

Universität Duisburg-Essen (UDE)  
Profilschwerpunkt Urbane Systeme  
Institut für Mobilitäts- und Stadtplanung

Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits-  
und Energietechnik UMSICHT  
Abteilung Nachhaltigkeit und Partizipation  
Gruppe Urbane Transformation

## Masterarbeit

# Betriebliches Mobilitätsmanagement

Eine Analyse der Förder- und Beratungskulisse  
für Unternehmen in Nordrhein-Westfalen

**Eingereicht von:** Ira Freude - Wiesbadener Str. 12 - 45145 Essen - ira-luzi@gmx.de  
**Studiengang:** Sustainable Urban Development M.Sc.  
**Matrikelnummer:** 3085564  
**Bearbeitungszeitraum:** 12.08.2021 bis 10.02.2022  
**Betreut von:** Prof. Dr. Dirk Wittowsky, UDE und Lina Sommer, M.A., UMSICHT

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Essen, den 10.02.2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ma L. J.', written over a dotted line.

.....  
Datum und Unterschrift

## Zusammenfassung

Der anthropogene Klimawandel trifft politisch mittlerweile auf einen allgemeinen Konsens und mit dem Pariser Klimaabkommen wurden 2015 ehrgeizige Ziele zur Eindämmung der Folgen beschlossen. Es wurde deutlich, dass dringend Einsparungen der klimaschädlichen Emissionen von Treibhausgasen benötigt werden. Dazu ist unter anderem eine verkehrspolitische Wende erforderlich. Ein Großteil der Emissionen kann hier auf die berufsbedingte Mobilität zurückgeführt werden. An dieser Stelle setzt das betriebliche Mobilitätsmanagement (BMM) an. Es versucht mittels innovativer Konzepte, die durch Betriebe verursachte Mobilität nachhaltiger zu gestalten. Dabei werden sowohl das individuelle Mobilitätsverhalten wie alltägliche Arbeitswege als auch Bereiche des Wirtschaftsverkehrs tangiert. Expert:innen schätzen den Hebel, den das BMM auf die Mobilitätswende ausüben kann, als groß ein. Aus politischer Perspektive liegt es daher nahe, dass Unternehmen durch staatliche Förder- und Beratungsinstrumente stimuliert werden, sich mit dem Thema der nachhaltigen betrieblichen Mobilität auseinanderzusetzen.

Die vorliegende Arbeit untersucht zu diesem Zweck die Förder- und Beratungskulisse von Nordrhein-Westfalen (NRW), dem bevölkerungsreichsten Bundesland, das bereits heute eine Vorreiterrolle bei der Verbreitung von BMM in Betrieben innehat. Wenngleich die Verkehrssysteme in NRW vor besonderen Herausforderungen stehen (Transitland, hohe Pendler:innenquote), bietet sich durch das BMM eine besondere Chance, diese zu meistern.

Zunächst wird das Mobilitätsverhalten in Deutschland skizziert, wobei ein Fokus auf der berufsbedingten Mobilität liegt, bevor dies später auf das Land NRW eingeführt wird. Im Anschluss werden die Aktivitäten des Landes NRW sowie die Förderprogramme, auf welche Unternehmen in NRW zugreifen können, vorgestellt. Zur Bewertung des Förderkulisse wurden darüber hinaus leitfadengestützte Interviews mit neun Expert:innen aus Politik, Wissenschaft, Unternehmensvertretungen sowie landeseigenen Netzwerken geführt.

Die Erkenntnisse der Interviews wurden mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet und abschließend mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche abgeglichen.

Insgesamt wurde deutlich, dass NRW auf Netzwerkausbau und Qualifizierung setzt, um Betriebe zu motivieren, BMM für sich nutzbar zu machen. Dies wird von den Expert:innen als vielversprechender Ansatz bewertet. Dennoch steht das Land erst am Beginn seiner Bemühungen und die Verbreitung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements ist weiterhin ausbaufähig. Gründe dafür liegen auf Basis der durchgeführten Interviews vordergründig in der fehlenden Bekanntheit der Fördermöglichkeiten sowie der autozentrierten Verkehrsplanung in Deutschland und NRW.

## Abstract

Anthropogenic climate change is now politically accepted and ambitious mitigation targets were adopted in 2015 with the Paris Climate Agreement. The urgent need to reduce climate-damaging greenhouse gas emissions has become clear. This requires, among other things, a change in transport policy. A large part of the emissions can be traced back to work-related mobility. This is where Mobility Management sets in. It aims to change the mobility of companies using carefully designed concepts. In doing so, it also affects the individual mobility behaviour of employees. Experts estimate the impact that BMM can have on the mobility transition to be significant. From a political context, it is therefore obvious that companies should be stimulated to deal with the issue of sustainable mobility in the workplace by means of state support and advisory instruments.

To this end, this thesis examines the promotion and advisory setting of North Rhine-Westphalia (NRW), the most populated federal state of Germany, which already plays a pioneering role in disseminating Mobility Management in companies. Although the transport systems in NRW face special challenges (transit state, high rate of commuters), Mobility Management offers a unique opportunity to master these challenges.

First, mobility behaviour in Germany is outlined, with a focus on work-related mobility, before this is later extended to the state of NRW. This is followed by a presentation of the activities of the state of NRW and the funding programmes that companies in NRW can benefit from. In order to evaluate the funding landscape, question-based interviews were conducted with nine experts from politics, science, company representatives and the state's own networks.

The findings of these interviews were evaluated using qualitative content analysis according to Kuckartz and finally linked to the theories drawn from the literature.

Overall, it became clear that NRW is focusing on network expansion and qualification in order to motivate companies to use BMM for themselves. This is seen as a promising approach by the experts. Nevertheless, the federal state is only at the beginning of its efforts and the diffusion of Mobility Management in companies is still expandable. The reasons for this are the lack of awareness of the funding opportunities and the car-centred transport planning in Germany and NRW.

# Inhalt

Eidesstattliche Erklärung.....	i
Zusammenfassung .....	ii
Abstract .....	iii
Abkürzungsverzeichnis.....	vii
Abbildungsverzeichnis.....	ix
Tabellenverzeichnis.....	ix
1 Einleitung.....	1
1.1 Struktur und Ziel der Arbeit .....	3
2 Ausgangslage und Problemstellung: Die Bedeutung der berufsbedingten Mobilität am Gesamtverkehrsaufkommen .....	5
2.1 Mobilitätsverhalten in Deutschland .....	5
2.1.1 Allgemeiner Überblick.....	6
2.1.2 Resultierende Emissionen.....	8
2.1.3 Einflüsse der Corona-Pandemie .....	11
2.1.4 Mobilität in Nordrhein-Westfalen.....	14
2.2 Ganzheitliche Konzepte als Lösungsansatz: Das Mobilitätsmanagement.....	16
2.2.1 Im Fokus – das Betriebliche Mobilitätsmanagement .....	20
2.2.2 Status Quo der Umsetzung von BMM in Unternehmen.....	26
2.2.3 Rolle von Unternehmen und BMM in der Verkehrswende.....	27
3 Stand des Wissens und der Praxis: Förder- und Beratungsmöglichkeiten.....	29
3.1 Mobilitätspartnerschaften .....	31
3.2 Netzwerke in Nordrhein-Westfalen .....	34
3.2.1 Zukunftsnetz Mobilität NRW .....	35
3.2.2 Das Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität der IHK .....	35
3.3 Rechtlicher Rahmen .....	36
3.4 Beratungsprogramme des Bundes.....	39
3.5 Förder- und Beratungskulisse des Landes NRW .....	44
3.5.1 Förderung von Anschaffungen und Infrastruktur.....	44

3.5.2	Elektromobilität .....	45
3.5.3	Lastenfahräder .....	46
3.5.4	Güterverkehr und Infrastruktur .....	46
3.5.5	Förderungen von Beratung .....	49
3.6	Zwischenfazit .....	49
4	Methodische Vorgehensweise .....	50
4.1	Vorstellung und Begründung der Vorgehensweise .....	50
4.2	Expert:innen-Interviews als Erhebungsmethode .....	52
4.2.1	Erkenntnisleitende Fragestellungen: Der Fragebogen .....	52
4.2.2	Datenerhebung: Die Interviews .....	53
4.3	Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode .....	56
4.3.1	Aufbereitung der Daten: Die Transkription .....	57
4.3.2	Das Kategoriensystem .....	59
5	Ergebnisdarstellung .....	61
5.1	Rechtlicher Rahmen .....	61
5.1.1	Push- und Pull-Maßnahmen – Anwendungen eines ausgewogenen Zusammenspiels .....	61
5.1.2	Verpflichtende Einführung von betrieblichen Mobilitätskonzepten: Die volle Stärke des Gesetzgebers? .....	62
5.1.3	Rolle der Regierungen .....	63
5.1.4	Eine hürdenvolle Regelung: Das EU-Beihilfe-Gesetz .....	64
5.1.5	Ein Weg der Vernetzung: Förderketten .....	65
5.1.6	Zwischenfazit .....	65
5.2	Die Förderkulisse für Unternehmen in NRW – Förderprogramme im Fokus .....	66
5.2.1	Warum fördern? – über die Relevanz von Förderprogrammen .....	66
5.2.2	Defizite der Förderkulisse .....	67
5.2.3	Projekthafte Förderung und Kommunikationsweisen .....	71
5.2.4	Über die Evaluationsprozesse von Förderprogrammen .....	74

5.2.5	Netzwerkarbeit als Weg der Landesregierung für einen erleichterten Zugang zu den Programmen.....	77
5.2.6	Das ideale Förderprogramm.....	79
5.2.7	Zwischenfazit .....	81
5.3	Ziele, Qualitätsmerkmale und Maßnahmen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements	83
5.3.1	Wieso BMM? – Motive für nachhaltige Mobilität .....	83
5.3.2	Qualität - Merkmale von gutem Betrieblichen Mobilitätsmanagement .....	85
5.3.3	Was funktioniert gut? – Maßnahmen und Beispiele.....	87
5.3.4	Zwischenfazit .....	88
5.4	Betriebliches Mobilitätsmanagement in NRW – eine Lagebeschreibung und -bewertung.....	89
5.4.1	Welchen Stand hat das BMM in NRW: Situationsbeschreibung und bundesweiter Vergleich.....	89
5.4.2	Fachkräftemangel – der größte Motivationstreiber für Unternehmen in NRW ..	92
5.4.3	Finanzielle Vorteile des BMM.....	93
5.4.4	Zwischenfazit .....	93
5.5	Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Verkehrswende und Pandemie.....	94
5.5.1	Stellenwert des BMM in Deutschland und der Mobilitätswende .....	94
5.5.2	Gesellschaftliche Entwicklungen und herausfordernde Routinen.....	95
5.5.3	Corona.....	97
5.5.4	Zwischenfazit .....	98
6	Diskussion und Einordnung zum Forschungsgegenstand .....	99
6.1	Allgemeines zum BMM.....	99
6.2	Förderprogramme.....	101
6.3	Aktuelle Entwicklungen und weiterer Forschungsbedarf .....	104
7	Fazit und Ausblick .....	107
8	Literaturverzeichnis.....	111
9	Anhang.....	124

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Kürzel</b>	<b>Abkürzung</b>
<b>Abs.</b>	Absatz
<b>ACE</b>	Auto Club Europa e. V.
<b>AEUV</b>	Arbeitsweise der Europäischen Union
<b>AGFS</b>	Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundliche Städte, Gemeinden und Kreise
<b>Art.</b>	Artikel
<b>BAFA</b>	Bundesamt für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle
<b>BBSR</b>	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
<b>BiB</b>	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
<b>BMM</b>	Betriebliches Mobilitätsmanagement
<b>BMU</b>	Bundesministerium für Umwelt
<b>BMUB</b>	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
<b>BMVI</b>	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
<b>bspw.</b>	beispielsweise
<b>CO<sub>2</sub>-Äq.</b>	CO <sub>2</sub> -Äquivalent
<b>dena</b>	Deutsch Energie Agentur
<b>DEPOMM</b>	Deutsche Plattform für Mobilitätsmanagement
<b>DLR</b>	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
<b>ebd.</b>	ebenda
<b>EFRE</b>	europäischen Fonds für regionale Entwicklung
<b>engl.</b>	englisch
<b>EPOMM</b>	European Plattform on Mobility Management/ Europäische Plattform für Mobilitätsmanagement
<b>EStG</b>	Einkommenssteuergesetz
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>etc.</b>	et cetera
<b>FöRi-MM</b>	Richtlinie zur Förderung der Vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements
<b>HWK</b>	Handwerkskammer
<b>IHK</b>	Industrie und Handelskammer
<b>infas</b>	Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH



<b>insb.</b>	insbesondere
<b>Kap.</b>	Kapitel
<b>KfW</b>	Kreditanstalt für Wiederaufbau
<b>KMU</b>	Kleine und Mittelständische Unternehmen
<b>MiD</b>	Mobilität in Deutschland (Studie)
<b>mind.</b>	mindestens
<b>Mio.</b>	Millionen
<b>MIV</b>	Motorisierter Individual Verkehr
<b>NRW</b>	Nordrhein-Westfalen
<b>ÖPNV</b>	Öffentlicher Personennahverkehr
<b>RND</b>	Redaktionsnetzwerk Deutschland
<b>S.</b>	Seite
<b>s.</b>	siehe
<b>s. o.</b>	siehe oben
<b>vgl.</b>	vergleiche
<b>z. B.</b>	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modal Split des Verkehrsaufkommens und der Verkehrsleistung .....	7
Abbildung 2: Mobilitätsverhalten während des Lock-Downs dargestellt durch Mobilfunkstationen.....	13
Abbildung 3: Änderungen des Mobilitätsverhaltens während der Corona-Pandemie, Visualisierung der Ergebnisse und Erklärung der Erhebungsmethodik .....	13
Abbildung 4: Entwicklungsstufen von Mobilitätsmanagement.....	17
Abbildung 5: Wirkungsbereiche von Mobilitätsmanagement.....	18
Abbildung 6: Nutzen-Dimensionen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements.....	24
Abbildung 7: Aufnahmeantrag Mobilitätspartner Düsseldorf.....	34
Abbildung 8: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....	60

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Handlungsfelder und Maßnahmen von BMM.....	23
Tabelle 2: Mobilitätspartnerschaften von Städten, die durch den Bundesgerichtshof angeklagt wurden.....	32
Tabelle 3: Übersicht Förderprogramme des Bundes.....	41
Tabelle 4: Übersicht Förderprogramme des Landes NRW.....	47
Tabelle 5: Übersicht Interviewpartner:innen.....	55



# 1 Einleitung

„The Paris Agreement sets out a global framework to avoid dangerous climate change by limiting global warming to well below 2°C and pursuing efforts to limit it to 1.5°C“ (Europäische Kommission 2016). Mit dem Pariser Klimaabkommen bekannten sich 2015 über 190 Nationen zum Klimaschutz, darunter auch die Europäische Union und Deutschland. Besondere Bedeutung kommt dem Treibhausgas (THG) Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) zu, das als Referenz-Indikator dient.

Auch der neugewählte Bundeskanzler Olaf Scholz bekräftigt das Engagement in der Klimapolitik: „Deutschland wird in den 2020er-Jahren den Aufbruch hin zu einer klimaneutralen und digitalisierten Gesellschaft vollziehen“ (Bundesregierung 2022b). Rechtliche Verbindlichkeit gibt dabei das Klimaschutzgesetz, welches zuletzt im August 2021 novelliert wurde (vgl. Bundesregierung 2022a).

Um diese Klimaziele zu erreichen, muss eine deutliche Senkung der Emissionen erreicht werden. Dabei ist der Verkehrssektor für etwa ein Fünftel der deutschen CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich. Während in anderen Sektoren, wie etwa dem Energiesektor, bereits gute Minderungen erreicht werden können, führten die Bemühungen im Verkehrssektor bislang noch zu keiner nennenswerten Reduktion (vgl. Koska et al. 2020, S. 5).

Die negativen Auswirkungen des Verkehrs gehen jedoch weit über die Treibhausgasemissionen hinaus. Dabei sind die Luftverschmutzung, Lärmbelästigung und Platzbedarf von Verkehr zu nennen, aber auch weichere Faktoren, wie eine Verschärfung des sozialen Ungleichgewichts (vgl. ebd., S. 9). Die Mobilität der Zukunft sollte zudem zu greifbaren Verbesserungen im Alltag führen. Obwohl es im wissenschaftlichen Diskurs bereits verbreitete Meinung ist, so steht der Abschied vom Leitbild der autogerechten Stadt in der Gesellschaft jedoch insbesondere in der Stadt- und Regionalplanung noch aus. Alte Routinen müssen durch einen neuen, konsequent verfolgten Leitgedanken verändert werden, der die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt im Sinne der Nachhaltigkeit an erste Stelle setzt (vgl. ebd., S. 12).

Ein großer Anteil des Verkehrsaufkommens ist auf die berufsbedingte Mobilität zurückzuführen. Das Berufspendeln (Weg zwischen Arbeitsstätte und Wohnort) betrug 2017 21 Prozent des deutschen Personenverkehrs und Wege zu dienstlichen Zwecken weitere 17 Prozent (vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) 2017, S. 61; Agora Verkehrswende 2021, S. 2), wobei über zwei Drittel der Berufswege (63 Prozent) allein, ohne Mitfahrer:innen, im Auto zurückgelegt wurden (im Schnitt 1,075 Personen/Auto) (vgl. Agora Verkehrswende 2021, S. 3). Regelmäßiges Pendeln und hohe Pendeldistanzen haben

dabei nicht nur Auswirkungen auf die Emissionen im Verkehrssektor, sie stellen auch ein gesundheitliches Risiko dar (vgl. Agora Verkehrswende 2021, S. 5; Rüger et al. 2018, S. 4).

Die Mobilität von Unternehmen und deren Beschäftigten in den Fokus zu nehmen und die Innovationskraft der Unternehmen zu nutzen, um Veränderungen zu bewirken, ist deshalb ein erfolgsversprechender Ansatz, der gleichsam Vorteile für Unternehmen bereithält<sup>1</sup> und eine große Chance für die gesamte Verkehrswende bietet (vgl. Koska et al. 2020; Koska et al. 2019).

Nordrhein-Westfalen (NRW) ist das bevölkerungsreichste Bundesland. Das Verkehrsaufkommen – insb. in den Stoßzeiten – führt nicht nur in Ballungsräumen, sondern auch in ländlichen Gebieten regelmäßig zu Überlastungen der Straßen und des Nahverkehrs sowie zu Belastungen (Lärm, Feinstaub) für Mensch und Umwelt (vgl. Landesregierung NRW 2020, S. 14). Erschwerend kommt hinzu, dass NRW ein Transitland ist. Diesen komplexen Herausforderungen muss mit einer intelligenten, vorrausschauenden und smarten Verkehrsplanung begegnet werden. Aufgrund der hohen Emissionen des Verkehrssektors versucht die nordrhein-westfälische Landesregierung die Treibhausgasemissionen zu reduzieren. Der Landtag verabschiedete dazu im September 2020 eine Nachhaltigkeits-Strategie. Zur Förderung einer emissionsarmen Mobilität setzt die Politik dabei vor allem auf Elektromobilität, in der – bei Betrieb mit Grünstrom – klimaschutztechnische Vorteile gesehen werden (vgl. ebd., S. 65). Obwohl Elektromobilität hier einen Ansatzpunkt darstellt, wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass diese lediglich einer Antriebswende dient, nicht jedoch dem übergeordneten Ziel einer kritischen Betrachtung des Mobilitätssektors. Dazu sind zusätzlich Veränderungen des Mobilitätsverhaltens auf gesellschaftlicher und individueller Ebene notwendig, bei denen es derzeit noch an einer strategisch übergeordneten Ebene mangelt (vgl. Koska et al. 2021, S. 1f).

Durch seinen Bevölkerungsreichtum steht das Bundesland NRW damit einerseits vor einer großen Herausforderung, während andererseits große Veränderungspotenziale und Chancen vorhanden sind. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden deshalb die Förderkulisse und Instrumente des Landes NRW in Bezug auf nachhaltige berufsbedingte Mobilität für die ansässigen Unternehmen analysiert. Im Fokus stehen dabei folgende Forschungsfragen:

- 1) Welche Elemente von staatlichen Förder- und Beratungsinstrumenten (Förderkulisse) stehen Unternehmen in NRW zur Verfügung, um die Mobilität ihrer Mitarbeitenden emissionsarm zu gestalten und nachhaltige betriebliche Mobilität zu etablieren?
- 2) Wie ist die staatliche Stimulation durch die Förder- und Beratungskulisse zu bewerten?

---

<sup>1</sup> Hier sind u. a. die Aspekte Mitarbeiter:innen-Gesundheit und -zufriedenheit und Finanzen zu nennen, mehr dazu in Kapitel 2.

3) Inwiefern lässt sich im Speziellen der Beitrag der Förder- und Beratungsprogramme in der Summe der Treiber und Hemmnisse für (betriebliche) Mobilität einordnen?

## 1.1 Struktur und Ziel der Arbeit

Kapitel 2 widmet sich der Notwendigkeit einer Verkehrswende und dem Status Quo des Verkehrssektors (Kap. 2.1) und stellt das Mobilitätsmanagement als einen möglichen Lösungsansatz dar (Kap. 2.2). Dazu wird zunächst ein Überblick über das Verkehrsverhalten in Deutschland skizziert (Kap. 2.1.1), bevor in Kapitel 2.1.4 eine Engführung auf das Land NRW erfolgt. Der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellte Lösungsansatz des Mobilitätsmanagements versucht die Maxime der Verkehrsplanung – vermeiden, verlagern, verbessern – durch ganzheitliche Konzepte, die einerseits auf das gesamtgesellschaftliche Mobilitätsverhalten, andererseits auch gezielt auf eine Änderung im individuellen Mobilitätsverhalten abzielen, umzusetzen. Damit ist das Mobilitätsmanagement ein holistischer Ansatz, der viele unterschiedliche Teilbereiche der Mobilitätsplanung inkludiert. Zuerst wird ein allgemeiner Überblick über die Ziele und die Entwicklung des Mobilitätsmanagement gegeben (Kap. 2.2). Neben dem kommunalen und dem standortbezogenen Mobilitätsmanagement wird im Anschluss besonders das betriebliche Mobilitätsmanagement (BMM), als Leitthema der vorliegenden Arbeit, ausführlicher beschrieben. Dazu dienen die Ausführungen zum Mobilitätsplan in Kapitel 2.2.1, die Vorgehensweise bei der Implementierung im Unternehmen, eine Vorstellung von möglichen Maßnahmen sowie die in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren. Abschließend wird die Verbreitung des BMM in Unternehmen sowie die Relevanz des BMM in der Verkehrswende erläutert.

Im Fokus des dritten Kapitels steht die Förder- und Beratungskulisse. Es wird dargestellt, welche staatlichen Förder- und Beratungsinstrumente Unternehmen in NRW zur Verfügung stehen. Dabei werden nach einer rechtlichen Einordnung (Kap. 3.3) und der Vorstellung der Netzwerkarbeit in NRW (Kap. 3.2), landeseigene Programme (Kap. 3.5) als auch Bundesprogramme (Kap. 3.4) vorgestellt.

Zusammen bildet der Sachstand aus dem zweiten und dritten Kapitel die Grundlage für die Befragung von insgesamt neun Expert:innen. Ziel der Interviews ist es, einerseits Wissenslücken zu schließen sowie andererseits professionelle Einschätzungen und Bewertungen zur nordrhein-westfälischen Förderkulisse zu erhalten. Dafür wurden Expert:innen aus vier im Rahmen dieser Arbeit definierten Personengruppen befragt: Fördermittelgeber:innen, Fördermittelempfänger:innen, Wissenschaft und Netzwerke. Die Auswertung erfolgt als Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und wird in Kapitel 4 näher erläutert.

Das fünfte Kapitel führt nach der in Kapitel 4.2.3 beschriebenen Vorgehensweise die Erkenntnisse der Expert:innen-Befragungen zusammen. Dies geschieht entlang von fünf Hauptkategorien. Beginnend mit einem Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen (Kap. 5.1) folgt der Kern dieser Arbeit in Kapitel 5.2. Dort wird ausführlich über die Förderkulisse für Unternehmen in NRW berichtet, bevor in Kapitel 5.3 Qualitätsmerkmale des BMM und Unternehmen mit guten Konzepten dargestellt werden. Anschließend gibt Kapitel 5.3 den Status Quo der Umsetzung des BMM in NRW wieder. Kapitel 5.4 widmet sich der Lagebeschreibung in NRW. Abschließend betrachtet Kapitel 5.5 gesellschaftliche Entwicklungen und die Bedeutung von BMM im Rahmen der Verkehrswende sowie die Auswirkungen der Corona-Pandemie (2020-2021).

Nach der Ergebnisdarstellung in Kapitel 5 folgt die Diskussion (Kap. 6). Hier werden die Ergebnisse in einen Zusammenhang mit der Ausgangslage (Kap. 2) und dem Stand der Praxis (Kap. 3) gesetzt. Zudem werden Forschungsdesiderate aufgezeigt (Kap. 6.3), bevor im letzten Kapitel (Kap. 7) die Zusammenführung der Erkenntnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen im Fokus stehen.

## 2 Ausgangslage und Problemstellung: Die Bedeutung der berufsbedingten Mobilität am Gesamtverkehrsaufkommen

Das Kapitel 2 beginnt mit einer Übersicht über das Mobilitätsverhalten in Deutschland und nimmt anschließend das Land NRW in den Fokus. Durch die Darstellung dieser Rahmenbedingungen wird der Handlungsbedarf im Themenfeld der Verkehrswende verdeutlicht und daraufhin das Mobilitätsmanagement als ein möglicher Lösungsansatz vorgestellt. Das Mobilitätsmanagement versucht die Maxime der Verkehrsplanung – vermeiden, verlagern, verbessern – durch ganzheitliche Konzepte, die einerseits auf das gesamtgesellschaftliche Mobilitätsverhalten, als auch gezielt auf eine Änderung im individuellen Mobilitätsverhalten abzielen, umzusetzen. Damit ist das Mobilitätsmanagement ein holistischer Ansatz, der viele unterschiedliche Teilbereiche der Mobilitätsplanung inkludiert. Es wird zuerst ein allgemeiner Überblick über die Ziele, die Entwicklung und die unterschiedlichen Spezifizierungen des Mobilitätsmanagement gegeben. Neben dem kommunalen und dem standortbezogenen Mobilitätsmanagement wird im Anschluss besonders das betriebliche Mobilitätsmanagement ausführlicher beschrieben. Dazu dienen in den jeweiligen Unterkapiteln die Ausführungen zum Mobilitätsplan, zur Vorgehensweise bei der Implementierung im Unternehmen sowie eine Vorstellung von möglichen Maßnahmen und die in der Literatur genannten Erfolgsfaktoren.

### 2.1 Mobilitätsverhalten in Deutschland

Wie so oft in der Wissenschaft, braucht es zur Erarbeitung von Lösungen eine valide Datengrundlage. Das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) gibt daher in mehrjährigen Abständen die Studie *Mobilität in Deutschland (MiD)* in Auftrag. MiD ist die deutschlandweit größte Studie. Auch im internationalen Vergleich zählt sie zu den größten Erhebungen zu Alltagsmobilität (vgl. BMVI 2021). Im Rahmen der Studie werden bundesweit Haushalte über ihr Mobilitätsverhalten befragt. Nach eigener Aussage ist „[...] die zentrale Aufgabe der Studie [...], repräsentative und verlässliche Informationen zur Soziodemographie von Personen und Haushalten und ihrem Alltagsverkehr [...] für ein ganzes Jahr zu erhalten“ (Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas) 2019). Dies geschieht in mehrjährigen Abständen, zuletzt 2002, 2008 und 2017. Für das Jahr 2023 ist eine neue Studie in Auftrag gegeben (vgl. Bundesministerium für Digitales und Verkehr 2022).

In den folgenden Abschnitten wird auf die Ergebnisse dieser Untersuchung eingegangen. Im besonderen Fokus stehen dabei zuerst das berufsbedingte Verkehrsaufkommen und dann, unter Einbezug weiterer Daten und Auswertungen, die aus diesem Verkehr resultierenden



Emissionen (Kap. 2.1.2). Zuletzt wird das Verkehrsverhalten mit den daraus resultierenden Emissionen für das Land NRW näher beschrieben (Kap. 2.1.4).

### 2.1.1 Allgemeiner Überblick

20 Prozent des in Deutschland ausgestoßenen CO<sub>2</sub> wird durch den Verkehr verursacht; 96 Prozent können direkt auf PKW und LKW zurückgeführt werden (vgl. Bundesregierung 2019). Während in fast allen anderen Bereichen, z. B. bei den Haushalten und in der Industrie, diverse Maßnahmen bereits eine messbare Reduktion der Emissionen zeigen, sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Mobilitätssektor seit 1990 nicht gesunken (vgl. ebd. 2019). Das Statistische Bundesamt (2021) gibt an, dass aktuell 68 Prozent der Arbeitenden in Deutschland mit dem eigenen PKW pendeln. Die MiD kommt zu dem Schluss, dass 34 Prozent aller Fahrten berufsbedingt stattfinden (vgl. BMVI 2021, S. 61).

2017 wurden laut MiD 3,1 Wege pro Person und Tag zurückgelegt, wobei der durchschnittliche Weg 12 km lang war (vgl. ebd., S. 3). Insgesamt waren Menschen pro Tag eine Stunde und 20 Minuten unterwegs und legten 39 km pro Tag zurück (vgl. ebd., S. 3). Weiter heißt es in der MiD Studie von 2017: *„An einem durchschnittlichen Tag werden in Deutschland 257 Millionen Wege (Verkehrsaufkommen) und 3,2 Milliarden Kilometer (Verkehrsleistung) zurückgelegt“* (vgl. ebd.). Circa zwei Drittel der Gesamtverkehrsleistung gehen werktags auf das Konto der Erwerbstätigen. Die mittlere Entfernung zum Arbeitsplatz beträgt dabei 16 km, wobei hier Unterschiede von ländlichem und urbanen Raum zu verzeichnen sind. Mit steigendem Einkommen und Bildungsabschluss steigt auch die Länge der Wege zur Arbeit (vgl. ebd., S. 6).

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) berichtet zudem über einen steten Anstieg der Pendlerzeiten bei Erwerbstätigen: 1991 benötigte nur jede:r fünfte Pendler:in 30 Minuten oder mehr für den Arbeitsweg, 2016 war es bereits jede:r vierte (vgl. Rüger et al. 2018, S. 2). Die Gründe dafür, dass Menschen eine größere Pendeldistanz akzeptieren, sind vielschichtig. Rüger et al. (2018, S. 3) heben jedoch vier Gründe deutlich hervor: (1) durch verbesserte Infrastruktur könne in weniger Zeit eine größere Distanz zurück gelegt werden; (2) insb. für Fachkräfte läge bei Paaren die Arbeitsorte weiter auseinander, sodass mind. ein:e Partner:in eine größere Distanz pendeln müsse; (3) zeitlich befristete Arbeitsverträge verbreiteten sich, laufen die Arbeitsverträge aus, so wird eine größere Pendeldistanz oft einem Wohnortwechsel vorzögen; (4) besonders Familien präferierten das städtische Umland, da sie dort bessere Bedingungen vorfinden, die dennoch erschwinglich seien.

Dieser Anstieg in den Pendlerzeiten hat Auswirkungen auf das Wohlbefinden und auf das Familienleben. Das Stressempfinden steigt mit der Dauer der Strecke. Besonders hervorzuheben sind darüber hinaus auch die von Skora (2018) beschriebenen

Zusammenhänge zwischen Pendelmobilität und Familiengründung. So reduziert sich die Pendeldistanz von Frauen nach der Geburt ihres ersten Kindes deutlich; bei Männern bleibt sie konstant (vgl. Rüger et al. 2018, S. 3). Das stehe im Zusammenhang mit der häufiger durch Frauen übernommenen Care-Arbeit.<sup>2</sup> Dieser Genderaspekt sei jedoch nur am Rande erwähnt und kann in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden.

Im Zusammenhang mit der Zufriedenheit von Mitarbeiter:innen wird für Unternehmen die schnelle und zuverlässige Erreichbarkeit ihres Unternehmensstandortes immer wichtiger (vgl. Louen und Stiewe 2019). Weiter verdeutlichen Louen und Stiewe (2019), welche Relevanz eine systematische Planung von Verkehren für die Verkehrswende haben kann. So könne „[...] durch den Einsatz von koordinierenden, organisierenden und informierenden Maßnahmen [...] die Mobilitätsangebote besser auf die Bedürfnisse einzelner Personengruppen [z. B. Pendelnden] angepasst werden“ (ebd., S. 19). Entscheidend ist dabei, welches Verkehrsmittel genutzt wird. In Metropolen ist der Anteil der Nutzer:innen von emissionsarmen Mobilitätsformen, wie dem Umweltverbund<sup>3</sup> höher als in ländlichen Regionen (vgl. BMVI 2021, S. 4).

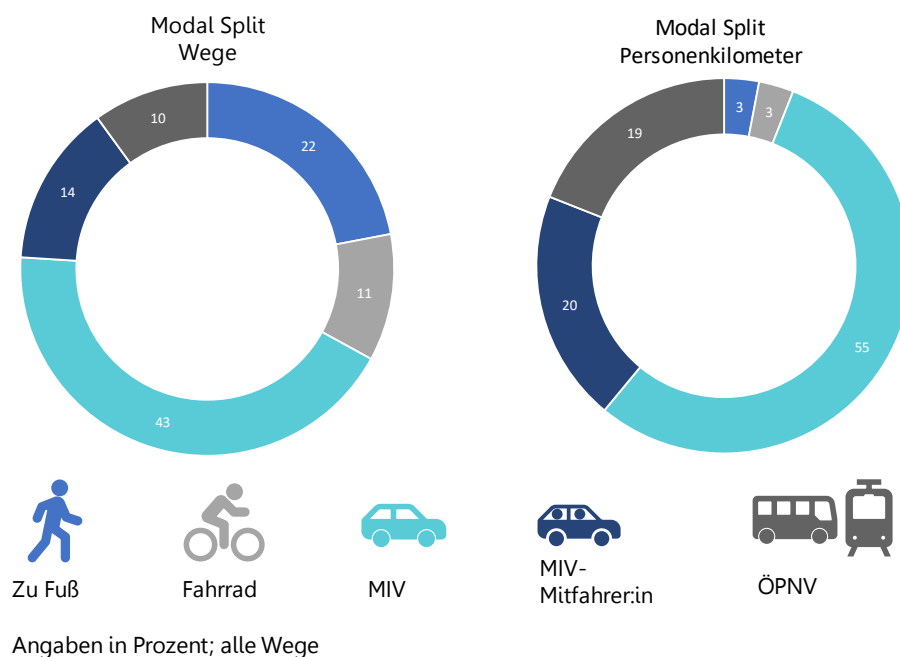


Abbildung 1: Modal Split des Verkehrsaufkommens und der Verkehrsleistung (Quelle: eigene Abbildung nach BMVI 2017, S. 45)

Der Fokus in Deutschland liegt noch sehr stark auf dem Auto, wie der Modal Split, also die Aufteilung des Hauptverkehrsmittels nach Wegen oder nach Personenkilometern, verdeutlicht.

<sup>2</sup> Darunter fallen z. B. Hausarbeit, Pflege und Kinderbetreuung.

<sup>3</sup> Unter den Umweltverbund fallen die *umweltfreundlichen Verkehrsmittel*. Das Forschungs-Informationssystem (FiS) (2021) definiert: „Hierzu zählen die öffentlichen Verkehrsmittel (Bahn, Bus und Taxis), nicht motorisierte Verkehrsträger (Fußgänger und private oder öffentliche Fahrräder), sowie Carsharing und Mitfahrzentralen“.

Wie in Abbildung 1 zu sehen, werden 57 Prozent aller Wege und 75 Prozent aller Personenkilometer im motorisierten Individualverkehr (MIV) zurückgelegt, meistens als Fahrer:in (vgl. ebd., S. 46).

### 2.1.2 Resultierende Emissionen

Das Umweltbundesamt (UBA) führte 2020 eine Sekundäranalyse der MiD Erhebungen der Jahre 2002, 2008 und 2017 durch, um die „CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke im Alltagsverkehr“ (Name der Studie von Schelewsky et al. 2020) zu quantifizieren. Wenngleich die Auswertung der drei Datensätze bereits während der Corona-Pandemie stattfand, ist an dieser Stelle jedoch hervorzuheben, dass sie sich auf Erhebungszeiträume vor der Pandemie beziehen. Auswirkungen aus verminderten Wegen durch Lock-Down und Kontaktbeschränkungen sowie vermehrter Telearbeit sind in den Daten nicht ersichtlich.

Unter Nutzung des Transport Emission Model (TREMOD) wurden die Emissionen in CO<sub>2</sub> (Äquivalente) berechnet. Ziel von Schelewsky et al. (2020) ist es, aufzuzeigen, wo auffällig hohe Emissionen im Verkehrssektor nachgewiesen werden können. Die Ergebnisse der Studie untermauern den Handlungsbedarf im Verkehrssektor. Die oben genannte Studie von Schelewsky et al. (2020) bündelt die Ergebnisse in drei analytischen Perspektiven: (1) Längsschnittanalyse (Vergleich der Erhebungsjahre und zeitlicher Entwicklung), (2) Querschnittsanalyse entlang der Wegeebene und (3) Querschnittsanalyse entlang der Personenebene. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass für das Klima weitere Faktoren als das Treibhausgas CO<sub>2</sub> bedeutend sind, dieses jedoch eine gute Basis für die Vergleichbarkeit darstellt. Nachfolgend werden die für die vorliegende Forschungsarbeit relevanten Informationen aus der Studie vorgestellt sowie Bezüge zum BMM hergestellt.

#### (1) Ergebnisse der Längsschnittanalyse

Die Emissionen des Verkehrssektor<sup>4</sup> sind im Zeitraum der Erhebungen (2002, 2008 und 2017) kontinuierlich gestiegen, auch die Verkehrsleistung (gemessen in Personenkilometern) nahm im Betrachtungszeitraum zu. Hingegen nahmen die gemittelten CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Kilometer nur unmerklich ab<sup>5</sup> (vgl. ebd., S. 41). Dies verdeutlicht den Handlungsbedarf im Mobilitätssektor, alle Instrumente und Planungstools, die emissionsreduzierte Mobilität aufweisen, zu evaluieren.

---

<sup>4</sup> Die Angaben zu Emissionen im Zusammenhang mit der Studie beziehen sich auf die durch Mobilität emittierten CO<sub>2</sub>-Äquivalente.

<sup>5</sup> Dies ist vor allem vor dem Hintergrund, dass bei der Anwendung von TREMOD die Emissionen von Fahrrad und Fußverkehr auf nahezu null gesetzt werden, besonders bemerkenswert.

Bei der Aufschlüsselung nach Verkehrsmittelnutzung ist der Anstieg der Verkehrsleistung des MIV um 17 Prozent hervorzuheben. Dies ist auf effizientere Antriebstechnologien und die Schließung sogenannter „Diesellücken“ zurückzuführen (vgl. ebd., S. 13). Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) verzeichnet im Betrachtungszeitraum (2002-2017) einen Anstieg in der Verkehrsleistung bei geringfügigen Schwankungen aber nahezu gleichbleibenden Emissionen (vgl. ebd., S. 13).

Schlüsselt man den Anstieg der Emissionen nach Wegen auf, so fällt auf, dass die Emissionen pro Kilometer bei längeren Wegen (ab 50 km) steigen und bei kürzeren Wegen (bis 20 km) sinken (vgl. ebd., s. 13). Erklärend – und positiv hervorzuheben – ist hierbei, dass sich bei den kürzeren Wegen der Modal Split in Richtung Rad/Fuß verlagert: So etwa bei Wegen zwischen einem und zwei Kilometern von 40 Prozent im Jahr 2002 auf 48 Prozent im Jahr 2019 (vgl. ebd., S. 45). Mittlere Wege zwischen 20 und 50 km werden vermehrt mit dem MIV absolviert; negativ wirkt sich zudem auf die Emissionen aus, dass die Anzahl an Selbst-Fahrer:innen steigt, während die Zahl an MIV-Mitfahrer:innen sinkt:

*„Über alle Verkehrsmittel hinweg zeigt sich, dass die Emissionssteigerungen auf längeren Wegen ab 20 Kilometern und vor allem bei den höheren Entfernungsklassen zu verzeichnen sind. Zwei Drittel aller Emissionen im Personenverkehr sind auf Wege ab 20 Kilometern zurückzuführen und 29 Prozent auf Wege von mehr als 100 Kilometern Länge“ (ebd., S. 13f).*

## (2) Ergebnisse der Querschnittsanalyse entlang der Wegeebene

Auf die Wegezwecke *Arbeit, dienstlich* und *Freizeit* entfallen 75 Prozent der Emissionen, jedoch sind die Anteile an der Verkehrsleistung sehr unterschiedlich, so wird auf Freizeitwegen pro Personenkilometer deutlich weniger CO<sub>2</sub> emittiert<sup>6</sup> (ebd., S. 15). Arbeitswege und dienstliche Wege haben zusammengenommen gleichbleibend einen hohen Anteil an den Gesamtemissionen von etwa 50 Prozent. Auch wenn die totalen Emissionen laut der Autor:innen mutmaßlich aufgrund von effizienteren Antriebstechnologien zurückgegangen sind, warnen sie vor voreiligen Fehlschlüssen:

*„Diese Entwicklungen der Emissionsminderungen auf Arbeitswegen sind zwar positiv zu bewerten, sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Emissionen pro Weg auf Arbeitswegen und dienstlichen Wegen mit Abstand am höchsten sind. Auf Arbeits-*

---

<sup>6</sup> Auch wenn die Emissionen im Freizeitsektor über den Betrachtungszeitraum hinweg gesunken sind, was sich durch eine Zunahme des öffentlichen Verkehrs (ÖPNV) sowie erneut mit den verbesserten Technologien im MIV begründen lässt, ist hervorzuheben, dass ihr Anteil dennoch 25 % beträgt. Grund hierfür ist u. a., dass zum ÖPNV auch Flugreisen zählen.

*und dienstlichen Wegen wird überdurchschnittlich häufig das Auto genutzt. Vollzeitbeschäftigte nutzen auf drei von vier dienstlichen und auf zwei von drei Arbeitswegen den MIV“ (Schelewsky et al. 2020, S. 47).*

Der CO<sub>2</sub> Ausstoß pro Weg bei Ausbildungswegen beträgt nur ein Viertel des Ausstoßes auf Arbeitswegen (vgl. ebd., S. 14). Die Autor:innen führen dies auf zwei Faktoren zurück: Die Wege sind kürzer und es wird mehr ÖPNV sowie deutlich weniger MIV genutzt.

### (3) Ergebnisse der Querschnittsanalyse entlang der Personenebene

Bei der Aufschlüsselung der Ergebnisse auf der Personenebene treten besonders auffällige Unterschiede in den Bereichen ökonomischer Haushaltsstatus und Raumtypologie auf. So ist der Zusammenhang zwischen ökonomischem Status und CO<sub>2</sub>-Emissionen linear: *„Je höher der Status, desto größer der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck“* (ebd., S. 16). Die Emissionen in eher ländlich geprägten Regionen im Vergleich zu urbanen Räumen pro Kopf und pro Weg sind deutlich höher. Für das BMM bedeutet das, dass die Faktoren, wo jemand lebt und welchen ökonomischen Status die Person bekleidet, im Besonderen bedacht werden müssen, damit gut durchdachte, auf die Situation zugeschnittene Konzepte zum Erfolg führen.

Weiterhin schlüsselt die Studie Emissionen auch nach Altersgruppen auf und verdeutlicht, dass während der Erwerbstätigkeit (hier greift BMM) die Emissionen höher sind als während der Ausbildung oder nach Ende der Erwerbstätigkeit. In diesem Lebensabschnitt führen auch vermehrt andere Aktivitäten (Wege) zu Emissionen, jedoch schwächen sich die Differenzen zwischen den Altersgruppen ab, wenn berufs- und ausbildungsbedingte Wege abgezogen werden. Auch aus der Betrachtung der Altersgruppen lässt sich deshalb ein Handlungsfeld für das BMM ableiten.

Auf der Personenebene betrachtet die Studie zudem drei weitere Faktoren, die Rückschlüsse auf das Mobilitätsverhalten Einzelner zulassen: *Mobilitätstypen, Einstellungen* und *Zufriedenheit*. So resümieren die Autor:innen, dass Personen, die täglich das Auto nutzen, signifikant höhere Emissionen verursachen als Personen, die etwa eine Mischnutzung von PKW und anderen Verkehrsmitteln nutzen (Mobilitätstypen) (vgl. ebd., S. 17). In der Studie wird zudem herausgestellt, dass Personen, die *„gerne“*<sup>7</sup> Autofahren mehr als drei Mal so viel CO<sub>2</sub> emittieren wie Personen, die dies nicht tun (Einstellungen) (vgl. ebd., S. 70). Ähnlich verhält es sich mit ÖPNV-Nutzer:innen: Fahren Personen *„gerne“* mit dem ÖPNV, reduziert sich die

---

<sup>7</sup> „gerne“: Hiermit ist gemeint, dass Personen bei einer Skalen-Abfrage der Aussage „ich fahre gerne mit dem Auto“ (eher) zugestimmt haben.

emittierte Menge CO<sub>2</sub> pro Tag um fast die Hälfte gegenüber Personen, die der Aussage überhaupt nicht zustimmen (vgl. ebd., S. 70).

Dieser Zusammenhang birgt auch für das BMM ein großes Potenzial, denn BMM kann in der Belegschaft ein Umdenken fördern. Aktive Mobilitätsmuster<sup>8</sup> sind dann von Arbeits- und Dienstwegen auch auf Freizeitwege übertragbar. Noch bedeutender wird die Rolle eines BMM und die Notwendigkeit einer Mobilitätswende, wenn man die Erkenntnisse der Studie zum Thema Zufriedenheit mit dem Verkehrsmittelangebot betrachtet: Die tägliche Konfrontation mit Staus, Verspätungen und überfüllten Bahnen führt zu einer negativen Bewertung der eigenen (Mobilitäts-)Situation (vgl. ebd., S. 70). In linearem Zusammenhang stehen deshalb die (Un-)Zufriedenheit und die Höhe der Emissionen: Personen mit großer ÖPNV-Unzufriedenheit nutzen häufig emissions-stärkere Verkehrsmittel (vgl. ebd., S. 70). Kordowski (2021) verdeutlicht, mit Verweis auf Gelitz (2018), den Zusammenhang von durch Staus induziertem Stress und häuslicher Gewalt. Er ruft dazu auf, die großen Zusammenhänge mit einem allgemeinen Wandel anzuerkennen: *„Die Notwendigkeit von Klimaschutz und (umfassendem) Gesundheitsschutz zeigt, warum eine Verkehrswende nicht nur eine Antriebswende bleiben darf, sondern eine nachhaltige Verlagerung braucht“* (Kordowski 2021). Wenngleich der Aspekt von durch Pendeln verursachtem Stress eine Dimension von Mobilitätsentscheidungen und -verhalten ist, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit darauf nicht näher eingegangen werden.

Die Studie des UBA (Schelewsky et al. 2020) stellt für den Betrachtungszeitraum wichtige Punkte fest. Zusammenfassend sind für die vorliegende Arbeit folgende Erkenntnisse relevant: Durch beruflich bedingte Mobilität und auf Arbeitswegen fallen hohe Emissionen an. Dies liegt vor allem an der häufigen Nutzung des MIV. Einer Verlagerung hin zu größerer Nutzung des ÖPNV und/oder zu aktiver Mobilität ist ein Schlüsselfaktor, um Emissionen zu reduzieren. Die Einstellung der Menschen, aber auch die Gewohnheiten zum Thema MIV zu beeinflussen, sollte aus klimapolitischer Sicht immer Ziel von Mobilitätsmaßnahmen sein.

### 2.1.3 Einflüsse der Corona-Pandemie

Als Ende 2019 die Anhäufung einer neuartigen Pneumonie-Erkrankung durch die Wuhan Municipal Health Commission bekannt wurde, veränderte sich durch die folgende rasante Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus das alltägliche Leben drastisch. Altbekannte Maßnahmen zur Eindämmung von Viruskrankheiten wurden beworben, darunter etwa das regelmäßige Hände-Waschen, das Nießen in die Armbeuge und ein konsequentes Isolieren bei Krankheitssymptomen. Schnell wurde jedoch deutlich, dass es Kontaktbeschränkungen von

---

<sup>8</sup> Unter *aktiver Mobilität* werden die Arten der Fortbewegung zusammengefasst, bei denen sich die:der Nutzer:in körperlich bewegt, also zu Fuß, per Rad oder Skateboard u.v.m..

nationaler Tragweite, den Lock-Down, benötigte, um der pandemischen Lage Herr zu werden. So wurden Ende März 2020 deutschlandweit Schulen, Geschäfte des Einzelhandels, ausgenommen die des täglichen Bedarfs, Sportstätten und sogar Spielplätze geschlossen. In logischer Konsequenz hatte dies enorme Auswirkungen auf das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung.

Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) befragte bereits im ersten Lock-Down (6. - 10. April 2020) stichprobenartig 1000 Personen zwischen 18 und 80 Jahren (Nobis et al. 2020). Schon zu dieser Zeit zeichnete sich das Auto als klarer Gewinner der Corona-Pandemie ab. Jedoch gaben nur sechs Prozent der Befragten an, sich wegen der Pandemie ein Auto anschaffen zu wollen. Des Weiteren zeigte die Befragung, dass die öffentlichen Verkehrsmittel weniger für den Arbeitsweg genutzt wurden. Nur 43 Prozent fuhren genauso häufig, wie vor dem Lock-Down zur Arbeit (vgl. ebd.).

Das Institut für Verkehrsforschung der DLR konzipierte eine Panel-Studie „*Mobilität in Krisenzeiten*“ und führte bis dato drei weitere Erhebungen durch, um die Entwicklung der Mobilität unter Pandemie-Bedingungen zu beobachten und Hinweise zu möglichen längerfristigen Auswirkungen auf das gesamtgesellschaftliche Mobilitätsverhalten zu erhalten. Für den Herbst 2021 ist eine fünfte Studie geplant (vgl. DLR 2021, S. 16). Aufbauend auf den Daten der Arbeitsgruppe *Covid-19 Mobility Project*, die anonymisierte Mobilfunkdaten auswertet, kommen die Forschenden zu dem Schluss:

*„Im Laufe der Pandemie haben sich Veränderungen im Mobilitätsverhalten gefestigt und stabilisiert. Neue Routinen sind entstanden. Die Auto-Nutzung ist konstant auf einem hohen Niveau. Die öffentlichen Verkehrsmittel bleiben geschwächt. Es braucht einen sehr klaren Anstoß, diese neuen Routinen wieder zu ändern. Denn sonst hat es die Verkehrswende noch schwerer“ (DLR 2021, S. 1).*

So nutzen fast die Hälfte aller früher (vor der Pandemie) multimodal Reisenden heute ausschließlich das Auto (vgl. ebd., S.11). Die deutliche Abkehr vom ÖPNV wird durch den drastischen Rückgang von Abonnement-Karten nochmals untermauert (vgl. ebd., S. 6).

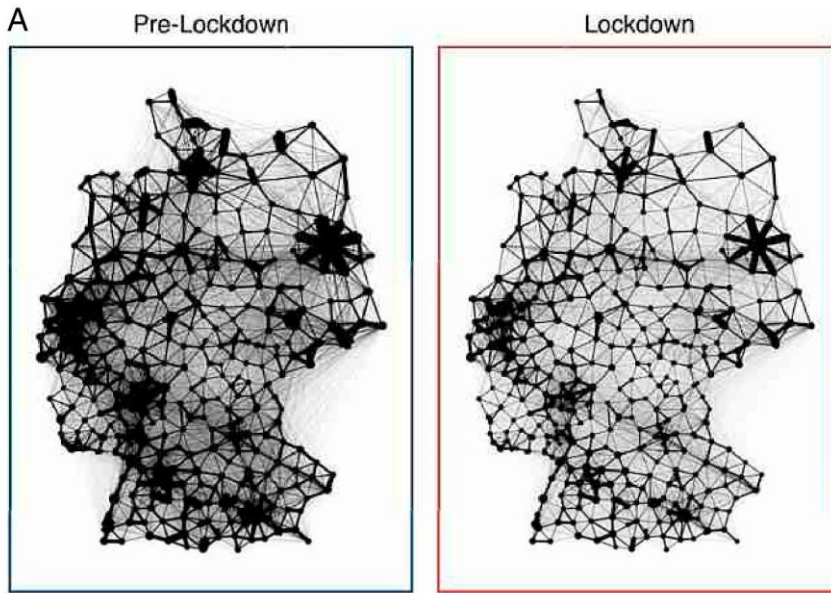
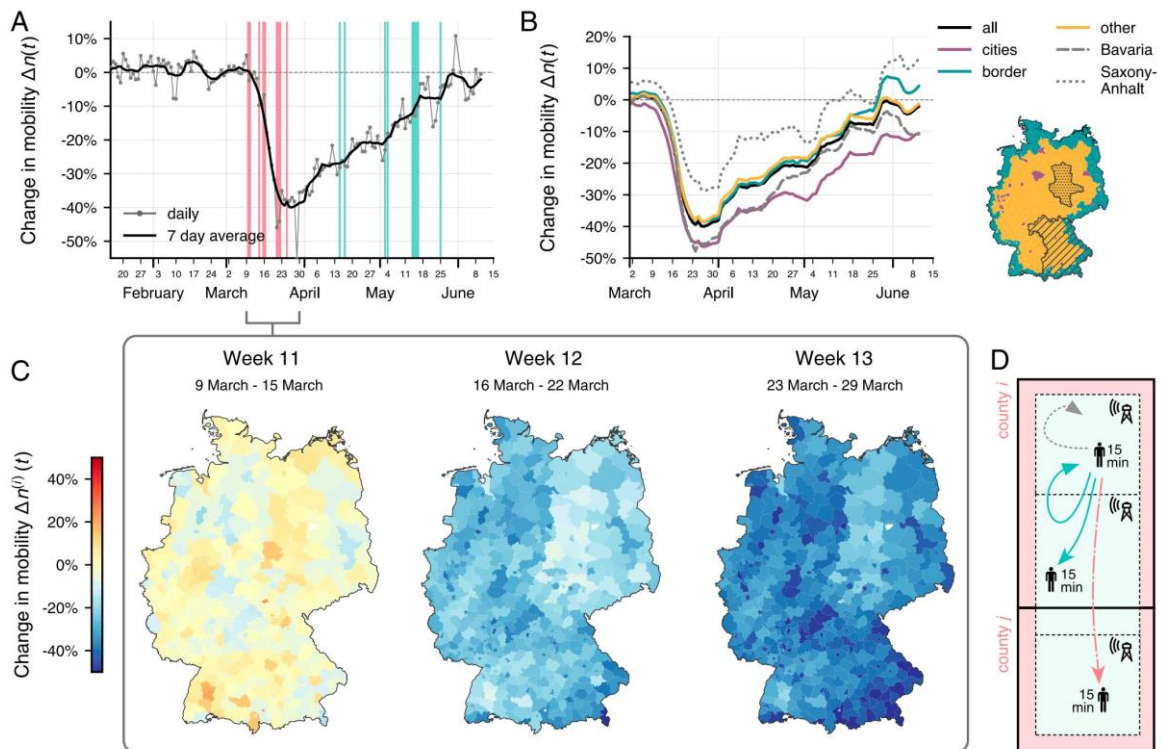


Abbildung 2: Mobilitätsverhalten während des Lock-Downs dargestellt durch Mobilfunkstationen (Quelle: Schlosser et al. 2020, S. 4)



**Fig. 1.** Mobility changes in Germany during the COVID-19 pandemic. (A) The change in total movements  $\Delta n(t)$  in 2020, relative to March 2019. Mobility decreases drastically in mid-March, coincident with restricting measure implementations (red bars), followed by a gradual increase in mobility concurrent with the lifting of restricting policies (teal bars). Bar width indicates the number of policies issued or lifted on that date, respectively. (B) The change in mobility is spatially heterogeneous. Mobility is reduced more in large cities (shown here for the 20 largest cities) and states that implemented more severe restrictions (such as Bavaria). (C) Mobility change in German counties for the 3 wk with most substantial global change. The mobility change  $\Delta n^{(i)}(t)$  represents the number of trips that originate in county  $i$  (Materials and Methods). (D) Illustration of how mobility is recorded. A trip is counted when a user switches to one or multiple new cell towers, until the user becomes stationary again (no further switch for approximately 15 min). Trips can be within the same county (teal, solid line) or between different counties (red, dotted-dashed line). Movements without changing cell towers are not recorded (gray, dotted line).

Abbildung 3: Änderungen des Mobilitätsverhaltens während der Corona-Pandemie, Visualisierung der Ergebnisse und Erklärung der Erhebungsmethodik (Quelle: Schlosser et al. 2020, S. 2)



Wie deutlich sich das Mobilitätsverhalten verändert hat, zeigt Abbildung 2. Sie zeigt links die Auslastung der Telefonnetzwerke vor dem Lock-Down und rechts die, während des Lockdowns. Die von Schlosser et al. (2020) ausgewerteten Daten basieren auf der in Abbildung 3 beschriebenen Erhebungsmethode (Ziffer D). Die Darstellung wertet die Bewegungsdaten aus. Als Bewegung wird das Einloggen eines Handys in einer neuen Netzwerk-Zelle gewertet. Je mehr dieser Bewegungen getätigt wurden, desto breiter sind die in Abbildung 2 dargestellten Linien. Diese Abbildung belegt, dass während des Lock-Downs weniger Bewegungen stattgefunden haben.

Generell führte die Corona-Pandemie zu einem geänderten Mobilitätsverhalten. Dafür ist einerseits das vermehrte Arbeiten im Homeoffice verantwortlich, andererseits das erhöhte Sicherheitsempfinden, das Menschen veranlasst, eher das eigene Auto zu nutzen, statt bspw. die öffentlichen Verkehrsmittel (vgl. DLR 2021). Obwohl die MiD 2017 (also vor Beginn der Pandemie) bereits prognostizierte, dass das Arbeiten von zu Hause nicht zwingend mit weniger Verkehr zusammen hänge (vgl. BMVI 2021, S. 112), zeigt eine repräsentative Befragung des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften (infas), dass während des Lock-Downs die Mobilität zurück gegangen ist (vgl. infas 2020, S. 5f). Allerdings ist zu bedenken, dass während des Lock-Downs auch die Freizeitaktivitäten weggefallen sind (vgl. ebd., S. 14).

Ob Telearbeit durch den eingesparten Arbeitsweg insgesamt klimaschonender ist, untersuchten O'Brien und Yazdani Aliabadi (2020) in ihrer Veröffentlichung, bei der sie mehrere quantitative Studien auswerten. Einerseits stellten sie fest, dass die Einsparungen von Energie und Treibhausgasen komplex ist. Des Weiteren ist die Datenlage derzeit noch recht vage: „*While most studies indicate some benefit, several suggest teleworking increases energy use – even for the domain that is thought to benefit most: transportation*“ (O'Brien und Yazdani Aliabadi 2020, S. 2). Ob und inwiefern das Home-Office ein Hoffnungsträger für die Emissionseinsparungen darstellt, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht untersucht werden. Es besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich belastbarer Abschätzungen von Energiebedarf, Auswirkungen von Wohnstandortwechseln in den suburbanen und den ländlichen Raum, im Zusammenhang bspw. mit steigenden Mieten in Ballungsräumen und einige weitere Faktoren, die ein ganzheitliches Bild der Auswirkungen geben können.

#### 2.1.4 Mobilität in Nordrhein-Westfalen

In den letzten beiden Abschnitten wurde die Ausgangslage für ganz Deutschland dargestellt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus jedoch auf dem Land NRW. In den vergangenen 20 Jahren nahm in NRW die Zahl der allein und motorisiert zurückgelegten Wege zu (vgl. BMVI, S. 24). Das gilt auch für die berufsbedingte Mobilität: In NRW pendeln ca. 4,8 Mio., das ist jede:r zweite Erwerbstätige, in eine andere Gemeinde. Dabei nutzen nur ca.

15 Prozent der Pendler öffentliche Verkehrsmittel, was dem Bundesdurchschnitt entspricht (vgl. Statistisches Bundesamt 2021). Der Großteil (zwei Drittel) nutzt dabei den MIV (vgl. Jansen et al. 2016, S. 6).

2016 gab die *Rosa-Luxemburg-Stiftung - Gesellschaftsanalyse und politische Bildung e. V.* beim *Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH* eine Studie zur „Mobilität in NRW“ in Auftrag (Jansen et al. 2016), anhand der im Folgenden die Situation im Land dargestellt werden soll.

In NRW befinden sich die meisten Bundesstraßen. Zudem ist das Verhältnis von Verkehrsfläche zu Gesamtfläche mit dem dritthöchsten Anteil im Bundesvergleich sehr hoch (vgl. Jansen et al. 2016, S. 7). Neben dem hohen Anteil an Straßen sind in NRW auch die meisten PKW zugelassen.<sup>9</sup> Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass auch der MIV-Anteil am Modal Split sehr hoch ist. So wurden 2008 fast 60 Prozent aller Wege mit dem Auto zurückgelegt (vgl. ebd., S. 7). Regionale Unterschiede sind jedoch festzustellen: Die Zahl der mit dem Rad zurückgelegten Wege unterscheidet sich bspw. in Städten sehr (36 Prozent in Münster, 5 Prozent in Essen). Ähnliches – wenngleich weniger stark divergierend – gilt für den ÖPNV (21 Prozent in Köln, 10 Prozent in Bottrop) (vgl. ebd., S. 7).

Aufgrund der geographischen Lage, der Rolle als Industrie- und Transitland sowie der hohen Bevölkerungsdichte herrscht in NRW eine hohe Verkehrsdichte. Damit einher geht eine hohe Auslastung der Straßennetze, welche einen verstärkten Verschleiß bedingt: Das Wege-Netz befindet sich an der Belastungsgrenze. Durch intensive Ausbauaktivitäten wird versucht, dem entgegenzuwirken, jedoch nur mit mäßigem Erfolg, da die Entlastung durch Ausbau meist schon kurze Zeit später durch eine wachsende Verkehrsmenge kompensiert wird. Hinzu kommt ein Sanierungsstau.<sup>10</sup> Dieses Phänomen ist sowohl auf dem übergeordneten Straßennetz als auch auf kommunale Straßen erkennbar (vgl. ebd., S. 9).

Die Probleme mit den überfüllten Straßen ziehen sich bis in die Städte: Hier ist ein hohes MIV-Aufkommen sowie eine sehr hohe Flächeninanspruchnahme durch fließenden und ruhenden Verkehr zu beobachten. Zudem ist die kommunale Verkehrsplanung noch sehr stark auf das Leitbild der autogerechten Stadt ausgerichtet. In der Folge überschreitet eine Vielzahl der Städte die Grenzwerte für Schadstoffwerte (insb. Feinstaub und Stickoxide). Mit der Arbeitsgemeinschaft fußgänger- und fahrradfreundliche Städte, Gemeinden und Kreise (AGFS) und mit der Verankerung der Handlungsfeldes "Verkehr" in kommunalen

---

<sup>9</sup> Dies lässt sich mit der hohen Einwohner:innen-Zahl (EW) begründen, denn NRW hat die höchste EW.

<sup>10</sup> An dieser Stelle sei auf diverse Studien verwiesen, die belegen, dass ein Ausbau des Wegenetzes, z. B. durch weitere Fahrspuren, auf lange Sicht zu mehr Verkehr führt, was in der Folge (noch) mehr Verkehr hat. Unter anderem forschten Cairns et al. 2002 dazu.

Klimaschutzkonzepten versuchen die Städte und Gemeinden NRWs Alternativen für das Auto zu schaffen (vgl. Jansen et al. 2016, S. 9).

Das Land unterstützt die Kommunen u. a. durch den Aktionsplan Nahmobilität (vgl. Linder und London 2012) und das Programm "Mehr Freiraum für Kinder" (vgl. AGFS, S. 9). Die Maßnahmen versuchen sicheren Rad- und Fußverkehr zu fördern, Verkehre in den Städten zu reduzieren und den Straßenverkehr für Kinder sicherer zu gestalten, jedoch werden die Potenziale noch lange nicht voll ausgeschöpft (vgl. Jansen et al. 2016, S. 9).

Die Lage des ÖPNV ist nicht nur hinsichtlich des geringen Nutzungsanteils (Modal Split) schlecht, gleichzeitig sind auch hier Investitionen in Milliardenhöhe notwendig. Einige der Instandhaltungsmaßnahmen wurden in den letzten Jahren bedauerlicher Weise aus Kostengründen unterlassen (vgl. ebd., S. 9).

Jansen et al. (2016) folgern vor dem Hintergrund der angespannten Finanzsituation der öffentlichen Hand, prognostizierter Zuwächse im Güterverkehr, steigender Kosten für die Erbringung des SPNV und ÖPNV sowie der Instandsetzung und Instandhaltung der Verkehrsinfrastruktur immense Herausforderungen für das Land NRW. Das Mobilitätsmanagement (MM) bietet einen Ansatz diesen Herausforderungen zu begegnen.

## 2.2 Ganzheitliche Konzepte als Lösungsansatz: Das Mobilitätsmanagement

Die drei großen „Vs“ – Vermeiden, Verlagern, Verbessern – sind Paradigmen in der nachhaltigen Verkehrsplanung. Im Mobilitätsmanagement werden diese als Teil von Strategien und Konzepten zunehmend als wirkungsvolles Instrument akzeptiert (vgl. Stiewe und Wittowsky 2013, S. 434; Louen et al. 2020, S. 162; Reutter 2012, S. 9). Personenverkehr kann dadurch effizienter, umwelt- und sozial- verträglicher und damit nachhaltiger gestaltet werden, indem die Verkehrsnachfrage betrachtet wird (vgl. Stiewe und Wittowsky 2013). Mobilitätsmanagement bietet den Verkehrsteilnehmenden durch "weiche" Maßnahmen, wie etwa Information, Kommunikation, Motivation, Koordination und Service-Optionen, Möglichkeiten, ihr Mobilitätsverhalten und ihre Einstellungen zur Mobilität zu verändern. Verantwortung für den von ihnen verursachten Verkehr kann dabei z. B. von Betrieben in Zusammenarbeit mit Kommunen, Verkehrsbetrieben und -anbietern übernommen werden (vgl. ebd., S. 435). Das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* sieht „*Mobilitätsmanagement als Schlüssel zum Gelingen der Mobilitätswende*“ (Zukunftsnetz Mobilität NRW 2021b).

Mobilitätsmanagement-Maßnahmen können zum Gelingen der Verkehrswende beitragen, wie die Evaluationen und Wirkungsabschätzungen von Reutter und Stiewe (2019) belegen. Dafür sehen die Autor:innen eine Positionierung des Themas „ [...] auf allen politischen und räumlichen Ebenen der Verkehrspolitik und der integrierten Verkehrsplanung sowie eine

personelle und organisatorische Verankerung [als] ebenso nötig [an], wie eine kontinuierliche finanzielle Förderung" (Reutter und Stiewe 2019, S. 24).

Folgt man der Einschätzung von Stiewe und Wittowsky (2013), kommt neben der intelligenten Vernetzung aller Verkehrsmittel zu einem integrativen Gesamtsystem auch innovativen Lösungen von Mobilitätsdienstleistungen und nicht zuletzt Mobilitätsmanagementsystemen eine bedeutende Rolle beim Wandel hin zu einer klimafreundlichen Mobilität zu: „Ein auf Betriebe und Kommunen abgestimmtes Mobilitätsmanagement ist ein effektiver Baustein zur Reduzierung von klimaschädlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen" (Stiewe und Wittowsky 2013, S. 443).

Ein holistischer Ansatz und Ziel von moderner Verkehrsplanung ist es, einerseits ein System zu schaffen, dass dem Individuum ermöglicht, Wege zurückzulegen, und sich gleichzeitig in das äußere Erscheinungsbild einer Stadt oder eines suburbanen und ländlichen Raums einfügt (vgl. Reutter 2012, S. 8). Mobilitätsmanagement kann dabei eine Verbindung von Verkehrs- und Stadtplanung darstellen: „Mobilitätsmanagement ist [...] als ein Baustein einer nachhaltigen Verkehrs- und Stadtentwicklung zu betrachten, der dazu beiträgt, den großen Herausforderungen und Grenzen des Verkehrs [...] zu begegnen" (Reutter 2012, S. 9).

Als das Konzept des Mobilitätsmanagements Anfang der 1990er Jahre nach Europa gelangte, lag der Fokus in der Förderung zunächst auf Modellprojekten. Es bildeten sich seither unterschiedliche Handlungsfelder und Schlüsselthemen heraus und die Konzepte gewannen an Professionalität (vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) 2019). Abbildung 4 verdeutlicht verschiedene Entwicklungsstufen.

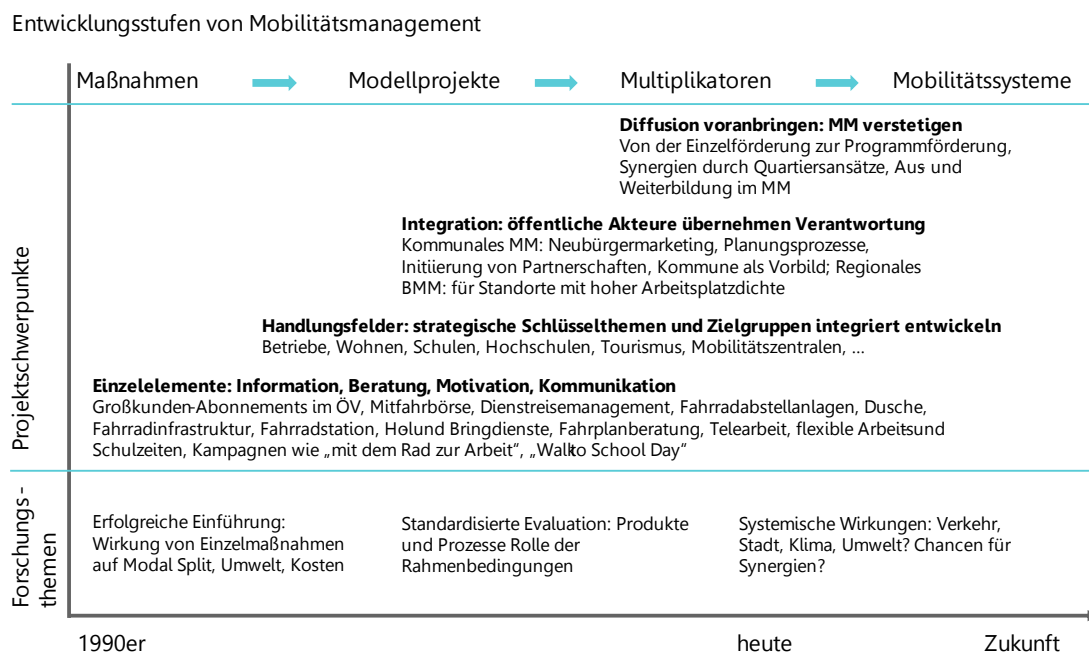


Abbildung 4: Entwicklungsstufen von Mobilitätsmanagement (Quelle: eigene Darstellung nach BBSR 2019, S. 18)

Die regionalen Gegebenheiten in den Kommunen (insb. im Ressort Finanzen) erfordern individuelle, auf die Nutzer:innen – die Kommunen – angepasste Lösungen. Gleichzeitig erfordern verschärfte Umweltauflagen die Reduktion von Schadstoffausstoß und Lärmemissionen in Deutschland. Das Mobilitätsmanagement stellt hier einen nutzer:innen-zentrierten und nachfrageorientierten Planungsansatz bereit (vgl. Farrokhikhiavi und Louen 2012, S. 184), der spezifischen Mobilitätsbedürfnissen „[...] in umweltfreundlicher, sozial verträglicher und effizienter Form gerecht [wird]. Die eingesetzten Maßnahmen sind vorwiegend koordinierend und organisierend. Daher werden sie vielfach auch als weiche Maßnahmen bezeichnet“ (Louen 2021, S. 161–162).

Das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* unterscheidet innerhalb des Konzeptes des Mobilitätsmanagements zwei wirkungsvolle Instrumente:

1. Das kommunale Mobilitätsmanagement, in dem der notwendige strukturelle und prozessuale Rahmen zwischen Kommunalpolitik, Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft organisiert ist sowie
2. Das zielgruppen- und standortbezogene Mobilitätsmanagement, „[...] das Mobilitätsverhalten mit speziellen Angeboten [beinhaltet] und [...] den Menschen im Transformationsprozess mit [nimmt]“ (Zukunftsnetz Mobilität NRW 2021b). Es richtet sich an bestimmte Zielgruppen und grenzt diese z. B. durch räumliche (Quartier) oder institutionelle Zugehörigkeit (Betriebe/Schulen) ab (vgl. Zukunftsnetz Mobilität NRW 2021b).

Das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* zählt auf seiner Website das betriebliche Mobilitätsmanagement (BMM) schon zur zweiten Kategorie, während von anderen, z. B. von Farrokhikhiavi und Louen (2012) drei Handlungsfelder unterscheiden werden und das BMM gesondert aufgezählt wird.

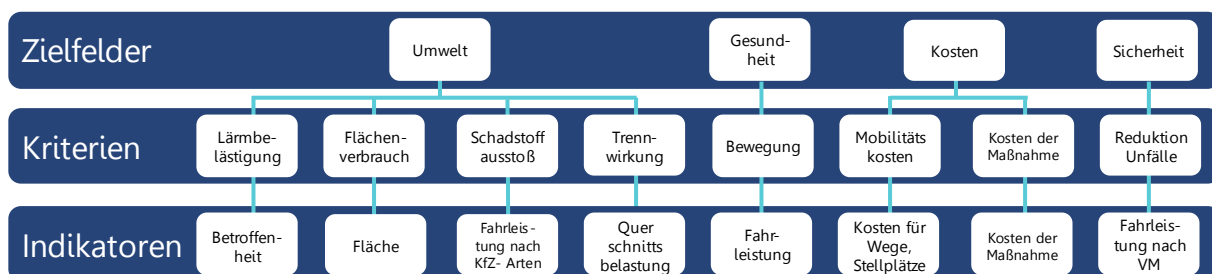


Abbildung 5: Wirkungsbereiche von Mobilitätsmanagement (Quelle: eigene Darstellung nach Farrokhikhiavi, Louen 2012, S. 185)

Farrokhikhiavi und Louen (2012) beschreiben unterschiedliche Zielfelder von Mobilitätsmanagement und fassen diese grafisch zusammen (Abbildung 5). Die Abbildung

stellt gleichsam auch die unterschiedlichen Zugänge zum BMM dar: Umwelt, Gesundheit, Kosten und Sicherheit, wobei Sicherheit als recht diffuser Zugang betrachtet werden kann. Gemeint sind hier vor allem die Reduktion von Unfällen durch einen stressfreieren, verminderten Verkehr.

In den 1970er Jahren gewann die Verkehrsplanung eine sozialwissenschaftliche/soziostrukturelle Dimension hinzu. Monheim (2019) führt dies auf die Entwicklung der KONVIT Methode (vgl. Wermuth et al. 1984) zurück, durch die die Komplexität von Verkehrsverhalten von Individuen erstmals empirisch belegbar und erklärbar wurde. Der Mehrwert von Maßnahmen auf das Verkehrsverhalten wurde seither stetig weiterentwickelt. Monheim (2019, S. 75) führt hier u. a. *Public-Awareness-Konzepte (PAW)*, die *Indimark-Methode* von *socialdata* sowie das Neubürger:innen- und Startermarketing auf. Er resümiert:

*„Diese Verfahren sind mehrfach evaluiert worden und haben meist beachtliche Veränderungen im Verkehrsverhalten der Zielgruppen bewirkt. Trotzdem sind die entsprechenden Verfahren bisher weder in der kommunalen Verkehrsplanung noch im Betrieblichen Mobilitätsmanagement als Routine übernommen worden. Gerade Städte mit aktuell zugespitzten verkehrsbedingten Umweltproblemen (z. B. drohenden Dieselfahrverboten) könnten durch solche Methoden Verhaltensänderungen anstoßen“* (Monheim 2019, S. 76).

In Bezug auf die möglichen CO<sub>2</sub>-Einsparungen und Verlagerungspotenziale<sup>11</sup> kalkulieren Farrokhihiavi und Louen (2012) im Rahmen der Auswertungen des *Aktionsprogramms Mobilitätsmanagement*, dass lediglich 26 Prozent des theoretischen Potenzials ausgeschöpft wurde (vgl. ebd., S. 196).<sup>12</sup> Im *Aktionsprogramm Mobilitätsmanagement* wurden 100 Erstberatungen zum BMM im gesamten Bundesgebiet durchgeführt. Weiter beschreiben die Autor:innen die notwendige Datenlage als sehr komplex und die Ergebnisse zu den Auswirkungen als stark vom jeweiligen Standort abhängig. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine numerische Abschätzung von Einsparpotenzialen als grundsätzlich wichtiger Einflussfaktor für die Beurteilung des Mobilitätsmanagements erachtet wird, im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht im Fokus stehen kann.

Nachdem in diesem Kapitel das Mobilitätsmanagement als Planungstool vorgestellt wurde, wird nachfolgend expliziter auf das betriebliche Mobilitätsmanagement als Teilkonzept des Mobilitätsmanagements eingegangen.

---

<sup>11</sup> Verlagerungspotenziale auf andere Verkehrsmodi

<sup>12</sup> Im Aktionsprogramm wurden 100 Erstberatungen im gesamten Bundesgebiet durchgeführt; die angegebene Zahl bezieht sich auf 85 Konzepte dieser Erstberatung. Anzumerken ist, dass die Zahlen aus dem Jahr 2012 stammen.

## 2.2.1 Im Fokus – das Betriebliche Mobilitätsmanagement

In den 1980er Jahren wurde das Betriebliches Mobilitätsmanagement entwickelt und fand in den 90er Jahren seinen Weg nach Europa. Das betriebliche Mobilitätsmanagement gilt als

*„[...] eine strategische Planungsmethode zur Gestaltung des von einem Betrieb erzeugten Verkehrs. Der Betrieb wird dabei sowohl als Ziel als auch als Quelle des Verkehrs betrachtet. Das betriebliche Mobilitätsmanagement zielt auf eine möglichst effiziente, sichere, stadt- und umweltverträgliche Organisation dieser Verkehrsströme“*  
(Kemming et al. 2007, S. 32).

Korndorfer (2010) fasst drei wesentliche Handlungsfelder zusammen: (1) den Verkehr am Arbeitsweg, (2) Dienstreisen und Außendienst-Verkehr sowie (3) Kunden- und Besucherverkehr.

Die Umsetzung des BMM erfolgt dabei systematisch. Dieser Prozess beginnt mit einer Analyse von aktuellem Verhalten und Bedarfen, gefolgt vom Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen (inkl. betriebsinterner Zielsetzungen) und damit verbundenen Maßnahmenvorschlägen und zuletzt durch geeignete Umsetzungsstrategien. Dabei ähnelt es anderen (betrieblichen) Managementsystemen (bspw. Qualitäts-, Umwelt oder Energiemanagementsystemen); gleichsam reicht eine einmalige Anordnung von Maßnahmen nicht aus, sondern es müssen Elemente und Maßnahmen in einem kontinuierlichen Prozess gemonitort und angepasst werden (Richtlinie VDI-MT5110). Dazu empfiehlt der VDI den Plan-Do-Check-Act-Ansatz (PDCA). Die in den 1950er Jahren entwickelte PDCA-Methode sieht einen vierschrittigen Planungszyklus vor: Beginnend mit einer Phase des Entwurfs (engl. *plan*), gefolgt von einer Erprobungsphase (*do*) wird in der dritten Phase überprüft, welchen Effekt das Vorhaben oder das Produkt hat (*check*), sodass im letzten Schritt eines Zyklus Anpassungen (*act*) vorgenommen werden können (vgl. Moen und Norman 2006).

Nachfolgend wird vorgestellt, wie ein betrieblicher Mobilitätsplan als initiales Element eines ganzheitlichen BMM einzuführen ist, welche exemplarischen Maßnahmen ein solcher Plan enthalten kann, welche Rahmenbedingungen es braucht und welche Faktoren zum allgemeinen Erfolg beitragen können.

### 2.2.1.1 Einführen eines Mobilitätsplans

Für die Einführung von BMM als strategisches Planungsinstrument zum Organisieren von Verkehrsströmen ist ein strukturiertes Vorgehen sinnvoll: *„Im Fokus stehen [dabei] die Arbeitswege der Beschäftigten [und] die Abwicklung von Dienstreisen; aber auch die Erreichbarkeit für KundInnen und BesucherInnen wird mit betrachtet“* (Stiewe und Welsch 2008, S. 101). Der Mobilitätsplan initiiert einen dynamischen Prozess und sollte deshalb – wie

bei Managementmaßnahmen üblich – regelmäßig an neue oder veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Die im Folgenden erläuterten Schritte orientieren sich an Bauer et al. (2019) sowie Stiewe und Welsch (2008).

Abhängig davon, ob eine externe (Beratungs-)Stelle engagiert wurde, oder ein:e Mobilitätsbeauftragte:r intern bestimmt wurde, werden die folgenden Maßnahmen eigenständig (intern) oder unter externer Begleitung durchgeführt.

**Analysephase:** BMM ist ein stark standort-bezogenes Planungsinstrument, das dennoch die Bedürfnisse der Menschen in den Fokus stellt. Deshalb steht zu Beginn eine umfassende Bestandsanalyse. Hierfür werden die infrastrukturellen Rahmenbedingungen betrachtet, aber auch die Mitarbeitenden befragt. Ein Standortfragebogen gibt Aufschluss über die verkehrlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Ergänzt wird dieses Bild durch eine Wohnstandortanalyse. Dabei wird die Erreichbarkeit der Arbeitsstelle von den Wohnorten der Mitarbeitenden analysiert. Ergänzend zu den Beschäftigtenbefragungen sollte auch der Status Quo zu dienstlicher Mobilität (Dienstreisen und Wege während der Arbeitszeit) eingeholt werden.

Die Einführung eines Mobilitätsplans ist ein Transitionsprozess, der das Umdenken der Mitarbeiter:innen erfordert. In der Analysephase sollte deshalb ein großer Fokus auf dem Erkenntnisgewinn der Einstellungen und Bedürfnisse der Menschen gelegt werden. Auch wenn digitale Tools bei der quantitativen Abfrage von Fakten helfen können, sollten es dennoch Raum für Meinungsaustausch geben. So kann sichergestellt werden, dass sich die Mitarbeiter:innen im Prozess mitgenommen fühlen, was für einen nachhaltigen Erfolg unabdingbar ist.

Immer wieder wird dafür die Notwendigkeit betont, Entscheidungsträger:innen in den Prozess miteinzubeziehen und ein Mobilitätsteam zu benennen (vgl. EnergieAgentur.NRW 2016; Guntermann et al. 2014; Netzwerk „südhessen effizient mobil“ 2016).

Nur, wenn die Ausgangssituation ausreichend bekannt ist, können in einem nächsten Schritt für einen Betriebsstandort zugeschnittene Maßnahmen erarbeitet werden.

**Zieldefinition und Konzeptphase:** Aus den Ergebnissen quantitativer und qualitativer Befragungen werden die Potenziale ermittelt und konkrete Ziele abgeleitet. Eine ehrliche und unvoreingenommene Beteiligung der Beschäftigten ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Prozesses und eine standortspezifische Zielsetzung. In einem offenen Dialog müssen Aufwand und Wünsche sowie die Akzeptanz der Maßnahmen gegeneinander abgewogen werden. Am Ende der Phase steht ein auf die individuelle Situation zugeschnittener Maßnahmenplan – der betriebliche Mobilitätsplan.



**Umsetzungsphase:** Der sorgsam erarbeitete Mobilitätsplan enthält konkrete Maßnahmen (s. Kap. 2.2.1.2), die nun eingeführt werden können. Die erforderlichen Ressourcen können, sofern der Prozess offen genug gestaltet war, nun eingesetzt werden.

**Monitoring:** Die Wirksamkeit des Mobilitätsplans wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Wie oben bereits erwähnt, kann der PDCA-Ansatz hier eine gute Orientierung bieten.

### *2.2.1.2 Maßnahmen und Erfolgsfaktoren vom BMM*

Die „Drei V“ der Verkehrsplanung lassen sich auch als Maxime für die Maßnahmen eines Mobilitätsplans übernehmen. Für das Ziel ressourceneffizienterer Arbeits- und Dienstwege steht deshalb die Reduktion von MIV an erster Stelle. Alternativen bietet neben der geteilten Nutzung von Autos (z. B. Fahrgemeinschaften) vor allem die Verlagerung auf andere Verkehrsmittel.

Scharnweber (2012) fasst die Maßnahmen von BMM in sechs Handlungsfeldern zusammen: Fußverkehr, Fahrradverkehr, öffentlicher Verkehr, motorisierter Individualverkehr, Arbeits-/ Betriebsorganisation, Information und Kommunikation sowie Dienstreisen und Fuhrpark. Tabelle 1 (S. 23) zeigt die in diesem Kontext aufgeführten möglichen Maßnahmen.

Der Gesamterfolg eines Mobilitätsplans misst sich nicht an den einzelnen Maßnahmen. Vielmehr sollten sie, bezogen auf den jeweiligen Standort, in Übereinstimmung mit den Mitarbeitenden, systemisch entwickelt und angewandt werden. Der Auto Club Europa e. V. (ACE) nennt zwei zentrale Erfolgsfaktoren von Mobilitätsmanagement für die Verkehrswende: (1) den Fokus auf die Menschen, ihre Bedürfnisse und die individuellen Rahmenbedingungen für ihre Mobilität sowie (2) die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen und Bildungseinrichtungen für den von ihnen verursachten Verkehr. Zu wünschen ist eine weitere Verbreitung und Verstetigung des Mobilitätsmanagements als verpflichtender Handlungsansatz (vgl. ACE, 2018).

Betriebliches Mobilitätsmanagement setzt auf der Ebene der Betriebe an. Determinierende Faktoren und allgemeine Rahmenbedingungen werden dadurch vorgegeben und erfordern optimierte Einzelfalllösungen. Dennoch können allgemeingültige Erfolgsfaktoren aus Fallbeispielen abgeleitet werden.

Tabelle 1: Übersicht Handlungsfelder und Maßnahmen von BMM (Quelle: eigene Darstellung nach Scharnweber 2012, S. 266)

<p><u>Fußverkehr</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attraktivierung von Fußwegen</li> <li>✓ Umwegvermeidung durch allseitige Zugänge</li> <li>✓ Erhöhung der Sicherheit auf Fußwegen</li> <li>✓ Erhöhte Wegekostenzuschüsse für Fußgänger</li> <li>...</li> </ul>	<p><u>Motorisierter Individualverkehr</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einführung Parkraumbewirtschaftung</li> <li>✓ Zweckbindung der Parkeinnahmen</li> <li>✓ Belohnung für Stellplatzverzicht</li> <li>✓ Förderung von Fahrgemeinschaften</li> <li>...</li> </ul>
<p><u>Fahrradverkehr</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sichere, wettergeschützte Abstellanlagen</li> <li>✓ Umkleieräume und Duschen</li> <li>✓ Fächer und zwei Schränke für Fahrradbekleidung</li> <li>✓ Verbesserung der Fahrradabbindung</li> <li>✓ Reparaturset, Luftpumpe, Regenbekleidung</li> <li>✓ Sicherheitscheck für Fahrräder</li> <li>✓ Beratung zu Routen und Fahrradkauf</li> <li>✓ Kaufzuschuss bei PKW-Stellplatzverzicht</li> <li>✓ Anschaffung von Dienst Pedelecs</li> <li>...</li> </ul>	<p><u>Arbeits-/ Betriebsorganisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alternierende Heim- bzw. Telearbeit</li> <li>✓ Flexible Arbeitszeiten</li> <li>✓ Videokonferenzen</li> <li>✓ Standortnahe Wohnraumvermittlung</li> <li>✓ Informations- und Beratungsangebote</li> <li>✓ Berater:innen und Ansprechpartner:innen</li> <li>✓ Erstellung von Kostenkalkulationen und Ökobilanzen</li> <li>✓ Einbindung in das Vorschlagswesen</li> <li>...</li> </ul>
<p><u>Öffentlicher Verkehr</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Angebot eines Jobtickets</li> <li>✓ Verbesserung der Standortabbindung</li> <li>✓ Unterstützung von Bike + Ride</li> <li>✓ Beratung zu persönlichen Fahrplänen</li> <li>✓ Aktuelle Fahrplaninformationen</li> <li>✓ „Schnupperphasen“ für Umsteiger:innen</li> <li>...</li> </ul>	<p><u>Information und Kommunikation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einsatz vielfältiger Medien und Kommunikationswege</li> <li>✓ Durchführung von Wettbewerben und Gewinnspielen</li> <li>✓ Betriebsausflüge mit Rädern oder Wandertage</li> <li>✓ Organisation von Mobilitätstagen und Aktionswochen</li> <li>✓ Mitarbeiterbefragungen</li> <li>...</li> </ul>
<p><u>Dienstreisen und Fuhrpark</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anpassung der Reise- und Fahrtkostenerstattung</li> <li>✓ Reduzierung des firmeneigenen Wagenparks</li> <li>✓ Nutzung von Car-Sharing</li> <li>✓ Beschaffung verbrauchsarmer Fahrzeuge</li> </ul>	

In einem *Handlungsleitfaden für die Praxis* hat das UBA eine Übersicht über die Vorteile erstellt. Abbildung 6 stellt die Dimensionen aufgeschlüsselt nach *Umwelt*, *Beschäftigte* und *Arbeitgeber:innen* dar. Für Arbeitgeber:innen sind einige Vorteile herausgestellt, wie etwa finanzielle Vorteile und ein Image-Gewinn. Mit Blick auf die später folgenden Expert:innen-Befragungen tragen diese Dimensionen zu einer höheren Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit bei. Besonders die Nutzen-Dimension für Beschäftigte wirkt sich auch indirekt auf die Arbeitgeber:innen aus: Studien (vgl. Kemen 2015; Bauer et al. 2018; Weltgesundheitsorganisation (WHO) 2015) belegen bspw., dass Personen, die mit dem Rad zur Arbeit fahren, weniger Krankheitstage im Jahr vorzuweisen haben.

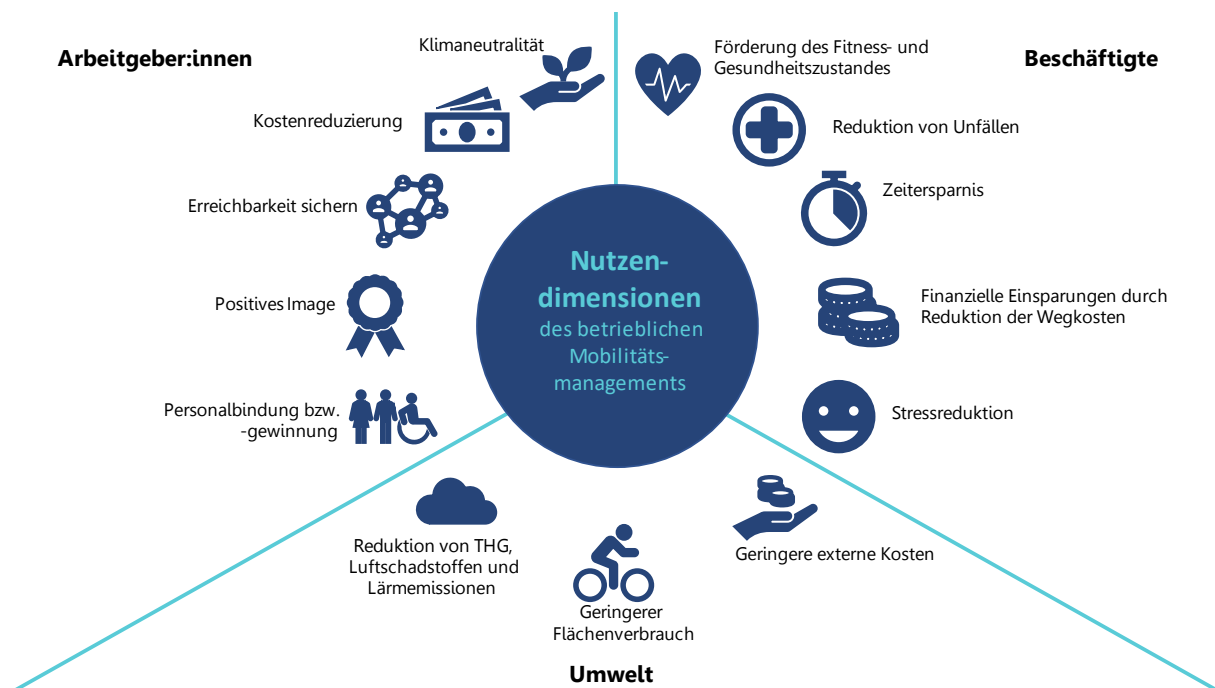


Abbildung 6: Nutzen-Dimensionen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements (Quelle: eigene Darstellung nach Bauer et al. 2019, S. 10).

Ob sich ein Betrieb aus einem konkretem Problemdruck heraus oder wegen einer thematisch-strategischen (Neu-)Ausrichtung im Betrieb mit dem Thema BMM befasst, lässt keine Rückschlüsse auf den zu erwartenden Erfolg zu. Ebenso wenig, ob die Initiative top-down oder bottom-up initiiert wurde (vgl. Stiewe und Reutter 2012). Wichtiger sind eine intensive innerbetriebliche Kommunikation und Kooperation unter Beteiligung aller relevanten Akteur:innen im Betrieb: Engagement, Kontinuität und Kompetenz der handelnden Akteur:innen, also im Idealfall der Personen, denen das Thema übertragen wurde, in den Betrieben und die Bildung eines Mobilitätsteams. Die Aufgabe eines solchen Teams ist u. a. eine interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (vgl. ACE 2018; Kemming et al. 2007; Stein und Bauer 2020).

### *2.2.1.3 Verbreitung von BMM in Ländern und Kommunen*

Das BMM, als strategisches Planungsinstrument, für die durch Betriebe erzeugten Verkehrsströme, wird noch in den Nuller-Jahren (2000er) nur punktuell eingesetzt. Integrierte umfassende Konzepte bleiben hier eine Ausnahme. Expert:innen bewerten die Rahmenbedingungen für BMM in Deutschland als mangelhaft (vgl. Kemming et al. 2007, S. 15). Das ILS versuchte 2007 erstmals mit einer Studie eine umfassende methodische Grundlage zur Bewertung zu schaffen (vgl. ebd., S. 11). Obgleich der Handlungsdruck, BMM einzuführen, aufgrund verschiedener Faktoren, bspw. durch größeren Flächenbedarf und daraus resultierenden Parkraumdruck, in großen Betrieben größer ist, besteht auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) Potenzial, um betriebliche Verkehre effizienter, sicherer und umweltschonender zu gestalten. Die Studie von Kemming et al. (2007) stellt außerdem die bis dato weitgehend ungenutzte Vorbildfunktion von Kommunen heraus, nicht nur selbst von den positiven Wirkungen des BMM zu profitieren, sondern vorrangig, um Effekte zu veranschaulichen und sie glaubwürdiger propagieren zu können. Voeth et al. (2019) betrachteten die Rolle von Kommunen in ihrer Studie als Katalysatoren und kommen zu einem ähnlichen Ergebnis.

In zuvor genannter Studie untersuchten Voeth et al. (2019) den Status Quo des BMM in 100 Kommunen. Sie fassen die Herausforderungen bei der Einführung von Mobilitätskonzepten zu folgenden Feldern zusammen: Finanzielle, personelle, kulturelle und technische, rechtliche und infrastrukturelle Herausforderungen. Es gebe mannigfaltige Fördermöglichkeiten für Kommunen und kommunale Einrichtungen, jedoch keine Ressourcen zur Beantragung (finanzielle Herausforderung). Sie beobachten einen Personalmangel, ausgelöst durch zu wenig Mitarbeiter:innen und zu wenig Fachkräfte sowie eine geringe Akzeptanz von alternativen Mobilitätskonzepten (personelle Herausforderung). Zudem verhindere Bürokratie und (Teilung) von Zuständigkeiten teilweise sinnvolle Kooperationen und Maßnahmen. Voeth et al. (2019) beobachten zudem, dass politische und persönliche Agenden Engagement verhindere (kulturelle Herausforderung). Zuletzt seien Kommunen zurückhaltend gegenüber „technischen Lösungen“, es fehle an IT-Abteilungen und Kompetenz im Datenschutz, im Vergaberecht sowie Problematiken im öffentlichen Dienst bei der privaten Nutzung z. B. von Diensträdern (technische, rechtliche & infrastrukturelle Herausforderung).

Während im europäischen Ausland Mobilitätsmanagement in Form von gesetzlichen Anforderungen oder fiskalischen Anreizen unterstützt wird, ist dies in Deutschland noch nicht im gleichen Umfang zu beobachten (vgl. Reutter und Stiewe 2019), obgleich Untersuchungen der Mobilitätsmanagementpolitik in unterschiedlichen europäischen Ländern zeigen, dass eine übergeordnete Politik in diesem Handlungsfeld ein wichtiger Faktor für die weitere Diffusion

des BMM ist (vgl. Kemming et al. 2007, S. 14). Weiter heißt es in der Studie dazu: *„Das betriebliche Mobilitätsmanagement hat in Politik und Planung [in Deutschland] einen geringen Stellenwert und wird selten in Pläne und Programme von Bund, Ländern und Gemeinden einbezogen. Meist fehlt auf diesen Ebenen eine personelle Verankerung“* (Kemming et al. 2007, S. 15). Zu diesem Schluss kommen auch Reutter und Stiewe (2019). Kemming et al. (2007) nennen als hemmende Rahmenbedingungen und Forderungen<sup>13</sup>:

- Förderung von BMM durch fiskalische Anreize
- Einbettung von BMM in Förderprogramme von Bund, Ländern und Kommunen in zweierlei Hinsicht: (a) Förderung auf betrieblicher Ebene und (b) Bedingungen in den Kommunen
- Gesetzliche Vorgaben, die generelle Einbindung in Stadtplanung, insb. ins Baurecht, und in die Kommunalentwicklung (z. B. Entwicklung von Gewerbegebieten)
- Einkommenssteuerrecht: insbesondere die Entfernungspauschale und die steuerliche Behandlung von betrieblichen Anreizen (z. B. Job-Ticket, Stellplatz, Firmenfahrzeuge; Stichwort „geldwerter Vorteil“)

Neben den greifbaren Forderungen steht auch die Notwendigkeit, mehr Kenntnis zu verbreiten und Bewusstsein für BMM als effiziente Planungsmethode zu schaffen, welches sich aus der Vorbildfunktion ergeben kann.

### 2.2.2 Status Quo der Umsetzung von BMM in Unternehmen

Über die Diffusion von Betrieblichem Mobilitätsmanagement in Unternehmen in NRW gibt es derzeit keine Studien.<sup>14</sup> Es liegt lediglich eine Studie der IHK Köln aus dem Jahr 2019 vor, welche das Einzugsgebiet der IHK Köln betrachtet. Einige Eckdaten werden im Folgenden wiedergegeben, auch wenn aufgrund der einzelnen Regionen in NRW Studienaussagen in Gänze nicht auf das Land NRW übertragen werden können.<sup>15</sup>

Grundsätzlich sind die Ergebnisse unter dem Vorbehalt zu sehen, *„[...] dass sie die Sichtweise von Betrieben aus Bereichen wiedergeben, die durch Flächenknappheit, Verkehrsprobleme und einen weitgehend ausgebauten ÖPNV geprägt sind“* (IHK Köln 2019, S. 35).

---

<sup>13</sup> Zwar wurden diese Forderungen bereits durch Kemming et al. 2007 formuliert, dennoch beschreiben Reutter und Stiewe ähnliche Phänomene in 2019.

<sup>14</sup> Auf Nachfrage beim Zuständigen bei der IHK-NRW wurde dies bestätigt und auf eine Studie des VRR in Zusammenarbeit mit der IHK Nord-Westfalen verwiesen, welche die durch die Corona-Pandemie veränderte ÖPNV-Nutzung von (einer geringen Zahl) an Unternehmen untersuchte. Die Studie wurde vom mobility institute berlin (mib) durchgeführt. Siehe dazu Verkehrsverbund Rhein-Ruhr AäR 2021.

<sup>15</sup> Als bevölkerungsreichstes Land hat NRW zudem noch eine große Bandbreite an geographischen Unterschieden, Ballungsräumen sowie stark ländlich geprägten Räumen. Auch die soziale Struktur der unterschiedlichen Regionen ist divers.

Etwa die Hälfte der 241 befragten Unternehmen<sup>16</sup> gab an, sich mit BMM noch nicht beschäftigt zu haben. Meistens (76 Prozent) geschieht dies aus fehlender Notwendigkeit, bei etwa einem Drittel jedoch aus Unwissenheit über die Existenz des BMM. Der Anlass für die andere Hälfte der Befragten, sich mit der Option und den Möglichkeiten eines Mobilitätsmanagements zu beschäftigen, ist divers und reicht von Umweltbelangen und Parkraumdruck bis hin zur Imagepflege. Mitarbeiter:innen-Gesundheit stellte für elf Prozent der Unternehmen einen Anlass dar.

Hervorzuheben ist, dass nahezu alle Unternehmen, die sich mit BMM auseinandergesetzt haben oder dies bereits eingeführt haben, damit Zielsetzungen im Bereich der Personalbindung oder Personalgewinnung verfolgen. Ebenso soll die Erreichbarkeit und damit Attraktivität des Unternehmensstandorts durch Maßnahmen verbessert werden. Zu den wichtigen Zielsetzungen des BMM gehören außerdem Gesundheitsförderung, Verbesserung der Umweltbilanz, Effizienzsteigerung der Fuhrparkbilanz, Kosteneinsparungen (bei Dienstreisen) und die Vermeidung von Verkehrsunfällen.

*„Nur eine der abgefragten Zielsetzungen wird als überwiegend unwichtig eingeschätzt. Die Reduzierung des Parkraums wird von nur rund 33 Prozent der Unternehmen als insgesamt wichtig, von rund 25 Prozent als weder wichtig noch unwichtig und von rund 42 Prozent der antwortenden Unternehmen als insgesamt unwichtig bezeichnet“ (IHK Köln 2019, S. 34).<sup>17</sup>*

Die Studie untersucht auch die Art der Maßnahmen sowie den Stand der Umsetzung. Daraus leitet sie Handlungsfelder für die Region der IHK Köln ab. Diese zu rezitieren, würde den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Ein kurzes Zwischenfazit über die Motivation der Unternehmen wurde jedoch von den Autor:innen festgehalten:

*„In der Regel ist davon auszugehen, dass die Unternehmen auf einen Mehrfachnutzen abzielen, wenn sie ein BMM einführen: Etwas Gutes für die [Mitarbeiter:innen] tun und diese damit an den Betrieb binden, gleichzeitig bestimmte Problemlagen beseitigen, vielleicht auch Kosten senken und den Umweltschutz verbessern“ (ebd., S. 37).*

### 2.2.3 Rolle von Unternehmen und BMM in der Verkehrswende

Betriebe sind Quelle und Ziel von Wegen. Dadurch haben sie eine direkte Verbindung zur Mobilität. Zusammenfassend kann erläutert werden, dass das Mobilitätsmanagement eine Möglichkeit bietet, auf die Verkehrsmittelwahl der Beschäftigten (und Kunden) Einfluss zu

---

<sup>16</sup> 4905 Unternehmen wurden kontaktiert (IHK Köln 2019).

<sup>17</sup> Hier wird in der Studie auf die für diese Maßnahme absolut notwendige Flankierung mit intensiven, verständnisvollen Kommunikationsmaßnahmen hingewiesen.

nehmen. Dabei können infrastrukturelle Maßnahmen Anreize setzen. Jedoch auch betriebsintern harte Regelungen einen großen Einfluss. In den meisten Fällen gibt jedoch Handlungsdruck, ausgelöst durch konkrete Probleme, den Anstoß: Erreichbarkeitsdefizite insbesondere in Gewerbegebieten, kosten- und zeitintensive Parkplatzsuche, Mangel an Flächen, Verkehrsprobleme, kostenintensive Geschäftsreisen<sup>18</sup>, Unzufriedenheit der Mitarbeitenden<sup>19</sup>, (damit einhergehende) nachlassende Produktivität der Mitarbeitenden, hoher Krankheitsstand oder sogar Unfälle (vgl. BMVI 2018). Daneben kann auch ein Beitrag zu einem „green image“ Anlass für die Einführung eines betrieblichen Mobilitätsplans sein. Es ist sowohl möglich, dass die Initiative von den Beschäftigten ausgeht, als auch, dass sie „top-down“ von der Betriebsleitung angeordnet wird. Qualitätsunterschiede sind davon ohne genauere Betrachtung noch nicht abzuleiten. In einigen Fällen kann auch die Kenntnis über ein Förderprogramm den Ausschlag geben (vgl. ebd.).

Wie im Kapitel 2.1 dargelegt, sind die Emissionen im Verkehrssektor noch nicht nennenswert gesunken, sondern verbleiben aktuell noch konstant auf einem hohen Niveau. Zwar sind durch technischen Fortschritt (Antriebswende) bereits kleinere Erfolge erzielt worden, dennoch sind etwaige Rebound-Effekte<sup>20</sup> hiervon noch nicht abzuschätzen. Gleichzeitig sind die Vorteile von BMM für alle Beteiligten leicht ersichtlich und tragen nicht nur zum Umweltschutz bei, sondern haben auch finanzielle Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten. Auf dieser Basis scheint die Förderung des Betrieblichen Mobilitätsmanagement ein attraktives Mittel zum Erreichen der Klimaziele zu sein. Dennoch bleibt dieses Potenzial noch weitgehend ungenutzt.

Woran liegt das? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, soll im folgenden Abschnitt ein Überblick über die bereits bestehenden Förderprogramme im Bereich BMM gegeben werden.

---

<sup>18</sup> Wobei sich die Kosten sowohl in direkten Kosten für die Mobilität (Tickets oder Fahrtkosten) als auch in indirekten Kosten bspw. Arbeitszeiten von Mitarbeiter:innen, die im Stau stehen, niederschlagen können.

<sup>19</sup> Im Kontext des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Faktor.

<sup>20</sup> Durch Steigerung von Effizienz eines Produktes folgt ein Mehrverbrauch an Ressourcen. Maja Göpel beschreibt den Rebound-Effekt als „[...] eines der am meisten unterschätzten Hindernisse auf dem Weg in eine Nachhaltige Wirtschaftsweise“ (Göpel 2020, S. 99).

### 3 Stand des Wissens und der Praxis: Förder- und Beratungsmöglichkeiten

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu beleuchten, inwiefern Unternehmen in NRW durch staatliche Förder- und Beratungsinstrumente unterstützt und angeregt werden, Betriebliches Mobilitätsmanagement einzuführen. Dazu wird im vorliegenden Kapitel die Förder- und Beratungskulisse skizziert. Aufgezeigt werden die politischen Bemühungen, konkrete Fördermöglichkeiten sowie damit verbundene Instrumente. Unternehmen in NRW können heute sowohl auf Landesmittel, aber auch auf Förderprogramme des Bundes zurückgreifen. Dafür erfolgt im Folgenden eine Übersicht über die durch den Bund und vor allem durch das Land aufgelegten Programme. Neben Fördermöglichkeiten sind auch weitere richtungsgebende Instrumente, wie etwa die bundes- und landespolitische Agenda und der rechtliche Rahmen<sup>21</sup> relevant.

Als in besonderem Maße herausfordernd stellte sich die Literaturrecherche zu den Förderprogrammen dar. Dies ist vermutlich damit zu begründen, dass BMM als Thema mehrere Ministerien und diversen politische Strategien (bspw. zur Stadt- oder Wirtschaftsentwicklung) tangiert, selbst allerdings selten bis nie im Zentrum steht. Die Suche nach den Förderprogramme wurde vorrangig über folgende Wege durchgeführt:

- das Portal *förderfinder.nrw*
- das Portal *foerderdatenbank.de*
- die Webseiten der Ministerien
- die Netzwerke: *Zukunftsnetz Mobilität NRW* und *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität*

Um die Informationsbeschaffung auszuweiten, wurden in einigen Fällen zudem Autor:innen oder für vergangene Veranstaltungen zuständige Personen kontaktiert. Die unzureichende Datenlage, insbesondere zu den Evaluationen der Förderprogrammen des Bundes (siehe Kap. 3.4.), machte zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen (s. Kap. 1) die Befragung von Expert:innen erforderlich (siehe Kap. 4ff), um Informations- und Datenlücken zu schließen. Die Kapitel 2 und 3 dienen als Grundlage für diese Expert:innen-Interviews.

Die Ansatzpunkte zur Implementierung von BMM sind vielfältig und Fördermöglichkeiten können an unterschiedlichen Punkten ansetzen. So findet ein Zugang zu Fördermitteln meist entweder über den Gesundheitsaspekt für die Mitarbeitenden oder über Bemühungen zum Umwelt- und Klimaschutz statt. Fördergegenstand sind hingegen entweder die Beratung, bzw.

---

<sup>21</sup> BMM zählt auch auf Klimaschutzstrategien ein und kann so Teil von nationalen und internationalen Agenden sein. So spannt sich der rechtliche Rahmen von kommunaler Ebene bis auf die europäische Ebene.



die Unterstützung zur Erstellung von (ganzheitlichen) Konzepten oder die Umsetzung/ Teilfinanzierung konkreter Maßnahmen.

Für die langfristige Etablierung von BMM bedarf es zu Beginn immer der Erstellung eines betrieblichen Mobilitätsplans (siehe dazu Kap. 2.2.1.1). Diese Beratungsleistung kann entweder von den Unternehmen eingekauft werden oder das Wissen kann eigenständig z. B. über Broschüren erworben werden. Da das Thema Mobilitätsmanagement jedoch systemisch und komplex ist, haben Erfahrungswerte einen besonders hohen Stellenwert. Förderprogramme setzen hier an und zielen oftmals auf das Erstellen von Konzepten ab. Das Einführen eines umfassenden Konzepts zur betrieblichen Mobilität ist dabei jedoch in der Regel keine direkte Förderbedingung. Vielmehr ist die Beratung bei der strukturierten Einführung der Fördergegenstand. Dabei stehen aktuell vor allem Kommunen und kommunales Mobilitätsmanagement im Fokus der Förderung.

Gewissermaßen ist das kommunale Mobilitätsmanagement dem Betrieblichem Mobilitätsmanagement sehr ähnlich, mit dem Unterschied, dass sich das BMM auch an nicht kommunale Einrichtungen und Unternehmen richtet. Ein gravierender Unterschied ist an dieser Stelle allerdings noch zu nennen: Kommunales Mobilitätsmanagement kann unter Beachtung des EU-Beihilfe-Gesetzes besser finanziell gefördert werden. Bei der Förderung von Unternehmen muss immer überprüft werden, ob sie unter den Tatbestand der Beihilfe fallen. Der folgende Exkurs erklärt die relevanten Eckpunkte.

#### *Beihilfe nach Art. 107 II AEUV*

In einer Einordnung des Artikels 107 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) beschreibt Zimmer (2018) Beihilfe wie folgt:

*„Nach Art. 107 Abs. 1 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen“ (Zimmer 2018, S. 188).*

Eine Förderung, etwa in Form von Fördergeldern oder Beratungsangeboten, einzelner Unternehmen kann den Tatbestand der Beihilfe erfüllen und damit gegen EU-Recht verstoßen. Das AEUV sieht jedoch einige Ausnahmen vor: In Abs. 2 sind die Legalausnahmen geregelt, in Art. 107 Abs. 3 AEUV sind Ermessensausnahmen beschrieben. Klafki (2020, Minute 11) fasst die Legalausnahmen vom Beihilfenverbot in drei Kategorien zusammen:

- Regionalbeihilfen: Sie dienen dazu, Ungleichgewichte innerhalb der EU auszugleichen, wenn die Region bedürftig ist (Fördergebietskarte)
- Sektorale Beihilfen: Sie fördern bestimmte Wirtschaftszweige (u. a. Landwirtschaft, Transport)
- Horizontale Beihilfen: Sie verfolgen Ziele, die von Regionen und Wirtschaftszweigen unabhängig sind (u. a. Umweltschutz, Forschung & Innovation)

Die in Art. 107 Abs. 3 AEUV geregelten Ermessensausnahmen räumen der EU Kommission einen relativ weiten Entscheidungsspielraum ein (vgl. Klafki 2020); welcher jedoch

*„[d]urch die restriktive Auslegung der Ausnahmeregelungen des Art. 107 Abs. 3 AEUV [...] nicht nur die Zahl der gewährten Beihilfen niedrig [hält], sondern auch der Gleichmäßigkeit der Besteuerung innerhalb des Mitgliedstaats [dient], indem die Gewährung von Steuervergünstigungen für bestimmte Unternehmen oder Branchen erschwert wird“ (Zimmer 2018, S. 218).*

Es ist festzuhalten, dass dies eine große Herausforderung für die direkte Förderung von Unternehmen darstellt. Welchen Stellenwert diese Hürde hat, wird mit den Befragungen von Expert:innen in der vorliegenden Arbeit evaluiert (s. Kap. 5).

Um Unternehmen dennoch zu unterstützen und sie gleichermaßen zu motivieren, schließen sich Kommunen und Städte zu diesem Zweck mit Unternehmen(-sverbänden) zu sogenannten Mobilitätspartnerschaften zusammen.

### 3.1 Mobilitätspartnerschaften

Nicht zuletzt angestoßen durch 14 Klageverfahren der Deutschen Umwelthilfe gegen nordrhein-westfälische Städte<sup>22</sup>, wegen nicht Einhalten der Schadstoffgrenzwerte, waren Städte und Kommunen angehalten, Maßnahmen für die Luftreinhaltung umzusetzen, um Fahrverbote u. a. für Dieselfahrzeuge abzuwenden. Der Europäische Gerichtshof hatte Deutschland bereits wegen der NO<sub>2</sub>-Grenzwertüberschreitungen in den Jahren 2010-2016 verurteilt (vgl. Umweltministerium NRW 2021).

Ausgelöst durch den Handlungsdruck der Klagen schlossen einige Städte, darunter Düsseldorf, Essen und Oberhausen, Mobilitätspartnerschaften zwischen Wirtschaft und der Kommune ab. Mit dem Instrument der Mobilitätspartnerschaft verpflichten sich Unternehmen, vorher festgelegte Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität zu leisten und nachzuweisen. Im Gegenzug können sie öffentlichkeitswirksam darstellen, dass sie sich zu der

---

<sup>22</sup> Aachen, Bielefeld, Bochum, Bonn, Köln, Essen, Düsseldorf, Dortmund, Düren, Hagen, Gelsenkirchen, Paderborn, Oberhausen und Wuppertal

Mobilitätspartnerschaft bekennen und damit ihr „grünes Image“ verbessern.<sup>23</sup> Beispielhaft zeigt Abbildung 7 eine Verpflichtungserklärung für Unternehmen.

Das Umweltministerium NRW listet Mobilitätsmanagement als eine Maßnahme zur Luftreinhaltung auf (vgl. Umweltministerium NRW 2021). Neben dieser freiwilligen Verpflichtungserklärung im Rahmen von Mobilitätspartnerschaften nutzen einige Städte auch Fördermittel des BMVI, um Masterpläne für nachhaltige Mobilität zu erstellen.<sup>24</sup>

*Tabelle 2: Mobilitätspartnerschaften von Städten, die durch den Bundesgerichtshof angeklagt wurden (Quelle: eigene Darstellung)*

<b>Stadt</b>	<b>Information über Mobilitätspatenschaft</b>
<b>Aachen</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft auf der Website (Stadt und IHK), jedoch Beratungsangebot von der IHK für Betriebe.
<b>Bielefeld</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch umfassendes Mobilitätskonzept. IHK Bielefeld zog sich aus dem Prozess zurück. (vgl. Rupprecht Consult Forschung und Beratung GmbH 2018)
<b>Bochum</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft auf der Website der Stadt.
<b>Bonn</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch Programm zu BMM zwischen IHK und Stadt „jobwärts“ (vgl. Bonn/Rhein-Sieg 2021).
<b>Köln</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft auf der Website der Stadt.
<b>Essen</b>	Seit März 2019 Mobilitätspartnerschaft zwischen Umweltamt der Stadt, der Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Essen, der Essener Wirtschaftsförderungs-gesellschaft mbH, der Handwerkskammer Düsseldorf sowie der Kreishandwerkerschaft Essen (vgl. Stadt Essen 2018).
<b>Düsseldorf</b>	Seit November 2017 Mobilitätspartnerschaft zwischen der Landeshauptstadt Düsseldorf und der Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf, der Handwerkskammer Düsseldorf sowie der Kreishandwerkerschaft Düsseldorf (vgl. Düsseldorf 2021b).

<sup>23</sup> In einem Gespräch mit der IHK Nord-Westfalen räumte diese ein, dass die Zusammenarbeit zwischen den IHKn und der Stadt bei diesem Thema häufig angespannt verläuft. In der Folge stehen einige Städte zwar in sehr gutem Austausch zu diesem Thema, nutzen jedoch nicht den „eng gezurrten Rahmen“ einer Mobilitätspatenschaft, um diese Kooperation zu bekräftigen.

<sup>24</sup> Häufig wurde mit Mitteln aus dem „Sofortprogramm Saubere Luft 2017-2020“ der Bundesregierung gefördert, genauer dem Programm „Digitalisierung kommunaler Verkehrssysteme“.

<b>Dortmund</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch umfassendes Mobilitätskonzept. Umfassende Beteiligung der Öffentlichkeit (vgl. Dortmund 2021).
<b>Düren</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch Möglichkeit zur Beratung von Betrieben durch die Stadt „move me Arbeitswege DN“ (vgl. Stadt Düren 2021).
<b>Hagen</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch Mobilitätskonzept.
<b>Gelsenkirchen</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft auf der Website der Stadt.
<b>Paderborn</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft, jedoch Mobilitätskonzept (vgl. Stadt Paderborn 2021).
<b>Oberhausen</b>	Seit März 2019 Mobilitätspartnerschaft zwischen Wirtschaft und Stadt in Kooperation mit dem Fraunhofer UMSICHT und der Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung (vgl. Handwerksoffensive Energieeffizienz - NRW 2021).
<b>Wuppertal</b>	Keine Informationen über Mobilitätspartnerschaft auf der Website der Stadt, jedoch Kooperation der HWK im Rahmen eines Klima-Masterplans.
<b>Hamm<sup>25</sup></b>	Seit September 2020 Mobilitätspartnerschaft Stadt und Wirtschaftsvertreter (vgl. Kammer Forum Nr. 18).

---

<sup>25</sup> Hamm wurde in dieser Auflistung ergänzt, da die Stadt über eine Mobilitätspartnerschaft verfügt, obwohl sie nicht angeklagt wurde.

## Aufnahme in die Mobilitätspartnerschaft Düsseldorf

An die Geschäftsstelle der Mobilitätspartnerschaft Düsseldorf, 40200 Düsseldorf:  
Hiermit treten wir der Mobilitätspartnerschaft Düsseldorf bei.

### Angaben zum Unternehmen

Unternehmen	Branche/Gewerk
Straße	PLZ, Ort
Ansprechpartner	Telefon (Durchwahl) Fax
E-Mail	Internetadresse

### Wir sind Mitglied der

- Handwerkskammer Düsseldorf (HWK)       Industrie- und Handelskammer Düsseldorf (IHK)       Kreishandwerkerschaft Düsseldorf (KH)

Wir verpflichten uns, jährlich Beiträge gemäß dem von uns unterzeichneten Maßnahmenbogen zu leisten und nachzuweisen (erstmalig am 31.12.2018).

Wir erklären uns damit einverstanden, dass die Initialpartner der Mobilitätspartnerschaft Düsseldorf (die Landeshauptstadt Düsseldorf, die Industrie- und Handelskammer Düsseldorf, die Handwerkskammer Düsseldorf und die Kreishandwerkerschaft Düsseldorf) unsere Teilnahme öffentlich bekannt geben und damit zum Beispiel in Internetauftritten, Pressemeldungen oder elektronischen Medien werben.

Wir sind berechtigt, die Öffentlichkeit und Geschäftspartner auf unsere Unterzeichnung hinzuweisen und das Logo der Partnerschaft für nicht produktbezogene Werbung zu nutzen. Sollten wir gegen umweltrechtliche Maßnahmen verstoßen, darf das Logo nicht mehr genutzt werden.

Wir erklären uns außerdem mit der umseitigen Datenschutzerklärung einverstanden.

Name des/der Unterzeichnenden
Funktion

Firmenstempel
---------------

Abbildung 7: Aufnahmeantrag Mobilitätspartner Düsseldorf (Quelle: Düsseldorf 2021a)

### 3.2 Netzwerke in Nordrhein-Westfalen

Nachdem im oberen Abschnitt die Mobilitätspartnerschaften als Instrument zur (freiwilligen) Selbstverpflichtung vorgestellt wurde, wird im Folgenden eine weitere weiche Maßnahme vorgestellt, die Unternehmen in NRW anregen soll, sich mit dem Thema Mobilität auseinander zu setzen: die Netzwerkarbeit. Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit ist ein bedeutender Faktor für die Verbreitung des BMM. Eine Studie des ILS (2007) zeigt zudem am Beispiel einiger europäischen Nachbarländer, dass Öffentlichkeitsarbeit für die Verbreitung und Bekanntmachung von BMM als Planungstool elementar ist (s. dazu auch die Entwicklung des Mobilitätsmanagement in Abbildung 4, S. 17). Nicht zuletzt verdeutlicht das Beispiel

Niederlande, dass die übergeordnete Politik eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung von BMM als Instrument in der Verkehrswende spielt (vgl. BBSR 2019; Kemming et al. 2007).

Folgt man Reutter und Stiewe (2019) haben im Besonderen NRW und Baden-Württemberg eine strategische Förderpolitik für Mobilitätsmanagement. Blees (2019) führt darüber hinaus noch Aktivitäten im Rahmen der Einrichtung des „Fachzentrums Schulisches Mobilitätsmanagement“ in Hessen an. Allen drei Bundesländern gemein sind ihre Bemühungen, die Förderungen mit entsprechenden Netzwerken zu unterstützen. Für NRW gibt es zwei für das Mobilitätsmanagement bedeutende Netzwerke: Das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* sowie das erst 2021 in Kooperation mit der IHK Dortmund initiierte *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität*.

### 3.2.1 Zukunftsnetz Mobilität NRW

Gefördert durch das Verkehrsministerium (VM) NRW, ist es das erklärte Ziel des *Zukunftsnetz Mobilität NRW*, Städte, Kreise und Gemeinden in NRW auf dem Weg zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Mobilität zu unterstützen. Der Zusammenschluss aus partnerschaftlichen Zweckverbänden und Verkehrsverbänden hat Koordinierungsstellen an vier Standorten im Land (vgl. Zukunftsnetz Mobilität NRW 2021a; Blees 2019). Die Schwerpunktsetzung ist dabei die *„Etablierung eines kommunalen Mobilitätsmanagements in der Verwaltung – und dem dazugehörigen Change-Prozess [sowie die] Entwicklung von passgenauen Maßnahmen des Mobilitätsmanagements für [die] Kommune – und bei ihrer Umsetzung“* (Zukunftsnetz Mobilität NRW 2021a).

### 3.2.2 Das Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität der IHK

Ebenfalls durch das VM NRW beauftragt hat sich das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* der IHK zum Ziel gesetzt, die Verbreitung und Implementierung von nachhaltigem BMM im Land NRW voranzutreiben. Ziel ist es, die Kompetenzen, die bereits in einigen IHKn vorliegen<sup>26</sup>, zu bündeln, um die Angebote landesweit ausbauen zu können. Darüber hinaus ist als weiches Ziel formuliert: *„[...] [E]inen Bewusstseinswandel in Betrieben zu erreichen, die Mobilitätswende voranzubringen und den Wirtschaftsstandort NRW zu erhalten und weiterzuentwickeln“* (IHK zu Dortmund 2021b). Ex-Minister Wüst sieht im *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* eine Erweiterung des *Zukunftsnetz Mobilität NRW*. Das VM NRW fördert das neue Netzwerk mit rund 1 Mio. Euro bis voraussichtlich Dezember 2024 (vgl. IHK zu Dortmund 2021a).

---

<sup>26</sup> Siehe dazu auch Tabelle 2.

### 3.3 Rechtlicher Rahmen

Die *European Plattform on Mobility Management* (EPOMM) fasst in ihrem Strategiebuch, in dem die Mitgliedsorganisationen den Status Quo ihrer Länder zum Thema Mobilitätsmanagement vorstellen, zusammen<sup>27</sup>: *„It is not just about e-cars, automatic vehicles or digitalization, it is not just about infrastructure, technology or pricing, it is not just about market or regulation, it is not about one magic measure pretending to make it all. In fact, it is all about a puzzle“* (EPOMM 2018, S. 133). Gleichsam ist es nicht nur von der Förderung einzelner Maßnahmen abhängig, wie gut sich das (betriebliche) Mobilitätsmanagement als Planungstool in den einzelnen Ländern verankert. Vielmehr formen weiche und harte Rahmenbedingungen gemeinsam den Prozess. Während in den vorhergegangenen Abschnitten „weiche Maßnahmen“ zur Förderung und Bekanntmachung des Mobilitätsmanagements beschrieben wurden, folgt in diesem Abschnitt ein kurzer Überblick über rechtliche Instrumente zur Einflussnahme auf die betriebliche Mobilität. Zudem wird ein kurzer Blick über die Landesgrenzen ins europäische Ausland geworfen, bevor im nachfolgenden Unterkapitel auf die Förderprogramme des Bundes und der Länder zur Finanzierung einzelner Maßnahmen<sup>28</sup> eingegangen wird.

Noch bis in die 1960er Jahre war die Funktionsweise der Mobilität für die Arbeitswege von Mitarbeitenden bspw. in Fabriken und anderen großen Unternehmen äußerst effizient. Die Organisation der betrieblichen Mobilität funktionierte dabei schon über einfache Maßnahmen, wie etwa einem Werksbus, oder schlicht der Errichtung von Wohngebäuden in Laufnähe zum Werksgelände. Doch dann, so resümiert Monheim (2019),

*„[...] begann die Massenmotorisierung durch massiven Straßen- und Parkraumausbau, durch eine Baugesetzgebung, die eine autogerechte Erschließung der Betriebe fordert, durch eine Steuergesetzgebung, die privaten und betrieblichen Autobesitz subventionierte, durch eine staatlich geförderte Ansiedlungspolitik, die unter der Prämisse ubiquitärer Autoerreichbarkeit kaum noch Wert auf eine gute Anbindung im öffentlichen Verkehr (vor allem Schienenverkehr) legte und immer neue Gewerbegebiete in immer periphereren Lagen genehmigte“* (ebd., S. 72).

Im weiteren Verlauf seiner Einschätzung konsultiert Monheim (2019) der deutschen Stadt- und Regionalplanung einen linearen autozentrierten Systemausbau, der ungeachtet der Probleme

---

<sup>27</sup> Mitgliedsorganisationen engagieren sich für ein europäisches Land in der EPOMM, für Deutschland ist das BBSR vertreten. Vertreten sind außerdem (in engl. Alphabetischer Reihenfolge): Österreich, Belgien, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Norwegen, Portugal, Schweden, die Niederlande und Großbritannien.

<sup>28</sup> Wobei Maßnahmen in diesem Fall auch die Erstellung eines Mobilitätskonzeptes einschließen.

von allen Beteiligten – den Nutzer:innen, den Kommunen, den Planer:innen und der Politik – klaglos hingenommen wurde.

Das städtebauliche Leitbild der *autogerechten Stadt* brachte die gesamte Planung dazu, Städte – bildlich gesprochen – um das Auto herum zu planen. In vielen Städten ist dies noch heute im Stadtbild sichtbar: An den zahlreichen großen und breiten Straßen, den vielen Parkmöglichkeiten und nicht zuletzt insbesondere im Ruhrgebiet und in weiten Teilen NRW an der Fülle an Autobahnen, die soziale und geografische Infrastrukturen rigoros zertrennen (vgl. BBSR 2019). Neben den baulichen Gegebenheiten sind jedoch auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu nennen: Unter ihnen die steuerlichen Begünstigungen für Autofahrer:innen z. B. durch die Entfernungspauschale und auf betrieblicher Ebene das Dienstwagenprivileg.

Die Entfernungspauschale mindert gemäß § 9 Einkommenssteuergesetz (EStG) die zu versteuernden Einkünfte. Beschäftigte können so ihre Ausgaben für den Arbeitsweg mit einer Pauschale von 0,35€/km als sog. *Werbungskosten* ansetzen. Personen mit einem Einkommen unter 9.744 € (für das Jahr 2021), *Geringverdiener*, können zudem bei einem langen Arbeitsweg eine Mobilitätsprämie beantragen. Problematisch ist jedoch, dass die Art des Verkehrsmittels nicht festgelegt ist (§ 9 EStG) – lediglich Flüge sind nicht anrechenbar. Der Blick ins europäische Ausland zeigt hier eine spannende Alternative: Frankreich führte ein Pilotprojekt ein, nach dem für Fahrradfahrer:innen steuerliche Anreize geschaffen wurden und eine Kilometerpauschale anrechenbar war, die im Vergleich zu den Sätzen für PKW höher war (vgl. Schade 2019, S. 8).<sup>29</sup>

Auch in der Baugesetzgebung finden sich einige Vorteile für MIV-Nutzer:innen. Die wohl bekannteste und umstrittenste ist die Stellplatzverordnung. Sie regelt, wie viele Stellplätze für PKW bei „*wesentlichen Veränderungen*“ oder dem Bau eines neuen Gebäudes zur Verfügung gestellt werden müssen (§ 51 Abs. 1 BauO). Die Architektenkammer NRW (2021) geht davon aus, dass „*Folgereglungen*“ des Baugesetzes in Kürze auch die Stellplatzverordnung verändern werden. Inwiefern Begünstigungen und Modelle für ressourcenschonenden Verkehr, also z. B. umfassende standortbezogene Mobilitätskonzepte, dabei eine Rolle spielen, bleibt abzuwarten.

Der rechtliche Rahmen, der für die Subvention und Förderung von Elektromobilität gespannt wurde, ist facettenreich. So reicht er von weiter unten ausgeführten Fördermöglichkeiten bis hin zu steuerlichen Vergünstigungen: „*Die Kfz-Steuer orientiert sich künftig stärker am*

---

<sup>29</sup> „Zwischen 2014 und 2015 nahmen 18 verschiedenen große Unternehmen [...] teil. Die Kilometerpauschale führte nach ein paar Monaten zu einem Anstieg des Radfahrens um 25 Prozent und nach einem Jahr um ganze 125 Prozent sodass der Modalanteil des Radverkehrs von 4 auf 9 Prozent anstieg“ (Schade 2019, S. 8).



*Schadstoff-Ausstoß der Fahrzeuge. Je nach Höhe der Emissionen steigt sie stufenweise an. Steuerlich entlastet werden dagegen die Besitzer reiner E-Autos* (Bundesregierung 2020b). Die damalige Bundesregierung erhofft sich davon mehr Klimaschutz. Wie mit den unzureichend in der Fläche verteilten Lademöglichkeiten, der Rentabilität von Hybrid-Wagen sowie dem Beitrag zur Mobilitätswende umgegangen wird, kann kontrovers diskutiert werden. Die Regierung scheint sich dieses Spannungsfeldes jedoch bewusst:

*„Elektrofahrzeuge können nicht die einzige Strategie sein, um den Zielen des Klima- und Umweltschutzes im Straßenverkehr gerecht zu werden. Eine nachhaltige Verkehrswende gelingt nur, wenn der Fokus auch auf Vermeidung und Verlagerung gelegt wird“* (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) 2021, S. 21).

Obwohl dies ein sehr interessanter Aspekt ist, kann er im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter untersucht werden.

Im Zuge der Maßnahmen durch das Klimaschutzprogramm 2030 wurde der Steuersatz für die öffentlichen Verkehrsmittel auf sieben Prozent gesenkt (vgl. Bundesministerium für Finanzen 21.01.2020). Im Zuge der Steuererleichterungen in der zweiten Hälfte 2020 in Zusammenhang mit der Corona-Pandemie sank der ermäßigte Steuersatz (7 Prozent) um 2 Prozentpunkte (vgl. Bundesregierung 2020a); diese Erleichterungen wurden jedoch nur teilweise von den Verkehrsbünden an die Endkund:innen weitergegeben (vgl. RND (Redaktionsnetzwerk Deutschland) 2020). Die meisten Verkehrsbünde bieten zudem ein Jobticket an, welches vergünstigt ist und von der Steuer abgesetzt werden kann.<sup>30</sup>

Ein Blick in die europäischen Nachbarländer zeigt unterschiedliche Möglichkeiten. So haben einige Länder die Entwicklung von Betrieblichen Mobilitätsmanagementplänen und sog. Sustainable Urban Mobility Plans (SUMP) gesetzlich verankert, darunter Italien und Belgien, wo in Unternehmen bestimmter Größe bspw. ein:e Mobilitätsmanager:in eingestellt werden muss, der:die wiederum eng mit seinem/ihrem Pendant auf kommunaler Seite kooperieren muss (vgl. EPOMM 2018, S. 78). In einigen andern Mitgliedsländern wird, ähnlich wie in Deutschland, auf Partnerschaften zwischen Staat, Gemeinde<sup>31</sup> und Unternehmen gesetzt, aber auch andere Länder fördern das Mobilitätsmanagement durch (nationale) Förderprogramme (vgl. Schade 2019, S. 12). Schade (2019) misst in diesem Zusammenhang „harten“ Maßnahmen einen hohen Stellenwert bei: *„Das wohl stärkste Instrument ist die Verankerung des Mobilitätsmanagements in Gesetzen“* (Schade 2019, S. 8). Sie schlussfolgert weiter, dass sich

---

<sup>30</sup>Häufig muss ein Betrieb jedoch mit dem Verkehrsunternehmen kooperieren, damit die Mitarbeitenden das Jobticket zur Verfügung steht. Allerdings sind auch andere Tickets von der Steuer absetzbar.

<sup>31</sup> „Gemeinde“ ist hier als umfassender Begriff insb. für die in der Gemeinde lebenden Personen gemeint.

die Verkehrspolitik in einem Umbruch befände, bei dem Digitalisierung an Bedeutung gewinne: „*Es braucht neue und innovative Mobilitätslösungen, um Alternativen zum motorisierten Individualverkehr in diesen Gebieten anzubieten*“ (Schade 2019, S. 12).

### 3.4 Beratungsprogramme des Bundes

Im Rahmen dieser Arbeit sollen vor allem die staatlichen Fördermöglichkeiten des Landes im Fokus stehen, diese greifen jedoch vielmals auf die Bundesförderprogramme zurück. Im Folgenden werden deshalb zunächst die vier großen, bereits abgeschlossenen, Bundesförderprogramme *mobil.gewinnt*, *effizient.mobil*, *mobil.profit* und *Gute Wege* vorgestellt, da sie besonders einschlägig für das Thema des Betrieblichen Mobilitätsmanagements sind. Anschließend wird eine Übersicht über die durch nordrhein-westfälische Ministerien erlassenen Förderprogramme gegeben. Dies stellt eine Datenbasis dar, welche im zweiten Teil der Arbeit analysiert und bewertet werden soll.

Die Nachfrage nach Mobilitätsmanagement wächst, deshalb hat die Bundesregierung im Aktionsprogramm Klimaschutz 2020 das Handlungsfeld „Betriebliches Mobilitätsmanagement“ als einen wichtigen Baustein verankert (vgl. Richtlinie VDI-MT5110). Der VDI fasst die Aktivitäten des Bundes zur Förderung von BMM wie folgt zusammen:

*„[Die Bundesregierung] knüpft [mit dem Handlungsfeld BMM] an mehrere Förderprojekte im Bereich des Mobilitätsmanagements an, die in den vergangenen Jahren unter Federführung des Bundesumweltministeriums [...] und unter Beteiligung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) durchgeführt wurden [...]. So entwickeln in dem vom Bund geförderten Projekt ‚MobilProFit‘ Mobilitätsberater gemeinsam mit den am Projekt teilnehmenden Betrieben/ Unternehmen geeignete Mobilitätsmanagementmaßnahmen. Zudem gibt es weitere regionale Projekte mit ähnlicher Zielrichtung“* (Richtlinie VDI-MT5110, S. 2).

Die nachfolgende Tabelle 3 stellt die Zusammenfassungen des VDI zu den Förderprogrammen vor. Die vorliegenden Förderprogramme wurden in Teilen evaluiert. Die Evaluationen sind jedoch nicht in allen Fällen frei zugänglich, bzw. fertig gestellt.<sup>32</sup>

Durch die Durchsicht der zur Verfügung stehenden Steckbriefe der beiden Förderprogramme *effizient.mobil* und *mobil.gewinnt* können einige Eckdaten über die Unternehmen abgeleitet werden. Dazu wurden 81 Unternehmenssteckbriefe von den Webpräsenzen der

---

<sup>32</sup> So läuft der Link zur Evaluation von *effizient.mobil* auf der Website der dena mit Verweis auf die Umstrukturierung der Website ins Leere und auch eine Suche auf der neuen Website der dena war nicht erfolgreich. Die Evaluation wurde beim ILS angefragt, konnte jedoch nicht eingesehen werden. Stattdessen stand eine Mitarbeiterin vom ILS für ein Interview zur Verfügung.

Förderprogramme gesichtet. Es zeigt sich, dass es viele Motivationen genannt wurden, durch die Unternehmen an den Förderprogrammen teilnahmen: Meistgenannt waren dabei die Themen Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und die Gesundheit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wenngleich die Steckbriefe unterschiedliche Detailgrade über die Einsparungspotenziale enthielten (teilweise wurden Abschätzungen getätigt, teilweise nicht), gaben die Steckbriefe Auskunft über die durch- und eingeführten Maßnahmen. So wurde in sehr vielen Fällen eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Viele Unternehmen beschreiben, dass sie ihre Mitarbeitenden stimulierten, häufiger das Fahrrad und/oder den ÖPNV zu nutzen. Etwa die Hälfte der Unternehmen setzt zudem auf Elektromobilität. Einordnend ist zu sagen, dass diese Ergebnisse auf dem öffentlich zur Verfügung stehenden Daten basieren und selbstständig in eine Analyse überführt wurden.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Auf Nachfrage wird gerne die erstellte Tabelle zur Verfügung gestellt. Wegen der schlechten Darstellbarkeit auf DIN A 3 oder 4 ist sie nicht Teil des Anhangs.

Tabelle 3: Übersicht Förderprogramme des Bundes (Quelle: Richtlinie VDI-MT5110, S. 5 sowie eigene Recherche)

<b>Name des Programms</b>	<b>Zeitraum</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Anmerkung</b>	<b>Fördersumme</b>	<b>Evaluation</b>
<b>Effizient.mobil</b>	2008 bis 2010	Aktionsprogramm des BMUB im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative zur Verankerung des Mobilitätsmanagements in Betrieben und Kommunen	Neben der Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung der Akteur:innen standen vor allem die Förderung von 100 Erstberatungen und zwei Best-Practice-Wettbewerbe im Vordergrund. Das Projekt wird regional fortgeführt.	3.704.221 € Quelle: Nationale Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums (2018)	Geplant waren ein Fokus auf Erstberatungen von Unternehmen und Kommunen, die Erarbeitung einer Handlungsempfehlung sowie einer Dokumentation der Wirkungen des Mobilitätsmanagements. Diese Ziele wurden nach Angaben der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums (2018) erfüllt.
<b>Gute Wege</b>	2015 bis 2018	Projekt zur Initiierung von sicherer, umweltverträglicher und bezahlbarer Mobilität in Betrieben	Das Projekt wurde vom BMUB im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) gefördert und vom ACE umgesetzt. Es richtet sich insbesondere an Betriebe, Beschäftigte sowie Betriebs- und Personalräte.	In der Abschlusspräsentation keine Angaben.	Gute Wege ist aus effizient.mobil heraus unter Leitung des ACE entstanden. Die Abschlussevaluation ist zu einer Broschüre (vgl. ACE 2018) mit mehreren Artikel und Hintergrundinformationen angewachsen und bietet einen Einblick in Wissenschaft und Praxis des BMM. Ausgelegt darauf, das BMM bekannter zu machen, lag der Schwerpunkt des Projektes auf Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Der ACE. (2018) berichtet von 39

					Aktionstagen in Betrieben, 6 Fachkonferenzen, 45 Ausstellern auf eigenen Konferenzen, 27 Infoständen auf Veranstaltungen dritter; dabei wurden über 26.000 Personen erreicht, von denen etwa 30 Prozent Personal- und Betriebsräte, eine anvisierte Personengruppe, waren (vgl. ebd., S. 38).
<b>mobil.gewinnt</b>	2017 bis 2018 und 2018 bis 2020	Projekt mit dem Ziel den Wirtschaftssektor für den Klimaschutz zu aktivieren und Unternehmen an eine Umwelt- und ressourcenschonende und emissionsarme Mobilität heranzuführen.	Das Projekt ist in zwei Phasen eingeteilt. In Phase I (Laufzeit 2017 bis 2018) wurde ein bundesweiter Wettbewerb durchgeführt und 300 Erstberatungen für Betriebe gefördert. In Phase II (Laufzeit 2018 bis 2020) wird die Umsetzung der ausgezeichneten Projekte gefördert.	Keine Informationen, in den vorab Entwürfen, Zwischenberichten etc. keine Angaben.	In einer 5-Seitigen Zusammenfassung der „Zentralen Erkenntnisse und Kernbotschaften“ fassen Wedler et al. (2021) drei wesentliche Wirkungen von BMM zusammen: Klimaschutz, CO <sub>2</sub> -einsparpotenzial durch Home-Office sowie einer allgemeinen Einsparung von Ressourcen und Steigerung der Mitarbeitenden Zufriedenheit durch das BMM. <sup>34</sup>
<b>Mobil.Pro.Fit</b>	2013 bis 2016	Projekt, in dem BMM in bundesweit über 80 Betrieben eingeführt wurde, wobei	Das Projekt war ein Gemeinschaftsprojekt der B.A.U.M. Consult GmbH und des B.A.U.M.		Die Evaluation bzw. Prozessdokumentation fand für einzelne Regionen statt, alle Unternehmen, die am Programm

<sup>34</sup> Eine grobe Auswertung der zur Verfügung stehenden Daten (der Steckbriefe) aus den Projekten Mobil.Pro.Fit und Mobil.gewinnt befindet sich auf Seite 40.

		<p>Maßnahmen für eine nachhaltige und klimafreundliche Mobilitätsgestaltung umgesetzt wurden.</p>	<p>e. V. und wurde vom BMUB im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative gefördert. Es entstand aus dem Pilotprojekt MobilProFit, das in den drei Städten Dortmund, Unna und Hamm gemeinsam mit der Industrie- und Handelskammer Dortmund entwickelt wurde, und wird in mehreren Regionen fortgeführt.</p>		<p>teilgenommen haben, sind in einem Steckbrief erwähnt. Eine Zusammenfassende Evaluation gibt es dann nur für die Regionen. Die Beiratssitzungen des Projektes hätten jedoch nach Aussage auf der Website: „Entwicklungen des bundesweiten Modellprojekts kritisch-konstruktiv reflektiert und weiter geplant, um den Projekten innerhalb der Modellregionen eine noch fundiertere gemeinsame Grundlage zu bieten“ (vgl. B.A.U.M. Consult GmbH 2021).<sup>35</sup></p>
--	--	---	--	--	---

---

<sup>35</sup> Siehe Fußnote 34.

### 3.5 Förder- und Beratungskulisse des Landes NRW

Zunächst ist festzuhalten, dass die Recherche der Förder- und Beratungskulisse für NRW einige Hürden barg. Dies resultiert einerseits aus der Tatsache, dass das BMM als Instrument von unterschiedlichen Richtungen her adressiert werden kann. Wie nachfolgend in Kapiteln fünf und sechs dargelegt, besteht auch ein starker Zusammenhang zwischen dem professionellen Hintergrund und dem Interessenschwerpunkt, von dem aus das Thema BMM angegangen wird. Andererseits erschwert die große Bandbreite an möglichen Maßnahmen, die aus einem betrieblichem Mobilitätsplan erwachsen können, die Auflistung aller (Sachmittel-)Förderprogramme, welche potenziell einen Beitrag in der Unterstützung darstellen könnten. Die vorliegende Darstellung erhebt deshalb keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Abgeleitet aus dem nationalen Klimaschutzgesetz wurden in den Ministerien der Länder – für NRW u. a. vom VM, dem Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie und dem Umweltministerium – Förderprogramme für verschiedene Elemente und Phasen des BMM aufgesetzt. Förderungen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden in den Fokus stellen, sind dem Gesundheits- und Arbeitsministerium untergeordnet (s. dazu Tabelle 4).

Grundsätzlich sind die Bemühungen auch auf Landesebene in einerseits Beratungsangebote - hier werden meist Konzepte unterschiedlichen Detailgrads erstellt - und andererseits Förderungen von Anschaffungen und Infrastruktur unterteilt. Aktuell bieten das Verkehrsministerium, das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (später vereinfacht Gesundheitsministerium genannt), das Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz (später vereinfacht Umweltministerium genannt) sowie das Innenministerium Förderungen an.

Nordrhein-westfälische Unternehmen können sich sowohl auf Bundesfördermittel bewerben, als auch auf die landeseigenen Förderprogramme zurückgreifen. Teilweise sind die Zuschüsse sogar kombinierbar. Beratungen über mögliche Förderprogramme erhalten Unternehmen teilweise von den IHKn vor Ort oder ab demnächst<sup>36</sup> auch über das *Das Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* (vgl. IHK Köln 2021b; Bergische IHK 2021). Zusätzlich können sie eigenständige Recherchen, bspw. über die einschlägigen Portale durchführen.

#### 3.5.1 Förderung von Anschaffungen und Infrastruktur

Für die Förderung von Anschaffungen und Infrastruktur spielt das EU-Beihilferecht im Besonderen eine Rolle. Jedoch gibt es Möglichkeiten, sich bei der Anschaffung von E-Fahr-

---

<sup>36</sup> Zum Zeitpunkt der Erstellung (2021) der vorliegenden Arbeit nahm das Netzwerk seine Arbeit gerade erst auf.

zeugen (Autos, Fahrräder und Lastenräder) unterstützen zu lassen. Eine weitere Möglichkeit ist der Ausbau von ÖPNV-Infrastruktur. Hier gibt es Förderprogramme, die bspw. den ländlichen Raum fördern, oder sich auf Schienen-Verkehre und den adäquaten (Aus-)Bau von Mobilitätsstationen beziehen. Antragsfähig sind hier jedoch meist nur Kommunen.

Zuschüsse können Unternehmen für die Bereich Elektromobilität (Kap. 3.5.2), Lastenfahräder (Kap. 3.5.2) sowie die Themenbereiche Güterverkehr und Infrastruktur (Kap. 3.5.4 ) erhalten.

### 3.5.2 Elektromobilität

Für die Förderung von Elektromobilität bieten sich der Umweltbonus sowie weitere steuerliche Vergünstigungen an, die von der Bundesregierung gestellt werden. Der Erwerb eines neuen, elektrisch betriebenen Fahrzeuges wird gefördert (vgl. Bundesregierung 2021). Zudem können Unternehmen sich auf der Website der Landesregierung über verschiedene Fördermöglichkeiten informieren. Im Auftrag des NRW-Wirtschaftsministeriums fallen sämtliche Elektromobilitäts-Aktivitäten des Landes NRW gebündelt in die Dachmarke *ElektroMobilität NRW*. Durch den europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) subventioniert, agiert dabei im Kompetenzzentrum *ElektroMobilität NRW* die *EnergieAgentur.NRW* im Auftrag des NRW-Wirtschaftsministeriums an der Fortentwicklung der Elektromobilität in NRW (vgl. ElektroMobilität NRW 2021).

Das Programm *progres.NRW* hat den Themenbereich der emissionsarmen Mobilität, der Unternehmen die Möglichkeit gibt, batterieelektrische Fahrzeuge und Brennstoffzellenfahrzeuge, Konzepte, Studien und Analysen, Umsetzungsberatung und -konzepte sowie öffentlich und nicht öffentlich zugängliche Ladeinfrastruktur bezuschussen zu lassen (vgl. IHK Köln 2021a).

Das Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) bietet Unternehmen ebenfalls durch verschiedene Förderprogramme die Möglichkeit, sich mit Elektromobilität zu befassen. Darunter fallen das Förderprogramm *Erneuerbar Mobil*, das *Förderprogramm für die Anschaffung von Elektrobussen im öffentlichen Personennahverkehr* sowie das *Sofortprogramm Saubere Luft* (vgl. IHK Köln 2021a).

Darüber hinaus können besonders schadstoffstarke Fahrzeuge mit Unterstützung des Bundesamtes für Verwaltungsdienstleistungen Nachrüstung mit stickoxidmindernden Systemen von leichten und schweren Handwerks- und Lieferfahrzeugen tätigen (vgl. Bundesamt für Verwaltungsdienstleistungen 2021).

In der Übersicht in Tabelle 4 sind etwaige Förderungen zur Beschaffung von E-Autos für den Privatgebrauch nicht aufgeführt, da sie zwar Teil eines Mobilitätskonzeptes sein können, jedoch



zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, die Förderungen für Unternehmen in den Fokus zu nehmen.

### 3.5.3 Lastenfahrräder

Elektrisch betriebene Lastenfahrräder können ebenfalls durch *elektroMobilität NRW* für Betriebe bezuschusst werden. Darüber hinaus bietet auch das *progres.NRW* Programm immer wieder Fördermöglichkeiten dazu an. Teilweise können Fördermittel auch über die jeweiligen Städte eingeworben werden.

Über das Bundesamt für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle (BAFA) können Unternehmen gewerblich genutzte Elektro-Lastenräder mit bis zu 2.500 € (max. 25 Prozent des Anschaffungswertes) bezuschusst bekommen (vgl. BAFA 2021).

### 3.5.4 Güterverkehr und Infrastruktur

Auch im Bereich Güterverkehr und Infrastruktur können diverse Maßnahmen und Anschaffungen subventioniert werden. Deckt die Erstellung eines standortbezogenen Mobilitätskonzeptes auf, dass ein Unternehmen (oder ein Zusammenschluss von Unternehmen) mangelhaft an den ÖPNV angeschlossen ist, so muss über eine geeignete Kooperation mit der zuständigen Kommune oder Stadt nachgedacht werden. Die Erstellung eines solchen Konzepts kann jedoch gefördert werden. Beispielhaft zu nennen ist das Förderprogramm, das aus den Verwaltungsvorschriften zum Gesetz über den öffentlichen Personennahverkehr in NRW §14 vom VM NRW resultiert.

Radverkehr kann bspw. im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums (Bundeswettbewerb Klimaschutz durch Radverkehr) durch den Förderaufruf für modellhafte investive Projekte zum Klimaschutz durch Stärkung des Radverkehrs gefördert werden, wenn sich Unternehmen mit Kommunen zusammenschließen (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) 2017).

Fördermöglichkeiten für die verbesserte Fahrzeugausstattung (wie bspw. die Abbiege-Assistenz für LKWs) werden hier nicht weiter aufgeführt, da diese Subventionen eher der Logistik-Branche zugerechnet werden und damit außerhalb des Fokus' dieser Arbeit stehen.

Tabelle 4: Übersicht Förderprogramme des Landes NRW (Quelle: eigene Darstellung)

<b>Förderprogramm</b>	<b>Fördergeber</b>	<b>Förderziel</b>	<b>Mögliche Leistungen</b>	<b>Förderhöhe</b>	<b>Auslaufdatum</b>
<b>Vernetzte Mobilität und Mobilitätsmanagement</b>	VM über die jeweils zuständige Bezirksregierung	Maßnahmen zur Verbesserung einer verkehrsmittelübergreifenden Mobilität	Beratungsleistungen für Mobilitätsmanagement-Maßnahmen, Planungsroutinen oder einzelgruppen- und standortbezogenes Mobilitätsmanagement etablieren	bis 80 Prozent der Gesamtkosten mindestens 12.501,00 € Fördersumme	31.12.2024
<b>Förderung der Nahmobilität – Sonderprogramm „Stadt und Land“</b>	VM	Radverkehr	Radverkehrsanlagen und Fahrradabstellanlagen im öffentlichen Verkehrsraum	Die Bundesmittel werden durch eine ergänzende Landesförderung aufgestockt. Der Gesamtfördersatz beträgt somit bei strukturschwachen Gebieten 95 Prozent und ansonsten 90 Prozent.	„Schlussverwendungs-nachweis muss bis Ende 2023 abgeschlossen sein“
<b>Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen aus progres.nrw - Programmbereich Emissionsarme Mobilität</b>	Innenministerium	Elektrofahrzeugen und Ladeinfrastruktur, Erstellung von Konzepten	Fördermöglichkeit für Elektromobilität (Fokus auf Städte)	a) Beratungsleistungen und die Erstellung von Konzepten, Studien und Analysen, b) Erwerb, Leasing oder Langzeitmiete von Neufahrzeugen, c) Erwerb von neuen elektrischen Lastenfahrrädern sowie d) Erwerb und Errichtung fabrikneuer Ladeinfrastruktur. Bagatellgrenze 350 €, Max. Fördersumme 500.000 € Jahr/Antrag	31.12.2025
<b>Zuwendungen für die</b>	LANUV NRW	Unternehmensaktivitäten zur Stärkung	umweltfreundliche Mobilität	abh. Von der Art des Vorhabens Bagatellgrenzen 12.500 €/ 25.000€	31.12.2021

<b>Umweltwirtschaft des Landes NRW</b>		der Wettbewerbsfähigkeit der Umweltwirtschaft in NRW fördern.			
<b>Potenzialberatung und Bildungscheck</b>	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW	Zur Stärkung der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit insbesondere KMU werden über Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF) Beratungsleistungen gefördert.	Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität von Arbeitskräften	50 Prozent der Netto-Kosten, jedoch max. 500,00 € pro Beratungstag max. 10 Beratungstage innerhalb von 3 Jahren (ab 01.07.22 geringere Sätze)	Für die Beratungschecks treten ab 01.07.2022 Veränderungen in Kraft, es wird jedoch weiter eine Fördermöglichkeit geben.

### 3.5.5 Förderungen von Beratung

Wie in Kapitel 2.2.1 bereits erwähnt, beginnt das Einführen von BMM mit einer umfassenden Bestandsanalyse, sodass Maßnahmen für einen betrieblichen Mobilitätsplan passgenau erstellt werden können. Beratungsunternehmen haben sich auf die Erstellung solcher Konzepte spezialisiert und begleiten Betriebe und Unternehmen im Prozess. Einige Förderprogramme setzen nun genau hier an. Die Beratungsleistungen können (teilweise) erstattet werden. Eine gute Übersicht über Personen, die beraten, bietet die „Berater\*innen-Liste“ der DEPOMM (vgl. DEPOMM 2020).

Erst wenn der Mobilitätsplan erstellt ist, zeichnet sich ab, welche konkreten Anschaffungen, Umbauten oder materiellen Veränderungen notwendig sind. Teil der Beratungsleistung kann dann auch sein, gezielt für diese Maßnahmen Fördermöglichkeiten aufzuzeigen.

Neben (staatlichen) Förderungen kann auch ein Kredit bspw. bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) in Betracht gezogen werden (vgl. KfW 2021).

### 3.6 Zwischenfazit

Es wird deutlich, dass es bisweilen kein „alles aus einer Hand“-Förderprogramm gibt, welches Unternehmen auf allen Ebenen der Erarbeitung, Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Mobilitätsplans begleitet. Die Verzahnung von verschiedenen Programmen ist jedoch möglich und es wird immer mehr zur Aufgabe der Berater:innen, den Unternehmen geeignete Möglichkeiten aufzuzeigen.

Insgesamt kann bemängelt werden, dass kein Gleichgewicht zwischen der Förderung von elektrisch betriebenen Autos und Fahrrädern vorliegt. Auch wurde die Schwierigkeit des Informationsgewinns beschrieben. Diese Tatsache wird im Rahmen der Interviews abgeklärt.

Dennoch wird sehr deutlich, dass das Land NRW mit den in einigen großen Städten geschlossenen Mobilitätspartnerschaften und insb. mit den beiden Netzwerken einen starken Fokus auf Vernetzung legt. Kritisch wird in der Literatur diskutiert, welche Rolle der rechtliche Rahmen und die aktuelle Gesetzeslage für die Förderkulisse und die Verbreitung von BMM spielt. Hier ist insb. an das EU-Beihilfe-Gesetz zu denken. Wie ist die Ausgangslage für Unternehmen in NRW zu bewerten? Welche Rolle nimmt NRW im deutschlandweiten Vergleich ein? Welche Hürden aber auch welche Chancen birgt die aktuelle Förderkulisse? Diese Fragen sollen durch die Expert:innen-Interviews näher betrachtet werden. Im Folgenden wird dafür die Methodik genauer beschrieben und von anderen Erhebungsmethoden abgegrenzt.

## 4 Methodische Vorgehensweise

Um herauszufinden, wie das Land NRW die ansässigen Unternehmen unterstützt, ihre betriebliche Mobilität ressourcenschonender zu gestalten und wie sich dabei die Förderkulisse zum BMM zusammensetzt, wurde zu Beginn eine umfassende Literaturrecherche angefertigt (siehe dazu Kapitel 2 und 3). Im Anschluss sollen neun Expert:innen-Interviews dazu dienen, diese Informationen zu ergänzen. Dabei werden Details, die so aus der Literatur nicht zu entnehmen sind, sowie Daten, die von der Literatur nicht abgebildet wurden, hinzugefügt. Zusätzlich dienen die Interviews dazu, die Förderkulisse und den Status Quo in NRW zu beurteilen und von verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Für die Auswertung der Interviews wurde die Qualitative Inhaltsanalyse mit dem methodischen Vorgehen nach Udo Kuckartz (2007; 2018) gewählt. Im folgenden Abschnitt wird zunächst das empirische Vorgehen begründet (Kap. 4.1), anschließend die Erhebungsmethode vorgestellt (Kap. 4.2), bevor abschließend das Vorgehen der Auswertungsmethode skizziert wird (Kap. 4.3).

### 4.1 Vorstellung und Begründung der Vorgehensweise

Wie eingangs bereits dargelegt, sind die Potenziale zur Einsparung von Emissionen im Verkehrssektor noch weitestgehend ungenutzt (vgl. Schelewsky et al. 2020; UBA 2021). Emissionen, die auf berufsbedingten Wegen entstehen, bieten hier einen guten Ansatzpunkt. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zielt darauf ab, herauszufinden, wie und wodurch Unternehmen stimuliert werden, sich langfristig mit dem Thema der Mobilität ihrer Mitarbeitenden zu beschäftigen und in der Folge zu einer Reduktion der Emissionen beitragen zu können. Dazu werden der Einfluss, den die Förderprogramme haben sowie im entfernten Sinne auch weitere politische Instrumente, untersucht.

Kruse et al. (2015, 50f) stellen qualitative Argumente wie folgt dem „quantitativen Kritiker“ gegenüber: *„Das quantitative und das qualitative [Forschungs-]Paradigma stehen sich nicht gegensätzlich oder hierarchisch gegenüber, sondern sie verhalten sich forschungslogisch zwingend komplementär zueinander“*. Die teilweise rivalisierenden Forschungsansätze gegeneinander zu vergleichen, übersteigt den Rahmen der vorliegenden Arbeit. Über diesen „Paradigmenstreit“ sei jedoch auf die Zusammenfassung von Kruse et al. (2015, S. 51) verwiesen: *„Der Paradigmenstreit zwischen ‚Quant‘ und ‚Qual‘ gilt zwar als beigelegt, dennoch müssen sich qualitativ Forschende immer noch bzw. immer wieder Polemiken bzgl. ihrer (qualitativen) Forschungsarbeiten anhören“*.<sup>37</sup> Unter Betrachtung der nachfolgenden Argumente wurde die Eignung beider Verfahren gegeneinander abgewogen und sich daraus ableitend für einen qualitativen Zugang entschieden.

---

<sup>37</sup> Sie verweisen auf weitere ausführlichere Ausführungen von Holweg (2005) und Reichertz (2007).

Eine umfassende quantitative Evaluation hätte durch die Abfrage bspw. mittels eigens erstellter Fragebögen stattfinden können. Dieses Vorgehen wäre jedoch aus folgenden Gründen herausfordernd gewesen:

(1) Der Zugang zu den potenziellen Mittelempfänger:innen: Zunächst scheint es aufgrund von diversen Faktoren – am bedeutendsten jedoch dem Faktor Datenschutz – schwierig, Unternehmen zu erreichen, die einen solchen Fragebogen ausfüllen können<sup>38</sup> und wollen. Als besonders schwierig wurde eingestuft, Unternehmen ausfindig zu machen, die sich mit dem Thema BMM bereits beschäftigt haben, sich aber bewusst dagegen entschieden haben, dieses einzuführen.

(2) Von Seiten der Fördermittelgeber:innen: Die Förderung eines BMM ist an sehr viele unterschiedliche Ministerien und Zuständigkeiten gebunden. Wenn es gut durchgeführt ist (vgl. Kapitel 2.2.1.2), verbindet es effektiv zudem unterschiedliche Themenbereiche, wie z. B. Umwelt, Gesundheit, soziale Gerechtigkeit und Mobilität. Das macht es mitunter schwieriger, geeignete Adressat:innen für einen möglichen Fragebogen zu finden. Zudem sind deutlich weniger Personen für die Fördermittelvergabe zuständig, welches zu einem Ungleichgewicht der Datensätze zwischen Vergabe und Empfangsseite führt.

(3) Die Interpretierbarkeit der Daten: Eine quantitative Analyse kann Aufschluss darüber geben, welche Faktoren für eine gewisse Anzahl an Unternehmen als wichtig erscheinen. Betriebliches Mobilitätsmanagement hängt jedoch von sehr vielen individuellen Faktoren ab, sodass generalisierte Aussagen zwar zu treffen sind, jedoch häufig der Einordnung in einen Kontext bedürfen, der durch einen Fragebogen nur bedingt abzufragen ist. So wären bspw. keine validen Rückschlüsse auf die Hintergründe zu hemmenden Faktoren möglich; potenzielle Erklärungen wären dabei nur Deutungsversuche (vgl. Kruse et al. 2015, S. 51f).

Aus diesen Gründen wurde für die vorliegende Arbeit die qualitative Forschung als geeigneter erwogen. Im Folgenden soll zunächst die Wahl der Erhebungsmethode – das Expert:innen-Interview – und anschließend die Wahl der Auswertungsmethode – die Inhaltsanalyse – vorgestellt werden.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Der Datenschutz wird insb. dann relevant, wenn man gezielt an Unternehmen, die bereits an Förderprogrammen teilgenommen haben, herantreten möchte. Diese Informationen sind meist nicht öffentlich zugänglich (s. Kap. 5.3).

<sup>39</sup> Kuckartz (2018, S. 24) weist darauf hin, dass die Qualitative Inhaltsanalyse des Öfteren als Erhebungsmethode ausgelegt wird, deshalb sei – im Sinne seines Hinweises – an dieser Stelle auf diese Ausdifferenzierung hingewiesen.

## 4.2 Expert:innen-Interviews als Erhebungsmethode

Umfassende Details zur Ausgestaltung und Praktikabilität der Förderkulisse sind nicht leicht zugänglich. Erschwerend kommt hinzu, dass die Evaluationen der Förderprogramme nur unzureichend Aufschluss über die Qualität der Förderkulisse gibt. Aufschluss über diese Wissenslücken sollen Expert:innen-Interviews geben.

Zu Recht bemerken Liebold und Trinczek (2009) die Ungenauigkeit des Begriffs *Expert:innen-Interview*, wenn sie bemängeln „[...] die Spezifizierung des Verfahrens qua Verweis auf den Interviewpartner sowie dessen spezifische Qualität (*Experte*) ist ungewöhnlich“ (ebd., S. 32). In diesem Sinne sei auch für die vorliegende Arbeit spezifiziert, dass es sich um leitfragengestützte Expert:innen-Interviews handelt.

Bogner et al. (2014, S. 2) nennen zwei wesentliche Ziele von Expert:innen-Interviews: Theoriegenerierung und Informationsgewinnung. „Die Befragten verfügen über privilegierte Zugänge zu bestimmten Informationen, über die wir als Forscher nicht verfügen“ (Bogner et al. 2014, S. 17). Folgt man Bogner et al. (2014) weiter, gehen sie auf die hervorstechende Qualität von Expert:innen-Wissen ein. Sie schreiben Expert:innen sog. Insiderwissen zu. Besonders um die Hintergründe über hemmende und fördernde Faktoren der Förderkulisse zu untersuchen, sind diese „[...] privilegierte[n] Zugänge zu bestimmten Informationer“ (ebd., S. 17) erforderlich.

Für die vorliegende Arbeit wurden deshalb ganz im Sinne der Argumentation von Bogner, Littig et al. (2014, S. 4) für die Befragung sowohl Ministerialbeamten und Wissenschaftler:innen als auch Unternehmens-Führer:innen die Funktion einer Expertin bzw. eines Experten zugeschrieben und deren Rekrutierung forciert (zum Verfahren der Rekrutierung der Interviewpartner:innen s. Kap. 4.2.2.1).

Zusammenfassend erschien das Expert:innen-Interview im vorliegenden Fall als ein geeignetes Instrument. Für den Umfang einer Masterarbeit wurden hierfür eine Anzahl von mindestens acht Interviews vorgeschrieben und mit der Durchführung von neun Interviews erfüllt.

### 4.2.1 Erkenntnisleitende Fragestellungen: Der Fragebogen

Ausgehend von der Literaturrecherche und dem damit gewonnenen Wissen, ergänzt durch einige informelle Gespräche mit Personen aus dem Feld, wurde ein Leitfaden für die Interviews erstellt, welcher sich im Anhang (Anhang I) dieser Arbeit einsehen lässt.

Der Leitfaden besteht aus drei Teilen: Im Ersten Teil steht die Funktionsweise des BMMs im Fokus. Er dient dazu, einzuordnen von welchem Standpunkt aus, bzw. mit welcher Motivation,

die Expertin oder der Experte argumentiert.<sup>40</sup> Dieser Teil umfasst vier bis fünf Fragen. Der zweite Teil, der den weitaus größten Teil der Befragung einnimmt, beinhaltet Fragen zur Förder- und Beratungskulisse sowie der Beurteilung des Status Quos in NRW. Abgeschlossen wurden die Interviews mit zwei offenen Fragen, die maßgeblich der Bewertung und Einschätzungen dienen. Durch ihren freien Charakter sollten die offenen Fragen die Expert:innen anregen, außerhalb ihrer Ressorts zu argumentieren und einen Ausblick auf die Entwicklungen des Themas BMM zu geben.

Der Ablauf der Interviews wurde in allen neun Fällen gleich strukturiert. Nach der Begrüßung und einigen einleitenden Worten zum Datenschutz und zu organisatorischen Punkten folgte ein freies Gespräch. Der Leitfaden diente dabei einer groben Orientierung. Die Reihenfolge der Fragen richtete sich stark am Gesprächsfluss aus. Dennoch wurde sichergestellt, dass alle Themenbereiche abgedeckt wurden. In einigen Fällen konnten die Expert:innen zu Fragen keine Auskunft geben. Drei Expert:innen bekamen auf Nachfrage den Leitfaden bereits vorab.

#### 4.2.2 Datenerhebung: Die Interviews

Insgesamt wurden neun Expert:innen befragt. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Personen zu befragen, die auf Entscheidungsebene, bzw. in der Koordination tätig sind. Dazu wurden vier Personengruppen definiert, denen die Expert:innen zugeteilt wurden. Die Personengruppen lauten:

1. Fördermittelgeber:innen
2. Fördermittelempfänger:innen
3. Wissenschaft
4. Netzwerke

Hierbei ist anzumerken, dass für die Gruppe der Fördermittelempfänger:innen in Vertretung Mitarbeitende der Industrie- und Handelskammern befragt wurden, die mit dem Thema BMM betraut sind. Am Ende des nächsten Unterkapitels befindet sich eine Übersicht der interviewten Personen inkl. Zuordnung zu den Gruppen (siehe Tabelle 5, S. 55).

##### 4.2.2.1 Rekrutierung der Interviewpartner:innen

Zunächst wurden die oben genannten Gruppen von Expert:innen gebildet. Anschließend folgte eine Internetrecherche, wer zutreffende Personen sind. Abhängig davon, ob ein persönlicher Kontakt aus dem Netzwerk der Autorin bestand, oder es eine Möglichkeit über das Lern- und Arbeitsumfeld ergab, wurden diese Personen per E-Mail kontaktiert. Weitere Anfragen

---

<sup>40</sup> Der Fragebogen wurde nach den ersten Interviews leicht angepasst. So wurde insb. die Frage nach den Zielen von BMM ergänzt, da sich herausstellte, dass die Expert:innen offensichtlich unterschiedliche Motivationen für die Einführung von BMM priorisierten.



erfolgten zudem als „Kalt-Akquise“, so bspw. die Vertreter:innen des Verkehrsministeriums und der G.I.B.. Aus den initialen Interviews ergaben sich weitere Kontakte und Interviews.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die positive Rücklaufquote sehr hoch war und dies, obwohl die angesprochenen Personen teils in hohen Führungspositionen agieren. Telefonische Vorabanfragen (teilweise über die jeweiligen Sekretariate) haben sich, zusammen mit einer frühzeitigen Anfrage unter Nennung des konkreten Forschungsvorhabens, als sehr hilfreich erwiesen.<sup>41</sup> Für die vorliegende Arbeit wurden die in der folgenden Tabelle aufgeführten Personen interviewt.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Eine beispielhafte Interviewanfrage in Form einer E-Mail befindet sich im Anhang (Anhang II) dieser Arbeit.

<sup>42</sup> Eine Person darf nicht namentlich genannt werden (s. Kap. 4.3.1).

Tabelle 5: Übersicht Interviewpartner:innen (Quelle: eigene Darstellung)

<b>Name</b>	<b>Positionsbeschreibung</b>	<b>Arbeitgeber/Institution</b>	<b>Zuordnung Funktion</b>	<b>Referenzname im Text</b>
<b>Bendig, Andreas</b>	Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung	G.I.B. – Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung mbH <sup>43</sup>	Fördermittelgeber:innen	Bendig (G.I.B.)
<b>Haendschke, Stefan</b>	Leiter der Geschäftsstelle	DEPOMM – Deutsche Plattform für Mobilitätsmanagement	Netzwerke	Haendschke (DEPOMM)
<i>anonym</i>	Mitarbeiterin, Forschungsgruppe Mobilität und Raum	ILS – Institut für Landes- und Stadtplanung, Dortmund	Forschung	ILS-Mitarbeiterin
<b>Marschall-Meyer, Marion</b>	Leiterin Infrastruktur und Mobilität Geschäftsbereich Standortpolitik	IHK Köln	Fördermittelempfänger:innen	Marschall-Meyer (IHK K)
<b>Peltzer, Stefan</b>	Leiter des Referats Mobilität, Energie, Nachhaltiges Wirtschaften	IHK Dortmund und Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität	Fördermittelempfänger:innen und Netzwerk	Peltzer (IHK Do)
<b>Resch, Timo</b>	Referent für Mobilität	Zukunftsnetz Mobilität NRW	Netzwerke	Resch (Zukunftsnetz)
<b>Scharfenberg, Peter</b>	Fachreferent Klimaschutz und Energiemanagement	HWK Düsseldorf	Fördermittelempfänger:innen	Scharfenberg (HWK D)
<b>Stiewe, Mechthild</b>	Mobilitätsmanagerin, bis 2020 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am ILS	Stadt Bochum, ehemals ILS Dortmund	Forschung	Stiewe (Bo/ILS)
<b>Unger-Azadi, Evelin</b>	Referentin im Referat Mobilitätsmanagement, kommunale Mobilitätskonzepte	Verkehrsministerium NRW	Fördermittelgeber:innen	Unger-Azadi (VM)

<sup>43</sup> "Die G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH wurde 1986 vom Land Nordrhein-Westfalen als Alleingesellschafter gegründet. Das Land wird vertreten durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales" (G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH 2022).

#### 4.2.2.2 Dauer, Art und Umfang der Befragung

Die Interviews wurden per Videokonferenz mit ZOOM durchgeführt. Dazu wurde die Aufnahmefunktion der Software genutzt. Ein Interview wurde auf Wunsch der Expertin per Telefon durchgeführt. Wenngleich Videokonferenzen sich deutlich von face-to-face-Interviews unterscheiden, da der direkte und persönliche Austausch nur visuell im Video übertragen wird, so heben sie sich dennoch von reinen Telefoninterviews ab. Videotelefonie erlaubt es den Nutzenden sich auch während des Interviews zu sehen, wodurch die Interaktion während des Gesprächs – im Vergleich zur reinen Telefonie – um eine wesentliche Dimension der Kommunikation erweitert wird. Diese auszuwerten steht nicht im Fokus dieser Arbeit, war jedoch mit Ermessen dem Aufbau einer guten Gesprächsatmosphäre dienlich.

Die Interviewtermine waren jeweils für eine Stunde angesetzt um genügend Zeitpuffer zu haben. Die tatsächliche Interviewzeit lag zwischen 35 und 50 Minuten.

Die Autorin begegnete den Expert:innen unvoreingenommen und neutral. Erläuterungen, bspw. zu bereits befragten und/oder eingeladenen weiteren Expert:innen, wurden stets erst gegen Ende des Gesprächs beantwortet, um die Expert:innen möglichst nicht in ihren Antworten zu beeinflussen.

Die Interviews orientierten sich, wie bereits oben beschrieben, in großen Teilen am vorgefertigten Leitfaden, wobei die Reihenfolge an den Gesprächsfluss angepasst wurde. Wenn nötig wurden Nach-, Vertiefungs- sowie Verständnisfragen gestellt. Das Interview endete mit einer abschließenden Frage, ob alle wichtigen Punkte genannt wurden, wodurch sichergestellt werden konnte, dass die Expert:innen noch Einfluss auf die angesprochenen Themenbereiche erhielten.<sup>44</sup>

### 4.3 Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode

Um Erkenntnisse aus den Expert:innen-Interviews zu gewinnen, nutzt die vorliegende Arbeit die Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2007; 2018). Dazu wurden Aufzeichnungen der Interviews zunächst transkribiert (s. Kap. 4.3.1) und anschließend mittels der Kriterien der Qualitativen Inhaltsanalyse sortiert und ausgewertet (s. Kap. 4.3.2). Das Vorgehen wird im Folgenden dargestellt, zunächst wird jedoch einleitend die Qualitative Inhaltsanalyse beschrieben.

---

<sup>44</sup> Es ist jedoch positiv festzuhalten, dass hier keine Themenfelder genannt wurden, die als „ausgelassen“ oder „vergessen“ von den Interviewten wahrgenommen wurden, bzw. deren Ergänzung eingefordert wurde.

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Informationen aus einem Datensatz – im vorliegenden Fall der Interviews – zu filtern, sie in ein geeignetes Format zu transformieren und in diesem Format weiter zu bearbeiten.

Die sozialwissenschaftlich ausgerichtete Methode der strukturierten Inhaltsanalyse bietet die Möglichkeit qualitative Interviews methodisch valide aufzubereiten.<sup>45</sup> Sie definiert sich dabei als

*„[...] gleichermaßen systematisches und valides Verfahren mit dem Ziel einer zusammenfassenden Beschreibung des Materials [...]. Diese Beschreibung erfolgt, indem relevante Bedeutungsaspekte als Kategorien eines Kategoriensystems expliziert und relevante Teile des Materials den Kategorien dieses Kategoriensystems zugeordnet werden“* (Schreier 2014, S. 20).

Während Mayring ein stärker theoriegeleitetes Verfahren skizziert, hebt Kuckartz die Bedeutung deduktiv erarbeiteter Kategorien hervor (vgl. ebd., S. 2). Auch arbeitet Kuckartz mit einem Wechsel aus induktiven und deduktiven Schritten, was in der Abbildung 9 am iterativen Verfahren besonders deutlich wird.

Eine qualitative Auswertung erweist sich angelehnt an Kuckartz et. al. (2007, S. 66ff) als sinnvoll, als dass sie verdeutlichen, dass durch die qualitative Forschung kontextsensitive Daten erhoben werden können, die die Komplexität der Wirklichkeit berücksichtigen. Was den Autor:innen zufolge die Ganzheitlichkeit und Komplexität der Wirklichkeit treffender abbilden kann. Für das vorliegende Forschungsvorhaben, dessen Ziel eine Analyse und Bewertung der aktuellen Ausgangslage für Unternehmen innerhalb der Relevanzsetzungen der Expert:innen ist, stellt sie deshalb eine günstige Methode dar. Dazu setzt die Arbeit auf der Ebene der Entscheidungsträger:innen als Interviewpartner:innen an.

#### 4.3.1 Aufbereitung der Daten: Die Transkription

Zur Auswertung mit der von Udo Kuckartz in den 1990er Jahren entwickelten computergestützten qualitativen Datenauswertungssoftware *maxQDA* (vgl. Mayring 2015, S. 118) wurden die Interviews verschriftlicht. Kruse et al. (2015) beschreibt als Ziel der Transkription die Überführung der Audiodateien in Textform, um *„[...] eine möglichst umfassende Konservierung der sprachlich kommunikativen Informationen [zu] erreichen, die über die rein (wort-)semantische Ebene hinausgeht“* (ebd., S. 342).

---

<sup>45</sup> Die Auswertungsmethodik kann für verschiedene Interviewformen angewandt werden, darunter auch das Expert:innen-Interview, wie im Beispiel der vorliegenden Arbeit.

Kuckartz (2007, S. 39) stellt vier Arten der Auswertung auf Basis unterschiedlicher Varianten der Verschriftlichung von Audiodaten vor: (1) Gedächtnisbasierte Auswertung, (2) Protokollbasierte Analyse, (3) Bandbasierte Analyse und (4) Transkriptionsbasierte Analyse. Für die vorliegende Arbeit wurde letztere ausgewählt. Dafür sind vollständige Transkripte notwendig, die jedoch in ihrer Genauigkeit variieren können. Die Transkriptionsregeln müssen konsistent und transparent sein, unterliegen in den Sozialwissenschaften jedoch keinen einheitlichen Standards (vgl. ebd., S. 40).

In der vorliegenden Arbeit wurden die Interviews vollständig vom Zeitpunkt der Einverständniserklärung zur Aufzeichnung bis zum Ende des inhaltlichen Teils transkribiert.<sup>46</sup> Wenngleich Kruse et al. (2015) davor warnen, sich auf den rein inhaltlichen Aspekt von Transkription zu beschränken, wurden doch für die vorliegende Arbeit recht rigorose Transkriptionsregeln angewandt, welche sich im Anhang (Anhang III) befinden. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Inhalt und nicht auf den von Kruse et al. aufgeführten sprachlich-kommunikativen Konstruktionen. Kuckartz (2007, S. 43) schlägt vor, einige grundlegende Regeln für die computergestützte Auswertung zu berücksichtigen. Diese Empfehlungen wurden für die vorliegende Masterarbeit angewandt. Dennoch wurden als bedeutsam empfundene non-verbale Kommunikation, wie bspw. ein Lachen oder kurze ermunternde Zwischenrufe mit transkribiert. Ein Vorteil, der von Kuckartz vorgeschlagenen Transkriptionsregeln ist es, dass der Schwerpunkt auf der Verständlichkeit des transkribierten Textes liegt. So wurden bspw. (Wort-)Wiederholungen, welche im normalen Gesprächsfluss bisweilen vorkommen, zu einem lesbaren Text zusammengefasst. Dies wurde im Rahmen des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes als vertretbar betrachtet.

In einigen Fällen ist für die Transkription der Datenschutz besonders zu beachten. Da acht von neun Interviewpartner:innen jedoch eingewilligt haben, dass ihre personenbezogenen Daten im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet werden dürfen, wirkte sich dieses nicht auf die Datenerhebung aus. Die neunte Person gewährte lediglich die Nennung ihres Arbeitgebers und ihrer Stellenbeschreibung.

Der Prozess von Transkription und dem Führen der Interviews geschah iterativ: Es wurden also schon erste Interviews transkribiert, während noch weitere Gespräche ausstanden. So wurde auch der Fragebogen, wie weiter oben bereits beschrieben, im Laufe der Durchführung leicht ergänzt. Im Folgenden wird beschrieben, wie auf Basis der Transkripte die Kategorien gebildet und das Material kodiert wurde.

---

<sup>46</sup> Nach allen Interviews stellten die Expert:innen noch einige Fragen zum zeitlichen Ablauf der Erstellung der Arbeit, boten teilweise auch Informationen zu Vernetzungsmöglichkeiten. Da diese Informationen jedoch dem Zweck der vorliegenden Arbeit nicht dienen, wurden sie nicht transkribiert.

### 4.3.2 Das Kategoriensystem

Auf Basis der Transkripte der Interviews wurden fünf Hauptkategorien gebildet. Orientierung im Prozess gab hierbei das Schema von Kuckartz (2018) (s. Abbildung 8, S. 60). In Anlehnung an die in Abbildung 8 aufgeführten Prozessschritte wurden die dort beschriebenen Schritte 1) bis 3) zunächst auf zwei Interviews, nachfolgend die Pionierinterviews genannt, angewendet. Dabei wurden deduktiv, mit starkem Bezug auf die Forschungsfrage, fünf Hauptkategorien an den Pionierinterviews erarbeitet (sie bilden ebenso die Abschnittsüberschriften in Kapitel 5):

- Rechtlicher Rahmen (Kap. 5.1):  
Diese Kategorie umfasst allgemeine rechtliche Vorgaben und Instrumente, die das BMM und die Ausbreitung des BMM betreffen; es werden u. a. das Beihilfe-Gesetz, das Verhältnis von Push- und Pull-Maßnahmen sowie die Einschätzungen der Expert:innen zur verpflichtenden Einführung des BMM beschrieben.
- Die Förderkulisse für Unternehmen in NRW (Kap. 5.2):  
Diese Kategorie berichtet über die Relevanz, die Förderprogrammen für die Diffusion des BMM zugesprochen wird und stellt die Einschätzungen zur Ausgestaltung der Förderkulisse zusammen.
- Ziele, Qualitätsmerkmale und Maßnahmen des BMM (Kap. 5.3):  
In dieser Kategorie wird dargestellt, welche Ziele bei der Einführung eines BMM verfolgt werden können und welche Qualitätsmerkmale des BMM die Expert:innen beschreiben. Zudem berichtet sie über Maßnahmen guten BMM.
- Betriebliches Mobilitätsmanagement in NRW (Kap. 5.4):  
Im Fokus dieser Kategorie steht die Beschreibung der Ausgangslage für Unternehmen in NRW.
- Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Verkehrswende und Pandemie (Kap. 5.5):  
Diese Kategorie spannt abschließend einen Bogen und ordnet die Relevanz des BMM innerhalb der Mobilitätswende ein, zeigt Einschätzungen der Expert:innen zu gesellschaftlichen Trends auf und schließt mit den Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie.

In einem zweiten Durchlauf wurde das Material der beiden Pionierinterviews weiter und differenzierter codiert, dabei entstanden innerhalb der Kategorien Sub-Kategorien.<sup>47</sup>

Anschließend wurden die Schritte 1) bis 3) aus Abbildung 8 auf die restlichen sieben Interviews angewandt. Dabei entstanden am Material, deduktiv, weitere Subkategorien. Um sicher zu

---

<sup>47</sup> Eine Beschreibung der Kategorien und Codes befindet sich in Form des durch die Software automatisch zusammen gestellten Codier-Handbuchs im Anhang (Anhang IV) dieser Arbeit.

stellen, dass das gesamte Material auf alle Kategorien hin untersucht wurde, folgte abschließend eine erneute Durchsicht aller Interviews.

Nach dem Codieren des gesamten Materials, wurde im Rahmen der Analyse (Schritt 7) der Abbildung), wie von Kuckartz empfohlen, zunächst eine Zusammenfassung der Beiträge der Expert:innen zu den einzelnen Subkategorien (Codes) verfasst. In der Software *maxQDA* wurde dafür das Tool „Summary Tabellen“ genutzt. Auf der Basis der Kernaussagen der Expert:innen zu einer Subkategorie wurde die Ergebnisse zusammengefasst.

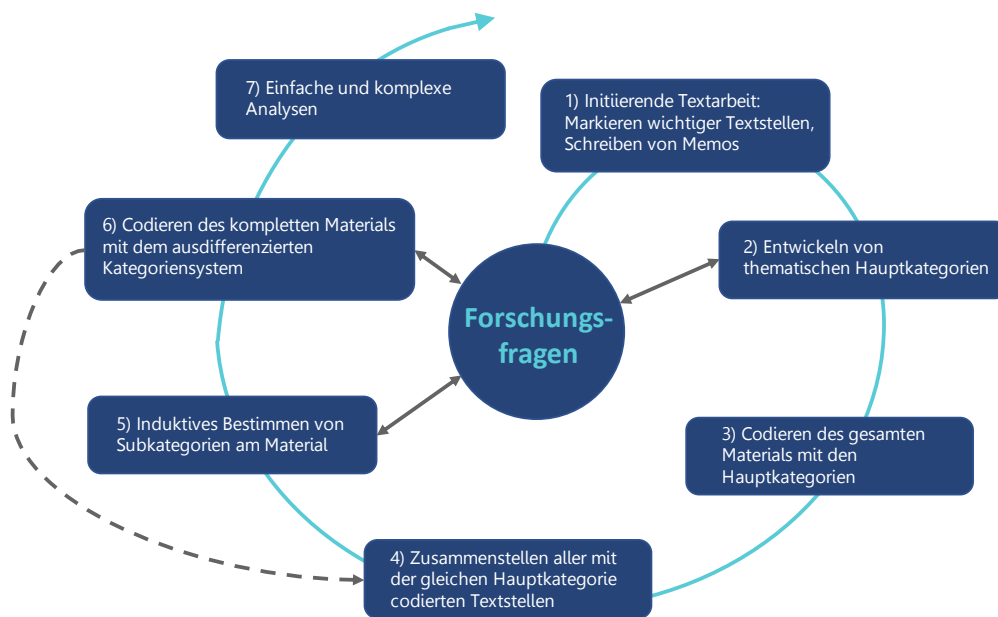


Abbildung 8: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz 2018, S. 118)

## 5 Ergebnisdarstellung

Das Kapitel 5 widmet sich der Darstellung der Erkenntnisse aus den Expert:innen-Interviews, deren Auswertung durch die Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2007; 2018) erfolgte. Wie in Kapitel 4.3.2 erläutert, wurden bei der Analyse fünf Hauptkategorien gebildet. Folglich gliedert sich das Kapitel der Ergebnisdarstellung in fünf Unterkapitel: Kapitel 5.1 beleuchtet dazu einleitend den rechtlichen Rahmen, in dem das BMM Anwendung findet. Wonach Kapitel 5.2 die Förderkulisse in den Fokus nimmt und über die Einschätzungen der Expert:innen zur Ausgangslage für Unternehmen in NRW berichtet. Anschließend werden in Kapitel 5.3 die Ziele, Qualitätsmerkmale und Motivationen eines, aus Sicht der Expert:innen, erfolgreichen BMM dargestellt, bevor Kapitel 5.4 die konkrete Ausgangslage in NRW beleuchtet. Abschließend erfolgt in Kapitel 5.5 eine Einordnung des BMM innerhalb der Verkehrswende und es werden die aktuellen Herausforderungen bei der Umsetzung und Implementierung von BMM in Unternehmen in Deutschland und NRW dargestellt.

### 5.1 Rechtlicher Rahmen

Ein Blick auf die aus rechtlichen Vorgaben direkt und indirekt resultierenden Aspekte zeigt, dass Anreizsysteme generell von den Expert:innen als notwendig und gut betrachtet werden. Im Folgenden wird auf die Rolle von Push- und Pull-Maßnahmen eingegangen (Kap. 5.1.1) sowie der Frage nach einer notwendigen (verpflichtenden) Einführung von BMM-Konzepten in Unternehmen nachgegangen (Kap. 5.1.2). Anhand dessen werden die Aussagen der Expert:innen zur Rolle der Bundesregierung vorgestellt (Kap. 5.1.3), um anschließend die Meinungen zum Thema EU-Beihilfe-Gesetz wiederzugeben (Kap. 5.1.4). Abschließend wird in Kapitel 5.1.5 das Thema Förderketten behandelt, welches in das nächste Unterkapitel über Fördermöglichkeiten überleitet.

#### 5.1.1 Push- und Pull-Maßnahmen – Anwendungen eines ausgewogenen Zusammenspiels

Keine der befragten Personen zweifelt die Notwendigkeit an, dass für eine erfolgreiche Förderung von BMM sowohl regulierende als auch anregende Maßnahmen ergriffen werden müssen. Haendschke (DEPOMM) bringt es auf den Punkt: *„Pull ohne Push ist einfach nicht effektiv genug; Push ohne Pull ist aber auch nicht nachhaltig, weil man dann eben keine attraktiven Alternativen aufzeigt“*.

Hervorzuheben ist jedoch, dass sich besonders die Vertreter:innen aus der Wirtschaft generell skeptischer gegenüber Restriktionen erweisen als die Expert:innen aus den anderen Feldern. Scharfenberg (HWK D) argumentiert hier bspw. hinsichtlich der Praktikabilität für Handwerksbetriebe im Zusammenhang mit den Dieselfahrverboten. Man könne nicht Verbote



(wie etwa das Dieselfahrverbot) verhängen und gleichzeitig keine zureichenden technischen Lösungen bereitstellen.<sup>48</sup> Peltzer (IHK Do) hat als einziger die Zielsetzung, auch in Zukunft mehr Mobilität zu ermöglichen. Er sieht dafür die Elektromobilität aufgrund sinkender Treibhausgasemissionen bei steigender Mobilität als Hoffnungsträger. Dennoch wird der Erfolg vom Zusammenspiel von Push und Pull, auch von den Vertreter:innen der Kammern, als positiv bewertet.

Resch (Zukunftsnetz) weist darauf hin, dass eine sehr gute (unternehmensinterne) Kommunikation der Angebote notwendig ist. Seiner Einschätzung nach sollte ein Hauptaugenmerk der Maßnahmen darauf liegen, Alternativen zum Auto zu bieten.

### 5.1.2 Verpflichtende Einführung von betrieblichen Mobilitätskonzepten: Die volle Stärke des Gesetzgebers?

Insbesondere Push-Maßnahmen erfordern bisweilen gesetzliche Regelungen. Die Mitarbeiterin des ILS schlägt vor, es solle rechtliche Rahmenbedingungen geben, also harte Maßnahmen, wie bspw. die verpflichtende Einführung eines BMM ab einer gewissen Betriebsgröße. Dennoch sollten die Länder dabei gemeinsam agieren. Derzeit gibt es noch keine gesetzliche Verpflichtung betriebliche Mobilitätspläne einzuführen, was in anderen Ländern jedoch schon der Fall ist (Beispiele sind u. a. Italien und Belgien, s. Kap. 3.3). Grund dafür sei, Unger-Azadi (VM) zufolge, ein noch fehlendes gesellschaftliches Verständnis und Weitsicht. Die Mobilität der Mitarbeitenden werde von den Arbeitgeber:innen derzeit noch nicht als ihre Zuständigkeit begriffen.

Durch einige Expert:innen wird eine verpflichtende Einführung von betrieblichen Mobilitätsplänen mit lästigen neuen Regeln gleichgesetzt. Hier ist eine allgemein ablehnende Haltung zu beobachten. Mit etwas mehr Optimismus formuliert Resch (Zukunftsnetz): *„Ich weiß nicht, ob das gut ist, wenn man die Leute zwingt. Ich glaube, es ist besser, wenn man die Leute aufweckt und informiert, dass Sie selber erkennen, was Sie daran haben“*. Peltzer (IHK Do) weist darüber hinaus auf die Gefahr hin, dass verpflichtende Maßnahmen zwar zu einem *„Mindestniveau“* an durchgeführten Maßnahmen leiten können, nicht zwangsläufig jedoch zu ganzheitlich durchdachten Konzepten. Er zweifelt, wie einige andere auch, die Wirksamkeit von Zwang als Instrument an.

Ein Vorschlag kommt von Stiewe (Bo/ILS): Unternehmen sollten mit neuen Regelungen auch Vorteile erlangen. So könnten Betriebe durch ein gut durchdachtes Mobilitätskonzept bspw. Erleichterungen in der Stellplatzordnung erhalten. Haendschke (DEPOMM) schlägt vor,

---

<sup>48</sup> Hier verweist er auf die noch nicht zur vollen Zufriedenheit ausgereiften Alternativen mit Elektroantrieb zu üblichen Transportern.

Mobilitätsbeauftragte in Kommunen verpflichtend einzustellen. Dies würde der Verhaltensdimension von BMM zugutekommen.

Unger-Azadi (VM) fasst zusammen und beschreibt, dass eine klare Zielsetzung und ein Mandat bei und von der Geschäftsführung zu einem gelungenem Mobilitätskonzept dazu gehören. Sie verweist auf die Unterlagen des VDI, wo der Ablauf zur Einführung eines Mobilitätsplans erläutert ist (vgl. Kap. 2.2.1.1). An dieser Stelle stellt eine Idee von Stiewe (Bo/ILS) einen Lösungsansatz dar. Sie empfiehlt für ein dauerhaftes Engagement, ablaufende Zertifikate einzuführen. Damit hätte man bspw. mit dem Zertifikat "Familie und Beruf" bereits gute Erfolge vorweisen können. Jedoch stellt sie auch in Frage, wie eine solche Standardisierung beim BMM aussehen könne.

Die Expert:innen sind sich uneinig, ob und wenn ja, welche rechtlichen Maßnahmen sinnvoll sind. Klar bleibt, dass für die Einführung von gesetzlichen Regelungen eine bundesweit einheitliche Handhabung wünschenswert ist.

### 5.1.3 Rolle der Regierungen

Dadurch, dass es auch in NRW innerhalb der Regionen unterschiedliche Mentalitäten gibt, stellt Peltzer (IHK Do) den Vorteil des durch das VM NRW finanzierten *Netzwerkbüros Betriebliche Mobilität* zur landesweiten Vernetzung von verschiedenen Aktivitäten im Bereich des Wissenstransfers, der Information und der Förderung von BMM heraus. Dies könne einen niederschweligen Anfang ebnen. Auch können sie Mobilitätsmanager:innen aus- und fortbilden. Resch (Zukunftsnetz) sieht den Qualifizierungsgedanken ebenfalls als eine Aufgabe der kommunalen Netzwerke, also auch des *Zukunftsnetzes Mobilität NRW*.

Unger-Azadi (VM) stellt die Idee eines bundesweit verpflichtend einzuführenden BMM inkl. Auditierungswesen als Option vor, angelehnt an bereits bestehende Auditierungssysteme wie das Öko-Audit: „*Das wäre eine Forderung, vielleicht an die neue Bundesregierung sowas einzuführen. Bisher lässt man den Unternehmen ja die größtmögliche Freiheit und schränkt die möglichst wenig ein*“. Einige Expert:innen führen diese Defizite auch darauf zurück, dass das Auto in Deutschland einen sehr hohen Stellenwert hat. Resch (Zukunftsnetz) betont daher, dass die Anreizsysteme auf umweltfreundliche Verkehrsmittel ausgelegt sein müssen, so schlägt er vor, die Kilometerpauschale umzudrehen, also insb. Radfahrende zu begünstigen.<sup>49</sup>

Stiewe (Bo/ILS) betont, aktuell werde vor allem das Auto gegenüber anderen Verkehrsmitteln strategisch in der Gesetzgebung begünstigt (dazu zählen u. a. die Dienstwagenbesteuerung,

---

<sup>49</sup> Derzeit begünstigt die Kilometerpauschale finanziell vor allem Autos (dort können 0,30 €/km abgerechnet werde), für das Fahrrad sind es weniger. Seine Vision zielt darauf ab, den Satz für das Rad höher ausfallen zu lassen als den für das Auto.

und die Entfernungspauschale). Sie schlägt ein Mobilitätsbudget<sup>50</sup> vor: Unternehmen sollen dadurch mehr in die Verantwortung für den von ihnen erzeugten Verkehr genommen werden. Außerdem weist sie darauf hin, dass vorrausschauend geplant werden muss. Bspw. bei der Planung eines neuerschlossenen Wohn- oder Gewerbegebiets sollten alle Mobilitätsoptionen von Beginn an mitgedacht werden. Denn eine gute ÖPNV-Anbindung, eine gute Radverkehrsanbindung und entsprechende Infrastruktur seien Grundvoraussetzung für Mobilitätsmanagement; sie zu einem späteren Zeitpunkt einführen zu wollen, sei schwierig und kostspielig. Dies müsse gesetzlich verankert sein.

Auch wenn die Landesregierung in der Pflicht stehe, sich dem Thema betriebliche Mobilität anzunehmen, betont Stiewe (Bo/ILS) eindringlich, dass auch die Unternehmen diese Verantwortung zu übernehmen haben: „[...] [D]ie Betriebe müssen einfach mehr in die Verantwortung genommen werden für den Verkehr, den sie verursachen. [...] Das wäre vielleicht was, was von Landesseite oder besser Bundesseite... Land ist immer schwierig [in Angriff genommen werden sollte]“. Sie hofft, dass das Engagement u. a. der DEPOMM in diese Richtung gehe.

Unger-Azadi (VM) stellt heraus, dass die unterschiedlichen Bereiche (ÖPNV, Straßen, Verpflichtungen zur Einführung etc.) unterschiedliche politische Zuständigkeiten und Ebenen tangieren. Bei allen Förderungen der Privatwirtschaft könne das EU-Beihilferecht zum Tragen kommen und insb. Förderungen von Investitionen auf Unternehmensgrundstücken verhindern, mind. jedoch erschweren (z. B. Abstellanlagen für Fahrräder oder Ladesäulen). Nicht zuletzt deshalb wurden die Expert:innen gefragt, welche Rolle sie dem EU-Beihilfe-Gesetz beimessen.

#### 5.1.4 Eine hürdenvolle Regelung: Das EU-Beihilfe-Gesetz

Die Mehrheit der Expert:innen sehen das Beihilfe-Gesetz als hinderlich für die Förderung des BMM an, drei Expert:innen konnten oder wollten dazu keine Aussage treffen. Lediglich Bendig (G.I.B.) und Haendschke (DEPOMM) verweisen auf die „hohe Obergrenze“, die selten bis nie von KMU erreicht wird. Dennoch räumen auch sie ein, dass die in Folge des Beihilfe-Gesetzes geltende Demimis-Verordnung<sup>51</sup> eine Hürde für Unternehmen sei. Als Grund wird hier von mehreren Expert:innen angegeben, dass die Verordnung recht komplex sei. Peltzer (IHK Do) formuliert hierzu: „Also man fördert nicht das bestmögliche, sondern das förderrechtlich

---

<sup>50</sup> Stiewe führt dazu aus: „Da finde ich dieses Schweizer Modell, Leistungsmodell Fahrten/Fahrleistungsmodell ganz gut. Die sagen, so bei dem Betrieb, bei dem Gebiet soundso viel Verkehr ist machbar und wenn es mehr gibt, dann müsst ihr halt hier andere Maßnahmen noch ergreifen oder es wird richtig, richtig teuer“.

<sup>51</sup> Bundesverband deutscher Fördermittel-Berater (2017): „Die Demimis-Regel erlaubt die Unterstützung von Unternehmen mit öffentlichen Mitteln, sofern eine bestimmte Obergrenze nicht überschritten wird“. Durch die De-minimis-Regel wird eine Ausnahme zum Subventionsverbot gewährt.

*Machbare*'. Er überlegt, ob Fördermittelgeber:innen nicht schon in der Erarbeitung einer Förderrichtlinie geeignete Maßnahmen zur Vereinfachung treffen könnten.

Mit Verweis auf den Ablauf der Hilfezahlungen während der Pandemie (Corona-Hilfepaket), bei denen das Beihilfe-Gesetz weitestgehend ausgehebelt war, denkt Scharfenberg (HWK D), dass die Förderquote von Programmen für das BMM – wenn das Beihilfe-Gesetz nicht bestünde – höher ausfallen würde, da die Attraktivität für Betriebe sich auf solche Förderungen zu bewerben steige.

Unger-Azadi (VM) findet die Regelungen im Beihilfe-Gesetz richtig und nachvollziehbar, wie auch einige andere Expert:innen, da der Wettbewerb so weiterhin bestünde. Der Weg der *Richtlinie zur Förderung der Vernetzten Mobilität und des Mobilitätsmanagements* (FöRi-MM) des VM NRW sieht sie daher als gangbaren Weg, gewissermaßen als „*Kunstgriff*“.

#### 5.1.5 Ein Weg der Vernetzung: Förderketten

Ein weiterer Aspekt im rechtlichen Förderrahmen ist die Möglichkeit sogenannter Förderketten. Bei diesem Thema sind sich die Expert:innen uneins, so sehen einige die Bewerbung um verschiedene Fördertöpfe als problematisch und sogar gesetzeswidrig an, andere betonen wiederum die Vereinbarkeit verschiedener Förderprogramme. Bendig (G.I.B.) führt dazu aus, dass wenn sich aus einer Potenzialberatung ein sog. Qualifizierungsbedarf ergebe, dieser in einem gesonderten Antrag ebenfalls gefördert werden könne (dies entspricht der Definition einer Förderkette). Wie gut die einzelnen Ministerien (als Fördermittelgeberinnen) jedoch im Austausch über prognostizierbare Förderketten sind, bleibt aus seiner Sicht offen.

An dieser Stelle wird nochmals deutlich, dass die Zusammenarbeit der Länder, aber auch die Zusammenarbeit innerhalb des Landes, notwendig ist. Peltzer (IHK Do) empfindet es als Defizit, dass es keine institutionelle Förderung des BMM gibt, sondern die Programme einem starken Projektcharakter unterliegen.

#### 5.1.6 Zwischenfazit

Ein deutschlandweiter Rahmen für BMM scheint auf Basis der Expert:innen-Aussagen sinnvoll zu sein. Dazu ist jedoch ein ausgewogenes Verhältnis von Push- und Pull-Maßnahmen erforderlich. Einige Regelungen werden vorgestellt, darunter das Mobilitätsbudget und die flächendeckende Ausbildung von verantwortlichen Mobilitätsmanager:innen in den Kommunen und den Unternehmen. Eine deutsche Besonderheit ist der hohe Stellenwert des (eigenen) Autos. Um alternative Mobilitätsmodi besser integrieren zu können, sollten alle Verkehrsmittel bei der Planung von Wohn- und Gewerbegebieten mitgedacht werden.

Die Hürden des Beihilfe-Gesetzes (bzw. der Deminis-Verordnung) sind unumstritten. Auch hierfür werden Alternativen vorgestellt. Dennoch sind sich die Expert:innen bzgl. einer Bewertung der Folgeeffekte von rechtlichen Regulierungen für den Wettbewerb, in Form des Beihilfe-Gesetzes, uneins.

Durch das BMM werden sehr viele Bereiche tangiert, sodass ein Überblick ein gewisses Maß an Fachkenntnis bedarf. So sind auch eine Vielzahl an Gesetzen betroffen (oben kamen bislang das Beihilfe-Gesetz, die Steuergesetze und die Stellplatzverordnung zur Sprache). Darüber hinaus betrifft dies aber auch z. B. die Baugesetzordnung. Um eine wirksame Strategie zur Förderung des BMM durch einen günstigen gesetzlichen Rahmen zu bewirken, muss demnach ein umfassendes und weitreichendes Konzept, z. B. in Form einer klaren politischen Förderagenda, erstellt werden.

## 5.2 Die Förderkulisse für Unternehmen in NRW – Förderprogramme im Fokus

Zu Beginn wird dargestellt, welche Relevanz Förder- und Beratungsprogramme für das BMM haben (Kap. 5.2.1). Anschließend werden die Defizite, die die Expert:innen im Zusammenhang mit der aktuellen Praxis beschreiben, geschildert (Kap. 5.2.2). Die Zusammenarbeit und Kommunikation der Akteur:innen sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen sind Thema in Kapitel 5.2.3. Während Kapitel 5.2.4 einen Überblick über die Expert:innen-Meinung zu Evaluationsprozessen der Landes- und Bundesprogramme gibt. Die Bedeutung von Netzwerkarbeit ist ein Fokus in der nordrhein-westfälischen Politik; dieser Aspekt wird im Kapitel 5.2.5 näher beleuchtet. Anschließend trägt Kapitel 5.2.6 die Faktoren, die nach Einschätzung der Expert:innen zu einem optimalen Förderprogramm führen, zusammen. Im letzten Abschnitt (Kap. 5.2.7) werden die relevanten Erkenntnisse zusammengefasst.

### 5.2.1 Warum fördern? – über die Relevanz von Förderprogrammen

Alle Expert:innen schätzen Förderprogramme als wichtig bis sehr wichtig ein. Haendschke (DEPOMM) fasst dabei, auf die Frage nach der Relevanz, zusammen. Er halte Förder- und Beratungsinstrumente für *„[...] sehr wichtig auf allen Ebenen von der Kommune über die Region, das Land bis zum Bund. Ich glaube, das ist ganz wichtig, dass die öffentliche Hand das unterstützt. Man muss dann natürlich im Einzelnen gucken, welche Instrumente das sind“*. Der wohl wichtigste Faktor sei, dass Förderprogramme den Bekanntheitsgrad des Betrieblichen Mobilitätsmanagements erhöhen. Unger-Azadi (VM) beschreibt einen Wandel: *„Ich glaube wie gesagt, [bei der Bekanntheit] bewegt sich momentan was. Aber das ist natürlich noch längst nicht in allen Köpfen drin“*. Wenngleich es viele Vorteile für Betriebe gibt, ein BMM umzusetzen, wie etwa Mitarbeiter:innen zu halten oder zu motivieren oder die positiven Effekte, wie Bendig (G.I.B.) betont, die ein BMM auf das Betriebsklima habe, schlage sich die Einführung eines BMM nicht unmittelbar in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nieder. Dennoch, allen voran

stehe die Notwendigkeit, für das Thema zu sensibilisieren und es bekannt zu machen. Durch die Förderung und die damit verbundenen Informationen könne es ermöglicht werden, in den Prozess einzusteigen. Hier steht vor allem die Beratung im Fokus.

Trotz seiner kritischen Haltung zu Push-Maßnahmen plädiert Bendig (G.I.B.) dafür, Förderprogramme als Anreizsysteme zu nutzen, um das Thema insgesamt attraktiver zu gestalten. Modellprojekte und gute Beispiele aus den Regionen tragen dazu bei Betriebe für das Thema zu sensibilisieren und können zudem bewirken, dass bspw. die Betriebsleitung sich dessen Bedeutsamkeit bewusst wird und Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt.

Obwohl u. a. Stiewe (Bo/ILS) ausführt „[...] *es gibt an so vielen Ecken Geld und im Verhältnis dazu ist ja beim Betrieblichen Mobilitätsmanagement wirklich wenig Geld*“, sollte man ihrer Einschätzung nach klar überlegen, welche Höhe und welchen Umfang Förderprogramme haben. Dazu führt Peltzer (IHK Do) unter Berufung auf seine beruflichen Wurzeln (Ökonomie) erklärend aus:

*„[...] [V]on dem Moment an wo eine Zahlungsbereitschaft da ist, quasi, sind Förderung Mitnahmeeffekte, die zu vermeiden sind, so dass ich die Grenze treffen muss, wo ich tatsächlich durch die öffentliche Förderung mehr erziele als das, was ich quasi ohne erreichen würde“.*

Zusammenfassend stufen die Expert:innen die Relevanz von Unterstützung in Form von Programmen zur Förderung und Beratung als hoch ein. Im nachfolgenden Abschnitt soll betrachtet werden, über welche Defizite sie in der aktuellen Förderkulisse berichten.

### 5.2.2 Defizite der Förderkulisse

Vorab ist eine Problematik herauszustellen: Es gibt nicht die eine Förderagenda für das Betriebliche Mobilitätsmanagement. Zumindest sei es nicht vergleichbar mit der Agenda zur Förderung der Elektromobilität. Die Verteilung der bundes- und landesweit zur Verfügung stehenden Fördermittel wird von den Expert:innen als unausgewogen wahrgenommen. Haendschke (DEPOMM) führt dazu mit Bezug auf Deutschland als „*Auto-Nation*“ aus:

*„Im Fokus stehen natürlich auch bei der Verkehrswende technische Lösungen. Förderung Elektromobilität und alles, was dranhängt, ist ja ganz klar im Fokus, auch im Fokus der Politik. Auch wenn man sich anguckt, was die verschiedenen Ressorts machen vor allen Dingen [das] Verkehrsressort. Da gibt es relativ wenig Aktivitäten zum Mobilitätsmanagement bis jetzt“.*

Große Förderprogramme wie *mobil.gewinnt* haben zudem eine diskutable Effektivität, wenn sie mit der Elektromobilitätsförderung verglichen werden. Er sieht auf politischer Ebene noch

Wissenslücken und mangelnde Motivation das Thema BMM anzugehen. Eine potenzielle Lösung stelle die Verhaltensdimension von Mobilitätsmanagement dar. Auch Stiewe (Bo/ILS) beschreibt dieses Ungleichgewicht in der Förderkulisse, wie in Kapitel 5.1 bereits angeklungen ist. Resch (Zukunftsnetz) geht sogar noch weiter und findet „[...] die Förderung im Bereich Elektromobilität, wenn es um PKWs geht, [...] absolut ausreichend [...]. Die Förderung für Hybrid-PKW müssen wir natürlich sofort abschaffen!“. Elektromobilität könne zwar eine ressourcenschonende Alternative zum fossil-betriebenen Automobil sein. Jedoch hebt Scharfenberg (HWK D) hervor, genügen die umweltschonenderen Alternativen noch nicht allen technischen Anforderungen.

Die Fördergelder für Lastenräder sind häufig sehr schnell ausgeschöpft und kommen zudem in den meisten Fällen aus kommunalen Fördertöpfen, wie Marschall-Meyer (IHK K) berichtet. Resch (Zukunftsnetz) bewertet diese Förderung sehr positiv: „*Fahrradförderung, Förderung von Lastenrädern finde ich eine super Sache und da sieht man ja auch, dass die Fördertöpfe, wenn die mal aufgesetzt werden, für Lastenräder sofort alle weg sind*“. Es wird bei dieser Bewertung jedoch auch deutlich, dass die Fördertöpfe schnell ausgeschöpft sind, was auf eine zu geringe Höhe hinweist.

Resch (Zukunftsnetz) hebt darüber hinaus den Subventionsbedarf des öffentlichen Verkehrs hervor, der durch die Corona-Pandemie nochmals gestiegen sei, so müsse seiner Meinung nach die Qualität des ÖPNV gehoben werden. Des Weiteren müsse

*"[...] das ganze Zusammenspiel drum herum, also nicht nur Busse, Bahnen und Züge, sondern auch, Wie kommt man zum Bahnhof? Wie sind die Sharingsysteme? Gibt es da mobile Stationen, wo ich das Verkehrsmittel wechseln kann?' Und so weiter und sofort... also das ganze Thema Mobilität 360 Grad"*

mitgedacht werden. Ebenfalls am Beispiel des ÖPNV führt Unger-Azadi (VM) aus, dass es bei den Abläufen in der Politik und in der (Stadt- und Regional-)Planung verschiedene Planungshoheiten gibt, wodurch die Förderung erschwert wird.

Auch wenn es keine landesweite Förderagenda für das BMM gibt, so zielen, wie in Kapitel 3.5. aufgeführt, doch einige Programme auf das Betriebliche Mobilitätsmanagement ab. Durch die fehlende Agenda und die Vielzahl an Zugangsmöglichkeiten, durch die Maßnahmen oder Mobilitätskonzept-Erstellungen gefördert werden können, besteht eine große Unübersichtlichkeit, die Resch (Zukunftsnetz) und Scharfenberg (HWK D) als „*Förder-Dschungel*“ beschreiben. Resch (Zukunftsnetz) verweist an dieser Stelle meist auf den Förder-

Finder.<sup>52</sup> Zudem ist er der Meinung, dass Förderung immer viel Beratung benötige, um ein passendes Programm zu finden.

Unger-Azadi (VM) und Scharfenberg (HWK D) bemängeln die Projektlogik von (Bundes-)Programmen, diese seien zeitlich befristet, was dazu führe, dass es kein dauerhaftes, wahrhaftes Engagement für das Thema gebe. Stiewe (Bo/ILS) geht noch weiter und bewertet die kurzen Laufzeiten, auch der Bundesprogramme, als schlecht: „[...] [D]a kommen die Betriebe so schnell gar nicht nach, wie man schon was liefern muss“. Sie betont die Notwendigkeit eines klaren Bekenntnisses, sowohl des Bundes als auch der Kommunen. Unger-Azadi (VM) stellt deshalb die Vorteile der nordrhein-westfälischen Förderstrategie vor, die versuche durch das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* sowie das neu gegründete *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* dauerhafte Strukturen zu schaffen.

Neben Stiewe (Bo/ILS) berichten auch Haendschke (DEPOMM) und Peltzer (IHK Do), dass die Programme, so wie sie aktuell ausgelegt sind, nicht auf Verstetigung angelegt sind. Haendschke (DEPOMM) wird sehr konkret, wenn er bemängelt:

*„Aber diese Ebene Mobilitätsmanagement, die ist eben stark unterpräsentiert meines Erachtens und da vor allen Dingen auch die Möglichkeit Personalressourcen zu finanzieren. Was es an Förderkulissen gibt, die sind eben alle nicht auf einen nachhaltigen Prozess hin angelegt, sondern eher kurzfristig“.*

Eine weitere Perspektive auf Probleme beim Thema Verstetigung wirft die ILS Mitarbeiterin auf. Sie merkt an, dass Gegenstände, die durch Fördermittel angeschafft wurden, auch instandgehalten werden müssen. Dies komme als weitere Aufgabe im Sinne einer Verstetigung hinzu, wird aber nur unzureichend in der Förderkulisse abgedeckt. Auch Standortwechsel von Unternehmen können zu Lasten von eingeführten Maßnahmen oder angeschafften Materialien fallen.

Das wohl größte Defizit in der aktuellen Förderkulisse sei, dass keine Personalkosten gefördert werden können. Denn alle Befragten bemängeln, dass in den Förderprogrammen bisher Personalkosten nicht subventioniert werden können. Das sei jedoch besonders mit Blick auf die Wirksamkeit von Fördermitteln bedauerlich. Wenngleich Beratungsleistungen eingekauft werden können, kann keine Person im Unternehmen oder, wie in einem Beispiel von Marschall-Meyer (IHK K) genannt, in einem Unternehmenszusammenschluss (Industriegebiet) durch ein bestehendes Förderprogramm bezahlt werden. Im von Marschall-Meyer (IHK K) genannten Fall hatte man sich erhofft, dass diese Person für ein Gewerbegebiet die Aktivitäten zur Erstellung

---

<sup>52</sup> Der Förder-Finder ist eine Plattform, auf der die Förderprogramme für Mobilitätsprojekte in NRW gesucht werden können. Die Website ist unter [www.foerderfinder.nrw](http://www.foerderfinder.nrw) abrufbar.



eines ganzheitlichen Mobilitätskonzeptes bündeln könne. Wobei bspw. im Interview mit Scharfenberg (HWK D) deutlich wird, dass auch der angemessene Umfang einer Beratungsleistung unterschiedlich ausgelegt wird. Er fordert eine:n Kümmerer:in, die:der den Unternehmen die Arbeit für das Umstellen auf ressourcenschonende Mobilität komplett abnimmt.

Selbst wenn einmal das passende Förderprogramm gefunden ist, stellt Peltzer (IHK Do) fest, sei das Antragsverfahren durchaus komplex. Darin stimmen ihm andere Expert:innen zu. In seiner Einschätzung scheuen insb. kleine Betriebe den bürokratischen Aufwand.<sup>53</sup> Er argumentiert, dass Unternehmer:innen deshalb abwägen, wie groß der Nutzen einer Investition ist und dem Gegenüber die dadurch entstehenden Kosten stellen. Bisweilen tätigen sie die Investitionen dann eigenständig: *„Ist das, was ich mit der Förderung auslöse, ist das die Schwelle der Sinnhaftigkeit, oder ist es die Schwelle sozusagen der Kosten, die ich mir leisten möchte, sozusagen die ich durch die Investitionen begünstigen kann“*. Er eröffnet damit die Diskussion über betriebsinterne Abläufe und berichtet, dass Geld für Unternehmen nicht zwingend der entscheidende Faktor sei. Dem gegenüber steht Scharfenberg (HWK D), der aus der Praxis berichtet, dass insbesondere personelle Ressourcen (zur Antragsstellung) sinnvoll wären. Er nennt den Zeitfaktor den größten *„Hemmschuh“*, wenn sich Handwerksbetriebe nicht um das BMM bemühen; ein Grund, warum er den:die Kümmerer:in empfiehlt. Dennoch stellen die ILS Mitarbeiterin und Unger-Azadi (VM) heraus, dass Geld vor allem für kleinere Unternehmen wichtig für den Anschlag sei.

Neben den Zugängen und betriebsinternen Abläufen äußerten die Expert:innen auch Kritik an der Datenlage der Evaluationen. Insbesondere die Wirkungsabschätzungen seien nicht sehr belastbar (vgl. dazu Haendschke (DEPOMM) sowie Kap. 2.2). Stiewe (Bo/ILS) macht dies am Beispiel der Förderungen des BMU fest, wenn sie beschreibt, man müsse explizit auf Verhaltensänderungen abzielen und *„[...] den Fokus eben nicht nur auf die Frage von ‚Was spare ich denn an CO<sub>2</sub> ein?‘ legen, [...] weil das für das Umweltministerium wichtig ist. Für mich gehört ja ganz viel anderes auch [dazu]“*. Dieser Aspekt sei jedoch nur begrenzt messbar, da Verhaltensänderungen Zeit benötigen. Auch Haendschke (DEPOMM) argumentiert, dass für Förderungen gezielt Berechnungen erstellt würden, um die Notwendigkeit für Förderung zu untermauern.

Peltzer (IHK Do) verweist auf ein weiteres Problem der Förderkulisse: Den Datenschutz. Dieser stünde im Weg, sodass nach Beendigung eines Förderprogramms kein Kontakt mehr zu ehemaligen Teilnehmer:innen aufgenommen werden könne, sobald dies durch einen neuen

---

<sup>53</sup> Eine weitere Hürde stellt, wie bereit in Kapitel 5.1.4 beschrieben, das EU-Beihilfe-Gesetz dar, da damit weiterer bürokratischer Aufwand verbunden ist.

Förderträger geschehe. Die Daten dürften nur unter bestimmten Voraussetzungen aus vorherigen Projekten übernommen werden.

Alle Expert:innen bestätigen, dass das Thema BMM noch nicht ausreichend sichtbar ist. Dafür, dass die Förderprogramme angenommen werden, sei jedoch entschieden: *„Wie attraktiv ist ein Förderprogramm? Das ist das eine. Und wie kriegt man die an die Unternehmen?“*, wie Bendig (G.I.B.) es fragt. Diese Fragen sind unzureichend beantwortet, was eine weitere Schwäche in der Förderkulisse darstellt.

### 5.2.3 Projekthafte Förderung und Kommunikationsweisen

Wenngleich die Relevanz von Förderprogrammen für das Betriebliche Mobilitätsmanagement, wie im Kapitel 5.2.1 erwähnt, von allen Expert:innen als wichtig eingestuft wird, halten die meisten die Kommunikation zwischen Fördermittelgebern und -empfängern für ausbaufähig. Bis vor kurzem mussten die Netzwerke und die Akteure, die das BMM bekannter machen wollten, *„Klinken putzen“* wie es Stiewe (Bo/ILS) und Resch (Zukunftsnetz) wörtlich formulieren. Die anderen Expert:innen kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass das Thema in der Breite noch nicht hinreichend bekannt ist. Daraus ergibt sich als eine wichtige Aufgabe für die Förderprogramme, das Bewerben des Themas BMM.

In NRW versucht man die Kommunikation durch die beiden Netzwerke, das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* einerseits und das *Netzwerk Betriebliche Mobilität* andererseits, zu verbessern. Zudem sorgen die Mobilitätspartnerschaften für Austausch. Die Kommunikation der Akteur:innen beschreibt Scharfenberg (HKW Do) zunächst als konstruktiv, es gebe einen guten Draht zwischen Ministerien und Wirtschaftskammern (IHKn und HWKn), man habe die Möglichkeit sich über diese Netzwerke auf Augenhöhe auszutauschen. Resch (Zukunftsnetz) betont dazu, dass das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* einen guten und direkten Draht ins VM NRW habe, dort sei der Austausch sehr gut, insbesondere was die Belange der Kommunen angehe. Auf die Frage, wie die Zusammenarbeit der Fördermittelgeber:innen untereinander sei, bleibt Scharfenberg (HWK D) jedoch, wie einige andere auch, diplomatisch: *„Es gibt aus [den] Häusern entsprechende Aktionen, Aktivitäten, Fördermittel. Ja, aber ob und wie das Ganze da verbessert werden kann? ...kann ich so nicht einschätzen“*.

Einige Expert:innen merken außerdem an, dass diese engen Verbindungen mitunter auch an Einzelpersonen hängen; bei deren Wegfall (z. B. durch Wechsel in eine andere Arbeitsstelle oder Ruhestand) fehle dann eine treibende Kraft. Auch durch neue Ministeriumszuschnitte, z. B. nach Wahlen, kommt es teilweise zu Personalwechseln, was für einige Förderprogramme, oder Ideen, gravierende Folgen haben kann:

*"Ganz viel hängt, so bitter es ist, ja, auch an Personen. Wenn zuständige Personen gut miteinander was machen können, funktioniert das. Wenn nicht, dann eher nicht... ich würde mal vorsichtig sagen, auch da ist noch Luft nach oben, gemeinsam zu gucken, was wir denn da besser machen können" (Stiewe (Bo/ILS)).*

Nach den Erkenntnissen aus vorhergegangenen Förderprojekten scheinen Informationen zwar in die neuen Programme zu fließen, dennoch stört sich Scharfenberg (HWK D) daran, dass alles unter eine Projektlogik, wie bereits weiter oben angesprochen, falle. Die Förderprogramme seien immer auf einen gewissen Zeitraum befristet. Problematisch sei zudem, dass nach Ende des Projekts Mitarbeiter:innen, die eine Beratung durchgeführt haben, nicht mehr (z. B. für Rückfragen) zur Verfügung stünden.

Auch wenn die Aktivitäten der unterschiedlichen Ministerien – und folglich auch die Entstehung der einzelnen Förderprogramme – unterschiedliche Hintergründe haben<sup>54</sup>, entstehen viele Programme aus Innovationsprojekten. Bendig (G.I.B.) führt aus, dass dies in NRW bundesweit einzigartig sei: *„[...] [U]m dann auch aus Innovationsprojekten, gegebenenfalls wieder Förderprogramme zu entwickeln, da sind wir wieder bei Anreizsystemen, Sensibilisierung, intrinsischer Motivation. Und meine Überzeugung ist es wirklich, dass das der richtige Weg ist“.*

Eine weitere Einzigartigkeit liege im nordrhein-westfälischen Beratungsansatz, der sich durch eine hohe Beteiligungsorientierung, einem Agieren auf Augenhöhe, auszeichne. Bendig (G.I.B.) erläutert, dass sich dies aus dem Programm *Potenzialberatung* entwickelt habe. Mit dem Ziel Unternehmen zu unterstützen, entwickelte sich durch die *Potenzialberatung* seit Dezember 2000 ein deutschlandweit einzigartiges Verständnis von Beratung. Die Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit für Mitarbeitende würde bei der *Potenzialberatung* in den Blick genommen: *„Dieses Förderprogramm hat es geschafft, in NRW über lange Zeit ein Beratungsverständnis hervorzubringen, welches die Beschäftigten in den Fokus nimmt. Nämlich die Beschäftigten als Experten für ihre Arbeitsplätze“.*

Am Ende einer Potenzialberatung gebe es immer einen Handlungsplan, der ggf. weitere Fördermöglichkeiten (bspw. für Sachgegenstände) empfehle (vgl. Förderkette, Kap. 5.1.5), die Unternehmen sollen aber vor allem befähigt werden, selbständig an Fragestellungen weiterzuarbeiten. Er betont zudem die Rolle der Mitarbeitenden für das Mobilitätsmanagement. Durch die individualisierte Förderung im Rahmen der *Potenzialberatung* sei es, so Bendig (G.I.B.), leichter für die Beschäftigten den persönlichen

---

<sup>54</sup> Hintergründe ist hier im Sinne von Ansatzpunkte und Motivationen gemeint, bspw. Gesundheitsaspekte, Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit. Mehr Informationen dazu in Kap. 5.3.1 .

Nutzen in den neuen Maßnahmen eines Mobilitätsplans zu sehen. So fördern Maßnahmen von Förderprogrammen eine Sensibilisierung für das Thema.

In Kombination mit dem *Bildungscheck NRW* schafft die *Potenzialberatung* die Möglichkeit, sich – den/die Beschäftigte im Fokus – mit der Arbeitsorganisation zu beschäftigen. Dabei kann gezielt auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen werden. Wie im Kapitel 2.2.1 beschrieben, ist die unternehmensinterne Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor für das BMM. Dennoch scheinen die Möglichkeit der Potenzialberatung, also insbesondere der Gesundheitsaspekt des Themas BMM, in Bereichen, die eher auf den Klimaaspekt des BMM abzielen, weniger bekannt. So berichtet Peltzer (IHK Do), dass die „*Einflugschneise*“ Gesundheit ein neuer Zugang zum Thema sei und die Zuschussmittelgewinnung in einem Graubereich liege.

Unger-Azadi (VM) berichtet, dass Erfahrungen, die im Rahmen der Beratungsleistung von potenziellen Fördernehmer:innen über das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* und das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* an das VM NRW herangetragen werden, bei der Erstellung der FöRi-MM eingebunden werden: Die Zusammenarbeit unter den Ministerien geschehe projektbezogen. So erklärt sie, gebe es Ressortabstimmung, wenn Neuauflagen von Förderrichtlinien erstellt werden. Dabei wird der Entwurf einer Neuauflage auch in andere relevante Ressorts gesendet, damit diese ihre Meinung dazu abgeben können.

Es wird deutlich, wie im Rechtskapitel (Kap. 5.1) bereits angeschnitten, dass BMM ein Querschnittsthema ist, was die Expert:innen, insb. Bendig (G.I.B.) und Stiewe (Bo/ILS), auch bestätigen. Zu einer integrierten Stadtentwicklung gehöre jedoch auch eine integrierte Verkehrsentwicklung, so Stiewe (Bo/ILS). Auch wenn die Zusammenarbeit an einigen Stellen noch ausbaufähig sei, scheint das Problem jedoch auch nicht trivial lösbar zu sein.<sup>55</sup> Bendig (G.I.B.) argumentiert mit Verweis auf Förderketten sehr ähnlich, wenn er ausführt, dass es nicht zwingend notwendig sei, dass ein All-in-One-Förderprogramm gegossen würde. So könne bspw. alles, was die Arbeitsorganisation betreffe, durch die Potenzialberatung erstellt werden; dabei würden auch schon Hinweise auf weitere Fördermöglichkeiten gegeben.

Bis zu einem gewissen Maß legitimieren die Expert:innen damit ihre individuellen Herangehensweisen an das Thema BMM. Im Folgenden soll deshalb zunächst ein genauerer Blick auf die Förderprogramme des Bundes gelegt werden.

---

<sup>55</sup> Es gebe die "*eierlegende Wollmilchsau*" (Stiewe (Bo/ILS)) nicht.

### 5.2.3.1 Die Bundesprogramme

Ein Blick auf die Bundesebene zeigt ebenfalls, dass das Thema BMM in unterschiedlichen Ministerien anschlussfähig ist. Zu Beginn berichtet Haendschke (DEPOMM), sei das Thema BMM besonders beim Umweltministerium (BMU) angesiedelt gewesen. Das Verkehrsministerium (BMVI) sei noch untätig geblieben, bis durch das Bundesförderprogramm *mobil.gewinnt* ein Grundstein für die Zusammenarbeit zwischen Umwelt- und Verkehrsministerium gelegt worden sei. Aus den Förderwettbewerben des Projekts *mobil.gewinnt* entstand zudem eine jährlich einberufene Expert:innen-Runde, die die Kooperation zwischen dem BMU und dem BMVI beraten sollte. Diese Runde soll ihre Meinung zu diversen Themen kundgeben, die das BMM betreffen. Jedoch bemerkt Haendschke (DEPOMM), er habe nicht den Eindruck, dass diese Bemühungen großen Einfluss darauf haben, wie mit der Förderung weiterverfahren würde. Weiter führt Haendschke (DEPOMM) aus: „[...] [E]in relativ neuer Player in dem Feld ist das Innenministerium, dem es dabei um den Aspekt der Angleichung der Lebensverhältnisse geht, das legt den Fokus auf die Mobilitätswende in den ländlichen Räumen“. Sie seien ein sehr interessanter Akteur auf Bundesebene und bespielten die soziale Dimension von Mobilität.<sup>56</sup>

Am Ende des Interviews mit Haendschke (DEPOMM) verwies er auf ein aktuell durch die DEPOMM durchgeführtes Projekt: *Betriebliches Mobilitätsmanagement vor Ort*. Das vom Umweltbundesamt und dem BMU geförderte Projekt setzt sich nach eigenen Angaben das Ziel „[...] die Verbreitung und Stärkung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland durch eine Aktivierung und Qualifizierung der Kommunen und Regionen als zentrale Multiplikatoren, Motivatoren, Initiatoren und Unterstützer“ (Umweltbundesamt 2022) zu bewirken. Damit greift es einen sehr ähnlichen Forschungsgegenstand wie die vorliegende Arbeit, hochskaliert auf das gesamte Bundesgebiet, auf.

Die Zusammenarbeit der Akteur:innen bei der Erstellung wurde unter Nennung diverser Herausforderungen vorgestellt. Im Folgenden soll nun beleuchtet werden, was die Expert:innen zum Thema Evaluation von Förderprogrammen berichten.

### 5.2.4 Über die Evaluationsprozesse von Förderprogrammen

Kein Experte und keine Expertin bezweifelt, dass Evaluationen für die Weiterentwicklung von Förderprogrammen förderlich sind. Dennoch haben sie an der Art und Weise, wie Evaluationsprozesse aktuell in den Programmen verankert sind und an der Durchführung einige Kritikpunkte. Nachfolgend werden diese angesprochen und teilweise rezitiert, um

---

<sup>56</sup> Die Ausgangslage auf Bundesebene könne Haendschke (DEPOMM) zudem besser beurteilen als die auf nordrhein-westfälischer Landesebene. Dennoch nehme er die Aktivitäten aus den Netzwerken und Ministerien in NRW als sehr positiv wahr.

anschließend näher auf die Problemlage bezüglich der Evaluationen von Förderprogrammen einzugehen.

Peltzer (IHK Do) kritisiert, dass die Erkenntnisse, die aus einer Evaluation folgen, selten in ein neues Förderprogramm übernommen werden. Scharfenberg (HWK D) kritisiert die Unübersichtlichkeit der Förderkulisse; der „*Förderdschungel*“ stelle ein großes Problem dar. Einige Expert:innen stellen heraus, dass die kurze Dauer der Programme, in deren Laufzeit auch die Evaluation geschehen muss, ein Dauerengagement behindere. Ein Problem sei dabei auch, dass die Daten der beteiligten Betriebe nicht von einem Förderprogramm zum nächsten weitergereicht werden können, wie Peltzer (IHK Do) mit Verweis auf die Datenschutzgrundverordnung bemerkt.

Ein weiterer kritischer Aspekt, der von der ILS-Mitarbeiterin angesprochen wurde, ist, dass es Aufgabe der Politik ist, die Programme anzupassen. Die (Forschungs-)Institute stellen im ersten Schritt nur Evaluationsberichte und damit Empfehlungen zur Verfügung. Dennoch sei die Evaluation von Förderprogrammen essenzielles Qualitätsmerkmal dieser und müsste auch im Fokus des Fördermittelgebers stehen, so Stiewe (Bo/ILS).

Zudem sieht die ILS-Mitarbeiterin eine große Notwendigkeit, über die Evaluation einzelner Förderprogramme hinaus, ein weiterreichendes Monitoring von Daten zu erheben (vgl. Haendschke (DEPOMM) und Stiewe (Bo/ILS)). Das bezieht sich insbesondere auf die Betriebe *„Das [Monitoring] wäre noch mal so ein zeitlicher Abstand, weil viele Maßnahmen.... also ich sag mal ganz blöd, wenn ich da Fahrradständer hinstelle, heißt es ja nicht, dass alle morgen Fahrrad fahren“* (ILS-Mitarbeiterin). Stiewe (Bo/ILS) differenziert dazu nach Prozessevaluation und Wirkungsabschätzung und obwohl beides gemeinsam sehr wichtig wäre, bliebe meist nur Zeit für die Prozessevaluation: *„[...] [Z]eitgleich eine Evaluation zu beenden und ein Programm zu beenden, funktioniert nicht“* (Stiewe (Bo/ILS)).

Haendschke (DEPOMM) und Stiewe (Bo/ILS) kommen jedoch auch beide auf die Datenlage der Evaluation zu sprechen. Sie beziehen sich dabei auf das Bundesprojekt *effizient.mobil*. Haendschke (DEPOMM) kommt zu dem Schluss:

*"Aber es waren ex ante Wirkungsabschätzungen, das darf man auch nicht überschätzen. Allein die Tatsache, dass diese Zahlen, diese Potenziale, die damals ermittelt wurden, heute immer noch rumgeistern, auch wenn weitere Fördermittel beantragt und legitimiert werden usw. zeigt ja, oder legt den Schluss nahe, dass wir noch zu wenig bessere Zahlen haben“.*

Resch (Zukunftsnetz), der eher eine beobachtende und keine evaluierende oder zu evaluierende Position hat, nimmt wahr, dass Evaluation immer ein Bestandteil von Förderung

sei, denn das erhöhe die Steuerbarkeit von Maßnahmen. Dennoch sei eine Vielzahl an Projekten nicht ausreichend evaluiert worden. Stiewe (Bo/ILS) führt dies auf die knapp bemessene Zeit zur Evaluation zurück (s. o.). Kritisch, wenn auch unsicher, bemerkt Haendschke (DEPOMM) dazu: *„Das da wirklich auch im Zuge von mobil.gewinnt jetzt, was beim BMVI liegt, das da systematisch ex post evaluiert wird und auch irgendwie nachgesteuert würde, das wäre mir jetzt nicht bekannt, aber vielleicht weiß ich es einfach nicht“*. Dennoch bemerkt Stiewe (Bo/ILS) über die Qualität der Evaluationen: *„Ich meine, wir haben es ja auch an vielen Ebenen als ich beim ILS war gemacht und versucht. Aber es war eigentlich nie eine wirklich nachgelagerte Evaluation“*.

Die ILS-Mitarbeiterin führt neue Herausforderungen in der Evaluierung in der aktuellen Situation auch auf die Coronapandemie zurück. Es sei unter den aktuellen Umständen komplexer zu fragen, was die Unternehmen bräuchten. Außerdem müsse sich das "New Normal" erst noch etablieren. Sie bewertet die Bedingungen der Evaluation beim Projekt *mobil.gewinnt*, durch die Diversität der teilnehmenden Unternehmen als erschwert.

Beim Arbeits- und Gesundheitsministerium, über das fast ausschließlich Bendig (G.I.B.) berichtet, ist das Förderinstrument langfristiger ausgelegt. Bendig (G.I.B.) berichtet darüber hinaus über ein neues Förderprogramm des Ministeriums, bei dem vermutlich auch Beratungsleistungen zum BMM angeboten werden können. Das Programm heißt "Transformationsberatung". Über die Evaluationsprozesse der *Potenzialberatung* berichtet Bendig (G.I.B.) jedoch nicht.

Trotz der Notwendigkeit, gewissenhaft zu evaluieren, bringt Haendschke (DEPOMM) noch einen weiteren Aspekt, der im weitesten Sinne mit Bürokratisierung verglichen werden kann, ins Spiel. Während Evaluation oft zu kurz käme, laufe man mit zu viel Evaluation Gefahr, dass mit den Förderanträgen konstant legitimiert werden müsse, wie groß die CO<sub>2</sub>-Einsparungen wären. Er nennt dies eine *„Engführung des Themas“* und kritisiert dies bspw. beim Bundesumweltministerium: *„[Ich weiß es nur] vom BMU, dass die eben sehr strikt auf die CO<sub>2</sub> Minderungszahlen und da letztendlich vor allem auf die CO<sub>2</sub> Minderungskosten gucken. Was aber dazu verleitet hanebüchene Rechnungen aufzustellen“*.

Im folgenden Unterabschnitt soll es detaillierter um die Stärken und Schwächen der aktuellen Förderkulisse, nach Meinung der Expert:innen, gehen.

## 5.2.5 Netzwerkarbeit als Weg der Landesregierung für einen erleichterten Zugang zu den Programmen

Um der Frage nach der Qualität der Förderkulisse nachzugehen, wird im Folgenden dargestellt, was die Expert:innen über die Präsenz des Themas BMM und die Bekanntheit der Förderungen im Besonderen berichten.

### 5.2.5.1 Bekanntheit der Förderprogramme und Bewerbungsprozesse

Die Expert:innen betonen, dass ein niederschwelliger Einstieg bspw. durch eine Beratung, das Thema (betriebliches) Mobilitätsmanagement einfacher auf die Unternehmensagenda setzen könne. Stiewe (Bo/ILS) sieht hier in den Bundesmittel-Förderprogrammen eine klare Aufgabe: „Diese Bundesprogramme sind ja meiner Ansicht nach ein Stück weit da, um das Thema erstmal bekannt zu machen“. Sie glaubt, dass ein Signal von der Politik ausgehen sollte, insb. des VM<sup>57</sup>, dass das Thema nachhaltig gestaltete Mobilität von Betrieben wichtig sei.

NRW befindet sich nach Einschätzung der Expert:innen in einer Vorreiterrolle, was die Umsetzung des Themas BMM anbelangt (siehe dazu auch Kap. 5.4.1). Im Vergleich werden bspw. in Baden-Württemberg die Beratungs- und Umsetzungsförderung weniger gut angenommen, so Peltzer (IHK Do). Dies führt er auf ein Vermarktungs- und ein Aktivierungsproblem zurück. Dennoch gab es keine Expertin und keinen Experten, der oder die zufrieden ist mit Präsenz des Themas betriebliche Mobilität und damit auch das Betriebliche Mobilitätsmanagement als ausreichend beleuchtet, bekannt und angewandt empfindet. Alle bestätigen, dass das Thema bei den Unternehmen<sup>58</sup> noch bekannter werden sollte. Die Sichtbarkeit der Programme empfindet Stiewe (Bo/ILS) als nicht ausreichend und konsultiert: „[...] [D]as ist ein grundsätzliches Problem. Das [BMM] ist einfach kein Thema, was aktuell überall in den Unternehmen und Betrieben verankert ist“. Dabei bezieht sie sich auch auf fehlendes Personal in Betrieben, das qualifiziert wäre, BMM anzugehen. Auch Unger-Azadi (VM) stellt heraus, dass Förderprogramme das Thema BMM präserter machen könnten.

Scharfenberg (HWK D) berichtet, dass die HWK Düsseldorf nach eigenem Ermessen Informationen über Förderprogramme bei ihren Unternehmen streut (vorrangig über einen Verteiler), um den "Förder-Dschungel" leichter zugänglich zu machen.

Aus der schlechten Bekanntheit des Themas, nehmen sich die Unternehmen der Aufgabe ein BMM einzuführen selten(er) an und erkennen den Mehrwert nicht, argumentiert Peltzer (IHK Do). In der Folge führen sie es nicht ein oder wenden es nicht an. Peltzer (IHK Do) schlussfolgert

---

<sup>57</sup> In diesem Zusammenhang plädiert Stiewe auch für ein Ministerium, das die Themen Verkehr und Städtebau/Stadtentwicklung vereint.

<sup>58</sup> Und in der gesamten Politik und Gesellschaft.



weiter, dass wenn Unternehmen, die Möglichkeiten des BMM besser bewusst wären, es auch gleichzeitig viel weniger Fördergelder bräuchte, da Unternehmer:innen meist selbst auf die Idee kommen, für (rentable) Umstrukturierungsmaßnahmen (wie bspw. einen betrieblichen Mobilitätsplan) Geld in die Hand zu nehmen. Resch (Zukunftsnetz) merkt jedoch an, dass Gelder aus einigen Fördertöpfen trotz hoher Fördersummen nur zu geringen Mengen abgerufen werden und verdeutlicht damit die Relevanz von Bekanntheit und Sichtbarkeit für die Annahme von Förderprogrammen: *„Da muss man sicherlich die Fördertöpfe noch besser bewerben und ins richtige Licht rücken und die richtigen Leute darauf ansprechen, dass es diese Förderung gibt“* (Resch (Zukunftsnetz)).

Ein Beispiel aus der Praxis verdeutlicht Bendig (G.I.B.): Trotz idealer Bedingungen, etwa die bereits lange kontinuierliche Existenz der Potenzialberatung, der Kooperation mit diverseren Institutionen (darunter die Wirtschaftsförderung, IHKn und HWKn sowie den Regionalagenturen) und zahlreichen Beratungsstellen (92 in NRW), berichtet Bendig (G.I.B.) dennoch, dass die Sichtbarkeit des Programms besser sein könnte. Die G.I.B. erreiche bei weitem nicht alle Unternehmen, die sich strategisch neu aufstellen möchten.

Haendschke (DEPOMM) unterstreicht die Relevanz von Kommunen und Netzwerken bei der Bekanntmachung des Themas und sieht eine Holschuld bei den Unternehmen. Dennoch schreibt er der Zwischenebene, also den Kommunen, den Regionen und dem Land, ebenfalls eine wichtige Rolle zu. Ihre Aufgabe sieht er in der Beratung und Begleitung bei der Fördermittelakquise. Ähnlich argumentiert Unger-Azadi (VM), wenn sie unterstreicht, dass die FöRi-MM genau dies zum Ziel habe: Über die Kommunen, die die ortsansässigen Unternehmen gut kennen, diese zu unterstützen. Auch Stiewe (Bo/ILS) betont die Relevanz von *„zwischen geschalteten Ebenen“* und misst hier den Kommunen (im Sinne der FöRi-MM) aber auch den IHKn einen großen Stellenwert bei.

#### *5.2.5.2 Netzwerkarbeit*

Welchen Stellenwert Netzwerkarbeit für die Verbreitung des Themas nachhaltige Mobilität hat, verdeutlicht Resch (Zukunftsnetz). Er bemerkt, dass dem Thema und der Mobilitätswende im Allgemeinen eine Lobby fehle, es sich aber in der letzten Zeit zeige, dass die Beachtung wachse. Dies demonstriert er am Beispiel der DEPOMM, deren Mitgliederzahl steige und die vor kurzem auch Fördergelder für eine feste Geschäftsstelle akquirieren konnte. *„Da müssen wir noch mehr Lobbyarbeit machen, noch mehr Werbung für die Mobilitätswende, für nachhaltige Mobilität. Was wir auch tun“* (Resch (Zukunftsnetz)).

NRW sucht dieser Problematik mit einem starken Fokus auf Vernetzung und Qualifizierung entgegenzuwirken. Denn häufig sei es fehlender Wissens- und Erfahrungsaustausch bei den

Unternehmen, berichtet Unger-Azadi (VM) und lobt die auch von Resch (Zukunftsnetz) angesprochenen und neu geschaffenen komplementären Strukturen des *Netzwerkbüros Betriebliche Mobilität* in NRW. Wobei sich ihrer Ansicht nach die Netzwerke gut ergänzen: Das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* stellt die Unternehmen in den Fokus und das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* nimmt die Kommunen in den Blick. Das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* ist im Jahr 2021 unter Federführung der IHK Dortmund entstanden (siehe dazu auch Kapitel 3.2.2). Es arbeitet eng mit dem *Zukunftsnetz Mobilität NRW* zusammen. Auch Haendschke (DEPOMM), der einen guten Überblick über den bundesweiten Vergleich hat, bewertet die Funktionsweise des *Zukunftsnetzes Mobilität NRW* als „beeindruckend gut“. Zudem betont er die Relevanz und die Aufgabe von Kommunen, unterschiedliche Stakeholder zusammenzubringen.

Stiewe (Bo/ILS) betont ebenfalls eindringlich die Notwendigkeit eines politischen Willens, um das Thema in Betrieben zu verankern: „*Ich glaube, man kann nur viel reden, das Thema publik machen, mit gutem Beispiel vorgehen und das auf unterschiedlichen Ebenen und das müsste meiner Ansicht nach auch klar eben von Politik auch mehr thematisiert werden*“. Dafür sei ein ausgewogenes Zusammenspiel der beiden Netzwerke (*Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* und *Zukunftsnetz Mobilität NRW*) förderlich. Ein wichtiges, vernetzendes Element des *Zukunftsnetz Mobilität NRW*, stellt Resch (Zukunftsnetz) heraus, seien die vom Netzwerk ausgebildeten Mobilitätsmanager:innen, die durch die Mitgliedskommunen verpflichtend eingestellt werden müssen und in der Kommune das Thema voranbringen.

### 5.2.6 Das ideale Förderprogramm

Innerhalb des Interviews wurden die Expert:innen gebeten, ein ideales Förderprogramm zu skizzieren. Unter der Annahme, dass unendlich viele Gelder zur Verfügung stünden, sollten sie ein Maßnahmen-Paket vorstellen, das ihrer Einschätzung nach das BMM in optimaler Weise befördern würde.

Vorab ist zu bemerken, dass alle Expert:innen, die an der Gestaltung eines Förderprogramms beteiligt sind, das was sie tun als sinnvoll und nachahmenswert bewerten.<sup>59</sup> Dennoch hatten auch sie Verbesserungsvorschläge und/ oder Ergänzungen.

Die ILS-Mitarbeiterin rät von zu starren Vorgaben in Förderprogrammen ab und betont, wie wichtig ein individueller Zuschnitt für den Standort, die Branche und das Unternehmen sei. Sie empfiehlt, dass die Unternehmen aktiv mit eingebunden werden sollten, bspw. dadurch, dass sie jemanden im Unternehmen die Zuständigkeit übertragen. Diese Person sollte niederschwellig von den Kolleg:innen angesprochen werden können. Diese:r Mitarbeiter:in,

---

<sup>59</sup> Also Unger-Azadi (FöRi-MM), Resch (beteiligt an der FöRi-MM), Bendig (Potenzialberatung), Peltzer (Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität),

vielmehr die Kosten für diese Person, sollten die Unternehmen jedoch durch ein Förderprogramm (teil-)finanziert werden können.

In diesem Punkt stimmt sie mit Bendig (G.I.B.) überein, der betont, dass eine Ansprechperson vor Ort sehr wichtig sei. Er bezieht sich nochmals auf das in NRW vorherrschende beteiligungsorientierte Beratungsverständnis, welches die Beschäftigten in den Fokus der Maßnahmen stelle. Zudem empfiehlt Bendig (G.I.B.) externe Beratung sowie eine nachgelagerte Evaluation der Maßnahmen, bzw. ein Monitoring und eine Möglichkeit zur Justierung.

Auch Scharfenberg (HWK D) argumentiert ähnlich. Er wünscht sich einen Kümmerer, der den Unternehmen möglichst viel Arbeit abnimmt. Dazu soll diese Person zuerst die Information bereitstellen und bei der Erarbeitung eines Konzeptes unterstützen und im Anschluss auch bei der Fördermittelakquise helfen: *„Also das im Prinzip alles das, was für ein Betrieb im besten Fall machbar ist, dass das über einen Kümmerer geschieht jeweils“*. Dem sprechen zwei Argumente entgegen: Einerseits weist Unger-Azadi (VM) auf die Schwierigkeiten Unternehmen direkt monetär zu fördern hin, welche im Zusammenhang mit dem EU-Beihilfe-Gesetz stehen. Andererseits prognostiziert Bendig (G.I.B.) eine hohe Abbruchquote, wenn die Leistungen für die Unternehmen kostenfrei wären, *„[...] frei nach dem Motto ‚was nichts kostet, ist nichts wert‘“*.

Haendschke (DEPOMM) attestiert NRW im Allgemeinen, ein günstiges Vorgehen. Er empfiehlt, wie es in NRW derzeit bereits gelebt wird, Netzwerke zu finanzieren, Kommunen stark einzubinden und weitere Akteur:innen mit ins Boot zu holen. Dann greift er den Grundgedanken der FöRi-MM auf: *„Also, das heißt, ich würde gucken, dass ich den Kommunen beibringe, warum es Sinn macht, vor Ort Betriebliches Mobilitätsmanagement zu unterstützen und wie sie das tun können“*. Auch Resch (Zukunftsnetz) ist der Ansicht, dass die FöRi-MM ein *„Erfolgsmodell“* sei und verweist darauf, dass die Fördersummen noch nicht erschöpft seien.

Peltzer (IHK Do) hingegen hebt den Netzwerk-Gedanken, den er durch sein Engagement mit dem *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* lebt, hervor. Er wünscht sich eine stärkere Bündelung der Aktivitäten von Bund, Land und deren Ministerien. Obwohl er hier eine Chance für das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* sieht grenzt er ein: *„Ob ein Netzwerkbüro, wie wir es sind, diese Bündelungsfunktion übernehmen kann, muss sich zeigen“*. Seiner Meinung nach fördere das ideale Förderprogramm Motivation und in einem zweiten Schritt die Erstellung von Konzepten, um so einen systematischen Weg zu Betrieblichen Mobilitätsmanagement zu ebnen. Zudem ist es in seinen Augen wichtig, dass Förderprogramme niederschwellig sind.

Haendschke (DEPOMM) zielt mit seiner Argumentation auf einen weiteren Aspekt der Förderagenda ab: das Change-Management. Dieses komme bei der Etablierung eines BMM

zum Tragen. Er bewertet Wissenszuwachs und Kooperation der Akteur:innen höher als finanzielle Förderung von Einzelmaßnahmen.<sup>60</sup>

Als einzige geht Stiewe (Bo/ILS) die Fragestellung nach dem idealen Förderprogramm anders an und verweist nochmals auf die Schwächen in den politischen Strukturen und in der Gesetzgebung. Unternehmen müssen stärker für die von ihnen verursachte Mobilität in die Verantwortung genommen werden. Dabei stellt sie in Frage, ob alles über Fördermittel funktioniert. Dennoch hält auch sie Beratung sowie Aus- und Weiterbildung (vgl. Personalförderung, wie sie etwa Bendig (G.I.B.) anspricht) für wichtige Faktoren. Zudem stellt sie die Möglichkeit eines Auditierungswesens (vgl. Kap. 5.1.3 ) für die Unternehmen in den Raum, wie es Unger-Azadi (VM) auch tut.<sup>61</sup>

### 5.2.7 Zwischenfazit

Förder- und Beratungsprogramme haben eine hohe Relevanz für das BMM. Sie ermöglichen Unternehmen in den Prozess zur Erstellung eines BMM einzusteigen, sie führen zu mehr Bekanntheit des BMM und können als Anreizsystem dienen. Laut den Expert:innen gebe es jedoch unterschiedliche Instrumente und auch über die notwendige Höhe dieser Förderprogramme sind sie sich uneinig.

Personalkosten können durch die bestehenden Förderprogramme nicht subventioniert werden; jedoch werden personelle Ressourcen von den Expert:innen als bedeutend erachtet. Ein wichtiges Instrument zur Unterstützung sind Beratungsleistungen, wenngleich die Expert:innen beim Umfang, den eine angemessene Beratung haben sollte, unterschiedlicher Meinung sind. Insbesondere für kleinere Unternehmen seien Fördermittel jedoch besonders wichtig, in größeren Unternehmen könnten Maßnahmen besser intern ausgeglichen werden. Bei den Themen (Lasten-)Radförderung und Subventionen für den ÖPNV sehen sie weiteren Bedarf, während die Elektromobilitätsförderung als ausreichend angesehen wird. Fraglich sei zudem der projekthafte Charakter der Förderprogramme. Er wird als sehr hinderlich beschrieben. Zusätzlich wird auch die Unübersichtlichkeit der Förderkulisse, die sich aus der Vielzahl der Zugänge zum BMM ergibt – der „Förder-Dschungel“, als hemmender Aspekt genannt.

Die Kommunikation zwischen Fördermittelgeber:innen und -empfänger:innen wird als ausbaufähig beschrieben. Durch die Stärkung und Subventionierung der beiden großen Netzwerke (*Zukunftsnetz Mobilität NRW* und des *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität*) soll

---

<sup>60</sup> Haendschke führt zwei wesentliche Aspekte von BMM an: (1) Verhaltensdimension und (2) Changemanagementprozess.

<sup>61</sup> Unger-Azadi tut dies jedoch nicht auf Rückfrage nach dem idealen Förderprogramm, sondern, als es darum geht, warum nicht jeder Betrieb einen betrieblichen Mobilitätsplan hätte.

diese Kommunikation ausgebaut und verbessert werden. Diese Herangehensweise wird als förderlich bewertet. Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Ministerien sei stark projektbezogen und hänge teilweise von Einzelakteuren ab, wodurch das System fragil sei. Betont wird, dass das BMM ein Querschnittsthema sei, zu dem es diverse Zugänge gebe, was integrierte Entwicklungskonzepte, erfordere. Wenngleich die Projektlogik kritisiert wird, entstünden aus Innovationsprojekten des Öfteren auch (Ideen für neue) Förderprogramme. Auch das wird als gut bewertet.

Auch der Fokus des Qualifizierungsgedanken, der durch die Netzwerke voran getrieben wird, bspw. durch aus- und weitergebildete Personen, wird als wichtig erachtet, jedoch besteht gleichzeitig immer die Gefahr, das Know-How im Unternehmen verloren geht, wenn diese Mitarbeiter:innen den Betrieb verlassen.

Für die Weiterentwicklung und die Anpassungen an neue (gesellschaftliche) Gegebenheiten sei es förderlich, die Programme gründlich zu evaluieren. Durch mangelnde Zeit und weitere fehlende Ressourcen entfallende Evaluationsprozesse jedoch häufig. Deshalb sei eine Vielzahl an Projekten nicht ausreichend evaluiert. Neben der Evaluation sei auch ein auf Dauer angelegtes Monitoring der Auswirkungen von BMM auf Betriebe, ihre Mitarbeiter:innen und den Verkehr wünschenswert. Dennoch wird auch vor zu viel Wirkungsabschätzungen gewarnt. Dies könne dazu führen, dass in der Antragsstellung falsche Schwerpunkte hervorgehoben würden.

Eine große Stärke der Förderkulisse in NRW sei der Schwerpunkt auf Netzwerkarbeit und Wissenstransfer, was insbesondere die beiden großen Netzwerke sowie die Mobilitätspartnerschaften verdeutlichen. Auch der in NRW einzigartige beteiligungsorientierte Beratungsansatz, wird positiv hervorgehoben. Hinderlich ist hingegen die fehlende landesweite und ministerienübergreifende Förderagenda. Das Verhältnis der unterschiedlichen Fördergegenstände weise ein Ungleichgewicht zugunsten der Förderung von Elektromobilität auf. Die Antragsverfahren seien zudem komplex und häufig würde für die Unternehmen der Aufwand eines Förderantrags den tatsächlich damit generierten Nutzen übersteigen.

Die Sichtbarkeit der Förderprogramme sei ausbaufähig, was mit einer schlechten Bekanntheit des BMM einhergehe. Eine wichtige Rolle falle dabei den Kommunen zu, ebenso wie es gleichzeitig auch Aufgabe der Unternehmen sei, sich der Mobilität ihrer Mitarbeitenden anzunehmen. Ein fehlendes politisches Bekenntnis und eine ausbaufähige Lobbyarbeit für die gesamte Mobilitätswende werden als Gründe für die schlechte Sichtbarkeit genannt. Im Gegensatz zu den verstreuten Planungshoheiten, die sowohl beim Bund als auch bei den Ländern und den Kommunen liegen, scheinen einheitliche Standards sinnvoll.

Bei der Frage nach einem perfekten Förderprogramm stellt sich heraus, dass die Expert:innen mit dem jeweiligen Vorgehen zufrieden sind. Abschließend sollen noch von ihnen genannten Kriterien für ein ideales Förderprogramm zusammengefasst werden. Nach Meinung der Expert:innen sollte ein Förderprogramm auf den Standort und die Branche des Unternehmens gut anpassbar sein. Auch sei eine Ansprechperson im Unternehmen sowie von Seiten der Beratung förderlich. Das Programm sollte die Möglichkeit zur nachgelagerten Evaluation und Anpassung bieten. Weiter sollte der Netzwerkgedanke gefördert werden und die Strukturen auf Wissenszuwachs und Kooperation ausgelegt sein. Zusätzlich könnten politische und gesetzliche, flankierende Maßnahmen hilfreiche Instrumente zur Förderung des BMM für Unternehmen in NRW sein.

### 5.3 Ziele, Qualitätsmerkmale und Maßnahmen des Betrieblichen Mobilitätsmanagements

Um ein besseres Verständnis davon zu bekommen, wie Unternehmen in NRW unterstützt werden, die Mobilität ihrer Mitarbeitenden nachhaltiger zu gestalten, soll zunächst ein Blick auf die Motivationen zum Einführen eines BMM geworfen werden (Kap. 5.3.1). Zusätzlich wird dargestellt, wodurch die Expert:innen, die die Förderkulisse gestalten, motiviert werden, um ein klares Bild der Beweggründe zu erhalten. Anschließend wird dargestellt, wodurch sich gutes BMM auszeichnet (Kap. 5.3.2) bevor in Kapitel 5.3.3 über die Bewertung einzelner Maßnahmen berichtet wird.

#### 5.3.1 Wieso BMM? – Motive für nachhaltige Mobilität

Die Gründe, sich als Unternehmen mit BMM auseinander zu setzen, sind vielfältig, wie bereits im Kapitel 2.2.1 aufgeführt wurde. Die Befragung der Expert:innen zeichnet jedoch ein neues Bild der Priorisierung: Alle Expert:innen räumen dem Thema Fachkräfte gewinnen, sichern und halten eine hohe bis sehr hohe Priorität ein. Bendig (G.I.B.) und die ILS-Mitarbeiterin führen dies auf einen Wandel im unternehmerischen Denken und fehlendes Awareness für das Thema nachhaltige Mobilität zurück. Häufig werde die Anreise der Beschäftigten zum Arbeitsplatz als Privatsache gesehen, auch wenn diese als Berufsweg versichert sei. Auch Haendschke (DEPOMM) und Stiewe (Bo/ILS) betonen deutlich, dass die Bindung von Beschäftigten und die Fachkräftegewinnung das sonst so viel genannte Thema Parkraumknappheit überholt habe, wengleich Erreichbarkeitsprobleme immer noch ein auslösender Faktor seien.

Resch (Zukunftsnetz) beschreibt dazu einen Wandel:

*"[...] [D]as Thema Generationenwandel spielt [dabei] eine sehr große Rolle. Wir sehen das immer wieder, wenn jüngere Menschen oder vor allen Dingen auch Frauen in führende Positionen kommen in der Kommunalverwaltung oder Unternehmen, dann*

*ist das oft so ein Game-Changer, dass sich dann tatsächlich was ändert, wo aber vielleicht jemand [älteres] sagt, [...] der packt das Thema einfach nicht mehr an“.*

Er führt weiter aus, dass das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* sich zu Beginn seiner Tätigkeit vorrangig bemühte, über die Relevanz des Themas nachhaltige Mobilität zu berichten, sich nun aber mit konkreteren Umsetzungsfragen befasse: *„Das ‚Warum‘ erklären wir immer weniger, sondern fangen direkt beim ‚Wie‘ an“.* Insbesondere in den letzten zwei Jahren nehme er diesen Wandel wahr.

Peltzer (IHK Do) beschreibt die Zielsetzung von BMM als das Zusammenführen von Einzelmaßnahmen zu einem Gesamtkonzept. Ferner sieht er die betriebliche Mobilität als Kernelement von Unternehmertum, weil es sich mit Fachkräfte-Haltung beschäftige, aber auch (Vertriebs-)Mitarbeiter:innen *„produktiv stelle“*. Ähnliches ist bei Bendig (G.I.B.) zu beobachten. Dieser vermischt im Interview an mehreren Stellen die Begriffe Betriebliches *Mobilitäts-Management* und Betriebliches *Gesundheits-Management* und begründet dies damit, dass die thematische Schnittmenge der Felder sehr groß sei.

Auch Peltzer (IHK Do) spricht dies an und nennt eine Problematik, die sich aus den vielen Überschneidungen mit anderen relevanten betrieblichen Themenfeldern ergebe. Er macht dies am Beispiel Gesundheitsmanagement fest: Verfolge ein Unternehmen das Ziel, die Mitarbeiter:innen-Gesundheit zu erhöhen, kann eine Maßnahme bspw. sein, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren. Diese Maßnahme sei jedoch auch ein legitimes und oft genutztes Mittel im Betrieblichem Mobilitätsmanagement. Er fordert: *„Mein Anspruch demzufolge wäre tatsächlich [...] so [ein] gesamtheitlicher Weg, dass diese Ziele Betriebliches Mobilitätsmanagement dort [(bei den Maßnahmen zur Gesundheitsförderung)] auch irgendwie verankert sind oder genannt sind oder erlaubt sind“.* Die Expert:innen führen im Zusammenhang mit der Mitarbeiter:innen-Gesundheit weitere Faktoren, wie etwa die Stressreduktion durch einen gut organisierten Arbeitsweg sowie reduzierte Fehltage durch aktive Mobilität zum Arbeitsplatz (vgl. Studie von Kemen (2015) bzw. Kap. 2.2.1.2), an.

Dem etwas entgegen steht Resch (Zukunftsnetz), wenn er seine persönliche Motivation, das BMM im *Zukunftsnetz Mobilität NRW* voranzutreiben beschreibt: *„Also, wenn Sie mich fragen, ist es natürlich die Mobilität der Mitarbeiter und auf dem Arbeitsweg so zu gestalten, dass sie halt nachhaltig ist, aber natürlich auch bequem, dass man bestenfalls den Mitarbeitenden einige attraktive Alternative zum eigenen PKW bietet“.* Dennoch relativiert Haendschke (DEPOMM), die Anzahl der Betriebe, die aus einem intrinsischen umwelt- oder klimapolitischen Motiv heraus ein BMM einführen, sei an einer Hand abzuzählen. Höchstens, so führt er weiter aus, wenn es sowieso zum (neuen) Unternehmensimage passe.

Auch ökonomische Faktoren und das Kosteneinsparungspotenzial, das durch ein gut funktionierendes BMM erreicht werden kann, motivieren, nach Einschätzung der Expert:innen Unternehmen. Bendig (G.I.B.) bemerkt jedoch, dass BMM ein weiches Thema sei, dass sich nicht direkt (sichtbar) auf die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auswirke. Wenngleich Haendschke (DEPOMM) darauf hinweist, dass vor allem die ökonomischen Potenziale stark branchenabhängig seien. Ein wenig ernüchternd resümiert Stiewe (Bo/ILS): „[...] [S]onst sind es ja so Mitnahmeeffekte: Wenn was angeboten wird, dann nehme ich es mit. Aber ich glaube, man darf sich auch noch nichts vormachen, da sind wir noch auf einem Weg. Na ja, da ist noch viel Luft nach oben“.

### 5.3.2 Qualität - Merkmale von gutem Betrieblichen Mobilitätsmanagement

Betriebliches Mobilitätsmanagement, wie es in der vorliegenden Arbeit aufgefasst wird, betrachtet die Mobilität der Mitarbeitenden von und zur Arbeit und versucht diese im Sinne einer ressourcenschonenden Weise zu verändern. Es ist daher naheliegend, die Beschäftigten, deren Mobilitätsverhalten nachhaltiger gestaltet werden soll, in den Fokus zu stellen. Die Expert:innen betonen dies ausdrücklich. Bendig (G.I.B.) argumentiert aus seiner beteiligungsorientierten Perspektive: „Besonders gutes Mobilitätsmanagement zeichnet sich meines Erachtens nach dadurch aus, indem es mit den Beschäftigten gemeinsam geplant, konzipiert und umgesetzt wird“.

Wie es in dem von der G.I.B. ausgeführten Förderprogramm *Potenzialberatung* gelebt wird, seien die Ansätze Sensibilisieren, Anreize setzen und Motivieren ausschlaggebend für ein gutes BMM. Er weist jedoch auch deutlich darauf hin, die Unternehmen möglichst ganzheitlich anzusprechen, ohne den Einzelnen und die Einzelne zu vergessen. Hier stimmt er u. a. sehr stark mit Resch (Zukunftsnetz) und Stiewe (Bo/ILS) überein, die auf eine gute Kommunikation angedachter Maßnahmen pochen und hier auf Anreizsysteme und das ausgewogene Zusammenspiel von Push- und Pullmaßnahmen verweisen, die präzise auf den Standort eines Unternehmens abgestimmt sein sollten. Auch die ILS-Mitarbeiterin stellt die Bedürfnisse der Beschäftigten als wichtiges Qualitätsmerkmal eines guten Betrieblichen Mobilitätsmanagements heraus. Dies erreiche man über sehr gute (unternehmensinterne) Kommunikation der geplanten und umgesetzten Maßnahmen im Kollegium. Sie und einige weitere empfehlen hier eine:n Ansprechpartner:in vor Ort: „[...] [S]alopp gesagt, ‚der Manfred da, der fährt immer mit dem Fahrrad. Wenn ich ein Problem habe, wie komme ich zur Arbeit? Frage ich den Manfred.‘“ (ILS Mitarbeiterin).

Haendschke (DEPOMM) zielt beim beschäftigten-zentrierten Ansatz mehr auf deren Verhaltensmuster ab. Seiner Einschätzung nach, führe ein gutes BMM zu einer Veränderung



des Verhaltens, in diesem Falle des Mobilitätsverhaltens. Er weist ebenfalls darauf hin, dass Maßnahmen gut kommuniziert werden müssen:

*"Also, dass man den Beschäftigten nicht einfach irgendwie neue Fahrradständer vorsetzen kann und wenn es hochkommt, noch eine Dusche, sondern dass da ja ein Veränderungsprozess dazu gehört, wo man die Beschäftigten mitnehmen muss. In beide Richtungen, sie auch abholen muss, was sie wollen. Das wäre für mich auch ein Qualitätskriterium, ob diese Verhaltensdimensionen und der damit verbundene nötige Changemanagementprozess auch ernst genommen werden".*

Dabei vertraut Haendschke (DEPOMM) auf die Unternehmen und denkt, dass bei ausreichendem Kenntnisstand über die Vorteile des BMM und einer guten Begleitung der eigentliche (Förder-)Mittelfluss nicht ausschlaggebend sei. Auch Resch (Zukunftsnetz) empfindet ein strukturiertes Vorgehen als ausschlaggebend für den Erfolg; wengleich Förderprogramme hier unterstützend wirken können, sollten Unternehmen nicht wegen (neuer) Fördertöpfe in "*blinden Aktionismus*" (Resch (Zukunftsnetz)) verfallen.

Ein gutes BMM zeichne sich auch dadurch aus, dass in der Bestandsaufnahme eine gute Analyse durchgeführt werde und Maßnahmen, die erarbeitet werden, auf das Unternehmen und die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden zugeschnitten seien, erklärt die ILS-Mitarbeiterin (s. Kap. 2.2.1.1). Nicht immer eigne sich bspw. das Fahrrad. (Topografie ist dabei ein limitierender Faktor.) Die Unternehmen müssen sich eine klare Zieldefinition setzen, betont Unger-Azadi (VM), welche von der Unternehmensführung akzeptiert und forciert werden müsse. Die Maßnahmen sollten sich in die Unternehmensstruktur einfügen (können). Auch sie verweist hier auf eine verantwortliche Person im Betrieb, für die es, durch die Netzwerke und Strukturen in NRW, viele Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten gebe. Stiewe (Bo/ILS) warnt bei der Kommunikation der Maßnahmen jedoch davor, den "*ökologischen Zeigefinger*" zu erheben, sondern setzt vielmehr auf Anreizsysteme. Sie merkt zudem an, dass Mobilitätsmanagement-Konzepte unterschiedliche Qualitäten haben und schlägt vor, hier einheitliche Standards einzuführen und zu zertifizieren.<sup>62</sup>

Scharfenberg (HWK D) gibt einen Einblick in die Praxis im Handwerk, und berichtet, dass ein guter Überblick über die Situation im Betrieb Voraussetzung für die Etablierung von BMM sei. Diese Funktion übernehme in vielen Fällen der Chef oder die Chefin. Meist seien diese gut informiert über die Anfahrtswege und Modi der Beschäftigten. Voraussetzung für effiziente Wegeplanung – und das stelle im Handwerk eine besondere Herausforderung dar – seien

---

<sup>62</sup> Dabei verweist sie auf einen Arbeitskreis beim VDI, in dem sie mitwirkt, der versucht, dieses Thema voranzubringen (siehe dazu auch Unger-Azadis (VM) Hinweis in Kap. 5.5.1).

planbare Strecken. Herausfordernd seien dabei insbesondere sich kurzfristig durch Dringlichkeit ergebende Aufträge, für die die Kund:innen erst angefahren werden müssen. Peltzer (IHK Do) berichtet, dass viele Unternehmen und Betriebe schon an dem Thema Mobilität arbeiten, jedoch die Maßnahmen noch nicht zu einem ganzheitlichen Konzept gebündelt haben. Er weist darauf hin, dass Unternehmen dazu über Wissen über die gesamte Breite des Betrieblichen Mobilitätsmanagements verfügen müssen, was seiner Einschätzung nach noch nicht der Fall sei.

Auch Haendschke (DEPOMM) verdeutlicht die Notwendigkeit von ganzheitlichen Prozessen (s. o.) und warnt vor „*Strohfeuern*“, also Konglomeraten an Einzelmaßnahmen, die durch ein „*Grobkonzept*“ erstellt wurden, aber im Endeffekt nicht ganzheitlich in ein Konzept fließen, das ohne externe Begleitung umgesetzt werden könne. Er fasst zusammen:

*„[...] [D]er entscheidende Punkt ist, ob da wirklich die entsprechenden Strukturen geschaffen werden und ein entsprechender Prozess aufgesetzt und gestaltet wird, also, ob Zuständigkeiten geschaffen werden, Ressourcen bereitgestellt werden und das Ganze eben als dauerhafter Prozess angelegt wird“.*

### 5.3.3 Was funktioniert gut? – Maßnahmen und Beispiele

Die Expert:innen wurden im Rahmen des Interviews nicht gebeten, Maßnahmen des Mobilitätsmanagements aufzuzählen, im Gesprächsverlaufen kamen sie jedoch an einigen Stellen immer wieder auf bestimmte Maßnahmen und Aspekte zurück. Der folgende Absatz soll deshalb ebenso wenig der Aufzählung dienen, sondern vielmehr einen konzeptionellen Rahmen spannen.

In diesem Sinne weist Peltzer (IHK Do) ebenfalls darauf hin, dass gute Mobilitätskonzepte ganzheitlich gedacht seien. Die Konzepte sollten nicht einfach nur „[...] ein zufallsbasiertes Sammelsurium an Möglichkeiten zum Thema ‚wie verhält sich ein Mitarbeiter, sobald er das Haus verlässt‘ “ sein. Resch (Zukunftsnetz) betont, dass die Maßnahmen gut kommuniziert werden müssen. Er empfiehlt eine Flexibilität in der Bandbreite von angebotenen Maßnahmen und ruft zum Mut zur Multimodalität auf. Dabei verweist er auf seinen eigenen Arbeitsweg, den er mit einer Kombination aus Fahrrad und ÖPNV zurücklege; wobei er die Zeit in der Bahn schon zum Arbeiten nutzen könne. Dieses Modell, das er als fortschrittlich einordnet, empfindet er als sehr gut.<sup>63</sup>

Abermals sei hier erwähnt, dass die Expert:innen ein ausgeglichenes Wechselspiel an Push- und Pull-Maßnahmen empfehlen. Unternehmensinterne Anreize aber auch klare Vorgaben

---

<sup>63</sup> Gleichzeitig kritisiert er, die schlechten Bedingungen im ÖPNV für das Arbeiten und mahnt an, dass die ÖPNV-Träger hierauf eingehen müssen, so dass der ÖPNV nicht an Attraktivität einbüße.

sollten das Umsteigen auf eine nachhaltigere Mobilität stimulieren. Bendig (G.I.B.) beschreibt eine weitere Perspektive auf die im Betrieb gefassten Maßnahmen und stellt zunächst fest, dass Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und des BMM unter Umständen die gleichen sein können, wenngleich sie unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Er führt nicht aus, wie dies im Sinne des BMM genutzt werden kann. Dennoch sei an dieser Stelle auf Stiewes (Bo/ILS) Hinweis verwiesen, dass für ein gutes BMM eine klare Zielsetzungen dienlich sei (s. Kap. 5.3.2).

Einige der Expert:innen, unter ihnen Unger-Azadi (VM) und Marschall-Meyer (IHK K), heben Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende als sehr gewinnbringend hervor. Darüber hinaus sei eine verantwortliche Person im Unternehmen äußerst wichtig, wie auch die Mitarbeiterin des ILS anmerkt. Haendschke (DEPOMM) setzt die Art der Maßnahmen in einem Zusammenhang mit ihrer Komplexität und verdeutlicht die Relevanz von Beratung sowie qualifiziertem Personal:

*„Die ersten Maßnahmen, die jetzt vielleicht nicht Rocket Science sind, z. B. ein Job Ticket einführen oder einen Fahrradständer hinstellen, das kriegt noch jeder hin, aber danach hört es eben auf und danach wird es voraussetzungsreich und da braucht man entweder Expertise von außen oder am besten eine eigene Qualifizierung der eigenen Leute und optimalerweise irgendwie eine Kombination von beiden oder irgendwie eben einen Prozess, der einen dabei unterstützt mangelndes Know-How, mangelndes Wissen, mangelnde Motivation auszugleichen“ (Haendschke (DEPOMM)).*

Unger-Azadi (VM) fordert außerdem im Rahmen von Public-Private-Partnership Ansätzen Verbindlichkeit zu schaffen, bspw. Unternehmen selbstverpflichtend zur Maßnahmen-Einführung zu bringen.<sup>64</sup>

#### 5.3.4 Zwischenfazit

Die Expert:innen nennen den Fachkräftemangel als klare Motivation der Unternehmen, sich mit dem Thema BMM auseinanderzusetzen. Weitere wichtige Faktoren sind Erreichbarkeitsprobleme (und damit verbundener Parkraumdruck), die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie – wenn auch weniger bedeutend – ökonomische Faktoren und ein meist durch eine Verbesserung des Images motivierte Bemühen das Klima zu schützen.

Es wird sehr deutlich, dass die Beschäftigten, ihre Bedürfnisse aber auch ihre Verhaltensmuster im Zentrum der Konzepterstellung stehen sollten. Mit einem Fokus darauf und mit einer

---

<sup>64</sup> Ähnlich wie es im Rahmen der Mobilitätspartnerschaften bereits geschehe.

sauberen und sensiblen Kommunikation können ganzheitliche Konzepte zum Erfolg von BMM in einem Unternehmen führen. Ansprechpartner:innen vor Ort sowie Transparenz im Prozess können hier erheblich zur Akzeptanz und zur aktiven Umsetzung der Maßnahmen führen.

Einige Beispiele verdeutlichen, dass eine sensible und hochwertige Kommunikationsstrategie für den Erfolg von BMM nach der Einführung von großer Bedeutung ist. Extern weitergebildete zuständige Personen können dabei hilfreich sein. Wichtig ist auch, dass die Maßnahmen in einem ganzheitlichen Konzept zusammenfließen. Grundsätzlich ist im Sinne einer Verstetigung darauf zu achten, dass es im Unternehmen klare Zuständigkeiten für das Thema gibt und die Einführung auch ein Mandat der Geschäftsführung hat.

## 5.4 Betriebliches Mobilitätsmanagement in NRW – eine Lagebeschreibung und -bewertung

In diesem Abschnitt wird die konkrete Ausgangslage in NRW dargestellt und NRW zudem in der bundesweiten Kulisse eingeordnet (Kap. 5.4.1). Außerdem wird der Fachkräftemangel, wie auch schon zuvor kurz angeführt, als größter Motivator vorgestellt (Kap. 5.4.2) sowie ein kurzer Überblick zu finanziellen Vorteilen des BMM skizziert (Kap. 5.4.3).

### 5.4.1 Welchen Stand hat das BMM in NRW: Situationsbeschreibung und bundesweiter Vergleich

Alle Expert:innen sehen NRW mit seinen Bemühungen zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement auf dem richtigen Weg. Sie schränken ihre Antworten jedoch auf unterschiedliche Weise ein. So bezeichnet Scharfenberg (HWK D) diesen Weg als „*steinig*“, die ILS Mitarbeiterin merkt an, dieser Weg müsse nun noch begangen werden und Stiewe (Bo/ILS) findet, man müsse noch mehr auf die Unternehmen zugehen. Bendig (G.I.B.) merkt an, dass er lediglich die Perspektive des Arbeits- und Gesundheitsministerium beurteilen kann. Haendschke (DEPOMM), der kein aktiver Akteur in NRW ist, fasst zusammen: „*Also wo soll das klappen, wenn nicht in NRW mit so einer Koordinierungsstelle und so einem Netzwerk*“.

Peltzer (IHK Do) betont, wenngleich NRW eine bundesweite Vorreiterrolle im Engagement zum BMM besitzt, bewege man sich dennoch auf „*neuem Terrain*“. Er beschreibt zudem, die Schwierigkeiten, die mit dieser Vorreiterrolle einhergehen und merkt an, dass nachfolgende (Bundesländer) es vermutlich leichter hätten. „*[Dennoch] gelingt es NRW im Moment, diesen Abstand zu halten, den Innovationsvorsprung, wie ich es nennen würde*“.

In NRW liegt ein starker Fokus auf dem Vernetzungsgedanken, betonen Haendschke (DEPOMM), Unger-Azadi (VM) und Resch (Zukunftsnetz). Sie heben außerdem die Rolle der Kommunen im Zusammenspiel der beim BMM beteiligten Akteur:innen hervor. Dabei

bekräftigt Haendschke (DEPOMM), dass Vernetzung und Austausch Wissenstransfer ermögliche. Hier die Kommunen und die IHKn<sup>65</sup> mit einzubinden, findet er sehr gut. In seinen Augen sei dies sogar noch wichtiger als der eigentliche Mittelfluss. Resch (Zukunftsnetz) lobt ebenfalls das Engagement der Industrie- und Handelskammern. Zudem stimme ihn das Engagement der Handwerkskammern positiv, ebenso wie die neugewählte Bundesregierung. Unger-Azadi (VM) verweist auf die Stärke des Vernetzungs- und Qualifizierungsgedanken, welcher durch die diversen Netzwerke gelebt würde. Sie stimmt dabei mit Stiewe (Bo/ILS) überein, die die Aufmerksamkeit ebenfalls auf die zahlreichen Instrumente zur Qualifizierung, die im Zusammenhang mit den Netzwerken stehen, lenkt.

Das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* übernehme viele Aufgaben berichtet Resch (Zukunftsnetz). So unterstütze es Kommunen teilweise auch in der Antragsstellung, sodass Kommunen leichter Unterstützung erhalten würden, als dieses in anderen Bundesländern der Fall sei. Denn es gäbe unterschiedliche Herangehensweisen von Unternehmen und Kommunen in Bezug auf das (Betriebliche) Mobilitätsmanagement: *„[Die Unternehmen haben] eher Leidensdruck [...] und die Kommunen haben halt auch den Auftrag, Mobilität zu gestalten [als Aufgabe der] Daseinsfürsorge“* (Resch (Zukunftsnetz)).

Bendig (G.I.B.), der das Thema von der Mitarbeitenden-zentrierten und Gesundheitsperspektive betrachtet, resümiert ebenfalls, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben. Er erklärt zudem, dass NRW eine regionalisierte Arbeitsmarktpolitik betreibe, welches den regionalen Mentalitäten sehr zugutekommen würde, da sie für einen guten Informationstransfer zwischen Land und Region (in beide Richtungen) Sorge. Auch Unger-Azadi (VM) sieht in dem stark auf Kommunen ausgerichteten Ansatz ein großes Potenzial, da man über die kommunale Ebene einen starken Hebel auf die Unternehmen besitze.

Einige Unternehmen seien noch nicht bereit, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, berichtet die ILS Mitarbeiterin und wünscht sich mehr Offenheit und Flexibilität. Sie sieht jedoch neben mangelndem Wissen auch finanzielle Engpässe als Hürde: *„[In den Unternehmen] fehlt das Wissen und da fehlt dann auch natürlich das Geld“*. Sie verdeutlicht deshalb die Relevanz von Beratungsangeboten. Auch Marschall-Meyer (IHK K) berichtet, dass bei (nordrhein-westfälischen) Unternehmen das Thema noch nicht angekommen sei und verweist auf die 2018 durchgeführte Studie der IHK Köln (s. Kap. 2.2.2).

Weitere Kritik kommt u. a. von der ILS Mitarbeiterin und Resch (Zukunftsnetz). Die deutsche (Verkehrs-)Politik sei noch sehr stark auf das Auto ausgerichtet, erklärt die ILS Mitarbeiterin.

---

<sup>65</sup> Er nennt hier nur ausführlich die IHKn, die Vermutung liegt allerdings nahe, dass er auch weitere Wirtschafts-Netzwerke, wie etwa die Handwerkskammern, meint.

Sie beobachte eine Abneigung seitens der Bundesregierung gegen umweltschädliche Mobilität Verbote zu verhängen. Dem BMM rechnet sie persönlich in der Verkehrswende einen hohen Stellenwert zu und vermutet, dass es als Tool noch unterschätzt werde: *„Ich glaube aber der Stellenwert, ist aktuell noch nicht in dem Maße bekannt und wird nicht genutzt oder wird da nicht ausgeschöpft“* (ILS Mitarbeiterin). Resch (Zukunftsnetz) betont wie wichtig der Lobbyismus für nachhaltige Mobilität sei und spannt einen weiten Rahmen, wenn er seine Sicht auf die Lobbybranche erklärt:

*„Den [Lobbyismus] gab es in umgekehrter Richtung natürlich für die Automobilindustrie oder für die Wirtschaft etc. und ich sag mal so, die Leute, die Gesellschaft, Politik etc. die wachen jetzt alle so langsam auf. So das geht alles auch Hand in Hand mit der Aufmerksamkeit von Fridays for Future, mit den neuen Kommunalwahlen, und auch mit den jungen Leuten, denen das Thema Nachhaltigkeit einfach wichtig ist“.*

Dem gegenüber steht Marschall-Meyer (IHK K), die zwar auch der Auffassung ist, dass das Thema in Deutschland gerade an Fahrt aufnehme, es dennoch verständlich sei, dass Deutschland bei solchen Prozessen etwas länger bräuchte.

Wie bereits eher erwähnt, ist Bendig (G.I.B.) stolz auf den in NRW gelebten beteiligungsorientierte Beratungsansatz, der sich in der Beraterlandschaft in NRW etabliert habe und in anderen Bundesländern, seiner Kenntnis nach, nicht so verbreitet sei.

Resch (Zukunftsnetz) erläutert, das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* wachse stetig an.<sup>66</sup> Andere Bundesländer wie Bayern oder Baden-Württemberg zeigten großes Interesse an diesen Netzwerken. Er zeigt sich hilfsbereit: *„Sie [(die anderen Bundesländer)] möchten uns kopieren, adaptieren und da helfen wir natürlich und finden das super, dass das so gut ankommt“*. Dies bedeutet, wie einige Expert:innen ausführen, dass eine gute Kommunikation zwischen den Akteur:innen herrschen muss. Peltzer (IHK Do) findet, dass in Bezug auf die Verknüpfung der Ministerien und relevanten Häuser NRW schon weiter als andere Bundesländer sei. Resch (Zukunftsnetz) wünscht sich, auch im Hinblick auf den von ihm erhofften stärkeren Lobbyismus für die Mobilitätswende, dass in Zukunft ähnliche Netzwerkstrukturen in allen Bundesländern geschaffen werden. Dabei könnten Verbände wie die DEPOMM Treiber sein.

Gute Beispiele aus anderen Bundesländern kommen u. a. von Haendschke (DEPOMM).<sup>67</sup> So gebe es in Hessen mit dem Beratungsprogramm *südhessen effizient mobil* konkrete

---

<sup>66</sup> Also die Zahl der Mitgliedskommunen wird größer.

<sup>67</sup> Es sei jedoch angemerkt, dass nur Stiewe und Haendschke explizit nach der Umsetzung in anderen Bundesländern gefragt wurden.

Umsetzungshilfen. In Baden-Württemberg gebe es eine Koordinierungsstelle, die u. a. durch Bundesmittel gefördert werde. Darüber hinaus stünde Bayern „in den Startlöchern“ und auch Niedersachsen biete über die Landesnahverkehrsgesellschaft Qualifizierungen an. Haendschke (DEPOMM) merkt an, dass sich aber unabhängig von Bundesländern, auch einzelne Regionen schon mit dem Thema beschäftigen, hier führt er u. a. die Metropolregion Hamburg an.

Welche Motivation haben Unternehmen, sich mit dem Thema Mobilität auseinanderzusetzen? Der nachfolgende Abschnitt widmet sich dieser Frage und beleuchtet vor allem das Thema Fachkräftemangel.

#### 5.4.2 Fachkräftemangel – der größte Motivationstreiber für Unternehmen in NRW

Wie bereits weiter oben ausgeführt, ist eine der größten Motivationen als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden.

Gut ausgebildete Fachkräfte und zufriedene Mitarbeitende sind für den Erfolg in einem Unternehmen essenziell. Betriebe wollen, darin sind sich die Expert:innen einig, ein attraktiver Arbeitgeber sein. Deshalb kann die Mitarbeiterzufriedenheit und ein Image-Gewinn ausschlaggebend dafür sein, dass ein BMM eingeführt wird. Bendig (G.I.B.) sieht noch weitere Facetten des BMM: Es zielt auf die Arbeitsorganisationsebene und die Mitarbeiterebene ab. Dabei verweist er vor allem auf den Gesundheits-Aspekt des BMM. Er glaubt, betriebliches Gesundheitsmanagement und BMM gehen eng miteinander. Beides habe zudem Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber:in. Peltzer (IHK Do) sieht den Fachkräftemangel als großen Treiber bei der Einführung von BMM und argumentiert im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Sicht, dass bei großen eigentümergeführten Unternehmen zufriedene Mitarbeiter:innen einen betrieblichen Wert darstellen und sich folglich Investitionen in diesen Bereich lohnen und aus diesem Wert heraus auch Investitionen in ein BMM durchgeführt würden. Peltzer (IHK Do) sieht das BMM als Kerninteresse eines Betriebes.

Zudem berichtet Scharfenberg (HWK D), dass aus seinen Erfahrungen im Handwerk, Mitarbeitende gehalten werden müssen, u. a. um der Auftragslage gerecht zu werden. Marschall-Meyer (IHK K) berichtet über die Unternehmen der IHK Köln, dass diese besonders durch ein Interesse der Fachkräftesicherung motiviert seien, sich mit BMM auseinanderzusetzen.

Resch (Zukunftsnetz) prognostiziert, dass BMM-Maßnahmen bald von den Arbeitnehmer:innen vorausgesetzt werden wird und formuliert dazu nüchtern: „[...] *[W]enn man ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte, um Personal zu gewinnen oder Personal zu halten. Das sind unter anderem Maßnahmen, die muss in Anführungsstrichen ein Arbeitgeber anbieten, weil die Belegschaft das einfach auch erwartet*“.

Auch weitere Faktoren, wie der Parkraumdruck oder allgemeine Bemühungen zum Klimawandel sowie weitere, die bereits in Kapitel 5.3.1 angesprochen wurden, bringen Unternehmen dazu, BMM einzuführen. Dennoch bewerten die Expert:innen vor allem die Motivation, ein attraktive:r Arbeitgeber:in zu sein als ausschlaggebend.

#### 5.4.3 Finanzielle Vorteile des BMM

Die Bedeutung der Kosten, die durch Betriebliches Mobilitätsmanagement eingespart werden können, ist innerhalb der Expert:innen umstritten. Die ILS Mitarbeiterin merkt an, dass diese Kosten nicht auf den ersten Blick ersichtlich wären. Sie denkt, es fehle (wie weiter oben bereits erwähnt) den Betrieben meist sowohl an Geld für Maßnahmen als auch an Wissen über mögliche Vorteile. Geld fehle insbesondere, um Mitarbeiter zu finanzieren, die das Thema im Betrieb betreuen. Peltzer (IHK Do) hingegen ist der Meinung, dass der Kostenvorteil, der durch ein BMM erreicht werden kann, nicht ausschlaggebend sei:

*„Die Maßnahmen, die in der Literatur oder in der Theorie beschrieben sind, beginnen ja oft bei betrieblichen Interessen wie Kosteneinsparung. In der Praxis taucht das wenig auf. Sondern die Motivation ist im Moment viel stärker Fachkräftemangel z. B.“*

Auch Unger-Azadi (VM) ist der Meinung, dass vor allem externe Beratung für die Unternehmen wichtig sei und nicht so sehr finanzielle Aspekte.

Bei einigen Förderprogrammen sei es, wie Peltzer (IHK Do) weiter berichtet, schwierig abzuschätzen, ob sich der Aufwand einer Antragsstellung lohne, in Anbetracht der Zeitressourcen, die dafür verwendet werden müssen. Wie bereits weiter oben erläutert, merkt er an, dass bei größerer Bekanntheit des Themas weniger Fördermittel notwendig wären. Dabei stimmt er mit Scharfenberg (HWK D) überein, der bemerkt, dass im Handwerk weniger personelle Kapazitäten für Aufgaben wie etwa das Einführen eines betrieblichen Mobilitätsplans bereitstünden. Er schlussfolgert, dass Beratung deshalb kostenfrei angeboten werden sollte.

Bendig (G.I.B.) stellt heraus, dass sich auch für die Mitarbeitenden ein finanzieller Vorteil des BMM ergibt. Dieser sei in den meisten Fällen sehr leicht ersichtlich und steigere die Attraktivität des Arbeitgebers.

#### 5.4.4 Zwischenfazit

NRW ist Vorreiter beim Engagement zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement. Die Expert:innen sind sich zudem einig, dass NRW damit auf dem richtigen Weg sei. Die Vorreiterrolle sei jedoch auch mit einigen Herausforderungen gekoppelt. Lösungsansätze der allgemeinen Herausforderungen sehen die Expert:innen vor allem im Qualifizierungs- und



Beratungsansatz, den NRW verfolgt. Dieser trage maßgeblich dazu bei, dass die relevanten Akteur:innen gut vernetzt seien. Als hemmend beschreiben einige Expert:innen, den Stellenwert des Autos in Deutschland. Mit dem BMM habe man jedoch einen guten Hebel in der Verkehrswende. Zudem zeigen sich die Expert:innen sehr gewillt, andere Bundesländern zu unterstützen, sodass sich BMM in Deutschland weiter verbreitet.

Einen besonders hohen Stellenwert räumen die Expert:innen der Mitarbeitendenzufriedenheit und Mitarbeitendengesundheit als große Treiber für Unternehmen, sich mit BMM auseinander zu setzen, ein. Die finanziellen Vorteile sind in einigen Punkten schwer für die Unternehmen zu greifen und auch die Expert:innen sind sich nicht einig, wie groß sie deren Relevanz einschätzen.

## 5.5 Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Verkehrswende und Pandemie

Abschließend werden die Einschätzungen der Expert:innen zum Stellenwert des BMM in der Verkehrswende (Kap. 5.5.1) sowie den damit verbundenen Herausforderungen vorgestellt (Kap. 5.5.2). Anschließend wird berichtet, welche Auffälligkeiten sie im Zusammenhang mit der Pandemie sehen (Kap. 5.5.3), bevor ein letztes Zwischenfazit gezogen wird (Kap. 5.5.4).

### 5.5.1 Stellenwert des BMM in Deutschland und der Mobilitätswende

Das Marketing vom BMM hat noch Potenzial. Darin sind sich die Expert:innen einig. Die meisten der interviewten Expert:innen denken, dass das BMM bei mehr Bekanntheit auch einen größeren Einfluss haben könnte, da es einen großen Hebel in der Mobilitätswende darstelle. Stiewe (Bo/ILS) fordert dazu ein klares politisches Signal und Unger-Azadi (VM) empfiehlt besonders in den Unternehmensführungen anzusetzen. Haendschke (DEPOMM) schätzt den Stellenwert des BMM in der Verkehrs- und Mobilitätswende als "*gewaltig*" ein. Er beschreibt zwei Dimensionen: (1) eine technische Weiterentwicklung und (2) eine Verhaltensdimension. Besonders letzterer schreibt er eine große Bedeutung zu:

*„[...] [D]ie Verhaltensdimension ist eben dann die andere große Baustelle und die kriegt man mit den Antrieben nicht in den Griff, sondern die kriegt man mit Mobilitätsmanagement in den Griff. Bei der Verlagerung und der Vermeidung von Verkehren haben gerade die betriebliche Mobilität und die Pendler-Mobilität ein Riesenpotenzial“.*

Dieses Potenzial aus der Pendler:innen-Mobilität sei zurzeit noch weitestgehend ungenutzt. Im Vergleich zum technischen Fortschritt und Infrastruktur-Projekten könne man es jedoch mit „*relativ überschaubarem Kostenaufwand*“ (Stiewe (Bo/ILS)) ausschöpfen. Stiewe (Bo/ILS) führt ebenfalls den Aspekt der Verhaltensdimension an und berichtet von der „*Theorie des geplanten Verhaltens*“, der eine Schlüsselrolle in der Mobilitätswende zukomme.

Unger-Azadi (VM) stellt fest, dass sich etwas verändert *„[...] in der öffentlichen Wahrnehmung und in dem Verständnis von Verantwortung – auch für Verantwortung für Klimaschutz“*. Das habe auch Auswirkungen darauf, dass Unternehmen in Zukunft (mehr) Verantwortung für die Mobilität ihrer Mitarbeiter:innen übernehmen würden. Auch Resch (Zukunftsnetz) berichtet sehr erfreut über einen Wandel hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft, den er auch im Zusammenhang mit einem stärkeren Lobbyismus für dieses Thema sieht.<sup>68</sup> Um diesen Lobbyismus weiter voranzubringen, brauche es Verbände, wie etwa die DEPOMM, aber gleichzeitig auch elaborierte und starke Netzwerke, wie etwa das *Zukunftsnetz Mobilität NRW*. Haendschke (DEPOMM) wünscht sich, dass insb. Förderprogramme für mehr Wissen und die nötige Motivation sorgen und verweist dabei erneut auf die Verhaltensdimension von BMM. Er hofft, dass das Thema Klimaschutz eine größere Rolle in der Politik spielen wird. Marschall-Meyer (IHK K) hingegen vermutet, dass *„[...] das Thema Verkehrswende [...] in Deutschland ein Thema [ist], für das es einfach auch Zeit braucht“*. Das heiße jedoch nicht, führt sie weiter aus, dass das Thema nicht irgendwann einen höheren Stellenwert erhalten werde.

#### 5.5.2 Gesellschaftliche Entwicklungen und herausfordernde Routinen

Haendschke (DEPOMM) sieht im Zusammenhang mit den Dieselskandalen und der Klimapolitik einen Aufschwung des Themas nachhaltige Mobilität. Dennoch sei noch Luft nach oben. Ernüchternd stellt er fest: *„Da darf man sich, glaube ich, keine Illusion machen, das [Thema] ist nicht allgegenwärtig in den Betrieben und Zuständigkeiten gibt es dafür sowieso nicht. Das ist ja sehr unterschiedlich, wo das dann im Betrieb landet das Thema“* (Haendschke (DEPOMM)). Unger-Azadi (VM) und Resch (Zukunftsnetz) setzen Hoffnungen auf die neue Bundesregierung. Resch (Zukunftsnetz), der sich einen Aufschwung für die Verkehrswende wünscht, sagt über die Rolle des BMM: *„[...] [I]ch glaub, das BMM wird da im Zuge der gesamten nachhaltigen Mobilität mit schwimmen und mehr Aufmerksamkeit bekommen“*. Der VDI erarbeite gerade, wie Unger-Azadi (VM) zudem berichtet, eine neue Richtlinie zur Umsetzung von BMM, welche vermutlich 2022/2023 erscheinen wird.

Stiewe (Bo/ILS) ruft mehrmals im Gesprächsverlauf dazu auf, schon in sehr frühen (Bau-)Planungsphasen das Mobilitätsmanagement mitzudenken, zu einem Zeitpunkt, wo Anpassungen in der Planung noch ohne größeren Aufwand möglich seien. Eine vorausschauende Planung sei *„[...] also eine Einbindung [von Mobilitätsmanagement] in Planungsprozesse, bevor der Betrieb überhaupt angesiedelt ist, da schon zu gucken [und] nicht nachsorgend, sondern vorsorgend zu arbeiten“* (Stiewe (Bo/ILS)). Grundvoraussetzungen, um überhaupt Mobilitätsmanagement-Maßnahmen ergreifen zu können und mögliche

---

<sup>68</sup> Hier sei auf Reschs Beobachtungen über die Rolle von (jungen) Frauen in Führungspositionen als Game-Changerinnen aus Kapitel 5.3.1 verwiesen.

Ansatzpunkte sind für sie z. B. eine gute Anbindung an den ÖPNV sowie gute Radverkehrsinfrastruktur. Gleichzeitig mahnt sie zur Geduld, denn Veränderungen bräuchten Zeit und Ressourcen, die an vielen Stellen, also in Kommunen und/ oder Unternehmen, nicht zur Verfügung stünden.

Peltzer (IHK Do) vermutet, wie bereits weiter oben (Kap. 5.1.1) erwähnt, dass die Mobilität der Zukunft autonomer sein wird, wodurch seiner Meinung nach verschiedene Nutzer:innen-Gruppen begünstigt würden. Er denkt, dass diese Gruppen<sup>69</sup> davon sehr profitieren werden. Durch die Einengung des Straßenraums sieht er diese Vision behindert, sodass *„[...] eine individuelle Mobilität faktisch nicht mehr möglich ist in den Innenstädten, weil autonome Mobilität vermutlich mehr Fahrzeuge auf die Straßen bringen wird“* (Peltzer (IHK Do)).

Stiewe (Bo/ILS), die ILS Mitarbeiterin, Resch (Zukunftsnetz) und Haendschke (DEPOMM) stellen Deutschland als Auto-Nation dar. Stiewe (Bo/ILS) fragt sich bspw.: *„Warum sind wir das einzige Land ohne Geschwindigkeitsbegrenzung, ohne Tempolimit? Also da kann man sich ja an vielen Stellen auch fragen, ob das der Grund ist, weiß ich nicht“*. Resch (Zukunftsnetz) führt aus, dass viele Betriebe mit dem Auto *„sozialisiert“* seien, Städte seien autogerecht gebaut und *„[...] wir [sind] das einfach so gewohnt [...] im Auto zu denken und das Auto auch oft nicht in Frage zu stellen“*. Die ILS Mitarbeiterin beschreibt zudem einen Widerstand, den es in Deutschland gebe, Unternehmen vorzuschreiben, dass sie die Mobilität ihrer Mitarbeitenden nachhaltiger gestalten sollten, wenn dies gleichbedeutend damit wäre, dass die Nutzung des eigenen PKW reglementiert würde.

Über viele Jahre wurden die Belange der Menschen z. B. bei der Gestaltung des ÖPNV vernachlässigt, führt Resch (Zukunftsnetz) aus. Er beschreibt das Thema *„Diversität im ÖPNV“* als interessantes neues Thema, zu dem es noch großen Forschungsbedarf gebe. Er setzt es zudem in Zusammenhang mit dem, seiner Meinung nach, bevorstehenden Generationenwechsel. Insbesondere die Kritik an der auto-zentrierten Verkehrsplanung sei insofern relevant, als dass sie eine Begründung liefere, weshalb Maßnahmen des BMM, die das Auto zu ersetzen suchen, schwieriger auf Akzeptanz stoßen.

Bendig (G.I.B.) betont, es könne nicht genug Motivation und Sensibilisierung für das Thema geben. Es sei zudem wichtig, die Beschäftigten miteinzubinden und *„[...] sie müssen vielleicht auch einen Vorteil daraus erkennen nicht nur für sich, sondern [...] auch im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung“*. Auch Peltzer (IHK Do) berichtet über eine gesellschaftliche Verantwortung und beschreibt, dass die IHKn die Unternehmen stets mehr motivieren

---

<sup>69</sup> Er nennt hier Beeinträchtigte und führt als Beispiele Blinde, Senior:innen auf.

uneigennützig Maßnahmen für einen „*gesellschaftlich wünschenswerten Kontext, bspw. zur CO<sub>2</sub> Einsparung*“ einzuführen. Seiner Einschätzung nach seien die Betriebe dazu auch bereit.

Im Zuge der Corona-Pandemie sind einige gravierende Veränderungen aufgetreten, die auch einen großen Einfluss auf die gesellschaftlichen Entwicklungen haben. Darüber soll der folgende Abschnitt ausführen.

### 5.5.3 Corona

Die Arbeitswelt verändere sich durch die neuen Umstände, die der Pandemie geschuldet sind, merkt die ILS Mitarbeiterin an. Vermehrt trete mobiles Arbeiten auf, welches im Zuge der Digitalisierung zwar schon früher möglich war, nun jedoch einen enormen Aufschwung erhielt. In dieser Umbruchphase müsse ein besonderer Schwerpunkt auf die Beratung gelegt werden.

Bendig (G.I.B.) prognostiziert, dass durch die Veränderungen in der Pandemie das Thema berufsbedingte Mobilität neu gedacht werden wird, dass man „[...] *nicht mehr so viel Verkehr erzeugen [will], indem jeder Beschäftigte und jede Beschäftigte zwingend zum Arbeitsplatz ins Büro fahren muss*“. Bisher, denkt er, sei diese Idee noch nicht so verbreitet. Auch schätzt er die Beraterlandschaft als „*sehr dünn*“ ein. Die ILS Mitarbeiterin empfiehlt das „*New Normal*“ langfristig zu analysieren. Einige Wirkungsabschätzungen könne man heute nicht erstellen, weil nicht eindeutig sei, ob Veränderungen sich durch ein Mobilitätskonzept ergeben haben, oder sich diese im Rahmen der durch die Corona-Maßnahmen umgestellten Mobilität ergeben.<sup>70</sup> Auch Stiewe (Bo/ILS) weist darauf hin, dass mit den Wellen der Pandemie aktuell Mobilitätsanalysen schwieriger zu treffen sind.

Ein weiteres Problem, das im Zusammenhang mit der Pandemie steht, sind Maßnahmen, die gerade wegen der Abstandsregeln nicht umgesetzt werden können. Die ILS Mitarbeiterin verweist hier z. B. auf einige – mit und ohne Fördermittel – entwickelte Ideen, die aktuell noch „*ungenutzt in der Schublade*“ lägen. So wurden in einigen Unternehmen bereits Apps und digitale Plattformen zur Mitfahrtskoordination im Rahmen von Mobilitätskonzepten in Betrieben erarbeitet und könnten aber wegen der pandemischen Lage nicht genutzt werden. Ebenfalls problematisch seien die rückgängigen Fahrgastzahlen des ÖPNV, merkt Resch (Zukunftsnetz) an. Folglich sieht er einen großen Förderbedarf für den ÖPNV um diesen attraktiver zu gestalten.

Einige Dinge könne man jedoch auch aus der Pandemie lernen. In Puncto Social-Media-Konzepte von Behörden, habe es in den letzten fünf Jahren eine große Entwicklung gegeben, insb. seit Beginn der Corona-Pandemie, berichtet Peltzer (IHK Do). Er findet, die Bewerbung

---

<sup>70</sup> Hier sind vor allem die Kontaktbeschränkungen aber auch die Reiseregulationen zu nennen.

der Impfkampagnen und dem Informationsfluss für die (veränderten) Pandemie-Maßnahmen könne man als Vorbild nehmen. Scharfenberg (HWK D) sieht ein anderes gutes Beispiel, das bereits weiter oben genannt wurde, und verweist auf die große erreichte Anzahl an Fördermittelempfänger:innen der Corona-Hilfe-Zahlungen. Man sollte sich die Frage stellen, welche Erfahrungen übernommen werden können.

#### 5.5.4 Zwischenfazit

Der Hebel, den das BMM in der Verkehrswende haben kann, sei groß, schätzen die meisten Expert:innen. Wie groß lässt sich noch nicht genau abschätzen, da im BMM noch großes ungenutztes Potential bestünde. Um dieses Potenzial zu entfalten, braucht es, nach Meinung der Expert:innen, noch mehr Werbung. Das BMM sollte einen höheren Stellenwert in der Verkehrswende erhalten.

Das BMM hat eine Verhaltensdimension und kann so einen starken Einfluss auf der Verkehrs- und Mobilitätsverhalten der Menschen haben. Es fehle dem BMM und dem Thema nachhaltige Mobilität noch an Lobbyismus. Dennoch beobachten die meisten Expert:innen, eine gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Verantwortung gegenüber der Umwelt, wenngleich Deutschland von vielen Expert:innen aktuell noch als Auto-Land beschrieben wird.

Durch die Corona-Pandemie haben sich einige Veränderungen in der Arbeitswelt ergeben. Insbesondere ist das mobile Arbeiten von zu Hause normaler geworden und verbreitet sich immer weiter. Diese neuen und noch nicht abschließend erforschten Entwicklungen im Mobilitätsverhalten, erschweren eine Abschätzungen der Wirkung von Mobilitätskonzepten. Während das Home-Office einen Aufschwung erfährt, leidet der ÖPNV unter den rückgängigen Fahrgastzahlen. Zeitgleich könne auch aus einigen Errungenschaften der Pandemie gelernt werden, in etwa bei der Kompetenz von Behörden in Sozialen-Netzwerken zu kommunizieren.

## 6 Diskussion und Einordnung zum Forschungsgegenstand

In Kapitel 6 werden Erkenntnisse aus den Expert:innen-Interviews diskutiert und zudem mit denen aus den Kapiteln 2 und 3 in Verbindung gesetzt. Dabei befasst sich Kapitel 6.1 mit allgemeinen Faktoren über das BMM in Deutschland und NRW, während Kapitel 6.2 die Förderkulisse in den Fokus nimmt. Abschließend werden aktuelle Entwicklungen erläutert und weiterer Forschungsbedarf identifiziert (Kap. 6.3).

### 6.1 Allgemeines zum BMM

Die Expert:innen beschreiben die Problematik unklarer Zuständigkeiten, da das BMM ein Querschnittsthema ist. Selbst in einem Unternehmen kann die Person, der eine Zuständigkeit erteilt wird, aus unterschiedlichen Fachdisziplinen kommen ohne, dass der Erfolg zwangsläufig beeinflusst wird. Ebenso unterschiedlich kann die Motivation eines Unternehmens sein, sich mit dem Thema BMM auseinander zu setzen, diese Motivationen reichen von Fachkräftemangel bis zu Imageverbesserungen (s. Kap. 5.1.2). Es fällt auf, dass in NRW eine landespolitische Agenda in Bezug auf BMM nicht Priorität hat, wenn sie nicht sogar gänzlich fehlt. Hier bestätigen die Expert:innen-Interviews die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche (u. a. Kap. 2.2). Resch (Zukunftsnetz) beschreibt und verdeutlicht dies mit dem fehlenden Lobbyismus für eine nachhaltige Mobilität als Ganzes. Obwohl die politische Zielsetzung – zumindest die des Verkehrsministeriums – verdeutlicht, dass Vernetzung und Qualifikation einen sehr hohen Stellenwert haben, gibt es aktuell kein einheitliches Förderprogramm, welches die unterschiedlichen Dimensionen des BMM abdeckt. An vielen Stellen betonen die Expert:innen das Potenzial, dass das BMM für die Verkehrswende haben kann. Dennoch bleibt gleichzeitig ein großer Teil dieses Potenzials, bspw. aus den bisher noch weitestgehend mit dem MIV absolvierten Mobilität von Pendler:innen, unausgeschöpft, insb. mit Blick auf den großen Anteil der berufsbedingten Mobilität am Gesamtverkehrsaufkommen (Kap. 2.1.2).

NRW versucht dem jedoch entgegenzuwirken, indem ein klarer Fokus auf die Netzwerk-Arbeit gelegt wird. Wie u. a. in Kapitel 3.2 und in Kapitel 5.2.5 ausgeführt wird, sind Netzwerke für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteur:innen von großer Bedeutung. Die Expert:innen beschreiben, dass durch den intensiven Kontakt eine gute Kommunikation gefördert wird. Ein reger Austausch über die Belange von Fördermittelgeber:innen und Fördermittelnehmer:innen (sowie die entsprechenden Systeme, also die IHKn, HWKn, weitere Verbände sowie die Berater:innen-Landschaft) ist für das Ziel einer gewinnbringenden Förderkulisse wichtig.

Auch die Art und Weise, wie in NRW zu diesem Thema beraten wird, sticht heraus; Bendig (G.I.B.) hebt hier den Beteiligungsansatz in der Beratung hervor. Aber auch bei der Betrachtung der Qualitätskriterien, die von den Expert:innen für gutes BMM genannt wurden, wird

verdeutlicht, dass für das Gelingen eines Betrieblichen Mobilitätsmanagements die Beschäftigten in den Prozess involviert werden müssen. Wenngleich es als essenziell erörtert wurde, dass im Betrieb mind. eine Person für das Thema BMM zuständig ist, darf auf diese Person nicht die alleinige Verantwortung übertragen werden. Es sollte ein Gleichgewicht zwischen einer Ansprechperson und eines kollektiven Verständnisses einer Verantwortungsübernahme herrschen. Hier decken sich die Erkenntnisse aus den Interviews mit der Literatur. Größer skaliert, beschreibt dies auch die Forderung von Stiewe (Bo/ILS), die nach dem Vorbild der Schweiz ein Mobilitätsbudget fordert.<sup>71</sup> Um den Herausforderungen der Verkehrswende gerecht zu werden, sollten auch diese Überlegungen herangezogen werden. Die Expert:innen weisen mehrfach darauf hin, dass Verbote und harte Grenzen nicht die erste Mittelwahl der deutschen Politik seien; vielmehr verweisen sie auf ein ausgewogenes Verhältnis von Push- und Pull-Maßnahmen.

Mehrere Expert:innen beschreiben eine Diskrepanz zwischen dem Aufwand, den ein Fördermittel-Antrag mit sich bringt (u. a. bedingt durch die komplexe Antragsstellung) und dem dadurch generierten Nutzen. In den Argumentationen von Peltzer zeigt sich deutlich eine sehr ökonomische Perspektive vor allem in Hinblick auf dafür aufzubringende personelle Ressourcen. Zudem sei infrage zu stellen, wie groß der Gegenwert (zu den eingesetzten personellen Ressourcen) beziffert werden kann, der durch die nicht monetäre Errungenschaften der Bewerbung des BMM und der nachhaltigen Mobilität gewonnen wird. Denn grundsätzlich lassen sich nicht monetäre Aspekte nur schwer beziffern. Die Expert:innen heben auch hervor, dass die Bewerbung des BMM eine große Motivation und Aufgabe der Förderprogramme ist. Vor allem, wenn durch das BMM auf eine Verhaltensänderung hingesteuert wird, wie z. B. Haendschke (DEPOMM) vorschlägt, werden einige rein ökonomische Argumente der Komplexität des Thema nicht gerecht. Auch in diesem Punkt gleichen die Argumentation der Expert:innen den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche, so etwa Kapitel 2.2, in dem deutlich wurde, dass das (betriebliche) Mobilitätsmanagement auf einen Transformationsprozess abzielt.

Die meisten Expert:innen sind mit dem nordrhein-westfälischen Vorgehen zur Förderung des BMM zufrieden, insb. mit dem Vorgehen, welches sie durch ihre Arbeit vorantreiben. Das weist darauf hin, dass sie sich bewusst und überlegt auf den Wegen begeben haben (im Falle NRWs besonders das Netzwerken und der Qualifizierungsgedanke). Dennoch lässt es offen, ob im Sinne einer umfassenden Evaluation und eines Monitorings (in Anlehnung an das PDCA-Prinzip, Kap 2.2.1) in regelmäßigen Abständen eruiert wird, ob es noch weiteres

---

<sup>71</sup> vgl. Fußnote 50 auf S. 64

Verbesserungspotenzial oder Anpassungsbedarfe gibt. Hier sei auf die als unzureichend beschriebene Evaluationslage hingewiesen.

In der Darstellung der Förderkulisse sind die Unterteilungen von Bundes- und Landesprogrammen nicht trennscharf. Dies limitiert die Eindeutigkeit von Aussagen, wengleich angemerkt werden sollte, dass die Programme nicht zwangsläufig als getrennte Programme ausgelegt wurden, sondern vielmehr die landeseigene Förderkulisse die Programme und Rahmenbedingungen der Bundesebene integriert.

Sowohl die Erkenntnis aus der Literatur als auch aus den Interviews bestätigen, dass das BMM ein bedeutendes Tool in der Verkehrswende darstellen könnte und es aktuell allerdings noch eine sehr geringe Beachtung erfährt. Dies hängt mit der fehlenden Bekanntheit und unter Umständen auch mit der fehlenden politischen Agenda zusammen. Hinsichtlich des Erfolgs von BMM wurde betont, dass eine klare Zuständigkeit im Unternehmen für den Erfolg eines BMM ausschlaggebend ist. Gleiches kann auch für die gesamte landespolitische Agenda gesagt werden. Wenn also über unterschiedliche Planungshoheiten gesprochen wird, sollte gleichzeitig die Zuständigkeit nicht gänzlich auf andere Institutionen und Ebenen<sup>72</sup> übertragen werden. Unumstritten bleibt, dass bspw. einige gesetzliche Rahmenbedingungen klar in die Verantwortung des Bundes oder sogar der Europäischen Union fallen. Dabei kann auch in Frage gestellt werden, wie stark der politische Wille für eine Verlagerung vom MIV hin zu umweltschonenderen Verkehrsmitteln ist, insb. wenn die MIV-genünstigenden Anreize, die es bspw. im Steuergesetz (Kilometerpauschale, Dienstwagenprivileg) und im Baugesetz gibt, mit in die Betrachtung einfließen. Das Potenzial von Gesetzesänderungen und neuen rechtlichen Vorgaben zur Förderung des Mobilitätsmanagements ist noch nicht aufgebraucht. Diese Gesetzesänderungen anzustreben könnte jedoch von unterschiedlichen Ebenen initiiert werden. Auch zivile Unternehmen können dabei einen politischen Druck ausüben, ähnlich wie es aktuell für die Nachhaltigkeitsbewegung auch von Aktivist:innen getan wird.

## 6.2 Förderprogramme

Bereits bei der Recherche zu den verschiedenen Förderprogrammen für das Kapitel 3 wurde deutlich, dass dieser Vorgang einige Hürden mit sich bringt. Dies bestätigt sich auch in den Expert:innen-Interviews. Wie an mehreren Stellen hervorgehoben, beschreiben die Expert:innen einen „Förder-Dschungel“. Hier besteht ein Defizit der Förderkulisse, das durch die mangelhafte Sichtbarkeit der Förderprogramme sowie die unzureichende Bekanntheit des Themas BMM im Allgemeinen noch verstärkt wird.

---

<sup>72</sup> Also vom Bund auf das Land; vom Land auf den Bund oder von einer der beiden auf die Kommunen und umgekehrt.



Die Expert:innen bemängeln außerdem ein Ungleichgewicht in der Förderkulisse und beschreiben eine sehr starke Förderstrategie für die Elektromobilität, was sich mit den Erkenntnissen aus Kapitel 3 deckt. Die Expert:innen setzen sie in den Vergleich mit den für die Entwicklung von BMM-Konzepten zur Verfügung stehenden Mitteln. Das Ungleichgewicht zeigt sich auch in der Gegenüberstellung der Förderung von alternativen Maßnahmen des BMM (worunter der ÖPNV, die Fußgänger- und Radfahr-Infrastruktur, aber auch niederschwellig grundsätzlich alternative Beförderungsmittel fallen), die weniger im Fokus der Förderkulisse stehen. Besonders die Höhe der Programme für E-Autos und Radverkehrsförderung sind nicht ausgewogen. Ein weiterer Kritikpunkt, der aus der Literaturrecherche hervorgeht, ist, dass in den meisten Förderprogrammen nur die Anschaffung von neuen Fahrzeugen gefördert wird. Diese Maßnahmen sind zwar sinnvoll vor dem Hintergrund, dass dadurch rechtswidrige und oder fragwürdige Weiterverkäufe verhindert werden können; vor dem Hintergrund endlicher Ressourcen sind sie jedoch als kritisch zu betrachten.

Einige der Expert:innen bewerten darüber hinaus, die Dauer von Förderprojekten als zu kurz. Insbesondere Scharfenberg (HWK D) betont, dass die Projektlogik dem Ziel eines dauerhaften Engagements entgegenstehe. Demgegenüber steht, dass durch die Förderung von Innovations- und Pilotprojekten neue Herangehensweisen erforscht werden können. Dadurch können Erkenntnisse gewonnen werden, auf deren Basis theoretisch neue (größere) Förderungen angelegt sein könnten. Es ist deshalb zu diskutieren, in welchem Umfang es auf Dauer angelegte Programme geben sollte und in welchem Verhältnis sie zu Innovationsprojekten, die meistens der Forschung dienen, stehen.

Für die Evaluation von Programmen werden teilweise externe Institute beauftragt. In anderen Fällen, wenn es bspw. um die Prozessevaluation der Entstehung von Förderprogrammen geht, geschieht dies auch ministerial-intern (vgl. Kap. 5.2.4). Da Evaluation und Monitoring von den Expert:innen als sehr wichtig anerkannt werden, sollten die Kriterien für gute Evaluation vereinheitlicht werden. Auch wird von einigen Expert:innen herausgestellt, dass eine nachgelagerte Evaluation sinnvoll ist. Es wird deutlich, dass grundsätzlich die Notwendigkeit einer Evaluation nicht angezweifelt wird, wenngleich es unterschiedliche Auffassungen über die Intensität, die Art und den Umfang der Durchführung gibt. Für eine wirkungsvolle Evaluation ist Unvoreingenommenheit ein hohes Gut. Es stellt sich daher die Frage, ob dies bei interner Evaluation möglich ist.

Unterschiedliche Aspekte beeinflussen die Limits, die ein Förderprogramm in seiner Höhe haben kann. Darunter fällt einerseits das EU-Beihilfe-Gesetz, das eine klare Obergrenze setzt. Gleichzeitig äußerten die Expert:innen ihre Bedenken, wenn die Beratungsleistungen komplett

kostenfrei angeboten würden. Frei nach dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts wert“, prognostizierten sie zudem höhere Abbruch-Quoten, falls nicht auch eine monetäre Eigenbeteiligung seitens der Unternehmen gefordert würde.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass der hohe Aufwand der Erstellung eines BMM die Unternehmen an ihre Kapazitätsgrenzen bringt, bzw. Personal-Mangel und mangelnde Zeit als Grund angegeben werden, dass Betriebe sich nicht mit der Mobilität ihrer Mitarbeitenden beschäftigen. Besonders von den Vertreter:innen der Wirtschaft und den Unternehmensvertretungen wird der Bedarf an personeller und beratender Unterstützung hervorgehoben. Insbesondere der:die „Kümmerer:in“, wie ihn Scharfenberg (HWK D) beschreibt, als externe Person, die alle Umstrukturierungsprozesse übernimmt, ist jedoch in seiner Wirksamkeit in Hinblick auf eine echte Verhaltensdimension und eine langfristige, nachhaltige Umsetzung des BMM fraglich.

Aus den in den vorangegangenen Abschnitten erläuterten Problemen ergibt sich ein Paradox, dass nämlich die Fördermittelgeber:innen aus einem Commitment-Gedanken heraus von den Unternehmen eine Eigenleistung (in finanzieller und personeller Form) fordern und gleichzeitig genau dies die Unternehmen daran hindert, sich mit dem Thema auseinander zu setzen.

Zusätzlich stellt sich die Frage nach einer erfolgreichen Verstetigung von einem neuen Mobilitätskonzept, wenn die Unternehmen nur unzureichende personelle Ressourcen zur Verfügung stellen können. Haendschke (DEPOMM) und Stiewe (Bo/ILS) heben dazu das Potenzial, das Mobilitätsmanagement auf das individuelle Mobilitätsverhalten haben kann, hervor. Es scheint vor diesem Hintergrund fragwürdig, wie groß das Learning sein kann, wenn in einem Betrieb die Umstellungsprozesse komplett von einer externen Person übernommen werden soll.

Durch das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* und die FöRi-MM soll der Hebel, den die Kommune auf die Unternehmen in ihrer Region besitzt, genutzt werden. Gleichzeitig wurde durch die Expert:innen angemerkt, dass auch kleine Unternehmen von der Einführung eines BMM profitieren können. Gerade mit Blick auf die Verhaltensdimension und die erhofften Verhaltensänderungen, die durch die Beschäftigung mit dem Thema (nachhaltige) Mobilität erreicht werden können, sind auch kleine Unternehmen ein wichtiger Bestandteil im Gesamtsystem. Fraglich ist an dieser Stelle jedoch, ob die Kommunen wirklich einen ausreichend guten Draht zu Unternehmen aller Branchen und Größen in ihrer Region haben, oder ob sich nicht ein Ungleichgewicht in Verlagerung zu größeren Unternehmen einstellt. Gerade hier sollte die Förderkulisse ansetzen und ausgleichen.

Besonders die Expert:innen aus der Wirtschaft berichten jedoch über komplexe Antragsstellungen. Die komplizierten Verfahren, zusammen mit der immer nur kurzen Dauer (hinsichtlich der Zeit, die es braucht, bis die Information über ein gerade laufendes Förderprogramm in den Fokus eines Unternehmens gekommen ist), hemmen viele Unternehmen, den Einstieg in das BMM zu wagen. Das betrifft insb. kleinere Unternehmen. An einigen Stellen, u. a. im Zusammenhang mit dem EU Beihilfe-Gesetz, berichteten die Expert:innen, dass durch gut durchdachte Ausschreibungs-Vorgaben einige dieser Hürden verringert werden können. Möglicherweise könnte an dieser Stelle eine Vernetzung der Akteur:innen in den unterschiedlichen Ministerien eine Schlüsselrolle übernehmen; ganz im Sinne der in NRW gefahrenen Strategie des Wissensaustauschs und der Vernetzung.

Vor dem Hintergrund, dass die Expert:innen auch betonen, dass es dem BMM und den Förderprogrammen noch an Sichtbarkeit fehlt, stellt sich die Frage, wie mit dieser Problematik umgegangen werden kann. Ein Gedanke ist, dass schlicht noch mehr Werbung gemacht wird. Weitere Maßnahmen könnten ein stärkerer rechtlicher Rahmen sein, wie bspw. die verpflichtende Einführung von BMM ab einer gewissen Betriebsgröße. Obgleich dies auch von einigen Expert:innen kritisiert wird, da es dazu führen könnte, dass lediglich Mindeststandards eingeführt würden.

Eine weitere Option könnte in einem Programm, das noch stärker auf die Verhaltensdimension abzielt, liegen. Zu diskutieren wäre auch, ob statt einer Verpflichtung nicht eine aufsuchende Beratung auch einen Lösungsansatz darstellen kann. Für ein solchen Ansatz müssten jedoch große Ressourcen seitens der Fördermittelgeber:innen bereitgestellt werden. Den Kommunen könnte dabei eine weitere wichtige Aufgabe zu kommen.

Die Abkehr vom Auto scheint schwer zu fallen. Teilweise werden die hohen Kosten für die Nutzung des ÖPNV als Begründung genannt. So betonte Resch (Zukunftsnetz) den Investitionsbedarf für den ÖPNV. Gleichzeitig zeigen jedoch auch Studien, dass die Kosten für das eigene Auto stark unterschätzt werden.<sup>73</sup>

### 6.3 Aktuelle Entwicklungen und weiterer Forschungsbedarf

Von mehreren Expert:innen wurde angemerkt, dass Veränderungen in etablierten Routinen, wie etwa der Nutzung des eigenen Autos, in Deutschland Zeit bräuchten. Wenngleich diese Beobachtung sicherlich einen Wahrheitsgehalt hat, ist jedoch die Frage, ob nicht gleichzeitig u. a. der Protest für mehr Klimaschutz und die steigende Lobby für Nachhaltigkeit zeigen, dass ein Umdenken gewollt und auch von Teilen der Gesellschaft gefordert wird. Insbesondere die

---

<sup>73</sup> Die meisten Menschen verschätzen sich, wenn sie gebeten werden, die Kosten für ihr Auto zu bezweifeln um durchschnittlich 221 € zu niedrig (vgl. Andor et al. 2020).

bisweilen abwartende Haltung einiger Expert:innen, die erwarten, dass Veränderungen sich mit der Zeit einstellen werden, ist hier den Beobachtungen von Resch (Zukunftsnetz) gegenüberzustellen, der beobachtet, dass insb. junge Frauen als Game-Changer in Unternehmen agieren können.

Peltzer (IHK Do) führt in Kapitel 5.1.1 seine Vision aus, dass es in Zukunft mehr Mobilität geben wird. Insbesondere autonome Mobilität sieht er im Kommen. Gleichzeitig gibt er Nachhaltigkeit als große Motivation an, sich mit dem Thema BMM auseinander zu setzen. Vor dem Hintergrund der besonders durch Haendschke (DEPOMM) hervorgehobenen Verhaltensänderung, die das BMM anstoßen kann, hin zu einer ressourcenschonenderen Mobilität, ist es fraglich, ob ein Wechsel von fossilen Antrieben hin zu rein elektrischen Antrieben allein erstrebenswert ist. Hier sei auch auf die Argumentation in Kapitel 2.2 verwiesen, wo ausgeführt wird, dass eine Antriebswende nicht gleichbedeutend mit einer Verkehrswende im Sinne einer nachhaltigen Verlagerung ist. Ein weiteres Argument, das im Zusammenhang mit dieser Vision betrachtet werden sollte, ist, dass mehr Verkehr in Städten auch zu mehr Flächenbedarf für den Verkehr führt. Gerade vor dem Hintergrund der Auswirkungen damit zusammenhängender Faktoren, wie erhöhte Unfallrisiken, Feinstaub und Lärm, sollte die Diskussion weit und offen geführt werden. Die Frage nach einer lebenswerten Stadt bekommt hier eine neue Bedeutung.

Welche Auswirkungen die Corona-Pandemie auf das Mobilitätsverhalten insbesondere von Pendler:innen hat, ist aktuell noch Gegenstand der Forschung. Zunächst ist deutlich, dass – wo es möglich ist – immer mehr Arbeitgeber:innen Home-Office ermöglichen und Arbeitnehmer:innen dieses Angebot auch wahrnehmen. Wenngleich zur Ökobilanz von Home-Office noch belastbare Forschungsergebnisse ausstehen, wird es die berufsbedingte Mobilität beeinflussen. Nicht zuletzt durch aktuelle Signale, die aus der Politik kommen. Am 12.01.2022 verkündete Bundesarbeitsminister Heil, dass er Homeoffice auch nach der Pandemie stärker etablieren wolle (vgl. tagesschau 2022). Dieses Thema ist jedoch, wie bereits in Kapitel 2.1.3 verdeutlicht, von sehr vielen Faktoren abhängig. So könnte sich bspw. der durch das Home-Office eingesparte Arbeitsweg auf Freizeit-Wege verlagern. Insb. bei der Erstellung von BMM-Konzepten, die eine Verbesserung der Ökobilanz des Unternehmens (vgl. Image-Gewinn) fokussieren, ist deshalb wohlbedacht abzuwägen, ob Home-Office als eine ressourcenschonende Alternative zum täglichen (motorisierten) Arbeitsweg einzustufen ist.

Es wurde herausgestellt, dass das BMM einen Hebel in der Mobilitätswende haben kann. Dieser kann durch die von Stiewe (Bo/ILS) und Haendschke (DEPOMM) angesprochene Verhaltensdimension des BMM befördert werden. Denn wenn ein beginnt seine Mobilität und die seiner Mitarbeiter:innen umzustellen, dann ist dies ein sehr deutlicher

Veränderungsprozess, welcher – im Sinne der Verhaltensdimension des BMM – auch in den Individuen wieder Prozesse anstößt. Welche einzelnen Maßnahmen einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin dazu bewegen, das eigene Mobilitätsverhalten nachhaltig umzustellen – im Idealfall auf ressourcenschonendere Verkehrsmodi – scheint vor diesem Hintergrund eine sehr spannende Frage, die in dieser Arbeit jedoch nur tangiert wurde. Da dies jedoch von sehr vielen Faktoren abhängig ist, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht ergründet werden könnten, sei an dieser Stelle auf den weiteren Forschungsbedarf hingewiesen.

Wenngleich in der Literatur Hinweise auf die besonderen Herausforderungen im ländlichen Raum angeschnitten wurden (u. a. Kap. 2.1.3), könnte dazu in den Interviews keine vertiefende Einschätzung gewonnen werden. Es wurde zwar deutlich, dass die BMM-Konzepte sehr standortbezogen sind und die Mitarbeitenden – und in der logischen Konsequenz auch deren Wohnorte – von besonderer Bedeutung sind. Dennoch fehlen hierfür belastbare Aussagen. Auch hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

Die Interviews sollten Aufschluss über die Diffusion des BMM in NRW geben. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Expert:innen dazu wenig belastbaren Aussagen treffen konnten. Um zurückliegende Regionen im Speziellen zu fördern und um die Wirkung einzelner Herangehensweisen noch besser beurteilen zu können, besteht auch hier vertiefender (z. B. quantitativer) Forschungsbedarf.

In Kapitel 2.1.1 wurde auf die Studien von Skora (2018) und Rüger et al. (2018) verwiesen, die neben den Auswirkungen, die Pendeln auf das Wohlbefinden und das Stresslevel haben, auch ein Gender-Aspekt ansprechen. Da im Sinne eines gesellschaftlichen größeren Rahmens auch diese Aspekte angesprochen werden sollten ist auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf den Forschungsbedarf zu diesen beiden Faktoren, also den Konsequenzen für die (psychische) Gesundheit und der Benachteiligung von Frauen sowie den Beeinträchtigungen für die Familienplanung (Gender-Aspekt) hinzuweisen.

Oben wurden thematische Bezüge aus der Erkenntnisdarstellung und der Literaturrecherche aufgefasst, zu denen Diskussionsbedarf oder der Bedarf zur Ergänzung und Einordnung bestand. Im Folgenden sollen nun die Erkenntnisse zusammengeführt werden und die leitenden Forschungsfragen beantwortet werden.

## 7 Fazit und Ausblick

Die Stellung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements in der Mobilitätswende wird von den Expert:innen als bedeutend eingestuft. Auch die Ausführungen in der Literatur weisen darauf hin. Es ist deshalb wünschenswert, dass sich das Land NRW und der Bund dieses Hebels (also der berufsbedingten Mobilität) bedienen, um dem übergeordneten Ziel, der Senkung von Emissionen im Verkehrssektor, näher zu kommen. Im Folgenden wird nun zunächst dargestellt, wie sich die nordrhein-westfälische Förderkulisse gestaltet (Forschungsfrage 1), wie diese zu bewerten ist (Forschungsfrage 2) und welchen Stellenwert das BMM innerhalb der Mobilitätswende einnimmt (Forschungsfrage 3). Bevor anschließend ein Ausblick wünschenswerter Entwicklungen gegeben wird.

Das Land NRW setzt auf starke Netzwerke und Qualifizierung, um das BMM in Unternehmen zu verbreiten. Es hat dazu bereits 2015 das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* gegründet, welches sich in erster Linie an Kommunen richtet. 2021 wurde ergänzend das *Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität* ins Leben gerufen, welches – angesiedelt bei der IHK Dortmund – das Thema der betrieblichen Mobilität kompetent vorantreibt. Diesen Ansatz bewerten die Expert:innen als besonders chancenreich.

Einige landes- und bundesrechtliche sowie europäische Rahmenbedingungen behindern die Unterstützung der Unternehmen durch Förderung. Dazu gehören die Baugesetzordnung, das Steuerrecht und das Beihilferecht. Indirekt hat jedoch auch das überholte Leitbild der autogerechten Stadt in der Verkehrs- und Stadtplanung einen hemmenden Einfluss.

Bei der Frage nach einer (bundesweiten) gesetzlichen Verpflichtung zur Einführung eines BMM, etwa ab einer gewissen Unternehmensgröße, sind die Expert:innen geteilter Meinung. Deutlich wurde jedoch, dass ein ausgewogenes Verhältnis von Push- und Pull-Maßnahmen, sowohl innerhalb eines Betriebes als auch durch den Gesetzgeber, förderlich ist. Deutschlandweit einheitliche Regelungen werden jedoch als wünschenswert beschrieben.

Unternehmen in NRW, die sich entscheiden, die Mobilität ihrer Mitarbeitenden durch ein BMM neu zu organisieren, haben viele Anlaufstellen. Durch die Förderkulisse erhalten sie Unterstützung beim Erstellen von Konzepten des BMM. Der Fokus, der dabei insb. auf Qualifizierung gelegt wird, kann das Thema über Multiplikator:innen in den Unternehmen nachhaltig verankern. Diese Herangehensweise wird von den Expert:innen als sehr vielversprechend bewertet.

Die Beweggründe, aus denen ein Unternehmen ein BMM einführen möchte, reichen von Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit, Mitarbeiter:innen-Bindung, Fachkräftemangel und Image-Verbesserungswünschen über Umweltschutz bis hin zu Gesundheitsaspekten, wobei dem

Fachkräftemangel am meisten Bedeutung zugesprochen wird. All diese Zugänge zum Thema sind innerhalb der Förderkulisse in NRW abgedeckt. Informationen lassen sich in zahlreichen digitalen Veröffentlichungen und Broschüren finden. Der Zugang dazu und auch zu den Förderprogrammen wird allerdings als ausbaufähig und nicht niedrigschwellig genug beschrieben, auch wenn das Wissen den Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung steht.

Die Bekanntheit des Betrieblichen Mobilitätsmanagements als Konzept, das sich sowohl für Mitarbeitende als auch für die Unternehmen selbst lohnt, ist noch ausbaufähig. Mit den Netzwerken geht die Landesregierung, insb. das VM NRW, diese Herausforderung jedoch aktiv an. Die Netzwerke bilden komplementäre Strukturen, um eine möglichst große Bandbreite abzudecken: Die Förderung von Kommunen, denen im Anschluss die Aufgabe zuteilwird, die ortsansässigen Unternehmen zu unterstützen auf der einen Seite, die Förderung der Industrie- und Handelskammern als Netzwerke der Unternehmen auf der anderen. Die Kommunikation der Akteur:innen wird dadurch positiv stimuliert – sowohl unter den Unternehmer:innen, als auch zwischen Unternehmen und den zuständigen Ministerien.

In NRW hat sich ein einzigartiger Beratungsansatz entwickelt, der auf der Beteiligung der Akteur:innen basiert. Die Erstellung der Konzepte erfolgt mit den jeweiligen Unternehmen gemeinsam. Zusammen mit dem weiter oben genannten Aspekt der Qualifizierung zielt dies darauf ab, die Themen nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Dieser Ansatz wird als positiv bewertet, da er neben der Veränderung des Mobilitätskonzepts eines Unternehmens auch auf das individuelle Mobilitätsverhalten, die Verhaltensdimension, abzielt und so in verschiedenen Dimensionen große Wirksamkeit erzielen kann.

Ein weiterer interessanter Aspekt, der durch diverse Aussagen der Expert:innen deutlich wurde, ist die Nähe des betrieblichen *Gesundheitsmanagements* und des Betrieblichen *Mobilitätsmanagements*. Das daraus resultierende Kollaborationspotenzial innerhalb der beiden Felder findet noch verhältnismäßig wenig Beachtung, obwohl es dem systemischen Ansatz eines erfolgreichen BMM entsprechen würde.

Die Ausbreitung des BMM in den nordrhein-westfälischen Unternehmen wird insbesondere durch die Unübersichtlichkeit der Förderkulisse, den Projektcharakter der Programme, die fehlende Förderung von Personal sowie durch ein Ungleichgewicht in der Förderkulisse behindert. Im Folgenden werden diese Faktoren erläutert.

Bereits bei der Recherche der Förderprogramme ist aufgefallen, dass die Zugänge zum BMM sehr unterschiedlich sind, was die Suche nach den existierenden Programmen erschwert. Dies deckt sich mit den Aussagen der Expert:innen. Die Unübersichtlichkeit der Förderkulisse ist ein

stark hemmender Faktor. Zusätzlich tragen die häufig verändernden Programmnamen zu dieser Unübersichtlichkeit und einem sinkenden Wiedererkennungswert bei.

Im Rahmen der Befragung wurde außerdem ein weiterer erschwerender Aspekt deutlich: Viele Projekte sind nur auf einen relativ kurzen Förderzeitraum hin angelegt. Dieser „Projektcharakter“ begünstigt, dass die Information über ein Programm, während seiner Laufzeit nicht bis zu allen Unternehmen durchdringt und erschwert zudem die Verstetigung.

Ein weiterer Nachteil ist, dass Personalkosten nicht subventioniert werden können, wengleich der Schwerpunkt der Förderkulisse auf Netzwerken und Qualifizierung liegt, die in den Augen der Expert:innen als sehr förderlich betrachtet werden. Ein Argument, das dagegenspricht, ist das EU-Beihilfe-Gesetz. Darüber hinaus stellte sich ein Paradoxon heraus: Beratung und Unterstützung in der Erstellung eines Mobilitätskonzeptes werden von Seiten der Fördermittelgeber:innen angeboten, sie sind jedoch bewusst nicht kostenfrei. Die Unternehmen müssen sowohl einen eigenen Kostenanteil übernehmen als auch interne Ressourcen, wie bspw. Zeit und Personal, einbringen. Begründet wird dies damit, dass die Unternehmen so ihr Engagement bekundeten (ihr Commitment verdeutlichen), wodurch eine nachhaltigere Verankerung der neuen Konzepte im Unternehmen prognostiziert wird. Auch wenn viele Unternehmen, laut der befragten Expert:innen, grundsätzlich eine Bereitschaft zeigen, die Mobilität ihrer Mitarbeitenden nachhaltiger zu gestalten, fehle es jedoch oft an betriebsinternen Ressourcen, um diesen Veränderungsprozess zu starten.

Die Expert:innen und die Literatur gehen auch auf das Fehlen eines deutlichen politischen Signals ein, das die Relevanz des BMM in der Mobilitäts- und Verkehrswende bekräftigt. Diese Einschätzung sehen sie zusätzlich in der unausgeglichene Schwerpunktsetzung innerhalb der Förderkulisse für nachhaltige Mobilität bestätigt. So liege ein großer Fokus auf der Förderung von Elektromobilität. Im Vergleich dazu werden insb. die (Lasten-)Radförderung und Subventionen des ÖPNV bemängelt. Wengleich einige Argumente dafürsprechen, hier einen Schwerpunkt zu setzen (u. a. die Arbeitsplätze im Automobilsektor und die Auslegung der Verkehrssysteme auf das Auto), so wird mit der reinen Förderung von Elektromobilität die „Verhaltensdimension“, wie sie von den Expert:innen beschrieben wird, nicht angesprochen. An dieser Stelle besitzt die Förderung von BMM ein erhebliches Potenzial, das bislang noch weitestgehend ungenutzt ist. Zusätzlich sind an dieser Stelle die Rebound-Effekte<sup>74</sup> einer schlichten Umstellung der Verkehrssysteme auf Elektromobilität nicht mit bedacht.

---

<sup>74</sup> Siehe dazu Fußnote 20, S. 28.



Neben den die Förderkulisse in NRW hemmenden Faktoren wurde im Rahmen dieser Arbeit ein weiterer Aspekt deutlich, der sich jedoch allgemeiner auf die deutsche Verkehrsplanung bezieht: Die Ausrichtung der (Verkehrs-)Planung auf das Auto.

NRW ist mit seinem Engagement zum Betrieblichen Mobilitätsmanagement deutschlandweit führend. Einige weitere Bundesländer nehmen sich ein Beispiel an den Aktivitäten und versuchen dieses Engagement auf die eigenen regionalen Gegebenheiten zu übertragen. Dabei unterstützt das *Zukunftsnetz Mobilität NRW* auch über die Grenzen des eigenen Bundeslandes hinweg. Wenngleich die Vorreiterrolle mit einigen Hürden einhergeht, wie etwa der Schwierigkeit neues Terrain zu betreten, wodurch sich NRW wenig an den Erfahrungen anderer Bundesländer orientieren kann, so ist besonders dieses Engagement für eine weitere Verbreitung des BMM in Deutschland lobenswert.

Das wiederholte Eingehen der Expert:innen auf die „Verhaltensdimension“, die bemängelte fehlende ganzheitliche Agenda (einerseits in der Verbreitung des BMM und andererseits in der gesamten Mobilitätswende), zusammen mit dem ausgemachten Verharren im Leitgedanken der autogerechten Stadt erschweren den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Gesellschaft, die sich emissionsarm bewegt. Der Hebel, den das BMM in diesem Zusammenhang hat, ist bedeutend, nicht zuletzt, weil die berufsbedingte Mobilität durch die Verhaltensdimension einen starken Einfluss auf das Mobilitätsverhalten der Individuen haben kann. Denn es ist zu vermuten, dass ein verändertes Verhalten auf den Arbeitswegen auch das Mobilitätsverhalten in anderen Bereichen, wie etwa Alltagstätigkeiten, Freizeitaktivitäten oder Tourismus, positiv beeinflussen könnte. Vielmehr ist es die darauf aufbauende Umsetzung von konkreten Maßnahmen, die nun in den Mittelpunkt politischer Bemühungen gerückt werden muss. Auf das Land NRW bezogen verdeutlichen die Expert:innen dies, indem sie mehrheitlich bekunden, dass das Land mit der aktuellen Förder- und Beratungskulisse auf einem guten Weg sei, dieser jedoch auch weiter verfolgt werden müsse.

Bereits in der Literaturrecherche (u. a. in der MiD-Studie) wurde deutlich, dass die Mobilität mit dem MIV in Deutschland einen hohen Stellenwert und eine hohe Verbreitung besitzt sowie bis heute Leitgedanke in der Planung ist. Zusätzlich bekräftigten die Expert:innen diese Einschätzung. Für den Erfolg einer Mobilitätswende braucht es eine Abkehr von diesen alten Denkmustern und es ist ratsam, den Menschen und die Umwelt mehr in den Fokus der Planung zu rücken. Dadurch kann die Lebensqualität aller Menschen gesteigert werden, während gleichzeitig die Natur geschützt und fossile Ressourcen eingespart werden können. Insgesamt braucht es hier jedoch ein klares politisches Bekenntnis dazu, dass ein grundsätzlicher Wandel angestrebt werden soll.

## 8 Literaturverzeichnis

Auto Club Europa e.V. (ACE) (Hg.) (2018): Abschlusspublikation Projekt "Gute Wege". Unter Mitarbeit von Matthias Dietz.

Arbeitsgemeinschaft fahrradfreundliche Städte, Gemeinden und Kreise (AGFS) (2012): Nahmobilität 2.0. Unter Mitarbeit von Arbeitsgemeinschaft Fahrradfreundliche Städte, Gemeinden und Kreise in NRW -AGFS-, Krefeld. Krefeld. Online verfügbar unter <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/186341>.

Agora Verkehrswende (Hg.) (2021): Pendlerverkehr in Deutschland. Online verfügbar unter [https://www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2021/Pendlerverkehr/63\\_Faktenblatt\\_Pendlerverkehr.pdf](https://www.agora-verkehrswende.de/fileadmin/Projekte/2021/Pendlerverkehr/63_Faktenblatt_Pendlerverkehr.pdf), zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Andor, Mark A.; Gerster, Andreas; Gillingham, Kenneth T.; Horvath, Marco (2020): Running a car costs much more than people think - stalling the uptake of green travel. In: *Nature* 580 (7804), S. 453–455. DOI: 10.1038/d41586-020-01118-w.

Architektenkammer NRW (2021): Bauordnung in Kraft getreten. Online verfügbar unter <https://www.aknw.de/aktuelles/news/details/news/bauordnung-beschlossen>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

B.A.U.M. Consult GmbH (Hg.) (2021): Der Projektbeirat. Online verfügbar unter [http://www.mobilprofit.de/der\\_Projektbeirat.html](http://www.mobilprofit.de/der_Projektbeirat.html), zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Bauer, Uta; Hertel, Martina; Buchmann, Lisa (2018): Geht doch! Grundzüge einer bundesweiten Fußverkehrsstrategie. In: *1862-4359*. Online verfügbar unter <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/251526>.

Bauer, Uta; Stein, Thomas; Langer, Victoria (2019): Mobilitätsmanagement in der Bundesverwaltung. Handlungsempfehlungen für die Praxis. Hg. v. Umweltbundesamt (UBA). Online verfügbar unter [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/uba\\_fb\\_lf\\_mobilitatsmanagement\\_final\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/376/publikationen/uba_fb_lf_mobilitatsmanagement_final_bf.pdf), zuletzt geprüft am 27.08.2021.

Bergische IHK (2021): Neues IHK-Netzwerk Betriebliche Mobilität NRW mit ersten konkreten Angeboten für Unternehmen. Online verfügbar unter <https://www.bergische.ihk.de/servicemarken/aktuell-presse/medien-infos/medieninfos-oktober-2021-/neues-ihk-netzwerk-betriebliche-mobilitaet-nrw-5282602>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

Richtlinie VDI-MT5110, April 2019: Betriebliches Mobilitätsmanagement.

Blees, Volker (2019): Mobilitätsmanagement – vollwertiges Instrument im Orchester der Verkehrsplanung? In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.): Mobilitätsmanagement. Ansätze, Akteure, Ausblick. Unter Mitarbeit von Markus Eltges und Robert Kaltenbrunner. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Bundesministerium für Verkehr und Digitale Infrastruktur (BMVI) (2018): Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM). Beitrag in FIS. Online verfügbar unter <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/18218/>, zuletzt aktualisiert am 28.08.2018, zuletzt geprüft am 06.05.2021.

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bonn/Rhein-Sieg, I. H.K. (2021): IHK Bonn/Rhein-Sieg: Pressemeldung Einzelansicht. Online verfügbar unter <https://www.ihk-bonn.de/pressemeldungen/detail/besser-pendeln-und-mobil-bleiben>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

Bundesamt für Verwaltungsdienstleistungen (Hg.) (2021): Nachrüstung von Handwerker- u. Lieferfahrzeugen. Online verfügbar unter [https://www.bav.bund.de/DE/4\\_Foerderprogramme/91\\_2\\_Nachruestung\\_Handwerker\\_und\\_Lieferfahrzeuge/Nachruestung\\_Handwerker\\_Lieferfahrzeuge\\_node.html](https://www.bav.bund.de/DE/4_Foerderprogramme/91_2_Nachruestung_Handwerker_und_Lieferfahrzeuge/Nachruestung_Handwerker_Lieferfahrzeuge_node.html), zuletzt aktualisiert am 15.10.2021, zuletzt geprüft am 15.10.2021.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Bafa) (Hg.) (2021): E-Lastenfahrräder. Online verfügbar unter [https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/E-Lastenfahrrad/e-lastenfahrrad\\_node.html](https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/E-Lastenfahrrad/e-lastenfahrrad_node.html), zuletzt aktualisiert am 15.10.2021, zuletzt geprüft am 15.10.2021.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.) (2019): Mobilitätsmanagement. Ansätze, Akteure, Ausblick. Unter Mitarbeit von Markus Eltges und Robert Kaltenbrunner. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMVI) (2022): Mobilität in Deutschland (MiD). Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/mobilitaet-in-deutschland.html>, zuletzt aktualisiert am 13.01.2022, zuletzt geprüft am 13.01.2022.

Bundesministerium für Finanzen (21.01.2020): Umsatzsteuer; Absenkung des Steuersatzes für die Beförderung von Personen im Schienenbahnfernverkehr. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF\\_Schreiben/Steuerarten/Umsatzsteuer/2020-01-21-absenkung-des-steuersatzes-fuer-die-befoerderung-von-](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/BMF_Schreiben/Steuerarten/Umsatzsteuer/2020-01-21-absenkung-des-steuersatzes-fuer-die-befoerderung-von-)

personen-im-schienenbahnfernverkehr.pdf?\_\_blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (Hg.) (2021): Wie umweltfreundlich sind Elektroautos? Eine ganzheitliche Bilanz. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/elektroautos\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/elektroautos_bf.pdf), zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2017): Förderaufruf für modellhafte investive Projekte zum Klimaschutz durch Stärkung des Radverkehrs im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Bundeswettbewerb Klimaschutz durch Radverkehr). Online verfügbar unter [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/Klimaschutzinitiative/nki\\_foerderaufruf\\_radverkehr\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Klimaschutzinitiative/nki_foerderaufruf_radverkehr_bf.pdf), zuletzt geprüft am 21.10.2021.

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (2017): Mobilität in Deutschland 2017. Ergebnisbericht. Hg. v. infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH. Online verfügbar unter [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/mid-ergebnisbericht.pdf?__blob=publicationFile).

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (2021): Mobilität in Deutschland (MiD). Online verfügbar unter <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/mobilitaet-in-deutschland.html>, zuletzt aktualisiert am 15.12.2021, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Bundesregierung (2019): CO<sub>2</sub>-Ausstoß soll sich bis 2030 mehr als halbieren. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaziele-und-sektoren-1669268>, zuletzt aktualisiert am 17.01.2022, zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Bundesregierung (2020a): Mehrwertsteuer sinkt zum 1. Juli. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/faq-mehrwertsteuersenkung-1764364>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Bundesregierung (2020b): Änderung der Kfz-Steuer Klimafreundliche, bezahlbare Mobilität. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/kfz-steuer-1759368>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Bundesregierung (2021): So funktioniert der neue Umweltbonus. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/umweltbonus-1692646>, zuletzt aktualisiert am 15.10.2021, zuletzt geprüft am 15.10.2021.

Bundesregierung (2022a): Klimaschutz – Bundesregierung. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz>, zuletzt aktualisiert am 17.01.2022, zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Bundesregierung (2022b): Scholz zum Klimaschutz: Zentrale Aufgabe für Bundesregierung. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschutz-1992452>, zuletzt aktualisiert am 17.01.2022, zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Bundesverband deutscher Fördermittel-Berater (2017): Was ist die De-minimis-Regel? Online verfügbar unter <https://www.foerdermarkt.de/index.php/know-how/32-de-minimis-regel>, zuletzt aktualisiert am 21.12.2021, zuletzt geprüft am 21.12.2021.

Cairns, S.; Atkins, S.; Goodwin, P. (2002): Disappearing traffic? The story so far. In: *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer* 151 (1), S. 13–22. DOI: 10.1680/muen.2002.151.1.13.

DEPOMM (2020): Berater\*innenliste - DEPOMM. In: *DEPOMM e.V.*, Juni 2020. Online verfügbar unter <https://depomm.de/beraterliste/>, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Deutsches Luft- und Raumfahrt Institut (DLR) (2021): Vierte DLR-Erhebung zu Mobilität & Corona: Hintergrundpapier.

Dortmund, Stadt (2021): Masterplan Mobilität 2030 - Startseite. Online verfügbar unter [https://www.dortmund.de/de/leben\\_in\\_dortmund/verkehr/masterplan\\_mobilitaet\\_2030/startseite\\_mm2030/index.html](https://www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/verkehr/masterplan_mobilitaet_2030/startseite_mm2030/index.html), zuletzt aktualisiert am 10.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Düsseldorf, Landeshauptstadt (2021a): Aufnahme in die Mobilitätspartnerschaft Düsseldorf. Online verfügbar unter [https://www.duesseldorf.de/fileadmin/Amt19/umweltamt/Mobilitaetspartnerschaft/pdf/anmeldebogen\\_mobilitaetspartnerschaft\\_2021.pdf](https://www.duesseldorf.de/fileadmin/Amt19/umweltamt/Mobilitaetspartnerschaft/pdf/anmeldebogen_mobilitaetspartnerschaft_2021.pdf), zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

Düsseldorf, Landeshauptstadt (2021b): Mobilitätspartnerschaft. Online verfügbar unter <https://www.duesseldorf.de/umweltamt/umwelt-und-verbraucherthemen-von-a-z/bildung/mobilitaetspartnerschaft.html>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

ElektroMobilität NRW (Hg.) (2021): Über uns | Elektromobilität.NRW. Online verfügbar unter <https://www.elektromobilitaet.nrw/ueber-uns/>, zuletzt aktualisiert am 15.10.2021, zuletzt geprüft am 15.10.2021.

EnergieAgentur.NRW (Hg.) (2016): Interview mit Mechtild Stiewe über klimaschonende Mobilität in Betrieb und Verwaltung. Online verfügbar unter [https://www.energieagentur.nrw/mobilitaet/interview\\_mit\\_mechtild\\_stiewe](https://www.energieagentur.nrw/mobilitaet/interview_mit_mechtild_stiewe), zuletzt aktualisiert am 15.09.2021, zuletzt geprüft am 15.09.2021.

EPOMM – The European Plattform on Mobility Management (Hg.) (2018): Mobility Management Strategy Book. Intelligent strategies for clean mobility towards a sustainable and a prosperous Europe. Unter Mitarbeit von Robert Thaler, Iris Ehrnleitner, Raimund Willy, Ingrid Briesner, Patrick Auwerx, Sofie Walschap et al. Online verfügbar unter [https://epomm.eu/sites/default/files/files/EPOMM\\_strategy\\_book.pdf](https://epomm.eu/sites/default/files/files/EPOMM_strategy_book.pdf).

Europäische Kommission (Hg.) (2016): Übereinkommen von Paris. Online verfügbar unter [https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement\\_de](https://ec.europa.eu/clima/eu-action/international-action-climate-change/climate-negotiations/paris-agreement_de), zuletzt aktualisiert am 17.01.2022, zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Farrokhikhiavi, Reyhaneh; Louen, Conny (2012): CO<sub>2</sub>-Einsparung und Verlagerungspotenziale von Mobilitätsmanagementmaßnahmen. In: Mechtild Stiewe und Ulrike Reutter (Hg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. 1. Aufl. Essen: Klartext-Verl. (ILS-Schriftenreihe 2), S. 183–197.

Forschungs-Informationssystem (FiS) (Hg.) (2021): Verlagerungspotenziale zum Umweltverbund. Online verfügbar unter <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/354184/>, zuletzt aktualisiert am 24.01.2022, zuletzt geprüft am 24.01.2022.

G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (2022): Die G.I.B. - Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH —. Online verfügbar unter <https://www.gib.nrw.de/ueber-uns>, zuletzt aktualisiert am 26.01.2022, zuletzt geprüft am 26.01.2022.

Gelitz, Christiane (2018): Mehr Stau auf den Straßen – mehr Gewalt daheim. In: *Spektrum.de*, 23.04.2018. Online verfügbar unter <https://www.spektrum.de/news/mehr-stau-auf-den-strassen-mehr-gewalt-daheim/1561062>, zuletzt geprüft am 09.12.2021.

Göpel, Maja (2020): Unsere Welt neu denken. Eine Einladung. 10. Auflage. Berlin: Ullstein.

Guntermann, Felix; Monheim, Heiner; Wiegandt, Claus-C.; Wörmer, Sven (2014): Betriebliches Mobilitätsmanagement –. In: *Standort* 38 (1), S. 31–39. DOI: 10.1007/s00548-014-0310-8.

Handwerksoffensive Energieeffizienz - NRW (Hg.) (2021): Auftakt der Mobilitätspartnerschaft Oberhausen. Online verfügbar unter <https://www.hwk-duesseldorf.de/artikel/auftakt-der->

mobilitaetspartnerschaft-oberhausen-31,0,4466.html, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

IHK Köln (2019): Betriebliches Mobilitätsmanagement. Chancen für die regionale Wirtschaft. Unter Mitarbeit von B.A.U.M. Consult GmbH und HS Rhein-Main. Hg. v. IHK Köln. Köln.

IHK Köln (2021a): Übersicht: Fördermittel für Mobilität. Online verfügbar unter <https://ihk-koeln.de/hauptnavigation/mobilitaet/uebersicht-foerdermittel-fuer-mobilitaet-5002950>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

IHK Köln (2021b): Übersicht: Fördermittel für Mobilität. Online verfügbar unter <https://ihk-koeln.de/hauptnavigation/mobilitaet/uebersicht-foerdermittel-fuer-mobilitaet-5002950>, zuletzt aktualisiert am 15.10.2021, zuletzt geprüft am 15.10.2021.

IHK zu Dortmund (2021a): Land fördert Netzwerkbüro Betriebliche Mobilität. Online verfügbar unter <https://www.dortmund.ihk24.de/servicemarken/presse/startseitenmeldungen/netzwerkbuero-betriebliche-mobilitaet-5089166>, zuletzt aktualisiert am 15.09.2021, zuletzt geprüft am 15.09.2021.

IHK zu Dortmund (Hg.) (2021b): Das IHK-Netzwerk betriebliche Mobilität NRW. Ziel, Vision und Mission. Online verfügbar unter <https://www.ihk-bmm.nrw/hauptnavigation/wer-wir-sind>, zuletzt aktualisiert am 12.10.2021, zuletzt geprüft am 12.10.2021.

Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas) (2019): Mobilität in Deutschland - Wissenschaftlicher Hintergrund. Online verfügbar unter <http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/>, zuletzt aktualisiert am 11.12.2019, zuletzt geprüft am 11.09.2021.

Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (infas) (2020): Ergebnisse aus Beobachtungen per repräsentativer Befragung und ergänzendem Mobilitätstracking in Bayern. Ausgabe 01. Entschleunigt mobil? Wie sich die Mobilität während der Corona-Pandemie ändert.

Jansen, Ulrich; Koska, Thorsten; Müller, Miriam; Schäfer-Sparenberg, Carolin (2016): Mobilität in NRW. Situation und Zukunftsperspektiven. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH; Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Kammer Forum Nr. 18.

Kemen, Juliane (2015): Die Auswirkung der Verkehrsmittelwahl auf Krankheitstage, Wohlbefinden und Body-Mass-Index. Mobilität und Gesundheit. In: *1611-9169*. Online verfügbar unter <https://repository.difu.de/jspui/handle/difu/232477>.

Kemming, Herbert; Müller, Guido; Stiewe, Mechtild (2007): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements - Abschlussbericht. Hg. v. ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung, Universität Dortmund Fakultät Raumplanung und PGN Planungsgruppe Nord (FOPS-Projekt FE 70.748/04).

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2021): Klimaschutzoffensive für den Mittelstand. Online verfügbar unter [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Energie-Umwelt/F%C3%B6rderprodukte/Klimaschutzoffensive-f%C3%BCr-den-Mittelstand-\(293\)/](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Energie-Umwelt/F%C3%B6rderprodukte/Klimaschutzoffensive-f%C3%BCr-den-Mittelstand-(293)/), zuletzt aktualisiert am 21.10.2021, zuletzt geprüft am 21.10.2021.

Klafki, Anika (2020): Beihilfenrecht II - Ausnahmen vom Beihilfenverbot und Beihilfenaufsicht. Öffentliches Wirtschaftsrecht (Vertiefung). Friedrich Schiller Universität Jena. Jena, 15.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=08MObZi9cC4>, zuletzt geprüft am 02.09.2021.

Kordowski, Klaus (2021): Kommentar zum Spektrumartikel "Stress: Mehr Stau auf den Straßen - mehr Gewalt daheim". Post bei LinkedIn. Online verfügbar unter [https://www.linkedin.com/posts/dr-klaus-kordowski-124125b6\\_stress-mehr-stau-auf-den-stra%C3%9Fen-mehr-activity-6873601443970981888-fwud/](https://www.linkedin.com/posts/dr-klaus-kordowski-124125b6_stress-mehr-stau-auf-den-stra%C3%9Fen-mehr-activity-6873601443970981888-fwud/), zuletzt aktualisiert am 09.12.2021, zuletzt geprüft am 09.12.2021.

Korndorfer, Karin (2010): Betriebliches Mobilitätsmanagement als Instrument zur nachhaltig orientierten Gestaltung des Personenverkehrs in Unternehmen. In: Adolf Heinz Malinsky und Heinz Karl Prammer (Hg.): Corporate sustainability. Der Beitrag von Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft Festschrift für em. o. Univ.-Prof. Ing. Dr. Adolf Heinz Malinsky. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler research), S. 248–266.

Koska, Thorsten; Jansen, Ulrich; Reutter, Oscar; Schäfer-Sparenberg, Carolin; Spitzner, Meike; Ulrich, Alina (2020): Praxis kommunale Verkehrswende - Ein Leitfaden. In: *Schriftenreihe Ökologie* (Band 47). Online verfügbar unter [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7537/file/7537\\_Verkehrswende.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7537/file/7537_Verkehrswende.pdf), zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Koska, Thorsten; Jansen, Ulrich; Schäfer-Sparenberg, Carolin; Spitzner, Meike (2021): Stellungnahme zum Antrag der Fraktion Bündnis 90/Grünen "Mobilität.nrw". Unter Mitarbeit von Helena Bauer. Hg. v. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH und Landtag NRW 17. Wahlperiode. Wuppertal (MMST17/4218).

Koska, Thorsten; Laschinski, Miriam; Müller, Miriam; Reutter, Oscar; Schäfer-Sparenberg, Carolin; Ulrich, Alina (2019): Betriebliche Mobilität im Quartier gemeinsam verbessern.



Erkenntnisse für die Praxis aus dem Projekt BMM HOCH DREI. Hg. v. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. Wuppertal.

Kruse, Jan; Schmieder, Christian; Weber, Kristina Maria; Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779941620](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779941620).

Kuckartz, Udo (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>.

Landesregierung NRW (2020): Die globalen Nachhaltigkeitsziele konsequent umsetzen. Weiterentwicklung der Strategie für ein nachhaltiges Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter <https://www.land.nrw/pressemitteilung/nordrhein-westfalen-startet-mit-neuer-strategie-ein-jahrzehnt-der-nachhaltigkeit>, zuletzt geprüft am 17.01.2022.

Linder, Franz; London, Peter (2012): Aktionsplan Nahmobilität 2.0. Hg. v. Ministerium für Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes NRW. Online verfügbar unter [https://www.agfs-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Aktionsplan\\_NM\\_2012\\_2.auflage\\_WEB.pdf](https://www.agfs-nrw.de/fileadmin/user_upload/Aktionsplan_NM_2012_2.auflage_WEB.pdf).

Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Stefan Kühn, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–56.

Louen, Conny (2021): Mobilitätsmanagement. In: Dirk Vallée, Barbara Engel und Walter Vogt (Hg.): Stadtverkehrsplanung Band 1. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Louen, Conny; Bremer, Stefanie; Bles, Volker; Maaß, Jacqueline; Steinberg, Gernot; Beckmann, Klaus J. et al. (2020): Planungsinstrumente für eine nachhaltige Mobilität : ein Handlungsleitfaden für die Planungspraxis. (SRL) e.V. / SRL-FMV-Arbeitskreis "Planungsinstrumente nachhaltiger Mobilität" (Lehrstuhl und Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr, RWTH-2021-00794). Online verfügbar unter <https://publications.rwth-aachen.de/record/810898>.

Louen, Conny; Stiewe, Mechtild (2019): Anders Pendeln : Betriebliches Mobilitätsmanagement zu Förderung nachhaltiger Pendlerverkehre. In: *Planerin : Mitgliederfachzeitschrift für Stadt-*,

*Regional- und Landesplanung 5* (RWTH-2020-06090). Online verfügbar unter <https://publications.rwth-aachen.de/record/792405>.

Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse : Grundlagen und Techniken*. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Moen, Ronald; Norman, Clifford (2006): *Evolution of the PDCA cycle*. Online verfügbar unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>.

Monheim, Heiner (2019): *Betriebliches Mobilitätsmanagement. Eine Einschätzung von Heiner Monheim*. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.): *Mobilitätsmanagement. Ansätze, Akteure, Ausblick*. Unter Mitarbeit von Markus Eltges und Robert Kaltenbrunner. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, S. 70–81.

Nationale Klimaschutzinitiative des Bundesumweltministeriums (2018): *effizient mobil*. Online verfügbar unter <https://www.klimaschutz.de/projekte/effizient-mobil>, zuletzt aktualisiert am 26.10.2020, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Netzwerk „südhessen effizient mobil“ (Hg.) (2016): *Auf Erfolgskurs - Fünf Jahre BMM „südhessen effizient mobil“*. Frankfurt am Main.

Nobis, Claudia; Eisenmann, Christine; Kolarova, Viktoriya (2020): *Wie verändert Corona unsere Mobilität? Unter Mitarbeit von Christian Winkler und Barbara Lenz*. DLR. Online verfügbar unter <https://verkehrsforschung.dlr.de/de/news/dlr-befragung-wie-veraendert-corona-unsere-mobilitaet>, zuletzt aktualisiert am 15.12.2021, zuletzt geprüft am 15.12.2021.

O'Brien, William; Yazdani Aliabadi, Fereshteh (2020): *Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods*. In: *Energy and buildings* 225, S. 110298. DOI: 10.1016/j.enbuild.2020.110298.

Proff, Heike; Pascha, Werner; Schönharting, Jörg; Schramm, Dieter (Hg.) (2013): *Schritte in die künftige Mobilität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Reutter, Ulrike (2012): *Mobilitätsmanagement - ein Baustein für nachhaltige Mobilität*. In: Mechtild Stiewe und Ulrike Reutter (Hg.): *Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis*. 1. Aufl. Essen: Klartext-Verl. (ILS-Schriftenreihe 2), S. 9–13.

Reutter, Ulrike; Stiewe, Mechtild (2019): *Mobilitätsmanagement – in Deutschland angekommen?! In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.): Mobilitätsmanagement. Ansätze, Akteure, Ausblick*. Unter Mitarbeit von Markus Eltges und Robert Kaltenbrunner. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Online verfügbar unter <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2019/1/downloads/izr-1-2019->

komplett-

dl.pdf;jsessionid=21223C1F20AA55B86DFB40A8395D251E.live21321?\_\_blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 26.11.2021.

Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND) (2020): ÖPNV: Nicht alle Verkehrsunternehmen geben Steuersenkung an Kunden weiter, 07.08.2020. Online verfügbar unter <https://www.rnd.de/wirtschaft/opnv-nicht-alle-verkehrsunternehmen-geben-steuersenkung-an-kunden-weiter-R22T4QWMJQETDMHGHSSIBT4B54.html>, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Rüger, Heiko; Sander, Nikola; Skora, Thomas (2018): Pendelmobilität in Deutschland. Potenziale nutzen - Belastungen reduzieren. Hg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden. Online verfügbar unter [https://www.bib.bund.de/Publikation/2018/pdf/Policy-Brief-Pendelmobilitaet-in-Deutschland.pdf;jsessionid=2AA9B772E6A38F658AD82E4805BCDC7E.2\\_cid389?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bib.bund.de/Publikation/2018/pdf/Policy-Brief-Pendelmobilitaet-in-Deutschland.pdf;jsessionid=2AA9B772E6A38F658AD82E4805BCDC7E.2_cid389?__blob=publicationFile&v=3), zuletzt geprüft am 15.12.2021.

Rupprecht Consult Forschung und Beratung GmbH (Hg.) (2018): Mobilitätstrategie Bielefeld. Online verfügbar unter [https://bielefeld.wideviu.de/wp-content/uploads/sites/88/2019/05/Rupprecht\\_Consult-1.pdf](https://bielefeld.wideviu.de/wp-content/uploads/sites/88/2019/05/Rupprecht_Consult-1.pdf), zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Schade, Melanie (2019): Strategische Ansätze des Mobilitätsmanagements. Deutschland und Europa. In: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (Hg.): Mobilitätsmanagement. Ansätze, Akteure, Ausblick. Unter Mitarbeit von Markus Eltges und Robert Kaltenbrunner. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, S. 4–13.

Scharnweber, Maik (2012): Mobilitätsmanagement - eine Aufgabe für Betriebe. In: Mechtild Stiewe und Ulrike Reutter (Hg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. 1. Aufl. Essen: Klartext-Verl. (ILS-Schriftenreihe, 2).

Schelewsky, Marc; Follmer, Robert; Dickmann, Christian (2020): CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke im Alltagsverkehr. Datenauswertung auf Basis der Studie Mobilität in Deutschland. Hg. v. Umweltbundesamt (UBA). infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH, Berlin, Bonn. Dessau-Roßlau (FB000453).

Schlosser, Frank; Maier, Benjamin F.; Jack, Olivia; Hinrichs, David; Zachariae, Adrian; Brockmann, Dirk (2020): COVID-19 lockdown induces disease-mitigating structural changes in mobility networks. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 117 (52), S. 32883–32890. DOI: 10.1073/pnas.2012326117.

Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Nr. 15).

Skora, Thomas (2018): Pendelmobilität und Familiengründung. Zum Zusammenhang von berufsbedingtem Pendeln und dem Übergang zum ersten Kind. Opladen/Berlin/Toronto (Beiträge zur Bevölkerungswissenschaft, 52).

Stadt Düren (Hg.) (2021): Mobilitätsmanagement. Online verfügbar unter <https://www.dueren.de/leben-wohnen/mobilitaet-verkehr/mobilitaetsmanagement/mobilitaetsmanagement?sr=2909>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Stadt Essen (2018): Stadt Essen und Wirtschaft schließen Partnerschaft für effiziente und umweltgerechte Mobilität - essen.de. Online verfügbar unter [https://www.essen.de/meldungen/pressemeldung\\_1268533.de.html](https://www.essen.de/meldungen/pressemeldung_1268533.de.html), zuletzt aktualisiert am 06.10.2021, zuletzt geprüft am 06.10.2021.

Stadt Paderborn (Hg.) (2021): Das integrierte Mobilitätskonzept - IMOK. Online verfügbar unter <https://www.imok-paderborn.de/start>, zuletzt aktualisiert am 13.12.2021, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Statistisches Bundesamt (2021): Berufspendler. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/pendler1.html>, zuletzt aktualisiert am 14.09.2021, zuletzt geprüft am 14.12.2021.

Stein, Thomas; Bauer, Uta (Hg.) (2020): Bürgerinnen und Bürger an der Verkehrswende beteiligen. Erkenntnisse, Erfahrungen und Diskussionsstand des Städtenetzwerktreffens aus dem laufenden BMU-Forschungsprojekt City2Share und kommunaler Umsetzungspraxis. *City2Share-Diskussionspapier 2020* (3). Berlin.

Stiewe, M.; Wittowsky, D. (2013): Mobilitätskonzepte im Wandel - Mobilitätsmanagement als Hebel zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. In: Heike Proff, Werner Pascha, Jörg Schönharting und Dieter Schramm (Hg.): Schritte in die künftige Mobilität. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 428-444.

Stiewe, Mechtild; Reutter, Ulrike (Hg.) (2012): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung. 1. Aufl. Essen: Klartext-Verl. (ILS-Schriftenreihe, 2).

Stiewe, Mechtild; Welsch, Janina (2008): ILS-Mustermobilitätsplan. Hg. v. ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung. Dortmund. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/50017828-Fops-projekt-fe.html>.

tagesschau (2022): Zuhause arbeiten: Heil will dauerhaften Anspruch auf Homeoffice. In: *tagesschau.de*, 12.01.2022. Online verfügbar unter

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/homeoffice-anspruch-arbeitsministerheil-101.html>, zuletzt geprüft am 13.01.2022.

Umweltbundesamt (UBA) (2022): Betriebliches Mobilitätsmanagement vor Ort. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/was-wir-tun/foerdern-beraten/verbaendefoerderung/projektfoerderungen-projekttraeger/betriebliches-mobilitaetsmanagement-vor-ort>, zuletzt aktualisiert am 07.01.2022, zuletzt geprüft am 07.01.2022.

Umweltbundesamt (UBA) (Hg.) (2021): Emissionen des Verkehrs. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/emissionen-des-verkehrs#-das-mehr-an-pkw-verkehr-hebt-den-fortschritt-auf>, zuletzt aktualisiert am 17.02.2020, zuletzt geprüft am 21.04.2021.

Umweltministerium NRW (14.06.2021): Land Nordrhein-Westfalen, Stadt Düsseldorf und DUH schließen Vergleich zur Luftreinhalteplanung Düsseldorf. In allen 14 Verfahren konnten Vergleiche erzielt werden. Drohende Fahrverbote in Nordrhein-Westfalen sind vom Tisch. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.umwelt.nrw.de/presse/detail/land-nordrhein-westfalen-stadt-duesseldorf-und-duh-schliessen-vergleich-zur-luftreinhalteplanung-duesseldorf-1623669497>, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

Umweltministerium NRW (Hg.) (2021): Minderungsmaßnahmen in Luftreinhalteplänen. Online verfügbar unter <https://www.umwelt.nrw.de/umwelt/umwelt-und-gesundheit/luft/luftreinhalteplanung/minderungsmaßnahmen-in-luftreinhalteplänen>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2021, zuletzt geprüft am 08.10.2021.

Verkehrsverbund Rhein-Ruhr AäR (2021): Studie von VRR und IHKs belegt verändertes Mobilitätsverhalten von Berufspendlern. Online verfügbar unter [https://www.vrr.de/fileadmin/user\\_upload/bild/Presse/Zusatzinfo\\_Pressemitteilungen/Informationen\\_VRR\\_IHK\\_ArbeitswegUntersuchung.pdf](https://www.vrr.de/fileadmin/user_upload/bild/Presse/Zusatzinfo_Pressemitteilungen/Informationen_VRR_IHK_ArbeitswegUntersuchung.pdf), zuletzt geprüft am 14.10.2021.

Voeth, Markus; Pöschl, Iris; Zimmermann, Benjamin (2019): Städte und Kommunen als Katalysatoren für nachhaltige betriebliche Mobilität. In: *Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte zum Marketing & Business Development*.

Wedler, Michael; Dittrich-Wesbuer, Andrea; Hake, Jörg; Sendtko, Mona; Petri, Thilo (2021): Betriebliches Mobilitätsmanagement \_ Zentrale Erkenntnisse und Kernbotschaften. Fazit aus der Bundesinitiative „mobil gewinnt“ | Förderprogramm. ILS - Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung; TÜV Rheinland Consulting; B.A.U.M. Consult GmbH. Online verfügbar unter [122](https://mobil-</a></p></div><div data-bbox=)

gewinnt.de/data/Betriebliches\_Mobilitätsmanagement\_zentrale\_Erkenntnisse\_und\_Kernbotschaften.pdf, zuletzt geprüft am 13.12.2021.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (2015): Strategie der Europäischen Region der WHO zur Bewegungsförderung (2016–2025). Online verfügbar unter [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/283830/65wd09g\\_PhysicalActivityStrategy\\_150474.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/283830/65wd09g_PhysicalActivityStrategy_150474.pdf), zuletzt geprüft am 21.10.2021.

Wermuth, Manfred; Maerschalk, Günther; Brög, Werner (1984): Verfahren zur Gewinnung repräsentativer Ergebnisse aus schriftlichen Haushaltsbefragungen zum Verkehrsverhalten. Bonn- Bad Godesberg: Bundesminister für Verkehr, Abt. Straßenbau (Forschung Straßenbau und Straßenverkehrstechnik 424).

Zimmer, Tim-Niklas (2018): § 9 Ermessensausnahmen (Art. 107 Abs. 3 AEUV). In: Hanno Kube und Ekkehart Reimer (Hg.): Das Beihilfenrecht als Innovationsmotor des Steuerrechts. Ergebnisse eines Forschungsprojekts des Instituts für Finanz- und Steuerrecht. Berlin: Lehmanns Media (Heidelberger Beiträge zum Finanz- und Steuerrecht, 8), S. 187–218. Online verfügbar unter <https://journals.ub.uni-heidelberg.de/index.php/hfst/article/download/52439/46088>, zuletzt geprüft am 02.09.2021.

Zukunftsnetz Mobilität NRW (Hg.) (2021a): Wer wir sind. Kräfte bündeln für die Mobilitätswende. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/wer-wir-sind>, zuletzt aktualisiert am 12.10.2021, zuletzt geprüft am 12.10.2021.

Zukunftsnetz Mobilität NRW (2021b). Online verfügbar unter <https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/wofuer-wir-stehen>, zuletzt aktualisiert am 15.09.2021, zuletzt geprüft am 15.09.2021.

## 9 Anhang

I.	Interviewleitfaden .....	125
II.	Beispielhafte E-Mail .....	127
III.	Transkriptionsregeln .....	128
IV.	Codierhandbuch .....	129
V.	maxQDA-Datei auf CD-ROM .....	138

## I. Interviewleitfaden

### Leitfaden für das Interview mit Expert:innen (Masterarbeit BMM)

#### Block I – Betriebliches Mobilitätsmanagement

- (1) In der Literatur gibt es viele verschiedene Schwerpunkte und Qualitätsmerkmale, die beim betrieblichen Mobilitätsmanagement gesetzt werden können. Mich würde zunächst einmal interessieren: *Wodurch zeichnen sich Ihrer Meinung nach Unternehmen mit einem besonders „gutem“ BMM aus?*  
Sie können Ihre Antwort auch gerne in ein bis zwei Sätzen zusammenfassen.
- (2) Welche Ziele sollen mit der Einführung von BMM erreicht werden?
- (3) Die Frage ist vielleicht etwas salopp formuliert, aber warum hat eigentlich nicht jeder Betrieb einen betrieblichen Mobilitätsplan, was glauben Sie?
- (4) In einigen Nachbarländern ist BMM mehr im Fokus u.a. auch der Gesetzgebung/ Stadt-Planungs-Strategien. *Warum hat das BMM als Planungstool Ihrer Meinung nach in der Strategie zur Verkehrswende in Deutschland keinen höheren Stellenwert?*
- (5) Oftmals werden push und pull-Maßnahmen bei der Verkehrswende gegenübergestellt. *Welche Ansätze sind Ihrer Meinung nach am wirksamsten in Bezug auf die betriebliche Mobilität?*

#### Block II – Förderprogramme

- (6) In dem nächsten Frageblock möchte ich gerne etwas näher auf die Förder- und Beratungskulisse eingehen. Für wie wichtig halten Sie eigentlich ganz im Allgemeinen Förder- und Beratungsinstrumente für das betriebliche Mobilitätsmanagement?
- (7) Mir sind bei der Recherche vor allem die vier großen Bundesförderprogramme effizient.mobil, mobil.pro.fit, Gute Wege und Mobil.gewinnt aufgefallen, die sich gezielt auf die Förderung von BMM fokussieren.  
Auf Landesebene kommen dann noch „kleinere“ Programme wie vernetzte Mobilität und Mobilitätsmanagement (VM), der Bildungscheck/ die Potenzialberatung (Gesundheitsministerium), die FöRi Nahmobilität, bei progres.nrw - Programmbereich Emissionsarme Mobilität und die Luftreinhaltungsprogramme hinzu.  
Zuerst würde mich interessieren, ob ich ein wichtiges Programm vergessen habe.  
*Mehr jedoch möchte ich Sie um eine Einschätzung bitten, welche dieser Förderprogramme/Beratungsinstrumente sie für das BMM für am wichtigsten halten.*
- (8) *Welche Schwerpunkte sind Ihrer Einschätzung nach in der aktuellen Förderkulisse gegeben und welche Bereiche sind vielleicht eher unterrepräsentiert beispielsweise in Bezug auf die Förderung einer bestimmten Mobilitätsform (wie bspw. E-Mobilität im Gegensatz zum ÖPNV)?*

*(evtl. Als Nachfrage, wenn zuvor nicht drauf eingegangen) Wenn Sie sich die Förderprogramme der Ministerien ansehen, was sind Ihrer Meinung nach Stärken und Schwächen?*



- (9) Wir haben ja bereits festgestellt, dass es einige Fördermöglichkeiten zum BMM gibt. *Wie gut ist Ihrer Meinung nach der Zugang und die Sichtbarkeit zu den Programmen für die einzelnen Unternehmen auch im Verhältnis zu den verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen?*

*(evtl. Als Nachfrage, wenn zuvor nicht drauf eingegangen) Können Sie eine Aussage darüber fällen, wie gut die Programme angenommen werden? Wie viele Betriebe werden erreicht?*

- (10) BMM ist eine Querschnittsaufgabe, denn die Mobilität der Mitarbeitenden aus allen Bereichen soll optimiert werden. Durch die Vielzahl an möglichen Maßnahmen zum BMM und die Art der Maßnahmen sind auch in der Landesregierung zum Teil unterschiedliche Ministerien verantwortlich. *Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit seitens der (verschiedenen) Fördermittelgeber ein?*

- (11) Ein Kernelement von BMM ist ein Evaluationszyklus. *Findet das auch bei den Förderprogrammen statt?*

*(evtl. Als Nachfrage, wenn zuvor nicht drauf eingegangen) Wie werden diese evaluiert?*

*(evtl. Als Nachfrage, wenn zuvor nicht drauf eingegangen) Gibt es daran angepasst dann auch Neuauflagen?*

*(evtl. Als Nachfrage, wenn zuvor nicht drauf eingegangen) Finden Anpassungen statt?*

- (12) Während das Land versucht die Unternehmen zu unterstützen, kann es selbstverständlich nur die Bedarfe decken, die es kennt; konkreter, die Fördermittelgeber müssen wissen, wo der Schuh bei den Unternehmen drückt. *Glauben Sie, dass beide Seiten (Geldgeber und -empfänger) über die Wünsche und Motivationen im guten Austausch sind?*

*(ggf. stellen, wenn Frage nicht zuvor schon beantwortet: Anders formuliert: Welche Empfehlungen fehlen der Politik und welche den Unternehmen?*

- (13) In meiner Masterarbeit soll es gezielt darum gehen, wie Unternehmen in NRW bei der Umsetzung vom BMM unterstützt werden. In vielen Förderrichtlinien bin ich dabei unweigerlich immer wieder auf das EU-Beihilfe Gesetz gestoßen. *Haben Sie eine Meinung dazu, ob das EU Beihilfe-Gesetz verhindert, dass Unternehmen im betrieblichen Mobilitätsmanagement seitens der Fördergeber unterstützt werden?*

### Block III – Ausblick

- (14) Kurz bevor wir zum Ende kommen noch zwei letzte Fragen. Die erste ist: *Finden Sie, dass das Land NRW mit seinen Förder- und Beratungsmaßnahmen zum Betrieblichem Mobilitätsmanagement auf dem richtigen Weg ist? Warum?* Gerne nochmals wie zu Beginn in 1-2 Sätzen begründen.

- (15) Wenn Sie ein Förderprogramm skizzieren könnten, dass BMM in bester Weise fördern würde, *wie würde das aussehen?*

## II. Beispielhafte E-Mail

Freude, Ira

Gesendet: Dienstag, 7. September 2021 13:00

An: [REDACTED] @ [REDACTED]

Betreff: Anfrage Interview für eine Masterarbeit an der Uni Duisburg-Essen

Sehr geehrter Herr [REDACTED],

geehrte Frau Unger-Azadi,

im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Titel „Betriebliches Mobilitätsmanagement – Eine Analyse der Förder- und Beratungskulisse für Unternehmen in NRW“ bin ich auf der Suche nach Interviewpartnern. Im Organigramm und im

Geschäftsverteilungsplan des Verkehrsministeriums habe ich Sie in der Zuständigkeit für dieses Thema gefunden; Herrn [REDACTED] als zuständigen Referatsleiter und Frau Unger-Azadi als seine Vertretung und Referentin für das Thema Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) (Ihre Assistentin Frau [REDACTED] empfahl mir, Sie beide zu kontaktieren).

Zu meinem Vorhaben:

Ich studiere Nachhaltige Stadtentwicklung („Sustainable Urban Development M.Sc.“) an der Universität DuisburgEssen. Meine Masterarbeit mit oben genanntem Titel wird von Prof. Dr. Dirk Wittowsky (Institut für Mobilitäts- und Stadtplanung, imobis; er war vorher am ILS tätig) und Lina Sommer (Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT, im Projekt INVITING) betreut. In meiner Masterarbeit möchte ich untersuchen, wie das Land NRW Unternehmen unterstützt, die von ihren Mitarbeitenden durch Dienst- und Arbeitswege verursachten Emissionen zu senken. Genauer, wie das Land Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung von BMM unterstützt. Dazu führe ich eine Literatur- und Dokumentenrecherche durch und erhebe Daten in Form von Interviews. Gerne würde ich Sie in Rahmen eines solchen etwa halbstündigen Gesprächs befragen. Das Gespräch müsste ich zur wissenschaftlichen „Verwertung“ aufzeichnen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie zu einem Interview bereit wären, und stehe bei Rückfragen gerne zur Verfügung!

Mit freundlichen Grüßen,

Ira Freude

---

Ira Freude  
Studentin Masterstudiengang Urbane Systeme  
Universität Duisburg-Essen  
Tel: [REDACTED]  
[Urbane Systeme](#)

### III. Transkriptionsregeln

Kuckartz (2018) erweiterte die Regeln von Dresing und Pehl (2015). Regeln, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung fanden wurden hier zitiert (Quelle Kuckatz (2018, S. 167f) mit Kürzungen eigene Darstellung):

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
2. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so’n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden nicht beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
3. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
4. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
5. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden, wenn für sinnvoll empfunden, in Klammern notiert.
6. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I (Interviewerin):“, die der befragten Person(en) durch ein Kürzel, z. B. „IP (Interviewpartnerin):“, gekennzeichnet.
7. Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.
8. Störungen werden unter Angabe der Ursache hinter „//“ notiert, z. B. „// Internet brach ab“.

# Codebuch

Masterarbeit.mx20

27.01.2022

## Codesystem

Name des Codes	Häufigkeit
<b>1 BMM und Maßnahmen</b>	0
<b>1.1 Dimensionen von BMM</b>	10
<b>1.2 Ziele &amp; Motivation von/für BMM</b>	26
<b>1.3 Qualitätsmerkmale</b>	20
<b>1.3.1 Arbeitsweganalyse</b>	3
<b>1.4 Verstetigung</b>	10
<b>1.5 Probleme, bei denen BMM (k) eine Lösung ist</b>	2
<b>1.6 Zuständigkeiten</b>	10
<b>1.7 Maßnahmen (Beispiele)</b>	25
<b>2 Betriebe und Lage in NRW</b>	0
<b>2.1 BMM ist wichtiges Thema im Betrieb</b>	5
<b>2.2 Lage in NRW</b>	20
<b>2.3 Faktor Finanzen</b>	10
<b>2.3.1 Optimierungsparameter</b>	2
<b>2.4 Faktor Zeit</b>	7
<b>2.5 Handwerksbetriebe</b>	11
<b>3 Fördermöglichkeiten</b>	1
<b>3.1 Beraterlandschaft</b>	9
<b>3.2 Fördergegenstände</b>	18
<b>3.3 Evaluation der Programme</b>	18
<b>3.3.1 Anforderungen an angepasste Programme</b>	10
<b>3.4 Netzwerkarbeit</b>	15
<b>3.5 Evolution von Förderprogrammen</b>	8
<b>3.6 ideales Förderprogramm</b>	9
<b>3.7 Relevanz von Fördermöglichkeiten</b>	18
<b>3.8 Stärken in Förderprogrammen</b>	12
<b>3.9 Sichtbarkeit und Zugang der Programme</b>	21
<b>3.10 Schwächen von Förderprogrammen</b>	17
<b>3.11 Hemmende Faktoren für Annahme Förderangebote</b>	16
<b>3.12 Förderbedarfe</b>	12
<b>3.13 Rolle der Landesregierung</b>	15
<b>3.14 Bundesprogramme</b>	5
<b>3.15 Landesprogramme</b>	4

<b>3.15.1 Potenzialberatung</b>	7
<b>4 Rechtlicher Rahmen</b>	0
<b>4.1 Doppelförderung und Förderketten</b>	5
<b>4.2 Push-Pull Maßnahmen</b>	11
<b>4.3 Rolle der Bundesregierung</b>	4
<b>4.3.1 Planungshoheiten</b>	2
<b>4.3.2 Mögliche rechtliche Veränderungen</b>	8
<b>4.4 Verpflichtende Einführung BMM</b>	5
<b>4.4.1 Harte Maßnahmen</b>	10
<b>4.5 EU Beihilfe-Gesetz</b>	8
<b>4.5.1 Ausnahmen</b>	2
<b>4.5.2 Aufwand/Einschätzung</b>	2
<b>5 Gesellschaftliche Aspekte und Entwicklung</b>	0
<b>5.1 Corona</b>	9
<b>5.2 Popularität des BMM</b>	8
<b>5.3 Netzwerkarbeit</b>	8
<b>5.4 Da bewegt sich etwas/ Entwicklungen</b>	11
<b>5.4.1 Da sollte sich was bewegen</b>	11
<b>5.5 Bedeutung BMM in der Mobilitätswende</b>	23
<b>6 Sonstiges/Wichtiges/Unzugeordnetes</b>	6
<b>7 Schlagworte</b>	120

## **1 BMM und Maßnahmen**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **1.1 Dimensionen von BMM**

Ähnlich BMM ist ichtiges Thema im Betrieb

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label) Peltzer

### **1.2 Ziele & Motivation von/für BMM**

Eigene Beschreibung:

Welche Motivationene haben Unternehmen, sich mit dem Thema auseinander zu setzt und welche Ziele werden von unterschiedlichen Gruppen mit BMM verfolgt.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **1.3 Qualitätsmerkmale**

Eigene Beschreibung:

Wodurch zeichnet sich gutes BMM oder ein guter betrieblicher Mobilitätsplan ab. Auch welche Elemente führen zu guten Ergebnissen

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **1.3.1 Arbeitsweganalyse**

#### **1.4 Verstetigung**

Eigene Beschreibung:

Welche Aspekte führen zu Verstetigung von Maßnahmen. Oder zu einer nachhaltigen Implementierung von BMM

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **1.5 Probleme, bei denen BMM (k) eine Lösung ist**

Eigene Beschreibung:

Es gibt Maßnahmen, bei denen kann BMM nicht helfen, diese Beispiele sind hier aufgelistet

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **1.6 Zuständigkeiten**

Eigene Beschreibung:

Informationen über Zuständigkeiten von Entscheidungshoheiten etc.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **1.7 Maßnahmen (Beispiele)**

Eigene Beschreibung:

Nennungen von Maßnahmen in den Gesprächen.

\*Dieser Code muss ggf. später nochmal aufgeschlüsselt werden.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **2 Betriebe und Lage in NRW**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **2.1 BMM ist wichtiges Thema im Betrieb**

Eigene Beschreibung:

Wo ist BMM als Thema im Betrieb zu zuordnen. Ggf. Verbindung zum Gesundheitsmanagement ziehen?

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label) Peltzer

### **2.2 Lage in NRW**

Eigene Beschreibung:

Wenn die Situation in NRW beschrieben wird.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **2.3 Faktor Finanzen**

Eigene Beschreibung:

Wie steht es um die Finanzielle Lage in den Unternehmen, ist sie Auslöser, um sich mit BMM zu beschäftigen?

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label)

### **2.3.1 Optimierungsparameter**

Eigene Beschreibung:

Stellt man ein System zur Unternehmensoptimierung auf und BMM ist ein Faktor darin...

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label)

### **2.4 Faktor Zeit**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **2.5 Handwerksbetriebe**

Ist nur spannend, wenn ich dazu etwas sagen kann, wie das im vergleich in anderen branchen/sparten aussieht

## **3 Fördermöglichkeiten**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.1 Beraterlandschaft**

Eigene Beschreibung:

Aussagen über Berater:innen

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label)

### **3.2 Fördergegenstände**

Eigene Beschreibung:

Dinge, die gefördert werden (sollten)

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.3 Evaluation der Programme**

Eigene Beschreibung:

Welchen Einfluss die Evaluation verschiedener Programme auf die Qualität der Förderprogramme hat und wie das überhaupt passiert

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **3.3.1 Anforderungen an angepasste Programme**

Eigene Beschreibung:

Wenn Förderprogramme neu aufgesetzt wurden, welche Anforderungen gestellt werden. Aber auch, was generell ein Förderprogramm erfüllen sollte.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.4 Netzwerkarbeit**



Eigene Beschreibung:

Bedeutung von vernetzung unterschiedlicher Akteur:innen, Erwähnung der Netzwerke

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings

### **3.5 Evolution von Förderprogrammen**

Eigene Beschreibung:

Aussagen über das Entstehen, Erarbeiten, Erstellen von Förderprogrammen in einer Subkategorie geht es dann auch um besondere Aspekte, wie bspw. den Austausch/ die Kommunikation der einzelnen Stakeholder

Erzeugung: Induktiv, während des Pre-Codings

### **3.6 ideales Förderprogramm**

Eigene Beschreibung:

Vor allem Antworten auf die letzte Frage, nach dem idealen Förderprogramm

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.7 Relevanz von Fördermöglichkeiten**

Eigene Beschreibung:

Welche Relevanz haben Förderprogramme

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.8 Stärken in Förderprogrammen**

Eigene Beschreibung:

Aussagen über gute Beispiele, Best-Practise Cases, genrell Handlungen, die gut sind/ sich als gut erwiesen haben

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.9 Sichtbarkeit und Zugang der Programme**

Eigene Beschreibung:

Aussagen die eine Beurteilung der Sichtbarkeit der Programme für die Unternehmen zulassen. Sowie die den Zugang zu den Programmen beurteilen

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.10 Schwächen von Förderprogrammen**

Eigene Beschreibung:

Welche Schwächen haben die einzelnen Programme, was läuft noch nicht so gut.

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label)

### **3.11 Hemmende Faktoren für Annahme Förderangebote**

Eigene Beschreibung:

Warum werden bestimmte Förderprogramme nicht gut angenommen? Kritikpunkte

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.12 Förderbedarfe**

Eigene Beschreibung:

Was brauchen die Unternehmen?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.13 Rolle der Landesregierung**

Eigene Beschreibung:

Aktionen, Einfluss, den die NRW-Landesregierung hat auf die Entstehung oder die allgemeinen Prozesse der Fördermittel erstellung, veränderung, anwendung etc.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **3.14 Bundesprogramme**

Eigene Beschreibung:

Hier sollte ich alle Infos/Aussagen zu den Bundesförderprogrammen rein tun, um die Aussagen auch etwas vergleichen zu können

Erzeugung: Induktiver Code, während des Pre-Codings

### **3.15 Landesprogramme**

Eigene Beschreibung:

Erwähnungen von Programmen, die vom Land NRW erlassen/angestoßen wurden.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **3.15.1 Potenzialberatung**

Eigene Beschreibung:

Infos zur Potenzialberatung

Erzeugung: deduktiv, während des Codings (blaues Label)

## **4 Rechtlicher Rahmen**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **4.1 Doppelförderung und Förderketten**

Eigene Beschreibung:

Nennung von der Möglichkeit zu Förderketten

Erzeugung: deduktiv, während des Codings(blaues Label)

### **4.2 Push-Pull Maßnahmen**

Eigene Beschreibung:

Bedeutung von Push- und Pullmaßnahmen sowie deren Bewertung

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **4.3 Rolle der Bundesregierung**

Eigene Beschreibung:

Was sollte der Bund tun?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.3.1 Planungshoheiten**

Eigene Beschreibung:

Aussagen darüber, wer die Möglichkeit hat, bestimmte rechtliche Rahmenbedingungen zu ändern

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.3.2 Mögliche rechtliche Veränderungen**

Eigene Beschreibung:

Beispiele/ Ansatzpunkte, wo man in der Gesetzgebung noch Dinge anpacken könnte (Steuerrecht, Entfernungspauschale, Auditierungswesen etc.)

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.4 Verpflichtende Einführung BMM**

Eigene Beschreibung:

Einschätzungen zu einer Verpflichtenden Einführung von BMM

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.4.1 Harte Maßnahmen**

Eigene Beschreibung:

Wie stehen die Befragten zu harten Maßnahmen für die Verbreitung von BMM?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.5 EU Beihilfe-Gesetz**

Eigene Beschreibung:

Einschätzung zur Relevanz des Beihilfegesetzes auf die Förderung von BMM Maßnahmen und Konzeptionen

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.5.1 Ausnahmen**

Eigene Beschreibung:

Mit welchen Tricks kann man das Beihilfegesetz umgehen?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **4.5.2 Aufwand/Einschätzung**

Eigene Beschreibung:

Wo schränkt das Beihilfegesetz Förderprogramme ein, Unternehmen zu helfen?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **5 Gesellschaftliche Aspekte und Entwicklung**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

#### **5.1 Corona**

Eigene Beschreibung:

Alles, wo es um Corona und coronabedingt veränderungen und Aspekte geht.

Erzeugung: deduktiv, während des Codings(blaues Label)

## **5.2 Popularität des BMM**

Eigene Beschreibung:

Wie gut kommt BMM an, was trägt dazu bei.

Ggf. später mit einer anderen Kategorie (Gesellschaftliche Aspekte) zusammenfügen.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **5.3 Netzwerkarbeit**

Eigene Beschreibung:

Beispiele, wo über allgemeine Zusammenarbeit von Politik auf Bundes und Landesebene gesprochen wird. Im Zusammenhang mit der Mobilitätswende oder BMM allg.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **5.4 Da bewegt sich etwas/ Entwicklungen**

Eigene Beschreibung:

Positiv hervorzuhebende Gesellschaftliche Entwicklungen.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

### **5.4.1 Da sollte sich was bewegen**

Eigene Beschreibung:

Große Knackpunkte, Stellschrauben, wo sich etwas ändern sollte. Gesamtgesellschaftlich. Beobachtungen.

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **5.5 Bedeutung BMM in der Mobilitätswende**

Eigene Beschreibung:

Welche Rolle spielt BMM in der Einschätzung in der Verkehrswende?

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **6 Sonstiges/Wichtiges/Unzugeordnetes**

Eigene Beschreibung:

Erzeugung: induktiv, während des Pre-Codings(lilanes Label)

## **7 Schlagworte**

Nur als Hilfe für die wichtigen Schlagworte

## V. maxQDA-Datei auf CD-ROM