



Oliver Schwedes
Benjamin Sternkopf
Alexander Rammert

MOBILITÄTSMANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

Eine kritische Bestandsaufnahme

DISCUSSION PAPER

IVP-Discussion Paper 2016 (3)

Oliver Schwedes / Benjamin Sternkopf / Alexander Rammert

Mobilitätsmanagement in Deutschland

Eine kritische Bestandsaufnahme

Die IVP-Discussion Papers sind wissenschaftliche Arbeitspapiere mit einem vorläufigen Charakter und sollen den wissenschaftlichen Diskurs befördern. Stellungnahmen und Diskussionsbeiträge sind von den Autoren ausdrücklich erwünscht.

IVP-Discussion Papers are scientific working papers of a preliminary character aimed at promoting scientific discourse. Comments and contributions to the discussion are expressly desired by the authors.

Herausgeber:

Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung

Leitung: Prof. Dr. Oliver Schwedes

Sekr. SG 4, Salzufer 17 – 19, 10587 Berlin

Telefon: +49 (0)30/314-25145

Fax: +49 (0)30/314-27875

Homepage: <http://www.ivp.tu-berlin.de/>

Institut für Land- und Seeverkehr

Fakultät Verkehrs und Maschinensysteme

Technische Universität Berlin

ISSN 2197-6341

Zitierweise:

Schwedes, Oliver; Benjamin Sternkopf; Alexander Rammert (2016): Mobilitätsmanagement in Deutschland. IVP-Discussion Paper. 3/2016. Berlin.

Kurzfassung

Der vorliegende Beitrag stellt eine (Neu-)Definition für das verkehrsplanerische Instrument Mobilitätsmanagement zur Diskussion. Ausgangspunkt ist die Hypothese, dass die vorliegenden teilweise sehr unterschiedlichen Definitionen zwar eine Anwendbarkeit des Instruments ermöglichen, dies im Ergebnis jedoch zu einem diffusen Gesamtbild führt, welches ein erfolgreiches Agenda-Setting verhindert.

Um das diffuse Begriffsbild zu überwinden bzw. allen beteiligten Akteuren eine einheitliche Grundlage zu bieten und im Ergebnis ein zufriedenstellendes politisches Marketing zu erreichen, schlägt das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung eine Definition auf Basis einer objektorientierten Planungssicht vor. Zentral ist dabei, dass das Mobilitätsmanagement mit dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement gleichberechtigt ist, sich Maßnahmen eindeutig auf Basis ihres primären Wirkobjektes – nämlich der Mobilität – dem Mobilitätsmanagement zuordnen lassen und das Instrument auf seine operativen Eigenschaften fokussiert wird. Normative Ansprüche werden an das übergeordnete Leitbild der integrierten Verkehrsplanung abgegeben, welches auch dem Infrastruktur- und Verkehrsmanagement übergeordnet ist.

Abstract

The following paper contributes to a redefinition of mobility management in Germany with the goal to stimulate a discussion on this instrument of transport policy. What brought it about was the existing definitions, which vary from one to another. In our opinion this leads to the possibility of an universal implementation of the instrument on the one hand. However, on the other hand, we are faced with a vague concept, which is also the reason for an unsuccessful agenda-setting.

To overcome this deficit and to accomplish an unanimously definition, we as the institute of integrated transport planning suggest a definition on basis of an object-oriented view of transport planning. Crucial point of this comprehension is that mobility management is equal to infrastructure- and traffic-management. Furthermore measures can be assigned to the instrument by their primarily impact on the planning object, which is mobility. Therefore mobility management has to be focused on its operational level while normative attributes are assigned to the guiding principle of integrated transport planning. The guiding principle of integrated transport planning is also superordinated to infrastructure- and traffic-management and regulates the capabilities of the three fields of transport planning (infrastructure, traffic and mobility).

Inhalt

1	Zum derzeitigen Stand des Mobilitätsmanagements	1
2	Definitionen des Mobilitätsmanagements.....	4
3	Kritische Würdigung von Theorie und Praxis des Mobilitätsmanagements	9
	3.1 Die Definitionsschwäche	9
	3.2 Die Planungsschwäche.....	15
	3.3 Die Anwendungsschwäche	20
4	Definition neuer Abgrenzungskriterien für das Mobilitätsmanagement	25
5	Resümee und weitere Forschungsaufgaben	32
6	Literaturverzeichnis.....	34

1 Zum derzeitigen Stand des Mobilitätsmanagements

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

Der Umstand wird mit Blick auf zwei Problemfelder offensichtlich. So existieren einerseits in Deutschland weder auf bundes- noch auf regionaler oder kommunaler Ebene Verwaltungsorgane, die in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich ein systematisches bzw. in die allgemeine Verkehrsplanung integriertes Mobilitätsmanagement betreiben. Das Fehlen eines Referats für Mobilitätsmanagement in den drei möglichen zuständigen Bundesministerien, dem BMVI, dem BMU oder dem BMWi ist dabei ein Symptom der Problematik. Auch besteht aus planungsrechtlicher Sicht keine Pflicht, bei baulichen Veränderungen der Verkehrsinfrastruktur die Anwendung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen vorrangig zu prüfen.

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

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

Vereinheitlichung des Begriffsverständnisses sowie die *Verbesserung des politischen Marketings*.

In der Entwicklung des Mobilitätsmanagementansatzes zielt die derzeitige Forschungsarbeit vor allem auf die operative Ebene. So wird beispielsweise versucht, mithilfe von Standardisierung in Ausbildung und Beratung von Mobilitätsmanager_innen die Durchführungsqualität zu erhöhen und so ein erfolgreicherer Mobilitätsmanagement mit verhaltensändernder Wirkung zu erreichen (Bruns 2014). Daneben wird beforscht, wie das Mobilitätsmanagement in städtische Planungsprozesse wie bspw. die Bauleit- oder Luftreinhalteplanung integriert werden kann (Fops 2009). Zusammen mit den zeitlich befristeten Einzelförderungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements wird damit von außen betrachtet ein „business as usual“ seitens der handelnden Akteure betrieben, welches charakteristisch für das Mobilitätsmanagement der vergangenen 20 Jahre ist. Durch inkrementelle Qualitätsverbesserungen in der Beratung, dem generieren zusätzlichen Datenmaterials bzw. Erfahrungen in ähnlichen Pilotprojekten und dem Schaffen weiterer Netzwerke – so die Hoffnung der Akteure – erhöht sich die politische Sichtbarkeit, ehe der Ansatz zu einem vollwertigen verkehrspolitischen Instrument nobilitiert wird. Die derzeitige Ausrichtung der Forschungsarbeit impliziert damit die Existenz eines *Kommunikationsproblems* bzw. Vermarktungsproblems des vermeintlich ausgereiften Mobilitätsmanagementansatzes.¹

Im Kontrast hierzu möchte das Fachgebiet *Integrierte Verkehrsplanung* mit dem vorliegenden Discussion Paper die Frage zur Diskussion stellen, ob der Grund der fehlenden politischen Berücksichtigung weniger auf der Kommunikationsebene liegt, sondern auf fehlerhafte Konstruktionen des Mobilitätsmanagements selbst zurückzuführen ist. Nicht das verbesserungswürdige Lobbying wäre dann der Grund der mangelhaften politischen Einbindung, sondern die politische Attraktivität des Instruments selbst. Diese nimmt ab, sofern das Konzept nur diffus definiert ist, innere Widersprüche aufweist oder im Konflikt zur derzeitigen Verkehrsplanung steht.

An die Hypothese anknüpfend wird in der nachfolgenden Arbeit hinterfragt, ob einzelne Akteure ein unterschiedliches Begriffs- und Planungsverständnis mit dem Mobilitätsmanagement verbinden und mögliche Zielkonflikte existieren. In der Folge würde dann dem auf Konsens gerichteten Begriff des Mobilitätsmanagements ein impliziter Dissens mit verborgenen Konfliktlinien zugrunde liegen. Gleichzeitig könnte der Umstand erklären, weshalb die Performance der bisherigen Projekte aus Sicht der integrierten Verkehrsplanung

¹ In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass vorangegangene Mobilitätsmanagementprojekte wie bspw. „effizient mobil“ mit einer Doppelstrategie angetreten sind. Einerseits sollte der Ansatz durch die Implementierung in Betrieben und Kommunen auf Anwendung und Wirkung beforscht werden, andererseits sollte gleichzeitig das Mobilitätsmanagement politisch beworben werden. In diesem Fall war das Forschungsprojekt Teil der Kommunikationsstrategie von Mobilitätsmanagement.

nicht zufriedenstellend war. So ist das Instrument durch das diffuse Gesamtbild zwar unikonform anwendbar und verlangt keinem der Akteure Zugeständnisse ab, jedoch geht dies auf Kosten einer eindeutigen Abgrenzung mit messbaren Effekten, welche essentiell für die Einbindung in die integrierte Verkehrspolitik sind.

Um das geschilderte Problem zu überwinden, wird im nachfolgenden Arbeitspapier eine Definition erarbeitet, die darauf zielt, den Begriff des Mobilitätsmanagements auf seine operativen Kompetenzen zu fokussieren. Neben der angestrebten begrifflichen Eindeutigkeit, wird das Mobilitätsmanagement dabei vom Verkehrs- und Infrastrukturmanagement abgegrenzt, um es für die praktische Verkehrspolitik als eigenständigen Ansatz nutzbar zu machen. In der Folge, so die Vermutung, sollte dann das Mobilitätsmanagement wirkungsvoller angewendet werden können, noch bevor belastbare Evaluationen mit dem Nachweis von Effekten das politische Marketing für die Einbindung in die integrierte Verkehrsplanung stützen.

Zur Annäherung an eine Neudefinition wird der Begriff des Mobilitätsmanagements zunächst aus Sicht relevanter Akteure wertungsfrei diskutiert. Hierbei wird die Frage beantwortet, welche verkehrsplanerischen Handlungsfelder und Ziele das Mobilitätsmanagement nach dem bisherigen Verständnis bearbeitet. Im Anschluss werden Problemfelder und Widersprüche des Begriffsverständnisses deutlich gemacht, welche sich bei einer konkreten Maßnahmenübersetzung des Instruments ergeben (Die Definitionsschwäche). Durch die Diskussion von Handlungsebenen des Mobilitätsmanagements wird zudem aufgezeigt, dass das Mobilitätsmanagement die strategische und operative Ebene vermengt, was im Widerspruch zur integrierten Verkehrsplanung steht (Die Planungsschwäche). Abschließend wird vor dem Hintergrund der kritischen Bestandsaufnahme argumentiert, dass konkrete Anwendungen des betrieblichen und kommunalen Mobilitätsmanagements das Instrument bisher oftmals nicht wirkungsvoll eingesetzt haben und am Ende kaum messbare Effekte evaluieren konnten (Die Anwendungsschwäche).

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Abgrenzungskriterien für die neue Definition ableiten. Weiterhin wird das Mobilitätsmanagement im Kontext der integrierten Verkehrsplanung verortet. Das Resümee beinhaltet neben einer Zusammenfassung der Erkenntnisse Hinweise zur weiteren Beforschung der aufgestellten Hypothesen.

2 Definitionen des Mobilitätsmanagements

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

Bei den ausgewählten Institutionen handelt es sich um die Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (FGSV), das Projektkonsortium MOMENTUM/MOSAIC², das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung der TU Berlin (IVP), das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) sowie die europäische Plattform für Mobilitätsmanagement (EPOMM). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass neben den Forschungseinrichtungen, angehörende Wissenschaftliche Mitarbeiter_innen, private Akteure sowie Fachstellen der Kommunalverwaltung ebenso über ein eigenständiges Begriffsverständnis verfügen. In der Regel legen diese Akteure die Definitionen der Forschungseinrichtungen unterschiedlich aus, weshalb die Positionen im dritten Kapitel der kritischen Würdigung diskutiert werden.

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

Zwar erarbeitet die FGSV in dem Papier noch keine allgemeingültige Definition für das Mobilitätsmanagement, jedoch wird der bis dahin neuartige Ansatz dem etablierten Verkehrssystemmanagement gegenübergestellt und die jeweiligen Unterschiede herausgearbeitet. Während sich das Verkehrssystemmanagement vor allem technischer und betrieblich-organisationaler Maßnahmen bedient, um u. a. die Straßenauslastung zu erhöhen, also den (Auto-)Verkehr effizienter zu gestalten, zielt das Mobilitätsmanagement zusätzlich auf eine Verkehrsverlagerung und -reduktion. Dies soll durch eine Fokussierung auf die Bedürfnisse und Verhaltensweisen des einzelnen Verkehrsteilnehmenden erreicht werden. Hierbei werden den Verkehrsteilnehmenden ihrem Bedarf angepasste, flexible und

² MOMENTUM und MOSAIC sind Projektkonsortien, welche Ende der 1990er Jahre das Mobilitätsmanagement in Europa beforsteten. Hierbei entstand unter anderem eine Broschüre zum Stand des Mobilitätsmanagements einschließlich einer Definition. Herausstellende Projektbearbeiter aus Deutschland waren das ILS, das Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr (ISB) sowie die privatwirtschaftlichen Einrichtungen VIA Beratende Ingenieure und die Ingenieurgruppe IVV (MOMENTUM/MOSAIC 1999).

logistisch verknüpfte Betriebsformen zur Verfügung gestellt (ebd.: 10f.).³ Dies geschieht aus Sicht der FGSV unter der Prämisse, bestehende Mobilitätsansprüche zu gewährleisten, eine umweltfreundlichere und intelligente Verkehrsmittelwahl zu fördern sowie ein verantwortungsbewusstes Fahrverhalten zu unterstützen.⁴

Komplementär wird das veränderte Mobilitätsangebot gegenüber den Verkehrsnutzenden und den politisch Entscheidenden kommuniziert (Öffentlichkeitsarbeit und politisches Marketing), sowie Informationssysteme zur Verfügung gestellt, welche das Mobilitätsangebot „leicht greifbar“ wiedergeben (ebd.: 11).⁵ Weiterhin sind kommunale Begleitschritte notwendig, welche die Qualität der ÖPNV-Nutzung verbessern bzw. die der Pkw-Nutzung verschlechtern (ebd.: 38). Um die notwendigen Maßnahmen durchzuführen, muss aus Sicht der FGSV zudem eine „integrierte Denk- und Handlungsweise“ auf administrativer Ebene etabliert werden, welche die zersplitterten Zuständigkeiten für einzelne Verkehrsmittel während der Planung miteinander verknüpft.

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

Die vier Handlungsfelder für Mobilitätsmanagementmaßnahmen übernimmt das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung der TU Berlin (Ahrend et al. 2013: 37) und führt es in einer eigenständigen Definition fort. Auch bleibt das Ziel, einen nachhaltigen Verkehr herzustellen, in der Definition erhalten. Neu im Vergleich zu den bisherigen Begriffsverständnissen ist jedoch, dass „die Antizipation potenzieller Ortsveränderungen von Menschen“, also die Mobilität, beeinflusst werden soll. Damit wird erstmalig die zu verändernde Zielgröße des Mobilitätsmanagements, nämlich die Mobilität, definiert. Die Logik der Definition ist, dass die auf Zielgruppen angewandte „Verkehrsvermeidungs- und Verlagerungsstrategien“ zunächst

³ Eine nähere Beschreibung der geforderten Betriebsformanpassung wird in dem Arbeitspapier nicht gegeben und lässt Raum für Interpretation. Aus den Ansprüchen des Arbeitsausschusses „Öffentlicher Verkehr“ abgeleitet, scheint hiermit die Bedienung des ÖPNV gemeint zu sein. So wird an späterer Stelle als Beispiel für eine differenzierte Bedienung die Einbindung eines Schnellbussystems oder Sammeltaxis genannt (FGSV 1995: 33).

⁴ Zum besseren Verständnis der Maßnahmendefinition werden die hier erwähnten eigentlichen Maßnahmen im Folgenden als „Originärmaßnahmen“ bezeichnet und begrifflich von den „Komplementärmaßnahmen“ unterschieden.

⁵ Diese Maßnahmen werden im Folgenden als „Komplementärmaßnahmen“ bezeichnet.

die Mobilität dieser ändert, ehe ein nachhaltiger Verkehr entsteht (ebd.: 37 ff.). Zusätzlich werden die Maßnahmen eingegrenzt, indem sie laut Definition ausschließlich „direkt und gezielt“ auf die Mobilität von Menschen wirken dürfen.

Das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS 2014), welches selbst an der Definition des MOMENTUM/MOSAIC-Projektkonsortiums mitwirkte, reduziert in seiner eigenständigen Definition das Mobilitätsmanagement ebenso wie die FGSV ausschließlich auf den Personenverkehr. Zusätzlich wird die beschreibende Eigenschaft des „nachfrageorientierten Ansatzes“ der MOMENTUM/MOSAIC-Definition dadurch konkretisiert, indem das Mobilitätsmanagement nun als „ein Ansatz zur Beeinflussung der Verkehrsnachfrage“ beschrieben wird. Grundlage für deren Beeinflussung bilden wiederum fakultative Angebote⁶, die zunächst das Mobilitätsverhalten und die Einstellung der Nutzenden gegenüber der Mobilität verändern sollen, ehe sich im Anschluss die Verkehrsnachfrage der Nutzenden verändert bzw. reduziert (nachhaltiger Verkehr).

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

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

Innerhalb der Definition weist die EPOMM zudem darauf hin, dass die weichen Maßnahmen des Mobilitätsmanagements eine Effizienzsteigerung der harten Maßnahmen, wie dem Infrastrukturausbau, bewirken. Zudem schätzt die EPOMM den finanziellen Aufwand für Mobilitätsmanagement als verhältnismäßig gering ein (ILS 2016a). Im Gegensatz zu den vorangegangenen Definitionen, die den Begriff in Anwendungsbereiche und Zielsetzung

⁶ Diese werden in der Definition „Optionen“ genannt.

konkretisierten, ordnet die EPOMM dem Mobilitätsmanagement zudem (monetäre) Eigenschaften zu. Auf der einen Seite wird damit der geringe finanzielle Aufwand des Instruments per Definition festgeschrieben, auf der anderen Seite wird das Mobilitätsmanagement dem laut Definition kostenintensiven Infrastrukturausbau gegenübergestellt. In der Folge vermittelt die Begriffsbestimmung den Eindruck, Mobilitätsmanagement- gegenüber Infrastrukturmaßnahmen zu bewerben.

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

Im Vergleich zum Arbeitspapier von 1995 ist herauszustellen, dass die damals als ausschlaggebend angesehenen Bedürfnisse der Verkehrsnutzenden nun keine Beachtung mehr erfahren. Auch werden die anzuwendenden Maßnahmen nicht länger in zwei Bereiche unterteilt (Originär- und Komplementärmaßnahmen), sondern in Anlehnung an die bereits genannten Handlungsfelder von MOMENTUM/MOSAIC, IVP und ILS definiert. Dabei sieht die FGSV Maßnahmen des Mobilitätsmanagements in den Bereichen Information, Kommunikation und Organisation. Neu im Vergleich zu den Definitionen der vorangegangenen Akteure ist, dass „normative sowie auch bauliche und betriebliche Maßnahmen“ in den Katalog einbezogen werden. Die Maßnahmenunterteilung steht damit in Kontrast zum Verständnis der EPOMM, die harte Maßnahmen zwar komplementär zum Mobilitätsmanagement sieht, diese jedoch nicht innerhalb des Konzepts einordnet.

Zwischenfazit

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

Komponente, was den Willen impliziert, gesellschaftliche Werte und Normen zu beeinflussen.

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

3 Kritische Würdigung von Theorie und Praxis des Mobilitätsmanagements

Im vorangegangenen Teil wurden die maßgeblichen Definitionen des Mobilitätsmanagements wertungsfrei erschlossen und deren Logik nachvollzogen. Diese bilden die Grundlage der theoretischen und praktischen Anwendung (Begriffsverständnis und Maßnahmendurchführung). Daran anschließend wird nun das Begriffsverständnis aufgearbeitet und Schwächen bzw. Unklarheiten innerhalb dessen erörtert. Dabei wird zunächst dargestellt, welche Widersprüche sich aus den Definitionen bzw. der Auslegung ergeben (3.1. Definitionsschwäche). Anschließend werden die innerhalb des Mobilitätsmanagements definierten Ziele aus einer planungstheoretischen Perspektive kritisiert (3.2. Planungsschwäche). Um darzustellen, dass sich weiterhin Mängel im angewendeten Mobilitätsmanagement ergeben, wird die Untersuchung zusätzlich auf Projekte mit praktischem Bezug erweitert (3.3. Anwendungsschwäche).

3.1 Die Definitionsschwäche

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

Weiche Maßnahmen und Freiwilligkeit

Das erste Verständnis verknüpft weiche Maßnahmen implizit mit dem Aspekt der *Freiwilligkeit* (Fops 2003: 19). Mobilitätsmanagement umfasst hierbei alle verkehrspolitischen Handlungen, die dem Nutzenden zusätzliche Optionen bzw. *Angebote* oder Verbesserungen in der Verkehrsmittelwahl bereitstellen, ohne den Möglichkeitsraum zu verringern. Die

Abwesenheit von Zwangsmaßnahmen und Restriktionen ist damit die grundlegende Eigenschaft von Mobilitätsmanagement. Das Verständnis ist konform zum geopolitischen Ansatz von Soft Power, der neben militärischen Zwängen und monetärer Einflussnahme (Hard Power), die freiwillige Überzeugung mithilfe von Anziehungskraft und Attraktivität eines Staates als Option sieht, politisch-diplomatische Einflussnahme zu üben (Nye 1990).

Zwar sprechen André Bruns und Armin Langweg (2010: 4) in Bezug auf Mobilitätsmanagement nicht explizit von weichen Maßnahmen, jedoch folgen sie der dargestellten Logik. So wird unter Mobilitätsmanagement die „Attraktivierung von öffentlichen Nahverkehr, Car-Sharing, Fahrgemeinschaften, Radfahren und zu Fuß gehen“ verstanden, welches durch „spezifische Angebote“ erreicht werden soll. Weiterhin wird eine „freiwillige Veränderung in der Verkehrsmittelwahl“ angestrebt (ebd.: 13).⁷ Auch Martin Schreiner (2008: 9 ff.) reiht sich in das Verständnis ein, indem er unter Mobilitätsmanagement „weiche Instrumente“ versteht, welche „nicht restriktiv“ wirken. Korrespondierend hierzu werden im Fops-Projekt „Nachhaltige Mobilitätskultur“ harte Maßnahmen als restriktiv beschrieben (Fops 2006: 87).

Die dargestellte Logik offenbart jedoch einen grundsätzlichen Widerspruch im Verhältnis zur Gesamtkonzeption aus harten und weichen Maßnahmen. So werden hier alle Maßnahmen als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements angesehen, die zusätzliche Angebote (des Umweltverbunds) bereitstellen. Daran anknüpfend wurden in den bisherigen Arbeiten Maßnahmen wie die *Errichtung von Fahrradabstellanlagen und Duschräumen* und die *Subventionierung von Jobtickets* dem Mobilitätsmanagement zugeordnet (effizient mobil 2010: 29; Stiewe 2010: 20). Diese Maßnahmen lassen sich jedoch nicht eindeutig den weichen Maßnahmen zuordnen. So verortet beispielsweise Klaus Beckmann (2007: 731) verkehrsplanerische Handlungsoptionen aus den Bereichen „Bau, Betrieb, Organisation, Rechtssetzung und finanzielle Anreize“ im Feld der harten Maßnahmen.⁸ Widerspricht das Verständnis von Beckmann damit zunächst den dargelegten Definitionen von MOMENTUM/MOSAIC, EPOMM, IVP und FGSV, die das Handlungsfeld *Organisation* dem Mobilitätsmanagement und damit implizit den weichen Maßnahmen zuordnen, lassen sich darüber hinaus die genannten Maßnahmenbeispiele den nach Beckmann beschriebenen harten Handlungsfeldern zuordnen. So handelt es sich bei der Errichtung von Fahrradabstellanlagen und Duschräumen um bauliche Veränderungen, während Jobtickets i. d. R. mit finanziellen Anreizen verknüpft werden.

Widersprüche ergeben sich auch durch andere Quellen, die harte Maßnahmen beispielhaft beschreiben. So werden einerseits fiskalische und gesetzliche Instrumente der Verkehrsplanung sowie das Verkehrssystemmanagement als harte Planungsfelder

⁷ Der gleichen Logik folgt die Deutsche Energieagentur (dena 2010: 5).

⁸ Siehe hierzu auch FGSV (2013: 13).

angesehen (Fops 2007: 58, Kagermeier 2004: 8).⁹ Demgegenüber werden Subventionen und andere preispolitische Ansätze aufgrund ihres *freiwilligen Angebotsstatus* als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements verstanden. So beinhaltet bspw. das betriebliche Mobilitätsmanagement der Diakoniestation Hamburg die Maßnahme „Pauschaler Zuschuss zum Arbeitsweg“, während das Mobilitätsmanagement der Ruhr-Universität Bochum die Gratisnutzung von Leihfahrrädern vorsieht (ILS 2016b; ILS 2016c). Auch das bereits angesprochene Jobticket ähnelt in seinem Charakter den fiskalischen Maßnahmen, wenngleich hier keine Subventionierung durch die öffentliche Hand sondern durch den Arbeitgeber erfolgt.

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

Der größte Widerspruch stellt sich jedoch durch die Forderung nach einem *Mobilitätsmanagement-Gesetz* ein (Reutter 2011). Einerseits wird das Mobilitätsmanagement durch den weichen Charakter deutlich von „legislativen“ (Kagermeier 2004: 18) bzw. „gesetzlichen Instrumenten“ (Fops 2007: 58) abgegrenzt, andererseits wird gefordert, dass das Instrument durch die gesetzliche Niederschrift bindenden und damit harten Charakter erfährt. In dem Moment, wo ein Mobilitätsmanagement-Gesetz erlassen wird, fällt die dargestellte Logik des Mobilitätsmanagements in sich zusammen.

Die Argumentation offenbart, dass die gleichzeitige Anwendung der Unterscheidungskriterien von harten bzw. weichen sowie restriktiven bzw. anreizorientierten Maßnahmen in Bezug auf die Abgrenzung von Mobilitätsmanagement nicht zielführend erscheint. Dabei ist auffällig, dass insbesondere die Abgrenzung von harten und weichen Maßnahmen einen undefinierten Zwischenbereich aufweist, der widersprüchliche Zuordnungen nach sich zieht. Demgegenüber erscheint die singuläre Anwendung des Kriteriums, ob eine Maßnahme nutzerseitig zu Restriktionen oder Anreizen führt, widerspruchsfrei. Synonym hierzu hat sich in der Verkehrsplanung die Unterscheidung nach Push- und Pull-Maßnahmen etabliert. Die Unterscheidungskriterien sind dabei konform zum dargestellten Anspruch von

⁹ Es wird darauf hingewiesen, dass nach FGSV (2013: 13) Verkehrsmanagement eher als weiches Handlungsfeld angesehen wird.

Mobilitätsmanagement, auf Freiwilligkeit zu beruhen. In diesem Sinne handelt es sich bei Mobilitätsmanagement ausschließlich um Pull-Maßnahmen der Verkehrsplanung. Da hierbei keine Abgrenzung zwischen harten und weichen Maßnahmen vorgenommen werden muss, lässt sich nachvollziehen, weshalb bspw. bauliche oder organisatorische Angebotsmaßnahmen teilweise dem Mobilitätsmanagement zugeordnet werden.

Weiche Maßnahmen und Verhaltensbeeinflussung

Das zweite Verständnis von Mobilitätsmanagement, das die unklare Abgrenzung von weichen und harten Maßnahmen auflösen könnte, verknüpft den Ansatz mit dem Kriterium der Verhaltens- bzw. Bewusstseinsbeeinflussung (Langweg 2007: 48). Demnach handelt es sich beim Mobilitätsmanagement um jene Maßnahmen, die das Mobilitäts- und Verkehrsverhalten der Verkehrsteilnehmenden direkt ansprechen bzw. verändern. Teilweise wird dabei die Verhaltensbeeinflussung synonym zur Nachfragebeeinflussung verwendet bzw. der nachfrageorientierte Ansatz den weichen Maßnahmen gleichgesetzt (Mobinet 2004: 34; Ansbacher et al. 2012: 75; EP 2010: 13 ff.; Güller 1998: 11; Ahrens et al. 2010: 56).

Da die Verhaltens- und Nachfragebeeinflussung durch Anreize (Angebote) und Zwänge hervorgerufen werden kann, werden neben den bereits erläuterten Pull-Maßnahmen auch Push-Maßnahmen als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements angesehen. Dementsprechend verstehen das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu 2012: 77) und die Deutsche Energieagentur (dena 2010: 59) die *Dienstleisterichtlinie* in Unternehmen als Maßnahme des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Da hierbei die Nutzung von bestimmten Verkehrsmitteln obligatorisch festgelegt wird, also keine freiwillige Auswahlentscheidung des Verkehrsteilnehmenden mehr gegeben ist, handelt es sich um eine Push-Maßnahme.

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

Aus dem zweiten Definitionsverständnis von Mobilitätsmanagement ergeben sich zwei Widersprüche. So sind zunächst die beiden dargestellten Logiken inkompatibel. Während das erste Verständnis dem Mobilitätsmanagement ausschließlich Anreizsetzungen zuschreibt und das Mobilitätsmanagement damit zum „Wohlfühlinstrument“ für alle Beteiligten erheben möchte, schöpft die zweite Logik den Möglichkeitsraum der

Verhaltensbeeinflussung voll aus. Hierdurch wird die bisher unbeantwortete Frage aufgeworfen, ob Push-Maßnahmen tatsächlich dem Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind. Weitere Unklarheiten werden geschaffen, indem teilweise weiche und Pull-Maßnahmen bzw. harte und Push-Maßnahmen gleichgesetzt werden (Vgl. hierzu Seebacher 2011: 6). An anderer Stelle wiederum werden Maßnahmen bereits dann als weich bzw. sanft angesehen, sofern sie Alternativen zur Pkw-Nutzung bieten (Vgl. hierzu EP 2010: 25).

Der zweite Widerspruch ist vergleichbar mit dem intrinsischen Fehler der ersten Definitionslogik. So bedienen die genannten Maßnahmenbeispiele zwar alle das Kriterium der Verhaltens- bzw. Nachfragebeeinflussung und sind damit als Mobilitätsmanagement bzw. weich einzuordnen, jedoch finden sich in der Literatur Erklärungen, nach denen es sich bei den genannten Maßnahmen um *hard policies* handelt. Die Push-Maßnahmen Geschwindigkeitsbegrenzung, Verkehrsberuhigung, Parkraumbewirtschaftung und City-Maut sind dabei ebenso der Ordnungspolitik bzw. den baulichen Maßnahmen zuzuordnen, weshalb es sich wiederum um harte Maßnahmen und damit *nicht* um Mobilitätsmanagement handelt. Darüber hinaus bedienen die Maßnahmen in Teilen das Feld des Verkehrs(system)managements, welches in der Literatur teilweise dem Mobilitätsmanagement gegenüber gestellt bzw. im harten Bereich eingeordnet wird (Kagermeier 2004: 18).

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

Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement

Zuletzt wird im bisherigen Definitionsverständnis von Mobilitätsmanagement auf die (immer noch) unklare Abgrenzung zum Verkehrsmanagement hingewiesen. Wie im vorangegangenen Teil dargestellt, existieren Übergänge zwischen den Planungsfeldern, die eine eindeutige Zuordnung von Maßnahmen nicht erlauben. Die bisherige Forschungsarbeit zeichnet dabei Mobilitätsmanagement einerseits als integrierten Teil des Verkehrsmanagements (FGSV

2002: 5), andererseits als Ansatz neben dem Mobilitätsmanagement (Schreiner 2008: 8).¹⁰ In beiden Fällen existieren jedoch Überlappungen zwischen den Planungsfeldern, die zu einer ähnlichen Definitionsschwäche führen, wie der Übergang zwischen weichen und harten Maßnahmen. Solange keine eindeutige Abgrenzung zwischen den Feldern gegeben ist, lassen sich in Forschung und Praxis verkehrsplanerische Handlungen nicht koordinieren bzw. klare organisatorische Zuständigkeiten darstellen.

Folgerichtig existiert die Forderung der Mobilitätsforschung, Mobilitätsmanagement als eigenständigen Ansatz zu etablieren (Langweg 2007: 43 ff.; Fops 2009: 140). Jedoch beinhalten die dargestellten Definitionen von MOMENTUM/MOSAIC, EPOMM, IVP, ILS und FGSV weiterhin Handlungsfelder, die den unklar abgegrenzten Zwischenbereich von Mobilitäts- und Verkehrsmanagement besetzen. Hierbei handelt es sich um die Bereiche Organisation, Koordination, Service und Betrieb. Betriebliche Maßnahmen wie die *Linienänderung* oder die *Lichtsignalsteuerung* wirken sich eindeutig auf die Verkehrsabwicklung aus bzw. sehen einen „gezielten Eingriff in die realisierte Ortsveränderung von Personen“ (Ahrend et al. 2013: 37) vor. Sollte das Mobilitätsmanagement einem eigenständigen Ansatz folgen, müsste das Handlungsfeld Betrieb aus dem Maßnahmenkatalog ausgeschlossen werden. Organisations-, Koordinations- und Servicemaßnahmen wirken demgegenüber sowohl auf die Antizipation potenzieller Ortsveränderungen (Mobilität) als auch auf die realisierte Ortsveränderung (Verkehr) (Ahrend et al. 2013: 37; FGSV 2002: 18). Hierbei handelt es sich beispielsweise um *Fahrverbote*, *Parkraummanagement* und *Service-Apps* der Verkehrsbetreiber (FGSV 2002: 18). Unabhängig von der Klärung der Frage, ob die Maßnahmen und Handlungsbereiche dem Verkehrs- und Mobilitätsmanagement zuzuordnen sind,¹¹ zeigt sich damit, dass der gleichzeitige Anspruch, Mobilitätsmanagement als eigenständigen Ansatz zu etablieren und durch die Handlungsfelder Organisation, Koordination und Service zu konkretisieren, nicht aufrecht erhalten werden kann. Vielmehr braucht es eine Definition bzw. ein Schema, an dem sich (auch neuartige) Maßnahmen und Handlungsfelder eindeutig den Planungsfeldern Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement zuordnen lassen können.

Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass im Mobilitätsmanagement unter den Handlungsfeldern Organisation und Koordination geführte verkehrsplanerische Handlungen auch die Vernetzung und Steuerung von verkehrsplanerischen Zuständigkeiten vorsehen (organisationsstruktureller Ansatz des Mobilitätsmanagements) (effizient mobil 2016). Dies bedeutet bspw. dass Maßnahmen des Infrastruktur- und Verkehrsmanagements teilweise

¹⁰ In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die TU Dresden das Mobilitätsmanagement vom Verkehrsmanagement dadurch abgrenzt, indem es auf den Personenverkehr (insbesondere nicht motorisiert, individuell) wirkt (Ammoser & Hoppe 2006: 38).

¹¹ Hier ergeben sich zwei Möglichkeiten. Zum einen könnten die Maßnahmen nach Erstwirkung (Vorher, Währenddessen, Nachher) kategorisiert und dem Verkehrs- und Mobilitätsmanagement zugeordnet werden. Andererseits ließe sich auch die Höhe der Maßnahmenwirkung auf Mobilität und Verkehr abwägen, um so zu entscheiden, welche Maßnahme im entsprechenden Planungsfeld zugeordnet werden kann.

durch eine/einen Mobilitätsmanager_in koordiniert werden. Hierdurch wird einerseits das Mobilitätsmanagement nicht wie gefordert dem Verkehrsmanagement gleichberechtigt, sondern – vom eigentlichen Anspruch abweichend – anderen Planungsfeldern übergeordnet. Andererseits stellt sich die Frage, ob das Mobilitätsmanagement selbst dem Anspruch gerecht werden kann, Verkehrsmanagement und Mobilitätsmanagement gleich zu berechtigen, wenn es auch für die Koordinierung der Planungsfelder zuständig ist. Zudem kann hier Konkurrenz zur integrierten Verkehrsplanung vermutet werden, welche dem Leitbild nach für einen gerechten Interessenausgleich verantwortlich ist.

3.2 Die Planungsschwäche

Durch das Handlungsfeld der Koordination zeichneten sich bereits Anknüpfungspunkte des Mobilitätsmanagements zum verkehrspolitischen Entscheidungsansatz der integrierten Verkehrsplanung ab. Daneben wird durch die existierenden Begriffsverständnisse die Frage aufgeworfen, auf welcher Handlungsebene der integrierten Verkehrsplanung sich das Mobilitätsmanagement einordnet. Handlungsebenen werden bekanntermaßen hierarchisch und nach normativer bzw. strategischer und operativer Ausrichtung abgegrenzt.¹² Sie unterscheiden sich u. a. durch Zeithorizont und Zieldefinition. Während sich die strategische Handlungsebene an normativen Leitbildern orientiert und daraus langfristige Ziele ableitet, setzt die operative Ebene die definierten Ziele kurzfristig um (Blees 2014). Durch zeitliche und örtliche Abgrenzung operativer Handlungen sind diese verhältnismäßig einfach messbar, während strategische Ziele schwerer zu quantifizieren sind und häufig externen Störfaktoren unterliegen. Hauptaugenmerk der nachfolgenden Diskussion ist die durch Mobilitätsmanagement erfolgende *Mischung von normativ-strategischer und operativer Ebene*.

Durch die vorangegangenen Erläuterungen lässt sich zunächst eindeutig feststellen, dass Mobilitätsmanagement nach dem derzeitigen Verständnis einen operativen Anteil aufweist. So existieren *definierte Handlungsfelder* (Weiche Maßnahmen, Pull-Push, Angebote des Umweltverbands), welche den Umfang an *auswählbaren Maßnahmen für die Durchführung* begrenzen oder erweitern. Zusätzlich werden *zielgruppengerechte Maßnahmenbündel* definiert, um „Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Mobilitätsbedürfnisse möglichst effizient abzuwickeln“ (ivm 2015). Auch der Hinweis, Mobilitätsmanagement sei *kostengünstig* und weise einen *geringen Kosten-Nutzen-Faktor* auf (ILS 2016a), verstärkt die Einsicht, Mobilitätsmanagement behandle operative Fragen der Verkehrsplanung. Weiterhin wird „Mobilitätsmanagement [als] eine kostengünstige und effektive Alternative zum [operativen Planungsfeld] Infrastrukturausbau“ beschrieben (Difu 2012: 72). Weitere Argumente, die für die operative Ausrichtung von Mobilitätsmanagement sprechen, sind

¹² Daneben wird häufig noch die taktische Ebene zwischen strategischer und operativer Ebene eingeordnet. Diese wird hier jedoch nicht berücksichtigt.

kurzfristige Projekte und Erfolgsmessungen (siehe Kapitel 3.3 in diesem Paper) sowie die derzeitigen *Standardisierungsabsichten* und Bestrebungen die *Durchführungsqualität* zu verbessern (Blees 2014).

Gegenüber diesen Beschreibungen, die das Mobilitätsmanagement mit dem operativen Planungsfeldern Verkehrs- und Infrastrukturmanagement vergleichbar machen bzw. auf der selben verkehrsplanerischen Ebene bearbeiten, erheben die existierenden Definitionen jedoch den Anspruch, Mobilitätsmanagement strategisch bzw. normativ zu untermauern. Hervorzuheben ist diesbezüglich der Arbeitsstand des Arbeitskreises 1.1.11 „Mobilitätsmanagement“ der FGSV, in dem das kommunale Mobilitätsmanagement ausdrücklich als „strategischer Ansatz“ definiert wird (Blees 2014: 8). Darüber hinaus bedient Mobilitätsmanagement den normativen Anspruch, „den Personenverkehr [...] nachhaltiger zu gestalten“ (ILS 2014).¹³ Die aus dem Anspruch abgeleiteten Strategien der „Reduktion des Autoverkehrsaufkommens“ (EPOMM 2013) sowie der „Verkehrsvermeidung und -verlagerung“ (Fops 2009: 145), bestätigen die Einsicht einer normativ-strategischen Positionierung innerhalb des Planungsfelds. Während das Verkehrs- und Infrastrukturmanagement eher „technische“ Handlungsoptionen bieten, um die strategischen Ziele einer integrierten Verkehrspolitik und -planung zu erreichen und sich damit dem normativen Leitbild einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung anzunähern, ist das Planungsfeld Mobilitätsmanagement durch die Mobilitätsforschung normativ bzw. strategisch definiert und versucht so die verkehrspolitische Entwicklung zu steuern.

Die damit existierende Kopplung operativer Handlungsfelder mit einem normativen Leitbild hat jedoch zwei entscheidende Nachteile in Bezug auf die (bisher nicht zufriedenstellende) verkehrspolitische Berücksichtigung des Ansatzes. So werden zunächst einzelne operative Maßnahmen – nämlich die des Mobilitätsmanagements – eines weitläufigen Entscheidungsspielraums mit einem *normativen Anwendungskriterium* hinterlegt. Sofern die Maßnahmen, wie von der Mobilitätsforschung gefordert, durch verkehrspolitisch Entscheidende ausgewählt und angewendet werden sollen, muss deren handlungsleitende Norm mit der des Mobilitätsmanagements konvergieren. Dies gilt ebenso für strategische Pläne, die eine Auswahl an Maßnahmen vornehmen. Sofern also verkehrsplanerisch relevante Durchführungen diskutiert und entschieden werden, muss dabei das Ziel der nachhaltigen Verkehrsentwicklung tangiert werden, damit Ansätze des Mobilitätsmanagements überhaupt erst auf die verkehrspolitische Agenda rücken können. Demgegenüber ist es grundsätzlich denkbar, dass verkehrspolitische Strategien existieren, die nicht primär aus dem normativen Leitbild einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung abgeleitet sind, für die das Mobilitätsmanagement dennoch adäquate (operative) Maßnahmen liefern kann.

¹³ Siehe hierzu Kapitel 2.

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

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

Zusätzlich führt die Kopplung der Planungsebenen zu einer Bringschuld in der Mobilitätsforschung, welcher voraussichtlich nicht nachgekommen werden kann. So soll durch eine kurzfristige (operative) Maßnahmendurchführung innerhalb zeitlich befristeter Projekte (i. d. R. weniger als drei Jahre) die Wirksamkeit durch die Messung strategischer (und damit langfristiger) Ziele nachgewiesen werden.¹⁴ Demgegenüber hat ein als „technische Maßnahme“ verstandenes Mobilitätsmanagement ausschließlich operative Zielkriterien zu messen, ähnlich dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement. Der Nachweis für die Erreichung strategischer Ziele würde hingegen durch die langfristig orientierte integrierte Verkehrsplanung erfolgen.

¹⁴ Hierzu wird in Kapitel 3.3 festgestellt, dass durch Evaluationen einzelner Mobilitätsmanagement-Projekte selten verkehrliche Effekte nachgewiesen werden konnten.

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

Mögliche Lösungen der Planungsschwäche

Die dargestellten Probleme der Verflechtung von Planungsebenen erfordern eine klare *Positionierung der Mobilitätsforschung*. In diesem Zusammenhang sind zwei Ansätze denkbar. Zum einen kann Mobilitätsmanagement weiterhin als strategischer Ansatz definiert werden. Hierfür müssten jedoch alle Maßnahmen des verkehrspolitischen Entscheidungsspielraums als legitime Mittel des Mobilitätsmanagements akzeptiert sein. Andernfalls bestünde, wie gezeigt wurde, die Gefahr, bestimmte effektive Maßnahmen der Zielerreichung zu missachten. Mobilitätsmanagement im Sinne eines strategischen Ansatzes verliefte somit unabhängig von den zuvor definierten Handlungsfeldern und müsste diese aufgeben.

Innerhalb dieses Ansatzes sollte zudem aufgezeigt werden, inwiefern sich das Mobilitätsmanagement vom existierenden Anspruch einer integrierten bzw. nachhaltigen Verkehrsplanung abgrenzt, um nicht redundant zu erscheinen. Sofern Abgrenzungskriterien existieren, muss zudem geklärt werden, ob darüber hinaus sogar Zielkonflikte zur integrierten Verkehrsplanung vorliegen.

Falls das Mobilitätsmanagement jedoch weiterhin als operatives Planungsinstrument vom Verkehrsmanagement und dem Infrastrukturmanagement nach Handlungsfeldern abgegrenzt werden soll, müsste es unabhängig von strategischen Zielen und normativen Leitbildern definiert sein. Hierbei würde sich das Mobilitätsmanagement der strategischen Verkehrsplanung unterordnen und sich gleichzeitig als operative Lösungsoption empfehlen. Somit wäre das Mobilitätsmanagement auch anwendbar, sofern die strategische

Verkehrspolitik nicht dem Anspruch einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung folgt. Weiterhin würde keine Konkurrenz zum Leitbild der integrierten Verkehrsentwicklung entstehen.

Exkurs: „Neue Akteure“ des Mobilitätsmanagements

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

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

Aus operativer Sicht handelt sich damit zumeist um Unternehmen, die Mobilitätsmanagement betreiben. Aus der heute vorherrschenden normativen Sicht eines Mobilitätsmanagements, das auf die Reduktion des Straßenverkehrs gerichtet ist, stellt sich dies anders dar. So ist offensichtlich, dass die Unternehmen primär die Dienstleistungen aus

¹⁵ Grundlage für diese Erkenntnis bilden die Vorträge der Deutschen Konferenzen zum Mobilitätsmanagement (DEPOMM) von 2011 bis 2015, bei denen kein Akteur der Internetwirtschaft einen Redebeitrag hatte. Erstmals werden bei der DECOMM 2016 Repräsentanten der „Neuen Akteure“ durch die European Space Agency (esa), die moovel GmbH und die flinc GmbH vertreten (Depomm.de 2016).

wirtschaftlichen Gründen anbieten und nicht mit dem Anspruch, das Autoverkehrsaufkommen zu reduzieren. Die Ungewissheit über die normative Konvergenz etablierter Akteure und neuer Akteure könnte eine Erklärung dafür sein, weshalb die Akteursgruppen sich gegenseitig kaum Beachtung schenken.

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

3.3 Die Anwendungsschwäche

Nachdem in den beiden vorangegangenen Kapiteln theoretische Schwächen des Mobilitätsmanagements herausgearbeitet wurden, wird der Blick nun auf die Anwendung des Instruments gerichtet. Hierzu existieren eine Vielzahl von sog. best-practice-Beispielen, deren Rahmenbedingungen in Forschungsarbeiten aufgearbeitet wurden (Müller 2001; Fops 2007; Gertz/Ziel 2012). Im Verhältnis zur unbefriedigenden verkehrspolitischen Berücksichtigung mangelt es jedoch an kritischen Analysen, die übergreifende Anwendungsschwächen zur Diskussion stellen. Hierdurch könnte möglicherweise erklärt werden, weshalb das Mobilitätsmanagement nicht in größerem Umfang angewendet wird. Die nachfolgend dargestellten Kritikpunkte der Anwendung beziehen sich auf eine qualitative Metaanalyse (Vgl. Sternkopf 2015), in der Maßnahmenbündel des betrieblichen und des kommunalen Mobilitätsmanagements auf Konzeption, Durchführung und Evaluation hin untersucht wurden.¹⁶

Systematische Anwendung im Sinne einer strategischen Verkehrspolitik

Die grundlegende Erkenntnis der Analyse ist, dass es bisher an einer systematischen Anwendung von Mobilitätsmanagement mangelt. Entgegen den Erkenntnissen der strategischen Verkehrspolitik, dass Maßnahmen insbesondere durch die *systematische Verknüpfung* von Angeboten des Umweltverbunds und Restriktionen für den MIV zu einer spürbaren Verkehrsverlagerung bzw. Verkehrsvermeidung führen (Vgl. Ansbacher et al. 2012: 110; BMVBS 2010: 19; Fops 2003: 98; Fops 2006: 59; Flämig et al. 2001: 48; Kindhäuser 2001: 59; Louen 2013: 46; VCÖ 2004: 46), wird das Kriterium in der Konzeption

¹⁶ Hierbei handelte es sich um die betrieblichen Mobilitätsmanagementmaßnahmen im Rahmen der Projekte „Umdenken im Berufsverkehr“, „Mobilitätsmanagement im Moabiter Westen“, „Mobilitätsmanagement der Firma Infineon“, „move – Mobilitätsverbund im Arbeitnehmerverkehr“ sowie kommunale Mobilitätsmanagementmaßnahmen der Städte München, Aachen und Münster.

von Mobilitätsmanagementmaßnahmen häufig nicht berücksichtigt. Stattdessen beschränken sich viele Anwendungen des Mobilitätsmanagements auf Pull-Maßnahmen.

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

Die Anwendungsschwäche steht im direkten Zusammenhang zur unklaren begrifflichen Abgrenzung, die in Kapitel 3.1 dargelegt wurde. So handelt es sich nach der Logik, die ausschließlich freiwillige Angebote als soft policies versteht, beim Parkraummanagement nicht um eine Maßnahme des Mobilitätsmanagements. Entsprechend ist die Maßnahme im Anwendungskatalog nicht zu berücksichtigen. Auch die konkurrierende Logik, welche Push-Maßnahmen als Teil der soft policies ansieht, liefert keine Hinweise, ob die Maßnahme optional oder obligatorisch im Zuge von Mobilitätsmanagementkonzepten angewandt wird. Hier wären insbesondere für Betriebe *Mindeststandards* notwendig, die sich an den Erkenntnissen der strategischen Verkehrsplanung und -politik orientieren und möglicherweise eine Verknüpfung von Push- und Pull-Maßnahmen vorschreiben.

Unvereinbarkeit projektförmiger Anwendung und strategischer Verkehrspolitik

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

Ansatz gilt, bedeutet dies nicht, dass die Anwendung von Mobilitätsmanagement nicht mithilfe harter Instrumente durchgesetzt werden kann.

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

Demgegenüber konnte die Stadt München ihre Mobilitätsmanagementaktivitäten im Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan (VMP) verankern. Einerseits wurden dabei Einzelmaßnahmen in einen dauerhaften Finanzierungsrahmen überführt, andererseits wird das Mobilitätsmanagement für verschiedene Zielgruppen weiterhin projekthaft verfolgt (Schreiner 2016). Ob das Mobilitätsmanagement dabei systematisch eingebunden ist bzw. die strategischen Ziele stützt, ist zu hinterfragen. So wird beispielsweise das betriebliche Mobilitätsmanagement organisatorisch vom kommunalen Mobilitätsmanagement getrennt, während das kommunale Mobilitätsmanagement vom Verantwortungsbereich der Verkehrsentwicklungsplanung entkoppelt ist.¹⁷ Die Integration des Mobilitätsmanagements mit dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement, welche für eine effiziente Umsetzung strategischer Ziele notwendig ist, wird damit bereits auf kommunaler Organisationsebene vor große Hürden gestellt.

Systematische Wirkungsevaluationen für ein erfolgreiches Agenda-Setting

Abschließend wird auf die bisher unbefriedigenden Evaluationen zur Wirkung von Mobilitätsmanagementkonzepten hingewiesen. So konnten zwar Einzelmaßnahmen wie die Ansprache von Neubürger_innen auf ihre verhaltensändernde Wirkung hin evaluiert werden (Bamberg et al. 2008: 76), jedoch folgen weitere Evaluationen keiner einheitlichen Systematik. Teilweise werden dabei entweder unterschiedliche Zielkriterien untersucht¹⁸ oder nicht vergleichbare bzw. angreifbare Evaluationsdesigns angewandt. Auch muss darauf hingewiesen werden, dass Anwendungen wie „Mobilitätsmanagement im Moabiter Westen“, „move – Mobilitätsverbund im Arbeitnehmerverkehr“ oder „münster.mobil“ gar keine

¹⁷ Die Zuständigkeiten gliedern sich wie folgt: Betriebliches Mobilitätsmanagement wird vom Referat für Arbeit und Wirtschaft koordiniert, kommunales Mobilitätsmanagement ist beim Kreisverwaltungsreferat angesiedelt, während die Zuständigkeit für die Verkehrsentwicklungsplanung beim Referat für Stadtplanung und Bauordnung liegt.

¹⁸ Während beispielsweise beim Projekt „Umdenken im Berufsverkehr“ operative Zielkriterien wie den Absatz des Jobtickets untersucht wurde, stand beim Mobilitätsmanagement der Firma Infineon das Mobilitätsverhalten der Belegschaft im Fokus der Evaluation.

Wirkungsevaluation durchführten und daher keine Effekte nachgewiesen werden konnten. Der vom Mobilitätsmanagement selbst formulierte Anspruch, strategische Ziele wie eine Verkehrsverlagerung oder sogar -vermeidung zu erreichen, kann bisher nicht belegt werden. Nicht nur, dass hierdurch die Gefahr besteht, im verkehrspolitischen Instrumentarium als unglaubwürdig zu erscheinen, auch könnten belastbare Evaluationen für Kommunalverwaltungen eine wichtige Argumentationsgrundlage zur Einführung eines systematischen Mobilitätsmanagements bilden.

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

Missachtung der strategischen Definition in Anwendung und Evaluation

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

ein erfolgreicherer Agenda-Setting erwarten lässt. Gleichzeitig ist zu überdenken, innerhalb kurzfristiger Projekte strategische Ansprüche mit dem Mobilitätsmanagement zu transportieren.

4 Definition neuer Abgrenzungskriterien für das Mobilitätsmanagement

In den vorhergehenden Abschnitten konnte gezeigt werden, dass Mobilitätsmanagement in seiner aktuellen Form Schwächen im Bereich der theoretischen und praktischen Anwendung aufweist. Zum einen wurde dabei festgestellt, dass unter den beteiligten Akteuren kein definitorischer Konsens herrscht oder auch nur eine Meinungsführerschaft existiert. Somit ist auch keine klare Abgrenzung von Maßnahmen und Handlungsfeldern gegenüber anderen Planungsfeldern möglich. Zum anderen wurde festgestellt, dass Mobilitätsmanagement normativ orientiert ist und sich dadurch von klassischen Planungsfeldern, also dem Infrastruktur- und Verkehrsmanagement unterscheidet. Inwieweit sich die normative Bindung von Mobilitätsmanagement als Barriere für eine erfolgreiche kommunale/nationale Umsetzung darstellt, muss noch geklärt werden. Fest steht jedoch schon jetzt, dass ein zielverknüpftes Planungsfeld für politische Akteure gegenüber objektbezogenen und damit flexibleren Planungsfeldern schwieriger zu integrieren ist. So ist Mobilitätsmanagement in seinem jetzigen Verständnis darauf angewiesen, dass Entscheidungsträger den normativen Zielvorstellungen des Mobilitätsmanagements folgen, die insbesondere gegen den Autoverkehr gerichtet sind. Dies steht im direkten Gegensatz zu den klassischen Planungsfeldern der Verkehrsplanung, welche zielunabhängig und am Objekt der Maßnahme z. B. der Infrastruktur oder dem Verkehr definiert werden. Diese Diskrepanz zwischen den Planungsfeldern spiegelt sich auch in der temporalen Orientierung der zugehörigen Maßnahmen wieder. So werden strukturelle und regelungstechnische Verkehrsmaßnahmen an ihrer operativen Wirkung bemessen, Maßnahmen des Mobilitätsmanagements müssen sich hingegen an ihren strategischen Zielen messen lassen, welche häufig nur langfristig und nicht isoliert evaluiert werden können.

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

1. Eindeutigkeit

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

2. Gleichwertigkeit

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

3. Integration

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

4. Operationalisierung

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

Diese vier Grundprinzipien gewährleisten, dass das Mobilitätsmanagement die bisherigen Schwächen vermeidet und sich als vollwertiges Planungsfeld in der integrierten Verkehrsplanung etablieren kann. Es ist zu beachten, dass mit einer Trennung des Mobilitätsmanagements von seinem normativen Anspruch, ein Teil der ursprünglichen Intention des Begriffes verloren geht. Aufgrund der bis heute nicht zufriedenstellenden Einbindung des Mobilitätsmanagements besteht jedoch die Hoffnung, dass der mit einer zielunabhängigen Begriffsdefinition einhergehende Mehrwert die damit verbundenen Verluste am normativen Anspruch aufwiegen wird.

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

Es lassen sich im Verkehrssystem drei grundlegende Elemente unterscheiden, welche zusammengenommen alle denkbaren Systemzustände bzw. Variationen abbilden können. Das erste Element bildet die Struktur, welche zeitlich unabhängig die Grundlage des Systems darstellt und ohne die das Gesamtsystem nicht operieren kann. Das zweite

Element bildet der Prozess, welcher alle zeitlich abhängigen Vorgänge beschreibt, die direkt auf der Systemstruktur stattfinden. Das dritte Element im Verkehrssystem sind die Nutzer_innen, die alle struktur- und prozessexternen Elemente verkörpern, welche den potenziellen Prozess beeinflussen.

Alle drei Elemente haben Einfluss auf den Systemzustand und sind somit nach dem Ansatz einer integrierten Verkehrsplanung für eine zielorientierte Planung zu berücksichtigen. In die Realität der Verkehrsplanung übersetzt lassen sich diese drei Elemente mit den klassischen Planungsobjekten Infrastruktur, Verkehr und Mobilität beschreiben (Abbildung 1). Die drei Elemente und die daraus abgeleiteten Planungsobjekte erfüllen einen originären Zweck im Gesamtsystem und sind begrifflich trennscharf voneinander abgegrenzt (Ahrend et al. 2013: 2).

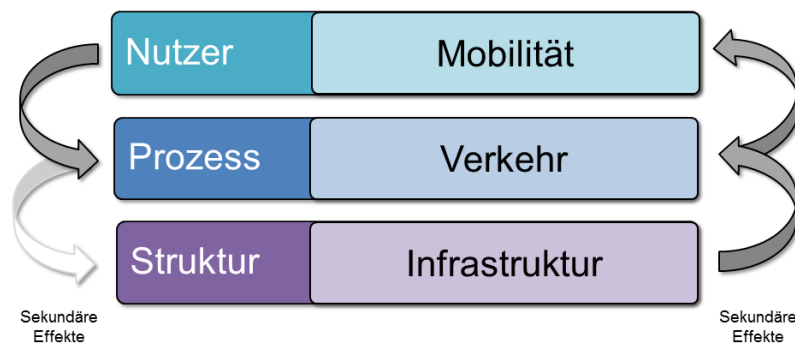


Abbildung 1: Systemelemente und daraus abgeleitete Planungsobjekte für Maßnahmen in der Verkehrsplanung

Der systemische Zusammenhang impliziert, dass die einzelnen Elemente voneinander abhängig sind und damit die Änderung eines Elements Einfluss auf die anderen Systemelemente hat. Auf das Verkehrssystem übertragen bedeutet dies, dass beispielsweise Maßnahmen, welche primär das Planungsobjekt Infrastruktur betreffen, sekundäre Effekte auf den Verkehr und damit auch auf die Mobilität haben. Die Effekte der Maßnahmen betreffen aus systemischer Sicht somit immer alle drei Elemente, weshalb es nicht sinnvoll erscheint, Maßnahmen nach dem Effekt auf die Systemelemente zu kategorisieren. Klar abgegrenzt ist hingegen das Zielobjekt einer Maßnahme, an welchem sie primär ansetzt. Daraus folgt, dass sich alle Maßnahmen im Verkehrssystem nach den drei Planungsobjekten kategorisieren lassen, unabhängig davon welche Systemelemente sie nachgelagert beeinflussen.

Diese eindeutige Trennung nach dem Planungsobjekt ermöglicht eine klare Einteilung der Maßnahmen in Maßnahmenfelder. Ein Maßnahmenfeld fasst damit alle denkbaren Maßnahmen zusammen, welche primär auf das gleiche Planungsobjekt wirken. Der erzielte Effekt der Maßnahme spielt dabei keine Rolle. Demzufolge lassen sich folgende drei Maßnahmenfelder innerhalb des Verkehrssystems ableiten (Abbildung 2):

Strukturelle Maßnahmen beinhalten alle Maßnahmen, welche das Systemelement Struktur als originäres Objekt betreffen. Dazu gehören bspw. die Handlungsfelder der Netzerweiterung und -reduktion aber auch Instandhaltungs- und Umbaumaßnahmen.

Prozessuale Maßnahmen umfassen alle Maßnahmen, welche originär auf das Systemelement Prozess einwirken. Dazu gehören bspw. die klassischen Handlungsfelder der Verkehrsbeeinflussung wie Steuer- und Regelungsmaßnahmen, aber auch betriebliche Maßnahmen des Verkehrsmanagements.

Nutzerspezifische Maßnahmen vereinen alle Maßnahmen, welche originär auf das Systemelement Nutzer wirken und ihn zeitlich vor- bzw. nachgelagert in seiner Mobilität beeinflussen. Dies beinhaltet Maßnahmen, welche die (Verkehrs-)Nutzer_innen unabhängig von der Infrastruktur oder dem Verkehrsprozess betreffen, wie beispielweise informative aber auch fiskalpolitische Maßnahmen.

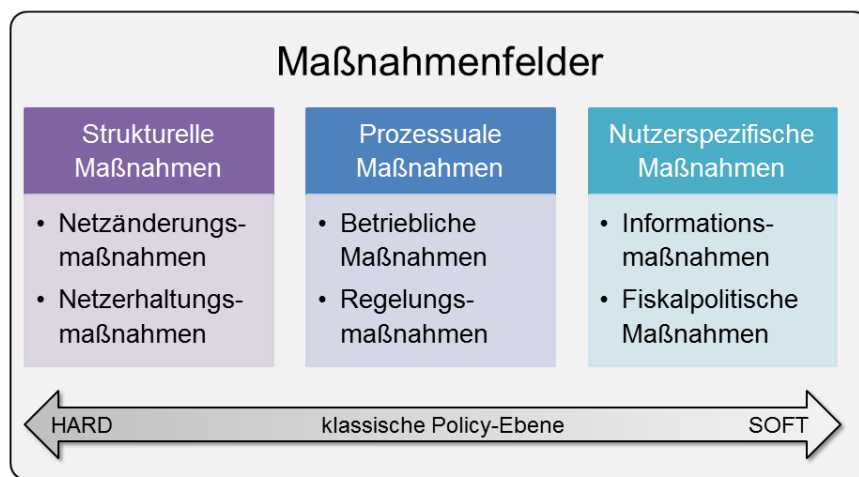


Abbildung 2: Operative Ebene der integrierten Verkehrsplanung in Kontrast zur klassischen Unterscheidung in „harte“ und „weiche“ Maßnahmen

Die bisher unklare Kategorisierung der Maßnahmen nach „harten“ und „weichen“ Faktoren führte besonders im Bereich der prozessualen Maßnahmen zu sehr unterschiedlichen Einordnungen. Die an den Planungsobjekten orientierten Maßnahmenfelder sind dagegen trennscharf definiert und schaffen die Basis für eine eindeutige Kategorisierung einzelner Maßnahmen, auch wenn deren Effekte eventuell noch gar nicht vollständig evaluiert sind.

Eine weitere Folge der trennscharfen Einteilung auf operativer Ebene der Verkehrsplanung ist, dass Maßnahmen nun konkret anhand ihres Planungsobjektes definiert werden können. So wird zum Beispiel Car-Sharing oder Parkraumbewirtschaftung in der Anwendung sowie in der Forschung häufig als Maßnahme des Mobilitätsmanagements deklariert (Fops 2003: 46; effizient mobil 2010). In dem hier entwickelten planungstheoretischen Verständnis gelten Car-Sharing und Parkraumbewirtschaftung aber als ein Maßnahmenbündel bzw. Planungsinstrument, da sie mehrere Maßnahmen auf unterschiedlichen Handlungsfeldern

miteinander vereinen. Am Beispiel Car-Sharing zeigt sich, dass dieses Planungsinstrument mit Hilfe einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen implementiert wird, welche aus den unterschiedlichen Maßnahmenfeldern stammen können. *Car-Sharing Stationen*, entsprechende *Ladesäulen* oder *Car-Sharing Fahrspuren* bilden mögliche strukturelle Maßnahmen. Ein *Car-Sharing Leitsystem* oder *Parkbewirtschaftungsausnahmen* sind mögliche prozessuale Maßnahmen, während *Car-Sharing-Applikationen*, *Steuererlässe* oder *Car-Sharing-Kampagnen* mögliche nutzerspezifische Maßnahmen darstellen. Diese Unterscheidung gibt dem Planungsinstrument die Möglichkeit als Bindeglied zwischen den strategischen Zielen der Verkehrsplanung und den operativen Maßnahmen zu stehen, ohne sich vorher auf ein Maßnahmenfeld beschränken zu müssen. In diesem Zusammenhang zeigt das Beispiel Parkraumbewirtschaftung bereits Ansätze auf, nutzerspezifische Maßnahmen wie *Online-Parktickets* und *Parkplatzreservierungen* zu integrieren und damit den Nutzer in seinem Mobilitätshandeln zu beeinflussen bevor er in den Prozess eintritt. Gleichzeitig werden etwa durch veränderte Straßenmarkierungen oder Parkleitsysteme strukturelle und betriebliche Maßnahmen innerhalb des Planungsinstruments angewendet.

In der folgenden Tabelle sind beispielhaft klassische und neuartige Maßnahmen der Verkehrsplanung auf die drei zuvor definierten Maßnahmenfelder aufgeteilt. Die klare systematische Trennung nach dem Planungsobjekt macht es möglich, die Maßnahmen eindeutig den entsprechenden Feldern zuzuordnen. Hier finden sich Maßnahmen, welche bisher dem klassischen Mobilitätsmanagement zugeordnet waren, in allen drei Feldern wieder. Umgekehrt finden sich fiskalpolitische Maßnahmen und finanzielle Anreize im nutzerspezifischen Maßnahmenfeld wieder, auch wenn diese bisher in der Regel nicht im Bereich des Mobilitätsmanagements bzw. der Verkehrsplanung selbst verortet wurden.

Strukturelle Maßnahmen	Prozessuale Maßnahmen	Nutzerspezifische Maßnahmen
<i>Errichtung von Fahrradabstellanlagen</i>	<i>Geschwindigkeitsbegrenzung</i>	<i>Mitfahrzentrale</i>
<i>Begrünung von Fußwegen</i>	<i>City-Maut und Straßennutzungsgebühren</i>	<i>Erhöhung der KFZ-Steuer</i>
<i>Einrichten von Parkplätzen mit E-Ladesäulen</i>	<i>Parkleitsystem</i>	<i>Handyparken</i>
<i>Neumarkierung einer Fahrspur zur Busspur</i>	<i>Anpassung der Taktzeiten des öffentlichen Verkehrs</i>	<i>Subventionierung von Jobtickets</i>

Tabelle 1: Beispielhafte Einteilung von Maßnahmen der Verkehrsplanung in die drei Maßnahmenfelder

Im letzten Schritt wird aus dem Maßnahmenfeld das entsprechende Planungsfeld abgeleitet, welches neben den dazugehörigen Maßnahmen noch weitere planerische Bereiche wie die Konzeption, Organisation sowie Evaluation einbezieht. Die abgeleitete trennscharfe Einteilung nach den Systemelementen und damit nach den Planungsobjekten bleibt auch hier bestehen und stellt damit die begriffliche Eindeutigkeit der Planungsfelder sicher. Aus den drei Planungsobjekten lassen sich folgende drei Planungsfelder ableiten: *Infrastrukturmanagement*, *Verkehrsmanagement* und *Mobilitätsmanagement*. Ebenso wie die Systemelemente bilden die drei Planungsfelder das gesamte operative Spektrum der Verkehrsplanung ab und ergeben damit das Fundament für den strategischen Ansatz einer integrierten Verkehrsplanung. Die Verknüpfung der Planungsfelder mit der strategischen Ebene und den damit verbunden Zielen macht es möglich, die Maßnahmenfelder in entsprechende Push- und Pull-Kategorien, deren Aufteilung nach Anreiz und Restriktion im Kapitel 3.1 als trennscharf und damit sinnvoll erachtet wurde, zu unterteilen (Abbildung 3).

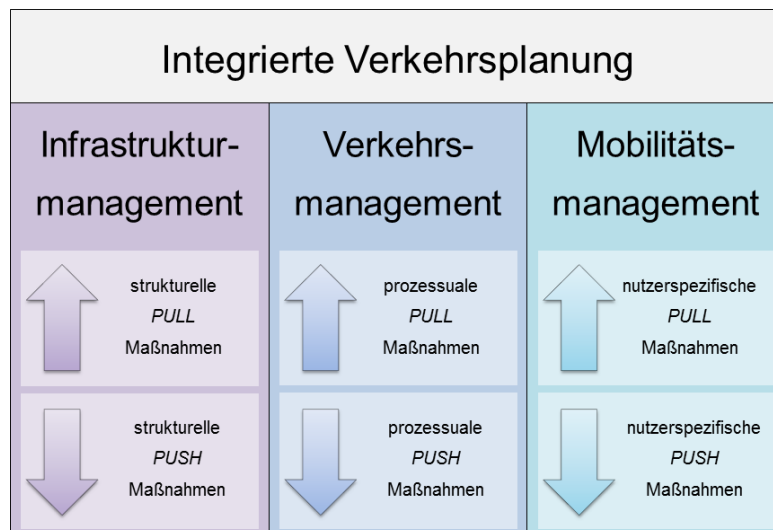


Abbildung 3: Die drei Planungsfelder der integrierten Verkehrsplanung

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

Abschließend kann durch die entwickelten Abgrenzungskriterien der Begriff des Mobilitätsmanagements neu definiert werden:

Mobilitätsmanagement ist neben dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement ein Planungsfeld der integrierten Verkehrsplanung und umfasst alle objektorientierten Maßnahmen deren primäres Planungsobjekt die Mobilität von Nutzer_innen ist.

5 Resümee und weitere Forschungsaufgaben

Nachdem im vorliegenden Diskussionsbeitrag das Mobilitätsmanagement aus einer objektorientierten Planungssicht definiert wurde, kann es mit den beobachteten Schwächen und aufgeworfenen Fragen in Bezug gesetzt werden. Für das existierende Begriffsverständnis wurde zunächst festgestellt, dass keine Einigkeit darin besteht, ob das Mobilitätsmanagement ausschließlich Pull-Maßnahmen beinhaltet oder ob auch Push-Maßnahmen dem Ansatz zuzuordnen sind. Unabhängig davon, dass für ein einheitliches Begriffsverständnis eine Positionierung erforderlich ist, beantwortet die Definition diese Frage. So sind alle objektorientierten Maßnahmen – also auch Push-Maßnahmen – Teil des Mobilitätsmanagements, sofern ihr primäres Planungsobjekt die Mobilität der Nutzer_innen ist. Daneben wird darauf hingewiesen, dass für eine wirkungsvolle Anwendung die verpflichtende Verknüpfung von Pull- und Push-Maßnahmen einen geeigneten Mindeststandard für nachfolgende Anwendungen darstellt. Zuletzt sollte zugunsten einer begrifflichen Trennschärfe auf die beschreibenden Eigenschaften der harten und weichen Maßnahmen verzichtet werden.

Zusätzlich ist forschungsseitig die Frage zu beantworten, ob das Mobilitätsmanagement Teil des Verkehrsmanagements ist, mit diesem gleichberechtigt ist oder sich ihm gar überordnet. Diesbezüglich schließt sich unsere Definition der Position von Armin Langweg (2007) an, der eine gleichberechtigte Trennung von Mobilitätsmanagement und Verkehrsmanagement einfordert. Neu im Zuge unserer Definition ist jedoch, dass die doppeldeutige Abgrenzung nach Handlungsfeldern nun aufgehoben wird und der objektorientierten Abgrenzung von Mobilitäts- und Verkehrsmanagement weicht. Die Frage, welche Maßnahmen bzw. Handlungsbereiche das Verkehrsmanagement bereit ist zugunsten des Mobilitätsmanagements aufzugeben, ist nun obsolet, da die Maßnahmen nach ihren Planungsobjekten unterteilt und Organisationseinheiten zugeordnet werden.

Schließlich stellen wir zur Diskussion, ob Mobilitätsmanagement weiterhin als normativ-strategischer Ansatz zu begreifen ist, oder ob es, wie hier von uns vorgeschlagen, als ein operatives Werkzeug der Verkehrsplanung genutzt werden soll. Die gleichzeitige Bearbeitung beider Handlungsebenen ist mit der aufgestellten Forderung nach Gleichberechtigung neben dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement unvereinbar. Hier muss aus Sicht des Fachgebiets eine Positionierung erfolgen.

Im Vergleich zu den ersten beiden Fragestellungen ist diese Frage sicherlich die kontroverseste, da sie von den beteiligten Akteuren in beiden Optionen die Aufgabe von Verantwortungsbereichen erfordert. Jedoch besteht durch die Bearbeitung einer einzelnen Handlungsebene gleichzeitig die Hoffnung, langfristig zielgerichteter arbeiten zu können und so ein erfolgreicherer Agenda-Setting zu betreiben.

Da die normative Ebene bereits durch das Leitbild der nachhaltigen Verkehrsentwicklung besetzt wird und die Bearbeitung der strategischen Ebene der integrierten Verkehrsplanung obliegt, erscheint aus unserer Sicht eine Positionierung des Mobilitätsmanagements auf der operativen Handlungsebene sinnvoll. Hierdurch wird zum einen Gleichrangigkeit mit dem Verkehrs- und Infrastrukturmanagement gewährleistet, andererseits entsteht keine Konkurrenz bzw. Abgrenzungsproblematik zur integrierten Verkehrsplanung bzw. nachhaltigen Verkehrsentwicklung.

Das Diskussionspapier stützt sich in der Argumentation auf zwei Hypothesen, welche im Zuge weiterer Arbeiten des Fachgebiets Integrierte Verkehrsplanung erforscht werden. Die erste Hypothese lautet, dass den aufgezeigten Begriffsverständnissen verdeckte Konfliktlinien innerhalb der Akteurslandschaft zugrunde liegen. Diese Konfliktlinien sorgen dafür, dass entgegen dem vermeintlichen Konsens keine einheitliche Vorstellung über ein systematisches Vorgehen im Planungsfeld herrscht. In der Folge wird das Mobilitätsmanagement nur projekthaft angewendet und kann dem übergeordneten Gesamtziel einer nachhaltigen Verkehrsentwicklung nicht hinreichend nachkommen. Auch das bisher nicht erfolgreiche Agenda-Setting ist auf diesen Befund zurückzuführen.

In dem Discussion Paper wurde dargelegt, an welchen Punkten das Mobilitätsmanagement bisher nur diffus definiert ist. Da dies jedoch einer gemeinsamen und positiven Entwicklung auf Basis eines einheitlichen Begriffsverständnisses entgegensteht, erscheint es notwendig, begriffliche Trennschärfe herzustellen. Im Ergebnis provoziert die von uns vorgeschlagene begriffliche Schärfung des Mobilitätsmanagements eine gemeinsame Neupositionierung aller beteiligten Akteure.

Die zweite Hypothese der Arbeit lautet, dass durch die eindeutige Definition besser strukturierte Forschungsarbeiten und damit insgesamt zielführendere Ergebnisse zu erwarten sind. Dabei kann das Modell zum einen Hinweise für eine wirkungsvollere Anwendung und organisatorische Verankerung liefern, zum anderen wird das Mobilitätsmanagement von der Bringschuld befreit, strategische Ziele innerhalb kurzfristiger Anwendungen nachweisen zu müssen. Hierdurch kann sich die Evaluation auf operative Fragen des Mobilitätsmanagements konzentrieren, und in ihrer projekthaften Gesamterscheinung bessere Antworten auf kurzfristige Effekte liefern.

Hierzu wird das Fachgebiet Integrierte Verkehrsplanung auf Basis der Neudefinition erforschen, inwieweit existierende Anwendungen bereits die gestellten Anforderungen einer zielgerichteten operativen Anwendung erfüllen und ob sich daran Hinweise für zukünftige Arbeiten ableiten lassen. Gleichzeitig wird untersucht, wie der übergeordnete und strategische Ansatz der integrierten Verkehrsplanung zu einer besseren Einbettung des Planungsfelds Mobilitätsmanagement beitragen kann. Hier liegt der Fokus auf der Evaluation strategischer Ziele, welche in singulären Mobilitätsmanagementanwendungen bisher nur selten erfolgreich waren.

6 Literaturverzeichnis

- Ahrend, C.; Schwedes, O.; Daubitz, S.; Böhme, U.; Herget, M. (2013): Kleiner Begriffskanon der Mobilitätsforschung. IVP Discussion Paper. Heft 1/2013. Berlin.
- Ahrens, G.-A.; Aurich, T.; Böhmer, T.; Klotzsch, J.; Pitrone, A. (2010): Interdependenzen zwischen Fahrrad- und ÖPNV-Nutzung – Analysen, Strategien und Maßnahmen einer integrierten Förderung in Städten. Endbericht. Dresden.
- Ammoser, H.; Hoppe, M. (2006): GLOSSAR VERKEHRSWESEN UND VERKEHRSWISSENSCHAFTEN. DEFINITIONEN UND ERLÄUTERUNGEN ZU BEGRIFFEN DES TRANSPORT- UND NACHRICHTENWESENS. Die Professoren des Instituts für Wirtschaft und Verkehr (Hrsg.). Heft 02/2006. TU Dresden.
- Ansbacher, P.; Wedler, M.; Lenz, S. (2012): Nachhaltiges und integriertes Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg 2010-2030. Mobilitätsforum des Landkreises Ebersberg (Hrsg.). Ebersberg.
- Blees, V. (2014): Standards für Mobilitätsmanagement!? Der Entwurf des neuen Leitfadens der FGSV. Vortrag, DECOMM 2014 (12.03.14). Köln.
- Blees, V. (2016): Aktuelle Herausforderungen für den ÖPNV – Mobilitätsmanagement als Lösung?!? Hochschule RheinMain. Wiesbaden. URL: <http://www.hs-rm.de/de/service/weiterbildung-iwib/nut-symposium-zukunft-des-oepnv-chancen-durch-mobilitaetsmanagement-und-multimodalen-verkehr> (18.07.2016).
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2010): Wirksamkeit und Effizienz kommunaler Maßnahmen zur Einhaltung der EU-Luftqualitäts- und Umgebungslärmrichtlinie. Online-Publikation Nr. XX/2010. URL: http://www.prr.de/download/FoPS730334_Leitfaden.pdf (04.09.2015).
- Bruns, A. (2014): Workshop Standards und Zertifizierung – Input: Zertifizierung und ihre Rolle für die Verbreitung von Mobilitätsmanagement. Workshop, DECOMM (12.03.14.). Köln.
- Bruns, A.; Langweg, A. (2010): Mobilitätsmanagement – Konzept für die Umsetzung in der kommunalen Praxis. In: Handbuch kommunale Verkehrsplanung. In: Apel, Dieter, Helmut Holzapfel, Folkert Kiepe, Michael Lehmbrock und Peter Müller (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica
- Depomm.de (2016): DECOMM. Die Deutsche Konferenz zum Mobilitätsmanagement. URL: <http://www.depomm.de/decomm.3.htm> (31.08.2016).
- Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2012): Klimaschutz & Unternehmen. Praktische Ansätze der Kommunen zur Förderung des nachhaltigen Wirtschaftens. Köln.
- effizient mobil (2010): Aktionsprogramm Mobilitätsmanagement. Entwicklung von Evaluationsstools und Durchführung einer Programmevaluation. Abschlussbericht. Dortmund.

- effizient mobil (2016): Fachforum Mobilitätsmanagement. URL: http://www.effizient-mobil.de/uploads/tx_abdownloads/files/Material_Webseite_Fachforum_MM_01.pdf (18.07.2016).
- EP – Europäisches Parlament (2010): Mobilitätsmanagement. Themenpapier. Generaldirektion interne Politikbereiche. Fachabteilung B. Straßburg.
- EPOMM – European Plattform on Mobility Management (eds.) (2013): Mobility Management, The smart way to sustainable mobility in European countries, regions and cities. Brussels.
- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (1995): Hinweise zur Verkehrsentwicklungsplanung. Arbeitsgruppe Verkehrsplanung. W1. Köln.
- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (1995): Öffentlicher Personennahverkehr. Mobilitätsmanagement – ein neuer Ansatz zur umweltschonenden Bewältigung der Verkehrsprobleme. Arbeitspapier 38. Köln.
- FGSV – Forschungsgesellschaft für Straßen und Verkehrswesen (2002): Verkehrsmanagement. Einsatzbereiche und Einsatzgrenzen. Arbeitspapier Nr. 56 des Arbeitskreises Verkehrsmanagement. Köln.
- Flämig, H.; Bratzel, S.; Arndt, W.; Hesse, M. (2001): Politikstrategien im Handlungsfeld Mobilität. Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (Hrsg.). Schriftenreihe des IÖW 156/01. Berlin.
- Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2003): Mobilitätsmanagement-Handbuch, Ziele Konzepte und Umsetzungsstrategien (FE 70.657/01). Aachen: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen.
- Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2006): Entwicklung eines integrierten Konzepts der Planung, Kommunikation und Implementierung einer nachhaltigen multioptionalen Mobilitätskultur. Schlussbericht zu dem Projekt „nachhaltige Mobilitätskultur“ (FE 70.0749/04). Frankfurt am Main: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.
- Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2007): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements (FE 70.748/04). Abschlussbericht. Dortmund: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen.
- Fops – Forschungsprogramm Stadtverkehr (2009): Mobilitätsmanagement in der Stadtplanung (FE 70.794). Abschlussbericht. Dortmund: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.
- Gertz, C.; Ziel, T. (2012): Fachgutachten Mobilitätsmanagement. Fortschreibung des Stadtentwicklungsplans „Verkehr und öffentlicher Raum“ (Projekt Nr. 172 039). Technische Universität Hamburg-Harburg, Institut für Verkehrsplanung und Logistik. Hamburg.
- Güller, P. (1998): Mobilitätsmanagement: Eine Form um Verkehrsverhalten zu beeinflussen. In: Hochparterre: Zeitschrift für Architektur und Design. Band 11. Zürich.

- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2014): Transferstelle Mobilitätsmanagement. URL: http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=7 (18.07.2016).
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016a): Transferstelle Mobilitätsmanagement. URL: http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com_content&view=article&id=201&Itemid=7 (18.07.2016).
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016b): Diakoniestation St. Paul. URL: http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/download/diakoniestation_st_pauli.pdf (18.07.2016).
- ILS – Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (2016c): Ruhr-Universität Bochum. URL: http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/images/stories/rub_bochum_Endfassung.pdf (18.07.2016).
- Ivm – Integriertes Verkehrs- und Mobilitätsmanagement Region Frankfurt Rhein-Main (2015): MOBILITÄTSMANAGEMENT LANGFRISTIG VERANKERN. Von der Verkehrsentwicklungs- zur Mobilitätsplanung. Workshop, DECOMM 2015 (10.06.2015). Stuttgart.
- Kagermeier, A. (2004): Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement unter den Bedingungen des ländlichen Raumes. In: Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum. Andreas Kagermeier (Hrsg.). Mannheim, S. 17 – 24.
- Kindhäuser, A. (2001): Bedingungen und Faktoren nachhaltiger Verkehrspolitik: drei kommunale Fallstudien. Dissertation, Universität Gesamthochschule Essen. Berlin.
- Langweg, Armin (2007): Mobilitätsmanagement, Mobilitätskultur, Marketing & Mobilitätsmarketing - Versuch einer Begriffsklärung. In: Stadt - Region – Land. Heft 82. Berlin.
- Louen, C. (2013): Wirkungsabschätzung von Mobilitätsmanagement. Ansatzpunkte zur Modellierung & Ableitung von Potenzialen und Wirkungen am Beispiel des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Dissertation, RWTH Aachen. Aachen.
- Mobinet – Leitprojekt Mobilität im Ballungsraum München (2004): Arbeitspaket Q2.2. Projektintegration und Bewertung Abschlussbericht. 4. Evaluationsbericht. Kreisverwaltungsreferat der Landeshauptstadt München (Hrsg.). München.
- MOMENTUM / MOSAIC (1999): In: M. / M. Partner, Hrsg. Handbuch für Mobilitätsmanagement. s.l.:s.n.
- Müller, C. (1999): Untersuchung der Erfolgsbedingungen des Mobilitätsmanagements am Beispiel der Medienstadt Babelsberg. Diplomarbeit, Technische Universität Berlin. Berlin.
- Nye, J. (1990): Soft Power In: Carnegie Endowment for International Peace (Hrsg.): Foreign Policy. Boston.

- Reutter, U. (2011): Integration von Mobilitätsmanagement in die Stadtplanung – rechtliche Möglichkeiten und praktische Beispiele. Vortrag, DECOMM 2011 (14.-15.06.2011). Dortmund.
- Reutter, U. (2014): Mobilitätsmanagement. Ein Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen Mobilität. In: Handbuch kommunale Verkehrsplanung. In: Apel, Dieter, Helmut Holzapfel, Folkert Kiepe, Michael Lehmbrock und Peter Müller (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica
- Reutter, U.; Kemming, H. (2012): Mobilitätsmanagement – eine historische, verkehrspolitische und planungswissenschaftliche Einordnung. In: Mechtild Stiewe / Ulrike Reutter (Hrsg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. 1. Auflage. Essen, S. 16-29.
- Schreiner, M. (2008): Mobilitätsmanagement. In: Apel, Dieter, Helmut Holzapfel, Folkert Kiepe, Michael Lehmbrock und Peter Müller (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica
- Schreiner, M. (2016): Mobilitätsmanagement in München: Bisherige Erfahrungen und zukünftige Herausforderungen. In: Bracher, Tilman ; Katrin Dzienan; Jürgen Gies; Helmut Holzapfel; Felix Huber; Folkert Kiepe; Ulrike Reutter und Oliver Schwedes (Hrsg.). HKV – Handbuch der kommunalen Verkehrsplanung. Bonn: Economica. (Im Erscheinen).
- Seebauer, S. (2011): Individuelles Mobilitätsverhalten in Großstädten. Erklärungsmodell und Veränderungsmöglichkeiten für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel. Dissertation, Karl-Franzens-Universität Graz. Graz.
- Stiewe, M. (2010): Mobilitätsmanagement – Aktuelle Forschungsergebnisse, „effizient.mobil“ – Prozessevaluation und Wirkungsabschätzung. Vortrag, Netzwerk Mobilitätsmanagement (22.07.2010). Frankfurt am Main.
- VCÖ – Verkehrsclub Österreich (Hrsg.) (2004): Mobilitätsmanagement – Nutzen für alle. Wissenschaft und Verkehr, 1/2004. Wien.
- VEP München – Verkehrsentwicklungsplan München (2006): Verkehrsentwicklungsplan. Landeshauptstadt München, Referat für Stadtplanung und Bauordnung (Hrsg.). München.
- VMP München – Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan München (2006): Der Verkehrs- und Mobilitätsmanagementplan. Beschluss des Kreisverwaltungsausschusses vom 25.07.2006. Landeshauptstadt München, Kreisverwaltungsreferat. München.