



MOBILITÄTSMANAGEMENT

Vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung?



Foto: Volker Blees

Mobilitätsmanagement erzielt bereits seit vielen Jahren Erfolge für einen nachhaltigeren Verkehr. Dennoch ist dieser strategische Planungsansatz bislang nur wenig verbreitet. Ein neues Regelwerk der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) stellt Mobilitätsmanagement nun als gleichberechtigtes Instrument neben Infrastrukturplanung und Verkehrsmanagement. Zusammen mit dem „Treiber Verkehrswende“ zeichnet sich ab, dass Mobilitätsmanagement für die Gestaltung von Verkehrssystemen an Bedeutung gewinnt.

Prof. Dr.-Ing. Volker Blees

war nach dem Studium des Bauingenieurwesens an der TH Darmstadt zunächst in verschiedenen Planungs- und Beratungsbüros tätig. 2005 gründete er ein eigenes Büro mit dem programmatischen Titel „Verkehrslösungen“. Seit Mitte 2014 hat Blees die Professur „Verkehrswesen“ an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden inne. Als Leiter des Arbeitskreises „Mobilitätsmanagement“ der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen hat er gemeinsam mit 15 weiteren Expertinnen und Experten die „Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement“ erarbeitet.
volker.blees@hs-rm.de

Herausforderung Verkehrsplanung

Der Gestaltung von Verkehrssystemen kommt von alters her eine zentrale Rolle für funktionsfähige Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme zu. Die Bedeutung von Verkehr im Sinne von Ortsveränderungen von Personen, Gütern, Nachrichten und Energie hat dabei beständig zugenommen: Neue, meist durch technologischen Fortschritt gewonnene Verkehrsmöglichkeiten begünstigen eine zunehmende Verkehrsnachfrage, die wiederum neue Verkehrsmöglichkeiten schafft. Wurde diese Wachstumsspirale über lange Zeit in erster Linie positiv gesehen, da mit ihr individuelle Freiheit und wirtschaftliche Prosperität verknüpft wurden, so gerät der gesellschaftliche Blick insbesondere auf den physischen Verkehr von Personen und Gütern in jüngerer Zeit zunehmend kritischer. Ursachen sind dabei nicht allein die vom Verkehr verursachten Umweltschädigungen (Luftschadstoffe, Treibhausgase, Lärm) oder die Verkehrsunfälle. Vielmehr ist die Akzeptanz für das Kraftfahrzeug als vorherrschendes Modell von Mobilität generell gesunken.

Zeitgleich mit diesem Wertewandel verändern sich auch die Verkehrsangebote tiefgreifend: Die rasant wachsenden Möglichkeiten der Telekommunikation führen zum einen dazu, dass physischer Verkehr substituiert (Beispiel Home Office) oder verlagert (Beispiel Home Shopping) wird. Zum anderen schaffen sie beispielsweise durch individualisierte Echtzeit-Informationen einen verbesserten Zugang zu bestehenden Verkehrsangeboten und ermöglichen überhaupt erst die breitenfähige Gestaltung neuer Verkehrsdienstleistungen. Zu nennen sind hier beispielsweise Carsharing, Bikesharing, On-Demand-Shuttles oder „Mobility as a Service“ (MaaS). Letzteres ist ein Begriff für die Bündelung unterschiedlicher Verkehrsangebote zu einer auf die Endkunden abgestimmten Dienstleistung, bei der nicht mehr einzelne Verkehrsmittel im Vordergrund stehen, sondern verkehrsmittelübergreifend die Befriedigung der Mobilitätsbedürfnisse der Kunden.



Foto: Volker Bleeß

Der gewachsene Kfz-Verkehr führt in Städten zunehmend zu Nutzungskonflikten. In der Folge sinkt die gesellschaftliche Akzeptanz für das Auto als primäres Modell von Mobilität

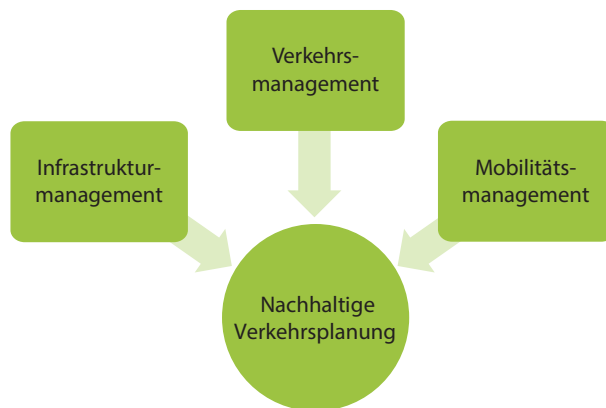
Die negativen Folgen von Verkehr sowie die veränderten Leitbilder der Mobilität einerseits und die neuen Verkehrsangebote und -dienstleistungen andererseits bilden gemeinsam die Treiber der so genannten Verkehrswende. Diese Verkehrswende geht weit über eine Antriebsenergie-Wende hinaus und bezieht notwendigerweise auch das Mobilitätsverhalten ein. Sie zu gestalten, also die negativen Folgen des bestehenden Verkehrssystems zu mindern und gleichzeitig auch die neu entstehenden Möglichkeiten und Angebote zielorientiert zu nutzen, ist Aufgabe der raumbezogenen Planungsdisziplinen, allen voran der Verkehrsplanung. Sie komponiert gleichsam die Symphonie der Mobilität. In einem auf europäischer und nationaler Ebene gesetzten Rahmen kommt dabei vor allem der Planung auf kommunaler und regionaler Ebene eine zentrale Rolle zu. Sie zeichnet dafür verantwortlich, wie die Verkehrsangebote ausgestaltet und die Nachfrage an den Quellen und Zielen des alltäglichen Verkehrs beeinflusst werden.

Um ihre Aufgabe zu bewältigen, nutzt die Verkehrsplanung traditionell das Instrumentarium der Infrastrukturplanung und des Infrastrukturbetriebs. Das Verkehrsnetz auszubauen und es sicher, wirtschaftlich und der Leichtigkeit des Verkehrs förderlich zu gestalten, war über Jahrzehnte hinweg Hauptaktivität der Verkehrsplanung. Seit etwa den 1980er-Jahren ist das Verkehrsmanagement als zweites Instrument an die Seite der Infrastrukturplanung getreten, getragen einerseits von der Erkenntnis, dass sich das Verkehrsnetz nicht beliebig ausbauen lässt, sowie andererseits von neuen technologischen Möglichkeiten der Informationsgewinnung und -verarbeitung. Im bestehenden Verkehrsnetz lässt sich damit mithilfe von Verkehrsinformation, -lenkung und -steuerung der Verkehrsablauf optimieren.

Schon lange zeigt sich aber – zunächst an punktuellen Verkehrsproblemen und zunehmend auch in der gesamten Breite des Verkehrsgeschehens –, dass Infrastruktur und Verkehrsmanagement allein nicht imstande sind, Verkehrssysteme entsprechend den aktuellen Anforderungen zu gestalten. Vielmehr setzte und setzt sich noch mit zunehmendem Lernen der Verkehrswissenschaften über die Entstehung von Mobilität und Verkehr die Erkenntnis durch, dass neben diesen beiden angebotsbezogenen Instrumentarien auch nachfragebezogene Strategien und Maßnahmen entwickelt und eingesetzt werden müssen. Die Grundidee des Mobilitätsmanagements war geboren. Das Mobilitätsmanagement komplettiert auf diese Weise den bisherigen verkehrsplanerischen Instrumentenreigen von Infrastrukturplanung

1

Bausteine einer zeitgemäßen, nachhaltigen Verkehrsplanung



Quelle: Volker Blees

und -betrieb sowie Verkehrsmanagement um eine dritte Instrumentengruppe zu einem vollwertigen Orchester. Nur mit diesem kann die Verkehrswende gelingen.

Während Mobilitätsmanagement beispielsweise in den Niederlanden, den skandinavischen Ländern oder auch in Österreich mittlerweile einen festen Platz in diesem Orchester hat, ist es in Deutschland lange Zeit über vereinzelte Aushilfeinsätze kaum hinausgekommen. Zeitlich befristete Förderprogramme und Modellprojekte prägten bis vor wenigen Jahren seine Auftritte. Erst in jüngster Zeit mehrten sich die Zeichen, dass sich Mobilitätsmanagement zunehmend auch in der deutschen Verkehrsplanungs-Landschaft etabliert. Dazu zählen größer, breiter und langfristiger angelegte Initiativen einzelner Bundesländer, die auf die nachhaltige Verankerung von Mobilitätsmanagement zumindest in bestimmten Anwendungsfeldern abzielen. Zu nennen sind etwa das „Zukunftsnetz Mobilität NRW“ in Nordrhein-Westfalen, das Förderprogramm „B2MM“ (Betriebliches und Behördliches Mobilitätsmanagement) in Baden-Württemberg oder die Einrichtung eines „Fachzentrums Schulisches Mobilitätsmanagement“ in Hessen.

Ebenfalls ein wichtiger Faktor, der das Mobilitätsmanagement in Deutschland weiter etabliert, ist das Regelwerk „Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement“ (EAM) der Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen (FGSV) (FGSV 2018).

Die „Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement“ im Überblick

Die EAM behandeln erstmals in der Regelwerkssystematik der FGSV umfassend und systematisch das verkehrsplanerische Handlungsfeld des Mobilitätsmanagements. Die FGSV stuft die EAM in ihrer Normhierarchie als R2-Regelwerk ein, also auf der zweiten von vier „Verbindlichkeits-Ebenen“. Die EAM repräsentieren damit den Stand der Technik, sind zur Anwendung empfohlen und stehen so auf der gleichen Ebene wie etwa die Empfehlungen für Radverkehrsanlagen (ERA), die Empfehlungen für Anlagen des Öffentlichen Personenverkehrs (EAÖ) und der Empfehlungen für Verkehrserhebungen (EVE). Das zeigt, dass Mobilitätsmanagement in der Mitte der Verkehrsplanung und der Gestaltung von Verkehrssystemen angekommen ist.

Die Empfehlungen erläutern einleitend, was allgemein unter Mobilitätsmanagement zu verstehen ist und wie sich Mobilitätsmanagement in die Instrumente der Verkehrsplanung einordnet. Anschließend geht es um die Entwicklungsgeschichte und die Wirkungsweise des Mobilitätsmanagements sowie um Ziele, Nutzen und noch bestehende Hemmnisse für die Anwendung.

Ausführlich und systematisch stellen die Empfehlungen dar, wie sich Mobilitätsmanagement in verschiedenen Hand-

lungsfeldern konkret einsetzen lässt. Das Regelwerk behandelt das übergeordnete kommunale Mobilitätsmanagement ebenso wie zehn verschiedene Formen zielgruppenbezogenen Mobilitätsmanagements – vom Betrieblichen über das Schulische bis hin zum Mobilitätsmanagement für Veranstaltungen. Dabei weist es jeweils auf geeignete Praxisbeispiele und weiterführende Leitfäden hin.

Eine Darstellung der Akteure im Mobilitätsmanagement und ihrer Aufgaben sowie der Evaluation der Wirkungen von Mobilitätsmanagement runden die Empfehlungen ab. Im Anhang illustriert die FGSV die Anwendung und die Wirkungen von Mobilitätsmanagement anhand guter Beispiele.

Adressaten der Empfehlungen sind vorrangig Fachplanerinnen und Fachplaner in Kommunen, bei Verkehrsunternehmen, bei ÖPNV-Aufgabenträgern sowie bei Anbietern von Verkehrsdienstleistungen. Darüber hinaus sollen die Empfehlungen weiteren Interessierten wie Fachpolitikerinnen und -politikern oder Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Unternehmen sowie anderen verkehrserzeugenden Einrichtungen das notwendige Verständnis für Mobilitätsmanagement und seine Einsatzfelder vermitteln.

Begriffsverständnis Mobilitätsmanagement

Die FGSV definiert das Mobilitätsmanagement als „zielorientierte und zielgruppenspezifische Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens mit koordinierenden, informatorischen, organisatorischen und beratenden Maßnahmen, in der Regel unter Einbeziehung weiterer Akteure über die Verkehrsplanung hinaus“ (FGSV 2018).

Um die kompakte und damit recht abstrakte Begriffsbestimmung zu erläutern, benennen die EAM folgende konstitutive Eigenschaften des Mobilitätsmanagements:

- **Zielorientierung:** Wie jegliche Verkehrsplanung dient Mobilitätsmanagement dazu, gegebene, in der Regel verkehrspolitische Ziele zu erreichen. Mobilitätsmanagement ist nicht an bestimmte Ziele gebunden. In der Praxis wird es aufgrund der vorherrschenden durch und im

Verkehr bestehenden Probleme meist eingesetzt, um einen nachhaltigeren Verkehr zu schaffen und den Kfz-Gebrauch zu reduzieren. Mobilitätsmanagement adressiert häufig aber auch außerverkehrliche Ziele wie Bewegungsförderung oder Gesundheitsschutz.

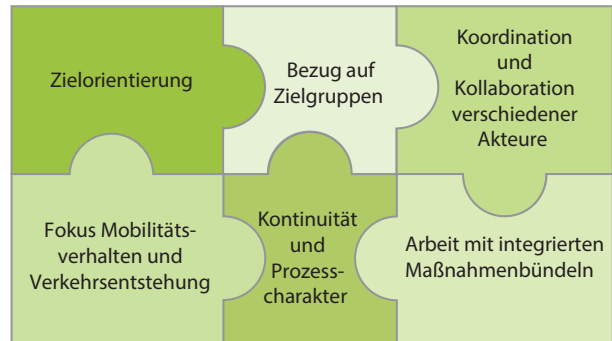
- **Bezug auf Zielgruppen:** Mobilitätsmanagement richtet sich an Zielgruppen, deren Mobilitätsverhalten und Rahmenbedingungen ähnlich sind. Solche Zielgruppen können durch Zugehörigkeit von Personen zu einer räumlichen Einheit (z. B. Bewohner eines Quartiers), zu einer soziodemografischen Gruppe (z. B. Senioren), zu einer Lebenssituation (z. B. Umzug) oder zu einer verkehrserzeugenden Einrichtung (z. B. Mitarbeitende in einem Unternehmen, Schüler einer Schule) abgegrenzt sein.

- Fokus auf Mobilitätsverhalten und Verkehrsentstehung: Mobilitätsmanagement nähert sich der Lösung von Problemen in den Bereichen Mobilität und Verkehr stets aus dem Blickwinkel der individuell bestimmenden Faktoren des Mobilitätsverhaltens (z. B. der Verkehrsmittelwahl) und der Ursachen von Verkehr (z. B. räumliche Verteilung von Wohnen, Arbeiten, Versorgung). Es erweitert so die klassische Perspektive der Verkehrsplanung, bei der aggregierte und kollektive Faktoren wie Reisezeiten und Kosten im Mittelpunkt stehen, um folgende Erkenntnis: Mobilitätsverhalten hängt stark von individuellen Präferenzen, Gewohnheiten, Möglichkeiten und Informationsständen ab, deren Beeinflussung spezifischer Maßnahmen, Konzepte und Strategien bedarf.

- Arbeit mit integrierten Maßnahmenbündeln: Mobilitätsmanagement arbeitet im Sinne der modernen Verkehrsentwicklungsplanung stets integriert unter Einbeziehung der verschiedenen Verkehrsmittel, Planungsräume, und Planungsebenen. Mobilitätsmanagement nutzt in der Regel koordinierende, informatorische, organisatorische und beratende Maßnahmen (häufig als „weiche Maßnahmen“ bezeichnet). Anders als lange Zeit vermit-

2

Konstitutive Eigenschaften des Mobilitätsmanagements



Quelle: Volker Blees

telt, beschränkt es sich aber nicht auf diese, sondern bezieht zielorientiert normative, monetäre und infrastrukturelle Maßnahmen – also auch „harte Maßnahmen“ – ein und gibt damit Impulse für die gesamte integrierte Verkehrsplanung.



Foto: Volker Blees

Außerkehrliche Wirkungen des Mobilitätsmanagements: Die betriebliche Förderung von Fahrgemeinschaften hilft dabei, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden

- **Koordination und Kollaboration verschiedener Akteure:** Mobilitätsmanagement erfordert in der Regel die intensive Zusammenarbeit verschiedener Akteure aus öffentlicher Verwaltung, Verkehrsunternehmen und Anbietern von Verkehrsdienstleistungen sowie Verbänden. Kennzeichnend ist häufig die Einbeziehung von verkehrserzeugenden Einrichtungen wie Unternehmen, Schulen oder Veranstaltungsorten. Eine zentrale und tragende Rolle kommt der Kommune zu. Grundsätzlich kann Mobilitätsmanagement aber auch ohne Beteiligung der öffentlichen Hand bei einem Verkehrserzeuger zur Anwendung kommen.
- **Kontinuität und Prozesscharakter:** Mobilitätsmanagement ist eine prozesshaft angelegte Daueraufgabe, deren Maßnahmen kontinuierlich evaluiert und weiterentwickelt werden.

Mobilitätsmanagement ergänzt und bereichert die etablierten Handlungsansätze von Infrastrukturplanung und -betrieb sowie Verkehrsmanagement. Mit diesen ist es zugleich untrennbar verbunden, indem es beispielsweise Anstöße zu Infrastrukturplanungen gibt oder Impulse aus dem Verkehrsmanagement aufnimmt.

Darüber hinaus nimmt Mobilitätsmanagement die Koordination mit außerverkehrlichen Handlungsfeldern wie dem Schul- und Bildungswesen, der Sozial- und Gesundheitsvorsorge oder dem betrieblichen Personalmanagement vor, bei denen enge Wechselwirkungen zu Mobilität und Verkehr bestehen. Mobilitätsmanagement ist demnach ein unverzichtbarer Baustein zur Bewältigung der Herausforderungen in den Bereichen Mobilität und Verkehr.

Mobilitätsmanagement in der praktischen Umsetzung

Mobilitätsmanagement kann auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Kontexten Anwendung finden. Nach der Systematik der FGSV ist generell zu unterscheiden zwischen der übergeordneten, strategisch ausgerichteten Ebene des kommunalen Mobilitätsmanagements und der nachgeordneten, eher operativen Ebene des Mobilitätsmanagements für einzelne Zielgruppen. Das kommunale Mobilitätsmanagement bildet dabei unter dem Dach der integrierten Verkehrsplanung einen übergeordneten Rahmen für die einzelnen operativen Handlungsfelder und unterstützt deren Umsetzung.

Um wirksam und erfolgreich zu sein, benötigt Mobilitätsmanagement Akteure, die es tragen und umsetzen. Während die Akteure und ihre Aufgaben bei Straßenplanung, -bau und -betrieb oder bei der Gestaltung des ÖPNV durch Gesetze und andere Rechtsnormen bestimmt sind, gibt es beim Mobilitätsmanagement ganz unterschiedliche Akteurskonstellationen. Welche Akteure im konkreten Fall erforderlich oder wünschenswert sind und welche Aufgaben ihnen zukommen, hängt von der jeweiligen Situation vor Ort und von den zu bearbeitenden Handlungsfeldern ab.

Im Vergleich zur klassischen Verkehrsplanung und Gestaltung von Verkehrssystemen zeichnet das Mobilitätsmanagement folgende Akteurskonstellation aus:

- Es gibt zahlreiche (potenzielle) Akteure aus unterschiedlichen Bereichen (öffentlich/nicht-öffentlich, Verkehrsbranche/andere Branchen etc.).
- Private Akteure und Institutionen (z. B. verkehrserzeugende Einrichtungen, Anbieter von Verkehrsdienstleistungen, Interessenverbände/Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Verkehrsinitiativen) haben eine vergleichsweise große Bedeutung.
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung der verschiedenen Akteure ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die Eigenheiten des Mobilitätsmanagements führen dazu, dass eine Koordination der verschiedenen Akteure und ihrer Beiträge zum Mobilitätsmanagement sinnvoll und für einen möglichst großen Erfolg sogar wichtig ist. Hierfür bietet es sich an, eine koordinierende Stelle einzurichten (im institutionellen, nicht zwingend im personalwirtschaftlichen Sinne), bei der die Fäden des Mobilitätsmanagements zusammenlaufen. Sie wird häufig als Mobilitätsmanagerin oder Mobilitätsmanager bezeichnet und agiert beispielsweise als Kontaktstelle für interne und externe Partner, koordiniert operative Tätigkeiten im Mobilitätsmanagement, bringt die Belange des Mobilitätsmanagements in kommunale Prozesse und Aufgaben ein und steuert das Monitoring und die Wirkungskontrolle des Mobilitätsmanagements. Die koordinierende Stelle ist nicht an eine bestimmte Organisa-

tionsform gebunden. Die mögliche Skala reicht von Sachbearbeiterinnen und -bearbeitern in der Fachverwaltung, die mit der Koordinationsrolle betraut werden, bis hin zu eigens geschaffenen Stabsstellen auf einer höheren Verwaltungsebene (vgl. Beitrag Jansen/Unger-Azadi in diesem Heft). Jede Form hat spezifische Vor- und Nachteile hinsichtlich der Hürden bei der Einrichtung, des Aufwandes an Personal- und Sachressourcen und der Wirksamkeit sowie Durchsetzungsfähigkeit. Entscheidender als die formelle Organisationsform sind für den Erfolg erfahrungsgemäß die individuelle Rollenwahrnehmung und die Kooperationsbereitschaft der Akteure.

Ein wichtiges Instrument zur Koordination von Aktivitäten im Mobilitätsmanagement ist die Bildung von Netzwerken. Sie dienen als Rahmen für einen regel- und standardmäßigen Austausch der Akteure. Beispiele sind der „BMM-Klub“ der Unternehmen, die in München am Betrieblichen Mobilitätsmanagement teilnehmen, oder das „Netzwerk Schule + Mobilität Darmstadt“, in dem die unterschiedlichen Akteure regelmäßig ihre Aktivitäten im Schulischen Mobilitätsmanagement abstimmen und koordinieren.

Zukunftsaufgaben

In der Praxis lässt sich feststellen, dass der Anwendung von Mobilitätsmanagement derzeit noch eine Reihe von Hemmnissen entgegensteht:

- Die Anwendung von Mobilitätsmanagement wird an keiner Stelle direkt oder indirekt gesetzlich gefordert oder anderweitig normativ gefasst. Sie erfolgt damit stets freiwillig, was insbesondere bei finanziell schwach gestellten Kommunen zu Problemen bei der Finanzierung führt.
- Im Zusammenhang damit besteht bislang auch keine Zuordnung von Zuständigkeiten für Mobilitätsmanagement-Aktivitäten, wie sie im Straßenwesen und im Öffentlichen Verkehr seit Jahrzehnten gewachsen und definiert ist. Es ist daher häufig unklar, wer oder welche Institution sich des Themas annehmen soll oder muss.
- Die öffentliche finanzielle Förderung von Mobilitätsmanagement beschränkt sich in Deutschland bislang faktisch ausschließlich auf sporadische Modellvorhaben mit begrenzter Dauer. Sie ist daher aus Sicht der Interessenten an der Anwendung von Mobilitätsmanagement nicht verlässlich und berechenbar. Hier erschwert

Mobilitätsmanagement kann mit seinen Charakteristika wesentlich dazu beitragen, neue Verkehrsangebote sinnvoll und zielorientiert in das Verkehrssystem zu integrieren und damit zum Gelingen der Verkehrswende beitragen. Kennzeichnend für viele der neuen Verkehrsangebote von Sharing bis Mobility as a Service ist zum einen, dass als Dienstleistungen in starkem Maße kundenbezogen und individualisiert auftreten. Mobilitätsmanagement mit seinem nachfrage-, bedürfnis- und zielgruppenbezogenen Blickwinkel ist prädestiniert, solche Angebote zu konzipieren und in eine erfolgreiche Umsetzung zu bringen. Ein weiteres Merkmal vieler dieser neuen Angebote ist, dass sie von privatwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt, vermarktet und erbracht werden. Um die strukturellen Konflikte zwischen privatwirtschaftlichen Gewinninteressen und einer an gemeinwirtschaftlichen Zielen orientierten Verkehrspolitik von vornherein gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist die Kollaboration der verschiedenen öffentlichen und privaten Partner erforderlich. Auch hier bietet das Mobilitätsmanagement mit seinem akteursübergreifenden Ansatz wichtige Lösungswege.

3

Entwicklungserfordernisse im Mobilitätsmanagement



Quelle: Volker Blees

eine stark auf Projekte und damit auf Investitionen ausgerichtete Fördertradition – angesichts des auf dauerhafte Prozesse angelegten und daher konsumtive Kosten verursachenden Charakters des Mobilitätsmanagements – den Zugang zu Fördermitteln.

- Über die Evaluation einzelner Projekte hinaus besteht derzeit kein generalisiertes Wirkungsmodell des Mobilitätsmanagements, mit dessen Hilfe sich verlässliche Ex-ante-Abschätzungen der Wirkungen des Mobilitätsmanagements vornehmen ließen. Dies erschwert die Argumentation für die Umsetzung geplanter Maßnahmen im Mobilitätsmanagement. Damit geht das Phänomen einher, dass Maßnahmen im Mobilitätsmanagement in aller Regel deutlich weniger sichtbar und greifbar sind als etwa klassische Infrastrukturmaßnahmen. Sie sind daher häufig weniger attraktiv für Entscheidungsträgerinnen und -träger, obwohl ihr Nutzen objektiv sehr hoch ist.
- Um Mobilitätsmanagement anwenden zu können, braucht es Fachkenntnisse, die in die Aus- und Fortbildung von Planenden erst nach und nach Eingang finden.
- Mobilitätsmanagement erfordert darüber hinaus mit seinem Verhaltensbezug Veränderungen der Denk- und Handlungskultur der Planenden, die sich – wie jeglicher Kulturwandel – nur allmählich vollziehen.

Aus diesen Hemmnissen lassen sich in mehrfacher Hinsicht Entwicklungserfordernisse ableiten, wobei zum Teil bereits auf gute Ansätze zurückgegriffen werden kann:

Einheitliches Begriffsverständnis: Mit der einleitend dargestellten Definition und Einordnung hat die langjährige Begriffsdiskussion einen vorläufigen Endstand erreicht. Nun gilt es, dieses Begriffsverständnis zu etablieren und in die Praxis zu tragen. Herausforderung werden dabei insbesondere die gedankliche und organisatorische Einordnung neben den etablierten Instrumenten aus Infrastruktur und Verkehrsmanagement sowie die Verzahnung mit ihnen sein.

Wissenschaftliche Grundlagen und Methoden: Grundlage des Mobilitätsmanagements ist das Verständnis der Determinanten individueller Mobilität und deren Wirkbeziehungen, also die Mobilitätsforschung. Die Entstehung von Mo-

bilität und die Wirkungen von Interventionsmaßnahmen sind jedoch längst nicht erschöpfend erforscht. Im Gegenteil führen grundlegende Veränderung wie die Entwicklung autonom fahrender Fahrzeuge zu einem dringenden Bedarf an grundlagenorientierter, aber auch anwendungsbezogener Forschung. Zugleich gilt es, den in mehreren Förderprojekten (z. B. effizient mobil, Mobil.Pro.Fit) und in der Praxis erprobten Kanon an spezifischen Methoden und Verfahren des Mobilitätsmanagements zu evaluieren, weiterzuentwickeln und für die Anwendung bereitzustellen.

Aus-, Weiter- und Fortbildung von Fachpersonen: Weiterhin besteht Bedarf an einer klaren Typologie von Fachpersonen des Mobilitätsmanagements, die konkrete Rollen und zugehörige Qualifikationen beschreibt. Ausgangspunkt dieser Typologie kann die aktuell in Erarbeitung befindliche Richtlinie von DIN und VDI zu Qualifikationsprofilen im Betrieblichen Mobilitätsmanagement sein (vgl. Beitrag Neuroth/Stiewe in diesem Heft). Hiermit verbunden ist der Bedarf an spezifischen Aus-, Weiter- und Fortbildungsangeboten für alle Kategorien von Fachpersonen. Hierzu gehören im kurzfristigen Bedarf Anpassungsfortbildungen für Fachleute, die bereits über eine Ausbildung verfügen, wie zum Beispiel das „Qualifikationskonzept Betriebliches Mobilitätsmanagement“ des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). Mit längerfristiger Perspektive muss dem zunehmenden Bedarf an Fachpersonen auch durch spezifische akademische Ausbildungsangebote begegnet werden (vgl. Beitrag Bruns/Menzel in diesem Heft). Aktuell bieten beispielsweise die neuen Studiengänge „Mobilitätsmanagement (B. Eng.)“ an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden, „Sustainable Mobilities (M. Sc.)“ an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU) sowie „Sustainable Mobility Management (MBA)“ am EUREF Campus Berlin spezifische Studieninhalte.

Organisatorische Verankerung: Ein Instrument wie Mobilitätsmanagement braucht eine organisatorische Verankerung und klare Zuständigkeiten. Die traditionellen Institutionen der Gestaltung von Verkehrssystemen wie kommunale Planungsämter und Landesstraßenverwaltungen haben sich das Handlungsfeld Mobilitätsmanagement bislang allenfalls durch individuelles Engagement von einzelnen Mitarbeitenden gesichert. Verkehrsverbünde betreten im Zwiespalt zwischen dem Wissen um die Bedeutung des Themas und ihren



Foto: Studiengang Mobilitätsmanagement

Ausbildung muss sich den neuen Anforderungen anpassen – Studierende des Studiengangs Mobilitätsmanagement (B. Eng.) erarbeiten in Kleingruppen neue Mobilitätskonzepte

begrenzten Ressourcen nur zögerlich die Mobilitätsmanagement-Bühne. So prägen bis dato Projekte (zuletzt die Bundesinitiative „mobil gewinnt“) statt Kontinuität das Geschehen rund um das Mobilitätsmanagement. Hier besteht – idealerweise unterstützt durch die Normgebung etwa im Bereich der Verkehrsfinanzierung, der Planungsverfahren und der Nahverkehrsplanung – das Erfordernis, Mobilitäts-

management als Aufgabe zu definieren und diese Aufgabe institutionellen Rollen zuzuordnen.

Auch wenn noch einige Hürden zu überwinden sind, ist doch absehbar, dass Mobilitätsmanagement im Begriff ist, seinen vollwertigen Platz im Orchester der Verkehrsplanung einzunehmen.

Literatur

FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen, 2018: Empfehlungen zur Anwendung von Mobilitätsmanagement – EAM. FGSV-Nr. 167. Köln.