



MARKUS VOETH | IRIS PÖSCHL | BENJAMIN ZIMMERMANN

Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

MARKUS VOETH | IRIS PÖSCHL | BENJAMIN ZIMMERMANN

Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

Aus der Schriftenreihe:

**Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte
zum Marketing & Business Development**

Herausgeber:

**Förderverein für Marketing & Business Development e.V.
an der Universität Hohenheim**

(ISSN 1860-6792)



Eco Fleet Services © Smileus - Fotolia-Fraunhofer IAO

VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Mobilität von morgen muss nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch ökologischen Anforderungen gerecht werden. Die Rahmenbedingungen hierfür schaffen u. a. Kommunen, indem sie die Gestaltung neuer, nachhaltiger Mobilitätslösungen ganzheitlich vorantreiben. Durch ihre Impulse stoßen sie neben kommunalen, auch betriebliche Veränderungsprozesse an und ebnen damit letztendlich den Weg für ein verändertes Mobilitätsverhalten auf Beschäftigtenebene. Insofern können Kommunen als Katalysatoren für betriebliche Mobilität wirken.

Als Forschungspartner des Projektkonsortiums „Eco Fleet Services“ haben wir untersucht, inwieweit Städte und Kommunen ihrer Rolle als Katalysator für betriebliche Mobilität nachkommen. Die vorliegende Studie bietet einen deutschlandweiten Überblick über den Status quo der betrieblichen Mobilität in Kommunen und liefert Handlungsempfehlungen, wie kommunale Akteure diese Rolle in Zukunft ausfüllen können.

Für Rückfragen zur Studie stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Lehrstuhl für Marketing & Business Development
Hohenheim, im Mai 2019



Prof. Dr. Markus Voeth
(Inhaber des Lehrstuhls für
Marketing & Business Deve-
lopment an der Universität
Hohenheim)



Iris Pöschl
(Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Lehrstuhl für Marketing &
Business Development an der
Universität Hohenheim)



Benjamin Zimmermann
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter
am Lehrstuhl für Marketing &
Business Development an der
Universität Hohenheim)

INHALT

	VORWORT	3
	INHALT	4
	MANAGEMENT SUMMARY	7
1.	EINLEITUNG	9
1.1	Problemstellung und Relevanz	9
1.2	Zielsetzung	11
2.	STUDIENDESIGN UND STICHPROBENBESCHREIBUNG	12
2.1	Vorstudie	12
2.2	Bundesweite Befragung	12
3.	DIE BEDEUTUNG NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT IN KOMMUNEN	14
3.1	Anreize	15
3.2	Maßnahmen	17
4.	DIE KOMMUNE ALS KONSUMENT NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT	18
4.1	Dienstweg (Arbeitsweg)	18
4.2	Dienstgang	21
4.3	Dienstreise	24
4.4	Arbeitszeitmodelle	27

5.	DIE KOMMUNE ALS ANBIETER NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT	28
5.1	Fahrzeugbasierte Lösungen	28
5.2	Externe Infrastruktur: Standort und Anbindung	32
5.3	Interne Infrastruktur: Stellenwert und Einbindung	34
5.4	Beratungs- und Informationslösungen	36
6.	HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT	38
6.1	Finanzielle Herausforderungen	38
6.2	Personelle Herausforderungen	39
6.3	Kulturelle Herausforderungen	40
6.4	Technische, rechtliche und infrastrukturelle Herausforderungen	41
7.	DISKUSSION DER ROLLE DER KOMMUNEN ALS KATALYSATOREN	42
8.	FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	45
9.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	48
10.	LITERATURVERZEICHNIS	49
	DANKSAGUNG	54
	IMPRESSUM	55

Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

UNIVERSITÄT HOHENHEIM



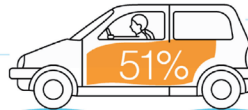
1. Mehr nachhaltige Mobilitätsangebote nutzen!

Rund 70% der Dienstgänge und -reisen werden mit dem PKW mit Benzin-/Dieselantrieb durchgeführt. Das Fahrrad wird insgesamt häufig genutzt.



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

50%



2. Ideenvielfalt optimieren!

Dienstfahräder und Jobticketzuschüsse sind die beliebtesten Maßnahmen, um die Nutzung alternativer Mobilitätsformen zu fördern.



3. Integration von Mobilitätsangeboten vorantreiben!

Nur etwa 5% der Kommunen nutzen zum Management von Reiseketten eine digitale Plattform. Vor allem technische Hürden werden befürchtet.



Knapp ein Fünftel der Kommunen hat bereits 10-25% des Fuhrparks elektrifiziert.



75% der Kommunen haben einen eigenen Fuhrpark.



Nur 5% der Kommunen erlauben Dritten die Nutzung des Fuhrparks.

4. Mobilitätsmonitorings ausweiten!

Etwa ein Fünftel der Kommunen verzichtet ganz auf Fuhrparkmonitoring. Nutzungsprofile von Fahrzeugen werden nur von 17% erfasst.

5. Vorhandene Potenziale erkennen!

Bei 48% der Kommunen fehlt die Mitarbeiterakzeptanz gegenüber neuen Mobilitätslösungen – meist aufgrund mangelnder Informationen darüber.



Nur knapp 1/4 der Kommunen bietet Infoveranstaltungen an.

6. Aufgaben systematischer angehen!

Fast 75% der Kommunen haben keine Mobilitätsagenda für betriebliche Mobilität. Nur bei etwa einem Drittel der Kommunen wird ein zentraler Mobilitätskoordinator eingesetzt.



7. Entscheider überzeugen!

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



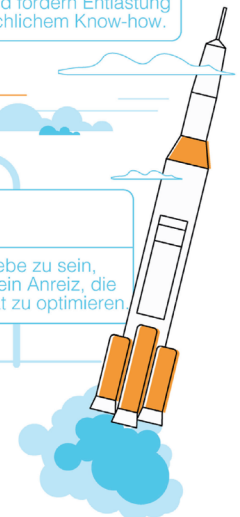
8. Personelle Ressourcen mobilisieren!

Fast 90% der Kommunen klagen über Personalmangel und fordern Entlastung - es fehlt v.a. an fachlichem Know-how.



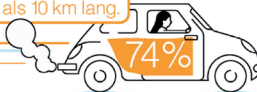
9. Externe Sichtbarkeit stärken!

Ein Vorbild für andere Betriebe zu sein, ist für 66% der Kommunen ein Anreiz, die eigene betriebliche Mobilität zu optimieren.



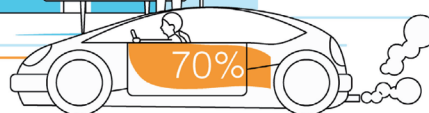
Dienstgänge sind in 81% der Kommunen weniger als 10 km lang.

58%



Dienstreisen sind in 59% der Kommunen 20-100 km lang.

62%



60%



MANAGEMENT SUMMARY

Die Mobilität der Zukunft ist nachhaltig und basiert auf intermodalen, leistungsfähigen Mobilitätskonzepten mit dem Ziel, die Nutzung des motorisierten Individualverkehrs einzuschränken. Kommunen können dabei entscheidend Einfluss auf die Neuausrichtung des öffentlichen Mobilitätsangebots nehmen. Indem sie ihre eigene, betriebliche Mobilität überdenken und neue Mobilitätslösungen initiieren, sind sie maßgeblich an der Schaffung von Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Mobilität auf kommunaler Ebene beteiligt. Kommunen haben dadurch das Potenzial als „Katalysatoren“ zu wirken und somit einen Wandel des Mobilitätsverhaltens mit voranzutreiben.

Inwieweit sie diese Rolle bereits heute erfüllen, ist jedoch bislang unklar. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden daher im Herbst 2018 bundesweit über 100 Kommunen zum Status quo ihrer betrieblichen Mobilität im Rahmen einer Online-Erhebung befragt. Um eine Beurteilung der Rolle als Katalysator vorzunehmen, wurden insbesondere die Bedeutung der betrieblichen Mobilität für Kommunen, ihre Rolle als Mobilitätsnachfrager und Mobilitätsanbieter sowie die Herausforderungen bei der Gestaltung einer nachhaltigen, betrieblichen Mobilität untersucht.

Insgesamt konnten verschiedene Entwicklungsfelder identifiziert werden, die die Defizite, aber auch die Möglichkeiten von Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität verdeutlichen. Die Studie zeigt dabei auf, dass Kommunen zurzeit vor allem die Elektrifizierung ihres Fuhrparks und die Förderung des Radverkehrs in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen. Jedoch müssen Kommunen darüber hinaus den internen Stellenwert betrieblicher Mobilität steigern, um die Akzeptanz und Nutzung neuer, alternativer Mobilitätslösungen zu fördern. Oftmals sind dabei keine finanziell aufwändigen Maßnahmen notwendig, sondern vor allem eine systematische Bearbeitung und Nutzung vorhandener Ansätze, wie z. B. die Veränderung von Gewohnheiten bei der Auswahl der verfügbaren Mobilitätsangebote, die Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen oder die Etablierung eines „Mobilitätskoordinators“ als zentraler Verantwortlicher.

Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

© Kara / Adobe Stock



1.1 PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ

Die heutigen Lebensentwürfe erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Erreichbarkeit und sind gleichzeitig gekennzeichnet durch den Wunsch nach Unabhängigkeit (ADAC e.V. 2017). Der daraus resultierende steigende Mobilitätsbedarf der Bürgerinnen und Bürger sowie auch der Unternehmen verursacht jedoch zunehmende wirtschaftliche sowie ökologische Herausforderungen in Form von Umwelt-, Verkehrs-, Lärm- und Gesundheitsbelastungen.

Hinzu kommt die fortschreitende Urbanisierung, die nicht nur in den letzten 10 Jahren die Mobilitätsnachfrage in den Städten vergrößert hat, sondern dies auch zukünftig in besonderem Maße tun wird. Darüber hinaus hat das gesteigerte Beschäftigungsniveau ebenso zur Vergrößerung des Mobilitätsumfangs in Städten beigetragen (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2018b).

Um die Mobilität der Zukunft zu gestalten, ist es somit gerade für Mobilitätsakteure in Ballungszentren wichtiger denn je, die Mobilität auf „eine ökologisch tragfähige Basis zu stellen“ (ADAC e.V. 2017, S. 25). Zwar entstehen durch neue, technologische Entwicklungen innovative Lösungen, die eine nachhaltigere Form der Nutzung von Mobilität ermöglichen (z.B. Carsharinganbieter wie „Car2go“ oder intermodale Reiseapplikationen wie „moovel“) (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2018b, 8f.). Dennoch entfallen nach wie vor etwa zwei Drittel des bundesweiten Verkehrsaufkommens¹ auf den motorisierten Individualverkehr (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2018b, S. 12).

Vor diesem Hintergrund ist vor allem berufsbedingte Mobilität und hierbei der hohe Stellenwert des Autos als Beförderungsmittel ein großer Verkehrstreiber: „An Werktagen entfallen etwa zwei Drittel der Gesamtverkehrsleistung (...) auf die berufsbedingte Mobilität. Davon geht die eine Hälfte auf die Wege zwischen Arbeitsplatz und zu Hause zurück, die andere Hälfte auf Wege und Reisen zur Ausübung des Berufs“ (infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH 2018, S. 6). Über 60 % nutzen dabei für den Arbeitsweg noch immer den eigenen PKW (Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg; Statistisches Bundesamt (Destatis) 21.08.2017).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass gerade Betriebe einen „grundlegenden Wandel im Umgang mit Mobilität“ vorantreiben können (Schäfer 2017), indem sie die Rahmenbedingungen für die Mobilität ihrer Beschäftigten entsprechend vorgeben. Ein damit einhergehendes neues Mobilitätsverhalten wird dabei nicht nur mit positiven Effekten für die Umwelt verbunden sein, sondern kann auch Gewinne im Hinblick auf die Gesundheit der Beschäftigten, den finanziellen Aufwand bzw. das Image bedeuten (Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg).

¹ Prozentuale Aufteilung der Wege nach Verkehrsmittel in einem bestimmten Zeitraum (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2018b).

Als zentrales Gestaltungsmedium für Mobilität in Betrieben, zielt das „Betriebliche Mobilitätsmanagement“ darauf ab, alle anfallenden Verkehrsströme bedarfsgerecht, wirtschaftlich und umweltfreundlich abzuwickeln (Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg). Handlungsfelder ergeben sich im Beschäftigtenverkehr, d.h. dem Berufs- und Pendlerverkehr, bei Dienstreisen aber auch im Kunden- oder Besucherverkehr sowie dem Güterverkehr, d.h. dem Transport von Waren (Scharnweber 2004, S. 4; Bruns et al. 2007, S. 1).

Um ein möglichst effizientes und nachhaltiges Mobilitätsverhalten zu erreichen, müssen betriebliche Wege bzw. Reiseketten zukünftig weniger „autofixiert“ sein. Vielmehr muss ein breites Spektrum an Mobilitätslösungen integriert werden, um die Vorteile verschiedener Verkehrsmittel zu nutzen (Kosok und Täubert 2018). Da ein Großteil der Verkehrsinfrastruktur und der Verkehrsangebote der öffentlichen Hand entstammen (IHK Frankfurt am Main 2017), können Kommunen entscheidend Einfluss auf das lokale Mobilitätsangebot bzw. dessen Neuausrichtung nehmen.



© Bas Masseus / Pexels

Kommunen, also Gemeinden (z.B. kreisfreie Städte, kreisangehörige Städte/Gemeinden) und Gemeindeverbände (z.B. Landkreise) (Burth und Gnädinger o.J.), sind allerdings auch selbst Wirtschaftsbetriebe mit einem hohen Mobilitätsaufkommen. Um die anfallenden kommunalen Aufgaben zu erfüllen, sind sie auf eine funktionierende und leistungsstarke Mobilität angewiesen und somit auf der einen Seite selbst Nachfrager einer nachhaltigen betrieblichen Mobilität. Auf der anderen Seite sind Kommunen darüber hinaus auch Anbieter von betrieblichen Mobilitätslösungen, indem sie ihre eigene, betriebliche Mobilität überdenken und neue Mobilitätskonzepte initiieren. Dadurch können sie Defizite im kommunalen Mobilitätsangebot identifizieren und durch eigene Gestaltungsvorschläge auf die nachhaltige Ausrichtung von Mobilität einwirken. Indem Kommunen ihre Möglichkeiten der Einflussnahme ausschöpfen und öffentlich für das Thema

Mobilität sensibilisieren, können sie selbst mit gutem Beispiel vorangehen und die Verbreitung neuer Mobilitätskonzepte auf lokaler Ebene fördern. So können sie auch für andere Betriebe ein Vorbild sein und weitere unternehmerische Veränderungsprozesse anstoßen. Vor diesem Hintergrund werden Kommunen häufig als der „bedeutende Katalysator“ für neue Mobilitätslösungen (im Sinne eines Beschleunigers für eine gewünschte Entwicklung) betitelt (Neidlein 2018). Ob Städte und Kommunen eine solche Funktion im Kontext nachhaltiger betrieblicher Mobilität heute schon wahrnehmen und was sie ggf. tun müssen, um dieser Aufgabe nachzukommen, ist in bisherigen Studien nur unzureichend untersucht worden.



© rcfotostock / Adobe Stock

So erhebt die im November 2018 vorgestellte Studie „Mobilität in Deutschland“ des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2018a), eine der weltweit größten Untersuchungen zur Alltagsmobilität (n = 155.000 befragte Haushalte), zwar Primärdaten zum Verkehrsverhalten von Privathaushalten bzw. Bürgern, blendet Betriebe und ihre Möglichkeiten der Einflussnahme jedoch nahezu vollständig aus.

Und auch andere aktuelle Studien, z.B. das Positionspapier zur nachhaltigen, städtischen Mobilität des Deutschen Städtetages von 2018 (Horn et al. 2018), fokussieren sich zwar auf betriebliche Mobilität, die darin formulierten Handlungsempfehlungen stützen sich allerdings meist auf Erfahrungswerte, Beschlüsse, Gesetze und Sekundärdaten, die keine konkreten Informationen über die aktuelle Situation und das Engagement der Kommunen hinsichtlich der betrieblichen Mobilität bereitstellen.

Zudem werden zwar oftmals Erfolgsbeispiele aus der Praxis untersucht, jedoch bleibt die Frage unbeantwortet, inwieweit Kommunen bereits insgesamt einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des betrieblichen Mobilitätsmanagements ausüben (vgl. z.B. Vasiliadis 2019). So bleibt letztlich offen, welche (neuen) betrieblichen Mobilitätsmaßnahmen bereits von Kommunen angestoßen werden, welchen Herausforderungen sich kommunale Betriebe bei deren Umsetzung gegenübersehen und welche Handlungsfelder bearbeitet werden müssen, um die Rolle als Katalysator zu erfüllen.

1.2. ZIELSETZUNG

Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, den Status quo der betrieblichen Mobilität² in Kommunen zu ermitteln und die Rolle der Kommunen als Katalysator zu beurteilen. Durch eine bundesweite Befragung von kommunalen Betrieben (Stadtverwaltungen), wird erstmals eine Studie zur betrieblichen Mobilität von Kommunen, die auf umfassenden Primärdaten basiert, vorgelegt.

Es werden Anreize der Kommunen identifiziert, sich generell für nachhaltige, betriebliche Mobilität zu engagieren. Schließlich wird die Rolle der Kommunen als Mobilitätsnachfrager sowie als Mobilitätsanbieter untersucht, um einen Überblick über die Nutzung bzw. das Angebot betrieblicher Mobilitätslösungen in Kommunen in Deutschland zu erhalten. Zusätzlich werden Herausforderungen, mit denen sich Kommunen konfrontiert sehen, herausgearbeitet, da diese ihre Funktion als Katalysator einschränken können.

² Betrachtet wird ausschließlich der betrieblich verursachte Personenverkehr ohne Berücksichtigung des Güterverkehrs, da hierfür im Logistikbereich bereits zahlreiche Optimierungskonzepte vorliegen (Müller 2001).

2.

STUDIENDESIGN UND STICHPROBENBESCHREIBUNG

Der Datenerhebungsprozess wurde in zwei Stufen unterteilt, wobei zunächst eine auf Experteninterviews basierende Vorstudie durchgeführt wurde, um die anschließende repräsentative, quantitative Befragung vorzubereiten.

2.1 VORSTUDIE

Um möglichst praxisnahe Einblicke in die Aktivitäten und Herausforderungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements von Kommunen zu erlangen, fand zunächst eine Vorstudie in Form von Tiefeninterviews mit fünf Experten für betriebliche Mobilität in Kommunalverwaltungen verschiedener Großstädte in Baden-Württemberg statt.

Die etwa einstündigen semi-strukturierten Interviews, die auf Basis eines vorab erarbeiteten Leitfadens persönlich oder telefonisch geführt wurden, bildeten die Grundlage für die Konzeption der bundesweiten Befragung zur Erfassung des Status quo nachhaltiger betrieblicher Mobilität in Kommunen. Die Durchführung dieser Vorstudien-Interviews erfolgte im Mai 2018. Alle Experten waren innerhalb ihres Tagesgeschäfts mit betrieblichen Mobilitätsfragestellungen betraut.

2.2 BUNDESWEITE BEFRAGUNG

Auf Basis der Erkenntnisse der Tiefeninterviews wurde ein umfassender Fragebogen³ für die bundesweite Befragung von Gemeinde- und Stadtverwaltungen konzipiert. Die Distribution des Fragebogens konnte am 17.09.2018 über den Verteiler des Deutschen Städtetages sowie des Deutschen Städte- und Gemeindebundes erfolgen, wobei die Umfrage in Form des Online-Fragebogens oder in Papierform (PDF Format) ausgefüllt werden konnte. Bis zum Umfrageende am 09.11.2018 nahmen bundesweit 103 Städte und Kommunen an der Umfrage teil.

27,2 % der befragten Verwaltungsmitarbeiter sind in Kommunen in Baden-Württemberg und 24,3 % in Nordrhein-Westfalen tätig. Der Rest (48,5 %) verteilt sich auf die übrigen Bundesländer, wobei Hamburg, Bremen und Berlin nicht an der Befragung teilgenommen haben. Mit 35 % haben sich mehrheitlich Städte mit einer Einwohnerzahl von 100.001-500.000 Einwohner an der Umfrage beteiligt. Insgesamt stammten mit 44,7 % die meisten Befragten aus Großstädten, gefolgt von Mittelstädten (20.001-100.000 Einwohner; 39,8 %) und Kleinstädten (bis 20.000 Einwohner, 15,6 %). Entsprechend groß sind auch die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen der befragten Verwaltungen: In 27,2 % der städtischen Verwaltungsbetriebe sind zwischen 101-500 Mitarbeiter tätig. Nachfolgend rangieren mit 23,3 % Verwaltungsbetriebe, die zwischen 1001-3000 Mitarbeiter beschäftigen. 16,5 % der befragten Verwaltungen beschäftigen 501-1000 Mitarbeiter.

³ Den Fragebogen stellen wir gerne auf Anfrage zur Verfügung.



© pixabay

Der Großteil der Befragten hat eine Position als Amtsleiter/Fachbereichsleiter/Abteilungsleiter (36,9 %) in seiner Verwaltung inne. Andere Befragte stufen sich als Sachbearbeiter (18,4 %) ein. Zudem waren relativ viele Befragte in sonstigen Positionen (z.B. Klimaschutzmanager (3,9 %), Stabstellenposition (3 %)) tätig, wobei der Anteil an mobilitätsnahen Positionen (z.B. Mobilitätsmanager (1 %) oder Klimaschutzmanager für betriebliches Mobilitätsmanagement (1 %)) sehr gering war.

Bei der Frage in welchem Amt die Probanden tätig sind, gaben 16,5 % der Befragten an, dass sie in ämterübergeordneten Positionen beschäftigt sind. Ebenso viele Befragte waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Ressort Stadtplanung. 20,4 % gaben schließlich an, in anderen Bereichen wie z.B. im Fachbereich Stadtentwicklung, in der Stabstelle Umwelt- und Klimaschutz oder im Referat für Mobilitäts- und Verkehrsplanung zu arbeiten.

Bereits die Stichprobenbeschreibung verdeutlicht den hohen Individualisierungsgrad von Kommunalverwaltungen sowie die offenbar unklare kommunale Zuständigkeitsabgrenzung beim Thema betriebliche Mobilität.

3.

DIE BEDEUTUNG NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT IN KOMMUNEN

Betriebliche Mobilität sollte, wie Mobilität im Allgemeinen, nachhaltig sein, um „die heutigen Mobilitätsbedürfnisse (...) in Zukunft in einer dauerhaft umweltverträglichen Weise“ gewährleisten zu können (Ministerium für Verkehr und Infrastruktur 2015, S. 9). Die Erreichung dieses Ziels basiert auf 1) der Vernetzung von Verkehrsmitteln, 2) der Schaffung von Arbeitsplätzen, 3) der Verringerung von Umweltbelastungen aber auch 4) der Erhöhung der Lebensqualität (Ministerium für Verkehr und Infrastruktur 2015).

Bezogen auf den betrieblichen Mobilitätskontext ist weitgehend unklar, wie kommunale Betriebe Nachhaltigkeit für sich definieren und entsprechend aus diesen vier zentralen Zieldimensionen geeignete Maßnahmen ableiten. Um Erkenntnisse zum Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext betrieblicher Mobilität zu gewinnen, wurden die Kommunen nach den zwei für sie wichtigsten Dimensionen im Zusammenhang mit nachhaltiger betrieblicher Mobilität befragt.

Für 72,8 % der Befragten bedeutet Nachhaltigkeit vor allem die Entlastung von **Umwelt und Klima**, welche v.a. die Förderung alternativer Antriebsformen, die Reduktion von Emissionen (Feinstaub) und die verstärkte Nutzung von ÖPNV-Angeboten impliziert. An zweiter Stelle steht für die Befragten, die Verkehrsmittelnutzung durch betriebliche Mobilität **effizienter** zu gestalten, verbunden mit einem geringeren Ressourcenverbrauch, Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen, Förderung neuer Mobilitätskonzepte wie Carsharing und der Kombination von Mobilitätsangeboten zu Reiseketten (57,3 %). Reiseketten sollten dabei multimodal bzw. intermodal gestaltet sein. Multimodales Verkehrsverhalten impliziert die Nutzung von wechselnden Verkehrsmitteln „bei unterschiedlichen Wegen einer Person in einem bestimmten Zeitraum“ (z.B. einer Woche) (Viergutz und Scheier 2018, S. 5). In Abgrenzung dazu, lässt sich Intermodalität mit der wechselnden Nutzung von Verkehrsmittelgruppen, sogenannter Verkehrsmodi (z.B. ÖPNV; Fahrrad ...) auf einem Weg (z.B. dem Arbeitsweg) definieren (Viergutz und Scheier 2018, S. 6).

© htpix / Adobe Stock



Was bedeutet für Sie persönlich Nachhaltigkeit im Kontext der betrieblichen Mobilität vor allem? (die beiden wichtigsten Dimensionen)

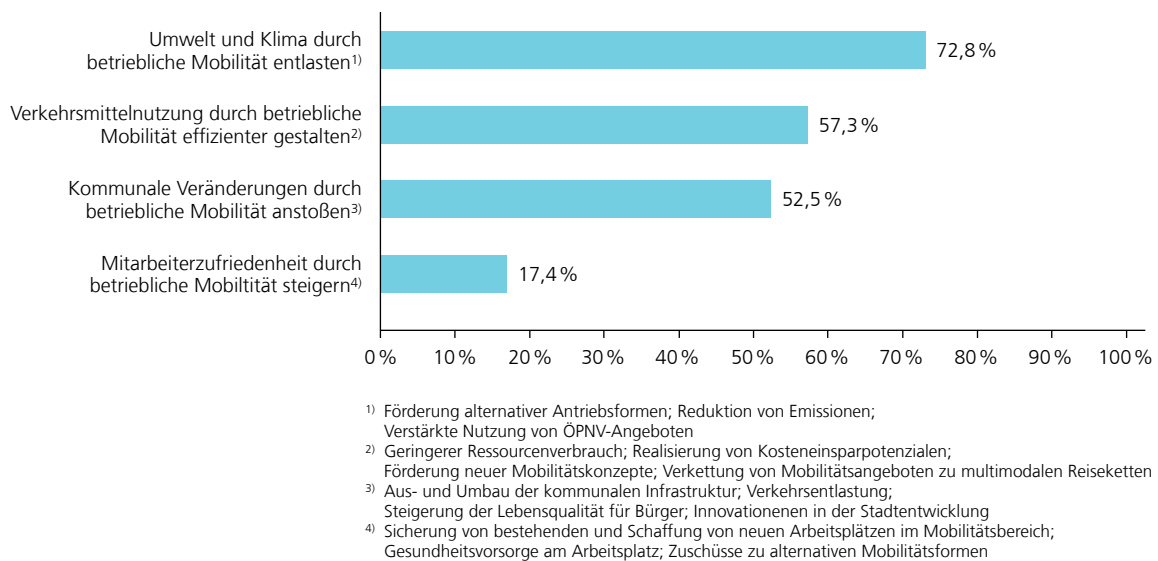


Abbildung 1: Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext betrieblicher Mobilität ⁴

Schließlich folgt die Dimension, durch betriebliche Mobilität **kommunale Veränderungen** anzustoßen, die z.B. den Aus- und Umbau der kommunalen Infrastruktur, Verkehrsentlastung, Steigerung der Lebensqualität für Bürger sowie Innovationen in der Stadtentwicklung inkludieren (52,5 %). Die **Mitarbeiterzufriedenheit** durch betriebliche Mobilität zu erhöhen, die Sicherung von bestehenden und Schaffung von neuen Arbeitsplätzen im Mobilitätsbereich, die Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz sowie Zuschüsse zu alternativen Mobilitätsformen ist nur für 17,4 % eine der wichtigsten zwei Dimensionen für Nachhaltigkeit.

3.1 ANREIZE

Die Vermutung, dass kommunale Verwaltungsbetriebe ihre Mobilitätslösungen im Sinne der Nachhaltigkeit vor allem auf Umweltentlastungen ausrichten, liegt auf Basis der Ausführungen im vorangegangenen Kapitel nahe. Daher wurden die Anreize, die Kommunen antreiben, die Mobilität im eigenen Betrieb zu optimieren, im Folgenden näher untersucht. Diese lassen sich in direkte (CO₂ und Kosteneinsparungen, Zeit, Gesundheit der Mitarbeiter) und indirekte Anreize (Prestige, Sichtbarkeit, Umweltschutz) aufteilen.

Die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ist aus Sicht von 70,9 % der Befragten der bedeutendste Anreiz, gefolgt von der Positionierung als moderner Arbeitgeber (69,9 %). Somit sind vor allem betriebsbezogene Anreize für Kommunen ausschlaggebend.

⁴ Ausgewiesen sind jeweils die zwei wichtigsten Dimensionen.

Was sind aus Ihrer Sicht Anreize für Ihren Arbeitgeber, Maßnahmen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements umzusetzen?

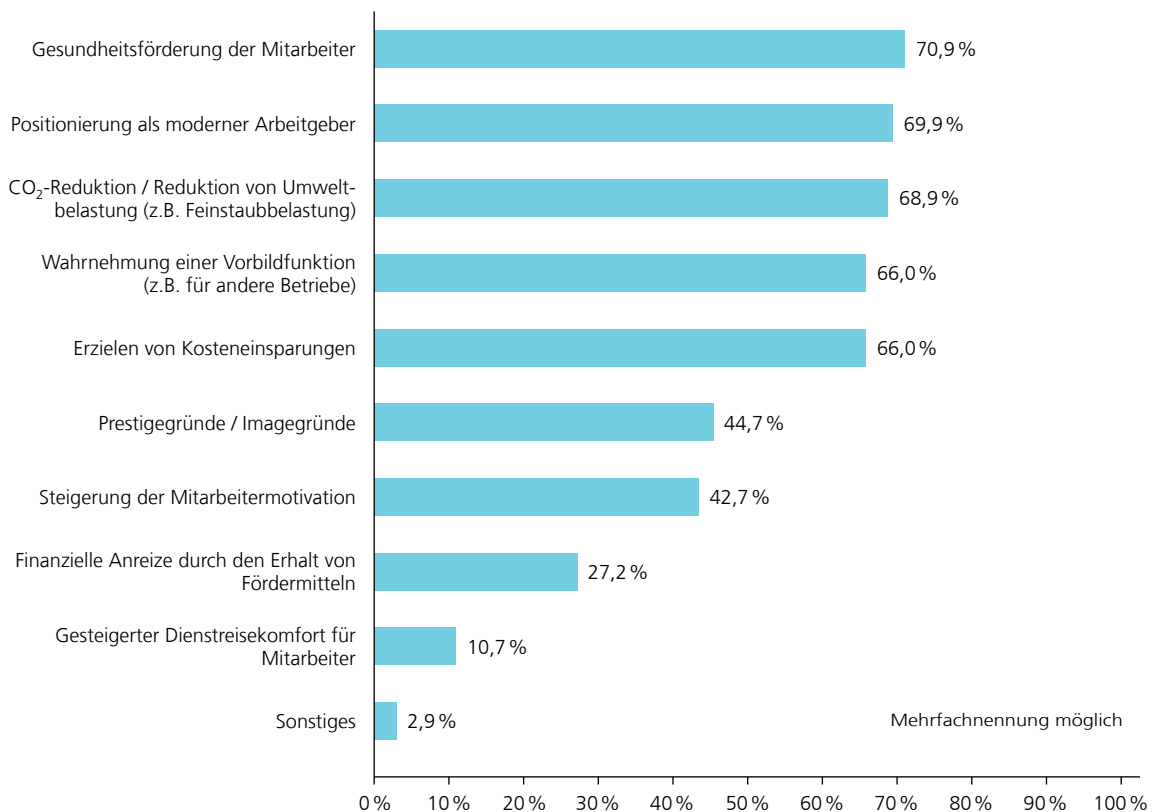


Abbildung 2: Anreize für Kommunen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements

Einen Beitrag zur CO₂-Reduktion bzw. zur generellen Reduktion von Umweltbelastungen zu leisten, ist ebenfalls ein wichtiger Treiber von Maßnahmen (68,9%). Zwei Drittel der Befragten nennen Kosteneinsparungen als Anreiz, betriebliche Mobilitätsmaßnahmen umzusetzen. Die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion (z.B. für andere Betriebe) ist ebenfalls für zwei Drittel der Kommunen als Anreiz relevant. Ausgehend von der Zielsetzung, als Katalysatoren für betriebliche Mobilität zu wirken, sollte diese Dimension jedoch höher priorisiert werden. Das Potenzial eines Katalysators kann sich schließlich nur entfalten, wenn das Interesse Mobilität zu optimieren nicht im eigenen Betrieb, oder sogar im eigenen Amt aufhört.

Die Motivation, die eigene betriebliche Mobilität zu verbessern, basiert daher auf direkten und indirekten Anreizen. Insgesamt ist jedoch nach außen hin keine klare Richtung erkennbar, die Kommunen antreibt, ihr betriebliches Mobilitätsmanagement zu optimieren. Daher müssen die tatsächlichen Aktivitäten der Kommunen Berücksichtigung finden.

3.2 MAßNAHMEN

Die Förderung der Nutzung alternativer Mobilitätsangebote hat die höchste Priorität als betriebliche Mobilitätsmaßnahme für städtische Verwaltungsbetriebe (Mittelwert (MW) = 2,58). Damit einher geht auch die Erhöhung des Elektromobilitätsanteils des städtischen Fuhrparks (MW = 3,57). Da Umweltschutz, wie in Kapitel 3.1 erläutert, eine hohe Bedeutung für Kommunen hat, priorisieren sie Maßnahmen, die darauf abzielen, auch besonders hoch.

Die Einführung einer Software, bzw. einer Plattform, die die Daten der verfügbaren Mobilitätsressourcen im Betrieb bündelt und aufbereitet, wird als eher unwichtig eingestuft (MW = 5,38).

Am unwichtigsten ist es für Betriebe, Maßnahmen zu definieren, die auch umliegenden Unternehmen dabei helfen, ihre betriebliche Mobilität weiterzuentwickeln (MW = 5,95), obwohl es Betrieben tendenziell wichtig ist, sich auch für die Region zu engagieren und die Mobilitätsinfrastruktur weiter auszubauen (MW = 4,28). Dieses Ergebnis zahlt auf die Erkenntnis im vorangegangenen Kapitel ein, dass es Kommunen nur gelingt, sich als Katalysator zu etablieren, wenn sie sich noch stärker als Ansprechpartner in Mobilitätsfragestellungen für ansässige Betriebe positionieren.

Bitte priorisieren Sie die folgenden betrieblichen Mobilitätsmaßnahmen gemäß der Wichtigkeit für Ihren eigenen Verwaltungsbetrieb.

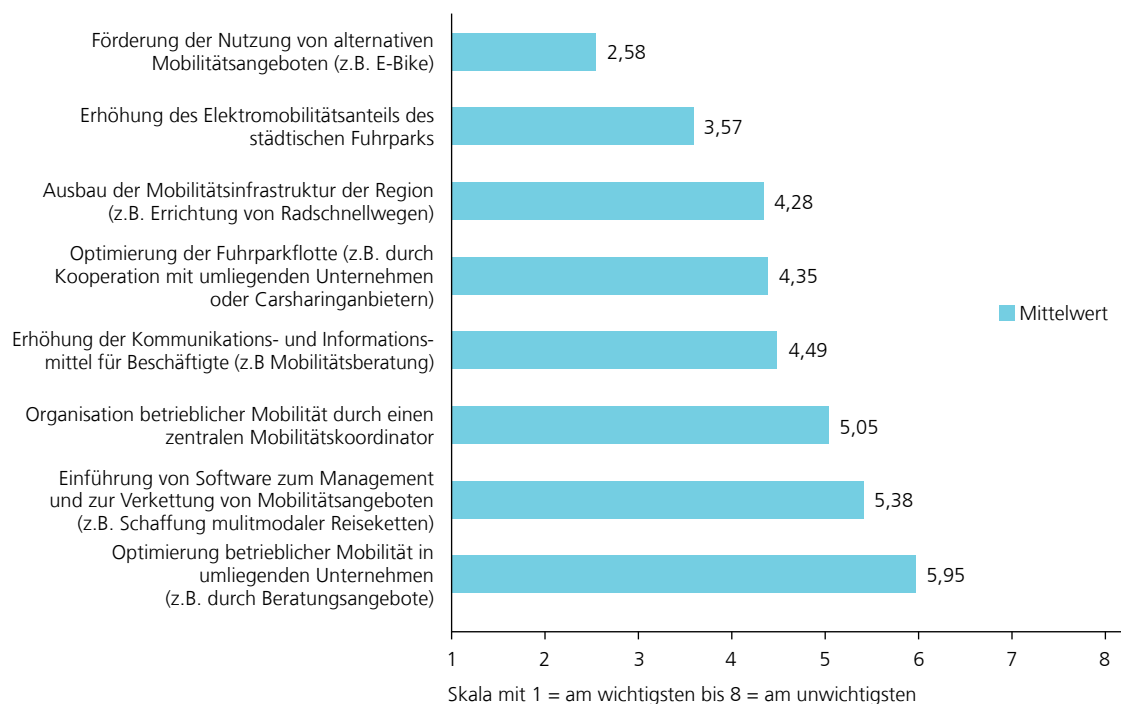


Abbildung 3: Wichtigkeit betrieblicher Mobilitätsmaßnahmen für Verwaltungsbetriebe⁵

⁵ Die Befragungsteilnehmer waren aufgefordert, die Antworten gemäß ihrer Wichtigkeit für sie zu priorisieren.

4

DIE KOMMUNE ALS NACHFRAGER NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT

Der Betrieb „Kommune“ ist selbst Nachfrager von (betrieblicher) Mobilität, da er die eigenen Mobilitätsanforderungen bestmöglich erfüllen muss. Diese beziehen sich in der vorliegenden Studie auf den personenbezogenen Wirtschaftsverkehr. Dieser bezieht sich auf Wege, die während der Arbeitszeit zurückgelegt werden (dienstliche Wege wie Dienstgänge und Dienstreisen) und den Weg von und zum Wohnsitz der Angestellten (Arbeitsweg) (infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH 2018). Folglich können die Mobilitätsanforderungen der Kommunen auf den täglichen Arbeitsweg der Mitarbeiter sowie Dienstgänge und Dienstreisen aufgeteilt werden.

4.1 DIENSTWEG (ARBEITSWEG)

Im Rahmen des letzten Mikrozensus (Stand 2016) ergab sich, dass die Wegstrecke zum Arbeitsplatz bei fast 50 % der angestellten Arbeitnehmer in Deutschland weniger als 10 km beträgt. Knapp 70 % nutzen hierfür den eigenen (privaten) PKW (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2016). Wenn die im Rahmen der Studie befragten kommunalen Mitarbeiter die Distanz ihres eigenen Arbeitswegs einschätzen, so haben knapp 60 % einen Arbeitsweg unter 10 km, was das Ergebnis des Mikrozensus stützt.

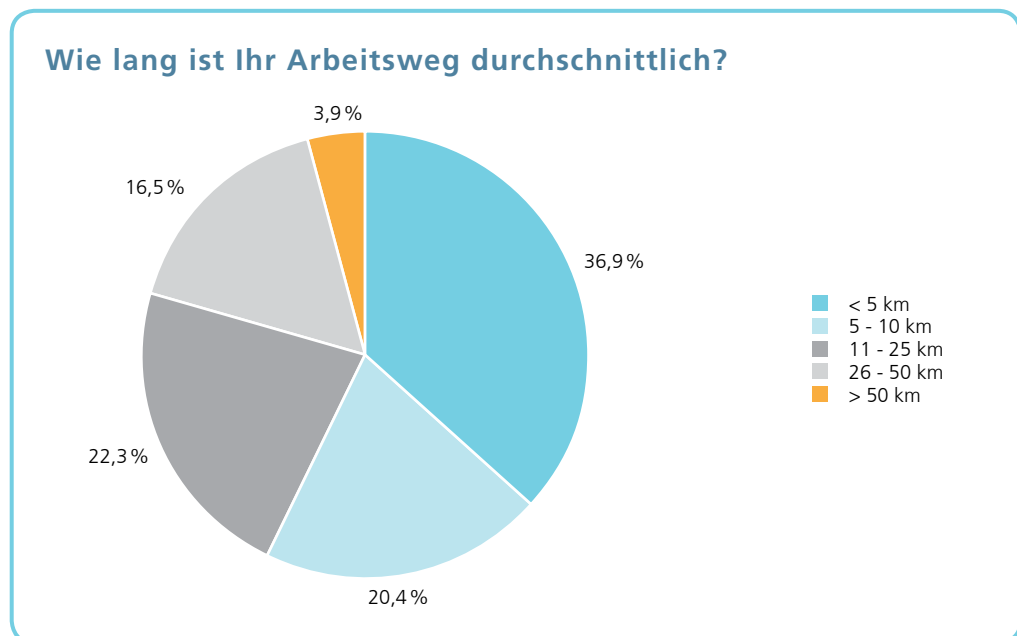


Abbildung 4: Durchschnittliche Länge des Arbeitsweges



© Monet / Adobe Stock

Wird die Distanz des Arbeitswegs aller Beschäftigten eingeschätzt, so gibt die Mehrheit (54,4 %) Arbeitswegentfernungen von durchschnittlich 11–25 Kilometer an. Für diese relativ kurzen Wegstrecken nutzen 57,8 % der ohnehin mobilitätsaffinen Befragten unter Berücksichtigung der Angabe von Mehrfachantworten (auch) das Fahrrad.⁶

Weniger klassische Mobilitätsangebote wie Pedelecs und E-Bikes werden bisher eher selten genutzt. Dies deckt sich darüber hinaus mit dem Ergebnis, dass der Elektromobilitätsanteil der für den Arbeitsweg genutzten Mobilitätsformen überwiegend bei unter 10 % liegt. Trotz der zumeist geringen Distanz zwischen Wohnort und Arbeitsort wird der private PKW mit Benzin-/Dieselantrieb nach wie vor von 51 % der befragten Verwaltungsmitarbeiter für die Bewältigung des Arbeitsweges (auch) gewählt.

Wenn die Befragten die genutzten Mobilitätsformen aller Beschäftigten einschätzen, so wird der private PKW sogar als beliebtestes Fortbewegungsmittel für den Arbeitsweg genannt (96,1 %). Als Ursachen hierfür können verschiedene Gründe angeführt werden. Wie eine Umfrage von Berufstätigen in Österreich aus dem Jahr 2015 ergab, sind beim Arbeitsweg die persönliche (zeitliche und örtliche) Flexibilität, die Zeitersparnis, aber auch der Komfort die wichtigsten drei Gründe, warum Arbeitnehmer ihr eigenes Auto für den Arbeitsweg wählen (Statista 2015).

⁶ Mit 31,1 % ist das Fahrrad die am häufigsten, quasi täglich genutzte Mobilitätsform der Befragten auf dem Arbeitsweg.

Welche der folgenden Mobilitätsformen nutzen Sie zur Bewältigung Ihres Arbeitsweges?

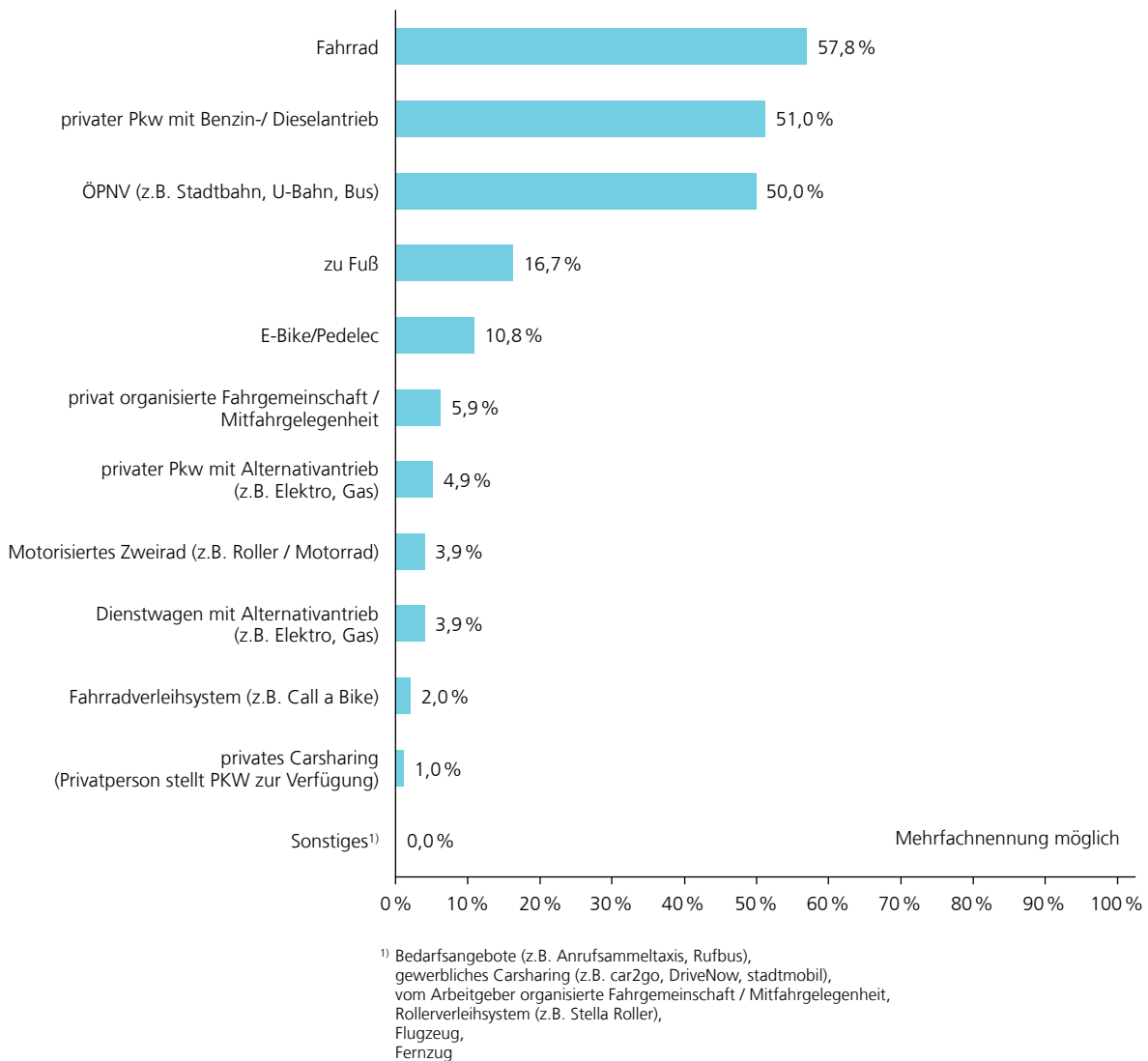


Abbildung 5: Mobilitätsformen von Beschäftigten zur Bewältigung ihres Arbeitsweges

Das Mobilitätsverhalten von Mitarbeitern in einzelnen Kommunen zeigt zwar, dass diverse Kommunen offensichtlich die Rahmenbedingungen bieten oder schaffen, um Mobilität z.B. auf den ÖPNV zu verlagern (z.B. nutzen in Dresden etwa 44 % für den Arbeitsweg den ÖPNV und „nur“ 31 % der Mitarbeiter den eigenen PKW (Stand 2011) (Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen 2017), jedoch lässt die reine Verlagerung der Verkehrsströme auf andere Verkehrsmittel, nicht unbedingt auf eine Optimierung der betrieblichen Mobilität schließen.

4.2 DIENSTGANG

Unter Dienstgängen werden „Gänge oder Fahrten zur Erledigung von Dienstgeschäften am Dienst- oder Wohnort außerhalb der Dienststätte“ (Landesamt für Besoldung und Versorgung Baden-Württemberg (LBV)) verstanden. Sobald eine gewisse räumliche Entfernung überwunden wird, man das „weiträumige Tätigkeitsgebiet“ also verlässt, spricht man von einer Dienstreise (Jührich 2017) (vgl. Kapitel 4.3). 47,6 % der Dienstgänge der Beschäftigten werden auf eine Entfernung von weniger als 5 km geschätzt. Darüber hinaus sind 80,6 % aller Dienstgänge kürzer als 10 km.

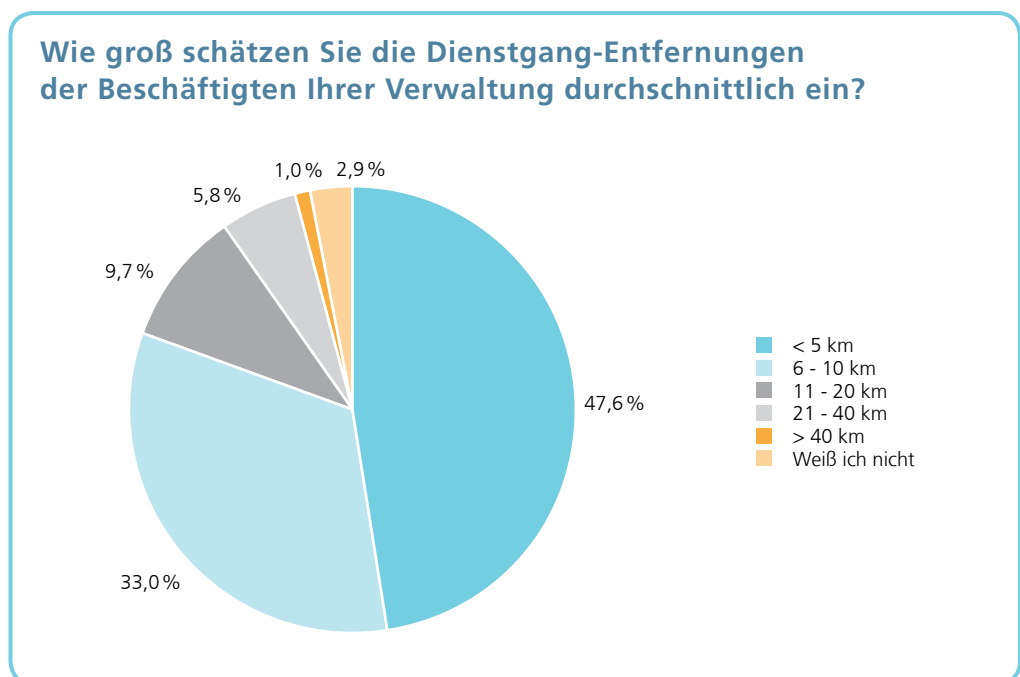


Abbildung 6: Dienstgang-Entfernungen der Beschäftigten

Bei der Frage nach den häufigsten Mobilitätsformen, die zur Bewältigung der Dienstgänge genutzt werden, gaben unter Berücksichtigung der Angabe von Mehrfachantworten erstaunlicherweise 73,5 % der Beschäftigten an, trotz der kurzen Distanz auf den eigenen PKW mit Benzin-/Dieselantrieb zurückzugreifen.

Dienstwagen mit Benzin-/Dieselantrieb (63,7 %) und Fahrräder (62,7 %) werden nachfolgend genannt. 57,8 % der befragten Verwaltungsmitarbeiter erledigen ihre Dienstgänge auch zu Fuß. Immerhin 51 % der Befragten wählen den Dienstwagen mit Alternativantrieb (Elektro, Gas) zur Bewältigung von Dienstgängen. Die Mehrheit der städtischen Verwaltungen ermöglicht darüber hinaus, Privatfahrzeuge für Dienstgänge zu nutzen (69,9 %).

Welche der folgenden Mobilitätsformen nutzen die Beschäftigten Ihrer Verwaltung zur Bewältigung ihrer Dienstgänge häufig?

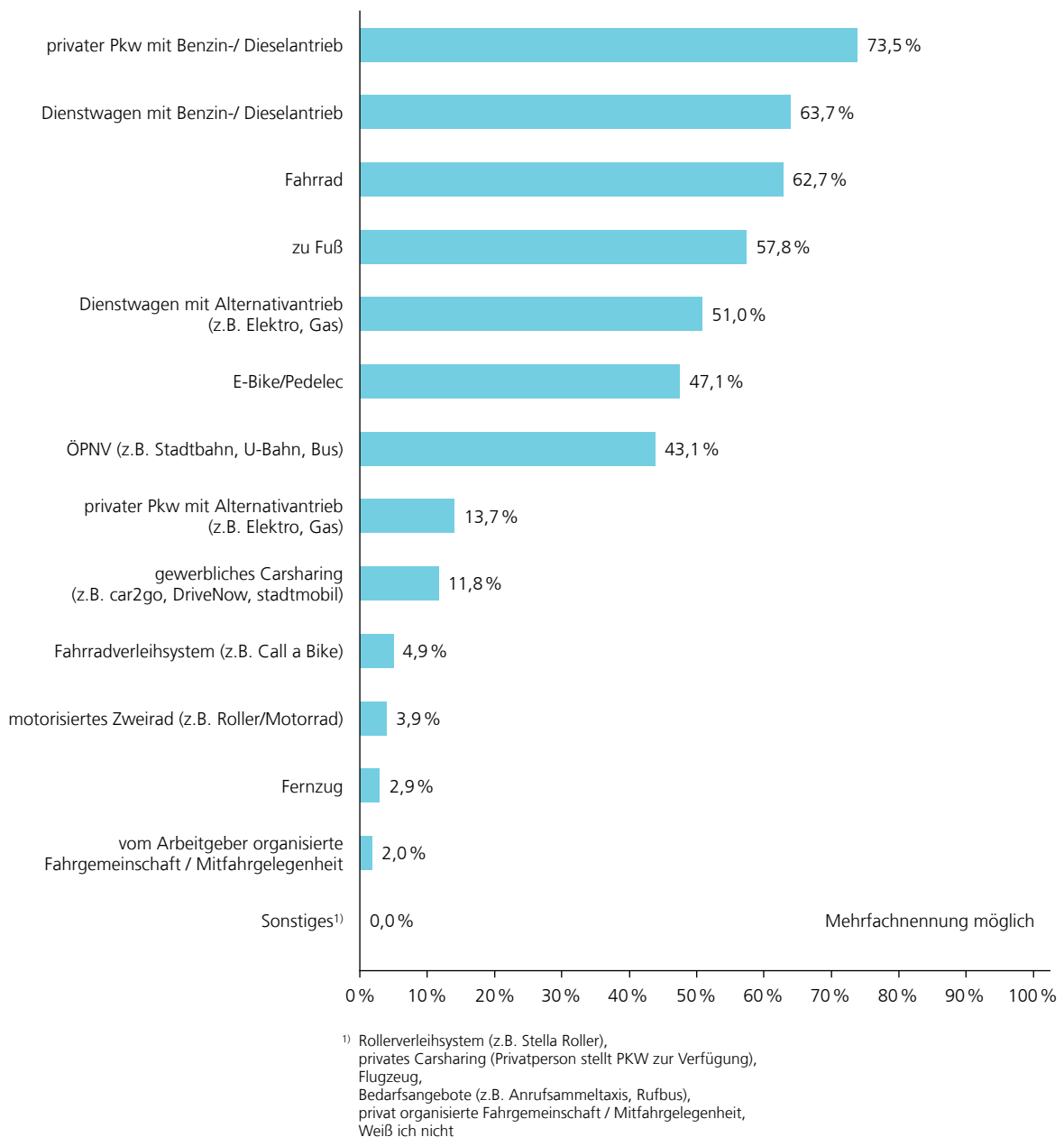


Abbildung 7: Mobilitätsformen von Beschäftigten zur Bewältigung von Dienstgängen



© pixabay

Offensichtlich sind also private PKWs zum Dienst zugelassen, was Mitarbeiter häufig mit der Erfüllung dienstlicher Aufgaben begründen: *„Wenn ich Mitarbeitern sage ‚Mensch ihr könntet doch mit der S-Bahn kommen oder mit dem ÖPNV‘, dann kriege ich oft als Antwort: ‚Ja aber ich brauche doch das Auto für Dienstwege während meiner Arbeitszeit.‘“*⁷

Um den Verzicht des eigenen PKWs als Mobilitätsform für die zumeist sehr kurzen Dienstgänge zugunsten nachhaltiger Mobilitätsangebote vorzuschreiben, und somit eine Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern zu bewirken, könnten verbindliche Dienstgang-Richtlinien eingeführt werden, die es bei einer Mehrheit von 66 % der Verwaltungen bisher noch nicht gibt. Diese wären ohne großen finanziellen Aufwand für die Kommunen einfach umsetzbar.

Auffällig ist, dass in vielen Kommunen Mobilitätsangebote für Dienstgänge über das Sekretariat/Vorzimmer gebucht werden (39,2 %) bzw. sonstige Wege (20,6 %) gewählt werden: Die Buchung über Outlook ist hierbei ebenso relevant, wie die mündliche Information des jeweiligen Zuständigen. Der hohe Individualisierungsgrad beim Buchungsablauf ist zum einen abhängig vom jeweiligen Fahrzeug, das genutzt wird, aber auch von den Präferenzen des jeweiligen Amtes. Auch beim Abrechnungsprozess von Dienstgängen werden vermehrt (63,1 %) Formulare genutzt oder der Gang zum Sekretariat/Vorzimmer gewählt (20,4 %). Bei 49 % der Befragten erfolgt der Buchungsprozess von Mobilitätsangeboten für Dienstgänge online (z.B. über das Intranet), wohingegen bei lediglich 5,9 % die Buchung über eine digitale Mobilitätsplattform erfolgt. Beim Abrechnungsprozess lässt sich ein ähnliches Bild erkennen.

Mobilitätsplattformen, wie sie für den privaten Gebrauch mit moovel oder Qixxit zur Verfügung stehen, ermöglichen die Integration einer Vielzahl von Datenquellen, wie z.B. Kartendienste, Stau- und Routendaten, Buchungsdienste etc., mit der eine optimale (multimodale) Routenplanung ermöglicht wird (Kagermann 2017, S. 365). Für den betrieblichen Kontext wurden sie im Rahmen der Befragung allgemein als „softwarebasierte Plattform, auf welcher unterschiedliche betriebliche Mobilitätsangebote gebündelt werden und jederzeit abgerufen und organisiert werden können“, definiert.

Der Grund dafür, dass digitale Plattformen so limitiert genutzt werden, ist der vermeintlich mangelnde Bedarf daran (zur Buchung: 36,2 %; zur Abrechnung: 40,8 %). Dies erscheint aufgrund der Tatsache, dass Dienstgänge meist kurze Wege umfassen und die Verknüpfung von Mobilitätsangeboten für eine intermodale Routenplanung nur bedingt Mehrwert schafft, logisch. Überraschend scheint allerdings, dass trotzdem rund ein Viertel der Befragten (zur Buchung: 26,6 %; zur Abrechnung: 21,4 %) eine solche Plattform geplant und somit für sinnvoll erachtet, diese aber noch nicht im Einsatz ist. An dieser Stelle bedarf es offenbar stärkerer Informationsangebote und Hilfestellung für Kommunen rund um den Einsatz und Nutzen digitaler Plattformen.

⁷ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie.

4.3 DIENSTREISE

Laut den Angaben der Befragten fallen für Mitarbeiter von Stadtverwaltungen monatlich im Schnitt dreimal mehr Dienstgänge an, als Dienstreisen. Dennoch sind sogenannte „beruflich veranlasste Auswärtstätigkeiten“ Teil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter, welche sich in spezifischen Mobilitätsanforderungen manifestieren. Über die Hälfte aller anfallenden Dienstreisen (59,2 %) werden von den Befragten auf eine Entfernung von 20-100 km geschätzt.

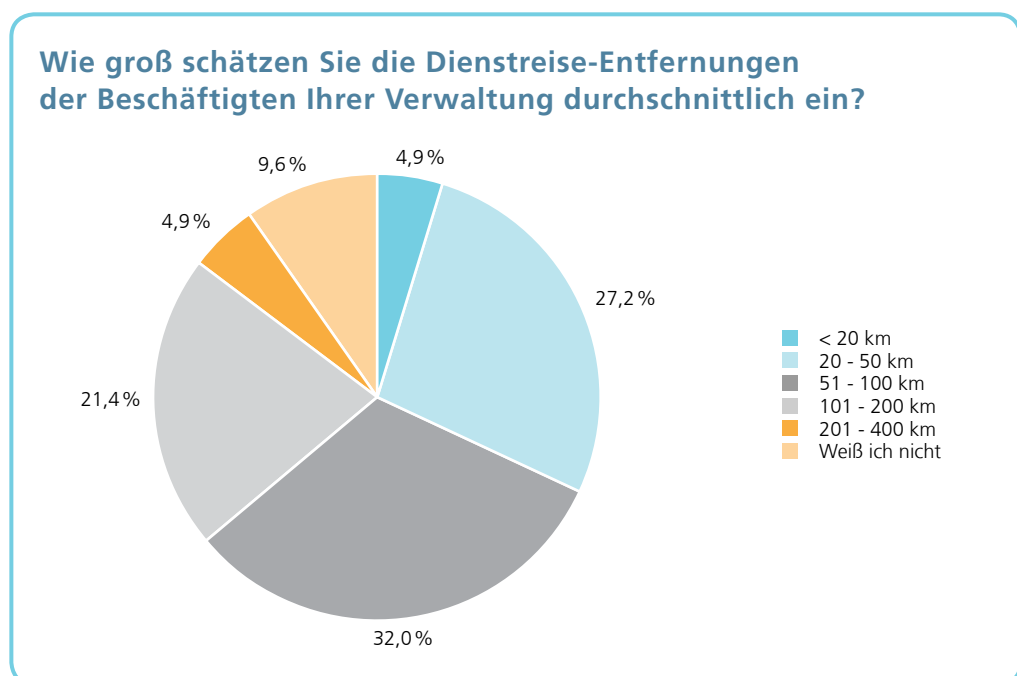


Abbildung 8: Dienstreise-Entfernungen der Beschäftigten

Zur Bewältigung dieser Distanz und unter Berücksichtigung der Angabe von Mehrfachantworten nutzen knapp 70 % der Beschäftigten häufig den privaten PKW oder den Dienstwagen mit Benzinantrieb/ Dieselantrieb, gefolgt vom ÖPNV (62,1 %).

Fernzüge werden darüber hinaus häufiger genutzt (60,2 %) als Dienstwagen (31,1 %) oder private PKWs mit Alternativantrieb (7,8 %). „**Fliegen ist [dagegen] generell nicht mehr erwünscht.**“⁸ Analog zur Mobilitätswahl bei Dienstgängen, nutzt die Mehrheit der städtischen Verwaltungen also auch Privatfahrzeuge für die Bewältigung der Dienstreisen (68,9 %).



© den-belitsky / Adobe Stock

Jedoch ist die private Nutzung der Flottenfahrzeuge problematisch. 59,2 % der Befragten dürfen als Mitarbeiter die Fahrzeuge des Fuhrparks nicht privat nutzen. Eine Ausnahme stellt in Einzelfällen der Dienst zu ungünstigen Zeiten dar, z.B. wenn Besprechungen deutlich außerhalb der Arbeitszeit anfallen und die Mitarbeiter ein Flottenfahrzeug daher für ihren Heimweg nutzen möchten. Dritte (z.B. Nachbarunternehmen, Bürger der Gemeinde oder Nachbargemeinden) können nur bei etwa 5 % der Kommunen auf den Fuhrpark zugreifen. Der Fuhrpark ist somit relativ geschlossen für die Nutzung einer einzelnen Kommune. Diesen Eindruck bestätigen die für die Zwecke befragten Experten, erwähnen jedoch die Möglichkeit, Dritte mit den eigenen Fahrzeugen zu transportieren: **„Eine (..) winzige (..) Ausnahme [gibt es], das ist die Mitnahme zu Dienstgeschäften. Da nehmen wir auch Dritte mit, also sagen wir mal wir haben eine Dienstbesprechung beim Regierungspräsidium (..) Stuttgart und dann nehmen wir auch jemanden mit der in Freiburg beim Regierungspräsidium arbeitet. Allerdings bei Haftungsausschluss.“**⁹

Dienstreise-Richtlinien sind im Gegensatz zu Dienstgang-Richtlinien bei 55,3 % der Verwaltungen vorhanden. Hier sind jedoch Regelungen, die den Fuhrpark betreffen, wie z.B. die Privatnutzung von PKWs, häufig noch nicht mitaufgenommen. Die Richtlinien beziehen sich hingegen v.a. auf die Priorisierung bei der Wahl der Angebote.

^{8/9} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

Bei 58,8 % der Befragten erfolgt der Buchungsprozess von Mobilitätsangeboten für Dienstreisen über ein Formular, während bei lediglich 3,9 % der Buchungsprozess über eine digitale Mobilitätsplattform erfolgt. Auch hier ist das Buchen von Fahrzeugen bzw. der Reise an sich eine Sache, die über das Sekretariat oder das Vorzimmer geregelt wird (29,4 %). Bei 79,6 % der Befragten erfolgt der Abrechnungsprozess von Dienstreisen über ein Formular, wohingegen nur 2,9 % die Abrechnung über eine digitale Mobilitätsplattform abwickeln. Die Ergebnisse werden durch Mobilitätsexperten bestätigt:

„Ja, also es läuft noch ein bisschen altertümlich. [Aber] man muss dazu sagen es funktioniert und es sind kurze Wege und wenn ich jetzt irgendwo hinfahren will, dann gehe ich bei uns ins Vorzimmer und das ist ein paar Meter weg [...]. Das ist eigentlich sehr einfach und ich weiß (.) nicht, ob es mit einer [...] Plattform einfacher werden würde.“¹⁰

34 % der Befragten sehen des Weiteren keinen Bedarf eine digitale Mobilitätsplattform zur Buchung von Dienstreisen zu nutzen, wohingegen bei 24,7 % die personellen Voraussetzungen fehlen und bei ebenfalls 24,7 % große Unsicherheiten bei der Anschaffung bestehen. Ähnliche Gründe werden bei der Frage angegeben, warum die Dienstreiseabrechnung nicht über Plattformen läuft. Um das Potenzial einer solchen Plattform nutzen zu können, erwarten die Kommunen, wie bereits erwähnt, offenbar insbesondere Entlastung in Form von Information und Hilfestellung von Seiten der Anbieter. Mobilitätsplattformen, die beispielsweise bei der Organisation von Reiseketten unterstützen, wurden vereinzelt bereits angestoßen, allerdings ist deren Priorität *„immer wieder nach hinten gerutscht.“¹¹* Die Vorteile einer solchen Plattform sind für die Beschäftigten, zumindest vereinzelt, klar: *„Jeder ist selber zuständig, aber wenn ich jetzt mal an meine eigenen Bedürfnisse denke, wäre [so ein Tool] natürlich nicht das Dümme (...). So muss ich mir jede Einzelzeit aus den extra Apps suchen und das dann (.) im Kopf verbinden. Ja, also es wäre schon praktisch.“¹²*

Sowohl bei Dienstgängen als auch Dienstreisen ist auffällig, dass Kommunen „innovative“ Mobilitätsformen bisher kaum nutzen. Zu vermuten ist, dass verbindliche (Dienstreise-) Richtlinien die Wahl von eher klassischen Mobilitätsformen mit beeinflussen und dabei wenig Freiraum lassen, noch weitere Alternativen (z.B. gewerbliches Carsharing) in Betracht zu ziehen.

^{10 / 11 / 12} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

4.4 ARBEITSZEITMODELLE

Die Möglichkeiten der modernen Arbeitswelt liefern auch Impulse für neue Mobilitätskonzepte. Durch flexible und mobile Arbeitszeitmodelle kann das v.a. durch Pendler verursachte Verkehrsaufkommen reduziert werden (IHK Stuttgart; infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH 2018, S. 111f.) bzw. die Stoßzeiten auf ein flexibleres Zeitfenster verteilt werden. Die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitrahmens mit festen Servicezeiten, in denen die Bearbeitung von Kundenanfragen garantiert wird, bietet im Gegensatz zu der in Verwaltungen typischen „Kernzeit“ Mitarbeitern die Möglichkeit, günstige Verkehrsverbindungen oder zur Verfügung stehende Fahrgemeinschaften zu nutzen (Hoff und Steinmann 2018).

In den befragten Kommunen existieren bei 95,1 % der Verwaltungsangestellten Gleitzeitmodelle, gefolgt von Teilzeit (78,6 %) und Mobilem Arbeiten (69,9 %). Home-Office Möglichkeiten gibt es, werden aber nur bedingt wahrgenommen (z.B. 40 % der Arbeitszeit im Home-Office). Das Potential für Flexibilisierung ist also da, wird aber nur teilweise ausgeschöpft: *„Es ist relativ schwierig, da [etwas durchzusetzen]. Der Personalrat stellt sich [...] ziemlich quer, was eine weitere Flexibilisierung angeht.“*¹³

Der Grad der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung hängt damit maßgeblich vom Arbeitgeber und insbesondere von der Zustimmung des Personalrats ab. Weiterhin ist beispielsweise in der Verwaltung Gleitzeit potenziell möglich, in anderen kommunalen Einrichtungen, wie z.B. Bibliotheken oder Schwimmbädern macht Gleitzeit dagegen weniger Sinn.



© Tirachard Kumtanom / pexels

¹³ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

5.

DIE KOMMUNE ALS ANBIETER NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT

Neben der Rolle als Nachfrager, nehmen Kommunen auch die Rolle als Anbieter nachhaltiger betrieblicher Mobilität ein. Indem Kommunen und Städte ihr Mobilitätsangebot optimieren, können sie nicht nur Kosten einsparen, oder einen Beitrag zu Umweltzielen leisten, sondern auch auf das innerbetriebliche Mobilitätsverhalten Einfluss nehmen. Durch das Vorleben eines betrieblichen Mobilitätswandels, können auch externe Anspruchsgruppen z.B. ansässige Betriebe angeregt werden, die eigenen Mobilitätsangebote zu überdenken. Fahrzeugbasierte und infrastrukturelle Lösungen sowie das Angebot von Beratungs- und Informationslösungen stellen dabei die entscheidenden Handlungsfelder für Städte und Kommunen zur Gestaltung dieses Wandels dar.

5.1 FAHRZEUGBASIERTE LÖSUNGEN

Fuhrpark. Der Fuhrpark (Fahrzeugpool, Flotte) stellt die Gesamtheit aller verfügbaren, eigenen Fahrzeuge in Betrieben bzw. Kommunen dar. Da der Fokus der Studie auf dem Personenverkehr liegt, werden entsprechend nur die Fahrzeuge betrachtet, die für den Transport von Personen genutzt werden können.

Die große Mehrheit der städtischen Verwaltungsbetriebe (74,8 %) hat einen eigenen Fuhrpark für den Transport von Personen. Oftmals wird dieser vom Amt für Abfallwirtschaft verwaltet. Obwohl bei 77,2 % der Verwaltungen die Daten des Fuhrparks zentral erfasst werden, verzichten 18,9 % nach wie vor gänzlich auf ein Fuhrparkmonitoring. Diejenigen Kommunen, die Daten erfassen, erheben größtenteils eher statische Kennzahlen, wie z.B. die Fahrzeuganzahl (27,4 %), die Fahrzeugkosten (20,9 %), die Fahrzeugklassen (18,7 %) oder Verbräuche (16,5 %). Dynamische Kennzahlen, um Auslastungsgrade und Nutzungsprofile (16,5 %) zu erfassen, werden nur selten erhoben.

Beispielsweise gab eine der im Rahmen der Vorstudie befragten Kommunen 2018 eine Mobilitätsanalyse ihres Fuhrparks in Auftrag, um Potenziale, gerade in Bezug auf die ämterübergreifende Nutzung von Fahrzeugen, aufzeigen zu können (Eco Fleet Services 2018). *„Wir wussten [vorher] gar nichts: Wie ist die Auslastung der Dienstwagen. Wie oft sind die im Einsatz? Wie viele Stunden stehen sie nur rum? Das war oder ist alles nicht bekannt.“¹⁴*

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass das kommunale Flottenmanagement bisher vor allem darauf ausgerichtet ist, Fahrzeuge zur Verfügung zu stellen, während die optimale Nutzung und Auslastung derselben nicht hinterfragt wird. Dies ist auch der Grund, warum digitale Lösungen zur Fuhrparkdatenerfassung noch nicht die Regel sind: *„Unser Fahrzeugpool wird noch überwiegend (.) fast manuell verwaltet, wir haben also keine App oder so etwas.“¹⁵*

^{14/15} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

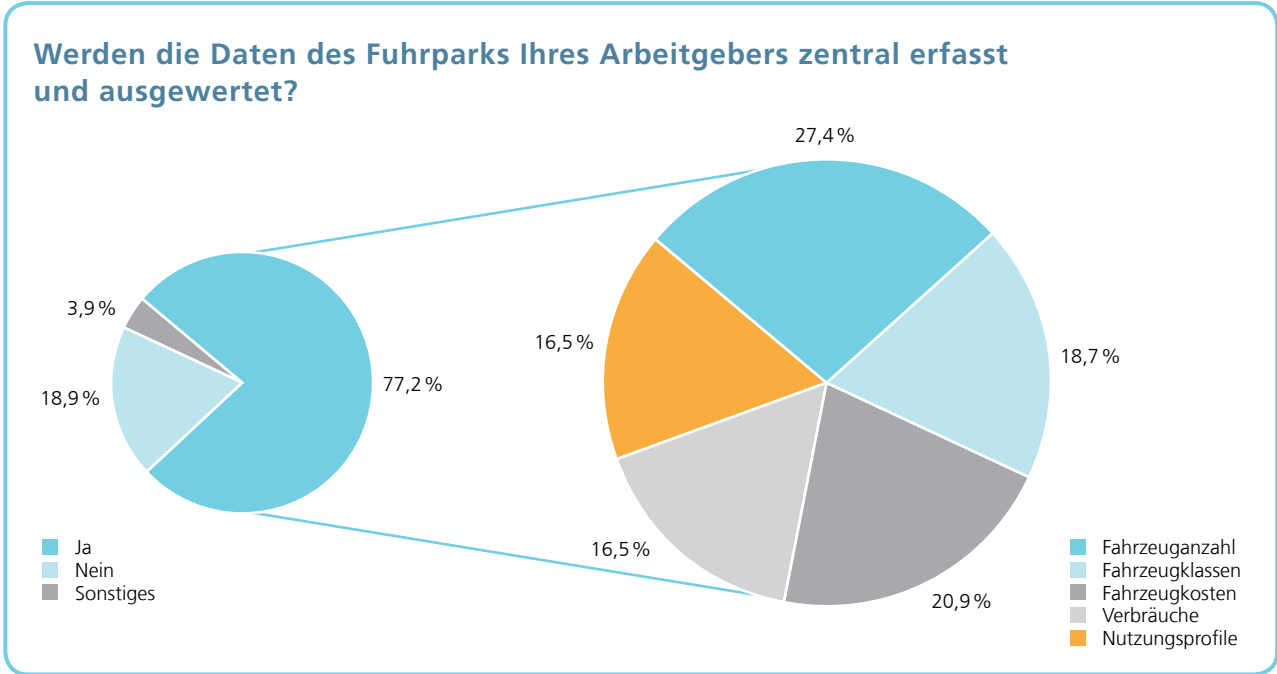


Abbildung 9: Fuhrparkmonitoring in Kommunen

Der geringe Stellenwert des Fuhrparkmonitorings für Kommunen begründet sich u.a. in der Größe des Fuhrparks: **„Bei knapp 60 Mitarbeitern und lediglich fünf Dienstfahrzeugen (davon künftig drei elektrisch), 2 Dienstpedelecs und weniger als 50.000 km Dienstfahrten (total) hat das Thema keine Priorität.“**¹⁶ Der Fuhrpark der befragten Verwaltungen besteht am häufigsten aus <10 Fahrzeugen. Davon stellen Fahrräder mit 39,8 % den größten Teil des Fuhrparks dar, gefolgt von PKWs mit 30,1 % und Vans, Kleinbusse, Transporter mit 29,1%. Gemessen an der Größe der Verwaltungen (nach Mitarbeiteranzahl) (vgl. hierzu Kapitel 2.2) sind die Fuhrparks tatsächlich eher klein.

Obwohl die Elektrifizierung des Fuhrparks von den Kommunen angestrebt wird, hat die Mehrheit (54,5 %) der städtischen Verwaltungsbetriebe aktuell weniger als 10 % Elektrofahrzeuge in ihren Fuhrparks. Insgesamt haben knapp drei Viertel aller Kommunen weniger als 25 % ihrer Fahrzeuge mit Elektroantrieb ausgestattet. Im Vergleich zu den Flotten von DAX-Konzernen, die 2017 noch weniger als 2 % Elektroautos aufwiesen (Hoffmann und Asche 2017), setzen Kommunen hier jedoch ein starkes Zeichen für die Elektromobilität.

¹⁶ Offene Antwort eines Befragten



© jovannig / Adobe Stock

Vereinzelt werden Fuhrparks aufgelöst und durch Flotten externer Anbieter (z.B. stadtmobil Carsharing) ersetzt (Universitätsstadt Tübingen Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz 2013, S. 15). Dieses „Flotten-Sharing“ ist jedoch eher in kleineren Kommunen der Fall, die ihren Mobilitätsbedarf relativ problemlos auf das Angebot des externen Carsharing Dienstleisters auslagern können. Die Nutzung des Fuhrparks für Dritte (z.B. Nachbarunternehmen, Bürgern der Gemeinde oder Nachbargemeinden), ist nur in etwa 5 % der Kommunen möglich.

Personenspezifisch zugeordnete Fahrzeuge sind auch eher die Ausnahme. **„Das gibt es nur auf Bürgermeisterebene“** oder aber bei Sonderpositionen, wie z.B. dem Drogenbeauftragten, der einen speziell für die Tätigkeit geeigneten VW Bus nutzt, der nur ihm zugeordnet ist.¹⁷

Fahrradnutzung. Die Fahrradnutzung ist in den befragten Kommunen sehr verbreitet. 68,9 % der kommunalen Arbeitgeber stellen ihren Mitarbeitern Dienstfahrräder zur Verfügung. Die vermehrte Radnutzung ist u.a. auch auf die zahlreichen Aktionen rund um die Radförderung, die Kommunen in Anspruch nehmen können, zurückzuführen. Bei der vom Klima-Bündnis entwickelten bundesweiten Kampagne „Stadtradeln“ beteiligen sich jährlich kommunale Teams und legen zwischen Mai und September an 21 Tagen möglichst viele private und berufliche Wege klimafreundlich mit dem Rad zurück, um gemeinsame „Rad-Kilometer“ zu sammeln (Klima-Bündnis 2019). Darüber hinaus nehmen Mitarbeiter von Kommunen beispielsweise auch an anderen, vergleichbaren Aktionen, wie der jährlichen Mitmachaktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ der AOK und des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Club e. V. (ADFC) teil und schaffen damit zusätzlich Anreize für die Nutzung alternativer Mobilitätsangebote im Arbeitsalltag (AOK-Bundesverband GbR 2019).

¹⁷ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie.

Zuschüsse für die Nutzung des privaten Fahrrads zur Bewältigung des Arbeitsweges werden lediglich von 2,9 % der Arbeitgeber gewährt. Auch die private Nutzung der Diensträder, z.B. über Leasingmodelle (z.B. Jobrad) sind untypisch (6,8 %), da die Tarifverträge im öffentlichen Dienst oftmals kein Leasing zulassen. Entsprechende Änderungen in den Tarifverträgen ermöglichen seit 2017 Beamten in Baden-Württemberg, ihr Dienstrad auch privat zu nutzen (Rieger 2017). Obwohl diesbezüglich sehr viele Anfragen von Mitarbeitern kommen, ist die Gehaltsumwandlung der Leasingraten tarifvertraglich für Angestellte im öffentlichen Dienst unerwünscht, da geringere Rentenansprüche und Steuervorteile zulasten der Allgemeinheit die Folge sind (n-tv.de 2017). Freiburg ermöglicht jedoch das Steuersparmodell „Leasingrad“ auch für städtische Mitarbeiter, begrenzt die Kosten für ein Rad aber auf 5000 Euro (Schindler 2017).

Sonstige Services. Gerade in den Verwaltungen in Innenstadt Nähe kommen Mitarbeiter gerne mit den öffentlichen Verkehrsmitteln. Zuschüsse zum ÖPNV (z.B. Jobticket) sind daher in Kommunen sehr beliebt und werden von 52,4 % der Befragten als Maßnahme angegeben, die kommunale Arbeitgeber ergreifen, um die Nutzung alternativer Mobilitätsformen zu fördern. Mitfahrportale werden dagegen selten genutzt; *„sie sind eher das Stiefkind.“*¹⁸ Die Stadt Stuttgart initiierte z.B. das Portal „TwoGo“ von SAP und bewarb dieses intern stark (SAP SE 2019). Da aber die Nutzung des ÖPNV so stark subventioniert wird, so die Erklärung der Experten, ist der Bedarf an Mitfahrgelegenheiten eher gering, sodass das Portal als zusätzliches Angebot weniger genutzt wurde.¹⁹

Die Stadt Heidelberg versucht mit „Match Rider“, ebenfalls eine Vermittlungsplattform für Mitfahrgelegenheiten, die auf der Strecke Tübingen-Stuttgart schon im Einsatz war, für die städtischen Mitarbeiter zu etablieren. Die Kooperation von Match Rider und der SSB ermöglicht, dass Jahresabonnenten der polygo Card zwischen Stuttgart und Tübingen kostenlos fahren können (Match Rider UG 2019). Sowohl SAP TwoGo als auch Match Rider funktionieren über eine App. Darüber hinaus sind app-basierte Mobilitätsservices in Kommunen aber eher die Ausnahme und werden nur vereinzelt genutzt. Die Nutzung beschränkt sich meist auf Angebote für Fahrplanauskünfte (z.B. efa-bw) oder Reiseinformationen (z.B. DB App, VVS-App).²⁰

In Bezug auf „mobilitätsbegleitende Services“ wünschen sich die Kommunen oftmals gerade hinsichtlich der Radförderung bessere (analoge) Lösungen, wie beispielsweise einen Reparaturservice. *„Wir überlegen ob jemand der sein privates Rad auch für Dienstzwecke nutzt, nicht auch in den Genuss eines Reparaturservice kommen kann.“*²¹

5.2 EXTERNE INFRASTRUKTUR: STANDORT UND ANBINDUNG

In Bezug auf die städtische Infrastruktur rund um das Thema „Mobilität“ wurden den Befragten verschiedene Teilaspekte zur Beurteilung vorgelegt. Die städtischen Verwaltungen weisen aus Sicht der Mitarbeiter ein Defizit an Umkleiden und Duschen für Fahrradpendler auf (72,8%).²² Dieses Ergebnis hängt sicherlich auch damit zusammen, dass das Fahrrad insgesamt ein sehr beliebtes Verkehrsmittel bei den Befragten ist und von den Kommunen als solches auch gefördert wird (vgl. Kapitel 4.1). Auch die Stellplatzsituation für Fahrräder könnte daher verbessert werden. Nur 44,7% der Befragten sind der Meinung, dass ausreichend Stellplätze zur Verfügung stehen.²³ Gerade für Verwaltungen in Innenstadtlage ist es jedoch oftmals aufgrund der begrenzten Fläche problematisch, weitere Stellplätze zu schaffen. Langfristig könnten jedoch mehr Stellplätze für Räder auf nicht mehr benötigten PKW-Parkplätzen errichtet werden. Das Potenzial dieser Maßnahme verdeutlicht das bereits 2015 durchgeführte Projekt des Straßen- und Grünflächenamtes im Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg in Berlin, welches fünf Autostellplätze in 50 Fahrradstellplätze umwandelte (Verkehrsclub Deutschland (VCD)).

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Infrastruktur Ihres Arbeitgebers zu?

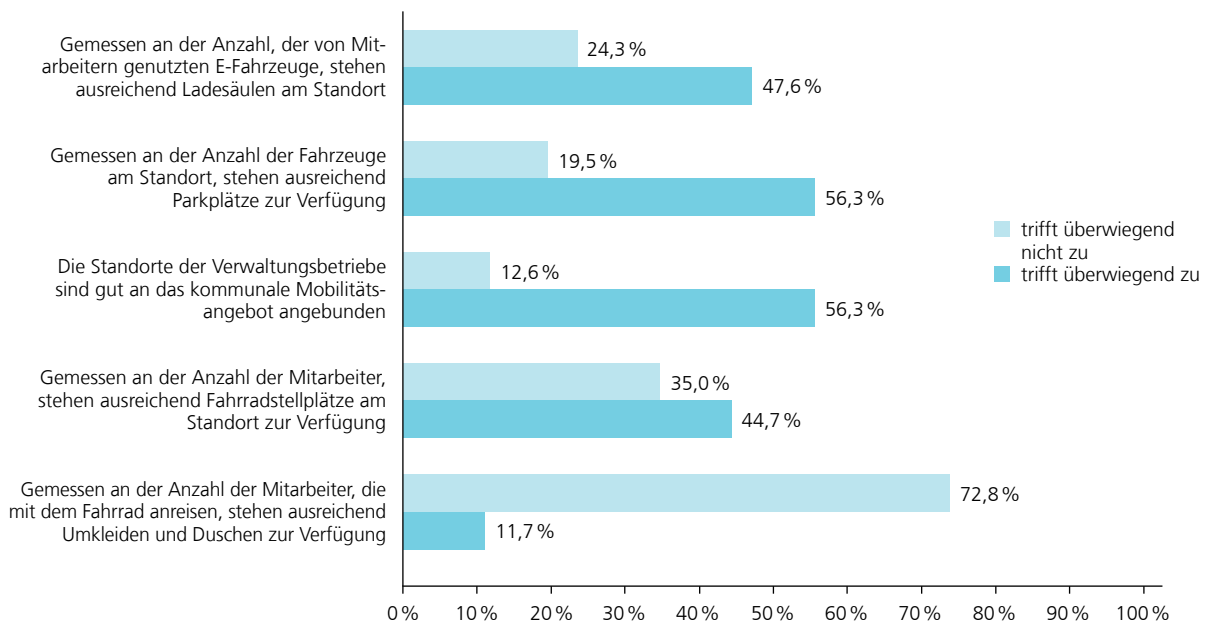


Abbildung 10: Infrastrukturelle, externe Rahmenbedingungen für betriebliche Mobilität in Kommunen

²² % Anteil der Befragten, welche auf einer Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu 1 oder 2 angegeben haben.

²³ % Anteil der Befragten, welche auf einer Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 5 = trifft voll und ganz zu 4 oder 5 angegeben haben.



© navee / Adobe Stock

Hinsichtlich der Ladesäulen für E-Fahrzeuge am Arbeitsplatz gibt es wenig Verbesserungspotenzial, was wohl auch daran liegt, dass hier insgesamt bislang nur wenige E-Fahrzeuge zur Bewältigung von Fahrten genutzt werden. Die Anzahl an Parkplätzen sowie die Anbindung des Standorts an kommunale Mobilitätsangebote wird ebenfalls gut beurteilt, wobei beide Bereiche je nach Verwaltungsstandort, Größe und resultierenden Anforderungen sehr spezifisch zu betrachten sind. Oftmals ist auch weniger das Problem die Anbindung des Arbeitsplatzes, als vielmehr die Anbindung der Wohnorte der Mitarbeiter.²⁴

Betriebliche Mobilität sollte also nicht nur darauf abzielen, die Infrastruktur am Standort zu optimieren, sondern auch dafür sorgen, dass die Beschäftigten aus ländlichen Regionen ihren Arbeitsplatz gut erreichen und besonders in diesen Fällen eine Alternative zur Nutzung des eigenen PKW bieten (Hannover Allgemeine Zeitung 2018). Ein besonderes Potenzial bieten Fahrgemeinschaften bei denen sich Mitarbeitern beispielsweise über ein Portal mit Kollegen, die einen ähnlichen Arbeitsweg haben, zusammenschließen (vgl. Kapitel 5.1).

Vereinzelt bieten Kommunen bereits sogenannte „on demand“ Ruf-Services an: In Schorndorf in Baden-Württemberg kann per App bei Bedarf ein Kleinbus an fast 200 zusätzliche Haltestellen bestellt werden. Statt festgelegter Routen gibt es einen Algorithmus der auf Basis der Fahrtwünsche die Strecke ermittelt. Ähnliche Konzepte gibt es in Hamburg und Duisburg (Püschner 2018). Ein Nachteil solcher Bedarfsangebote für den betrieblichen Kontext ist die eingeschränkte Planbarkeit und damit mangelnde Zuverlässigkeit gerade bei terminlichen Verpflichtungen.

²⁴ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

5.3 INTERNE INFRASTRUKTUR: STELLENWERT UND EINBINDUNG

Als Anbieter für betriebliche Mobilität stellen Betriebe nicht nur fertige Mobilitätslösungen und -konzepte bereit, sondern schaffen auch den nötigen Rahmen, um bestehende Mobilitätsressourcen zu optimieren bzw. neue zu integrieren. Um die erforderliche innerbetriebliche Infrastruktur zu schaffen und entsprechende Maßnahmen systematisch umzusetzen, ist eine zentrale Koordinierungsinstanz von Vorteil, die sich für alle Fragen rund um betriebliche Mobilität verantwortlich fühlt (Universitätsstadt Tübingen Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz 2013).

Strukturell ist das betriebliche Mobilitätsmanagement meist als eigenständiges Projekt bei den befragten Kommunen in unterschiedliche Ämter eingegliedert (vgl. Kapitel 2.2). Dabei sind die Themen „urbane und innerbetriebliche Mobilität“, gerade in größeren Gemeinden, oftmals in verschiedenen Ämtern aufgehängt. Umso wichtiger ist die geregelte Koordination zwischen allen Beteiligten. Die Mehrheit der Verwaltungen (65 %) hat allerdings keinen zentralen Mobilitätsverantwortlichen (vgl. Abbildung 11).

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf das nachhaltige betriebliche Mobilitätsmanagement Ihrer Verwaltung zu?

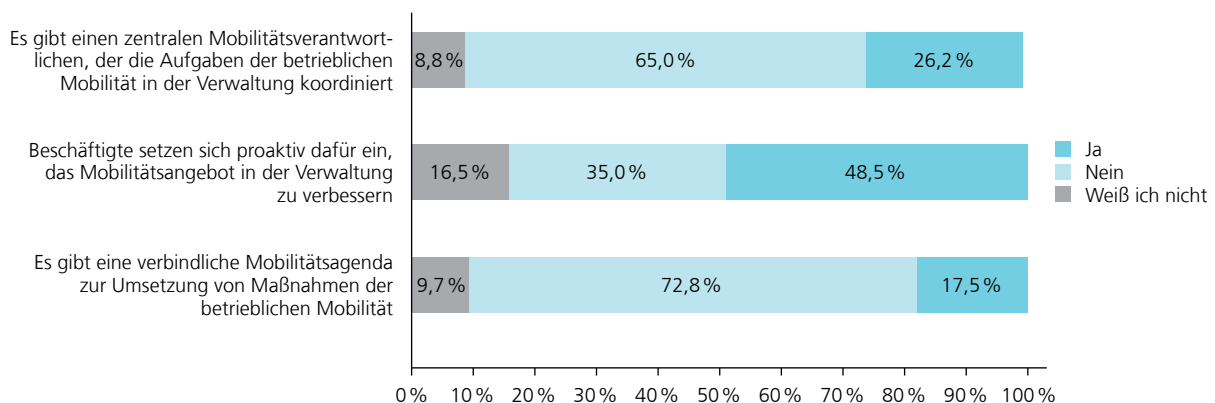


Abbildung 11: Interne Rahmenbedingungen für betriebliche Mobilität in Kommunen



© Feel good studio / Adobe Stock

Die Mehrheit der Kommunen (72,8 %) hat zudem keine verbindliche betriebliche Mobilitätsagenda, in welcher konkrete Ziele festgehalten sind, aus denen sich die notwendigen Aktionen ableiten lassen. Eine Mobilitätsagenda gibt es zwar in den meisten Kommunen, jedoch ist diese nicht auf betriebliche Mobilitätsziele ausgerichtet und die darin enthaltenen Ziele sind sehr allgemein formuliert, was die Ableitung von zielgerichteten Maßnahmen erschwert.²⁵

Initiativen entstehen, in Ermangelung eines zentralen Mobilitätskoordinators, oftmals Bottom-up, d.h. Mitarbeiter setzen sich dafür ein, dass Veränderungen angestoßen und das Mobilitätsangebot verbessert wird (48,5 %). Doch das Engagement wirkt oftmals eher willkürlich: *„Natürlich entwickelt man auch immer wieder [eigene] Ideen und macht dann irgendwas, was vielleicht nicht in dem Aktionsplan drinsteht als Maßnahme. [...] Aber es ist jetzt nicht so, dass wir sehr kreativ und intensiv dran arbeiten könnten, das ist einfach nicht so.“*²⁶ Die Maßnahmen werden oftmals in Arbeitsgruppensitzungen erarbeitet, greifen aber erst langsam, was vor allem damit zusammenhängt, *„dass jede Maßnahme [...] von jedem Amt extra in den Haushaltsausschüssen beantragt werden muss.“*²⁷

Diese kulturellen Besonderheiten in kommunalen Betrieben führen zu einigen Hürden bei der Etablierung eines betrieblichen Mobilitätsmanagements.

²⁵ / ²⁶ / ²⁷ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

5.4 BERATUNGS- UND INFORMATIONSLÖSUNGEN

Neben der Formulierung von klaren Zielen, ist deren Kommunikation an die betrieblichen Anspruchsgruppen unerlässlich. Nutzer sollten umfassend über alternative Mobilitätsoptionen zu den verschiedenen Reiseanlässen bzw. Mobilitätsbedürfnissen aufgeklärt werden: „Wissen die Nutzer, welche Ziele angestrebt werden, können sie ihr Reiseverhalten daran ausrichten und kontraproduktive Optionen meiden.“ (Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen 2017, S. 22). Wenn Kommunen darüber hinaus transparent kommunizieren, was der Beitrag der jeweiligen „Fortbewegungsoption zur Zielerreichung ist“, steigt auch die Akzeptanz der Beschäftigten – im Gegensatz zu der bloßen Anweisung, ein bestimmtes Verkehrsmittel zu nutzen (Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen 2017, S. 23).

Welche Angebote schafft Ihr Arbeitgeber, um die Nutzung alternativer Mobilitätsangebote zu fördern?

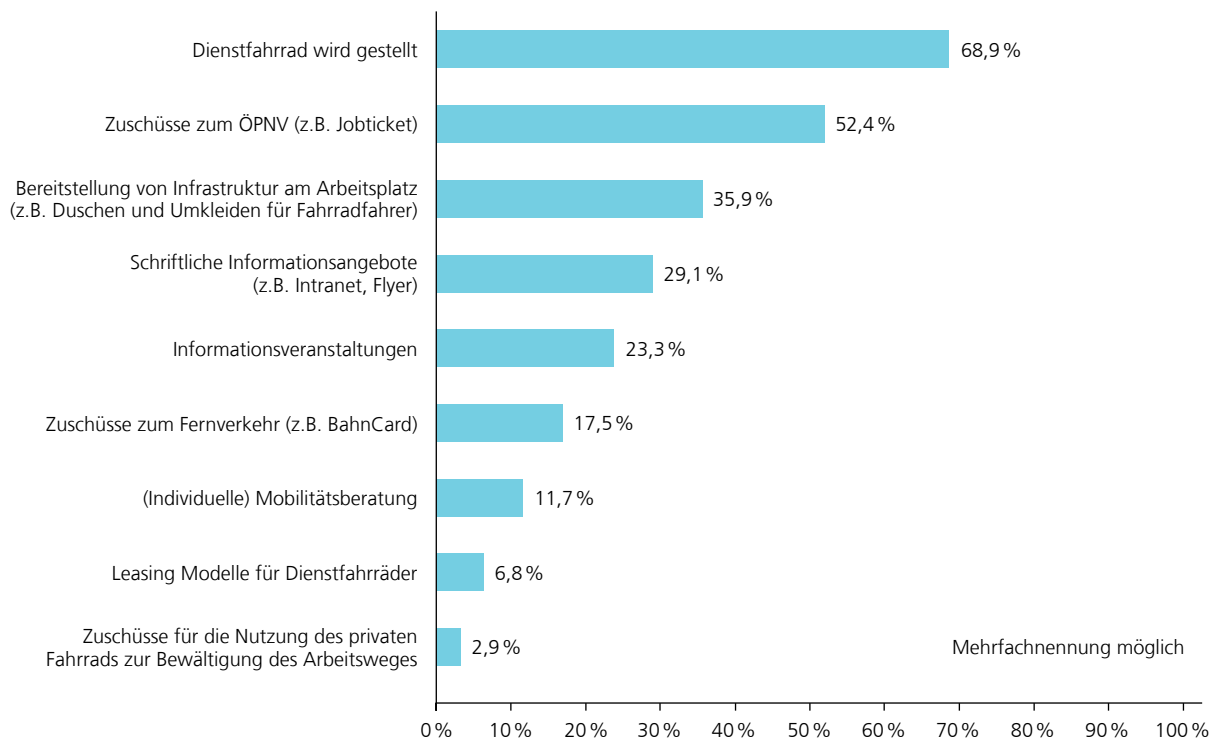


Abbildung 12: Angebote von Kommunen um die Nutzung alternativer Mobilitätsangebote zu fördern



© boophuket / Adobe Stock

Das Einbinden der Beschäftigten in die Gestaltung betrieblicher Mobilität erfordert demnach ein hohes Maß an Austausch (Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen 2017, 22f.). Die Ergebnisse der Umfrage zeigen jedoch, dass Informationsangebote, gerade schriftliche Infos, die z.B. im Intranet oder über Flyer an die Mitarbeiter weitergegeben werden, nur bei einem Drittel der Kommunen die Regel sind. Infoveranstaltungen (23,3 %) und individuelle Mobilitätsberatungsangebote (11,7 %) sind noch seltener.

Obwohl Kommunen intern nicht für den nötigen Informationsfluss sorgen, positionieren sich Kommunen nach außen hin trotzdem als Berater in Bezug auf Fragestellungen zu betrieblicher Mobilität. Die Beratungsangebote, die Kommunen im Bereich betriebliches Mobilitätsmanagement offerieren (z.B. Gebietskonferenzen mit umliegenden Firmen), werden jedoch nur mäßig gut angenommen, da den ansässigen Unternehmen oftmals nicht klar ist, dass die Stadt als Sparringspartner fungiert. **„Die Idee ist natürlich, für jedes Konzept, jede Firma zu ermutigen, ein ganzes Mobilitätskonzept zu erstellen, also gerne auch mit unserer Hilfe.“**²⁸ Die eingeschränkte Nachfrage nach Beratungsleistungen von Kommunen kann sicherlich mit ihrer externen Wahrnehmung erklärt werden: Kommunen werden von privatwirtschaftlichen Betrieben wenig innovativ und zu fokussiert auf öffentliche Verwaltungsaufgaben wahrgenommen (Cannaerts et al. 2016). Daher wenden sich Unternehmen bei Beratungsbedarf zu betrieblichen Mobilitätsthemen möglicherweise eher an Forschungsinstitute oder aber andere private Partner.

²⁸ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

6

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG NACHHALTIGER BETRIEBLICHER MOBILITÄT

Als Nachfrager und Anbieter nachhaltiger betrieblicher Mobilität sind Kommunen mit einer Reihe von Hürden konfrontiert, die sie auch bei der Ausübung ihrer Funktion als Katalysator einschränken. Mögliche Herausforderungen für Städte und Kommunen können für den Kontext dieser Studie in finanzielle, personelle, kulturelle, sowie technische/ rechtliche/ infrastrukturelle Herausforderungen zusammengefasst werden.

6.1 FINANZIELLE HERAUSFORDERUNGEN

In Bezug auf finanzielle Hürden geben 65,7 % der Befragten an, dass Verwaltungen zu wenig finanzielle Mittel für zusätzliches Personal zur Verfügung haben, obwohl diverse Fördergelder für betriebliches Mobilitätsmanagement z.B. vom Bund bereitstehen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2018).

Allerdings ist die Beantragung von Fördermitteln für 53,9 % zu aufwändig, weshalb die Möglichkeit zusätzliche Gelder zu beziehen, nur bedingt genutzt wird. *„Förderprogramme schießen aus dem Boden wie die Pilze. Aber wer soll die bearbeiten?“²⁹*

Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass finanzielle Hürden oftmals verknüpft sind mit Prozessen, die zu viel Bürokratie/Aufwand bedeuten und deshalb nicht angegangen werden. Hier besteht offensichtlich ein Unterstützungswunsch von Seiten der Kommunen, Prozesse (auch) in diesem Bereich zu verschlanken.

Mit welchen finanziellen Herausforderungen sehen Sie Ihre Verwaltung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements konfrontiert?

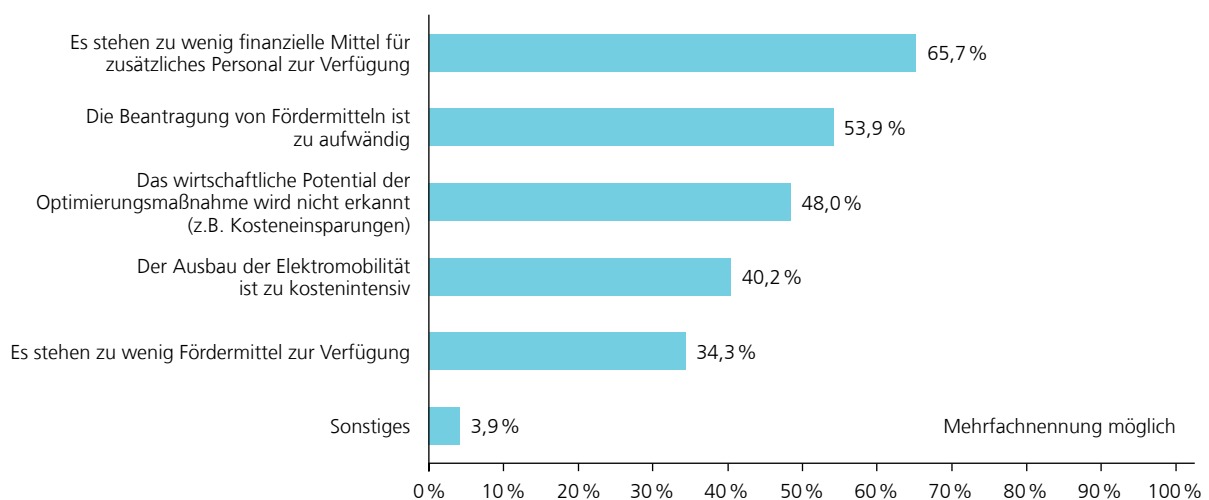


Abbildung 13: Finanzielle Herausforderungen

²⁹ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

6.2 PERSONELLE HERAUSFORDERUNGEN

Hinsichtlich der personellen Voraussetzungen, geben 86,3 % der Verwaltungen an, dass sie einen erheblichen Mangel an Personal zur Bearbeitung der Mobilitätsthemen beklagen. Teilweise herrscht geradezu Verzweiflung über die zusätzliche Arbeitsbelastung.

*„Also wenn Sie auf so einem Gebiet arbeiten, das schlecht bezahlt wird im öffentlichen Dienst, dann müssen Sie Überzeugungstäter sein.“*³⁰

Darüber hinaus fehlt die Mitarbeiterakzeptanz gegenüber neuen Mobilitätslösungen bei 48 % der Verwaltungen und auch die nötigen Fachkompetenzen zur Umsetzung der Maßnahmen (40,2 %). Diese mangelnde Akzeptanz steht konträr zu dem Ergebnis, dass es vor allem die Mitarbeiter sind, die neue Lösungen proaktiv anstoßen (vgl. Kapitel 5.3). Dies könnte darauf hindeuten, dass die Lösungen, die Mitarbeitern geboten werden, oftmals nicht deren Vorschläge berücksichtigen, oder aber ein Mangel an transparenter Kommunikation die Akzeptanz der Lösungen limitiert (vgl. Kapitel 5.4).

Problematisch wird auch das mangelnde Know-how bei betrieblichen Mobilitätslösungen beurteilt (40,2 %). Externes Fachpersonal einzukaufen ist jedoch schwierig, da Mobilitätsmanager bzw. Nachwuchskräfte im Mobilitätsbereich am Markt fehlen: *„Suchen Sie doch mal Mobilitätsmanager, ganz, ganz schwierig, weil der erste Ausbildungsgang wird jetzt auch erst im September [2018] fertig, ja und die sind wahrscheinlich weg vom Markt, bevor die noch öffentlicher Dienst buchstabieren können oder wollen.“*³¹

Mit welchen personellen Herausforderungen sehen Sie Ihre Verwaltung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements konfrontiert?

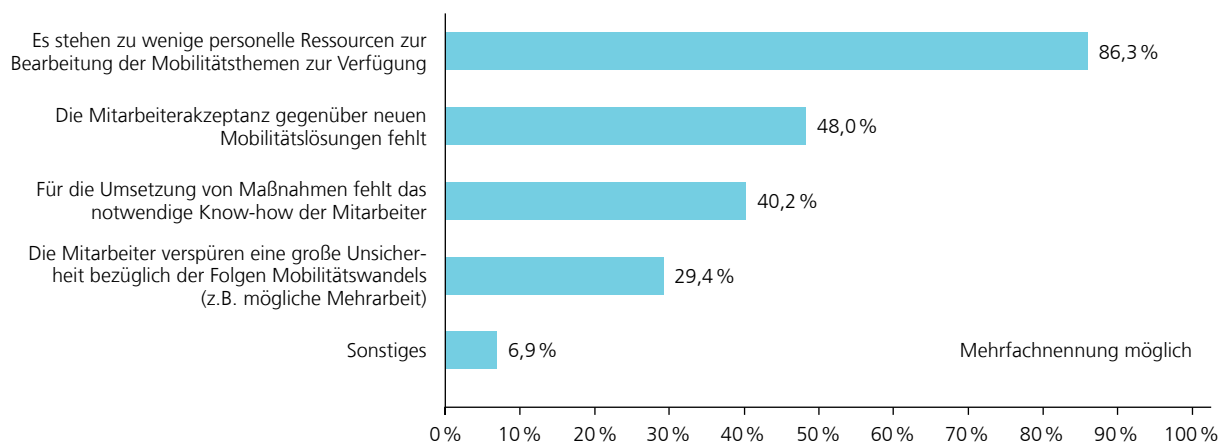


Abbildung 14: Personelle Herausforderungen

^{30/31} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

6.3 KULTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Doch nicht nur die Überlastung des Personals lähmt das Fortschreiten der Entwicklungen in Bezug auf das betriebliche Mobilitätsmanagement, sondern auch kulturelle Besonderheiten in Verwaltungsbetrieben. Der Stellenwert des betrieblichen Mobilitätsmanagements innerhalb der Verwaltung ist bei 71,6 % der Verwaltungen gering. *„Es wird immer wieder als wichtig betont, aber wenn dann wirkliche Mittel zur Verfügung gestellt werden sollen, wird es eher schwierig.“*³² Mobilität generell ist auch bei der Geschäftsführung, d.h. auf (Ober-) Bürgermeisterebene, sehr hoch angesiedelt, aber wenn es um innerbetriebliche Themen geht, ist der Stellenwert eher niedrig. Beide Themen werden scheinbar auch noch zu sehr voneinander getrennt: *„Wir sind als Amt für die Mobilität zuständig, aber jetzt nicht für den städtischen Betrieb.“*³³

Auch langwierige bürokratische Prozesse innerhalb der Stadtverwaltungen werden von 54,9 % als Hürde angesehen (vgl. Kapitel 6.1). Oftmals scheitert die Umsetzung der Maßnahmen auch an politischen Gründen (42,2 %), da diese abhängig ist von einzelnen Personen und deren Befindlichkeiten.

Mit welchen kulturellen Herausforderungen sehen Sie Ihre Verwaltung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements konfrontiert?

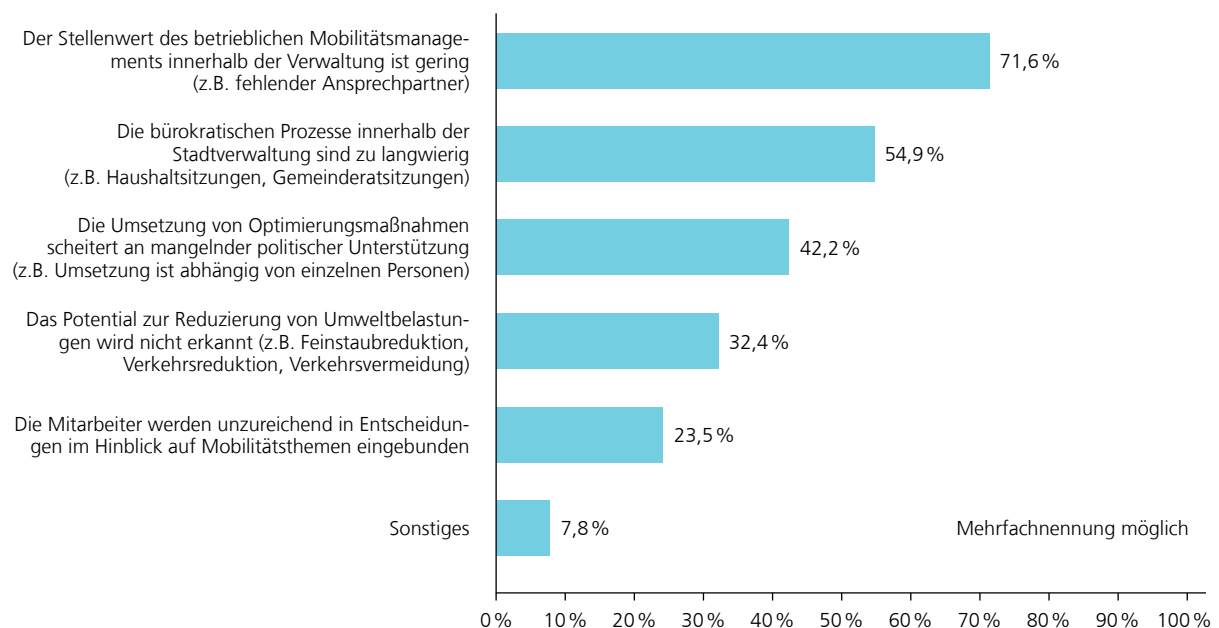


Abbildung 15: Kulturelle Herausforderungen

^{32 / 33} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

6.4 TECHNISCHE, RECHTLICHE UND INFRASTRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Hinsichtlich der Offenheit für technologische Lösungen, die im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements beispielsweise in Form eines digitalen Fuhrparkmonitorings oder einer Mobilitätsplattform zur Buchung von Reiseketten immer mehr an Bedeutung gewinnen, sind Kommunen noch zurückhaltend. So werden die technischen Hürden zur Einrichtung einer Mobilitätsplattform von 52,5 % der Verwaltungen als groß beurteilt. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass für das Betreiben einer solchen Plattform eine IT-Abteilung notwendig wäre, bzw. der Support (auch bei einem as-a-Service Modell) gesichert werden muss.³⁴ Hinzu kommen datenschutzrechtliche Bedenken: **„Es ist eine sehr große Hürde überhaupt etwas auf unseren Servern laufen zu lassen.“**³⁵

Gesetzliche Hürden werden von einem knappen Drittel der Befragten angegeben. Hier erwähnen Experten auch das im öffentlichen Dienst geltende Vergaberecht und die damit verbundene konkrete Frage nach dem günstigsten Anbieter. Gerade bei den tarifrechtlichen Regelungen in Bezug auf das Jobrad oder bei der Diskussion der Möglichkeit, Fahrzeuge aus dem betrieblichen Fuhrpark nach Dienstschluss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, sind rechtliche Spezifika im öffentlichen Sektor oft unumgänglich und eine Neuregelung nicht einfach durchzusetzen.

Die Bereitstellung von Infrastruktur (z.B. Ladesäulen) für eine nachhaltige betriebliche Mobilität kann von 41,6 % der Verwaltungen nicht in dem geforderten Umfang gewährleistet werden.

Mit welchen technischen / rechtlichen / infrastrukturellen Herausforderungen sehen Sie Ihre Verwaltung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements konfrontiert?

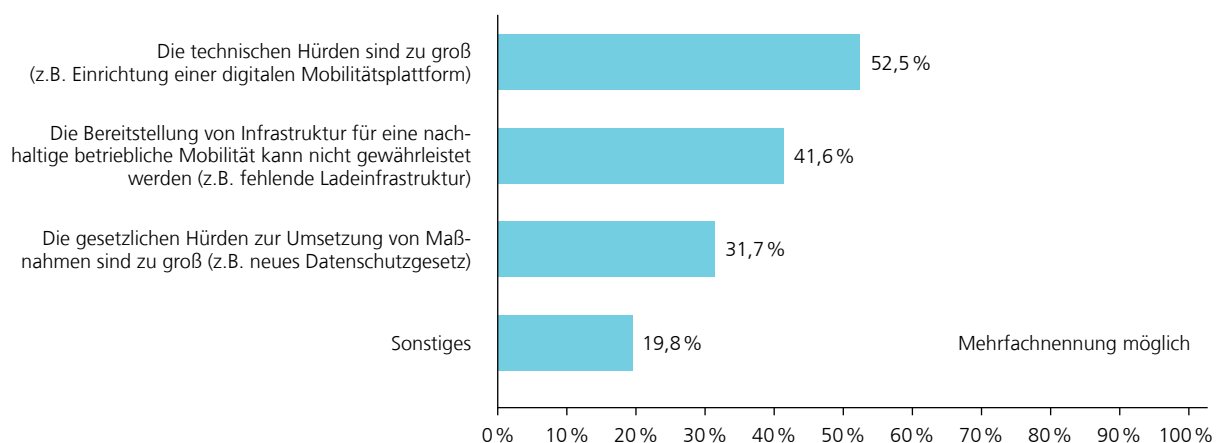


Abbildung 16: Technische/rechtliche/infrastrukturelle Herausforderungen

^{34 / 35} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

DISKUSSION DER ROLLE DER KOMMUNEN ALS KATALYSATOREN

Der Katalysatorbegriff definiert Kommunen als „Beschleuniger“ für die Gestaltung und Umsetzung nachhaltiger betrieblicher Mobilitätskonzepte. Daher sind kommunale Akteure gefordert, als Vorbild zu agieren und deren Nutzung aktiv zu unterstützen und vorzuleben. Das Rollenverständnis von Städten und Kommunen als „Katalysatoren“ bei der Gestaltung der Mobilität von morgen war bislang nicht untersucht. In der vorliegenden Studie wurde das Wirkungspotenzial von Kommunen auf zwei Stoßrichtungen eingegrenzt:

- Als Nachfrager von betrieblicher Mobilität liefern sie Impulse und Anregungen für andere Betriebe und Kommunen, wie Mobilitätsbedürfnisse heute und in Zukunft bedient werden können.
- Als Anbieter von (betrieblichen) Mobilitätslösungen schaffen sie Rahmenbedingungen, die das Potenzial haben, über die eigenen Betriebsgrenzen hinauszuwirken.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Kommunen vor allem (und noch immer) auf eher klassische, individuelle Mobilitätsformen, wie den PKW zurückgreifen. Der Grund für die hohe PKW-Nutzung für den Arbeitsweg ist vor allem der hohe Flexibilitätsanspruch der Beschäftigten, aber auch der Wunsch nach Komfort und Zuverlässigkeit. Auch Dienstgänge werden häufig mit dem (privaten) PKW bewältigt. Da Beschäftigte bei Dienstgängen häufig keine Vorgaben haben, welches Verkehrsmittel sie nutzen dürfen, fällt die Mobilitätsentscheidung während der Arbeitszeit offenbar zugunsten der eigenen Bequemlichkeit aus. Die Einführung von Dienstgang-Richtlinien könnte dieses Verhalten reglementieren. Obwohl die Entfernung von Dienstgängen von der Mehrheit der Befragten auf maximal 10 km geschätzt wird und das Potenzial für Elektromobilitätsangebote hoch ist, liegt der Elektromobilitätsanteil an den insgesamt für Dienstgänge genutzten Mobilitätsformen unter 10 %. Analog dazu werden bei Dienstreisen wenig innovative Mobilitätsformen, sondern v.a. der PKW und Fernzüge gewählt.

Das Rad ist ein beliebtes Verkehrsmittel, vor allem für den Arbeitsweg. Hier motivieren bundesweite Aktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“ zur Teilnahme. Der hohe Stellenwert des Rades wird u.a. mit dem Nationalen Radverkehrsplan auf Bundesebene begründet. Anhand dieses Grundsatzdokumentes können Kommunen ihr Engagement als Impulsgeber zur Förderung des Radverkehrs ausrichten (Nobis et al. 2016, S. 60).

Die Bezuschussung der ÖPNV Nutzung durch Jobtickets ist ebenfalls ein weit verbreitetes Instrument, um für nachhaltige Mobilitätsformen zu sensibilisieren. Sharing-Konzepte (z.B. Mitfahrgelegenheiten) oder on-demand Services (z.B. Rufbusse) werden weniger gut angenommen, wobei derartige Lösungen gerade für schlechter angebundene Beschäftigte im ländlichen Raum einen Mehrwert bieten können.



© terovesalainen / Adobe Stock

Da Kommunen die CO₂-Reduktion und umweltverträglichere Mobilitätsformen anstreben, haben bereits knapp ein Fünftel zwischen 10 % und 25 % ihrer Poolfahrzeuge mit Elektroantrieb ausgestattet. Im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen ist dies als hoher Elektroanteil zu bewerten. Problematisch ist hierbei, dass meist keinerlei Informationen über die Nutzungsprofile erfasst werden. Knapp die Hälfte der Kommunen verzichtet ganz auf ein Fuhrparkmonitoring. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Fuhrparks der befragten Kommunen eher klein sind (<10 Fahrzeuge) und ein umfassendes Fuhrparkmanagement nicht als notwendig erachtet wird. Mit der von den Kommunen angestrebten zunehmenden Elektrifizierung des eigenen Fahrzeugpools, ist jedoch ein genaueres Tracking der Fahrten, der Nutzung (Auslastung) sowie allgemeine Transparenz der Daten erforderlich. Nur so kann sichergestellt werden, dass Fahrzeuge einsatzbereit zur Verfügung stehen. Die Öffnung des Fuhrparks für Dritte, um durch gemeinschaftliche Nutzung die Auslastung zu erhöhen, ist vor allem aus rechtlicher Sicht für die Kommunen problematisch.

Nicht nur für das Tracking der Fahrzeuge und des Mobilitätsverhaltens, auch zur besseren Planung von multimodalen Reiseketten wäre ein digitales, zentrales Buchungsportal vorteilhaft. Die Buchung von Verkehrsmitteln für Dienstgeschäfte außerhalb der Dienststätte, werden vor allem über Formulare, das Sekretariat oder dezentral vorliegende Exceltabellen vorgenommen. **„Unser Reise-management an sich, inklusive Abrechnung, ist vorsintflutlich.“**³⁶ Doch es besteht eine gewisse Skepsis im Hinblick auf den Bedarf einer solchen Plattform. Zum einen fehlt es noch an Grundlagen/Inhalten: **„Erstmal [müssen] an manchen Stellen Basics geschaffen werden, damit man für so eine Plattform auch entsprechende Inhalte hätte, die man wirklich nutzen kann.“**³⁷ Außerdem wird der Aufwand, um eine solche Plattform zu betreiben, kritisch bewertet: **„Mal davon abgesehen, wenn ich das über so Plattformen abwickle, habe ich einen wahnsinnigen Aufwand die Plattform zu pflegen, die Leute für die Plattform auszubilden und die, die bisher Dienstreisen abgewickelt haben, die sitzen alle noch rum und drehen Däumchen.“**³⁸

Obwohl die Befragten derartige digitale Plattformen noch nicht nutzen, wird deren Potenzial erkannt. Hier könnten öffentlich zugängliche Mobilitätsangebote, wie z.B. Taxi Anbieter oder ÖPNV, mit dem betriebseigenen Fuhrpark kombiniert werden, um eine optimale Auslastung und Erweiterung der betrieblichen Flotte zu erzielen. Gleichzeitig ermöglichen derartige Plattformen ein zuverlässiges Monitoring von Fahrten und des Mobilitätsverhaltens der Beschäftigten.

^{36 / 37 / 38} Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

Um intern für die notwendigen Rahmenbedingungen für die Umsetzung betrieblicher Mobilitätsmaßnahmen zu sorgen, tun sich Kommunen aktuell noch schwer dies systematisch anzugehen. Nur etwa ein Drittel aller Kommunen haben einen zentralen Mobilitätsverantwortlichen. Und selbst wenn ein solcher Verantwortlicher vorhanden ist, arbeitet dieser oftmals nicht nach einer vordefinierten Mobilitätsagenda, sondern stützt sich auf die Anregungen, die aus dem Mitarbeiterkreis z.B. bei Arbeitsgruppentreffen entstehen. Eigene Abteilungen werden dafür selten geschaffen. Diese unkoordinierte Herangehensweise spiegelt sich auch in der internen Kommunikation von betrieblichen Mobilitätsangeboten wider, sodass Mitarbeiter sich nur bedingt über Angebote und deren Nutzen informieren können. Dies schlägt sich in mangelnder Akzeptanz für neue Mobilitätslösungen nieder.

Auch extern gelingt es Kommunen nur bedingt, sich mit ihren Mobilitätsressourcen, aber auch durch Beratungs- und Informationsangebote als Unterstützer, Berater und Anbieter für nachhaltige, betriebliche Mobilität zu positionieren. Sie werden daher, nicht zuletzt durch ihr wenig sichtbares betriebliches Engagement, nicht als Vorreiter für betriebliche Mobilität wahrgenommen.

Herausforderungen bei der Umsetzung betrieblicher Mobilität lassen sich daher insbesondere in Bezug auf die kulturellen Besonderheiten in Stadtverwaltungen erkennen. Das Thema betriebliche Mobilität wird eher als „Fremdkörper“ gesehen, für den es keine eindeutige Zuordnung innerhalb der Ämter gibt.³⁹ Für die Bearbeitung und Durchsetzung von Maßnahmen ist dies nicht förderlich: *„Man muss dazu sagen, dass [z.B. Entscheidungen über Anschaffungen von Fahrrädern oder E-Autos] nicht zentral getroffen werden, sondern von den Ämtern geregelt [werden].“⁴⁰*

Auch finanzielle Hürden werden angesprochen. Obwohl es zahlreiche Förderprogramme für betriebliche Mobilität gibt, reichen die personellen Ressourcen nicht aus, um die aufwändigen Anträge zu bearbeiten. Dies geht einher mit der Tatsache, dass betriebliche Mobilität als Aufgabengebiet dazugekommen ist, und es parallel zum Tagesgeschäft nun „mitlaufen“ muss. *„Das ist eine Besonderheit, dass das Thema [betriebliches Mobilitätsmanagement] nun bei uns gelandet ist. Es wurde zunächst als Projekt aufgesetzt und es entwickeln sich aber auch immer mehr Daueraufgaben daraus.“⁴¹*

Insgesamt ist der Stellenwert des betrieblichen Mobilitätsmanagements noch gering, wie fast drei Viertel der befragten Kommunen selbst angeben. Die innerbetriebliche Relevanz des Themas zu steigern ist jedoch die wesentliche Voraussetzung für Kommunen, wenn sie sowohl bei der Nutzung, als auch bei der Schaffung von nachhaltigen betrieblichen Mobilitätsangeboten mit gutem Beispiel vorangehen wollen. Sowohl ihre „Schlagkraft“ als Impulsgeber, als auch ihre „Beschleunigungskraft“ als Katalysatoren sind noch ausbaufähig.

³⁹ / ⁴⁰ / ⁴¹ Auszug aus einem Experteninterview im Rahmen der Vorstudie

Neben einem Überblick über nachhaltige betriebliche Mobilitätsaktivitäten von Kommunen, ermöglicht die Studie Kommunen den eigenen Status quo betrieblicher Mobilität zu bewerten. Die vorliegende Studie ist die erste, die einen flächendeckenden Überblick über die betriebliche Mobilitätssituation der Kommunen in Deutschland ermöglicht, um den Weg für die Entwicklung neuer betrieblicher Mobilitätslösungen zu ebnet.

Insgesamt müssen sich Kommunen ihrem Potenzial als Katalysatoren und damit „Beschleuniger“ noch viel stärker bewusst werden und selbst offener für neue Mobilitätskonzepte sein. Nur durch das eigene Vorgehen gelingt es, als Vorreiter wahrgenommen zu werden und die Etablierung und Weiterentwicklung eines nachhaltigen Mobilitätsmanagements in anderen Kommunen und Betrieben anzuregen.

Die folgenden, innerhalb der Studie identifizierten neun Entwicklungsfelder fassen die zentralen Ansatzpunkte für Kommunen, um ihr betriebliches Mobilitätsmanagement zu reflektieren und zu optimieren, zusammen. Sie sind daher als Handlungsempfehlungen auf dem Weg zum Katalysator für nachhaltige betriebliche Mobilität zu verstehen.

- 1. Mehr nachhaltige Mobilitätsangebote nutzen!** Das Fahrrad ist, v.a. für den Arbeitsweg, ein beliebtes Verkehrsmittel für die Beschäftigten und wird gerne als Musterbeispiel für umweltfreundliche und gesundheitsfördernde Fortbewegungsmittel vermarktet. Die Bemühungen zur Elektrifizierung der kommunalen Fuhrparks sind ebenso positiv hervorzuheben. Auffällig ist, dass innerhalb des Betriebes die Nachhaltigkeitsbemühungen an Konsequenz zu verlieren scheinen, da gerade für kurze Dienstwege vor allem der eigene PKW (ohne Alternativantrieb) genutzt wird. Dieses Beispiel zeigt, dass Betriebe Beschäftigte viel stärker dafür sensibilisieren und motivieren müssen, dass zukunftsfähige Mobilität auch eine gewisse Flexibilität im eigenen Verhalten impliziert. Um eine Verhaltensänderung zu bewirken, kann die Kommune mit entsprechenden Richtlinien selbst für die notwendigen Rahmenbedingungen sorgen.



- 2. Ideenvielfalt optimieren!** Die Zuschussung zum Jobticket ist in den Kommunen eine gängige Maßnahme, um die Nutzung alternativer Mobilitätsformen zu unterstützen. Allerdings gibt es zeitgemäßere und bedarfsgerechtere Mobilitätslösungen, deren Nutzung Kommunen anregen und vorleben könnten. Angebotsbasierte Lösungen, wie die Ausweitung der privaten Nutzung von Dienst-E-Bikes für Beschäftigte oder informationsbasierte Lösungen, wie z.B. eine individuelle Mobilitätsberatung sowie infrastrukturelle Lösungen, in Form von Duschen, oder die Einführung von Reparaturservices für die Fahrradfahrer, sind nur eine Auswahl vielerlei Möglichkeiten, die das betriebliche Mobilitätsangebot aufwerten können.
- 3. Integration von Mobilitätsangeboten vorantreiben!** Aktuell existiert in Betrieben oftmals ein Portfolio an Einzellösungen, die in kein ganzheitliches betriebliches Mobilitätskonzept integriert sind. Der Nutzen einer digitalen Mobilitätsplattform, die die Daten der verfügbaren Mobilitätsressourcen im Betrieb zentral bündelt und aufbereitet, wird noch nicht erkannt. Erfolgreiche Plattformen im privaten Mobilitätsgebrauch, wie beispielsweise moovel, oder vereinzelt auch im kommunalen Kontext (z.B. Jö), zeigen jedoch, dass der konsequente Einsatz von Technologie bei der Verknüpfung und Optimierung der betrieblichen Mobilitätslösungen durchaus Vorteile bietet. Im Hinblick auf die Schaffung eines multimodalen Mobilitätsangebots sind Insellösungen langfristig zumindest nicht zielführend. Diesbezüglich sollten Kommunen hinsichtlich digitaler Angebote auch Beratungsbedarf einfordern.
- 4. Mobilitätsmonitorings ausweiten!** Die Verbreitung von Mobilitätsmonitorings, beispielsweise durch eine zentrale Softwarelösung, die umfassende, dynamische Daten über den Fahrzeugpool erfasst, ist in Kommunen stark eingeschränkt. Somit liegen nur geringfügig Erkenntnisse über die Auslastung der Fahrzeuge im Fuhrpark und das generelle Mobilitätsverhalten der Beschäftigten, z.B. in Bezug auf die Inanspruchnahme von Job Tickets, vor. Werden Informationen dieser Art jedoch gewonnen, so können daraus Anhaltspunkte für eine spezifische Mobilitätsagenda für die jeweilige Kommune generiert werden. Je nach Standort, Mitarbeiterzahl bzw. Mobilitätsbedarf muss beispielsweise individuell entschieden werden, den Fuhrpark in Carsharing-Flotten zu integrieren, zu elektrifizieren oder auch komplett darauf zu verzichten. Ergänzend zu dem betriebsinternen Monitoring können externe Audits in Anspruch genommen, oder das eigene Mobilitätsmanagement in Form eines Reifegradmodells bewertet werden.
- 5. Vorhandene Potenziale erkennen!** Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kommunen bereits an kleinen Stellschrauben drehen können, um ihrer Rolle als Katalysator näherzukommen. Viele Maßnahmen erfordern keine großangelegten, finanziell aufwändigen Infrastrukturprojekte, sondern vor allem eine Veränderung von Gewohnheiten innerhalb der Kommune. Beispielsweise könnten Dienstgangrichtlinien die Nutzung von PKW mit Diesel-/Benzintrieb einschränken und eine Veränderung im Mobilitätsverhalten der Beschäftigten bewirken. Außerdem sollte die interne Kommunikation verbessert werden: Durch einen besseren Informationsfluss soll den Beschäftigten nicht nur das Angebot an (neuen) Mobilitätslösungen kommuniziert werden. Vor allem sollten sie darüber aufgeklärt werden, inwieweit sie durch verändertes Verhalten einen Beitrag zu nachhaltiger, betrieblicher Mobilität leisten können.

6. **Aufgaben systematischer angehen!** Weiterer Handlungsbedarf ergibt sich in Kommunen vor allem hinsichtlich der Etablierung eines zentralen Verantwortlichen für betriebliche Mobilitätsthemen. Dieser „Mobilitätskoordinator“ sollte sich in erster Linie darum bemühen, eine ämterübergreifende Agenda für betriebliche Mobilität festzulegen und Maßnahmen systematisch anzugehen. Das Aufzeigen von klaren Zielen, die mit einem bestimmten Beitrag der Mitarbeiter erreicht werden können, ist ein erster Schritt, um das betriebliche Mobilitätsmanagement zu institutionalisieren und Akzeptanz für die Mobilitätsagenda von Seiten der Mitarbeiter zu erlangen.
7. **Entscheider überzeugen!** Die Unterstützung der Maßnahmen durch die Geschäftsführung, bzw. des Bürgermeisters, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um betriebliche Mobilitätsmaßnahmen voranzutreiben (Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft 2014, S. 11). Maßnahmen werden vor allem von den Mitarbeitern angestoßen; gleichzeitig ist die Akzeptanz gegenüber neuen Mobilitätslösungen jedoch gering. Damit betriebliches Mobilitätsmanagement zum ganzheitlichen Thema in Betrieben wird, reicht es daher nicht aus, wenn sich nur die operative Ebene damit befasst. Insbesondere weil die Unterstützung und Umsetzung betrieblicher Mobilitätsmaßnahmen oftmals von einzelnen Personen abhängt.
8. **Personelle Ressourcen mobilisieren!** Kommunen fühlen sich durch die neuen Aufgaben, die durch das betriebliche Mobilitätsmanagement dazugekommen sind, oftmals überfordert. Bestehende Handlungsmöglichkeiten werden nicht erkannt (z.B. Einführung einer Mobilitätsplattform) oder es herrscht Unsicherheit über den Nutzen bestimmter Maßnahmen im Vergleich zum Aufwand (z.B. Schreiben von Fördermittelanträgen). Viele Themenfelder werden somit nicht angegangen. Kommunen könnten auch auf externe Hilfe, z.B. von anderen Kommunen zurückgreifen. Ganz konkret dürfte es beim interkommunalen Austausch daher nicht nur um die Konzeption von neuen betrieblichen Mobilitätslösungen gehen, sondern viel stärker um die Frage, wie man sich bei der Umsetzung von bestehenden Maßnahmen entlasten kann.
9. **Externe Sichtbarkeit stärken!** Bei der Wahrnehmung der Rolle als Katalysator müssen Kommunen noch viel stärker an ihrer Außenwirkung arbeiten, um als gleichwertiger Sparringspartner von externen Mobilitätsakteuren anerkannt zu werden. Parallel zu den kommunalpolitischen Pflichtaufgaben, müssen Kommunen Rahmenbedingungen für nachhaltige Mobilität schaffen und sich als Anbieter und „Vorreiter“ für zukunftsfähige Mobilitätslösungen positionieren. Insofern sehen sie sich nicht nur mit einem Erfüllungsauftrag, sondern auch mit einem Vermarktungsauftrag für betriebliche Mobilität konfrontiert. Die bisher eher zurückhaltende Inanspruchnahme der Beratungsleistungen von Kommunen bestätigen dieses Bild.

9

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Verständnis von Nachhaltigkeit im Kontext betrieblicher Mobilität	15
Abbildung 2	Anreize für Kommunen zur Optimierung des betrieblichen Mobilitätsmanagements	16
Abbildung 3	Wichtigkeit betrieblicher Mobilitätsmaßnahmen für Verwaltungsbetriebe	17
Abbildung 4	Durchschnittliche Länge des Arbeitsweges	18
Abbildung 5	Mobilitätsformen von Beschäftigten zur Bewältigung ihres Arbeitsweges	20
Abbildung 6	Dienstgang-Entfernungen der Beschäftigten	21
Abbildung 7	Mobilitätsformen von Beschäftigten zur Bewältigung von Dienstgängen	22
Abbildung 8	Dienstreise-Entfernungen der Beschäftigten	24
Abbildung 9	Fuhrparkmonitoring in Kommunen	25
Abbildung 10	Infrastrukturelle, externe Rahmenbedingungen für betriebliche Mobilität in Kommunen	32
Abbildung 11	Interne Rahmenbedingungen für betriebliche Mobilität in Kommunen	34
Abbildung 12	Angebote von Kommunen, um die Nutzung alternativer Mobilitätsangebote zu fördern	36
Abbildung 13	Finanzielle Herausforderungen	38
Abbildung 14	Personelle Herausforderungen	39
Abbildung 15	Kulturelle Herausforderungen	40
Abbildung 16	Technische/rechtliche/infrastrukturelle Herausforderungen	41

ADAC e.V. (Hg.) (2017):

Die Evolution der Mobilität. Zukunftsinstitut GmbH, zuletzt geprüft am 04.02.2019.

AOK-Bundesverband GbR (Hg.) (2019):

AOK-Mitmachaktion in Kooperation mit dem ADFC. Mit dem Rad zur Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.mit-dem-rad-zur-arbeit.de/bundesweit/index.php>, zuletzt geprüft am 01.03.2019.

Bruns, Hans-Ludwig; Vennefrohne, Klaus; Welk, Lars (2007):

Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis. Hg. v. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), zuletzt geprüft am 13.11.2018.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (Hg.) (2018a):

Mobilität in Deutschland (MiD). Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/mobilitaet-in-deutschland.html>, zuletzt geprüft am 06.03.2019.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (2018b):

Mobilität in Deutschland 2017. Kurzreport. Verkehrsaufkommen - Struktur - Trends, zuletzt geprüft am 13.11.2018.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hg.) (2018):

Betriebliches Mobilitätsmanagement. Online verfügbar unter <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/Foerderrecherche/suche.html?get=views;document&doc=13789>.

Burth, Andreas; Gnädinger, Marc (o.J.):

Kommune. Hg. v. Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-kommune.html>, zuletzt geprüft am 13.11.2018.

Cannaerts, Nele; Segers, Jesse; Henderickx, Erik (2016):

Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. In: *Int'l Jnl Public Sec Management* 29 (7), S. 708–724. DOI: 10.1108/IJPSM-12-2015-0210.

Eco Fleet Services (Hg.) (2018):

Start Mobilitätsanalyse in Heidelberg. Online verfügbar unter <https://www.ecofleetservices.de/index.php/2018/04/25/start-mobilitaetsanalyse-in-heidelberg-25-april-2018/>, zuletzt geprüft am 05.03.2019.

Hannover Allgemeine Zeitung (Hg.) (2018):

70 Prozent der Niedersachsen fahren mit dem Auto zur Arbeit. Hannover Allgemeine Zeitung. Online verfügbar unter <http://www.haz.de/Nachrichten/Der-Norden/Pendler-Statistik-Immer-mehr-Niedersachsen-fahren-mit-Auto-zur-Arbeit>, zuletzt geprüft am 01.03.2019.

Hoff, Andreas; Steinmann, Romy (2018):

Vertrauen als Basis für Mobilität und Flexibilität. Arbeitszeitregelung bei BEIM. In: Personalführung 3, S. 30–35, zuletzt geprüft am 04.03.2019.

Hoffmann, Sabrina; Asche, Christoph (2017):

In den Fuhrparks der deutschen Top-Konzerne sind kaum E-Autos vorhanden | NGIN Mobility. Hg. v. NGIN Mobility. NGIN Mobility. Online verfügbar unter <https://ngin-mobility.com/artikel/e-autos-in-den-fuhrparks-der-deutschen-top-konzerne/>, zuletzt aktualisiert am 01.09.2017, zuletzt geprüft am 01.03.2019.

Horn, Burkhard; Kiel, Thomas; Lojewski, Hilmar v. (2018):

Nachhaltige städtische Mobilität für alle. Agenda für eine verkehrswende aus kommunaler Sicht. Positionspapier des Deutschen Städtetages. Hg. v. Deutscher Städtetag. Deutscher Städtetag. Berlin und Köln, zuletzt geprüft am 13.11.2018.

IHK Frankfurt am Main (Hg.) (2017):

IHK Audit „Betriebliches Mobilitätsmanagement“. Unter Mitarbeit von Rühle und Susanne. IHK Frankfurt am Main, zuletzt geprüft am 12.11.2018.

IHK Stuttgart:

Flexible und mobile Arbeitsformen. Stuttgart. Online verfügbar unter https://www.stuttgart.ihk24.de/serviceleiste/fachkraeftesicherung/vereinbarkeit/Flexible_Arbeitszeitmodelle/679166, zuletzt geprüft am 07.02.2019.

Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen (2017):

Impulse für das betriebliche Mobilitätsmanagement in Kommunen. Hg. v. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), zuletzt geprüft am 13.11.2018.

infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (2018):

Mobilität in Deutschland 2017. Ergebnisbericht. Hg. v. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH. Bonn, zuletzt geprüft am 18.02.2019.

Juhrich, Detelf G.A. (2017):

Wann ist eine Fahrt eine Dienstfahrt? Hg. v. bfp Fuhrpark & Management. Online verfügbar unter <https://www.fuhrpark.de/wann-ist-eine-fahrt-eine-dienstfahrt>.

Kagermann, Henning (2017):

Die Mobilitätswende: Die Zukunft der Mobilität ist elektrisch, vernetzt und automatisiert. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer (Hg.): CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 357–371.

Klima-Bündnis (Hg.) (2019):

Stadtradeln. Radeln für ein gutes Klima. Online verfügbar unter <https://www.stadtradeln.de/hintergrund/>, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Kosok, Philipp; Täubert, Katja (2018):

Multimodalität. Intelligent vernetzt unterwegs. Hg. v. Verkehrsclub Deutschland (VCD). Online verfügbar unter <https://www.vcd.org/themen/multimodalitaet/>, zuletzt aktualisiert am 23.10.2018, zuletzt geprüft am 05.03.2019.

Landesamt für Besoldung und Versorgung Baden-Württemberg (LBV (Hg.):

Dienstgang. Online verfügbar unter <https://lbv.landbw.de/-/dienstgang>, zuletzt geprüft am 04.02.2019.

Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft (Hg.) (2014):

Betriebliches Mobilitätsmanagement München. München, zuletzt geprüft am 04.03.2019.

Match Rider UG (Hg.) (2019): Match Rider. Online verfügbar unter <https://www.matchridergo.de/>, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Ministerium für Verkehr Baden-Württemberg (Hg.):

Mobilitätsmanagement. Online verfügbar unter <https://vm.baden-wuerttemberg.de/de/verkehrspolitik/nachhaltige-mobilitaet/mobilitaetsmanagement/mobilitaetsmanagement/>, zuletzt geprüft am 06.03.2019.

Ministerium für Verkehr und Infrastruktur (Hg.) (2015):

Nachhaltige Mobilität - Für alle. Ministerium für Verkehr und Infrastruktur. Stuttgart, zuletzt geprüft am 28.02.2019.

Müller, Guido (2001):

Betriebliches Mobilitätsmanagement. Status Quo einer Innovation in Deutschland und Europa. Hg. v. Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft. Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft. München, zuletzt geprüft am 04.02.2019.

Neidlein, Hans-Christoph (2018):

Kommunen sind der bedeutende Katalysator. In: ZfK - Zeitung für kommunale Wirtschaft (4), zuletzt geprüft am 12.11.2018.

Nobis, Claudia; Schulz, Angelika; Köhler, Katja; Bergk, Fabian; Dünnebeil, Frank (2016):

Alltagsmobilität: Verlagerungspotenziale auf nicht motorisierte und öffentliche Verkehrsmittel im Personenverkehr. Hg. v. Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Berlin, zuletzt geprüft am 01.03.2019.

n-tv.de (Hg.) (2017):

Bundesland erlaubt Leasing. Auch Beamte können Dienstrad fahren. Online verfügbar unter <https://www.n-tv.de/ratgeber/Auch-Beamte-koennen-Dienstrad-fahren-article19936269.html>, zuletzt aktualisiert am 15.07.2017, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Püschner, Annika (2018):

Pilotprojekt in Schorndorf: Busfahren „on demand“. Hg. v. ZDF. ZDF heute. Online verfügbar unter <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/busfahren-on-demand-100.html>, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Rieger, Arnold (2017):

Leasing von Dienstfahrrädern: Landesbeamte radeln den Angestellten davon. Hg. v. Stuttgarter Zeitung (StZ). Online verfügbar unter <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.leasing-von-dienstfahrraedern-landesbeamte-radeln-den-angestellten-davon.263a1566-e10f-4d68-98ed-4a60f01f4cd7.html>, zuletzt aktualisiert am 27.02.2019, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

SAP SE (Hg.) (2019):

TwoGo by SAP. Fahrgemeinschaften und Mitfahrgelegenheiten für tägliche Fahrten. Online verfügbar unter <https://www.twogo.com/de>, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Schäfer, Patrick (2017):

Die Mobilitätswende ist mehr als nur Technik. Online verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/mobilitaetskonzepte/elektrofahrzeuge/die-mobilitaetswende-ist-mehr-als-nur-technik/15195562>, zuletzt geprüft am 18.02.2019.

Scharnweber, Maik (2004):

Theorie des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Hg. v. Tiefbauamt Stadtverwaltung Trier. Trier, zuletzt geprüft am 13.11.2018.

Schindler, Holger (2017):

Mitarbeiter der Stadtverwaltung können ab jetzt ein Dienstrad bekommen. In: Badische Zeitung, November 2017.

Statista (Hg.) (2015):

Gründe zur Nutzung des Autos für den Weg zur Arbeit 2015. IMAS International. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/487055/umfrage/gruende-zur-nutzung-des-autos-fuer-den-weg-zur-arbeit-in-oesterreich/>, zuletzt geprüft am 04.03.2019.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg.) (2016):

Erwerbstätige nach Stellung im Beruf, Entfernung, Zeitaufwand und benutztem Verkehrsmittel für den Hinweg zur Arbeitsstätte 2016. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/TabellenPendler/Pendler1.html#Fussnote1>, zuletzt geprüft am 04.02.2019.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (21.08.2017):

14 % der Erwerbstätigen nutzen öffentliche Verkehrsmittel . Wiesbaden. Ames, Dietmar. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/08/PD17_288_12211.html, zuletzt geprüft am 06.03.2019.

Universitätsstadt Tübingen Stabsstelle Umwelt und Klimaschutz (Hg.) (2013):

Unternehmensgewinn durch Mobilitätsmanagement. Tübingen, zuletzt geprüft am 27.02.2019.

Vasiliadis, Jan-Peter (2019):

Praxisleitfaden Betriebliches Mobilitätsmanagement. Hg. v. Servicestelle der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz (MIE). DIHK Service GmbH. Berlin, zuletzt geprüft am 01.03.2019.

Verkehrsclub Deutschland (VCD):

Umwandlung von Autoparkplätzen in Fahrradabstellplätze. Berlin. Online verfügbar unter https://fahrradfoerderung.vcd.org/fileadmin/user_upload/mehr-platz-fuers-rad/pdf_Abstellanlagen/oeffentlich_Berlin_Umwandlung.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2019.

Viergutz, Kathrin; Scheier, Benedikt (2018):

Inter, Multi, Mono: Modalität im Personenverkehr. Eine Begriffsbestimmung. In: Internationales Verkehrswesen 1, zuletzt geprüft am 05.03.2019.

DANKSAGUNG

Wir bedanken uns beim Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg für die Förderung des Projekts Eco Fleet Services, welche uns die Erstellung der Studie ermöglicht hat. Unser Dank gilt an dieser Stelle Herrn Dr. Markus Decker.

Des Weiteren bedanken wir uns bei allen Expertinnen und Experten, die uns für die Interviews zur Verfügung standen und uns wertvolle Einblicke in die Praxis ermöglicht haben. Ihre Impulse und Anregungen trugen erheblich zur Konzeption und Erstellung der Studie bei.

Darüber hinaus sind wir Herrn Thomas Kiel vom Deutschen Städtetag sowie Herrn Marc Elxnat vom Deutschen Städte- und Gemeindebund zum Dank verpflichtet. Durch ihre Bereitschaft zur Distribution des Online-Fragebogens, war es uns möglich deutschlandweit Städte und Kommunen zu befragen.

Außerdem möchten wir uns bei Herrn Kristof Burkart bedanken, der uns als studentische Hilfskraft bei der Aufbereitung der Ergebnisse tatkräftig unterstützt hat.

Für wertvolles Feedback zu unserer Studie danken wir insbesondere folgenden Mitgliedern des Projektkonsortiums Eco Fleet Services:

Gabriele Scheffler, Verena Pohl, Ilko Hoffmann, Dr. Michael Haag
(Fraunhofer IAO)

Prof. Dr. Andreas Rössler
(Hochschule Esslingen)

Thomas Raab, Nico Rathmann
(Stadt Heidelberg)

IMPRESSUM

Aus der Schriftenreihe:
Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte
zum Marketing & Business Development

Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität

Autoren:
Prof. Dr. Markus Voeth
Iris Pöschl
Benjamin Zimmermann

Mitwirkender:
Kristof Burkart

Kontaktadresse:
Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Marketing & Business Development (570A)
Fruwirthstraße 32
D-70599 Stuttgart
E-Mail: marketing@uni-hohenheim.de

Herausgeber:
Förderverein für Marketing & Business Development e.V.
an der Universität Hohenheim
(ISSN 1860-6792)

Layout:
KommunikationsDesign Spiegel + Harter

Ergebnisgrafik:
Studio Christian Nicolaus

Titelbild:
Eco Fleet Services © Smileus - Fotolia-Fraunhofer IAO

Druck:
Hanauerland Werkstätten

© by Universität Hohenheim

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar.



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM

Projektkonsortium Eco Fleet Services:



UNIVERSITÄT
HOHENHEIM



Hauptziel des Projekts Eco Fleet Services ist die Erforschung, Entwicklung und Erprobung eines offenen Mobilitätsmarktplatzes für die betriebliche Mobilität, der Organisationen wie Kommunen oder Unternehmen befähigt, ihre Mobilität nachhaltig und dynamisch zu planen und durchzuführen.

Die Eco-Fleet-Services-Plattform, welche verschiedene Mobilitätsangebote in einen offenen Mobilitätsmarktplatz integriert, wird ab 2020 in der Stadt Heidelberg erprobt.

www.ecofleetservices.de

Gefördert durch:



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAU