



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR VERKEHR

# Leitfaden

## Mobilitätsmanagement in fünf Schritten



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Was ist Mobilitätsmanagement? Wo setzt es an? .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Wo kommt Mobilitätsmanagement her? .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Wozu ist Mobilitätsmanagement von Nutzen?.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Wie funktioniert Mobilitätsmanagement? Wir sollte man dabei vorgehen?...4</b>	
4.1	<i>Der erste Schritt: Die Analyse .....</i>	5
4.1.1	Motivation und Erwartungen klären:.....	5
4.1.2	Bestandsaufnahme:.....	5
4.1.3	Befragung? .....	5
4.2	<i>Der zweite Schritt: Die Konzeption des Projekts .....</i>	6
4.2.1	Ziele formulieren, konkretisieren und ordnen:.....	6
4.2.2	Befragung? .....	7
4.2.3	Geeignete Maßnahmen auswählen: .....	7
4.2.4	Kosten- und Finanzierungsplan aufstellen: .....	7
4.2.5	Projektgruppe organisieren:.....	8
4.2.6	Interne und externe Unterstützung mobilisieren: .....	9
4.2.7	Zeitplan aufstellen:.....	10
4.3	<i>Der dritte Schritt: Die Umsetzung.....</i>	11
4.4	<i>Der vierte Schritt: Die Überprüfung .....</i>	12
4.5	<i>Der fünfte Schritt: Die Verstetigung.....</i>	13
4.6	<i>Daueraufgaben: Prozesssteuerung und Kommunikation:.....</i>	15

## **1 Was ist Mobilitätsmanagement? Wo setzt es an?**

Mobilitätsmanagement setzt an, bevor Verkehr entsteht, bevor aus einem Mobilitätsbedürfnis die Entscheidung für einen Weg und für ein Verkehrsmittel wird. Die Grundidee von Mobilitätsmanagement ist also, Verhalten zu beeinflussen. Das ist leichter gesagt als getan. Verhalten ist bekanntlich geprägt von Gewohnheiten, Vorbildern, Verhaltensmöglichkeiten sowie Anreizen und Ge- bzw. Verboten. Am Anfang des Mobilitätsmanagements steht die Entscheidung, welches Mobilitätsverhalten erwünscht ist und welches nicht. Dem unbefriedigenden aktuellen (IST-)Zustand wird ein erwünschter künftiger (SOLL-)Zustand gegenübergestellt. Danach geht es darum, mit welchen Maßnahmen das Verhalten in der erwünschten Weise beeinflusst werden kann. Die Verkehrsmittel und die Verkehrsinfrastruktur sind aus Sicht des Mobilitätsmanagements Teil der Rahmenbedingungen, die Mobilitätsverhalten beeinflussen, also Mittel zum Zweck.

Im Mobilitätsmanagement gilt der gleiche Grundsatz wie in der Immobilienwirtschaft: „Lage! Lage! Lage!“. Mobilitätsmanagement ist stets standortbezogen. Es setzt am individuellen Standort von Betrieben, Behörden und Institutionen an. Darin liegt der Unterschied zu Verkehrspolitik allgemein. Die Stärken und Schwächen eines Standorts entscheiden über dessen Erreichbarkeit mit unterschiedlichen Verkehrsträgern. Diese Stärken und Schwächen sind wichtiger Einflussfaktor auf das Mobilitätsverhalten der Belegschaft.

## **2 Wo kommt Mobilitätsmanagement her?**

Mobilitätsmanagement hat sich in den 1980er Jahren in den USA entwickelt, um Pkw-Staus und Luftverschmutzung zu verringern. Eine Maßnahme von damals ist heutzutage aus unserer Berufswelt nicht mehr wegzudenken: Flexible Arbeits-, genauer Arbeitsanfangszeiten. Sie entzerren die Belastungen zur Hauptverkehrszeit (*rush hour*).

Der amerikanische Begriff für Mobilitätsmanagement – Verkehrsnachfragemanagement (*transport demand management*) – verweist auf eine aufschlussreiche Perspektive. Ökonomisch gesehen geht es im Mobilitätsmanagement darum, die Verkehrsnachfrage zu steuern, wenn das Angebot an Verkehrswegen und Verkehrsmitteln knapp ist oder nicht beliebig ausgeweitet werden kann. Diese Nachfragesteuerung kann durch Verlagerung auf andere Verkehrsmittel (intermodal) oder durch zeitliche Verschiebung und Verteilung (intertemporal) erfolgen, wie bei Gleitzeit statt *rush hour*.

### **3 Wozu ist Mobilitätsmanagement von Nutzen?**

Mobilitätsmanagement kann verschiedenen Zielen dienen. Aktuell wird es im größeren Zusammenhang einer Politik der nachhaltigen Mobilität vor allem als Beitrag von Betrieben und Behörden zu Klimaschutz und Luftreinhaltung gesehen. Konkret sehen einige Dienstleistungsunternehmen im Mobilitätsmanagement eine Antwort auf die Frage, wie sie auch bei Verkehrsbeschränkungen („Fahrverboten“) voll funktions- und leistungsfähig bleiben können.

Neben Klimaschutz und Luftreinhaltung kann Mobilitätsmanagement auch der Gesundheitsvorsorge dienen. Kreislauf-, Skelett- und psychische Erkrankungen sind für zunehmende Fehlzeiten verantwortlich. Diesen Gesundheitsrisiken kann z.B. durch Anreize zum Fahrradfahren vorgebeugt werden. Für das Unternehmen und für die Krankenversicherer wirkt ein solches Mobilitätsmanagement kostendämpfend. Hier geht Mobilitätsmanagement mit Betrieblichem Gesundheitsmanagement einher.

Für eine Reihe von Unternehmen mit naturnahen, umwelt- oder gesundheitsorientierten Produkten und Dienstleistungen ist eine nachhaltigere betriebliche Mobilität eine Frage von Glaubwürdigkeit, Selbstverständnis, Verantwortung und Image. Sie setzen auf Maßnahmen des Mobilitätsmanagements, weil sie einfach gut zu ihnen passen.

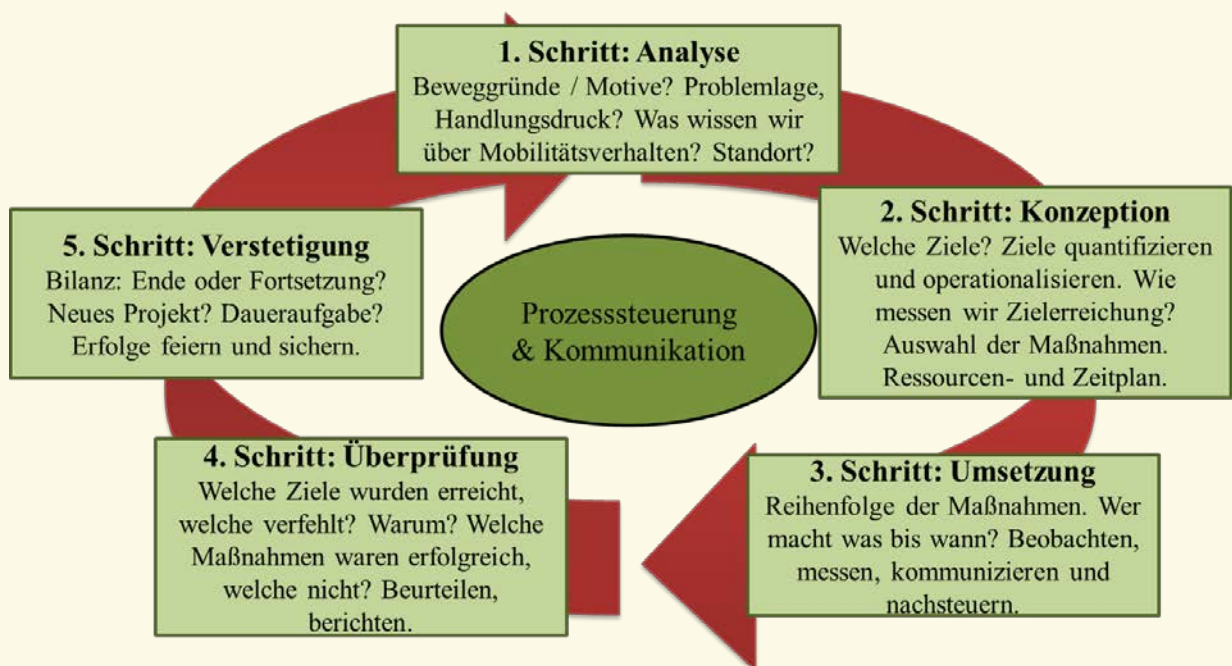
Eng verknüpft mit der Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Unternehmenskommunikation nach innen und nach außen ist das Thema Personalgewinnung. Mit einigen Maßnahmen des Mobilitätsmanagements kann ein Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte punkten, um gewisse andere Nachteile auszugleichen oder um sich als fortschrittlicher und verantwortungsvoller Arbeitgeber zu positionieren.

Aus Arbeitgebersicht tragen alle genannten Vorteile des Mobilitätsmanagements ein Preisschild: Trotz Stau oder Verkehrsbeschränkungen voll funktionsfähig zu sein, ist ein Wettbewerbsvorteil. Weniger Fehlzeiten bedeuten höhere Produktivität, mehr Umsatz und mehr Gewinn pro Kopf als die Konkurrenz. Ein positives Image zahlt sich aus, bei Kunden und im Wettbewerb um gutes Personal, auch wenn die Vorteile selten präzise in Euro und Cent zu messen sind. Auf den zweiten Blick bedeutet Mobilitätsmanagement daher auf mittlere und lange Sicht meistens auch Kostensenkung.

#### 4 Wie funktioniert Mobilitätsmanagement? Wir sollte man dabei vorgehen?

Unternehmen und Behörden, die mit Mobilitätsmanagement beginnen wollen, sollten sich zunächst über dessen Methode und Maßnahmen informieren. Auf der Internetseite des Ministeriums für Verkehr können Sie sich schnell über das Wichtigste zum Thema informieren. Ein Blick in den „Werkzeugkasten“ lohnt. Eine Reihe von Kommunen in Baden-Württemberg oder deren Wirtschaftsförderungsgesellschaften haben Mobilitätsmanagerinnen und Mobilitätsmanager. Die Zeit für ein Gespräch ist meist sehr gut investiert. Im Ministerium für Verkehr steht Ihnen Frau Hanna Scheck-Reidinger ([hanna.scheck-reidinger@vm.bwl.de](mailto:hanna.scheck-reidinger@vm.bwl.de), Tel. 0711-231-5629) für Ihre Fragen zum betrieblichen und behördlichen Mobilitätsmanagement zur Verfügung.

Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Mobilität empfiehlt sich zunächst eine Projektorganisation und ein schrittweises Vorgehen. Die fünf wichtigsten Schritte sehen Sie auf diesem Schaubild und finden Sie nachfolgend erläutert.



## **4.1 Der erste Schritt: Die Analyse**

### *4.1.1 Motivation und Erwartungen klären:*

Jeder Weg beginnt damit, dass man sich vergewissert, wo man steht und wie man dorthin gekommen ist. Was sind die Beweggründe, Mobilitätsmanagement anzugehen? Von wem geht die Initiative aus und warum? Wer oder was ist „Treiber“ der Initiative? Welche Erwartungen werden daran geknüpft, ausdrücklich oder vielleicht auch unausgesprochen? Gibt es einen bestimmten Problemdruck, weswegen Mobilitätsmanagement in Angriff genommen werden soll? Und wie nachhaltig ist dieser Problemdruck? Wird er vorübergehen, fortbestehen oder vielleicht sogar noch wachsen? Aus den Motiven und Erwartungen die identifiziert werden, lassen sich Ziele ableiten.

### *4.1.2 Bestandsaufnahme:*

Zur Analyse gehört auch eine Bestandsaufnahme dessen, was an belastbaren Informationen bereits vorliegt, aber auch die Identifikation von Wissenslücken. Gab es eine Mitarbeiterbefragung zur Mobilität? Ist sie noch aktuell und belastbar? Wie viele Beschäftigte benutzen welches Verkehrsmittel auf dem Weg zur Betriebsstätte bzw. zur Dienststelle? Welche Wegstrecken und Fahrtzeiten legen sie zurück? Wie viele Stellplätze für Pkw und Zweiräder sind auf dem Betriebsgelände bzw. auf der Liegenschaft? Wie ist deren Auslastung? Gibt es eine Entgeltregelung dafür? Welche Anreize hat der Arbeitgeber für welche Mobilitätsform gesetzt (z.B. durch Parkgebühren oder kostenfreie Stellplätze, durch Arbeitgeberzuschüsse zu Zeitfahrkarten, durch fahrradfreundliche Infrastruktur)? Wie ist die Erreichbarkeit des Standortes mit den verschiedenen Verkehrsmitteln? Welche Mobilitätsprobleme wurden aus der Belegschaft artikuliert? Sind die Forderungen aus dem Kreise der Belegschaft repräsentativ oder sind sie vielleicht auch lautstark überzeichnet? Welche Vorerfahrungen mit Initiativen und Maßnahmen in Richtung Mobilitätsmanagement gibt es? Was war erfolgreich, was ist gescheitert? Warum? Gibt es Themen oder Maßnahmen, die nicht angefasst werden dürfen (Tabus)?

### *4.1.3 Befragung?*

Häufig stellen Betriebe und Behörden an dieser Stelle fest, dass sie zwar viele Meinungen und Eindrücke, aber im Grunde zu wenig belastbares Wissen über das Mobilitätsverhalten ihrer Belegschaften haben. Es kann also durchaus ratsam sein, diese Wissenslücken durch eine Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schließen.

## **4.2 Der zweite Schritt: Die Konzeption des Projekts**

### **4.2.1 Ziele formulieren, konkretisieren und ordnen:**

Aus den Motiven und Erwartungen, die im ersten Schritt herausgearbeitet wurden, werden nun die Ziele abgeleitet, die mit dem Vorhaben erreicht werden sollen. Das ist anspruchsvoller, als es zunächst scheint. Meist fällt es zwar leicht, sich auf „weniger von diesem“ und „mehr von jenem“ zu einigen, sich also auf vergleichende (komparative) Zielbeschreibungen zu verständigen. Gute Ziele sind indessen künftige Zustände, die konkret beschrieben werden. Machen Sie sich die Mühe, Ihre Ziele zu konkretisieren und zu operationalisieren, also anschaulich, handhabbar und messbar zu machen.

Nur Ziele, die man klar erkennen kann, kann man auch erreichen. Ziele lassen sich auf Teilziele „herunterbrechen“, indem man sie zeitlich und von der Größenordnung abstuft. Nicht alles muss sofort erreicht werden. Bemühen Sie sich um realistische Ziele. Überfordern Sie Ihr Projekt-Team und die Maßnahmen des Mobilitätsmanagements nicht.

Versuchen Sie, nicht zu viele Ziele gleichzeitig zu verfolgen, sonst verzetteln Sie Ihre Kräfte. Verständigen Sie sich auf eine Hierarchie und auf eine Reihenfolge für Ihre Ziele. Denn „wichtig“ ist bekanntlich nicht dasselbe wie „eilig“. Was ist am wichtigsten, zweitwichtigsten? Schließen Sie Ihre Zielliste spätestens nach der Nummer Vier. Mehr geht zwar schon, aber nicht in *einem* Projekt. Nicht alle Ziele müssen gleichzeitig erreicht werden. Es ist durchaus berechtigt, zu fragen, wo schnelle Erfolge erzielt werden können. Anders ausgedrückt: Dort wo Sie mit bescheidenen Mitteln in absehbarer Zeit viel erreichen können, sollten Sie beginnen. Jedem Prozess und allen Beteiligten tut es gut, wenn sie gemeinsam Fortschritte erreichen. Erfolge machen Mut. Die größte Herausforderung können Sie sich vornehmen, wenn Sie bereits Erfahrungen gesammelt haben, Sicherheit und Verbündete (dazu unten mehr) gewonnen haben und wenn Sie Ihre Ressourcen voll mobilisiert haben.

#### 4.2.2 Befragung?

Spätestens bei der Formulierung der Ziele werden Sie feststellen, ob Ihnen noch wichtige Informationen fehlen. Wenn ja, dann gehört eine Analyse oder Befragung an den Anfang Ihres Projekts. Auch hier kommt es darauf an, sich zu überlegen, was genau ermittelt werden muss, um erst die Ziele und dann die Maßnahmen zu bestimmen. Nur präzise Fragen ergeben verwertbare Antworten. Mit einer Mitarbeiterbefragung können Sie den IST-Zustand ermitteln, anonym und repräsentativ. Sie können damit aber auch Wünsche und Prioritäten Ihrer Beschäftigten abfragen, Hinweise auf Probleme erhalten, die Sie bisher übersehen haben und neue Anregungen für Maßnahmen erhalten, an die Sie noch nicht gedacht hatten.

#### 4.2.3 Geeignete Maßnahmen auswählen:

Im nächsten Schritt Ihrer Konzeption überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie Ihre Ziele erreichen können. Als Arbeitshilfe können Sie einen Blick auf das Merkblatt „Maßnahmen und Ziele“ werfen und sich dort Anregungen verschaffen. Maßgeblich für die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen sind die Rahmenbedingungen für die Mobilität Ihrer Beschäftigten am Standort Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Behörde. In diesem Schritt sollten Sie Ihren Maßnahmen auch „Preisschilder“ anhängen. Was kostet Sie welche Maßnahme, einmalig und fortdauernd? Mindestens ebenso wichtig: Wie stelle ich fest, ob und inwieweit eine Maßnahme auf das Ziel wirkt oder nicht? Denn wenn eine Maßnahme in der erwünschten Weise auf das festgelegte Ziel wirkt, werden Sie möglicherweise nachlegen wollen, um das Ergebnis zu verbessern. Verfehlt sie ihre Wirkung auf das Ziel, ist es sinnvoll, möglichst früh die Ursachen aufzudecken, weshalb die Maßnahme nicht funktioniert. Dann können Sie auf andere Instrumente ausweichen oder Ihre Maßnahme an dieser Stelle einstellen, um Ressourcen zu sparen.

#### 4.2.4 Kosten- und Finanzierungsplan aufstellen:

Wenn Sie Ihren Zielen Maßnahmen zugeordnet haben und wissen, was Ihnen wichtig ist und womit Sie beginnen wollen, dann haben Sie bereits wichtige Bestandteile Ihrer Konzeption beisammen. Als nächstes kommt die Ressourcenplanung an die Reihe. Welches Personal und welche Finanzmittel benötigen Sie, um die Maßnahmen so auszustatten, dass Sie Ihre Ziele erreichen können? An diesem Punkt gilt es noch einmal innezuhalten und zu prüfen, ob Ziele, Maßnahmen und Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu einander stehen. Dies ist der Zeitpunkt um ggf. Abstri-



che zu machen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, bestimmte Ziele und dazugehörige Maßnahmen zu vertagen, das Projekt zu skalieren („kleinere Brötchen backen“) oder in Arbeitspakete aufzuteilen, die vielleicht auch von anderen abgearbeitet werden können („Delegationen“).

#### 4.2.5 Projektgruppe organisieren:

Wenn Sie den Personalbedarf planen, sorgen Sie für eine hauptverantwortliche Person und für eine Stellvertretung. Wählen Sie diese Personen klug aus. Sie müssen sich mit dem Projekt identifizieren, sollten im Betrieb oder der Behörde geachtet und kommunikativ talentiert sein. Achten Sie darauf, dass diese Personen auch tatsächlich die nötige Arbeitszeit in das Projekt einbringen können.

Spätestens an dieser Stelle muss die Frage beantwortet werden, wo in der Aufbauorganisation des Betriebs bzw. der Behörde das Mobilitätsmanagementprojekt organisatorisch „aufgehängt“ wird. Hier spielen „politische“ Fragen hinein, Fragen der Zweckmäßigkeit und fachliche Gesichtspunkte. Stellen Sie die Projektgruppe der Geschäftsführung oder der Behördenleitung zur Seite, verschafft ihr das maximale Sichtbarkeit und Zugang zur obersten Entscheidungsebene. Das kann stark machen. Damit ist Mobilitätsmanagement klar mit der Leitung identifiziert, was andererseits dazu führen kann, dass sich die Personalvertretung instinktiv vom Projekt distanziert. Sie würden den Vorteil bei der Durchsetzungsfähigkeit mit einem Risiko bei der späteren Akzeptanz erkaufen. Wo ist das Mobilitätsmanagement-Projekt fachlich am besten aufgehoben? Dort, wo seine Motivation herkommt oder wo seine Ziele fachlich hingehören, dort wo man sich am stärksten mit dem Projekt identifiziert. Das kann im Personalbereich sein, wenn in der Hauptsache Defizite bei der Personalgewinnung adressiert werden sollen oder Fragen im Mittelpunkt stehen, die in Gestalt von Personal- oder Belegschaftsproblemen daherkommen. Beim Umweltmanagement oder beim Klimaschutzmanagement ist das Projekt richtig aufgehoben, wenn dies der Entstehungs- oder Motivationszusammenhang ist, aus dem es angestoßen wurde. Wird die Mitarbeitermobilität aus Anlass einer Standortverlagerung oder -erweiterung Thema, kann das Mobilitätsmanagementprojekt beim *facility management* bzw. dem Organisationsreferat oder -dezernat richtig angesiedelt sein. Ausschlaggebend für Ihre Organisationsentscheidung sollte sein, wo in Ihrer Organisation die Projektleitung und Projektgruppe die größte Unterstützung erwarten kann.

#### 4.2.6 *Interne und externe Unterstützung mobilisieren:*

„Unterstützung“ ist das nächste wichtige Stichwort, in zweierlei Hinsicht: organisations“politisch“ und fachlich. Machen Sie sich in der Konzeptionsphase klar, wo die Verbündeten für Ihr Mobilitätsmanagementprojekt sind und wo die Gegner. Versuchen Sie beider Interessenlagen zu erfassen und zu verstehen. Wen müssen Sie von Ihrem Projekt überzeugen, damit es erfolgreich sein kann? Wer kann es zum Scheitern bringen und wie können Sie das verhindern? Prüfen Sie, ob die wesentlichen Interessen im Betrieb bzw. in der Behörde durch Vertreterinnen und Vertreter frühzeitig in Ihre Projektgruppe eingebunden werden können. Wer sich ausgegrenzt fühlt oder sogar tatsächlich bewusst ausgegrenzt wird, der oder die wird zum Störer und „schießt“ spätestens bei der Umsetzung auch gegen gute Ideen und Initiativen. Aus Betroffenen Beteiligte zu machen, ist oft leichter gesagt als getan. Aber der Versuch lohnt sich. Achten Sie gleichwohl darauf, dass Ihre Projektgruppe nicht zu groß wird, entscheidungs- und handlungsfähig bleibt. Wenn es in den Kaffeepausen oder auf dem „Flurfunk“ heißt „die-sitzen-ja-eh-endlos-zusammen-und-es-kommt-nichts-dabei-raus“ hätten Sie ein echtes Akzeptanzproblem.

Die Projektförderung des Verkehrsministeriums versetzt Sie in die Lage, für ihr Projekt *externe Unterstützung* einzuwerben. Das kann insbesondere für die Analyse wichtig sein, wenn es darum geht, eine Wohn-Standort-Analyse zu erstellen oder eine Mitarbeiterbefragung zu konzipieren und auszuwerten. Bei konfliktbeladenen Themen kann eine externe Vorbereitung und Moderation von Werkstattgesprächen für die Projektverantwortlichen sehr entlastend und äußerst hilfreich sein. Wenn Sie spezielle Fachthemen identifizieren, wo Sie einfach nicht weiterwissen (z.B. Welches Elektrifizierungspotenzial hat unser Fuhrpark?), schalten Sie Expertinnen und Experten ein. Je nachdem welche Stärken und Schwächen Ihre Projektleitung für die Aufgabe mitbringt, kann es hilfreich sein, eine Expertin oder einen Experten als Berater heranzuziehen. Der kritisch-konstruktive Blick und Rat von außen kann den Prozess entscheidend bereichern, Alternativen aufzeigen und Klippen und Untiefen umschiffen helfen. Prozessberatung ersetzt aber keine verantwortliche Projektleitung in der Organisation selbst.

Über die externe Unterstützung sollten Sie die *interne Unterstützung* nicht vergessen. Wen *müssen* Sie vor dem Projektstart informieren oder beteiligen (z.B. Geschäftsführung, Behördenleitung, Betriebsrat, Personalrat)? Und wen *wollen* Sie beteiligen, weil

sie möchten, dass diese Funktionen oder Personen informiert sind, etwa deshalb, damit sie sich später nicht von den Ergebnissen des Projekts distanzieren können („Ich bin ja nie informiert worden.“ „Mich hat ja keiner gefragt!“). Wägen Sie ab, ob bestimmte Interessen oder Kompetenzen, die Sie in der Projektgruppe nicht unterbringen können oder wollen in einer Art Beirat („Projektsteuerungsgruppe“) besser und sogar gut und richtig aufgehoben sind. Das erleichtert die Kommunikation über den Fortgang des Projekts innerhalb der eignen Organisation. Und gelegentlich wirken Berichtspflichten auf Projektgruppen auch disziplinierend und anspornend.

#### *4.2.7 Zeitplan aufstellen:*

Die Konzeptionsphase beschließen Sie mit Ihrer Zeitplanung. Darin ordnen Sie Ihre Maßnahmen und Ressourcen Ihren Zielen in der Reihenfolge zu, wie Sie sie verfolgen wollen. Wenn Sie eine Projektgruppe haben, spricht auch nichts dagegen, für einzelne Arbeitspakete (Arbeitspaket = Ziel + zugehörige Maßnahmen + Ressourcen + Bearbeitungszeitraum) Verantwortliche festzulegen („Berichterstatter/in“). Das stärkt die Identifikation Ihrer Projektgruppenmitglieder mit dem Projekt und kann Ehrgeiz wecken. Räumen Sie Ihren Maßnahmen Zeit ein, damit sie Wirkung entfalten können. Beim Mobilitätsmanagement geht es um Verhaltensänderungen von Gruppen. Neue Verhaltensmuster müssen erst von Einzelnen vorgelebt werden und Nachahmer finden, bis sie sich im größeren Kreis durchsetzen. Das benötigt Zeit. Einige Maßnahmen, insbesondere die, für welche Sie zuvor externe Unterstützung „einkaufen“ müssen oder bei denen Sie von Mitwirkung oder Zustimmung Dritter abhängen, benötigen Vorlauf. Planen Sie Zeitpunkte oder kurze Zeiträume ein, innerhalb derer Sie die Wirkung bestimmter Maßnahmen auf das jeweilige Ziel überprüfen, um nachzusteuern. Das Wichtigste an einem Zeitplan für Ihr Projekt ist allerdings: Es hat einen definierten Anfang, eine festgelegte Laufzeit und ein vorherbestimmtes Ende. Nehmen Sie gern die „Schule der Nation“ als Vorbild, das Fußballspiel: Spielvorbereitung, Anpfiff, erste Halbzeit, Pause zum Nachsteuern, zweite Halbzeit, Abpfiff, in begründeten Ausnahmefällen, wenn Erfolg oder Misserfolg noch nicht auszumachen sind gibt es nach Ablauf der regulären Projektlaufzeit noch eine begrenzte Nachspielzeit, Ergebnisfeststellung, Spielanalyse (vgl. unten Überprüfung und Verstetigung). Auch das Verhältnis

des Zeitbedarfs für die jeweiligen Phasen des Fußballspiels ist stimmig für Projektmanagement: Eine gute und gründliche Spielvorbereitung (= Konzeptionsphase) ist anstrengend und benötigt ihre Zeit, die aber gut investiert ist.

Wie Sie aus der Länge dieser ersten beiden Abschnitte ablesen können, sind die Schritte Analyse und Konzeption die anspruchsvollsten. Das Gute daran: Mit Analyse und Konzeption haben Sie bereits richtig viel geschafft, denn Sie haben:

- Klarheit über Ihre Motive, Ihre Ausgangslage, Ihre belastbaren Erkenntnisse zur betrieblichen bzw. behördlichen Mobilität und über Ihre Wissenslücken
- Ziele identifiziert, nach ihrer Bedeutung abgestuft und wissen, in welcher Reihenfolge Sie sie erreichen wollen
- geeignete Maßnahmen ausgewählt, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen wollen und wissen, wie Sie Zielerreichung und Zielverfehlung feststellen können
- eine Vorstellung von Ihrer Projektgruppe, deren Mitgliedern, ihren Verantwortlichkeiten, ihrer organisatorischen Anbindung, internem und externem Unterstützungsbedarf und wissen wofür Sie externe Dienstleistungen benötigen
- einen Zeitplan (wochen- oder monats-scharf)
- einen dazu passenden Finanzierungsplan

#### **4.3 Der dritte Schritt: Die Umsetzung**

Prüfen Sie zu Beginn noch einmal, ob Sie alle erforderlichen Zustimmungen für den Beginn beisammen haben. Hat die Geschäftsführung bzw. die Behördenleitung dem Projekt zugestimmt? Haben Sie den Betriebs- bzw. Personalrat beteiligt? Wenn Sie öffentliche Förderung in Anspruch nehmen wollen: Haben Sie den Förderantrag eingereicht? Haben Sie einen Förderbescheid oder zumindest eine Unbedenklichkeitsbescheinigung (Zustimmung zum Vorzeitigen Maßnahmenbeginn)? Sind Ihnen die benötigten Finanzmittel zur Verfügung gestellt oder verbindlich zugesagt? Ist mit den Personalverantwortlichen und den Vorgesetzten verbindlich geklärt, welche Personen in der Projektgruppe mit welchen Anteilen ihrer Arbeitszeit bis wann mitarbeiten? Hat die Projektgruppe eine Leitung und ein Mandat? Gut. Dann kann es losgehen.

Wählen Sie für den offiziellen Start Ihres Projektes einen prominenten Termin aus, z.B. Betriebs- oder Personalversammlung. Gut ist, wenn Autoritätspersonen den Start des Projekts verkünden und dadurch deutlich machen, dass sie dahinter stehen. Ein lautloser Start verbietet sich. Sie müssen Ihre Zielpersonen für das Projekt, seine

Ziele und Maßnahmen gewinnen. Kommunikation wird also von Beginn an großgeschrieben. Kommunizieren Sie klar und leicht verständlich: Was wird gemacht? Warum? Wie? Was wird von den Angesprochenen erwartet? Wo liegt der Nutzen für Sie? Wohin kann man sich mit Fragen oder Anregungen wenden? Besonders geschickt ist es, wenn es Ihnen gelingt, die Umsetzung der Maßnahmen interaktiv, wettbewerblich oder für alle sichtbar auszugestalten.

Im Grunde ist die Umsetzungsphase recht einfach: Sie setzen Ihre Maßnahmen aus der Konzeption in der Reihenfolge in der Wirklichkeit um, wie sie es vorausgeplant haben. Dabei kommt es darauf an, dass Sie sorgfältig beobachten, wie die Maßnahmen wirken und wie Ihre Zielgruppe reagiert. Nutzen Sie dabei auch die Augen und Ohren der Projektgruppenmitglieder. Tauschen Sie sich innerhalb der Projektgruppe aus. Wie spricht man im Betrieb bzw. in der Behörde über das Mobilitätsmanagement-Projekt? Gibt es Missverständnisse? Was kommt gut an? Wo werden Vorbehalte laut? Wo gibt es kleineren Nachsteuerungsbedarf, kommunikativ oder von der Ausgestaltung der Maßnahmen her?

Beachten Sie Ihre selbstgesetzten Meilensteine und halten Sie dort zur Bestandsaufnahme inne. Messen Sie die Wirkung der Maßnahmen auf das Ziel bzw. die Ziele. Welche Erfahrungen haben Sie bis hierher machen können? Bewerten Sie das Zwischenergebnis und versuchen Sie die Ursachen für den relativen Erfolg oder Misserfolg herauszufinden. Dann steuern Sie nach, bei Ressourcen und bei Maßnahmen. Prüfen Sie, ob es angezeigt ist, die Zwischenergebnisse mitzuteilen, dem Projektbeirat, der Geschäftsführung oder Behördenleitung, dem Betriebs- oder Personalrat?

#### **4.4 Der vierte Schritt: Die Überprüfung**

Ist die Zeit verstrichen, die Sie in Ihren Projekt vorgesehen den Maßnahmen zum Wirken gegeben haben, ziehen Sie Bilanz. Welche Ziele konnten erreicht werden, welche wurden verfehlt? Woran lag das? Wenn die Erkenntnisquellen der Projektgruppe nicht ausreichen oder wenn Zweifelsfragen bleiben, kann eine gezielte Befragung helfen, anonym oder in Form von Tiefeninterviews mit Personen, die sich in der einen oder anderen Weise deutlich wertend über das Projekt geäußert haben.

Nehmen Sie sich Zeit, die Ergebnisse des Projekts in der Projektgruppe gemeinsam zu beurteilen. Beginnen Sie bei Ihren einzelnen Arbeitspaketen und beim Wirkungsverhältnis der Maßnahmen auf die Ziele. Hinterfragen Sie, ob die Ziele richtig im Sinne von realistisch und angemessen waren. Hinterfragen Sie die Maßnahmen, ob diese dem Ziel angemessen waren und an der richtigen Stelle angesetzt haben. Bauen Sie auf der Einzelbewertung der Arbeitspakete ihre Gesamtbeurteilung auf und formulieren Sie einen kurzen Bericht. Was lief gut und erfolgreich und warum? Was war enttäuschend und weshalb? Was würden Sie künftig anders machen? Was wurde erreicht und worauf kann Ihr Betrieb bzw. Ihre Behörde aufbauen? Wie soll es mit dem Mobilitätsmanagement weitergehen? Wie lauten hierzu die Vorschläge der Projektgruppe? Die Überprüfung sollten Sie noch im „geschützten Raum“ Ihrer Projektgruppe durchführen, allerdings bereits mit Blick auf diejenigen, denen Sie über Ihre Ergebnisse berichten müssen oder wollen.

#### **4.5 Der fünfte Schritt: Die Verstetigung**

Das Projekt sollte keine „Eintagsfliege“ sein. Der fünfte Schritt dient deshalb der Ergebnissicherung und der Weiterentwicklung des Mobilitätsmanagements. Zunächst gilt es die Maßnahmen herauszuarbeiten, an denen das Unternehmen oder die Behörde unbedingt dranbleiben muss, damit sie weiterwirken. Sie bilden den Mehrwert, der durch das Projekt geschaffen wurde. Er sollte nicht vernachlässigt, sondern gepflegt werden. Welcher Einsatz muss dafür weiterhin geleistet werden? Wie lange? Welche Stelle in der Organisation und welcher Person kann die Verantwortung dafür übertragen werden? Sodann sollten die Maßnahmen benannt werden, die aufgegeben werden, weil sie nicht wirken. Möglicherweise müssen im Lichte der Projekterfahrungen auch Ziele angepasst oder gänzlich aufgegeben werden. Schließlich wird das Projekt daraufhin „abgeklopft“, ob und wo sich vielversprechende Chancen für Mobilitätsmanagement ergeben haben, die in Zukunft ergriffen werden sollten. Diese Betrachtung geht in den Vorschlag für die Weiterentwicklung ein.

Mit der Beurteilung des Projekts und dem Vorschlag für die Weiterentwicklung gehen Sie in den Dialog mit den wichtigen Akteuren in Ihrer Organisation, z.B. nacheinander mit Ihrem Beirat, der Personalvertretung und der Geschäftsführung bzw. Behördenleitung. Die Geschäftsführung bzw. Behördenleitung entscheidet, wie die Ergebnisse des Projekts kommuniziert werden und ob und wie es weitergeht. Ihre Verantwortung

ist es, dafür einen oder mehrere Vorschläge vorzulegen. Die Qualität Ihrer Vorschläge hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Qualität der Entscheidung Ihrer Leitung.

Wenn Sie mit den Antworten auf die Frage ringen, wie es mit dem Mobilitätsmanagement weitergehen soll kann es hilfreich sein, sich an folgender Gegenüberstellung zu orientieren: Was hat sich einerseits bewährt, wurde so gut angenommen, dass es schon fast etabliert ist? Das sollte zur Daueraufgabe werden. Wo winken Chancen und Risiken, wo lohnt es sich neues auszuprobieren? Daraus könnte ein neues Projekt werden.

Die Kolleginnen und Kollegen, die am Projekt Mobilitätsmanagement als „normale Mitmacherinnen und Mitmacher“ mitgewirkt haben, haben auch einen Anspruch darauf zu erfahren, wie die Ergebnisse ausgefallen sind. Und meist möchten sie darüber hinaus wissen, ob und wie es weitergehen soll. Das ist der Grund, weshalb die Beurteilung des Projekts und die Entscheidung zum weiteren Vorgehen möglichst zusammen und zeitgleich kommuniziert werden sollten, am besten in demselben Format in dem der Projektstart verkündet wurde. Gelegentlich lässt sich das nicht verwirklichen, z.B. weil die Entscheidung über das weitere Vorgehen mehr Zeit und Abstimmung erfordert. Dann sollten Sie die Mitarbeiterschaft nicht auf die Ergebnisse der Auswertung des Projekts warten lassen.

In dieser Schlussphase des Projekts müssen Sie Kosten und Finanzierung abrechnen und gegenüber Ihrem Zuwendungsgeber den Nachweis der zweckentsprechenden Verwendung der öffentlichen Mittel führen, die Sie erhalten haben (Verwendungsnachweis).

Zum Projektabschluss gehört, dass Sie Misserfolge benennen und Lehren aus Ihnen ziehen, vor allem aber, dass Sie Erfolge auch feiern. Zur Ergebnissicherung gehört ebenfalls, dass die Projektgruppenmitglieder ihre persönlichen und sozialen Erfahrungen aus der Projektarbeit reflektieren. Und schließlich sollten Sie nicht vergessen, denjenigen, die sich im Projekt besonders engagiert haben, Anerkennung und Wertschätzung zukommen zu lassen.

#### **4.6 Daueraufgaben: Prozesssteuerung und Kommunikation:**

Kein Projekt läuft von allein, erst Recht kein Mobilitätsmanagement-Projekt, das auf Verhaltensänderungen abzielt. Einfach laufen lassen geht nicht. Daher bedarf es über alle fünf Schritte einer Prozesssteuerung, gezielter Interventionen, also das Gegenteil von wildem Aktionismus. Diese Aufgabe verlangt Beobachtungsgabe, Klarsicht, Flexibilität, einen Grund-Optimismus, Entscheidungs- und Kommunikationsfreude, Beharrlichkeit, Durchsetzungsbereitschaft und Frustrationstoleranz. Denn es kommt stets anders, als man es zu Projektbeginn erwartet. Man bzw. frau muss anpassungsfähig sein, ohne das Projektziel aus den Augen zu verlieren.

Die zweite Daueraufgabe über alle Projektschritte hinweg ist die Kommunikation. Jeder Schritt sollte gegenüber der Zielgruppe aktiv kommuniziert werden, mit dem Medium oder den Medien, die von der Zielgruppe wahrgenommen werden (Intranet, Schwarzes Brett, Eingangsbereich, Newsletter, Mitarbeiterzeitung u.v.a.m.). Versuchen Sie leicht verständlich und in Beispielen und Bildern zu kommunizieren. Was bedeutet das Projekt für die Einzelne oder den einzelnen Mitarbeiter? Welchen konkreten Nutzen hat es für sie oder ihn? Was kann sie oder er tun, um zum Erfolg beizutragen? Versuchen Sie dem Projekt ein Gesicht zu geben: Wer steht für das Projekt? Wen kann ich ansprechen? Und: Behalten Sie Erfolge nicht für sich, sondern teilen Sie sie (mit).