

CEN/TC

Datum: 09.2009

CWA 99999:2009.5

CEN/TC

Sekretariat: ON

Code of practice for implementing quality in mobility management in small and medium sized cities —

Leitfaden für die Einführung eines qualitätsorientierten Mobilitätsmanagements in kleinen und mittelgroßen Städten —

ICS:

Deskriptoren: überarbeitet am 23. September 2009

Dokumenttyp: CWA
Dokumentsubtyp:
Dokumentstatus: Publication
Dokumentsprache: E

Inhalt

Seite

1. Geltungsbereich.....	6
2. Normative Verweise.....	6
3. Begriffe und Definitionen.....	6
4 Qualitätsmanagement für Mobilitätsmanagement in kleinen und mittelgroßen Städten.....	8
4.1 Einleitung.....	8
4.2 Qualitätsmanagementmodell für Mobilitätsmanagement	8
4.3 Phasen des Prozesses zur Qualitätsverbesserung: Die Entwicklungsleiter	10
4.4 Komponenten 1 – Mobilitätsmanagementstrategie	12
4.4.1 Allgemein.....	12
4.4.2 Element 1: Bedürfnisse der Anwender und der Gesellschaft.....	12
4.4.3 Element 2: Die Mobilitätsmanagementstrategie auf dem Papier.....	12
4.4.4 Element 3: Führung	14
4.5 Komponente 2 – Strategie	15
4.5.1 Allgemein.....	15
4.5.2 Element 4: Mobilitätsmanagementprogramm.....	16
4.5.3 Element 5: Partnerschaften	16
4.5.4 Element 6: Personal	17
4.5.5 Element 7: Budget	17
4.6 Komponente 3 – Implementierung.....	17
4.6.1 Element 8: Verschiedene Kategorien von MM-Maßnahmen	17
4.6.2 Element 9: Unterstützende Maßnahmen	20
4.7 Komponente - Überwachung und Evaluierung	21
4.7.1 Element 10: Ergebnisse für die Anwender und die Gesellschaft	21
4.7.2 Element 11: Feedback von Interessensgruppen	22
4.7.3 Element 12: Managementprüfung	22
5 QMSMM-Bewertungsverfahren	23
5.1 Einleitung.....	23
5.2 Interne Bewertung	23
5.2.1 Selbstbewertung.....	23
5.2.2 Kleines internes Audit.....	23
5.2.3 Internes Audit.....	24
5.3 Externes Audit.....	25
5.4 Zertifizierung und Benchmarking	26
6 Weitere Informationen zu den Auditverfahren.....	26
6.1 Einsatz von Fragebogen- und Bewertungsmechanismen in den Auditverfahren	26
6.2 Format des Auditberichts	27
6.3 Qualifikation externer Auditoren.....	27
Anhang A (informativ) Definition und Kategorisierung individueller Mobilitätsmanagementmaßnahmen.....	28
A.1 Einleitung.....	28
A.2 Informationsmaßnahmen.....	28
A.2.1 Mobilitätszentrale.....	28
A.2.2 Mobilitätsberater	28
A.3 Werbemaßnahmen.....	28
A.3.1 Individuelle Mobilitätsberatung (Personalised Travel Assistance, PTA).....	28
A.4 Maßnahmen im Bereich Organisation und Koordination.....	29
A.4.1 Car-Pooling.....	29
A.4.2 Carsharing	29
A.4.3 Van-Pooling	29
A.5 Standortbezogene Maßnahmen	29

A.5.1	Mobilitätsplan	29
A.5.2	Parkraummanagement.....	31
A.5.3	Schulische Mobilitätspläne	31
Anhang B	(informativ) Kurzer QMSMM-Fragebogen zur Selbstbewertung	33
Anhang C	(informativ) Erweiterte Version des QMSMM-Fragebogens	37
C.1	Einleitung	37
C.2	Entwicklungsleiter	37
C.3	Komponente 1: Mobilitätsmanagementstrategie	38
C.3.1	Element 1: Bedürfnisse des Anwenders und der Gesellschaft	38
C.3.2	Element 2: Die Strategie auf dem Papier	39
C.3.3	Element 3: Führung	40
C.4	Komponente 2: Mobilitätsmanagementstrategie	41
C.4.1	Element 4. MM-Programm	41
C.4.2	Element 5: Personalmanagement	42
C.4.3	Element 6: Partnerschaften	43
C.4.4	Element 7: Budget	44
C.5	Komponente 3: Implementierung von Mobilitätsmanagement.....	45
C.5.1	Element 8: MM-Kategorien	45
C.5.2	Element 9: Unterstützende Maßnahmen	46
C.6	Komponente 4: Überwachung und Evaluierung	47
C.6.1	Element 10: Ergebnisse für die Anwender und die Gesellschaft	47
C.6.2	Element 11: Feedback von Interessensgruppen.....	48
C.6.3	Element 12: Managementbewertung	49
Anhang D	(informativ) Schrittweise Anleitung zur Durchführung der kleinen internen Audits	50
Anhang E	(informativ) Schrittweise Anleitung zur Durchführung von internen Audits	52

Vorwort

Dieses CEN-Workshop-Agreement wurde in einem Workshop aus Vertretern interessierter Kreise am 04.09.2009 erarbeitet und angenommen. Die Einrichtung des Workshops wurde von CEN im Anschluss an den öffentlichen Aufruf zur Mitarbeit im Juli 2007 unterstützt.

Eine Liste der Einzelpersonen und Organisationen, die den durch das CEN-Workshop-Agreement dargestellten technischen Konsens unterstützt haben, steht den Käufern beim CEN-Management-Zentrum zur Verfügung. Diese Organisationen stammen aus folgenden wirtschaftlichen Sektoren: Hochschulen und Beratungsunternehmen.

Der formale Ablauf, dem der Workshop bei der Erarbeitung des CEN-Workshop-Agreements folgte, wurde durch die nationalen CEN-Mitglieder gutgeheißen, aber weder die nationalen CEN-Mitglieder noch das CEN-Management-Zentrum können für den technischen Inhalt des CEN-Workshop-Agreements oder mögliche Konflikte mit Normen oder Rechtsvorschriften Verantwortung übernehmen. Dieses CEN-Workshop-Agreement stellt keineswegs eine offizielle, von CEN und seinen Mitgliedern erarbeitete Norm dar.

Die abschließende Bearbeitungs-/Annahmephase für dieses CWA wurde am 13.08.2009 begonnen und am 04.09.2009 erfolgreich abgeschlossen. Der endgültige Text dieses CWA wurde CEN am 23.09.2009 zur Veröffentlichung übermittelt.

Dieses CEN-Workshop-Agreement ist als Bezugsdokument bei den nationalen CEN-Mitgliedern erhältlich: AENOR, AFNOR, ASRO, BSI, COSMT, DIN, DS, EL0T, IBN/BIN, IPQ, MSZT, NEN, NSAI, NSF, ON, SEE, SIS, SFS, SNV, STRI, SUTN, UNI.

Kommentare oder Vorschläge der Anwender dieses CEN-Workshop-Agreements sind willkommen und sollten an das CEN-Management-Zentrum gerichtet werden.

Einleitung

Mobilitätsmanagement (MM) ist ein Konzept zur Förderung des nachhaltigen Verkehrs und zur Verringerung der Autonutzungs-Nachfrage durch die Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen der Verkehrsteilnehmer. Das Mobilitätsmanagement basiert auf „sanften“ Maßnahmen wie Information, Kommunikation, Organisation von Services sowie Koordination der Aktivitäten verschiedener Partner. „Sanfte“ Maßnahmen bewirken meist eine Effizienzsteigerung von „harten“ Infrastruktur-Maßnahmen im urbanen Bereich (z.B. neue Straßenbahnlinien, Straßen und Radwege). Diese Mobilitätsmanagementmaßnahmen erfordern (im Gegensatz zu „harten“ Maßnahmen) nicht zwangsläufig umfangreiche finanzielle Investitionen und können einen hohen Kosten-Nutzen-Faktor aufweisen.

Mobilitätsmanagement ist in erster Linie ein nachfrageorientierter Ansatz zu Verkehr. Das Ziel besteht darin, eine Änderung der Einstellung und Verhaltensweise zu fördern, um den motorisierten Individualverkehr zu reduzieren und nachhaltige Verkehrsarten zu stärken. Eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen ermöglicht Lösungen, mit denen sowohl öffentliche als auch individuelle Ziele im Bereich Mobilität und Transport erreicht werden können. Die Mobilitätsmanagement-Werkzeuge basieren auf Information, Kommunikation, Organisation, Koordination und erfordern Werbung.

Das vorliegende CWA wurde vom CEN-Workshop 37 „Qualitätsorientiertes Mobilitätsmanagement in kleinen und mittelgroßen Städten - MOBIMA“ erstellt, dessen Sekretariat von ON gehalten wird. Es wurde in enger Zusammenarbeit mit Fachleuten des Forschungsprojektes MAX „Successful Travel Awareness Campaigns and Mobility Management Strategies“ entwickelt, mit Unterstützung des sechsten Rahmenprogramms für Forschung der EU. Die Arbeit in diesem Projekt wurde in vier Teilaufgaben unterteilt.

Das Gesamtergebnis von MAX sind verschiedene Instrumente, die auf Mitglieder der Praxis ausgelegt sind, die Mobilitätsmanagement einführen möchten oder ihre aktuelle Praxis verbessern möchten. Diese verschiedenen Werkzeuge stehen in Zusammenhang mit dem in diesem Dokument beschriebenen Qualitätsmanagementsystem und bieten Unterstützung bei der Einführung von Qualität im Mobilitätsmanagement.

Das in diesem Dokument beschriebene Qualitätsmanagementsystem, seine Einführung und fortlaufende Anwendung wurde im Rahmen von MAX/Teilaufgabe C entwickelt. Dem vorliegenden CWA liegen folgende Forschungsschritte zu Grunde:

1. Klare (Neu-)Definition des Konzepts Mobilitätsmanagement und Kategorisierung von Mobilitätsmanagementmaßnahmen;
2. Aufbau eines Prototyp-Qualitätsmanagementsystems;
3. Bewertung dieses Prototyps anhand einer Fragebogenstudie unter Mobilitätsmanagern aus 47 europäischen Städten;
4. Fokusgruppendifkussion mit fünf Experten auf dem Gebiet Mobilitätsmanagement und zwei Mitgliedern der Praxis;
5. sowie eine Demonstration des Qualitätsmanagementsystems in der Stadt Kortrijk, einer mittelgroßen belgischen Stadt in der niederländischsprachigen Region Flandern.

Alle diese Forschungsschritte trugen zur Verbesserung des ursprünglichen Prototyps bei, bis hin zum in diesem CWA beschriebenen Qualitätsmanagementsystem. Experten von Hochschulen, Beratungsunternehmen, Behörden und Normierungsgremien trugen zur Arbeit von MAX/Teilaufgabe C und des CEN-Workshops 37 „MOBIMA“ bei. Das vorliegende CWA erhielt die Unterstützung der Vertreter dieser Sektoren.

1. Geltungsbereich

Dieses Dokument stellt einen Leitfaden für die Definition, Einführung und kontinuierliche Verbesserung eines qualitätsorientierten Mobilitätsmanagements in kleinen und mittelgroßen Städten dar. Kleine und mittelgroße Städte bezieht sich auf Städte, die zwischen 20.000 und 200.000 Einwohnern haben.

Das QM-System kann jedoch von jeder Stadt oder Gemeinde, die in Mobilitätsmanagement investiert, unabhängig von ihrer Größe, implementiert werden. Das vorgestellte QMSMM kann außerdem privaten Einrichtungen, Agenturen oder Unternehmen - in diesem Dokument Organisationen genannt - bei der Definition einer Mobilitätsmanagementstrategie helfen.

Das vorgestellte Qualitätsmanagementmodell kann als Basis für eine Konformitätserklärung auf der Grundlage eines internen Auditverfahrens oder als Basis für eine Zertifizierung durch eine zuständige unabhängige Stelle dienen.

2. Normative Verweise

Dieses Dokument bezieht durch datierte oder undatierte Verweise Bestimmungen aus anderen Publikationen mit ein. Diese normativen Verweise werden an entsprechenden Stellen im Text zitiert und die Publikationen sind nachfolgend aufgeführt. Bei datierten Verweisen haben nachträgliche Änderungen oder Überarbeitungen dieser Publikationen für dieses Dokument nur Gültigkeit, wenn sie durch Änderung oder Überarbeitung darin aufgenommen wurden. Bei undatierten Verweisen hat die aktuellste Fassung der Publikation, auf die verwiesen wird, Gültigkeit.

EN ISO 19011, *Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement- und/oder Umweltmanagementsystemen (ISO 19011:2002)*

3. Begriffe und Definitionen

Für das vorliegende Dokument gelten folgende Begriffe und Definitionen.

3.1 Mobilitätsmanagement (MM)
Konzept zur Förderung des nachhaltigen Verkehrs und zur Verringerung der Autonutzungs-Nachfrage durch die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Verkehrsteilnehmer

Das Mobilitätsmanagement basiert auf „sanften“ Maßnahmen wie Information, Kommunikation, Organisation von Services sowie Koordination der Aktivitäten verschiedener Partner. „Sanfte“ Maßnahmen bewirken meist eine Effizienzsteigerung von „harten“ Infrastruktur-Maßnahmen im urbanen Bereich (z.B. neue Straßenbahnlinien, Straßen und Radwege). Diese Mobilitätsmanagementmaßnahmen erfordern (im Gegensatz zu „harten“ Maßnahmen) nicht zwangsläufig umfangreiche finanzielle Investitionen und können einen hohen Kosten-Nutzen-Faktor aufweisen.

Um einen Eindruck zu vermitteln, was dies in der Praxis bedeutet: In einer Stadt, in der MM umgesetzt wird,

- gäbe es Kampagnen und Marketing zur Förderung des Fußgänger- und Fahrradverkehrs und der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel;
- könnte man eine persönliche Verkehrsberatung erhalten, in der Informationen geboten werden, wo und wie man die Autonutzung verringern könnte;
- würde ein Arbeitgeber möglicherweise die Kosten für Fahrscheine für öffentliche Verkehrsmittel tragen, um so seine Mitarbeiter zu motivieren, nicht mit dem Auto zur Arbeit zu fahren;
- könnte sich zuhause in der Nähe ein Carsharing-Standort befinden;

- könnte es an Schulen Mobilitätspläne geben, durch die ein sicherer Schulweg für die Kinder organisiert wird;
- hätte man zur Organisation eines Ausflugs mit öffentlichen Verkehrsmitteln die Möglichkeit die Beratungsdienste der lokalen Mobilitätszentrale in Anspruch zu nehmen;
- könnten Baugenehmigungen mit bestimmten Auflagen verbunden sein, die zur Minimierung der Verkehrsauswirkungen des neuen Standorts führen: z.B. die Erarbeitung von Mobilitätsplänen für Mitarbeiter, Besucher und Lieferverkehr des Standorts oder die Reduzierung der Anzahl der geplanten Parkplätze.

Normalerweise sind MM-Maßnahmen nicht isolierte Einzelmaßnahmen. Meistens sind Sie Teil eines ganzen Maßnahmenpakets – z.B. Informationskampagnen in Kombination mit Infrastruktur- und preispolitischen Maßnahmen.

3.2

Qualitätsmanagementmodell für Mobilitätsmanagement (QMSMM)

System zur Lenkung und Verwaltung der Prozesse und Ergebnisse einer Verwaltung oder Organisation in Bezug auf Qualität um sicherzustellen, dass

- (neue) MM-Maßnahmen einfach und effizient eingeführt werden können,
- (bestehende) MM-Maßnahmen effektiv sind,
- die Bedürfnisse und Anforderungen der Gesellschaft, der Anwender und der Interessensgruppen erfüllt werden,
- kontinuierliche Verbesserung stattfindet und
- eine Verwaltung von Prozessen und Ergebnissen eingeführt wird und in angemessenem Umfang aufrechterhalten wird

3.3

Organisation

für die Definition und Einführung eines Mobilitätsmanagementplans zuständige Einheit

Diese Einheit könnte z.B. eine Verkehrs- oder Mobilitätsabteilung einer kommunalen oder regionalen Behörde, ein Unternehmen, eine Bildungseinrichtung oder ein Transportdienstleister sein. In erster Linie ist dieses QMSMM für kleine und mittelgroße Gemeinden und Städte bzw. deren Verkehrsabteilungen bestimmt. Es kann aber auch von größeren Städten, regionalen Behörden oder Privatorganisationen angewendet werden.

3.4

Benchmarking

ein im Management, insbesondere im strategischen Management, weit verbreiteter Prozess, bei dem Organisationen verschiedene Aspekte ihrer Prozesse im Vergleich zur „Best Practice“, normalerweise innerhalb ihres eigenen Sektors oder ihrem eigenen Geschäftsbereich, auswerten.

Dies ermöglicht den Organisationen die Erarbeitung von Plänen zur Umsetzung solcher Best Practices, normalerweise mit dem Ziel der Steigerung eines Leistungsaspekts. Benchmarking ist als fortlaufender Prozess zu behandeln, bei dem Organisationen wiederholt ihre Praktiken auf den Prüfstand stellen. Beim Streben nach kontinuierlicher Verbesserung und Leistungsdurchbrüchen kann es äußerst hilfreich sein, die Best Practices in anderen Organisationen zu identifizieren und daraus zu lernen.

Eine Organisation kann ihre Leistung auf verschiedene Arten messen, wie z.B.:

- Die Organisation führt eine Auswertung ihrer Aktivitäten durch und setzt Ziele für MM-Leistung durch Ermittlung der sinnvollsten Benchmarking-Bereiche.
- Die Organisation identifiziert andere Organisationen mit ähnlichen Aktivitäten und außergewöhnlicher Leistung und nimmt Kontakt zu ihnen auf, um ein Vergleichsprogramm zu entwickeln.

- Die Organisation bewertet die Leistung der Zielorganisation(en) durch Teilen von Informationen (z.B. Standortbegehungen), um sie mit ihrer eigenen Leistung zu vergleichen.
- Die Organisation identifiziert und implementiert Maßnahmen auf Grundlage ihrer Bewertung anderer Organisationen. Dies erfordert die Erarbeitung von Methoden für die Anwendung der Benchmarking-Ergebnisse und die Fortsetzung der Zusammenarbeit mit anderen Organisation. Die Organisation führt regelmäßige „Benchmarking-Zyklen“ durch und wird zum Benchmarking-Ziel für Andere. Die Organisation erforscht die Möglichkeit als Mentor für andere Organisationen zu fungieren.

4 Qualitätsmanagement für Mobilitätsmanagement in kleinen und mittelgroßen Städten

4.1 Einleitung

Das in den folgenden Absätzen beschriebene Modell ermöglicht die effiziente und systematische Einführung eines QMSMM. Die Anwendung eines systematischen Ansatzes zu MM

- stellt sicher, dass die MM-Strategie und die MM-Maßnahme(n) eindeutig definiert und von allen Interessensgruppen (lokale Politiker, Geschäftsleitung, bedeutende interne und externe private und öffentliche Partner) und der Zielgruppe oder größeren Bevölkerungsgruppe verstanden und akzeptiert werden;
- ermöglicht eine eindeutige Definition der MM-Ziele und deren enge Integration mit den Zielen der (nachhaltigen) Mobilität der Stadt oder Organisation sowie deren Anpassung an das Kerngeschäft der Organisation;
- ermöglicht das Verstehen, die Zuweisung und das Annehmen von Zuständigkeiten für verschiedene Teile der MM-Strategie;
- ermöglicht die Bildung von Partnerschaften außerhalb der eigenen MM-Organisation (z.B. mit anderen Abteilungen, öffentlichen Verkehrsbetrieben, Schulen, Betrieben);
- fördert eine logische Herangehensweise an die Planung und begünstigt genauere Schätzungen (in Bezug auf Personal, Zeit und Kosten);
- bietet ein konsistentes Mittel zur Überwachung und Evaluierung und
- bestärkt die Geschäftsleitung und die Interessensgruppen in dem ganzheitlichen MM-Ansatz; dies kann durch eine mögliche Anerkennung wie etwa ein Prädikat verstärkt werden.

4.2 Qualitätsmanagementmodell für Mobilitätsmanagement

Die Grundlage für das in diesem CWA für kleine und mittelgroße Städte vorgeschlagene QMSMM bildet der prozess-basierte Qualitätsmanagementkreis wie in EN ISO 9001, dem EFQM-Modell für Excellence [1], dem BYPAD-Modell [2] und dem Modell von Boon et al. beschrieben. [3]. Er beinhaltet vier logische Komponenten, wobei jede Komponente durch mehrere Elemente oder Qualitätskriterien konkretisiert wird. Insgesamt gibt es 12 Komponenten:

- Komponente 1: die Mobilitätsmanagementstrategie
 - Element 1: Bedürfnisse der Anwender und der Gesellschaft
 - Element 2: die Strategie auf dem Papier
 - Element 3: Führung

- Komponente 2: Strategie
 - Element 4: Mobilitätsmanagementprogramm oder -plan
 - Element 5: Interne oder externe Partnerschaften
 - Element 6: Personal
 - Element 7: Budget
- Komponente 3: Implementierung
 - Element 8: MM-Kategorien
 - Element 9: Unterstützende Maßnahmen
- Komponente 4: Überwachung und Evaluierung
 - Element 10: Ergebnisse für die Anwender und die Gesellschaft
 - Element 11: Feedback von Interessensgruppen
 - Element 12: Managementbewertung

Diese 12 Elemente stellen die Hauptmerkmale für Städte und Organisationen zur Einführung von Mobilitätsmaßnahmen und zur kontinuierlichen Verbesserung der MM-Leistung dar. Information und Diskussion über die Art und Weise der Berücksichtigung dieser 12 Elemente durch die Stadt oder Organisation bieten eine Grundlage für eine objektive und regelmäßige Evaluierung der aktuellen MM-Strategie und der Art und Richtung von zukünftigen Verbesserungen.

Die vier logischen Komponenten und die 12 Hauptelemente des QMSMM sind in Form eines Rads dargestellt ([Abbildung 1](#)). Die Grundsätze der vier QMSMM-Komponenten und der 12 Hauptelemente oder Qualitätskriterien werden in [4.4](#) bis [4.7](#). ausführlicher beschreiben. Zu jedem Element wird eine kurze Einführung gegeben sowie ein kurz Überblick über die wesentlichen Unterkriterien.



Abbildung 1 — Qualitätsmanagementmodell für Mobilitätsmanagement in kleinen und mittelgroßen Städten

4.3 Phasen des Prozesses zur Qualitätsverbesserung: Die Entwicklungsleiter

Das QMSMM hat keinen verordnenden Charakter. Die Stadt oder Organisation muss ihre aktuellen Praktiken in Bezug auf jedes der 12 Elemente oder Kriterien aktiv untersuchen und bewerten und dann bestimmen, wie durch eine Veränderung bestimmter Elemente eine weitere Verbesserung des Mobilitätsmanagements erzielt werden kann. Zur Untersuchung und Bewertung der aktuellen Praktik zu jedem dieser 12 Elemente kommt die Qualitätsmanagement-Entwicklungsleiter zur Anwendung. Dieser Bewertungsmechanismus gibt Aufschluss darüber, in welcher Entwicklungsphase sich eine Stadt oder Organisation befindet. Es wird zwischen sechs verschiedenen Entwicklungsphasen unterschieden (Abbildung 2).

↑	Entwicklungsphase 5: Umfassendes Qualitätsmanagement MM	↑
	Entwicklungsphase 4: Kettenorientierter MM-Ansatz	
	Entwicklungsphase 3: Systemorientierter MM-Ansatz	
	Entwicklungsphase 2: Prozessorientierter MM-Ansatz	
	Entwicklungsphase 1: Handlungsorientierter MM-Ansatz	
	Entwicklungsphase 0: Keinerlei Belege für einen MM-Ansatz	

Abbildung 2 — Entwicklungsphasen

Die Kerneigenschaften der 5 Entwicklungsphasen sind:

— **Entwicklungsphase 0**

Es gibt keinerlei Belege für eine geplante Mobilitätsmanagementstrategie oder für MM-Aktivitäten.

— **Entwicklungsphase 1**

Spontane Mobilitätsmanagementaktivitäten, die hauptsächlich die Lösung von Problemen zum Zweck haben. Qualität ist hier das Ergebnis individueller Bemühungen. Es gibt allerdings keine Gesamtvision zu einer MM-Strategie. Planung erfolgt lediglich auf kurzfristige Sicht.

— **Entwicklungsphase 2**

Bedürfnisse und Prioritäten sind bekannt. Es gibt eine Gesamtvision zu einer MM-Strategie, doch der Hauptschwerpunkt liegt nach wie vor auf individuellen Projekten. Es gibt keine integrierten Programme. Die Stadt oder Organisation verfügt über bestimmte allgemeine Vereinbarungen, die jedoch nur eingeschränkte Verbindlichkeit haben. Kontinuierliche Unterstützung ist nicht gewährleistet. Innerhalb des MM-Teams gibt es ein begrenztes Maß an Koordination. Die Konsultation im Team erfolgt in kooperativer Form. Es gibt eine Aufgabenteilung und Erfahrungsaustausch findet statt. Gleichzeitig kommt es aber auch zu regelmäßigen Unzulänglichkeiten.

— **Entwicklungsphase 3**

Es sind ausreichend Daten verfügbar und eine allgemeine Orientierungsverschiebung von Innen nach Außen findet statt (Stadt im Lernprozess). Zwischen Partnern wurden verbindliche schriftliche Vereinbarungen geschlossen. Ein systematisch orientierter Ansatz zur Erneuerung und Verbesserung ist vorhanden. Es gibt Raum zur Förderung von Fachwissen. Die Aufgabenverteilung ist abgestimmt. Es kommt regelmäßig zu organisatorischer und professioneller Harmonie. Führungsmitglieder und Helfer verpflichten sich in hohem Maße.

— **Entwicklungsphase 4**

Eine systematische Analyse und Evaluierung der Arbeit findet regelmäßig statt. Es werden Qualitätsindikatoren, die zur Umsetzung der Strategie beitragen, angewandt. Probleme werden systematisch analysiert und die Analyse wird regelmäßig überprüft. Die Arbeitsweise ist zukunftsorientiert und innovativ. Innerhalb und außerhalb der Organisation kommt es zu Synergieeffekten (Mehrwert durch Teamwork und Orientierung nach Außen).

— **Entwicklungsphase 5**

Ein externes Bezugssystem mit „Best Practices“ ist vorhanden und die angewandten Qualitätskriterien und Leistungsindikatoren zeigen eine positive Entwicklung. In allen relevanten Arbeitsbereichen findet externe Kooperation statt. Die Stadt oder Organisation wird von einem Dritten als „Good/Best“ Practice anerkannt. Die Stadt oder Organisation setzt einen Trend, die Überholung von Produkten und Dienstleistungen hat sich bereits seit Jahren bewährt (d.h. durch Publikationen, Teilnahme an Debatten).

Durch Sammlung und Analyse von Belegen für jedes der 12 Elemente (z.B. durch eine Kombination aus Analyse von Dokumenten, persönlichen Befragungen und Diskussionen mit dem MM-Team und den wichtigsten Interessensgruppen) wird eine Bewertung des aktuellen QM-Status möglich und Maßnahmen zur weiteren Verbesserung können formuliert werden. Die aktive Einbeziehung des MM-Koordinators oder Managers innerhalb der Organisation, des MM-Teams sowie der wichtigsten internen und externen Interessensgruppen in das Bewertungsverfahren fördert kreative und anwendbare Lösungen von der Organisation selbst. Das Bewertungs- oder Überprüfungsverfahren kann durch einen intern ernannten Auditor oder einen externen Auditor geleitet werden (siehe [Punkt 5](#)).

4.4 Komponenten 1 – Mobilitätsmanagementstrategie

4.4.1 Allgemein

Eine Mobilitätsmanagementstrategie definiert die Gesamtvision einer Stadt oder einer Organisation zur Förderung von nachhaltigem Verkehr durch Anwendung eines nachfrageorientierten Ansatzes. Sie hat zum Ziel, eine Änderung der Einstellung und Verhaltensweise zu fördern, zur Reduktion des motorisierten Individualverkehrs und zur Förderung nachhaltiger Verkehrsarten. Durch Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen einer Stadt sowie öffentlicher und privater Einrichtungen können Lösungen zum Erreichen öffentlicher und individueller Ziele im Bereich Mobilität und Verkehr gefunden werden. Die Hilfsmittel für Mobilitätsmanagement basieren auf Information, Kommunikation, Organisation, Koordination und erfordern Werbung.

Die Qualität der Mobilitätsmanagementstrategie wird durch drei Elemente oder Kriterien bestimmt:

- Gute Kenntnis des Mobilitätsverhaltens und der Bedürfnisse von Zielgruppen und Bürgern als Grundlage für den Aufbau einer MM-Strategie;
- Die Gesamtvision und die Gesamtziele der Mobilitätsmanagementstrategie, schriftlich formuliert in Form eines Strategiedokuments („Strategie auf dem Papier“);
- Gute allgemeine Koordination und Führung der Mobilitätsmanagementstrategie und -prozesse.

4.4.2 Element 1: Bedürfnisse der Anwender und der Gesellschaft

Die Ziele der MM-Strategie der Stadt oder Organisation sollten auf einem guten Einblick in das Verkehrsverhalten und die Mobilitätsbedürfnisse aller Zielgruppen und der Bürger im Allgemeinen aufgebaut sein. Der nachfrageorientierte Charakter der MM sollte sich in den Zielen der MM-Strategie widerspiegeln. Weiterhin sollte die breite Öffentlichkeit auf die Ziele und Aktivitäten der Stadt zur nachhaltigen Mobilität durch verschiedene Kommunikations- und Beteiligungstechniken aufmerksam gemacht werden, so dass die öffentliche Unterstützung gewährleistet ist.

Eine Stadt oder Organisation verfügt über eine Reihe von Möglichkeiten, um auf die Bedürfnisse der Anwender und der Gesellschaft einzugehen, z.B. durch Erhebung von Informationen über den Modal Split der Stadt und Nutzung dieser Informationen für die Entwicklung der Mobilitätsmanagementstrategie. Manche Städte investieren in Forschungsmaßnahmen zu spezifischen oder neuen Zielgruppen für Mobilitätsmanagement (z.B. Kinder, Besucher, Bürger, Pendler, neu zugezogene Einwohner). Während der Entwicklung der MM-Strategie können sekundäre Informationsquellen analysiert werden. Dazu gehören Unfallstatistiken, Trends bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, Luftqualitätswerte.

Folgende Fragen können gestellt werden:

- Wissen die Bürger über die Gesamtziele und -ambitionen der Stadt zur nachhaltigen Mobilität Bescheid?
- Werden die Bürger in die Strategieplanung einbezogen?

Verschiedene Aktionen können durchgeführt werden, angefangen bei der Verteilung von Flyern bis hin zur Organisation öffentlicher Foren, um zu informieren und die Unterstützung der Öffentlichkeit für MM zu gewinnen. Auch maßgeschneiderte Aktionen sind möglich, um auf die Bedeutung und die Vorteile von MM aufmerksam zu machen und Entscheidungsträger und Interessensgruppen davon zu überzeugen.

4.4.3 Element 2: Die Mobilitätsmanagementstrategie auf dem Papier

Ein MM-Strategiedokument oder ein gesondertes Kapitel zum Thema MM in einem Strategiedokument wird verfasst und in die Gesamtverkehrspolitik der Gemeinde zum urbanen Verkehrsplan der Organisation oder

der Stadt integriert.¹⁾ In dem MM-Dokument bzw. dem MM-Kapitel in einem Dokument werden die Gesamtabsichten und -ambitionen der Organisation zur Förderung des nachhaltigen Verkehrs und der Verringerung der Autonutzungs-Nachfrage durch Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Verkehrsteilnehmer erklärt. Dieses MM-Strategiedokument muss von Politikern, Interessensgruppen und der breiten Öffentlichkeit anerkannt werden. Durch Einbeziehung wichtiger Interessensgruppen während der Entwicklungsphase des MM-Strategiedokuments kann einer späteren Ablehnung des Strategiedokuments vorgebeugt werden. Die Bekanntmachung der MM-Vision (Bewerben der Werbeaktionen) bei Politikern und der breiten Öffentlichkeit ist wichtig, um von Anfang an politische und öffentliche Unterstützung zu erhalten. Es ist wichtig, dass das Strategiedokument die Absichten von MM zum Ausdruck bringt und dass diese Absichten mit der Definition nach 3.1 übereinstimmen. Außerdem ist eine Positionierung von MM innerhalb der gesamten urbanen Verkehrspolitik sinnvoll, da es sich bei MM-Maßnahmen normalerweise nicht um isolierte Einzelmaßnahmen handelt. Sie treten vielmehr oft als Maßnahmenbündel auf, d.h. in Form von Informationskampagnen in Kombination mit Infrastruktur- und preispolitischen Maßnahmen. Die Kombination von Mobilitätsmanagement (sanfte Maßnahmen) und harten Maßnahmen wie Infrastrukturmaßnahmen und preispolitische Maßnahmen erhöht die Wahrscheinlichkeit eines besseren Ergebnisses bezüglich einer Verkehrsverlagerung.

Wodurch unterscheidet sich MM von anderen lokalen Verkehrsmaßnahmen?

- MM ist auf die Nachfrage und nicht auf das Angebot ausgerichtet.

Der Bau neuer Straßenbahnlinien, Radwege, Straßen etc. gilt nicht als Komponente des Mobilitätsmanagement, da es sich hierbei um angebotsbezogenen Maßnahmen handelt.

HINWEIS Dies spiegelt sich z.B. in der Politik der Niederlande und Schwedens wider, wo in vielen Fällen zuerst das Potenzial des Mobilitätsmanagements eingeschätzt werden muss, bevor die Genehmigung für angebotsorientierte Maßnahmen wie Straßenbau erteilt wird. Auch die Tatsache, dass in den USA und einer Reihe anderer Länder Mobilitätsmanagement als Verkehrsnachfrage-Management (TDM - Travel Demand Management) bezeichnet wird, ist ein Hinweis auf die Nachfrageorientierung.

- Infrastrukturelle Maßnahmen können Mobilitätsmanagement unterstützen.

In vielen Ländern ist Mobilitätsmanagement hauptsächlich standortbezogen. Die Maßnahmen beziehen sich auf Standorte, die Verkehr generieren, wie z.B. Betriebe, Schulen oder Touristenattraktionen. Bei Standorten wie Krankenhäusern oder Business-Parks kann ein MM-Maßnahmenpaket die Entwicklung der Infrastruktur mit einschließen (typische angebotsorientierte Maßnahmen sind z.B. Fahrradabstellplätze, Straßenbahnhaltestellen, Parkplätze und Shuttlebusse). Sie gelten als unterstützende Maßnahmen zur MM-Strategie.

- **Mobilitätsmanagement muss nicht auf einen Standort beschränkt sein.**

Instrumente, die im gesamten Gebiet einer Stadt, einer Region oder sogar eines Landes zum Einsatz kommen wie Carsharing, Car-Pooling, Mobilitätszentralen, Informationspakete für neue Einwohner, Informationskampagnen und die Bündelung verschiedener Serviceleistungen in einem integrierten Tarifsystem werden ebenfalls als MM-Maßnahmen betrachtet.

- Sog. „Sustainable Urban Transport Plans“ (Pläne für einen nachhaltigen städtischen Verkehr) sind per Definition nicht MM, sollten jedoch MM enthalten.

Mobilitätsmanagement erstreckt sich nicht auf das gesamte Spektrum der Verkehrs- und Transportplanung. Die Transportplanung wird zu einem Bestandteil des Mobilitätsmanagements, wenn sie sich auf einen bestimmten Standort bezieht, d.h. z.B. Mobilitätspläne für Betriebe oder Schulen. Spezielle Fahrbahnen für mehrfachbesetzte Fahrzeuge, City-Maut, Parkraummanagement und Straßenbenutzungsgebühren sind keine MM-Maßnahmen, obwohl sie typische nachfrageorientierte Maßnahmen darstellen. Sie können allerdings auf MM-Maßnahmen unterstützend wirken. Da

¹⁾ oder ein vergleichbares Dokument für die anderen Zielgruppen, z.B. grüner Pendlerplan für Unternehmen, Standortmobilitätsplan für Veranstalter.

Parkraummanagement häufig ein wichtiges Element des standortbezogenen Mobilitätsmanagements ist, stellt es als Bestandteil eines Pakets von MM-Maßnahmen einen integralen Teil des Mobilitätsmanagements dar.

— **Verkehrssystemmanagement gilt nicht als Bestandteil des Mobilitätsmanagements.**

Unter MM-Maßnahmen fallen jedoch die Komponenten des Verkehrsmanagements, die die Nachfrage beeinflussen und die Einstellungen der Verkehrsteilnehmer ändern, insbesondere wenn sie bewirken, dass Alternativen zum Auto attraktiver werden. Dies geschieht beispielsweise durch Echtzeitinformationen über Abfahrtszeiten von Zügen per Mobilfunk, per Internet oder Navigationssysteme.

— Bewusstseinsbildende Maßnahmen, Mobilitätsunterricht und Marketing im Bereich nachhaltiger Verkehrsarten gelten als Bestandteil des Mobilitätsmanagements.

Diese Maßnahmen bilden den Kern von MM. Einige Theoretiker im Bereich des Mobilitätsmanagements sind der Ansicht, dass hier deutlich zu unterscheiden ist. In der Praxis ist es jedoch fast unmöglich, Grenzen zu ziehen.

— Mobilitätsmanagement umfasst Gütertransport, wenn dieser standortbezogen ist und die Maßnahmen hinsichtlich des Güterverkehrs Teil eines Mobilitätsplans sind, der sich auch auf Personen erstreckt. In jedem Fall beinhaltet MM die Gepäck-Beförderung. Bei der Nichterfüllung dieser Bedingungen fällt die Organisation des Gütertransports jedoch unter die Logistik, die bereits als hoch spezialisierte Branche etabliert ist.

— Gesetzgebung sowie preisliche Positiv- und Negativanreize gelten als Komponenten des Mobilitätsmanagements, wenn sie konkrete MM-Maßnahmen wie in o.g. Abgrenzung erfasst unterstützen.

Ein MM-Strategiedokument ist nur dann ein nützliches Instrument, wenn es von den lokalen Entscheidungsträgern in Bezug auf MM (z.B. Leiter der Verkehrsabteilung, für MM verantwortlicher Stadtrat, Bürgermeister) MM formell anerkannt wird, regelmäßig aktualisiert wird, mit dem rechtlichen und gesetzlichen Rahmen übereinstimmt und mögliche Umweltveränderungen berücksichtigt. Ein qualitativ gutes MM-Strategiedokument geht auch auf politische Bereiche außer Verkehr und Mobilität (wie z.B. Planung, Umwelt, Wohnungsbau, Wirtschaft, Kommunikation, Tourismus) ein.

4.4.4 Element 3: Führung

Eine starke Gesamtkoordination oder Führung ist zur Organisation des Mobilitätsmanagementprozesses erforderlich. Eine Person (der Mobilitätsmanager oder MM-Koordinator) oder ein Team aus MM-Managern sollte für die Entwicklung/Bestätigung und Verbreitung der MM-Vision, die Überzeugung der zuständigen Entscheidungsträger und Meinungsführer vom Nutzen von MM und die Koordination der MM-Partnerschaften und der laufenden MM-Aktivitäten verantwortlich sein. In der Praxis kann dieser Führungsverantwortliche aus der lokalen Politik stammen, d.h. der Bürgermeister einer Stadt persönlich oder der für Transport zuständige Stadtrat könnten der Hauptinitiator für MM sein und durch ein MM-Team auf administrativer Ebene unterstützt werden. Dieser Führungsverantwortliche kann auch eine Person sein, die in einer Stadtabteilung tätig ist (wie z.B. Abteilung Verkehr, Umwelt oder Kommunikation). Es ist auch gut denkbar, dass diese Person Unterstützung von der politischen Ebene erhält.

Um eine echte MM-Führung handelt es sich, wenn es eine zentrale Person oder eine Gruppe von Personen gibt, die die Gesamtverantwortung für die MM-Strategie übernimmt, das MM-Team bei der täglichen Arbeit motiviert, außerdem aktiv am Entwurf des Strategiedokuments für MM beteiligt ist und jedes Mal konsultiert wird, wenn in Folge bedeutender Entwicklungen MM-Maßnahmen und -Dienstleistungen erforderlich sind. Die Person oder Gruppe von Personen wird in ihrer Rolle anerkannt und beteiligt sich an regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken zum Austausch von Erfahrungen.

4.5 Komponente 2 – Strategie

4.5.1 Allgemein

Das für MM zuständige Team muss im Rahmen eines umfassenden MM-Strategiedokuments, in dem Mobilitätsmanagement, seine Vision und Ambitionen in Zusammenhang mit der lokalen Verkehrssituation erklärt werden und das auf politischer Ebenen bekannt und anerkannt ist und auf öffentlicher Unterstützung basiert, die zu verfolgende MM-Strategie entwickeln.

- Ein konkretes MM-Programm ist erforderlich, wenn eine Mischung aus Maßnahmen umzusetzen ist. Eine solche Mischung beinhaltet sowohl MM-Maßnahmen als auch unterstützende Maßnahmen. Dabei ist der richtige Zeitpunkt für diese Maßnahmen zu berücksichtigen und deren jeweilige Priorität festzusetzen. Die Mischung aus Maßnahmen muss sich gut in die Gesamtplanung der Stadt im Bereich städtischer Verkehr (SUTP - City's Sustainable Urban Transportation Plan) einfügen.
- Partnerschaften sind zu gründen und soweit wie möglich zu formalisieren. Die Kommunikation mit den Partnern muss hergestellt und organisiert werden. Diese Partnerschaften sind besonders wichtig für standortbezogene Maßnahmen.
- Die interne Organisation muss an das Programm angepasst sein und es muss u.a. auf folgende Fragen eingegangen werden:
 - Verfügt das MM-Team über ausreichend Arbeitskräfte, um die Mischung aus Maßnahmen umzusetzen?
 - Entspricht die Zusammensetzung des Teams den Anforderungen?
 - Werden Schulungsmöglichkeiten angeboten?
- Das Budget muss geplant werden.

4.5.2 Element 4: Mobilitätsmanagementprogramm

Um Ziele in Bezug auf eine Verkehrsverlagerung zu erreichen, sollte der Schwerpunkt nicht auf einer Verkehrsart allein liegen. Verbesserungen müssen auf dem Wege einer multimodalen Mobilitätsmanagementstrategie stattfinden, um Zugänglichkeit für Alle sicherzustellen. Gleichzeitig sollte die Strategie sich nicht nur auf einen Reisezweck konzentrieren. Das langfristige MM-Programm einer Stadt oder Organisation sollte eine Kombination aus z.B. Pendlerfahrten, Schulwegfahrten und Freizeifahrten umfassen. Das bedeutet, dass verschiedene Segmente anvisiert werden: Bürger und Besucher, Pendler und Angestellte, Studenten und Schüler mit ihren Eltern; es werden sowohl standortbezogene Maßnahmen als auch solche im gesamten Gebiet einer Stadt berücksichtigt. Der Geltungsbereich eines MM-Programms muss auf langfristige Sicht multimodal und mehrfach unterteilt sein. In kurzfristiger Planungshinsicht kann es jedoch nötig sein, begrenzte Ressourcen ausschließlich für bestimmte Problembereiche einzusetzen (Konzentration auf nur eine Verkehrsart oder wenige Hauptzielgruppen).

Das MM-Programm muss in jedem Fall mit der gesamten MM-Strategie, den Gesamtzielen und der übergreifenden Verkehrsstrategie übereinstimmen. Die Ziele von MM-Dienstleistungen sollten in wechselseitiger Beziehung zu den Zielen nachhaltiger Entwicklung in den Bereichen Gesundheit, Landnutzung, lokale Wirtschaft und anderen Bereiche stehen. Das Programm sollte auf einem Konsens zwischen allen an der Implementierung beteiligten Partnern basieren. Es sollte aus einer Mischung aus kurz-, mittel- und langfristigen MM-Maßnahmen bestehen, wobei der Wahl der Maßnahmen eine Bewertung bereits vorhandener MM-Maßnahmen zu Grunde liegen sollte. Es kann erforderlich sein, eine Risikobewertung und Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen sowie Prioritäten für Maßnahmen festzulegen. Kontakte zu anderen Städten oder Organisationen mit den gleichen MM-Programmen ermöglichen Erfahrungsaustausch und realistische Zielsetzungen.

4.5.3 Element 5: Partnerschaften

Planung und Implementierung von Mobilitätsmanagement-Dienstleistungen bedeutet auch die Vereinigung von lokalen Kräften und Interessensgruppen zur möglichst effizienten und effektiven Erreichung des zentralen Ziels der Realisierung nachhaltiger Mobilität in der Stadt. Wichtige Interessengruppen und damit potentielle Partner bei der nachhaltigen Mobilität der Stadt können sein:

- die öffentlichen Verkehrsbetriebe vor Ort (Bus, Zug, U-Bahn, bedarfsorientierte Systeme),
- lokale Vereinigungen zur Vertretung der Bedürfnisse und Interessen von Radfahrern und Fußgängern, Autofahrern und Nutzern öffentlicher Verkehrsmittel,
- die Hauptverkehrsverursacher in der Stadt und ihre Vertreter oder Lobbygruppen (wie Einzelhandelsorganisationen, Schulgemeinde, private Unternehmen, Krankenhäuser, Veranstalter), Organisationen und Vereine zur Bürgervertretung (z.B. Senioren- und Jugendvereine, Anwohnervereinigungen, verschiedene Beratungsstellen),
- Umwelt-, Touristen- und Freizeitorganisationen,
- Verkehrsbehörden auf höherer Ebene (regional oder bundesweit), örtliche Polizei etc.

Die Auswahl der richtigen Partner, die Zuweisung der richtigen Aufgaben sowie die anschließende Pflege der Partnerschaften sind wichtig, um Fortschritte in Richtung eines nachhaltigeren Verkehrsverhaltens bei allen Einwohnern und Besuchern der Stadt zu erzielen. Das MM-Team der Stadt oder Organisation sollte in regelmäßigen Abständen eine Bewertung der bestehenden MM-Partnerschaften durchführen.

Partnerschaften in Bezug auf MM-Dienstleistungen und MM-Maßnahmen können in Form von Arbeitsgruppen mit eindeutig definierten Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben für alle beteiligten Parteien und einer gesicherten Beteiligung Aller formalisiert werden. Im Rahmen einer Partnerschaft muss eine Vielzahl an Aufgaben und Rollen verteilt werden, wie z.B. Abgabe von Beiträgen oder Feedback zu geplanten MM-Aktivitäten, Bereitstellung von Arbeitskräften oder materieller Unterstützung zur Umsetzung der Maßnahme, Finanzierung oder einer Mischung dieser Aufgaben. Transparente Kommunikationskanäle werden zum

Austausch von Informationen zwischen Partnern (z.B. Versammlungen, IT-Tools für Kommunikationszwecke) sowie zur Berücksichtigung gegensätzlicher Interessen verschiedener Interessensgruppen benötigt.

4.5.4 Element 6: Personal

Die Aufgaben und erforderlichen Fähigkeiten eines MM-Teams einer Stadt sind weitreichend. Das Mobilitätsmanagement-Team muss über Kenntnisse auf dem Gebiet Verkehr sowie Marketing- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Da konstruktive Kooperation zwischen verschiedenen Stadtabteilungen und öffentlichen und privaten Partnern außerhalb der Stadtverwaltung zum Kern von MM gehören, sind außerdem organisatorische Fähigkeiten essentiell. Die Zusammensetzung des MM-Teams und die Selbstständigkeit des Teams bei den laufenden Mobilitätsaktionen am Standort oder in der Stadt sind für den Erfolg des Mobilitätsmanagements entscheidend.

In kleinen und mittelgroßen Städten gibt es vielleicht nicht einmal ein gesondertes MM-Team: Es kommt immer häufiger vor, dass Mitarbeiter der Verkehrs- und Mobilitätsabteilungen MM-bezogene Aufgaben mit Aufgaben in Zusammenhang mit Verkehrsmanagement, wie z.B. Infrastrukturbewirtschaftung, Vorschriften kombinieren. Damit eine Kontinuität der MM-Dienstleistungen und der implementierten Aktivitäten bewahrt werden kann, sind eine gute Personalplanung und ein gutes Personalmanagement wichtig.

Die Management von Personal für MM umfasst viele Aspekte. Zu aller erst müssen ausreichend Zeit und ausreichende Mittel für die Umsetzung der im Rahmen des MM-Programms geplanten Mobilitätsmanagement-Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Der zweite Aspekt ist die Bewahrung von Kontinuität bei der MM-Implementierung mit den aktuellen MM-Mitarbeitern. Drittens ist umfassendes Fachwissen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Transport und Verkehr, Marketing und Kommunikation erforderlich. Wenn dies in der eigenen Stadtverwaltung nicht vorhanden ist, müssen bestimmte Aufgaben extern vergeben werden.

4.5.5 Element 7: Budget

Zu den Eigenschaften von MM-Dienstleistungen und -Aktionen gehört, dass keine umfangreichen infrastrukturellen Investitionen erforderlich sind, welche einer sorgfältigen Planung weit im Voraus, bevor mit dem Bau und der Implementierung begonnen werden kann, bedürfen. Außerdem setzt sich das Budget für MM üblicherweise aus kleineren Teilen zusammen, die aus verschiedenen Haushaltslinien von verschiedenen beteiligten öffentlichen und privaten Partnern stammen. Weiterhin macht Arbeitszeit häufig den Hauptteil der Kosten für die MM-Dienstleistungen und -Aktivitäten aus. Außerdem sind Logistikkosten sowie die technologische und materielle Unterstützung verschiedener Stadtabteilungen zu berücksichtigen. Auf Grund des verstreuten Charakters des MM-Budgets, wird dem Budget in der Planungsphase weniger Aufmerksamkeit gewidmet, insbesondere auf langfristige Sicht. Trotzdem ist die Dokumentation des gesamten Budgets von großer Wichtigkeit, um die Kosten-Effizienz der durchgeführten MM-Dienstleistungen und -Aktivitäten zu bestimmen und zu bewerten.

Wichtig in Zusammenhang mit diesem Element ist die Frage, ob das Budget für die geplanten Maßnahmen und Dienstleistungen ausreicht. Außerdem muss sichergestellt werden, dass alle möglichen Finanzierungskanäle untersucht und ausgeschöpft werden. Dies umfasst auch Zuschussmöglichkeiten außerhalb der eher traditionellen „verkehrsbezogenen“ Budgetlinien (wie Budgets für Gesundheit, Umwelt oder die Kommunikation der Stadt). Dies kann eine Grundlage für eine neue Partnerschaft darstellen. Das langfristige Finanzierungsbudget muss berücksichtigt werden. Eine weitere zu berücksichtigende Ressource, die für MM-Dienstleistungen typisch ist, ist die logistische Unterstützung. Kommunikations- und Koordinationsmaßnahmen, die den Kern der MM-Maßnahmen bilden, erfordern außerdem neuste Informationstechnologien.

4.6 Komponente 3 – Implementierung

4.6.1 Element 8: Verschiedene Kategorien von MM-Maßnahmen

Mobilitätsmanagementmaßnahmen sind häufig „sanfte“ Maßnahmen. Folgende Kategorien von „sanften“ Maßnahmen wurden im Rahmen des MAX-Projekts [4] definiert:

CWA 99999:2009.5 (E)

- (1) Informationsmaßnahmen
- (2) Werbemaßnahmen
- (3) Maßnahmen im Bereich Organisation und Koordination,
- (4) Bildungs- und Schulungsmaßnahmen
- (5) Standortbezogene Maßnahmen und
- (6) Telekommunikation und flexibles Zeitmanagement.

Diese Maßnahmen konzentrieren sich auf die Bedürfnisse und sind auf die standortcharakteristischen Eigenschaften, wie z.B. Mobilitätspläne von Schulen und Betrieben, abgestimmt. Jede dieser (Gruppen von) Maßnahmen erfordert eine Implementierungsplan mit nach den SMART-Prinzipien (gemäß 4.7.1) formulierten Zielen, einer klaren Aufgabenteilung, einer eindeutigen Festlegung des richtigen Zeitpunkts und einem klaren Budget. Dies ist elementar, um die Auswirkungen beurteilen und daraus lernen zu können. Eine sorgfältige Planung und Implementierung aller individuellen Maßnahmen einschließlich einer guten Dokumentation ermöglicht einen Vergleich der Ergebnisse mit ähnlichen Maßnahmen, die in anderen Städten und/oder an anderen Standorten umgesetzt wurden.

In den folgenden Absätzen werden die Kategorien von Mobilitätsmanagementmaßnahmen näher beschreiben. Weitere Informationen zur Definition individueller Maßnahmen sind in [Anhang A](#) zu finden.

(1) Informationsmaßnahmen

Diese Maßnahmen sind hauptsächlich am Bedarf der Reisenden ausgerichtet. Sie stellen (potentiellen) Reisenden Informationen und Empfehlungen unter Nutzung verschiedener Medien zur Verfügung. Beispiele hierfür sind u.a.:

- Auskunft und Beratung zur Fahrt- und Reiseplanung der lokalen Mobilitätszentralen.
- fahrtspezifische Informationen, die unter Ausnutzung verschiedener Technologien vor und während der Fahrt bereit gestellt werden.
- Marketing für nachhaltiger Verkehrsarten z.B. durch Werbung und Nutzung anderer Marketingtechniken wie etwa Verteilung von Flyern.

(2) Werbemaßnahmen

Werbemaßnahmen basieren im Kern auf der Idee, die Menschen zur selbständigen Änderung ihrer Verhaltensweise anzuregen, was durch Veränderung des Verkehrsbewusstseins, Förderung von Alternativen zum Auto sowie durch Bereitstellung geeigneter Informationen erfolgt. Es werden also keine zusätzlichen Alternativen zur Autonutzung angeboten, sondern es wird aktiv angestrebt, das Bewusstsein über bestehende Alternativen zu stärken und dazu anzuregen, diese auch zu nutzen. Diese Maßnahmen umfassen:

- individuelle Mobilitätsberatung als Unterstützung zur Veränderung des eigenen Mobilitätsverhaltens und zur möglichen Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel.
- Werbekampagnen und andere Aktionen (z.B. der europäische autofreie Tag), die dazu anregen sollen, zu Fuß zu gehen, Rad zu fahren oder den ÖV zu nutzen (manchmal im Zusammenhang mit Kampagnen für einen gesunden Lebensstil).
- An eine bestimmte Zielgruppe gerichtete Werbung für alternative Verkehrsmittel und für die Reduzierung bzw. Kombination von Fahrten. Das können auch Schul-Projekte von ÖV-Unternehmen sein, oder Projekte in denen die Haushalte eines bestimmten Gebiets mit Informationen (wie z.B. lokale Reiseführer oder Einkaufsführer) versorgt werden, um die Anwohner zur Änderung ihres Mobilitätsverhaltens anzuregen.

Beispiele dafür sind die Kampagne „Mit dem Rad zur Arbeit“, die breit angelegt in Dänemark, Deutschland (Cycling to work campaign²) und in Österreich durchgeführt wird, die Kampagnen „Met Belgerinkel naar de Winkel“ („Mit Klingelgeläute zum Einkaufen heute“) in Flandern oder das Programm zur Änderung des Verkehrsbewusstseins und der Verhaltensweisen für neue Einwohner, das in München umgesetzt wird.

(3) Maßnahmen im Bereich Organisation und Koordination

In dieser Kategorie werden verschiedene Arten von MM-Dienstleistungen in einem bestimmten Gebiet angeboten, organisiert und koordiniert, um dort Alternativen zum motorisierten Individualverkehr anzubieten, wie z.B.

- Organisation der Bildung von Fahrtgemeinschaften durch regionale oder überregionale Carsharing-Dienstleistungen. Fahrer und potenzielle Mitfahrer mit gemeinsamem Fahrtziel werden zusammengebracht.
- Serviceleistungen im Bereich Carsharing (sowie flexible Radverleih-Systeme) bieten eine Alternative zum Besitz eines eigenen Autos (oder Fahrrads), indem Autos oder andere Fahrzeuge vor Ort, an einem für den Nutzer günstigen Standort gemietet werden können. Durch Voranmeldung und Mitgliedschaft in einer Art Club erfolgt die Reservierung und Anmietung bei dieser Form des „Auto-Teilens“ sehr schnell, normalerweise per Internet, und das Fahrzeug wird per Fernkommunikation zur Verfügung gestellt.
- Bedarfsorientierte ÖV-Services, manchmal auch unter der Bezeichnung „Paratransit“ geführt, sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz als Anrufsammeltaxi und in den Niederlanden als „Treintaxi“ (Sammeltaxi für Bahnreisende) bekannt.

(4) Bildungs- und Schulungsmaßnahmen

Diese Maßnahmen beziehen sich auf die Integration des Mobilitätsmanagements in das Bildungssystem sowie die Schulung von Mitarbeitern im Bereich des Mobilitätsmanagements. Beispiele hierfür sind u.a.:

- Schulungen für Mitarbeiter von Hotels oder Einkaufszentren, damit sie die Kunden über Mobilitätsmöglichkeiten informieren können.
- Kurse im Bereich Mobilitätsmanagement für Zielgruppen wie z.B. Mobilitätskoordinatoren und das Personal einer Mobilitätszentrale.
- Bildung im Bereich Mobilität, wobei Mobilität und Mobilitätsmanagement mit dem Ziel der Reduzierung der Autonutzung in Lehrprogrammen von Schulen und anderen Bildungseinrichtungen aufgenommen werden.

(5) Standortbezogene Maßnahmen

In vielen Ländern umfasst Mobilitätsmanagement hauptsächlich Maßnahmen, die sich auf konkrete verkehrserzeugende Standorte beziehen – wie beispielsweise Betriebe, Schulen, Austragungsorte von Konzerten, Sport- und Freizeitveranstaltungen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Freizeitanlagen etc. In diesem Fall zielt Mobilitätsmanagement darauf ab, das Mobilitätsverhalten der Nutzer dieser Orte zu beeinflussen. Zu dieser Kategorie zählen viele verschiedene Maßnahmen, z.B.:

- Der schulische Mobilitätsplan ähnelt anderen standortbezogenen MM-Maßnahmen, wobei in der Regel Kinder, Eltern, Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem größerem Maße einbezogen werden, sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung.
- Standortbezogene Dienstleistungen und Infrastruktur – abgestimmt auf die Art des jeweiligen Standorts und die Personen, für die dieser das Fahrtziel ist – wie Fahrradabstellplätze, Einrichtungen für Fußgänger am Gelände, Straßenbahnhaltstellen, Parkplätze, Shuttlebusse, Firmenbusse, erweiterte Bus-Dienste, Park & Ride-Möglichkeiten oder *Van-Pooling* (Gruppennutzung von Kleinbussen).

²) weitere Informationen auf: www.eltis.org

(6) Telekommunikation und flexibles Zeitmanagement.

Organisationen und andere Träger können bestimmte nachfragereduzierende Maßnahmen ergreifen, indem Fahrten z.B. durch Telekommunikation und/oder die Umorganisation von Arbeit ersetzt werden. Beispiele hierfür sind u.a.:

- Änderung der Anzahl an Terminen für Patienten eines Krankenhauses, um eine bestimmte Behandlung durchzuführen.
- Änderung der Anzahl an Ämtergängen, um bestimmte Verwaltungsprozeduren wie z.B. Geburteneintragungen oder Grundbuchanmeldungen vorzunehmen.
- Einkäufe, Arbeit, soziale Kontakte sowie verschiedene Dienstleistungen können per Telefon oder Internet von zu Hause erledigt werden, ohne dass dazu Fahrten notwendig sind.
- Änderung der Öffnungszeiten bestimmter Organisationen, um das Verkehrsaufkommen zu Spitzenzeiten zu reduzieren, Einführung von Gleitzeit oder Reduzierung der Arbeitstage pro Woche. Im letztgenannten Fall wird die Zahl der Arbeitsstunden pro Tag erhöht, während die Zahl der Arbeitstage pro Woche oder Monat reduziert wird. Dadurch kann die Gesamtfahrzeit reduziert werden.

4.6.2 Element 9: Unterstützende Maßnahmen

Obwohl sich diese Maßnahmen nicht unbedingt zur direkten Steuerung des Mobilitätsverhaltens eignen, können sie einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität von MM-Maßnahmen haben. Sie können die Kosten für Fahrten mit dem Auto oder anderen Verkehrsmitteln beeinflussen und das Umfeld förderlicher für die Einführung MM-Maßnahmen machen. Obwohl die Auswirkungen dieser Maßnahmen für den Endnutzer nicht unmittelbar spürbar sein müssen, können sie Einfluss auf sein Mobilitätsverhalten haben. Aus diesem Grund werden sie hier als unterstützende Maßnahmen bezeichnet.

— Parkraummanagement

durchgeführt zur Reduzierung des Angebots an Parkplätzen und/oder zur Steuerung eines eingeschränkten Angebots. Ziel ist es, die Anzahl der Personen, die mit dem Auto zu einem Standort fahren, zu verringern (Festlegung der Preise, Genehmigungen, Einschränkungen, Ausgleichszahlungen). (siehe [Anhang A](#))

— Integration von MM in den Planungsprozess

In den meisten Ländern sind Baugenehmigungen für Bauvorhaben verpflichtend. In einigen Ländern kann die öffentliche Hand im Genehmigungsprozess den Bauherrn zur Implementierung von MM-Maßnahmen anregen oder die Umsetzung dieser Maßnahmen fordern. Anders gesagt können die Genehmigungen im Planungsprozess manchmal (in Abhängigkeit von Rechtssystem und der Praxis im jeweiligen Mitgliedsstaat) an bestimmte Anforderungen gegenüber dem Bauherrn, Eigentümer und/oder Mieter gebunden sein. Diese zielen darauf ab, die Verkehrsauswirkung des neuen Objekts zu minimieren, indem im Rahmen des Projektes eine oder mehrere Maßnahmen der Kategorie „standortbezogene MM-Maßnahmen“ umgesetzt werden.

— Hypotheken und Kredite in Abhängigkeit vom Standort

niedrigere Zinsen im Falle eines Hauskaufes an einem Ort, an dem die Abhängigkeit vom Auto geringer ist.

— Angebot integrierter Tarifsysteme

kombinierte Nutzung verschiedener Verkehrsmittel oder Kombi-Tickets, die gleichzeitig Eintrittskarte für eine Veranstaltung und Fahrschein für die öffentlichen Verkehrsmittel sind.

— Kombi-Karten/-Tarife

die Teilnahme am Carsharing gestattet einen Preisnachlass bei Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln und umgekehrt; ähnliche Ansätze gibt es bei Anrufsammeltaxis sowie beim Fahrradverleih (z.B. Fahrräder als öffentliche Verkehrsmittel in den Niederlanden (OV-Fiets)).

4.7 Komponente - Überwachung und Evaluierung

4.7.1 Element 10: Ergebnisse für die Anwender und die Gesellschaft

Neben einem ausgereiften Implementierungsplan für jede implementierte MM-Maßnahme trägt ein angemessener Evaluierungsplan zur Gesamtqualität des durchgeführten Mobilitätsmanagements bei. Ein solcher Plan sollte die Leistungsindikatoren zur Messung des direkten Ergebnisses aller Maßnahmen und Dienstleistungen beinhalten (MaxSumo, ebenfalls im Rahmen des Projekts MAX entwickelt, bietet ein Tool zur Überwachung und Evaluierung von MM-Maßnahmen). Außerdem sollten darin Wirkungsindikatoren definiert sein, die Einblick in die Wirkung von Maßnahmen im Bereich nachhaltiger Verkehr bieten, wie beispielsweise Modal Shift, CO₂- und Feinstaubreduktion, Verbesserung der Verkehrssicherheit (d.h. sekundäre Ergebnisse).

Verschiedene Leistungsindikatoren bilden die Grundlage dieses Elements für ein QMSMM-Audit. Für eine effektive Bestimmung der tatsächlichen Leistung im Rahmen eines solchen System sind MM-Ziele mit bestimmten Zeitbeschränkungen und messbaren Leistungsparametern einzuführen, so genannte „SMART-Tags“. Das Akronym SMART steht für folgende Attribute:

S	Spezifisch	Das heißt, die Ziele müssen exakt sein.
M	Messbar	Die Ergebnisse können gemessen und mit der ursprünglichen Zielsetzung verglichen werden.
A	Angemessen	Das heißt, die Ziele sind realistisch und nicht auf einem zu hohen Niveau angesiedelt oder mit minimaler Anstrengung zu erreichen.
R	Realistisch/relevant	Das Ziel muss mit den verfügbaren Ressourcen erreichbar sein und zudem relevant (sachdienlich) sein.
T	Terminiert	Für jedes Ziel muss es eine klare Terminvorgabe geben. Außerdem ist innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens eine Überprüfung durchzuführen. Alle Beteiligten müssen diesen Termin sowie den für die Überprüfung vorgesehenen Zeitpunkt kennen.

Potentielle Indikatoren, z.B. für Mobilitätspläne für Betriebe

— Indikatoren in Zusammenhang mit dem Arbeitsweg:

- Zunehmende Inanspruchnahme der lohnbezogenen Fahrradfinanzierung;
- Zunahme bei den Mitarbeitern, die nachhaltige Verkehrsmittel für den Arbeitsweg nutzen;
- Rückgang der auf dem Parkplatz der Arbeitsstätte geparkten Autos (sofern vorhanden) oder Rückgang der Anzahl von (gemieteten) Parkplätzen, die der Betrieb benötigt.

— Indikatoren in Zusammenhang mit Geschäftsreisen:

- Zunehmender Anteil der Kosten für öffentliche Transportmittel bei den Spesenabrechnungen;
- zunehmende Geltendmachung der Kilometerpauschale fürs Fahrrad;
- abnehmende Geltendmachung der Kilometerpauschale fürs Auto;
- Rückgang des Anteils für Flugkosten bei den Spesenabrechnungen;

- Rückgang der Fahrten zwischen verschiedenen Niederlassungen.
- Sonstige Indikatoren:
 - erhöhte Mitarbeiterbindung/reduzierte Personalfuktuation;
 - verstärkte Berücksichtigung des Faktors Work-Life-Balance (ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben) in der erweiterten Firmenpolitik.
- Indikatoren in Zusammenhang mit Ergebnissen
 - reduzierter CO₂-Ausstoß;
 - Reduktion der Kosten für betriebseigene Parkplätze (z.B. Firmenfahrzeuge, Optimierung von Car-Pooling).

Ausreichend Zeit und Mittel für die Durchführung aller Messungen, die Sammlung von Informationen, Analyse und Berichterstattung müssen eingeplant werden .

Zu aller erst sollte eine Stadt Ziele und Leistungsindikatoren für die einzelnen formulierten Maßnahmen gemäß den Grundsätzen von SMART festlegen. Eine Betrachtung von Zielen und Ergebnissen ähnlicher MM-Maßnahmen in vergleichbaren Organisationen kann hier nützlich sein. Außerdem muss eine Referenzmessung durchgeführt und ein Überwachungssystem eingerichtet werden, zur Sammlung aller Informationen zu Input-, Output- und Ergebnisindikatoren und zur Dokumentation aller relevanten Hintergrundinformationen, die sich positiv oder negativ auf die MM-Ergebnisse auswirken können. Für die Erhebung und Analyse dieser Daten muss ausreichend Fachwissen vorhanden sein, d.h. Erfahrungen mit der Durchführung von Studien, Analyse von Datenbanken. Außerdem muss eine transparente Berichterstattungsstrukturen zur Präsentation der Produkte und Ergebnisse eingeführt werden.

4.7.2 Element 11: Feedback von Interessensgruppen

Informationen zu Ausgang und Wirkung haben nur dann einen Nutzen, wenn sie auch interpretiert, diskutiert und für weitere Verbesserungen genutzt werden. Daher müssen die Ergebnisse mit dem Mobilitätsmanagement-Team besprochen, an alle Beteiligten zurückgegeben und der breiten Öffentlichkeit und der politischen Ebene mitgeteilt werden. Auf lange Sicht verbessert eine solche Transparenz in Bezug auf die Ergebnisse von Mobilitätsmanagement die Einstellung der Öffentlichkeit gegenüber Mobilitätsmanagement und nachhaltigem Verkehr im Allgemeinen und kann langfristig Haushaltlinien sichern.

4.7.3 Element 12: Managementprüfung

In regelmäßigen Abständen muss die Arbeitsweise des Mobilitätsmanagement-Teams zusammen mit allen Beteiligten bewertet werden. Dabei sollte Abstand von Erfolgen und Niederschlägen des Projekts genommen werden und stattdessen die Stärken und Schwächen der laufenden Praxis und der Ablauforganisation des MM-Teams und der wichtigsten Partnerschaften mit Blick auf Strategie, Planung, Implementierung und Evaluierung betrachtet werden. Das Ziel besteht darin Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität zu bestimmen.

Verfügt die Stadt über ein Auditsystem oder ein System zur Managementbewertung, kann dieses zu regelmäßigen Zeitpunkten eingesetzt werden. Ergebnisse früherer Managementbewertungen werden auf die Methode, Strategie, Implementierung und Überwachung sowie Evaluierung übertragen. Verschiedene Ebenen (Geschäftsleitung, politische Ebene, die wichtigsten Partner und Interessensgruppen) können ihre Mitarbeit an solchen regelmäßigen Managementbewertungen zusagen. Auch ein eventuell durchgeführtes Benchmarking mit anderen vergleichbaren Organisationen/Städten auf Grundlage deren eigener Bewertungsberichte kann nützlich sein.

5 QMSMM-Bewertungsverfahren

5.1 Einleitung

In Punkt 4 wurden die Grundlagen des QMSMM in Form der 12 Elemente oder Qualitätskriterien beschrieben sowie eine Entwicklungsleiter, die als ungefährender Anhaltspunkt für die einzelnen Stadien beim Erreichen von umfassender Qualität dient. In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie eine Kombination dieser beiden Elemente für Bewertungsverfahren eingesetzt werden kann.

Das Grundkonzept solcher Verfahren besteht in einer Bewertung des aktuell umgesetzten Mobilitätsmanagements der Stadt mit all seinen Aspekten und ihrer Nutzung als Orientierungshilfe für weitere Verbesserungen. Des Weiteren sollten sie anspruchsvoll, durchführbar und für die Stadt dienlich sein, unabhängig vom aktuellen Status des MM-Ansatzes.

HINWEIS Eine Stadt zum Beispiel, die gerade erst einen erfolgreichen autofreien Tag organisiert hat (mit hoher Beteiligung bei den Bürgern und positivem Feedback von Politikern), aber nur wenig oder gar nichts über das MM-Konzept weiß, sollte nach Durchführung des QMSMM-Audits von der ganzen Bandbreite der übrigen MM-Maßnahmen, standortbezogen oder im gesamten Gebiet der Stadt, inspiriert werden und eine Orientierungshilfe erhalten für eine systematischere Vorgehensweise bei der Investition in Mobilitätsmanagement.

Eine Stadt hingegen, die sich schon seit Jahren mit Mobilitätsmanagement befasst - das heißt, das MM-Konzept ist bei den lokalen Politikern und Stadträten bekannt - sollte dazu in der Lage sein, ihren aktuellen Status in Bezug auf das Mobilitätsmanagement zu bewerten und ihre Ergebnisse an anderen erfahrenen Städten in Europa zu messen und für ihre gute Leistung anerkannt werden.

Daher werden in Abhängigkeit von den Ambitionen der Stadt, dem anerkannten aktuellen Status des QMSMM, dem Niveau des politischen Bewusstseins zu MM in der Stadt und der Durchführbarkeit in finanzieller Hinsicht verschiedene Auditverfahren definiert.

In den folgenden Absätzen werden fünf verschiedene Verfahren beschrieben, angefangen mit dem am wenigsten anspruchsvollen, das den kleinsten Aufwand erfordert, bis hin zu einem äußerst anspruchsvollen Verfahren, das einen höheren Zeitaufwand und ein größeres Budget erfordert.

5.2 Interne Bewertung

5.2.1 Selbstbewertung

Das erste Verfahren ist ein kurzer, strukturierter Fragebogen, der als erste und schnelle Bewertung des Qualitätsstatus' des Mobilitätsmanagements in der Stadt dient. Der Fragebogen besteht aus 24 Fragen, die sich auf die 12 Elemente des Qualitätsmanagementsystems für MM beziehen (nach [Abbildung 1](#)). Nach Beantwortung der 25 Fragen anhand einer 5-Punkte-Skala - was nicht mehr als eine halbe Stunde dauert - erhält der Befragte eine grobe Orientierung über die allgemeine Bewertung des Qualitätsstatus' der Stadt beim Mobilitätsmanagement. Diese allgemeine Bewertung hat jedoch lediglich vorläufigen Charakter.

Der Hauptzweck dieses Fragebogens besteht darin, den Mobilitätskoordinator einer Stadt auf einfache und schnelle Weise mit den Qualitätsmanagementkriterien vertraut zu machen und als Ergebnis ein grobes Gesamtbild des MM in der Stadt zu erhalten und dabei das weitere Spektrum der 12 Elemente anklingen zu lassen. Der Fragebogen dient so als erster Vorgeschmack auf die weiter unten beschriebenen „echten“ Auditverfahren. Daneben bietet er dem Mobilitätsmanager/-koordinator ein mögliches Mittel, um das Thema an andere lokale Interessensgruppen für MM, das MM-Team, die Hauptentscheidungsträger für MM und zentrale Angelegenheiten der Gemeinde heranzutragen und sie zur Teilnahme an einem internen oder externen Auditverfahren zu überzeugen. Der Fragebogen ist in [Anhang B](#) zu finden.

5.2.2 Kleines internes Audit

Dieses Verfahren zur Selbstprüfung basiert auf einem Fragebogen und einem Bewertungsmechanismus. Der Fragebogen ist in [Anhang C](#) enthalten. Die an diesem Auditverfahren beteiligten Personen sind der MM-Koordinator oder -Manager der Stadt und das MM-Team. Das MM-Team besteht aus allen Personen in einer Stadt, in deren Aufgabenbeschreibung MM eine Rolle spielt (dies kann sowohl ausschließlich als auch in

Kombination mit anderen Aufgaben sein, wie es zumeist in kleineren Städten der Fall ist). Der Kern des MM-Teams ist in den meisten Fällen in der Verkehrsabteilung der Stadt angesiedelt. Öffentliche und private Partner für MM, andere Interessengruppen und die politische Ebene sind an diesem kleinen Verfahren nicht direkt beteiligt. Sie sollten jedoch indirekt über die Durchführung des Audits und die Ergebnisse bestmöglich informiert werden, da dies das Team bei der Untermauerung und der Rechtfertigung vorgeschlagener Verbesserungsmaßnahmen unterstützen kann. Die Verbesserungsmaßnahmen können außerdem zum Ziel haben, eine stärkere Beteiligung bestimmter Interessensgruppe zu erreichen und sie als Partner bei der MM-Strategie und -Praxis zu gewinnen. Dies führt zum internen Auditverfahren nach 5.4. Die Kosten für die Durchführung dieses Verfahrens sind minimal. Die einzelnen MM-Mitarbeiter der Stadt müssen lediglich die Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens und für zwei oder mehr Treffen zur Besprechung der Ergebnisse investieren. Ein Mitarbeiter, der MM-Koordinator/-Manager oder ein anderes Mitglied des MM-Teams, sollte die Rolle des Moderators und Protokollführers für das interne Audit übernehmen (eine schrittweise Anleitung ist in [Anhang D](#) enthalten). Der Auditbericht, der aus diesem Verfahren hervorgeht, besitzt lediglich interne Gültigkeit zwischen dem MM-Team und dem MM-Koordinator. Eine Messung der Leistung der Stadt im Vergleich zu anderen Städten und ihren MM-Aktivitäten ist nicht möglich.

Der wichtigste Wert des Auditergebnisses für die Stadt besteht daher darin,

- den eigenen Qualitätsfortschritt bei der MM-Leistung rechtzeitig zu messen, die aktuelle Praxis bei MM zu bewerten, eine Liste von Verbesserungsmaßnahmen auf Grundlage dieser Bewertung aufzustellen und die Ergebnisse dieser Verbesserungen in einem weiteren Audit nach ein oder zwei Jahren erneut zu bewerten.
- den MM-Koordinator und das Team dabei zu unterstützen, in der Stadt weitere Schritte in Richtung MM einzuleiten, Fortschritte bei der Bewusstseinsförderung auf politischer Ebene zu erzielen und die volle Unterstützung aller Teammitglieder zu erhalten.
- den MM-Teammitgliedern und ihrem MM-Koordinator die Gelegenheit zu geben, sich aktiv an der Entwicklung der MM-Strategie der Stadt zu beteiligen und das Niveau der laufenden Aktivitäten weiter auszubauen.

Wenn diese kleinen internen Audits nach mehrmaliger Durchführung gute Ergebnisse zeigen oder Verbesserungen auf der Entwicklungsleiter erzielt wurden, kann die politische Ebene auf die gute Leistung aufmerksam werden und das MM-Team höhere Ziele anstreben und erweiterte Selbstprüfungsverfahren anwenden, an denen mehrere Personen beteiligt sind und die stärker nach außen orientiert sind, über die Grenzen der eigenen Verkehrsabteilung hinaus.

5.2.3 Internes Audit

Dieses interne Auditverfahren basiert ebenfalls auf einem Fragebogen (siehe [Anhang E](#)), einem Bewertungsmechanismus und gemeinsamen Gesprächen zwischen dem MM-Team (dieses Mal als eine Stimme) und den wichtigsten MM-Partnern der Stadt. Der Rahmen der beteiligten Personen ist hier größer als beim kleinen internen Audit. Die Initiative zur Einleitung dieser Form von Audit muss von der für Mobilitätsmanagement zuständigen politischen Ebene ausgehen oder zumindest von dieser unterstützt werden. Die beteiligten Interessensgruppen müssen hier mehr Zeit investieren. Der Ausgang des Auditverfahrens hat weitreichendere Gültigkeit und die als Ergebnis des Auditverfahrens aufgelisteten Verbesserungsmaßnahmen beinhalten Partner aus mehreren Bereichen. Der Erfolg und die Gültigkeit des Audits hängen von der Anzahl und dem Rang der Interessengruppen, die am Auditverfahren beteiligten waren und die die Bewertungsergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen des Auditberichts anerkennen, ab. Daher ist die Rolle des internen Auditors als Moderator des Auditprozesses äußerst wichtig. Eine gute Anleitung und Transparenz bezüglich der Vorgehensweise zu einer möglichst effizienten Einteilung der Bewertungsgruppen, zur Vereinfachung des Auditprozesses, zur Konsensbildung, zum Verfassen des Auditberichts sind Schlüssel zum Erfolg. Auch hier ist ein Vergleich mit anderen Städten und deren Leistung nicht möglich, und das Hauptziel bei der Anwendung dieses Audits besteht in einem Vergleich der Effizienz der MM-Strategie der Stadt mit Blick auf die Zeit.

Der wichtigste Wert des Auditergebnisses besteht darin,

- die Perspektive und Ziele von MM in der Stadt von der Verkehrsabteilung auf andere interne und externe Partnerschaften zu auszuweiten und
- bestehende Partnerschaften bei MM in der Stadt zu festigen und nach neuen Partnerschaften Ausschau zu halten.

Dieses Verfahren ist besonders interessant für Städte, die in der allgemeinen Umsetzung von MM-Praktiken sehr erfahren sind oder die bei bestimmten MM-Maßnahmen ausgezeichnete Leistungen verzeichnen und den Spielraum für andere MM-Maßnahmen, sowohl auf standortbezogener Ebene als auch im gesamten Gebiet einer Stadt, erweitern möchten. Abgesehen von der Zeit, die alle Beteiligten investieren müssen, erfordert dieses mittlere Verfahren ebenfalls nur einen geringen Kostenaufwand, da kein externer Auditor beteiligt ist.

5.3 Externes Audit

Wenn eine Stadt das Verfahren nach 5.2.3 einmal oder mehrmals reibungslos angewandt hat, ist sie unter Umständen daran interessiert, ihre eigene MM-Leistung mit anderen Städten in Europa zu vergleichen. Bei diesem Verfahren wird das Audit mit einem externen Auditor als Moderator durchgeführt. Auch hier steht der gleiche Fragebogen im Mittelpunkt des Auditverfahrens, doch die Erhebung, Interpretation und Bewertung von Belegen für die Effizienz der 12 verschiedenen Elemente wird von einem externen Auditor koordiniert. Folglich zählt bei der Bewertung der Qualität der 12 Elemente neben der Stimme des MM-Teams (Verfahren nach 5.2.2) und den Stimmen der Interessensgruppen (Verfahren nach 5.2.3) außerdem die Stimme des externen Auditors. Der externe Auditor ist außerdem für das Verfassen des Auditberichts zuständig.

Der externe Auditor übernimmt die Rolle des internen Moderators des Verfahrens nach 5.2.3 und bringt seine eigene Kompetenz bei der Durchführung eines QMSMM-Audits zur allgemeinen Gültigkeit des Auditberichts mit ein. Ein Vergleich der Qualität der Ergebnisse der Stadt wird nun möglich. Zusätzlich können die vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen vom Wissen und der Sachkenntnis des externen Auditors bezüglich der Effizienz von ähnlichen Maßnahmen, die in anderen Städten umgesetzt wurden, profitieren. Eine Stadt kann sich auch direkt für dieses Auditverfahren entscheiden, aus dem Grund, dass ein externer Auditor dem Auditprozess und dessen Ergebnis gegenüber den Interessensgruppen der Stadt für MM mehr Glaubhaftigkeit verleiht. Der externe Auditor fungiert als objektive Person, die über allen eventuellen internen Befindlichkeiten innerhalb des MM-Teams bzw. zwischen dem MM-Team und anderen Partnern in anderen Abteilungen steht.

Die Aufgabe des externen Auditors könnte folgendermaßen beschrieben werden³⁾:

- Sammlung von Belegen für die 12 verschiedenen Elementen und Aspekte der Checkliste durch bilaterale Kommunikation mit dem MM-Koordinator und dem MM-Team und Analyse von Dokumenten und Informationen zu allen aktuellen vorhandenen Verfahren, Berichten, Protokollen, etc.;
- Treffen mit dem MM-Koordinator und dem MM-Team, um deren Qualitätsbewertungsergebnisse als Ausgangspunkt zu erhalten;
- Teilnahme an einer Reihe weiterer Treffen (kollektiv oder bilateral, im Durchschnitt 5 Treffen) mit den wichtigsten Interessensgruppen für MM und Einholen von deren Einschätzung und Ideen zur Verbesserung von Vorschlägen für Verbesserungsmaßnahmen;
- Konsensustreffen mit dem MM-Koordinator und dem MM-Team;
- Verfassen des Auditberichts und
- Präsentation des Auditberichts beim MM-Team und den wichtigsten lokalen Interessensgruppen für MM.

Das gesamte Verfahren dauert etwa 3 bis 4 Monate. Der Zeitaufwand des externen Auditors während dieser Phase liegt bei etwa 15 Personentagen zusätzlich zum Zeitaufwand der lokalen Handlungsträger für MM.

³⁾ Aufgrund der Erfahrungen bei der Demonstration des QMSMM in Kortrijk im Rahmen des Projekts MAX.

5.4 Zertifizierung und Benchmarking

Bei diesem Verfahren rückt ein Benchmarking in den Mittelpunkt des QMSMM-Audits. Diese Art von Audit ist auf Städte ausgerichtet, die auf der Grundlage eines früheren Auditverfahrens für verschiedene Elemente Phase 4 - Kettenorientierter MM-Ansatz - auf der Entwicklungsleiter erreicht haben und die für bestimmte Leistungselemente den Status von Phase 5 - Umfassendes Qualitätsmanagement - anstreben.

Hier wird das gesamte Verfahren von einem Team aus mindestens 2 externen Auditoren geleitet. Ihre Bewertung bildet die Grundlage für die Überreichung eines MM-Prädikats an die Stadt. Im ersten Schritt analysieren die Auditoren alle Belege für MM-Leistung, die von der Bewerberstadt in einem Standardbewerbungsformular angegeben wurden. Dies Formular ist in seinem Aufbau an den 12 Elementen ausgerichtet. Es bildet den wichtigsten Nachweis. Da einige Elemente in der 4. Phase der Qualitätsentwicklung (systemorientierter und kettenorientierter Ansatz) angesiedelt sind, kann ein Großteil der Belege in Form von Dokumenten und Sekundärmaterial zu Ergebnissen und Wirkung erbracht werden.

Den zweiten Schritt bildet ein Treffen zwischen den 2 Auditoren einerseits und dem MM-Koordinator der Stadt und dem lokalen politischen Verantwortungsträger für MM andererseits. Das Ziel dieses Treffens besteht darin, mehr Hintergrundinformationen und Ausführungen zu den durch das Bewerbungsformular erbrachten Belegen zu erhalten.

Im dritten Schritt können die Auditoren nach ihrem Ermessen zusätzliche bilaterale Befragungen von wichtigen Personen zur Überprüfung des Qualitätsstatus organisieren und eine Standortbegehung durchführen.

Der vierte Schritt besteht aus einem Konsensustreffen der Auditoren, bei dem entschieden wird, ob die Überreichung des MM-Prädikats angebracht ist oder nicht.

Dieses Prädikat hat dann zwei Jahre lang Gültigkeit.

6 Weitere Informationen zu den Auditverfahren

6.1 Einsatz von Fragebogen- und Bewertungsmechanismen in den Auditverfahren

In den Verfahren nach 5.2.2, 5.2.3, 5.3 und 5.4 wird der Einsatz eines Fragebogen- oder Bewertungssystems zur Bewertung der Qualität der einzelnen Elemente vorgeschlagen.

Der Fragebogen und das Bewertungsmodell werden in [Anhang C](#) vorgestellt. Insgesamt besteht dieser Fragebogen aus etwa 90 Fragen, die in 12 Blöcke oder 12 Elemente unterteilt sind.

Zu jedem Element müssen 5 bis 8 Fragen anhand einer 5-Punkte-Skala, die an die Entwicklungsleiter angelehnt ist, beantwortet werden.

- „0“ bedeutet, dass es keinerlei Belege für diesen Aspekt gibt und die Stadt in diesem speziellen Bereich nicht aktiv ist;
- auf der anderen Seite bedeutet „5“, dass die Stadt über ausgezeichnete Belege für diesen Aspekt verfügt; die Stadt arbeitet auf eine systematische und innovative Weise und im Vergleich zu anderen Organisationen wurden gute Ergebnisse erzielt.

Der Befragte ist dazu aufgefordert, seine Antworten zu jedem Element zu begründen, da das Ziel des QMSMM nicht allein darin besteht, das Vorhandensein bestimmter Standardverfahren oder -dokumente zu kontrollieren. Mit diesem Instrument soll bewertet werden, ob diese Verfahren auch zum Prozess der Qualitätsverbesserung von MM in der Stadt beitragen. Daher wird neben der Sammlung von Belegen in Form von Dokumenten und Verfahrensanalysen vorgeschlagen, den Fragebogen als Instrument für einen offenen Diskurs zwischen den wichtigsten Handlungsträgern für MM in einer Stadt einzusetzen. Im Fall einer Stadt, die nur wenig oder gar keine Erfahrung mit MM hat, kann ein offenes Gespräch zwischen dem MM-Koordinator und dem MM-Team über die 12 kritischen Elemente dazu inspirieren, nächste Schritte zu ergreifen. Bei einer Stadt mit mehr Erfahrung erlangt ein solches Gespräch größere Bedeutung, wenn es in

einer größeren Gruppe, die aus dem MM-Team und anderen Partnern für MM besteht, stattfindet. Bei einer Stadt mit einer längeren Tradition im MM ist Benchmarking ein mögliches Ziel.

Der Fragebogen und das Bewertungsmodell richten sich an den MM-Koordinator und die Mitgliedern des MM-Teams. Sie müssen den Fragebogen einzeln ausfüllen. Die individuellen Antworten werden gesammelt, verglichen und zusammengefasst. Bei den Verfahren nach 5.2.2, 5.2.3 und 5.3 werden die Gruppenergebnisse bei der ersten Treffen vorgestellt und unterschiedliche Ansichten weiter diskutiert. Das Ziel besteht darin, für alle 12 Elemente eine standardisierte Bewertung zwischen 0 und 5 zu erreichen. Zu jeder der 12 Bewertungen muss eine einfache Begründung für diese standardisierte Bewertung erbracht werden sowie ein Vorschlag formuliert werden, wie die Qualität in Bezug auf dieses Element weiter verbessert werden kann. Die Begründungen und Ideen für die Verbesserung können auf den besten und schlechtesten Subkriterien (oder Fragen) der Bewertung für jedes einzelne Element aufbauen

Beim Verfahren nach 5.2.2 endet das Audit an dieser Stelle (siehe schrittweise Anleitung in Anhang D).

Bei den Verfahren nach 5.2.3 und 5.3 wird die Bewertung des MM-Koordinators und des MM-Teams als Ausgangsbewertung genommen und eine Gegenprobe durchgeführt, um z.B. die Bewertung weiter zu verfeinern, in Fällen, in denen es kein eindeutiges Bild gibt oder die Meinungen stark abweichen oder um Möglichkeiten für Verbesserung weiter zu erforschen. In dieser nächsten Phase wird ein Teil der Elemente in individuellen Gesprächen oder Gruppengesprächen mit Interessensgruppen weiter untersucht. Daraus ergibt sich eine verfeinerte Bewertung der 12 Elemente und eine adaptierte Liste mit Verbesserungsmaßnahmen (siehe schrittweise Anleitung für diese Verfahren Anhang E). Beim Verfahren nach 5.3 wird dieser Schritt hauptsächlich vom externen Auditor durchgeführt. Beim Verfahren nach 5.2.3 übernimmt der interne Auditor diese Aufgabe.

Der nächste Schritt besteht darin, anhand der erweiterten Informationen einen allgemeinen Konsens zur allgemeinen Qualitätsbewertung mit dem MM-Koordinator und dessen Team zu erzielen und eine kleinere Anzahl Verbesserungsmaßnahmen aus der Liste mit den Vorschlägen auszuwählen.

Der Letzte Schritt besteht in der Übermittlung der Ergebnisse an alle beteiligten Interessensgruppen.

6.2 Format des Auditberichts

Das Format des Auditberichts sollte im Allgemeinen:

- in seiner Gesamtstruktur an den 12 Elementen ausgerichtet sein,
- eine Hauptbeschreibung der Belege für jedes Element beinhalten,
- die Gesamtbewertung der Elemente auf Grundlage des Konsens zwischen den Mitgliedern der Auditgruppe angeben,
- für jede Bewertung eine Begründung und die Beschreibung der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen nennen,
- eine weiter ausgearbeitete Auswahlliste mit Verbesserungsmaßnahmen auf Grundlage einer Prioritätenverteilung beinhalten.

6.3 Qualifikation externer Auditoren

Externe Audits werden durch unabhängige, externe Organisationen durchgeführt. Solche Organisationen sind normalerweise akkreditiert und können Konformität mit allen Anforderungen dieses Dokuments zertifizieren. Eine Orientierungshilfe für die Durchführung von Audits bietet EN ISO 19011.

Da die Qualifikation der externen Auditoren ein wichtiger Faktor für den Ausgang des Audits ist, wird stark dazu geraten, darauf Wert zu legen, dass der Auditor oder die Auditoren zur Bewertung der Konformität einer Organisation mit diesem Dokument über einen umfassenden Hintergrund auf dem Gebiet Mobilitätsmanagement und eine formale Ausbildung als Auditor, d.h. gemäß EN ISO 19011, verfügen.

Anhang A (informativ)

Definition und Kategorisierung individueller Mobilitätsmanagementmaßnahmen

A.1 Einleitung

In Abschnitt 4.6 erfolgt eine Kategorisierung von MM-Maßnahmen. Wo zutreffend, findet die zuvor gegebene kurze Definition auf Grundlage von [4] für diesen Abschnitt erweiterte Gültigkeit.

A.2 Informationsmaßnahmen

A.2.1 Mobilitätszentrale

Die Mobilitätszentrale stellt Informationen und Dienstleistungen im Bereich der Mobilität zur Verfügung, z.B. im Fahrscheinverkauf für verschiedene öffentliche Verkehrsmittel (Busse, U-Bahn, Straßenbahn, Züge), aber auch in Bereichen, die andere Lösungen umfassen (Parkplätze, Carsharing, Car-Pooling). Die Mobilitätszentrale erarbeitet gelegentlich Mobilitätspläne für Standorte, die Verkehr generieren, wie z.B. Schulen, Betriebe, etc. Wenn die Mobilitätszentrale ihren Sitz in einem Großunternehmen hat, wird sie auch Mobilitätsbüro genannt.

A.2.2 Mobilitätsberater

Der Mobilitätsberater ist eine Person, die entweder Reisende persönlich individuell berät (und die dann oft in einer Mobilitätszentrale tätig ist) oder eine Person, die Mobilitätspläne ausarbeitet. Im letzteren Fall wird sie auch als Mobilitätsmanager oder Mobilitätskoordinator bezeichnet - insbesondere dann, wenn sich die Arbeit auf einen konkreten Standort bezieht.

A.3 Werbemaßnahmen

A.3.1 Individuelle Mobilitätsberatung (Personalised Travel Assistance, PTA)

Im Rahmen der individuellen Mobilitätsberatung (Personalised Travel Assistance, PTA) werden Personen gesucht und angesprochen, die an einer Änderung ihres Mobilitätsverhaltens interessiert sind. Dies kann am Arbeitsplatz stattfinden. Am häufigsten wird diese Methode jedoch dazu eingesetzt, um die Haushalte eines gesamten Gebietes zu erreichen (so z.B. in Australien, bei dem Programm *TravelSmart*). Ein Brief über die Mobilitätskampagne ergeht an alle Haushalte. Anschließend erfolgt eine telefonische Kontaktaufnahme. Interessierten Personen wird eine ganze Palette von Angeboten gemacht, unter anderem die individuelle Mobilitätsberatung. Bei dieser führen die Familienmitglieder probeweise ein Tagebuch, in dem sie in der Regel ihre während einer Woche zurückgelegten Wege festhalten. Anschließend diskutieren sie diese mit dem Berater, um Wege zur Änderung ihres Mobilitätsverhaltens zu finden: durch Car-Pooling, zu Fuß gehen, Nutzung des Fahrrads, des ÖVs, durch die Kombination verschiedener Verkehrsmittel oder durch die Nutzung der Möglichkeiten neuer Informationstechnologien.

A.4 Maßnahmen im Bereich Organisation und Koordination

A.4.1 Car-Pooling

Als Car-Pooling bezeichnet man die Bildung von Fahrgemeinschaften, bei der ein Fahrer sein Privatfahrzeug einbringt. (in Großbritannien wird dieses System Carsharing genannt).

A.4.2 Carsharing

Als Carsharing bezeichnet man die Nutzung von Fahrzeugen gegen eine Stunden-/Tagesgebühr, bei der das Fahrzeug im Eigentum eines kommerziellen Unternehmens ist. Dabei befinden sich die Fahrzeuge nicht an einem zentralen Standort, sondern an vielen Standorten innerhalb einer Stadt oder sogar mehrerer Städte. Carsharing kann auch innerhalb einer Organisation mit Hilfe eines formalen Buchungssystems organisiert werden (in Großbritannien werden Carsharing-Unternehmen als Car Clubs bezeichnet, privates Carsharing innerhalb von Organisationen wird als Car-Pooling bezeichnet). Zwischen dem System Carsharing und dem herkömmlichen Fahrzeugverleih (eng. Car Rental) bestehen einige wesentliche Unterschiede – beim Carsharing ist das Anmieten eines Fahrzeuges für eine sehr kurze Zeit möglich, es sind keine Mitarbeiter erforderlich, die das Fahrzeug zur Verfügung stellen und die Fahrzeuge befinden sich dezentral an vielen verschiedenen Standorten.

A.4.3 Van-Pooling

Van-Pooling liegt vor, wenn eine Gruppe von Mitarbeitern mit einem Kleinbus zur Arbeit fährt, wobei diese Personen die Kosten für das Fahrzeug und deren Nutzung unter sich aufteilen. Manchmal zahlt der Arbeitgeber einen Zuschuss für diese Regelung. Van-Pooling muss nicht unbedingt von den Firmenmitarbeitern organisiert werden, es kann auch durch Dritte erfolgen.

A.5 Standortbezogene Maßnahmen

A.5.1 Mobilitätsplan

Der Mobilitätsplan ist ein standortbezogener Plan mit dem Ziel das Mobilitätsverhalten von Personen, die den Weg zum und vom Standort zurücklegen zu managen und zu verändern (z.B. Mitarbeiter eines Betriebs, Kunden eines Geschäfts, oder Schüler und Lehrer an einer Schule). In vielen Ländern ist hier von einem Mobilitätsplan oder einem Plan zur Fahrtenreduzierung die Rede. In den meisten Fällen besteht der Mobilitätsplan aus einem ganzen Maßnahmenbündel. Dies ist insbesondere bei sehr großen Standorten der Fall. Der Mobilitätsplan muss an den Bedarf des jeweiligen Standorts angepasst sein. Er wird deshalb eine Reihe von Maßnahmen aus der nachstehenden Liste (die jedoch keine Anspruch auf Vollständigkeit erhebt) beinhalten:

- Werbung für verschiedene Möglichkeiten den Standort zu erreichen, um den Menschen die Verfügbarkeit dieser Alternativen bewusst zu machen.
- Multimodale Informationen über die Erreichbarkeit des Standorts (per Internet, Beschilderung von Fußwegen etc.).
- Ein Car-Pooling-System, das Personen, die regelmäßig den gleichen Weg haben, zusammenbringt, so dass diese Fahrgemeinschaften bilden können.
- Carsharing-Systeme für Betriebe (d.h. der Betrieb bietet geteilte Firmenwagen für Dienstreisen und private Nutzung außerhalb der Dienstzeit).
- Garantie von Heimfahrten für Personen, die Fahrgemeinschaften nutzen, damit diese bei unvorhergesehenen Fällen, z.B. bei plötzlicher Erkrankung des Kindes, nach Hause fahren können.

CWA 99999:2009.5 (E)

- Reduzierung der Anzahl der Arbeitstage pro Woche (Abarbeiten von 10 Arbeitstagen binnen 9 Tagen durch Verlängerung der Tagesarbeitszeit) oder Änderung der Arbeitsanfangszeiten und Besprechungszeiten. So können Fahrten in Spitzenzeiten vermieden, und die Arbeitszeit mit Abfahrtszeiten des ÖV koordiniert werden.
- Ermöglichung und Förderung von zeitweiser Arbeit von zu Hause aus oder Erleichterungen von „Home-Shopping“, sodass Fahrten zum Standort überflüssig werden.
- Reorganisation und Rationalisierung von Dienstreisen und/oder Ersatz dieser durch Telekommunikation, um Dienstreisen zu reduzieren.
- Reorganisation und Rationalisierung des Lieferverkehrs eines Betriebs oder von Zulieferern zur Reduktion von Transportfahrten zum und vom Standort.
- Änderung des Zuschusssystemes für die Nutzung des eigenen Fahrzeuges bei Dienstreisen, um umweltfreundlichere Fahrzeuge und Verkehrsmittel zu fördern (z.B. erfolgt bei längeren Dienstreisen nur die Rückerstattung der Kosten für die Bahnfahrkarte, unabhängig vom genutzten Verkehrsmittel, anstatt einer Kilometerpauschale für die mit dem Auto zurückgelegte Strecke; eine höhere Rückerstattung für einen Fahrradkilometer als für einen Autokilometer etc.). Die Umsetzung dieser Maßnahmen soll zu einer Änderung der Verkehrsmittelnutzung für Dienstreisen führen, aber auch die Anreize für das Auto als Verkehrsmittel für den Weg zur Arbeit wegen eines „Zusatzverdienstes“ einschränken.
- Duschen, Umkleieräume, Schließfächer, Glätteisen, Lockenstab und Haartrockner für Mitarbeiter, die zu Fuß zur Arbeit gehen, zur Arbeit joggen, Inline-Skaten oder Fahrrad fahren.
- Sichere Fahrradstellplätze.
- Bezuschusster oder steuerlich vergünstigter Kauf von Fahrrädern oder anderem Mitteln für langsame Verkehrsarten.
- Bereitstellung von Firmenrädern.
- Kostenloser Fahrradreparaturservice am Standort Ort zu Beginn der Fahrradsaison.
- Sichere und direkte Rad- und Fußwege, die die Gebäude mit allen Eingängen des Geländes verbinden.
- Bezahlung bzw. Verhandlung mit ÖV-Unternehmen über die Bereitstellung folgender Serviceleistungen:
 - Shuttlebusse, die auf der Route zwischen Standort und nächstem ÖV-Knotenpunkt fahren, oder zu einer Park & Ride-Anlage (es kann sich dabei um eine öffentliche Anlage handeln, die von der Stadt betrieben wird, oder um eine Anlage, die nur für die Nutzer der Organisation, an die sie angeschlossen ist, zugänglich ist)
 - Erhöhung der Taktfrequenz bestehender Linien
 - Einrichtung komplett neuer Verbindungen zur Anbindung des Standortes and die Wohnorte der Standortnutzer
 - verbilligte Fahrscheine für Standortnutzer
 - Job-Tickets, die für Pendler zu einem im Vergleich zu normalen Fahrscheinen für öffentliche Verkehrsmittel reduzierten Preis angeboten werden
 - Schnupper-Fahrkarten, damit Personen, die in der Regel nicht mit dem ÖV fahren, diesen für eine Woche oder einen Monat zu einem geringen Preis oder sogar kostenlos testen können
- Verkauf von ÖV-Fahrscheinen vor Ort

- Van-Pooling – eine Gruppe von Mitarbeitern benutzt für den Weg zur Arbeit und zurück gemeinsam einen Kleinbus, der von der Firma bezuschusst werden kann
- Prämien (auf Tagesbasis) für Mitarbeiter, die alternative Verkehrsmittel für den Arbeitsweg nutzen (dies ist in der Regel nur bei Arbeitsplätzen praktikabel)
- Beschäftigung eines Mobilitätsberaters und Einrichtung eines Mobilitätsbüros vor Ort
- Anbieten von Services, die in Pausen das Verlassen des Standorts überflüssig machen
- Parkraummanagement am Standort (und manchmal, in Abstimmung mit den Gemeindebehörden, auch außerhalb des Geländes). Nähere Informationen werden nachfolgend gegeben.

A.5.2 Parkraummanagement

Parkraummanagement ist ein leistungsstarker Mechanismus zur Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl der Standortnutzer. Wenn die Zahl der angebotenen Parkplätze niedriger ist als die Nachfrage kann das Parken am Standort nach folgenden Grundsätzen organisiert werden:

- Von allen oder nur von bestimmten Nutzern können Parkgebühren pro Tag, Woche, Monat oder Jahr erhoben werden. Die Höhe kann entweder pauschal bestimmt werden, sich nach anderen Faktoren (z.B. nach dem Gehalt des Mitarbeiters) richten oder von der Qualität und der Lage des Parkplatzes abhängen.
- Das Parken kann rationiert werden z.B. wenn Mitarbeiter nur an vier von fünf Tagen Anspruch auf einen Parkplatz haben.
- Als Anreiz für Fahrgemeinschaften können die besten Parkplätze für diese reserviert werden.
- Die Parkplätze können nach bestimmten Kriterien vergeben werden, z.B. nach Dienstalter oder nach dem Zeitaufwand für die jeweilige Person im Vergleich zur Anfahrt mit dem ÖV oder in Abhängigkeit von Betreuungsverpflichtungen etc.
- Der Zugang zum Parkplatz kann zeitlich eingeschränkt werden, z.B. der Parkplatz im Einkaufszentrum öffnet erst um 10:00 Uhr, um eine Nutzung durch Pendler zu vermeiden.
- Die Mitarbeiter können eine Ausgleichszahlung für die Nichtnutzung ihrer Parkplätze erhalten (eng. *Parking Cash-out*).

Wenn der Standort nur über eine beschränkte Zahl von Parkplätzen verfügt und der Bedarf deutlich höher ist, kann eine Zusammenarbeit mit den Gemeindebehörden zur Organisation eines Parkraummanagements im Umfeld sinnvoll sein, damit unerwünschte Verlagerungseffekte vermieden werden.

A.5.3 Schulische Mobilitätspläne

Bei schulischen Mobilitätsplänen können die Eltern bei der Umsetzung der Maßnahmen helfen, z.B. bei der Organisation von Gehgemeinschaften, bei denen die Kinder gemeinsam zu Fuß zur Schule gehen und dabei von mehreren Eltern begleitet werden. Außerdem kann die Ausarbeitung, Realisierung und Überwachung des Plans in den Lehrplan der Schule integriert werden. Die Schüler und Eltern lernen so alternative Verkehrsmittel für den Schulweg kennen, sie erfahren, worauf Mobilität beruht und beteiligen sich an Werbemaßnahmen und bewusstseinsbildenden Aktionen. Diese können Folgendes umfassen:

- Spiele rund um das Thema Mobilität, die im Zusammenhang mit Umfragen organisiert werden können, z.B. ein Spiel in Form eines Wettbewerbs, welches Kind oder welche Gruppe von Kindern die beste Idee für eine Umfrage hat.

CWA 99999:2009.5 (E)

- Beteiligung der Kinder an der Analyse des Schulumfelds, Identifizierung der Orte, wo sie sich durch den Verkehr gefährdet fühlen, und anschließend Unterstützung bei der Ausarbeitung von Maßnahmen zur Reduktion dieser Probleme.
- Mobilität als Thema für den Schulunterricht (inklusive Ausflüge).
- Radfahrtraining.
- Spezielle Haltepunkte zum Absetzen von Kindern, die mit dem Auto zur Schule gebracht werden.
- Parkverbot vor der Schule.
- Organisation von Fahr- oder Gehgemeinschaften, um die Kinder zur Schule zu bringen.

Anhang B (informativ)

Kurzer QMSMM-Fragebogen zur Selbstbewertung

- 1) Sind das Mobilitätsverhalten und die Bedürfnisse der Einwohner und Besucher Ihrer Stadt ausreichend bekannt? (zum Beispiel Informationen zu Modal Split)

Keine Informationen	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Informationen
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 2) Wurden die Absichten und Ambitionen von Mobilitätsmanagement (MM) in Form eines Strategiedokuments formuliert (separates Dokument oder Teil eines sog. „Sustainable Urban Transport Plans“ oder ähnliches) und stimmt diese Strategie mit der Definition von MM überein?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 3) Wird die MM-Strategie in der Gesamtverkehrspolitik und anderen relevanten politischen Bereichen berücksichtigt und ist sie darin integriert?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 4) Wird das Konzept des Mobilitätsmanagements von den lokalen politischen Gremien, wie der Leitung der Verkehrsabteilung (und dergleichen) verstanden und unterstützt?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 5) Gibt es jemanden in der Stadtverwaltung, der die Gesamtverantwortung für die MM-Strategie trägt (sowohl formalisiert als auch nicht)?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6) Werden MM-Maßnahmen und Infrastruktur-Maßnahmen bei Entscheidungsprozess gleichwertig behandelt?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7) Besteht in der Stadtverwaltung weitverbreitetes Wissen darüber was MM ist und was es bewirken kann?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8) Verfügen Sie über ein Programm oder einen Plan für den MM-Prozess mit Zustimmung der Leitung der Verkehrsabteilung, lokaler politischer Gremien etc.?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege (wir führen regelmäßig eine systematische Bewertung diese Programms/Plans durch)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

9) Sehen das MM-Programm oder der MM-Prozess Partnerschaften mit wichtigen Partnern, wie z.B. öffentliche Verkehrsbetriebe, Straßenverwaltung, Schulen, Betriebe, etc. vor?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10) Beinhaltet der MM-Prozess einen multimodalen Ansatz, der Zugänglichkeit für alle sicherstellt?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11) Werden in Ihrem MM-Programm MM-Maßnahmen bezüglich einer Erweiterung der Zielgruppen oder der Zielsegmente (nach Einwohner, Touristen, Pendler, Schüler etc.) berücksichtigt?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 12) Arbeitet die Stadt mit verschiedenen Kategorien von Maßnahmen, Informationen, Werbung und Bewusstsein, Organisation und Koordination, Bildungs- und Schulungsmaßnahmen, auf Standorte wie Schulen und Betriebe konzentrierte Maßnahmen?

Keinerlei Maßnahmen	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Maßnahmenvielfalt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 13) Gibt es eine Organisation und/oder eine verantwortliche Abteilung für MM (MM-Team)?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 14) Gibt es eine ausreichende, regelmäßige und konstante Finanzierung für Mobilitätsmanagement?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 15) Bietet das MM-Team alle für den MM-Prozess erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen (zum Beispiel Marketing & Kommunikation, Verkehr & Mobilität, Nachhaltigkeit)?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 16) Sind Zeit und Mittel für Schulungsmaßnahmen und für den Austausch von Wissen und Informationen mit Anderen (*Networking*) reserviert?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 17) Kombiniert Ihre Stadt MM mit praktischen Maßnahmen, um es für die Menschen einfacher zu machen, zu Fuß zu gehen, Rad zu fahren oder den ÖV zu nutzen etc.?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

18) Nutzt Ihre Stadt steuerliche Anreize oder ähnliches um die Anzahl der Personen, die mit dem Auto in die Stadt oder zu einem Standort fahren, zu beeinflussen (z.B. City-Maut oder Parkraummanagement durch Festlegung der Preise, Einschränkungen, Ausgleichszahlungen)?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

19) Verlangt die Stadt von Bauherren neuer Standorte die Implementierung von Mobilitätsmanagement oder ermutigt sie diese dazu?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

20) Werden die Ergebnisse des MM-Prozesses an die betroffenen Interessensgruppen, Geschäftsleitungen, lokalen politischen Gremien weitergegeben?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21) Werden die MM-Maßnahmen hinsichtlich ihrer Produkte (Dienstleistungen) und Ergebnisse (Systemauswirkung) überwacht?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

22) Verfolgen Sie bei der Arbeit mit MM einen systematischen und organisierten Ansatz mit Prozessüberprüfungen und -korrekturen zu Gunsten einer kontinuierlichen Verbesserung?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

23) Zeigt Ihr MM-Prozess gute Ergebnisse?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

24) Gilt Ihre Stadt in Punkto Mobilitätsmanagement als an vorderster Front?

Keinerlei Belege	0	1	2	3	4	5	Ausgezeichnete Belege
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Anhang C (informativ)

Erweiterte Version des QMSMM-Fragebogens

C.1 Einleitung

Diese Checkliste ist als Formular zur Selbstevaluierung oder im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses einzusetzen.

C.2 Entwicklungsleiter

Phase	Beschreibung
0	Keinerlei Belege/Wir sind auf diesem Gebiet nicht aktiv/Uns liegen keine Informationen vor
1	Nur sehr wenige Belege/Wir planen dies zu tun oder wir haben dies vereinzelt oder spontan getan/Uns liegen einige anekdotischen Informationen vor.
2	Einige Belege/Wir implementieren dies und/oder haben dies einige Male oder an einigen wenigen Standorten implementiert/Uns liegen Informationen zu bestimmten Gebieten vor
3	Relativ starke Belege/Wir haben dies implementiert und dies regelmäßig oder an vielen Standorten getan/Uns liegen gute Informationen (wo nötig, in bestimmte Bereiche und Zielgruppen unterteilt) vor/Wir prüfen, ob unser Maßnahmen richtig sind
4	Starke Belege/Wir haben dies implementiert und führen regelmäßig systematische Überprüfungen durch (und nehmen im Bedarfsfall Anpassungen vor)
5	Ausgezeichnete Belege/Wir arbeiten mit einem systematischen und innovativem Ansatz und wir verzeichnen im Vergleich zu anderen Organisationen gute Ergebnisse (oder ein höheres Maß an Innovation)

C.3 Komponente 1: Mobilitätsmanagementstrategie


C.3.1 Element 1: Bedürfnisse des Anwenders und der Gesellschaft

Das Mobilitätsverhalten und die Bedürfnisse der Anwender sind wichtige Faktoren bei der Bestimmung der MM-Strategie. Wie ermittelt die Stadt die Bedürfnisse der Anwender und wie sind diese daran beteiligt? Die öffentliche Unterstützung für MM und nachhaltige Verkehrsmittel ist ebenfalls wichtig.

Fragen Element 1		Punkte 0 - 5 ^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege ↑
1	Sind das Mobilitätsverhalten und die Bedürfnisse der Einwohner und Besucher der Stadt ausreichend bekannt? (zum Beispiel Informationen über Modal Split, Umfragen zu Verkehrsgewohnheiten etc.)	0 1 2 3 4 5
2	Sind das Mobilitätsverhalten und die Bedürfnisse bestimmter Zielgruppen für Mobilitätsmanagement ausreichend bekannt (z.B. Kinder, Jugendliche, Besucher, Bürger, Pendler, etc.)?	0 1 2 3 4 5
3	Wird die Absicht der Stadt zur Implementierung von MM der breiten Öffentlichkeit mitgeteilt? (Veranstaltungen, Flyer, Artikel in Medien, etc.)	0 1 2 3 4 5
4	Sind rechtliche und organisatorische Zusammenhänge und die Möglichkeiten für Maßnahmen und Unterstützung ausreichend bekannt?	0 1 2 3 4 5
5	Bezieht die Stadt Interessensgruppen und die breite Öffentlichkeit in den MM-Prozess ein, beispielsweise bei der Entwicklung der MM-Strategie der Stadt oder der Planung von Services?	0 1 2 3 4 5
6	Werden maßgeschneiderte Aktionen durchgeführt zur Kommunikation mit Entscheidungsträgern, Geschäftsleitungen und Interessensgruppen und um diese zu überzeugen?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zu Bedürfnissen der Gesellschaft und der Anwender (Element 1):		

C.3.2 Element 2: Die Strategie auf dem Papier

Die Vision und die Mission von Mobilitätsmanagement (MM) sollten in Form einer Strategie mit nachfrageorientiertem Ansatz formuliert werden. Die Strategie sollte in die Gesamtverkehrspolitik der Gemeinde integriert werden und muss die Zustimmung und Unterstützung der Geschäftsleitung und der Politiker erhalten.

Fragen Element 2		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege
		Ausgezeichnete Belege
		
1	Gibt es Absichten und Ambitionen zu MM, die in Form eines Strategiedokument mit nachfrageorientiertem Ansatz formuliert sind? (einzeln oder als Teil eines sog. „Sustainable Transport Plan“)	0 1 2 3 4 5
2	Wird die MM-Strategie in der Gesamtverkehrspolitik und anderen relevanten politischen Bereichen, wie z.B. Planung, Umwelt, Wohnungsbau, Wirtschaft, Kommunikation, Tourismus berücksichtigt und ist sie darin integriert?	0 1 2 3 4 5
3	Wird die MM-Strategie von der Geschäftsleitung der Verkehrsabteilung, lokalen politischen Gremien und dergleichen unterstützt und formell angenommen?	0 1 2 3 4 5
4	Ist das MM-Strategiedokument ein lebendiges Dokument, das regelmäßig überarbeitet wird (z.B. in Bezug auf Umweltveränderungen)?	0 1 2 3 4 5
5	Stimmt die MM-Strategie mit dem rechtlichen und gesetzlichen Rahmen überein?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zur Strategie auf dem Papier (Element 2):		

C.3.3 Element 3: Führung


Damit ein systematisches Arbeiten mit MM möglich ist, muss jemand die Gesamtverantwortung übernehmen. Der Erfolg hängt wesentlich vom Engagement und der Führung der obersten Geschäftsleitung, dem Leiter der Verkehrsabteilung und von lokalen politischen Gremien etc. ab. Der MM-Koordinator muss bei der Bewusstseinsbildung und Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen.

Fragen Element 3		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege
1	Wissen lokale politische Gremien, der Leiter der Verkehrsabteilung etc. was MM ist und verstehen sie seine Bedeutung?	0 1 2 3 4 5
2	Besteht in der Stadtverwaltung weitverbreitetes Wissen darüber, was MM ist und was es bewirken kann?	0 1 2 3 4 5
3	Gibt es in der Stadtverwaltung jemanden, der die Gesamtverantwortung für die MM-Strategie trägt (MM-Koordinator, entweder formalisiert oder nicht)?	0 1 2 3 4 5
4	Motiviert und unterstützt der MM-Koordinator das MM-Team bei seiner täglichen Arbeit?	0 1 2 3 4 5
5	Werden MM-Maßnahmen und Infrastrukturmaßnahmen beim Entscheidungsfindungsprozess gleichwertig behandelt ?	0 1 2 3 4 5
6	Wird der MM-Koordinator zur Teilnahme an Gesprächen mit der Geschäftsleitung und der politischen Ebene eingeladen und kann der MM-Koordinator Punkte aus dem Bereich Mobilitätsmanagement auf die Tagesordnung setzen?	0 1 2 3 4 5
7	Wird der MM-Koordinator bei wichtigen strategischen Entscheidungen (regelmäßig) zu Rate gezogen, z.B. bei der Planung neuer Projekte?	0 1 2 3 4 5
8	Wird der MM-Koordinator zur Teilnahme an regionalen, nationalen und internationalen Netzwerken zum Erfahrungsaustausch eingeladen (d.h. wird der MM-Koordinator außerhalb der Stadt anerkannt)?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zur Führung (Element 3):		

C.4 Komponente 2: Mobilitätsmanagementstrategie


C.4.1 Element 4. MM-Programm

Ein wichtiger Teil der Planung besteht in der Identifizierung von MM-Maßnahmen, der Definition von Zielsetzungen und Einzelzielen und der Aufstellung eines MM-Programms.

Fragen Element 4		Punkte 0 - 5^a
		Keine Ausgezeichnete Belege 
1	Verfügt die Stadt über ein MM-Programm mit MM-Maßnahmen, das vom MM-Team, der Leitung der Verkehrsabteilung und lokalen politischen Gremien akzeptiert ist?	0 1 2 3 4 5
2	Stimmt das MM-Programm mit der MM-Strategie und der übergreifenden Verkehrsstrategie überein?	0 1 2 3 4 5
3	Beinhaltet das MM-Programm eine multimodale Strategie mit einer Mischung aus Maßnahmen, durch die Zugänglichkeit für Alle sichergestellt wird?	0 1 2 3 4 5
4	Sieht das MM-Programm MM-Maßnahmen bezüglich einer Erweiterung der Zielgruppen oder der Zielsegmente (nach Einwohner, Touristen, Reisezweck, Alter, Transportmittel etc.) vor?	0 1 2 3 4 5
5	Beinhaltet das MM-Programm die folgenden Elemente: Zielsetzungen und Einzelziele, Indikatoren und Überwachungswerte, Zeitpläne, Anforderungen hinsichtlich Ressourcen und Verantwortung?	0 1 2 3 4 5
6	Beinhaltet das Programme kurz-, mittel- und langfristige MM-Maßnahmen?	0 1 2 3 4 5
7	Arbeiten Sie mit maßgeschneiderten Dienstleistungen für bestimmte Zielgruppen auf Grundlage von Erfahrung, verfügbaren Statistiken und/oder spezifischen Studien?	0 1 2 3 4 5
8	Liegt der Strategie eine Bewertung von eventuell bereits vorhandenen MM-Maßnahmen zu Grunde?	0 1 2 3 4 5
9	Werden mit den Zielsetzungen der MM-Dienstleistungen Zielsetzungen in Bezug auf nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Gesundheit, Landnutzung, lokale Wirtschaft und anderen Bereichen unterstützt und umgekehrt?	0 1 2 3 4 5
10	Werden Aktionen und Maßnahmen Prioritäten zugewiesen mit Blick auf ihre Durchführbarkeit, um vorgegebene Ziele zu erreichen?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zum MM-Programm (Element 4):		


C.4.2 Element 5: Personalmanagement

Personalkontinuität, Ausbildung, Bewusstsein und Kompetenz spielen bei der erfolgreichen Implementierung von Mobilitätsmanagement eine zentrale Rolle. Das Wissen, das zum Erreichen der Ziele erforderlich ist, ist zu identifizieren.

Fragen Element 5		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege 
1	Gibt es in der Stadt eine Organisation und/oder eine verantwortliche Abteilung für MM (MM-Team)?	0 1 2 3 4 5
2	Gibt es ausreichend Personal und Finanzierungsmöglichkeiten zur Implementierung von MM-Dienstleistungen?	0 1 2 3 4 5
3	Ist Fachwissen in den Bereichen Marketing und Kommunikation für den Umgang mit den Zielgruppen vorhanden (innerhalb des Teams und/oder durch externe Vergabe)?	0 1 2 3 4 5
4	Ist ausreichend Fachwissen zu Verkehr- und Mobilitätsplanung vorhanden (innerhalb des Teams oder durch externe Vergabe oder Zusammenarbeit mit der Verkehrsabteilung)?	0 1 2 3 4 5
5	Ist ausreichend Fachwissen zu Nachhaltigkeit vorhanden (innerhalb des Teams oder durch externe Vergabe oder Zusammenarbeit mit der Umweltabteilung)?	0 1 2 3 4 5
6	Stehen Zeit und Geld für Schulungsmaßnahmen und den Austausch von Wissen und Informationen mit Anderen (<i>Networking</i>) zur Verfügung?	0 1 2 3 4 5
7	Gewährleistet das derzeitige Personal Kontinuität bei der Umsetzung des Mobilitätsmanagement?	0 1 2 3 4 5
8	Setzt sich das MM-Team für seine Aufgabe ein und ist es aktiv an der Planung oder Entwicklung von MM-Projekten beteiligt?	0 1 2 3 4 5
9	Ist das MM-Team innovativ?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zum Personalmanagement (Element 5):		

C.4.3 Element 6: Partnerschaften

Partnerschaften spielen bei der effektiven Implementierung von MM-Maßnahmen eine wichtige Rolle; beinhaltet der MM-Prozess Partnerschaften, mit wem und wie sieht die Beteiligung aus?

Fragen Element 6		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege 
1	Beinhalten der MM-Prozess Partnerschaften zwischen wichtigen Partnern, wie z.B. öffentliche Verkehrsbetriebe, Straßenverwaltung, Schulen, Betriebe etc.?	0 1 2 3 4 5
2	Wurden Partnerschaften für MM-Projekte und MM-Maßnahmen in Form von Arbeitsgruppen, Satzungen etc. formalisiert?	0 1 2 3 4 5
3	Wurden die Zuständigkeitsbereiche und Aufgaben von Partnern eindeutig festgelegt und ist das Engagement aller Partner gewährleistet?	0 1 2 3 4 5
4	Werden relevante Partner zur Abgabe von Beiträgen und Feedback zu geplanten MM-Aktivitäten aufgefordert?	0 1 2 3 4 5
5	Werden relevante Partner dazu aufgefordert, Arbeitskräfte zur Implementierung der Maßnahmen zu stellen?	0 1 2 3 4 5
6	Werden relevante Partner zu finanzieller Unterstützung aufgefordert?	0 1 2 3 4 5
7	Sind Kommunikationskanäle für den Informationsaustausch zwischen Partnern (Besprechungen, IT-Tool für Kommunikationszwecke) vorhanden?	0 1 2 3 4 5
8	Wird auf gegensätzliche Interessen verschiedener Interessensgruppen Rücksicht genommen?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zu Partnerschaften (Element 6):		

C.4.4 Element 7: Budget

Ein konstantes, langfristiges Budget ist zum Erhalt der Kontinuität, die nötig ist, wenn die MM-Maßnahmen Ergebnisse zeigen sollen, essentiell. Außerdem sollte ein Budget für die Evaluierung und Überwachung von MM-Maßnahmen vorhanden sein.

Fragen Element 7		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege ↑
1	Verfügen Sie über ein Budget für MM-Maßnahmen?	0 1 2 3 4 5
2	Verfügen Sie über externe Finanzierungsmöglichkeiten für MM-Maßnahmen zur Finanzierung der Kosten für benötigte Technologie, Ausrüstung, Produkte und Berater?	0 1 2 3 4 5
3	Ist die MM-Finanzierung regelmäßig und konstant? (langfristiges Budget, für MM reservierte Mittel)	0 1 2 3 4 5
4	Ist eine Finanzierung für die Evaluierung und Überwachung von MM-Maßnahmen vorhanden?	0 1 2 3 4 5
5	Wurden verschiedene mögliche Finanzierungskanäle ausgeschöpft?	0 1 2 3 4 5
6	Gibt es Bemühungen zur Suche nach einer langfristigen finanziellen Planung?	0 1 2 3 4 5
7	Werden Kontakte gepflegt, um die Verfügbarkeit von zur Implementierung der MM-Dienstleistungen erforderlichen Einrichtungen zu sichern (z.B. technische/logistische Unterstützung, Polizeiskorte)?	0 1 2 3 4 5
8	Verfügen Sie über die zur Lieferung von Produkten bzw. Dienstleistungen mit hohem Mobilitätsgrad erforderliche Informationstechnologie?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zum Budget (Element 7):		

C.5 Komponente 3: Implementierung von Mobilitätsmanagement

C.5.1 Element 8: MM-Kategorien

MM-Maßnahmen sollten sich auf die Bedürfnisse konzentrieren und auf die standortcharakteristischen Eigenschaften, wie z.B. Mobilitätspläne von Schulen oder Betrieben, abgestimmt sein. Für jede Maßnahme muss es Ziele und Überwachungswerte geben sowie einen Budget- und Zeitplan, damit die Effekte gemessen werden und aus ihnen gelernt werden kann.

Fragen Element 8		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege
1	Stellt die Stadt (potentiellen) Reisenden Informationen und Empfehlungen unter Nutzung verschiedener Medien zur Verfügung?	0 1 2 3 4 5
2	Organisiert die Stadt Aktionen zur Bewusstseinsförderung, um die Nutzung bestehender nachhaltiger Alternativen zu fördern?	0 1 2 3 4 5
3	Werden in einem Gebiet verschiedene Arten von MM-Dienstleistungen von der Stadt angeboten, organisiert und koordiniert, um dort Alternativen zum motorisierten Individualverkehr anzubieten, wie z.B.: Carsharing-Einrichtungen, flexible Radverleih-Systeme, bedarfsorientierter ÖV, etc.?	0 1 2 3 4 5
4	Bietet die Stadt im Rahmen der Stadtverwaltung eine Alternative zum motorisierten Individualverkehr, wie z.B. Car-Pooling- und Carsharing-Einrichtungen, flexible Radverleih-Systeme, bedarfsorientierter ÖV, etc.?	0 1 2 3 4 5
5	Integriert die Stadt Mobilitätsmanagement in die Lernprogramme von Schülern?	0 1 2 3 4 5
6	Integriert die Stadt Mobilitätsmanagement in die Schulung von Mitarbeitern (in der Stadtverwaltung)?	0 1 2 3 4 5
7	Organisiert die Stadt standortbezogene MM-Maßnahmen in Verbindung mit Standorten, die Verkehr generieren wie Schulen, Betriebe, Veranstaltungsorte, Krankenhäuser?	0 1 2 3 4 5
8	Ergreift die Stadt im Rahmen der Stadtverwaltung nachfragereduzierende Maßnahmen, indem Fahrten beispielsweise durch Telekommunikation und/oder die Umorganisation von Arbeitspraktiken ersetzt werden?	0 1 2 3 4 5
9	Arbeitet die Stadt mit auf Betriebe ausgerichteten MM-Maßnahmen, wie z.B. nachfragereduzierende Angebote, indem Fahrten beispielsweise durch Telekommunikation und/oder die Umorganisation von Arbeitspraktiken ersetzt werden?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zu MM-Kategorien (Element 8):		

C.5.2 Element 9: Unterstützende Maßnahmen


Obwohl unterstützende Maßnahmen wie infrastrukturelle Verbesserungen, Steueranreize und rechtliche Auflagen sich nicht unbedingt zur direkten Steuerung des Mobilitätsverhaltens eignen, können sie einen wesentlichen Einfluss auf die Effektivität von MM-Maßnahmen haben. Sie können die Kosten für Fahrten mit dem Auto oder anderen Verkehrsmitteln beeinflussen und das Umfeld förderlicher für die Einführung MM-Maßnahmen machen.

Fragen Element 9		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege
1	Kombiniert Ihre Stadt MM mit (praktischen) Verbesserungen für öffentliche Verkehrsmittel und Fahrradfahrer?	0 1 2 3 4 5
2	Gibt es einen Entwicklungsplan für Verbesserungen für öffentliche Verkehrsmittel und Fahrradfahrer (und einen positiven Trend hin zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel und von Fahrrädern)?	0 1 2 3 4 5
3	Nutzt Ihre Stadt Parkraummanagement zur Beeinflussung der Anzahl der Personen, die mit dem Auto zu einem Standort fahren (z.B. Festlegung der Preise, Einschränkungen, Ausgleichszahlungen)?	0 1 2 3 4 5
4	Verlangt die Stadt von Bauherren neuer Standorte die Implementierung von Mobilitätsmanagement oder ermutigt sie diese dazu?	0 1 2 3 4 5
5	Nutzt die Stadt Änderungen der Stadtsteuer, um die Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel gegenüber dem Individualverkehr attraktiver zu machen?	0 1 2 3 4 5
6	Gibt es standortabhängige Hypotheken und Kredite zu einem niedrigeren Zinssatz für Hauskäufer, die sich für einen Standort mit geringerer Abhängigkeit vom Auto entscheiden?	0 1 2 3 4 5
7	Betreibt die Stadt ein City-Maut-System, soweit zutreffend?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zu den unterstützenden Maßnahmen (Element 9):		

C.6 Komponente 4: Überwachung und Evaluierung

C.6.1 Element 10: Ergebnisse für die Anwender und die Gesellschaft

Die Stadt sollte über einen Plan zur Überwachung und Evaluierung verfügen, mit dem Ziel einer Verbesserung der Qualität des durchgeführten Mobilitätsmanagements. Dieser Plan sollte sowohl Outputindikatoren, wie z.B. angebotene Dienstleistungen, als auch Ergebnisindikatoren zur Messung von Wirkungen wie CO₂-Reduktion und Einflüsse auf die Verkehrssicherheit beinhalten (hierzu können die im Rahmen des Projekts MAX entwickelten Instrumente eingesetzt werden). Ausreichend Zeit und Finanzierungsmöglichkeiten für die Durchführung aller Messungen, die Sammlung von Informationen, Analyse und Berichterstattung müssen eingeplant werden.

Fragen Element 10		Punkte 0 - 5 ^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege 
2	Führen Sie eine Überwachung und Evaluierung von Outputindikatoren zu den bereitgestellten Dienstleistungen durch?	0 1 2 3 4 5
3	Führen Sie eine Überwachung und Evaluierung von Ergebnisindikatoren bezüglich einer Änderung des Mobilitätsverhaltens, Auswirkungen hinsichtlich CO ₂ und Verkehrssicherheit durch?	0 1 2 3 4 5
4	Führen Sie eine Überwachung und Evaluierung des öffentlichen Bewusstseins zu MM, nachhaltigen Verkehrsmitteln und Umweltaspekten durch?	0 1 2 3 4 5
5	In wie weit werden die Ziele der verschiedenen MM-Maßnahmen mit Blick auf Produkte und Ergebnisse erreicht? (d.h. sind die Ergebnisse gut?)	0 1 2 3 4 5
6	Wurden die Ziele der einzelnen Maßnahmen nach den Grundsätzen des Kriteriums SMART (Spezifisch, Messbar, Angemessen, Realistisch, Terminiert) oder ähnlichen Kriterien formuliert?	0 1 2 3 4 5
7	Werden prozessbezogene Informationen gesammelt?	0 1 2 3 4 5
8	Ist ausreichend Fachwissen zur Erhebung und Analyse von Daten zu Input, Output und Ergebnis vorhanden? (z.B. wie werden Studien angelegt, wie werden Datenbanken analysiert, ...)	0 1 2 3 4 5
9	Wurde eine transparente Berichtsstruktur für die Präsentation von Produkten und Ergebnissen eingeführt?	0 1 2 3 4 5
10	Nutzen Sie die Ergebnisse für die Verbesserung bestimmter Maßnahmen, des MM-Programms oder der gesamten MM-Strategie?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zu Ergebnissen für die Anwender und die Gesellschaft (Element 10):		


C.6.2 Element 11: Feedback von Interessensgruppen

Informationen zu Ausgang und Wirkung haben nur dann einen Nutzen, wenn sie auch interpretiert, diskutiert und für weitere Verbesserungen genutzt werden. Daher müssen die Ergebnisse mit dem Mobilitätsmanagement-Team besprochen, an alle Beteiligten zurückgegeben werden und der breiten Öffentlichkeit und der politischen Ebene mitgeteilt werden. Auf lange Sicht stärkt eine solche Transparenz die allgemeine Unterstützung der Öffentlichkeit für nachhaltige Mobilität

Fragen Element 11		Punkte 0 - 5^a
		Keine Belege Ausgezeichnete Belege
1	Werden die Ergebnisse der breiten Öffentlichkeit vorgestellt?	0 1 2 3 4 5
2	Werden die Ergebnisse den relevanten Interessensgruppen (öffentliche Verkehrsbetriebe, Straßenverwaltung etc.) mitgeteilt?	0 1 2 3 4 5
3	Werden die Ergebnisse dem Team für die laufenden Mobilitätsaktionen mitgeteilt und mit diesem besprochen?	0 1 2 3 4 5
4	Werden die Ergebnisse dem Leiter der Transportabteilung und ähnlichen Personen und der politischen Ebene mitgeteilt und mit diesen besprochen?	0 1 2 3 4 5
5	Werden die Ergebnisse den wichtigsten Partnern vorgestellt und mit ihnen besprochen?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zum Feedback von Interessensgruppen (Element 10):		

C.6.3 Element 12: Managementbewertung

In regelmäßigen Abständen muss die Arbeitsweise des Mobilitätsmanagement-Teams zusammen mit allen Beteiligten bewertet werden. Dabei sollte Abstand von Erfolgen und Niederschlägen des Projekts genommen werden und stattdessen die Stärken und Schwächen der aktuellen Praxis und der Ablauforganisation des MM-Teams sowie der wichtigsten Partnerschaften in Bezug auf Strategie, Planung, Implementierung und Evaluierung betrachtet werden. Das Ziel besteht darin, Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität zu ermitteln.

Fragen Element 12		Punkte 0 - 5^a
		Keine Ausgezeichnete Belege 
1	Führen Sie in Zusammenhang mit Ihrer MM-Arbeit Managementbewertungen durch?	0 1 2 3 4 5
2	Nutzen Sie die Ergebnisse der Bewertungen für Korrekturen und kontinuierliche Verbesserungen des MM-Prozesses?	0 1 2 3 4 5
3	Verfügen Sie über ein Auditsystem?	0 1 2 3 4 5
4	Haben relevante Ebenen (Geschäftsleitung, politische Ebene, die wichtigste Partner und Interessensgruppen) ihre Mitarbeit an solchen regelmäßigen Managementbewertungen zugesagt?	0 1 2 3 4 5
5	Werden die Ergebnisse der Managementbewertung der breiten Öffentlichkeit mitgeteilt?	0 1 2 3 4 5
6	Wenden Sie Benchmarking mit anderen vergleichbaren Städten an?	0 1 2 3 4 5
7	Gilt Ihre Stadt in Punkto Mobilitätsmanagement als an vorderster Front?	0 1 2 3 4 5
^a Weitere Informationen zur Punkteverteilung finden Sie im Abschnitt zur Entwicklungsleiter (C.2).		
Kommentare zur Managementbewertung (Element 12):		

Anhang D (informativ)

Schrittweise Anleitung zur Durchführung der kleinen internen Audits

Schritt 1: Vorbereitung der Entscheidung zur Durchführung eines QMSMM-Audits

- Kurze Aufstellung aller MM-Maßnahmen, die in ihrer Stadt in den letzten 2 bis 5 Jahren umgesetzt wurden. Schauen Sie sich die Definition von MM aus 4.6 an (weitere Informationen finden Sie unter [4]).
- Erstellen Sie eine Liste aller Interessensgruppen für MM in der Stadt, die in den letzten 2 bis 5 Jahren direkt mit MM zu tun hatten.
- Wie sieht das aktuelle MM-Team in Ihrer Stadt aus? Stellt es ausreichend kritische Masse dar, um das Auditverfahren durchzuführen (d.h. mindestens 3 Personen, es kann nützlich sein, ehemalige MM-Mitarbeiter einzuladen)?
- Wer, in anderen Stadtabteilungen oder außerhalb der Stadtverwaltung, befasst sich sonst noch mit MM? Sollten Sie einige dieser Personen für den Auditprozess an Bord nehmen, wann und wie?

Schritt 2: Wahl des Verfahrens, Zusammensetzung und Verpflichtung von Mitgliedern der Auditgruppe (Treffen von 1,5 bis 2 Std.)

- Organisation eines Informationstreffens mit Ihrem MM-Team.
- Information des Teams über den Auditplan, den MM-Geltungsbereich, Ziele, Prozess, erwartete Beteiligung.
- Einigung über den Umfang des Auditverfahrens, die Zusammensetzung der Auditgruppe (Entschluss zur Begrenzung oder Erweiterung der Auditgruppe) sowie Sicherung des Engagements der Teilnehmer beim Auditprozess.
- Entscheidung zwischen einem Verfahren nach 5.2.2 (beschränkt auf das MM-Team) oder einem Verfahren nach 5.2.3 (Erweiterung auf Partner und andere Interessensgruppen)
- Ernennung eines internen Auditors und Definition seiner Aufgaben: Einladung zu Versammlungen, Moderation von Debatten, Sammlung von Belegen, wo immer diese benötigt werden sowie Berichterstattung an die Auditgruppe.
- Aufstellung eines Zeitplans für das gesamte Verfahren.
- Information der Geschäftsleitung und des politischen Verantwortlichen für Mobilitätsmanagement über Ihren Auditplan.

Schritt 3: Vorbereitung des ersten Treffens der Auditgruppe (zwischen Schritt 2 und Schritt 4 sollten etwa 2 bis 3 Wochen liegen)

- Der interne Auditor sammelt Hintergrundinformationen zu allen 12 Elementen von MM.
- Er verteilt den Fragebogen an die Mitglieder der Auditgruppe (das gesamten MM-Team oder eine Auswahl aus Mitgliedern des MM-Teams oder das MM-Team, erweitert um einige zusätzliche Mitgliedern), sammelt die Antworten und erstellt eine Übersicht der Gruppenergebnisse für jedes einzelne Element und eine Liste mit allen individuellen Kommentaren.

Schritt 4: Erstes Treffen der Auditgruppe (Treffen von ca. 2,5 Stunden)

- Der interne Auditor stellt der Gruppe Ergebnisse vor und spricht Diskussionspunkte an: wesentliche Unterschiede zwischen einzelnen Antworten auf Fragen, etc.
- Die Auditgruppe versucht für jedes Element eine standardisierte Bewertung (zwischen 0 und 5) zu erreichen: dazu wird entweder der arithmetische Durchschnitt der Gruppe ermittelt oder eine Bewertung nach oben oder unten aufgrund der Argumente einzelner Mitglieder der Auditgruppe in Betracht gezogen.
- Neben der Gesamtbewertung wird eine Begründung geliefert: Welche gegenwärtigen Stärken und Schwächen von MM haben zu dieser Gesamtbewertung geführt?
- Für jedes dieser Elemente wird außerdem eine vorläufige Liste möglicher Verbesserungsmaßnahmen erstellt.

Schritt 5: Berichterstattung und Vorbereitung des nächsten Treffens (zwischen Schritt 4 und Schritt 6 sollten 2 bis 3 Wochen liegen)

- Der interne Auditor erstellt einen Bericht über das erste Treffen der Auditgruppe und verschickt diesen an die Auditgruppe, um deren Feedback zu erhalten.
- Der interne Auditor untersucht einige weitere Diskussionspunkte, die während des ersten Treffens der Auditgruppe angesprochen wurden (und sammelt gegebenenfalls zusätzliche Belege).
- Der interne Auditor stellt eine Liste aller beim ersten Treffen der Auditgruppe vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen auf und verteilt die Liste an die Mitglieder der Auditgruppe.

Schritt 6: Zweites Treffen der Auditgruppe (1 bis 2 Std. lang)

- Der Entwurf des Auditberichts wird der Auditgruppe vorgestellt, diskutiert und angenommen.
- Die Auditgruppe weist den beim ersten Treffen der Auditgruppe erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen Prioritäten zu und erstellt anhand davon eine Auswahlliste der Verbesserungsmaßnahmen (3 bis höchstens 4 Maßnahmen).
- Für die Maßnahmen auf dieser Auswahlliste wird eine genauere Planung erarbeitet (Zeitplanung, Budget, Rollen, benötigte Partner, etc.) und die Rollen werden unter den Mitgliedern der Auditgruppe in Bezug darauf, wer für die Ausarbeitung welcher Maßnahme verantwortlich ist, verteilt.

Schritt 7: Abschluss des Auditberichts und Präsentation des Berichts bei der Geschäftsleitung und dem politischen Verantwortlichen für Mobilitätsmanagement (Treffen von 1 Std.)

- Der Auditbericht wird vom internen Auditor abgeschlossen und von der Auditgruppe angenommen. Er beinhaltet:
 - die Gesamtergebnisse der Gruppenbewertung zu den 12 Elementen;
 - die Begründung zu den Bewertungen der Elemente (in Bezug auf Stärken und Schwächen);
 - die Prioritätenliste der möglichen Verbesserungsmaßnahmen zu jedem Element;
 - die genaue Planung für 3 bis 4 Verbesserungsmaßnahmen.
- Der Bericht wird überreicht und den wichtigsten lokalen Entscheidungsträgern für MM vorgelegt.

Anhang E (informativ)

Schrittweise Anleitung zur Durchführung von internen Audits

Schritt 1: Vorbereitung der Entscheidung zur Durchführung eines QMSMM-Audits

- Kurze Aufstellung aller MM-Maßnahmen, die in ihrer Stadt in den letzten 2 bis 5 Jahren umgesetzt wurden. Schauen Sie sich die Definition von MM aus 4.6 an (weitere Informationen finden Sie unter [4]).
- Erstellen Sie eine Liste aller Interessensgruppen für MM in der Stadt, die in den letzten 2 bis 5 Jahren direkt mit MM zu tun hatten.
- Wer gehört zum aktuellen MM-Team in Ihrer Stadt? Stellen sie ausreichend kritische Masse dar, um das Auditverfahren durchzuführen (d.h. mindestens 3 Personen, es kann nützlich sein, ehemalige MM-Mitarbeiter einzuladen)?
- Wer, in anderen Stadtabteilungen oder außerhalb der Stadtverwaltung, befasst sich sonst noch mit MM? Sollten Sie einige dieser Person für den Auditprozess mit an Bord nehmen, wann und wie?

Schritt 2: Wahl des Verfahrens, Zusammensetzung und Verpflichtung von Mitglieder der Auditgruppe (Treffen von 1,5 bis 2 Std.)

- Organisation eines Informationstreffens mit Ihrem MM-Team.
- Information des Teams über den Auditplan, den MM-Geltungsbereich, Ziele, Prozess, erwartete Beteiligung.
- Einigung über den Umfang des Auditverfahrens, die Zusammensetzung der Auditgruppe (Entschluss zur Begrenzung oder Erweiterung der Auditgruppe) sowie Sicherung des Engagements der Teilnehmer beim Auditprozess.
- Entscheidung zwischen einem Verfahren nach 5.2.2 (beschränkt auf das MM-Team) oder einem Verfahren nach 5.2.3 (Erweiterung auf Partner und andere Interessensgruppen).
- Ernennung eines internen Auditors und Definition seiner Aufgaben: Einladung zu Versammlungen, Moderation von Debatten, Sammlung von Belegen, wo immer diese benötigt werden sowie Berichterstattung an die Auditgruppe.
- Aufstellung eines Zeitplans für das gesamte Verfahren.
- Information der Geschäftsleitung und des politischen Verantwortlichen für Mobilitätsmanagement über Ihren Auditplan.

Schritt 3: Vorbereitung des ersten Treffens der Auditgruppe (zwischen Schritt 2 und Schritt 4 sollten etwa 2 bis 3 Wochen liegen)

- Der interne Auditor sammelt Hintergrundinformationen zu allen 12 Elementen zu MM.
- Er verteilt den Fragebogen an die Mitglieder der Auditgruppe (das gesamten MM-Team oder eine Auswahl aus Mitgliedern des MM-Teams oder das MM-Team, erweitert um einige zusätzliche Mitgliedern), sammelt die Antworten und erstellt eine Übersicht der Gruppenergebnisse für jedes einzelne Element und eine Liste mit allen individuellen Kommentaren.

Schritt 4: Erstes Treffen der Auditgruppe (Treffen von ca. 2,5 Stunden)

- Der interne Auditor stellt der Gruppe Ergebnisse vor und spricht Diskussionspunkte an: wesentliche Unterschiede zwischen individuellen Antworten auf Fragen, etc.
- Die Auditgruppe versucht für jedes Element eine standardisierte Bewertung (zwischen 0 und 5) zu erreichen: dazu wird entweder der arithmetische Durchschnitt der Gruppe ermittelt oder eine Bewertung nach oben oder unten aufgrund der Argumente einzelner Mitglieder der Auditgruppe in Betracht gezogen.
- Neben der Gesamtbewertung wird eine Begründung angegeben: Welche gegenwärtigen Stärken und Schwächen von MM haben zu dieser Gesamtbewertung geführt?
- Zu jedem dieser Elemente wird außerdem eine vorläufige Liste möglicher Verbesserungsmaßnahmen erstellt.
- Am Ende des Treffens wird in der Gruppe entschieden, welche Interessensgruppen an den nächsten Schritten beteiligt werden sollen und warum. Bei der Wahl der Personen und der Gründe können folgende Tatsachen eine Rolle spielen:
 - bei einigen Elementen ist es schwierig den gegenwärtigen Status zu bewerten, da einige wichtige Informationen fehlen, d.h. es ist nicht bekannt wie ein wichtiger Partner, wie z.B. Schulen, die Bemühungen der Stadt zu MM für Schüler und Eltern auffasst.
 - es kann kein Konsens zum Qualitätsstatus einiger Elemente erzielt werden. Zusätzliche Argumente und Informationen oder Belege von externen Partnern können hier nützlich sein, d.h. warum wurde in der Vergangenheit eine bestimmte Entscheidung getroffen?
 - erste Ideen zu wichtigen Verbesserungsaktionen wurden geäußert, doch es bestehen Unsicherheiten hinsichtlich ihrer Durchführbarkeit. Zusätzliche Gespräche mit aktuellen Partnern und potentiellen neuen Partnern können inspirierend sein (z.B. Gespräch mit Mitgliedern der Umwelta Abteilung über ihre Ziele und Visionen).
- Es gibt erste Vorstellungen über die effizienteste Art der Beteiligung des jeweiligen Partners (bilaterale Gespräche? Durchführung eines Gruppentreffens?).

Schritt 5: Berichterstattung und Vorbereitung von Treffen mit Interessensgruppen (zwischen Schritt 4 und Schritt 6 sollten 2 bis 3 Wochen liegen)

- Der interne Auditor erstellt einen Bericht über das erste Treffen der Auditgruppe und verschickt diesen an die Auditgruppe, um deren Feedback zu erhalten.
- Der interne Auditor macht einen Vorschlag zur Konsultation mit Interessensgruppen und übergibt allen Beteiligten eine Checkliste mit folgendem Inhalt:
 - Welche möchten Sie genau haben?
 - Wie werden Sie diese Informationen einholen: bilaterale Gespräche, Gruppengespräche, ...
 - Zeitplan und Aufgabenverteilung: wer nimmt zu wem Kontakt auf, wann und wie?

BEISPIEL Bei der MAX-Demonstration in der Stadt Kortrijk entschied man sich dazu, 3 verschiedene Interessensgruppen zu kontaktieren:

(1) Die Schulgemeinde

Ziel: In Erfahrung zu bringen, wie Sie die Bemühungen der Stadt gegenüber Schülern und Eltern wahrnehmen (Ziele, Mobilitätspläne, Kommunikation, Art von Maßnahmen, etc.)

Wie: Gruppengespräche mit einer Gruppe aus 10 Personen als Vertreter der Schulgemeinde

(2) Aktuelle Partner und potentielle zukünftige Partner: Verantwortlicher für nachhaltige Entwicklungen der Umwelta Abteilung, Polizei, Vertreter der Regionalregierung für öffentliche Arbeiten

CWA 99999:2009.5 (E)

Ziel: Informationen über ihre aktuelle Auffassung der Partnerschaft mit dem MM-Team, offenes Gespräch über zukünftige Maßnahmen

Wie: persönliches bilaterales Gespräch anhand einer Checkliste

(3) Lokale Entscheidungsträger für MM (Leiter der Verkehrsabteilung und für Verkehr zuständiger Stadtrat);

Ziel: Welche Gesamtvision haben sie zu Mobilitätsmanagement und Verkehr; wie nehmen Sie die Arbeit des MM-Teams jetzt und in der Zukunft wahr.

Wie: persönliches bilaterales Gespräch, offenere Gespräche

Schritt 6: Zweites Treffen der Auditgruppe (1 Std.)

- Diskussion und Annahme des ersten Entwurfs des Auditberichts in der Auditgruppe.
- Diskussion und Abstimmung von Verfahren für Konsultationstreffen mit Interessensgruppen.
- Absprache der Aufgabenverteilung bei Konsultationen mit Interessensgruppen.

Schritt 7: Konsultation mit Interessensgruppen (kann bis zu 1 Monat dauern)

- Der interne Auditor koordiniert die Konsultationen mit Interessensgruppen wie abgesprochen. Die Ergebnisse der Konsultationen mit Interessensgruppen werden in einem Bericht festgehalten.
- Der interne Auditor erstellt einen neuen zweiten Entwurf des Auditberichts, der einen Vorschlag zur Verbesserung der Bewertungsergebnisse enthält sowie eine Liste der Verbesserungsmaßnahmen auf Grundlage der Konsultationen mit den Interessensgruppen und schickt ihn an die Mitglieder der Auditgruppe.

Schritt 8: Drittes Treffen der Auditgruppe (1 bis 2 Std. lang)

- Der neue zweite Entwurf des Auditberichts, der die Konsultationen mit den Interessensgruppen berücksichtigt, wird in der Auditgruppe vorgestellt, diskutiert und angenommen.
- Die Auditgruppe weist der verbesserten Liste der Verbesserungsmaßnahmen, die beim ersten Treffen der Auditgruppe erarbeitet wurde und mit den Ergebnissen der Konsultationen mit den Interessensgruppen weiter verfeinert wurde, Prioritäten zu - und erstellt eine Auswahlliste der Verbesserungsmaßnahmen (3 bis höchstens 4 Maßnahmen).
- Für die Maßnahmen dieser Auswahlliste wird eine genauere Planung erarbeitet (Zeitplanung, Budget, Rollen, benötigte Partner, etc.) und die Rollen werden unter den Mitgliedern der Auditgruppe, in Bezug darauf, wer für die Ausarbeitung welcher Maßnahme verantwortlich ist, verteilt.

Schritt 9: Abschluss des Auditberichts und Präsentation des Berichts bei der Geschäftsleitung und dem politischen Verantwortlichen für Mobilitätsmanagement (Treffen von 1 Std.)

- Der Auditbericht wird vom internen Auditor abgeschlossen und von der Auditgruppe angenommen. Er beinhaltet:
 - das Gesamtergebnis der Gruppenbewertung zu den 12 Elementen
 - die Begründung zu den Bewertungen der Elemente (mit Blick auf Stärken und Schwächen)
 - die Prioritätenliste der möglichen Verbesserungsmaßnahmen zu jedem Element
 - die genaue Planung für 3 - 4 Verbesserungsmaßnahmen.
- Der Bericht wird überreicht und den wichtigsten lokalen Entscheidungsträgern für MM vorgelegt.
- Der Bericht wird den in Schritt 7 konsultierten Interessensgruppen übermittelt.

Bibliographie

EN ISO 9001, *Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen (ISO 9001:2008)*

EN ISO 9004, *Qualitätsmanagementsysteme — Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO 9004:2000)*

[1] European Foundation for Quality Management (EFQM), EFQM-Modell für Excellence, www.efqm.org

[2] BYPAD, Local Bicycle Policy Audit, www.bypad.org

[3] Boon, W., Donné, V et al., *Mobiliteit & Kwaliteit, een nieuwe basis voor een krachtig mobiliteitsbeleid in steden en gemeenten*, Leuven, 2001

[4] MAX, MAX — All Work Packages — Definition and Categorisation of Mobility Management Measures, Oktober 2007, <http://www.max-success.eu>

[5] Buchan, I., *Quality Management Scheme for Mobility Management: Prototype*, MAX Work Package C, 2008

[6] European Institute of public administration (EIPA), CAF, Common Assessment Framework, <http://www.eipa.eu>

[7] EPOMM, European platform for mobility management, www.epomm.org/

[8] Europäische Kommission, *Benchmarking and Quality Management in Public Transport*, 2002, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm&lan=en

[9] Europäische Kommission, *Benchmarking and Quality Management in Public Transport Vol. 2*, 2007, http://eu-portal.net/material/material_details.phtml?sprache=en&kt=kt1a&mat=wm2&lan=en