiert wird, sieht sich das Mobilitätsmanagement hier nicht zuständig und sieht von vornherein von der Anwendung eigener Maßnahmen ab. Dies hat zur Folge, dass entgegen einer integrierten Verkehrsplanung, welche dem Anspruch nach alle operativen Handlungen einbezieht, ein mögliches Planungsfeld entfällt und eine integrierte Lösung nicht mehr erreicht wird. Nutzerorientierte Maßnahmen des Mobilitätsmanagements werden auf diese Weise in ihrer planerischen Bedeutung entwertet.

Die Verknüpfung von operativer und strategischer Ebene eröffnet ein weiteres Planungsproblem, nämlich durch die vordefinierte Operationalisierung strategischer Ziele. So stellt Mobilitätsmanagement dem eigenen Anspruch nach, den kostengünstigsten und effizientesten Ansatz dar, die strategischen Ziele der Verkehrsvermeidung und -verlagerung zu erreichen. Weiterhin ist es das einzige Instrument, welches für sich reklamiert, ausschließlich für eine nachhaltige Verkehrsentwicklung einzutreten. Sofern auf Basis der übereinstimmenden verkehrspolitischen Strategie bzw. Norm, die Ziele operationalisiert bzw. Maßnahmen ausgewählt werden, ist die Anwendung von Mobilitätsmanagement vorab definiert und thematisch entsprechend eingeschränkt. Im Ergebnis wird der verkehrspolitische Entscheidungsspielraum innerhalb des normativen Leitbildes einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung auf Mobilitätsmanagementmaßnahmen eingeengt. Demgegenüber ist jedoch noch nicht geklärt, ob möglicherweise andere (teurere bzw. schwerer durchsetzbare) Planungsfelder eine höhere Zieleffektivität aufweisen. Damit steht der Ansatz möglicherweise auch in Konkurrenz zum Anspruch einer integrierten Verkehrsplanung, welche für sich reklamiert, Planungsansätze bzw. Maßnahmen zielorientiert auszuwählen und zu verknüpfen, um sich vorgegebenen Leitbilder anzunähern.

Zusätzlich führt die Kopplung der Planungsebenen zu einer Bringschuld in der Mobilitätsforschung, welcher voraussichtlich nicht nachgekommen werden kann. So soll durch eine kurzfristige (operative) Maßnahmendurchführung innerhalb zeitlich befristeter Projekte (i. d. R. weniger als drei Jahre) die Wirksamkeit durch die Messung strategischer (und damit langfristiger) Ziele nachgewiesen werden. Demgegenüber hat ein als „technische Maßnahme“ verstandenes Mobilitätsmanagement ausschließlich

operative Zielkriterien zu messen, ähnlich dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement. Der Nachweis für die Erreichung strategischer Ziele würde hingegen durch die langfristig orientierte Integrierte Verkehrsplanung erfolgen.

Zuletzt wird darauf hingewiesen, dass die Vorschrift für Mobilitätsmanagementmaßnahmen, normative Ansprüche zu erfüllen, einen undefinierten Raum in der Verkehrsplanung hinterlässt. Dies wird besonders am Beispiel der Maßnahme Spritspartraining deutlich. Hierbei handelt es sich um eine Informationsmaßnahme, welche nach operativen Gesichtspunkten (weiches Maßnahmenangebot) im Bereich des Mobilitätsmanagements zu verorten ist. Da hierdurch jedoch weder das strategische Ziel der Autoverkehrsreduktion erreicht wird, noch zweifelsfrei geklärt werden kann, ob die Maßnahme Rebound-Effekte hervorruft und damit dem Leitbild einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung widerspricht, ist die Maßnahme nicht konform mit der normativ-strategischen Ausrichtung von Mobilitätsmanagement. In der Folge müsste sie aus dem Anwendungskatalog ausgeschlossen werden, ohne dass klargestellt wird, in welches Planungsfeld sie stattdessen überführt wird (Infrastrukturmanagement oder Verkehrsmanagement). Auf diese Weise beschränkt sich das Mobilitätsmanagement in seinem Handlungsspielraum und hinterlässt Aufgabenfelder, deren Zuordnung undefiniert bleiben.

Mögliche Lösungen der Planungsschwäche

Die dargestellten Probleme der Verflechtung von Planungsebenen erfordern eine klare Positionierung der Mobilitätsforschung. In diesem Zusammenhang sind zwei Ansätze denkbar. Zum einen kann Mobilitätsmanagement weiterhin als strategischer Ansatz definiert werden. Hierfür müssten jedoch alle Maßnahmen des verkehrspolitischen Entscheidungsspielraums als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements akzeptiert sein. Andernfalls bestünde, wie gezeigt wurde, die Gefahr, bestimmte effektive Maßnahmen der Zielerreichung zu missachten. Mobilitätsmanagement im Sinne eines strategischen Ansatzes verliefe somit unabhängig von den zuvor definierten Handlungsfeldern und müsste diese aufgeben. Innerhalb dieses Ansatzes sollte zudem aufgezeigt werden, inwiefern sich das Mobilitätsmanagement vom existierenden Anspruch einer integrierten bzw. nachhaltigen Verkehrsplanung abgrenzt, um nicht redundant zu erscheinen. Sofern Abgrenzungskriterien existieren, muss zudem geklärt werden, ob darüber hinaus sogar Zielkonflikte zur integrierten Verkehrsplanung vorliegen.

Falls das Mobilitätsmanagement jedoch weiterhin als operatives Planungsinstrument vom Verkehrsmanagement und dem Infrastrukturmanagement nach Handlungsfeldern abgegrenzt werden soll, müsste es unabhängig von strategischen Zielen und normativen Leitbildern definiert sein. Hierbei würde sich das Mobilitätsmanagement der strategischen Verkehrsplanung unterordnen und sich

gleichzeitig als operative Lösungsoption empfehlen. Somit wäre das Mobilitätsmanagement auch anwendbar, sofern die strategische Verkehrspolitik nicht dem Anspruch einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung folgt. Weiterhin würde keine Konkurrenz zum Leitbild der integrierten Verkehrsentwicklung entstehen.

Exkurs: „Neue Akteure“ des Mobilitätsmanagements

Das aufgezeigte planungstheoretische Vakuum von operativer und normativer Handlungsebene betrifft nicht nur Maßnahmen, sondern auch Akteure des Mobilitätsmanagements. So hat sich u. a. durch neu aufgekommene (Kommunikations-)Technologien (Internet, Smartphones etc.) in den letzten 15 Jahren ein grundlegend neues Akteurscluster herausgebildet, welches von den etablierten Trägern des Mobilitätsmanagements (Forschung, Verkehrsunternehmen etc.) kaum wahrgenommen wird. Hierbei handelt es sich zumeist um privatwirtschaftlich organisierte (Internet-)Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen bzw. Informationen bereitstellen, welche die Mobilität von Nutzenden beeinflussen.[38]

Diese „Neuen Akteure“ lassen sich skizzenhaft in drei Gruppen unterscheiden. Träger der ersten Kategorie agieren fast ausschließlich im Internet und vernetzen bestehende Mobilitätsangebote. Dies können beispielsweise Vermittler von Fahrgemeinschaften (BlaBlaCar, flinc), Taxifahrten (Uber, MyTaxi) oder Verkehrsmitteln (Drivy, upperbike) sein. Bei den Dienstleistern handelt es sich um Bereitsteller von Plattformen. Demgegenüber liegt das Hauptaugenmerk von „Neuen Akteuren“ der zweiten Gruppe auf der Vermittlung von Informationen zu bestehenden Mobilitätsangeboten und der Generierung von Daten, die relevant für Mobilitätsentscheidungen sind. Beispielhaft sind hierzu Kartendienste (GoogleMaps, Inrix) und Routenplanungstools (moovel, Quixxit) zu nennen, die (intermodale) Wegeplanungen und Verkehrsmittelvergleiche vornehmen. Hierdurch wird das durch die Mobilitätsforschung beklagte Informationsdefizit in der Verkehrsmittelwahl abgebaut. Vertreter dieser Gruppe können als Bereitsteller von Daten verstanden werden. „Neue Akteure“ der dritten Gruppe stellen veränderte Technologien bzw. Mobilitätsangebote bereit und beeinflussen so das Mobilitätsverhalten. Neue Mobilitätsangebote können beispielsweise durch veränderte Geschäftsmodelle (DriveNow, Emmy), neue Verkehrsmittel (Segway, Local Motors) oder die Änderung des regulatorischen Rahmens (Flixbus) geschaffen werden.

Aus operativer Sicht handelt sich damit zumeist um Unternehmen, die Mobilitätsmanagement betreiben. Aus der heute vorherrschenden normativen Sicht eines Mobilitätsmanagements, das auf die Reduktion

[38] Grundlage für diese Erkenntnis bilden die Vorträge der Deutschen Konferenzen zum Mobilitätsmanagement (DEPOMM) von 2011 bis 2015, bei denen kein Akteur der Internetwirtschaft einen Redebeitrag hatte. Erstmalig werden bei der DECOMM 2016 Repräsentanten der „Neuen Akteure“ durch die European Space Agency (esa), die moovel GmbH und die flinc GmbH vertreten (vgl. Depomm.de 2016).

des Straßenverkehrs gerichtet ist, stellt sich dies anders dar. So ist offensichtlich, dass die Unternehmen primär die Dienstleistungen aus wirtschaftlichen Gründen anbieten und nicht mit dem Anspruch, das Autoverkehrsaufkommen zu reduzieren. Die Ungewissheit über die normative Konvergenz etablierter Akteure und neuer Akteure könnte eine Erklärung dafür sein, weshalb die Akteursgruppen sich gegenseitig kaum Beachtung schenken.

In diesem Fall könnte ein ausschließlich operativ ausgerichtetes Mobilitätsmanagement dazu dienen, die Zusammenarbeit von etablierten und neuen Akteuren zu eröffnen und so Synergien im Sinne einer integrierten Verkehrsplanung zu generieren. In diesem Zusammenhang könnte möglicherweise auch der im nachfolgenden Teil beschriebene Mangel an belastbaren Evaluationsergebnissen von Mobilitätsmanagementmaßnahmen überwunden werden.

III. Die Anwendungsschwäche

Nachdem in den beiden vorangegangenen Abschnitten theoretische Schwächen des Mobilitätsmanagements herausgearbeitet wurden, wird der Blick nun auf die Anwendung des Instruments gerichtet. Hierzu existieren eine Vielzahl von sog. best-practice-Beispielen, deren Rahmenbedingungen in Forschungsarbeiten aufgearbeitet wurden (vgl. Müller 2001; Fops 2007; Gertz/Ziel 2012). Im Verhältnis zur unbefriedigenden verkehrspolitischen Berücksichtigung mangelt es jedoch an kritischen Analysen, die übergreifende Anwendungsschwächen zur Diskussion stellen. Hierdurch könnte möglicherweise erklärt werden, weshalb das Mobilitätsmanagement nicht in größerem Umfang angewendet wird. Die nachfolgend dargestellten Kritikpunkte der Anwendung beziehen sich auf eine qualitative Metaanalyse (vgl. Sternkopf 2015), in der Maßnahmenbündel des betrieblichen und des kommunalen Mobilitätsmanagements auf Konzeption, Durchführung und Evaluation hin untersucht wurden.[39]

Systematische Anwendung im Sinne einer strategischen Verkehrspolitik

Die grundlegende Erkenntnis der Analyse ist, dass es bisher an einer systematischen Anwendung von Mobilitätsmanagement mangelt. Entgegen den Erkenntnissen der strategischen Verkehrspolitik, dass Maßnahmen insbesondere durch die systematische Verknüpfung von Angeboten des Umweltverbunds und Restriktionen für den MIV zu einer spürbaren Verkehrsverlagerung bzw. Verkehrsvermeidung führen (vgl. Ansbacher et al. 2012: 110; BMVBS 2010: 19; Fops 2003: 98; Fops 2006: 59; Flämig et al.

[39] Hierbei handelte es sich um die betrieblichen Mobilitätsmanagementmaßnahmen im Rahmen der Projekte „Umdenken im Berufsverkehr“, „Mobilitätsmanagement im Moabiter Westen“, „Mobilitätsmanagement der Firma Infineon“, „move – Mobilitätsverbund im Arbeitnehmerverkehr“ sowie kommunale Mobilitätsmanagementmaßnahmen der Städte München, Aachen und Münster.

2001: 48; Kindhäuser 2001: 59; Louen 2013: 46; VCÖ 2004: 46), wird das Kriterium in der Konzeption von Mobilitätsmanagementmaßnahmen häufig nicht berücksichtigt. Stattdessen beschränken sich viele Anwendungen des Mobilitätsmanagements auf Pull-Maßnahmen.

Sofern auch Push-Maßnahmen Teil des Mobilitätsmanagementkonzepts sind, werden diese oftmals aufgrund projektspezifischer Widerstände nicht implementiert. Daraus ergibt sich ein Dilemma für das Mobilitätsmanagement. Einerseits müsste in einzelnen Anwendungsfällen erst nachgewiesen werden, dass das Mobilitätsmanagement ein wirksames Mittel darstellt, die strategischen Ziele der Verkehrspolitik zu erreichen, um eine gleichberechtigte Stellung in der integrierten Verkehrsplanung zu erhalten. Andererseits wird das Instrument so angewandt, dass kaum messbare Verhaltensänderungen zu erwarten sind. Dies wird anhand der Ergebnisse von Untersuchungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements besonders deutlich. Hier zeigte sich bei den Betrieben der Firmen Kraft Jacobs Suchard (Bremen), Siemens und AEG (Berlin-Moabit) und Infineon (Dresden), dass Widerstände von Belegschaft bzw. Betriebsrat die Einführung der Push-Maßnahme Parkraumbewirtschaftung verhinderten (vgl. Sternkopf 2015: 18 ff.).

Die Anwendungsschwäche steht im direkten Zusammenhang zur unklaren begrifflichen Abgrenzung, die bereits dargelegt wurde. So handelt es sich nach der Logik, die ausschließlich freiwillige Angebote als soft policies versteht, beim Parkraummanagement nicht um eine Maßnahme des Mobilitätsmanagements. Entsprechend ist die Maßnahme im Anwendungskatalog nicht zu berücksichtigen. Auch die konkurrierende Logik, welche Push-Maßnahmen als Teil der soft policies ansieht, liefert keine Hinweise, ob die Maßnahme optional oder obligatorisch im Zuge von Mobilitätsmanagementkonzepten angewandt wird. Hier wären insbesondere für Betriebe Mindeststandards notwendig, die sich an den Erkenntnissen der strategischen Verkehrsplanung und -politik orientieren und möglicherweise eine Verknüpfung von Push- und Pull-Maßnahmen vorschreiben.

Unvereinbarkeit projektförmiger Anwendung und strategischer Verkehrspolitik

Des Weiteren stellt die projektförmige Umsetzung teilweise ein Hindernis der systematischen Anwendung dar. Dabei werden insbesondere auf Seiten des betrieblichen Mobilitätsmanagements Maßnahmen nur kurzfristig durchgeführt und evaluiert. Nach Abschluss der zeitlich befristeten Begleitforschung geraten die Anwendungen aus dem Fokus wissenschaftlicher Aufmerksamkeit. Ob durch Einzelförderungen implementierte Maßnahmen dauerhaft bzw. auf wirksame Weise weitergeführt werden, bleibt in vielen Fällen offen. Damit kann auch nicht die Hoffnung bestätigt werden, dass sich das Mobilitätsmanagement bei der betrieblichen Anwendung zum „Selbstläufer“ entwickelt. Dies sollte auch bei zukünftigen (zeitlich befristeten) Förderprogrammen des betrieblichen Mobilitätsmanagements

berücksichtigt werden. Hierfür wären dauerhafte Anreize oder Vorgaben notwendig. Auch wenn das Mobilitätsmanagement auf Nutzerebene als weicher Ansatz gilt, bedeutet dies nicht, dass die Anwendung von Mobilitätsmanagement nicht mithilfe harter Instrumente durchgesetzt werden kann.

Die projektförmige und kurzfristige Anwendung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen konterkariert damit die wissenschaftliche Einsicht, dass Mobilitätsmanagementmaßnahmen insbesondere durch eine langfristige Anwendung zu einer verhaltensändernden Wirkung führen (vgl. Rölle 2005: 59). Dies gilt auch für die untersuchten Anwendungsbeispiele der Städte Aachen und Münster. So fuhr die Stadt Münster ihre Mobilitätsmanagementaktivitäten nach einer zeitlich befristeten Teilnahme an „münster.mobil“ zurück, während in Aachen das kurzfristige Ziel, mithilfe von Mobilitätsmanagement die Einführung einer Umweltzone zu verhindern, nicht erreicht werden konnte (vgl. Sternkopf 2015: 56 ff.).

Demgegenüber konnte die Stadt München ihre Mobilitätsmanagementaktivitäten im Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan (VMP) verankern. Einerseits wurden dabei Einzelmaßnahmen in einen dauerhaften Finanzierungsrahmen überführt, andererseits wird das Mobilitätsmanagement für verschiedene Zielgruppen weiterhin projekthaft verfolgt (vgl. Schreiner 2016). Ob das Mobilitätsmanagement dabei systematisch eingebunden ist bzw. die strategischen Ziele stützt, ist fraglich. So wird beispielsweise das betriebliche Mobilitätsmanagement organisatorisch vom kommunalen Mobilitätsmanagement getrennt, während das kommunale Mobilitätsmanagement vom Verantwortungsbereich der Verkehrsentwicklungsplanung entkoppelt ist.[40] Die Integration des Mobilitätsmanagements mit dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement, welche für eine effiziente Umsetzung strategischer Ziele notwendig ist, wird damit bereits auf kommunaler Organisationsebene vor große Hürden gestellt.

Systematische Wirkungsevaluationen für ein erfolgreiches Agenda-Setting

Abschließend wird auf die bisher unbefriedigenden Evaluationen zur Wirkung von Mobilitätsmanagementkonzepten hingewiesen. So konnten zwar Einzelmaßnahmen wie die Ansprache von Neubürgern auf ihre verhaltensändernde Wirkung hin evaluiert werden (vgl. Bamberg et al. 2008: 76), jedoch folgen weitere Evaluationen keiner einheitlichen Systematik. Teilweise werden dabei entweder unterschiedliche Zielkriterien untersucht[41] oder nicht vergleichbare bzw. angreifbare

[40] Die Zuständigkeiten gliedern sich wie folgt: Betriebliches Mobilitätsmanagement wird vom Referat für Arbeit und Wirtschaft koordiniert, kommunales Mobilitätsmanagement ist beim Kreisverwaltungsreferat angesiedelt, während die Zuständigkeit für die Verkehrsentwicklungsplanung beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung liegt.

[41] Während beispielsweise beim Projekt „Umdenken im Berufsverkehr“ operative Zielkriterien wie der Absatz des Jobtickets untersucht wurde, stand beim Mobilitätsmanagement der Firma Infineon das Mobilitätsverhalten der Belegschaft im Fokus der Evaluation.

Evaluationsdesigns angewandt. Hinzu kommt, dass Anwendungen wie „Mobilitätsmanagement im Moabiter Westen“, „move – Mobilitätsverbund im Arbeitnehmerverkehr“ oder „münster.mobil“ gar keine Wirkungsevaluation durchführten und daher keine Effekte nachgewiesen werden konnten. Der vom Mobilitätsmanagement selbst formulierte Anspruch, strategische Ziele wie eine Verkehrsverlagerung oder sogar -vermeidung zu erreichen, kann bisher nicht belegt werden. Nicht nur, dass hierdurch die Gefahr besteht, im verkehrspolitischen Instrumentarium als unglaubwürdig zu erscheinen, auch könnten belastbare Evaluationen für Kommunalverwaltungen eine wichtige Argumentationsgrundlage zur Einführung eines systematischen Mobilitätsmanagements bilden.

Dass belastbare Evaluationen im verkehrspolitischen Entscheidungsraum eine positive Dynamik für das Mobilitätsmanagement entfalten können, zeigt sich am Münchner Beispiel. So wurde die von wissenschaftlicher Seite als wirksam evaluierte Mobilitätsmanagementmaßnahme Neubürgerpaket im Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan festgeschrieben. Zudem konnte eine dauerhafte Finanzierung und Anwendung gesichert werden (vgl. Schreiner 2016). Belastbare Zahlen, die für politische Entscheidende von hohem Wert sind, wie die verkehrliche Wirkung, Kundenzuwächse im ÖPNV oder Emissionseinsparpotenziale, könnten somit dazu beitragen, das verkehrspolitische Agenda-Setting auch für andere Maßnahmen des Mobilitätsmanagements voranzutreiben. Hierfür wäre es zunächst notwendig, weitere Maßnahmen des Mobilitätsmanagements systematisch auf die gleichen Kriterien hin zu evaluieren. Unverzichtbar ist dabei, dass für die angewendeten Maßnahmen auch Mindeststandards gelten, die eine verhaltensbeeinflussende Wirkung erwarten lassen. Hierzu ist denkbar, dass Push-Maßnahmen wie die Stellplatzreduktion oder das Parkraummanagement unumgänglich mit dem Mobilitätsmanagement verknüpft werden. In einem zweiten Schritt könnte dann die Kombination mit Maßnahmen des Verkehrs- und Infrastrukturmanagements evaluiert werden. Ein weiterer logischer Schritt würde schließlich darin bestehen, unwirksame Mobilitätsmanagementmaßnahmen zu benennen und aus dem Anwendungskatalog herauszunehmen.

Missachtung der strategischen Definition in Anwendung und Evaluation

Interessant an den geschilderten Befunden ist, dass, obwohl das Mobilitätsmanagement normativ bzw. strategisch definiert ist, Anwendung und Evaluation kaum diesem Anspruch folgen. So mangelt es einerseits an systematischen Anwendungen, die tatsächliche Effekte im Sinne der strategischen Ziele erwarten lassen. Andererseits kann nur selten die Wirkung auf belastbare Weise evaluiert werden, sodass nicht klar ist, ob strategische Ziele mithilfe des Mobilitätsmanagements eher erreicht werden. Auch wenn Betriebe oder Kommunen möglicherweise durch die Aufstellung neuer Kriterien kein Mobilitätsmanagement mehr anwenden, ist es notwendig, entsprechende Mindestanforderungen an kommende Projekte zu definieren. Hierdurch könnte die Glaubwürdigkeit wiederhergestellt werden, die

langfristig ein erfolgreicheres Agenda-Setting erwarten lässt. Gleichzeitig ist zu überdenken, innerhalb kurzfristiger Projekte strategische Ansprüche mit dem Mobilitätsmanagement zu transportieren.[42]

Reflexion der Ergebnisse im wissenschaftlichen Kontext

Der vorangegangene Abschnitt zeigte, dass teilweise erhebliche Widersprüche in Bezug auf die theoretische Entwicklung und praktische Anwendung des Mobilitätsmanagements bestehen. Die durch die Literaturrecherche erarbeiteten Ergebnisse und Hypothesen bilden wiederum die Grundlage für die weiteren Forschungsarbeiten. Gleichzeitig sind die Befunde für die Mobilitätsforschung von besonderer Relevanz, da – sofern die Resultate zutreffen – erheblicher Handlungsbedarf für die involvierten Akteure abgeleitet werden kann.

Um der Relevanz der ersten Untersuchungen gerecht zu werden und diese für die weiteren Analysen zu validieren, wurden die Befunde in Form eines Diskussionspapiers in den wissenschaftlichen Raum zurückgespielt. Der Zeitpunkt der Veröffentlichung war innerhalb des Forschungsvorhabens so gewählt, dass etwaige Anmerkungen und Einwände in die weiteren Analysen und der Präzisierung der Forschungsergebnisse berücksichtigt werden konnten. Um relevante Akteure auf die Untersuchungsergebnisse aufmerksam zu machen, wurden ca. 60 Personen per E-Mail kontaktiert.

Die Resonanz auf das Diskussionspapier gibt Hinweise, dass bei einigen Akteuren Interesse an einer Diskussion zur Weiterentwicklung des Mobilitätsmanagements existiert und diese teilweise durch das Diskussionspapier angeregt werden konnte. Zudem ließ die erste Resonanz die Schlussfolgerung zu, dass unterschiedliche Verständnisse zum Mobilitätsmanagement zwischen den Akteuren existieren und diesen möglicherweise verdeckte Konfliktlinien zugrunde liegen. Darüber hinaus herrschen unterschiedliche Vorstellungen, wie das Mobilitätsmanagement in Zukunft weiterentwickelt werden soll.

Auf Basis der dargestellten Resonanz wurde deshalb entschieden, den Akteuren eine Diskussionsplattform in Form eines Online-Forums zur Verfügung zu stellen. Das Forum, das im Dezember 2016 startete, wurde auf der Homepage des *Fachgebiets Integrierte Verkehrsplanung* eingerichtet ist unter folgender URL zu finden:

http://www.ivp.tu-berlin.de/menue/forschung/aktuelle_forschungsprojekte/mobman_mobilitaetsmanagement/forum/

[42] Ein ausführliches Konzept, wie Mobilitätsmanagement im Kontext einer integrierten Verkehrsplanung den strategischen Ansprüchen entsprechend systematisiert werden kann, wird im Diskussionspapier „Integrierte Evaluation“ ab Kapitel 5.1. entwickelt. (vgl. Rammert 2017: 25 ff.)

Der Vorteil des Forums liegt darin, dass einerseits die Diskussion nun fachöffentlich und transparent geführt werden kann und andererseits die Akteure nochmals zur Teilnahme an einer Diskussion motiviert werden. Hierzu wurden die relevanten Akteure mehrmals auf das Diskussionsforum hingewiesen. Zudem wurden vor Annoncierung des Forums mehrere Akteure um einen Diskussionsbeitrag gebeten, von denen drei Beiträge vorab veröffentlicht werden konnten. Es beteiligten sich insgesamt neun Repräsentanten des Mobilitätsmanagements.

Wesentliche Kritik im Online-Forum

Da die Beiträge zur Validierung der ersten Untersuchungen herangezogen werden und teilweise Grundlage für die Formulierung der späteren Forschungsergebnisse darstellt, werden diese nachfolgend als Teil der Methodik zusammengefasst. Die Beiträge sind weiterhin unter dem zuvor genannten Link einsehbar, jedoch ist zukünftig keine Erstellung neuer Beiträge möglich.

Die in Bezug auf das Diskussionspapier und den derzeitigen Entwicklungsstand des Mobilitätsmanagements formulierte Kritik lässt sich in vier Themenbereiche unterteilen. Erstens äußerten die Teilnehmer des Online-Forums Kritik an der durchgeführten Analyse zu den Begriffsverständnissen und Handlungsanforderungen des Mobilitätsmanagements. Zweitens wurde die im Diskussionspapier entworfene (Neu-)Definition des Mobilitätsmanagements bewertet (siehe hierzu Kapitel 4.1). Drittens formulierten einzelne Diskussionsteilnehmer die aus ihrer Sicht notwendigen Schritte, um dem Mobilitätsmanagement zu einer weiteren Durchdringung zu verhelfen. Viertens wurde übergeordnete Kritik am Mobilitätsmanagement formuliert, welche sich aufgrund ihrer allgemeinen Aussagen in keiner der drei erstgenannten Kategorien verorten lässt.

Bezüglich der in diesem Kapitel dargestellten Problemanalyse äußerten sich die Forumsteilnehmerinnen und -teilnehmer überwiegend mit negativer Kritik. Einige Beiträge verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass zwar die Diffusion des Mobilitätsmanagements noch größer sein könnte, jedoch in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte zu verzeichnen waren. Explizit werden in diesem Zusammenhang einzelne Nahverkehrspläne und Verkehrsentwicklungspläne genannt, welche das Instrument des Mobilitätsmanagements aufgenommen haben. Auch werden Projekte bzw. kommunale Netzwerke wie bspw. mobil.pro.fit oder das Zukunftsnetz NRW genannt, die ein gegenteiliges Bild des Mobilitätsmanagements zeichnen. Insgesamt hätte, so die kritischen Diskussionsteilnehmer, bei der Problemanalyse weiteres Datenmaterial berücksichtigt werden sollen und der Wirkzusammenhang zwischen diffusen Begriffsverständnis und fehlender politischen Berücksichtigung besser begründet sowie alternative Erklärungsversuche in Betracht gezogen werden müssen.

Die vorgeschlagene (Neu-)Definition des Mobilitätsmanagements fiel im Forum auf geteiltes Echo. So wurde zwar von einem Vertreter der Kommunalverwaltung und einem Vertreter der Forschung begrüßt, dass mit der Definition eine „normative Entladung“ des Instruments eintritt, welche aus ihrer Sicht in der weiteren Entwicklung notwendig ist. Jedoch wird die Definition von anderen Vertretern der Kommunalverwaltung entweder als zu theoretisch und nur schwer vermittelbar bzw. generell als für die Praxis untauglich angesehen. Wesentlich wichtiger ist aus Sicht eines Diskutanten, das Instrument mit passenden Methoden des Marketings korrekt zu bewerben. Weiterhin wurde durch einen Beitrag angeregt, innerhalb der Definition den Nutzer bzw. die Nutzerin stärker in den Fokus zu rücken.

Für die zukünftige Entwicklung bewerben die Beiträge teilweise unterschiedliche Konzepte. Während ein Vertreter der IHK herausstellt, stärker die praktische Anwendung und weniger die theoretische Diskussion in Fokus der Akteure zu rücken, wird gleichzeitig angemahnt, Methoden und Modelle zu entwickeln, die eine bessere Wirkungsevaluation nach sich ziehen. Ein Vertreter der Kommunalverwaltung verweist darauf, das Mobilitätsmanagement so auszugestalten und zu bewerben, dass das Instrument für die Entscheidungsträger attraktiver erscheint. In diesem Zusammenhang weist ein Vertreter der Nahverkehrsunternehmen darauf hin, dass den Entscheidern in Kommunalverwaltung und -politik oftmals der Nutzen des Mobilitätsmanagements nicht bewusst ist. Folgerichtig wird für eine bessere Kommunikation und entsprechende Netzwerke plädiert, die über das Know-how verfügen, die Vorteile des Mobilitätsmanagements besser zu vermitteln.

Die allgemeine Kritik einiger Beiträge richtet sich darüber hinaus an die fehlende praktische Reflexion der Untersuchungsergebnisse. Hierzu wird durch einen Vertreter der Forschung darauf hingewiesen, dass die verpflichtende Kopplung von Push- und Pull-Maßnahmen für Unternehmen in der Praxis als unrealistisch erscheint. Ein Akteur der Kommunalverwaltung weist demgegenüber darauf hin, dass die ausschließliche Berücksichtigung von Angeboten bisher nicht zielführend verlief und stattdessen in der Praxis bspw. auch Preisinstrumente integriert werden müssten. Weiterhin wird durch einen Vertreter die Diskussion als zu akademisch empfunden, während die eigentlichen Handlungsaufgaben in der Praxis zu suchen sind.

Abschließend lässt sich festhalten, dass für einige Akteure das fehlende bzw. diffuse Begriffsverständnis nicht als wesentliches Hemmnis für eine politische Diffusion des Mobilitätsmanagements angesehen wird. Dennoch zeigt sich, dass bei allen Beitragsverfassern die Notwendigkeit einer Diskussion um die weitere Entwicklung des Mobilitätsmanagements gesehen wird. Hierbei wird auch herausgestellt, dass einzelne Begriffe im Kontext des Mobilitätsmanagements, wie „Integrierte Verkehrsplanung“ oder „Mobilität“ ebenso diffus erscheinen und für ein einheitliches Verständnis des Mobilitätsmanagements gleichwertig zu diskutieren sind.

3.3 Experteninterviews

In den vorangegangenen Kapiteln wurde der bundespolitische Diskurs zur integrierten Verkehrspolitik auf Basis einer Sekundäranalyse der vorliegenden Literatur erschlossen. Ebenso erfolgte die erste Auseinandersetzung mit dem Politikfeld Mobilitätsmanagement durch den Vergleich bereits erbrachter Forschungsarbeiten und den hieraus abgeleiteten Fragestellungen in Bezug auf eine erfolgreichere Entwicklung des Ansatzes. Während die Analyse des politischen Meinungsbilds somit bislang auf Basis von öffentlichem Datenmaterial erfolgte, markieren die Experteninterviews einen Übergang in der Datenerhebung. Durch den direkten Dialog wird erstmals das Akteursfeld Mobilitätsmanagement betreten und exklusives Datenmaterial durch die Forscher erhoben.

Ausgehend von der These, dass Expertenwissen „in besonderem Ausmaß praxiswirksam wird“ (Bogner/Menz 2005: 45), werden Interviews mit maßgeblichen Repräsentanten der am Mobilitätsmanagement beteiligten Akteure durchgeführt. Für einen ersten Feldzugang können schon bestehende Kontakte zu Personen aus Wissenschaft und Politik genutzt werden, die sich seit Längerem mit dem Thema Mobilitätsmanagement beschäftigen. Entsprechend dem Basissystem des Theoretical Sampling wird das Sample schrittweise entwickelt und orientiert sich an der im Forschungsprozess iterativ entwickelten Theorie bzw. an den neu identifizierten Akteuren. Das heißt, das Sample resultiert aus den im Forschungsprozess begründeten Auswahlentscheidungen und ist ein kontinuierlicher Aufbauprozess. Angestrebt wird die Erhebung aller relevanter Akteure (theoretische Sättigung), die dazu dienen, das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven zu erschließen und die soziale Figuration der Akteure zu bestimmen. In diesem Zusammenhang wurden 14 Experteninterviews mit maßgeblichen Trägern des Mobilitätsmanagements durchgeführt. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt mit der Software MaxQDA als computergestützte kategorienbasierte Inhaltsanalyse. Die ausgewerteten Experteninterviews dienen u. a. dazu, thematische Schwerpunkte, politische Ansichten sowie Konfliktlinien zu „entdecken“, um sie im Rahmen des anschließenden Arbeitsschritts der Diskurs-Netzwerk- und der SWOT-Analyse zu nutzen.

Die Ausführungen zur Methodik der Experteninterviews sind in fünf Teile gegliedert. Im ersten Teil wird das Vorgehen dargelegt, nach dem Akteure bzw. Akteursgruppen ausgewählt wurden, um eine vollständige Betrachtung des Politikfelds zu ermöglichen. Anschließend wird die vorab definierte Struktur der leitfadengestützen Interviews veranschaulicht und dargestellt, welche Intention der ausgewählten offenen Fragen zugrunde liegt. Im dritten Teil wird die Auswertung des erhobenen qualitativen Datenmaterials methodisch eingeordnet und eine kurze Zusammenfassung der Datenstruktur gegeben. Neben den Experteninterviews wurde zusätzliches Datenmaterial durch einen Online-Fragebogen erhoben. Dieses lässt aufgrund der begrenzten Rücklaufquote keine Auswertung

entsprechend wissenschaftlicher Gütekriterien zu. Deshalb wird im vierten Teil eine Zusammenfassung der erhobenen Daten durch einen Exkurs gegeben. Das Kapitel endet mit einem Zwischenfazit, welches die wichtigsten Punkte der Experteninterviews akzentuiert.

Kategorisierung des Akteursfeldes und Recherche der Interviewpartner

Im nachfolgenden Unterkapitel wird das Akteursfeld des Mobilitätsmanagements kategorisiert. Die Kategorisierung dient einerseits dazu, das bislang ungeordnete Gemenge an Akteuren zu strukturieren, andererseits, die Grundlage für eine nachvollziehbare Auswahl an Expertinnen und Experten für die Interviews zu legen. Aufbauend auf diesen Anforderungen, sollen die späteren Experteninterviews ein möglichst holistisches Meinungsspektrum des Akteursfelds abbilden. Zudem wird durch die Kategorisierung bei einer späteren Auswahl an Expertinnen und Experten die Wahrscheinlichkeit erhöht, mögliche Konfliktlinien zwischen den Akteuren offenzulegen. In Gänze bildet die Kategorisierung damit aus projektspezifischer Sicht das Modell des Akteursfelds Mobilitätsmanagement ab.

Zur Kategorisierung des Akteursfelds wird zunächst das in Kapitel 3.1 erarbeitete Modell der Träger der deutschen Verkehrspolitik herangezogen (siehe Abb. 1, S. 27). Datengrundlage zur Recherche von Akteuren bilden wiederum die Teilnehmerlisten zu den für das Mobilitätsmanagement relevanten Konferenzen wie beispielsweise DECOMMs sowie die in Kapitel 2.1 zitierten Quellen. Hierbei wurden insgesamt 229 Träger des Mobilitätsmanagements identifiziert.

Durch die Einordnung entsprechend der Kategorisierung wird eine Unwucht des Akteursgefüges offensichtlich. Im Vergleich zur bundespolitischen Akteurssystematisierung aus Kapitel 3.1 sind folgende Erkenntnisse zu konstatieren:

- Das Akteursgefüge des Mobilitätsmanagements ist stark kommunalpolitisch ausgerichtet. Während landes- und bundespolitische Entscheidungsträger in der Akteursliste die Ausnahme darstellen, sind demgegenüber vor allem Entscheidungsträger der Städte, Regionen und Landkreise vertreten.
- Die Kategorie der „wirtschaftlichen Einflussträger der Verkehrspolitik“ umfasst eine hohe Anzahl an Einzelunternehmen (60 von 229). Hiervon entfällt ein wesentlicher Teil auf Einrichtungen, die ein betriebliches Mobilitätsmanagement anwenden.
- Nahverkehrsunternehmen bilden einen umfassenden Anteil der kategorisierten Einzelunternehmen ab (27 von 60). Eine Einordnung in derselben Kategorie wie Unternehmen, die betriebliches Mobilitätsmanagement anwenden, würde ihrer herausragenden Bedeutung im Politikfeld Mobilitätsmanagement nicht gerecht werden.

- Die bereits als relevant identifizierte Gruppe der „neuen Akteure“ bzw. Mobilitätsdienstleister (siehe Kapitel 2.1) bleibt in der derzeitigen Kategorisierung unberücksichtigt.
- Die Akteurskategorie „Entscheidungshelfer der Verkehrspolitik“ stellt mit 81 Einträgen zwar die höchste Anzahl an genannten Akteuren, jedoch verteilen sich die identifizierten Akteure größtenteils auf Forschungseinrichtungen und Beratungsunternehmen.
- Die auf bundespolitischer Ebene relevante Kategorie der „zivilgesellschaftlichen Einflussträger“ der Verkehrspolitik scheint mit Blick auf die Anzahl an identifizierten Akteuren im Bereich im Mobilitätsmanagement nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Hier wurden lediglich acht Träger identifiziert.

Die beschriebenen Erkenntnisse legen nahe, dass zur Abbildung des Akteursfelds Mobilitätsmanagement eine modifizierte Kategorisierung entwickelt werden muss. Diese Anforderung ist auch deshalb schlüssig, da die Kategorisierung der Träger der deutschen Verkehrspolitik zur Abbildung eines idealisierten Akteursgefüges diente, während die Einordnung von Trägern des Mobilitätsmanagements auf Basis von realen Akteursaktivitäten erfolgte. Da die spätere Einholung des Datenmaterials durch die Experteninterviews ebenso den Anspruch verfolgt, möglichst den status quo abzubilden und nicht das Idealbild des Mobilitätsmanagements, wird nachfolgend eine Neukategorisierung der Träger des Mobilitätsmanagements vorgenommen.

Entsprechend der Besonderheiten des Akteursfelds wurden die identifizierten Träger neu eingeteilt. Hierbei wird in die sechs Hauptgruppen „Politik“, „Verwaltung“, „Beratung“, „Unternehmen“, „Interessenvertretung“, „Forschung“ unterschieden, wobei teilweise Untergruppen gebildet werden (siehe Abbildung 9). Herauszustellen ist hierbei, dass die mit vielen Trägern vertretene Gruppe der Beratungen in privatwirtschaftliche und öffentliche unterschieden wird. Während privatwirtschaftliche Beratungen gewinnorientiert arbeiten und in der Regel die Rechtsform einer GmbH aufweisen, werden unter öffentlichen Beratungen jene Einrichtungen verstanden, deren Gesellschafter die öffentliche Hand ist oder bei denen kein gewinnorientiertes Arbeitsmotiv vorliegt. Weiterhin ist anzumerken, dass „Unternehmen“ in der Kategorisierung nach Betrieben, die Mobilitätsmanagement anwenden, sowie Automobilherstellern, Mobilitätsdienstleistern und Nahverkehrsunternehmen unterschieden wird. Damit bildet die modifizierte Kategorisierung die Besonderheit ab, dass besonders viele Akteure aus dieser Gruppe zugeordnet werden können.

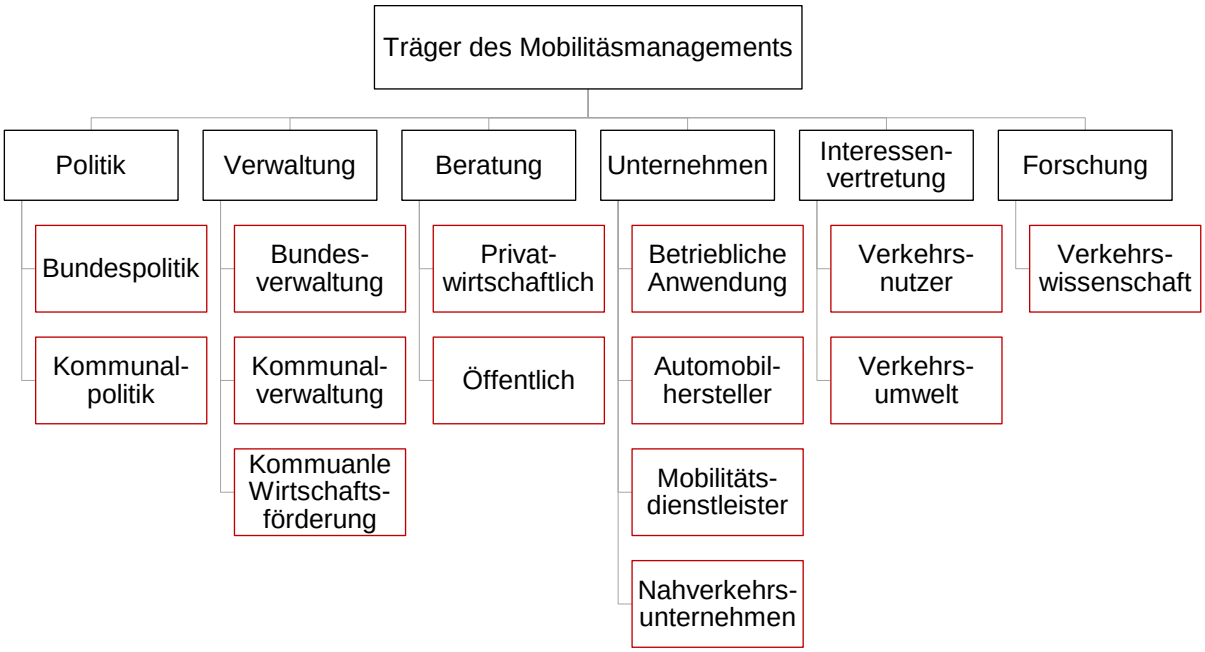

Abbildung 9: Träger des Mobilitätsmanagements eingeteilt nach Akteursgruppierungen (eigene Darstellung)

Entsprechend der Neukategorisierung wurde im Anschluss jeweils ein Experte, welcher die jeweilige Unterkategorie repräsentiert, für ein Interview ausgewählt. Bei der Auswahl war wesentlich, dass die zu interviewende Person über Fachwissen im Bereich Mobilitätsmanagement verfügt und idealerweise im Prozess der politischen Aushandlung teilnimmt. Somit ergeben sich 14 relevante Träger, die für ein Experteninterview herangezogen wurden.

Ausarbeitung eines Interviewleitfadens und Konzeption der Interviews

Der Interviewleitfaden bildet den gemeinsamen Ausgangspunkt für die durchgeführten Experteninterviews. Die Ausarbeitung des Leitfadens wurde dabei von fünf wesentlichen Kriterien geleitet. Erstens sollten die Fragen des Leitfadens für alle Expertinnen und Experten universell anwendbar sein, um die Vergleichbarkeit des erhobenen Datenmaterials zu gewährleisten. Zweitens sollte der Leitfaden so ausgestaltet sein, dass exklusives Wissen der einzelnen Expertinnen und Experten abgefragt werden kann, um das Politikfeld Mobilitätsmanagement möglichst holistisch zu erschließen. Drittens sollten die offenen Fragen in maximal einer Stunde zu beantworten sein, um die Konzentration der Teilnehmenden auf einem möglichst hohen Niveau zu halten und gleichzeitig auf besonders relevante Themenfelder zu fokussieren. Viertens sollten die Fragen des Interviews darauf gerichtet sein, das für jeden Experten spezifische Bild des Mobilitätsmanagements nachzuvollziehen und zudem eine „Außenbetrachtung“ des restlichen Akteursfelds einzuholen. Fünftens sollten die Fragen des Leitfadens

und das Setting des Interviews so konzeptioniert sein, ein möglichst vertrautes Gespräch zu erzeugen, um diskretes Wissen der Expertinnen und Experten in Erfahrung zu bringen.

Abgeleitet aus den dargestellten Kriterien lässt sich die Logik des in Anhang A.1 angefügten Leitfadens nachvollziehen. Die Fragen sind dabei in vier Themenblöcke gegliedert, wobei die ersten drei eine thematische Klammer bilden. Hierbei wird die Einsicht des veröffentlichten Discussion Papers aufgegriffen, dass eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit des Mobilitätsmanagements besteht, welche wiederum politische Handlungsbedarfe indiziert. Der letzte Fragenblock ist demgegenüber von den vorhergehenden thematisch losgelöst und bezieht sich auf die politische Betrachtung des Akteursfelds Mobilitätsmanagement.

Im ersten Themenblock konzentriert sich das Interview darauf, das jeweilige „Idealbild“ des Mobilitätsmanagements nachzuvollziehen. Losgelöst von den historischen Entwicklungen wird der Experte zu den Zielen und Aufgaben des Mobilitätsmanagements befragt. Hierbei ist unerheblich, ob diese Ziele auch durch das Mobilitätsmanagement erreicht wurden. Weiterhin werden die Grenzen abgesteckt, in denen sich das weitere Interview bewegt. Der Fragenblock wurde aus der in Kapitel 2.2 skizzierten Einsicht abgeleitet, dass die verschiedenen Träger des Mobilitätsmanagements über ein divergierendes Verständnis verfügen. Nach Abschluss des ersten Themenblocks sollte damit beim Interviewenden ein einheitliches Verständnis mit dem Experten[43] geschaffen worden sein, welcher Inhalt sich hinter dem Begriff Mobilitätsmanagement verbirgt.

Die Fragen des zweiten Themenblocks konzentrieren sich darauf, das gezeichnete Idealbild des Mobilitätsmanagements der verkehrspolitischen Realität gegenüberzustellen. Kernpunkt ist dabei die Einschätzung des Experten zum derzeitigen Entwicklungsstand des Mobilitätsmanagements. Dabei wird thematisch zwischen dem kommunalen und dem betrieblichen Mobilitätsmanagement sowie in Anwendungen und Evaluation unterschieden. Die Bewertung des Experten dient somit auch zur Selbstreflexion der durchgeführten Arbeiten im Mobilitätsmanagement.

Nach dem Abgleich zwischen den spezifischen Ansprüchen und der Realität des Mobilitätsmanagements eröffnet der dritte Themenblock die sich hierdurch ergebenden verkehrspolitischen Handlungsbedarfe. Zentral ist dabei die Einschätzung des jeweiligen Experten, welche konkreten Schritte seitens der Akteure notwendig sind, damit das im ersten Themenblock gezeichnete Idealbild eintritt. Neben der Identifizierung und dem Abbau von verkehrspolitischen Restriktionen wird zudem ermittelt, inwieweit möglicherweise verkehrspolitische Handlungen bzw. Veränderungen des Akteurs selbst für eine erfolgreichere Implementierung des Mobilitätsmanagements notwendig sind. Zudem wird erfragt, inwieweit der jeweilige Akteur zu entsprechenden Handlungen

[43] Aus Gründen der Anonymität wird bei der Einzelerwähnung von Expertinnen und Experten nur die männliche Formulierung des Begriffes verwendet.

bereit ist. Die Fragen des Themenblocks knüpfen damit an die Erkenntnis an, dass möglicherweise auch eine Änderung der Konzeptionierung des Mobilitätsmanagements notwendig ist, um ein erfolgreicheres Agenda-Setting zu betreiben.

Das Interview schließt mit dem vierten Themenblock, bei dem das Akteursfeld Mobilitätsmanagement betrachtet wird. Hierbei wird der jeweilige Experte nach seiner persönlichen Einschätzung der Akteurskonstellation und -dynamik des Mobilitätsmanagements befragt. Intention der Fragen ist es, mögliche Meinungsführerschaften, Konflikte sowie strukturelle Bevorrechtigungen oder Benachteiligungen von Akteuren zu erfragen. Zu den Fragen der Akteursinteraktion zählt ebenso, verdeckte oder meinungsstarke Netzwerke des Mobilitätsmanagements offenzulegen.

Sofern der interviewte Experte des Mobilitätsmanagements einem besonderen Netzwerk angehört oder sich in einer Konstellation befindet, die für das Mobilitätsmanagement relevant erscheint, werden in einem fünften fakultativen Frageblock zudem persönliche Einschätzungen hierzu abgefragt. Besondere Netzwerke oder Konstellationen sind beispielsweise Kommunen, welche als besonders herausragend im Bereich Mobilitätsmanagement gelten oder vorangegangene Forschungsprojekte.

Zudem wurde entschieden, die mit dem Diskussionspapier erarbeiteten Thesen zum Mobilitätsmanagement nicht in die Experteninterviews einfließen zu lassen, um das Interview inhaltlich homogen zu halten und zeitlich nicht zu überdehnen. Um dennoch eine qualifizierte Einschätzung der Expertinnen und Experten zu den Hypothesen des Diskussionspapiers zu erhalten, wurde stattdessen entschieden, eine Online-Fragebogen zu erstellen. Die Auswertung dieses Online-Fragebogens wird im Exkurs am Ende des Kapitels vorgenommen.

Auswertung der Interviews

Um die qualitativen Daten aus den 14 geführten Experteninterviews für die wissenschaftliche Auswertung und Weiterverwendung nutzbar zu machen, ist neben der Transkription auch eine Codierung notwendig. Diese kontextualisiert das transkribierte Interview mit den Forschungsfragen innerhalb eines diskursiven Validierungsprozesses. Die in diesem Zusammenhang verwendete thematische Codierung ordnet relevante Textpassagen entsprechenden Codes zu, welche zunächst frei von Interpretationen definiert werden (vgl. Abbildung 10). Dabei wurde das qualitative Auswertungsprogramm MaxQDA genutzt, um – wie in der Abbildung unten dargestellt – die transkribierten Interviews relevanten Themen zuzuordnen. Dieses deduktive Vorgehen ermöglicht einen offenen Blick auf die Erkenntnisse aus den Experteninterviews und führt zu einer Erschließung von Themengebieten über die Inhalte der Interviews.

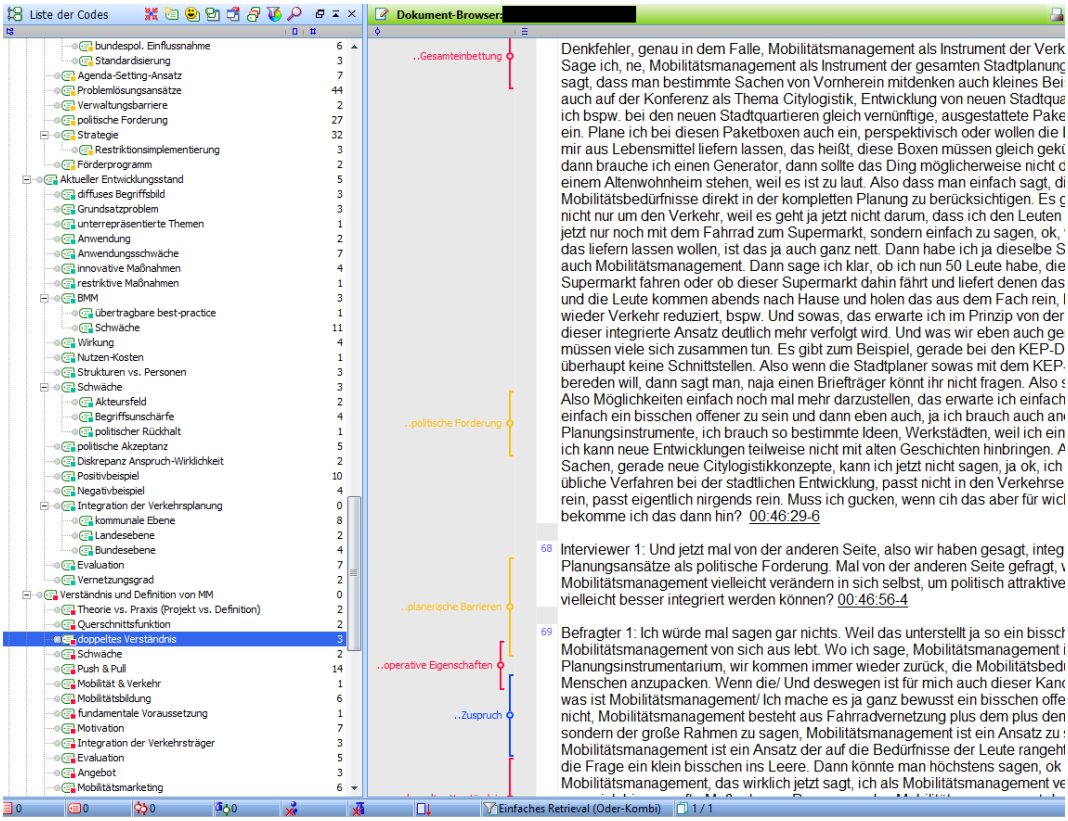

Abbildung 10: Beispiel für die Codierung einer Interviewtranskription inklusive des übergeordneten Codebaumes in MaxQDA (eigene Bildschirmdarstellung)

Im Rahmen der Auswertung der 14 Experteninterviews wurden mehr als 200 Codes entwickelt, denen ca. 1000 Textpassagen zugeordnet wurden. Über die relative Häufigkeit von einzelnen thematischen Codierungen konnten dabei bereits erste Indizien auf Themenschwerpunkte der 14 Expertinnen und Experten gesammelt werden. In diesem Zusammenhang konnten beispielweise erste Strategiekonzepte, Aufgabenträger und Operationalisierungsbarrieren identifiziert werden. Es ist zu beachten, dass die gesammelten Daten in Form der thematischen Codes auf Basis eines diskursiven Prozesses validiert wurden. Deswegen ist es elementar den gesamten Auswertungs- und Codierungsprozess transparent darzustellen, um die wissenschaftliche Anforderung der Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.[44]

Im zweiten Schritt des Auswertungsprozesses wurden nach Abschluss der deduktiven thematischen Codierung der gesamte Codebaum im Hinblick auf die weitere Verwertung umsortiert. Diese Umsortierung bildet die Schnittstellen, um von einem offenen deduktiven Vorgehen zu einer systematischen Auswertung der qualitativen Daten durch Diskurs- oder SWOT-Analysen zu gelangen. Weder die Ergebnisdarstellung eines thematischen Codierungsprozesses, noch die qualitative

[44] Auf Grund des Datenumfangs und des Datenschutzes sind die gesamten Audiodateien und Transkriptionen der Interviews, sowie die Auswertungsdateien von MaxQDA nicht im Anhang enthalten. Diese können jedoch auf Anfrage am Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung der TU Berlin eingesehen werden.

Datengrundlage der anschließenden Analysemethoden sind in ihrer Form standardisiert und müssen deshalb innerhalb des Forschungsprozesses jedes Mal abhängig vom Untersuchungsgegenstand neu strukturiert werden. Bei erfolgreicher Zusammenführung der qualitativen Ergebnisse mit den Analysemethoden bietet sich ein Datenreichtum mit tiefen Einblicken in die zugrundeliegenden Zusammenhänge, sodass die abschließenden Strategien um ein Vielfaches detaillierter formuliert werden können, als beispielsweise mit einem quantitativen Datensatz.

Damit in Kapitel 4 die Analysemethoden auf einer möglichst fundierten qualitativen Datenbasis aufsetzen können, wurde induktiv ein neues Codierungskonzept entworfen. Dieser neue Codebaum differenziert sich in drei Hierarchieebenen: Dimensionen, Schlüsselfaktoren und Indikatoren. Die Dimensionen fassen dabei grob Bezugsfelder zusammen, welche relevant für den Entwicklungsprozess von Mobilitätsmanagement sind. Beispielweise fasst die Dimension „Externe Rahmenbedingungen“ alle Schlüsselfaktoren zusammen, welche nicht direkt durch das Handeln der Akteure im Mobilitätsmanagement beeinflusst werden können. „Strukturelle Rahmenbedingungen“ beziehen sich auf etablierte Strukturen, welche sich nur langsam an Veränderungsprozesse anpassen. Die Dimension der „Begriffsbestimmung“ führt alle Schlüsselfaktoren zusammen, welche auf das Begriffsverständnis von Mobilitätsmanagement wirken. „Organisation“ und „Strategien“ fassen sämtliche Schlüsselfaktoren in Bezug auf organisatorische und strategische Fragen der Implementierung von Mobilitätsmanagement zusammen. Die Dimension „Akteursbeziehungen“ hingegen sammelt alle Formen und Ausgestaltungen der Akteursinteraktion bzw. der Abwesenheit von Interaktion zwischen den Akteuren im Mobilitätsmanagement. Abschließend werden in der Dimension „Nutzer“ die spezifischen Faktoren auf Nutzerseite, bei der Anwendung von Mobilitätsmanagement zusammengefasst.

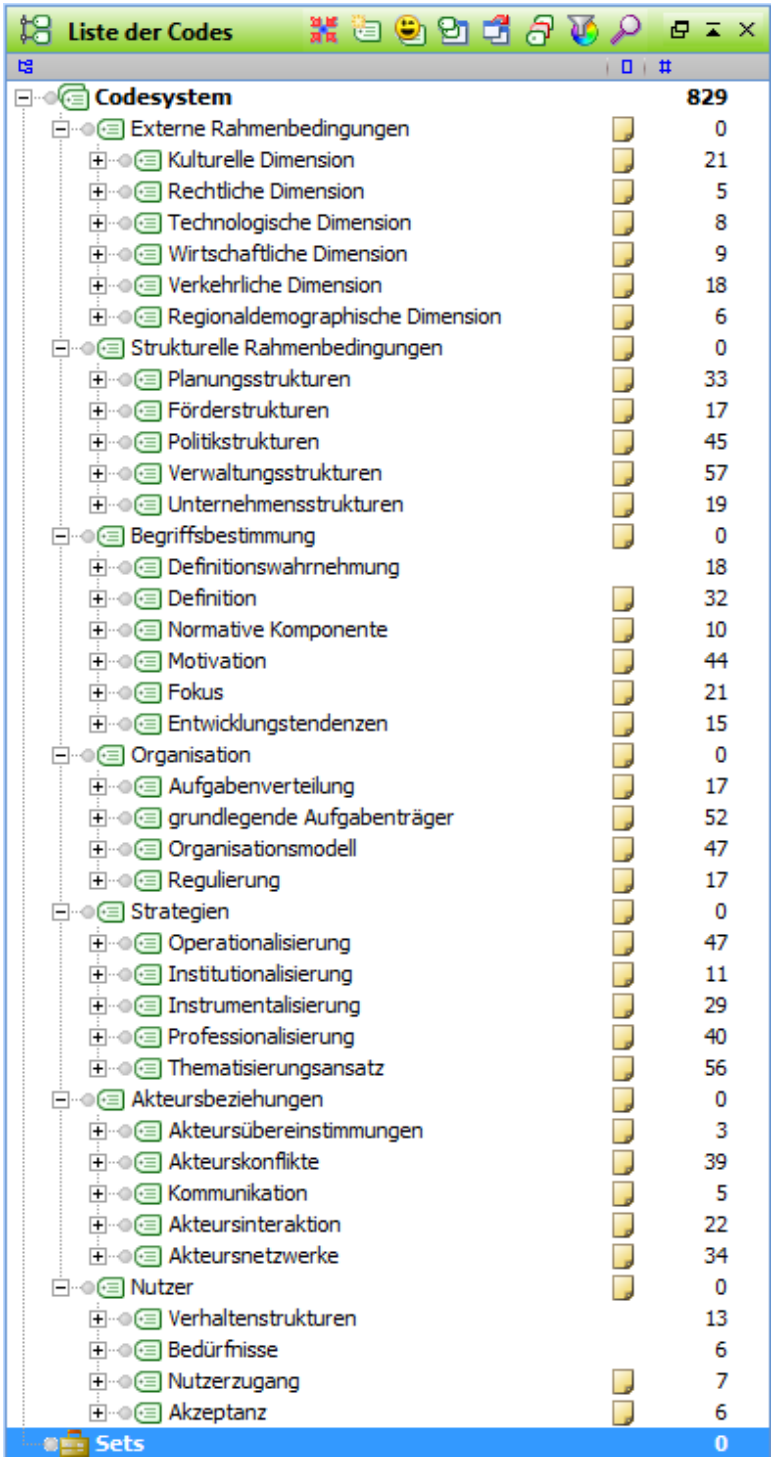

Abbildung 11: Übersicht der 7 Dimensionen und 35 Schlüsselfaktoren aus der zweiten Auswertungsphase in MaxQDA (eigene Bildschirmdarstellung)

Die Abbildung 11 zeigt die Übersicht aus MaxQDA über die sieben beschriebenen Dimensionen und die dazugehörigen Schlüsselfaktoren. Eine detaillierte Beschreibung jeder der 35 identifizierten Schlüsselfaktoren und der über 200 Indikatoren findet sich im Anhang A.2. Die thematischen Codierungen aus dem ersten Auswertungsschritt sind in Form der Indikatoren in die zweite

Codehierarchie eingegangen. Diese beschreiben zum Teil sehr detailliert spezifische Ausgestaltungen der identifizierten Schlüsselfaktoren und sind mit entsprechenden Textpassagen aus den Interviews hinterlegt. Insgesamt wurden in den Experteninterviews 829 Textpassagen auf diese Art und Weise den einzelnen Indikatoren zugeordnet.

Nachdem die 14 Experteninterviews in einem zweistufigen Codierungsprozess mit Unterstützung des Auswertungsprogrammes MaxQDA ausgewertet wurden, liegt eine umfassende qualitative Datenbasis vor, die im Folgenden differenziert analysiert wird. Ziel ist es, aus der sehr unsystematischen und offenen Informationsstruktur der Experteninterviews, einen strukturierten Strategiefindungsprozess für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu entwickeln.

Exkurs: Onlinebefragung

Ein weiteres unterstützendes Element, welches die mit Hilfe der diskursiven Literaturrecherche gewonnen Forschungsthesen gegenüber den Expertinnen und Experten validieren soll, ist die Onlinebefragung. Dabei werden vier zentrale Kernthesen zum Zustand des Mobilitätsmanagements in Deutschland zur Diskussion gestellt. Diese Kernthesen generieren sich aus dem zuvor veröffentlichten Diskussionspapier, das die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche in den öffentlichen Diskurs zurückspielte. Um den Diskurs archivieren und auswerten zu können, wurden die 14 interviewten Expertinnen und Experten gebeten, im Anschluss an das Interview über ein offenes Onlineformular Stellung zu den vier Kernthesen zu nehmen.

Durch die freiwillige Ausgestaltung der Onlinebefragung konnte nur eine Rücklaufquote von ungefähr einem Drittel der Befragten erreicht werden. In diesem Zusammenhang nahmen die Expertinnen und Experten aus der Bundesverwaltung, der Kommunalverwaltung, den Interessenvertretern von Verkehrsnutzer und -umwelt und den öffentlichen Beratungen explizit Stellung zu den folgenden Kernthesen. Bedingt durch die knappe Datengrundlage sollen die Erkenntnisse jedoch nur in Form eines kurzen Exkurses und nicht als vollwertiges Methodenkapitel dargestellt werden.

> **These 1**: Es existieren zum jetzigen Zeitpunkt mehr als zehn verschiedene Definitionen von Mobilitätsmanagement unterschiedlicher Akteure. Dieses diffuse Begriffsverständnis unterscheidet sich je nach Akteur und Anwendungsbereich und macht eine verkehrswissenschaftliche Bestimmung des Planungsfeldes schwierig. Die Vielzahl an Interpretations- und Auslegungsmöglichkeiten von Mobilitätsmanagement behindern eine Institutionalisierung z. B. auf Landes-/Bundesebene.

Die fünf Expertinnen und Experten sind sich in Bezug auf die These der einheitlichen Definition von Mobilitätsmanagement uneinig. Zum einen wird eine klare Definition in Bezug auf den Begriff *Mobilität* gefordert. Zum anderen wird die Definitionsvielfalt nicht als hinderlich für die Praxis gesehen und eher der Komplexität des Themenfeldes zugeschrieben. In diesem Zusammenhang haben die Akteure unterschiedliche Vorstellungen und Strategien mit dieser Begriffsunklarheit umzugehen. Beispielweise werden innerhalb der Verwaltungen eigene Definitionen festgelegt oder ein gänzlich neues Planungsverständnis deklariert. Trotzdem lässt sich festhalten, dass eine klare und verständliche Definition von Mobilitätsmanagement als hilfreich gesehen wird, um den Begriff im verkehrspolitischen Diskurs zu verankern.

> **These 2**: Durch die bisherige normative Ausrichtung von Mobilitätsmanagement, wie der gezielten Reduktion des Kraftfahrzeugverkehrs, unterscheidet es sich grundlegend von wertfreien Werkzeugen der Verkehrsplanung, wie dem Verkehrsmanagement oder der Infrastrukturplanung. Um die langfristige Anwendung - auch unter wechselnden politischen Mehrheiten und Meinungsführern - sicherzustellen, ist die Entkopplung normativer Ansprüche des Mobilitätsmanagements notwendig.

Diese These wird von allen Expertinnen und Experten eher abgelehnt. Begründet wird dies zum einen damit, dass Verkehrsplanung gar nicht den Anspruch hat „wertfrei“ zu operieren, zum anderen dadurch, dass auch die Infrastrukturplanung und das Verkehrsmanagement eigene Normen verfolgen. In dieser Narrative steht das Mobilitätsmanagement antagonistisch gegenüber den vermeintlich veralteten Normen des Infrastruktur- und Verkehrsmanagements. Dabei wird das Mobilitätsmanagement bei einigen Expertinnen und Experten noch stark mit dem Anspruch des Klimaschutzes und der Reduktion des MIV verbunden, wenngleich dies als keine Norm, sondern als eine „grundlegend notwendige Ausrichtung, die sich auf Grund der vielfältigen, negativen Auswirkungen durch den Kraftfahrzeugverkehr ergibt“ gesehen wird.

> **These 3**: In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die systematische Kombination von Anreizen und Restriktionen eine erhöhte Effektivität von Mobilitätsmanagement zur Folge hat. Da sich in der Praxis jedoch einzelne Unternehmen oder Kommunen im (marktwirtschaftlichen) Wettbewerb zueinander befinden, gilt die Anwendung von restriktiven Maßnahmen häufig als Nachteil gegenüber konkurrierenden Institutionen. Um dieses Dilemma zu überwinden, ist ein Top-Down Ansatz von übergeordneter Ebene notwendig.

Dass die Kombination von Angebots- und Restriktionsmaßnahmen unabdinglich für ein effektives Mobilitätsmanagement ist, wird von allen fünf Expertinnen und Experten unterstützt. Teilweise wird dies für die gesamte Verkehrsplanung als zentrale Bedingung gesehen, teilweise nur als letztes Mittel

um die verkehrlichen Probleme einzudämmen. Ebenfalls wird die Bundesebene als essentieller Aufgabenträger gesehen, die benötigten Rahmenbedingungen und Restriktionen „top-down“ zu schaffen. Nur der Experte der Bundesverwaltung sieht auch große Spielräume auf Landes- und Kommunalebene mit restriktiven Maßnahmen innerhalb des föderalen Zuständigkeitsbereich bereits effektiveres Mobilitätsmanagement zu betreiben.

> **These 4**: Durch die untenstehende Abbildung (vgl. Kapitel 4.1, Abbildung 16) macht das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung einen Vorschlag, wie sich Mobilitätsmanagement in das Gesamtkonzept einer integrierten Verkehrsplanung einordnet. Mobilitätsmanagement ist dabei, gleichberechtigt zum Infrastruktur- und Verkehrsmanagement, ein wertfreies Werkzeug der Verkehrsplanung. Normativ-strategische Ansprüche werden durch die übergeordnete Ebene der integrierten Verkehrsplanung vorgegeben. Dies macht eine systematische Anwendbarkeit und Evaluation von Mobilitätsmanagement in Verwaltungen erst möglich.

Die entwickelte Systematik wird von vier der fünf Expertinnen und Experten als sinnvoll erachtet, um Mobilitätsmanagement als Planungsfeld innerhalb der integrierten Verkehrsplanung zu verankern. Jedoch zeigt sich, dass es zudem klare Definitionen von Mobilität, Verkehr und integrierter Verkehrsplanung benötigt, um eine einheitliche Basis für den verkehrspolitischen Diskurs innerhalb der gezeigten Systematik zu schaffen. Ungeklärt ist hierbei für einige Experten, in welcher Beziehung die Mobilitätsplanung zur integrierten Verkehrsplanung steht und welches Planungsideal als übergeordnetes Leitbild gelten muss. Insgesamt zeigt sich in diesem Zusammenhang der große Bedarf einer begrifflichen sowie planungswissenschaftlichen Systematisierung von Mobilität und Verkehr.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die offene Onlinebefragung einen zusätzlichen Erkenntnismehrwert, vor allem in Bezug auf die entwickelten Diskussionsthesen, generieren konnte. Durch die geringe Teilnehmerzahl konnte jedoch keine breite qualitative Datengrundlage geschaffen werden, wie durch die Experteninterviews. Die formulierten Thesen aus dem Diskussionspapier wurden dabei schlaglichtartig von den Expertinnen und Experten reflektiert und konnten zusätzliche Einblicke in die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure im Mobilitätsmanagement geben, keinesfalls aber einen Gesamteindruck über das Forschungsfeld.

Zwischenfazit

Die Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews stellt das Kernelement der Forschungsmethodik in Bezug auf die Erhebung des qualitativen Datenmaterials dar. Sowohl die vorangegangenen Recherchen, als auch die folgenden Analysen bauen maßgeblich auf den Ergebnissen der Experteninterviews auf. Dabei war es von zentraler Bedeutung, durch die Vorarbeiten eine

Systematik zur Identifizierung und Auswahl relevanter Akteure zu entwickeln. Zusätzlich wurde hiermit ein Überblick über den akteursabhängigen Diskurs erlangt und die Grundlage eines thematisch geschlossenen Interviewleitfadens gelegt. Die interviewten Expertinnen und Experten ermöglichten exklusive Einblicke in die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen im Bereich des Mobilitätsmanagements. Mit Blick auf die weitere Verwertung des Datenmaterials wurden die Interviews mit Hilfe einer zweistufigen thematischen Codierung aufbereitet, um im nachfolgenden Kapitel eine differenzierte Analyse zu ermöglichen. Dabei zeigt sich, dass die Methodik der leitfadengestützten Experteninterviews vielfältige Möglichkeiten für die Betrachtung des Forschungsgegenstandes bietet und besonders bei der Untersuchung von verkehrspolitischen Diskursen zentrale Einsichten ermöglicht.

3.4 Teilnehmende Beobachtung

Um im Vorlauf für die zuvor beschriebenen Experteninterviews eine möglichst breite Kenntnisbasis aufzubauen und Zugangskanäle zu Interviewpartnern herzustellen, bieten sich teilnehmende Beobachtungen im Akteursfeld als ein geeignetes Rechercheinstrument an. Über den gesamten Untersuchungszeitraum des Forschungsprojektes wurden mehrere qualitative Beobachtung durchgeführt, die sich durch die Qualitätsstandards der Offenheit und Flexibilität auszeichnen. Die Beobachtungen wurden dabei durch Beobachtungskategorien aufgebaut, die durch die Forschungsfrage begründet sind. Auf diese Weise wird insbesondere die Dynamik der politischen Entscheidungsprozesse eingefangen, wodurch neben den über die Experteninterviews ermittelten Informationen eine zusätzliche Dimension berücksichtigt wird, die zu einem besseren Verständnis des politischen Implementationsprozesses beiträgt. Dabei werden auch Gespräche mit den Teilnehmern am Rande der Sitzungen genutzt, um Beobachtungen rückzukoppeln bzw. mit dem Bedeutungsgehalt abzugleichen, den die Beobachtungssubjekte selbst ihnen geben.

Die Beobachtungen fanden im Rahmen der jährlich stattfindenden „Deutschen Konferenz zum Mobilitätsmanagement“ (DECOMM), den Arbeitssitzungen der Mitglieder der „Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement“ (DEPOMM) und Symposien zum Mobilitätsmanagement statt. In dem gewählten Setting agierte der „Beobachter als Teilnehmer“, ohne den jeweiligen Ablauf der Veranstaltungen direkt zu beeinflussen (unvollständige Teilnahme). Der Forscher hat dabei die Möglichkeit, offene, von den Akteuren nur bedingt zu steuernde Situationen zu erleben, die von den Beteiligten im Nachhinein soweit rationalisiert und damit reduziert werden, dass ihr ursprünglicher Bedeutungsgehalt nur noch eingeschränkt nachvollzogen werden kann. Anders als im Falle der

Experteninterviews, die gerade auf die systematische Erhebung rationalisierter Erfahrungshorizonte angelegt sind, liegt die Stärke einer teilnehmenden Beobachtung darin, dass Erfahrungen ungefiltert erhoben werden können. Die Informationen werden vor Ort protokolliert und zeitnah ausgewertet. Für eine optimale Erhebung solch komplexer sozialer Verhältnisse wurde eine Doppelbeobachtung durch zwei qualifizierte Forscher durchgeführt, die ihre Protokollaufzeichnungen im Anschluss kommunikativ validieren (vgl. Schöne 2003: 48). Wie die Dokumentenanalyse und die Experteninterviews dienen auch die induktiv gewonnenen Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung u. a. dazu, Kategorien zu „entdecken“, um sie im Rahmen der abschließenden Analysen zu nutzen.

Während des Berichtzeitraums ergaben sich sechs teilnehmende Beobachtungen, wobei es sich um eine Podiumsdiskussion, zwei Tagungen und drei Arbeitsgruppentreffen handelte:

- Symposium Zukunft des ÖPNV – Chancen durch Mobilitätsmanagement und multimodalen Verkehr?!, Wiesbaden, 21.-22.04.16
- Digital und multimodal – Podiumsdiskussion, ausgerichtet durch die prognos AG, Berlin, 21.04.2017
- Deutsche Konferenz zum Mobilitätsmanagement (DECOMM) 2016, Darmstadt, 22.-23.09.16
- Unterarbeitsgruppentreffen (Prozesse, Audit, Zertifizierung) des Arbeitskreis Standardisierung der Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement (DEPOMM), Frankfurt, 27.07.16
- Unterarbeitsgruppentreffen (Prozesse, Audit, Zertifizierung) des Arbeitskreis Standardisierung der Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement (DEPOMM), Frankfurt, 28.10.16
- Arbeitskreistreffen (Standardisierung) der Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement (DEPOMM), Berlin, 14.12.16

Teilnehmende Beobachtungen an einem Symposium und einer Podiumsdiskussion

Die Erkenntnisse der teilnehmenden Beobachtung des Symposiums „Zukunft des ÖPNV“ und der Podiumsdiskussion „Digital und multimodal“ werden an dieser Stelle zusammengefasst. Grund hierfür ist, dass auf den beiden Veranstaltungen weniger die Dynamik des Akteursgefüges substantielle Einsichten erbrachte, sondern vor allem eine fachliche Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgte.

Zunächst konnten durch die Teilnahme an den Veranstaltungen Kontakte geknüpft und Interviewpartner gewonnen werden. Hierbei haben die Forscher zudem einen Überblick über Vertreter des Mobilitätsmanagements und bisher unberücksichtigte Akteure gewinnen können.

Beim Symposium „Zukunft des ÖPNV“ wurde in mehreren Hintergrundgesprächen klar, dass unterschiedliche Verständnisse zum Thema Mobilitätsmanagement existieren. Zudem wurde durch

einen Experten des Akteursfelds Forschung bestätigt, dass die wissenschaftlichen Akteure mit unterschiedlichen politischen Intentionen das Thema verfolgen. In diesem Zusammenhang wurde auf die „zwei Schulen des Mobilitätsmanagements“ hingewiesen. Hierbei verfolgt eine Seite der Forschung den Ansatz, Mobilitätsmanagement möglichst begrifflich auszudehnen und der etablierten Verkehrsplanung überzuordnen. Auf der anderen Seite existiert die Intention, Mobilitätsmanagement möglichst trennscharf auf die verkehrsplanerische Anwendung hin zu konkretisieren. Diese Hintergrundinformation bestätigte die bereits gefundenen Hinweise der unterschiedlichen Begriffsverständnisse und stärkte die Idee, die Erkenntnisse über das Diskussionspapier in die Fachöffentlichkeit zurückzuführen.

Im Rahmen der Podiumsdiskussion „Digital und Multimodal“ in Berlin wurde das Thema Mobilitätsmanagement nur am Rande behandelt. Der Fokus der Veranstaltung lag dabei mehr auf digitalen Lösungen für die zukünftige Mobilität in Ballungsräumen. Trotz dessen waren auf dem Podium zwei Akteure vertreten, welche im späteren Verlauf des Forschungsprojektes als Expertinnen und Experten für die Interviews gewonnen werden konnten. Zudem konnten als Teilnehmer auch einige „neue Akteure“ identifiziert werden, welche im bisherigen verkehrspolitischen Diskurs noch nicht aufgetreten waren. Hierzu zählen vor allem Mobiltelefongesellschaften, welche durch die Erfassung umfangreicher Daten neue Möglichkeiten für die Erhebung und Planung von Mobilität anbieten.

Teilnehmende Beobachtungen bei der Deutsche Konferenz zum Mobilitätsmanagement

Die teilnehmende Beobachtung der DECOMM 2016 lieferte für das Forschungsprojekt die Einsicht, dass seitens einiger Akteure Diskussionsbedarf in Bezug auf die mit dem Diskussionspapier identifizierten Defizite des Mobilitätsmanagements sowie deren Lösungsansätze besteht (vgl. Kapitel 3.2). So wandten sich auf der DECOMM einige Akteure direkt an das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung und kritisierten u. a. die These, dass die unscharfe Definition einer Weiterentwicklung des Ansatzes widerspräche. Zudem wurde argumentiert, dass die derzeitigen Praxisanwendungen des Mobilitätsmanagements die postulierte Anwendungsschwäche widerlegen würden. Die ebenfalls im Diskussionspapier entwickelte Systematik zur Einordnung des Mobilitätsmanagements innerhalb der integrierten Verkehrsplanung wurde als ein positiver Schritt für die systematische Weiterentwicklung des Ansatzes gesehen. Gleichzeitig offenbarten sich hierbei noch einmal die divergierenden Begriffsverständnisse von Mobilität, Verkehr und Mobilitätsmanagement der verschiedenen Akteure.

Weiterhin wurde die durch das Fachgebiet formulierte Forderung nach einer gemeinschaftlichen Weiterentwicklung des Ansatzes durch einen der zentralen Akteure aus der Forschung und Bildung im Bereich des Mobilitätsmanagements aufgegriffen. Durch seine Annoncierung, einen gemeinsamen Workshop zum genannten Thema auszurichten, unterstrich dieser den Willen, Deutungsmacht im

zukünftigen Entwicklungsprozess auszuüben. Unter dem Eindruck des heterogenen Stimmungsbildes und der Idee eines Workshops wurde entschieden ein internetbasiertes Diskussionsforum aufzubauen, welches zu einem späteren Zeitpunkt die Grundlage für einen möglichen Workshop bieten kann.

Teilnehmende Beobachtungen bei den Arbeitsgruppentreffen des Arbeitskreis Standardisierung der Deutschen Plattform für Mobilitätsmanagement

Trotz der heterogenen Zusammensetzung der Unterarbeitsgruppe der DEPOMM[45], arbeitet diese hauptsächlich mit Ressourcen der Industrie- und Handelskammern zweier mitteldeutscher Städte. So wurde durch die beiden Kammern ein Grundlagenpapier für betriebliches Mobilitätsmanagement verfasst, welches Mindestanforderungen an ein systematisches betriebliches Mobilitätsmanagement definiert. Zudem verfassten die Organisationen ein Zertifizierungsprogramm für betriebliches Mobilitätsmanagement. Beide Papiere wurden der Unterarbeitsgruppe zur weiteren Bearbeitung vorgelegt.

Nachdem das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung auf dem ersten Unterarbeitsgruppentreffen noch eine ausschließlich teilnehmende Beobachterrolle einnahm, wurde projektintern entschieden, diese mit dem zweiten Treffen zu verlassen. Grund hierfür war, dass das Grundlagenpapier um wesentliche Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse ergänzt werden konnte. In diesem Zusammenhang wurde unter anderem die Mindestanforderung an ein systematisches betriebliches Mobilitätsmanagement integriert, dass dieses nach Möglichkeit restriktive und Angebotsmaßnahmen miteinander verknüpft und diese langfristig anwendet. Zudem sollten Anknüpfungspunkte bzw. Übergänge zur kommunalen Verkehrsplanung mit den jeweiligen Behörden abgestimmt werden. Während der eingefügte Passus seitens der wissenschaftlichen Vertreterin und des Vertreters eines Nahverkehrsunternehmens unterstützt wurden, sahen die Vertreter der Handelskammer sowie des Beratungsunternehmens die Forderung tendenziell skeptisch.

Während die ersten beiden Unterarbeitsgruppentreffen in großen Teilen durch die Industrie- und Handelskammern vorangetrieben wurden und dies durch einen Konsens der Akteure getragen wurde, traten beim Arbeitskreistreffen teilweise offene Konflikte zwischen den Akteuren zu Tage. Kernpunkt dieses Konflikts war dabei die Auseinandersetzung zwischen einer privatwirtschaftlichen Beratungseinrichtung und den Industrie- und Handelskammern um die Ausgestaltung des Zertifizierungsprogramms für betriebliches Mobilitätsmanagement. Während die Industrie- und Handelskammern eine schnelle Diffusion der Zertifizierung verfolgten und hierzu die Anforderungen

[45] Die Unterarbeitsgruppe ist neben der dargestellten Interessenorganisation mit Akteuren aus den Bereichen Beratung, Wissenschaft sowie Nahverkehrsunternehmen besetzt.

an die beratenden Einrichtungen möglichst geringhalten wollten, verfolgten die teilnehmenden Beratungseinrichtungen das Ziel, die Mindeststandards möglichst anspruchsvoll zu setzen, um ihre eigene Position im Markt zu schützen. Trotz mehrstündiger Diskussion und Eingreifen der Arbeitsgruppenleitung erzielten die Akteure keinen Kompromiss.

Die Ausarbeitung des Grundlagenpapiers stand unter dem Eindruck eines durch das Bundesumweltministerium initiiertes Förderprogramm für betriebliches Mobilitätsmanagement. Das Papier sollte dazu dienen, die Standards für eine Förderungswürdigkeit für Betriebe zu setzen.

Auf dem Arbeitsgruppentreffen wurde zudem von einem Vertreter mitgeteilt, dass die FGSV sich auf eine (Neu-)Definition für Mobilitätsmanagement einigen konnte.[46] Im Einklang mit der Forderung des Fachgebiets Integrierte Verkehrsplanung sollten in dieser Definition die normativen Eigenschaften des Mobilitätsmanagements aufgehoben werden. Infolge dessen teilte der Vertreter mit, dass aus seiner Sicht kein weiterer Bedarf an einem Workshop besteht, da eine grundlegende Definition aus Sicht der FGSV nun gefunden sei.

Zusammenfassung

Insgesamt dienten die teilnehmenden Beobachtungen damit weniger der „Entdeckung“ neuer Phänomene des Mobilitätsmanagements, sondern der Wahrung von Aktualität der Forschungsergebnisse. Mithilfe der teilnehmenden Beobachtungen konnte sichergestellt werden, relevante Entwicklungen des Mobilitätsmanagements nicht zu missachten. Zudem wurde die sich hieraus ergebende Möglichkeit genutzt, neue Interviewpartner zu gewinnen. Weiterhin konnten durch die Beobachtung praktischer Abläufe Hinweise der Dokumentenanalyse verifiziert und die Rezeption des Diskussionspapiers verfolgt werden.

Jedoch bleibt zu konstatieren, dass während des Berichtszeitraums keine substanziellen Entwicklungen des Mobilitätsmanagements zu verzeichnen waren. Folglich existierten nur wenige Möglichkeiten für teilnehmende Beobachtungen. Hierbei konnte nur bei einem Ereignis, nämlich beim Treffen der AG Standardisierung der DEPOMM, eine bisher verdeckte Akteursdynamik beobachtet werden, welche substantielle Einsichten für das Forschungsprojekt erbrachte.

[46] Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Schlussberichts existiert ein Jahr nach dieser Ankündigung noch immer keine publizierte Definition von Mobilitätsmanagement der FGSV.

4 Forschungsergebnisse

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Forschungsmethoden liefern die Grundlage für die nachfolgend ausgeführten Forschungsergebnisse. Die Ergebnisse untergliedern sich in drei Säulen, wobei jeweils einer unterschiedlichen Motivation gefolgt und sich aus den bereits dargestellten Methoden bedient wird.

Die erste Säule der Forschungsergebnisse liefert die systematische Entwicklung eines Planungsmodells, innerhalb dessen es möglich ist, die Begriffe Infrastruktur, Verkehr, Mobilität, Infrastrukturmanagement, Verkehrsmanagement und Mobilitätsmanagement neu zu definieren. Die Herleitung des Modells folgt der Motivation, dass zur bundesweiten Diffusion des Mobilitätsmanagements auch eine einheitliche Begriffsgrundlage zwischen den Akteuren notwendig ist. Hierzu wurde in Kapitel 2.2 und 3.2 herausgearbeitet, dass die derzeitigen Begriffsverständnisse zwischen den Akteuren divergieren und teilweise sogar inkompatibel erscheinen. Da auch angrenzende Themenfelder der integrierten Verkehrsplanung wie das Infrastrukturmanagement und das Verkehrsmanagement den Anwendungsbereich des Mobilitätsmanagements definieren, werden diese im nachfolgenden Kapitel konkretisiert. Die Herleitung des neuen Planungsmodells nimmt die in Kapitel 3.2 eruierten Schwächen zum Anlass, um in Verbindung mit Forderungen an eine mögliche Neudefinition, das Mobilitätsmanagement aus den grundlegenden Elementen des Verkehrssystems abgeleitet zu definieren. Die Ergebnisse dieser Grundlagenforschung speisen sich aus mehreren methodischen Teilschritten. So wurde zunächst ein Diskussionspapier veröffentlicht, welches die Schwächen des Mobilitätsmanagements darlegte und einen neuen Modellvorschlag in der Fachöffentlichkeit zur Diskussion stellte. Anschließend wurde das Modell, basierend auf den Teilschritten des Diskussionsforums, der Experteninterviews und der Onlinebefragung weiter validiert. Das Ergebnis dieses Prozesses ist die systematische Entwicklung des integrierten Planungsmodells, welche in Kapitel 4.1 dargelegt wird.

Die zweite Säule der Forschungsergebnisse wird durch die Diskurs-Netzwerk-Analyse repräsentiert. Wesentliche Ergebnisse der Analyse sind graphisch nachvollziehbare und interpretierbare Stukturnetzwerke, welche die interviewten Expertinnen und Experten und ihre politischen Positionen zueinander in Bezug setzen. Motivation der Analyse ist der in der Einführung formulierte Anspruch des Forschungsprojekts, mögliche Konfliktlinien zwischen den Akteuren offenzulegen und so eine erhöhte Transparenz im Forschungsfeld Mobilitätsmanagement bzw. Verkehr zu erzeugen. Datengrundlage der Analyse sind die erhobenen und ausgewerteten Daten der Experteninterviews. Hierbei wurden für das Mobilitätsmanagement wesentliche Thesen formuliert und, basierend auf den im Anhang gelisteten Schlüsselfaktoren, die Expertinnen und Experten zustimmend oder ablehnend zugeordnet. Aus dem daraus erzeugten Datenset wurden wiederum Strukturnetzwerke generiert, die das Akteursgefüge des

Mobilitätsmanagements graphisch darstellen. Hierbei wird zwischen verschiedenen Arten der Strukturnetzwerke unterschieden. So bilden Differenzstrukturnetzwerke divergierende Positionen zwischen Akteuren ab, während Übereinstimmungsnetzwerke konvergierende Positionen der Akteure berücksichtigen. Das Ähnlichkeitsstrukturnetzwerk stellt demgegenüber die Kombination aus Differenzen und Übereinstimmungen von politischen Positionen dar. Die Ergebnisse der Diskursanalyse werden in Kapitel 4.2 dargelegt.

Die dritte und abschließende Ergebnissäule wird durch das Kapitel 4.3 „SWOT Analyse“ repräsentiert. Das Endergebnis des Kapitels ist ein Handlungskonzept, welches das strategische Vorgehen zur Erreichung des allgemeingültigen Ziels eines systematischen Mobilitätsmanagements beschreibt. Die vorliegende SWOT-Analyse wird durch den Zustand motiviert, dass bisher – insbesondere auf Bundesebene – kein strategisches Vorgehen zur Etablierung eines systematischen Mobilitätsmanagements erkennbar ist. In diesem Zusammenhang wird mithilfe der SWOT-Analyse das durch die Experteninterviews gewonnene Datenmaterial aus einer umsetzungsorientierten Betrachtungsweise ausgewertet. Wurden innerhalb der zweiten Ergebnissäule die Auswertungen der Experteninterviews genutzt, um die Akteure zueinander in Bezug zu setzen, werden in der SWOT-Analyse die Experteninterviews bzw. die abgeleiteten Schlüsselfaktoren genutzt, um akteursübergreifende Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken des Mobilitätsmanagements zu identifizieren. Die Ergebnissäule untergliedert sich dabei in mehrere Teile. So wird eingangs das Ziel des systematischen Mobilitätsmanagements präzisiert, um anschließend SWOT-Matrizen für die unterschiedlichen Aspekte des Ziels darzustellen. Aus der Synthese dieser feingliedrigen SWOT-Matrizen ergibt sich abschließend das angesprochene Handlungskonzept.

4.1 Systematische Entwicklung eines integrierten Planungsmodells

Bisherige Forschungsarbeiten im Politikfeld Verkehr zeigen, dass Mobilitätsmanagement in seiner aktuellen Form Schwächen im Bereich der theoretischen und praktischen Anwendung aufweist (vgl. Schwedes et al. 2016). Dabei wurde festgestellt, dass unter den beteiligten Akteuren weder definitorischer Konsens herrscht, noch eine Meinungsführerschaft im Sinne einer einheitlichen Begrifflichkeit existiert (vgl. Kapitel 2.2). Daraus folgt, dass auch keine klare Abgrenzung von Maßnahmen und Handlungsfeldern gegenüber etablierten Feldern der Verkehrsplanung möglich ist. Weiterhin wurde festgestellt, dass Mobilitätsmanagement in der Regel normativ orientiert ist und sich dadurch von klassischen Planungsfeldern, also dem Infrastruktur- und Verkehrsmanagement, unterscheidet. Inwieweit sich die normative Bindung von Mobilitätsmanagement als Barriere für eine erfolgreiche kommunale/nationale Umsetzung darstellt, muss noch geklärt werden. Fest steht jedoch schon jetzt, dass ein zielverknüpftes Planungsfeld für politische Akteure gegenüber objektbezogenen – und damit flexibleren Planungsfeldern – schwieriger zu integrieren ist. So ist Mobilitätsmanagement in seinem jetzigen Verständnis darauf angewiesen, dass Entscheidungsträger den normativen Zielvorstellungen des Mobilitätsmanagements folgen, die insbesondere gegen den Autoverkehr gerichtet sind. Dies steht im direkten Gegensatz zu den klassischen Planungsfeldern der Verkehrsplanung, welche zielunabhängig und am Objekt der Maßnahme z. B. der Infrastruktur oder dem Verkehr definiert werden. Diese Diskrepanz zwischen den Planungsfeldern spiegelt sich auch in der temporären Orientierung der zugehörigen Maßnahmen wieder. So werden strukturelle und prozessuale Verkehrsmaßnahmen an ihrer operativen Wirkung bemessen, Maßnahmen des Mobilitätsmanagements müssen sich hingegen an ihren strategischen Zielen messen lassen, welche häufig nur langfristig und nicht isoliert evaluiert werden können.

Die dargestellte Problematik erfordert es, den Begriff des Mobilitätsmanagements nach neuen Abgrenzungskriterien zu definieren und damit ein exaktes und einheitliches Definitionsverständnis festzulegen. Abgeleitet aus den erforschten Schwächen und Unklarheiten vom aktuellen Verständnis, lassen sich folgende Forderungen an eine neue Definition des Begriffes aufstellen:

1. **Eindeutigkeit**

Es müssen klare Abgrenzungskriterien zwischen Mobilitätsmanagement und anderen Planungsfeldern festgelegt werden, damit Maßnahmen aus den verschiedenen Feldern eindeutig zugeordnet werden können.

2. **Gleichwertigkeit**

Mobilitätsmanagement muss auf einer Ebene mit den Planungsfeldern Verkehrsmanagement und Infrastrukturmanagement stehen, um eine gleichwertige Beachtung in organisatorischen und finanziellen Belangen zu gewährleisten und damit im Rahmen einer integrierten Verkehrsplanung eigenständig berücksichtigt zu werden.

3. **Integration**

Das Planungsfeld Mobilitätsmanagement muss in die derzeitige Verkehrsplanung integrierbar sein und sich damit den strategischen Zielen der integrierten Verkehrsplanung unterordnen.

4. **Operationalisierung**

Damit das Mobilitätsmanagement als gleichwertiger Planungsansatz mit den operativen Planungsfeldern Infrastruktur- und Verkehrsmanagement verbunden werden kann, darf es im Vorfeld nicht mit strategischen Zielen verknüpft werden.

Diese vier Grundprinzipien gewährleisten, dass das Mobilitätsmanagement die identifizierten Schwächen überwindet und sich als vollwertiges Planungsfeld in der integrierten Verkehrsplanung etablieren kann. Es ist zu beachten, dass mit einer Trennung des Mobilitätsmanagements von seinem normativen Anspruch ein Teil der ursprünglichen Intention des Begriffes verlorengeht. Demgegenüber besteht jedoch die erfolgsversprechende Perspektive, dass mit einer zielunabhängigen Begriffsreform Mobilitätsmanagement Eingang in die praktische Verkehrsplanung findet.

Das System Verkehr

Um sich einer exakten Neudefinition von Mobilitätsmanagement nähern zu können, gilt es zunächst, das zugrundeliegende System Verkehr eindeutig zu definieren. Damit wird gewährleistet, dass unbestimmte Begriffe wie „harte“ und „weiche“ Maßnahmen ihre Interpretationsfreiheit nicht auf die davon abgeleiteten Planungsfelder übertragen.

Für das System Verkehr[47] lassen sich drei grundlegende Elemente identifizieren, welche zusammen alle denkbaren Systemzustände bzw. Variationen abbilden können. Das erste Element bildet hierbei die *Struktur*, welche als räumliches Verbindungselement die Basis für jegliche Form von Verkehr bildet. Dabei ist die Struktur zeitunabhängig und nur in seiner räumlichen Dimensionierung gebunden[48]. So sind die realisierten Elemente der Struktur zwar zeitlichen Einflüssen wie Korrosion oder Verschleiß unterworfen, die Funktion an sich – zwei Orte zu verbinden – ist jedoch aus physikalischer Sicht weiterhin gegeben und damit nur konstant über die Zeit differenzierbar. Das zweite Element beschreibt den *Prozess*, welcher als strukturelles Bewegungselement die zeitliche Komponente des Verkehrs[49] darstellt. Der Prozess ist damit direkt abhängig von der zugrundeliegenden Struktur und kann ohne sie nicht stattfinden. Durch seinen Bewegungscharakter bzw. die Zeitabhängigkeit kann der Prozess mit einem Start- und Endzeitpunkt definiert werden und ist damit im Gegensatz zur Struktur zeitlich differenzierbar. Das dritte Element im System Verkehr stellt das *Objekt* an sich dar, welches als Kausalelement direkten Einfluss auf die Nutzung der Struktur und die Entstehung von Prozessen hat. Damit ist das (Verkehrs-)Objekt zum einen prozessdeterminierend, wodurch der Prozess in ein direktes Abhängigkeitsverhältnis zum Objekt gestellt wird. Zum anderen unterliegt es objektspezifischen Anforderungen, welche die Rahmenbedingungen für den Prozess und die angeforderte Struktur setzen.

[47] Der Begriff ‚System Verkehr' steht synonym für den gesamten Verkehrsbereich, wie er im Kontext einer integrierten Verkehrsplanung begriffen wird. Dabei umfasst das Verständnis von Verkehr nicht nur den laufenden Verkehrsprozess, sondern auch die Infrastruktur sowie die Mobilität der Menschen. In diesem Zusammenhang hat sich im englischsprachigen Raum der Begriff ‚transport' etabliert.

[48] In diesem Kontext wird der Raumbegriff unter dem „absoluten Raumverständnis" beziehungsweise dem „Containermodell" verstanden.

[49] Hierbei ist explizit der Verkehrsprozess gemeint, welcher sich im Gegensatz zum ‚System Verkehr' nur auf die realisierte Ortsveränderung von Menschen, Daten und Gütern bezieht. Das doppeldeutige Begriffsverständnis von ‚Verkehr' im deutschsprachigen Raum kann in diesem Fall durch den englischen Begriff ‚traffic' aufgelöst werden.

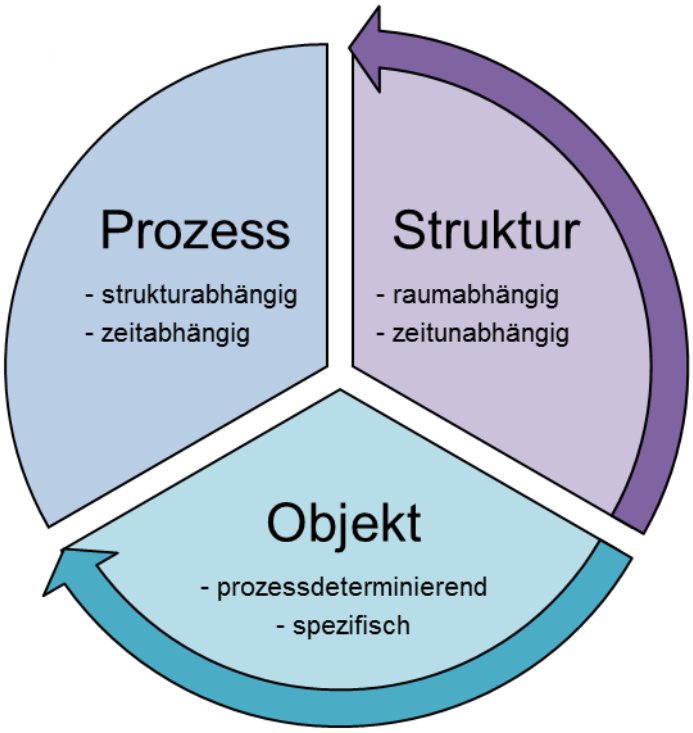

Abbildung 12: Die drei funktionalen Elemente des Systems Verkehr (eigene Darstellung)

Auf den Personenverkehr übertragen, transformiert sich das Systemelement des Objekts zum Subjekt, welches die spezifischen Eigenschaften und Anforderungen des Menschen konstatiert. Dabei sind die Handlungen, welche der Mensch als Akteur innerhalb des Systems Verkehr ausübt keinesfalls determiniert, sondern kontingent und unterscheiden sich damit grundlegend vom Güterverkehrsobjekt. Dies bedeutet, dass seine verkehrsrelevanten Handlungen zu keiner Zeit exakt vorhersehbar, jedoch zu jeder Zeit möglich sind. Die Kontingenz charakterisiert damit die Abhängigkeit des Verkehrssystems vom menschlichen Entscheidungsraum (vgl. Luhmann 1984).

Innerhalb des Systems Personenverkehr übernehmen alle drei Grundelemente eine systemische Funktion, welche die möglichen Variationen des Systems bestimmen. So ist die funktionale Ausprägung des Elementes Struktur zu *verbinden*. Die Verbindung bestimmt damit zum einen die Grundfunktion der Struktur als verbindendes Raumelement, zum anderen die Daseinsberechtigung der Struktur als zentrales Element des Gesamtsystems – ohne Verbindungen kein Verkehrssystem! Die funktionale Ausprägung des Prozesses ist zu *bewegen*. Die Bewegung beschreibt damit eine weitere Grundfunktion des Systems als räumliches Bewegungselement – ohne Bewegung kein Verkehrssystem! Die

funktionale Ausprägung des Menschen im System Verkehr ist zu *handeln*[50]. Bedingt durch die Definition des Menschen als handelnder Akteur nehmen seine verkehrsrelevanten Handlungen direkt Einfluss auf die Ausgestaltung und Existenz von Verkehr – ohne Handlung kein Verkehrssystem! Diese drei funktionalen Ausprägungen der Elemente lassen sich in Bezug auf das System Verkehr in drei funktionale Objekte überführen, welche die systemrelevanten Funktionen des Gesamtsystems objektivieren: Verkehrsverbindungen, Verkehrsbewegungen und Verkehrshandlungen.

Die abgeleiteten funktionalen Objekte können damit zunächst unabhängig von den einzelnen Systemelementen als grundlegende Funktionen des Systems Verkehr betrachtet werden. Um aus diesen grundlegenden Funktionen im Folgenden die Planungsdimensionen ableiten zu können, ist eine genaue Einordnung innerhalb des Systems Verkehr hilfreich. So beschreibt die *Verkehrsverbindung* eine räumliche Verknüpfung von Orten, die *Verkehrsbewegung* die Realisierung einer Ortsveränderung und die *Verkehrshandlung* eine bewusste oder unbewusste Auswahl einer Ortsveränderungsmöglichkeit. Für die Verkehrsplanung existieren damit explizite Funktionen, welche in Form von Planungsfeldern im Sinne von strategischen Zielen gestaltet werden können.

Dementsprechend lässt sich die räumliche Verknüpfung von Orten mit der Funktion einer Verbindung in die Planungsdimension *Infrastruktur* überführen. Die Realisierung von Ortsveränderungen mit der Funktion einer Bewegung kann in die Planungsdimension *Verkehr* überführt werden. Schließlich leitet sich aus der bewussten oder unbewussten Auswahl einer Ortsveränderungsmöglichkeit über die Funktion der Handlung die Planungsdimension der *Mobilität* ab.

[50] Unter ‚handeln' sind hier nach sozialpsychologischer Definition alle bewussten und unbewussten Handlungen eines Menschen zu verstehen; im Gegensatz zum *Sozialen Handeln* nach Max Weber muss die Handlung dabei weder ‚intersozial' noch ‚motiviert' stattfinden (vgl. Weber 1972).

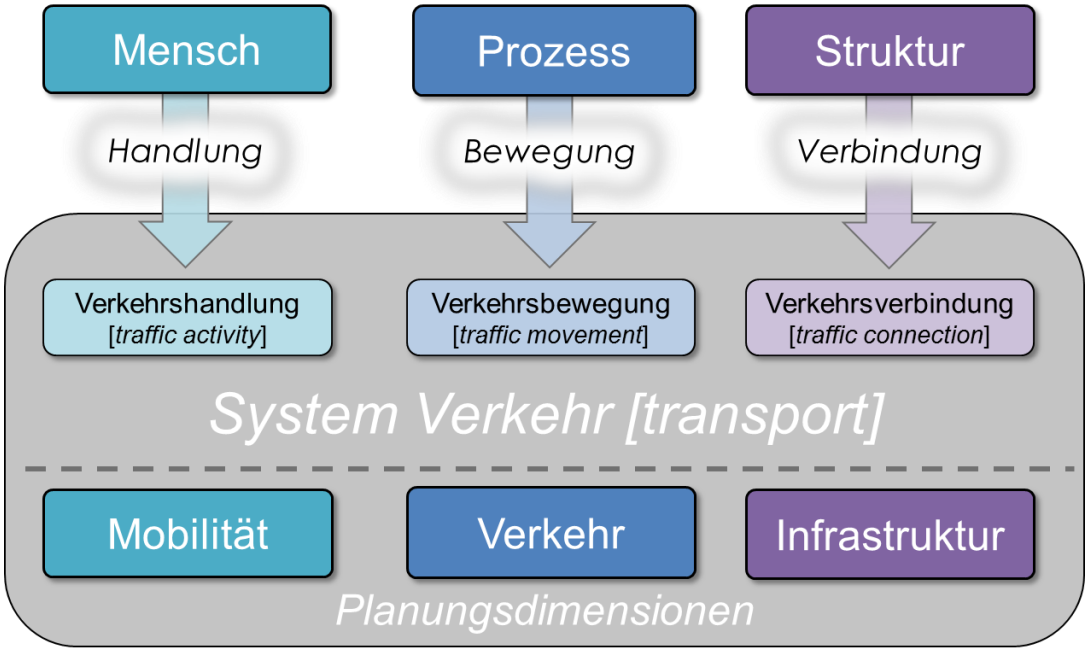

Abbildung 13: Ableitung der Planungsdimensionen aus den Systemelementen über deren spezifische Funktion im System Personenverkehr (eigene Darstellung)

Durch die Herleitung der Planungsdimensionen aus den Systemelementen und deren intrinsischen Funktionen lassen sich für die drei Dimensionen eindeutige und abgegrenzte Definitionen herleiten. So lässt sich die Infrastruktur als *räumliche Ausprägung der Ortsveränderungsmöglichkeiten* definieren, unter der oben deduzierten Annahme, dass die Struktur alle räumlichen Aspekte möglicher Ortsveränderungen bestimmt. Für den Verkehr folgt damit die Definition als *zeitliche Ausprägung der realisierten Ortsveränderung*, bedingt dadurch, dass der Prozess den zeitabhängigen Aspekt der Ortveränderung konstituiert. Die Mobilität, als zeitlich und räumlich unabhängige Planungsdimension, definiert sich als der *individuelle Möglichkeitsraum aller Ortsveränderungen*[51], den der Mensch in seinem persönlichen Entscheidungsrahmen als handlungsmächtiger Akteur absteckt.

Im letzten Schritt kann jetzt eine objektive Neudefinition der Planungsfelder Infrastruktur-, Verkehrs- und Mobilitätsmanagement formuliert werden, welche durch die konsequent abgegrenzte Herleitung aus den Systemelementen eindeutig bestimmt ist. Dabei erweitert der Begriff des ‚Managements' das Verständnis von ‚Planung' zu einem flexiblen und kontinuierlichen Gestaltungsprozess, welcher die operationelle Voraussetzung einer nachhaltigen Planung darstellt. Demzufolge wird die

[51] Dieses Verständnis von Mobilität legt somit nah, dass die gesamte Verkehrsplanung bis hin zu benachbarten Planungsdimensionen wie Raum- und Stadtplanung Einfluss auf die individuelle Mobilität des Menschen hat, da sie direkt oder indirekt den Möglichkeitsraum für Ortsveränderungen auf individueller Ebene beeinflusst. Weiterhin lässt sich daraus ableiten, dass die Mobilität auch als Grad der gesellschaftlichen Teilhabe eines Menschen aufgefasst werden kann, da diese direkt durch den Möglichkeitsraum der Ortveränderungen bestimmt wird.

Infrastrukturplanung, welche im klassischen Sinne allein das Planen und Bauen von Straßen, Schienen und Wegen beschrieb, erweitert zum Planungsfeld des Infrastrukturmanagements, welche die gesamte *Gestaltung des Raumes zur Bestimmung von Ortsveränderungsmöglichkeiten* umfasst. Dementsprechend definiert sich das Verkehrsmanagement durch die *Gestaltung der Modalitäten von realisierten Ortsveränderungen*. Die Modalitäten beschreiben dabei die zeitlichen und technischen Parameter, welche für die Realisierung einer Ortsveränderung gelten. Damit definiert sich das Mobilitätsmanagement als *Gestaltung der individuellen Rahmenbedingungen von Ortsveränderungsmöglichkeiten*, welche im Gegensatz zum Verkehrsmanagement auf der individuellen Entscheidungsebene des Menschen ansetzt. Insofern sind alle drei voneinander abgegrenzten Planungsfelder anhand ihres funktionalen Objekts, welches sie gestalten, eindeutig definiert und können im Sinne einer integrierten Verkehrsplanung operationalisiert werden.

Tabelle 3: Definitionen der entwickelten Planungsdimensionen und -felder

Infrastruktur	**Verkehr**	**Mobilität**
Die *Infrastruktur* ist die räumliche Ausprägung der Ortsveränderungs-möglichkeiten.	Der *Verkehr* ist die zeitliche Ausprägung der realisierten Ortsveränderung.	Die *Mobilität* ist der individuelle Möglichkeitsraum aller Ortsveränderungen.
Infrastrukturmanagement	**Verkehrsmanagement**	**Mobilitätsmanagement**
Das *Infrastrukturmanagement* umfasst die Gestaltung des Raumes zur Bestimmung von Ortsveränderungs-möglichkeiten.	Das *Verkehrsmanagement* umfasst die Gestaltung der Modalitäten von realisierten Ortsveränderungen.	Das *Mobilitätsmanagement* umfasst die Gestaltung der individuellen Rahmenbedingungen von Ortsveränderungs-möglichkeiten.

Praxisbezug

Der Mehrwert einer trennscharfen Definition der Planungsfelder besteht darin, dass verkehrsbezogene Maßnahmen nun konkret anhand ihrer Planungsdimension definiert werden können. So wird zum Beispiel Car-Sharing oder Parkraumbewirtschaftung in der Anwendung sowie in der Forschung häufig als Maßnahme des Mobilitätsmanagements deklariert (vgl. FopS 2003: 46). Nach dem hier entwickelten planungstheoretischen Verständnis gelten Car-Sharing und Parkraumbewirtschaftung aber vielmehr als ein Maßnahmenbündel, da sie mehrere Maßnahmen auf unterschiedlichen Planungsfeldern miteinander kombinieren. Am Beispiel Car-Sharing zeigt sich, dass dieses Planungsinstrument mit Hilfe einer

Vielzahl von Einzelmaßnahmen implementiert wird, welche aus den unterschiedlichen Maßnahmenfeldern stammen können (vgl. FGSV 2001: 30). *Car-Sharing Stationen*, spezielle *Car-Sharing Parkplätze* oder *vorreservierte Ladestationen* bilden mögliche strukturelle Maßnahmen, da sie die räumlichen Verbindungen gestalten und damit neue Ortsveränderungsmöglichkeiten für das Verkehrsmittel schaffen. *Car-Sharing Fahrspuren* oder *Car-Sharing Einfahrtsverbote* sind mögliche prozessuale Maßnahmen, weil sie die realisierten Ortsveränderungen von Car-Sharing-Verkehrsmitteln beeinflussen: Zum einen durch eine Erhöhung der durchschnittlichen Reisegeschwindigkeit, zum anderen durch ein strukturabhängiges Einfahrtsverbot bestimmter Verbindungsmöglichkeiten. *Car-Sharing-Applikationen*, *Kommunikationskampagnen* oder die Einrichtung einer *Nutzungsflatrat*e stellen hingegen handlungsbezogene Maßnahmen dar, da sie explizit die individuellen Rahmenbedingungen auf Nutzerseite für die Auswahl von Ortsveränderungsmöglichkeiten beeinflussen. Hierbei ist zu beachten, dass über sekundäre Effekte alle verkehrsbezogenen Maßnahmen die nutzerseitige Auswahl von Ortsveränderungsmöglichkeiten – und damit den individuellen Möglichkeitsraum aller Ortsveränderungen (Mobilität) – beeinflussen. Jedoch unterscheiden sich die Maßnahmen vom Mobilitätsmanagement dahingehend, dass sie direkt auf diese Auswahlentscheidung Einfluss nehmen, wohingegen bei strukturalen und prozessualen Maßnahmen erst durch den sekundären Effekt das Mobilitätsverhalten beeinflusst wird. Daraus lässt sich ableiten, dass Mobilitätsmanagement damit zielgerichteter bestimmte Nutzergruppen in ihrem Verkehrshandeln mit Maßnahmen beeinflussen kann (zielgruppenorientiert), unabhängig von räumlichen und zeitlichen Parametern. Somit ist es Aufgabe der gesamten integrierten Verkehrsplanung das Mobilitätsverhalten der Menschen mit zu gestalten und eine gleichwertige Berücksichtigung aller drei Planungsfelder zu etablieren, da über die sekundären Effekte von Maßnahmen sowohl die Systemelemente als auch die Planungsdimensionen in Abhängigkeit stehen (vgl. Abbildung 14).

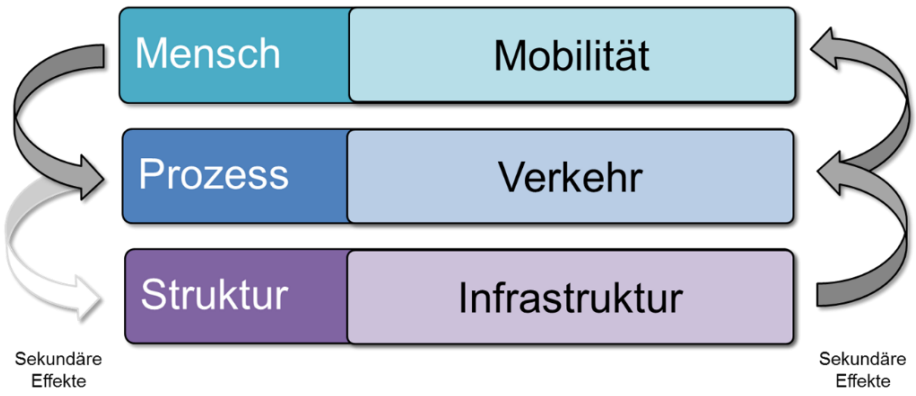

Abbildung 14: Systemelemente und Planungsdimensionen im Abhängigkeitsverhältnis über die sekundären Effekte (eigene Darstellung)

Diese Unterscheidung gibt Planungsinstrumenten wie Car-Sharing die Möglichkeit als Bindeglied zwischen den strategischen Zielen der Verkehrsplanung und den operativen Maßnahmen zu stehen, ohne sich vorher auf ein Maßnahmenfeld beschränken zu müssen. Wie ein integriertes Planungsinstrument, das alle drei Planungsdimensionen mitgestaltet, in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel des Parkraummanagements. So werden in einigen deutschen Städten bereits Ansätze von handlungsbezogenen Maßnahmen wie *Online-Parktickets* und *Parkplatzreservierungen* genutzt, um den Menschen in seinem Verkehrshandeln zu beeinflussen, bevor er in den Prozess eintritt. Gleichzeitig werden etwa durch die *Reduktion von Parkraum* oder durch *Parkleitsysteme* strukturale und prozessuale Maßnahmen innerhalb des Planungsinstruments integriert und damit zielorientiert eine übergeordnete Verkehrsentwicklungsstrategie verfolgt.

Ein integriertes Planungsmodell

Nachdem die erarbeitete Systematik mit einigen Maßnahmenbeispielen erläutert wurde, gilt es jetzt, die konstruierten Planungsfelder in einem integrierten Planungsmodell zusammenzuführen und die entwickelten Definitionen damit planungswissenschaftlich entlang der zuvor definierten vier Kriterien zu systematisieren.

Dabei muss zunächst die eindeutige Einteilbarkeit von verkehrsbezogenen Maßnahmen festgestellt werden, um dem ersten Kriterium der *Eindeutigkeit* zu entsprechen. Wie vieldeutig die thematische Bündelung verkehrsplanerischer Maßnahmen sein kann, zeigt die Menge an vorherrschenden Differenzierungskriterien. Dabei existieren neben den klassischen Abgrenzungsdualismen *strukturell* ⇔ *technisch* und *baulich* ⇔ *organisatorisch* in der Verkehrsplanung weitere Unterscheidungskriterien, wie *weiche* ⇔ *harte* Maßnahmen, *restriktive* ⇔ *angebotserweiternde* Maßnahmen sowie *angebotsorientierter* ⇔ *nachfrageorientierter* Maßnahmen. Abgesehen davon, dass keiner dieser Dualismen als abschließendes Unterteilungsmerkmal in der Verkehrsplanung etabliert ist,[52] ist auch das verkehrswissenschaftliche Verständnis davon, was konkret unter die entsprechenden Handlungsfelder nicht einheitlich fällt. So werden zum Beispiel unter dem Begriff der *harten* Maßnahmen je nach Autoren entweder *bauliche*, *rechtliche* oder sogar *restriktive* Maßnahmen verstanden (vgl. Schwedes et al. 2016: 13).

Um sich von diesen diffusen Begriffsdualismen zu lösen, hilft es die neue Abgrenzungssystematik gegenüber den genannten klassischen Einteilungen zu reflektieren. Dabei zeigt sich der Vorteil einer

[52] Am ehesten lässt sich die Unterscheidung von restriktiven und freiwilligen Maßnahmen (Push & Pull) in der Verkehrsplanung/-wissenschaft als etabliert ansehen. Eine systematische Kategorisierung unter dem Anspruch einer integrierten Verkehrsplanung ist in der Praxis jedoch bis heute noch nicht zu beobachten.

eindeutigen Maßnahmenbestimmung dadurch, dass es keinen Interpretationsspielraum in Bezug auf das Planungsobjekt beziehungsweise den Wirkmechanismus (Struktur, Prozess, Handlung) einer verkehrsbezogenen Maßnahme gibt. Wie Abbildung 15 anschaulich darstellt, lösen sich die neudefinierten Maßnahmenfelder von der verschwommenen Differenzierung der klassischen ‚Policy'-Ebene *weich* ⇔ *hart*.

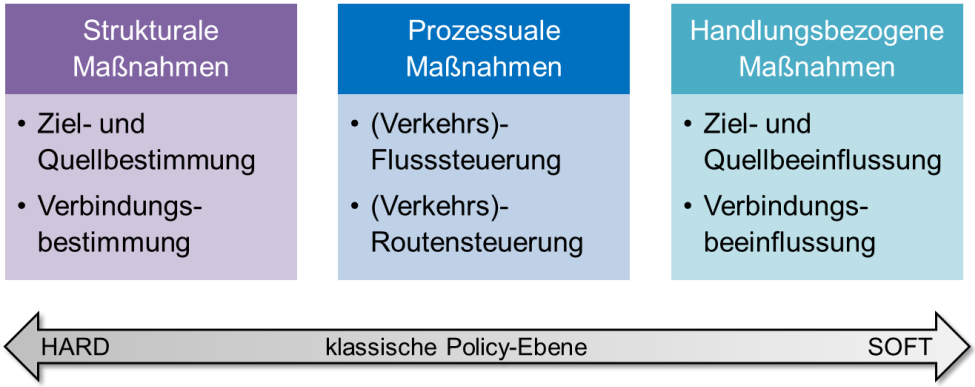

Abbildung 15: Elementare Maßnahmenfelder im Kontrast zur klassischen Unterscheidung in ‚harte' und ‚weiche' Maßnahmen (eigene Darstellung)

Dabei lassen sich die Maßnahmen aus den einzelnen Planungsfeldern zu neuen und abgegrenzten Wirkmechanismen zuordnen. So gelten beispielsweise für alle strukturalen Maßnahmen, dass sie entweder ein Ziel oder eine Quelle für Verkehr bestimmen oder eine Verbindung zwischen Orten definieren. Umgekehrt ist die nutzerseitige Beeinflussung der Ziel- und Quellenwahl sowie der Verbindungswahl im Feld der handlungsbezogenen Maßnahmen zu verorten. Prozessuale Maßnahmen umfassen dabei alle Eingriffe, die entweder den Verkehrsfluss oder die Verkehrsroute steuern. Insgesamt lassen sich damit alle verkehrsbezogenen Maßnahmen gleichermaßen eindeutig den Planungsfeldern zuordnen und erfüllen damit das zweite Kriterium der *Gleichwertigkeit*.

Unter Einbeziehung des Abgrenzungsdualismus *restriktiv* ⇔ *angebotserweiternd* (Push & Pull) zeigt die folgende Abbildung 16 das finale Konzept definierter und strukturierter Planungsfelder, welche die gesamte operative Ebene einer integrierten Verkehrsplanung beschreiben.

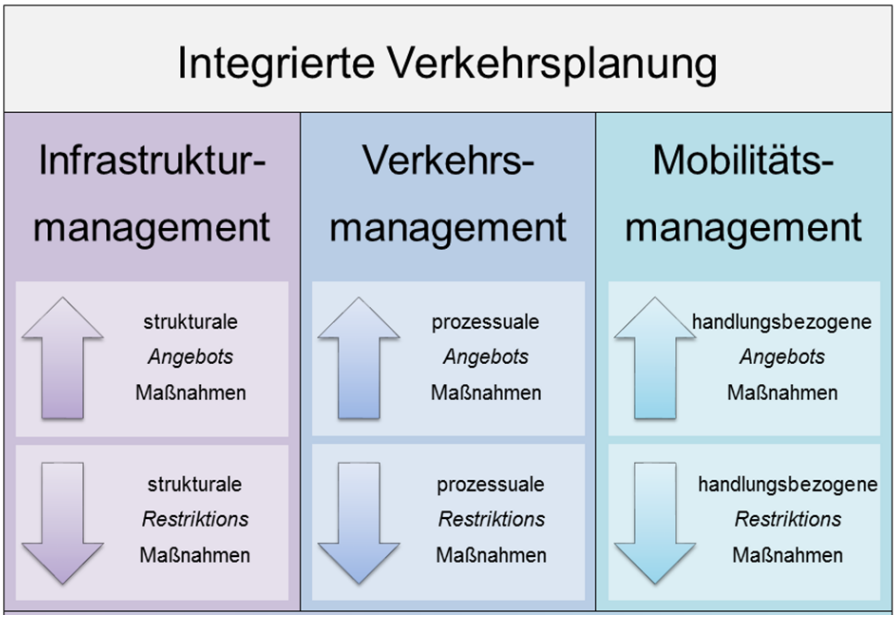

Abbildung 16: Die drei Planungsfelder inklusive der Maßnahmendualismen innerhalb eines integrierten Planungsmodells (eigene Darstellung)

Das integrierte Planungsmodell legt damit zum einen den Grundstein für eine gleichwertige Betrachtung – wie z. B. der Evaluationskriterien – von Mobilitätsmanagement neben den Feldern Verkehr und Infrastruktur, zum anderen definiert es auch klar die vertikale Trennung von der strategischen Ebene der integrierten Verkehrsplanung, welche besonders beim Mobilitätsmanagement häufig zu Zielkonflikten führte (vgl. Steierwald et al. 2005: 12–13; UBA 2001: 23). Damit erfüllt das Modell sowohl das dritte Kriterium der *Integration* als auch das vierte Kriterium der *Operationalisierung*, indem es die drei Planungsfelder der strategischen Verkehrsplanung unterordnet.

In Bezug auf das Mobilitätsmanagement entspricht diese Neudefinition den vier zuvor festgelegten Forderungen (vgl. Unterkapitel ‚Motivation'). Das Planungsfeld Mobilitätsmanagement ist klar durch seine Beschreibung und den davon abgeleiteten Maßnahmen abgegrenzt und steht gleichwertig neben den klassischen Verkehrsplanungsfeldern der Infrastrukturplanung und des Verkehrsmanagements. Dabei steht das Mobilitätsmanagement als operatives Feld unter der strategischen Ebene der integrierten Verkehrsplanung und ist damit zielunabhängig definiert. Strategien und daraus hervorgehende Planungsinstrumente ermöglichen es aus dem vollen Spektrum der verkehrsplanerischen Maßnahmen zu schöpfen und damit dem Ansatz einer integrierten Planung zu entsprechen.

Veranschaulichung des Modells anhand beispielhafter Maßnahmen

Die entwickelte Definition ermöglicht es, Maßnahmen der Verkehrsplanung trennscharf den jeweiligen Planungsfeldern zuzuordnen. Nachfolgend wird hierzu das Planungsfeld anhand beispielhafter Maßnahmen mithilfe der dargestellten Kriterien geprüft. Anschließend wird anhand der funktionalen Objekte der verbleibenden Planungsfelder dargestellt, weshalb eine Einordnung in die jeweils anderen Planungsfelder ausgeschlossen werden kann. Hierbei wird auch kontrolliert, ob die Einordnung konsistent erscheint und keine doppelten Einteilungsmöglichkeiten vorliegen.

Intermodale Mobilitätsstation

Eine derzeit prominente Maßnahme der Verkehrsplanung ist die intermodale Mobilitätsstation. Hierbei handelt es sich um einen Verknüpfungspunkt zwischen unterschiedlichen Verkehrsträgern und -mitteln, bspw. eine U-Bahnstation mit angeschlossenen Parkplätzen für Car- und Bike-Sharing Systeme oder Fahrradabstellanlagen für private Fahrräder. Nachfolgend wird die Maßnahme zunächst mit den Kriterien des Planungsfelds Infrastruktur geprüft, ehe die Kriterien des Verkehrs- und Mobilitätsmanagements Anwendung finden.

Zunächst lässt sich feststellen, dass die Maßnahme zwar keine neuen Ziel- oder Quellmöglichkeiten definiert oder aus dem System nimmt, dafür jedoch neue Verbindungsmöglichkeiten schafft. So erschließen sich durch Umsteigepunkte potentiell neue Verkehrsverbindungen bzw. Ortsveränderungsmöglichkeiten, die unter der monomodalen Nutzung eines Verkehrsmittels nicht gegeben waren. Dabei erweitert sich beispielsweise das Einzugsgebiet einer Bahnstation um alle möglichen Radverkehrsverbindungen, wenn die multimodalen Bahn- und Radfahrer die Möglichkeit erhalten, an der Mobilitätsstation auf das jeweils andere Verkehrsmittel umzusteigen. Sofern es sich dabei um ein Fahrradverleihsystem handelt, ist zudem die gleiche Rückfahrt zur Abholung des Fahrrads nicht mehr notwendig. Somit wurde die räumliche Ausprägung der Ortsveränderungsmöglichkeiten geändert.

In einem zweiten Schritt kann festgestellt werden, dass die Maßnahme die vorausgesetzten Eigenschaften des Systemelements Struktur erfüllt. Einerseits ist die Mobilitätsstation raumabhängig, da ihre exakte Lage und das Verhältnis zur existierenden Struktur durch ihren Bau definiert wird. Da die Existenz der Mobilitätsstation zunächst keine Auswirkung auf Bewegung von Objekten hat, deren Ausmaß an räumlicher Überwindung zeitabhängig ist, lässt sich zudem eine Zeitunabhängigkeit der Maßnahme feststellen.

Damit handelt es sich bei der Mobilitätsstation um einen Teil des funktionalen Objekts der Verkehrsverbindung, das unterschiedliche Verkehrsträger und -mittel zueinander in Bezug setzt. Durch

die Schaffung von Umsteigepunkten zwischen den Verkehrsmodi wird die räumliche Ausprägung von Ortsveränderungsmöglichkeiten ausdifferenziert. So wird zwischen der Rad- und Schienenverkehrsinfrastruktur ein räumliches Verbindungselement eingefügt, das wiederum spezifische infrastrukturelle Eigenschaften aufweist (bspw. Fußwege zwischen den Aus- und Einsteigepunkten der Verkehrsmittel Fahrrad und Zug). Bei der intermodalen Mobilitätsstation handelt es sich damit ebenso um einen Teil der Planungsdimension Infrastruktur, dessen Gestaltung durch das Infrastrukturmanagement bedingt wird.

Aus der Annahme folgend, dass sich Maßnahmen eindeutig den Planungsfeldern zuordnen lassen, erscheint evident, dass die Charakterisierung von Verkehrs- und Mobilitätsmanagement nicht primär auf die intermodale Mobilitätsstation zutrifft. So werden beispielsweise nicht die Modalitäten der realisierten Ortsveränderung gestaltet, da keine Änderungen in der Verbindungslänge oder dem Zeitaufwand pro Verbindungslänge vorgenommen wurden. Temporal betrachtet würden sich Verkehrsbewegungen erst dann ändern, wenn nach Änderung der Verkehrsverbindung der Mensch die neu geschaffene Ortsveränderungsmöglichkeit auswählt, die dann wiederum in einem sekundären Effekt den Prozess beeinflusst. Sowohl Verkehrsbewegung und Verkehrshandlung sind damit, sofern sie aus der Maßnahme einer intermodalen Mobilitätsstation resultieren, sekundäre Effekte der Verkehrsverbindung.

Umweltzone

Eine weitere Maßnahme der Verkehrsplanung ist die Umweltzone. Hierbei unterliegen Kraftfahrzeuge mit besonders hohen Schadstoffemissionen dem Verbot, ausgewiesene Teile der Infrastruktur zu verwenden. Die Maßnahme wird in der Regel in Innenstadtbereichen angewandt, die gesetzliche Schadstoffgrenzwerte überschreiten.

Die Umweltzone fällt in das Planungsfeld Verkehrsmanagement und gestaltet das funktionale Objekt der Verkehrsbewegung. Durch den Eingriff wird beispielsweise Dieselautos mit hohem Schadstoffausstoß untersagt, Ortsveränderungen im Innenstadtbereich zu realisieren. Somit werden die Modalitäten des Verkehrs – in diesem Fall des Dieselautoverkehrs – gestaltet, ohne dabei die räumliche Verknüpfung von Orten, also die Infrastruktur, zu ändern. Ein Sekundäreffekt der Maßnahme ist, dass die bewusste oder unbewusste Auswahl von Ortsveränderungsmöglichkeiten beeinflusst wird. Die Auswahlmöglichkeit, im Innenstadtbereich ein schadstoffreiches Auto zur Ortsveränderung zu verwenden existiert nun nicht mehr.

Als protegierende Prüfung lässt sich für die Maßnahme feststellen, dass auf Ebene der Elementeigenschaften sowohl Struktur- und Zeitabhängigkeit existiert. Einerseits gilt die Bestimmung

der Umweltzone auf ausgewiesenen Teilen des Straßenverkehrsnetzes, wodurch die Existenz der Struktur zwingende Voraussetzung zur Anwendung der Maßnahme ist. Im Gegensatz zur intermodalen Mobilitätsstation ist die Umweltzone ohne die existierende Infrastruktur nicht möglich, da andernfalls nicht definiert werden kann, wo die Modalitäten der realisierten Ortsveränderung gelten. Des Weiteren ist die Maßnahme zeitlich definiert, da die Modalitäten des Verkehrsflusses gestaltet werden. Bildlich gesprochen wird durch das Verbot der Zeitaufwand für eine Ortsveränderung mit einem schadstoffreichen Auto so stark gesteigert, dass der Fluss zum Erliegen kommt.

Infrastrukturmaut

Als letzte verkehrsplanerische Maßnahme soll hier die in der derzeitigen politischen Diskussion vielbeachtete Infrastrukturmaut untersucht werden. Hierbei handelt es sich um die strecken- oder bereichsbezogene Bepreisung der Infrastrukturnutzung. Ob die Maut dabei einmalig für einen definierten Zeitraum erhoben wird (bspw. Vignette) oder nutzungsabhängig ist (Mautstation), ist für die Einteilung unerheblich. Entsprechend des bereits dargestellten Schemas gilt für die Einordnung der Maßnahme zu prüfen, ob es sich bei der Infrastrukturmaut um eine Maßnahme aus den Planungsfeldern des Infrastruktur-, Verkehrs- oder Mobilitätsmanagement handelt.

Zunächst ist offensichtlich, dass die Maßnahme nicht primär das funktionale Objekt der Verkehrsverbindung bedingt. So bleibt die Existenz von Zielen, Quellen oder Verbindungen durch den Eingriff erhalten. Die räumliche Verknüpfung von Orten bleibt unverändert. Auch wenn die Maßnahme damit an der Infrastruktur „anliegt“ und sie sich begrifflich mit dem Infrastrukturmanagement überschneidet, existieren entsprechend der Definition keine Hinweise, dass sie sich innerhalb des Planungsfelds einordnet.

Für die verbleibenden zwei möglichen Planungsfelder (Verkehrs- und Mobilitätsmanagement) empfiehlt es sich, bei der Prüfung mit den Kriterien des Verkehrsmanagements zu beginnen. Wie im vorangegangenen Teil bereits festgestellt wurde, besteht für alle Maßnahmen die Möglichkeit, Kriterien der Planungsdimension Mobilität zu erfüllen. Um jedoch eine Maßnahme im Mobilitätsmanagement einordnen zu können, muss zwingend geprüft werden, ob die Maßnahme dabei die Verkehrshandlung des Menschen gestaltet, ohne dabei primär die technischen Systemfunktionen (Verbindung u. Bewegung) zu tangieren.

In Bezug auf das Verkehrsmanagement müsste die Maßnahme entweder an der Verkehrsfluss- oder an der Verkehrsroutensteuerung ansetzen. Die Verkehrsflusssteuerung kann in diesem Zusammenhang ausgeschlossen werden, da keine Hinweise vorliegen, dass die Infrastrukturmaut Änderungen der Streckenlänge oder des Zeitaufwands pro Streckenlänge vornimmt. Auch ist die intuitiv naheliegende

Logik, durch die Infrastrukturmaut würde die Nutzung des existierenden Netzes verringert und damit der Zeitaufwand für den Einzelnen gesenkt (verminderte Stauungen etc.), nicht zwingend, da hierbei vorab eine Änderung der Auswahl an Ortsveränderungsmöglichkeiten eingetreten sein muss. In diesem Zusammenhang wäre das funktionale Objekt der Verkehrshandlung einschlägig.

Für die Prüfung der Verkehrsroutensteuerung gilt die gleiche Annahme. Die Auswahl der individuellen Verkehrsroute des Einzelnen aufgrund der Infrastrukturmaut tritt erst über die sekundären Effekte einer Verhaltensänderung ein. Sollten Änderungen in den Verkehrsrouten eintreten, ginge der Maßnahme eine Beeinflussung der Auswahl an Ortsveränderungsmöglichkeiten voraus, wodurch erneut das funktionale Objekt der Verkehrshandlung einschlägig ist. Demnach handelt es sich bei der Infrastrukturmaut um keine prozessuale Maßnahme.

Da die Maßnahme, wie bereits festgestellt, Hinweise darauf gibt, dass Einfluss auf die bewusste oder unbewusste Auswahl an Ortsveränderungsmöglichkeiten genommen wird, muss zur abschließenden Einordnung in das Planungsfeld Mobilitätsmanagement geprüft werden, ob Änderungen in der Prozessdeterminierung und der Kontingenz vorliegen. Hierbei handelt es sich um die systembestimmenden Eigenschaften des Elements Mensch.

Prozessdeterminierung liegt im Fall der Infrastrukturmaut vor. Erst nach Abschluss der Entscheidung des Menschen, den Prozess ‘Bewegung über einen bemauteten Netzabschnitt‘ auszuführen, kommt die Maßnahme zum Tragen. Umgekehrt verfügt jeder Mensch über individuelle Entscheidungsparameter in der Nutzung des Verkehrssystems. Da die verursachten Kosten einen dieser Entscheidungsparameter darstellen, kann für die Maut angenommen werden, dass nach Einführung der Maut individuell andere Entscheidungen vorliegen als bei einer kostenfreien Infrastrukturnutzung. Somit erscheint plausibel, dass die Kontingenz des Menschen tangiert wird, wenn auch noch nicht klar ist, welche Entscheidungen daraus genau resultieren.

Abschließend lässt sich konstatieren, dass die Infrastrukturmaut die individuellen Rahmenbedingungen von Ortsveränderungsmöglichkeiten gestaltet und damit im Bereich des Mobilitätsmanagements einzuordnen ist.

Zwischenfazit

Das integrierte Planungsmodell stellt einen Lösungsansatz dar, die identifizierte Barriere der unscharfen Begriffsdefinition aufzulösen. Dabei wird Mobilitätsmanagement von Beginn an im Gesamtkontext der integrierten Verkehrsplanung eingebettet, um eine isolierte Betrachtung des Planungsfeldes wie in der Vergangenheit zu vermeiden. Diese klare Begriffsbestimmung ist notwendig, um in den folgenden

Kapiteln eindeutige Aussagen und Strategien in Bezug auf das Mobilitätsmanagement formulieren zu können. Langfristig muss die hier entwickelte Definition in einem verkehrswissenschaftlichen aber auch einem verkehrspraktischen Diskussionsprozess validiert werden, um bundesweite eine einheitliche Diskussionsgrundlage zum Begriff des Mobilitätsmanagements zu fundieren. In diesen Punkten überschreitet das hier vorgelegte Planungsmodell den Bereich des Mobilitätsmanagements und eröffnet damit einen begrifflichen Diskurs für die gesamte Verkehrsplanung. Diesen gilt es zukünftig auf einer breiten Basis mit Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Planung zu führen und damit rückführend das Mobilitätsmanagement als einen festen Bestandteil einer integrierten Verkehrspolitik zu konstituieren.

4.2 Diskurs-Netzwerk-Analyse

Um die interviewten Expertinnen und Experten mit Hilfe des DNA-Tools in Zusammenhang zu setzen bzw. sie in einem Diskursnetzwerk darzustellen, ist es erforderlich, politische Standpunkte (concepts) zu entwickeln, zu denen die Akteure im Anschluss positioniert werden können (vgl. Leifeld 2009). Eine wesentliche Anforderung des DNA-Tools ist dabei, dass die Positionierung eines Akteurs zu einer These nur über eine Boolesche Variable, also wahr oder falsch bzw. Zustimmung oder Ablehnung, erfolgen kann. Über die Vielzahl an Positionierungen von Expertinnen und Experten zu politischen Standpunkten werden dann durch das Tool Übereinstimmungen, Differenzen und Ähnlichkeiten an politischen Vorstellungen errechnet und so das politische Netzwerk ausdifferenziert.

Im ersten Arbeitsschritt ist es somit notwendig, dass durch die Experteninterviews eingeholte polymorphe Meinungsbild in ein System aus handhabbaren politischen Vorstellungen zu konvertieren. Hierzu wird der Codebuch, der im Zuge der Interviewauswertung entwickelt wurde und der die unterschiedlichen Themenfelder aller Expertinnen und Experten abbildet, auf besonders relevante Standpunkte bzw. Thesen hin verdichtet. Die diskursiv validierten und „entdeckten“ Thesen erfüllen den Anspruch, keine Einzelmeinung für das Themenfeld Mobilitätsmanagement darzustellen, da mindestens zwei Expertinnen und Experten zum jeweiligen politischen Standpunkt positioniert werden konnten. Zusätzlich wurden insbesondere Thesen berücksichtigt, die kontroverse Positionierungen nach sich ziehen, um mögliche Konflikte bzw. Akteurscluster offenzulegen. Anspruch bei der Entwicklung der „concepts“ ist zudem, dass einerseits die These möglichst eindeutig die politische Ansicht zu einem existierenden Problem abbildet, andererseits, dass die These inhaltlich breit genug gehalten ist, um eine möglichst hohe Anzahl an Akteuren anhand ihrer Codes auf den politischen Standpunkt abbilden zu können. Damit bilden die „concepts“ die Datenbasis des DNA-Tools und geben die im Rahmen der

Interviews relevantesten politischen Ansichten zum Mobilitätsmanagement bzw. zur rahmenbedingenden Verkehrspolitik wider.

Im zweiten Arbeitsschritt werden die Expertinnen und Experten zu den Thesen positioniert. Wie bereits erwähnt, erfordert die Systematik des DNA-Tools eine Boolsche Variable in Bezug „concept“ und Akteur. Da dem erhobenen Datenmaterial aus den Experteninterviews offene Fragen zugrunde liegen, die darauf ausgerichtet sind, ein umfassendes Meinungsbild des jeweiligen Akteurs einzuholen, existieren zu den aus dem Interviews abgeleiteten Thesen jedoch keine expliziten ja / nein-Antworten. In der Konsequenz erfolgte die politische Positionierung der Expertinnen und Experten auf Basis einer Interpretation der Codes aus der vorangegangen Interviewauswertung. Dabei wurde die indirekte Zustimmung oder Ablehnung eines Akteurs zu einer These auf Basis des Codes diskursiv validiert. Eine Zuordnung des Experten erfolgte nur dann, wenn sich der Experte nachvollziehbar zum Thema äußerte. Je nach These existiert somit eine unterschiedliche Anzahl an Expertinnen und Experten und jeweiligen Positionen.

Die 775 Codes der Interviewauswertung wurden zu insgesamt 40 verkehrspolitischen Thesen verdichtet (siehe Anhang A.2). Die Schlüsselfaktoren des Codesystems (siehe Kapitel 3.3) bilden dabei eine unterschiedliche Anzahl an Thesen ab. Dabei verteilen sich die Thesen wie folgt: Externe Rahmenbedingungen (3), Strukturelle Rahmenbedingungen (3), Begriffsbestimmung (5), Organisation (12), Strategien (9), Akteursinteraktion (7) und Begriffsbestimmung (1). Hiervon sind 16 Thesen kontrovers, wobei sich diese auf die Schlüsselfaktoren Externe Rahmenbedingungen (2), Strukturelle Rahmenbedingungen (2), Begriffsbestimmung (5), Organisation (1), Strategien (4) und Akteursinteraktion (2) verteilen. Damit sind alle entwickelten Thesen des Schlüsselfaktors Begriffsbestimmung kontrovers, was sich mit den ersten Erkenntnissen des Discussion Papers deckt. Für die übrigen Thesen lässt sich demgegenüber zunächst keine auffällige Verteilung erkennen.

Ähnlichkeitsstrukturanalyse

Nachdem die 14 Akteure zuvor über die Diskurs-Netzwerk-Analyse anhand der 40 Thesen positioniert wurden, wird im Folgenden ein entsprechendes Netzwerk entwickelt. Dieses dient dazu, Ähnlichkeiten der interviewten Akteure zu visualisieren und sie innerhalb einer multidimensionalen Skalierung einzuordnen. Mit der Skalierung können durch räumliche Positionierungen der Akteure die zuvor errechneten Ähnlichkeitswerte dargestellt werden. Dabei existiert zwischen jedem Akteurspaar jeweils ein Ähnlichkeitswert, welcher die Übereinstimmung politischer Positionen quantifiziert. Differenzen bei den Untersuchungsthesen werden als negativer Wert für die Ähnlichkeit zweier Akteure gewertet. So haben beispielweise Akteure, welche mehr Differenzen als Übereinstimmung in Bezug auf die 40 Thesen haben, einen negativen Ähnlichkeitswert.

Die Ähnlichkeitsstrukturanalyse kann dabei eine Interpretation der durchgeführten Experteninterviews unterstützen und neue Blickwinkel auf den Untersuchungsgegenstand ermöglichen. Dabei ist zu beachten, dass die quantitative Darstellung der qualitativ erhobenen Daten eine Eindeutigkeit suggeriert, die in der Realität so nicht existiert. Die Werte sind dabei abhängig von vielen Faktoren der qualitativen Datenerhebung, wie den Interviewfragen, den Forschenden, dem diskursiven Validierungsprozess sowie der Entwicklung der Untersuchungsthesen. Damit bemisst sich die wissenschaftliche Aussagekraft des Netzwerks an der Güte der qualitativen Untersuchung. Das Netzwerk ermöglicht die Visualisierung der systematischen Auswertung qualitativer Daten und kann zur Orientierung über Kongruenz- und Konfliktthemen zwischen Akteuren genutzt werden und den Ausgangspunkt für detaillierte Analysen zu spezifischen Akteurskonstellationen darstellen.

In der folgenden Grafik wurden aus Gründen der Anschaulichkeit die Ähnlichkeitswerte nach einem Signifikanzniveau gefiltert. Auf Grund der Vielzahl an Untersuchungsthesen kann die Visualisierung aller Ähnlichkeitsverbindungen das Verständnis des Netzwerkes erschweren, da fast jeder Akteur mit jedem mindestens eine Übereinstimmung hat. Um die Anzahl der Verbindungen zu reduzieren und damit das Netzwerk anschaulicher zu gestalten, wurde für die folgende Grafik ein Signifikanzwert von zwei festgelegt. Dies bedeutet, dass mindestens ein Ähnlichkeitswert von drei erreicht werden muss, damit zwischen zwei Akteuren eine Verbindung existiert.

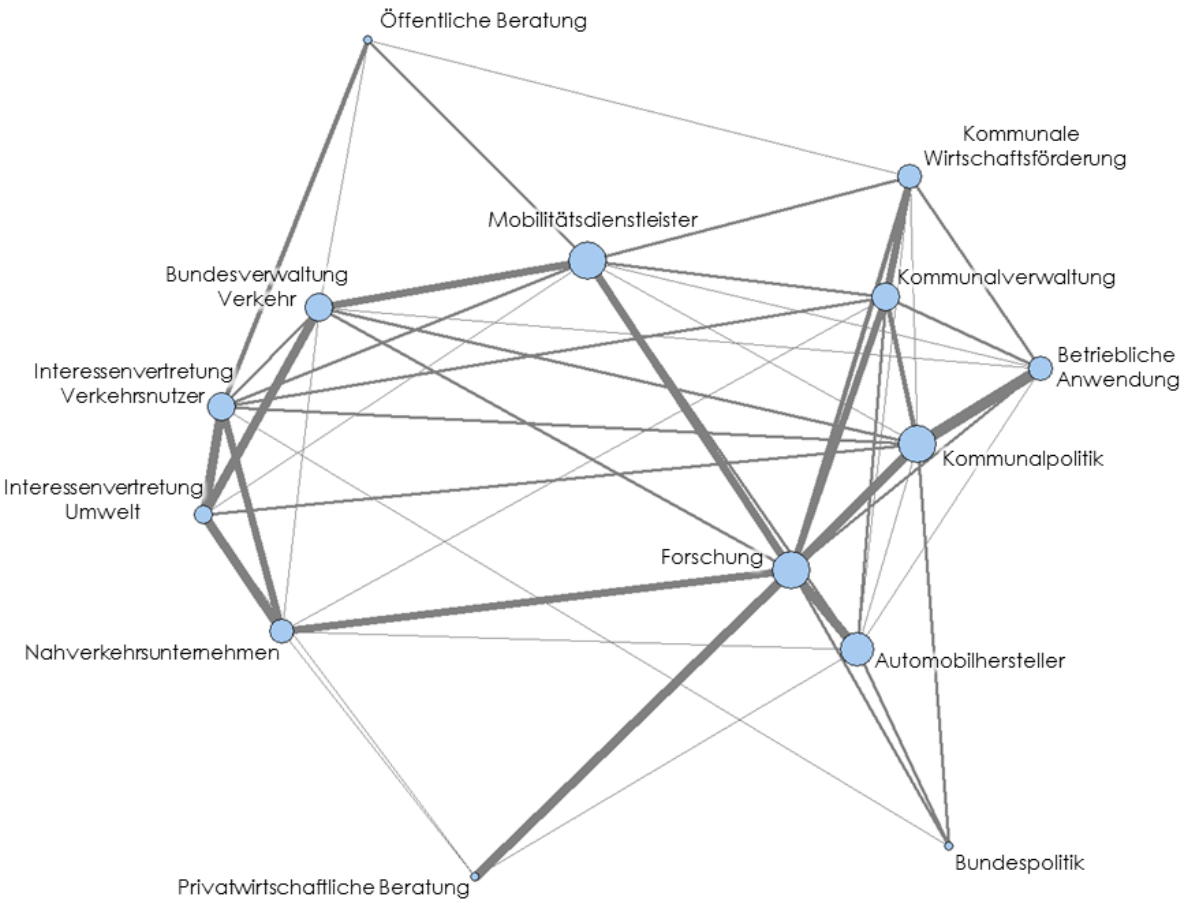

Abbildung 17: Ähnlichkeitsnetzwerk der 14 interviewten Akteure auf Basis von 40 Diskussionsthesen aus den Experteninterviews (Signifikanzniveau = 2) (eigene Darstellung)

Die abgebildete Grafik stellt die Akteure aus den Experteninterviews über eine multidimensionale Skalierung dar. Diese Skalierung, auch Ähnlichkeitsstrukturanalyse genannt, ordnet die Akteure über zwei Dimensionen so an, dass die Positionen und Abstände möglichst exakt den erhobenen Ähnlichkeiten entsprechen (vgl. Kruskal 1964). Die Ähnlichkeiten sind dabei im Fall der Abbildung die Kombination aus den identifizierten Übereinstimmungen und Differenzen, welche gegeneinander aufgewogen werden. Dies bedeutet, dass eine Übereinstimmung von zwei Akteuren bei einer These als positiver Wert, ein Unterschied bei einer These als negativer Wert in die Ähnlichkeitsanalyse einfließt. Der daraus resultierende Ähnlichkeitswert — falls größer als zwei[53] — wird in der obigen Grafik durch die Stärke der Verbindungslinien wiedergegeben. Eine breitere Verbindung steht damit für eine hohe Ähnlichkeit zwischen zwei Akteuren bei der Zustimmung der vorher definierten Thesen bei gleichzeitig wenigen Differenzen. Überwiegen die Differenzen existiert keine Verbindung zwischen den Akteuren.

[53] Für die Ähnlichkeitsstrukturanalyse bestimmt sich dieser Wert aus 0 + Signifikanzniveau.

Die Position der Akteure im Ähnlichkeitsnetzwerk wird dabei durch eine Transformation der Ähnlichkeitswerte aller Akteure in euklidische Distanzen[54] bestimmt. Dies bedeutet, dass ähnlich einem Gravitationsfeld die Akteure anhand ihrer Ähnlichkeitsbeziehungen im Raum positioniert werden. Dementsprechend liegen Akteure nah beieinander, die einen hohen Ähnlichkeitswert aufweisen und weit entfernt diejenigen, welche nur geringe oder gar keine Übereinstimmungen aufweisen. Die daraus resultierenden Akteurscluster können Aufschluss über gemeinsame Interessen geben, sowie polierte Akteure über kontroverse oder indifferente Interessen.

Der Durchmesser der Akteurspunkte innerhalb des Netzwerkes stellt die Anzahl an Ähnlichkeiten dar, welche der Akteur insgesamt mit den anderen untersuchten Akteuren aufweist. Ein besonders hoher Durchmesser weist auf Ähnlichkeiten mit besonders vielen Akteuren hin, ein eher kleinerer Durchmesser auf nur wenige Ähnlichkeiten. Dementsprechend liegen die größeren Akteurspunkte in der Regel zentraler im Netzwerk, da sie mit vielen anderen Akteuren verknüpft sind. Kleinere Akteurspunkte liegen eher am Rand, da sie nur wenige Ähnlichkeitsverbindungen aufweisen und deshalb von weniger Akteuren in das Zentrum des (Gravitations-)Akteursfelds gezogen werden.

Wie in Abbildung 17 zu sehen, bilden sich auf der linken sowie auf der rechten Seite jeweils Akteurscluster, welche untereinander durch relativ starke Ähnlichkeitsverbindungen verknüpft sind. Dies visualisiert, dass die Expertinnen und Experten aus der Bundesverwaltung, mit den Interessenvertretungen für Verkehrsnutzer und Umwelt sowie den Nahverkehrsunternehmen in Bezug auf die 40 Untersuchungsthesen viele Übereinstimmungen und nur wenige Differenzen hatten. Demgegenüber sind auf der rechten Seite die Expertinnen und Experten der Kommunalverwaltung, Kommunalpolitik, kommunaler Wirtschaftsförderung und einem Unternehmen mit betrieblichem Mobilitätsmanagement durch einen hohen Ähnlichkeitswert verknüpft. Dabei zeigt die räumliche Entfernung zwischen den beiden Akteursclustern, dass zwischen den Clustern kaum Ähnlichkeiten in Bezug auf die Untersuchungsthesen identifiziert werden konnten. Dazwischen positionieren sich die Expertinnen und Experten der Forschung, der Automobilhersteller sowie der Mobilitätsdienstleister. Diese kennzeichnen sich durch viele Ähnlichkeitsverbindungen mit den unterschiedlichen Akteuren innerhalb des Netzwerkes aus, ohne dabei explizit mit einem Akteurscluster überproportional verknüpft zu sein. Die Expertinnen und Experten aus der öffentlichen und privatwirtschaftlichen Beratung sowie aus der Bundespolitik finden sich eher am Rande des Ähnlichkeitsnetzwerkes. Sie haben relativ wenige Verbindungen zu den anderen Akteuren und eventuell viele Differenzen. Dabei zeigt sich bereits ein

[54] Die Transformation der Ähnlichkeitswerte auf euklidische Distanzen wird iterativ durchgeführt, wobei die Abstände zwischen den Akteuren durch euklidische Distanzen auf Basis der Übereinstimmungen/Konflikte dargestellt werden. Dabei passt der Algorithmus die Entfernungen zwischen den Akteurspunkten solange an, bis sie der Dreiecksungleichung entsprechen. Die Dreiecksungleichung ist in der Geometrie ein Satz, der besagt, dass eine Dreiecksseite höchstens so lang wie die Summe der beiden anderen Seiten ist.

erster Nachteil der Ähnlichkeitsstruktur indem sie nicht explizit die Differenzen aufzeigt. So kann eine fehlende Verbindung zwischen zwei Akteuren einerseits für die Abwesenheit jeglicher Übereinstimmungen und Differenzen (Ähnlichkeitswert 0), andererseits für besonders viele Differenzen (Ähnlichkeitswert negativ) stehen. Um die Akteure nach den Differenzen zu skalieren, benötigt es einer Differenzstrukturanalyse, welche im späteren Unterkapitel näher untersucht wird.

Ein weiterer Nachteil des dargestellten Ähnlichkeitsnetzwerkes ist das benötigte Signifikanzniveau, um das Netzwerk übersichtlich und darstellbar zu gestalten. Durch die relativ große Anzahl an Thesen und der damit verknüpften Positionierungen der Akteure ist dieser Schritt für eine interpretierbare Ähnlichkeitsstrukturanalyse jedoch unabdingbar. Ein möglicher Schritt zur Generierung eines übersichtlichen Netzwerks ohne die Filterung der Daten ist die Reduktion der Thesenzahl. Eine Konsolidierung der Untersuchungsthesen auf wenige Kernthesen würde damit die Filterung der Strukturanalyse vorschalten. Somit würden bereits die Kernthesen die Positionierungen thematisch vorfiltern, welche daraufhin eins zu eins innerhalb der Netzwerkanalysen abgebildet werden können. Eine abschließende Interpretation des Ähnlichkeitsstrukturnetzes soll deshalb erst am Ende des Kapitels durchgeführt werden, nachdem alle für die Auswertung relevanten Daten und Netzwerke untersucht wurden.

Transformation der Diskussionsthesen in zehn Kernthesen

Um im Rahmen einer qualitativen Datenauswertung die Erkenntnis- und Interpretationsmöglichkeiten des Untersuchungsgegenstandes zu erhöhen, ist es hilfreich, die gesammelten Daten auf wesentliche Grundaussagen zu reduzieren. Im Gegensatz zur quantitativen Datenauswertung, bei der in der Regel mehr Daten zu größerer Genauigkeit und Aussagekraft verhelfen, ist dies beim vorliegenden qualitativen Datenmaterial nicht zwangsläufig der Fall. So unterscheiden sich die 40 identifizierten Thesen sowohl in ihrer inhaltlichen Ausrichtung als auch in ihrer Relevanz in Bezug auf das Mobilitätsmanagement.

Im Zuge der weiteren Verdichtung des Datenmaterials werden deshalb die 40 Thesen auf zehn Kernthesen reduziert. Wesentliche Kriterien für die Fokussierung auf die Hauptthesen sind dabei, dass die Aussagen direkten Bezug zum Mobilitätsmanagement aufweisen, von möglichst vielen Expertinnen und Experten kommentiert wurden und zudem kontrovers sind, also sowohl Zustimmung als auch Ablehnung existiert. Eine weitere Anforderung ist, dass einzelne Akteure keine Widersprüche in Bezug auf eine These aufweisen (gleichzeitige Unterstützung und Ablehnung). Hierdurch wird das dem DNA-Tool zugrundeliegende Problem umgangen, dass Widersprüche von Akteuren neutralisierend in Bezug auf Akteursbeziehungen beim Ähnlichkeitsnetzwerk wirken. Die insgesamt zehn Thesen sind den Schlüsselfaktoren „Strukturelle Rahmenbedingungen“ (1), „Begriffsbestimmung“ (4), „Organisation“ (1), „Strategien“ (3) sowie „Akteursinteraktion“ (1) zugeordnet. Nachfolgend werden die Hauptthesen

dargestellt und die Argumentationsbasis ausgeführt, auf der die Expertinnen und Experten eingeordnet wurden.

Bei der ersten kontroversen These handelt es sich um die Feststellung, dass den zuständigen Verwaltungseinheiten ausreichend Ressourcen für die Implementierung von Mobilitätsmanagement zur Verfügung stehen. In diesem Zusammenhang wurde in den Experteninterviews die Frage diskutiert, ob die unzureichende Umsetzung von Mobilitätsmanagement auf mangelnde Ressourcen in der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltung zurückzuführen ist. Während zwei Akteure auf Basis ihrer Argumente zustimmend zur These positioniert werden konnten, wurden fünf Expertinnen und Experten ablehnend der These zugeordnet. Wesentlich für eine ablehnende Positionierung ist dabei die Begründung, dass es – unabhängig von der Verwaltungsebene – teilweise an Finanzressourcen sowie Personal- bzw. Zeitressourcen mangelt. Trotz der häufig artikulierten geringen Kapitalintensität von Mobilitätsmanagement stehen somit den meisten Expertinnen und Experten zufolge weiterhin nicht ausreichend Finanzmittel zur Verfügung.

Die zweite These trifft die Aussage, dass sich Mobilitätsmanagement als ein operatives Planungsfeld der integrierten Verkehrsplanung unterordnet. Die These bildet das zuvor identifizierte Problem ab, dass aus der derzeitigen Entwicklung des Mobilitätsmanagements keine eindeutige Abgrenzung zwischen operativer und strategischer Ebene vorgenommen werden konnte. Hierbei konnten bei vier der interviewten Akteure Aussagen gefunden werden, die für eine Zustimmung zur These sprechen. So sehen die Akteure bspw. die Setzung von Strategien auf übergeordneter politischer Ebene oder ordnen normative Eigenschaften der allgemeinen Verkehrsplanung zu, welche sie gleichzeitig dem Mobilitätsmanagement übergeordnet sehen. Zwei Akteure setzen Mobilitätsmanagement mit Stadtplanung bzw. integrierter Verkehrsplanung gleich und werden damit ablehnend zur These eingeordnet.

Die dritte These knüpft direkt an die vorangegangene Aussage an. Hier wird angenommen, dass das Mobilitätsmanagement – im Vergleich zu anderen verkehrsplanerischen Instrumenten – mit normativen Eigenschaften behaftet ist und dadurch eine erfolgreiche Umsetzung erschwert wird (siehe Kapitel 3.2). Akteure, zu denen entsprechend der These 2 keine normative Auffassung zugeordnet werden konnte, sind folglich in den Positionierungen zur dritten These nicht vorhanden. Zustimmende Auffassungen zur These werden von den Akteuren unter anderem dadurch begründet, dass das Instrument im parteipolitischen Aushandlungsprozess häufig der Partei Bündnis 90 / Die Grünen zugeordnet wird, Menschen sich durch die Anwendung von Mobilitätsmanagement in ihren individuellen Entscheidungsräumen gemaßregelt fühlen oder das Instrument gegen ökonomische Interessen gerichtet ist. Akteure, die ablehnend zur These positioniert wurden, sehen das normativ ausgerichtete Mobilitätsmanagement vielmehr als Chance, selbst einen gesellschaftlichen Wandel konform zur

Normativität des Instruments herbeizuführen. Es wurden jeweils zwei Akteure ablehnend und zustimmend zur These positioniert.

These besagt, dass Mobilitätsmanagement in Deutschland derzeit keinem Aufwärtstrend unterliegt. Die These tangiert damit indirekt die in Kapitel 3.2 aufgeworfene Frage, ob es zugunsten eines besseren Lobbyings eine konzeptionelle Neuausrichtung braucht oder ob es das Instrument derzeit „aus eigener Kraft“ auf die politische Agenda schafft. Während vier Akteure zustimmend zur These positioniert wurden, da sie bspw. immer noch keine politische Akzeptanz für das Instrument sehen und Mobilitätsmanagement in Unternehmen nach wie vor eine besondere Ausnahme darstellt, sehen zwei Akteure das Mobilitätsmanagement unter einem stetigen Aufwärtstrend. Dies wird bspw. damit begründet, dass die Vernetzung zwischen den unterstützenden Akteuren vorangetrieben wurde und die vorangegangenen Pilotprojekte die Grundlage für ein substantielles Lobbying gelegt haben.

These 5 trifft die Aussage, dass es sinnvoll ist, Mobilitätsmanagement möglichst nach den Prinzipien eines „freien Marktes“ zu erschließen. Durch die These wird die politische Aushandlung zwischen staatlicher Einflussnahme und eines liberalen Marktmodells beleuchtet. Hierbei geht es insbesondere um die grundsätzliche Frage, ob die öffentliche Hand über ausreichend Kompetenzen und Ressourcen verfügt, um die nötigen Leistungen für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement bereitstellen zu können, um selbst als Berater für Mobilitätsmanagement aufzutreten und bspw. allgemeine Standards für das Mobilitätsmanagement setzen sollte. Hierbei wurden drei Akteure zustimmend zur These eingeordnet, da sie die Aussage getroffen haben, dass über das Prinzip des freien Marktes das Höchstmaß an Know-how und technischen Lösungsmöglichkeiten hervorgebracht wird. Zudem wurde von einzelnen Akteuren die Daseinsberechtigung von Mobilitätsmanagement erst dann gesehen, wenn das Instrument auch unter den marktwirtschaftlichen Prinzipien lohnend ist, also monetäre Gewinne mit sich bringt. Demgegenüber wurden Akteure ablehnend eingeordnet, wenn sie argumentiert haben, dass der „Markt Mobilitätsmanagement“ zu klein für einen freien Wettbewerb sei oder der private Beratermarkt für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement eher hinderlich angesehen wurde.

Die sechste These stellt die Behauptung auf, dass staatliche Regulierungen im Verkehrsbereich effektiv sind. Durch die These wird auf übergeordneter Ebene hinterfragt, inwiefern das Mobilitätsmanagement als regulierender Eingriff des Staats überhaupt die avisierten Ziele erreichen kann. In diesem Zusammenhang sieht ein Experte politische Regulierungen im Verkehrsbereich als effektiv an und begründet dies durch die erhoffte Wirkung des neu eingeführten Car-Sharing-Gesetzes. Demgegenüber sehen zwei Experten regulierende Maßnahmen im Verkehrsbereich als ineffektiv an, da aus ihrer Sicht mit einer Verpflichtung zum Betreiben von Mobilitätsmanagement eine Demotivation bei den auszuführenden Akteuren und damit eine Entwertung des Instruments selbst eintritt.

Aufbauend auf die Annahme der sechsten These, dass staatliche Regulierungen effektiv sind, wird durch die siebte und achte These die Behauptung aufgestellt, dass die angebotsseitigen staatlichen Regulierungen durch restriktive Maßnahmen begleitet werden müssen, um ein erfolgreiches bzw. zieleffektives Mobilitätsmanagement zu betreiben. Dies bedeutet bspw., dass die Einführung einer ÖPNV-Subvention durch eine Reduzierung von Parkraum begleitet werden muss, sofern das strategische Ziel des Mobilitätsmanagements die Verlagerung des MIV auf den ÖPNV ist. Die sensible verkehrspolitische Frage wird im Akteursfeld äußerst kontrovers beantwortet. So stimmen sieben Expertinnen und Experten der These zu und sehen Maßnahmen wie bspw. das peak-load-pricing als einen besonders effektiven verkehrsplanerischen Eingriff an. Dementsprechend wird von denselben Expertinnen und Experten der Abbau von Restriktionen durch eine Ausweitung des Parkraumangebots kontraproduktiv eingeschätzt und stattdessen beispielsweise Einschränkungen für schadstoffreiche Pkw gefordert. Demgegenüber sehen fünf Akteure restriktive Maßnahmen nicht als probates Mittel des Mobilitätsmanagements an. So wird aus ihrer Sicht durch den restriktiven Rahmen der „Bevormundungscharakter“ erhöht, die Motivation gesenkt und damit das Image von Mobilitätsmanagement verringert.

These 9 bildet den strategischen Rahmen ab, mit dem Mobilitätsmanagement implementiert werden sollte. In den Experteninterviews zeigte sich dabei, dass unterschiedliche Ansätze existieren, mit denen das Mobilitätsmanagement professionalisiert bzw. umgesetzt wird. Hierbei plädiert ein Teil der Akteure dafür, zur Umsetzung von Mobilitätsmanagement Gelegenheitsfenster zu nutzen, die keinem exakten formellen Rahmen folgen und teilweise bewusst juristisch ungeklärte Bereich tangieren. Diese „Muddeling-through“ bzw. „Agieren im Graubereich“ geht einher mit der Forderung, das Mobilitätsmanagement über ein liberales Marktmodell bzw. einen Konkurrenzansatz zwischen den Akteuren zu etablieren. Demgegenüber plädiert ein anderer Teil der Akteure dafür, Standardisierungen für das Mobilitätsmanagement festzulegen, die im Idealfall gesetzlich bindend sind und denen alle Akteure Folge leisten.

Abschließend wird mit der zehnten These die Aussage getroffen, dass ein zentrales Netzwerk zwischen allen relevanten Akteuren des Mobilitätsmanagements existiert, welches bspw. die in These 9 angesprochenen Standards setzen kann und über ausreichend politische Relevanz verfügt, diese gegenüber anderen Akteuren durchzusetzen. In Bezug auf die These wurden jeweils vier Expertinnen und Experten ablehnend und zustimmend eingeordnet, da aus ihrer Sicht auf der jeweils relevanten politischen Ebene ein solches Netzwerk als existent bzw. nicht existent gesehen wurde.

Die Positionierungen der Akteure zu den genannten Thesen bilden die Datengrundlage für die Netzwerke, wobei die Thesen in Tabelle 4 den Indikatoren aus Anhang A2 zugeordnet werden und die farbliche Markierung wiedergibt, ob der These zugestimmt wurde oder sie abgelehnt wurde.

Kernthese	Verankerte Codierung innerhalb der Experteninterviews		
	Schlüsselfaktor	**Indikator**	**Ausprägung**
Der Verwaltung stehen ausreichend Ressourcen für eine Implementierung von Mobilitätsmanagement zur Verfügung.	*Strukturelle Rahmenbedingungen*	*Verwaltungsstrukturen*	*Ausreichende Ressourcen*
	Strukturelle Rahmenbedingungen	*Verwaltungsstrukturen*	*Begrenzte Ressourcen*
Mobilitätsmanagement ist ein operatives Planungsfeld, das sich der integrierten Verkehrsplanung unterordnet.	*Begriffsbestimmung*	*Definition*	*Operative Planung*
	Begriffsbestimmung	*Definition*	*Integrierte Planung*
Die normative Ausrichtung von Mobilitätsmanagement erschwert eine erfolgreiche Implementierung.	*Begriffsbestimmung*	*Normative Komponente*	*Chance*
	Begriffsbestimmung	*Normative Komponente*	*Problematisierung*
Die Entwicklung des Mobilitätsmanagement in Deutschland unterliegt aktuell keinem Aufwärtstrend.	*Begriffsbestimmung*	*Entwicklungstendenzen*	*Stagnierende Entwicklung*
	Begriffsbestimmung	*Entwicklungstendenzen*	*Neue Dynamik*
	Begriffsbestimmung	*Entwicklungstendenzen*	*Kontinuierlicher Aufwärtstrend*
Es ist sinnvoll, dass Mobilitätsmanagement sich über den freien Markt konstituiert.	*Begriffsbestimmung*	*Motivation*	*Geschäftsfeld (sinnvoll)*
	Begriffsbestimmung	*Motivation*	*Geschäftsfeld (nicht sinnvoll)*
Staatliche Regulierungen im Verkehrsbereich sind effektiv.	*Organisation*	*Regulierung*	*Effektivität*
	Organisation	*Regulierung*	*Ineffektivität*
Für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement bedarf es regulierender Rahmenbedingungen.	*Strategien*	*Operationalisierung*	*Restriktionsbedarf*
	Strategien	*Operationalisierung*	*Restriktionsaversion*
Angebotserweiternde Maßnahmen entfalten nur in Kombination mit restriktiven Maßnahmen ihre volle Wirkung.	*Strategien*	*Operationalisierung*	*Angebots-Restriktions-Kombination*
	Strategien	*Operationalisierung*	*Angebotsorientierung*
Ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement braucht eine Standardisierung.	*Strategien*	*Professionalisierung*	*Standardisierung*
	Strategien	*Professionalisierung*	*Muddling-Through*
	Strategien	*Professionalisierung*	*Konkurrenzansatz*
	Strategien	*Professionalisierung*	*Agieren im Graubereich*
Es existiert ein zentrales Netzwerk aller relevanten Akteure aus dem Mobilitätsmanagement.	*Akteursinteraktion*	*Akteursnetzwerke*	*Dezentralisiert*
	Akteursinteraktion	*Akteursnetzwerke*	*Zentralisiert*

Tabelle 4: Zehn Kernthesen inklusive der Codierung innerhalb der Experteninterviews

Differenzstruktur- und Übereinstimmungsstrukturanalyse

Auf Basis der hier definierten zehn Kernthesen können im Folgenden verschiedene Netzwerkanalysen mit einem Signifikanzniveau von 0 durchgeführt werden. Dies bedeutet, dass die abgebildeten Verbindungen deckungsgleich mit dem untersuchten Differenz-, Übereinstimmungs- oder Ähnlichkeitswert sind. Durch die Reduktion auf zehn Unterscheidungsthesen sind die Netzwerke trotzdem noch anschaulich und besonders bei der Kombination des Übereinstimmungs- und Differenzwertes in der Ähnlichkeitsstrukturanalyse können daraufhin explizitere Interpretationen vorgenommen werden.

Zunächst ermöglicht die Konsolidierung jedoch erst einmal die Analyse der Differenzen und Übereinstimmungen, da im Gegensatz zu den vorigen 40 Untersuchungsthesen die zehn Kernthesen alle Positionierungsthesen sind. Dies bedeutet, dass zu jeder der zehn Thesen Zustimmungen und Ablehnung kodiert werden konnten. Dementsprechend enthält jede der Kernthesen gegensätzliche Positionen der Akteure, welche in der Diskurs-Netzwerk-Analyse ausgewertet werden können. Untersucht man daraufhin die Differenzen der Akteure, also nur die gegensätzlichen Positionen in Bezug auf die zehn Kernthesen, ergibt sich folgendes Differenznetzwerk.

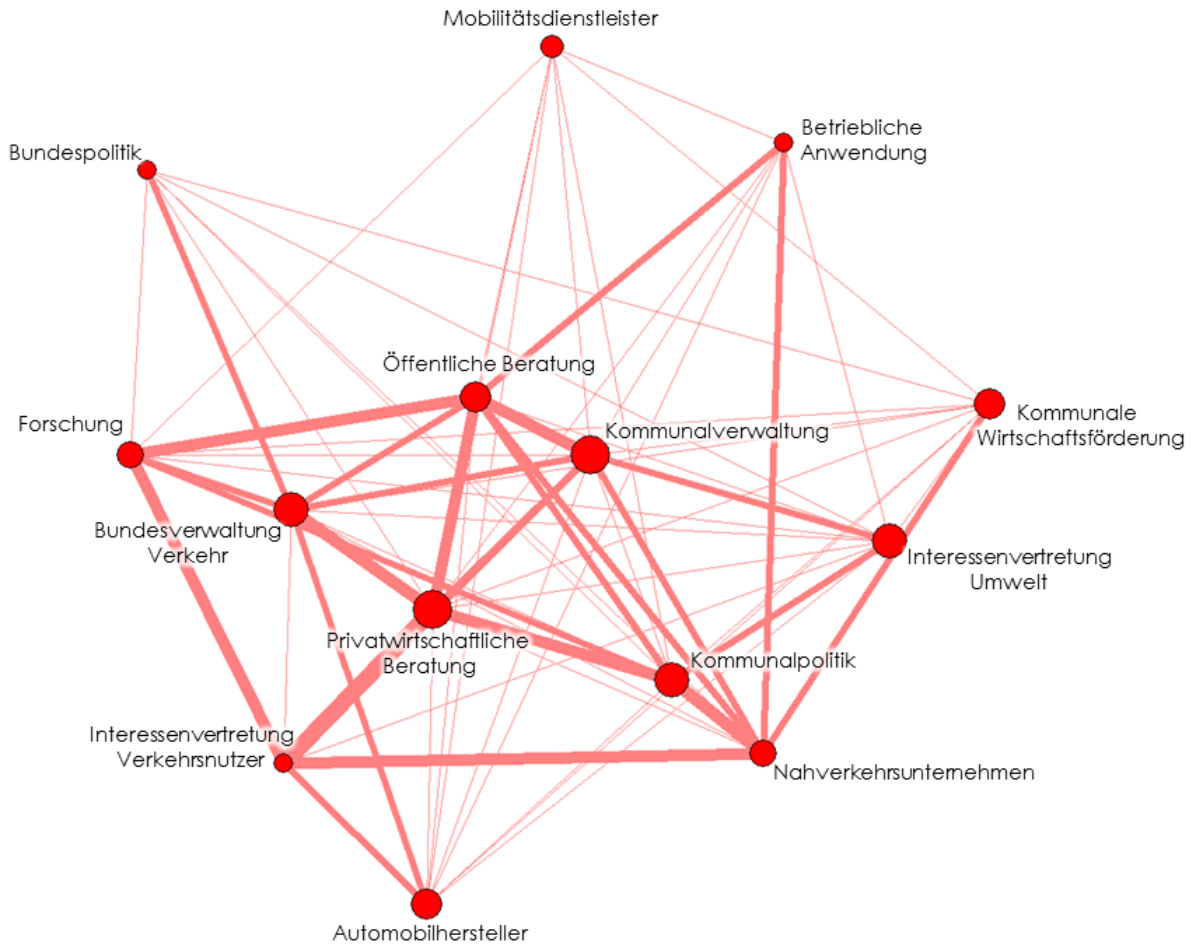

Abbildung 18: Differenznetzwerk der 14 interviewten Akteure auf Basis von zehn Kernthesen, welche in den Experteninterviews zugestimmt oder abgelehnt wurden (eigene Darstellung)

Im Grundsatz funktioniert die Darstellung des Differenznetzwerkes nach dem gleichen Darstellungsprinzip wie bei der Ähnlichkeitsstrukturanalyse. In diesem Fall stehen die Verbindungen zwischen den Akteuren jedoch für Differenzen und nicht für Ähnlichkeiten. Demnach deutet eine breitere Verbindung auf eine hohe Anzahl an Differenzen zwischen zwei Akteuren hin. Im Gegensatz zur Ähnlichkeitsstrukturanalyse werden jedoch die Übereinstimmung nicht gegen gewichtet. Akteure die im Differenznetzwerk nah beieinanderliegen, haben demnach besonders viele Differenzen in Bezug auf die Diskussionsthesen. Akteure die am Rand liegen haben hingegen kaum Differenzen beziehungsweise haben sich wenig zu kontroversen Thesen geäußert. Der Durchmesser der Akteurspunkte gibt dabei wieder, mit wie vielen Akteuren Differenzen bestehen.

In der Mitte des Netzwerkes stechen deutlich vier Akteure heraus, die sich antagonistisch gegenüberstehen. So haben vor allem die Expertinnen und Experten der öffentlichen und privaten Beratung sowie der Bundesverwaltung und Kommunalverwaltung grundsätzlich unterschiedliche Positionen in Bezug auf die zehn Kernthesen. Die zentrale Position deutet aber auch darauf hin, dass sie

mit vielen der äußeren Akteure Differenzen aufweisen. Es ist zu beachten, dass auch die Anzahl der Positionsbeziehungen der einzelnen Akteure eine Rolle spielt, da nicht alle Expertinnen und Experten zu allen zehn Thesen Stellung bezogen haben. Dies führt zu dem Phänomen, dass Akteure die sich zu vielen der zehn Kernthesen geäußert haben, im Gegensatz zu Akteuren die sich nur zu wenigen Thesen positioniert haben, automatisch auch mehr Differenzen aufweisen. Deutlicher herausgestellt wird dieser Zusammenhang erst bei der Ähnlichkeitsstrukturanalyse, bei welcher sich Akteure mit weniger Positionierungen am Rand isolieren.

Bevor im nächsten Kapitel das Ähnlichkeitsnetzwerk in Bezug auf die zehn Kernthesen vorgestellt und interpretiert wird, sollen zunächst die Übereinstimmungen der Akteure analysiert werden. Im Gegensatz zur Differenzanalyse, werden bei der Übereinstimmungsanalyse allein die kongruenten Positionen zu den zehn Kernthesen gewertet. Dementsprechend spielt die Anzahl an Differenzen zwischen den einzelnen Akteuren keine Rolle für die Darstellung. Äquivalent zum Differenznetzwerk stellt die Breite der Verbindung die Anzahl an Übereinstimmungen dar und die Größe des Akteurspunktes die Anzahl an Verbindungslinien zu anderen Akteuren.

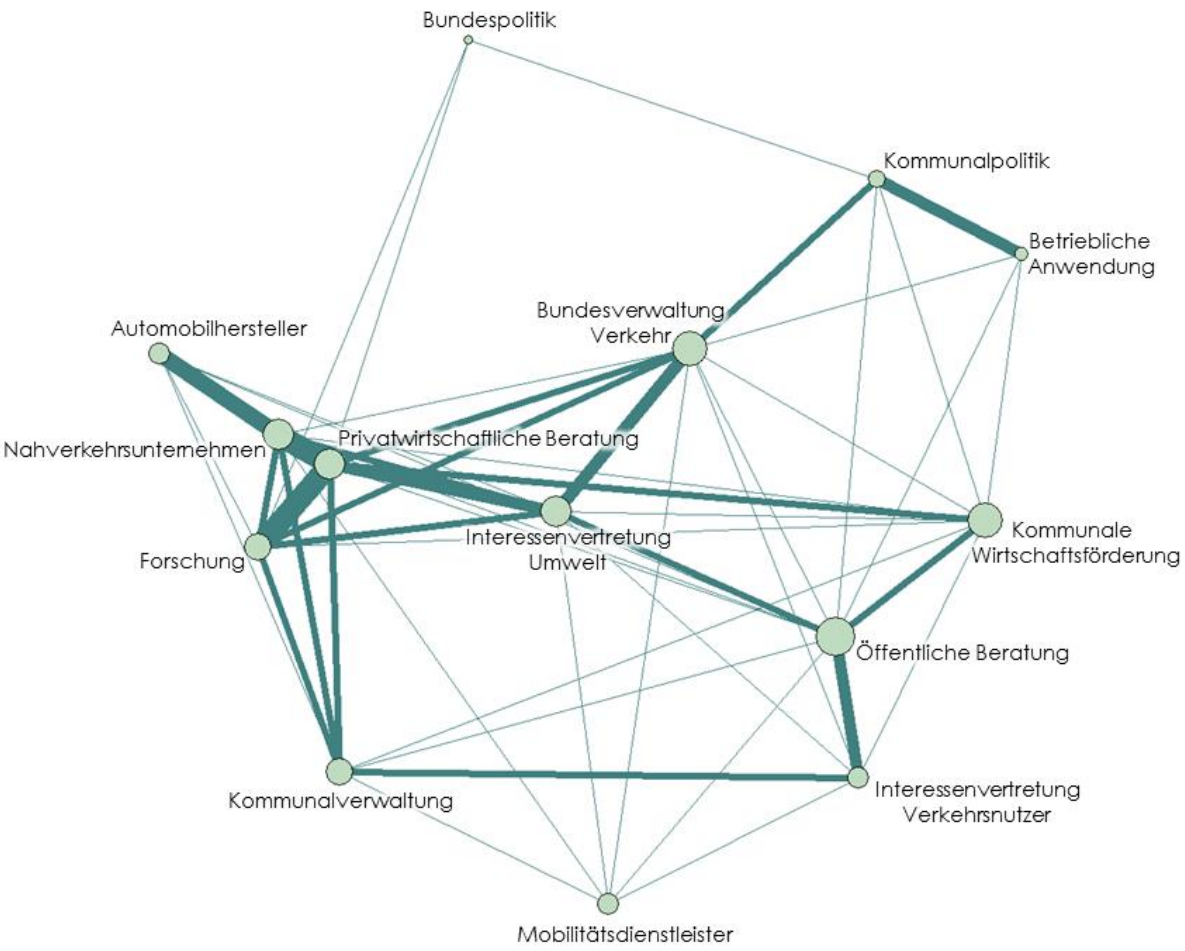

Abbildung 3: Übereinstimmungsnetzwerk (Co-Occurence) der 14 interviewten Akteure auf Basis von zehn Kernthesen, welche in den Experteninterviews zugestimmt oder abgelehnt wurden (eigene Darstellung)

Im Vergleich zum Differenznetzwerk fällt auf, dass die Akteure Bundespolitik und Mobilitätsdienstleister erneut relativ isoliert am Rand verortet wurden. Dies lässt darauf schließen, dass sich beide Akteure insgesamt zu weniger Thesen positioniert haben als die zentraler gelegenen Akteure, da sie sowohl wenige Differenzen als auch wenige Übereinstimmungen aufweisen. Am linken Rand bildet sich hingegen ein starkes Cluster aus den vier Akteuren der Automobilhersteller, der Nahverkehrsunternehmen, der Forschung sowie der privatwirtschaftlichen Beratung, welche viele Übereinstimmung in Bezug auf die zehn Kernthesen aufzeigen. Relativ zentral gelegen und vielseitig mit den anderen Akteuren vernetzt positionieren sich die Bundesverwaltung und die Interessenvertretung der Umwelt. Auffallend ist auch der große Durchmesser des Akteurspunktes Öffentliche Beratung. Dies deutet – neben einer Vielzahl an Übereinstimmungen mit fast allen Akteuren – auch auf eine große Zahl an Positionen zu den zehn Kernthesen hin. Um abschließend eindeutige Aussagen über die Position und Ähnlichkeit der einzelnen Akteure machen zu können, müssen die

beiden zuvor durchgeführten Analysen in einer Ähnlichkeitsstrukturanalyse, die bereits im zweiten Unterkapitel auf Basis der 40 Thesen vorgestellt wurde, überführt werden.

Finale Ähnlichkeitsstrukturanalyse auf Basis der zehn Kernthesen

Zu Beginn des Kapitels wurde bereits eine Ähnlichkeitsstrukturanalyse durchgeführt. Diese basierte jedoch auf 40 Untersuchungsthesen, welche aus den durchgeführten Experteninterviews generiert werden konnten. Die relativ hohe Anzahl an Untersuchungsthesen, sowie das Bestehen einer Vielzahl an reinen Zustimmungsthesen, von denen sich nur Übereinstimmungen aber keine Differenzen ableiten lassen, führte zu einer komplexen und weniger aussagekräftigen Darstellung. Somit gibt das Ähnlichkeitsnetzwerk eher eine Struktur wieder, welche auf Basis der Konvergenzen verknüpft und nur wenige Diskurse beinhaltet. Hinzu kommt, dass durch die große Anzahl an Thesen auch trivialere oder weniger kontroverse Themen mit in die Analyse einflossen. Die große Thesenzahl führte auch dazu, dass ein Signifikanzniveau eingeführt werden musste, um die Vielzahl an Verbindungen noch anschaulich visualisieren zu können. Aus diesen Gründen erzielt eine allzu detaillierte Interpretation des ersten Ähnlichkeitsnetzwerkes aus wissenschaftlicher Sicht keinen Erkenntnisgewinn.

Die Transformation der Untersuchungsthesen auf zehn Kernthesen bietet damit in zweifacher Hinsicht Vorteile für die Analyse der Positionen. Erstens konnten die Untersuchungsthesen damit auf die kontroversesten und damit aussagekräftigsten Kernthesen konsolidiert werden. Zweitens führte die Reduktion der Thesenzahl dazu, dass die Netzwerke – auch ohne die Filterung anhand eines Signifikanzniveaus – anschaulich darstellbar werden. So wurden bereits im vorhergehenden Unterkapitel die Akteure auf Basis der zehn Thesen in einem Differenz- und einem Übereinstimmungsnetzwerk dargestellt. Konnten diese Netzwerke bereits Konnektivitäten zwischen den Akteuren visualisieren, gilt es abschließend die Daten aus den beiden Netzwerken in einer Ähnlichkeitsstrukturanalyse zu kombinieren.

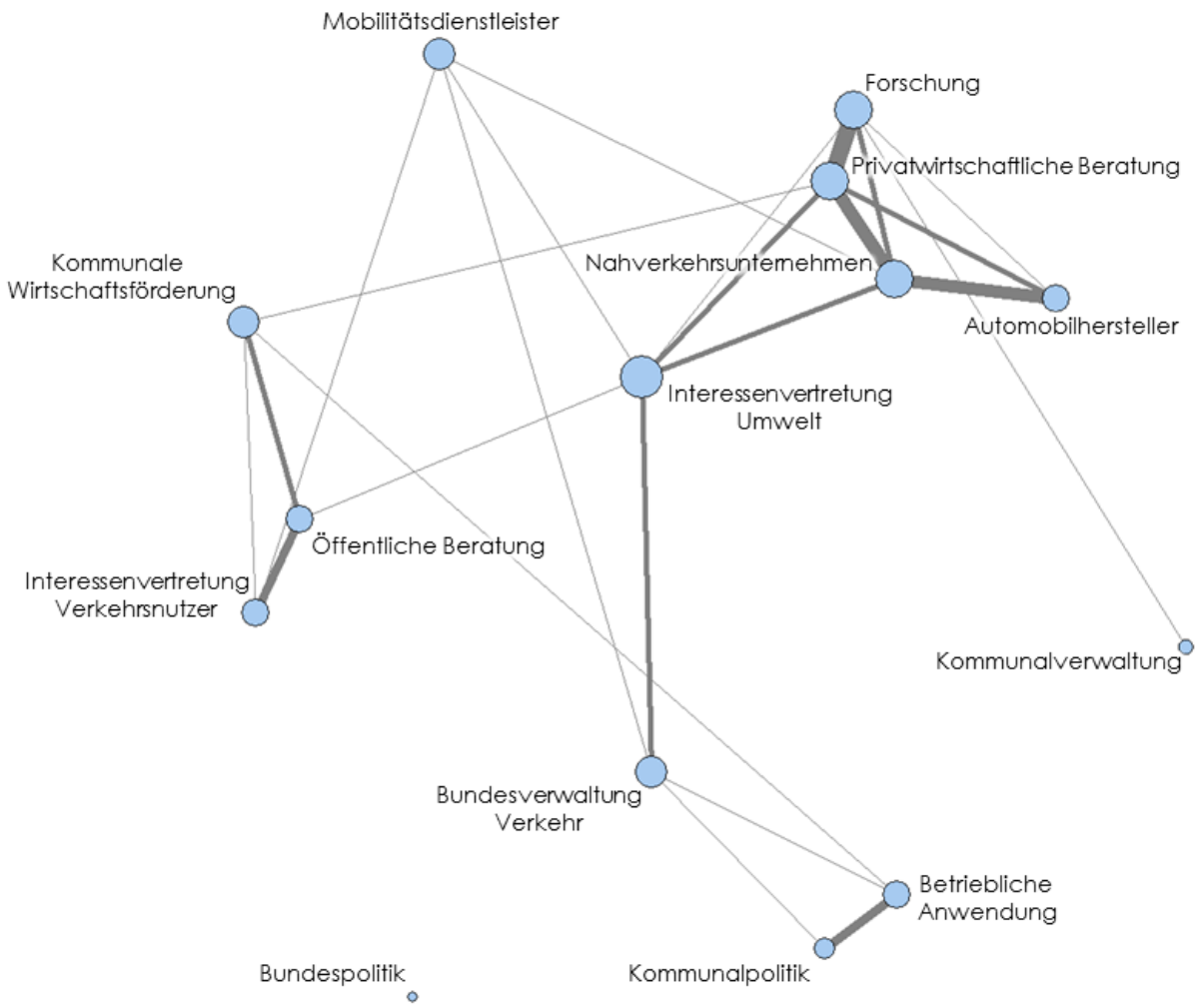

Abbildung 20: Ähnlichkeitsnetzwerk der 14 interviewten Akteure auf Basis von zehn Kernthesen (eigene Darstellung)

Die Abbildung 20 zeigt die Akteure aus den Experteninterviews innerhalb des Ähnlichkeitsnetzwerkes in Form der bereits verwendeten multidimensionalen Skalierung. Durch die Reduktion auf zehn Kernthesen bestehen damit wesentlich weniger Ähnlichkeitsverbindungen als im ersten Ähnlichkeitsnetzwerk. Dies lässt eine klarere Interpretierbarkeit und Gruppierbarkeit der Akteure zu, welche im Rahmen der zehn Kernthesen kontextualisiert werden können. So zeigt sich beispielsweise, dass die Gruppierung der Automobilhersteller, der Nahverkehrsunternehmen, der Forschung sowie der privatwirtschaftlichen Beratung aus dem Übereinstimmungsnetzwerk erhalten bleibt. Die starken Kongruenzen in Bezug auf die zehn Kernthesen wurden dementsprechend nicht durch Differenzen aufgewogen. Umgekehrt stellt sich die Bundespolitik gänzlich isoliert dar, da alle Übereinstimmungen mit Akteuren durch Differenzen mit selbigen wieder aufgehoben wurden. Sehr zentral positioniert sich hingegen die Interessenvertretung der Umwelt. Als Akteur mit der größten Anzahl an Ähnlichkeitsverbindungen mit den unterschiedlichen Akteuren stellt sich die Interessenvertretung

Umwelt als verknüpfendes Element innerhalb des Netzwerkes dar. Am linken Rand positionieren sich die Kommunale Wirtschaftsförderung, die Interessenvertretung der Verkehrsnutzer sowie die öffentliche Beratung in einem Ähnlichkeitsdreieck. Die Bundesverwaltung Verkehr verknüpft als Verbindungselement die Kommunalpolitik sowie die Betriebliche Anwendung mit dem Gesamtnetz. Die Kommunalverwaltung steht relativ isoliert einzig verknüpft über die Ähnlichkeit mit der Forschung am Rande.

Jetzt stellt sich die Frage, inwiefern diese Diskurs-Netzwerks-Analysen Rückschlüsse auf das tatsächliche Akteursfeld im Bereich Mobilitätsmanagement erlauben. So stehen zu allererst einzelne Personen anhand ihrer Experteninterviews für die Positionierung des gesamten Akteurs innerhalb des Netzwerkes. Es muss davon ausgegangen werden, dass ein Interview mit einem anderen Experten des gleichen Akteurs für eine divergierende Positionierung innerhalb des Netzwerkes geführt hätte. Dementsprechend bildet das Netzwerk nur die ganz spezifische Positionierung der interviewten Akteure ab und nicht die des gesamten Akteursfelds, wie das Netzwerk isoliert betrachtet suggerieren könnte. Somit sind die Erkenntnisse aus den Netzwerken immer als Forschungshinweise zu werten, niemals als Feststellung eines nachgewiesenen Zusammenhangs. Dennoch können die Interpretationen der Netzwerke zusammen mit weiteren Forschungsergebnissen, als Indizien genutzt werden, um neue Zusammenhänge oder Untersuchungsobjekte zu identifizieren. Unter diesen Voraussetzungen lässt sich das Ähnlichkeitsstrukturnetzwerk qualitativ interpretieren.

Sehr auffallend scheint der Zusammenhang zwischen der isolierten Position der Bundespolitik und der Beobachtung aus der Praxis, dass Mobilitätsmanagement in der Bundespolitik thematisch keine Rolle spielt. Dabei stellt sich die Frage, ob diese isolierte Position des Akteurs mit der beobachteten Feststellung in Korrelation steht. Fest steht jedoch, dass mit dem Ähnlichkeitsnetzwerk ein Hinweis generiert werden konnte, der durch weitere Erkenntnisse aus der Praxis bestätigt werden kann. Ein weiterer Forschungshinweis stellt die enge Verknüpfung der vier Akteure Forschung, privatwirtschaftliche Beratung, Nahverkehrsunternehmen und Automobilhersteller dar. Untersucht man daraufhin die Aussagen der vier Akteure zu den Kernthesen, fällt auf, dass sich alle vier Akteure für eine klare Definition von Mobilitätsmanagement als operatives Feld ohne normativen Anspruch aussprechen. Damit stehen sie antagonistisch einer normativ-strategischen Definition von Mobilitätsmanagement gegenüber, welche vor allem von der öffentlichen Beratung, Kommunalpolitik sowie der Interessenvertretung der Verkehrsnutzer propagiert wird. Dementsprechend sind diese Akteure im Ähnlichkeitsstrukturnetzwerk weit voneinander entfernt. Bei der Betrachtung des Experten der Mobilitätsdienstleister, fällt auf, dass er in dem Netzwerk relativ isoliert erscheint und nur wenige Ähnlichkeiten mit anderen Akteuren aufweist. Eine Untersuchung der Kernthesen sowie des zugehörigen Interviews ergeben, dass sich der Akteur relativ ambivalent äußert und keine klare

strategische Linie in Bezug auf das Mobilitätsmanagement verfolgt. Damit unterscheidet er sich maßgeblich von den anderen Akteuren, welche klare Vorstellungen vom Mobilitätsmanagement und damit klare Thesenpositionen vertreten. Abschließend soll auf die zentrale und verknüpfte Position der Interessenvertretung der Umwelt betrachtet werden. So legt das Netzwerk nahe, dass mit einer Vielzahl der anderen Akteure Übereinstimmungen bestehen und die Interessenvertretung der Umwelt die meisten Ähnlichkeitsverbindungen aufweist. Analysiert man daraufhin die Aussagen zu den Thesen, lässt sich feststellen, dass der Experte sich ähnlich ambivalent wie der Experte der Mobilitätsdienstleister geäußert hat. Jedoch hat er sich speziell zu den Kernthesen positioniert, die besonders bei den anderen Akteuren als besonders relevant und kontrovers eingestuft wurden. Die Ambivalenz in Bezug auf diese Thesen führte dazu, dass die Interessenvertretung sich in keines der drei identifizierbaren Akteurscluster einordnen lässt und sich damit zentral zwischen den ‘Fronten‘ positioniert.

Zwischenfazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Diskurs-Netzwerk-Analyse ein vollwertiges Instrument darstellt, um qualitative Daten zu kontextualisieren und Hinweise für weitere Untersuchungen des Datenmaterials liefern kann. Dabei ist zu beachten, dass die Netzwerke jeweils nur die erhobenen Daten – in diesem Fall die der Experteninterviews – wiedergeben und damit keinerlei Anspruch auf eine abschließende Visualisierung des Praxiszustandes erheben. Trotzdem können mit einer entsprechenden Konsolidierung des einfließenden Datenmaterials aussagekräftige Netzwerke generiert werden, die das Untersuchungsfeld aus neuen Perspektiven erschließen. Die daraus abgeleiteten Analysen können in beliebigen Detail weiterverfolgt werden, um zentrale Zusammenhänge im Forschungsfeld aufzudecken. Im Fall des Mobilitätsmanagements bildet die Diskurs-Netzwerk-Analyse nur eine Teildimension, um die Ergebnisse der Forschungsarbeit darzustellen. Sie unterstützt die Interkontextualisierung der geführten Experteninterviews und ermöglicht eine visuelle Darstellung der Akteure. Die in diesem Kapitel erstellten Netzwerke geben dabei einen guten Überblick über das Akteursfeld und bestätigen einige bereits im Vorfeld entdeckte Zusammenhänge. Hier gilt es zukünftig auf Basis anderer Thesen oder Positionen neue Netzwerke zu entwickeln und Veränderungen in den Akteurskonstellationen zu untersuchen.

4.3 SWOT Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein verbal-argumentatives Verfahren, indem spezifisch für ein Untersuchungsobjekt die Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) untersucht werden. Nachfolgend wird dabei temporal zwischen *existierenden* Stärken und Schwächen und *potenziellen* Chancen und Risiken des Mobilitätsmanagements differenziert. Die SWOT-Analyse untersucht die Ergebnisse aus den Experteninterviews im Politikfeld Mobilitätsmanagement zu kontextualisieren und daraufhin entsprechend Lösungsansätze und -strategien zu entwickeln. Ziel ist ein wissenschaftlich verankertes Handlungskonzept für die Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements.

Dabei beruht die SWOT-Analyse auf drei wesentlichen Schritten: Einer Zieldiskussion, der Erstellung der SWOT-Matrizen und einer Strategieentwicklung. Die Zieldiskussion ist erforderlich, um ein Bewertungskriterium für die folgenden Analysen zu erhalten. Nur auf Basis eines festgelegten Zielzustandes können Indikatoren untersucht und entsprechende Zielerreichungsstrategien entwickelt werden. Im zweiten Schritt werden die erhobenen Daten, in diesem Fall die Indikatoren und Schlüsselfaktoren aus den Experteninterviews, im Kontext des formulierten Zielzustandes den SWOT-Matrizen zugeteilt. Dabei werden die Indikatoren auf Basis der bisherigen Forschungsergebnisse als Stärke, Schwäche, Chance oder Risiko für jeweils definierte Bewertungskriterien eingeordnet. Im dritten Schritt werden die gesammelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken interkontextualisiert und zu neuen Strategien zusammengeführt. Dabei bieten die Strategien unterschiedliche Ansätze den identifizierten Barrieren und Potentialen zu begegnen und den definierten Zielzustand zu erreichen.

Die SWOT-Analyse ermöglicht somit eine Einbindung der zahlreichen Erkenntnisse aus den Experteninterviews, um innerhalb eines ganzheitlichen Abwägungsprozesses die geeigneten Handlungsstrategien für das Mobilitätsmanagement zu ermitteln. Diese entwickelten Strategien werden abschließend in einem Handlungskonzept zusammengeführt.

Zieldiskussion

Die SWOT-Analyse ermöglicht es, die derzeitige Position des Mobilitätsmanagements zu reflektieren und gleichzeitig Strategien für die weitere Entwicklung zu entwerfen. Sowohl die Positionsbewertung als auch die Strategieentwicklung stehen dabei im Kontext zur Umwelt bzw. den intendierten Zielen des Mobilitätsmanagements. Während beispielsweise restriktive Maßnahmen in Bezug auf das Ziel, das Verkehrsverhalten effektiv zu steuern, eine positive Wirkung haben, kann die Maßnahmenkategorie mit Blick auf das Ziel der politischen Durchsetzbarkeit ein Hindernis darstellen. Es ist damit nachvollziehbar, dass der zukünftige Idealzustand des Mobilitätsmanagements bzw. der

Verkehrsplanung zunächst definiert werden muss, ehe durch die SWOT-Analyse Strategien abgeleitet werden können.

Bei dem zu definierenden Ziel handelt es sich um ein rudimentäres Szenario für das Mobilitätsmanagement, welches mehreren Anforderungen nachkommen muss. Einerseits ist es notwendig, dass sich ein möglichst großer Teil der meinungsgebenden Akteure mit dem Ziel identifizieren kann, damit die hier erarbeitete Strategie in Zukunft eine breite Unterstützung erfährt. Dieser Anforderung wird nachgekommen, indem bei der Zieldefinition einerseits konzeptionelle Ansprüche der Expertinnen und Experten berücksichtigt werden, andererseits operative Ziele bewusst ausgeklammert werden. Dies bedeutet, dass kontroverse Ansprüche wie bspw. die Förderung des ÖPNV unberücksichtigt bleiben, jedoch langfristige strategische Ansprüche, wie die stetige Verbesserung des Maßnahmenkatalogs, in das Gesamtziel einfließen.

Ein weiterer Anspruch der SWOT-Analyse ist es, das Ziel exakt genug zu definieren, um Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken nachvollziehbar einordnen zu können. Da dieser Anspruch im Konflikt dazu steht, möglichst viele Akteure hinter sich zu vereinen, ist es hilfreich, ein interpretationsfähiges übergeordnetes Ziel festzulegen, aus dem wiederum exakte untergeordnete Ziele abgeleitet werden können. Das Vorgehen fußt auf der Annahme, dass die beteiligten Akteure mindestens ein untergeordnetes Ziel unterstützen.

Ein derzeit konsensfähiges und gleichzeitig interpretationsfähiges übergeordnetes Ziel besteht für die Akteure im Anspruch eines *systematischen Mobilitätsmanagements*. Zwar ist dieser Anspruch von wissenschaftlicher Seite bisher nicht klar definiert, dennoch lassen sich hierbei verschiedene Zieloptionen ausmachen, die den diffusen Anspruch präzisieren. Die Berücksichtigung der Zieloptionen trägt in Summe dazu bei, ein systematisches Mobilitätsmanagement zu betreiben.

Die Feingliederung des übergeordneten Ziels bietet zudem den Vorteil, die Mehrdimensionalität des Mobilitätsmanagements in der SWOT-Analyse abzubilden. Dabei wird die Analyse nicht an einem singulären Ziel ausgerichtet, sondern für jedes untergeordnete Ziel durchgeführt. Die Zusammenführung der verschiedenen Untersuchungen kann dann wiederum dazu beitragen, validere Aussagen für die Erreichung des übergeordneten Ziels zu treffen.

Gütekriterien eines systematischen Mobilitätsmanagements

Die angesprochenen Zieloptionen tragen in ihrer Gesamtheit dazu bei, Mobilitätsmanagement systematisch zu betreiben. Gleichzeitig bilden sie die Mindestanforderungen an ein dauerhaft tragbares Mobilitätsmanagement und werden nachfolgend als Gütekriterien verwendet. Durch die an diesen

Abschnitt anschließende Beschreibung der sechs Gütekriterien wird zudem der Anspruch eines systematischen Mobilitätsmanagements objektiviert und die Grundlage einer möglichen Definition gelegt.

1. Langfristig

Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements müssen langfristig angelegt sein. So wird eine nachhaltige Änderung des Verkehrs- und Mobilitätsverhaltens in der Regel erst durch dauerhaft aufrecht erhaltene oder wiederkehrende Maßnahmen erreicht. Zudem führen zeitlich befristete oder einmalige Maßnahmen nach ihrem Abschluss häufig zu einer Rückkehr in die Ausgangssituation. In Anlehnung an die Bewertungsmethodik der Lebenszyklusanalyse (Life Cycle Assessment) müssen dabei die vielfältige Wechselbeziehung über den gesamten Implementationsprozess in die Betrachtung mit einbezogen werden. Das derzeit gängige Verfahren, Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zeitlich befristet über Forschungs- und Pilotprojekte zur Anwendung zu bringen, ist in diesem Zusammenhang unzureichend.

2. Institutionalisiert

Systematisches Mobilitätsmanagement bedarf einer Institutionalisierung. Einerseits sollte der Planungsansatz dabei in Gesetzen und Normen verankert werden, anderseits müssen feste Stellen auf allen Verwaltungsebenen geschaffen werden, die die langfristige Umsetzung der Konzepte vorantreiben. Aktuell mangelt es insbesondere in den Verwaltungen aber auch im politischem und gesellschaftlichem Raum an einer adäquaten Institutionalisierung, welche eine nachhaltige Implementierung des Ansatzes voranbringen könnte.

3. Integriert

Ebenso wie die Integrierte Verkehrsplanung generell muss ein nachgeordnetes Mobilitätsmanagement dem einvernehmlichen Anspruch einer integrierten Planung nachkommen. Hierbei existieren verschiedene Politik- und Planungsebenen, Akteure und Disziplinen, deren singuläre Gestaltung von Mobilitätsmanagement Synergien oder Antagonismen vernachlässigen. Diese sind jedoch von wesentlicher Bedeutung für die Konsistenz einer nachhaltigen Verkehrsplanung. Neben den allgemeinen Ansprüchen an eine Integrierte Verkehrsplanung, wie die Kooperation zwischen den politischen Politikebenen, den benachbarten Disziplinen sowie unterschiedlichen Akteuren (vgl. Holz-Rau 2011), ist für die verhaltensbeeinflussende Wirkung von Mobilitätsmanagement die systematische Verknüpfung von Anreizen und Restriktionen notwendig.

4. Effektiv

Eine wirkungsvolle Verkehrsplanung benötigt neben den Effizienzkriterien vor allem effektive Instrumente, um langfristig das Verkehrsgeschehen gestalten zu können. Der Anspruch einer effektiven Verkehrs- und Mobilitätsplanung setzt dabei die Definition von messbaren Zielen voraus. Das angestrebte Ergebnis muss vor Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen festgelegt werden, damit es nach der Umsetzung mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis in Bezug gesetzt werden kann. Dabei ist ein möglichst hohes Maß an Effektivität in Bezug auf die strategischen Ziele der Verkehrsplanung ein primäres Abwägungskriterium.

5. Evaluierbar

Um Aufschluss über die Wirksamkeit und Verbesserungspotentiale des Ansatzes zu erreichen, müssen Konzepte und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements evaluierbar sein. Hierzu sind teilweise noch vor Umsetzung der Konzepte messbare Ziele zu definieren und entsprechende Finanzmitteln für die Durchführung von Wirkungsanalysen vor und nach der Maßnahmendurchführung bereitzustellen. Nur entsprechende für die Evaluation konzipierte Maßnahmen des Mobilitätsmanagements ermöglichen, evidenzbasiert zwischen den verschiedenen Maßnahmenfeldern abwägen zu können (vgl. FGSV 2012).

6. Korrigierbar

Zur Gewährleistung eines lernfähigen Instruments müssen Konzepte des Mobilitätsmanagements korrigierbar und flexibel gestaltet sein. Hierfür sind transparente Evaluierungen und eine Kritikfähigkeit des Instruments sowie der Maßnahmen zwingende Voraussetzung, um die Reflexivität der Maßnahmen zu garantieren. So zeigte sich in der Vergangenheit, dass Konzepte und Evaluierungen in der Regel nicht vergleichbar sind, wodurch die Übertragbarkeit der Erkenntnisse und ein ‚Lernen aus Fehlern' maßgeblich behindert werden (vgl. UBA 2013).

Diese sechs Gütekriterien setzen den Rahmen für ein systematisches Mobilitätsmanagement und stellen damit den Anspruch für eine nachhaltige Implementierung des Ansatzes. Gemessen an diesen Gütekriterien, entspricht das aktuell praktizierte Mobilitätsmanagement in der Regel nicht dem skizzierten Anforderungsprofil.

Um die zugrundeliegenden Potentiale und Barrieren für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu identifizieren, wird im Folgenden ein SWOT-Analyse entlang der jeweiligen Gütekriterien durchgeführt.

Entwicklung der SWOT-Matrizen

Im nächsten Schritt werden für die identifizierten Gütekriterien entsprechende SWOT-Analysen durchgeführt. Ziel ist es hierbei relevante Indikatoren zu identifizieren, welche in die nachfolgende Strategieentwicklung einfließen. Wie bereits im vorhergehenden Unterkapitel erläutert, handelt es sich in diesem Fall um das Untersuchungsobjekt des ‚systematischen Mobilitätsmanagements'. Da dieser Begriff über mehrere Zieldimensionen verfügt (sechs Gütekriterien), werden im Folgenden entsprechend sechs SWOT-Matrizen erstellt.

Als Datengrundlage dient dabei die Auswertung der Experteninterviews. Die dort identifizierten Dimensionen, Schlüsselfaktoren und Indikatoren für das Politikfeld Mobilitätsmanagement können hierbei genutzt werden, um die sechs Gütekriterien für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu untersuchen (vgl. Kapitel 3.3). Dabei stehen die Indikatoren für spezifische Ausprägungen der Schlüsselfaktoren, welche für eine erfolgreiche Implementierung von Mobilitätsmanagement relevant sind. Eine detaillierte Erläuterung der 35 Schlüsselfaktoren mitsamt ihren über 200 zugehörigen Indikatoren ist im Anhang A.2 zu finden. Die folgenden SWOT-Matrizen ordnen den vier SWOT-Feldern auf Basis eines argumentativen Forschungsverfahrens für das jeweilige Gütekriterium relevante Indikatoren zu.

Gütekriterium: *Langfristig*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Verkehrsverträge	*Rechtliche Dim.*	▪ Finanzielle Abhängigkeit	*Planungsstrukturen*
▪ Förderale Organisationsstrukt.	*Planungsstrukturen*	▪ Zeitliche Begrenzung	*Förderstrukturen*
▪ Stadtentwicklung	*Planungsstrukturen*	▪ Politische Abhängigkeit	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Natürliches Trägheitsmoment	*Verwaltungsstrukt.*	▪ Wechselhafte Personalstrukt.	*Unternehmensstrukt.*
▪ Nachhaltigkeit	*Motivation*	▪ Unterrepräsentierte Verwaltung	*Aufgabenverteilung*
▪ Verkehrsentwicklung	*Fokus*	▪ Kommunalorientiert	*Organisationsmodell*
▪ Nahverkehrsunternehmen	*grundlegende Aufg.*	▪ Liberaler Beratermarkt	*Organisationsmodell*
▪ Leitfaden	*Professionalisierung*	▪ Fehlende Rahmenbedingungen	*Regulierung*
▪ Verkehrsentwicklungspläne	*Institutionalisierung*	▪ Thematischer Opportunismus	*Instrumentalisierung*
		▪ Nutzung natürlicher Restrikt.	*Operationalisierung*
		▪ Förderwettbewerbe	*Thematisierung*
		▪ Leuchturmprojekte	*Thematisierung*
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Verantwortungsbewußtsein	*Kulturelle Dim.*	▪ Verkehrlicher Problemdruck	*Verkehrliche Dim.*
▪ Nachhaltigkeitsstrategie	*Förderstrukturen*	▪ Branchenwandel	*Wirtschaftliche Dim.*
▪ Institutionalisiert	*Organisationsmodell*	▪ Liberales Steuerungsverständ.	*Politikstrukturen*
▪ Öffentliche Verwaltung	*Institutionalisierung*	▪ Willkürlichkeit	*Politikstrukturen*
▪ Standardisierung	*Professionalisierung*	▪ Gewinnorientiertes Handeln	*Unternehmensstrukt.*
▪ Gewohnheitsstruktur	*Verhaltenstrukturen*	▪ Weiche Maßnahmen	*Definition*
▪ Zuverlässigkeit	*Akzeptanz*	▪ Individuelles Leitbild	*Motivation*
		▪ Führungsfigur	*Organisationsmodell*
		▪ Muddling-through	*Professionalisierung*
		▪ Agieren im Graubereich	*Professionalisierung*

Abbildung 21: SWOT-Matrix Langfristig (eigene Darstellung)

Abbildung 21 stellt die SWOT-Matrix des Gütekriteriums Langfristig dar. Hierbei werden dem Gütekriterium Indikatoren zugeordnet, die existierende Stärken und Schwächen sowie potentielle Chancen und Risiken des Mobilitätsmanagements wiedergeben. Stärkende Indikatoren des Gütekriteriums sind aktuell existierende Gegebenheiten des Mobilitätsmanagements bzw. der Umwelt des Mobilitätsmanagements, die eine langfristige Anwendung ermöglichen. Weiterhin können die Indikatoren dazu beitragen, einmalige Anwendungen zu verhindern. Ein beispielhafter Indikator, der das Gütekriterium der Langfristigkeit stärkt, sind Verkehrsentwicklungspläne. Hierdurch konnte das Mobilitätsmanagement bereits in einigen Kommunen in eine dauerhafte Anwendung überführt werden. Ein weiterer stärkender Indikator ist die Motivation aus Gründen der Nachhaltigkeit, da diese ein dauerhaftes, in die weite Zukunft gerichtetes Ziel darstellt. Chancen des Gütekriteriums sind Gegebenheiten, deren potentielle bzw. zukünftige Nutzung eine wiederkehrende Anwendung des Mobilitätsmanagements ermöglicht. So kann bspw. die Professionalisierungsstrategie der Standardisierung zukünftig dazu genutzt werden, Qualitätsmerkmale für das Mobilitätsmanagement festzulegen, die wiederkehrende Anwendungen als Mindestmaß definieren. Des Weiteren kann die Nutzerverhaltensstruktur der Gewohnheit einen Beitrag dazu leisten, Mobilitätsmanagement zeitlich

unbefristet zu betreiben. Indikatoren, die Schwächen der Langfristigkeit darstellen, führen gegenwärtig dazu, dass Mobilitätsmanagement nur kurzfristig betrieben werden kann. Eine besonders prominente Schwäche ist in diesem Zusammenhang die zeitliche Begrenzung der finanziellen Förderung, welche keine unbefristete Anwendung ermöglicht. Zudem schwächt das Organisationsmodell des liberalen Beratermarkts das Gütekriterium, da Beratungsleistungen in der Regel nicht dauerhaft aufrechterhalten werden und keine wiederkehrende Zusammenarbeit zwischen den Akteuren besteht. Risiken des Gütekriteriums sind Gegebenheiten, welche bei fehlender strategischer Berücksichtigung zukünftig die langfristige Anwendung des Mobilitätsmanagements konterkarieren können. Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang die Professionalisierungsstrategie, im Graubereich zu agieren. Hier besteht das Risiko, dass durch fehlende oder unklare gesetzliche Rahmenbedingungen keine Dauerhaftigkeit der Anwendungen zu erwarten ist. Zudem erscheint es potentiell möglich, dass durch willkürliche politische Entscheidungen wiederkehrende Anwendungen kurzfristig zu Fall gebracht werden.

Gütekriterium: *Institutionalisiert*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Verkehrsverträge	*Rechtliche Dimension*	▪ Rechtliche Begrenzung	*Förderstrukturen*
▪ Gesetzliche Grenzwerte	*Rechtliche Dimension*	▪ Bewusste Ablehnungshaltung	*Politikstrukturen*
▪ Föderale Organisationsstruktur	*Planungsstrukturen*	▪ Liberales Steuerungsverständ.	*Politikstrukturen*
▪ Ausreichende Ressourcen	*Verwaltungsstrukturen*	▪ Ressortaufteilung	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Leitungsfiguren	*Verwaltungsstrukturen*	▪ Fehlende Kenntnis	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Operative Planung	*Definition*	▪ Unscharfe Begriffsabgrenzung	*Definitionswahrn.*
▪ Bund	*Grundl. Aufgabenträger*		
▪ Land	*Grundl. Aufgabenträger*		
▪ Top-Down-Ansatz	*Organisationsmodell*		
▪ Beständige Netzwerke	*Akteursnetzwerke*		
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Infrastrukturabhängigkeit	*Planungsstrukturen*	▪ Unterrepräsentierte Politik	*Aufgabenverteilung*
▪ Nachhaltigkeitsstrategie	*Förderstrukturen*	▪ Stabsstelle	*Organisationsmodell*
▪ Handhabbarkeit	*Politikstrukturen*	▪ Aneignung angrenzender Themenfelder	*Operationalisierung*
▪ Politischer Einfluss	*Verwaltungsstrukturen*		
▪ Politische Abhängigkeit	*Unternehmensstrukt.*		
▪ Betriebsrat	*Unternehmensstrukt.*		
▪ Verkehrsmanagement	*Definition*		
▪ Öffentlicher Nahverkehr	*Fokus*		
▪ Regulierungsintegration	*Regulierung*		
▪ Agieren im Graubereich	*Professionalisierung*		
▪ Umweltschutz	*Instrumentalisierung*		
▪ Daseinsvorsorge	*Thematisierung*		

Abbildung 22: SWOT-Matrix Institutionalisiert (eigene Darstellung)

Abbildung 22 stellt die SWOT-Matrix des Gütekriteriums Institutionalisiert dar. Stärken des Gütekriteriums sind Gegebenheiten, die aktuell bereits genutzt werden und dabei entweder die

Verankerung des Mobilitätsmanagements in Gesetzen und Normen befördern oder die Schaffung fester Zuständigkeiten unterstützen. Eine wesentliche Stärke des Gütekriteriums sind die Aufgabenträger Bund und Land, da diese über ihre Gesetzgebungskompetenzen den regulatorischen Rahmen für das Mobilitätsmanagement definieren. Darüber hinaus ist das Organisationsmodell des Top-Down-Ansatzes dazu geeignet, die Institutionalisierung des Mobilitätsmanagements zu stärken, da die nächst höhere Entscheidungsebene in der Regel dazu befugt ist, Institutionalisierungsvorgaben für die nachgelagerte Ebene zu erteilen. Chancen der Institutionalisierung sind Indikatoren, die derzeit zwar potentiell verfügbar erscheinen, jedoch noch ungenutzt sind. Allen voran können dabei bereits existierende Institutionen wie bspw. Betriebsräte dazu genutzt werden, das Mobilitätsmanagement mit bestehenden Strukturen zu verflechten. Andererseits kann die Professionalisierungsstrategie, im Graubereich zu agieren, genutzt werden, Grenzen der Gesetzgebung offenzulegen und somit juristische Grundsatzentscheidungen und in der Folge institutionelle Verfestigung zu provozieren. Schwächen des Gütekriteriums bedingen aktuell eine negative Wirkung in Bezug auf den Anspruch, Mobilitätsmanagement zu institutionalisieren. So sorgt im Moment das liberale Steuerungsverständnis innerhalb der politischen Strukturen dafür, dass Steuerungsbedarfe durch Gesetze und Normen nicht als notwendig angesehen werden, um die politisch definierten Ziele zu erreichen. Des Weiteren offenbart die rechtliche Begrenzung in den Fördermöglichkeiten, dass bspw. institutionalisiertes Mobilitätsmanagement in den Kommunen aufgrund der rechtlichen Begrenzung nicht dauerhaft durch den Bund finanziert werden darf. Risiken des Gütekriteriums stellen potentielle Gefahren für die zukünftige Institutionalisierung des Mobilitätsmanagements dar. Hierbei handelt es sich bspw. um das Organisationsmodell einer Stabsstelle, da die von den gängigen Organisationseinheiten losgelöste Institution ohne größeren Aufwand und ohne zunächst sichtbare negative Wirkung abgeschafft werden kann. Zudem birgt eine unterrepräsentierte Politik[55] (vgl. Anhang A.2: 231) die Gefahr, dass wesentliche Kompetenzen in der Gesetzgebung, die für eine Institutionalisierung notwendig sind, nicht zur Verfügung stehen.

[55] Für eine detaillierte Erklärung dieses und weiterer Indikatoren findet sich im Anhang A.2 eine ausführliche Beschreibung.

Gütekriterium: *Integriert*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Mobilitätsverständnis	*Kulturelle Dimension*	▪ Technologieorientierung	*Kulturelle Dim.*
▪ Stadtentwicklung	*Planungsstrukturen*	▪ Parallelförderung	*Planungsstrukturen*
▪ Operatives Verständnis	*Definition*	▪ Quantifizierung	*Planungsstrukturen*
▪ Vernetzung	*Fokus*	▪ Wirtschaftsorientierung	*Förderstrukturen*
▪ Zentrale Anlaufstelle	*Aufgabenverteilung*	▪ Infrastrukturfokus	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Integrierter Ansatz	*Organisationsmodell*	▪ Uneinheitliches Begriffverständ.	*Definitionswahrn.*
▪ Angebots-Restriktionskombi.	*Operationalisierung*	▪ Integriertes Verständnis	*Definition*
▪ Verkehrsentwicklungspläne	*Institutionalisierung*	▪ Normativer Ursprung	*Normative Komp.*
▪ Interdisziplinäre Forschung	*Professionalisierung*	▪ Individualverkehr	*Fokus*
▪ Ganzheitliche Betrachtung	*Thematisierung*		
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Digitalisierungsmöglichkeiten	*Technologische Dim.*	▪ Infrastrukturabhängigkeit	*Planungsstrukturen*
▪ Verkehrlicher Problemdruck	*Verkehrliche Dim.*	▪ Handhabbarkeit	*Politikstrukturen*
▪ Angebotsplanungsgrenzen	*Planungsstrukturen*	▪ Begriffsüberladung	*Definitionswahrn.*
▪ Bewertungsmethodik	*Planungsstrukturen*	▪ Bewusste Ablehnungshaltung	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Ressortaufteilung	*Verwaltungsstrukt.*	▪ Geschäftsfeld	*Motivation*
▪ Sektorale Abgrenzung	*Definition*	▪ Unterrepräsentierte Gesellschaftsakteure	*Aufgabenverteilung*
▪ Ressortübergreifende Netzwerke	*Organisationsmodell*	▪ Konkurrenzansatz	*Professionalisierung*
▪ Sustainable Urban Mobility Plans	*Instrumentalisierung*	▪ Restriktionsaversion	*Operationalisierung*

Abbildung 23: SWOT-Matrix Integriert (eigene Darstellung)

Die Abbildung 23 stellt die SWOT-Analyse in Bezug auf das Gütekriterium Integriert dar. Die Stärken fassen dabei Indikatoren zusammen, welche aktuell bereits die Integrierbarkeit von Mobilitätsmanagement in der Verkehrsplanung ermöglichen. So erlaubt beispielsweise ein operatives Verständnis von Mobilitätsmanagement den Ansatz problemlos in dem Gesamtkonzept einer integrierten Verkehrsplanung zu integrieren. Die Institutionalisierung in Verkehrsentwicklungsplänen oder in der Stadtentwicklung zeigen ebenfalls aktuelle Ansätze auf, das Mobilitätsmanagement in der strategischen Planung zu integrieren. Die Chancen stellen Möglichkeiten dar, um zukünftig das Mobilitätsmanagement integriert in einer nachhaltigen Planung zu systematisieren. Dabei unterstützt eine sektorale Abgrenzung sowohl der Maßnahmen als auch der zuständigen Ressorts, dass der gesamte Ansatz kompatibel zu bereits etablierten Planungsfeldern bleibt und sich entsprechend integrieren lässt. Fachübergreifende Netzwerke oder Instrumente, wie die *Sustainable Urban Mobility Plans*, bieten dem Mobilitätsmanagement die Möglichkeit langfristig fester Bestandteil einer integrierten Planung zu werden. Schwächen fassen Indikatoren zusammen, die es dem Mobilitätsmanagement aktuell erschweren in einer Verkehrsplanung integriert zu werden. Der normative Ursprung, welcher das Mobilitätsmanagement mit strategischen Ansprüchen verknüpft und es selbst als integriertes Planungsmodell definiert, steht dabei als Konkurrenzansatz zur integrierten Verkehrsplanung und verhindert eine Integration des Mobilitätsmanagements. Auf der anderen Seite führen ein

uneinheitliches Begriffsverständnis oder ein Fokus auf Infrastrukturmaßnahmen dazu, dass Mobilitätsmanagement erst gar nicht als alternative Planungsoption einer integrierten Verkehrsplanung in Betracht gezogen wird. Die Risiken beschreiben zukünftige Entwicklungen, die eine Integrierbarkeit von Mobilitätsmanagement in der Verkehrsplanung gefährden könnten. Beispielweise führt der Ansatz das Mobilitätsmanagement als Geschäftsfeld zu entwickeln und innerhalb eines Konkurrenzansatzes zu professionalisieren dazu, dass zukünftig Mobilitätsmanagement als Parallelkonzept zu betrachten und damit einer Integration in die öffentliche Verkehrsplanung verhindert. Auch die fehlende Repräsentation von gesellschaftlichen Akteuren im Bereich Mobilitätsmanagement kann langfristig dazu führen, dass das Instrument einseitig entsprechend starker Akteure implementiert wird und damit dem Anspruch einer sektoralen Integration widerspricht.

Gütekriterium: *Effektiv*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Verantwortungsbewusstsein	*Kulturelle Dimension*	▪ Finanzielle Abhängigkeit	*Planungsstrukturen*
▪ Gesetzliche Grenzwerte	*Rechtliche Dimension*	▪ Geringe Zieloperationalisierung	*Planungsstrukturen*
▪ Regulierungseffektivität	*Regulierung*	▪ Evaluationsdefizit	*Verwaltungsstrukt.*
▪ Vereinheitl. der Informationen	*Operationalisierung*	▪ Fehlende Kenntnis	*Politikstrukturen*
		▪ Definitorische Irrelevanz	*Definitionswahrn.*
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Quantifizierung	*Planungsstrukturen*	▪ Konkretisierungsaversion	*Politikstrukturen*
▪ Bewertungsmethodik	*Planungsstrukturen*	▪ Marketing	*Definition*
▪ Zeitliche Begrenzung	*Förderstrukturen*	▪ Effizienz	*Motivation*
▪ Verkehrsmanagement	*Definition*	▪ Fehlende Rahmenbedingungen	*Regulierung*
▪ Nutzung natürlicher Restriktionen	*Operationalisierung*	▪ Bottom-Up-Ansatz	*Thematisierung*
▪ Restriktionsbedarf	*Operationalisierung*	▪ Leuchtturmprojekte	*Thematisierung*
▪ Zertifizierung	*Instrumentalisierung*	▪ Restriktionsaversion	*Akzeptanz*
▪ Zieloperationalisierung	*Professionalisierung*		
▪ Modellierung	*Professionalisierung*		
▪ Kostentransparenz	*Verhaltensstrukturen*		

Abbildung 24: SWOT-Matrix Effektiv (eigene Darstellung)

Die Abbildung 24 stellt die SWOT-Analyse in Bezug auf das Gütekriterium *Effektiv* dar. Unter den Stärken finden sich Indikatoren, die bereits zum aktuellen Zeitpunkt eine effektive Umsetzung von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements gewährleisten. Dazu zählen neben bereits existierenden Grenzwerten auch die Effektivität von Regulierungen. Das allgemeine kulturelle Verantwortungsbewusstsein (vgl. Anhang A.2: 183) stellt ferner eine grundlegende Rahmenbedingung für effektives Mobilitätsmanagement dar. Die Chancen fassen Indikatoren zusammen, die eine Effektivität des Mobilitätsmanagements unterstützen würden, jedoch momentan noch nicht voll genutzt werden. Darunter zählen Beispielweise die Nutzung entsprechender standardisierter

Bewertungsmethoden im Rahmen von Verkehrsmanagementmodellen oder die Nutzung von natürlichen Restriktionen (vgl. Anhang A.2: 242) für eine effektivere Wirkung der konzipierten Maßnahmen. Die Schwächen weisen Indikatoren auf, welche es aktuell schwierig machen, ein effektives Mobilitätsmanagement zu konzipieren und entsprechend zu operationalisieren. Dazu zählt die durch fehlende Evaluationen bedingte Kenntnis über die exakten Wirkungen von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements. Weiterhin erschweren eine geringe Zielbestimmung der strategischen Planung sowie deren finanzielle Abhängigkeit eine effektive Operationalisierung. Ergänzend stellen die Risiken mögliche zukünftige Schwächen dar, welche eine effektive Umsetzung von Mobilitätsmanagement erschweren könnten. Ein langfristiger Fokus auf Leuchtturmprojekte in Kombination mit einem Fokus auf nicht-restriktive Maßnahmen, kann einem effektiven Mobilitätsmanagement abträglich sein, da eher die Akzeptanz und Kommunikation des Instruments in den Vordergrund rückt. Ebenso wie bei einer Ausrichtung des Mobilitätsmanagements auf Marketing oder Effizienz besteht das Risiko, dass die Effektivität in der Zielerreichung nicht gewährleistet wird.

Gütekriterium: *Evaluierbar*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Bewertungsmethodik	*Planungsstrukturen*	▪ Subjektive Erfahrungswerte	*Kulturelle Dim.*
▪ Wissenschaft & Bildung	*Grundl. Aufgabenträger*	▪ Finanzielle Abhängigkeit	*Planungsstrukturen*
▪ Ressortaufteilung	*Verwaltungsstr.*	▪ Geringe Zieloperationalisierung	*Planungsstrukturen*
▪ Wissensmehrung	*Motivation*	▪ Zeitliche Begrenzung	*Förderstrukturen*
▪ Vereinheitl. von Informationen	*Operationalisierung*	▪ Geringe Zieloperationalisierung	*Politikstrukturen*
▪ Zieloperationalisierung	*Professionalisierung*	▪ Fehlende Kenntnis	*Verwaltungsstrukt.*
		▪ Evaluationsdefizit	*Verwaltungsstrukt.*
		▪ Begrenzte Ressourcen	*Verwaltungsstrukt.*
		▪ Motivationsdefizit	*Unternehmensstrukt.*
		▪ Duales Verständnis	*Definitionswahrn.*
		▪ Modeling-through	*Professionalisierung*
		▪ Fehl. Zugangsmöglichkeiten	*Nutzerzugang*
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Digitalisierungsmöglichkeiten	*Technologische Dim.*	▪ Wirtschaftliche Korrelation	*Wirtschaftliche Dim.*
▪ Quantifizierung	*Planungsstrukturen*	▪ Öffentliche Wahrnehmung	*Politikstrukturen*
▪ Kommunalförderung	*Förderstrukturen*	▪ Selbstdarstellung	*Politikstrukturen*
▪ Politische Unabhängigkeit	*Verwaltungsstruk.*	▪ Agieren im Graubereich	*Professionalisierung*
▪ Verkehrsentwicklungspläne	*Institutionalisierung*	▪ Konkurrenzansatz	*Professionalisierung*
▪ Zertifizierung	*Instrumentalisierung*	▪ Marketing	*Thematisierung*
▪ Förderwettbewerbe	*Thematisierung*	▪ Leuchtturmprojekte	*Thematisierung*
▪ Ganzheitliche Betrachtung	*Thematisierung*		

Abbildung 25: SWOT-Matrix Evaluierbar (eigene Darstellung)

Die Abbildung 25 stellt die SWOT-Analyse in Bezug auf das Gütekriterium *Evaluierbar* dar. Die Stärken fassen dabei Indikatoren zusammen, welche die Evaluierbarkeit von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements aktuell unterstützen. So kann beispielweise die Ressortaufteilung von

verantwortlichen Institutionen dazu beitragen, ein unabhängiges Korrektiv für die Operationalisierung von Mobilitätsmanagement zu bilden. Zusätzlich tragen Akteure aus Wissenschaft und Bildung bereits aktuell dazu bei, entsprechende Bewertungsverfahren für eine adäquate Evaluation von Mobilitätsmanagement zu entwickeln. Die Chancen stellen Indikatoren dar, welche noch ungenutzte Potentiale für die Evaluierbarkeit von Mobilitätsmanagement bereithalten. Dazu gehören die Möglichkeiten, welche sich durch die Digitalisierung und Quantifizierung von Daten für die Evaluation ergeben. Förderwettbewerbe oder Zertifikate, welche Grundanforderungen für die Evaluierbarkeit unterstützen, können dazu beitragen, die Evaluation von Mobilitätsmanagement in den Kommunen und Unternehmen zu standardisieren. Auf der anderen Seite existieren eine Vielzahl von Schwächen, welche zum aktuellen Zeitpunkt die Evaluierbarkeit von Mobilitätsmanagement erschweren. Zum einen führt die fehlende Zielbestimmung in Politik und Planung dazu, dass die Wirkung von Instrumenten in der Regel nicht nachträglich überprüft wird, um die eigene Expertise nicht in Frage zu stellen. Zum anderen fehlen vor allem in den Verwaltungen die Ressourcen und die Kenntnisse, um adäquate Evaluationen für das Mobilitätsmanagement durchzuführen. Die Risiken stellen mögliche Barrieren für eine zukünftige Evaluierbarkeit des Mobilitätsmanagements dar. Besonders im politischen Bereich führt die öffentliche Wahrnehmung und der Selbstdarstellungszwang der Politik dazu, dass die Evaluation von eigenverantwortlichen Leuchtturmprojekten nicht erwünscht ist, um die eigene Darstellung nicht zu gefährden. Auch Ansätze, die auf Konkurrenz basieren oder ein Agieren im Graubereich professionalisieren, sind in der Regel nicht daran interessiert, die eigenen Maßnahmen zu evaluieren und damit womöglich einen Wettbewerbsnachteil zu riskieren.

Gütekriterium: *Korrigierbar*			
STÄRKEN		**SCHWÄCHEN**	
▪ Gesellschaftliche Flexibilität	*Kulturelle Dimension*	▪ Konfliktaversion	*Kulturelle Dim.*
▪ Ressortaufteilung	*Planungsstrukturen*	▪ Gesellschaftl. Trägheitsmoment	*Kulturelle Dim.*
▪ Wechselhafte Personalstrukt.	*Verwaltungsstrukturen*	▪ Natürliches Trägheitsmoment	*Rechtliche Dim.*
▪ Liberaler Beratermarkt	*Organisationsmodell*	▪ Infrastrukturabhängigkeit	*Planungsstrukturen*
▪ Zeitliche Begrenzung	*Förderstrukturen*	▪ Föderale Organisationsstrukt.	*Planungsstrukturen*
▪ Muddling-through	*Professionalisierung*	▪ Natürliches Trägheitsmoment	*Politikstrukturen*
▪ Politikberatung	*Professionalisierung*	▪ Selbstdarstellung	*Politikstrukturen*
▪ Bottom-Up-Ansatz	*Thematisierung*	▪ Evaluationsdefizit	*Verwaltungsstrukt.*
		▪ Unterrepräsentierte Gesellschaftsakteure	*Aufgabenverteilung*
		▪ Gewohnheitsstruktur	*Verhaltensstrukt.*
CHANCEN		**RISIKEN**	
▪ Neue Akteure	*Verkehrliche Dimension*	▪ Rechtliche Begrenzung	*Förderstrukturen*
▪ Bewertungsmethodik	*Planungsstrukturen*	▪ Leitungsfiguren	*Verwaltungsstrukturen*
▪ Beratungen	*Grundl. Aufgabenträger*	▪ Normativer Ursprung	*Normative Komponente*
▪ Wissensmehrung	*Motivation*	▪ Institutionalisiert	*Organisationsmodell*
▪ Nutzerbedürfnisse	*Fokus*	▪ Individuelles Leitbild	*Motivation*
▪ Dezentrale Organisation	*Organisationsmodell*	▪ Top-Down-Ansatz	*Organisationsmodell*
▪ Konkurrenzansatz	*Professionalisierung*	▪ Leitfaden	*Professionalisierung*
▪ Förderwettbewerbe	*Thematisierung*	▪ Standardisierung	*Professionalisierung*

Abbildung 26 SWOT-Matrix Korrigierbar (eigene Darstellung)

Die SWOT-Matrix des Gütekriteriums *Korrigierbar* wird durch Abbildung 26 wiedergegeben. Die in der Matrix verorteten Indikatoren geben Stärken und Chancen sowie Schwächen und Risiken innerhalb des Politikfelds wieder, die sich u. a. auf die Kritikfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität des Mobilitätsmanagements auswirken. Stärken des Gütekriteriums sind identifizierte Gegebenheiten, die sich aktuell bereits positiv auf die Korrigierbarkeit von Mobilitätsmanagement auswirken. Hierzu zählen insbesondere die Indikatoren, die Möglichkeitsräume zulassen, um existierende Strukturen und Abläufe zu hinterfragen und diese entsprechend der Ziele neu auszurichten. Demnach führt die zeitliche Befristung von Förderungen dazu, dass nach Projektabschluss etwaige Ergebnisse hinterfragt und ggf. korrigiert werden können. Ebenso trägt eine wechselhafte Personalstruktur dazu bei, dass tradierte Verfahrensweisen mit dem Personalwechsel hinterfragt werden können. Chancen sind Indikatoren, die zukünftig einen positiven Einfluss auf die Korrigierbarkeit haben können, jedoch bislang nicht angewandt werden. Hierzu zählen insbesondere Neue Akteure, da diese in der Regel mit alternativen Konzepten oder Geschäftsmodellen alte Verhaltensmuster oder Marktstrukturen in Frage stellen und eine Veränderung erwirken können. Ebenso kann der Konkurrenzansatz (Professionalisierung) dazu führen, dass durch den Wettbewerb zwischen den verschiedenen Ansätzen eine ständige Überarbeitung des Ist-Zustands eintritt. Schwächen in Bezug auf die Korrigierbarkeit ergeben sich durch Indikatoren, die aktuell die Kritikfähigkeit und Flexibilität des Mobilitätsmanagements einschränken. Hierbei

handelt es sich bspw. um Trägheitsmomente der kulturellen, rechtlichen oder politischen Dimension, die positive Anpassungen verzögern oder gar verhindern. Darüber hinaus führt die Infrastrukturabhängigkeit der derzeitigen Verkehrsplanung dazu, dass Anpassungen, welche die gängige infrastrukturorientierte Planung in Frage stellen, nicht priorisiert werden. Risiken für die Korrigierbarkeit bestehen in Gegebenheiten, die Anpassungen im Mobilitätsmanagement zukünftig möglicherweise verhindern. So könnten etwa übergeordnete Organisationsmodelle und Verfahrensweisen wie ein Top-Down-Ansatz, Standardisierungen oder Leitfäden eine Starrheit des Ansatzes bewirken, die nur wenig Spielraum für Korrekturen lässt. Auch könnte die dauerhafte personelle Verengung auf wenige Führungspersönlichkeiten dazu führen, dass Systemkorrekturen als persönliche Kritik missverstanden und deshalb von den Verantwortlichen abgelehnt werden.

Strategieentwicklung

Auf Basis der zuvor entwickelten SWOT-Matrizen werden im Folgenden entsprechend der Gütekriterien unterschiedliche Strategien entwickelt. Dabei beschreiben die Strategien mögliche, existierende und wünschenswerte Handlungsoptionen, um das Mobilitätsmanagement entsprechend dem jeweiligen Gütekriterium weiterzuentwickeln. In einem letzten Schritt werden die Strategien der sechs Gütekriterien innerhalb eines ganzheitlichen Handlungskonzepts zusammengeführt, welches die wesentlichen Erkenntnisse und Strategien zur Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements kontextualisiert.

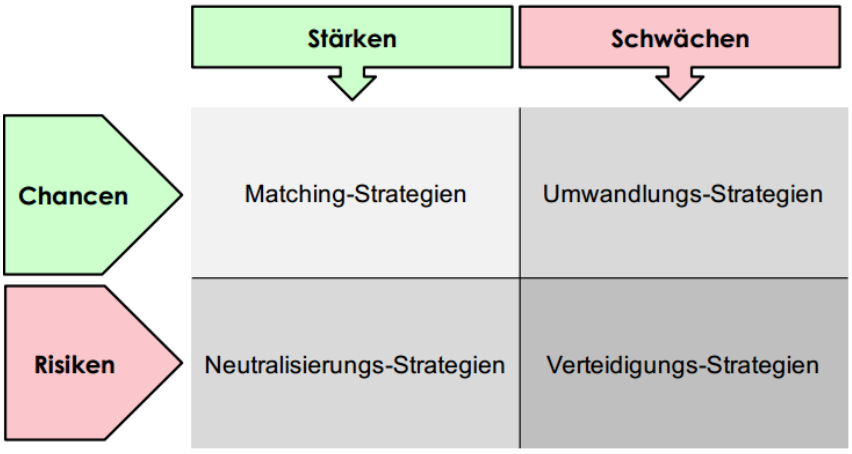

Abbildung 27: Kombination der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu spezifischen Strategien im Rahmen der SWOT Analyse (eigene Darstellung)

Die Strategieentwicklung kombiniert dabei die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und führt diese zu vier unterschiedlichen Strategieformen zusammen (vgl. Abbildung 27). Die *Matching-Strategien* verwenden dabei die bereits existierenden Stärken des Mobilitätsmanagements bzw. des verkehrsbezogenen Umfeldes, um zukünftige Chancen in vollem Umfang nutzbar zu machen. Die *Neutralisierungs-Strategien* nutzen hingegen die identifizierten Stärken, um mögliche Risiken oder Gefahren für das Mobilitätsmanagement zu minimieren. Die *Umwandlungs-Strategien* fokussieren mögliche Chancen und Potentiale, um die bereits bestehenden Schwächen des Mobilitätsmanagements zu reduzieren. Und die *Verteidigungs-Strategien* forcieren den Abbau von identifizierten Schwächen, um die zukünftigen Risiken für das Mobilitätsmanagement herabzusetzen.

Strategien für ein *langfristiges* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Verkehrsverträge bieten die Möglichkeit langfristig Standards für die Zuverlässigkeit von Mobilitätsmanagement juristisch festzulegen. ▪ Die Verkehrsentwicklungspläne bieten die Möglichkeit auf kommunaler Ebene die Nachhaltigkeitsstrategie des Bundes in Form von Mobilitätsmanagement zu etablieren.	▪ Eine feste Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement verringert die Abhängigkeit von Förderwettbewerben und Leuchtturmprojekten. ▪ Eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement innerhalb der Verwaltungen verbessert die Präsenz der bis jetzt unterrepräsentierten öffentlichen Aufgabenträger. ▪ Eine Integration von Mobilitätsmanagement in der Nachhaltigkeitsstrategie kann langfristig die Rahmenbedingung für eine Operationalisierung setzen. ▪ Die umfassende Standardisierung des Mobilitätsmanagements reduziert das Phänomen der thematisch flexiblen Begriffsauslegung.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Verkehrsverträge können das Risiko politischer Willkürlichkeit in Bezug auf die Langfristigkeit von Mobilitätsmanagement neutralisieren. ▪ Die öffentlichen Nahverkehrsunternehmen als ein grundlegender Aufgabenträger für das Mobilitätsmanagement reduzieren das Risiko des kurzfristigen und an Gewinnen orientierten Handelns. ▪ Die Nutzung etablierter Leitfäden vermindert das Risiko des kurzfristigen Handelns von Führungsfiguren mit individuellen Leitbildern. ▪ Muddling-Trough-Strategien und ein Agieren in Graubereich kann durch eine strukturierte Integration von Mobilitätsmanagement in den Verkehrsentwicklungsplänen verhindert werden.	▪ Eine Reduktion der politischen Abhängigkeit von Verwaltungsabteilungen senkt das Risiko von Mobilitätsmanagement sich hauptsächlich über weiche Maßnahmen definieren zu müssen. ▪ Die Schaffung von festen Rahmenbedingungen für das Mobilitätsmanagement verringert das Risiko für Akteure im Graubereich agieren zu müssen. ▪ Eine Abkehr von der Fokussierung auf Förderwettbewerbe und Leuchtturmprojekten verringert die Gefahr für Akteure in Muddling-Through-Strategien zu verfallen.

Abbildung 28: Strategien für ein langfristiges Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Durch die Auswertung der SWOT-Matrix des Gütekriteriums *Langfristig* wurden 13 Strategien entwickelt, die eine langfristige Anwendung des Mobilitätsmanagements forcieren. Es zeigt sich, dass vor allem mithilfe bereits bestehender gesetzlicher Rahmenbedingungen, Institutionen und Akteure Chancen genutzt bzw. Risiken für die Langfristigkeit von Mobilitätsmanagement minimiert werden können. In diesem Zusammenhang ergibt sich bspw. die Matching-Strategie, die bestehende Stärke der Verkehrsentwicklungspläne zu nutzen, um die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung für das Mobilitätsmanagement zugänglich zu machen. Durch diese Verknüpfung von langfristigen Handlungsansätzen auf kommunaler und Bundesebene werden zudem die Risiken minimiert, dass durch das individuelle Handeln von Führungsfiguren langfristige Anwendungen konterkariert werden. Zudem

können Leitfäden und Standardisierungen das Risiko eines mit kurzfristigen Zielen behafteten Muddling-Through neutralisieren.

Strategien für ein *institutionalisiertes* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Durch eine Integration in den Verkehrsverträgen kann Mobilitätsmanagement über den öffentlichen Nahverkehr institutionalisiert werden. ▪ Das Agieren im Graubereich von wirkmächtigen Leitungsfiguren kann den institutionellen Rahmen für das Mobilitätsmanagement abstecken. ▪ Eine operative Definition von Mobilitätsmanagement erleichtert die Handhabbarkeit des Instruments für politische Akteure. ▪ Die bereits bestehenden Netzwerke für Mobilitätsmanagement können über die Betriebsräte in den Unternehmen institutionalisiert werden. ▪ Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung ermöglicht es Mobilitätsmanagement in Bund und Ländern langfristig zu institutionalisieren.	▪ Eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie überwindet die Barriere eines eher liberal ausgerichteten politischen Steuerungsverständnisses. ▪ Die Thematisierung von Mobilitätsmanagement über die Daseinsvorsorge kann die bewusste Ablehnungshaltung von politischer Seite reduzieren.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Bis jetzt unterrepräsentierte politische Akteure können durch gesetzliche Grenzwerte und die föderale Aufgabenverteilung zum Handeln im Sinne des Mobilitätsmanagements gedrängt werden. ▪ Wirkungsmächtige Leitungsfiguren in den Verwaltungen minimieren das Risiko, Mobilitätsmanagement über politische Stabstellen institutionalisieren zu müssen.	▪ Eine Schärfung der begrifflichen Abgrenzung von Mobilitätsmanagement macht die Aneignung von angrenzenden Themen- und Maßnahmenfelder überflüssig.

Abbildung 29: Strategien für ein institutionalisiertes Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Um das Gütekriterium der Institutionalisierung zu erreichen, wurden zehn Strategien entwickelt. Interessant ist insbesondere die Matching-Strategie, mithilfe wirkungsmächtiger Führungsfiguren gezielt verkehrsplanerische Maßnahmen zu ergreifen, die juristisch ungeklärt sind bzw. im gesetzlichen Graubereich liegen. Mithilfe von Durchsetzungsvermögen und Glaubwürdigkeit der Führungspersönlichkeiten können nachgelagerte Organisationseinheiten dazu motiviert werden, im Graubereich zu agieren. Das Handeln zeigt dabei einerseits Möglichkeiten auf, mit der bestehenden Gesetzeslage umzugehen, also existierende Institutionen im Sinne des Mobilitätsmanagements zu nutzen. Andererseits wird der Druck auf den Gesetzgeber erhöht, einen klaren gesetzlichen Rahmen zu schaffen und so das Mobilitätsmanagement zu institutionalisieren. Ferner ist denkbar, dass Gerichte die bestehende Gesetzlage durch Präzedenzfälle schärfen. Ein Beispiel für die Anwendung dieser Strategie

ist das Agieren von Uber bei Markteintritt im Jahr 2013. Die Anwendung des Taxisystems erfolgte im bis dato juristisch ungeklärten Rahmen des Personenbeförderungsgesetzes. Zwar wurde durch die abschließende juristische Klärung Uber das Geschäftsmodell untersagt, jedoch konnte gleichzeitig der gesetzliche Rahmen für andere Akteure des Mobilitätsmanagements präzisiert bzw. institutionalisiert werden.

Strategien für ein *integriertes* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Ein als Stadtentwicklungsplanung verstandenes Mobilitätsmanagement unterstützt die Integration des Ansatzes in den SUMPs. ▪ Ein als operatives Werkzeug verstandenes Mobilitätsmanagement ermöglicht die sektorale Abgrenzung, welche wiederum die Integrationsfähigkeit des Ansatzes steigert. ▪ Durch die Kombination von Angebots- und Restriktionsmaßnahmen können Grenzen der Angebotsplanung überwunden werden. ▪ Interdisziplinäre Forschung liefert die Grundlage für ressortübergreifende Netzwerke.	▪ Durch einen weiter zunehmenden verkehrlichen Problemdruck wird die gegenwärtige Parallelförderung in Frage gestellt, die wiederum hinderlich für ein integriertes Mobilitätsmanagement ist. ▪ Eine Instrumentalisierung von Mobilitätsmanagement innerhalb von SUMPs verringert den gegenwärtigen Infrastrukturfokus der Verwaltung, der ein integriertes Mobilitätsmanagement behindert.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Die Nutzung integrierter Organisationsmodelle verringert das Risiko einer Professionalisierung von Mobilitätsmanagement in Form eines Wettbewerbsmodells, das wiederum einem integrierten Mobilitätsmanagement entgegensteht. ▪ Die Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement über Verkehrsentwicklungspläne verringert das Risiko der bewussten Ablehnung und der Infrastrukturabhängigkeit des Ansatzes. ▪ Die Ganzheitliche Betrachtung von Mobilitätsmanagement wie bspw. in Verkehrsentwicklungsplänen hilft, die der Integration entgegenstehende Infrastrukturabhängigkeit der Verkehrsplanung aufzuheben. ▪ Ein als operatives Werkzeug verstandenes Mobilitätsmanagement ermöglicht eine bessere Handhabbarkeit durch die politischen Akteure und unterstützt so die Integration.	▪ Die Abkehr von einer wirtschaftsorientierten Förderstruktur verringert die Motivation, Mobilitätsmanagement als segregiertes Geschäftsfeld zu betreiben.

Abbildung 30: Strategien für ein integriertes Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Die Strategien für ein integriertes Mobilitätsmanagement umfassen Ansätze, das Instrument in der Verkehrsplanung zu integrieren. Dabei spielt vor allem die operative Auslegung von Mobilitätsmanagement eine wesentliche Rolle, um die Integrierbarkeit innerhalb eines strategischen Konzeptes zu gewährleisten. Bereits bestehende integrierte Planungs- und Organisationsmodelle, wie

die *Sustainable Urban Mobility Plans* oder Verkehrsentwicklungspläne, können dazu genutzt werden, den Ansatz systematisch miteinzubeziehen. Dabei unterstützt eine klare und segregierte Abgrenzung des Maßnahmenfeldes von Mobilitätsmanagement das Instrument in der Stadt- und Verkehrsplanung zu integrieren und auch für politische Akteure handhabbar zu gestalten. Ressortübergreifende Netzwerke aus Politik, Planung, Gesellschaft und Forschung können dabei helfen, Infrastruktur- und wirtschaftsorientierte Förderschwerpunkte zu überwinden und das Mobilitätsmanagement als eine Säule der integrierten Verkehrsplanung zu etablieren.

Strategien für ein *effektives* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Die Nutzung des gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins ermöglicht die Implementierung notwendiger Restriktionsbedarfe. ▪ Die Effektivität von Regulierungen unterstützt eine adäquate Zieloperationalisierung von Mobilitätsmanagement. ▪ Die Vereinheitlichung von mobilitätsrelevanten Informationen legt die Basis für Quantifizierungsprozesse und Bewertungsmethoden.	▪ Eine Modellierung von Mobilitätsmanagementkonzepten ermöglicht eine Reduktion des Evaluationsdefizites. ▪ Die fehlende Kenntnis über die Effektivität von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements kann durch eine Quantifizierung und Modellierung der Wirkungen reduziert werden.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Bereits bestehende gesetzliche Grenzwerte können genutzt werden, um das Risiko fehlender Rahmenbedingungen zu neutralisieren.	▪ Eine Erhöhung des Zieloperationalisierungsgrades reduziert das Risiko von Mobilitätsmanagement, sich über Leuchtturmprojekte thematisieren zu müssen. ▪ Eine bessere Kenntnis über die Wirkungen von Mobilitätsmanagement bei der Politik kann ineffektive Bottom-Up-Ansätze und Leuchtturmprojekte überflüssig machen. ▪ Die Auflösung der definitorischen Irrelevanz wirkt der politischen Konkretisierungsaversion entgegen.

Abbildung 31: Strategien für ein effektives Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Mithilfe der SWOT-Matrix des Gütekriteriums *Effektiv* wurden zehn Strategien für ein effektives Mobilitätsmanagement entwickelt. So besteht bspw. in Bezug auf das Risiko fehlender Rahmenbedingungen für ein effektives Mobilitätsmanagement die Möglichkeit, den Ansatz in bereits bestehende Rahmenbedingungen zu integrieren. Diese Neutralisierungsstrategie folgt der Idee, dass keine neuen Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, sondern existierende Gesetze bereits ausreichen, um das Mobilitätsmanagement anzuwenden. Ein Beispiel für einen effektiven gesetzlichen Rahmen sind in diesem Zusammenhang Grenzwerte für die Schadstoffbelastung in den Städten. Einerseits wird durch den juristischen Druck die Motivation gesteigert, Mobilitätsmanagement effektiv einzusetzen, andererseits ist ebenso denkbar, dass Ansätze des Mobilitätsmanagements direkt in die

Gesetze der Grenzwerte integriert werden und dann automatisch bei der Grenzwertüberschreitung angewandt werden. Ein weiteres Beispiel für eine auf die Effektivität von Mobilitätsmanagement gerichtete Strategie ist es, notwendige Restriktionsbedarfe an kulturelle Phänomene wie das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein zu koppeln. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass die zwar unbeliebten aber für die Effektivität notwendigen restriktiven Maßnahmen als einzige Alternative für die Erreichung der politischen Ziele vermittelt und von den Menschen auf Basis ihres Verantwortungsbewusstseins akzeptiert werden.

Strategien für ein *evaluierbares* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Die Integration einer Bewertungsmethodik in Verkehrsentwicklungspläne institutionalisiert ein evaluierbares Mobilitätsmanagement. ▪ Die Bedingung einer Bewertungsmethodik für die Kommunalförderung institutionalisiert ein evaluierbares Mobilitätsmanagement. ▪ Durch die Einbindung von Wissenschaft & Bildung wird die Evaluierbarkeit von Förderwettbewerben und eine ganzheitliche Betrachtung des Ansatzes gewährleistet. ▪ Die Evaluation der operationalisierten und erreichten Ziele wird durch eine Quantifizierung unterstützt.	▪ Eine Quantifizierung der Wirkung von Mobilitätsmanagement erhöht die Zieloperationalisierung von Planung und Politik und die Entscheidungsfindung auf Basis subjektiver Erfahrungswerte. ▪ Eine Integration der Finanzierung von Evaluationen im Rahmen der Kommunalförderung verringert das Evaluationsdefizit aufgrund mangelnder Ressourcen der Verwaltungseinheiten. ▪ Zertifizierungen und Förderwettbewerbe senken das Motivationsdefizit seitens der Unternehmen, Anwendungen des Mobilitätsmanagements zu evaluieren.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Eine Aufteilung der Evaluation auf unterschiedliche Ressorts neutralisiert das Risiko fehlender Evaluationen aufgrund von politischer Selbstdarstellung und öffentlicher Wahrnehmung. ▪ Eine Auslagerung der unternehmensseitigen Evaluation an wissenschaftliche Akteure reduziert das Risiko, dass Evaluationen aufgrund von wirtschaftlichen Gründen abgebrochen werden. ▪ Leuchtturmprojekte mit operationalisierten Zielen verringern das Risiko, dass Anwendungen des Mobilitätsmanagements nicht evaluiert werden.	▪ Eine Reduktion verkehrspolitischer Entscheidungen auf Basis subjektiver Erfahrungswerte verringert die Abhängigkeit der politischen Entscheider von öffentlicher Wahrnehmung und Selbstdarstellung.

Abbildung 32: Strategien für ein evaluierbares Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Strategien für ein evaluierbares Mobilitätsmanagement ermöglichen die Wirkungskontrolle der Maßnahmen bereits bei der Konzeption des Instrumentes mit zu integrieren. Dabei kann die Entwicklung und Integration einer standardisierten Bewertungsmethodik in Entwicklungspläne und Förderrichtlinien die Basiskriterien einer adäquaten Evaluation gewährleisten. Auch die Einführung von quantifizierbaren Größen für die Evaluation von Mobilitätsmanagement ermöglicht es politische Ziele

evidenzbasiert zu operationalisieren und subjektiven Entscheidungsmotiven vorzubeugen. Dabei sind besonders externe Akteure bzw. benachbarte Ressorts dafür geeignet, die Evaluation von Mobilitätsmanagement durchzuführen, da so die Abhängigkeit von politischen Opportunitäten oder öffentlichem Wahrnehmungsdruck verringert wird. Zertifizierungsprozesse, Förderwettbewerbe und Leuchtturmprojekte können wichtige Erkenntnisse über Evaluationsmethoden und Bewertungsgrößen liefern, welche langfristig in ein systematisches Mobilitätsmanagement überführt werden.

Strategien für ein *korrigierbares* Mobilitätsmanagement	
Matching-Strategien	**Umwandlungs-Strategien**
▪ Über einen Bottom-Up-Ansatz können Kommunen zueinander in Konkurrenz gesetzt werden und so Verbesserungspotenziale für das Mobilitätsmanagement schöpfen. ▪ Die Einbindung des liberalen Beratermarkts in einem zielorientierten Konkurrenzansatz ermöglicht ein korrigierbares Mobilitätsmanagement. ▪ Die Einbindung neuer Akteure in bereits bestehende Gremien der Politikberatung verbessert die Korrigierbarkeit von Mobilitätsmanagement.	▪ Innovationen von neuen Akteuren können gesellschaftliche Normen aufbrechen und so die Korrigierbarkeit erhöhen. ▪ Eine periodische Bewertungsmethodik hilft, die Schwächen der föderalen Organisationsstruktur und Infrastrukturabhängigkeit zu überwinden. ▪ Förderwettbewerbe tragen dazu bei, unterrepräsentierte Gesellschaftsakteure einzubinden, die wiederum Ansätze für eine Korrektur des Mobilitätsmanagements liefern.
Neutralisierungs-Strategien	**Verteidigungs-Strategien**
▪ Eine abgrenzbare Ressortaufteilung zwischen den Planungseinheiten verringert die Abhängigkeit von Leitfiguren und Institutionen, welche ein Risiko für die Korrigierbarkeit darstellen. ▪ Das Risiko der Verstetigung von Fehlern durch Leitfäden und Standardisierung kann durch eine zeitliche Begrenzung der Handlungsvorgaben minimiert werden (Verfallsdatum). ▪ Mithilfe von Muddling-Through Strategien können rechtliche Begrenzungen der Förderstrukturen umgangen werden. ▪ Durch Politikberatung kann das Risiko verringert werden, dass ein Top-down orientiertes Mobilitätsmanagement notwendige Korrekturen übersieht bzw. ignoriert.	▪ Durch die Verringerung von politischer Selbstdarstellung in Bezug auf Mobilitätsmanagement wird das Risiko verringert, dass Korrekturen aufgrund von individuellen Leitbildern und normativer Motivation durch die politischen Entscheider abgelehnt wird. ▪ Eine Verringerung der föderalen Organisationsstruktur senkt das Risiko, dass die Korrektur von Mobilitätsmanagement aufgrund von rechtlicher Begrenzungen nicht gefördert wird.

Abbildung 33: Strategien für ein korrigierbares Mobilitätsmanagement (eigene Darstellung)

Als letztes werden Strategien für ein korrigierbares Mobilitätsmanagement vorgestellt. Dabei handelt es sich um Ansätze, Mobilitätsmanagement in seiner operationellen und methodischen Auslegung dauerhaft flexibel und korrigierbar auszurichten. So kann beispielweise die Nutzung von Wettbewerbsstrukturen dazu führen, dass Kommunen oder Unternehmen für eine stetige Verbesserung des Mobilitätsmanagements sorgen und damit eine kontinuierliche Korrigierbarkeit gewährleisten. Die

Verteilung der Aufgaben des Mobilitätsmanagements auf möglichst viele voneinander unabhängige Akteure bzw. Ressorts vermindert das Risiko von Einzelpersonen oder enggeführten politischen Leitbildern abhängig zu sein. Diese Abhängigkeit sowie die politische Selbstdarstellung stehen einer Korrigierbarkeit des Instrumentes grundlegend entgegen. Unterstützend können Bottom-Up-Ansätze oder die externe Beratung von Top-Down-Strukturen genutzt werden, um möglichst viele Perspektiven auf das Mobilitätsmanagement in Bezug auf seine Korrigierbarkeit zu gewährleisten.

Handlungskonzept für ein systematisches Mobilitätsmanagement

Auf Basis der entwickelten Strategien wird in diesem Kapitel ein Handlungskonzept vorgestellt, welches die wesentlichen Strategien aus der SWOT-Analyse in einer strukturierten Anleitung zusammenführt. Das 5-Phasen-Modell (vgl. Abbildung 34) stellt den auf Basis der Forschungsarbeit empfohlenen Entwicklungspfad auf dem Weg zu einem systematischen Mobilitätsmanagement dar. Dabei gelten die vorher definierten Gütekriterien, wonach ein systematisches Mobilitätsmanagement langfristig, institutionalisiert, integriert, effektiv, evaluierbar und korrigierbar ist.

Abbildung 34: 5-Phasen-Modell für die Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements unter Nutzung des Gegenstromprinzips (eigene Darstellung)

Wie bereits in Kapitel 3.2 dargestellt, ist die aktuelle Praxis des Mobilitätsmanagements in erster Linie über seine Thematisierung durch Leuchtturmprojekte und Förderwettbewerbe gekennzeichnet. Die dadurch erreichten positiven Effekte, wie die Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie die mögliche Wissensgenerierung durch Pilotanwendungen, verdecken die negativen Auswirkungen dieser

beschränkten Strategie. So fördert die flexible Auslegung des Ansatzes einen thematischen und methodischen Begriffsopportunismus, der einer eindeutigen Definition und Begriffsabgrenzung von Mobilitätsmanagement entgegensteht. Dadurch wird eine beliebiges ad-hoc-Handeln (Muddling-Through) befördert und die Operationalisierbarkeit strategischer Ziele behindert.

PHASE I: Standardisierung und Quantifizierung von Mobilitätsmanagement

Um die identifizierten Barrieren zu überwinden, bedarf es zunächst einer begrifflichen *Standardisierung* sowie einer umfassenden *Quantifizierung* und *Modellierung* von Mobilitätsmanagement. Im Vordergrund steht dabei Mobilitätsmanagement als operatives Planungsfeld, welches in der Phase I seine Maßnahmenfelder und Wirkungsmechanismen im Kontext der Verkehrsplanung abgrenzen muss. Erst dann ist eine Quantifizierung von definierten Zielgrößen für das Mobilitätsmanagement möglich, die im Rahmen durchgeführter Wettbewerbe und Leuchtturmprojekte bereits ermittelt wurden. Diese quantifizierten Modelle bilden die Grundlage dafür, das Mobilitätsmanagement als vollwertiges Instrument langfristig in strategische Bundeskonzepte wie den Bundesverkehrswegeplan zu integrieren. Auf kommunaler Ebene bieten Verkehrsentwicklungspläne oder auf Landesebene Mobilitätsgesetze[56] die optimalen Rahmenbedingungen um vorab das Mobilitätsmanagement mitsamt der definierten Zielgrößen zu institutionalisieren. Dabei integriert sich Mobilitätsmanagement von Beginn an innerhalb eines ganzheitlichen strategischen Ansatzes und ermöglicht es, relevante Akteure wie die Kommunalpolitik und -verwaltung, die Nahverkehrsunternehmen sowie externe Gesellschaftsakteure (Beratung, Wissenschaft, Verbände) mit im Gestaltungsprozess einzubeziehen. Durch das Zusammenwirken im Rahmen der Verkehrsentwicklungspläne werden individuelle Schwächen der Einzelakteure, wie politische Entscheidungen auf Basis subjektiver Erfahrungswerte oder die segregierte Betrachtung der Verwaltungseinheiten, ausgeglichen. Ergänzend ermöglicht eine entsprechende Bewertungsmethodik verknüpft mit den quantifizierbaren Zielen aus dem Entwicklungsplan, die nötige Transparenz, um die politisch gesetzten Ziele in ihrer Wirkung langfristig zu überprüfen. Damit macht sich das Mobilitätsmanagement unabhängig von politischer und gesellschaftlicher Willkür und setzt den strategischen Rahmen für die Evaluation der Maßnahmen. In der ersten Phase sind dabei vor allem existierende Netzwerke sowie Akteure aus Wissenschaft und Verwaltung gefragt, den Standardisierungsprozess auf kommunaler Ebene voranzutreiben.

[56] Aktuell zeigt das Bundesland Berlin, dass auch die Landesebene mit den ihr zur Verfügung stehenden gesetzlichen Kompetenzen zielorientiert die Verkehrsplanung gestalten kann. Dabei bilden Mobilitätsgesetze eine Möglichkeit über Verkehrsentwicklungspläne hinaus operationelle Ansprüche und prozessuale Rahmenbedingungen des Mobilitätsmanagements durch Gesetze zu institutionalisieren.

PHASE II: Aktivierung der Bundesebene zur Schaffung übergeordneter Rahmenbedingungen

Die Bundesebene ist für die Implementierung eines systematischen Mobilitätsmanagements von zentraler Bedeutung. Nur der Bund hat die Möglichkeit die ‚bottom-up' entwickelten Anforderungen für ein systematisches Mobilitätsmanagement in einen allgemeingültigen Rahmen zu überführen. Dabei besteht für die Kommunen durch den weiter zunehmenden Problemdruck im Verkehrsbereich die Möglichkeit, wachsenden Druck auf die übergeordneten politischen Ebenen auszuüben. Der Zeitpunkt der Einflussnahme ist dabei stark abhängig von politischen Möglichkeitsfenstern, welche den kommunalen Forderungen in Verbindung mit gesellschaftlicher Aufmerksamkeit einen besonders hohen Nachdruck verleihen.[57] Dafür ist die Standardisierung und Quantifizierung aus Phase I essentiell, um für bundespolitische Akteure die Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit des Instrumentes zu gewährleisten. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung bietet sich dabei als Schnittstelle zur Bundesebene an, um das strategische Konzept der Verkehrsentwicklungsplanung auch auf Bundesebene mitsamt dem Mobilitätsmanagement zu etablieren. Hierbei kann das in der ersten Phase erarbeitete Datenmodell genutzt werden, um das Mobilitätsmanagement für die Bundesebene als adäquates Instrument für eine nachhaltige Kommunalförderung darzustellen. Dabei bietet sich die Möglichkeit, die strategischen Modelle aus den Verkehrsentwicklungsplänen konzeptionell in den Bundesverkehrswegeplan zu integrieren, um die nach wie vor segregierte Planungsperspektive mit Handlungsalternativen des Mobilitätsmanagements zu erweitern. Langfristig kann sich der Bundesverkehrswegeplan dadurch zu einem Bundesmobilitätsplan weiterentwickeln und auf nationaler Ebene entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie eine ganzheitliche Entwicklungsstrategie für den Verkehr institutionalisieren. Bedingung ist auch hier wieder die Definition von Mobilitätsmanagement als rein operatives Instrument der Verkehrsplanung, um im Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie eingebettet werden zu können. Die Kenntnis über die Methoden und Maßnahmen muss durch Politikberatung oder gesellschaftliche Netzwerke an die entscheidenden Politikakteure herangetragen werden.

[57] Beispielweise führten die Ausläufer des Dieselskandals in Kombination mit drohenden Fahrverboten im Sommer 2017 dazu, dass die Bundesregierung den Kommunen einen Mobilitätsfonds in Höhe von 1 Mrd. € für die Förderung umweltfreundlicher Mobilität zur Verfügung stellte.

PHASE III: Entwicklung eines zielorientierten Bundesförderungsansatzes

Die Phase III markiert den Übergang zu einem zielorientierten Bundesförderungsansatz. Hierbei wird die grundlegende Architektur einer bundesweiten Förderung festgelegt. In diesem Zusammenhang ist die Definition von vier wesentlichen Parametern durch Bundesverwaltung bzw. Bundesregierung notwendig:

1. Quantifizierte verkehrspolitische Ziele
2. Mögliche Einzelmaßnahmen und Maßnahmenbündel
3. Standards für Bewertungs- und Evaluationsmethoden
4. Finanzierungssystem der Mobilitätsmanagementkonzepte

Durch die definierten Leitlinien wird gewährleistet, dass die Verkehrsentwicklung nach einem bundesweit einheitlichen Rahmen erfolgt und somit auch in Klimaschutzkonzepte eingebunden werden kann. Andererseits wird der Möglichkeitsraum für Maßnahmen weitgehend offengelassen, sodass die Mobilitätskonzepte nach den regionalspezifischen Anforderungen ausgestaltet werden können. Quantifizierbare verkehrspolitische Ziele können beispielsweise durch die Definition von zukünftigen Modal-Split-Verteilungen, CO_2-Emissionen, Pendlerraten, Mobilitätsindizes etc. gewährleistet werden. Ohne eine quantifizierbare Zieldefinition ist kein effektives bzw. systematisches Mobilitätsmanagement zu erwarten. Zudem sind die Ziele auf Bundesebene festzulegen, da anderenfalls keine Vergleichbarkeit zwischen den nachgelagerten Akteuren besteht. Auch sind mögliche Maßnahmen bzw. deren Kombination zu definieren, um die Gefahr einer Zweckentfremdung des Mobilitätsmanagements zu verringern. Weiterhin gewährleisten Standards in den Bewertungs- und Evaluationsmethoden die Wissensmehrung und Verbesserung des Ansatzes auf Basis von einheitlichen Informationen. Abschließend obliegt der Bundesebene die Definition eines Finanzierungssystems für Konzepte des Mobilitätsmanagements. Hierbei bietet es sich an, die Finanzierung der Ansätze in bereits bestehende Pläne zu integrieren (bspw. BVWP) oder die Effizienz existierender Strategien durch die Integration von Mobilitätsmanagement zu steigern (bspw. Nachhaltigkeitsstrategie). Sollte dem Thema eine höhere Wertigkeit zugeordnet werden, sind eigenständige Förderprogramme aufzulegen, welche eine Gesetzesänderung durch die Bundesebene notwendig machen.

PHASE IV: Wettbewerbsmodell für deutsche Kommunen und Unternehmen

In der Phase IV werden die durch die Bundesebene erarbeiteten Rahmenbedingungen auf die Ebene der kommunalen Verkehrsplanung zurückgespielt (Top-Down-Ansatz). Wesentliches Ziel ist es, die bundespolitischen Ziele verkehrsplanerisch zu operationalisieren. Die Operationalisierung ist gekennzeichnet durch die Herausforderung, dass Kommunen in Deutschland aufgrund ihrer städtischen

bzw. regionalen, wirtschaftlichen und demographischen Struktur unterschiedlich geartet sind. Gegebenheiten und Anforderungen bezüglich Verkehr und Mobilität sind dabei i. d. R. so heterogen ausgebildet, dass kaum Übertragbarkeit zwischen den Inhalten der Planwerke besteht, noch ein einheitlicher Plan für die kommunale Verkehrsentwicklung durch den Bund definiert werden kann. Die Besonderheiten der Verkehrsplanung in den einzelnen Kommunen und ihre monopolartige Bestimmung von Verkehr und Mobilität in kleinteiligen Räumen steht im Kontrast zu den verkehrlichen Abhängigkeiten zwischen benachbarten Kommunen und den allgemeingültigen Zielvorstellungen der Bundesebene. Dabei wird erst die Summe aller kommunalen verkehrsplanerischen Entscheidungen bspw. durch erwirkte CO_2-Minderung bundespolitisch relevant. Gleichzeitig sollte es möglich sein, Lerneffekte zwischen den Kommunen zu nutzen und so kostengünstige und zielgenaue Maßnahmen für alle Kommunen zu priorisieren. Die beschriebene Herausforderung wird durch den Top-Runner-Ansatz im Rahmen der Bundesförderung gelöst. Hierbei handelt es sich um ein Wettbewerbsmodell, das im Abstand von definierten Zeitperioden Akteure honoriert, die am effizientesten bzw. effektivsten die Zielvorgaben der übergeordneten Ebene erreichen.[58] Nach Abschluss der Bewertungsperiode werden dann die Innovationen der "Top-Runner" für alle anderen Akteure zum Standard erhoben. Grundsätzlich ist dabei die Art und Weise der Zielerreichung technologieneutral bzw. aus Sicht der integrierten Verkehrsplanung maßnahmenneutral. Je nach Besonderheit des Marktes (verkehrsplanerisch: Kommune) können die zur Verfügung stehenden Instrumente bestmöglich kombiniert werden. Genau wie im Bereich der Energieversorgung können so räumlich voneinander abgegrenzte Akteure, die monopolistisch zur Daseinsvorsorge beitragen, zueinander in Wettbewerb gesetzt werden und vom erlangten Wissen anderer Akteure profitieren. Durch den fiktiven Wettbewerb werden die kommunalen Handlungsoptionen und ihre Effektivität für die übergeordnete Ebene zugänglich. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind die Zeitpunkte für die Erstellung von VEPs zu definieren und die genutzten Maßnahmenkataloge und Bewertungsmethoden zu vereinheitlichen.

PHASE V: Systematisches Mobilitätsmanagement als Teil einer integrierten Verkehrsplanung

Abschließend gilt es das Gesamtkonzept im Rahmen der integrierten Verkehrsplanung zu verstetigen. Dabei muss zum einen zwischen den beteiligten Akteuren aus den Phasen I bis IV entsprechend ihrer Rollenverteilung vermittelt werden, zum anderen der institutionelle Rahmen für die Kombination der ‚bottom-up'-Konzepte mit den Top-Down-Strategien geschaffen werden. Erst die gemeinsame Betrachtung dieser beiden Ansätze im Rahmen des Gegenstromprinzips ermöglicht es, die individuellen Schwächen auszugleichen. So können auf der einen Seite die Schwächen in Bezug auf die Effektivität und Implementierungsgeschwindigkeiten von ‚bottom-up'-Konzepten durch institutionalisierte Top-

[58] Diese Art der Wettbewerbe werden bereits auf Bundesebene genutzt (vgl. BMUB 2016)

Down Organisations- und Bewertungsverfahren gemindert werden. Auf der anderen Seite kann das Mobilitätsmanagement „nah an den kommunalen Verkehrsproblemen“ von ‚bottom-up‘ konzipiert werden und die unterschiedlichen Ansprüche und Rahmenbedingungen der Akteure berücksichtigen. Gestützt wird dieses Wirkungsprinzip zum einen von wissenschaftlichen Akteuren zum anderen von privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen, welche die Methoden sowie die Auswahl- und Abwägungsverfahren begleiten. Dabei beraten Wirtschaft und Wissenschaft interdisziplinär zu einen die Entscheidungs- als auch die Anwendungsebene und flankieren damit den Integrationsprozess in Richtung eines systematischen Mobilitätsmanagements. Beispielweise können dabei die *Sustainable Urban Mobility Plans* als Gerüst für eine supranationale Integration des Mobilitätsmanagements in der städtischen Mobilitätsplanung genutzt werden. So kombinieren die SUMPs bereits kommunale Mobilitätskonzepte mit übergeordneten Handlungsleitlinien der Verkehrsplanung und bieten damit das Fundament eines nachhaltigen Planungsprozesses. Können die Kommunen dabei zunächst nationalstaatliche Barrieren ignorieren sollte langfristig der Anspruch bestehen, die Bundesebene innerhalb dieses vertikalen Prozesses mit einzubinden. So konstituiert sich die Integrierte Verkehrsplanung nicht zuletzt durch eine vollzogene vertikale Integration innerhalb der politischen Hierarchien. Mobilitätsmanagement als Teil dieser integrierten Verkehrsplanung kann sich dabei einer Vielzahl von bereits bestehenden Instrumenten auf den verschiedenen Ebenen bedienen, um sich entsprechend der Gütekriterien zu institutionalisieren. Mit den Verkehrsentwicklungsplänen auf kommunaler Ebene, Mobilitätsgesetzen auf Länderebene, Bundesverkehrswegeplänen und Nachhaltigkeitsstrategien auf Bundesebene sowie den SUMPs auf europäischer Ebene, existieren bereits Anknüpfungspunkte, um die Strategien für ein systematisches Mobilitätsmanagement in einen integrierten Planungsprozess mit einzubinden.

5 Resümé

Im abschließenden Kapitel werden die grundlegenden Erkenntnisse aus den angewandten Methoden zusammengeführt und ein zusammenfassendes Bild über Zustand und Zukunft von Mobilitätsmanagement in Deutschland gezeichnet. In diesem Zusammenhang werden zunächst Handlungsempfehlungen für die 14 identifizierten Akteure des Politikfelds formuliert. Diese dienen dazu, die gesammelten Erkenntnisse und Strategien auch in der Praxis der Verkehrs- und Mobilitätsplanung nutzbar zu machen und auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Anschließend werden für die Verkehrswissenschaft die hier verwendeten Methoden kritisch hinterfragt und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten identifiziert. Auch die gestaltende Rolle der Wissenschaft ist eine zentrale Komponente, um in Zukunft eine zielorientierte Operationalisierung zu gewährleisten. Wie diese mögliche Zukunft eines systematischen Mobilitätsmanagements aussehen kann, wird im letzten Unterkapitel erörtert. Hierbei werden – im Kontext der zugrundeliegenden Forschungsfragen – Ergebnisse und Einschätzungen aus dem Projektverlauf ausführlich diskutiert.

5.1 Akteursspezifische Handlungsempfehlungen

Nachfolgend werden Beurteilungen und Empfehlungen für 14 relevante Akteure des Mobilitätsmanagements formuliert. Hierbei handelt es sich um jene Akteure, die entweder an der Gestaltung des Mobilitätsmanagements beteiligt sind oder zentral für eine Diffusion erscheinen. Die Handlungsempfehlungen sind aus dem Datenmaterial der Experteninterviews sowie der SWOT-Analyse abgleitet und zielen auf ein systematisches Mobilitätsmanagement. Erkenntnisgewinn besteht insofern, als dass im Zuge der Beurteilung die Selbsteinschätzung der interviewten Akteure um die Außenwahrnehmung des umliegenden Akteursfelds erweitert wird. Die Akteure erhalten hierdurch die Möglichkeit, ihr Handeln mit Hilfe ihrer Umwelt zu reflektieren.

Die Empfehlungen sind im Stil eines Kurzgutachtens gehalten und umfassen jeweils eine Seite. Hierbei wird zunächst der Akteur im Politikfeld Mobilitätsmanagement rudimentär verortet und seine individuellen Ziele aufgezeigt. Anschließend werden spezifische Handlungsempfehlungen formuliert. Diese liegen im Verantwortungsbereich des jeweiligen Akteurs und tragen dazu bei, sowohl die individuellen Ziele als auch ein systematisches Mobilitätsmanagement zu erreichen. Die im Kurzgutachten ausgeführte Verortungen, Zielbeschreibungen und Handlungsempfehlungen geben den jeweiligen Akteur nur ausschnittsweise wieder und wurden zugunsten eines zugespitzten Forderungskatalogs auf wesentliche Einsichten reduziert.

Handlungsempfehlungen *Bundespolitik*

Die Bundespolitik stellt den derzeit wichtigsten Schlüsselakteur zur Umsetzung eines systematischen Mobilitätsmanagements dar. Für den Akteur besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen existierenden Gestaltungsmöglichkeiten und wahrgenommener Verantwortung. Die Bundespolitik ist in der Lage, durch Willensbekundungen ein verkehrspolitisches Setting zu erzeugen, das den Diskurs zugunsten des Mobilitätsmanagements lenkt, und verfügt darüber hinaus über die für die systematische Anwendung des Mobilitätsmanagements notwendigen Finanzmittel. Zugleich sieht sich die Bundespolitik damit konfrontiert, über keine hinreichende Datengrundlage zu verfügen, um Entscheidungen zugunsten des Mobilitätsmanagements treffen zu können. Durch die derzeitige Verkehrsentwicklung wird die Bundespolitik zunehmenden unter Handlungsdruck gesetzt, wobei noch keine klare verkehrspolitische Antwort erkennbar ist. Strategische Ziele ergeben sich nahezu ausschließlich durch benachbarte Politikfelder wie der Finanz-, Industrie-, Wirtschafts- und Umweltpolitik („schwarze Null“, eine Million E-Autos, Kyoto-Vorgaben, Grenzwerte des BImSchG).

- **Formulierung von verkehrspolitischen Zielen**

Zur Lenkung des nachgelagerten Akteursfeldes und der systematischen Informationsbereitstellung für die Bundespolitik ist die Formulierung quantifizierbarer, interpretationsarmer, zeitlich befristeter und realistischer verkehrspolitischer Ziele unabdingbar. Diese sollten sich auf verkehrsplanerisch relevante Parameter wie Verkehrsleistung, Modal Splits oder Mobilitätsindizes beziehen. Von Zielen mit hohem industriepolitischen Wirkbereich – technische Vorgaben wie E-Auto-Quote, autonomes Fahren – sollte seitens der Bundesverkehrspolitik aufgrund langwieriger Ressortkonflikte abgesehen werden.

- **Beauftragung des Bundesverkehrsministeriums zur Standardisierung**

Zur zielführenden Steuerung des Planungsansatzes ist die Standardisierung seitens der Bundesebene notwendig. Um Finanz- und Personalmittel auf diese Verwaltungsarbeiten abzustellen, sollte das Bundesverkehrsministerium mit der Bearbeitung beauftragt werden. Im Anschluss an die Standardisierungsarbeiten kann dann das BMVI mit der Ausarbeitung eines Vorschlags zur bundesweiten Förderung beauftragt werden.

- **Moderation und Beschluss einer Gesetzesgrundlage (Bundesförderansatz)**

Um Kommunen und Betrieben verbindliche Förderung zu garantieren und damit eine systematische Umsetzung zu gewährleisten, ist eine gesetzliche Regelung für das Mobilitätsmanagement bzw. die Integrierte Verkehrsplanung im Allgemeinen unabdingbar. Hierbei fällt der Bundespolitik die Aufgabe zu, einen Interessenausgleich zwischen den gesellschaftlich relevanten Akteuren zu erzielen und den Rahmen für eine systematische Bundesförderung von Mobilitätsmanagement zu setzen.

Handlungsempfehlungen *Kommunalpolitik*

Die Kommunalpolitik ist in der Regel durch einen Mangel an Geld, Zeit und verkehrspolitischer Expertise geprägt. Gleichzeitig sind verkehrspolitische Entscheidungen stark abhängig von der öffentlichen Wahrnehmung und persönlicher Betroffenheit der kommunalpolitischen Entscheidungsträger. Vorteilhaft für die Erprobung neuartiger Mobilitätskonzepte erweist sich demgegenüber die verhältnismäßig geringe Abhängigkeit der Mandatsträger von der jeweiligen Parteilinie. Aufgrund der heterogenen Strukturen von Kommunen (Stadt-Land-Gegensatz, Haushaltsnot etc.) sind die strategischen Ziele individuell gelagert. Die strategische Zielsetzung der Kommunalpolitik erfolgt häufig auf Basis spezifischer Überzeugung von Einzelakteuren oder individueller Verkehrsprobleme (Durchgangsverkehr, Grenzwerte, ländliche Mobilität, Pendlerverkehre etc.). Verkehrsstrategische Ziele der Kommunalpolitik werden dabei häufig durch wirtschaftspolitische Entscheidungen beeinflusst.

- **Nutzung parteilicher Kanäle zur Artikulation kommunaler Verkehrsprobleme**

Die Aktivierung der Bundesebene bezüglich kommunalpolitischer Fragen der Verkehrsentwicklung sollte entlang existierender Strukturen innerhalb der Parteien erfolgen. Die verfügbaren Kommunikationskanäle eignen sich, das Thema „nach oben durchzureichen“, um es anschließend wieder für die Kommunalpolitik nutzbar zu machen. Hierfür muss die Quantität an Anträgen mit verkehrspolitischen Belangen innerparteilich gesteigert werden. Die stärkere Thematisierung von kommunalen Verkehrsproblemen auf Parteitagen und die Einrichtung bzw. Professionalisierung von fachlich fundierten Arbeitsgruppen scheint in diesem Zusammenhang unerlässlich.

- **Aufmerksamkeit durch verkehrspolitische Innovationen auf Kommunen lenken**

Der kommunalwirtschaftliche Wettbewerb wird neben ökonomischen Faktoren (Steuern, Bauland, vorhandene Cluster) ebenso auf Basis von sozial-ökologischen Faktoren (Lebensqualität, Lärm- & Schadstoffemissionen, Zugang zu kulturellen Angeboten) ausgetragen. In diesem Zusammenhang steigern hochqualitative und innovative Verkehrssysteme die Standortvorteile der einzelnen Kommune. Kommunen, die über diese sozial-ökologischen Qualitätsmerkmale verfügen, müssen dies offensiv kommunizieren, um existierende Wettbewerbsvorteile zu nutzen.

- **Vernetzung kommunaler Akteure für eine mögliche Bundesförderung**

Um Vorteile im Wettbewerb um eine Bundesförderung zu generieren, sind die kommunal relevanten Akteure für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu vernetzen. Wesentlich ist dabei die integrierende und zugleich weisungsbefugte Rolle, die der Kommunalpolitik gegenüber Kommunalverwaltung und öffentlichen Trägern zukommt.

Handlungsempfehlungen *Bundesverwaltung*

Die Bundesverwaltungen zeigen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement ein stark segregiertes Auftreten: so wird der Ansatz einerseits zwischen den Ministerien, andererseits innerhalb der Ministerien instrumentalisiert, um die eigenen normativen Zielvorstellungen gegenüber konkurrierenden Fachbereichen durchzusetzen. Ein klares strategisches Ziel, das mit dem Mobilitätsmanagement erreicht werden soll, ist dabei weder in den Verwaltungspositionen, noch in der ministerialen Bundespolitik zu finden. So obliegt es meist Einzelpersonen aus der Ministerialbürokratie auf Eigeninitiative externe Entwicklungsprozesse in Bezug auf ein systematisches Mobilitätsmanagement zu unterstützen. Ein Rückhalt bei den zuständigen bundespolitischen Akteuren ist in der Regel nicht vorhanden. Dabei wäre es besonders auf Bundesebene von großer Wirkung, einheitlich und mit klaren Zielvorstellungen aktiv eine Systematisierung von Mobilitätsmanagement mit zu gestalten und den Prozess nicht ausschließlich wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren zu überlassen.

- **Transparente Formulierung von Zielvorstellungen zur Steuerung des Akteursfelds**

Als oberste Bundesbehörden obliegt es den Bundesverwaltungen, klare Vorstellung und transparente Entwicklungsziele für die strategische Planung von Mobilität und Verkehr festzulegen. Besonders bei der Auslagerung des Entwicklungsprozesses an Wirtschafts- und Gesellschaftsakteure ist eine exakt definierte Zielvorstellung der Bundesverwaltung essentiell, um die divergierenden Interessen der nachgelagerten Akteure im Sinne eines gemeinsamen Leitbildes zusammen zu führen.

- **Vermittlerrolle gegenüber der Bundespolitik wahrnehmen**

Als Schnittstelle zwischen nachgelagerten Verwaltungseinheiten und der Bundespolitik kommt den Bundesverwaltungen eine Vermittlerrolle zu, die verschiedenen mobilitätsbezogenen Belange der Kommunen, Zivilgesellschaft, Wirtschaft sowie Wissenschaft in einem Bottom-Up-Prozess gegenüber der Bundespolitik zu vertreten. Um die Bundespolitik für die spezifischen Probleme zu sensibilisieren, ist eine stärkere Wahrnehmung der Vermittlerrolle durch die Bundesverwaltungen notwendig.

- **Klare Festlegung von Richtlinien und Leitfäden für eine bundesweite Förderung**

Umgekehrt müssen nach einer Einigung auf eine Förderstruktur Richtlinien definiert werden, welche die Umsetzung des Ansatzes langfristig garantieren. Neben bundesweiten Standards für die Maßnahmen, ermöglichen vorgeschriebene Bewertungsverfahren eine transparente Operationalisierung auf kommunaler Ebene.

Handlungsempfehlungen *Kommunalverwaltung*

Die Kommunalverwaltungen sind, abhängig von regionaler Lage und verkehrlichem Problemdruck, unterschiedlich tief im Thema Mobilitätsmanagement involviert. Besonders Städte und Gemeinden mit ausgeprägten Verkehrsproblemen, wie bspw. Metropolregionen, sind engagiert, Mobilitätsmanagement als Alternative zur klassischen Verkehrsplanung zu etablieren. Dabei nutzen die Kommunalverwaltungen zum Teil sehr unterschiedliche Strategien, um das Mobilitätsmanagement nach den jeweiligen Zielvorstellungen umzusetzen. Dementsprechend rücken Standardisierungs- und Evaluationsbemühung von Seiten der Kommunalverwaltungen auf Grund des verkehrsplanerischen Tagesgeschäfts in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang unterscheidet sich die Kommunalverwaltung von der Bundesverwaltung dahingehend, dass sie zum Teil großen Einfluss auf die Kommunalpolitik ausübt und damit auf kommunaler Ebene als Schlüsselakteur für die Integration von Mobilitätsmanagement fungiert.

- **Stärkere Vernetzung mit Gesellschaft und Wissenschaft**

Als gestaltender Akteur im Bereich des Mobilitätsmanagements müssen Kommunalverwaltungen gemeinsam mit Akteuren aus Zivilgesellschaft und Wissenschaft breite Netzwerke bilden. Diese stärken die eigene Position gegenüber Kommunalpolitik und Bund durch gemeinsam entwickelte Standards und evaluierte Maßnahmen.

- **Vereinheitlichung von Mobilitätsmanagement in Verkehrsentwicklungsplänen**

Die Verkehrsentwicklungspläne der Kommunen bieten sich als bereits existierendes Instrument an, die Ziele der Verkehrsplanung mit den Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zu verknüpfen. Dabei können die Rahmenbedingungen sowie Evaluationsanforderung für ein systematisches Mobilitätsmanagement auf strategischer Ebene festgelegt werden und zusätzlich anderen Kommunen einen Orientierungsrahmen bieten.

- **Integration von Mobilitätsmanagement in den *Sustainable Urban Mobility Plans***

Auch auf supranationaler Ebene bieten sich der Kommunalverwaltung Möglichkeiten, Einfluss auf den bundespolitischen Prozess für eine nachhaltige Mobilitätsplanung zu nehmen. So können die *Sustainable Urban Mobility Plans* als ein weiterentwickelter Verkehrsentwicklungsplan genutzt werden, um innerhalb eines einheitlichen europäischen Standards Mobilitätsmanagement als zentrales Element der kommunalen Verkehrsplanung zu etablieren. Dies wiederum erleichtert der Bundesebene zielgerichtete Förderrichtlinien für das kommunale Mobilitätsmanagement aufzustellen.

Handlungsempfehlungen *Kommunale Wirtschaftsförderung*

Die kommunale Wirtschaftsförderung spielt hauptsächlich im Rahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements eine tragende Rolle. Hier kommt ihr in der Regel die Aufgabe zu, Unternehmen für eine freiwillige Teilnahme an Mobilitätsmanagementprogrammen zu gewinnen und langfristig zu motivieren. Durch die auf Freiwilligkeit basierenden Konzepte des betrieblichen Mobilitätsmanagements ihre Aufgabe vor allem darin, bei Unternehmen über entsprechende Anreizsysteme kontinuierlich für das Mobilitätsmanagement zu werben. Dabei befindet sich die kommunale Wirtschaftsförderung im Dilemma, einerseits die Wirtschaft mit möglichst vielen Anreizen zu fördern, andererseits die Richtlinien und Auflagen eines systematischen Mobilitätsmanagements für Unternehmen geltend zu machen. Deshalb ist es besonders wichtig, zusammen mit der Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik ein gemeinsames strategisches Ziel zu beschließen, um Wirtschaft und Gesellschaft in einem für alle Beteiligten verbindlichen Mobilitätsmanagement zu integrieren.

- **Quantifizierung von Mobilitätsmanagement aus wirtschaftspolitischer Perspektive**

Eine klare Transparenz über die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten und den Nutzen von Mobilitätsmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung, um in den Unternehmen Handlungskonzepte zu implementieren und zu fördern. Die Evaluation der Maßnahmen innerhalb der Unternehmen entlang der gesetzten Ziele liefert langfristig die nötige Datengrundlage, um das betriebliche Mobilitätsmanagement auch als wirtschaftspolitisches Instrument weiterzuentwickeln.

- **Entwurf einer kommunalen Doppelstrategie für betriebliches Mobilitätsmanagement**

Die kommunale Wirtschaftsförderung muss das betriebliche Mobilitätsmanagement nutzen, um das bestehende Dilemma zwischen wirtschaftlicher Attraktivität und verkehrlichem Nutzen aufzulösen. Dabei kann Mobilitätsmanagement langfristig sowohl den Unternehmen als auch der Gesellschaft einen Mehrwert bieten, indem es die Entstehung sich abzeichnender Konflikte, wie durch die Unternehmen induzierte Verkehre, durch handlungsleitende Maßnahmen verhindern, die frühzeitig auf verkehrsrelevante Entscheidungen zielen.

- **Unternehmen als Gestaltungsakteure für das Mobilitätsmanagement aktivieren**

Die kommunale Wirtschaftsförderung muss zukünftig eine tragende Rolle übernehmen, die Unternehmen und Wirtschaftsakteure in den Regionen innerhalb eines gemeinsamen strategischen Konzepts im Rahmen von Verkehrsentwicklungsplänen zu vereinen. Dabei haben die Unternehmen die Möglichkeit, bei der Entwicklung mit zu wirken, müssen sich jedoch umgekehrt an der Operationalisierung der gesetzten Ziele aktiv beteiligen.

Handlungsempfehlungen *Nahverkehrsunternehmen*

Die Nahverkehrsunternehmen stellen sich klassischerweise als ein grundlegender Aufgabenträger dar, um die Mobilität der Menschen im Sinne der gesellschaftlichen Teilhabe zu ermöglichen. Damit bilden sie auch im Bereich des Mobilitätsmanagements einen zentralen Akteur bei der Gestaltung der individuellen Ortsveränderungsmöglichkeiten. Bis jetzt spielen die Nahverkehrsunternehmen bei der Entwicklung des Mobilitätsmanagements jedoch eine eher passive Rolle. So sind sie häufig ausführender Akteur und verweisen in der Regel auf die Kommunalpolitik und -verwaltungen als richtungsweisenden Entscheider in Bezug auf die Gestaltung von Mobilitätsmanagementkonzepten. Zunehmend erscheinen besonders in urbanen Räumen neue Akteure, welche in das klassische Aufgabenfeld der Nahverkehrsunternehmen eintreten und auch bei der Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement aktiver auftreten. Dabei sind sich die Nahverkehrsunternehmen zum Teil noch nicht im Klaren, ob diese neuen Akteure mögliche Kooperationspartner oder Konkurrenten im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen darstellen.

- **Netzwerkbildung unter Führung der Nahverkehrsunternehmen mit Akteuren aus Kommunalpolitik, -verwaltung und Mobilitätsdienstleistern**

Nur gemeinsam können die Herausforderungen städtischer Mobilität langfristig gemeistert werden. Dabei können die unterschiedlichen Akteure wichtige Impulse für eine zielorientierte Mobilitätsmanagementstrategie geben, sowie klar definierte Aufgaben in der Ausführung übernehmen.

- **Verbesserung der Transparenz in Bezug auf betriebseigene Daten und verkehrspolitische Ziele**

Um zukünftige Zielkonflikte zu vermeiden, ist es notwendig, dass alle beteiligten Akteure ihre Ziele in Bezug auf das Mobilitätsmanagement offenlegen. Eine auf Konkurrenzdenken basierende Nahverkehrsplanung schafft langfristig Barrieren für die Kooperation und geht letztendlich auf Kosten der Mobilität der Menschen.

- **Klare Positionierung gegenüber Verwaltung und Politik**

Zum einen müssen die Nahverkehrsunternehmen klare Forderungen in Bezug auf die Erstellung der Verkehrsentwicklungspläne formulieren und diese auch offen kommunizieren, damit andere Akteure sich mit den Argumenten auseinandersetzen können. Zum anderen können die kommunalen Akteure in einem gemeinsamen Netzwerk auch stark gegenüber der Bundesebene auftreten, um die Rahmenbedingungen für einen systematischen und effektiven Förderansatz von Mobilitätsmanagement mit zu gestalten.

Handlungsempfehlungen *Öffentliche Beratung*

Die öffentlich finanzierten Beratungen stellen für die Kommunen eine unverzichtbare Expertise in Fragen der Mobilitäts- und Verkehrsplanung bereit. Dabei sind sie zumeist beratende Institutionen und Projektträger zugleich, um die personell unterversorgten Kommunalverwaltungen in Bezug auf Mobilitätsmanagement zu unterstützen. Im Gegensatz zu privaten Beratungsunternehmen sind die öffentlichen Beratungen damit nicht abhängig von wirtschaftlichen Faktoren und können sich vollständig auf den gesellschaftlichen Mehrwert der planerischen Maßnahmen fokussieren. Dadurch existiert für die öffentlichen Beratungen mehr Spielraum auch unpopuläre Maßnahmen und Konzepte anzugehen als für politische Akteure und die von ihnen abhängigen Verwaltungen, welche durch die öffentliche Wahrnehmung in ihrem Möglichkeitsraum stark eingeschränkt werden. Diese vergleichsweise hohe Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Faktoren bietet viel Gestaltungsspielraum für ein systematisches Mobilitätsmanagement.

- **Strukturierten Austauschprozess zwischen Politik und Gesellschaft forcieren**

Öffentliche Beratungen müssen ihre besondere Position zwischen Gesellschaft und Politik nutzen, um den gegenseitigen Austauschprozess in Bezug auf das Mobilitätsmanagement zu strukturieren. Dabei gilt es, zum einen die Gesellschaft in partizipativen Prozessen bei der Gestaltung von Mobilitätsmanagement mit einzubeziehen, zum anderen die politischen Ziele und Maßnahmen gegenüber der Bevölkerung zu vermitteln.

- **Qualifizierte Unterstützung bei der Ausarbeitung von Verkehrsentwicklungsplänen leisten**

Die öffentlichen Beratungen stellen für die Kommunen unverzichtbare Unterstützer dar, die Erstellung und Umsetzung von Verkehrsentwicklungsplänen mit zu begleiten. Dabei sind die Beratungen nicht räumlich an einzelne Kommunen gebunden und können bundesweit bedarfsgerecht die Kommunalverwaltungen bei der Integration von Mobilitätsmanagement unterstützen. Hierdurch können einerseits Wissenstransfers zwischen den Kommunen gewährleistet werden, andererseits können öffentliche Beratungen das Geschäftsfeld räumlich erweitern.

- **Entwurf für Förderprogramme von kommunalem Mobilitätsmanagement erarbeiten**

Die gesammelten Erfahrungen und Bedürfnisse aus dem kommunalen Mobilitätsmanagement können genutzt werden, um ein zielorientiertes Förderprogramm für einen Bundesförderansatz zu entwerfen. Dabei stellen die öffentlichen Beratungen die Schnittstelle dar, die Ansprüche der Kommunen und der Gesellschaft beim Mobilitätsmanagement gegenüber der Bundespolitik in Form eines strukturierten Förderprogrammentwurfs zu vertreten.

Handlungsempfehlungen *Privatwirtschaftliche Beratung*

Durch den umfassenden Stellenabbau in den Verwaltungen sind die privaten Beratungsunternehmen zu einer unverzichtbaren Größe für die Planung von Mobilität und Verkehr in den Kommunen geworden. Betriebliches Mobilitätsmanagement wurde dabei als Geschäftsfeld entdeckt, um auf der einen Seite Unternehmen gewinnbringend zu beraten, auf der anderen Seite die Vielzahl an Fördermöglichkeiten den Kommunen und Unternehmen zugänglich zu machen. Die privatwirtschaftlichen Beratungen sind damit einer der treibenden Akteure das Mobilitätsmanagement möglichst breit zu etablieren, da der Erfolg des Mobilitätsmanagements mit ihrem eigenen wirtschaftlichen Erfolg korreliert. Ambivalent stellt sich das Mitwirken von privatwirtschaftlichen Beratungen bei den Standardisierungsbemühungen dar. Auf der einen Seite liefern sie wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Anwendung von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, auf der anderen Seite wollen sie über gesetzte Standards ihre eigene Position im Geschäftsfeld stärken.

- **Kooperation mit öffentlichen Beratungen und der Wissenschaft**

Privatwirtschaftliche Beratungen, welche langfristig als vollwertiges Element einer integrierten Verkehrsplanung agieren wollen, müssen gemeinsam mit öffentlich-wissenschaftlichen Institutionen auftreten. Dabei muss plausibel der gesellschaftliche Mehrwert des eigenen Handelns im Mobilitätsmanagement gegenüber privatwirtschaftlichen Faktoren dargestellt werden, um als zentraler Aufgabenträger für Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge in Frage zu kommen.

- **Kompetenzstärkung der Kommunen in Bezug auf eine gemeinsame Strategie gegenüber der Bundespolitik**

Hierbei können die privatwirtschaftlichen Beratungen ihre Kompetenzen im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements aber auch der Vermarktung von Konzepten nutzen, um die Position der Kommunen gegenüber der Bundespolitik zu stärken.

- **Vermittlerrolle zwischen Bund und Kommunen**

Neben der begleitenden Unterstützung von Unternehmen besteht langfristig bei der Kommunikation zwischen den föderalen Ebenen am meisten Bedarf für die Kompetenzen der privatwirtschaftlichen Beratungen. Dabei positionieren sich die privatwirtschaftlichen Beratungen gemeinsam mit der Wissenschaft als Mediatoren eines nachhaltigen Integrationsprozesses für ein systematisches Mobilitätsmanagement.

Handlungsempfehlungen *Forschung*

Die Verkehrsforschung begleitet das Mobilitätsmanagement seit nunmehr über 20 Jahren, hat es jedoch bis heute nicht geschafft, einen klaren wissenschaftlichen Standard für die Definition und das Verständnis von Mobilitätsmanagement zu etablieren. Dabei spielt sie eine zentrale Rolle bei der Quantifizierung und Evaluation der Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, um Politik und Planung die nötigen wissenschaftlichen Grundlagen für eine systematische Anwendung zu liefern. Besonders in der operationellen Anwendung vertreten aktuell privatwirtschaftliche und öffentliche Beratungsunternehmen die Expertise im Bereich Mobilitätsmanagement und führen zu einem stark wirtschaftlich geprägten Fokus auf das Planungsfeld. Klassische wissenschaftliche Aufgabenfelder wie die Evaluation, Modellierung oder Kontextualisierung bleiben dabei in der Regel unberücksichtigt und führen zu einer bis heute unsystematischen Anwendung des Mobilitätsmanagements. So ist es zukünftig für die Forschung essentiell, intern ein gemeinsames Verständnis und extern eine klare Position in Bezug auf das Mobilitätsmanagement zu entwickeln. Nur so kann der gesellschaftliche Mehrwert von Mobilitätsmanagement gegenüber akteursspezifischen Partikularinteressen gewährleistet werden.

- **Entwicklung standardisierter Quantifizierungs- und Bewertungsmethoden**

Die Forschung muss eine einheitliche wissenschaftliche Grundlage zu den Maßnahmen und Bewertungsmethoden liefern, um eine klare und überzeugende Argumentationsgrundlage für die Anwendung von Mobilitätsmanagement und dessen Mehrwert zu schaffen.

- **Offensives Auftreten gegenüber verkehrspolitischen Akteuren**

Wissenschaftlichen Akteuren kommt die Verantwortung zu, die gewonnen Forschungserkenntnisse gegenüber Politik und Gesellschaft zu kommunizieren und dementsprechend öffentlichkeitswirksame Forderungen an die Verkehrspolitik zu formulieren. Dabei bieten viele bereits existierende regionale und interdisziplinäre Netzwerke die Möglichkeit, die Forderungen in der Breite zu festigen und gemeinsam gegenüber bundespolitischen Akteuren zu vertreten.

- **Nutzung bereits bestehender nationaler und europäischer Forschungsnetzwerke**

Zusätzlich bieten sich bereits bestehende nationale sowie europäische Forschungsnetzwerke an, das Mobilitätsmanagement von wissenschaftlicher Seite innerhalb eines klaren Agendaprozesses zu etablieren. Die Forschungsnetzwerke bieten sich an, einen zukünftigen Bundesförderungsansatz für Mobilitätsmanagement zu begleiten und die transparente Operationalisierung und Evaluation der Maßnahmen zu gewährleisten.

Handlungsempfehlungen *Interessenvertretung Verkehrsnutzer*

Die Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer sind an der Entwicklung des Mobilitätsmanagements in Deutschland maßgeblich beteiligt. Hierbei übernehmen sie die Aufgabe, das disparate Akteursfeld zu vernetzen und durch bundespolitisches Lobbying eine strategische Entwicklung zu befördern. Aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit, der Verfügbarkeit politischer Netzwerke sowie der hohen Zahl an Mitgliederinnen und Mitgliedern, verfügen sie über erhebliche Einflussmöglichkeiten in der deutschen Verkehrspolitik. Gleichwohl bestehen Defizite in der Nutzung der verfügbaren Einflussmöglichkeiten. So ist im politischen Abwägungsprozess nicht ausreichend konkretisiert, welche Ziele verfolgt werden und welche Maßnahmen hierfür zu ergreifen sind. Die Diskrepanz von Einflussmöglichkeiten und wahrgenommen Lobbying lässt sich durch das innere Spannungsfeld erklären, in dem sich die Interessenvertretungen befinden. Einerseits nutzen sie ihre Integrationsfunktion zur Stärkung und Etablierung neuer und alter Netzwerke, andererseits fehlt es an Kontroll- und Durchsetzungsfähigkeit innerhalb dieser Netzwerke. Dabei steht ein umfassender Gestaltungsanspruch mit ausreichend konkretisierten Zielen im Konflikt mit dem derzeit konsensorientierten Vorgehen, das alle Akteure eint. Das strategische Ziel der Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer ist die Sicherstellung von Mobilität der eigenen Mitgliederinnen und Mitglieder. Abhängig von der zugrundeliegenden Nutzergruppe können die verkehrspolitischen Forderungen bzw. Konsequenzen stark variieren.

- **Verkehrspolitische Ziele benennen und Deutungshoheit erlangen**

Zur effektiven Nutzung bereits verfügbarer Netzwerke ist es notwendig, die verkehrspolitischen Ziele exakt zu benennen bzw. zu quantifizieren. Durch die anschließende Steuerung der Netzwerke entlang der definierten Ziele wird einerseits die Deutungshoheit gefestigt, andererseits das strategische Ziel auf allen Einflussebenen vereinheitlicht. Hierfür muss der Anspruch, möglichst alle Akteure zu einen, aufgegeben werden.

- **Erarbeitung einer gemeinschaftlichen Strategie und transparenten Operationalisierung**

Innerhalb des verbleibenden Akteursfelds bzw. der Netzwerke ist eine verkehrspolitische Strategie zur Operationalisierung der Ziele erforderlich. Den Interessenvertretungen der Verkehrsnutzer kommt dabei die Aufgabe zu, die sozialen Aspekte des Mobilitätsmanagements zu vertreten. Zudem ist ein nach den jeweiligen Interessengruppen gleichverteiltes Expertengremium einzurichten, welches die strategischen Ziele überwacht. Weiterhin ist darauf hinzuwirken, auf Basis einheitlicher Ziele, das Instrument des Multi-Voice-Lobbyings über die verschiedenen Netzwerke stärker zu nutzen.

Handlungsempfehlungen *Interessenvertretung Verkehrsumwelt*

Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt bedienen i.d.R. Forderungen, die der Herstellung der ökologischen Nachhaltigkeit dienen. Dementsprechend sind die Forderungen, stärker als im restlichen Akteursfeld, normativ begründet. Während sie in diesem Zusammenhang große Schnittmengen mit dem Mobilitätsmanagement aufweisen, ist ihre Beteiligungstiefe verhältnismäßig gering ausgeprägt. Die Passivität bzgl. der strategischen Entwicklung ist u. a. darauf zurückzuführen, dass im derzeitigen Mobilitätsmanagement wenig Potential gesehen wird, die angestrebten Ziele zu erreichen. Stattdessen wird im Prozess des politischen Interessenausgleichs eine konfrontative Position gegenüber der etablierten Verkehrspolitik eingenommen (bspw. Klagen zur Einhaltung der gesetzlichen Schadstoffgrenzwerte). Das strategische Ziel ist hier die Verringerung der ökologischen Auswirkungen des Verkehrs, die durch das Verkehrsverhalten bedingt werden und damit eine fundamentale Wende der derzeitigen Verkehrspolitik.

- **Einbringung und Berücksichtigung von Umweltaspekten im Mobilitätsmanagement**

Unter den derzeitigen Gegebenheiten mangelt es dem Gesamtgefüge an einer politischen Stimme, welche die Interessen der ökologischen Nachhaltigkeit beharrlich vertritt. Dabei verfügen die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt über exklusive Expertise, die Operationalisierung auf die ökologischen Nachhaltigkeitsziele hin auszurichten. Damit wird gewährleistet, dass der Akteur zukünftig an der strategischen Entwicklung beteiligt wird und glaubwürdiger argumentieren kann, die Nachhaltigkeitsziele der übergeordneten Ebene zu erreichen.

- **Treiber und Motivator sowie Nutzung gesellschaftlicher Relevanz**

Die damit erfolgende Abkehr von der konfrontativen Position, hin zu einer kooperativen, muss genutzt werden, um gegenüber den Kommunen als Treiber und Motivator aufzutreten, Mobilitätsmanagement in den Entwicklungsplänen zu institutionalisieren. Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt verfügen in diesem Zusammenhang inzwischen über ausreichend gesellschaftliche Relevanz, um als glaubwürdiger Akteur wahrgenommen zu werden.

- **Geschäftsfeld nutzen und „ehrlicher Makler“ für das Mobilitätsmanagement**

Im Weiteren kann ein durch die Bundesebene gefördertes und damit institutionalisiertes Mobilitätsmanagement dazu genutzt werden, ein neues Handlungsfeld zu erschließen. Die Interessenvertretungen der Verkehrsumwelt verfügen hierbei über den exklusiven Vorteil, in erster Linie keine ökonomischen Interessen zu verfolgen. Das damit einhergehende Image des „ehrlichen Maklers“ ist ein bedeutender Wettbewerbsvorteil und sollte konsequent in der Profilierung genutzt werden.

Handlungsempfehlungen *Mobilitätsdienstleister*

Mobilitätsdienstleister treten als neue Akteure des Mobilitätsmanagements auf. Die derzeitige Lage ist zweigeteilt. Einerseits werden sie in den kommunalen Abwägungsprozessen kaum berücksichtigt, andererseits bieten sie Lösungen, die zur Bewältigung existierender Verkehrsprobleme beitragen können. Auch in der Abwägung zwischen kooperativen und konfrontativem Umsetzungsstrategien ist das Feld der Mobilitätsdienstleister disparat. Während einerseits die derzeitige Gesetzeslage die Geschäftstätigkeiten der Mobilitätsdienstleister einschränkt und in eine konfrontative Beziehung mit etablierten Akteuren setzt (bspw. Uber & Kommunen), sind sie auf Ressourcen der öffentlichen Akteure angewiesen (bspw. Gesetzesänderung). Das strategische Ziel der Mobilitätsdienstleister ist die Etablierung neuartiger technischer Lösungen, die Offenlegung und Standardisierung von Verkehrsdaten, die Anpassung der Gesetzeslage zur Herstellung von Rechtssicherheit für die Geschäftsmodelle sowie – in Teilen – eine Verkehrspolitik, die die derzeitig monomodale innerstädtische Autonutzung einschränkt.

- **Offenlegung von Potentialen für die nachhaltige Verkehrsentwicklung**

Das angestrebte Tauschgeschäft „Geschäftsmodell gegen nachhaltige Verkehrsentwicklung“ muss seitens der Mobilitätsdienstleister deutlicher offengelegt werden. Die möglichen Potentiale durch neuartige Mobilitätsdienstleistungen sind auf die politischen Bedarfe in den Kommunen wie auch auf bundespolitischer Ebene abzustimmen und zu kommunizieren.

- **„Politisches Gewicht“ der Netzwerke bzw. nachgelagerten Akteure nutzen**

Zur rechtssicheren bundesweiten Durchdringung der jeweiligen Geschäftsmodelle ist die Aktivierung und Positionierung von Bundesverwaltung und Bundespolitik maßgeblich. Hierfür ist einerseits ein kooperativer Umgang anzustreben, andererseits sollten bereits existierende politische Kanäle bestehender Netzwerke oder nachgelagerter Akteure stärker genutzt werden.

- **Verkehrspolitische Forderungen abseits prominenter Themen berücksichtigen**

Während die derzeitigen verkehrspolitischen Forderungen von Mobilitätsdienstleistern und Automobilherstellern i.d.R. industriepolitisch motiviert sind und geringen sichtbaren verkehrlichen Nutzen nach sich ziehen (Smart-City, autonomes Fahren etc.), existieren darüber hinaus vereinzelte Forderungen mit verkehrlichen Nutzen. Hierbei handelt es sich bspw. um die Rückgewinnung der Städte als lebenswerte Räume oder die dynamische Bepreisung bei der Nutzung öffentlicher Güter. Die beispielhaften Forderungen sind noch wenig sichtbar und für die politischen Entscheider dementsprechend noch nicht handlungsleitend, sie bieten aufgrund der bereits dargestellten politischen Nachfrage jedoch bisher ungenutzte Möglichkeit.

Handlungsempfehlungen *Automobilhersteller*

Automobilhersteller nehmen eine zentrale Rolle für die Durchdringung von Mobilitätsmanagement ein. Wesentlich ist dabei das industriepolitische Gewicht, welches als faktische Sperrminorität gegenüber verkehrsplanerischen Richtungsentscheidungen wirkt. Gleichzeitig verfügen Automobilhersteller über ein hohes Potential, durch Innovationen gesellschaftlichen Wandel anzuregen und so einerseits politisches Handeln zu forcieren, andererseits neue Absatzmärkte zu erschließen. Im Gegensatz zu Verboten oder Anweisungen gelten technologisch bedingte Verhaltensänderungen als gesellschaftlich anerkannt. Mit den jüngeren Entwicklungen wie den NO_x-Überschreitungen oder Car-Sharing-Systemen betreten Automobilhersteller erstmals kommunalpolitisches Terrain.

- **Verknüpfung quantifizierter Erkenntnisse mit verkehrspolitischen Forderungen**

Die verkehrspolitischen Forderungen, welche teilweise zur Lösung von Verkehrs- und Mobilitätsproblemen beitragen, müssen offensiver als solche kommuniziert werden. Hierbei sollte zunächst die politische Nachfrage nach Verbesserungen klar erfasst und anschließend, unterstützt durch quantifizierte Datenmodelle, technische Lösungen angeboten werden. Um die für das kommunalpolitische Lobbying notwendige Glaubwürdigkeit zu erhalten, müssen sich die spezifischen technischen Lösungen in die jeweilige kommunale Gesamtstrategie fügen.

- **Verknüpfung technologischer Möglichkeiten mit sozial-ökologischen Fragen**

Die angesprochene politische Nachfrage besteht im kommunalen Raum insbesondere in Bezug auf sozial-ökologische Problemstellungen. Während die Senkung von Emissionen und die Wiedergewinnung öffentlicher Räume teilweise durch die Automobilindustrie erkannt werden, ist die Verknüpfung zu den Geschäftsmodellen und Technologien der Automobilindustrie noch nicht vollzogen.

- **Technologische Nachteile aus Sicht der Nachhaltigkeit antizipieren und reduzieren**

Um politische Glaubwürdigkeit herzustellen, ist es notwendig, Begleiterscheinungen der Geschäftsmodelle und Technologien, die dem allgemeinen Anspruch der Nachhaltigkeit entgegenstehen, frühzeitig zu erkennen und bereits vor der Entstehung von politischem Handlungsdruck zu beseitigen. Einerseits muss die Reduktion der Nachteile dabei glaubwürdig beantwortet werden, andererseits sollten die Akteure nicht in den Verdacht geraten, Nachteile wissentlich zuzulassen. Kurzfristig sinnvoll erscheinende Verzögerungsstrategien oder die Argumentation auf Basis kontroverser Daten senken die langfristige Einflussfähigkeit in kommunal- und bundespolitischen Belangen.

Handlungsempfehlungen *Betriebliche Anwendung*

Die betriebliche Anwendung von Mobilitätsmanagement bildet nach wie vor in Deutschland die Ausnahme. Gleichzeitig korrelieren die wenigen Anwendungen mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe und stehen damit unter dem erhöhten Risiko, nicht langfristig zu erfolgen. Dennoch zeigen die existierenden Anwendungen, dass Unternehmen teilweise bereit sind, über das gewinnorientierte Handeln hinaus, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Betriebliche Maßnahmen des Mobilitätsmanagements beruhen i.d.R. auf Freiwilligkeit. Hierbei werden bestehende Organisationseinheiten (bspw. CSR, Energiemanagement) um Aufgaben des Mobilitätsmanagements erweitert. Strategische Ziele der betrieblichen Anwendung umfassen die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation bzw. des Images sowie der Sicherstellung und Verbesserung der Mobilität von Stakeholdern des jeweiligen Betriebs.

- **Wirkung von freiwilligen Maßnahmen quantifizieren**

Betriebe, die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements umgesetzt haben, müssen teilweise Ressourcen dafür aufwenden, um resultierende Wirkungen zu quantifizieren. Durch die Veröffentlichung der bisher verdeckten Erkenntnisse in Bezug auf den Nutzen von freiwilligen Maßnahmen kann einerseits herausgestellt werden, inwiefern die strategischen Ziele der Betriebe erreicht wurden, andererseits, welcher Wert für die kommunale Verkehrsentwicklung generiert wird. Die Quantifizierung kann dann als Berechnungsgrundlage für eine mögliche Bundesförderung genutzt werden.

- **Nutzung politischer Gestaltungsmacht zur Aktivierung von Entscheidungsträgern**

Vor allem größere Betriebe verfügen über ein hohes „politisches Gewicht“, welches noch nicht ausreichend zur Aktivierung der Entscheidungsträger genutzt wird. Mobilitätsmanagement und dessen systematische Anwendung sollte von Betrieben als wirtschaftspolitisches Argument kommuniziert werden. Zur bundespolitischen Aktivierung ist die Kommunikation über Wirtschaftsverbände und Unternehmensinitiativen maßgeblich.

- **Profilierung im wirtschaftlichen Wettbewerb**

Bei systematischer Anwendung von Mobilitätsmanagement, bspw. bei einer Bundesförderung, müssen die Vorteile für die Stakeholder noch besser kommuniziert werden. Insbesondere Betriebe in besonders strukturstarken und strukturschwachen Regionen können über die angewandten Maßnahmen einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Während in strukturstarken Regionen Mobilität aufgrund von Übernutzung gefährdet ist, stellt sich in strukturschwachen Regionen das gleiche Phänomen aufgrund von Unternutzung ein.

5.2 Erkenntnisse für die Verkehrswissenschaft

Ein weiterer wesentlicher Baustein sind die gewonnenen Erkenntnisse für die Verkehrs- und Mobilitätsforschung. Dabei wurde innerhalb des Projektverlaufs mit einer Vielzahl an wissenschaftlichen Akteuren aus unterschiedlichen Forschungsdisziplinen interagiert, was für weitreichende Einsichten sorgte. Zudem wurden unterschiedliche, zum Teil in der Verkehrswissenschaft wenig genutzte Methoden verwendet, welche an dieser Stelle aus einer methodisch-wissenschaftlichen Perspektive bewertet werden sollen. Dabei zeigt sich, dass die einzelnen Analyse- sowie Auswertungsmethoden spezifische Vor- und Nachteile für die hier durchgeführte Forschungsarbeit aufweisen und entsprechende Rahmenbedingungen bei der zukünftigen Anwendung beachtet werden müssen. Zudem zeichnet sich der weitere Forschungsbedarf ab, der für das Politikfeld Mobilitätsmanagement besteht.

Die Rolle der Verkehrswissenschaft im Bereich des Mobilitätsmanagements gestaltet sich bis heute ambivalent. So wurde einerseits maßgeblich von wissenschaftlichen Akteuren der Begriff sowie die Vielfältigkeit möglicher Maßnahmenfelder konzipiert. Andererseits ist es nicht gelungen, das Mobilitätsmanagement als vollwertiges Instrument der Verkehrsplanung für Politik und Planung darzustellen. Dabei gibt es eine Vielzahl an politischen und planungspraktischen Barrieren, welche diese Entwicklungen hemmen, jedoch trägt auch die seit 25 Jahren involvierte Verkehrswissenschaft eine Mitverantwortung. So wurden die gesammelten Erkenntnisse und Ergebnisse über das Mobilitätsmanagement nicht konsequent für Wissenschaft und Zivilgesellschaft aufbereitet und damit umfassende Interpretationsspielräume für partizipierende Akteure eröffnet. Dies führte dazu, dass aktuell hauptsächlich Wirtschaftsverbände, Unternehmen und private Beratungsunternehmen eine Rolle bei der Gestaltung von Mobilitätsmanagement übernehmen. Klassische wissenschaftliche Ansprüche wie die Validität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit rücken dabei in den Hintergrund. Dies äußert sich auch in der aktuell starken Dominanz von betrieblichem Mobilitätsmanagement, das an sich nur einen kleinen Bestandteil eines systematischen Mobilitätsmanagements darstellt. Dementsprechend ist bis heute das Begriffsverständnis von Mobilitätsmanagement diffus und unbestimmt, sowohl bei den direkt beteiligten Akteuren als auch bei externen Akteuren aus Politik und Gesellschaft.

Deswegen sollte es für die Verkehrswissenschaft von primärer Bedeutung sein, sich erneut aktiver im Gestaltungsprozess für ein systematisches Mobilitätsmanagement zu engagieren, um seine Potentiale für eine nachhaltige Verkehrsentwicklung zu erschließen. Zentrales Element ist dabei die begriffliche und planungswissenschaftliche Standardisierung von Mobilitätsmanagement. Dies kann und muss von

wissenschaftlicher Seite mitbegleitet werden, um den Gestaltungsanspruch einer integrierten Verkehrsplanung zu erhalten und eine an Partikularinteressen orientierte Begriffsauslegung und Operationalisierung zu verhindern. Ein Vorschlag wie eine systematisch hergeleitete Begriffsdefinition ausgelegt werden kann, wurde innerhalb dieses Forschungsprojektes in Kapitel 4.1 dargestellt. Hier gilt es, zukünftig in einem partizipativen Prozess zusammen mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Akteuren eine gemeinsame Basis zu schaffen, ein systematisches Mobilitätsmanagement entsprechend der sechs Gütekriterien zu etablieren.

Für diesen Entwicklungsprozess stehen der Verkehrswissenschaft eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Methoden zur Verfügung. Bisher werden bei verkehrswissenschaftlichen Auswertungen immer noch häufig quantitative Methoden verwendet, die jedoch bei der Analyse des Mobilitätsmanagements – als der Gestaltung des individuellen Möglichkeitsraumes – an ihre Grenzen stoßen. Deshalb wurden innerhalb dieses Forschungsprojektes maßgeblich qualitative Methoden verwendet. So konnte beispielweise die diskursive Literaturanalyse nicht nur einen breiten Einblick in den wissenschaftlichen Erkenntnisstand zum Mobilitätsmanagement geben, sondern diese durch die Reflexion der Ergebnisse in Form eines Diskussionspapiers auch im aktuellen Akteursfeld kontextualisieren. Die teilnehmenden Beobachtungen an Konferenzen und Standardisierungsgremien gaben zusätzlich einen tiefgründigen Einblick in die unterschiedlichen Interessen der partizipierenden Akteure und dienten gleichzeitig als Vernetzungsplattform, um weitere Erkenntnisquellen zu erschließen. Im Ergebnis konnten die durchgeführten Experteninterviews die gesamte Breite des Akteursfelds abdecken, indem Expertinnen und Experten von 14 verschiedenen mobilitätsrelevanten Akteuren einen tiefen Einblick in die Anatomie des Mobilitätsmanagements und die damit einhergehenden Interessen geben konnten.

Auch bei der Auswertung der gesammelten Daten und Erkenntnisse konnten mit der Diskurs-Netzwerk-Analyse und der SWOT-Analyse im verkehrswissenschaftlichen Bereich noch wenig genutzte Methoden herangezogen werden. Essentiell war dabei die Kombination der Auswertungsmethoden mit den qualitativen Erhebungsmethoden, so konnten sowohl die Diskurs-Netzwerk-Analyse als auch die SWOT-Analyse von der umfangreichen Datengrundlage aus den Experteninterviews profitieren. Erst diese breite qualitative Datenbasis ermöglichte es innerhalb der SWOT-Analyse so detaillierte Strategien und Handlungskonzepte zu entwickeln, dass im vorhergehenden Unterkapitel konkrete Handlungsempfehlungen für alle Akteure formuliert werden konnten. Ausgegebenes Ziel der SWOT-Analyse und der daraus resultierenden Strategien ist, die zuvor kritisierte Unbestimmtheit der Verkehrswissenschaft gegenüber Akteuren aus Politik und Planung zu überwinden und für alle Akteure verständliche Empfehlungen zu formulieren.

Im Gegensatz zur SWOT-Analyse konnte die Diskurs-Netzwerk-Analyse mit ihren Ergebnissen im Rahmen dieses Forschungsprojektes nicht überzeugen. Dabei befindet sich die Auswertungsmethode im selben Dilemma wie das Mobilitätsmanagement selbst. So zeigt die Methode zwar vermeintlich klare Ergebnisse, was jedoch die daraus resultierenden Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen sind, lässt sich daraus nicht ableiten. Allenfalls kann die Diskurs-Netzwerk-Analyse als Erkundungsmethode von verkehrswissenschaftlichen Forschungsprojekten angewandt werden, um unentdeckte Zusammenhänge zu indizieren und Ideen für weitere Untersuchungsperspektiven liefern. Eine vollwertige Ergebnisdarstellung aller identifizierten Zusammenhänge und die Formulierung von klaren Handlungsempfehlungen ist in diesem Kontext nicht möglich. Trotzdem bleibt es zukünftig durch die interdisziplinäre Ausgestaltung des Mobilitätsbegriffs weiterhin relevant, politik- und sozialwissenschaftliche Methoden bei der Analyse und Auswertung heranzuziehen, um neue Perspektiven auf das Forschungsfeld zu eröffnen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Verkehrswissenschaft eine aktivere Rolle bei der Erforschung und Gestaltung von Mobilitätsmanagement, als eines der zentralen Elemente einer integrierten Verkehrsplanung, übernehmen muss. Dabei kann sich die Wissenschaft einer Vielzahl quantitativer und qualitativer Methoden bedienen, um die bis jetzt noch unzureichende Wissensgrundlage über die Wirkungen von Mobilitätsmanagement zu erforschen. Sie ist ein zentraler Akteur, um aus gesellschaftlicher Perspektive das Mobilitätsmanagement entsprechend der sechs Gütekriterien mit zu gestalten. Hier gilt es zukünftig in einem gemeinsamen transdisziplinären Prozess mit den Akteuren aus Politik, Wirtschaft und der organisierten Zivilgesellschaft eine Basis zu schaffen, um Politik und Planung die notwendigen Informationen und Werkzeuge für eine systematische Integration von Mobilitätsmanagement zu liefern.

5.3 Zukunft des Mobilitätsmanagements

Der gesamte Verkehrssektor ist aktuell im Wandel begriffen und es scheint sich ein Paradigmenwechsel abzuzeichnen. Besonders in Ballungsräumen entstehen in immer kürzeren Abständen neue Mobilitätsangebote und klassische Verkehrslösungen werden in Frage gestellt. Die gesellschaftlichen Ansprüche an Raum, Mobilität und Verkehr verändern sich und dementsprechend muss sich auch eine am Menschen orientierte Verkehrsplanung anpassen. Das Leitbild der integrierten Verkehrsplanung versucht diesen Wandel bereits seit den 70er Jahren zu unterstützen und eine nachhaltige Verkehrsentwicklung mit zu gestalten. Als eines der Pionierfelder dieser Planung konstituierte sich Anfang der 90er Jahre in Deutschland das Mobilitätsmanagement, um die neu entdeckte Dimension der Mobilität in der Verkehrsplanung zu operationalisieren. Seit dem wurde viel zum Thema Mobilitätsmanagement geforscht und praktisch erprobt, mit dem Ziel, die komplexen Wirkmechanismen einer mit dem menschlichen Handeln interagierender Planung abzubilden. Auch heute finden parallel viele Bemühungen zur Erforschung, Standardisierung und Geschäftsfeldentwicklung von Mobilitätsmanagement statt – fast alle Akteure meinen eine neue Dynamik des Planungsfelds zu erkennen. Vor dem Hintergrund 25jähriger Erfahrungen, die nicht zu einer Etablierung des Mobilitätsmanagements geführt haben, muss allerdings die Frage nach der Qualität der aktuellen Aktivitäten gestellt werden. Eine Analyse der Literatur und Geschichte legt dabei nah, dass das Mobilitätsmanagement sich in diesen Jahren kaum weiterentwickelt hat und die Dynamik eher einer Kreisbewegung als einem Aufwärtstrend ähnelt. Sinnbildlich steht dafür das bis heute noch unklare Begriffsverständnis und die Unfähigkeit von zentralen Akteuren wie der FGSV oder dem Verkehrsministerium, eine klare Definition zu formulieren und durchzusetzen. Trotzdem treten weiterhin immer neue Akteuren in das Politikfeld ein: mit eigenen Interessen, eigenen Begriffsauffassungen und der Forderung nach Mitspracherecht. Durch diese fehlende Meinungsführerschaft eines wirkmächtigen Akteurs entsteht ein chaotisches Gesamtbild des Mobilitätsmanagements, indem jeder Akteur seine eigenen Partikularinteressen in Definition und Anwendung hineinin[illegible]retiert.

Für eine nachhaltige Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement ist deshalb ein zielorientierter Diskurs auf breiter Fläche notwendig. Um den weiteren Entwicklungsprozess zu moderieren und zu strukturieren, wird in Anbetracht der Vielzahl skizzierter Stakeholder mit ihren spezifischen Partikularinteressen, ein maßgeblicher Akteur (Principal) benötigt, der den Entwicklungsprozess strukturiert und moderiert. Dafür stehen besonders Politik und Wissenschaft in der Pflicht, diesen Prozess aktiv mit zu gestalten und damit die gesamtgesellschaftliche Perspektive zu vertreten. Nur so ist es möglich, zukünftig mit Hilfe des Mobilitätsmanagements bundesweit eine nachhaltige Verkehrsentwicklung zu erreichen, welche die Perspektive der Menschen und ihrer Mobilität als

zentrale Planungsdimension begreift. Andernfalls bleibt das Mobilitätsmanagement weiterhin ein Nischenphänomen, das abhängig von politischen Unterstützern und engagierten Planern allenfalls zeitlich befristete Erfolge verbucht. Für ein langfristig erfolgreiches Mobilitätsmanagement braucht es ein bundesweites Handlungskonzept unter Mitwirkung aller relevanten Akteure und einer politischen Leitfigur.

Ein weiteres zentrales Ziel des Forschungsprojekts war die Beantwortung – oder zumindest die kritische Reflexion – der eingangs formulierten Forschungsfragen entsprechend der identifizierten Erkenntnisse innerhalb der Forschungsarbeit. Hierbei werden die unterschiedlichen Facetten der Ergebnisse noch einmal im Gesamtkontext der Projektmotivation dargestellt und damit die Grundlage für weiterentwickelte, zukünftige Forschungsfragen zum Thema Mobilitätsmanagement gelegt.

1. Welche Akteure im Politikfeld Verkehr setzten sich für das Mobilitätsmanagement ein und welche konkreten Ziele verbinden diese mit dem Mobilitätsmanagement?

Im Zuge der intensiven Erschließung des Akteursfelds im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen und Experteninterviews konnte ein umfangreiches Verständnis über die jeweiligen Akteursmotivationen gewonnen werden. Dabei offenbarten sich Interessenkonflikte zwischen den Akteuren, sowohl in Bezug auf die Ziele von Mobilitätsmanagement wie auch mit Blick auf die angestrebten Strategien. Besonders auf Grund der sehr heterogenen Ausgestaltung des Politikfeldes durch Akteure aus unterschiedlichen Themenfeldern konnten eine Vielzahl von partikularen Zielinteressen und Kommunikationsbarrieren identifiziert werden. Umgekehrt bildet diese thematisch sehr breit aufgefächerte Akteursbasis die optimale Voraussetzung für einen integrierten Planungsprozess, welcher die divergierenden Interessen und Ziele der Akteure in einer gemeinsamen Strategie vereinigt. Dass dieser bis heute nur unzureichend vorangeschritten ist, liegt dabei zum großen Teil an der fehlenden Beteiligung (bundes-)politischer Akteure. Mögliche Handlungskonzepte und Strategien, um besonders auch die Politik stärker in den Systematisierungsprozess von Mobilitätsmanagement einzubeziehen, wurden im Rahmen dieses Forschungsprojektes entwickelt. Hier gilt es zukünftig die Implementierung der formulierten Konzepte in Politik und Planung wissenschaftlich zu begleiten und damit noch unentdeckte Barrieren und Potentiale aufzudecken.

2. Was sind politische Erfolgsfaktoren des Mobilitätsmanagements und worin bestehen politische Restriktionen eines erfolgreichen Mobilitätsmanagements?

Über die Experteninterviews wurden auch Akteure untersucht, die bis jetzt noch wenig Berührungspunkte mit dem Thema Mobilitätsmanagement aufweisen. Die in diesem Zusammenhang interviewten Akteure aus Bundes- und Kommunalpolitik sowie der entsprechenden Verwaltungsorgane zeigten dabei den Rahmen auf, in welchem sich ein politisch erfolgreiches Mobilitätsmanagement

zukünftig bewegen muss. Wesentliche Kernpunkte sind hierbei zum einen die politische Kommunikation der Effekte, Wirkungen und Ansprüche von Mobilitätsmanagement, zum anderen die Konzeption eines klaren Handlungsleitfadens für eine erfolgreiche Diffusion des Ansatzes. Das bis dato unklare Begriffsverständnis und die divergierenden Zielansprüche der Akteure wurden in diesem Zusammenhang als wesentliche Barrieren identifiziert. Dementsprechend wurde innerhalb dieses Forschungsprojektes nicht nur eine eindeutig und klar abgegrenzte Begriffsdefinition von Mobilitätsmanagement entwickelt, sondern auch ein Handlungskonzept für eine systematische Diffusion des Ansatzes in Politik und Planung.

3. Wie erklärt sich die aktuelle Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit des Mobilitätsmanagements?

Zunächst konnte festgestellt werden, dass sich der Anspruch, den die Akteure mit dem Mobilitätsmanagement verbinden, keineswegs einheitlich darstellt. Die beobachtete Diskrepanz zeigt sich dabei vor allem zwischen dem verkehrswissenschaftlichen Verständnis von Mobilitätsmanagement als vollwertige Planungsdimension einer integrierten Verkehrsplanung und der Wirklichkeit von Mobilitätsmanagement als Ergänzungsmethodik und „Wohlfühlwerkzeug“ der praktizierenden Verkehrsplanung nach dem Gießkannenprinzip. Um diese Diskrepanz zu überwinden, bedarf es der Formulierung und Zertifizierung von definierten Gütekriterien, welche die legitimierten Ansprüche von Mobilitätsmanagement kommunizieren und in der Praxis validierbar machen. Sechs grundlegende Gütekriterien, die das Mobilitätsmanagement aus verkehrswissenschaftlicher Perspektive systematisieren, konnten dabei innerhalb dieses Projektes formuliert werden. Die daraus abgeleiteten Strategien gilt es zukünftig in der Praxis der Verkehrsplanung entsprechend zu validieren.

4. Welche politischen Voraussetzungen gewährleisten die erfolgreiche Umsetzung des Mobilitätsmanagements?

Die letzte Frage kann auch nach der Durchführung des Forschungsprojektes nur unzureichend beantwortet werden. Hier bedarf es einer noch weitergehenden Beforschung mit dem Fokus auf den politischen Mechanismen und Herrschaftsstrukturen, um weiterführende Erkenntnisse zu generieren. Es konnte jedoch beobachtet werden, dass Mobilitätsmanagement, durch die spezifische Fokussierung auf die Handlungen des Menschen und der damit einhergehenden Verhaltensbeeinflussung, andere politische Befindlichkeiten tangiert als die klassische Verkehrsplanung. Dementsprechend kann eine politikwissenschaftliche Analyse der Strukturen beim Mobilitätsmanagement nicht auf derselben Logik aufsetzen, wie beispielsweise in dem Bereich der Infrastrukturpolitik. Offen bleibt die Frage, ob die Verkehrswissenschaft hier als gestaltender Akteur selbst die entsprechenden Voraussetzungen im politischen Raum schaffen kann, indem sie Begrifflichkeiten definiert, Leitfäden formuliert und

Strategien konzipiert. Zu allen Punkten konnte das Forschungsprojekt ausreichend Material liefern, inwiefern dieses im politischen Raum ‚vorraussetzungsändernd' diffundiert, bleibt abzuwarten.

5.4 Politische Relevanz der Ergebnisse

Die Forschungsergebnisse sind von hoher politischer Relevanz, da es derzeit an alternativen Handlungsmöglichkeiten mangelt, die Verkehrs- und damit verbundenen Umweltprobleme in Deutschland zu lösen. Trotz der akuten Problemlage bleiben die Potentiale des Mobilitätsmanagements dabei bis heute in weiten Teilen ungenutzt. Damit das Instrument zur Problembewältigung eingesetzt werden kann, bedarf es deshalb einer bundesweiten und systematischen Förderstrategie, die sich an messbaren verkehrspolitischen Zielen orientiert. Dabei ist auch erforderlich, die mit dem Mobilitätsmanagement einhergehenden Angebote (bspw. Jobticket, Mobilitätsberatung) sinnvoll mit Restriktionen zu verknüpfen (bspw. streckenbezogene Infrastrukturmaut). Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich auf diese erfolgsversprechenden Angebots-Restriktions-Kombinationen konzentrieren. Des Weiteren braucht es für die langfristige Anwendung von Mobilitätsmanagement gesetzliche Vorgaben mit verbindlichem Charakter. Dementsprechend gilt es, bereits angewandte Maßnahmen aus dem Mobilitätsmanagement, wie der Pendlerpauschale oder dem Dienstwagenprivileg, mit den Zielen einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung abzustimmen.

Mit Blick auf den Agendaprozess „Nachhaltige urbane Mobilität" stellt das Forschungsprojekt einen Ansatz vor, Mobilitätsmanagement für Politik und Planung innerhalb eines integrierten Planungsmodells verständlich darzustellen. Unter dem Anspruch einer integrierten Verkehrsplanung können dabei mit Hilfe des Modells sozial- und ingenieurwissenschaftliche Forschungsergebnisse verknüpft werden, die eine zielorientierte Verkehrspolitik ermöglichen.

Das entwickelte Modell sowie die SWOT-Analyse bieten der Verkehrspolitik und -planung die Möglichkeit, Mobilitätsmanagement auf Basis eines einheitlichen Verständnisses *effektiv* anzuwenden, um aktuellen Verkehrsproblemen *effizienter* entgegenzutreten. Der gesellschaftliche Mehrwert besteht darin, die derzeitige Verkehrsentwicklung entsprechend den Nachhaltigkeitszielen der Bundesregierung auszurichten. Dabei kann Mobilitätsmanagement für die Senkung der Verkehrs- und Umweltbelastungen genutzt werden, ohne dabei die Mobilität der Menschen einzuschränken.

6 Literaturverzeichnis

ADAC - Allgemeiner Deutscher Automobilclub e.V. (2013): Politische Forderungen des ADAC zur Bundestagswahl 2013. Mobilität nachhaltig gestalten! Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.adac.de/_mmm/pdf/fi_politische_forderungen_broschuere_0413_38653.pdf.

Ahrens, G.-A.; Aurich, T.; Böhmer, T.; Klotzsch, J.; Pitrone, A. (2010): Interdependenzen zwischen Fahrrad- und ÖPNV-Nutzung – Analysen, Strategien und Maßnahmen einer integrierten Förderung in Städten. Endbericht. Dresden.

Ahrens, G.-A.; Hubrich, S. (2012): Mobilitätsmanagement – zentrales Element einer integrierten Verkehrsentwicklungsplanung. In: Mechtild Stiewe / Ulrike Reutter (Hrsg.): Mobilitäts-management. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. Essen, S. 30-48.

Ammoser, H.; Hoppe, M. (2006): GLOSSAR VERKEHRSWESEN UND VERKEHRSWISSENSCHAFTEN. DEFINITIONEN UND ERLÄUTERUNGEN ZU BEGRIFFEN DES TRANSPORT- UND NACHRICHTENWESENS. Die Professoren des Instituts für Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.). Heft 02/2006. TU Dresden.

Ansbacher, P.; Wedler, M.; Lenz, S. (2012): Nachhaltiges und integriertes Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg 2010-2030. Mobilitätsforum des Landkreises Ebersberg (Hrsg.). Ebersberg.

Baasch, S.; Bossaert, E.; Ljungberg, C.; Papadimitriou, S.; Papaioannou, P.; Posch, K.-H.; Rye, T.; Welsch, J. (2013): Mobility Management: A Definition. Abgerufen am 15.12.2013 von http://www.epomm.eu/docs/mmtools/MMDefinition/MMDefinition_english.doc.

Bamberg, S.; Farrokhikhiavi, R. (2009): Breaking habitualised car use with soft-policy measure? – effects of a dialogue marketing campaign on new citizens´ daily mobility. European Transport Conference - ETC 2009 (Hrsg.). o. Ort.

Bandelow, N.; Kundolf, S. (2011): Governance of Transport Policy: Introduction to the Special Issue. In: German Policy Studies, Bd. 7, Nr. 2, S. 1-5.

Banister, D.; Anderton, K.; Bonilla, D.; Giovani, M.; Schwanen, T. (2011): Transportation and the Environment. In: Annual review of Environment and Resources, Nr. 36,S. 247-270.

Bäumer, D.; Mühlenbruch, I.; Stiewe, M. (2012): Mobilitätsmanagement regional verankern! Prozesse zur Initiierung und Koordinierung von Mobilitätsmanagement auf regionaler Ebene – Erfahrungen aus dem Aktionsprogramm „effizient mobil“. In: Mechtild Stiewe / Ulrike Reutter (Hrsg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. Essen, S. 164-182.

BDI - Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (2016): Unser Mandat. Unser Leitbild. Unsere Aufgaben. Abgerufen am 02.01.2016 von http://bdi.eu/artikel/news/unser-mandat¬unser¬leitbild¬unsere¬aufgaben/.

Beckmann, K. J. (2007): Verkehrspolitik und Mobilitätsforschung – die angebotsorientierte Perspektive. In: Oliver Schöller / Weert Canzler / Andreas Knie (Hrsg.): Handbuch Verkehrspolitik. 1. Auflage. Wiesbaden, S. 710-734.

Bjelicic, B. (1990): Die Träger nationaler und internationaler Verkehrspolitik und ihr Zusammenspiel in verkehrspolitischen Entscheidungsprozessen. Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, S. Teil 1: Heft 2, S. 85-121, Teil 2: Heft 3. S.177-196.

Blees, V. (2014): Standards für Mobilitätsmanagement!? Der Entwurf des neuen Leitfadens der FGSV. Vortrag, DECOMM 2014 (12.03.14). Köln.

Blees, V. (2016): Aktuelle Herausforderungen für den ÖPNV – Mobilitätsmanagement als Lösung?!? Hochschule RheinMain. Wiesbaden. Abgerufen am 18.07.2016 von: http://www.hs-rm.de/de/service/weiterbildung-iwib/nut-symposium-zukunft-des-oepnv-chancen-durch-mobilitaetsmanagement-und-multimodalen-verkehr.

BMUB – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (2014): Top-Runner-Ansatz. Abgerufen am 26.10.2017 von http://www.bmub.bund.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/top-runner-ansatz/.

BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010): Wirksamkeit und Effizienz kommunaler Maßnahmen zur Einhaltung der EU-Luftqualitäts- und Umgebungslärmrichtlinie. Online-Publikation Nr. XX/2010. Abgerufen am 04.09.2015 von http://www.prr.de/download/ FoPS730334_Leitfaden.pdf.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2013): Die Mobilitäts- und Kraftstoffstrategie der Bundesregierung (MKS). Energie auf neuen Wegen. Abgerufen am 15.06.2016 von https:/www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/UI-MKS/mks-strategie-final.pdf?__blob=publicationFile.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2014): Bericht zum Konsultationsverfahren zur Grundkonzeption des Bundesverkehrswegeplans 2015. Zusammenfassende Dokumentation der Stellungnahmen und deren Berücksichtigung. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/BVWP/bvwp-2015-bericht-konsultationsverfahren.pdf?__blob=publicationFile.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016): Vorbereitungsprozess zum Bundesverkehrswegeplan 2030. Abgerufen am 15.06.2016 von

http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/BVWP/bundesverkehrswegeplan-2030-vorbereitungsprozess.html.

BMVI - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2016): Bundesverkehrswegeplan 2030, Berlin: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur.

BMWi - Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (2015): Mitgliederliste der Nationalen Plattform Elektromobilität. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/Digitales/npe-ag1-fahrzeugtechnologie.pdf?__blob=publicationFile.

BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2011): Bundeskabinett verabschiedet Regierungsprogramm Elektromobilität. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=390610.html.

Brand, K.-W.; Jochum, G. (2000): Der Deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.sozialforschung.org/wordpress/wp-content/uploads/2009/09/kw_brand_deutscher_nachh_diskurs.pdf.

Bruns, A. (2014): Workshop Standards und Zertifizierung – Input: Zertifizierung und ihre Rolle für die Verbreitung von Mobilitätsmanagement. Workshop, DECOMM (12.03.14.). Köln.

Clark, C. (1958): Traffic as Maker and Breaker of Cities. In: Peter Rietveld et al. (2003): Urban Transport. Edward Elgar Publishing.

Daehre-Kommission (2012): "Zukunft der Verkehrsinfrastrukturfinanzierung". Bericht der Kommission. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.vifg.de/_downloads/service/Bericht-Daehre-Zukunft-VIF-Dez-2012.pdf.

DB - Deutsche Bahn AG (2012): Zukunft bewegen. Das Leitbild des DB-Konzerns. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.deutschebahn.com/file/de/2191740/-pt3UdswTzIyRU960SLPW8P9BUQ/2192512/data/konzernleitbild.pdf.

dbb - deutscher beamtenbund tarifunion (2013): dbb Positionen zum Wahljahr 2013. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2013/130326_dbb_positionen_wahljahr.pdf.

dena – Deutsche Energie-Agentur (2011): effizient mobil. Das Aktionsprogramm für Mobilitätsmanagement. Programmdokumentation 2008-2010.

dena – Deutsche Energie-Agentur (2012): Verkehr. Energie. Klima. Alles Wichtige auf einen Blick. Berlin.

dena - Deutsche Energieagentur. (2016). Die Ziele der dena. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.dena.de/dena/ziele.html

Depomm.de (2016): DECOMM. Die Deutsche Konferenz zum Mobilitätsmanagement. Abgerufen am 15.08.2016 von http://www.depomm.de/decomm.3.htm.

Der Tagesspiegel (2015): Gesamtliste Bundestagshausausweise. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.tagesspiegel.de/downloads/12651316/3/gesamtliste-pgf_18-wp-20-11-15.pdf.

Deutscher Bundestag (2009): Drucksache 16/13332. Abgerufen am 15.06.2016 von http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/133/1613332.pdf.

Deutscher Bundestag. (2015): Ständig aktualisierte Fassung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern. Stand: 18.12.2015. Abgerufen am 01.02.2016 von https://www.bundestag.de/blob/189456/00aab1db13ea7fda086a19ad3641d4fa/lobbylisteamtlich-data.pdf.

DGB - Deutscher Gewerkschaftsbund. (2013). Moderne Verkehrswege – eine Grundlage für wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Lebensqualität, adäquate Mobilität sowie Umwelt- und Klimaschutz verabschiedet vom DGB-Bundesvorstand am 02. Juli 2013. Abgerufen am 15.06.2016 von www.dgb.de/themen/++co++47e0a5a4-bca6-11e2-993e-00188b4dc422.

Dienel, L. (2007): Das Bundesverkehrsministerium. In: Oliver Schöller / Weert Canzler / Andreas Knie (Hrsg.): Handbuch Verkehrspolitik. Wiesbaden, S. 200-224.

Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2012): Klimaschutz & Unternehmen. Praktische Ansätze der Kommunen zur Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens. Köln.

Dornier Consulting (2016): Transport & Verkehr. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.dornier-consulting.com/sectors-2/mobility-traffic-transport/?lang=de.

DVF - Deutsches Verkehrsforum (2016): Unser Auftrag. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.verkehrsforum.de/deutsches-verkehrsforum/unser-auftrag.html.

DVR - Deutscher Verkehrssicherheitsrat (2014): Kurzdarstellung. Abgerufen am 05.08.2016 von http://www.dvr.de/dvr/aufbau/kurzdarstellung.htm.

DVWG – Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft (Hrsg.) (2003): Soft Policies: Maßnahmen in der Verkehrspolitik. Instrumente, Anwendungsbereiche, Wirkungen. Bergisch Gladbach.

effizient mobil (2010): Aktionsprogramm Mobilitätsmanagement. Entwicklung von Evaluationstools und Durchführung einer Programmevaluation. Abschlussbericht. Dortmund.

EP – Europäisches Parlament (2010): Mobilitätsmanagement. Themenpapier. Generaldirektion interne Politikbereiche. Fachabteilung B. Straßburg.

EPOMM – European Plattform on Mobility Management (eds.) (2013): Mobility Management, The smart way to sustainable mobility in European countries, regions and cities. Brussels.

Etzioni, A. (2009 [1975]): Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Wiesbaden.

FES - Friedrich-Ebert-Stiftung. (2009). Diskurs. Eckpfeiler einer zukünftigen nachhaltigen Verkehrspolitik. Abgerufen am 15.06.2016 von http://library.fes.de/pdf-files/wiso/06665.pdf.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (1995): Öffentlicher Personennahverkehr. Mobilitätsmanagement – ein neuer Ansatz zur umweltschonenden Bewältigung der Verkehrsprobleme. Arbeitspapier 38. Köln.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2001): Leitfaden für Verkehrsplanungen. Köln.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2002): Verkehrsmanagement. Einsatzbereiche und Einsatzgrenzen. Arbeitspapier Nr. 56 des Arbeitskreises Verkehrsmanagement. Köln.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2012): Hinweise zur Evaluation von verkehrsbezogenen Maßnahmen. Köln.

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2013): Hinweise zur Verkehrsentwicklungsplanung. Arbeitsgruppe Verkehrsplanung. W1. Köln.

Fichert, F., & Grandjot, H.-H. (2014). Akteure, Ziele und Instrumente der Verkehrspolitik. In: Oliver Schöller / Weert Canzler / Andreas Knie (Hrsg.): Handbuch Verkehrspolitik. Wiesbaden, S. 137-164.

Flämig, H.; Bratzel, S.; Arndt, W.; Hesse, M. (2001): Politikstrategien im Handlungsfeld Mobilität. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.). Schriftenreihe des IÖW 156/01. Berlin.

Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2003): Mobilitätsmanagement-Handbuch, Ziele Konzepte und Umsetzungsstrategien (FE 70.657/01). Aachen: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen.

Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2006): Entwicklung eines integrierten Konzepts der Planung, Kommunikation und Implementierung einer nachhaltigen multioptionalen Mobilitätskultur. Schlussbericht zu dem Projekt „nachhaltige Mobilitätskultur“ (FE 70.0749/04). Frankfurt am Main: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2007): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements (FE 70.748/04). Abschlussbericht. Dortmund: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen.

Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2009): Mobilitätsmanagement in der Stadtplanung (FE 70.794). Abschlussbericht. Dortmund: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.

Gertz, C. (2013): Raumwiderstände zwischen Freiheit und Zwang. In: Oliver Schwedes (2013): Räumliche Mobilität in der Zweiten Moderne. Freiheit und Zwang bei Standortwahl und Verkehrsverhalten. Berlin, S. 39-58.

Gertz, C.; Ziel, T. (2012): Fachgutachten Mobilitätsmanagement. Fortschreibung des Stadtentwicklungsplans „Verkehr und öffentlicher Raum“ (Projekt Nr. 172 039). Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Verkehrsplanung und Logistik. Hamburg.

Grandjot, H.-H., & Bernecker, T. (2014). Verkehrspolitik: Grundlagen, Herausforderungen, Perspektiven. Hamburg: DVV Media Group.

Gruber, R. (2012): Evaluation of the Effectiveness of German Federal Government with Respect to Sustainable Mobility. Wuppertaler Studienarbeiten zur nachhaltigen Entwicklung, Nr. 4. Wuppertal.

Güller, P. (1998): Mobilitätsmanagement: Eine Form um Verkehrsverhalten zu beeinflussen. In: Hochparterre: Zeitschrift für Architektur und Design. Band 11. Zürich.

Habscheid, S.; Knobloch, C. (Hrsg.) (2009): Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation. Wiesbaden.

Handley, S. (2004): Transport Policy in the European Union. New York.

Hauff, M.; Kleine, A. (2005). Das Integrierende Nachhaltigkeits-Dreieck. Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie. Abgerufen am 15.06.2016 von https://kluedo.ub.uni-kl.de/files/1597/Das_Integrierende_Nachhaltigkeits-Dreieck.pdf.

Holz-Rau, C. (2011): Verkehr und Verkehrswissenschaft – Verkehrspolitische Herausforderungen aus Sicht der Verkehrswissenschaft. In: Oliver Schwedes (Hrsg.): Verkehrspolitik. Eine interdisziplinäre Einführung. Wiesbaden, S. 115-139.

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Transferstelle Mobilitätsmanagement. Abgerufen am 18.07.2016 von http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=7.

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016a): Transferstelle Mobilitätsmanagement. Abgerufen am 18.07.2016 von http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=.

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016b): Diakoniestation St. Paul. Abgerufen am 18.07.2016 von http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/download/diakoniestation_st_pauli.pdf.

ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016c): Ruhr-Universität Bochum. Abgerufen am 18.07.2016 von http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/images/stories/rub_bochum_Endfassung.pdf.

Ivm – Integriertes Verkehrs- und Mobilitätsmanagement Region Frankfurt Rhein-Main (2015): MOBILITÄTSMANAGEMENT LANGFRISTIG VERANKERN. Von der Verkehrsentwicklungs- zur Mobilitätsplanung. Workshop, DECOMM 2015 (10.06.2015). Stuttgart.

Janning, F.; Leifeld, P.; Malang, T.; Schneider, V. (2009): Diskursnetzwerkanalyse. Überlegungen zur Theoriebildung und Methodik. In: Volker Schneider / Frank Janning / Philip Leifeld / Thomas Malang (Hrsg.): Politiknetzwerke. Modelle, Anwendungen und Visualisierungen. Wiesbaden, S. 391-404.

Kagermeier, A. (2004): Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement unter den Bedingungen des ländlichen Raumes. In: Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum. Andreas Kagermeier (Hrsg.). Mannheim, S. 17 – 24.

Kindhäuser, A. (2001): Bedingungen und Faktoren nachhaltiger Verkehrspolitik: drei kommunale Fallstudien. Dissertation, Universität Gesamthochschule Essen. Berlin.

Langweg, Armin (2007): Mobilitätsmanagement, Mobilitätskultur, Marketing & Mobilitätsmarketing - Versuch einer Begriffsklärung. In: Stadt - Region – Land. Heft 82. Berlin.

Leifeld, P. (2009): Die Untersuchung von Diskursnetzwerken mit dem Discourse Network Analyzer (DNA). In: Volker Schneider / Frank Janning / Philip Leifeld / Thomas Malag (Hrsg.):Politiknetzwerke. Modelle, Anwendungen und Visualisierungen. Wiesbaden, S. 391-404.

Louen, C.; Farrokhikhiavi, R. (2012): CO2-Einsparung und Verlagerungspotentiale von Mobilitätsmanagementmaßnahmen. In: Mechtild Stiewe/Ulrike Reutter (Hrsg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. Essen, S. 183-197.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. 4. Aufl. Hrsg. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Mager, T. J. (2010): Mobilitätsmanagement. Beiträge zur Verkehrspraxis. Köln.

Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr (2016): Zukunftsnetz Mobilität NRW. Abgerufen am 4.01.2017 von http://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/

Mobinet – Leitprojekt Mobilität im Ballungsraum München (2004): Arbeitspaket Q2.2. Projektintegration und Bewertung Abschlussbericht. 4. Evaluationsbericht. Kreisverwaltungsreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.). München.

MOMENTUM / MOSAIC (1999): In: M. /. M. Partner (Hrsg.): Handbuch für Mobilitätsmanagement.

Müller, G. (2001): Betriebliches Mobilitätsmanagement. Status quo einer Innovation in Deutschland und Europa. Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes NordrheinWestfalen (Hrsg.). Dortmund.

Nabu - Naturschutzbund Deutschland. (2016a). Menschen für die Natur begeistern. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.nabu.de/wir-ueber-uns/was-wir-tun/leitbild.html.

Nabu - Naturschutzbund Deutschland. (2016b). NABU-Position zum Verkehr. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.nabu.de/umwelt-und-ressourcen/verkehr/03879.html.

Nikolova, C. (2011): Sustainable Transport Systems. European Policy and Appraisal. In: Christopher D. Thomsen/Eric R. Green (Hrsg.): Transport Policy. New York, S. 1-60.

Nye, J. (1990): Soft Power In: Carnegie Endowment for International Peace (Hrsg.): Foreign Policy. Boston.

Pro Mobilität (2013): Moderne Straßen für Mobilität, Lebensqualität und eine starke Wirtschaft in Deutschland. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.promobilitaet.de/media/file/1004.Pro_Mobilitaet_Moderne_Strassen_-_Wegweiser_bis_2017.pdf.

Rammert, A. (2017): Integrierte Evaluation. Zur Bedeutung eines ganzheitlichen Evaluationsansatzes für eine nachhaltige Verkehrsentwicklung. IVP-Discussion Paper. Heft 3/2017. Berlin.

Reutter, U. (2011): Integration von Mobilitätsmanagement in die Stadtplanung – rechtliche Möglichkeiten und praktische Beispiele. Vortrag, DECOMM 2011 (14.-15.06.2011). Dortmund.

Reutter, U. (2014): Mobilitätsmanagement. Ein Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen Mobilität. In: Handbuch kommunale Verkehrsplanung. In: Apel, Dieter, Helmut Holzapfel, Folkert Kiepe, Michael Lehmbrock und Peter Müller (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica.

Reutter, U.; Kemming, H. (2012): Mobilitätsmanagement – eine historische, verkehrspolitische und planungswissenschaftliche Einordnung. In: Mechtild Stiewe / Ulrike Reutter (Hrsg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. 1. Auflage. Essen, S. 16-29.

Rölle, D. (2005): Einflussfaktoren geänderten Mobilitätsverhaltens auf Arbeits- und Freizeitwegen. In: Jürgen Falter / Oscar W. Gabriel / Hans Rattinger (Hrsg.): Empirische und methodologische Beiträge zur Sozialwissenschaft, Band 22. Frankfurt: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Schmucki, B. (2001): Der Traum vom Verkehrsfluss: Städtische Verkehrsplanung seit 1945 im deutsch-deutschen Vergleich. Frankfurt M./New York.

Schneider, M.(2007): Multimodales Marketing nachhaltiger Mobilität als Teil integrierten Mobilitätsmanagements. Mannheim.

Schöller, O. (2006). Mobilität im Wettbewerb. Möglichkeiten und Grenzen einer integrierten Verkehrspolitik im Kontext deregulierter Verkehrsmärkte. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_162.pdf.

Schöller-Schwedes, O. (2010): The failure of integrated transport policy in Germany: a historical perspective. In: Journal of Transport Geography, Bd. 18, Nr. 1, S. 85-96.

Schöne, H. (2003): Die teilnehmende Beobachtung als Datenerhebungsmethode in der Politikwissenschaft. Methodologische Reflexion und Werkstattbericht [58 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 4(2). Abgerufen am 17.04.2013 von http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03schoene-d.htm.

Schreiner, M. (2008): Mobilitätsmanagement. In: Dieter Apel / Helmut Holzapfel / Folkert Kiepe / Michael Lehmbrock / Peter Müller (Hrsg.): HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica.

Schreiner, M. (2016): Mobilitätsmanagement in München: Bisherige Erfahrungen und zukünftige Herausforderungen. In: Tilman Bracher / Katrin Dziekan / Jürgen Gies / Helmut Holzapfel / Felix Huber / Folkert Kiepe / Ulrike Reutter / Oliver Schwedes (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica.

Schwedes, O. (2013): Politik in der Zweiten Moderne. In: Oliver Schwedes (2013): Räumliche Mobilität in der Zweiten Moderne. Freiheit und Zwang bei Standortwahl und Verkehrsverhalten. Berlin, S. 21-35.

Schwedes, O.; Rammler, S. (2017): Urban Mobility in a Global Perspective: An international comparison of the possibilities and limits of integrated transport policy and planning. Zürich.

Schwedes, O.; Sternkopf; B.; Rammert, A. (2016): Mobilitätsmanagement in Deutschland. IVP-Discussion Paper. 3/2016. Berlin.

Seebauer, S. (2011): Individuelles Mobilitätsverhalten in Großstädten. Erklärungsmodell und Veränderungsmöglichkeiten für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel. Dissertation, Karl-Franzens-Universität Graz. Graz.

SRU - Sachverständigenrat für Umweltfragen. (2012). Umweltgutachten 2012. Verantwortung in einer begrenzten Welt. Abgerufen am 15.06.2016 von http://www.umweltrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/01_Umweltgutachten/2012_06_04_Umweltgutachten_HD.pdf?__blob=publicationFile.

Stadt Bergisch Gladbach, 2016. Integriertes Mobilitätskonzept - MobiK GL. [Online] Abgerufen am 04.01.2017 von https://www.bergischgladbach.de/startseite-mobilitaetskonzept.aspx.

Steierwald, G.; Künne, H. D.; Vogt, W. (2005): Stadtverkehrsplanung. 2. Aufl. Hrsg. Heidelberg: Springer.

Sternkopf, B. (2015): Zur Bedeutung der Verkehrspolitik für eine erfolgreiche Energiewende - Mobilitätsmanagement als energie- und verkehrspolitisches Instrument. Unveröffentlichte Masterarbeit, Technische Universität Berlin. Berlin.

Stiewe, M. (2010): Mobilitätsmanagement – Aktuelle Forschungsergebnisse, „effizient.mobil“ – Prozessevaluation und Wirkungsabschätzung. Vortrag, Netzwerk Mobilitätsmanagement (22.07.2010). Frankfurt am Main.

Südhessen effizient mobil (2016): südhessen effizient mobil. Abgerufen am 4.1.2017 von http://www.suedhessen-effizient-mobil.de/

Thiesies, M. (1998): Mobilitätsmanagement. Berlin.

UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (2001): Mobilitätsmanagement zur Bewältigung kommunaler Verkehrsprobleme. Berlin.

UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (2016): Mobilitätsmanagement. Abgerufen am 04.01.2017 von http://www.umweltbundesamt.de/mobilitaetsmanagement.

UBA (2013): Evaluation zählt – Ein Anwendungshandbuch für die kommunale Verkehrsplanung, Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt.

VCD - Verkehrsclub Deutschland e.V. (2016). Ziele. Für eine umwelt- und sozialverträgliche, sichere und gesunde Mobiliät. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.vcd.org/der-vcd/ziele/.

VCÖ – Verkehrsclub Österreich (Hrsg.) (2004): Mobilitätsmanagement – Nutzen für alle. Wissenschaft und Verkehr, 1/2004. Wien.

VDA - Verband der Automobilindustrie (2015): Zukunft serienmäßig. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.vda.de/de/verband/ueber-den-verband/zukunft-serienmaessig.html.

VDV - Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (2016): Infrastruktur: Deutschlands Lebensadern. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.vdv.de/infrastruktur.aspx.

VEP München – Verkehrsentwicklungsplan München (2006): Verkehrsentwicklungsplan. Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (Hrsg.). München.

VMP München – Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan München (2006): Der Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan. Beschluss des Kreisverwaltungsausschusses vom 25.07.2006. Landeshauptstadt München, Kreisverwaltungsreferat. München.

VW - Volkswagen (2014): Konzernstrategie 2018. Abgerufen am 15.06.2016 von http://geschaeftsbericht2010.volkswagenag.com/lagebericht/prognosebericht/strategie/strategie2018.html.

vzbv - verbraucherzentrale Bundesverband (2016): Aufgaben und Ziele. Abgerufen am 15.05.2016 von http://www.vzbv.de/content/aufgaben-und-ziele.

Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundrisse der verstehenden Soziologie. Tübingen.

Wilke, G.; Böhler, S. (2007): Alternativen zum privaten Pkw – Ressourcenschonung mit ÖPNV und kommunalem Mobilitätsmanagement. In: Oscar Reutter (Hrsg.): Ressourceneffizienz – Der neue Reichtum der Städte. Impulse für eine zukunftsfähige Kommune. München, S. 166-176.

Wuppertal Institut (2016): Profil. Abgerufen am 01.02.2016 von http://wupperinst.org/das-wuppertal-institut/profil/.

ZSW - Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg (2013): Leitbild des ZSW. Abgerufen am 15.06.2016 von https://www.zsw-bw.de/uploads/media/Leitbild_ZSW_2013.pdf.

Zukunftsnetz NRW (2016): Kosteneffizienz durch Mobilitätsmanagement - Handbuch für die kommunale Praxis, Köln: Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen.

Anhang

A.1 Interviewleitfaden

1. **Themenblock: Idealbild/Anspruch an Mobilitätsmanagement**
    a. Welche Ziele verbinden Sie mit dem Instrument Mobilitätsmanagement?
        i. Welche Definition verbinden Sie mit dem Mobilitätsmanagement?
        ii. Was sind die vordergründigen Aufgaben von Mobilitätsmanagement?
        iii. Welche Probleme kann Mobilitätsmanagement lösen?
        iv. Was sind die Potenziale von Mobilitätsmanagement?
    b. Wo liegen die Grenzen von Mobilitätsmanagement?
        i. Welche Probleme kann Mobilitätsmanagement nicht lösen?
        ii. Welche verkehrspolitischen Ziele widersprechen dem Mobilitätsmanagement?
    c. Wer sind ihrer Meinung nach die geeigneten Aufgabenträger von Mobilitätsmanagement?
        i. Was sind die Aufgabenfelder der Träger?
        ii. Wer ist dafür verantwortlich, dass Mobilitätsmanagement umgesetzt wird?

2. **Themenblock: Wirklichkeit des Mobilitätsmanagements**
    a. Welches Bild haben Sie vom derzeitigen Entwicklungsstand des MM?
        i. Wie ist Ihre Meinung zu den aktuellen Umsetzungsformen im kommunalen und betrieblichen Mobilitätsmanagement in Deutschland?
    b. Wo sehen Sie Änderungsbedarf in der aktuellen Entwicklung von Mobilitätsmanagement
        i. Wie erklären Sie sich, dass es zu dieser Diskrepanz kommt?
        ii. Welche Aspekte von Mobilitätsmanagement werden Ihrer Meinung nach vernachlässigt?
        iii. Was sind herausragende Positiv- /Negativbeispiele? Aus welchen Gründen?
        iv. Wie bewerten Sie die durchgeführten Evaluationen?

3. **Themenblock: Implementierung von Mobilitätsmanagement**
    a. Was erwarten Sie von der Politik, damit MM erfolgreich umgesetzt wird?
        i. Was erwarten Sie von der Verwaltung?
        ii. Auf welche Art und Weise sollte das Mobilitätsmanagement verkehrspolitisch implementiert sein?
    b. Welche politischen Faktoren verhindern die Umsetzung von Mobilitätsmanagement?
        i. Gibt es Restriktionen auf organisatorischer/kommunikations/verwaltungs-Ebene?
    c. Was kann MM machen, um für die Politik attraktiver zu werden?
        i. Sind Sie dazu bereit?
        ii. Sollte sich MM ändern oder die Politik?

4. **Themenblock: Akteure des Mobilitätsmanagement**
    a. Welche sind Ihrer Meinung nach die bestimmenden Akteure im Bereich des Mobilitätsmanagements?
        i. Sehen Sie eine Meinungsführerschaft bei einem Akteur?
        ii. Welcher Akteur hat besonders hohen politischen Einfluss?
    b. Sind bereits alle wichtigen Stakeholder mit einbezogen? Was sind die Gründe, wenn nicht?
    c. Welche Akteursgruppen sind bereits sehr stark im MM vertreten?
    d. Sehen Sie Konflikte in den politischen Vorstellungen der Akteure?

Abschluss

A.2 Indikatorenblätter

Schlüsselfaktor: Kulturelle Dimension

Erläuterung:

Die kulturelle Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Der Schlüsselfaktor bildet, bezogen auf Deutschland, wesentliche gesellschaftliche Gegebenheiten und Trends ab, die Einfluss auf die Entwicklung des Mobilitätsmanagements nehmen. Zentrale Motive der kulturellen Dimension sind das allgemein anerkannte Verständnis und Bewusstsein, das sich wiederum in informellen und formellen gesellschaftlichen Normen manifestiert.

Indikator: Gesellschaftliches Trägheitsmoment

Erläuterung:

Das gesellschaftliche Trägheitsmoment beschreibt die Zeitspanne zwischen der Innovation und Anwendungsmöglichkeit neuer Technologien, Methoden oder gesellschaftlichen Normen bis zur allgemeinen Anerkennung und Anwendung durch die Mehrheit der Gesellschaft. Wesentliche Treiber für ein geringes gesellschaftliches Trägheitsmoment ist Bildung, da hiermit Verständnis und Bewusstsein für Innovationen und Reformnot geschaffen werden kann. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang angenommen, dass die Reform von gesellschaftlichen Normen für jedes Individuum unterschiedlich schnell verläuft. Gegenteilig zum gesellschaftlichen Trägheitsmoment kann gesellschaftlicher Wandel der technologischen Innovation auch vorausgehen. Ein Beispiel hierfür ist die Energiewende, bei der auf Basis eines ökologisches Umdenkens die Entwicklung der erneuerbaren Energien vorangetrieben wurde.

Daten:

[Interview 5, Passage 43]

Indikator: Mobilitätsverständnis

Erläuterung:

Das Mobilitätsverständnis subsumiert alle Überzeugungen, Annahmen und Vorstellungen der Gesellschaft in Bezug auf Mobilität und Verkehr. Dies kann beispielsweise die subjektive Verknüpfung des Mobilitätsbegriffs mit einer bestimmten Technologie bzw. Verkehrsmittel sein, die politische Überzeugung, wie Mobilität ausgestaltet werden muss oder das Gesellschaftsverständnis in Bezug auf Mobilität. Mobilitätsmanagement ist damit sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene mit einem subjektiven Mobilitätsverständnis verknüpft.

Daten:

[Interview 2, Passage 92], [Interview 14, Passage 17]

Indikator: Gesellschaftliche Flexibilität

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die gesellschaftliche Dynamik in einem Kulturkreis. Einerseits umfasst die Flexibilisierung die Individualisierung, da mit zunehmender gesellschaftlicher Heterogenität, die

Möglichkeitsräume zum Testen neuer Technologien und Lebensmodelle gesteigert wird. Andererseits umfasst die Flexibilisierung die gesamtgesellschaftliche Bereitschaft, die auf der Mikroebene erprobten Technologien und Lebensmodelle zu adaptieren.

Daten:

[Interview 6, Passage 23]; [Interview 8, Passage 29]; [Interview 8, Passage 37]

Indikator: Umweltbewusstsein

Erläuterung:

Das Umweltbewusstsein beschreibt die individuelle Überzeugung eines Kulturkreises, bei politischen Entscheidungen oder persönlichem Handeln ökologische Auswirkungen zu berücksichtigen. Ein höheres Maß an Umweltbewusstsein gewichtet ökologische Faktoren stärker gegenüber konkurrierenden Gütern.

Daten:

[Interview 5, Passage 19]; [Interview 8, Passage 37]; [Interview 9, Passage 43]

Indikator: Fokus Mensch

Erläuterung:

Unter Fokus Mensch wird der verkehrspolitische Bewusstseinswandel hin zu den Bedürfnissen des Menschen verstanden. Technologische Aspekte der Verkehrsplanung werden dabei den Bedürfnissen der Menschen angepasst. Für Nahverkehrsunternehmen bedeutet dies beispielsweise, dass der Fokuswechsel hin zur Menschenorientierung zu einem Mobilitätsmanagement führt, welches den Menschen nicht mehr als Beförderungsfall, sondern als einen mit individuellen Bedürfnissen ausgestatteten Nutzer versteht.

Daten:

[Interview 3, Passage 75]; [Interview 14, Passage 27]

Indikator: Technologieorientierung

Erläuterung:

Die Technologieorientierung beschreibt das kulturelle Verständnis, vorhandene Verkehrsprobleme mithilfe von Technologien bzw. Ingenieursleistungen lösen zu können. Da Mobilitätsmanagement explizit Verkehrslösungen präferiert, die Verkehrsprobleme auf Basis von vorhandener Technologien zu lösen versucht, kann die Technologieorientierung in Konkurrenz zum Mobilitätsmanagement stehen.

Daten:

[Interview 4, Passage 54]; [Interview 10, Passage 53]; [Interview 12, Passage 35]

Indikator: Subjektive Erfahrungswerte

Erläuterung:

Der Indikator subjektive Erfahrungswerte bezeichnet die Möglichkeit, dass politische Überzeugungen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement auf Basis von persönlichen Erfahrungen entstehen. Da

Menschen sich grundsätzlich verkehrlich bewegen und mobil sind, werden in Bezug auf das Themenfeld immer Erfahrungen gesammelt. Es ist nicht anzunehmen, dass diese bei der politischen Entscheidungsfindung ausgeblendet werden.

Daten:

[Interview 3, Passage 61]

Indikator: Verantwortungsbewusstsein

Erläuterung:

Der Indikator Verantwortungsbewusstsein beschreibt den Umstand, dass bspw. CO2-emitierende Einrichtungen ohne den Druck durch gesetzliche Vorschriften oder um gesetzliche Vorgaben abzuwenden, eigene Klimaschutzziele definieren. Da Mobilitätsmanagement unter Umständen einen Beitrag zum Klimaschutz leisten kann, können Selbstverpflichtungen positiv auf dessen Anwendung wirken.

Daten:

[Interview 4, Passage 62]; [Interview 6, Passage 15]; [Interview 9, Passage 53]

Indikator: Konfliktaversion

Erläuterung:

Konfliktaversion beschreibt die kulturelle Rahmenbedingung, das im Falle politischer Abwägung Entscheidungen getroffen werden, die mit möglichst geringen Konflikten belastet sind. Im verkehrlichen Bereich handelt es bei den Konflikten häufig um räumliche Aufteilung, da der Verkehrsraum – insbesondere in der Stadt – begrenzt ist. Sofern Mobilitätsmanagement Konflikte auslöst, ist die Konfliktaversion für das Instrument abträglich, sofern Mobilitätsmanagement Konflikte auflöst, ist es dem Instrument zuträglich.

Daten:

[Interview 7, Passage 108]; [Interview 12, Passage 73]

Schlüsselfaktor: Rechtliche Dimension

Erläuterung:

Die Rechtliche Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Dabei bildet der Schlüsselfaktor juristische Rahmensetzungen und Grenzen ab, welche das Mobilitätsmanagement in seiner Implementierung in Deutschland direkt oder indirekt betreffen.

Indikator: Verkehrsverträge

Erläuterung:

Verkehrsverträge werden in der Regel zwischen den Nahverkehrsunternehmen und den Kommunen bzw. den Ländern geschlossen. Die Verträge setzen Rahmenbedingungen über das Mögliche und Nötige in Bezug auf den öffentlichen Nahverkehr und definieren damit den Möglichkeitsraum für Mobilitätsmanagement aus Sicht der Nahverkehrsunternehmen.

Daten:

[Interview 1, Passage 25]

Indikator: Natürliches Trägheitsmoment

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Eigenschaft von juristischen Entscheidungen und Gesetzen, dass diese erst zeitlich nachgelagert angewendet werden. Da die entsprechenden Gerichtsentscheidungen und Gesetze erst in das System eingearbeitet werden müssen, treten die Ergebnisse verzögert in Kraft. Die zeitlichen Verzögerungen variieren von Fall zu Fall.

Daten:

[Interview 11, Passage 25]; [Interview 11, Passage 27]

Indikator: Gesetzliche Grenzwerte

Erläuterung:

Der Indikator subsummiert alle externen Faktoren, welche bspw. über eventuelle Stickoxidgrenzwerte Einfluss auf Mobilität und Verkehr haben. Dabei setzen zum Teil supranationale Organe wie die EU entsprechende Grenzen fest, welche innerhalb der Kommunen und Städte eingehalten werden müssen. Daraus abgeleitete rechtliche Sanktionen können auf das Verkehrsverhalten und damit auch das Mobilitätsmanagement wirken.

Daten: [Interview 13, Passage 17]

Schlüsselfaktor: Technologische Dimension

Erläuterung:

Die Technologische Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Dazu zählt die Existenz oder Innovation von Maschinen, Informationssystemen etc., welche entweder indirekt über Verkehr und Mobilität auf das Mobilitätsmanagement wirkt oder direkt durch das Mobilitätsmanagement genutzt werden kann. Dabei können externe technologische Faktoren sprunghaft auftreten (bspw. Digitalisierung) oder entlang politischer Strategien ableitbar sein (bspw. Energiewende).

Indikator: Digitalisierungsgrenzen

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet die Grenzen für das Mobilitätsmanagement, welche mit digitalen Lösungen allein nicht überwunden werden können. Darunter zählt die Erkenntnis, dass technische Maßnahmen und Innovationen in Bezug auf die Lösung von Verkehrsproblemen und den Grunderhalt von Mobilität bereits an Grenzen stoßen.

Daten:

[Interview 11, Passage 23]; [Interview 14, Passage 27]

Indikator: Digitalisierungsmöglichkeiten

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Möglichkeiten für Mobilitätsmanagement, welche sich durch die technologische und gesellschaftliche Innovation der Digitalisierung ergeben haben. Durch die allgemeine Verfügbarkeit von digitalen Geräten und der Vernetzung in großen Teilen der Bevölkerung ergeben sich neue Chancen mit Informationen und Daten, die Mobilität der Menschen zu gestalten.

Daten:

[Interview 1, Passage 13]; [Interview 4, Passage 62]; [Interview 5, Passage 19]; [Interview 9, Passage 59];

Indikator: Digitale Interaktion

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet die Möglichkeit, mit Hilfe von Anwendungen und Belohnungssystemen Einfluss auf das Mobilitätsverhalten der Menschen zu nehmen. Dabei können gezielt Anreize gesetzt werden, um gewünschte Verhaltensmuster bei den Verkehrsteilnehmern zu erreichen. Voraussetzung für eine Nutzung ist ein digitales Endgerät auf Nutzerseite sowie die Motivation, sich mit einem Belohnungssystem auseinanderzusetzen.

Daten:

[Interview 8, Passage 39]

Indikator: Digitalisierungsabhängigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Abhängigkeit vernetzter Mobilitätslösungen von digitalen Endgeräten sowie der Verfügbarkeit dieser bei den Verkehrsnutzern. Solange Maßnahmen auf digitale Geräte und die Vernetzung im System angewiesen sind, sind sie eingeschränkt in Bezug auf die Zielgruppen und technische Rahmenbedingungen.

Daten:

[Interview 5, Passage 21]

Schlüsselfaktor: Wirtschaftliche Dimension

Erläuterung:

Die Wirtschaftliche Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Dieser Schlüsselfaktor beschreibt alle ökonomischen Rahmenbedingungen, welche durch ihre temporalen Veränderungen (Entwicklungen) Einfluss auf das Mobilitätsmanagement haben. Dazu zählt sowohl die Seite der Anwender, die sich abhängig von wirtschaftlichen Faktoren für oder gegen Mobilitätsmanagement entscheiden. Zum anderen auch die Politik und Planung, welche mit verschiedenen Barrieren und Chancen abhängig von wirtschaftlichen Einflussfaktoren konfrontiert wird.

Indikator: Branchenwandel

Erläuterung:

Speziell in der Automobilbranche vollzieht sich derzeit ein Branchenwandel. Bedingt durch technologische Entwicklung und gesellschaftlicher Veränderung steht die gesamte Branche der Mobilitätsdienstleister und Verkehrsmittelhersteller vor einem Wandel mit noch unbestimmten Ausgang. Dabei können neue Möglichkeiten oder Risiken für Mobilitätsmanagement entstehen, welche eine Implementierung beeinflussen.

Daten:

[Interview 3, Passage 71]

Indikator: Fachkräftemangel

Erläuterung:

Bedingt durch den hohen Technisierungsgrad der deutschen Industrie sind die Unternehmen auf spezialisierte Fachkräfte angewiesen. Um die Industriestandorte für Fachkräfte und Arbeitnehmer attraktiver zu gestalten, kann Mobilitätsmanagement eine wesentliche Rolle spielen. Zum einen können attraktive Mobilitätsangebote das Jobangebot attraktiver gestalten, zum anderen benötigt es Mobilitätsdienstleistungen um peripher gelegene Arbeitnehmer zum Standort zu befördern.

Daten:

[Interview 3, Passage 41]

Indikator: Ansteckungseffekte

Erläuterung:

Der Indikator Ansteckungseffekte beschreibt das Phänomen, dass Akteure (Unternehmen oder Kommune) durch erfolgreiche Best-Practice Beispiele Mobilitätsmanagement in Erwägung zieht. In einer entsprechenden Strategie bilden die Ansteckungseffekte den Gegenentwurf zu einem ganzheitlichen und standardisierten Top-Down Ansatz, welcher alle Akteure zu gleich betrifft und eine flächendeckende Implementierung von Mobilitätsmanagement forciert.

Daten:

[Interview 13, Passage 61]; [Interview 6, Passage 21]

Indikator: Wirtschaftliche Korrelation

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet die Korrelation zwischen wirtschaftlicher Lage und erfolgreichen Mobilitätsmanagementprojekten. So ist gerade bei betrieblichem Mobilitätsmanagement zu beobachten, dass Maßnahmen nur bei wirtschaftlich erfolgreicher Lage angewandt werden. Sobald sich die wirtschaftliche Situation verschlechtert, verringert sich die Anwendung von Mobilitätsmanagement in ähnlichem Umfang.

Daten:

[Interview 2, Passage 12]; [Interview 2, Passage 14]; [Interview 1, Passage 45]

Indikator: Wirtschaftliche negative Korrelation

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet die negative Korrelation zwischen wirtschaftlicher Lage und erfolgreichen Mobilitätsmanagementprojekten. So kann der äußere Problemdruck durch wachsende Konkurrenz und geringem Wachstum Unternehmen dazu bewegen, Maßnahmen aus dem betrieblichen Mobilitätsmanagement in Erwägung zu ziehen. Sobald sich die wirtschaftliche Situation verbessert, verringert sich wiederum die Anwendung von Mobilitätsmanagement.

Daten:

[Interview 3, Passage 37]

Indikator: Wirtschaftlicher Wettbewerb

Erläuterung:

Die Konkurrenz zwischen Dienstleistern und Unternehmen, besonders in städtischen Räumen, führt dazu, dass Mobilitätsmanagement plausible Mehrwerte und Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Unternehmen generieren kann. Zukunftsorientierte Unternehmen zeigen sich in diesem Zusammenhang zum Teil aufgeschlossener gegenüber Konzepten des Mobilitätsmanagements.

Daten: [Interview 13, Passage 59]

Schlüsselfaktor: Verkehrliche Dimension

Erläuterung:

Die Verkehrliche Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Dieser Schlüsselfaktor beschreibt alle externen verkehrlichen Einflüsse in Form von realisierten Ortsveränderungen, welche Einfluss auf Mobilitätsmanagement als verkehrsplanerisches Instrument ausüben.

Indikator: Neue Akteure

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet Unternehmen bzw. Mobilitätsdienstleister, welche in der klassischen Durchführung von Verkehr kein Aufgabenträger darstellten. Durch die zunehmende Digitalisierung des Verkehrs sowie der Liberalisierung der Verkehrsmärkte und Verkehrsmittel treten nun neue Akteure auf, welche ähnliche Märkte wie etablierte Unternehmen und Nahverkehrsgesellschaften bedienen.

Daten:

[Interview 1, Passage 104]

Indikator: Flächendeckendes Nahverkehrsnetz

Erläuterung:

Dieser Indikator bezeichnet den Einfluss, den eine besonders gute ÖPNV Erschließung auf Maßnahmen des Mobilitätsmanagements hat. Dabei können einige Städte von besonders dichten ÖPNV-Netzen profitieren und bieten damit andere Rahmenbedingungen für einen umweltverträglichen Verkehr als Städte mit schwächeren ÖPNV Angeboten.

Daten:

[Interview 1, Passage 37]

Indikator: Nahverkehrsgrenzen

Erläuterung:

Der Indikator der Nahverkehrsgrenzen bezeichnet den Zustand, dass mit Maßnahmen aus dem öffentlichen Nahverkehr allein, bis heute existierende Verkehrsprobleme nicht gelöst werden konnten. Dementsprechend müssen die Maßnahmen um neue Strategien und Konzepte ergänzt werden, die ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement zu garantieren.

Daten:

[Interview 4, Passage 66]

Indikator: Peak-Car-Use

Erläuterung:

Peak-Car-Use bezeichnet den Zeitpunkt, an dem die steigende Autonutzung in einzelnen Ländern ihr Maximum erreicht hat und seitdem wieder fällt. In vielen westlichen Industrieländern wurde dieser Punkt bereits überschritten und die Zahlen der Kraftfahrzeugnutzung sind rückläufig. Damit entstehen neue Chancen und Risiken, die Mobilität der Menschen weiterhin aufrecht zu erhalten.

Daten:

[Interview 4, Passage 33];

Indikator: Flächendeckendes Straßennetz

Erläuterung:

Entgegen der guten ÖPNV Erschließung führt eine gute Erschließung mit Straßennetzen dazu, dass der Verkehr hauptsächlich mit Kraftfahrzeugen abgewickelt wird. Besonders im Bereich von Industrie- und Gewerbegebieten hat die Erschließung einzig über die Straße wesentlichen Einfluss auf die Mobilität der Mitarbeiter. Diese Rahmenbedingung kann damit eine Barriere aber auch eine Motivation für betriebliches Mobilitätsmanagement darstellen.

Daten:

[Interview 3, Passage 71]

Indikator: Fahrverbote

Erläuterung:

Durch die hohe Feinstaubbelastung in einigen Städten in Deutschland drohen von Seiten des europäischen Gerichtshofes Fahrverbote, um die Belastung für die Anwohner niedrig zu halten. Um diese besonders einschneidende Maßnahme zu umgehen, wächst der Druck auf Planung, Politik und Wirtschaft, alternative Maßnahmen zu ergreifen. Mobilitätsmanagement kann in diesem Fall eine Vielzahl an Alternativen aufzeigen, um die Fahrverbote zu vermeiden.

Daten:

[Interview 8, Passage 69]; [Interview 9, Passage 53]; [Interview 6, Passage 49]; [Interview 4, Passage 36]

Indikator: Verkehrlicher Problemdruck

Erläuterung:

Durch die zunehmende Verkehrsbelastung, besonders in urbanen Gebieten, steigt der Problemdruck bei Politik und Planung auf die Entwicklung zu reagieren. Der Indikator kann damit in Bezug auf Mobilitätsmanagement als Treiber wirken. So stellt sich häufig erst nach einem externen Bedrohungsszenario bei den Entscheidenden eine Offenheit für neuere Ansätze, wie dem Mobilitätsmanagement, ein.

Daten:

[Interview 13, Passage 25]; [Interview 13, Passage 27]; [Interview 13, Passage 59]; [Interview 12, Passage 27]; [Interview 11, Passage 29]; [Interview 6, Passage 21]; [Interview 11, Passage 51]; [Interview 13, Passage 29]; [Interview 1, Passage 21]

Schlüsselfaktor: Regionaldemographische Dimension

Erläuterung:

Die regionaldemographische Dimension stellt eine externe Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Der Schlüsselfaktor bildet den Zusammenhang zwischen Bevölkerungsentwicklung in abgrenzbaren Räumen, wie städtischen und ländlichen Gebieten, und sich daraus ergebenden Fragestellungen der Mobilität ab. Zentrales Thema der regionaldemographischen Dimension ist die Veränderung von Altersstrukturen und Wohnortsstrukturen und daran abgeleitete Änderungen der Mobilitätsbedarfe und des Mobilitätsverhaltens.

Indikator: Reurbanisierungsprozesse

Erläuterung:

Unter Reurbanisierungsprozess wird die Bevölkerungszunahme innerhalb städtischer Gebiete verstanden. Durch die erhöhte Bevölkerungsdichte in Innenstadtbereichen ergeben sich zahlreiche Implikationen für das Mobilitätsmanagement. So steigt die allgemeine Nachfrage in Bezug auf die nur schwer erweiterbare verkehrliche Infrastruktur, wodurch der Bedarf wächst, Managementmaßnahmen zur effizienteren Nutzung zu ergreifen. Gleichzeitig sinken die Aufwendungen für den Einzelnen, da im Idealfall die Auslastung vorhandener Infrastrukturen steigt. Mobilitätsmanagement kann somit im Zuge der Reurbanisierungsprozesse dazu genutzt werden, Nutzungskonflikte in Bezug auf Mobilität abzuwenden und die Infrastruktur effizienter zu nutzen,

Daten:

[Interview 4, Passage 31]; [Interview 8, Passage 37]; [Interview 9, Passage 53]

Indikator: Ländliche Mobilität

Erläuterung:

Reziprok zu Urbanisierungsprozessen verringert sich der Anteil der Landbevölkerung an der Gesamtbevölkerung. Die sich dadurch verändernde Bevölkerungszusammensetzung stellt das Mobilitätsmanagement bzw. die Verkehrsplanung vor zahlreiche Herausforderungen. Durch die geringe Auslastung bzw. den Rückbau von Infrastrukturen ergeben sich höhere Kosten für den Einzelnen. Zudem kann die Abnahme der Landbevölkerung und mangelnde Regionalentwicklung dazu führen, dass die Distanzen steigen und die Mobilität beeinträchtigt wird. Gleichzeitig sind vor allem ältere und junge Menschen in der Befriedigung ihrer Mobilitätsbedürfnisse auf öffentliche Personenbeförderungsformen angewiesen. In diesem Zusammenhang kann Mobilitätsmanagement Maßnahmen ergreifen, die auf Basis geringerer Infrastrukturnutzung die Mobilität in ländlichen Räumen für alle Menschen aufrecht erhält.

Daten:

[Interview 5, Passage 13]; [Interview 6, Passage 41]

Indikator: Globale Urbanisierung

Erläuterung:

Der Indikator globale Zunahme beschreibt das Phänomen, dass die urbanen Verdichtungen auch global weiter zunehmen. Hierdurch steigen wie bereits beim Indikator Reurbanisierungsprozesse festgestellt, die städtischen Nutzungskonflikte, andererseits nimmt weltweit die Flächeninanspruchnahme und die ökologische Belastung für den Einzelnen weiter zu, sofern die Nutzungsformen unverändert fortgeführt werden. Hier kann das Mobilitätsmanagement neue Optionen und Konzepte für einen Lösungsprozess bereitstellen.

Daten:

[Interview 5, Passage 13]

Schlüsselfaktor: Planungsstrukturen

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt bereits verfestigte oder potentiell nutzbare Strukturen innerhalb der verschiedenen Planungsinstitutionen, welche ein systematisches Mobilitätsmanagement ermöglichen oder verhindern. Dabei existiert bereits ein über die Jahrzehnte entwickeltes formelles und informelles System der Verkehrsplanung und -politik, das bestimmt, welche Ausprägung das Verkehrssystem annimmt. Hierzu zählen auch nicht gesetzlich verankerte Gepflogenheiten, die die beteiligten Institutionen verinnerlicht haben.

Indikator: Finanzielle Abhängigkeit

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet die Abhängigkeit der planenden Einrichtungen von finanziellen Mitteln. So sind die Verwaltungen und Nahverkehrsunternehmen in der Regel auf die Freigabe von finanziellen Mitteln von politischer Seite angewiesen. Dies zieht eine Abhängigkeit nach sich, welche grundlegend das Verhältnis von planender Verwaltung zur Politik bestimmt.

Daten:

[Interview 1, Passage 60]

Indikator: Parallelförderung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die parallele und redundante Förderung von mehreren Verkehrsträgern durch finanzielle und politische Unterstützung. Dabei kann es zum einen politisch gewollt sein, die unterschiedlichen Verkehrsträger gleichberechtigt zu fördern. Auf der anderen Seite kann es dabei zu negativen Synergieeffekten kommen, wobei die Förderungen eines Verkehrsträgers zu Lasten eines anderen geht.

Daten:

[Interview 14, Passage 21]

Indikator: Geringe Zieloperationalisierung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Beobachtung, dass verkehrspolitische Ziele häufig gesetzt, jedoch in der Praxis nicht entsprechend verfolgt werden. Dieses Paradox der Verkehrspolitik kann damit Hinweise auf Barrieren und Grenzen einer nachhaltigen Umsetzung von Mobilitätsmanagement geben, da allein eine politische Etablierung des Ansatzes keine entsprechende systematische Praxis des Instrumentes garantiert.

Daten:

[Interview 13, Passage 18]

Indikator: Angebotsplanungsgrenzen

Erläuterung:

Dieser Indikator bezeichnet die begrenzten Möglichkeiten, welche eine auf Nutzerangebote fokussierte Verkehrsplanung darstellt. Dabei unterscheiden sich Angebote im Vergleich zu Restriktionen dahingehend, dass sie dem Nutzer bzw. dem Betroffenen die Wahl lassen, ob er die Maßnahme annimmt oder nicht. Somit können keine direkten Vorhersagen getroffen werden, wie effektiv oder effizient die Maßnahmen sind, da der Nutzer als Black-Box fungiert, welche nur teilweise aufgelöst werden kann.

Daten:

[Interview 10, Passage 25]

Indikator: Stadtentwicklung

Erläuterung:

Der Indikator Stadtentwicklung beschreibt den Einfluss, welche die Stadt- und Regionalstrukturen auf die Verkehrsplanung haben. Dabei spielt die Stadtentwicklung bzw. die Entwicklungspolitik dahingehend eine Rolle, wo und zu welcher Zeit neue Ziele und Quellen für Verkehr geschaffen werden. Dabei kommt die Verkehrsplanung in der Regel erst zeitlich nachgelagert im Planungsprozess hinzu, um die entstanden Quellen und Ziele zu verknüpfen. Mobilitätsmanagement kann hingegen bereits bei der Quell- und Zielwahl eine maßgebliche Rolle spielen und wird damit direkt von der Stadtentwicklung mit beeinflusst.

Daten:

[Interview 5, Passage 23]; [Interview 3, Passage 73]; [Interview 8, Passage 44]; [Interview 6, Passage 41]; [Interview 1, Passage 65]

Indikator: Föderale Kompetenzverteilung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die aktuell föderal aufgeteilten Kompetenzen für Verkehrsregulierungen in Deutschland. Dabei obliegen dem Bund, den Ländern und den Kommunen jeweils andere Bereiche um regulierend mit Gesetzen die Verkehrsplanung zu gestalten. Dementsprechend ist es schwierig auf einer Föderationsebene eine ganzheitliche Verkehrsplanung zu praktizieren, da alle Ebenen mit in den Prozess mit einbezogen werden müssen.

Daten:

[Interview 13, Passage 21]

Indikator: Föderale Organisationsstruktur

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die aktuelle föderale Organisation der Verkehrsplanung in Deutschland. So sind die unterschiedlichen föderalen Ebenen für unterschiedliche Bereiche des Verkehrssystems zuständig. Dementsprechend ergeben sich für die Verwaltungsebenen ebenso wie für relevante externe Akteure Barrieren, um ein zielorientiertes Mobilitätsmanagement zu implementieren, da häufig unterschiedliche politische Ebenen in den Zuständigkeitsbereich fallen.

Daten:

[Interview 9, Passage 45]; [Interview 13, Passage 29]; [Interview 1, Passage 83–84]; [Interview 1, Passage 86]

Indikator: Infrastrukturabhängigkeit

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Abhängigkeit von Mobilitätsmanagement und allen relevanten Verkehrsplanungsbereichen von funktionierender Infrastruktur. Fehlt die entsprechende Infrastruktur für ein Verkehrsmittel haben es komplementäre Planungsfelder schwierig effektive Maßnahmen zu ergreifen. Somit gilt es bei jeder verkehrsbezogenen Maßnahme die Infrastruktur in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Daten:

[Interview 13, Passage 17]; [Interview 9, Passage 41]; [Interview 12, Passage 27]

Indikator: Bewertungsmethodik

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Art und Weise, wie in der Verkehrsplanung mit Daten und deren Bewertung umgegangen wird. Dabei sind die Daten in der Verkehrsplanung essentiell um die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen zu evaluieren. Dementsprechend ist die Wirkungsabschätzung und Kontrolle ein zentrales Element für ein systematisches Mobilitätsmanagement.

Daten:

[Interview 9, Passage 43]; [Interview 12, Passage 73]; [Interview 2, Passage 46]; [Interview 10, Passage 57]; [Interview 6, Passage 49]; [Interview 2, Passage 77–78]; [Interview 10, Passage 57]

Indikator: Quantifizierung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Prävalenz von messbaren Daten für die Verkehrsplanung. So ist in Deutschland die Modellierung und Erhebung von Verkehrsdaten bis heute grundlegendes Instrument für Entscheidungen über verkehrsbezogene Maßnahmen. Dementsprechend gilt es bei neuen Konzepten die verkehrliche Wirkung quantitativ nachzuweisen, um eine nachhaltige Verkehrsplanung zu ermöglichen. Besonders quantitative Auswertungsmethoden helfen entsprechenden Maßnahmen von politischen Entscheidern akzeptiert zu werden.

Daten:

[Interview 12, Passage 27]; [Interview 12, Passage 85]; [Interview 2, Passage 38]; [Interview 12, Passage 21]; [Interview 2, Passage 50]; [Interview 2, Passage 24]; [Interview 13, Passage 29] ; [Interview 11, Passage 59]; [Interview 14, Passage 35]

Schlüsselfaktor: Förderstrukturen

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Förderstrukturen stellt eine strukturelle Rahmenbedingung des Mobilitätsmanagements dar. Hierbei handelt es sich um direkte und indirekte Subventionen bzw. Förderstrategien auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, die Einfluss auf das Mobilitätsverhalten nehmen und damit die Anwendung von Mobilitätsmanagement beeinflussen. Die existierenden Förderstrukturen bedingen zu großen Teilen die Kosten für die Nutzung des Verkehrssystems und einzelner Verkehrsmittel und können dabei entweder im Sinne des Mobilitätsmanagements genutzt werden oder auch die Anwendung des Mobilitätsmanagements konterkarieren.

Indikator: Pendlerpauschale

Erläuterung:

Die Pendlerpauschale bzw. Entfernungspauschale verringert die Einkommenssteueraufwendungen für Menschen entsprechend ihrer Wohn- und Arbeitsortentfernung. Durch die Teilkompensationen der Verkehrsaufwendungen für Arbeitswege werden die monetären Nachteile eines weit entfernten Wohn- und Arbeitsortes gesenkt. Die Pendlerpauschale tangiert damit das Wirkgefüge, einerseits die Mobilität auf Basis von Subventionierungen zu steigern, andererseits die Mobilität zu senken, da erhöhte Entfernungen weniger unattraktiv erscheinen, jedoch weiterhin für die Pendelnden hohe Wegezeitgen in Kauf genommen werden müssen.

Daten:

[Interview 3, Passage 43]

Indikator: Kommunalförderung

Erläuterung:

Der Indikator Kommunalförderung beschreibt die möglichen verkehrsrelevanten Förderkompetenzen einer Kommune. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Wirtschaftsförderung zur Steigerung der Mitarbeitermobilität oder nicht wirtschaftlich darstellbare Zusatzleistungen der Nahverkehrsunternehmen. Kommunalförderungen können dabei einerseits eine Initialwirkung zur Änderung der Mobilitätsplanung entfalten oder durch dauerhafte Subventionierung Mobilitätsangebote bereitstellen, die die allgemeine Mobilität innerhalb einer Kommune erhöhen.

Daten:

[Interview 3, Passage 78]; [Interview 6, Passage 43]

Indikator: Förderung Elektromobilität

Erläuterung:

Der Indikator Elektromobilität umfasst die derzeitigen Fördermöglichkeiten im Bereich der Elektromobilität bzw. der hierfür nötigen Infrastruktur. Die momentane und umfassende Bezuschussung von Elektromobilitätskonzepten seitens des Bundes kann in Teilen für angrenzende Themen der Mobilität verwendet werden. Dies umfasst beispielsweise neue Angebote im Bereich des ÖPNV oder des Fahrradverkehrs. Zudem kann über die Förderung die synergetische Vernetzung und der Erfahrungsaustausch zwischen Akteuren vorangetrieben werden.

Daten:

[Interview 3, Passage 19]; [Interview 3, Passage 78]; [Interview 13, Passage 25]

Indikator: Rechtliche Begrenzung

Erläuterung:

Der Indikator rechtliche Begrenzung beschreibt die rechtlich maximalen Fördermöglichkeiten der jeweiligen politischen Ebene. Dies bedeutet, dass Bund, Länder und Kommunen über unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche verfügen. Dabei gilt, dass die jeweils übergeordnete politische Ebene die Aufgaben der jeweils nachgelagerten politischen Ebene nicht dauerhaft fördern darf. Um diese Zuständigkeitsbereiche zu überwinden, ist es bspw. möglich, ebenenübergreifende Pilotprojekte durchzuführen.

Daten:

[Interview 7, Passage 82]; [Interview 13, Passage 22]

Indikator: Wirtschaftsorientierung

Erläuterung:

Der Indikator Wirtschaftsorientierung beschreibt die wirtschaftspolitische Motivation der Förderstrukturen. Wesentlich ist dabei, dass auch mobilitätsrelevante Förderungen unter der Prämisse ausgeschüttet werden, dass hierdurch eine Attraktivitätssteigerung des jeweiligen Wirtschaftsstandorts eintritt. Einerseits können somit auch wirtschaftsorientierte Förderungen zur Verbesserung von Mobilitätsangeboten genutzt werden, andererseits besteht die Gefahr, dass in der Abwägung zwischen verkehrs- und wirtschaftspolitischen Zielen Lösungen gewählt werden, die mit dem verkehrspolitischen Ziel in Konflikt geraten.

Daten:

[Interview 12, Passage 35]

Indikator: Dienstwagenprivileg

Erläuterung:

Das Dienstwagenprivileg beschreibt die derzeitige steuerrechtliche Regelung in Bezug auf die Privatnutzung eines durch einen Betrieb zur Verfügung gestellten Pkw. Durch die 1-%-Regelung ergeben sich für den Arbeitnehmer Kostenvorteile gegenüber einer privaten Pkw-Anschaffung. Da die Steuersätze und damit die steuerlichen Vorteile mit höherem Einkommen steigen, wird die Regelung teilweise als „Privileg“ kritisiert.

Daten:

[Interview 2, Passage 70]; [Interview 3, Passage 43]; [Interview 6, Passage 41]

Indikator: Zeitliche Begrenzung

Erläuterung:

Der Indikator zeitliche Begrenzung beschreibt das Problem, dass Förderungen in der Regel kurzfristig, also über wenige Jahre hin angelegt sind. Die Förderorientierungen auf Pilotprojekte unterliegt dem Nachteil, dass dauerhafte Anwendungen nicht möglich sind. Zudem können die Langzeitwirkungen der in kurzfristigen Förderungen ergriffenen Maßnahmen nicht evaluiert werden. Auch für das Mobilitätsmanagement ergibt sich somit das Problem, dass nur selten Wissen über die langfristige Wirkung der Maßnahmen vorliegt.

Daten:

[Interview 9, Passage 29]; [Interview 14, Passage 35]

Indikator: Nachhaltigkeitsstrategie

Erläuterung:

Der Indikator Nachhaltigkeitsstrategie beschreibt die derzeitige Förderstrategie der verschiedenen politischen Ebenen zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung. Ein Kernpunkt der jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategien ist die langfristige Aufrechterhaltung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen. Da der Verkehrssektor in großen Teilen die drei Nachhaltigkeitsdimensionen berührt, können über Förderungen im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie häufig auch verkehrliche bzw. mobilitätsrelevante Themen bearbeitet werden.

Daten:

[Interview 14, Passage 17]

Indikator: Förderung Klimaschutz

Erläuterung:

Der Indikator Klimaschutz beschreibt eine Ausprägung der Nachhaltigkeitsstrategie. Da insbesondere die Treibhausgasemissionen eine Bedrohung für Wirtschaft, Natur und sozialen Zusammenhalt darstellen, sind klimaschützende Maßnahmen in vielen Fällen förderwürdig. In diesem Zusammenhang lässt sich beispielhaft das Aktionsprogramm Klimaschutz des Umweltministeriums nennen, welches explizit das Mobilitätsmanagement zur Reduktion von Treibhausgasen benennt.

Daten:

[Interview 9, Passage 23]; [Interview 14, Passage 17]

Schlüsselfaktor: Politikstrukturen

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Politikstrukturen umfasst die strukturell gewachsenen politischen Gegebenheiten in Deutschland, welche die Anwendung des Mobilitätsmanagements beeinflussen. Die politischen Eigenschaften stellen Barrieren dar, sofern das Mobilitätsmanagement diesen nicht Folge leisten kann. Andererseits können die Faktoren auch eine Chance für das Mobilitätsmanagement darstellen, falls die Eigenschaften zunutze gemacht werden.

Indikator: Bewusste Ablehnungshaltung

Erläuterung:

Der Indikator bewusste Ablehnungshaltung beschreibt die wissentliche Verneinung von Steuerungsbedarfen seitens der Legislative in Bezug auf politische Ziele. Hierbei handelt es sich auch um Ablehnung von politischer Verantwortung für gesetzlich geregelte Zuständigkeitsbereiche. Bewusste Ablehnung tritt insbesondere in Bezug auf juristisch ungeklärte Bereich sowie die Übergangsbereiche zwischen politischen Ebenen auf. Ein Beispiel für den Indikator der bewussten Ablehnung politischer Zuständigkeiten sind die momentanen Entwicklungen in Bezug auf die Stickoxidgrenzwertüberschreitungen in den deutschen Innenstädten. Hier wurden den Kommunen zwar Grenzwerte vorgeschrieben, jedoch durch die Bundesebene kein ausreichender gesetzlicher Rahmen geschaffen, die Grenzwerte mit geeigneten Mitteln einzuhalten. In der Folge erklärte das Stuttgarter Verwaltungsgericht Fahrverbote ab 2018 für zulässig.

Daten:

[Interview 9, Passage 47]; [Interview 13, Passage 73]

Indikator: Fehlende Kenntnis

Erläuterung:

Der Indikator fehlende Kenntnis beschreibt das Phänomen, dass politische Entscheidungsträger nicht immer über Wissen zu den Inhalten des Mobilitätsmanagements verfügen. So bestehen insbesondere auf der teilweise ehrenamtlich organisierten kommunalen Ebene kaum zeitliche Kapazitäten, sich Expertise im Bereich der Verkehrsplanung bzw. dem Mobilitätsmanagement anzueignen. Fehlende Kenntnis kann sich besonders bei Haushaltspolitikern negativ auf die Entwicklung des Mobilitätsmanagements auswirken, da diese die mögliche Streichung bei Haushaltsengpässen nach sich zieht. Zudem besteht sowohl zwischen den politischen Parteien als auch zwischen den politischen Ebenen ein Gefälle in der Kenntnis um Mobilitätsmanagement.

Daten:

[Interview 1, Passage 67]; [Interview 1, Passage 72]; [Interview 1, Passage 108]; [Interview 9, Passage 84]; [Interview 12, Passage 33]; [Interview 12, Passage 47]

Indikator: Paradigmenwechsel

Erläuterung:

Der Indikator Paradigmenwechsel beschreibt die Möglichkeit, klassische Regeln der Verkehrspolitik abzulegen und bisher ungenutzte verkehrsplanerische Instrumente anzuwenden. Paradigmenwechsel basieren in der Regel auf geänderten politischen Verhältnissen oder tiefgreifenden gesellschaftlichen Entwicklungen. Um Paradigmenwechsel zu beschreiben, ist es notwendig, zugrundeliegende Paradigmen zu erkennen. So wird bspw. dem autoorientierten Planungsparadigma unterstellt, dass Parkplätze in Innenstädten unangetastet bleiben und Fahrverbote abgelehnt werden. Eine Abkehr von dieser Überzeugung stellt demnach einen Paradigmenwechsel dar.

Daten:

[Interview 6, Passage 29]

Indikator: Geringe Zieloperationalisierung

Erläuterung:

Der Indikator der geringen Zieloperationalisierung beschreibt das politische Phänomen, dass teilweise strategische Ziele formell ausgesprochen werden, jedoch keine Umsetzungsstrategie festgelegt wird. Die fehlende Anwendung von Instrumenten kann dann dazu führen, dass die politischen Ziele nicht erreicht werden. Da Mobilitätsmanagement eine Möglichkeit der Zieloperationalisierung darstellt, ist ein geringer Grad an Zieloperationalsierung für die Anwendung abträglich. Während die Formulierung der politischen Ziele zunächst keine tatsächliche Wirkung für den Einzelnen entfaltet, kann Zieloperationalisierung direkte Verbesserungen oder Verschlechterungen für die Interessen von Einzelnen darstellen und damit Verteilungskämpfe auslösen. Zieloperationalsierung erfordert deshalb politische Durchsetzungsfähigkeit sowie Quantifizierbarkeit, Messbarkeit und zeitliche Vorgaben.

Daten:

[Interview 1, Passage 70]; [Interview 8, Passage 43]

Indikator: Natürliches Trägheitsmoment

Erläuterung:

Das natürliche Trägheitsmoment beschreibt das politische Phänomen, dass politische Entscheidungen teilweise in zeitlichen Abständen und nachgelagert zu gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen erfolgen. Um gesellschaftliche und technische Entwicklungen offen zu legen und deren Anwendbarkeit zu demonstrieren, sind Pilotvorhaben notwendig. Hierdurch können Erfahrungen gesammelt, politische Empfehlungen ausgesprochen und das natürliche Trägheitsmoment reduziert werden.

Daten:

[Interview 6, Passage 33]; [Interview 9, Passage 67]

Indikator: Kommunale Bürgernähe

Erläuterung:

Der Indikator Kommunale Bürgernähe beschreibt den Umstand, dass auf der kommunalen politischen Ebene eine größere Empathie der politischen Entscheider in Bezug auf Anliegen der Bewohner herrscht. Demgegenüber sinkt die Bürgernähe auf den übergeordneten politischen Ebenen. In der Folge sind direkte Bürgeranliegen in Bezug auf Mobilität und Verkehr wie bspw. Abgas- und Lärmbelastung häufiger auf kommunaler Ebene Bestandteil politischer Abwägungen.

Daten:

[Interview 9, Passage 61]

Indikator: Konkretisierungsaversion

Erläuterung:

Konkretisierungsaversion beschreibt das Phänomen, dass politische Entscheider teilweise versuchen, konkrete Ziele auszusprechen, Umsetzungsstrategien zu entscheiden und sich bewusst auf ein politisches Ziel oder ein Instrument festzulegen. Durch die Nichtkonkretisierung kann die politische Verantwortung für negative Entwicklungen in Bezug auf Ziele und Instrumente gemindert werden.

Daten:

[Interview 4, Passage 42]; [Interview 4, Passage 62]; [Interview 13, Passage 35]

Indikator: Öffentliche Wahrnehmung

Erläuterung:

Der Indikator öffentliche Wahrnehmung beschreibt den Umstand, dass insbesondere verkehrspolitische Entscheidungen einer verstärkten medialen und öffentlichen Wahrnehmung unterliegen. Die Besonderheit ist dem Umstand geschuldet, dass verkehrspolitische Entscheidungen in der Regel Auswirkungen auf alle Menschen hat, die sich verkehrlich bewegen. In der Folge erscheint es häufig schwierig unpopuläre, jedoch verkehrspolitisch notwendige Entscheidungen zu fällen bzw. Maßnahmen umzusetzen. Andererseits kann öffentliche Wahrnehmung auch dazu beitragen, dass sich populäre verkehrliche Maßnahmen leichter umsetzen lassen.

Daten:

[Interview 4, Passage 54]; [Interview 5, Passage 47]; [Interview 6, Passage 33]; [Interview 10, Passage 29]; [Interview 11, Passage 65]

Indikator: Fehlende Bürgernähe

Erläuterung:

Der Indikator fehlende Bürgernähe beschreibt die Diskrepanz zwischen angenommenen politischen Willen der Gesellschaft durch die politischen Entscheider und tatsächlichem politischen Willen der Bürger. Hierbei sind sich politische Entscheider einerseits nicht darüber im Klaren, welche Anliegen die Bürger in Bezug auf Verkehr und Mobilität haben, teilweise werden sogar gegenteilige Wünsche durch die Politik angenommen. Die Diskrepanz kann bspw. durch sozialwissenschaftliche Studien verringert werden.

Daten: [Interview 6, Passage 29];

Indikator: Handhabbarkeit

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt den Bedarf, dass verkehrspolitische Instrumente, um von politischen Entscheidern unterstützt zu werden, ausreichend deutlich darstellen müssen, welche konkreten verkehrlichen Probleme gelöst werden können. Auch muss das Instrument selbst deutlich machen, welche Pflichten den jeweiligen politischen Entscheidern zukommen, wenn sie selbst zur Durchdringung von Mobilitätsmanagement beitragen möchten. Gleichzeitig ist es notwendig, für die jeweiligen politischen Entscheider zugeschnittene und überzeugende Argumente aufzubereiten, die dann wiederum selbst von den Politikern angewandt werden können.

Daten:

[Interview 5, Passage 56]; [Interview 8, Passage 27]; [Interview 9, Passage 86]; [Interview 10, Passage 59]; [Interview 12, Passage 78]; [Interview 14, Passage 23]

Indikator: Selbstdarstellung

Erläuterung:

Der Indikator Selbstdarstellung beschreibt den Bedarf in Bezug auf das Mobilitätsmanagement, darzustellen, inwieweit das Instrument zum politischen Eigenmarketing genutzt werden kann. Hierbei ist es notwendig, Optionen herzustellen, die der Profilierung von politischen Entscheidern dienlich sind. Mobilitätsmanagement kann bspw. deutlich an Dynamik gewinnen, sofern Kommunalpolitiker einen Mehrwert für ihre jeweilige Kommune durch das Instrument sehen. In diesem Zusammenhang sollte dann auch herausgestellt werden, dass die Anwendung des Mobilitätsmanagements auf die Initiative des jeweiligen Politikers zurückzuführen ist.

Daten:

[Interview 4, Passage 44]; [Interview 10, Passage 29]; [Interview 10, Passage 31]; [Interview 12, Passage 75]

Indikator: Willkürlichkeit

Erläuterung:

Der Indikator Willkürlichkeit beschreibt die strukturelle Eigenschaft der Politik, dass Entscheidungen nicht immer nach rational erklärbaren Mustern erfolgen. Neben nicht erklärbaren Überzeugungen und Dynamiken spielen Zufälle in der nicht strategischen Themenwahl ebenfalls eine Rolle. Durch die Willkürlichkeit wird die politische Entscheidungsfindung teilweise als Black-Box angesehen, die nicht wissenschaftlich erklärbar ist.

Daten:

[Interview 12, Passage 32]; [Interview 12, Passage 33]; [Interview 12, Passage 41]

Indikator: Liberales Steuerungsverständnis

Erläuterung:

Der Indikator liberales Steuerungsverständnis bezeichnet das informelle Verhaltensmuster bei der politischen Entscheidungsfindung, ein möglichst hohes Maß an individuellen und marktbezogen Freiheitsgraden zu ermöglichen. Hierbei herrscht explizite Ablehnung der politischen Entscheidungsträger, in den Verdacht zu geraten, Verkehrs- und Mobilitätsverhalten vorzugeben (Bevormundungsaversion). Auch für technische Systeme und Geschäftsmodelle gilt dabei die Annahme, dass auf Basis eines möglichst barrierefreien Marktzugangs, sich die gesamtgesellschaftlich besten Lösungen etablieren. Zudem muss neuen Akteuren diskriminierungsfrei die Möglichkeit eingeräumt, neue Systeme anzuwenden.

Daten:

[Interview 1, Passage 33]; [Interview 7, Passage 25]; [Interview 9, Passage 43]; [Interview 12, Passage 75]; [Interview 12, Passage 96]; [Interview 14, Passage 21]

Schlüsselfaktor: Verwaltungsstrukturen

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt strukturelle Faktoren innerhalb der Verwaltungen, welche für die Implementierung von Mobilitätsmanagement relevant sind. Dazu zählen formelle und informelle Strukturen, Know-how, Denk- und Handlungsweisen sowie Gepflogenheiten der Verwaltungen auf allen politischen Ebenen, die für die Durchsetzung bzw. nicht-Durchsetzung von Mobilitätsmanagement von Relevanz sind.

Indikator: Fehlende Kenntnis

Erläuterung:

Dieser Indikator bezeichnet die fehlende Expertise im Bereich der Verkehrs- und Mobilitätsplanung auf Seiten der Verwaltungen. So fehlt es innerhalb der Verwaltungsabteilungen, besonders auf kommunaler Ebene, häufig an ausgebildeten Verkehrsexperten, die ein entsprechenden Konzept für Mobilitätsmanagement und eine adäquate Evaluation umsetzen könnten. Mobilitätsmanagement ist damit abhängig von den örtlichen Rahmenbedingungen innerhalb der zugehörigen Verwaltungen.

Daten:

[Interview 11, Passage 33]; [Interview 7, Passage 80]; [Interview 6, Passage 51]; [Interview 1, Passage 108]

Indikator: Politischer Einfluss

Erläuterung:

Der Indikator steht für die verwaltungsseitige Möglichkeit, auf politische Entscheider Einfluss zu nehmen. Durch die beratende Rolle der Verwaltung und institutionalisierte Kommunikationskanäle ergeben sich für die Verwaltung mehr Möglichkeiten, politisch Einfluss zu üben als für externe Akteure. Dabei werden diese Kanäle zum Teil sehr unterschiedlich von den Verwaltungen in Anspruch genommen und unterscheiden sich je nach Themengebiet und Hierarchieebene.

Daten:

[Interview 12, Passage 35]; [Interview 6, Passage 25]

Indikator: Politische Unabhängigkeit

Erläuterung:

Die Politische Unabhängigkeit ist die Eigenschaft der Verwaltung, nicht direkt abhängig von den politischen Gesetzmäßigkeiten zu sein. So kann die Verwaltung über viele Legislaturperioden hinweg eine systematische Agenda verfolgen und muss sich nicht demokratisch legitimieren. Dadurch ergeben sich Stärken und Potentiale der Verwaltung, was wiederum Einfluss auf den Gestaltungsraum von Mobilitätsmanagement hat.

Daten:

[Interview 12, Passage 35]

Indikator: Politische Abhängigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Abhängigkeit der Verwaltungen von politischen Entscheidern. Demnach sind Verwaltungen in ihrem Handlungsspielraum stark eingeschränkt, solange sie keine politische Rückendeckung für ihre Ziele erfahren. In diesem Zusammenhang werden bspw. mit Staatssekretären den Verwaltungsabteilungen direkte Vorgesetzte vorgeschaltet, sodass Mobilitätsmanagement nur über politische Unterstützung verwaltungsseitig stattfinden kann.

Daten:

[Interview 8, Passage 75]; [Interview 14, Passage 17]; [Interview 7, Passage 104]; [Interview 12, Passage 61]; [Interview 12, Passage 61]; [Interview 12, Passage 17]; [Interview 13, Passage 35]; [Interview 12, Passage 96–97]

Indikator: Bewusste Ablehnungshaltung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die verwaltungsseitige Ablehnung gegenüber neuen oder noch nicht standardisierten Planungsansätzen. Dabei nehmen die Verwaltungen eine antagonistische Position gegenüber Verfahren ein, welche derzeit nicht innerhalb der Planungsstrukturen verankert sind. In der Folge entsteht keine Expertise in den Verwaltungsabteilungen und eine Diffusion von Mobilitätsmanagement innerhalb der Verwaltungen wird blockiert.

Daten:

[Interview 6, Passage 57]; [Interview 11, Passage 29]; [Interview 4, Passage 48]; [Interview 4, Passage 54]

Indikator: Evaluationsdefizit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt das Evaluationsdefizit innerhalb der Verwaltungen in Bezug auf die Verkehrsplanung. Dabei sind häufig weder ausreichend finanzielle und personelle Mittel vorhanden, noch entsprechende Expertise für gewinnbringende Evaluationen. Dementsprechend stehen Verwaltungen vor der Herausforderung, neuere Ansätze gegenüber Politik und externen Akteuren zu bewerben, da Informationen und Daten über die exakte Wirkung fehlen.

Daten:

[Interview 6, Passage 49]

Indikator: Kommunikationsgeschwindigkeit

Erläuterung:

Durch die zum Teil umfassenden Strukturen innerhalb von Verwaltungen und gängigen Kommunikationskanäle kommt es verwaltungsseitig häufig zu zeitlichen Verzögerungen in Bezug auf interne Entscheidungsprozesse und Abstimmungen mit externen Akteuren. Damit stellt sich die Verwaltung als verzögernder Partner für Kooperationen im Bereich Mobilitätsmanagement dar und verliert die Meinungshoheit und Gestaltungsmacht an externe Beratungsunternehmen.

Daten:

[Interview 6, Passage 43]; [Interview 13, Passage 25]

Indikator: Paradigmenwechsel

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Wandel der Verkehrsplanung von Verwaltungen. So existieren in Kommunen häufiger integrierte Ansätze Verkehrsplanung zu betreiben und neue Konzepte wie Mobilitätspläne zu erstellen. Dabei kann die Verwaltung als wesentlicher Multiplikator von innovativen Ansätzen aus der Wissenschaft gegenüber politischen Akteuren dienen. Dementsprechend ist das Potential für die Implementierung von Mobilitätsmanagement im Sinne eines nachhaltigen Verkehrsparadigmas hier besonders hoch.

Daten:

[Interview 13, Passage 13]; [Interview 6, Passage 15]

Indikator: Leitungsfiguren

Erläuterung:

Leitungsfiguren stellen in den Verwaltungen wesentliche Akteure dar, die eine Diffusion und Implementierung von Mobilitätsmanagement ermöglichen oder behindern können. Dabei haben Abteilungs- und Referatsleiter zum Teil großen Einfluss auf politische und verwaltungsseitige Entscheidungsträger und dienen damit als ein Multiplikator für Planungskonzepte.

Daten:

[Interview 13, Passage 45]; [Interview 9, Passage 13]; [Interview 10, Passage 33]; [Interview 4, Passage 40]

Indikator: Ressortaufteilung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Aufteilung der verschiedenen Ressorts innerhalb der Verwaltungen. Dabei kann die Ressortaufteilung für eine Integrierte Verkehrsplanung und eine Implementierung von Mobilitätsmanagement eine Barriere darstellen, da eine Vielzahl von Verwaltungsakteuren mit verschiedenen Zielen in den Abstimmungsprozess mit einbezogen werden müssen. In diesem Zusammenhang haben die jeweiligen Abteilungen, Referate, Ministerien unterschiedliche Vorstellungen und Ziele, welche sich in der Blockade oder dem Unterstützen von Planungskonzepten darstellt.

Daten:

[Interview 4, Passage 68]; [Interview 4, Passage 40]; [Interview 5, Passage 49]; [Interview 1, Passage 63–64]; [Interview 1, Passage 93]

Indikator: Natürliches Trägheitsmoment

Erläuterung:

Der Indikator bezeichnet das verwaltungsseitige Trägheitsmoment in Bezug auf Entscheidungsfindungen und die Diffusion neuer Konzepte. Dabei spielen verfestigte Planungs- und Kommunikationstrukturen in den Verwaltungen eine wesentliche Rolle, die sie für externe Akteure als träge und konservativ erscheinen lässt. Durch die hierarchische Aufteilung innerhalb von Verwaltungen ergeben sich zusätzlich erhöhte Abhängigkeiten von Einzelpersonen, welche entschleunigend auf die Planungsprozessen wirken können.

Daten:

[Interview 11, Passage 43]; [Interview 11, Passage 41]; [Interview 7, Passage 42]; [Interview 4, Passage 19]; [Interview 4, Passage 66]; [Interview 4, Passage 48]; [Interview 1, Passage 107]

Indikator: Ausreichende Ressourcen

Erläuterung:

Dieser Indikator stellt die Ansicht dar, dass den Verwaltungen in Bezug auf die Verkehrsplanung ausreichend finanzielle und personelle Mittel zur Verfügung stehen. Mögliche Barrieren für die Diffusion von Mobilitätsmanagement sind damit Faktoren, welche nicht mit den Finanzen oder dem Personalressourcen in Verbindung stehen.

Daten:

[Interview 8, Passage 59]; [Interview 5, Passage 25]

Indikator: Begrenzte Ressourcen

Erläuterung:

Dieser Indikator stellt die Ansicht dar, dass den Verwaltungen in Bezug auf die Verkehrsplanung nicht ausreichend finanzielle und personelle Mittel zur Verfügung stehen. Die operationelle Planung und Nutzung von neuartigen Planungskonzepten ist damit auf Verwaltungsseite stark eingeschränkt. Dies hat zur Folge, dass die Expertise extern von Beratungsunternehmen eingekauft werden muss und entsprechende Evaluationen nicht durchgeführt werden. Damit wird die Gestaltungsmacht der Verwaltungen, besonders auf kommunaler Ebene, wesentlich eingeschränkt.

Daten:

[Interview 3, Passage 78]; [Interview 13, Passage 38–39]; [Interview 3, Passage 43]; [Interview 14, Passage 26–27]; [Interview 5, Passage 23]; [Interview 7, Passage 68]; [Interview 6, Passage 25]; [Interview 6, Passage 52–53]; [Interview 1, Passage 29]; [Interview 1, Passage 95]

Indikator: Infrastrukturfokus

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Zustand, dass Verwaltungen in der Verkehrsplanung den Fokus auf Infrastrukturprojekte legen. Das Konzept der am Menschen orientierten Verkehrsplanung wird damit eingeschränkt und Ansätze des Mobilitätsmanagements stehen vor der erhöhten Herausforderung zu diffundieren. Dementsprechend ist in Deutschland noch kein Bundesmobilitätsplan zu finden, sondern nur ein Infrastrukturplan.

Daten:

[Interview 14, Passage 21]; [Interview 13, Passage 13]; [Interview 9, Passage 51]; [Interview 13, Passage 19]; [Interview 13, Passage 13]

Schlüsselfaktor: Unternehmensstrukturen

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt unternehmensseitige Strukturen, welche wesentlichen Einfluss auf die Adaption von Mobilitätsmanagement haben. Dazu zählen formelle und informelle Strukturen, Know-how, Denk- und Handlungsweisen sowie Gepflogenheiten der privatwirtschaftlichen Unternehmen, die für die Durchsetzung bzw. Verhinderung von Mobilitätsmanagement von Relevanz sind.

Indikator: Politische Abhängigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Abhängigkeit der Unternehmen von politischen Entscheidern. So haben Subventionen und Regulierungen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsfeldentwicklung der Unternehmen und beeinflussen damit die Anwendung von betrieblichen Mobilitätsmanagement. Öffentliche Unternehmen sind von dieser Abhängigkeit noch stärker betroffen und fallen in ein ähnliches Abhängigkeitsverhältnis zur Politik wie Verwaltungen.

Daten:

[Interview 10, Passage 31]; [Interview 1, Passage 27]

Indikator: Beschränkte Einflussmöglichkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator bezeichnet die beschränkte Einflussmöglichkeit, welche Unternehmen auf die politischen Prozesse haben. Besonders in der Verkehrsplanung ist es für verwaltungsseitige und zivilgesellschaftliche Akteure leichter im Rahmen von Abstimmungsprozessen verkehrsrelevante Entscheidungen zu beeinflussen.

Daten:

[Interview 10, Passage 19]

Indikator: Heterogenität

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Unterschiede, welche zwischen den Unternehmen in Deutschland existieren. Gerade in Bezug auf das betriebliche Mobilitätsmanagement ist es schwer, standardisierte Lösungen zu finden, da jedes Unternehmen eigene Anforderungen und Rahmenbedingungen besitzt. Auch die Unterstützung von Mobilitätsmanagementkonzepten kann dabei stark abhängig von regionaler, wirtschaftlicher und personeller Lage sein.

Daten:

[Interview 14, Passage 23]; [Interview 12, Passage 27]

Indikator: Paradigmenwechsel

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für den Paradigmenwechsel innerhalb von Unternehmen, für ökologische und soziale Nachhaltigkeit Verantwortung zu übernehmen. So existieren immer häufiger spezielle Abteilungen in Unternehmen (bspw. CSR), welche sich mit Themen der Nachhaltigkeit und der Mobilität beschäftigen. Dementsprechend sind für eine unternehmensseitige Diffusion von Mobilitätsmanagement die Voraussetzungen besser gegeben, da die Expertise und die Ressourcen innerhalb des Unternehmens bereits zur Verfügung stehen.

Daten:

[Interview 2, Passage 56]; [Interview 2, Passage 39–40]

Indikator: Betriebsrat

Erläuterung:

Der Indikator kennzeichnet den hohen Stellenwert, den ein unternehmensinterner Betriebsrat für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung von betrieblichen Mobilitätsmanagement spielt. Dabei kann der Betriebsrat einen wesentlichen Multiplikator innerhalb des Unternehmens darstellen, um Mobilitätkonzepte umzusetzen oder zu behindern.

Daten:

[Interview 5, Passage 31]

Indikator: Gewinnorientiertes Handeln

Erläuterung:

Der Indikator Gewinnorientiertes Handeln gibt den Rahmen wieder, in dem sich jedes gewinnorientierte Unternehmen befindet. Daraus lassen sich auch die Grenzen möglicher Mobilitätskonzepte ableiten, dass nur unter Voraussetzung einer positiven Wirtschaftsbilanz Mobilitätsmanagement vom Unternehmen getragen wird. Umgekehrt lässt dies wiederum Rückschlüsse auf die Positionierung von Unternehmen zu übergeordneten Verkehrskonzepten auf kommunaler oder Bundesebene zu.

Daten:

[Interview 2, Passage 30]; [Interview 2, Passage 78]

Indikator: Motivationsdefizit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt das fehlende Interesse von Unternehmen, sich für den Verkehr und die Mitarbeitermobilität zu engagieren. Als privatwirtschaftliche Akteure spielen andere Faktoren eine Rolle und die Versorgung mit Infrastrukturen und deren Organisation ist Aufgabe des Staates. Dementsprechend existiert bei den Unternehmen in Deutschland kein intrinsisches Interesse für Mobilitätsmanagement

Daten:

[Interview 6, Passage 49]; [Interview 5, Passage 31]; [Interview 2, Passage 56]

Indikator: Wechselhafte Personalstrukturen

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die nicht dauerhaften Personalstrukturen in Unternehmen und die daraus resultierende Unzuverlässigkeit von einzelnen Führungsfiguren. Für das Mobilitätsmanagement entsteht das Risiko, dass entsprechende Träger des Ansatzes innerhalb des Unternehmens langfristig die Position wechseln. Ist das Konzept dabei nur über die Person gebunden und nicht institutionalisiert, besteht die Gefahr, dass die betrieblichen Mobilitätskonzepte wieder aufgegeben werden.

Daten:

[Interview 6, Passage 49]

Indikator: Fehlende Kenntnis

Erläuterung:

Dieser Indikator bezeichnet die fehlende Expertise im Bereich der Verkehrs- und Mobilitätsplanung auf Seiten der Unternehmen. So fehlt es innerhalb der Unternehmensabteilungen häufig an ausgebildeten Verkehrsexperten, die Konzepte und Evaluationen des Mobilitätsmanagements umsetzen könnten. Mobilitätsmanagement ist damit abhängig von den örtlichen Rahmenbedingungen innerhalb der jeweiligen Unternehmen.

Daten:

[Interview 6, Passage 19]; [Interview 5, Passage 43]; [Interview 7, Passage 66]

Indikator: Personenabhängigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Abhängigkeit des betrieblichen Mobilitätsmanagements von bestimmten Personalstellen. Die zuständige Führungsfigur kann damit als Treiber oder Barriere für eine nachhaltige Implementierung von Mobilitätsmanagement fungieren. Mit einem Wechsel der Personalie ergeben sich auch für das Mobilitätsmanagement neue Rahmenbedingungen.

Daten:

[Interview 6, Passage 49]

Schlüsselfaktor: Definitionswahrnehmung

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor beschreibt die unterschiedlichen begrifflichen Ausprägungen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement. Die verschiedenen Indikatoren sind dabei Themenfelder eines möglichen Verständnisses. Auch können die Indikatoren Meinungen zur derzeitigen Definition von Mobilitätsmanagement abbilden. Aus der Definition leiten sich Ziele und Umsetzungsformen des Mobilitätsmanagements ab.

Indikator: Duales Verständnis

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das definitorische Phänomen, dass zwei implizite Sichtweisen in Bezug auf Mobilitätsmanagement existieren. Die erste Sichtweise versteht das Mobilitätsmanagement als operatives „Werkzeug“ der Verkehrsplanung, dem vor allem informatorische Maßnahmen zugeordnet sind. Die zweite Sichtweise versteht das Instrument als übergeordnetes „Planungsideal“, welches die Verkehrsentwicklung strategisch und entsprechend den Zielen einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung beplant.

Daten:

[Interview 9, Passage 69]

Indikator: Begriffsüberladung

Erläuterung:

Der Indikator reflektiert die Meinung, dass das derzeitige begriffliche Verständnis von Mobilitätsmanagement in Teilen Redundanzen aufweist. Die Überladung der Begrifflichkeit macht den Ansatz unbestimmt und lässt es willkürlich erscheint, da eine Vielzahl an unterschiedlichen Maßnahmen und Konzepten innerhalb des Mobilitätsmanagement subsummiert werden.

Daten:

[Interview 7, Passage 70]

Indikator: Definitorische Irrelevanz

Erläuterung:

Der Indikator reflektiert die Meinung, dass die Definition von Mobilitätsmanagement für die individuelle Arbeit der Akteure ohne Bedeutung ist. Dies bedeutet, dass zwar möglicherweise das Mobilitätsmanagement angewandt wird, jedoch der Akteur selbst über keine konkrete Erklärung des Begriffs verfügt. Es wird kein Vorteil darin gesehen, Mobilitätsmanagement strategisch einzuordnen oder Organisationseinheiten für Mobilitätsmanagement zu schaffen.

Daten:

[Interview 1, Passage 17]; [Interview 12, Passage 92]

Indikator: Uneinheitliches Begriffsverständnis

Erläuterung:

Der Indikator reflektiert die Meinung, dass die Begrifflichkeiten des Mobilitätsmanagements von Akteur zu Akteur divergieren. Auch folgt der Indikator der Annahme, dass teilweise Akteure ein „informelles Mobilitätsmanagement“ betreiben, welches nicht unter dem gleichnamigen Oberbegriff angewandt wird.

Daten:

[Interview 7, Passage 38]; [Interview 7, Passage 72]; [Interview 9, Passage 78]

Indikator: Unscharfe Begriffsabgrenzung

Erläuterung:

Der Indikator reflektiert die Meinung, dass der Begriff Mobilitätsmanagement über keine feststehende Definition verfügt, hinter der sich ein Großteil der Akteure vereint. Die Begriffsunschärfe ist sowohl auf den vielfältigen Maßnahmenkatalog als auch auf die bewusste Aneignung themennaher Planungsfelder zurückzuführen. Darüber hinaus existieren teilweise ungeklärte Überschneidungen zur Infrastrukturplanung, die den Begriff unscharf erscheinen lassen.

Daten:

[Interview 1, Passage 17]; [Interview 7, Passage 15]; [Interview 7, Passage 19]; [Interview 7, Passage 48]; [Interview 7, Passage 92]; [Interview 8, Passage 29]; [Interview 11, Passage 16]; [Interview 13, Passage 13]

Schlüsselfaktor: Definition

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor beschreibt die unterschiedlichen begrifflichen Ausprägungen in Bezug auf das Mobilitätsmanagement. Die verschiedenen Indikatoren sind dabei Themenfelder eines möglichen Verständnisses. Auch können die Indikatoren Meinungen zur derzeitigen Definition von Mobilitätsmanagement abbilden. Aus der Definition leiten sich Ziele und Umsetzungsformen des Mobilitätsmanagements ab.

Indikator: Verhaltensbeeinflussung

Erläuterung:

Der Indikator Verhaltensbeeinflussung beschreibt die definitorische Auffassung von Mobilitätsmanagement, dass dieses den Menschen in seinem Verkehrsverhalten beeinflusst. Wesentlicher Aspekt der Verhaltensbeeinflussung ist, den Nutzer in seiner Wahl des Verkehrsmittels zu steuern. Hierbei kann die Verhaltensbeeinflussung einerseits so interpretiert werden, dass dem Nutzer Hilfestellungen gegeben werden, das für ihn idealste Verkehrsmittel zu erkennen. Andererseits kann Mobilitätsmanagement auch direkt mit dem Ziel verknüpft werden, ein konkretes Verkehrsmittel zu fördern. Hierbei ist es unerheblich, welches Verkehrsmittel für den Nutzer objektiv das idealste ist. Die definitorische Auffassung der Verhaltensbeeinflussung steht im Konflikt zum liberalen Steuerungsverständnis.

Daten:

[Interview 3, Passage 33]; [Interview 6, Passage 29]; [Interview 9, Passage 33]; [Interview 12, Passage 15]; [Interview 13, Passage 13]; [Interview 14, Passage 19]; [Interview 14, Passage 21]

Indikator: Marketing

Erläuterung:

Der Indikator Marketing beschreibt das Begriffsverständnis, dass Mobilitätsmanagement der Bewerbung von verkehrlichen Maßnahmen obliegt. Dabei kann es sich einerseits um flankierende Kommunikationsmaßnahmen der Infrastrukturplanung und des Verkehrsmanagements handeln, um die Betroffenen frühzeitig in Kenntnis zu setzen. Andererseits kann nach diesem Verständnis das Mobilitätsmanagement dazu dienen, existierende und neue Mobilitätsangebote der Kommune zu bewerben, damit diese verstärkt genutzt werden. Im Bereich der privaten Mobilitätsdienstleister dient das Mobilitätsmanagement damit der Bewerbung von Geschäftsmodellen.

Daten:

[Interview 6, Passage 37]; [Interview 11, Passage 33]; [Interview 12, Passage 13]; [Interview 12, Passage 17]

Indikator: Weiche Maßnahmen

Erläuterung:

Das Verständnis Mobilitätsmanagement als weiche Maßnahme begreift den Ansatz als Gegensatz zur klassischen Infrastrukturplanung. Nicht die baulichen Veränderungen oder gesetzlichen Vorschriften stehen dabei im Vordergrund, sondern die Bewerbung und Information über existierende Infrastruktur und Gesetze. Hierbei gilt auch die Annahme, dass existierende Mobilitätsangebote häufig bereits über eine gute Qualität verfügen, jedoch ineffizient genutzt werden.

Daten:

[Interview 7, Passage 13]; [Interview 7, Passage 15]; [Interview 8, Passage 23]

Indikator: Systematisches Mobilitätsmanagement

Erläuterung:

Der Indikator Systematisches Mobilitätsmanagement bildet das Verständnis ab, dass korrektes Mobilitätsmanagement langfristig, flächendeckend und dauerhaft angelegt sein muss, um verkehrliche Wirkungen zu erzielen. Insbesondere kurzfristige Pilotprojekte, welche keine Erkenntnisse über die Langzeitwirkung generieren, stehen dabei im Widerspruch zu einem systematischen Mobilitätsmanagement. Systematisches Mobilitätsmanagement wird insbesondere durch die Festlegung in Planwerken wie bspw. Verkehrsentwicklungsplänen und die Benennung eines expliziten strategischen Rahmens gewährleistet.

Daten:

[Interview 6, Passage 29];

Indikator: Verkehrsmanagement

Erläuterung:

Der Indikator Verkehrsmanagement beschreibt das Verständnis von Mobilitätsmanagement im Sinne des klassischen Verkehrsmanagements. Die begriffliche Überschneidung fußt auf den Gegebenheiten Mitte der 1990er Jahre, als die Erkenntnisse des auf den MIV gerichteten Verkehrsmanagements auf den ÖPNV übertragen wurden. Unter dem Begriff des Mobilitätsmanagements wurden demnach vor allem Maßnahmen der Organisation bzw. der Netzplanung verstanden (Routenänderung, Taktänderung im ÖPNV), welche klassischerweise dem Verkehrsmanagement obliegt.

Daten:

[Interview 13, Passage 13]

Indikator: Sektorale Abgrenzung

Erläuterung:

Der Indikator Sektorale Abgrenzung beschreibt das Verständnis in Bezug auf Mobilitätsmanagement, dass definierbare und sichtbare Grenzen zwischen dem Mobilitätsmanagement und anderen Planungsfeldern existieren. Demnach sind beispielsweise bauliche Maßnahmen kein Teil des Mobilitätsmanagements, da diese dem Infrastrukturmanagement zugehörig sind. Zusätzlich existieren

zwischen den Sektoren unterschiedliche Planungskulturen und wissenschaftliche Disziplinen, die nur geringe Überschneidungen aufweisen.

Daten: [Interview 3, Passage 91]; [Interview 6, Passage 29]; [Interview 6, Passage 34]

Indikator: Operatives Verständnis

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Verständnis, dass Mobilitätsmanagement ein Instrument der Verkehrsplanung darstellt, welches keine eigenen politischen Ziele verfolgt. Demnach wird die Zielsetzung, welchem Zweck das Instrument dient, an die politische Ebene „ausgelagert". Mobilitätsmanagement ordnet sich dabei einem strategischen Gesamtkonzept unter und gestaltet im Sinne des politischen Auftrags Verkehr und Mobilität.

Daten:

[Interview 1, Passage 78]; [Interview 3, Passage 13]; [Interview 12, Passage 13]; [Interview 13, Passage 13]; [Interview 13, Passage 15]

Indikator: Integriertes Verständnis

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Verständnis, dass Mobilitätsmanagement, übergeordnet zur operativen Ebene, ein strategisches Instrument der Verkehrs- und Stadtplanung darstellt. Demnach obliegt dem Mobilitätsmanagement die Verantwortung, übergeordnet zum Infrastruktur- und Verkehrsmanagement, Abwägungen zwischen den verkehrsplanerischen Optionen vorzunehmen, verkehrspolitische Ziele zu definieren und Maßnahmen vorzuschreiben.

Daten:

[Interview 3, Passage 37]; [Interview 9, Passage 67]; [Interview 9, Passage 68]; [Interview 9, Passage 69]; [Interview 9, Passage 71]; [Interview 10, Passage 80]

Schlüsselfaktor: Normative Komponente

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Normative Komponente fast alle Indikatoren zusammen, welche die normativen Eigenschaften von Mobilitätsmanagement betreffen. Durch die historische Entwicklung war Mobilitätsmanagement von Beginn an in Kombination mit einem normativen Anspruch – der Reduktion des Kraftfahrzeugverkehrs – verknüpft. Damit einhergehend ergeben sich spezifische Stärken und Schwächen für Mobilitätsmanagement vor dem Hintergrund einer systematischen Implementierung in der Verkehrsplanung.

Indikator: Normativer Ursprung

Erläuterung:

Dieser Indikator fasst die Begründungen zusammen, welche das Mobilitätsmanagement untrennbar mit dem normativen Anspruch verknüpfen. Dabei stellt Mobilitätsmanagement einen strategischen Anspruch, die Ziele der Verkehrsplanung entsprechend dem Leitbild auszurichten. Dementsprechend ist in diesem Verständnis Mobilitätsmanagement anderen Planungsfeldern hierarchisch vorgesetzt und begreift sich als übergeordnetes Leitbild.

Daten:

[Interview 13, Passage 15]; [Interview 14, Passage 19]

Indikator: Normative Chance

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Chancen, welche sich für Mobilitätsmanagement durch die normative Aufladung ergeben. Dabei kann ein Leitbild durch seine normative Komponente die Bevölkerung und die Politik animieren, sich für das Instrument bzw. den Ansatz einzusetzen. Dabei unterstützt die gemeinsame Vision des Leitbildes, die beteiligten Akteure an einem gemeinsamen Tisch zu vereinen und das Mobilitätsmanagement zu diffundieren.

Daten:

[Interview 5, Passage 45]; [Interview 5, Passage 45]; [Interview 10, Passage 33]

Indikator: Normative Barrieren

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Probleme, welche für Mobilitätsmanagement im Zusammenhang mit seiner normativen Komponente einhergehen. Dabei kann das normative Leitbild Politik und Planer davon abhalten Mobilitätsmanagement als vollwertiges Planungsinstrument anzusehen. Zustimmung erfolgt nur unter dem Vorbehalt gleicher normativer Ansichten. Damit unterscheidet es sich grundlegend von anderen Planungsfeldern, wie dem Verkehrsmanagement und der Infrastrukturplanung, die von sich aus zielunabhängig definiert sind.

Daten:

[Interview 8, Passage 61]; [Interview 5, Passage 43]; [Interview 2, Passage 92]; [Interview 5, Passage 46]

Schlüsselfaktor: Motivation

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt die Interessen, welche mit Mobilitätsmanagement als Instrument der Verkehrsplanung verfolgt werden sollen. Dabei spielt eine Rolle, was der jeweilige Akteur mit dem Mobilitätsmanagement verbindet und welches seine Motivation ist, Mobilitätsmanagement zu implementieren.

Indikator: Stadtverträglichkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement unter dem Leitbild des stadtverträglichen Verkehrs zu implementieren. In diesem Zusammenhang soll Mobilitätsmanagement die Verkehrsplanung dabei unterstützen, den Verkehr im verträglichen Maße für die Stadtbevölkerung abzuwickeln. Priorität liegt auf dem Erhalt des Stadtraumes und der Nichtbelastung der Anwohner.

Daten:

[Interview 1, Passage 61]

Indikator: Wirtschaftlichkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement anhand von wirtschaftlichen Aspekten auszurichten. Demnach müssen sich die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements selbst finanzieren oder entsprechend überarbeitet werden. Die Effektivität sowie die Bedürfnisse der Nutzer spielen dabei nur eine nachgeordnete Rolle.

Daten:

[Interview 1, Passage 35]

Indikator: Fehlende Motivation

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die allgemeine fehlende Motivation bei den unterschiedlichen Akteuren, Mobilitätsmanagement konsequent durchzusetzen. Dabei gilt eine Vielzahl an Kausalitäten für die Akteure aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft, weshalb der Ansatz des Mobilitätsmanagements nicht verfolgt wird. In dieser Hinsicht verbindet sie nur die Abwesenheit einer intrinsischen Motivation.

Daten:

[Interview 7, Passage 13]; [Interview 7, Passage 77–80]; [Interview 14, Passage 21]; [Interview 7, Passage 88]; [Interview 10, Passage 33]; [Interview 7, Passage 13]; [Interview 1, Passage 25]

Indikator: Ökologie

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Motivation, Mobilitätsmanagement auf Grund ökologischer Aspekte zu verfolgen. Dabei stellt die umweltverträgliche Abwicklung des Verkehrs die primäre Aufgabe des Mobilitätsmanagements dar und der Hauptfokus besteht darin, Schäden für die Umwelt auf ein Minimum zu reduzieren. Wirtschaftliche und soziale Aspekte spielen eine nachgeordnete Rolle.

Daten:

[Interview 5, Passage 19]; [Interview 2, Passage 72]

Indikator: Gesundheit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Gesundheit der Verkehrsnutzer oder Mitarbeiter als grundlegende Motivation für Mobilitätsmanagement. Dabei liegt vor allem der Fokus auf der Fahrradförderung von Mobilitätsmanagement und die damit einhergehenden gesundheitlichen Aspekte. Der motorisiert Verkehr wird hingegen als stressinduzierend und bewegungsvermeidend angesehen.

Daten:

[Interview 2, Passage 42]

Indikator: Wissensmehrung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement zur Wissensmehrung zu betreiben. Demzufolge ist der aktuelle Wissensstand über die Wirkungen und Effekte von Mobilitätsmanagement noch unzureichend. Es bedarf deshalb weiterer Pilotprojekte und entsprechender Evaluationen. Hierbei liegt der Fokus erst auf der Untersuchung des Planungsfeldes selbst, bevor von eine systematischen Implementierung in der Verkehrsplanung umgesetzt werden kann.

Daten:

[Interview 13, Passage 21]

Indikator: Effizienz

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement aus dem Effizienzgedanken heraus zu betreiben. Dabei gilt es, mit möglichst wenig Input den maximalen Nutzen für Ökonomie, Ökologie und Mensch zu erzielen. Die Effektivität der Maßnahmen ist nachrangig. Solange die Maßnahmen weiter auf die Effizienz hin optimiert werden können und der Nutzen den Aufwand übersteigt, kann das Mobilitätsmanagement als Instrument angewandt werden.

Daten:

[Interview 14, Passage 21]; [Interview 3, Passage 47]; [Interview 5, Passage 24–25]; [Interview 5, Passage 21]; [Interview 14, Passage 33]

Indikator: Gemeinwohl

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Motivation, Mobilitätsmanagement als gemeinnütziges Instrument einzusetzen. Ziel ist es hierbei, der Allgemeinheit den größten Nutzen zu verschaffen und partikuläre Interessen in den Hintergrund zu stellen. Dabei spielt die soziale Nachhaltigkeit der Maßnahmen eine vordergründige Rolle.

Daten:

[Interview 11, Passage 19]; [Interview 11, Passage 59]; [Interview 4, Passage 27]; [Interview 9, Passage 37]; [Interview 12, Passage 15]; [Interview 7, Passage 70]; [Interview 5, Passage 25]

Indikator: Nachhaltigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement unter allen Nachhaltigkeitsaspekten aufzufassen. Dabei gilt es den Ansatz im Kontext einer integrierten Verkehrspolitik über die ökonomische, ökologische und soziale Dimension zu integrieren. Erst die Einbeziehung aller drei Nachhaltigkeitsdimensionen ermöglicht es, Mobilitätmanagement langfristig zu institutionalisieren.

Daten:

[Interview 10, Passage 13]; [Interview 7, Passage 23]; [Interview 6, Passage 13]; [Interview 14, Passage 19]; [Interview 2, Passage 36]

Indikator: Individuelles Leitbild

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Motivation, Mobilitätsmanagement aus normativen Gründen, in der Regel verknüpft mit der Reduzierung des Kraftfahrzeugverkehrs, umzusetzen. Dabei spielen wirtschaftliche, soziale und ökologische Interessen eine nachgeordnete Rolle und werden dem Ziel des normativen Leitbildes untergeordnet. Dementsprechend offen stellt sich auch der Maßnahmenkatalog dar, solange sie der Zieloperationalisierung dienen.

Daten:

[Interview 3, Passage 28–29]; [Interview 9, Passage 51]; [Interview 9, Passage 37]; [Interview 9, Passage 78]; [Interview 6, Passage 41] ; [Interview 14, Passage 19]; [Interview 12, Passage 15]

Indikator: Geschäftsfeld

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Motivation, Mobilitätsmanagement als Geschäftsfeld zu betreiben. Dabei stehen wirtschaftliche Interessen und ein gewinnorientiertes Handeln im Vordergrund. Abhängig von wirtschaftlichen Faktoren werden die Maßnahmen ausgewählt und finanziell effizient umgesetzt. Neben den operativen Maßnahmen stellt auch die Dienstleistung der Mobilitätsberatung ein wesentliches Element des Geschäftsfeldes Mobilitätsmanagement dar.

Daten:

[Interview 12, Passage 35]; [Interview 9, Passage 74]; [Interview 3, Passage 15–17]; [Interview 4, Passage 31]; [Interview 3, Passage 62–63] ; [Interview 1, Passage 29]

Schlüsselfaktor: Fokus

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus eines Akteurs bei der Verfolgung der spezifischen Ziele von Mobilitätsmanagement. Dabei spielt weniger die ursprüngliche Motivation eine Rolle, als das konkret zu erreichende Ziel für die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements. In der Folge kommen nur Maßnahmen für das Mobilitätsmanagement in Frage, welche auf den spezifischen Fokus des Akteurs abzielen.

Indikator: Verkehrsentwicklung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Verkehrsentwicklung insgesamt. Dabei spielen weniger spezifische Ziele eine Rolle als vielmehr die gesamte Gestaltung der zukünftigen Verkehrsentwicklung. Unter dieser Betrachtungsweise ist das Mobilitätsmanagement der Verkehrsplanung und deren Aufgabenträgern zugeordnet.

Daten:

[Interview 14, Passage 13]

Indikator: Verkehrsreduktion

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure, realisierte Ortsveränderungen zu verringern. Hierbei ist das primäre Ziel der Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, den Verkehr bzw. Kraftfahrzeuge zu reduzieren.

Daten:

[Interview 7, Passage 20–21]

Indikator: Verkehrsverlagerung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Verkehrsverlagerung. Dabei stellt die Veränderung des Modal Splits auf umweltfreundliche Verkehrsmittel das Hauptziel des Mobilitätsmanagements dar. Entsprechende Maßnahmen können restriktiv für den motorisierten Individualverkehr und entsprechend angebotsorientiert für den Umweltverbund aufgestellt sein.

Daten:

[Interview 14, Passage 19]

Indikator: Verkehrsflusserhaltung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Verkehrsflusserhaltung. Dabei spielen die Umordnung der Verkehrsmittel oder die Reduktion eine nachgeordnete Rolle, solange die störungsfreie Abwicklung des Verkehrs aufrechterhalten werden kann. Erst bei wesentlicher Beeinträchtigung des Verkehrsflusses können restriktivere Maßnahmen oder infrastrukturelle Maßnahmen in Erwägung gezogen werden.

Daten:

[Interview 3, Passage 35]

Indikator: Gesellschaftliche Teilhabe

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Gesellschaftliche Teilhabe. Dabei dient die Verkehrsplanung und alle verkehrsbezogenen Maßnahmen dazu, den Menschen die Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen. Dementsprechend ist der Verkehr Mittel zum Zweck der gesellschaftlichen Teilhabe und sollte diesen nicht behindern. Abgeleitete Maßnahmen sind deshalb am Menschen orientiert und nicht an den Verkehrsmitteln.

Daten:

[Interview 10, Passage 21]; [Interview 9, Passage 59]; [Interview 5, Passage 19]

Indikator: Vernetzung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Vernetzung. Dabei erfüllt Mobilitätsmanagement den Zweck, unterschiedliche digitale und nicht-digitale Angebote zu vernetzen und damit die Mobilität der Menschen zu verbessern. Maßnahmen beschränken sich dabei häufig auf die Informations- und Kommunikationsebene und überlassen dem Nutzer die verkehrsrelevanten Entscheidungen.

Daten:

[Interview 8, Passage 25]; [Interview 11, Passage 15]

Indikator: Betriebliche Kosteneinsparung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Betriebliche Kosteneinsparung. Dabei wird Mobilitätsmanagement als Instrument auf Unternehmensebene gesehen, um Kosten in Bezug auf die Mobilität der Mitarbeiter einzusparen. Dementsprechend kommen nur Maßnahmen in Frage, welche dem Unternehmen einen finanziellen Mehrwert bieten. Dies kann jedoch zum Teil nur schwer nachgewiesen werden, da häufig Variablen wie die Mitarbeitergesundheit monetarisiert werden müssen.

Daten:

[Interview 7, Passage 70]

Indikator: Individualverkehr

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf den Individualverkehr. Dabei wird explizit der individuelle Verkehr, unabhängig ob mittels Kraftfahrzeugen, Elektrorollern oder Fahrrädern, durch die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements gefördert. Der öffentliche Nahverkehr und weitere nicht-individuelle Verkehrsmittel stehen im Hintergrund.

Daten:

[Interview 3, Passage 47]

Indikator: Öffentlicher Nahverkehr

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf den öffentlichen Nahverkehr. Dabei stellt der öffentliche Nahverkehr den zentralen Anknüpfungspunkt für alle Maßnahmen und Mobilitätsmanagementkonzepte dar. Entsprechend werden andere Verkehrsmittel dem Nahverkehr untergeordnet, welcher unter diesem Fokus die Aufgabe der Verknüpfung übernimmt.

Daten:

[Interview 1, Passage 21]; [Interview 1, Passage 49]

Indikator: Nutzerbedürfnisse

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt den Fokus der Akteure auf die Nutzerbedürfnisse. Dabei steht der eigentliche Nutzer der Verkehrsmittel im Vordergrund. Mobilitätsmanagement hilft in diesem Zusammenhang, das Verkehrssystem an seinen Bedürfnissen auszurichten. Die Maßnahmen sind somit angebotsorientiert und haben zum Ziel, dem Nutzer bestmöglichen Zeit- und Reisekomfort zu bieten.

Daten:

[Interview 11, Passage 13]; [Interview 10, Passage 21]; [Interview 8, Passage 17]; [Interview 9, Passage 35]; [Interview 9, Passage 72]; [Interview 7, Passage 56]; [Interview 9, Passage 69]; [Interview 1, Passage 99–100]

Schlüsselfaktor: Entwicklungstendenzen

Erläuterung:

Dieser Indikator gibt die Einschätzungen über die vergangene und zukünftige Entwicklung des Planungsfeldes Mobilitätsmanagement wieder. Dabei spielt eine Rolle, wie der Akteur sich selbst innerhalb des Feldes sieht und wie er das Potential von Mobilitätsmanagement bewertet, sich langfristig zu etablieren.

Indikator: Hohes Entwicklungspotential

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement in der Zukunft großes Entwicklungspotential hat. Dabei ist der aktuelle Zustand des Mobilitätsmanagements in der Regel noch weit davon entfernt, sein volles Potential auszuschöpfen. Demnach gilt es, zukünftige Entscheidungen und Entwicklungen so zu gestalten, dass das ganze Spektrum der Möglichkeiten von Mobilitätsmanagement ausgeschöpft werden kann.

Daten:

[Interview 10, Passage 29]; [Interview 9, Passage 38–39]; [Interview 5, Passage 21]; [Interview 4, Passage 61–62]

Indikator: Kommunale Entwicklungsdynamik

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement auf kommunaler Ebene zum aktuellen Zeitpunkt eine große Dynamik entfaltet. Hierbei existiert die Überzeugung, dass kommunale Planungsinstitutionen und Verwaltungen große Unterstützung in der Entwicklung des Mobilitätsmanagements ausüben und erfahren. Treiber sind dabei vor allem die Kommunen, welche durch externe Rahmenbedingungen zu Mobilitätsmanagementansätzen gezwungen werden.

Daten:

[Interview 9, Passage 43]

Indikator: Stagnierende Entwicklung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement zum aktuellen Zeitpunkt in seiner Entwicklung stagniert. Dabei gab es in der Vergangenheit eine Phase der Dynamik, bei der sich Mobilitätsmanagement anfänglich etablieren konnte. Jedoch kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich Mobilitätsmanagement in der jetzigen Form langfristig durchsetzt.

Daten:

[Interview 3, Passage 61]; [Interview 13, Passage 28–29]; [Interview 5, Passage 37]

Indikator: Defizit von Vorzeigeprojekten

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement zwar viel Potential besitzt, es derzeit jedoch an Vorzeigeprojekten mangelt um politische Entscheider und Planer von dem Instrument zu überzeugen. Entsprechende Pilotprojekte, welche den Nutzen und Mehrwert von Mobilitätsmanagement nachweisen, erzeugen demnach die nötige Dynamik Mobilitätsmanagement langfristig etablieren zu können.

Daten:

[Interview 3, Passage 45]; [Interview 7, Passage 52]; [Interview 3, Passage 71]

Indikator: Kontinuierlicher Aufwärtstrend

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement in Vergangenheit bis zum aktuellen Zeitpunkt einem kontinuierlichen Aufwärtstrend unterliegt. Dabei wird auch das zukünftige Potential, Mobilitätsmanagement als Instrument zu etablieren, als positiv eingeschätzt. Nach dieser Auffassung gab es bis zum jetzigen Zeitpunkt keine Störereignisse oder Phasen einer stagnierenden Entwicklung.

Daten:

[Interview 8, Passage 41]

Indikator: Neue Dynamik

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement aktuell einer neuen Entwicklungsdynamik unterliegt. Dahinter steht in der Regel die Hoffnung, dass durch neue Technologien, Möglichkeiten der Digitalisierung und einer mögliche Verkehrswende Mobilitätsmanagement langfristig profitieren wird. Entsprechende Indizien sind die vermehrt stattfindenden Wettbewerbe sowie die Standardisierungsbemühungen verschiedener Akteure in Bezug auf das Mobilitätsmanagement.

Daten:

[Interview 14, Passage 17]; [Interview 14, Passage 28–29]

Indikator: Schwieriges Anfangsstadium

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass Mobilitätsmanagement sich aktuell in einem schwierigen Anfangsstadium befindet und eine langfristige Etablierung zwar möglich, jedoch momentan noch nicht wahrscheinlich erscheint. Dabei werden die bisherigen Bemühungen, Mobilitätsmanagement zu etablieren, als nicht ausreichend dargestellt. Hierzu existiert der Bedarf, noch nicht überwundene Barrieren zu identifizieren. Dementsprechend bedarf es neuer Strategien, die dem Mobilitätsmanagement aus dem Anfangsstadium zu einer langfristigen Institutionalisierung verhelfen.

Daten:

[Interview 11, Passage 39]

Schlüsselfaktor: Aufgabenverteilung

Erläuterung:

Die Aufgabenverteilung ist ein Schlüsselfaktor der Organisation des Mobilitätsmanagements. Der Schlüsselfaktor stellt heraus, welche Aufgabenträger in Bezug auf einzelne Aufgabenbereiche durch die Interviewpartner genannt und bewertet wurden. Anhand der Indikatoren zeigen sich beispielhaft Verantwortungsbereiche, die für die langfristige Anwendung von Mobilitätsmanagement wahrgenommen werden müssen.

Indikator: Unterrepräsentierte Gesellschaftsakteure

Erläuterung:

Der Indikator Unterrepräsentierte Gesellschaftsakteure beschreibt den Umstand, dass Aufgabenbereiche im Mobilitätsmanagement existieren, die Gesellschaftsakteuren obliegen, von diesen derzeit jedoch nicht ausreichend wahrgenommen werden. Zu den Akteuren zählen wissenschaftliche Forschungseinrichtungen und Institute, Wirtschaftsverbände und –kammern, Kommunalverbünde und Gesundorganisationen. Zu wenig wahrgenommene Aufgabenbereiche sind in diesem Zusammenhang das Marketing für den Ansatz selbst, Vorschläge zur besseren Abwicklung des Wirtschaftsverkehrs, die Erarbeitung kommunalorientierter Lösungsoptionen sowie die Potentialnutzung der Gesundheitsverbesserungen.

Daten:

[Interview 7, Passage 96]; [Interview 10, Passage 37]; [Interview 10, Passage 75]; [Interview 10, Passage 76]; [Interview 13, Passage 70]

Indikator: Unterrepräsentierte Verwaltung

Erläuterung:

Der Indikator Unterrepräsentierte Verwaltung beschreibt den Umstand, dass Aufgabenbereiche im Mobilitätsmanagement existieren, die den Verwaltungseinheiten obliegen, von diesen derzeit jedoch nicht ausreichend wahrgenommen werden. Der Indikator bezieht sich dabei auf alle existierenden Ebenen der Verwaltung. In diesem Zusammenhang sollten beispielsweise Kommunalverwaltungen ihre Einflussmöglichkeiten nutzen, den Bekanntheitsgrad von Mobilitätsmanagement zu erhöhen. Ebenso obliegt der Landes- und Bundesverwaltung die bisher zu wenig wahrgenommene Verantwortung, Bewusstsein für die Anwendung des Instruments zu erzeugen, den nötigen regulatorischen Rahmen zu setzen und ausreichend Mittel für Mobilitätsmanagement zur Verfügung zu stellen.

Daten:

[Interview 6, Passage 59]; [Interview 11, Passage 71]

Indikator: Unterrepräsentierte Politik

Erläuterung:

Der Indikator Unterrepräsentierte Politik beschreibt den Umstand, dass Aufgabenbereiche im Mobilitätsmanagement existieren, die der Politik obliegen, von dieser derzeit jedoch nicht ausreichend wahrgenommen werden. Der Indikator bezieht sich auf alle existierenden politischen Ebenen. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die Mitarbeiterzahl in den für Mobilitätsmanagement relevanten Referaten der Landes- und Bundesministerien zu erhöhen. Des Weiteren sollten durch die politischen Entscheider wahrnehmbare Willensbekundungen erfolgen, die in der tatsächlichen Unterstützung von Anwendungen münden. Hierbei ist es notwendig, die Umsetzung von Mobilitätsmanagement durch Landtags- und Bundestagsabgeordnete politisch zu flankieren.

Daten:

[Interview 6, Passage 23]; [Interview 6, Passage 59]; [Interview 7, Passage 88]; [Interview 9, Passage 82]

Indikator: Staatliche Verantwortung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die staatliche Verantwortung in Bezug auf die Durchdringung von Mobilitätsmanagement. So obliegen dem Staat exklusive Aufgabenbereiche, die sowohl hemmend als auch unterstützend für das Mobilitätsmanagement wirken können. Dabei kann der Staat einerseits als einziger Akteur den nötigen regulatorischen Rahmen vorgeben, andererseits können durch staatlichen Auftrag nötige unabhängige Evaluationen durchgeführt und politische Empfehlungen ausgesprochen werden. Das Gegenmodell zur staatlichen Verantwortungsübernahme ist eine marktorientierte Lösung, die auf der Überlegung fußt, dass auf Basis von Konkurrenz Innovationen generiert werden, die zu einer Durchdringung von Mobilitätsmanagement führen.

Daten:

[Interview 9, Passage 47]; [Interview 11, Passage 33]; [Interview 12, Passage 85]

Indikator: Zentrale Anlaufstelle

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt den Bedarf, dass zur Durchdringung von Mobilitätsmanagement zentrale Anlaufstellen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen geschaffen werden müssen. Die zentralen Anlaufstellen können einerseits Mobilitätsberatungen sein, die wiederum von den öffentlichen Verkehrsunternehmen betrieben werden. Andererseits besteht auch bei den Verwaltungseinheiten die Notwendigkeit, Anlaufstellen bzw. „Kompetenzzentren“ einzurichten, die auf die spezifischen mobilitätsrelevanten Fragestellungen der Akteure ausgerichtet sind. So sollte beispielsweise eine Kommunalverwaltung, die ein neues Gewerbegebiet strategisch beplanen möchte, eine zentrale Anlaufstelle für das anzusiedelnde Gewerbe einrichten (bspw. Wirtschaftsförderung).

Daten:

[Interview 3, Passage 55]

Schlüsselfaktor: Grundlegende Aufgabenträger

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt, welche Aufgabenträger bei der Operationalisierung von Mobilitätsmanagement eine wesentliche Rolle übernehmen. Die Indikatoren konstatieren die Träger des Mobilitätsmanagements, die konkrete Aufgaben übernehmen müssen, damit die Anwendung des Ansatzes langfristig funktioniert.

Indikator: Fahrschulen

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Fahrschulen als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Als mobilitätsbildende Institution sind die Fahrschulen mit in der Verantwortung, auch über den Kraftfahrzeugverkehr hinaus die Menschen im Umgang mit den verschiedenen Mobilitätsformen zu schulen. Dabei bietet das Mobilitätsmanagement als verkehrsbildungspolitisches Instrument einen passenden Ansatz.

Daten:

[Interview 10, Passage 23]

Indikator: Bund

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Bundesverwaltung und -politik als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Demnach kann der Bund flächendeckend mit Hilfe von Standards, Regulierungen und Anreizen das Mobilitätsmanagement im gesamten deutschen Raum etablieren. Weiterhin kann er die Kommunen und Länder bei der Verkehrsplanung unterstützen und im Rahmen seiner Möglichkeiten das Mobilitätsmanagement institutionalisieren.

Daten:

[Interview 11, Passage 75]; [Interview 14, Passage 35]; [Interview 13, Passage 21]; [Interview 9, Passage 47]; [Interview 5, Passage 25]; [Interview 5, Passage 45]; [Interview 4, Passage 17]; [Interview 14, Passage 35]; [Interview 13, Passage 19]; [Interview 7, Passage 86]; [Interview 1, Passage 114]

Indikator: Land

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Landesverwaltung und -politik als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Dabei kann das Land im Rahmen seiner Möglichkeiten durch Gesetze die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement festlegen. Zusätzlich kann es spezifische Kommunen bei der Operationalisierung unterstützen.

Daten:

[Interview 10, Passage 29]; [Interview 9, Passage 45]; [Interview 10, Passage 45]; [Interview 1, Passage 31]; [Interview 1, Passage 80]

Indikator: Kommunen

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Kommunalverwaltung und -politik als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Dabei sind die Kommunen direkt mit den operationellen Aufgaben der Verkehrsplanung betraut und haben es somit die geringsten Hürden, das Mobilitätsmanagement zielorientiert zu operationalisieren. Die Kommunen können dabei direkt mit den betroffenen Nutzern und Bürgern im Sinne einer integrierten Verkehrsplanung zusammen kooperieren.

Daten:

[Interview 13, Passage 26–27]; [Interview 12, Passage 91]; [Interview 8, Passage 57]; [Interview 6, Passage 43]; [Interview 6, Passage 23]; [Interview 4, Passage 17]; [Interview 4, Passage 38]; [Interview 2, Passage 58]

Indikator: Beratungen

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verkehrsberatungsunternehmen als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Diese stellen die gesammelte Expertise des Mobilitätsmanagements den Kommunen und Anwendern zur Verfügung. Dementsprechend sind Unternehmen und Verwaltung entlastet, Experten für Mobilitätsmanagement zu akquirieren und können auf die Beratungsleistung, im besten Falle standardisiert, zurückgreifen.

Daten:

[Interview 12, Passage 91]; [Interview 2, Passage 80]; [Interview 3, Passage 33]

Indikator: Wissenschaft & Bildung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Wissenschafts- und Bildungseinrichtungen als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Dabei ist es Aufgabe der Bildungseinrichtungen, das Wissen und die Informationen über Mobilitätsmanagement an die operativen Planer weiterzugeben. Diese wiederum diffundieren das Erlernte in die Unternehmen, Verwaltungen und Gesellschaft und führen damit langfristig zu einer erfolgreichen Operationalisierung von Mobilitätsmanagement.

Daten:

[Interview 13, Passage 70]; [Interview 10, Passage 23]; [Interview 9, Passage 80]; [Interview 4, Passage 54]; [Interview 10, Passage 45]; [Interview 5, Passage 27]; [Interview 11, Passage 60–61]; [Interview 8, Passage 89–90]

Indikator: Nahverkehrsunternehmen

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Nahverkehrsunternehmen als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Ihnen kommt dabei im Rahmen des Verkehrsvertrages die Aufgabe zu, die Menschen mit einem Mindestmaß an Mobilität zu versorgen. Dabei ist Mobilitätsmanagement ein zentrales Feld, welches die bereits zugeteilten Aufgaben der Nahverkehrsunternehmen mit neuen Aufgabenbereichen verknüpft.

Daten:

[Interview 13, Passage 25]; [Interview 12, Passage 127]; [Interview 11, Passage 31]; [Interview 9, Passage 74]; [Interview 8, Passage 51]; [Interview 6, Passage 43]; [Interview 4, Passage 56]; [Interview 1, Passage 18–19]; [Interview 1, Passage 47]

Indikator: Wirtschaft

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Wirtschaft als einen grundlegenden Aufgabenträger für die Operationalisierung des Mobilitätsmanagements. Dabei kommt ihr die Aufgabe zu, über Innovation und Wettbewerb die Maßnahmen und Konzepte des Mobilitätsmanagements weiterzuentwickeln und in der Fläche zu operationalisieren. Die Erkenntnisse können daraufhin als Beratungen und Dienstleistungen zurück ins Verkehrssystem geführt werden, sodass sich Mobilitätsmanagement langfristig etabliert.

Daten:

[Interview 14, Passage 27]; [Interview 10, Passage 23]; [Interview 8, Passage 53]; [Interview 11, Passage 77]; [Interview 14, Passage 37]; [Interview 10, Passage 23]; [Interview 11, Passage 33]

Schlüsselfaktor: Organisationsmodell

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt die Art und Weise der strukturellen Vernetzung und Komposition von Akteuren und Institutionen, die für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement benötigt werden. Dazu gehören die verschiedenen vertikalen, horizontalen und sektoralen Integrationsebenen. Der Schlüsselfaktor konstituiert damit mögliche Organisationssysteme, Mobilitätsmanagement zielorientiert in der Praxis zu operationalisieren.

Indikator: Ressortübergreifende Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als ein ressortübergreifendes Netzwerk innerhalb der Verwaltungen und öffentlichen Aufgabenträger. Dabei existiert keine eigene Abteilung für Mobilitätsmanagement, sondern die verschiedenen Ressorts für Verkehr, Planung, Ordnungsangelegenheiten, Umwelt etc. kooperieren gemeinsam im Rahmen eines Mobilitätsmanagementskonzepts. Der Mehrwert besteht in der Kombination der nach Ressorts verteilten Expertisen, sowie der gemeinsamen Verantwortung für das erfolgreiche Umsetzen der Maßnahmen.

Daten:

[Interview 12, Passage 17]

Indikator: Top-Down-Ansatz

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als einen Top-Down Ansatz. Dies bedeutet, dass die Rahmenbedingungen und Konzepte von hierarchisch höher gestellten Ebenen, in der Regel der Bundesebene, für die operativen Ebenen gesetzt werden. Für das Beispiel Mobilitätsmanagement kann die Bundesebene Standards, Verfahrensweisen und Wirkungsevaluationen garantieren sowie eine Finanzierungsstrategie festsetzen. Umgekehrt sind die Kommunal- und Landesebenen vom Konzeptionierungsaufwand und zusätzlicher Beratungskosten entlastet.

Daten:

[Interview 9, Passage 23]; [Interview 6, Passage 17]; [Interview 1, Passage 39]; [Interview 1, Passage 85]

Indikator: Interdisziplinarer Ansatz

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als einen interdisziplinären Ansatz. Dabei ist der Erfolg des Mobilitätsmanagements von der interdisziplinären Zusammenstellung des Aufgabenträgers abhängig. In diesem Zusammenhang beschränkt sich diese Zusammenarbeit nicht auf die Verwaltungen und Planungsinstitutionen allein, sondern erweitert den Akteursraum auf wirtschaftliche, gesellschaftliche und wissenschaftliche Akteure. Diese interdisziplinäre Kooperation in

Bezug auf die Operationalisierung von Mobilitätsmanagement schafft eine breite Basis, die langfristig die Etablierung des Instrumentes tragen kann

Daten:

[Interview 2, Passage 96]; [Interview 8, Passage 19]

Indikator: Institutionalisiert

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement innerhalb einer eigenständigen Institution. Dies kann einerseits eine Abteilung bzw. ein Verwaltungsreferat sein, andererseits auch interdisziplinäre Koordinierungsstellen oder eigene Mobilitätsmanagementbehörden. Der Mehrwert besteht in der nachhaltigen Etablierung des Konzeptes über eine spezialisierte Institution. Diese verfügt über entsprechend ausgebildete Experten und kann im Rahmen einer integrierten Verkehrsplanung mit anderen Abteilungen kooperieren. Gegenüber Politik und Gesellschaft vertritt sie klare Aufgabenbereiche und kann entsprechende Maßnahmen koordinieren.

Daten:

[Interview 10, Passage 35]; [Interview 13, Passage 39]; [Interview 12, Passage 19]

Indikator: Integrierter Ansatz

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als Teilplanungsfeld einer integrierten Verkehrsplanung. Dabei würde Mobilitätsmanagement gleichberechtigt neben dem Infrastruktur- und Verkehrsmanagement auf operativer Ebene einer integrierten Verkehrsplanungsabteilung stehen. Damit wäre der gesamte Bereich der Verkehrsplanung innerhalb einer Abteilung verknüpft und übergeordnete Ziele und Koordinierungsfragen können über die strategische Ebene abgewickelt werden. Bei der Umsetzung von Maßnahmen kooperieren die drei Planungsfelder miteinander, um bestmöglich die gesetzten Ziele umsetzen zu können.

Daten:

[Interview 9, Passage 69]; [Interview 7, Passage 50]; [Interview 5, Passage 25]; [Interview 13, Passage 35]; [Interview 11, Passage 35]; [Interview 13, Passage 19]; [Interview 9, Passage 55]; [Interview 12, Passage 133]; [Interview 11, Passage 69]; [Interview 11, Passage 20–21]; [Interview 1, Passage 15]; [Interview 1, Passage 35]; [Interview 1, Passage 89–92]

Indikator: Kommunalorientiert

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement im Rahmen einer kommunalorientierten Planung. Dabei fallen der Kommunalverwaltung und -politik ein Großteil der Aufgabenfelder zu. Die Kommune kann angepasst an regionale und demographische Gegebenheiten ein nutzerorientiertes Mobilitätsmanagement betreiben. Sie dient dabei als Vermittler zwischen den beteiligten Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft, um eine nachhaltige Umsetzung des Instrumentes zu garantieren. Über Kommunalkonferenzen und Wettbewerbe werden die kommunalspezifischen Konzepte vorgestellt und können als Best-Practice Beispiele von anderen Kommunen übernommen werden.

Daten:

[Interview 8, Passage 90]; [Interview 12, Passage 19]; [Interview 8, Passage 85–86]

Indikator: Dezentrale Organisation

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als dezentral organisiertes Instrument. Dabei existiert kein übergeordneter oder spezifischer Ansprechpartner für Mobilitätsmanagement in den Verwaltungen. Vielmehr sind innerhalb verschiedener Abteilungen einzelne Personen mit einer Expertise zum Mobilitätsmanagement vorhanden. Diese können bei Bedarf das Instrument anwenden und fallabhängig Maßnahmen auswählen. Dabei ist es jeder Verwaltungseinheit selbst überlassen wie und wo sie Mobilitätsmanagement anwendet.

Daten:

[Interview 12, Passage 13]; [Interview 2, Passage 28]

Indikator: Stabsstelle

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement als Stabsstelle an einer möglichst hohen politischen Rangposition, wie beispielsweise dem Bürgermeister. Dies ermöglicht die Ziele und Konzepte von Mobilitätsmanagement zum einen direkt mit den politischen Entscheidern zu verifizieren. Zum anderen ermöglicht es den benötigten operationellen Aufgabenträgern mit einer hohen Befugnismacht entgegenzutreten. Daraufhin können Maßnahmen und Konzepte schnell und effizient in der Praxis operationalisiert werden, ohne dabei von politischen und verwaltungstechnischen Barrieren behindert zu werden.

Daten:

[Interview 7, Passage 38]; [Interview 10, Passage 95]; [Interview 12, Passage 13]

Indikator: Liberaler Beratermarkt

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement über den privatwirtschaftlichen Beratermarkt. Die Expertise über das Instrument kann somit flexibel den Kommunen und Ländern zur Verfügung gestellt werden und im Rahmen von Dienstleistungen finanziert werden. Dabei müssen entsprechende Standards und Regeln für die Beratungsunternehmen geschaffen werden, u eine ausreichende Qualität der Mobilitätsmanagementmaßnahmen zu gewährleisten. Über den freien Markt

setzen sich langfristig die Beratungsunternehmen durch, welche das effektivste und effizienteste Mobilitätsmanagementkonzept entwickeln.

Daten:

[Interview 3, Passage 22–23]; [Interview 3, Passage 64–67];

Indikator: Führungsfigur

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Organisation von Mobilitätsmanagement über eine Führungsfigur mit möglichst viel Einflussmacht. Dabei spielt es zunächst keine Rolle in welchem Bereich diese Figur aktiv ist, sondern vielmehr mit wie vielen anderen Akteuren sie Netzwerke hält und wie effektiv sie diese beeinflussen kann. Eine wirkmächtige Führungsfigur könnte demnach das Mobilitätsmanagement auf eine Agenda setzen und damit eine schnelle und effektive Diffusion des Ansatzes anschieben. Dabei ist es essentiell rechtzeitig neue entsprechende Führungsfiguren auszubilden, um eine Nachhaltigkeit des Ansatzes garantieren zu können.

Daten:

[Interview 13, Passage 84]; [Interview 12, Passage 73]; [Interview 12, Passage 119]; [Interview 9, Passage 13]; [Interview 8, Passage 13]; [Interview 12, Passage 47]; [Interview 10, Passage 41]; [Interview 12, Passage 71]; [Interview 10, Passage 43]; [Interview 7, Passage 38]; [Interview 2, Passage 54]; [Interview 12, Passage 17]

Schlüsselfaktor: Regulierung

Erläuterung:

Die Regulierung ist ein Schlüsselfaktor der Organisation des Mobilitätsmanagements. Der Schlüsselfaktor stellt heraus, wie sich staatlichen Vorgaben auf die Entwicklung des Mobilitätsmanagements auswirken, welche Regulierungen notwendig oder hinderlich für das Mobilitätsmanagement sind und wie der derzeitige regulatorische Rahmen im Allgemeinen bewertet wird.

Indikator: Regulierungsintegration

Erläuterung:

Der Indikator Integration beschreibt den Bedarf, dass bei Änderungen des regulatorischen Rahmens in Bezug auf Mobilitätsmanagement darauf zu achten ist, dass mögliche Abhängigkeiten zwischen den Planungsfeldern existieren. Für die Diffusion des Ansatzes erscheint es demnach notwendig, auch Planungsfelder jenseits des Mobilitätsmanagements regulatorisch im Sinne des Mobilitätsmanagements anzupassen. Ein regulatorischer Rahmen, der keine Integration der Planungsfelder gewährleistet, kann sich kontraproduktiv auf die Ziele des Mobilitätsmanagements auswirken.

Daten:

[Interview 6, Passage 21]

Indikator: Fehlender Handlungsdruck

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Ansicht, dass für das Mobilitätsmanagement nötige Änderungen des regulatorischen Rahmens aufgrund fehlenden Handlungsdrucks nicht vorgenommen werden. Demnach besteht weder rechtlicher, gesellschaftlicher, ökologischer oder wirtschaftlicher Druck regulierend zugunsten des Mobilitätsmanagements einzugreifen.

Daten:

[Interview 3, Passage 23-27]

Indikator: Fehlende Rahmenbedingungen

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Notwendigkeit regulatorischer Rahmenbedingungen für das Mobilitätsmanagement. Zur Durchdringung eines umfassenden Mobilitätsmanagements herrscht insbesondere auf die folgenden drei Punkte regulatorische Nachfrage:

1. Änderung der Wettbewerbsbedingungen zur Verbesserung der Geschäftsmodelle des Mobilitätsmanagements. Hierzu ist eine Überarbeitung des Personenbeförderungsgesetzes zum Abbau von Hemmnissen von on-demand-services notwendig.
2. Verpflichtungen gegenüber Betrieben zur Steigerung der Anreize für die Durchführung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen. In diesem Zusammenhang können Unternehmen zur Aufstellung zum Bericht über die CO2-Emissionen, der Aufstellung von Mobilitätsplänen und zu Maximalvorgaben der Verkehrsinduktion verpflichtet werden.
3. Überarbeitung des existierenden regulatorischen Rahmens, der die Anwendung von Mobilitätsmanagement verhindert. Hierzu zählt die Lastumkehr der Stellplatzverordnung in maximale Stellplatzquoten zur Eindämmung der Steigerung von Stellplatzzahlen. Weiterhin besteht Bedarf, regulatorische Rahmenbedingungen für Berufsbezeichnungen wie Mobilitätsmanager und Mobilitätsberater exakt zu definieren, um eine Inflation von Begrifflichkeiten zu verhindern.

Die Konsequenz des fehlenden regulatorischen Rahmens ist, dass im Bereich des Mobilitätsmanagements möglich Potentiale weiterhin nicht ausgeschöpft sind und Ineffizienzen bestehen, da keine festen Strukturen bestehen, welche lernfähig sind.

Daten:

[Interview 2, Passage 74]; [Interview 2, Passage 86]; [Interview 3, Passage 43]; [Interview 3, Passage 69]; [Interview 4, Passage 13]; [Interview 6, Passage 17]; [Interview 10, Passage 29]; [Interview 11, Passage 27]; [Interview 13, Passage 29]; [Interview 14, Passage 25]

Indikator: Regulierungseffektivität

Erläuterung:

Der Indikator Effektivität bildet die Meinung ab, dass bestehende und zukünftige Regulierungen in Bezug auf Mobilitätsmanagement einen hohen Zielerreichungsgrad aufweisen. So setzt bspw. das Personenbeförderungsgesetz sichtbare Mindeststandards in Bezug auf den öffentlichen Verkehr, während das Car-Sharing-Gesetz die gesetzten Nachhaltigkeitsziele erreichbarer erscheinen lässt.

Daten:

[Interview 1, Passage 33]; [Interview 4, Passage 13]

Indikator: Regulierungsineffektivität

Erläuterung:

Der Indikator Ineffektivität bildet die Meinung ab, dass bestehende und zukünftige Regulierungen in Bezug auf Mobilitätsmanagement einen geringen Zielerreichungsgrad aufweisen. Die Lenkungsfunktion von Vorschriften ist wird dabei in Frage gestellt. So führen bspw. die existierenden regulatorischen Rahmenbedingungen in anderen europäischen Ländern, die die Anwendung von Mobilitätsmanagement verpflichtend vorschreiben, dazu, dass keine intrinsische Motivation bei den verpflichteten Akteuren besteht.

Daten:

[Interview 3, Passage 33]; [Interview 6, Passage 23]

Schlüsselfaktor: Operationalisierung

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Operationalisierung bildet existierende und mögliche Strategien in der Umsetzung eines verkehrlich wirksamen Mobilitätsmanagements ab. Die Indikatoren geben dabei Hinweise, welche Optionen in der praktischen Anwendung der strategischen Ziele existieren. Zudem geben die Indikatoren das Meinungsbild zur korrekten Verknüpfung möglicher Mobilitätsmanagementmaßnahmen wieder.

Indikator: Aneignung angrenzender Themenfelder

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Operationalisierungsstrategie, Maßnahmen und Aufgaben des Mobilitätsmanagements um Themenfelder zu erweitern, die originär anderen Politikfeldern zugeordnet sind. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Kompetenzen der Wirtschaftsförderung, der Stadt- und Regionalentwicklung sowie dem Verkehrsmanagement. Motivation des Ansatzes ist zunächst, durch die Aneignung politisch relevanter Themenfelder Relevanz im fachlichen Diskurs zu erlangen. Jedoch ist die Strategie auch dem Umstand geschuldet, dass angrenzende Themenfelder, wie das Verkehrsmanagement, nach dem derzeitigen Definitionsstand in Teilen nicht vom Mobilitätsmanagement abgrenzbar sind.

Daten:

[Interview 8, Passage 30]; [Interview 8, Passage 38]; [Interview 13, Passage 13]

Indikator: Nutzung natürlicher Restriktionen

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Operationalisierungsstrategie, restriktive Elemente in Anwendungen zu implementieren, indem existierende Einschränkungen für ausgewählte Verkehrsmittel in die Planung integriert werden. Der Nutzung natürlicher Restriktionen liegt die Annahme zugrunde, dass bereits ausreichend negative Anreize für die einzuschränkenden Verkehrsmittel existieren. Durch die Anwendung existierender Push-Maßnahmen kann der politisch neuralgische Umstand abgewendet werden, neue Restriktionen in das Verkehrssystem einbringen zu müssen. Hierdurch können die politischen Vorbehalte gegenüber dem Instrument verringert werden.

Daten:

[Interview 12, Passage 22-23]

Indikator: Vereinheitlichung von Informationen

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Operationalisierungsstrategie, die Nutzung verschiedener Verkehrsmittel und die Bereitstellung von Informationen auf Basis einheitlicher Plattformen dem Nutzer zur Verfügung zu stellen. Die Strategie begründet sich durch die Annahme, dass Nutzer Informationsdefizite in der Abwägung von verkehrsrelevanten Entscheidungen aufweisen und zudem Verkehrsmittel wählen, die über ein möglichst hohes Maß an Einfachheit und Bequemlichkeit verfügen. Die Vereinheitlichung führt demnach zu rationaleren Verkehrsentscheidungen und erhöht die Bequemlichkeit der zu fördernden Verkehrsmittel. Zur Anwendung der Strategie ist Vereinheitlichung von Bezahlsystemen und Datenstandards notwendig.

Daten:

[Interview 3, Passage 57]; [Interview 5, Passage 25]

Indikator: Restriktionsaversion

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Bedingung der strategischen Abwägung, dass einschränkende Maßnahmen der Verkehrsplanung in Mobilitätskonzepten möglichst unberührt bleiben. Restriktionen senken die politische Attraktivität des Ansatzes, da diese als unpopulär gelten. Operative Maßnahmenfelder weisen deshalb häufig einen geringen Anteil an restriktiven Optionen auf bzw. werden im Prozess der politischen Aushandlung aus den Konzepten entfernt.

Daten:

[Interview 2, Passage 60]; [Interview 2, Passage 70]; [Interview 8, Passage 27]; [Interview 13, Passage 29]; [Interview 14, Passage 21]

Indikator: Restriktionsbedarf

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Anwendungen des Mobilitätsmanagements Restriktionsanteile aufweisen müssen, um verkehrliche Wirkung zu erzielen. Auch die Abschaffung von Privilegien für Verkehrsmittel, deren Anteile aus strategischer Sicht zu reduzieren sind, werden unter dem Indikator des Restriktionsbedarfs gefasst. Ausgehend von derzeit anerkannten Nachhaltigkeitszielen und der damit einhergehenden Reduktion des Autoverkehrsanteils sind somit bspw. Privilegien des Anwohnerparkens aufzuheben und durch peak-load-pricing-Systeme der Parkraumbewirtschaftung zu ersetzen. Eine Möglichkeit der negativen Anreizsetzung ist die Bepreisung ungewollter Verkehrswege oder –mittel. Die Restriktionsbedarfe unterliegen einer politischen Aushandlung und können wiederum Druck erzeugen, Angebote des Mobilitätsmanagements zu betreiben.

Daten:

[Interview 1, Passage 69]; [Interview 3, Passage 35]; [Interview 3 Passage 37]; [Interview 4, Passage 62]; [Interview 7, Passage 30]; [Interview 7, Passage 34]; [Interview 10, Passage 23]; [Interview 13, Passage 13]

Indikator: Angebots-Restriktionskombination

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Anwendungen des Mobilitätsmanagements Restriktionen mit Angeboten verknüpfen müssen, um verkehrliche Wirkung zu erzielen. Hierbei ist es zunächst notwendig, dass bei Einführung von Restriktionen für eine bestimmte Verkehrsmittelwahl auch Wahlalternativen existieren. Dabei müssen die Angebote eine vergleichbare Qualität zur restriktivierten Verkehrsmittelwahlentscheidung aufweisen. Ein prominentes Beispiel der Angebots-Restriktionskombination ist das Bonus-Malus-System. Eine weitere Operationalisierungsmöglichkeit des strategischen Ansatzes ist es, neue Angebot gezielt dort zu schaffen, wo bereits Restriktionen für politische ungewollte Verkehrsmittelwahlentscheidungen existieren.

Daten:

[Interview 1, Passage 111]; [Interview 2, Passage 71]; [Interview 3 Passage 53]; [Interview 4, Passage 13]; [Interview 5, Passage 35]; [Interview 9, Passage 41]; [Interview 11, Passage 51]; [Interview 12, Passage 23]; [Interview 12, Passage 28]; [Interview 13, Passage 30-31]; [Interview 13, Passage 57]

Indikator: Angebotsorientierung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Anwendungen des Mobilitätsmanagements ausschließlich Angebote (ohne Restriktionen) beinhalten müssen, um verkehrliche Wirkung zu erzielen. Dabei wird Restriktionen zwar nicht die verkehrliche Wirkung abgesprochen, jedoch folgt die Überzeugung der Annahme, dass Anwendungen mit Restriktionen nicht der politischen Freigabe unterliegen und somit auch nicht angewandt werden. Eine Änderung der Verkehrsmittelwahl tritt demnach ausschließlich über Anreize ein. Wesentliches Moment eines angebotsorientierten Mobilitätsmanagements ist, dass zunächst keine Privilegien einzelner Verkehrsmittel reduziert werden sowie Freiwilligkeit für alle Nutzer besteht und somit keine politischen Kämpfe initiiert werden.

Daten:

[Interview 2, Passage 18]; [Interview 2, Passage 36]; [Interview 2 Passage 76]; [Interview 4, Passage 27]; [Interview 5, Passage 37]; [Interview 6, Passage 27]; [Interview 6, Passage 50]; [Interview 8, Passage 61]; [Interview 10, Passage 29]; [Interview 12, Passage 15]; [Interview 12, Passage 21]; [Interview 13, Passage 57]

Schlüsselfaktor: Institutionalisierung

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt die Art und Weise, wie Mobilitätsmanagement langfristig in einen institutionellen Rahmen überführt werden kann. Dazu zählen ebenfalls Gesetze, Normen oder handlungsleitenden formelle oder informelle Vorgaben, welche von den entsprechenden Institutionen gesetzt und überprüft werden.

Indikator: Personalabteilung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement über die Personalabteilungen. Dabei setzen betroffene öffentliche und private Unternehmen über die Personalabteilungen Maßnahmen und Regeln fest, welche die Mobilität der Mitarbeiter managen.

Daten:

[Interview 3, Passage 55]

Indikator: Verkehrsentwicklungspläne

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement über die Verkehrsentwicklungspläne von Städten und Kommunen. Dabei wird Mobilitätsmanagement inklusive der Maßnahmen und Ziele definiert und im Rahmen der Pläne festgeschrieben. Politik und Verwaltung sind daraufhin verpflichtet, den Zielen nachzukommen, ohne das es explizit eine Stelle oder einen Unterstützer für Mobilitätsmanagement braucht.

Daten:

[Interview 7, Passage 40]; [Interview 7, Passage 38]; [Interview 7, Passage 108]; [Interview 1, Passage 77]

Indikator: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement über die Nachhaltigkeitsabteilungen (Corperate Social Responsibility) innerhalb der Unternehmen. Dabei beschäftigen sich die Abteilungen mit allen Umwelt- und Sozialfragen, welche das Unternehmen mit beeinflussen kann. Damit gibt es bei den Unternehmen eine zentrale Anlaufstelle, welche die Expertise und Maßnahmen des Mobilitätsmanagements firmenintern und extern vertritt.

Daten:

[Interview 2, Passage 56]; [Interview 2, Passage 86]

Indikator: Öffentlicher Nahverkehr

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement innerhalb der öffentlichen Nahverkehrsunternehmen. Dabei erfüllen die Unternehmen bereits aktuell eine Vielzahl der Aufgabenbereiche, welche sich dem Mobilitätsmanagement zuordnen lassen. Eine entsprechende Abteilung innerhalb der Unternehmen würde konsequent das Mobilitätsmanagement als festen Bestandteil des Nahverkehrssystems von Städten und Kommunen etablieren. Die Verankerung zur Verkehrsplanung sowie Schnittstellen zur Politik und Verwaltung ist bei den Nahverkehrsunternehmen gegeben.

Daten:

[Interview 8, Passage 83]

Indikator: Öffentliche Verwaltung

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für eine Institutionalisierung von Mobilitätsmanagement auf Seiten der Bundes-, landes- und Kommunalverwaltungen. Diese sind bereits klassische Aufgabenträger der Verkehrsplanung und können mit speziellen Abteilungen zum Mobilitätsmanagement das Spektrum der Maßnahmen erweitern. Dabei stehen die Verwaltungen im engen Kontakt zur Politik und können auch gegenüber der Gesellschaft die Konzepte des Mobilitätsmanagements vertreten.

Daten:

[Interview 12, Passage 43–45]; [Interview 13, Passage 39]; [Interview 1, Passage 41]

Schlüsselfaktor: Instrumentalisierung

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt Strategien, wie Mobilitätsmanagement instrumentalisiert werden kann um langfristig als etabliertes Element der Verkehrsplanung zu gelten. Dabei werden spezifische Eigenschaften von Mobilitätsmanagement herausgestellt und genutzt, um ein strategisch gesetztes Ziel zu erreichen. Die instrumentalisierte Eigenschaft muss nicht zwangsläufig mit den allgemeinen Zielen oder dem Verständnis von Mobilitätsmanagement übereinstimmen.

Indikator: Positive Emotionen

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Planungsinstrument welches „Spaß macht“. Dabei stehen die positiven Effekte der Maßnahmen für die Nutzer im Vordergrund und ein eventueller Diffundierungsprozess findet über die positiven Assoziierungen statt. Dementsprechend fallen in diesem Kontext Maßnahmen weg, welche nicht auf Freiwilligkeit basieren oder den Nutzer in irgendeiner Form einschränken.

Daten:

[Interview 4, Passage 36]

Indikator: Zertifizierung

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Zertifizierungswerkzeug. Ein entsprechendes Zertifikat für adäquates Mobilitätsmanagement, ähnlich dem Energieffizienzzertifikat, ist für Unternehmen ein Anreiz, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und Konzepte zu implementieren. Zertifizierte Unternehmen können staatliche oder gesellschaftliche Vorteile genießen wodurch Mobilitätsmanagement langfristig über den gesamten Markt diffundiert.

Daten:

[Interview 2, Passage 42]

Indikator: Sustainable Urban Mobility Plans

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement innerhalb der Sustainable Urban Mobility Plans. Dieses bereits auf EU-Ebene konzipierte Werkzeug zur nachhaltigen Gestaltung des urbanen Verkehrs bietet eine optimale Grundlage, Mobilitätsmanagementkonzepte zu integrieren. Diese können dann direkt und standardisiert europaweit innerhalb der Kommunen implementiert werden. Die Erfahrungen und Daten aus den angewandten Maßnahmen können wiederum in die SUMPs zurückfließen und diese langfristig auf die effizientesten Maßnahmen für nachhaltige Mobilität optimieren.

Daten:

[Interview 9, Passage 55]

Indikator: Bestehender Rechtsrahmen

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement innerhalb des bestehenden Rechtsrahmens. Die Strategie besteht darin, Normen zur Energieeffizienz, zum Wohnungsbau oder zum Umweltschutz zu nutzen und um Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zu erweitern. Dabei muss Mobilitätsmanagement nachweisen, mit seinen Maßnahmen auch die entsprechenden Kenngrößen maßgeblich beeinflussen zu können.

Daten:

[Interview 2, Passage 61–64]; [Interview 6, Passage 21]

Indikator: Umweltschutz

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Maßnahme des Umweltschutzes. Dabei gibt es bereits eine Vielzahl an Förderungen und Subventionen für Maßnahmen, welche die Umwelt entlasten. Somit kann Mobilitätsmanagement entsprechend ausgelegt werden, dass das Primärziel des Umweltschutzes vorgesetzt wird und entsprechende Förderungen auf Bundes- und EU-Ebene in Anspruch genommen werden können.

Daten:

[Interview 7, Passage 52]; [Interview 2, Passage 60]; [Interview 2, Passage 59–60]

Indikator: Mitarbeiterakquise

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Werkzeug für Unternehmen, Mitarbeiter zu akquirieren. Bedingt durch den Fachkräftemangel in weiten Teilen Deutschlands suchen die Unternehmen nach neuen Anreizen um Mitarbeiter unabhängig von Standort und Bezahlung für sich zu gewinnen. Dabei kann Mobilitätsmanagement den potentiellen Mitarbeitern viele Anreize bieten, um sich für das Unternehmen zu entscheiden und auch weitere Pendlerentfernungen in Kauf zu nehmen.

Daten:

[Interview 6, Passage 15]; [Interview 3, Passage 69]; [Interview 2, Passage 14]; [Interview 3, Passage 29]

Indikator: Konkurrenzdruck im Nahverkehr

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement über den Konkurrenzdruck im Nahverkehr. Bedingt durch die neuen Mobilitätsdienstleister in Städten und zunehmende Alternativangebote, stehen die Nahverkehrsunternehmen unter dem Druck, entsprechend zu reagieren und selber Innovation voranzutreiben. Hierbei bietet sich Mobilitätsmanagement als ein neuartiges Konzept an, die Mobilität der Menschen im Sinne der Nahverkehrsunternehmen zu gestalten. Zusätzlich erweitert sich das Kompetenzspektrum der Nahverkehrsunternehmen durch eine Vielzahl an neuen Maßnahmen und Zuständigkeiten gegenüber der Konkurrenz, sodass das Mobilitätsmanagement als ernstzunehmende Handlungsempfehlung in Frage kommt.

Daten:

[Interview 11, Passage 44–47]; [Interview 3, Passage 49]

Indikator: Wirtschaftliche Multiplikatoren

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Ansatz der Unternehmen und Unternehmensverbände und nutzt die Wirtschaft als Multiplikator. Demnach ist ein Mobilitätsmanagement, welches von einer Großzahl an Unternehmen getragen wird, leichter politisch durchsetzbar als eines, welches mehrheitlich abgelehnt wird. Dabei können Industrie und Handelskammern sowie Dachverbände als Multiplikator dienen, das Mobilitätsmanagement innerhalb der vielen Unternehmen zu implementieren. Dementsprechend muss das Mobilitätsmanagement wirtschaftsfreundlich konzipiert sein und seinen Mehrwert für die Unternehmen leicht erkennbar machen.

Daten:

[Interview 14, Passage 35]; [Interview 8, Passage 68–69]; [Interview 14, Passage 27]

Indikator: Thematischer Opportunismus

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement je nach politischer und gesellschaftlicher Interessenslage. Im Rahmen eines thematischen Opportunismus hat Mobilitätsmanagement zunächst keine klare Agenda und kann sich an beliebige Themenfelder anpassen. Dies hat den Zweck, Mobilitätsmanagement für Finanzierungen und Förderungen, wie beispielsweise für Elektromobilität, auszurichten oder anderen gegenwärtigen politischen Interessen zu entsprechen. Demnach umgeht Mobilitätsmanagement die klassischen normativen und politischen Barrieren und ersetzt diese durch ein flexibles und reibungsfreies Maßnahmenpaket.

Daten:

[Interview 12, Passage 73]; [Interview 12, Passage 13]; [Interview 12, Passage 96–99]

Indikator: Politische Profilierung

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als ein Konzept für Politiker, sich im Rahmen der politischen Selbstdarstellung zu profilieren. Dabei werden die positiven Aspekte des Mobilitätsmanagements wie Umweltschutz und soziale Nachhaltigkeit dafür verwendet, die Maßnahmen für politische Entscheider attraktiv zu gestalten. Demnach sind die Politiker eher dazu bereit ein Instrument zu tragen, welches sich nachträglich positiv auf ihre öffentliche Selbstdarstellung auswirkt.

Daten:

[Interview 10, Passage 59]

Indikator: Kosteneinsparung

Erläuterung:

Dieser Indikator instrumentalisiert Mobilitätsmanagement als Maßnahme, um Kosten in der Planung und im Betrieb von Verkehr einzusparen. Dabei soll Mobilitätsmanagement helfen, für Kommunen aber auch Unternehmen die Kosten der Mobilität zu reduzieren. Da die Maßnahmen entsprechend kostengünstig gewählt sind, sind sie meist um ein Vielfaches günstiges als konkurrierende Infrastruktur- und Verkehrsmanagementmaßnahmen.

Daten:

[Interview 7, Passage 106]; [Interview 2, Passage 92]; [Interview 12, Passage 21]; [Interview 12, Passage 23]; [Interview 6, Passage 27]; [Interview 7, Passage 58]; [Interview 12, Passage 21]

Schlüsselfaktor: Professionalisierung

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt, wie das Mobilitätsmanagement als Planungsfeld weiterentwickelt werden kann, um eine zukünftige Professionalität in Theorie und Praxis zu gewährleisten. Dabei geht es um Strategien, die auf strategischer und operationeller Ebene das Mobilitätsmanagement langfristig in die Verkehrsplanung zu integrieren können.

Indikator: Zieloperationalisierung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über das Operationalisieren von verkehrspolitischen Zielen. So existiert aktuell das Phänomen, dass auf der einen Seite politische Ziele gesetzt werden, diese jedoch nicht operationalisiert oder evaluiert werden. Hierbei stellt sich das Mobilitätsmanagement als adäquater Ansatz dar, die politischen Ziele einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung in der Praxis zu operationalisieren. Dabei etabliert sich das Mobilitätsmanagement als fester Bestandteil einer integrierten und nachhaltigen Verkehrsplanung.

Daten:

[Interview 14, Passage 35]

Indikator: Konkurrenzansatz

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über die Konkurrenz am freien Markt. Speziell bei einem über den Beratermarkt diffundierten Mobilitätsmanagement führen die konkurrierenden Unternehmen Bemühungen durch, Mobilitätsmanagement nachhaltig zu professionalisieren um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Dabei profitiert das Mobilitätsmanagement von der marktgetriebenen Innovation und wird langfristig ein etabliertes Instrument der Verkehrsplanung.

Daten:

[Interview 3, Passage 96]

Indikator: Leitfaden

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über einen standardisierten Leitfaden für die Praxis der Verkehrsplanung. Dabei wird von Seiten der Wissenschaft gefordert, eine entsprechende Operationalisierungsstrategie zu entwickeln und diese in verständlicher Form den Verwaltungen und Planungsreferaten zur Verfügung zu stellen. Entsprechend dem Leitfaden können dann flächendeckend in den Kommunen Mobilitätsmanagementskonzepte in einem professionellem Rahmen implementiert werden.

Daten:

[Interview 7, Passage 80]

Indikator: Modellierung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über die Integration in Verkehrsplanungsmodellen. Dabei nutzt Mobilitätsmanagement das Phänomen, dass quantitative Daten und Modelle für politische Entscheider in der Regel einfacher handhabbar sind. Zusätzlich würden über die digitale Implementierung von Mobilitätsmanagementmodellen feste Standards und Zusammenhangsgrößen in Bezug auf die Maßnahmen etabliert, welche dann in die Praxis übersetzt werden können. Entsprechende gesellschaftliche und politische Überzeugungsarbeit kann direkt über die Vorführung der Modelle stattfinden.

Daten:

[Interview 7, Passage 54]; [Interview 2, Passage 36]; [Interview 6, Passage 27]; [Interview 11, Passage 67]; [Interview 12, Passage 51]

Indikator: Glaubwürdigkeit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über bereits etablierte Gremien oder Institutionen. Diese verleihen Mobilitätsmanagement, als ein Instrument welches die Standards der Institution erreicht, die entsprechende Glaubwürdigkeit um sich flächendeckend in der Verkehrsplanung zu etablieren. Dabei können auch einflussmächtige Unternehmen als Multiplikator dienen, um Mobilitätsmanagement die Glaubwürdigkeit zu verleihen und dem Instrument einem professionalisierten Status zu verschaffen.

Daten:

[Interview 13, Passage 68]; [Interview 14, Passage 25]; [Interview 4, Passage 19]

Indikator: Top-Down Lobbying

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über die gezielte Beeinflussung von wirkmächtigen Personen oder Institutionen. Dieses Top-Down Lobbying braucht wenig Ressourcen, kann aber, je nach Multiplikatorstärke des Lobbyierten, Mobilitätsmanagement in der Breite effektiv etablieren. Dabei wird die Effizienz und Effektivität der Maßnahmen in den Vordergrund gestellt, um den Mehrwert für den Lobbyierten hervorzuheben.

Daten:

[Interview 7, Passage 50]; [Interview 14, Passage 48]; [Interview 9, Passage 51]; [Interview 10, Passage 53]; [Interview 1, Passage 31]

Indikator: Agieren im Graubereich

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über das Ausreizen rechtlicher Graubereiche. Dabei beschränken aktuelle Rahmenbedingungen und Gesetze die Akteure in ihrem Möglichkeitsraum, Mobilitätsmanagement vollumfänglich zu professionalisieren. Somit gilt es noch bisher ungeklärte rechtliche Zusammenhänge auszunutzen, um die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements in der Fläche anzuwenden. Besonders in Bezug auf die föderalen Abhängigkeiten und Finanzierungsansprüche ergeben sich dabei für das Mobilitätsmanagement neue Chancen und Möglichkeiten, ohne dabei gegen gesetzliche Vorlagen zu verstoßen.

Daten:

[Interview 13, Passage 36–37]; [Interview 12, Passage 57]; [Interview 12, Passage 59]; [Interview 11, Passage 28–29]; [Interview 12, Passage 133]

Indikator: Muddel-Through

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement ohne eine konkrete Strategie durch inkrementelle Anpassungen. Dabei passt sich das Instrument, je nach Rahmenbedingung und aktueller Lage an die Gegebenheiten an, um möglichst wenig Reibungsflächen mit anderen Akteuren zu erzeugen. Mobilitätsmanagement wird damit praxisnah und flexibel weiterentwickelt, ohne von strategischen und politischen Zwängen eingeschränkt zu sein.

Daten:

[Interview 12, Passage 39]; [Interview 12, Passage 53]; [Interview 12, Passage 31]; [Interview 4, Passage 40]

Indikator: Interdisziplinäre Forschung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über einen interdisziplinären Forschungsansatz. Dafür gilt es, die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zusammen zu bringen und gemeinsam ein Professionalisierungskonzept für Mobilitätsmanagement zu entwickeln. Durch die interdisziplinäre Ausrichtung kann Mobilitätsmanagement als ein multiperspektivistischer Ansatz etabliert werden und sich langfristig in einer integrierten Stadt und Verkehrsplanung etablieren.

Daten:

[Interview 13, Passage 72]

Indikator: Standardisierung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über die Entwicklung von festen Standard und Normen. Dementsprechend gibt es eine einheitliche Basis auf der die Maßnahmen und Konzepte für Mobilitätsmanagement aufsetzen, welche zugleich von allen beteiligten Akteure mitgetragen wird. Diese Standards schaffen eine Mindestanforderung für adäquates Mobilitätsmanagement und bilden damit die Voraussetzung um das Instrument langfristig zu etablieren.

Daten:

[Interview 9, Passage 76]; [Interview 11, Passage 55]; [Interview 10, Passage 53]; [Interview 11, Passage 57]; [Interview 10, Passage 55]; [Interview 7, Passage 82]; [Interview 14, Passage 25]; [Interview 10, Passage 53]; [Interview 7, Passage 48]; [Interview 9, Passage 63]; [Interview 9, Passage 65]

Indikator: Politikberatung

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Weiterentwicklung von Mobilitätsmanagement über die gezielte Beratung von politischen Entscheidern. Dabei professionalisiert sich das Mobilitätsmanagement über das Wissen um Effektivität und Nutzen des Instrumentes bei den relevanten Entscheidungsträgern. Diese können daraufhin das Mobilitätsmanagement in der breite diffundieren und werden bei der Umsetzung von Experten aus dem Mobilitätsmanagement unterstützt.

Daten:

[Interview 9, Passage 74]; [Interview 14, Passage 39]

Schlüsselfaktor: Thematisierungsansatz

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Thematisierungsansatz beschreibt, welche Optionen bestehen, das Agenda-Setting für das Mobilitätsmanagement zu verbessern. Die Indikatoren bilden in diesem Zusammenhang geeignete Themenfelder oder politische Strategien ab, die das Mobilitätsmanagement für sich nutzbar machen kann, um im politischen Raum thematisiert zu werden und so langfristig angewendet zu werden.

Indikator: Ganzheitliche Betrachtung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristige Thematisierung erlangt, indem möglichst alle Begleiterscheinungen bzw. Vorteile des Ansatzes politisch beworben werden. Demnach sollte keine Abwägung zwischen der Bewerbung von ökologischen, ökonomischen oder sozialen Vorteilen des Ansatzes erfolgen, sondern ein ganzheitliches Szenario dargelegt werden. Die ganzheitliche Betrachtung steht im Kontrast zum einem möglichen Aufbau eines originär auf ein Thema gerichteten Markenkern.

Daten:

[Interview 9, Passage 33]

Indikator: Sozialer Ansatz

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem möglichst die sozialen Vorteile des Instruments herausgestellt werden. Der Ansatz unterliegt der Annahme, das einerseits politischer Bedarf nach Lösungsoptionen für soziale Probleme der Verkehrsentwicklung besteht, andererseits, dass das Mobilitätsmanagement im Stande ist, Lösungen in Bezug auf soziale Fragestellungen der Mobilität zu generieren. Mögliche Anknüpfungspunkte eines sozialen Thematisierungsansatzes durch Mobilitätsmanagement sind die Herstellung von Mobilitätsgerechtigkeit und die Förderung von gesellschaftlicher Teilhabe.

Daten:

[Interview 9, Passage 33]

Indikator: Bottom-up-Ansatz

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem, ausgehend von einer möglichst niedrigen politischen Ebene, Menschen dazu befähigt werden, gegenüber der nächst höheren politischen Ebene die Förderung des Mobilitätsmanagements einzufordern. Dabei ist es unerheblich, ob die zu befähigenden Menschen über politische Ämter verfügen. Ein Bottom-up Ansatz wird als erfolgsversprechend angenommen, wenn auf Basis einer möglichst breiten Überzeugung der Betroffenen, Mobilitätsmanagementansätze implementiert werden, deren Ausweitung dann politisch eingefordert wird.

Daten:

[Interview 10, Passage 15]; [Interview 9, Passage 35]

Indikator: Offensive Kommunikation

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem möglichst offensiv die derzeitige Verkehrsplanung mit ihren Schwächen konfrontiert wird. Der Ansatz unterliegt der Annahme, dass derzeitige Ansätze der Verkehrsplanung teilweise ineffizient, kostenintensiv und wirkungslos sind. Dementsprechend muss die Angriffsstrategie zunächst die existierenden Defizite aufgreifen, um im nächsten Schritt darzulegen, welche Vorteile sich durch die Anwendung des Mobilitätsmanagements ergeben.

Daten:

[Interview 12, Passage 85]

Indikator: Marketing

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem es die Anwendung und die damit verbundenen Vorteile ausreichend bewirbt. Die Strategie beruft sich auf die Erkenntnis, dass Mobilitätsmanagement mit verkehrlichen Auswahlentscheidungen konkurriert, die über vielfach höhere mediale Einflüsse verfügen. Um einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen, müssen die Ausgaben und Zeitbudgets für die Bewerbung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen gesteigert werden. Die Strategie unterliegt der Annahme, dass Werbemaßnahmen bei unverändertem Angebot in Teilen eine Veränderung der Verkehrsmittelwahl erzeugen. Für den Erfolg der Strategie ist die Zuhilfenahme von Marketingexperten notwendig.

Daten:

[Interview 12, Passage 85]

Indikator: Bewusstseinsschaffung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem bei Menschen ein möglichst hohes Maß an Bewusstsein für die negativen Auswirkungen des Verkehrs und deren Lösungsoptionen geschaffen wird. Hierzu ist es notwendig Verkehrsprobleme offen zu legen und zu kommunizieren und zudem die kognitiven Fähigkeiten zu schaffen, Mobilitätsmanagement als Lösungsoption zu verstehen. In diesem Zusammenhang können meinungsbildende Maßnahmen dabei helfen, dass existierende und politisch gewünschte Verkehrsangebote verstärkt genutzt werden.

Daten:

[Interview 5, Passage 19]; [Interview 5, Passage 23]; [Interview 7, Passage 52]; [Interview 10, Passage 17]; [Interview 10, Passage 21]; [Interview 10, Passage 75]; [Interview 13, Passage 13]

Indikator: Sprachlicher Ansatz

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem sprachliche Anpassungen vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang haben sich die bisherigen Begrifflichkeiten entweder als nicht ausreichend problembeschreibend oder als politisch minderwertig erwiesen. Neue Begrifflichkeiten sollten demnach ausreichend stark die existierenden Probleme und Ansprüche verdeutlichen sowie Qualität und Solidität implizieren. Ein Beispiel für den begrifflichen Übergang ist die Eliminierung von Begrifflichkeiten wie „weiche Maßnahmen“ und die Überführung von Verkehrsentwicklungsplänen in Mobilitätsplänen.

Daten:

[Interview 8, Passage 23]; [Interview 8, Passage 47]; [Interview 8, Passage 49]; [Interview 8, Passage 63]; [Interview 7, Passage 56]; [Interview 13, Passage 13]; [Interview 13, Passage 19]

Indikator: Ökonomischer Ansatz

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem möglichst betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Vorteile des Instruments herausgestellt werden. Der Ansatz unterliegt der Annahme, das einerseits politischer Bedarf nach ökonomischen Verbesserungen im Verkehrsbereich besteht, andererseits, dass das Mobilitätsmanagement im Stande ist, Lösungen in Bezug auf ökonomische Fragestellungen der Mobilität und der Verkehrsindustrie zu generieren. Mögliche Anknüpfungspunkte eines ökonomischen Thematisierungsansatzes durch Mobilitätsmanagement ist die Senkung von Krankenständen und die Steigerung von Effizienzraten. Der ökonomische Ansatz impliziert, dass zur Durchdringung von Mobilitätsmanagement die ökonomische Akteure einen Gatekeeper darstellen und deshalb involviert werden müssen.

Daten:

[Interview 2, Passage 16]; [Interview 2, Passage 50]; [Interview 4, Passage 42]; [Interview 5, Passage 43]; [Interview 8, Passage 67]

Indikator: Bildungsansatz

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem es institutionell in Bildungseinrichtungen und Lehrplänen verankert wird. Um Bewusstsein für existierende Verkehrsprobleme und deren Lösungsoptionen durch Mobilitätsmanagement zu schaffen, ist es notwendig, Menschen in Bildungseinrichtungen von Kleinkindalter bis zum Erwachsenenalter mit mobilitätsspezifischen Themen zu konfrontieren. Hierbei kann in Deutschland der Vorteil der Schulpflicht genutzt werden.

Daten:

[Interview 5, Passage 49]; [Interview 10, Passage 17]; [Interview 10, Passage 23]

Indikator: Daseinsvorsorge

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem der Ansatz über die staatliche Verantwortung im Bereich der Daseinsvorsorge thematisiert wird. In diesem Zusammenhang kann die Anwendung von Mobilitätsmanagement das politische Ziel der gesellschaftlichen Teilhabe für alle Menschen gewährleisten.

Daten:

[Interview 10, Passage 29]

Indikator: Förderwettbewerbe

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Überzeugung, dass Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda rückt, indem durch den Staat Förderwettbewerbe ausgelobt werden, beim dem Ansätze des Mobilitätsmanagements politische und finanzielle Unterstützung erfahren. Der Ansatz des Förderwettbewerbs unterliegt der Idee, dass durch die breite Streuung von Einzelförderungen bei gleichzeitigem Konkurrenzansatz Innovationen generiert werden, die den Mobilitätsmanagementansatz weiterentwickeln. Zudem können durch Förderwettbewerbe Möglichkeiten geschaffen werden, Betriebe, politische Entscheider oder Kommunen zu bewerben, wodurch die Anreize für die involvierten Akteure steigen.

Daten:

[Interview 14, Passage 17]

Indikator: Netzwerkbildung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda zu rücken, indem Netzwerke zwischen den beteiligten Akteuren institutionalisiert werden. Hierbei kann können beispielsweise Kontakte zu Entscheidungsträgern, benachbarten Disziplinen oder Fachpersonen hergestellt werden. Diese Kontakte können dann zum Meinungsaustausch, der Wissensvermittlung und zur politischen Überzeugungsarbeit genutzt werden. Mögliche Netzwerke sind Beratungsgremien und Vereine. Hierbei besteht der Vorteil, dass in abgeschlossenen Räumen und auf Basis von ähnlichen Interessen, die Entwicklung des Mobilitätsmanagements vorangetrieben werden kann.

Daten:

[Interview 1, Passage 74]; [Interview 4, Passage 25]; [Interview 7, Passage 80]; [Interview 7, Passage 96]; [Interview 9, Passage 13]; [Interview 12, Passage 120]; [Interview 12, Passage 123]; [Interview 13, Passage 66]; [Interview 13, Passage 72]

Indikator: Leuchtturmprojekte

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Strategie, Mobilitätsmanagement langfristig auf die verkehrspolitische Agenda zu rücken, indem Leuchtturmprojekte durchgeführt werden. Die best-practise-Anwendungen dienen dem Ziel, Erfolge des Mobilitätsmanagements herauszustellen und Erfahrungen zu sammeln. Diese können dann wiederum zur politischen Bewerbung und Weiterentwicklung des Ansatzes verwendet werden. Leuchtturmprojekte sorgen für Bekanntheit und geben die Funktionsfähigkeiten sowie die gesellschaftliche Akzeptanz des Ansatzes wieder. Zudem können die best-practise-Anwendungen eine Marketinggrundlage für die Akquise von Anschlussprojekten liefern.

Daten:

[Interview 5, Passage 38]; [Interview 5, Passage 40]; [Interview 8, Passage 15]; [Interview 8, Passage 49]; [Interview 9, Passage 29]; [Interview 10, Passage 31]; [Interview 12, Passage 59]; [Interview 14, Passage 39]

Schlüsselfaktor: Akteursübereinstimmungen

Erläuterung:

Konsens ist eine mögliche Akteursbeziehung des Mobilitätsmanagements. Die Indikatoren des Schlüsselfaktors beschreiben die Ausprägungen übereinstimmender Auffassungen zwischen Akteuren. Annahme des Konsenses ist, dass zwischen den Akteuren keine offenen oder verdeckten Konflikte existieren.

Indikator: Einheitliches Interesse

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Ausprägung des Konsenses, dass die Mobilitätsmanagement Akteure einheitliche Ziele verfolgen. Neben der Abwesenheit von Zielkonflikten ist für ein einheitliches Interesse relevant, dass zwischen den Akteuren ein möglichst hohes Maß an inhaltlicher Überschneidung existiert. Der Indikator impliziert, dass zwischen den bestimmenden Akteuren, wie den Ministerien, der Industrie oder der Zivilgesellschaft in den wesentlichen Punkten des Mobilitätsmanagements Interessengleichheit herrscht.

Daten:

[Interview 11, Passage 79]; [Interview 14, Passage 36]

Indikator: Einheitliches Verständnis

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Ausprägung des Konsenses, dass die beteiligten Akteure über ein einheitliches Verständnis in Bezug auf Mobilitätsmanagement verfügen. Neben dem objektiven Verständnis, das aus formellen Papieren ableitbar ist, existieren ebenso keine verdeckten bzw. impliziten Divergenzen im Akteursverständnis. Der Indikator impliziert zudem, dass zwischen den Akteuren ausgeglichenes Wissen herrscht und keiner der Akteure versucht, dass Mobilitätsmanagement entsprechend eines exklusiven Verständnisses zu beeinflussen.

Daten:

[Interview 9, Passage 89-90]

Schlüsselfaktor: Akteurskonflikte

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Konflikt ist eine Akteursbeziehung des Mobilitätsmanagements. Verdeckte und offene Konflikte zwischen den Akteuren existieren, sofern Divergenzen in den Zielvorstellungen oder dem Verständnis herrschen und diese für mindestens einen der beteiligten Akteure nicht akzeptabel erscheint. Die Indikatoren des Schlüsselfaktors geben wieder, welche Themenbereiche die Konflikte des Mobilitätsmanagements tangieren, welche Eigenschaften die verschiedenen Konfliktarten charakterisieren und welches Konfliktverhalten zwischen den Akteuren existiert.

Indikator: Öffentliche Konfliktscheue

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Konfliktverhalten, dass kritische Divergenzen in Zielen und Verständnis nicht der öffentlichen Betrachtung ausgesetzt werden. Mögliche Konflikte werden in Räumen bzw. auf Plattformen ausgetragen, die für die Allgemeinheit nicht zugänglich sind. Zudem herrscht zwischen den Akteuren das Vertrauen, dass die Austragung der Konflikte in geschlossenen Räumen nachträglich nicht an die Öffentlichkeit gelangt. Öffentliche Konfliktscheue bewirkt, dass Akteure im für die Allgemeinheit einsehbaren Diskurs keine politische Meinung formulieren.

Daten:

[Interview 1; Passage 115]

Indikator: Nachhaltigkeitsdimensionskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator legt dar, dass sich Konflikte des Mobilitätsmanagements zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit bewegen. Divergenzen zwischen den Akteuren bestehen demnach in Bezug auf die Frage, ob bei der Ausrichtung des Mobilitätsmanagements ökologische, ökonomische oder soziale Ziele präferiert werden sollen. Dem Indikator liegt die Annahme zugrunde, dass keine der drei Nachhaltigkeitsdimensionen verbessert werden kann, ohne dabei zulasten der jeweils anderen Nachhaltigkeitsdimension zu wirken.

Daten:

[Interview 9; Passage 3]

Indikator: Zielkonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt den Umstand, dass zwischen den Akteuren unterschiedliche Ziele herrschen, wobei kein einzelner Akteur sein Ziel verwirklichen kann, ohne dabei die Zielerreichung des jeweils benachbarten Akteurs zu verhindern. Zielkonflikte treten insbesondere bei Verteilungsfragen auf, die sich bei der Zuteilung von begrenzten bzw. nicht zusätzlich produzierbaren Ressourcen ergeben.

Daten:

[Interview 12; Passage 69]

Indikator: Definitionskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt den Umstand, dass zwischen den Akteuren der Konflikt existiert, welche Definition bzw. welchen Umfang das Mobilitätsmanagement annehmen soll. Der Konflikt liegt der ungeklärten Frage zugrunde, ob der Ansatz um verkehrspolitische Normen und Strategien erweitert oder auf operative Eigenschaften reduziert werden soll. Ein weiterer Bestandteil des Konflikts ist die Frage, ob Maßnahmen des Verkehrs- und Infrastrukturmanagements per Definition durch das Mobilitätsmanagement angeeignet werden sollen.

Daten:

[Interview 9; Passage 72]; [Interview 13; Passage 13]; [Interview 13; Passage 80]

Indikator: Ressourcenverteilungskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass Konflikte zwischen den Akteuren durch die Verteilung von Ressourcen entstehen bzw. die Ressourcenverteilung den Konflikten zugrunde liegt. Neben der Verteilung von Geldmitteln für wissenschaftliche Disziplinen, Technologien oder Nutzergruppen können Konflikte der Ressourcenverteilung im Verkehrsbereich insbesondere in Bezug auf die Frage der Zuteilung von Nutzungsrechten auftreten (Straßenraum, Verkehrsmittel, Parkraum etc.).

Daten:

[Interview 2; Passage 44]; [Interview 7; Passage 30]; [Interview 13; Passage 72]

Indikator: Parteilicher Interessenskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass Konflikte im Mobilitätsmanagement auf parteiliche Interessen zurückzuführen sind. Demnach existieren zwischen den politischen Parteien Konfliktlinien, welche die Dynamik des Mobilitätsmanagements beeinflussen. Die Konflikte aufgrund parteilicher Interessen unterliegen dabei keiner verkehrsplanerisch rationalen Logik. Dies bedeutet, dass bspw. die Unterstützung oder Ablehnung von Mobilitätsmanagement seitens einer Partei, auf politische Machtfragen gegenüber anderen Parteien zurückzuführen ist. Zudem weisen Parteien unterschiedliche Präferenzen für Verkehrsmittel auf, was wiederum zu Konflikten im Prozess der politischen Aushandlung führt.

Daten:

[Interview 6; Passage 31]; [Interview 9; Passage 17]; [Interview 12; Passage 33]; [Interview 12; Passage 91]

Indikator: Heterogene Interessen

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass die Akteure des Mobilitätsmanagements über unterschiedliche Interessen in Bezug auf den Ansatz verfügen. Hierbei existiert keine übergeordnete Meinungsführerschaft bzw. kein Akteur mit ausreichend Macht oder Gestaltungswille, die heterogene Interessenlage zu ordnen.

Daten:

[Interview 1; Passage 41]; [Interview 3; Passage 96]; [Interview 8; Passage 53]; [Interview 13 Passage 64-66]

Indikator: Konflikt um Meinungsführerschaft

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass zwischen den Akteuren Konflikte um die Meinungsführerschaft existieren. Einerseits herrscht zwischen den Akteuren der Anspruch, das Mobilitätsmanagement entsprechend des eigenen Verständnisses zu entwickeln, andererseits besteht Konkurrenz um die Meinungsführerschaft in der Bereitstellung von Mobilitätsdienstleistungen. Die Meinungsführerschaft bezieht sich demnach nicht nur auf Definitionen und Begrifflichkeiten, sondern auch auf Datenstandards, Marktbedingungen und Mobilitätsideale.

Daten:

[Interview 13 Passage 53]

Indikator: Unternehmenskultureller Konflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass Konflikte im Mobilitätsmanagement existieren, die auf die auf die jeweilige Unternehmenskultur der Akteure zurückzuführen ist. Demnach können informelle Gesetzmäßigkeiten, Ideale und Arbeitsweisen zwischen zwei Unternehmen so stark divergieren, dass dies in der Zusammenarbeit in Konflikten mündet. Die Konflikte erfordern jedoch nicht zwangsläufig eine bilaterale Akteursbeziehung, sondern können auch innerhalb eines Unternehmens auftreten, bspw. wenn die Kultur des Unternehmens den Anforderungen des Produkts widerspricht.

Daten:

[Interview 8; Passage 19]; [Interview 8; Passage 20]; [Interview 8; Passage 53]

Indikator: Privatwirtschaftlicher Interessenskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass Konflikte im Mobilitätsmanagement existieren, die auf die spezifischen Interessen privatwirtschaftlicher Akteure zurückzuführen sind. Hierbei steht bspw. die Förderung und Ausgestaltung des kommunalen Mobilitätsmanagements im Zielkonflikt zur Förderung des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Gleichzeitig können privatwirtschaftliche Interessen vom Ziel eines verkehrlich wirkungsvollen Mobilitätsmanagements abweichen und damit in Konflikt stehen.

Daten: [Interview 7; Passage 100]

Indikator: Straßenraumverteilungskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator der Straßenraumverteilung beschreibt einen spezifischen Ressourcenverteilungskonflikt des Mobilitätsmanagements. Kernpunkt des Konflikts ist, dass insbesondere in Städten Straßenräume aufgrund von hoher Verdichtung nicht erweitert werden können. Mit dem Mobilitätsmanagement einhergehende Änderungen des Verkehrssystems können somit lediglich auf Basis von Umverteilung und nicht auf Basis des konfliktärmeren Neubaus durchgeführt werden. Umverteilungen des Straßenraums führen häufig zu Verteilungskämpfen.

Daten:

[Interview 6; Passage 27]; [Interview 8; Passage 59]

Indikator: Kompetenzverteilungskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass Konflikte des Mobilitätsmanagements aus der Verteilungsfrage von Kompetenzen zwischen den Akteuren resultieren. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Akteure mit Macht und Zugriffsrechten ausgestattet sind, um bspw. Geldmittel zuzuweisen oder Definitionshoheit zu erlangen. Konflikte aufgrund von Kompetenzverteilung existieren insbesondere innerhalb und zwischen Verwaltungseinheiten sowie Unternehmensabteilungen. Zur Überwindung von Kompetenzverteilungskonflikten ist die abschließende Entscheidung durch die nächst höhere (politische) Ebene erforderlich.

Daten:

[Interview 2; Passage 26]; [Interview 5; Passage 51]; [Interview 6; Passage 19]; [Interview 7; Passage 102]; [Interview 7; Passage 104]; [Interview 8; Passage 19]; [Interview 13; Passage 21]; [Interview 13; Passage 67]; [Interview 13; Passage 82]

Indikator: Profilierungskonflikt

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die Gegebenheit, dass Konflikte des Mobilitätsmanagements aus dem Profilierungsanspruch einzelner Akteure resultieren. Demnach verfügen Akteure über die Motivation, unabhängig von spezifischer Problemlösungsabsicht, den Bekanntheitsgrad und die Markenbildung durch auffälliges Auftreten zu steigern. Hierbei werden aufgrund von Darstellungsansprüchen teilweise andere politische Positionen eingenommen, als rational anzunehmen wären. Die teilweise deutlich divergente politische Positionierung einzelner Akteure kann Konflikte und Vorbehalte zwischen den Akteuren forcieren.

Daten:

[Interview 9; Passage 77-78]; [Interview 9; Passage 94]; [Interview 10; Passage 53]; [Interview 10; Passage 95]; [Interview 11; Passage 82]

Schlüsselfaktor: Kommunikation

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt die grundsätzlichen Rahmenbedingungen der Kommunikationsformen zwischen den Akteuren im Mobilitätsmanagement. Dazu zählen die Art und Weise des sprachlichen Austauschs sowie die Umgangsformen und Kanäle zwischen den Akteuren.

Indikator: Kommunikationskanal

Erläuterung:

Dieser Indikator fast potentielle Kommunikationskanäle zusammen, über welche das Mobilitätsmanagement zu relevanten Entscheidungsträgern gelangen kann. Dies können Personen, Gremien oder Institutionen sein, welche die wesentlichen Akteure im Bereich der Verkehrspolitik vernetzen.

Daten:

[Interview 9, Passage 79–80]; [Interview 2, Passage 52]

Indikator: Kommunikationsblockade

Erläuterung:

Dieser Indikator fast Kommunikationsblockaden zusammen. Innerhalb dieser Kanäle war es den Akteuren nicht möglich, eine Interaktion in Bezug auf das Mobilitätsmanagement herzustellen. Dabei können Vorbehalte innerhalb der blockierenden Akteure oder unbekannte Restriktionen dazu beitragen, dass eine Kommunikation über Mobilitätsmanagement nicht stattfindet.

Daten:

[Interview 4, Passage 56]

Indikator: Kommunikationsbarrieren

Erläuterung:

Dieser Indikator fast Kommunikationsprobleme bei den Akteuren des Mobilitätsmanagements zusammen. Dabei führen in der Regel unterschiedliche Interessen sowie ein divergierendes Verständnis von Mobilitätsmanagement dazu, dass zwischen den beteiligten Akteuren Barrieren bei der Kommunikation auftreten.

Daten:

[Interview 9, Passage 94]; [Interview 4, Passage 68]

Schlüsselfaktor: Akteursinteraktion

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Akteursinteraktion ist eine Ausprägung der Akteursbeziehung des Mobilitätsmanagements. Akteursinteraktionen treten zwischen relevanten Akteursgruppen auf und können sowohl einseitig als auch beidseitig gerichtet sein. Die Indikatoren des Schlüsselfaktors geben aus dem Datenmaterial abgeleitete Phänomene der Akteursinteraktion wieder. Hierbei handelt es sich um bilaterale bzw. trilaterale Beziehungen, die zu Teilen die Netzwerke des Mobilitätsmanagements beschreiben.

Indikator: Medien - Kommune

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und beidseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen der Kommunalverwaltung und den Medien. Der Interaktion liegt die Idee zugrunde, dass für die Unterstützung durch politische Entscheider mediale Einflussnahme notwendig ist. Hierzu existieren Kontakte zwischen Verwaltungsangestellten und Journalisten. Zudem wird der mediale Zugang über Social-Media-Bereiche durch Kommunalverwaltungen genutzt.

Daten:

[Interview 12; Passage 51]

Indikator: Automobilindustrie - Kommune

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und einseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen Konzernen der Automobilindustrie und der Kommunalverwaltung bzw. der Kommunalpolitik. Bei der Interaktion handelt es sich um Lobbying-Aktivitäten seitens der Automobilindustrie, die darauf zielen, die kommunale Verkehrsentwicklung entsprechend der Vorstellungen des jeweiligen Automobilherstellers zu gestalten. Wesentliche Triebfeder für die Automobilindustrie ist die Etablierung von mobilitätsrelevanten Geschäftsmodellen.

Daten:

[Interview 4; Passage 12-13]; [Interview 4; Passage 13]; [Interview 4; Passage 46]; [Interview 4; Passage 50]; [Interview 12; Passage 71]

Indikator: Automobilindustrie - Land

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und einseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen Konzernen der Automobilindustrie und der Landesverwaltung bzw. der Landespolitik. Bei der Interaktion handelt es sich um Lobbying-Aktivitäten seitens der Automobilindustrie, die darauf zielen, die Landesgesetzgebung entsprechend der Vorstellungen des jeweiligen Automobilherstellers zu gestalten. Wesentlich ist dabei die Erweiterung relevanter Infrastruktur (z.B. Ladeinfrastruktur) und die Schaffung von Privilegien für Geschäftsmodelle des Mobilitätsmanagements.

Daten:

[Interview 4; Passage 17]; [Interview 4; Passage 21-23]; [Interview 4; Passage 25]

Indikator: Automobilindustrie - Bund

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und beidseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen Konzernen der Automobilindustrie und der Bundesverwaltung und der Bundespolitik. Bei der Interaktion handelt es sich um Austausch zwischen Automobilindustrie, Verkehrs-, Umwelt- und Wirtschaftsministerium sowie der Bundesregierung, die darauf zielt, den Industriezweig langfristig zu erhalten und für die Beteiligten vertretbare Umweltvorgaben festzulegen.

Daten:

[Interview 7; Passage 104]; [Interview 12; Passage 61]; [Interview 13; Passage 19]; [Interview 14; Passage 39]

Indikator: Wirtschaft - Forschung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und einseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen privatwirtschaftlichen Akteuren und öffentlichen Forschungseinrichtungen. Bei der Interaktion handelt sich um die politisch formulierte Absicht, durch strategische Forschungsarbeiten wirtschaftspolitische Unterstützungsarbeit zu leisten. Die Interaktion ist einseitig gerichtet, da seitens privatwirtschaftlicher Akteure die Forschungsabsichten als nicht veraltet bzw. nicht gewinnbringend angesehen werden.

Daten:

[Interview 11; Passage 17]

Indikator: Zivilgesellschaft - Kommune

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und beidseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen zivilgesellschaftlichen Interessenvertretern und Kommunalverwaltungen. Die Interaktion beruht auf der Logik, dass die Arbeit von zivilgesellschaftlichen Akteuren gewinnbringend für die jeweiligen Zielsetzungen der Kommune eingesetzt werden kann bzw. diese im Stande sind, die formulierten Ziele umzusetzen. Andererseits existiert finanzielle Abhängigkeit seitens der zivilgesellschaftliche Akteure.

Daten:

[Interview 10; Passage 43]

Indikator: Zivilgesellschaft - Bundespolitik

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und einseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Bundespolitik. Bei der Interaktion handelt es sich um Lobbying-Aktivitäten seitens der Umwelt- und Verbraucherschutzorganisationen sowie den Interessenverbänden von Nutzern der verschiedenen Verkehrsmittel. Zivilgesellschaftliche Akteure können dazu eingesetzt werden, Lobbying für Mobilitätsmanagement gegenüber der Bundespolitik zu betreiben.

Daten:

[Interview 5; Passage 54]

Indikator: Forschung - Verwaltung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und einseitig gerichtete Akteursinteraktion zwischen Forschungseinrichtungen und Verwaltungseinheiten. Bei der Interaktion handelt es sich um das Verständnis, dass Forschungseinrichtungen im Auftrag von Verwaltungseinheiten Arbeiten erfüllen, welche keinem direkten Forschungsziel dienen, sondern ausführende Tätigkeiten der jeweiligen Ministerien oder Ämter darstellen.

Daten:

[Interview 8; Passage 79-81]; [Interview 13; Passage 66]

Indikator: Wirtschaft - Kommune

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die bilaterale und beidseitig gerichtete Interaktion zwischen privatwirtschaftlichen Akteuren und kommunalen Verwaltungseinheiten. Bei der Interaktion handelt es sich um die wirtschaftsfördernden Aktivitäten der jeweiligen Kommune sowie die Interessenartikulation der Unternehmen. Motivation der kommunalen Seite ist es, Wirtschaftsstrukturen zu stärken und Standortentwicklungen strategisch zu planen. Seitens der privatwirtschaftlichen Akteure existiert die Motivation, Standortentwicklung entsprechend der jeweiligen Vorstellungen verkehrlich auszugestalten und den Verwaltungseinheiten Expertise bereitzustellen.

Daten:

[Interview 2; Passage 52]; [Interview 6; Passage 13]

Indikator: Wirtschaft – Kommune - Nahverkehr

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt die trilaterale und allseitig gerichtete Interaktion zwischen privatwirtschaftlichen Akteuren, kommunalen Verwaltungseinheiten und Nahverkehrsunternehmen. Motivation der privatwirtschaftlichen Akteure ist es, Zugänge der Mitarbeiter zum ÖPNV zu erhalten und zu verbessern. Die Motivation der Nahverkehrsunternehmen ist wiederum, den Kernprozess der Personenbeförderung zu erhalten und neue, durch die Wirtschaft bereitgestellte Mobilitätsangebote, zu screenen. Verwaltungseinheiten treten in diesem Zusammenhang als Mittler zwischen den Akteuren auf und sind am Vorteil beider Akteursgruppen interessiert.

Daten:

[Interview 1; Passage 23]; [Interview 2; Passage 20]

Schlüsselfaktor: Akteursnetzwerke

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt Netzwerksformen, welche zwischen den Akteuren im Mobilitätsmanagement auftreten und wie diese eingestuft werden. Dazu zählen Plattformen, Kanäle sowie deren konkrete Ausgestaltung als vernetzende Kommunikationsplattform.

Indikator: Beständige Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement beständig sind. Dazu zählen regelmäßige Veranstaltungen und fest etablierte Abläufe in den Kommunikationsprozessen. Dabei spielt die Stärke und Wirkung der Plattform weniger eine Rolle, als vielmehr ihre Dauerhaftigkeit bzw. Langlebigkeit.

Daten:

[Interview 1, Passage 39]

Indikator: Schwache Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement nach außen hin schwach auftreten. Dabei wird die fehlende Einflussmacht der koordinierenden Netzwerke auf die relevanten politischen Entscheider bemängelt. Hinzu kommt, dass die Netzwerke auch häufig intern nicht einheitlich organisiert sind und verschiedene Interessen ein gemeinsames und starkes Auftreten nach außen verhindern.

Daten:

[Interview 3, Passage 83–84]; [Interview 2, Passage 92]; [Interview 7, Passage 94]

Indikator: Verdeckte Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement zum Teil verdeckt agieren. So existieren Absprachen und Kommunikationskanäle zwischen relevanten Akteuren, ohne dass alle anderen Akteure aus dem Bereich darüber informiert sind. Diese verdeckten Netzwerke vertreten spezifische Auffassungen von Mobilitätsmanagement und versuchen entsprechend Einfluss auf relevante Entscheider zu nehmen, ohne den gesamten Akteursraum einzubeziehen.

Daten:

[Interview 6, Passage 45]

Indikator: Unbeständige Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement unbeständig sind. Entsprechend gibt es keinen standardisierten und etablierten Kommunikationsrahmen, in dem die Akteure sich über Mobilitätsmanagement austauschen. Je nach äußerer Interessenlage und Finanzierungsbereitschaft finden sich abwechselnde Netzwerke für das Mobilitätsmanagement. Eine etabliertes Forum, welches über Jahre hinweg alle Akteure aus dem Politikfeld versammelt, existiert hingegen noch nicht.

Daten:

[Interview 10, Passage 49]; [Interview 8, Passage 67]

Indikator: Regionale Netuwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass sich die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement stark über regionale Zusammenhänge definieren. So bilden sich in Bezug auf das Mobilitätsmanagement Plattformen, die Akteure aus der Wirtschaft, der Verwaltung sowie der Kommunalpolitik vereinen. Diese Netzwerke sind stark abhängig von treibenden Führungsfiguren, welche den Rahmen und die Nachhaltigkeit der Netzwerke bestimmen.

Daten:

[Interview 10, Passage 51]; [Interview 8, Passage 64–67]; [Interview 13, Passage 59]; [Interview 2, Passage 56]; [Interview 10, Passage 73–74]

Indikator: Zentralisierte Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement zentral organisiert sind. Dabei existiert ein für alle bekannter Ansprechpartner, der die Interessen der Akteure und Institutionen im Bereich des Mobilitätsmanagements vertritt. Dieses Netzwerk verfügt über eine Meinungsführerschaft und dient als zentrale Anlaufstelle für interne und externe Ansprechpartner.

Daten:

[Interview 12, Passage 94–95]; [Interview 10, Passage 68]; [Interview 10, Passage 72]; [Interview 6, Passage 16–17]; [Interview 9, Passage 80]; [Interview 12, Passage 35–37]

Indikator: Dezentralisierte Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement dezentral organisiert sind. Dabei existiert kein einheitlicher Ansprechpartner, welcher die Interessen der Akteure und Institutionen im Bereich des Mobilitätsmanagements vertritt. So gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Netzwerken und Gremien, die parallel und unabhängig voneinander an einer Standardisierung und Implementierung von Mobilitätsmanagement arbeiten.

Daten:

[Interview 14, Passage 38–39]; [Interview 13, Passage 66]; [Interview 7, Passage 64]; [Interview 3, Passage 79–80]; [Interview 3, Passage 96]; [Interview 9, Passage 76]; [Interview 14, Passage 13]

Indikator: Unorganisierte Netzwerke

Erläuterung:

Dieser Indikator steht für die Einschätzung, dass die Netzwerke im Bereich Mobilitätsmanagement nicht klar organisiert sind. Dabei existieren verschiedenen Netzwerke, welche sich zum Teil bei den Mitgliedern und Themen überschneiden und zwischen den Akteuren keine klare Meinungsführerschaft herrscht. Trotz der Bemühungen relevanter Akteure ein zentrales und organisiertes Netzwerk zu bilden, ist aktuell nur eine sehr unübersichtliche und nicht klar organisiert Netzwerkstruktur vorhanden.

Daten:

[Interview 9, Passage 74]; [Interview 7, Passage 94]; [Interview 2, Passage 74]; [Interview 3, Passage 21]; [Interview 3, Passage 82]; [Interview 9, Passage 76]; [Interview 9, Passage 63–65]; [Interview 7, Passage 64]; [Interview 3, Passage 23]

Schlüsselfaktor: Verhaltensstrukturen

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor fasst Indikatoren für nutzerseitige Verhaltensstrukturen zusammen. Diese Strukturen bestimmen maßgeblich, wie der Nutzer mit Maßnahmen des Mobilitätsmanagements umgeht und welche Rahmenbedingungen des Verhaltens bei der Konzeption mit einbezogen werden müssen. Dabei finden Verhaltensstrukturen in der Regel auf einer unbewussten Ebene statt und müssen dementsprechend nicht rational oder logisch sein.

Indikator: Autoaffinität

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur der grundsätzlichen Begeisterung vom motorisierten Individualverkehr. Dabei findet die Autoaffinität in der Regel auf einer emotionalen Basis statt und entbehrt verkehrsrationaler Argumente. Dementsprechend haben Maßnahmen, welche Einschränkungen für den motorisierten Individualverkehr mit sich bringen, grundsätzlich ein negatives Image. Hierbei gilt es, entsprechende emotionale Nutzerangebote zu finden, welche Mobilitätsmanagement nicht nur auf Basis verkehrsrationaler Argumente für den Nutzer attraktiv machen.

Daten:

[Interview 3, Passage 41]; [Interview 11, Passage 25]

Indikator: Kostentransparenz

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur der fehlenden Kostentransparenz auf Nutzerseite bei der Nutzung verschiedener Verkehrsmittel. Dabei sind sich viele Nutzer häufig der wahren Kosten ihres Verkehrsverhaltens gar nicht bewusst und sind somit unmittelbar beeinflusst gegenüber Angeboten mit kompletter Kostentransparenz. Eine vollständige Nutzerkostentransparenz entfaltet somit nur ihren ganzen Mehrwert, wenn sie auf alle Verkehrsmittel und Angebote ausgeweitet wird.

Daten:

[Interview 4, Passage 54]

Indikator: Informationsdefizit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur aufgrund nicht vollständiger Informationen für verkehrsrelevante Handlungen. Somit sind die fehlenden Informationen über Angebote und Kosten in der Regel eine Barriere für den Nutzer, die angebotenen Maßnahmen wahrzunehmen. Dementsprechend müssen Maßnahmen aus dem Mobilitätsmanagement nutzergerecht aufbereitet und kommuniziert werden.

Daten:

[Interview 10, Passage 27]; [Interview 11, Passage 49]

Indikator: Motivationsdefizit

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur der fehlenden Motivation auf Nutzerseite, das eigene Verhalten zu ändern. Dabei sind die Verkehrsprobleme häufig sekundär auf gesellschaftlicher Ebene zu spüren, sodass der Verkehrsmittelnutzer nicht unmittelbar mit den negativen Auswirkungen auf sich und die Umwelt konfrontiert wird. Dementsprechend fehlt eine Motivation, das Verhalten anzupassen.

Daten:

[Interview 10, Passage 37]

Indikator: Gewohnheitsstruktur

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur der Gewohnheit in Bezug auf die Nutzung von Verkehrsmitteln. So spielen alltägliche Erfahrungen und gewohnte Bewegungsmuster eine große Rolle bei der nutzerseitigen Auswahl von Verkehrsmitteln. Dementsprechend müssen Maßnahmen aus dem Mobilitätsmanagement dem Nutzer einen entsprechenden Mehrwert einer Verhaltensänderung bewusst machen, bevor er sich dafür entscheiden kann, seine Gewohnheitsstruktur zu ändern.

Daten:

[Interview 11, Passage 49]; [Interview 3, Passage 47]; [Interview 11, Passage 41]; [Interview 10, Passage 25]

Indikator: Selbstbestimmungsrecht

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt die Verhaltensstruktur des Menschen, seine Entscheidungen unabhängig und selbstbestimmt zu treffen. Dabei steht die Verkehrsplanung im Dilemma, dem Nutzer Vorschriften zu machen und ein bestimmtes Verkehrsverhalten zu forcieren. Dementsprechend muss Mobilitätsmanagement das Selbstbestimmungerecht des Menschen in Bezug auf verkehrsrelevante Handlungen in seinen Maßnahmen mit einbeziehen. Sobald der Nutzer unter dem subjektiven Eindruck steht, sein Selbstbestimmungsrecht abgesprochen zu bekommen, steht er den Maßnahmen ablehnend gegenüber.

Daten:

[Interview 10, Passage 37]; [Interview 5, Passage 33]; [Interview 1, Passage 99–102]

Schlüsselfaktor: Bedürfnisse

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor ist eine Ausprägung des Nutzers und fasst alle Indikatoren zusammen, welche die Bedürfnisse der Menschen in Bezug auf ihr verkehrsbezogenes Handeln darstellen. Diese Bedürfnisse setzen den nutzerseitigen Rahmen für mögliche und nicht mögliche Interventionen im Kontext des Mobilitätsmanagements. So können die Bedürfnisse einerseits als Chance genutzt werden, um entsprechende Maßnahmen zu konzipieren. Andererseits stellen sie Barrieren dar, wenn entwickelte Maßnahmen konträr zu einem zugrundeliegendem Bedürfnis stehen.

Indikator: Gesundheitsbedürfnis

Erläuterung:

Dieser Indikator stellt das Bedürfnis der Menschen nach Gesundheit dar. Bezogen auf den Verkehr kann die Fortbewegungsmethode beziehungsweise das genutzte Verkehrsmittel signifikante Auswirkungen auf die Nutzergesundheit haben. Dementsprechend ergeben sich Synergien, mit der Mobilitätsplanung auch die Gesundheit der Menschen zu verbessern. Dabei können bereits vorhandene Bedürfnisse nach einer gesunden Fortbewegungsstruktur für entsprechende Maßnahmen aus dem Mobilitätsmanagement genutzt werden.

Daten:

[Interview 10, Passage 37]

Indikator: Freiheitsbedürfnis

Erläuterung:

Dieser Indikator stellt das Bedürfnis der Menschen nach freiem Entscheidungsraum dar. Bezogen auf den Verkehr stehen restriktive Maßnahmen und Vorschriften häufig im Konflikt mit dem Freiheitsverständnis des Nutzers. Dieses Bedürfnis gilt es bei der Konzeption von Maßnahmen des Mobilitätsmanagements zu antizipieren und dem Nutzer ein Gefühl der freien Entscheidung in Bezug auf die Verkehrsmittelwahl zu erhalten.

Daten:

[Interview 5, Passage 47]

Indikator: Prestigebedürfnis

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt das Bedürfnis der Menschen, sich durch Verkehrsverhalten und Verkehrsmittel selbst darzustellen. Dabei spielt die Auswahl des Verkehrsmittels in der Außendarstellung des Nutzers häufig noch eine große Rolle. Diese Überschneidung zwischen Prestigebedürfnis und Mobilitätsbedürfnis muss deshalb im Mobilitätsmanagement integriert werden.

Daten:

[Interview 3, Passage 45]; [Interview 2, Passage 66–68]

Indikator: Komfortbedürfnis

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt das Bedürfnis der Menschen nach Komfort innerhalb des Verkehrssystems. Dabei müssen die Verkehrsangebote nicht nur das Mittel zum Zweck darstellen, sondern auch auf das Komfortbedürfnis der Nutzer eingehen. Hierfür gilt es, einen gleichwertigen Standard für alle Verkehrsmittel zu etablieren, sodass entsprechende Verkehrsentscheidungen nutzerseitig nicht nur auf Grund des Komforts getroffen werden.

Daten:

[Interview 8, Passage 32–33]

Indikator: Sicherheitsbedürfnis

Erläuterung:

Dieser Indikator beschreibt das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit innerhalb des Verkehrssystems. Entsprechend müssen die Verkehrsmittel und Routen objektiv und subjektiv das Gefühl eines sicheren Zustandes für den Nutzer hervorrufen. Dabei reichen häufig schon subjektiv empfundene Angstgefühle aus, um auf Nutzerseite Barrieren für bestimmte Verkehrsmittel oder Verhalten hervorzurufen.

Daten:

[Interview 10, Passage 27]

Schlüsselfaktor: Nutzerzugang

Erläuterung:

Dieser Schlüsselfaktor beschreibt die Plattformen, Kanäle und Medien, über welche der Nutzer im Rahmen des Mobilitätsmanagements angesprochen werden kann. Dabei spielen die Zugangsmöglichkeiten eine maßgebende Rolle wie effektiv und wirkungsvoll die Maßnahmen die Menschen in ihrem Mobilitätsverhalten beeinflussen können.

Indikator: Zugangsmöglichkeiten

Erläuterung:

Dieser Indikator hebt die Relevanz einer geeigneten Zugangsmöglichkeit zum Nutzer hervor, um die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements wirkungsvoll zu gestalten. Dabei spielen die Kanäle eine Rolle, über welche der Nutzer zu bestimmten Abschnitten seiner Lebenszeit innerhalb seines Mobilitätsverhaltens beeinflussbar ist. Dementsprechend muss das Mobilitätsmanagement zielgruppenspezifische Maßnahmen konzipieren, um die individuellen Zugangsmöglichkeiten verschiedener Nutzergruppen zu gewährleisten.

Daten:

[Interview 10, Passage 37]; [Interview 10, Passage 27]; [Interview 2, Passage 14];

Indikator: Fehlende Zugangsmöglichkeiten

Erläuterung:

Dieser Indikator hebt die Problematik einer geeigneten Zugangsmöglichkeit zum Nutzer hervor, um die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements wirkungsvoll zu operationalisieren. Dabei bedarf es in der klassischen Verkehrsplanung keiner direkten Zugangskanäle, da die Maßnahmen die Rahmenbedingungen des Verkehrs setzen. Nimmt aber das Mobilitätsmanagement direkt Einfluss auf das Verhalten noch bevor Verkehr entsteht, generiert dies neue Herausforderungen die verschieden gearteten Nutzergruppen erreichen zu können und langfristig Verhaltensveränderungen zu erzeugen.

Daten:

[Interview 10, Passage 23]; [Interview 2, Passage 14]

Indikator: Ethnodemographische Barrieren

Erläuterung:

Dieser Indikator hebt die Diversität der zielgruppenspezifischen Barrieren hervor, welche bei einer individuellen Gestaltung des Mobilitätsmanagements hervortreten. Durch die direkte Interaktion der Maßnahmen mit Menschen ergeben sich Barrieren für die Kommunikation und Information auf Basis von ethnologischen oder demographischen Rahmenbedingungen. Diese zielgruppenspezifischen Barrieren sollten bei der Konzeption des Mobilitätsmanagements einbezogen werden und durch adäquate Kommunikationskanäle überwunden werden.

Daten:

[Interview 10, Passage 27]; [Interview 10, Passage 25]

Schlüsselfaktor: Akzeptanz

Erläuterung:

Der Schlüsselfaktor Akzeptanz ist eine Ausprägung des Nutzers. Der Schlüsselfaktor fußt auf der Annahme, dass Maßnahmen des Mobilitätsmanagements ausreichend Nutzerakzeptanz aufweisen müssen, um kurzfristig politisch durchsetzungsfähig zu sein und langfristig im Verkehrssystem erhaltungsfähig zu sein. Die Indikatoren beschreiben einzelne Aspekte, die positive und negativ auf die mögliche Akzeptanz des Nutzers wirken.

Indikator: Zuverlässigkeit

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt, dass sich zuverlässige Mobilitätsangebote positiv auf die Nutzerakzeptanz der jeweiligen Maßnahme auswirken. Soll bspw. ein neues Verkehrsmittel in das System eingeführt werden und dabei auf allgemeine Akzeptanz stoßen, muss es die maximale Zuverlässigkeit des abzulösenden Verkehrsmittels überbieten. Gegenteilig führt Unzuverlässigkeit zur Ablehnung des jeweiligen Mobilitätsangebots. Insbesondere multimodale Mobilitätsangebote stehen vor der Herausforderung, ähnliche Zuverlässigkeitswerte wie monomodale Angebote zu erreichen, da durch den Umstieg erhöhte Störanfälligkeiten existieren.

Daten:

[Interview 11; Passage 69]

Indikator: Positive Erfahrung

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt, dass sich positive Erfahrungen zuträglich auf Nutzerakzeptanz von Mobilitätsmanagementmaßnahmen auswirken. Hierzu ist es notwendig, dass Nutzer probeweise mit Maßnahmen konfrontiert werden und dabei subjektive Erfahrungswerte sammeln können. Um positive Erfahrungen sammeln zu können und Systeme erlebbar zu machen, ist es notwendig, Hemmschwellen zu identifizieren und diese abzubauen.

Daten:

[Interview 11; Passage 69]

Indikator: Restriktionsaversion

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass sich restriktive Maßnahmen des Mobilitätsmanagements negativ auf die Akzeptanz von Nutzern auswirken. Um die Ablehnung der Mobilitätsmanagement-Konzepte abzuwenden und Akzeptanz herzustellen, ist es notwendig, entweder ausschließlich Angebote bereitzustellen oder Konzepte anzubieten, deren Anteil an Nutzervorteilen die Restriktionen überwiegt.

Daten:

[Interview 5; Passage 35]

Indikator: Technikskepsis

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass sich Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, die hohe Anforderungen an technischer Expertise an den Nutzer stellen, negativ auf die Akzeptanz des Nutzers auswirken. Um das Problem der Technikskepsis zu überwinden und Nutzerakzeptanz herzustellen, ist es notwendig, ein möglichst hohes Maß an Nutzbarkeit und technischer Einfachheit herzustellen.

Daten:

[Interview 11; Passage 49]

Indikator: Ausreichendes Angebot

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass sich ein flächendeckendes Mobilitätsangebot positiv auf die Nutzerakzeptanz der jeweiligen Maßnahme auswirkt. Soll bspw. ein neues Verkehrsmittel in das System eingeführt werden und dabei auf allgemeine Akzeptanz stoßen, muss es möglichst überall verfügbar sein. Gegenteilig führt unzureichendes Angebot zur Ablehnung des jeweiligen Mobilitätsangebots.

Daten:

[Interview 5; Passage 37]

Indikator: Fehlende Angebote

Erläuterung:

Der Indikator beschreibt das Phänomen, dass fehlende Mobilitätsangebote negative Auswirkungen auf die Nutzerakzeptanz haben. Insbesondere Restriktive Maßnahmen müssen dabei ein Mindestmaß an Alternativangeboten zur Verfügung stellen, da andernfalls Nutzer die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements ablehnen.

Daten:

[Interview 5; Passage 35]