

Herausforderungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements für eine umweltgerechte Verkehrsmittelwahl auf dem Arbeitsweg

Kathrin Karola Viergutz (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Institut für Verkehrssystemtechnik), Dr. Amrit Bruns (Technische Universität Braunschweig, Institut für Soziologie), Claudia Fricke (Stadt Braunschweig, Fachbereich Tiefbau und Verkehr)

Inhalt

Inhalt	I
1 Einleitung	2
2 Ausgangslage und Forschungsfrage	2
3 Stand der Forschung	3
4 Methodik	5
5 Auswertung der Interviewergebnisse	6
6 Maßnahmen zur Beeinflussung der Mitarbeitendenmobilität	7
7 Evaluation und Diskussion der Ergebnisse	8
8 Fazit	10
9 Literatur	11

1 Einleitung

Arbeitswege machen einen großen Anteil des Gesamtwegeaufkommens aus, welches sich vor allem zur Rush Hour als Verkehrsspeak zeigt. Davon ausgehend, dass das Mobilitätsverhalten auf dem Weg zur Arbeitsstelle im Zusammenhang mit der Verkehrsmittelwahl in anderen Lebensbereichen steht, ergeben sich durch ein Mobilitätsmanagement von Unternehmen für seine Mitarbeitenden neue Ansätze zur Einflussnahme auf deren Mobilitätsverhalten insgesamt. Hinzu kommt, dass sich vor dem Hintergrund der durch die Pandemie induzierten Entwicklungen für viele Arbeitnehmende weitreichende Auswirkungen auf den Arbeitsalltag ergeben haben. Aus der fortschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt und dem damit einhergehenden größeren Anteil an Home-Office-Arbeitstagen sowie der Verlagerung von Dienstreisen in den virtuellen Raum ergeben sich neue Anforderungen und Herausforderungen an die Mobilität.

Im vorliegenden Konferenzbeitrag werden die Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten auf das Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden aufgezeigt und analysiert. Dafür werden qualitative Interviews mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern durchgeführt, bei denen Konzepte zum Mobilitätsmanagement der Mitarbeitenden thematisiert werden.

2 Ausgangslage und Forschungsfrage

"Klimaschutz geht uns alle an", so Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Rede beim Petersburger Klimadialog 2017 (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2021). In diesem Kontext betrachtet der vorliegende Artikel die Einflussnahme von Unternehmen auf die umweltgerechte Verkehrsmittelwahl der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsweg. Betrachtet wird hierbei ausschließlich der Handlungsspielraum der Unternehmen, gleichwohl die Bereitschaft zu Veränderungen von den Mitarbeitenden als aktive Akteur*innen den Erfolg von Maßnahmen bestimmen. Vor diesem Hintergrund gilt es die individuelle sowie gesellschaftliche Ebene in den Fokus der Auseinandersetzung zu rücken.

Insgesamt lässt sich betrieblich verursachter Personenverkehr nach Stiewe (2012) in (1) Arbeitswege (Berufs- und Pendlerwege), (2) Dienstwege und -reisen sowie (3) Besucher- und Kundenwege unterscheiden. Etwa ein Drittel der täglich durchschnittlich durchgeführten Wege pro Person entfallen auf Arbeitswege (MiD 2018). Damit nehmen Arbeitswege branchenübergreifend insgesamt einen hohen Anteil des gesamten betrieblich verursachten Personenverkehrs ein und werden daher im vorliegenden Artikel fokussiert. Der Arbeitsweg, der zu 64 Prozent mit dem Auto zurückgelegt wird (MiD 2018), bietet einen Anhaltspunkt zur Förderung umweltgerechter Verkehrsmittelwahl. Die Bedeutung der Arbeitswege an der Gesamtverkehrsleistung stärkt darüber hinaus die These, dass durch die Einflussnahme von Unternehmen auf den Arbeitsweg der Mitarbeitenden ein Beitrag zur Entlastung der Verkehrsinfrastrukturen erzeugt werden kann (Gerike 2019). Ferner werden Arbeitswege oftmals mit weiteren Wegezwecken kombiniert, d. h. Verlagerungseffekte im Kontext von Arbeitswegen können sukzessive auch Auswirkungen auf zusätzliche Wegezwecke im Alltag haben. Durch die Verlagerung von Arbeitswegen auf umweltfreundliche Verkehrsmittel kann ein direkter Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden, der perspektivisch Verlagerungen des individuellen Mobilitätsverhaltens insgesamt initiieren kann. Dabei kann die Verbesserung der Öko-Bilanz sowohl dem CO₂-Fußabdruck des Unternehmens, der jeweiligen Stadt, als auch dem jeweiligen Mitarbeitenden angerechnet werden (Scharnweber 2012). Dieser Hebel der Unternehmen wird als betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) bezeichnet. Alternativ sind ebenso Varianten eines kommunalen oder schulischen Mobilitätsmanagements denkbar.

Das Verkehrsmittelwahlverhalten von Menschen ist stark durch Gewohnheiten geprägt. Änderungen in der Verkehrsmittelwahl erfolgen zumeist lediglich bei Umbrüchen in den Lebensumständen – beim Übergang vom Studium zum Beruf, beim Wohnortwechsel, bei einer Änderung des Familienstandes und bei der Familiengründung sowie dem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben. Die Hebelwirkung von Unternehmen hängt daher unmittelbar mit dem Zeitraum der Ansprache zusammen. Um Einfluss auf das Mobilitätsverhalten nehmen zu können, sind beispielsweise unabdingbare Routenveränderungen, wie bei einem Arbeitsplatzwechsel, geeignete Zeitpunkte, um Anreize für eine umweltgerechte Verkehrsmittelwahl auf dem Arbeitsweg zu setzen (Lanzendorf/Tomfort 2012). So nehmen neue Mitarbeitende Angebote eher an, als Mitarbeitende, die in festen, bereits erprobten Routinen den Weg zur Arbeit zurücklegen.

Zusätzlich zu berücksichtigen ist, dass individuelle Umwelteinstellungen oftmals nur eine geringe Verhaltenswirksamkeit besitzen. Die Einsicht darin, dass es sinnvoll ist, für den Arbeitsweg Alternativen zum eigenen Pkw zu nutzen, bedeutet noch lange nicht, dass dieser Einstellung im Alltag Folge geleistet wird. Die entstehende Diskrepanz zwischen Einstellungen und Verhalten ist eine praktisch alle Lebensbereiche betreffende Beobachtung (Preisendörfer 1999). Die Tatsache, dass die Verhaltensrelevanz von Einstellungen in der Praxis häufig eher schwach ausfällt, ist dadurch zu erklären, dass für das Umwelthandeln sowohl „strukturelle und situative Gegebenheiten“ als auch Einstellungskomplexe relevant sind.

Die Low-Cost-Hypothese behauptet in diesem Kontext, dass Einstellungen vor allem dann verhaltenswirksam sind, wenn die Verhaltensanforderungen bzw. Kosten gering sind (Diekmann/Preisendörfer 1992). Demnach sind Einstellungen vor allem bei alltäglichen Verhaltensroutinen bedeutsam, während bei kostenintensiven Entscheidungen, sowohl in Bezug auf Geld, Zeit als auch auf Aufwand, ökonomische Rationalitäten die entscheidendere Rolle spielen (Preisendörfer 1999).

Maßnahmen des BMM können sowohl harte als auch weiche Maßnahmen sein. Zudem ist die Vielfalt der Maßnahmen von örtlichen Gegebenheiten (z. B. ÖPNV-Haltestelle am Standort) abhängig. Ein einheitlicher und allgemeingültiger Maßnahmenkatalog ist vor diesem Hintergrund nur schwer benennbar. Geeignete Maßnahmen sind durch Unternehmen individuell aufgrund der räumlichen, technischen und strukturellen Infrastruktur auszuwählen. Der Artikel nähert sich einer definitorischen Eingrenzung an und erweitert diese mit Hilfe der Rückmeldungen der Probanden.

In diesem Zusammenhang werden im Weiteren folgende Fragestellungen erörtert:

- (1) Welches Bewusstsein besteht auf Seiten von Unternehmen (KMU) bezüglich der Wirkungen einer Einflussnahme auf das Mobilitätsverhalten von Mitarbeitenden?
- (2) Inwiefern kann betriebliches Mobilitätsmanagement ein Hebel für eine umweltgerechte Verkehrsmittelwahl auf dem Arbeitsweg sein?

Im Rahmen qualitativer Interviews wird untersucht, inwiefern ein Bewusstsein bei den Unternehmen zur Anwendung des BMM vorhanden ist und in welchem Rahmen Möglichkeiten des BMM im Unternehmen geschaffen werden (können).

3 Stand der Forschung

Eine zweckgerichtete und umweltgerechte Verkehrsmittelwahl auf Arbeitswegen kann sowohl für Unternehmen, wie auch für Mitarbeitende, für die Kommunen und die Gesellschaft Vorteile bieten. Darauf kann durch ein BMM hingewirkt werden. Konzepte und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements können vielfältig gestaltet und ausgearbeitet sein. Bei einer ersten Recherche durch die Autorinnen wurde festgestellt, dass nur

wenige Unternehmen sich zu diesem Thema äußern, beziehungsweise nur wenig öffentlich zugängliche Dokumentation dazu verfügbar ist.

Zur Einordnung von Konzepten und Maßnahmen des betrieblichen Mobilitätsmanagements sowie zur Abschätzung von dessen Wirkungen wird hier ein Überblick über den Stand der Forschung gegeben. BMM besitzt unterschiedliche Ausprägungen und Interdependenzen zu weiteren Themen und Maßnahmen. Zu beachten ist daher, dass sowohl die Recherche wissenschaftlicher Literatur wie auch das Aufzeigen von Beispielen in diesem Artikel lediglich einen Ausschnitt aus der Gesamtheit repräsentieren kann.

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, besteht weiterhin der Bedarf der definitorischen Eingrenzung von Maßnahmen des BMM sowie der Abgrenzung von Infrastrukturmerkmalen, Maßnahmen und Begebenheiten, die keinen vorrangigen Bezug zum BMM besitzen. Unabhängig von der detaillierten Definition der Grenzen des Konzeptverständnisses sollen hier jedoch einzelne Aspekte diskutiert werden.

Unternehmen, die sich für eine multimodale Erreichbarkeit ihrer Standorte einsetzen, können dadurch eine Reduktion von Wegeunfällen sowie eine Steigerung der positiven Außenwirkung des Unternehmens bewirken (Scharnweber 2012). Dadurch können Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber aus Sicht der Mitarbeitenden steigern. Zudem kann BMM den Mitarbeitenden ein Gefühl der Sicherheit geben, den Arbeitsweg zurücklegen zu können (BGW 2007) und führt zugleich zu einer besseren Erreichbarkeit für Kunden, Besucher und Lieferanten. Auch eine Verringerung der vorgehaltenen Parkflächen kann aus der Beeinflussung des Mobilitätsverhaltens der Mitarbeitenden resultieren (FOPS 2007).

BMM ist nicht nur ein Hebel, um Anreize für eine umweltgerechte Verkehrsmittelwahl auf dem Arbeitsweg zu setzen, auch erzielt Mobilitätsmanagement eine direkte Wirkung auf Mitarbeitende. Für diese kann ein entsprechendes Mobilitätsverhalten eine Steigerung der Gesundheit und des Wohlbefindens bedeuten. Der gesamtgesellschaftliche sowie umweltseitige Mehrwert aus einer umweltbewussten Verkehrsmittelwahl auf dem Weg zur Arbeit kann in der Reduktion externer Kosten wie beispielsweise geringeren Lärm- und Schadstoffemissionen liegen (Scharnweber 2012). Durch BMM erhalten Mitarbeitende weitere Freiheitsgrade in ihrer Verkehrsmittelwahl und werden so in die Lage versetzt, eine zweckgerichtete, nachhaltige Mobilität auf dem Arbeitsweg auszuüben.

Es fällt auf, dass ein Führerscheinbesitz bzw. ein eigener Pkw teilweise als Bedingungen sowie der Erhalt eines Dienstwagens als Anreiz in Stellenausschreibungen aufgeführt werden (Loffing und Loffing 2010). Auch dies kann als eine Einflussnahme auf eine bestimmte Verkehrsmittelwahl der Mitarbeitenden betrachtet werden. In Bezug auf BMM sind auch kombinierte Maßnahmen denkbar. So bieten einige Unternehmen beispielsweise sowohl ein Jobticket als auch Erleichterungen in der Fahrradnutzung an und wirken mithilfe von Parkraumbewirtschaftung der Nutzung des motorisierten Individualverkehrs aktiv entgegen (AG Umweltfreundlich zum Betrieb 2000). Steuerliche Rahmenbedingungen wie zum Beispiel der geldwerte Vorteil in Bezug auf ein Leasingfahrrad oder eines Jobtickets können die Einführung von BMM-Maßnahmen in Unternehmen hemmen beziehungsweise die Nutzung dieser Angebote reduzieren (FOPS 2007).

Ein Aspekt der Diskussion besteht in der Frage, ob bestimmte BMM-Maßnahmen für bestimmte Unternehmenstypen bevorzugt geeignet sein könnten. Um diese Fragestellung analysieren zu können, soll hier ein Überblick über die Untersuchung von Unternehmen hinsichtlich ihrer BMM-Aktivitäten gegeben werden. Dabei zeigt sich, dass die Größe eines Unternehmens ein signifikantes Merkmal bei der Etablierung von Konzepten und Maßnahmen des BMM zu sein scheint. Vornehmlich in Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitenden sind solche Maßnahmen zu finden (FOPS 2007 nach Müller 2001), wenngleich die Umsetzung der BMM-Maßnahmen theoretisch unabhängig von der Unternehmensgröße ist.

Auch das Tätigkeitsfeld eines Unternehmens scheint einen Einfluss auf die Ausarbeitung von Konzepten und Maßnahmen zu besitzen. Nach FOPS (2007) sind Aktivitäten im Bereich des BMM in privatwirtschaftlichen Unternehmen häufiger zu finden als in öffentlichen Einrichtungen, und innerhalb der privatwirtschaftlichen Unternehmen insbesondere im produzierenden Sektor. Zudem wurde festgestellt, dass die Standorte der Unternehmen mit BMM meist in Großstädten mit über 100.000 Einwohnern sowie in deren Agglomerationsräumen liegen (FOPS 2007).

Als weitere Indikatoren können räumliche und verkehrsbezogene Bedingungen des Betriebsstandorts wie beispielsweise die mittlere Entfernung zur nächsten Autobahnauffahrt, Zugangswege zu Haltestellen sowie Abfahrtszeiten des öffentlichen Verkehrs, Radverkehrsanbindungen sowie der Zustand der Rad- und Fußverkehrsinfrastruktur genannt werden (Gerike 2019)

Die diesem Artikel zugrundeliegende Recherche hat gezeigt, dass BMM nur selten systematisch betrieben wird. Es konnten jedoch punktuelle Aktivitäten festgestellt werden, die als erste Schritte zu umfassenderen Strategien betrachtet werden können. Eine kleine Auswahl an umfassenden Konzepten sind in der Literatur durch Modelle und Forschungsvorhaben dokumentiert, meist mit dem Fokus auf der Darstellung von Konzepten im Maßnahmenbereich der Arbeitswege, sowie Dienst- und Geschäftsreisen. Selten zu finden sind Konzepte für Kunden- und Besucherverkehr (FOPS 2007). Die Datenlage dabei scheint zu gering und zudem veraltet, um grundlegende gegenwartsbezogene oder zukunftsgerichtete Schlüsse zu ziehen, daher bietet die Recherche aufgrund geringer Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen kein zufriedenstellendes Ergebnis. Nicht für alle Maßnahmen liegen Informationen über die Wirkungen vor. Dazu kommt, dass häufig verschiedene Mobilitätsmanagement-Maßnahmen parallel durchgeführt werden, so dass Aussagen über die Wirksamkeit der einzelnen Komponenten kaum möglich sind (vgl. ISB/IVV 2004).

Ein Ziel dieser Untersuchung ist daher, im direkten Gespräch mit Unternehmen Überlegungen und Aktivitäten zum BMM zu identifizieren.

4 Methodik

Dem Paper liegt eine zweistufige empirische Methodik zugrunde. In der ersten Stufe werden dabei qualitative Interviews mit ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Ziel dieser Interviews war der Erkenntnisgewinn über aktuell konzeptionierte und umgesetzte Maßnahmen des BMM in ausgewählten Unternehmen. In den Interviews wurde qualitativ erhoben, inwieweit BMM in der Praxis angewandt wird bzw. welche Anreize sowie Hemmnisse damit assoziiert werden. Die zweite Stufe dient der Evaluation der Interviewergebnisse. Dafür wurden die Ergebnisse der Unternehmensinterviews mit Sachverständigen diskutiert und daraus Schlussfolgerungen abgeleitet.

Die Interviews wurden im Frühjahr 2021 mit in Braunschweig ansässigen Unternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Es handelt sich bei den interviewten Unternehmen um klein- und mittelständische Unternehmen, die zwischen 100 und 250 Mitarbeitende beschäftigen. Den Kriterien für die Auswahl der fokussierten Unternehmen liegt die durch die Recherche ermittelte Annahme zugrunde, dass Maßnahmen des BMM in kleineren Unternehmen seltener anzutreffen sind als in großen, weswegen diese Unternehmensgröße als besonders interessantes Forschungsobjekt erscheint. Damit eine Vergleichbarkeit möglich ist, wurde als weiteres Kriterium eine räumliche Nähe der teilnehmenden Unternehmen zueinander festgelegt. In Bezug auf die Branche der Unternehmen im Sample als auch auf die Implementierung von BMM wurden vorab keine Festlegungen getroffen. Die Entscheidung zu diesem Sample ermöglichte es, unterschiedliche Dimensionen betrieblichen Mobilitätsmanagements genauer ausdifferenzieren zu können. Auf Grundlage der getroffenen Kriterien kamen 14 Unternehmen in Betracht und wurden daher kontaktiert. Zu einem telefonischen Interview erklärten sich drei Unternehmen

bereit. Anzumerken ist, dass die Interviewergebnisse durch die geringe Stichprobe nicht repräsentativ sind, als subjektive Einzelmeinungen jedoch für die Ermittlung von Tendenzen interessant sein könnten.

Gesprächspartner der Interviews mit Unternehmen waren jeweils Angehörige des Managements bzw. die Geschäftsführenden. Die drei teilnehmenden Unternehmen befinden sich im näheren Umkreis zueinander in einem Industriegebiet im Norden der Stadt Braunschweig. Charakteristisch für diesen Industriestandort ist, dass sich in unmittelbarer Nähe zwar Bushaltestellen befinden, über die zu einer Straßenbahnlinie in Richtung Innenstadt umgestiegen werden kann. Die geringe Taktdichte erschwert jedoch eine flexible und an die Arbeitszeiten angepasste Nutzung. Hingegen ist der Standort gut an die Bundesautobahn angeschlossen. Damit sind die verkehrlichen Ausgangsbedingungen der beteiligten Unternehmen vergleichbar und stützen die spätere Einordnung der Ergebnisse.

Im Fokus des Interviews standen Themenblöcke sowohl bezüglich der Charakterisierung des Unternehmens als auch der Mitarbeitendenmobilität. Hier wurde insbesondere Raum gelassen, um auf die pandemiebedingte besondere Situation einzugehen. Ferner wurden im Sinne eines chronologischen Ansatzes Themenblöcke zu den bisherigen Erfahrungen mit betrieblichem Mobilitätsmanagement, den aktuellen Erwägungen und ggf. zukünftigen konzeptionellen Ideen berücksichtigt, anhand derer die individuellen Schilderungen zu Anreizen und Hemmnissen herausgearbeitet wurden.

Zur Evaluation wurden die Ergebnisse anschließend zwei Sachverständige im Bereich des BMM vorgelegt. Dadurch konnten die Ergebnisse eingeordnet und vertieft werden. Verfolgt wurde damit die Intention, Deutungsmuster zu identifizieren, worin Theorie-Praxis-Diskrepanzen begründet sein können bzw. welche Implikationen sich dadurch für den zukünftigen Umgang mit BMM ergeben.

5 Auswertung der Interviewergebnisse

Im Kontext der Analyse der Interviews mit den Unternehmen zeigte sich, dass der Anteil der Pkw-Nutzung auf dem Arbeitsweg vergleichsweise hoch ist. So kommen in zwei der drei befragten Unternehmen die Mitarbeitenden hauptsächlich mit dem Pkw zur Arbeit, das dritte befragte Unternehmen gab an, dass viele Mitarbeitende auf dem Weg zur Arbeit öffentliche Verkehrsmittel sowie das Fahrrad nutzen. Auch die Befragten selbst nutzen hauptsächlich den Pkw für den Arbeitsweg. Als Grund für den hohen Pkw-Anteil wurde zum Beispiel der weite Anfahrweg von Wohnorten im Umland aufgeführt, weswegen der Weg mit dem Fahrrad als unattraktiv eingestuft wird. Das Unternehmen mit dem hohen Anteil der Nutzung alternativer Verkehrsmittel gab als Begründung dafür den hohen Anteil von studentischen Mitarbeitenden an.

Die Unternehmensstruktur zeigt, dass zwei der drei Unternehmen kein Home-Office anbieten, wobei wiederum zwei Unternehmen in Gleitzeitmodellen bzw. Schichtbetrieb arbeiten. Auch besitzt die Pandemie keinen signifikanten Einfluss auf diese strukturellen Aspekte. Hinsichtlich der Anbindung und Erreichbarkeit der Unternehmen bieten zwei Unternehmen Dienstwagen an, welche auch privat genutzt werden dürfen. Zwei Unternehmen sind mit den öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Die Befragten sprechen von einer Busanbindung in unmittelbarer Nähe, deren Taktung insbesondere in den Abend- und Nachtstunden als mangelhaft eingestuft wird. Eines der Unternehmen ist nicht an das Bus-Liniennetz angebunden. Fahrradabstellanlagen werden bei allen befragten Unternehmen vorgehalten, bei zwei Unternehmen sogar mit Überdachung. Ferner geben alle Befragten an, dass an den Standorten Duschen und Umkleiden vorhanden sind. Pkw-Stellplätze für die Mitarbeitenden stehen bei

allen Unternehmen auf dem Gelände kostenfrei zur Verfügung. Die Option von Fahrgemeinschaften wird bei keinem der befragten Unternehmen aktiv gefördert. Aufgrund sich stark unterscheidender Arbeitswege wird diese Möglichkeit der Zusammenführung als unpraktikabel eingestuft.

Um bezüglich der Motivation der Unternehmen für die Fahrradnutzung bzw. die Nutzung des öffentlichen Verkehrs auf den Arbeitswegen zu werben, wurden unterschiedliche Anreize und Hemmnisse thematisiert. Hinsichtlich der Radverkehrsförderung stand die Infrastruktur im Fokus der Rückmeldungen. So wurde die Verbesserung der baulichen Radverkehrsführung als auch die der technischen Infrastruktur, wie LSA-Schaltungen (Grünphasen), angeführt. Auch wurden Verhaltensmuster angesprochen, die signalisieren, dass das Mobilitätsverhalten von Gewohnheiten abhängig sei. Wie solche Gewohnheiten durchbrochen werden können, wurde seitens der Befragten nicht erörtert. Als zielführend wurden Möglichkeiten der Multimodalität in der Kombination aus öffentlichem Verkehr und Fahrradverleihsystemen eingestuft. Des Weiteren wurde der geldwerte Vorteil für Leasingfahräder angesprochen, der mit dem aktuell geltenden Satz als unattraktiv bewertet wurde.

In Bezug auf öffentliche Verkehrsmittel wurden Haltestellen in der Nähe des Arbeitsplatzes als potenzieller Beitrag zur Attraktivierung benannt. Dies gilt im Falle der Befragten insbesondere in Industriegebieten, in denen die Taktung eng mit den Arbeits- und Schichtzeiten abgestimmt werden muss, um ein Potenzial zu generieren. Hieraus resultiert die Forderung, Linien- und Fahrpläne mit den ansässigen Unternehmen abzustimmen.

Im Ergebnis haben die befragten Unternehmen bislang kein BMM etabliert. Auch wurde seitens der befragten Unternehmen das Interesse, Einfluss auf das Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden zu nehmen, als eher gering eingestuft. Konkret umgesetzte Maßnahmen wurden nur in geringer Ausprägung festgestellt. So beteiligt sich eines der befragten Unternehmen seit einigen Jahren an einer Prämienaktion einer Krankenkasse, bei der die Mitarbeitenden für gefahrene Fahrradkilometer belohnt werden. Als möglicherweise effektive Maßnahmen zur Förderung des Radverkehrs und der ÖPNV-Nutzung wurden insbesondere Vorschläge in Bezug auf außerhalb der Verantwortlichkeit des Unternehmens liegende Maßnahmen genannt. Dazu zählen beispielsweise die bauliche und technische Infrastruktur auf dem Arbeitsweg. Maßnahmen im eigenen Betrieb wurden nicht als solche erkannt.

6 Maßnahmen zur Beeinflussung der Mitarbeitendenmobilität

Tabelle 1. zeigt eine beispielhafte Auswahl möglicher Maßnahmen des BMM. Die Inhalte der Tabelle basieren auf den Ergebnissen der Literaturrecherche, ergänzt durch eigene Ideen und Ideen der Interviewteilnehmenden. Die von den Interviewten genannten Maßnahmen des BMM sind fett-kursiv hervorgehoben. Zu beachten ist, dass hier nur jene Maßnahmen berücksichtigt werden, auf die Unternehmen grundsätzlich (direkten) Einfluss haben können. Nicht dazu zählen beispielsweise Straßeninfrastruktur, Fahrpläne und Wetterbedingungen. Dabei gibt die Tabelle Auskunft über die Aufzählung denkbarer Maßnahmen gibt.

Modus	Maßnahme
ÖPNV	Jobticket Gleitzeitmodelle bzw. Abgleich von Arbeitszeit und Abfahrtszeiten Echtzeitangaben/Fahrpläne aushängen
Fahrrad	Duschen, Umkleidekabinen Leasingmodelle, Dienstfahrrad Sichere Abstellmöglichkeiten

	Ladeinfrastruktur für E-Bikes Bonussysteme und Wettbewerbe Radfahrgemeinschaften Reparaturservice Lockerung der Kleiderordnung Parkraumbewirtschaftung einführen Sharingangebote für Fahrräder und / oder Elektrokleinstfahrzeuge Zertifizierung als Fahrradfreundlicher Arbeitgeber
Fußverkehr	Hol- und Bringdienste, Einkauf im Betrieb, um private Wegeketten zu minimieren Bonussysteme und Wettbewerbe
Pkw	Parkplätze Dienstwagen, ggf. mit Guthabenkarte fürs Tanken Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge Car-Sharing-Kooperation Fuhrparkmanagement (Car-Pooling) Portal zu Fahrgemeinschaften erschaffen/bestehende bewerben
Allgemein	Kommunizieren und Informieren Mobilitätsmanagement aufbauen (zentralen Beratung) Durchführung von Befragungen

Tab. 1: Maßnahmen der Beeinflussung der Mitarbeitendenmobilität auf dem Arbeitsweg (Eigene Darstellung)

In der Tabelle sind auch jene Maßnahmen aufgeführt, die die Nutzung des Pkw fördern. Diese sind aus umweltbezogener Sicht nicht wünschenswert und stehen daher den Zielen eines umweltorientierten BMM entgegen. Da die Tabelle jedoch ein Gesamtbild über wahlentscheidungsbeeinflussende Maßnahmen des Unternehmens geben soll, wird dieser Aspekt hier mit aufgeführt.

Aus dem geringen Anteil der durch die Interviewten genannten möglichen Maßnahmen (fett-kursiv) lässt sich schließen, dass die positiven Wirkungen des BMM bei Unternehmen bisher noch unzureichend bekannt sind. Bei den in der Tabelle aufgeführten Nennungen der Interviewten handelt es sich lediglich um Ideen und Überlegungen, die nicht gleichbedeutend mit konkret umgesetzten Maßnahmen zu werten sind. Ferner wird von Seiten der Interviewten keine Notwendigkeit darin gesehen, sich intensiver mit BMM auseinanderzusetzen. In der Konsequenz lässt sich feststellen, dass die drei Interviews die theoretische Literatur nicht bestätigen. Ein erster Ansatz bei der Etablierung von Maßnahmen des BMM scheint daher die Schaffung eines Bewusstseins für BMM seitens der Unternehmen zu sein.

7 Evaluation und Diskussion der Ergebnisse

Zur Evaluation der Interviewinhalte fand ein Fachdialog zwischen zwei Sachverständigen im Themenbereich BMM statt. Fabian Heidegger, als Referent für betriebliches Mobilitätsmanagement bei der Deutsche Plattform für Mobilitätsmanagement DEPOMM) und Lars Welk, als Referent für Präventionsdienste der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) diskutierten in dem moderierten Dialog Aspekte und Erkenntnisse aus den Interviews. Ziel des Dialoges war die fachliche Einordnung der Interviewergebnisse mit den drei befragten Unternehmen sowie die gemeinsame weitergehende Identifikation möglicher Maßnahmen zur Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl der Mitarbeitenden durch die Arbeitgeber.

Bezogen auf unterschiedliche Verkehrsmittel bewerten die Sachverständigen die Einschätzungen aus den Interviews wie folgt: In der Förderung des ÖPNV sehen sie einen hohen Wert. Daher sollten Unternehmen die verkehrliche Anbindung bereits in die Standortwahl mit einbeziehen. Von den Interviewten wurde die ÖPNV-Anbindung im betreffenden Gewerbegebiet unter Einbezug der Taktzeiten als unzureichend für den Berufsalltag eingestuft. Als Lösungsansatz wurde im Fachdialog vorgeschlagen, dass die Unternehmen selbst proaktiv mit den Verkehrsbetrieben in Kontakt treten, um eine Anpassung der ÖPNV-Taktzeiten an die Schichtzeiten des Betriebes zu schaffen. Darüber hinaus könnte die Anpassung der Produktionszeiten entsprechend den Taktzeiten des ÖPNV schneller und flexibler vollzogen werden als die Taktzeitenanpassung seitens der Verkehrsbetriebe. Neben den netzweiten, zeitlichen Randbedingungen, die es Verkehrsbetrieben erschwert, punktuelle Fahrplananpassungen zu realisieren, verweisen die Sachverständigen auf den Aspekt der Volkswirtschaftlichkeit, der bei einer Anpassung der Schichtzeiten an den Fahrplan effizienter sein kann, als umgekehrt.

Von Seiten der Beschäftigten selbst, so die Sachverständigen, bedarf es eines Bewusstseinswandels. So sollten Beschäftigte sich nicht von einer hohen Auslastung der ÖPNV-Fahrzeuge abschrecken lassen sondern sich vielmehr darüber bewusst werden, dass eine hohe Auslastung zugleich eine bessere Finanzierbarkeit des öffentlichen Verkehrssystems und damit langfristig geringere Ticketpreise zur Folge haben könnte.

Ein Beispiel für eine mögliche Maßnahmen zur Verlagerung von Arbeitswegen auf den ÖPNV sehen die Sachverständigen in einer Mobilitätsberatung für die Mitarbeitenden durch ÖPNV-Verkehrsbetriebe, beispielsweise als Bestandteil von betrieblichen Aktionstagen. Ferner könnten in zentralen Bereichen von Unternehmensstandorten Displays installiert werden, welche die Abfahrtszeiten von Bussen oder Straßenbahnen in Echtzeit visualisieren. Das Ziel dieser Maßnahmen muss es sein, den Umstieg vom PKW hin zu Bus oder Bahn so niedrigschwellig und attraktiv wie möglich für die Mitarbeitenden zu gestalten.

Diesen Ansatz sehen die Sachverständigen auch für die Förderung der Fahrradnutzung auf dem Arbeitsweg. Die Interviews mit den drei Unternehmen haben ergeben, dass aus Sicht der Unternehmen die Infrastruktur auf dem Arbeitsweg verbessert werden müsste, damit mehr Mitarbeitende das Fahrrad auf dem Arbeitsweg nutzen würden. Diesem Ergebnis aus den Unternehmensinterview stimmen die Sachverständigen zu. Darüber hinaus sei es umso wichtiger, dass umgesetzte Infrastrukturverbesserungen den Menschen auch kommuniziert werden. Diese Kommunikation könnte den Sachverständigen zufolge beispielsweise in Form eines Fahrradaktionstages stattfinden. Auch witterungsgeschützte, sichere und in der Nähe des Eingangsbereichs von Unternehmen befindliche Fahrradabstellanlagen, Duschen sowie Schließfächer für Fahrradbekleidung wurden von den Sachverständigen als Maßnahmen zur Förderung des Radverkehrs auf dem Arbeitsweg bestätigt. Ferner könnten Unternehmen Kooperationen mit ansässigen Fahrradläden eingehen, um den Mitarbeitenden eine attraktive Preisgestaltung für Wartungsarbeiten anbieten zu können. Auch Leasingmodelle für Fahrräder sind denkbar. Diese könnten sich insbesondere für Pedelecs eignen, da diese sehr preisintensiv sind, jedoch den Aktionsradius erheblich erweitern können, sodass auch Mitarbeitende mit einem längeren Arbeitsweg auf solche Verkehrsmittel zurückgreifen könnten. In der Förderung von Fahrgemeinschaften sehen die Sachverständigen eine größere Herausforderung. Zur Bildung von Fahrgemeinschaften könnten Unternehmen Intranetplattformen anbieten, um diesen Prozess zu unterstützen bzw. Personalabteilungen aktiv auf Mitarbeitende zugehen, die ähnliche Arbeitswege besitzen.

Neben den genannten Maßnahmen für den ÖPNV, Fahrrad und Fahrgemeinschaften fördern viele Unternehmen aktuell bereits – bewusst oder unbewusst – die Pkw-Nutzung von Mitarbeitenden, was bezüglich der Verkehrswende kontraproduktiv ist. Die Pkw-Nutzung wird enorm gefördert, wenn diese einen Dienstwagen inklusive

einer Tankkarte bzw. Tankguthaben zur Verfügung gestellt bekommen. Durch diese Maßnahme wird der Umstieg auf alternative Verkehrsmittel des Umweltverbunds erschwert. Des Weiteren sehen die Sachverständigen die Bereitstellung von kostenfreien Parkplätzen aus Sicht des Unternehmens ambivalent. Zum einen fördert die kostenlose Bereitstellung von Parkplätzen die Nutzung des Pkw. Zum anderen verursachen Parkflächen Anschaffungs- und Instandhaltungskosten, welche vom Unternehmen getragen werden müssen. Daher wäre es aus unternehmerischer Sicht sinnvoller diese Fläche zu bewirtschaften.

Das Ziel aller BMM-Maßnahmen sollte es laut den Sachverständigen sein, dass den Mitarbeitenden sinnvolle Alternativen geschaffen werden, welche ausreichend kommuniziert werden. Abschließend wurde auch deutlich, dass die Einschätzungen der Unternehmen aktuell vor dem Hintergrund der bestehenden Pandemiesituation einzuordnen sind. Nichtsdestotrotz sehen sie genau darin ebenso einen idealen Zeitpunkt, um einen Mobilitätswandel zu initiieren. Denn gerade in dieser Situation sollten die Menschen nicht auf Bestehendem verharren, sondern Mut zu Neuem haben. Daher sollten die im Fahrwasser der aktuellen Veränderungen gemachten Erfahrungen genutzt werden, um eine stärkere Etablierung von Maßnahmen des BMM zu initiieren und damit einen Beitrag zur verstärkten Nutzung des Umweltverbunds auf dem Arbeitsweg zu erreichen. Wenn es gelingt, Mitarbeitende zu diesem Umstieg zu motivieren, dann profitieren nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Mitarbeitenden und der Klima.

8 Fazit

Der Konferenzbeitrag rekapituliert, dass BMM einen Anstoß zur Veränderung des Verhaltens im Berufsverkehr geben kann. Der Stand der Forschung begründet diese These und bestärkt, dass BMM ein Werkzeug zur Förderung umweltfreundlichen Mobilitätsverhalten sein kann. Dem gegenüber stehen die Ergebnisse der Interviews, die aufzeigen, dass bei den hier befragten Unternehmen zunächst ein Bewusstsein für das von ihnen erzeugte Verkehrsaufkommen geschaffen werden muss, um den Bedarf des Handelns zu erkennen. In Folge kann bestätigt werden, dass die theoretischen Möglichkeiten nicht hinlänglich in der praktischen Umsetzung wiederzufinden sind. Die Ursache dafür kann in der Auswahl der befragten Unternehmen sowie in der geringen Stichprobe liegen. Als Interviewte wurden bewusst kleinere Unternehmen ausgewählt, da für diese Unternehmensgröße in vorhandenen Untersuchungen bisher nur geringfügige Aktivitäten des BMM festgestellt wurden.

Um eine vollumfängliche Einschätzung geben zu können, gilt es zusätzlich die Perspektive der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Ohne eine Bereitschaft auf Seiten der Mitarbeitenden ist ein Beitrag zu den Klimaschutzzielen durch eine Etablierung von BMM nicht realistisch. Im Verständnis der Low-Cost-Hypothese gilt es diejenigen Maßnahmen zu identifizieren, die in der praktischen Umsetzung eine Akzeptanz erfahren können und auf dieser Basis eine Win-Win-Situation für den Klimaschutz, das Unternehmen und die Mitarbeitenden bedeuten. Die Sicht der Mitarbeitenden wurde im Rahmen des vorliegenden Papers nicht betrachtet. Aus der Forschungsarbeit hat sich die Frage ergeben, ob und inwieweit die Verantwortung für das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden (ausschließlich oder in Teilen) beim Arbeitgeber liegen kann. Ferner stellt sich die Frage, welche Strukturen und Rahmenbedingungen (Push und Pull-Faktoren) geschaffen werden müssen, damit Arbeitgeber die Verantwortung für das Mobilitätsverhalten von Mitarbeitenden annehmen können. Diese Fragen sollten in weiterführenden Forschungsarbeiten adressiert werden.

9 Literatur

- AG Umweltfreundlich zum Betrieb (2000): Umwelt-Verkehrsprogramme in Betrieben – Ein Beitrag zur Verkehrspolitik der Stadt Freiburg i. Br. (Hrsg. „AG Umweltfreundlich zum Betrieb“ in Zusammenarbeit mit der Stadt Freiburg i. Br., Verkehrsdezernat)
- BGW (Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege) (2007): BWG Ratgeber: Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis. Hamburg
- FOPS-Forschungsprogramm Stadtverkehr (2007): Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagement (FE 70.748/04). Abschlussbericht. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen. Dortmund.
- Gerike, Regine (2019): Wissenslandkarte Mobilitätsmanagement. In: Forschungsinformationssystem Mobilität und Verkehr des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI). Mit Unterseiten. Abrufbar unter <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/488524/>
- ISB (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr) (2003): Verkehrsaufwandsmindernde Strukturen und Dienste zur Förderung einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Kurzbericht der Forschungsassistentin zum Forschungsfeld anlässlich der ExWoSt-Fachveranstaltung am 27./28. Oktober 2003 in Bonn. Bonn
- ISB (Institut für Stadtbauwesen und Stadtverkehr), IVV (Ingenieurgruppe für Verkehrswesen und Verfahrensentwicklung) (2004): Mobilitätsmanagement in Deutschland und im Ausland. Stand von Theorie und Praxis, Abschlussbericht des FOPS-Projektes 70.657/01 im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (BMVBW). Aachen
- Lanzendorf, Martin/Tomfort, Dennis (2012): Warum bewirkt Mobilitätsmanagement Verhaltensänderungen?: Zur Wirkung von Maßnahmen aus der Perspektive der Mobilitätsforschung. In: Mechtild Stiewe und Ulrike Reutter (Hg.): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. 1. Aufl. Essen: Klartext, S. 62–75.
- Loffing, Dina; Loffing, Christina (2010): Anreizsysteme – Bindung durch konkrete Anreize, in: Dina Loffing und Christina Loffing (Hg.): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen; [Plus: 60 Ideen für die Praxis]. 1. Auflage Berlin, Heidelberg: Springer Medizin, S. 155-171
- MiD (2018): Mobilität in Deutschland – MiD. Ergebnisbericht. Bonn
- Müller, Guido (2001): Betriebliches Mobilitätsmanagement. Status quo einer Innovation in Deutschland und Europa unter besonderer Berücksichtigung der Kooperation von Unternehmen und Kommune. München. Verfügbar unter: http://213.183.19.252/publikationen/betr_mobim.pdf
- Diekmann, A./ Preisendörfer, P. (1992): Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 44: 226-251.
- Preisendörfer, P. (1999): Umwelteinstellungen und Umweltverhalten in Deutschland, Opladen.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021): Petersberger Dialog, 27. Mai 2017. Merkel: "Klimaschutz geht uns alle an". Verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/merkel-klimaschutz-geht-uns-alle-an--418444>
- Scharnweber, Maik (2012): Mobilitätsmanagement – eine Aufgabe für Betriebe. In: Mechtild und Wirkungen in der Praxis. 1. Auflage. Essen: Klartext (ILS-Schriftenreihe,2), S.257-282.
- Stiewe, Mechthild (2012): Mobilitätsmanagement. Wissenschaftliche Grundlagen und Wirkungen in der Praxis. ISBN: 978-3-8375-0474-3