

Berufliche Mobilität neu gestalten

Eine
Untersuchung
der Perspektiven
von Arbeitgebern und
Arbeitnehmenden
in Deutschland und
der Schweiz.



Ergebnisbericht der zweiten Studie
des Future Mobility Lab



Universität St. Gallen
Institut für Mobilität



Management Summary

Die Studie *Berufliche Mobilität neu gestalten* untersucht, wie Arbeitgeber und ihre Mitarbeitenden ihre berufliche Mobilität zukunftsorientiert und nachhaltig gestalten können. Der Fokus liegt hierbei auf der Rolle von Arbeitgebern und ihrem Einfluss durch die Optimierung von Mobilitätslösungen für Arbeitnehmende.

Im Rahmen der Studie wurden zwei Erhebungen durchgeführt: eine qualitative Fallstudienuntersuchung mit ausgewählten Arbeitgebern sowie eine quantitative Online-Fragebogenstudie mit sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmenden. In den Fallstudien wurden acht Organisationen über mehrere Monate bei der Entwicklung ihres betrieblichen Mobilitätsmanagements begleitet. Gemeinsam wurden neue Ideen entwickelt und erste Maßnahmen implementiert. Im quantitativen Teil der Studie wurde der Status quo in Deutschland und der Schweiz untersucht, insbesondere dahingehend, welche Mobilitätsangebote Arbeitgeber bereits bieten oder planen und wie diese von den Arbeitnehmenden wahrgenommen werden. Insgesamt wurden hierfür 618 Arbeitgeber und 1.810 Arbeitnehmende in Deutschland sowie 365 Arbeitgeber und 1.112 Arbeitnehmende in der Schweiz befragt, wobei auf eine möglichst repräsentative Verteilung nach verschiedenen demografischen und beruflichen Kriterien geachtet wurde.

Die Erhebung der Perspektive von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden in einer Studie erlaubt die Betrachtung der Interaktion der beiden Akteure beim Thema berufliche Mobilität. Zudem ermöglicht die Kombination aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil, sowohl allgemeine Trends als auch spezifische Bedürfnisse und Herausforderungen im betrieblichen Mobilitätsmanagement zu identifizieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass die optimale Ausgestaltung von Mobilitätskonzepten in Organisationen stark von deren jeweiligen Kontextfaktoren abhängen. Wichtige Faktoren sind

unter anderem Art und Zweck der Organisation, die Anbindung und Infrastruktur vor Ort, die spezifischen Anforderungen der Mitarbeitenden und die strategischen Ziele der Organisation. Zentrale Treiber einer Veränderung im Mobilitätsangebot bei Arbeitgebern sind die Reduktion von Emissionen und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Es wurde deutlich, dass eine hohe Flexibilität in der Konzeptentwicklung notwendig ist, um den unterschiedlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Ein grundsätzlich erfolversprechender Zugang ist die Integration einzelner Mobilitätsmaßnahmen in ein übergeordnetes Konzept. Dafür kann beispielsweise ein Mobilitätsbudget ein hilfreiches Instrument sein, mit dem sich multimodales Pendelverhalten fördern und steuern lässt. Darüber hinaus ist die Einbindung der Mitarbeitenden ein entscheidender Aspekt. Regelmäßige Bedarfsanalysen und Feedbackschleifen tragen dazu bei, dass die Maßnahmen besser auf die Bedürfnisse der Belegschaft abgestimmt sind. Die Studie hebt zudem hervor, dass dedizierte Rollen, klare Verantwortlichkeiten und ein regelmäßiger Austausch innerhalb der Organisation eine Transformation erleichtern.

Die Studie leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis dazu, welche Mobilitätsangebote Arbeitgeber für ihre Mitarbeitenden bereitstellen und wie diese in umfassende Mobilitätskonzepte integriert werden können, um eine nachhaltige berufliche Mobilität für Arbeitnehmende zu fördern. Durch die Entwicklung flexibler und nachhaltiger Mobilitätskonzepte kann nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden, sondern können Organisationen auch aktiv zur Mobilitätswende beitragen.

Inhalt

01	Einleitung	6
02	Berufliche Mobilität in Deutschland und der Schweiz – ein Überblick	8
03	Zur Methodik der Studie	14
04	Vorstellung der Fallstudien	18
	Profile der acht Organisationen: Within-Case Betrachtung	18
	Erkenntnisse im Überblick: Cross-Case Betrachtung	22
05	Übergeordnete Lösungsfelder zur Optimierung der beruflichen Mobilität	28
	A: Vom individuell genutzten Pkw zur Multimodalität	30
	B: Integration von Angeboten in ein Mobilitätsbudget	34
	C: Reiserichtlinien und Wandel in der Arbeits- und Meetingkultur	42
	D: Daten als Informationsgrundlage für Entscheidungen	46
	E: Gestaltung von Organisationsstruktur und Prozessen	49
	Zusammenfassung der Key Takeaways aus den Lösungsfeldern	52
06	Fazit	58
07	Das Future Mobility Lab	60



Video-Dokumentation

Hier geht's zur Video-Dokumentation der Studie mit vielseitigen Eindrücken aus dem Studienprozess und Interviews mit Teilnehmenden.

01

Wie können Arbeitgeber und ihre Mitarbeitenden ihre berufliche Mobilität zukunftsorientiert und nachhaltig gestalten?

EINLEITUNG

Berufliche Mobilität ist gegenwärtig ein intensiv diskutiertes Thema. Zu Recht! Pkw, Züge, Flugzeuge aber auch Fahrräder oder Scooter ermöglichen es uns, unsere Arbeitsstätten zu erreichen sowie im Rahmen unserer beruflichen Tätigkeiten von A nach B zu kommen. Anders formuliert: Mobilität schafft eine wesentliche Voraussetzung für Arbeit und beruflichen Austausch. Dementsprechend wichtig ist sie für den gesellschaftlichen Wohlstand und damit einhergehend ist ihr Vorkommen substanziell und vielseitig.

Mit 46,1 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland [1] und 5,3 Millionen in der Schweiz [2] machen berufliche Wege einen großen Teil des Verkehrs aus. In Deutschland gehen 42% der Verkehrsleistung auf Wege zur Arbeit oder Ausbildung sowie geschäftliche und dienstliche Fahrten zurück, mit steigender Tendenz [3]. In der Schweiz liegt der Anteil der Wege für Arbeit, Ausbildung und geschäftliche Tätigkeit bei 36%, bezogen auf die Tagesdistanz [4].

Von diesen Wegen werden immer noch viele mit dem motorisierten Individualverkehr, vor allem dem privaten Pkw, zurückgelegt [3,5]. Damit machen beruflich bedingte Wege einen wesentlichen Anteil des Gesamtverkehrs und folglich auch der Gesamtemissionen im Alltagsverkehr aus [6]. Das Potential, Wege und Emissionen einzusparen ist dementsprechend hoch. Berufliche Mobilität gewinnt zudem durch den steigenden Fachkräftemangel an Bedeutung. Denn Arbeitgeber stehen vermehrt im Wettbewerb um Arbeitnehmende und Mobilitätsangebote können dabei einen wichtigen Benefit und Differenzierungsfaktor darstellen [7].

In der vorherigen Studie des Future Mobility Labs (*New Mobility Buddys*) wurde darüber hinaus festgestellt, dass berufliche Mobilität auch die private Mobilität von Individuen beeinflussen kann – vor allem dann, wenn Arbeitgeber ihren Arbeitnehmenden Mobilitätsangebote zur Verfügung stellen, welche auch privat genutzt werden können. Das Mobilitätsangebot von

Arbeitgebern kann damit einen umfassenden Einfluss auf die gesellschaftliche Mobilität nehmen. Mit der Gestaltung solcher Angebote kann folglich eine gewisse Verantwortung als Arbeitgeber übernommen werden. Organisationen sollten ihre Mobilität möglichst so ausgestalten, dass sie ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig ist. Einen Beitrag hierzu wollen wir mit dem hier dokumentierten Forschungsprojekt leisten. Die dieser Studie zugrunde liegende Forschungsfrage lautet:

Wie können Arbeitgeber und ihre Mitarbeitenden ihre berufliche Mobilität zukunftsorientiert und nachhaltig gestalten?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden mehrere Erhebungen im Untersuchungsraum Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Diese sind in zwei Module aufgeteilt:

- 1. Quantitativer Teil:** Befragungen von Arbeitgebern (618 in Deutschland und 365 in der Schweiz) und Arbeitnehmenden (1.810 in Deutschland und 1.112 in der Schweiz)
- 2. Qualitativer Teil:** Fallstudienbegleitungen von acht Arbeitgebern über 6–11 Monate

Durch die Kombination dieser forschungsmethodischen Zugänge soll einerseits eine umfassende, aktuelle Bestandsaufnahme zum Thema berufliche Mobilität sowie andererseits ein vertieftes Verständnis für die Umsetzung von Maßnahmen in diesem Feld entwickelt werden. Während bestehende Literatur sich häufig auf einzelne Aspekte und Perspektiven der beruflichen Mobilität fokussiert (beispielsweise auf die Gestaltung von betrieblichem Mobilitätsmanagement für Arbeitgeber [8] oder das Pendelverhalten von Arbeitnehmenden [9]) ist uns keine aktuelle Untersuchung im deutschsprachigen Raum bekannt, welche mittels eines multimethodischen Ansatzes eine möglichst repräsentative und gleichzeitig praxisnahe Analyse bereitstellt. Diese Lücke wollen wir mit dieser Untersuchung schließen.

02



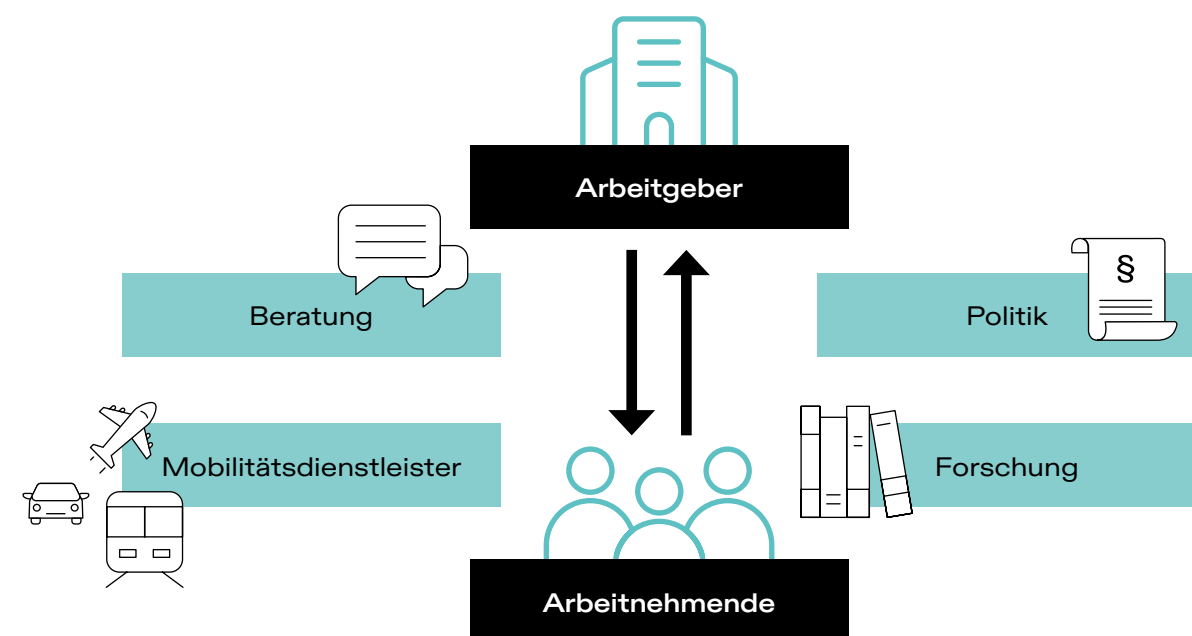
BERUFLICHE MOBILITÄT IN DEUTSCHLAND UND DER SCHWEIZ

Ein Überblick

Wer sich mit dem Thema Mobilität im Kontext beruflicher Wege auseinandersetzt, wird auf eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe stoßen. Eine eindeutige definitorische Abgrenzung zwischen ihnen existiert jedoch nicht. Sie alle beziehen sich auf die Mobilität von Arbeitnehmenden, die im hohen Maß durch die Art der beruflichen Tätigkeit beeinflusst ist. Im Rahmen dieser Studie werden unter dem Begriff berufliche Mobilität jegliche Formen von Mobilität in einem beruflichen Kontext von Arbeitnehmenden verstanden, insbesondere Pendelwege, Betriebsfahrten und Dienstreisen.

Für **Arbeitgeber** spielt die Gestaltung dieser Wege eine wichtige Rolle. Zum einen tragen sie beispielsweise Kosten für Infrastruktur und Betrieb, zum anderen sind sie verantwortlich für Umweltauswirkungen und Sicherheit. Das *betriebliche Mobilitätsmanagement* umfasst alle Aktivitäten von Arbeitgebern, die das berufliche Mobilitätsverhalten ihrer Mitarbeitenden beeinflussen. Welche Maßnahmen – in Form von Angeboten und Richtlinien – dem betrieblichen Mobilitätsmanagement zugeordnet werden können, wird in diesem Kapitel ausgeführt.

Neben Arbeitgebern haben weitere Akteure und Faktoren Einfluss auf die berufliche Mobilität von Arbeitnehmenden. Trotz des klaren Fokus dieser Studie auf den Perspektiven der Arbeitgeber- und -nehmenden sollen weitere Bezugsgruppen berücksichtigt werden. Dafür wurden in einer Voruntersuchung Interviews mit Stakeholdern aus Beratung, Mobilitätsdienstleistung und Politik geführt.



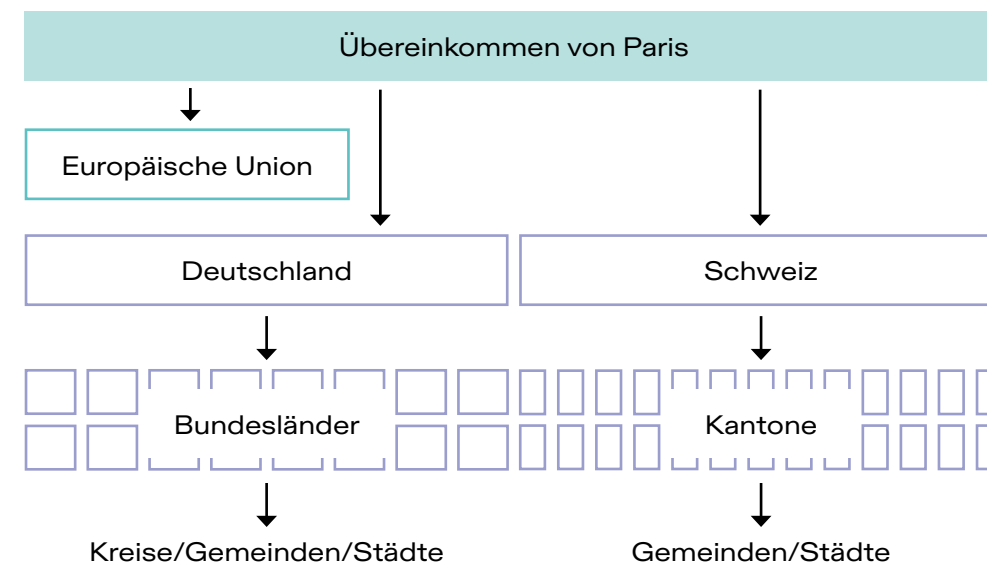
Um Arbeitgeber bei ihrem betrieblichen Mobilitätsmanagement zu unterstützen, bieten öffentliche Stellen sowie private Unternehmen entsprechende **Beratungen** an. Lokale öffentliche Anbieter wie beispielsweise *clevermobil* in der Ostschweiz oder *eMO* in Berlin unterstützen Unternehmen bei der Konzipierung und Implementierung von nachhaltigen Mobilitätslösungen. Zudem gibt es für Arbeitgeber sehr hilfreiche und praxisnahe Nachschlagewerke, wie beispielsweise das *Praxishandbuch nachhaltiges betriebliches Mobilitätsmanagement* [8] und aus der Schweiz das sumo-Booklet *Tipps & Tricks für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement in Unternehmen* [10].

Mobilitätsdienstleister bieten in Deutschland und der Schweiz diverse B2B-Produkte für Arbeitgeber an. Diese reichen von der Bereitstellung von Verkehrsmitteln und Mobilitätsplattformen bis hin zu spezialisierten Softwarelösungen zur Verringerung des administrativen Aufwands. Technische Innovationen tragen dabei wesentlich zur Weiterentwicklung und Vielfalt dieser Angebote bei.

Beispiele für Anbieter		Mobilitätsdienstleister & Verkehrsbetriebe	Mobilitätsplattformen	Mobilitätsmanagement-Software und -Services
Pkw	Leasing/ Miete	VOLKSWAGEN GROUP Mercedes-Benz Group SIXT Hertz AVIS FOR BUSINESS Europcar BMW GROUP	bvg Jelbi	gudies
	Sharing	MILES MILES ubeeqo DB Flinkster mobility SIXT	FREENOW	LCFINO
	Pooling	FLUX twogo COMOVEE	goodride	MOBIKO
	Parkraum	mobinck parkable	Urban Connect	FIVERTY
Scooter	Sharing	dott voi.	allride	NAVIT
Fahrrad	Sharing	DB Call a Bike RENT A BIKE EFLIZZER nextbike		triplify
	Leasing	BUSINESS BIKE JOBRAD company bike		NAVAN
ÖV	Nahverkehr	Regionale Verkehrsbetriebe SBB CFF FFS		IOXI
	Fernverkehr	Lufthansa SWISS FLIXBUS DB		DB Bonvoy

Kein Anspruch auf Vollständigkeit, Logos dienen lediglich der Orientierung

Von Seiten der **Politik** gibt es verschiedene Formen der Einflussnahme auf die Entwicklung beruflicher Mobilitätsangebote. Zu diesen gehören Rahmen- und Förderprogramme, (Steuer-)Gesetze sowie Richtlinien und Normen, die auf Bundes- teils aber auch auf Länder-/Kantonsebene festgelegt werden. Instrumente können dabei entweder finanziell, nicht-monetär oder als Mix gestaltet werden und entweder Anreize oder Grenzen setzen.



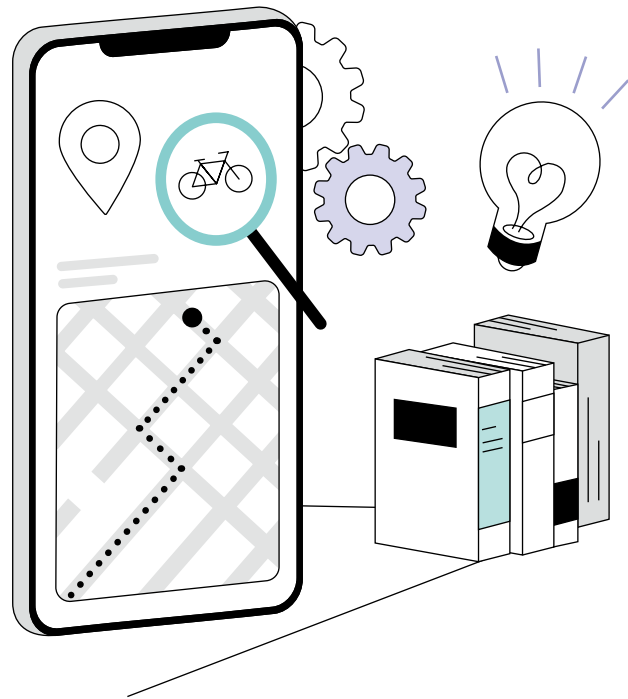
Deutschland und die Schweiz sind Teil des internationalen Pariser Klimaschutzabkommens, haben es eigenständig ratifiziert und verpflichten sich in nationalen Klimaschutzplänen zu Klimazielen. Deutschland ist darüber hinaus durch die Europäische Union (EU) in die Pläne eingebunden. Diese unterstützt das Abkommen als eigenständige Vertragspartei ebenfalls und gibt EU-weite Klimaziele vor. Die Klimaziele werden auf Bundesebene durch Gesetze verankert und in sektorspezifische Ziele, unter anderem für den Verkehrssektor, heruntergebrochen. In Deutschland ist das zentrale Instrument das Klimaschutzgesetz [11], in der Schweiz das CO₂-Gesetz [12].

EU-Richtlinien wie die *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* zur Auskunftspflicht sind direkt in nationales Recht übernommen und damit aktuell für große Unternehmen in Deutschland verpflichtend [13]. Schweizer Unternehmen, die im Inland aktiv sind, können sich freiwillig daran orientieren. Unternehmen, die international tätig sind, können indirekt beeinflusst sein, wenn Sie an EU-Märkten teilnehmen. Mit der CSRD steigt für viele Unternehmen der Druck, nachhaltige Mobilität zu fördern. Denn sowohl direkte Emissionen aus Betriebsfahrten und Dienstreisen (Scope 1) als auch indirekte Emissionen aus Pendelwegen (Scope 3) müssen berichtet werden. Einige Unternehmen haben daraufhin konkrete Reduktionsziele für ihre betriebliche Mobilität festgelegt.

Die Flottengrenzwerte für CO₂-Emissionen von neu zugelassenen Pkw eines Herstellers sollen zudem die Verbreitung von emissionsarmen Fahrzeugen in der EU stärken. Das kann Einfluss auf die Zusammensetzung betrieblicher Flotten und die Nutzung von Pkw für berufliche Wege haben.

Weitere wichtige Instrumente sind Steuergesetze. Diese können direkt auf die berufliche Mobilität von Arbeitnehmenden wirken. Dabei sind in Deutschland vor allem die Entfernungspauschale und die Dienstwagensteuer aus dem Einkommenssteuergesetz relevant. Außerdem basiert das Konzept des Fahrrad-Leasing als Dienstrad auf einer steuerlichen Regelung, der Entgeltumwandlung. Andere Gesetze wie die Kraftfahrzeugsteuer, Kraftstoffsteuer oder das Elektromobilitätsgesetz können ebenfalls berufliches Mobilitätsverhalten beeinflussen. Auch in der Schweiz gibt es mit der CO₂-Verordnung oder der kantonalen Fahrzeugsteuer indirekte und direkte gesetzliche Instrumente, die einen Einfluss haben.

In beiden Ländern spielen zudem Förderprogramme eine wichtige Rolle. Dazu gehören und gehörten allgemeine Kaufprämien für Elektrofahrzeuge, Nutzfahrzeuge mit alternativen Antrieben, E-Lastenräder oder Ladeinfrastruktur. Zusätzlich gibt es spezifische Programme zur Förderung von z.B. E-Mobilität in Betrieben.



Im Rahmen der **Forschung** sind neben einer Reihe von wissenschaftlichen Publikationen zum Pendelverhalten und zur *Corporate Mobility* als Konzept in den letzten Jahren mehrere Praxisstudien in dem Themenbereich erschienen. Darunter fallen Experimente im Reallabor [14] sowie Befragungen von Arbeitnehmenden zu ihrem Mobilitätsverhalten [9].

Auf Basis dieser bestehenden Literatur und einer einführenden Grundlagenanalyse wurde im Rahmen dieser Untersuchung eine Übersicht möglicher Maßnahmen zur Optimierung beruflicher Mobilitätsangebote entwickelt. Diese lassen sich inhaltlich und hinsichtlich ihrer Zielwirkung differenzieren. Inhaltlich gibt es zunächst Maßnahmen auf strategischer Ebene. Dazu gehören beispielsweise betriebliche Richtlinien, aber auch Ansätze, welche die Unternehmenskultur und die Kommunikation innerhalb einer Organisation betreffen. Die Ebene der Mobilitätsangebote umfasst Maßnahmen, die die Bereitstellung von Alternativen zum privaten Pkw mit Verbrennungsmotor beinhalten. Das sind zum Beispiel Angebote für den öffentlichen Verkehr (ÖV), Mikromobilitätsangebote sowie Initiativen hinsichtlich der Flottenelektrifizierung. Auf integrativer Ebene sind weitergedachte Maßnahmen aufgeführt, die bestehende strategische und multimodale Initiativen in einem

Mobilitätskonzept integrieren. Zuletzt gibt es als Basis die infrastrukturellen Maßnahmen. Veränderungen auf dieser Ebene benötigen längere Zeit und Arbeitgeber sind hier teilweise abhängig von rechtlichen Regelungen oder Beschränkungen aus Mietverhältnissen.

Die Maßnahmen können zudem hinsichtlich der mit ihnen beabsichtigten Zielwirkung unterschieden werden. Sie können darauf abzielen, dass Verkehre grundsätzlich vermieden (z. B. durch Homeoffice oder Fahrgemeinschaften), dass sie auf andere Verkehrsmittel verlagert (z. B. durch ÖV- und Fahrrad-Angebote) oder dass sie verträglicher gestaltet werden (z. B. durch die Förderung von Elektromobilität). Zudem sind Maßnahmen zu unterscheiden, denen keine direkte Verkehrswirkung zugeschrieben werden kann, denen aber eine übergeordnete Bedeutung für die Optimierung der betrieblichen Mobilität zukommt (z. B. kommunikative Maßnahmen). Zuletzt sind Maßnahmen zu differenzieren, die als Informationsgrundlage für das betriebliche Mobilitätsmanagement dienen (z. B. Umfragen).

Bestehende Untersuchungen und Ratgeber zeigen ein breites Portfolio an Maßnahmen auf, die der zukunftsorientierten und nachhaltigen Entwicklung beruflicher Mobilitätsangebote dienen. Im folgenden empirischen Teil der Studie soll der Fokus nun auf die Wahrnehmung und Entwicklung dieser Angebote in Deutschland und der Schweiz gelegt werden.

	Vermeidung	Verlagerung	Verträglichere Gestaltung	Übergeordnete Bedeutung	Informationsgrundlage
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> Homeoffice-Richtlinie Meetingkultur 	<ul style="list-style-type: none"> Parkraummanagement Reiserichtlinie Dienstwagenrichtlinie 		<ul style="list-style-type: none"> Organisation Kommunikation 	
Mobilitätsangebote	<ul style="list-style-type: none"> Fahrgemeinschaften Shuttle-Service 	<ul style="list-style-type: none"> Fahrrad-Sharing Scooter-Sharing Fahrrad-Leasing ÖV-Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> Flottenelektrifizierung (E-)Carsharing 		<ul style="list-style-type: none"> Quantitative Befragung Qualitative Befragung Wegeanalyse Nutzungsauswertung
Integration		<ul style="list-style-type: none"> Mobilitätsbudget 		<ul style="list-style-type: none"> Anreizsysteme Digitalisierung 	
Infrastruktur		<ul style="list-style-type: none"> Parkraum E-Bike-Ladestation Stellplätze für Fahrräder/Scooter Duschen & Umkleiden 	<ul style="list-style-type: none"> Ladeinfrastruktur für elektrische Fahrzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> Standortwahl 	

03



ZUR METHODIK DER STUDIE

In der empirischen Untersuchung dieser Studie wurde ein Mixed-Methods-Ansatz mit einem quantitativen und einem qualitativen Bestandteil angewendet. Durch eine quantitative Online-Befragung wurde eine allgemeine Bestandsaufnahme zu Mobilitätsangeboten in Deutschland und der Schweiz erhoben. Im Rahmen einer qualitativen Fallstudienanalyse und -begleitung wurde zudem ein vertieftes Verständnis für Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Entwicklung von Mobilitätsangeboten im praktischen Alltag von Arbeitgebern entwickelt. Die Kombination der zwei Studienbestandteile ermöglicht einerseits einen umfassenden Überblick über aktuelle Entwicklungen im Bereich der beruflichen Mobilität sowie andererseits ein vertieftes Verständnis für konkrete und praktische Herausforderung in deren Umsetzung.

Die quantitative Studie: Befragungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden

Im quantitativen Teil der Studie wurde der Status quo des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Deutschland und der Schweiz untersucht. Dabei wurde erhoben, welche Mobilitätsangebote Arbeitgeber bereits anbieten oder planen und wie solche von Arbeitnehmenden wahrgenommen werden. Dazu wurden zwischen Juni und September 2024 Arbeitgeber in Deutschland und der Schweiz mittels Convenience Sampling befragt. Es wurden jeweils die verantwortlichen Personen für das Mobilitätsangebot in Organisationen angesprochen, zum Beispiel Mobilitäts-, Flotten-, Nachhaltigkeitsmanager:innen sowie Personen aus dem Personal- oder Finanzbereich. Die Befragung der Arbeitnehmenden wurde im Oktober 2024 über ein Panel mittels Quoten-Stichprobe durchgeführt, ebenfalls in Deutschland und der Schweiz. Die zwei Perspektiven sowie Länder wurden jeweils in separaten Fragebögen ermittelt.

Bei den Quoten-Stichproben der Arbeitnehmenden wurde auf eine möglichst repräsentative Verteilung in Bezug auf Anstellungsverhältnis, Geschlecht und hauptsächlich genutztes Verkehrsmittel für den Pendelweg in den beiden Ländern geachtet. Zudem sind die Stichproben auf Verzerrungen hinsichtlich Alter, Einkommen, Bildungsgrad, Raumtyp des Wohn- und Arbeitsorts und Größe des Arbeitgebers überprüft worden.

Befragungsergebnisse

Die detaillierten Ergebnisse der Befragungen für Deutschland und die Schweiz stehen auf der Website des Future Mobility Lab zum Download bereit. Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen werden im weiteren Verlauf des Berichts herangezogen.



Deutschland



Schweiz

Deutschland

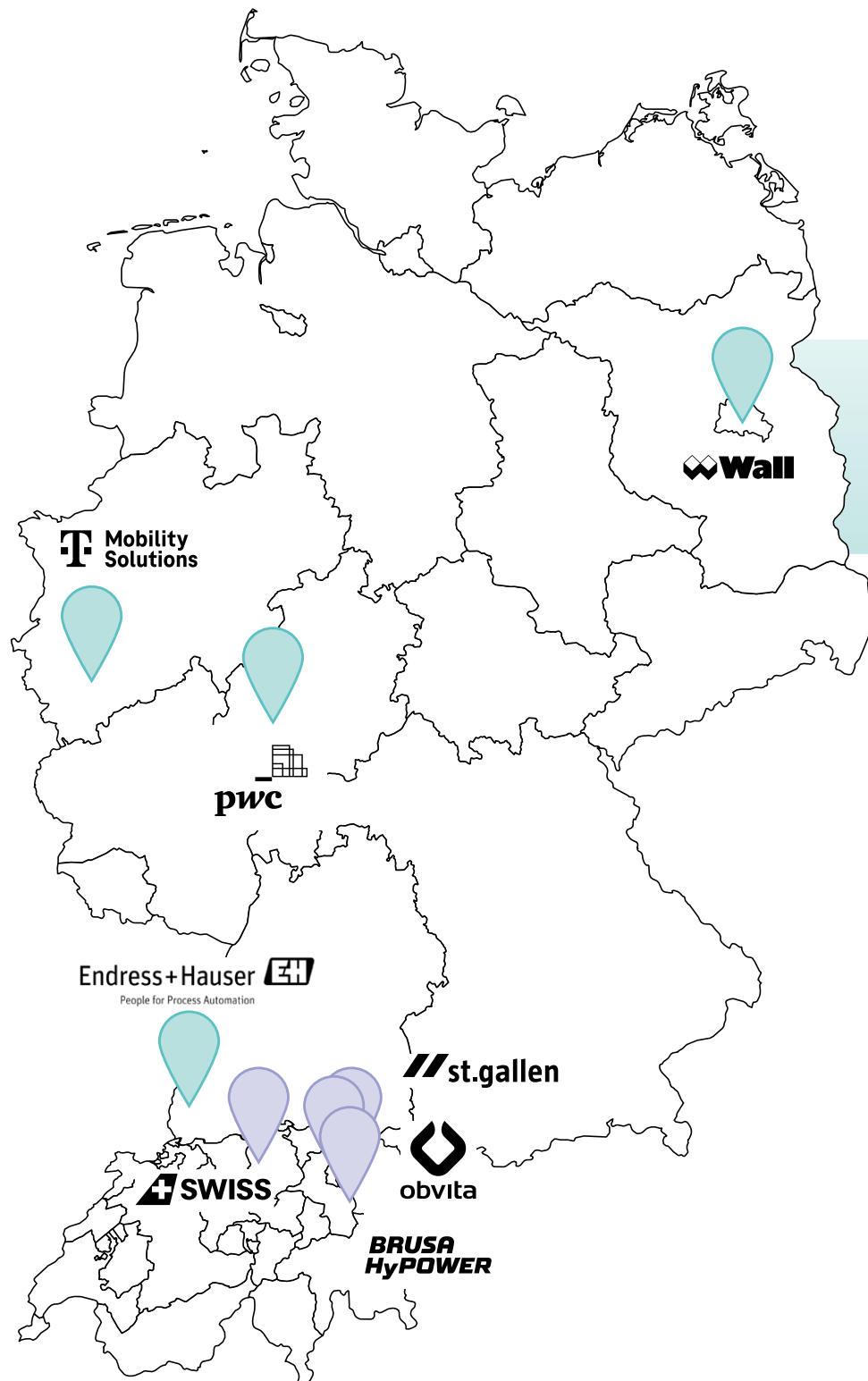
618 Arbeitgeber
1.810 Arbeitnehmende

Schweiz

365 Arbeitgeber
1.112 Arbeitnehmende

Die qualitative Studie: Fallstudien mit acht Arbeitgebern

Im zweiten Teil der Studie wurden acht Organisationen aus Deutschland und der Schweiz über mehrere Monate bei der Entwicklung ihres Mobilitätsmanagements begleitet. Dabei wurden nicht nur aktuelle Mobilitätsangebote untersucht, sondern gemeinsam mit den Organisationen neue Mobilitätskonzepte entwickelt und fallweise mit Mitarbeitenden in Pilotprojekten getestet. Aufgrund der individuellen Ausgangssituationen und unterschiedlicher Arten von Maßnahmen ergibt sich eine Varianz in der Zeitspanne der Begleitung der Organisationen von sechs bis elf Monaten. Bei der Auswahl der Fallstudienpartner wurde auf die Diversität in Hinblick auf Größe, Raumtyp, Branche und Reifegrad des Mobilitätsmanagements geachtet. Im nächsten Kapitel werden die acht Organisationen ausführlich vorgestellt.



8 Arbeitgeber 6–11 Monate Begleitung

Vorgehen in den Fallstudien

Die Diversität der Fallstudienpartner ermöglicht Einblick in sehr unterschiedliche arbeitsbedingte Mobilitätsbedürfnisse der Arbeitnehmenden. Für jede Organisation wurden daher individuell auf sie zugeschnittene Maßnahmen abgeleitet. Dabei folgte die Begleitung der Fallstudien einem standardisierten Prozess.



1. Dokumentation & Analyse der Ausgangssituation

Mit allen acht Organisationen wurde zu Beginn ein Initialworkshop durchgeführt, in dem der Status quo des betrieblichen Mobilitätsmanagements dokumentiert wurde. Diese Workshops fanden in der Regel vor Ort bei den Organisationen statt.



2. Ideengenerierung

Im zweiten Schritt erfolgte eine Ideengenerierung im Autorenteam. Dabei wurden mithilfe des Maßnahmenpektrums (siehe Kapitel 2) für jede Organisation individuell Maßnahmen ausgewählt, die als im Rahmen der Studie durchführbar eingeschätzt wurden.

3.



Diskussion im Future Mobility Lab

Im Anschluss wurden die Maßnahmevorschläge mit Expert:innen, insbesondere aus dem Konsortium des Future Mobility Lab, diskutiert. Während dieses Austausches konnten Konsortialmitglieder ihre Erfahrungen einbringen und es konnten Partner für mögliche Pilotprojekte identifiziert werden.

4. Auswahl der Maßnahmen

In einer zweiten Workshoprunde wurden mit den Fallstudienpartnern Maßnahmen ausgewählt, die zusammen geplant und umgesetzt oder pilotiert werden sollten.

5. Umsetzung & Begleitung

Während der Umsetzung der Maßnahmen gab es individuelle Meetings mit den Organisationen, um gemeinsame Konzepte zu entwickeln, den Implementierungsstand zu diskutieren oder entstandene Herausforderungen zu lösen.

6. Auswertung & Reflexion

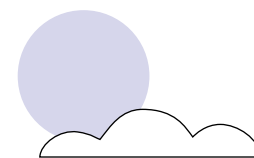
In einem abschließenden Termin wurden die Ergebnisse diskutiert, der Studienverlauf kritisch reflektiert sowie Learnings und nächste Schritte abgeleitet.

Über die gesamte Zeit der Fallstudienbegleitung wurden unterschiedliche Arten an Daten erhoben. Diese unterteilen sich in übergreifende Erhebungen für alle acht Organisationen und fallspezifische Datensammlungen abhängig von den umgesetzten Maßnahmen. Zudem wurden maßnahmenunabhängige Daten und Dokumente von den beteiligten Organisationen zur Verfügung gestellt.

04

VORSTELLUNG DER FALLSTUDIEN

Profile der acht Organisationen: Within-Case-Betrachtung



Deutschland

Endress+Hauser **EH**
People for Process Automation

Betrachtungsraum: Standort Maulburg
Raumtyp: Ländlich
Anzahl Beschäftigte: ≈ 2.000
Branche: Metall & Elektronik
Leistungserbringung: Standortgebunden
Treiber: Parkplatzkapazität/Emissionsreduktion

Endress+Hauser Level+Pressure entwickelt und produziert Messtechnik, beispielsweise zur Füllstands- oder Druckmessung in Maschinen. Schon seit über 25 Jahren gibt es eine Betriebsvereinbarung, die auf Basis des Wohnorts einen Parkplatz und einen Fahrgeldzuschuss oder ein ÖV-Ticket bewilligt. Ziel ist eine faire Behandlung aller Mitarbeitenden und gleichzeitig die Bevorzugung nachhaltiger Verkehrsmittel. Mit großem Erfolg stellt das Unternehmen allen Mitarbeitenden ein Dienstrad-Leasing zur Verfügung. In den vergangenen Jahren wurde zudem der Versuch unternommen, eine Plattform zur Koordination von Fahrgemeinschaften zu etablieren.

Aufgrund von aktuellen Bauvorhaben und einer grundsätzlichen Expansion des Unternehmens kam es in den vergangenen Monaten immer wieder zu Engpässen bei der Parkplatzkapazität am Standort – vor allem zum Schichtwechsel. Zur Optimierung der Auslastung des bestehenden Parkraums wurde in der Studie ein Pilotprojekt zur digitalen Buchung von Parkplätzen getestet. Zudem erfolgte eine Überarbeitung der Betriebsvereinbarung mit der Idee, diese in ein Mobilitätsbudget umzuwandeln und so noch mehr Pendelwege vom Pkw auf andere Verkehrsmittel zu verlagern.

Wall

Betrachtungsraum:
Deutschland (Hauptstandort: Berlin)
Raumtyp: Urban
Anzahl Beschäftigte: ≈ 600
Branche: Werbung & Kommunikation
Leistungserbringung: Standortunabhängig (lokal)
Treiber: Emissionsreduktion/Arbeitgeberattraktivität/Parkplatzkapazität

Die Wall GmbH vermarktet Werbeflächen auf Stadtmöbeln im öffentlichen Raum in mehreren deutschen Städten. Dadurch entstehen unterschiedliche arbeitsbedingte Wege. Einerseits finden Druck von Plakaten und Wartung von Anlagen an den Standorten statt, andererseits sind Mitarbeitende für die Plakatierung und Reinigung in den Städten unterwegs. Auch werden viele nationale Dienstreisen durchgeführt, vor allem von den Mitarbeitenden im Vertrieb. Als Teil des internationalen Konzerns JCDecaux hat die Wall GmbH konkrete Ziele zur Reduktion der Emissionen aus Betriebsfahrten und Dienstreisen sowie Pendelwegen. Um diese zu erreichen, wird die bestehende Flotte schrittweise elektrifiziert. Außerdem wurden als Alternative E-Lastenräder für Betriebsfahrten angeschafft. Für Mitarbeitende gibt es zudem das Angebot des Fahrrad-Mietkaufs durch eine Gehaltsumwandlung.

Darüber hinaus sollen weitere Alternativen zum Dienstwagen geschaffen werden, auch weil an den Standorten nur begrenzte Parkplatzkapazitäten bestehen. Im Rahmen der Studie wurden somit zwei Themen angestoßen: eine Analyse der aktuellen Pendelwege, um Potentiale für neue Angebote zu identifizieren, sowie die Pilotierung eines Mobilitätsbudgets.

 **Video-Dokumentation**

Hier geht's zur Video-Dokumentation der Studie mit vielseitigen Eindrücken aus dem Studienprozess und Interviews mit Teilnehmenden.





Betrachtungsraum:
Deutschland (Hauptstandort: Bonn)
Raumtyp: Urban
Anzahl Beschäftigte: ≈ 85.000
Branche: IT & Telekommunikation
Leistungserbringung: Standortunabhängig (lokal)
Treiber: Emissionsreduktion/Arbeitgeberattraktivität/Innovationskraft

Die Telekom MobilitySolutions ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG. Sie betreibt traditionell die Firmenflotte, die mit 22.000 Fahrzeugen die zweitgrößte Flotte in Deutschland ist. In den vergangenen Jahren wurde der Fokus immer stärker auf das Angebot alternativer Mobilitätsdienste gesetzt. Die Telekom MobilitySolutions verfolgt damit das Ziel der Gestaltung nachhaltiger Mobilitätslösungen als Alternative zum privaten Pkw, vor allem, aber nicht ausschließlich, für Mitarbeitende der Telekom. Dazu gehören die Elektrifizierung der Firmenflotte mit Service-, Dienst- und Sharing-Kraftfahrzeugen sowie Fahrrädern und Scootern im Sharing-Betrieb. Es werden Fahrräder als Teil einer Gehaltsumwandlung und eine BahnCard als Alternative zum Dienstwagen angeboten. Darüber hinaus werden ein Shuttle- und ein On-demand-Dienst sowie eine Mobility-as-a-Service-App bereitgestellt.

Trotz der Vielzahl an Angeboten pendelt ein Großteil der Mitarbeitenden mit dem Pkw zur Arbeit. Im Rahmen der Studie wurde reflektiert, wie die aktuellen Angebote genutzt werden, und diskutiert, wie Wünsche und Anforderungen der Mitarbeitenden identifiziert werden können.

Deutschland



Betrachtungsraum: Deutschland
Raumtyp: Urban
Anzahl Beschäftigte: >15.000
Branche: Dienstleistungen & Finanzen
Leistungserbringung: Standortunabhängig (national)
Treiber: Emissionsreduktion/Arbeitgeberattraktivität

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft, PwC Deutschland, ist eine der führenden Professional Services Firms in Deutschland mit bundesweit 20 Standorten. Die Arbeit für und mit den Kund:innen und Mandant:innen ist stark verbunden mit Reisetätigkeiten der Mitarbeitenden. Trotz einem Anstieg von Online-Meetings entstehen immer noch hohe Emissionen aus dem Business Travel, für die PwC Deutschland klare Reduktionsziele hat. Dafür soll neben einer Überarbeitung der Reiserichtlinie vor allem auch ein Mindset Change bei den Mitarbeitenden erzielt werden.

Aufgrund sehr unterschiedlicher Anforderungen in internen und externen Projekten lässt sich nur schwer eine übergreifende Richtlinie formulieren. Zudem soll das Entstehen einer Verbotskultur vermieden werden und Mitarbeitende sollen ihre Flexibilität beim Reisen behalten. In der Studie wurde dafür durch Interviews mit mehreren Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen Faktoren von Reiseentscheidungen abgeleitet. Auf Basis der daraus entstandenen Entscheidungsmatrix soll das Change Management weiter vorangetrieben werden.

Die Stadt möchte zudem als Arbeitgeber mit gutem Beispiel vorangehen und Emissionen aus beruflichen Wegen reduzieren. Hierfür stellt sie ihren Mitarbeitenden bereits mehrere Angebote zur Verfügung. Zu diesen gehören vergünstigte regionale ÖV-Abonnements, vergünstigte Konditionen beim lokalen Carsharing-Anbieter sowie das Sharing von E-Bikes und einem Lastenrad. Zudem gibt es eine Regelung zur Parkraumbewirtschaftung und eine Beschaffungsrichtlinie für die Elektrifizierung der Flotte. Eine frühere Analyse der Pendelwege zeigte, dass ein vergleichsweise großer Anteil der Mitarbeitenden bereits emissionsarme Verkehrsmittel für Arbeitswege nutzt. Die Analyse wurde im Rahmen der Studie in einem interaktiven Tool aktualisiert und visualisiert.

Eine beobachtete Herausforderung war, dass die fünf Direktionen teils sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Zugänge zum Thema Mobilität haben und die verantwortliche Dienststelle aufgrund fehlenden Informationsaustausches nur begrenzten Einblick darin hat. Zudem hat sie keine Weisungsbefugnis für die Ausgestaltung von neuen Lösungen. In der Studie wurde daher ein Netzwerktreffen zur Stärkung des Austauschs zwischen den Direktionen aufgesetzt.



Betrachtungsraum: St. Gallen
Raumtyp: Urban
Anzahl Beschäftigte: ≈ 3.000
Branche: Politik & Verwaltung
Leistungserbringung: Standortunabhängig (lokal)
Treiber: Emissionsreduktion/Vorbildfunktion

Die Verwaltung der Stadt St.Gallen ist in fünf Direktionen mit ihren jeweiligen Dienststellen aufgeteilt. Die Dienststelle Umwelt und Energie koordiniert das Thema nachhaltige Mobilität. Das Tiefbauamt ist für die Planung und Infrastruktur im Bereich Mobilität zuständig. Die Dienststelle entwickelte einerseits in den vergangenen Jahren ein Mobilitätsmanagement, unter anderem für die Mitarbeitenden der Stadt, ist Teil des Mobilitätskonzepts 2040 und des Energiekonzepts 2050.

Schweiz



Betrachtungsraum: St. Gallen & Region
Raumtyp: Suburban
Anzahl Beschäftigte: ≈ 500
Branche: Soziales & Gesundheit
Leistungserbringung: Standortunabhängig (lokal)
Treiber: Parkplatzkapazität/Emissionsreduktion/Employer Branding

Obvita ist ein Kompetenzzentrum zur Beratung und Betreuung von beeinträchtigten Personen für die berufliche Integration. Somit finden nicht nur Pendelwege der Mitarbeitenden zum Standort am Rand der Stadt St.Gallen statt, sondern auch viele Betriebsfahrten zu Kund:innen. Dafür werden hauptsächlich private Fahrzeuge genutzt und die Fahrten über Spesen abgerechnet. Eine Herausforderung ist, dass der Unternehmensstandort zu weit von den beiden nächstliegenden Bahnhöfen entfernt ist, um die sich ergebende Strecke bequem zu Fuß zurückzulegen.

Da die täglichen Fahrten und Routen nur bedingt planbar sind, muss eine hohe Flexibilität gegeben sein. Trotzdem sollen Alternativen zur Nutzung des privaten Pkw geschaffen werden. Im Rahmen der Studie wurde der Unternehmensstandort an das lokale E-Bike- und E-Scooter-Netz angeschlossen. Die Intention der Maßnahme war, die Erreichbarkeit des Standorts per ÖV zu verbessern. Zudem wurde 20 Mitarbeitenden für zwei Monate ein Voucher für die Nutzung der Sharing-Fahrzeuge zur Verfügung gestellt.



Betrachtungsraum: Standort Buchs
Raumtyp: Ländlich
Anzahl Beschäftigte: ≈ 300
Branche: Metall & Elektronik
Leistungserbringung: Standortgebunden
Treiber: Parkplatzkapazität/Emissionsreduktion

Die BRUSA HyPower AG stellt Leistungselektronik für die Energieumwandlung her, primär für den Einsatz rund um elektrische Fahrzeuge. Durch dieses Geschäftsmodell sind BRUSA und die Mitarbeitenden eng mit dem Thema Elektromobilität verbunden. Daher wurde bereits vor einigen Jahren eine kleine E-Carsharing-Flotte eingeführt, die Mitarbeitende für dienstliche und private Wege kostenfrei nutzen können. Der Standort Buchs hat eine Tiefgarage, in der Mitarbeitende kostenlos parken und ihre E-Fahrzeuge auch kostenfrei laden können.

Die Kapazität der Tiefgarage ist limitiert und Möglichkeiten des Parkens im öffentlichen Raum sind beschränkt. Dafür soll eine langfristige Lösung geschaffen werden, beispielsweise durch eine effizientere Auslastung oder Schaffung von Alternativen. Im Rahmen der Studie wurde das Angebot der E-Carsharing-Flotte digitalisiert sowie um zwei elektrische Kleinfahrzeuge erweitert. Zudem wurden geringe Gebühren für Privatfahrten erhoben, um zu testen, ob auf diese Weise langfristige andere Angebote quersubventioniert werden könnten.



Betrachtungsraum:
Schweiz (Hauptstandort: Zürich-Kloten)
Raumtyp: Suburban
Anzahl Beschäftigte: ≈ 8.600
Branche: Verkehrswesen & Transport
Leistungserbringung: Standortgebunden
Treiber: Arbeitgeberattraktivität/Emissionsreduktion

Die SWISS ist eine Fluggesellschaft für Personen- und Frachttransport in der Schweiz und Teil der Lufthansa Group. Mitarbeitende pendeln je nach Tätigkeit zu den Flughäfen oder den Bürostandorten. Aktuell können sie zwischen zwei primären Mobilitätsangeboten des Unternehmens wählen: vergünstigte Parkplätze oder ein ÖV-Abonnement. Außerdem gibt es am Standort Zürich stationsbasiertes E-Bike-Sharing zur kostenlosen Nutzung sowie zu Stoßzeiten ein Shuttle zwischen Flughafen und Bürostandort.

Eine wesentliche Herausforderung liegt in den teils sehr unterschiedlichen Arbeitszeiten und Bedürfnissen der verschiedenen Mitarbeitendengruppen. Um die individuelle Entscheidungsfreiheit bei der Wahl von Mobilitätslösungen weiter auszubauen, wurde als Alternative zum bestehenden Parkplatz- und ÖV-Angebot für 100 Mitarbeitende über ein halbes Jahr ein Mobilitätsbudget pilotiert. Die Idee ist, langfristig alle Angebote in ein übergreifendes Konzept zu integrieren. Daneben wurden alle Mitarbeitenden im Rahmen der Studie zu aktuellen und gewünschten Mobilitätsangeboten befragt.

Erkenntnisse im Überblick: Cross-Case-Betrachtung

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse aus den acht begleiteten Fallstudien dokumentiert. Dabei geht es zunächst um die im Rahmen der Fallstudien identifizierten Motive zur Weiterentwicklung von Mobilitätsangeboten. Im Anschluss wird auf die spezifischen Maßnahmen eingegangen, welche im Rahmen der Fallstudien getestet wurden. Schließlich werden fünf übergeordnete Lösungsfelder vorgestellt, welche sich aus der Zusammenarbeit mit den Organisationen ergeben haben. Die Erkenntnisse aus der Fallstudienbetrachtung werden stellenweise in Bezug zu ausgewählten Resultaten der breitflächigen Online-Befragungen gebracht.

Wie können
ökologisch
nachhaltige
und gleichzeitig
attraktive
Mobilitätskonzepte
aussehen?

Welche Motive stehen hinter der Entwicklung von Mobilitätsangeboten in den Fallstudien?

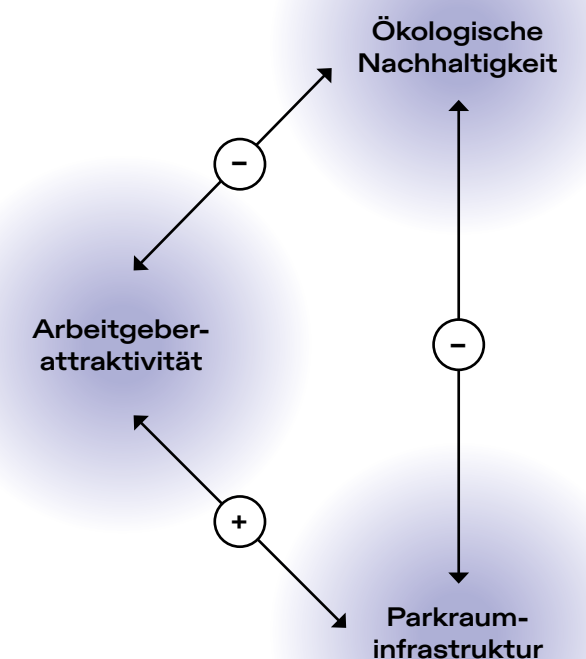
So unterschiedlich die Fallstudienpartner in Bezug auf ihre Größe, den Raumtyp und die Branche sind, so unterschiedlich sind ihre Treiber und Motivatoren, sich mit dem Thema berufliche Mobilität zu beschäftigen. Für manche Organisationen stellt die berufliche Mobilität ein zentrales Thema dar, das in die Unternehmensstrategie eingebunden ist; andere Organisationen behandeln das Thema eher am Rande im Rahmen von einzelnen Projekten.

Emissionen zu reduzieren, wird von vielen Arbeitgebern als wichtiges Motiv zur Auseinandersetzung mit der beruflichen Mobilität aufgeführt. Das betrifft Organisationen, die nach CSRD berichtspflichtig sind, aber auch solche, die sich eigenständig Emissionsvorgaben setzen. Ein weiterer besonders wichtiger Treiber für die Organisationen ist die Arbeitgeberattraktivität. Häufig wird das Thema dann aus oder mit dem Personalbereich gemeinsam vorangetrieben. Denn Mobilitätsangebote stellen für einige Arbeitnehmendengruppen einen wichtigen Benefit dar, den sie an ihrem Arbeitgeber schätzen oder sogar erwarten.

Überraschend war die große Relevanz des Parkraums als Motiv zur Entwicklung der betrieblichen Mobilität. Zwei Gründe waren dafür beobachtbar: Zum einen ist bei einigen der begleiteten Organisationen die Kapazität des Parkraums stark ausgelastet – zum Beispiel aufgrund einer temporären Reduktion der Parkfläche aufgrund von Bauvorhaben oder aufgrund eines Zuwachses an Mitarbeitenden. In diesen Fällen suchen die Organisationen insbesondere nach Alternativen zum Pendeln mit dem privaten Pkw und nach Lösungen zur effizienteren Nutzung der Parkflächen. Zum anderen ist der Zusammenhang zwischen dem Parkraummanagement und Emissionen aus Pendelverkehren ausschlaggebend. Steht ein kostenfreier Parkplatz zur Verfügung, wird die Anreise mit dem Pkw für Mitarbeitende attraktiver. Wenn der Parkraum begrenzt oder nur gebührenpflichtig nutzbar ist, kann dies Einfluss auf das Pendelverhalten haben.

Trotz der häufigen Nennung der Emissionsreduktion als Treiber erweist sich die konsequente Umsetzung von Maßnahmen zur Emissionsreduktion in vielen Fällen als herausfordernd. Dies hat zwei wesentliche Gründe. Der erste ist, dass Emissionen aus Betriebsfahrten und Pendelwegen in vielen Organisationen einen vergleichsweise kleinen Anteil an den Gesamtemissionen ausmachen. Dazu kommt, dass die Wirkung und Konsequenzen von weitreichenderen Maßnahmen schwer abschätzbar sind und zudem mit Kosten oder administrativem Aufwand einhergehen. Ein zweiter wichtiger Grund ist, dass ein Zielkonflikt wahrgenommen wird: Zu weitreichende Maßnahmen zur Emissionsreduktion sowie Einschränkungen der Parkraumnutzung könnten die Akzeptanz der Mitarbeitenden und damit die Arbeitgeberattraktivität gefährden.

Beobachtung:
Von Arbeitgebern
wahrgenommener
Zielkonflikt



Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

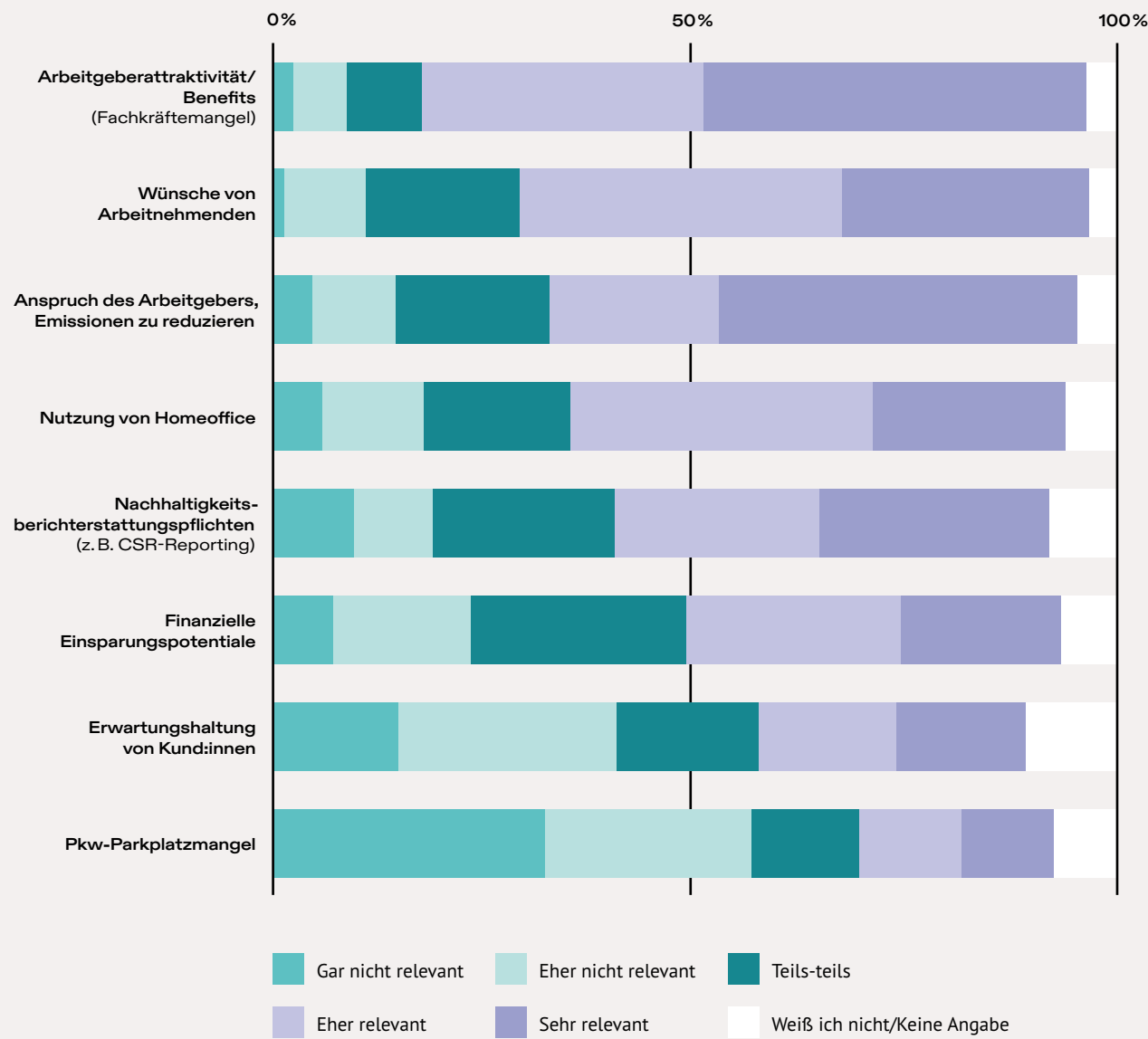
Die befragten Arbeitgeber in Deutschland und der Schweiz schätzen Arbeitgeberattraktivität als den relevantesten Impuls für Veränderung ein. Der Anspruch, Emissionen zu reduzieren, wird ebenfalls als einer der wichtigsten Treiber

in beiden Ländern eingeordnet. Während der Parkraumkapazität in den Fallstudien häufig eine sehr hohe Relevanz zukam, wurde ihr in der Befragung lediglich eine untergeordnete Relevanz beigemessen.

Mit Blick auf die Befragung der Arbeitnehmenden lässt sich erkennen, dass Mobilitätsangebote einen wichtigen Benefit für die Befragten

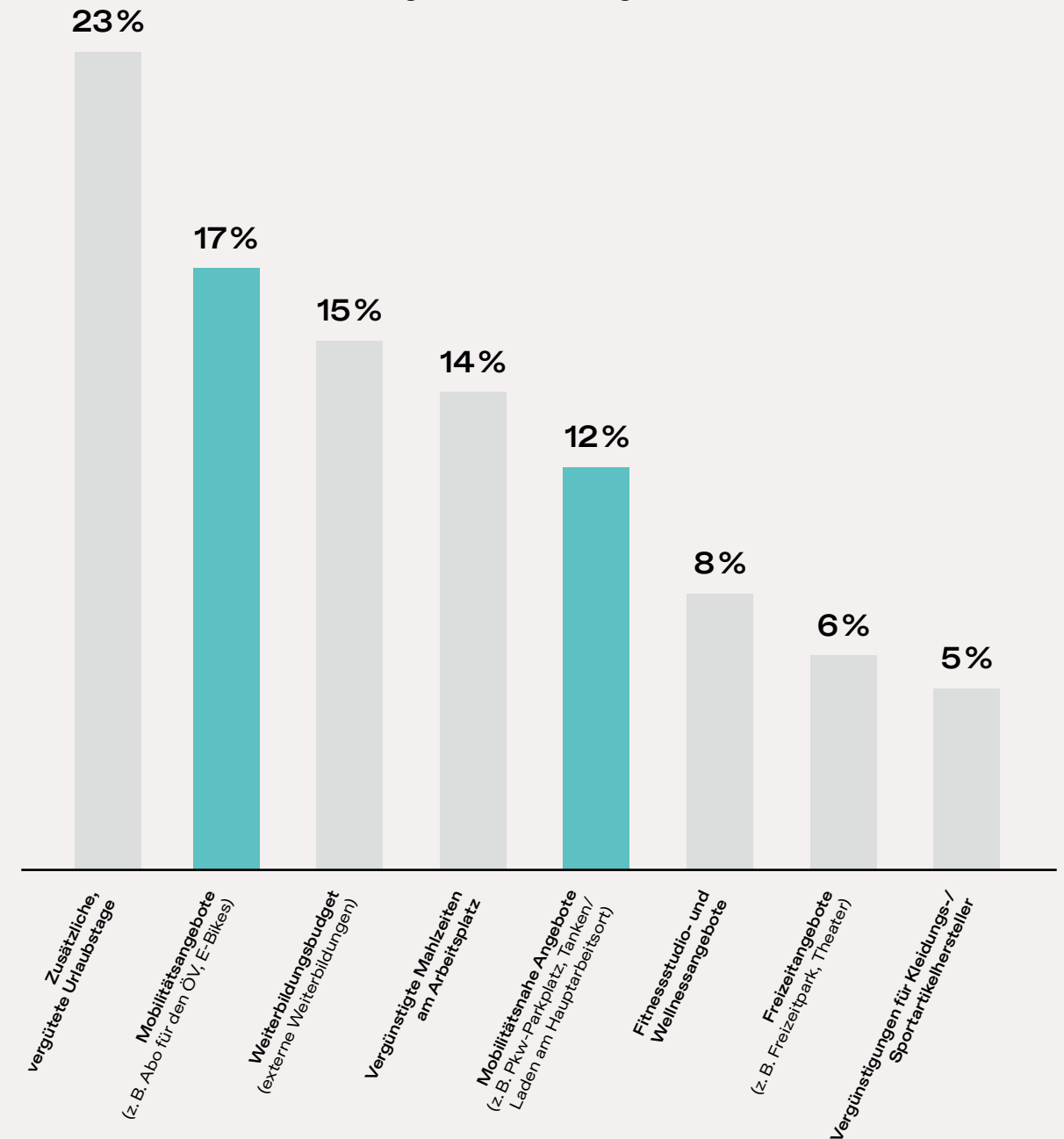
darstellen. In beiden Ländern werden diese nach zusätzlichen Urlaubstagen als zweitwichtigster Benefit eingeordnet.

Relevanz von Faktoren als Impuls für eine Veränderung



Befragung der Arbeitgeber in Deutschland: Relevanz von Faktoren als Impuls für eine Veränderung (n = 363; einfache Auswahl)

Wichtigkeit diverser Fringe Benefits

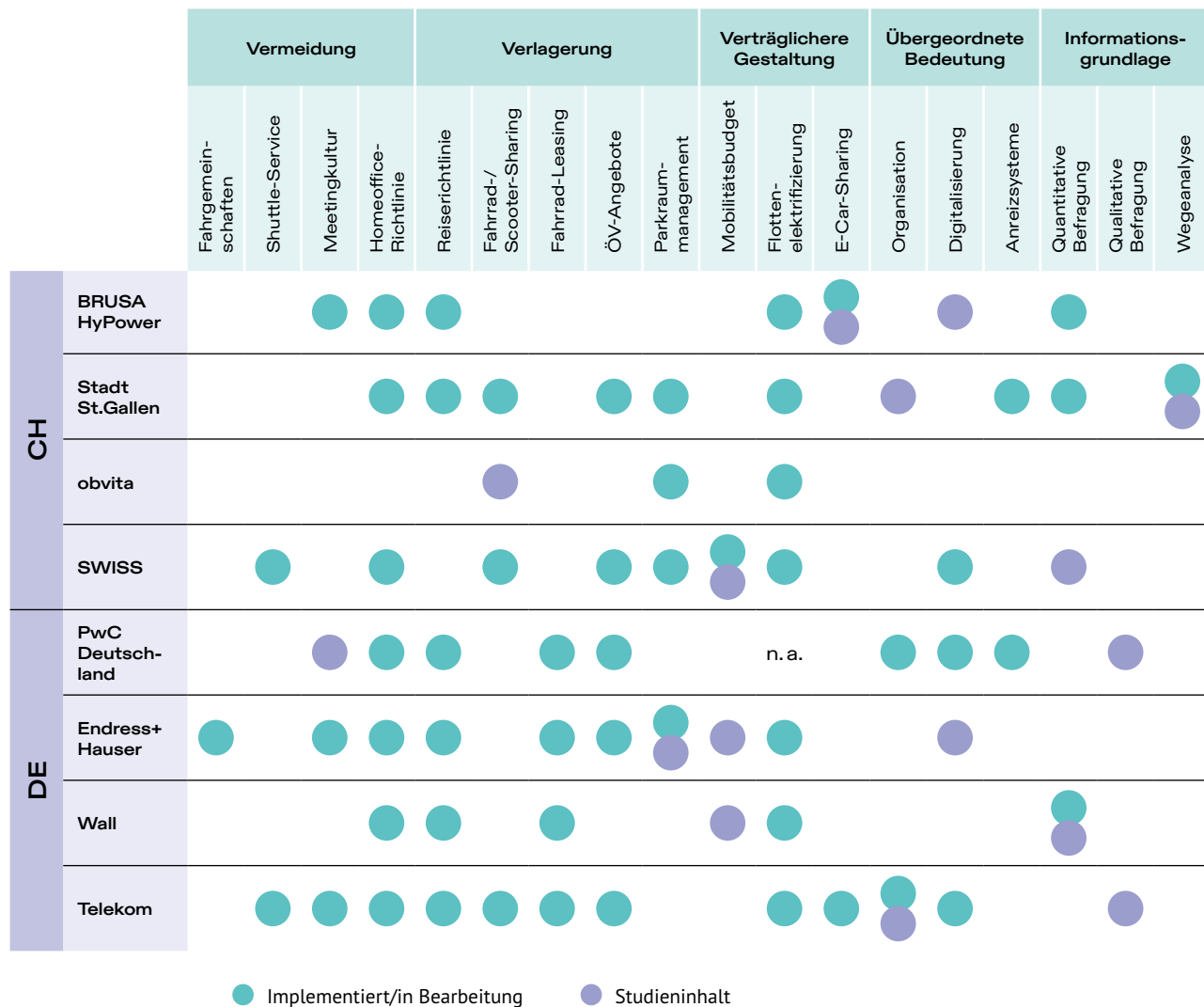


Befragung der Arbeitnehmenden in der Schweiz: Durchschnittliche Gewichtung der Wichtigkeit diverser Fringe Benefits (n = 1.112; Zuweisung von insgesamt 100 Einheiten auf alle Angebote, dabei konnten die Einheiten beliebig auf die Angebote verteilt werden.)

Maßnahmen für die Fallstudienpartner

Auf Basis der individuellen Analysen der Ausgangssituationen bei den Fallstudienpartnern und mithilfe des Maßnahmenpektrums aus Kapitel 2 wurden für die einzelnen Organisationen Veränderungspotentiale identifiziert. Nach Diskussion dieser im Konsortium des Future Mobility Lab wurden die Ideen den Fallstudienpartnern in einzelnen Workshops vorgestellt. Nicht alle Vorschläge konnten oder sollten umgesetzt werden, aber es wurden mit jedem Fallstudienpartner ein bis zwei Maßnahmen in der Studienzeit angegangen.

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass viele der potentiellen Maßnahmen von den Fallstudienpartnern bereits vor Studienbeginn berücksichtigt wurden – dazu gehörten insbesondere Homeoffice- und Reiserichtlinien, das Angebot von (subventionierten) ÖV-Abos sowie die Flottenelektrifizierung. Diese Maßnahmen wurden in den jeweiligen Organisationen zum Studienbeginn bereits diskutiert und entweder implementiert, angestoßen oder bewusst nicht eingeführt. Auch Datenerhebungen fanden in den letzten Jahren punktuell statt, vor allem quantitative Befragungen. Trotzdem gab es an verschiedenen Stellen noch Potential, um im Rahmen der Studie neue Daten zu erheben. Einige andere Initiativen, wie zum Beispiel Fahrgemeinschaften, Shuttle-Services, Parkgebühren oder das Mobilitätsbudget waren nur vereinzelt bereits implementiert. Sie wurden von den meisten der Fallstudienpartner aber noch nicht genauer betrachtet. Im Rahmen der Studie wurden sie als Potentiale für eine Optimierung diskutiert.



Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Mit Blick auf die aktuellen Transformations-themen bei den befragten Arbeitgebern ist zu sehen, dass die Elektrifizierung der Flotte das weitverbreitetste Transformationsthema ist. Arbeitgeber konnten hier angeben, in welcher Form sich verschiedene Angebote in den letzten drei Jahren verändert haben oder aktuell verändern – Ausweitung, Verkleinerung, gleichbleibend, keine Betrachtung oder keine Angabe. Im Bereich Flotte und Pkw-Nutzung

werden in beiden Ländern neben der Flotten-elektrifizierung weniger Veränderungen angegeben. Der größte Unterschied zwischen den Angeboten in beiden Ländern ist die starke Position des Dienstrad-Leasings in Deutschland (77 % Angebotsausweitung), welches in der Schweiz nur eine untergeordnete Rolle (9 % Angebotsausweitung) spielt. Abgesehen davon, zeigen sich für die weiteren Themen klare Tendenzen.

Veränderungen bei Organisationen mit einer Transformation

✓ Angebotsausweitung beim Arbeitgeber

Deutschland (n = 363)

77%

72%

62%

52%

(E-)Bike-Leasing (Dienstrad)

Elektrifizierung der Dienstwagenflotte

Anteil Homeoffice-Tage

Deutschlandticket

Schweiz (n = 206)

55%

39%

38%

34%

Elektrifizierung der Dienstwagenflotte

Anteil Homeoffice-Tage

ÖV-Abo inkl. Kostenbeteiligung

Infrastruktur für Fahrradpendelnde

⊘ Vom Arbeitgeber nicht betrachtet

Deutschland (n = 363)

60%

57%

55%

53%

On-demand-/Shuttle-Services

Jobticket Fernverkehr

Digitalisierung des Parkraums

BahnCard 100

Schweiz (n = 206)

48%

48%

47%

42%

On-demand-/Shuttle-Services

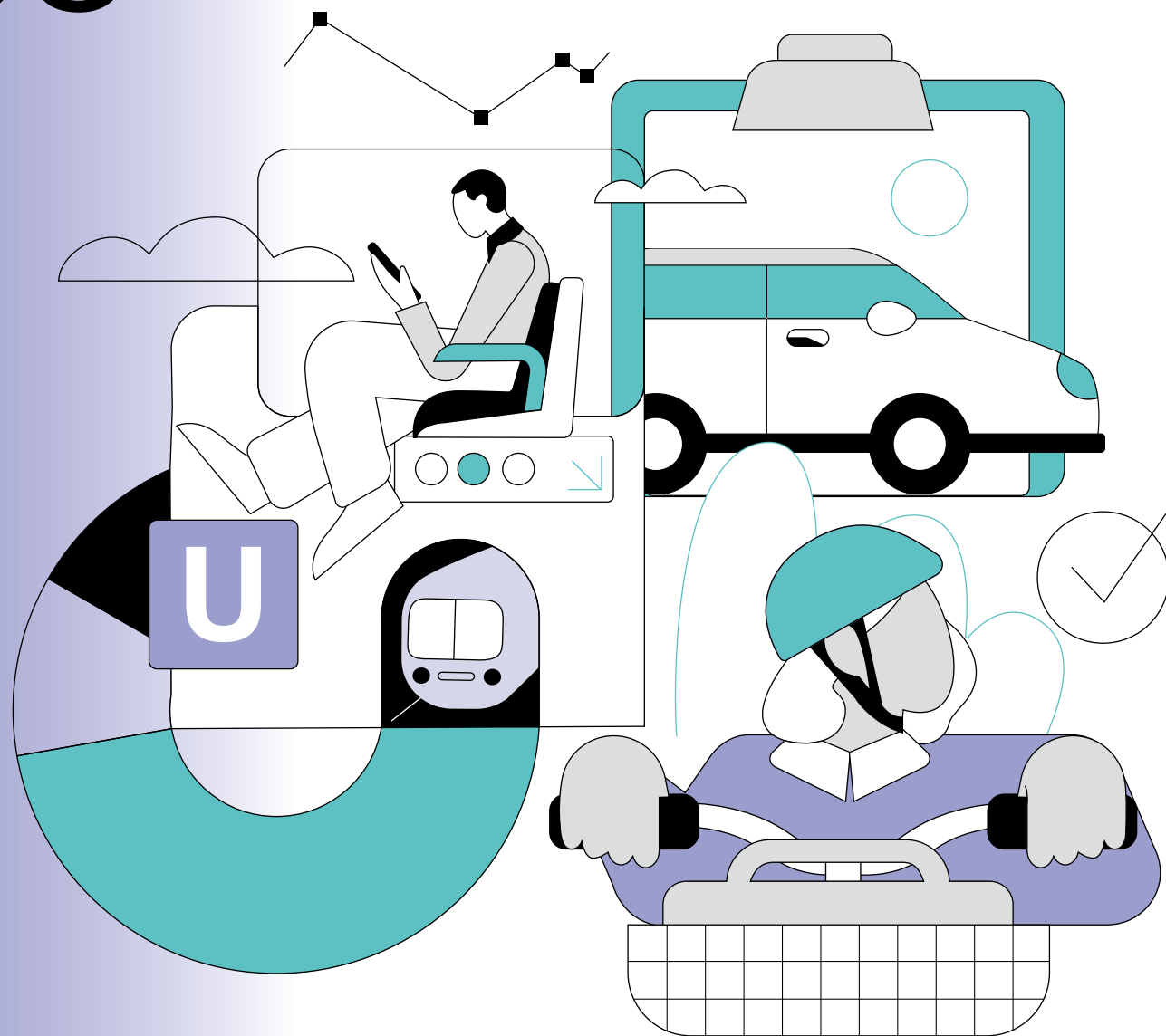
Mikromobilität-Sharing

(E-)Bike-Leasing (Dienstrad)

Mobilitätsapp

Befragung der Arbeitgeber in der Schweiz und Deutschland: Veränderungen bei befragten Arbeitgebern mit einer Transformation (einfache Auswahl).

05



ÜBERGEORDNETE LÖSUNGSFELDER ZUR OPTIMIERUNG DER BERUFLICHEN MOBILITÄT

Die Bestandsaufnahme und die Untersuchungen im Rahmen dieser Studie zeigen auf, welche große Vielfalt an Lösungen sich in den vergangenen Jahren im Bereich des betrieblichen Mobilitätsmanagements entwickelt hat. Eine wichtige Erkenntnis insbesondere im Rahmen der Fallstudienbegleitung war, dass ein Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen im betrieblichen Mobilitätsmanagement die Berücksichtigung der individuellen Ausgangssituationen in den jeweiligen Organisationen ist. Je nach Art und Zweck einer Organisation sowie deren Größe und Standortverteilung unterscheiden sich zielführende Maßnahmen wesentlich. Es gilt also, eine spezifische Kombination verschiedener Lösungen je nach Organisationskontext zusammenzustellen.

Um in diesem Auswahlprozess Orientierung zu schaffen, wurden als Resultat der Studie fünf übergeordnete Lösungsfelder entwickelt, welche die aus Studiensicht wichtigsten Entwicklungsfelder im Bereich der beruflichen Mobilität zusammenfassen. Zu diesen Feldern gehört die grundsätzliche Entwicklung der beruflichen Mobilität vom individuell genutzten Pkw hin zu multimodalen Angeboten (A). Zudem zeichnet sich die Integration verschiedener Angebote in einem Mobilitätsbudget als relevante Lösungsoption ab (B). Dabei stellt auch der Parkraum ein Angebot dar, welches in ein Mobilitätsbudget integriert werden kann. Wichtige Grundlagen für die Weiterentwicklung von konkreten

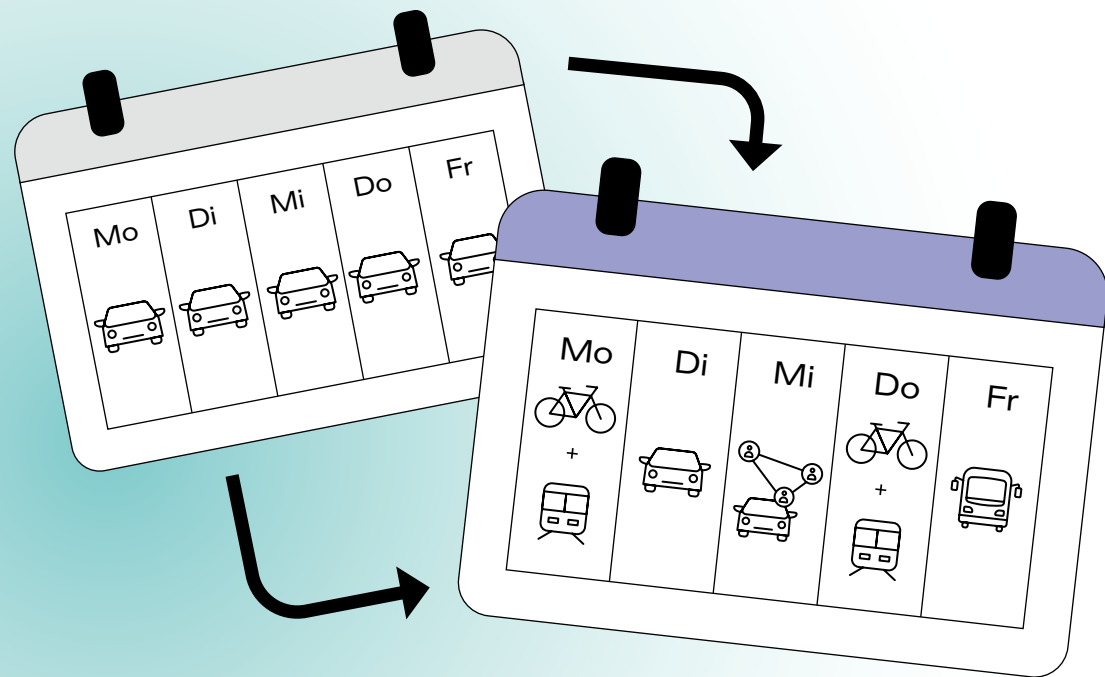
Mobilitätsangeboten bilden darüber hinaus die Entwicklung von zeitgemäßen Reiserichtlinien und ein Wandel der Arbeits- und Meetingkultur (C) sowie die gezielte Nutzung von Daten als Grundlage für Entscheidungsprozesse (D) und schließlich die zielgerichtete Entwicklung und Ausrichtung von Organisationsstrukturen (E). Die Übersichtsdarstellung fasst die fünf Lösungsfelder zusammen und gibt jeweils an, in welchen Organisationen und mit welchen Studieninhalten sie im Rahmen der Fallstudienbegleitung untersucht wurden. In den folgenden Abschnitten wird auf die wichtigsten Ergebnisse zu den jeweiligen Lösungsfeldern im Detail eingegangen.

Lösungsfeld	Fallstudien	Studieninhalt
A Vom individuell genutzten Pkw zur Multimodalität	Mobility Solutions, obvita, BRUSA HyPOWER	Analyse und Pilotierung von Sharing-Angeboten
B Integration von Angeboten in ein Mobilitätsbudget	Endress+Hauser People for Process Automation, SWISS, Wall	Konzeptualisierung und Pilotierung von Mobilitätsbudgets (inkl. Integration von Parkraum)
C Reiserichtlinien und Wandel in der Arbeits- und Meetingkultur	pwc	Interviews & Framework zu Reiseverhalten
D Daten als Informationsgrundlage für Entscheidungen	//st.gallen, SWISS, Wall, BRUSA HyPOWER	Umfragen & Wegeanalysen
E Gestaltung von Organisationsstruktur und Prozessen	//st.gallen, Mobility Solutions	Bereichsübergreifende Workshops & Interviews

A: Vom individuell genutzten Pkw zur Multimodalität

Übergeordnetes Ziel dieses Lösungsfelds ist es, Arbeitnehmenden die Möglichkeit zu bieten, für ihre berufliche Mobilität verschiedene Verkehrsmittel zu nutzen. Statt grundsätzlich auf einen individuell genutzten Pkw (Privat- oder Dienstwagen) zurückzugreifen, sollten hierfür mehrere Optionen angeboten werden. Alternative Angebote können unterschiedliche, möglichst nachhaltige Verkehrsmittel umfassen. Diese können auf verschiedene Weise zur Verfügung gestellt werden. ÖV-Angebote werden häufig in Form von vergünstigten Abonnements angeboten. Fahrradangebote können in der Form von Sharing oder Leasing gegeben sein. Das Dienstradleasing ist vor allem in Deutschland aufgrund der steuerlichen Vorteile im Rahmen der Gehaltsumwandlung weit verbreitet. Das

Anbieten von geteilten Verkehrsmitteln kann neben konventionellen Fahrrädern auch E-Scooter, E-Bikes oder elektrische Pkw umfassen. Diese können dann entweder nur für geschäftliche oder für geschäftliche und private Zwecke genutzt werden. Shuttle-Services können entweder on demand für die gesamte Region oder nach Fahrplan für bestimmte Strecken angeboten werden. Letzteres kann zum Beispiel für die Verbindung zwischen unterschiedlichen Standorten sinnvoll sein. Ein On-demand-Dienst bietet mehr Flexibilität und könnte sowohl für betriebliche als auch private Fahrten genutzt werden. Das Pendeln mit Fahrgemeinschaften kann von Arbeitgebern gefördert werden, beispielsweise durch das Anbieten eines Tools zum Finden von Personen mit einem ähnlichen Pendelweg.



Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

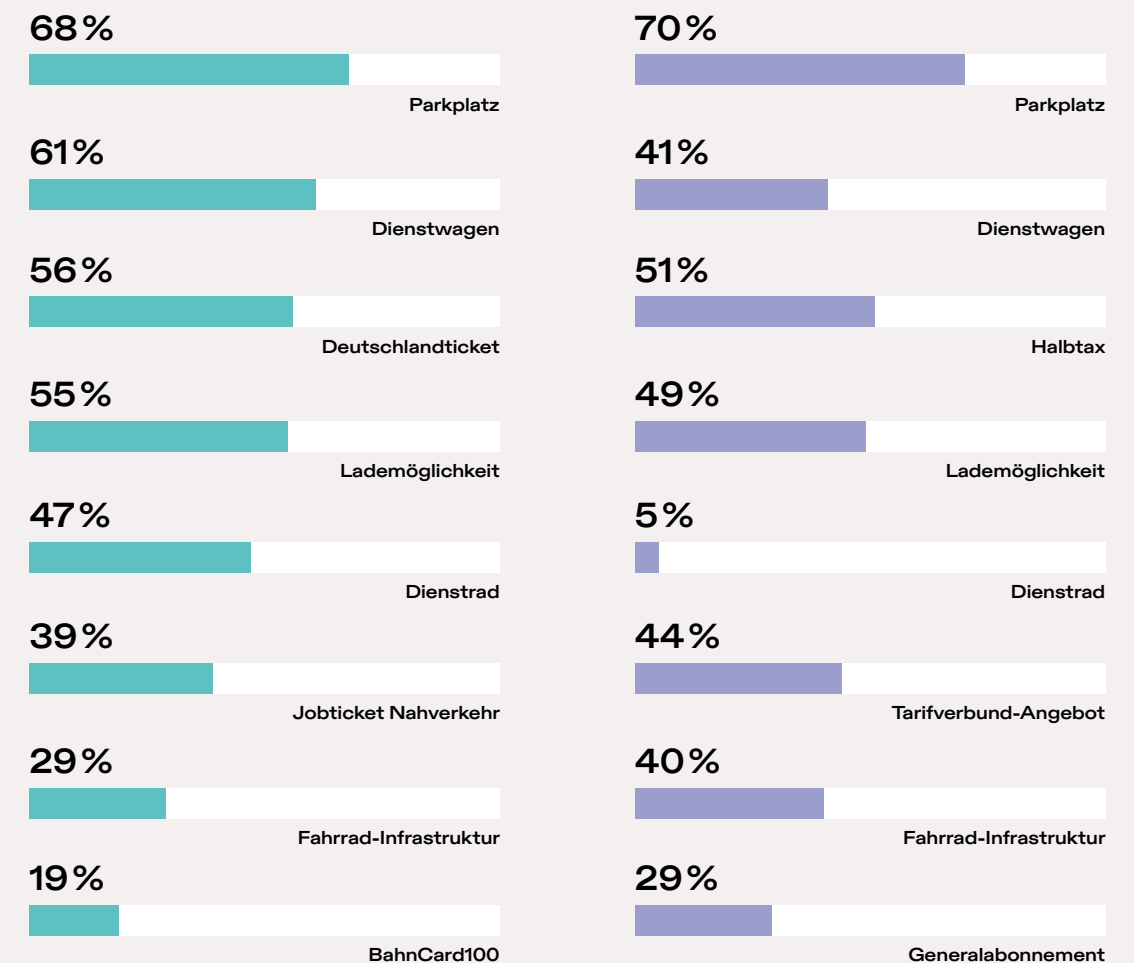
Im Rahmen der Online-Fragebogenstudien wurden Arbeitgeber in der Schweiz und Deutschland zu ihren aktuellen Mobilitätsangeboten befragt. Bei den deutschen Arbeitgebern ist der Dienstwagen (61 %) das weitverbreitetste Mobilitätsangebot – nach der Bereitstellung eines Parkplatzes. In der Schweiz liegt der Anteil an befragten Arbeitgebern, die einen Dienstwagen

anbieten, bei 41 %. In beiden Ländern stellt ein Großteil der Arbeitgeber auch Angebote aus dem Bereich des öffentlichen Verkehrs sowie Angebote für Radfahrende zur Verfügung. Dabei zeigt sich die sehr unterschiedliche Verbreitung des Angebots eines Dienstrades, welches in Deutschland eine große und in der Schweiz eine untergeordnete Rolle spielt.

Mobilitätsangebote der befragten Arbeitgeber

Deutschland (n = 618)

Schweiz (n = 365)



Befragung der Arbeitgeber in Deutschland und der Schweiz: Mobilitätsangebote der befragten Arbeitgeber aus den Bereichen Auto und öffentlicher Verkehr sowie den Bereichen Fahrrad und Sharing (Mehrfachauswahl).

Beobachtungen aus den Fallstudien

Telekom MobilitySolutions betreibt mit 22.000 Fahrzeugen die zweitgrößte Flotte in Deutschland. Sie sticht außerdem durch ein sehr vielfältiges Angebot an alternativen Mobilitätsdiensten hervor. Die Service-Flotte soll bis 2030 komplett auf elektrische Fahrzeuge umgestellt sein, bei Firmenwagen soll dieses Ziel bereits 2027 erreicht werden. Schon jetzt werden als neue Dienstwagen ausschließlich elektrisch betriebene Fahrzeuge angeboten. Solche Entscheidungen treffen nicht in jedem Unternehmen bei allen Mitarbeitenden auf Akzeptanz. Aus Gesprächen im Rahmen der Fallstudie ging hervor, dass es zunächst wichtig sei, eine Mehrheit für Veränderungen zu gewinnen – dazu gehört, eine optimistische Einstellung zu Veränderungen innerhalb der Organisation zu kultivieren. Die weiteren Mobilitätsdienste der Telekom MobilitySolutions (wie z. B. Sharingangebote oder ein Shuttle-Service) weisen einen hohen Grad an Digitalisierung auf. Zur Buchung und Nutzung der Angebote stehen jeweils Apps zur Verfügung. Einige Anwendungen wurden eigenständig entwickelt, bei anderen arbeitet das Unternehmen mit externen Partnern zusammen. Bei der Auswahl von Partnern seien drei Aspekte wichtig: gemeinsame Werte, kommerzielle Einigung und technische Fähigkeit und Willen, sich in ein Ökosystem zu integrieren.

Bei **obvita** wurde im Rahmen der Studie ein E-Bike- und E-Scooter Sharing mit dem lokalen Anbieter in St.Gallen getestet. Dafür wurde der bestehende Fahrradabstellplatz um einen Sharing-Hub ergänzt, auf dem täglich Fahrzeuge bereitgestellt wurden. Zudem erhielten 20 Testpersonen über zwei Monate einen Voucher zur Einlösung von Freiminuten. Die zur Verfügung gestellten Voucher wurden alle verwendet und für bis zu 41 Fahrten pro Person pro Monat genutzt. Am häufigsten wurden dabei Fahrten um die Mittags- und Feierabendzeit beobachtet. Im Pilotprojekt zeigte sich, dass die E-Bikes und E-Scooter vor allem für die erste/letzte Meile von/zu den Bahnhöfen genutzt wurden. Langfristig ist das Ziel, das Angebot auszubauen, um Pendelwege mit dem ÖV in Kombination mit den Mikromobilitätsangeboten zu fördern.

Die E-Carsharing-Flotte von **BRUSA** besteht aus vier Elektrofahrzeugen, die über Outlook und eine manuelle Schlüsselübergabe für die Mitarbeitenden nutzbar sind. Für einen Monat wurde das Angebot um zwei elektrische Kleinfahrzeuge erweitert. Zudem wurden alle Fahrzeuge für 3 Monate in einer Buchungsplattform integriert, welche unter anderem die Koordination und Schlüsselhandhabung vollständig automatisiert und digitalisiert. Durch die Plattform wurde darüber die Einführung von Gebühren für private Fahrten ermöglicht. Die Zahlungsbereitschaft für Privatfahrten wurde im Rahmen einer Umfrage zunächst als gering angegeben. In der praktischen Umsetzung im Pilotprojekt stellte sich allerdings heraus, dass ein zahlungspflichtiges Angebot durchaus angenommen wurde. Das Pilotprojekt stieß insgesamt auf positive Resonanz. Eine solche Gestaltung von Sharing-Konzepten kann folglich als interessante Option gesehen werden, um den Ausbau des betrieblichen Mobilitätsangebots mitzufinanzieren.



Key Takeaways

- Ein zentraler Ansatz zur Entwicklung zukunftsorientierter und nachhaltiger betrieblicher Mobilitätsangebote ist die Förderung von Alternativen zum individuell genutzten Pkw (insb. mit Verbrennungsmotor). Sehr wichtig bei der Gestaltung neuer Mobilitätslösungen ist eine gründliche Berücksichtigung der Ausgangssituation und der spezifischen Eigenheiten der jeweiligen Organisation.
- Die Angebote sollten eine digitale Schnittstelle für die Nutzung durch Arbeitnehmende und die Steuerung durch Arbeitgeber aufweisen. Vereinfacht wird die Einführung alternativer digitaler Angebote durch ein sich aktuell entwickelndes Feld an spezialisierten Dienstleistern.
- Die Integration von einzelnen Maßnahmen in ein übergeordnetes Mobilitätskonzept kann die Zielwirkung und Akzeptanz stärken. Dazu gehört, dass z. B. die kostenpflichtige Nutzung von Angeboten für private Zwecke die Auslastung optimieren und die Finanzierung erleichtern kann.

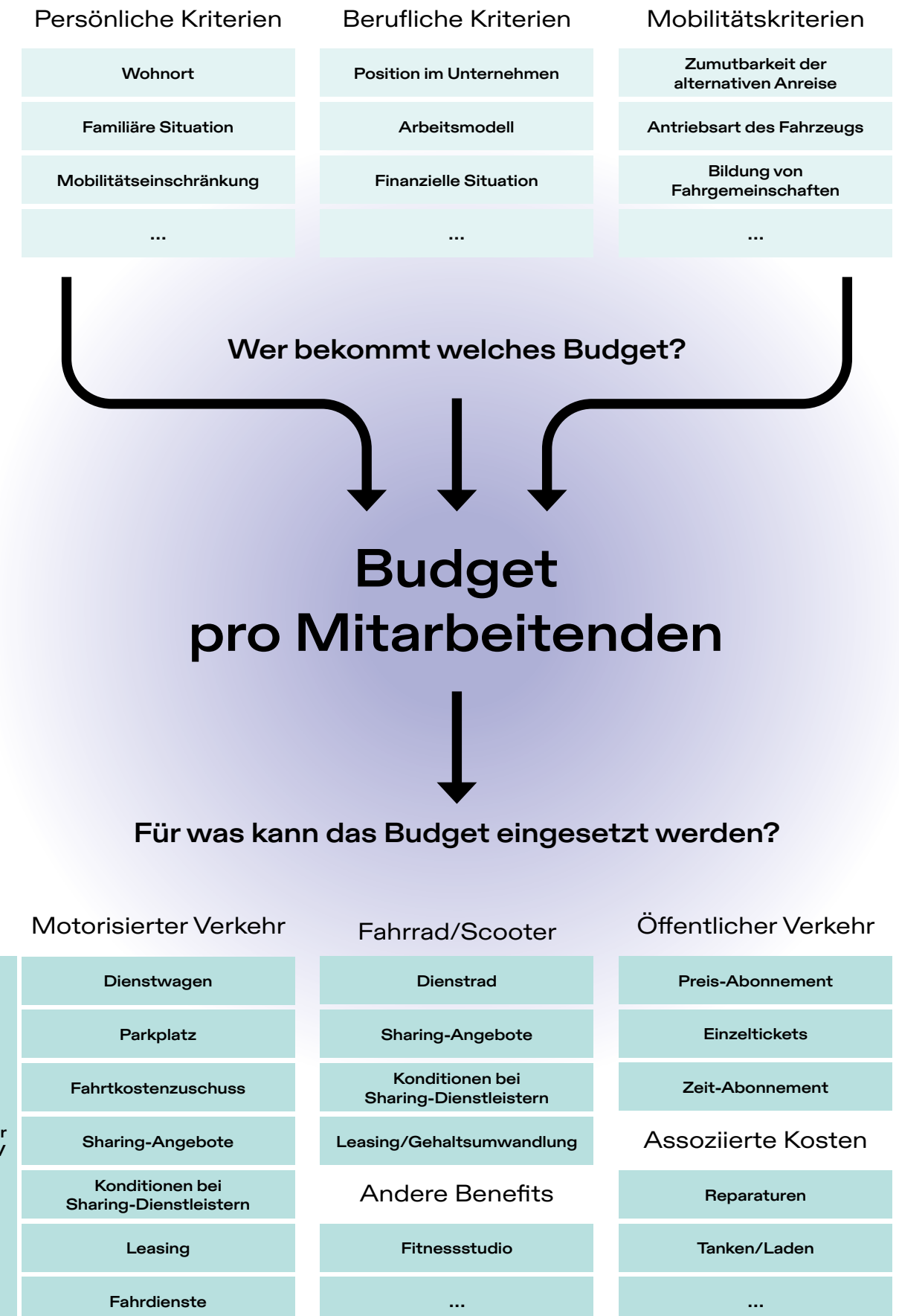
B: Integration von Angeboten in ein Mobilitätsbudget

Das Mobilitätsbudget ist ein Instrument zur Bündelung verschiedener Mobilitätsangebote, zwischen denen Mitarbeitende wählen und welche sie mit einem zur Verfügung gestellten Budget nutzen können. Dabei können Arbeitgeber entscheiden, welche Mitarbeitendengruppen welches Budget erhalten und wofür und unter welchen Konditionen das Budget eingesetzt werden kann. Es bestehen somit Steuerungsoptionen über die Verteilung und Höhe des Budgets (Input) sowie die Möglichkeiten und Konditionen für den Einsatz des Budgets (Output).

Es gibt zwei grundlegende Optionen bei der Verteilung eines Mobilitätsbudgets an Mitarbeitende: Es kann für alle Mitarbeitenden (bzw. für alle, die ein Budget erhalten sollen) das gleiche Budget festgelegt werden. Ein fixes Budget pro Monat entspricht einer Gleichbehandlung der Mitarbeitenden. Die zweite Option ist die Einteilung von Mitarbeitenden in unterschiedliche Gruppen. Diese können abhängig sein von persönlichen Faktoren (z.B. Mobilitätseinschränkung, Familiensituation), beruflichen Kriterien (z.B. Nachtarbeit, Hierarchie) oder Mobilitätskriterien (z.B. die Zumutbarkeit der Anreise mit alternativen Verkehrsmitteln vom Wohnort). Die Einteilung in Gruppen ermöglicht eine Steuerung durch entweder ein unterschiedlich hohes Budget je Gruppe bei gleichen Nutzungskosten oder ein fixes Budget für alle und unterschiedliche Nutzungskosten je Gruppe. Diese segmentabhängigen Ansätze zielen damit nicht auf eine Gleichbehandlung von allen Mitarbeitenden ab, sondern auf eine möglichst faire Behandlung in Abhängigkeit der Mobilitätsvoraussetzungen der jeweiligen Mitarbeitendengruppen.

Bei der Ausgestaltung eines Mobilitätsbudgets sind zudem weitere Entscheidungen durch die Arbeitgeber zu treffen. Neben der Höhe des Budgets sind die Frequenz der Auszahlung und der Umgang mit dem Restbudget zu bestimmen. Die Möglichkeit, unterjährig zwischen verschiedenen Angeboten zu wechseln, schafft Flexibilität für die Arbeitnehmenden. Das bedeutet, dass sie sich nicht entscheiden müssen, z.B. für ein Jahr ein ÖV-Abonnement abzuschließen. Außerdem kann die Art der Zahlung von Services unterschiedlich erfolgen (z.B. direkt über ein Tool oder per Prepaid-Karte) und es können Gamification-Ansätze integriert werden, wie beispielsweise ein Bonusprogramm oder Challenges.

Nicht zuletzt aufgrund der Komplexität des Managements von Mobilitätsbudgets sind in den vergangenen Jahren zahlreiche spezialisierte Anbieter entstanden, die vor allem Softwarelösungen bereitstellen – teilweise jedoch auch ergänzt durch die Zurverfügungstellung ausgewählter Mobilitätsangebote. Insgesamt kann unterschieden werden zwischen Applikationen, in denen direkt eine Buchung der Mobilitätsdienste erfolgt, und solchen Applikationen, in denen Arbeitnehmende Voucher herunterladen oder Abrechnungen hochladen (siehe Kapitel 2). Ein wesentliches Ziel der Anwendungen ist dabei, möglichst nutzerfreundlich zu sein und den Aufwand für Arbeitgeber zu minimieren. Auch aus einer steuerrechtlichen Perspektive kann der Einsatz eines ganzheitlichen Ansatzes vorteilhaft sein, da die Abrechnung unterschiedlicher Einzelleistungen mit unterschiedlichen Steuersätzen schnell sehr komplex werden kann.



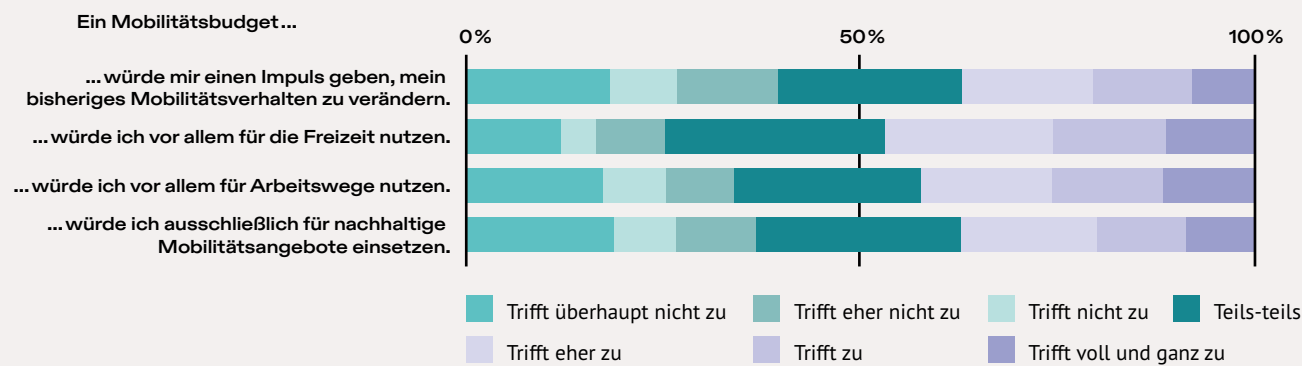
Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Obwohl dem Mobilitätsbudget im Rahmen der Fallstudienbegleitung eine wichtige Bedeutung zukam, zeigt die Arbeitgeberbefragung, dass das Thema in der Breite (noch) eine untergeordnete Rolle spielt. So gaben 33 % der befragten Arbeitgeber in der Schweiz und 45 % in Deutschland an, dass das Konzept eines Mobilitätsbudgets im Rahmen vergangener/aktueller Entwicklungen nicht betrachtet worden sei. Während in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren nur 11 % der von uns befragten Arbeitgeber eine Einführung eines Mobilitätsbudgets umgesetzt

hatten, waren es in der Schweiz ein Viertel der befragten Organisationen.

Im Rahmen der Arbeitnehmendenbefragung gaben 38 % der in Deutschland befragten Personen an, dass ein Mobilitätsbudget für sie einen Impuls zu einer Veränderung ihres bisherigen Mobilitätsverhaltens geben würde. In der Schweiz gaben 39 % der befragten Arbeitnehmenden an, dass sie ein Mobilitätsbudget ausschließlich für nachhaltige Mobilitätsangebote einsetzen würden.

Bewertung von Aussagen für die Nutzung eines Mobilitätsbudgets

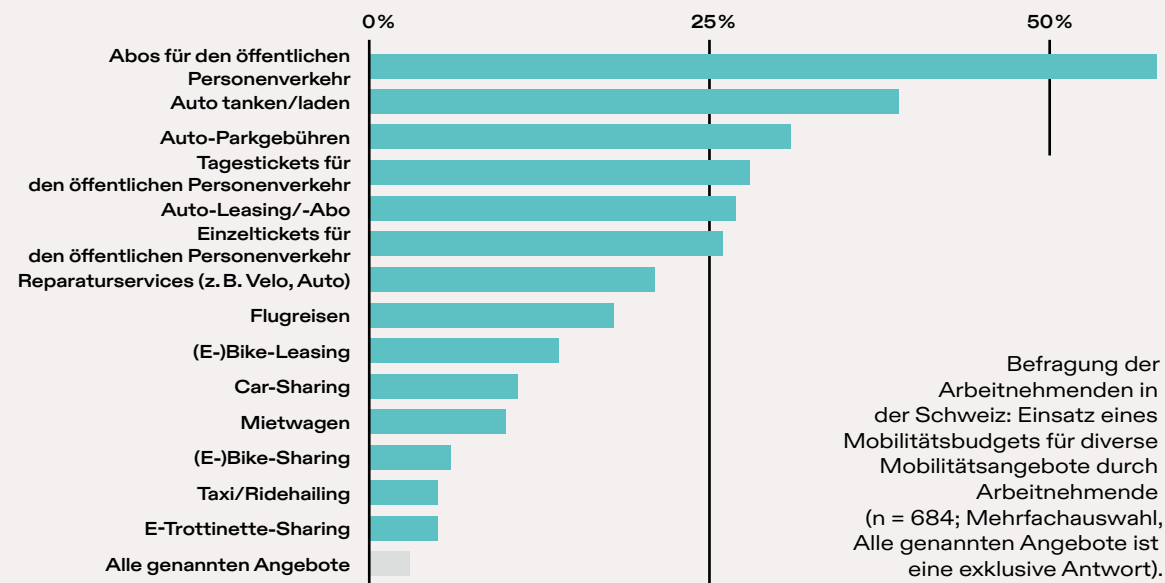


Befragung der Arbeitnehmenden in Deutschland: Bewertung diverser Aussagen für die Nutzung eines Mobilitätsbudgets (n = 1.773; einfache Auswahl)

Arbeitnehmende, die den Bezug eines Mobilitätsbudgets als wahrscheinlich bewertet haben, wurden zusätzlich gefragt, für welche Angebote der Einsatz eines Mobilitätsbudgets besonders interessant sei. Dabei sind in beiden Ländern am häufigsten das ÖV-Abonnement und das Tanken bzw. Laden eines Autos ausgewählt worden.

Während in der Schweiz die Abos für den ÖPNV mit 58 % als am interessantesten bewertet wurden, war es in Deutschland mit ebenfalls 58 % das Tanken oder Laden eines Autos. In Deutschland folgte das ÖPNV-Abonnement mit 43 %, Reparaturservices mit 29 %, Auto-Parkgebühren mit 27 % und Auto-Leasing oder -Abo mit 23 %.

Einsatz eines Mobilitätsbudgets



Alle Ergebnisse der Befragungen sind in den Berichten zur quantitativen Studie zu finden.

Beobachtungen aus den Fallstudien

Bei der **SWISS** wurde im Zeitraum von sechs Monaten ein Mobilitätsbudget-Pilotprojekt mit 100 Mitarbeitenden durchgeführt. Diese erhielten statt einem vergünstigten Parkplatz oder einem ÖV-Abo einen festen Betrag pro Monat, den sie für Mobilitätsdienste nutzen konnten. Das Budget wurde über eine digitale Anwendung verwaltet, in der die Angebote direkt gebucht und bezahlt werden konnten. Laut einer Umfrage unter den Teilnehmenden des Pilotprojektes (n = 82) nutzten 73 % das Budget mindestens einmal pro Woche. Das Budget wurde zu 83 % ausgeschöpft, wobei 93 % der Leistungen ÖV-Services waren. Anhand des Pilotprojektes wurde demnach bestätigt, dass ein Mobilitätsbudget für die SWISS eine sinnvolle Ergänzung des Angebots darstellt. In der Umfrage stimmten 81 % der Befragten zu, dass das Angebot die Arbeitgeberattraktivität steigere, 64 % stimmten zu, dass sich die wahrgenommene Flexibilität erhöhe, 22 % der Befragten gaben an, seltener das private Auto zu nutzen, und 40 % fuhren nach eigener Angabe häufiger mit dem ÖV.

Die **Wall GmbH** befindet sich in der Planungsphase für ein Mobilitätsbudget, das als Alternative zum klassischen Dienstwagen angeboten werden soll. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, einen Anbieter zu finden, der national an allen Standorten verfügbar ist. Dadurch scheiden einige Anbieter aus, insbesondere solche, bei denen die Buchung lokaler Mobilitätsdienste vollständig integriert ist.

Mit **Endress+Hauser Level+Pressure** wurde im Rahmen der Studie eine Modernisierung der Betriebsvereinbarung zur Fahrgeldregelung initiiert. Die Vereinbarung besteht in ihrer

heutigen Form seit über 20 Jahren und bestimmt die Höhe und Verteilung von Fahrtkostenzuschuss, Parkplätzen und ÖV-Abonnements. Es wurde ein Konzept entwickelt, welches die aktuelle Regelung in ein umfassenderes Mobilitätsbudget überträgt – inklusive der Integration einer fairen Bewertung des Parkraums (siehe Deep Dive nächste Seite).

Key Takeaways

- Das Mobilitätsbudget ist ein interessantes Instrument, um Mitarbeitenden auf möglichst faire und flexible Weise ein breites Portfolio an unterschiedlichen Mobilitätsangeboten zur Verfügung zu stellen. Durch die Bestimmung dessen, welche Mitarbeitendengruppen über welches Budget verfügen (Input) und wie dieses Budget eingesetzt werden kann (Output), können Arbeitgeber ein multimodales Pendelverhalten fördern.
- Auch für das Mobilitätsbudget kann die Finanzierung über Zusatzangebote wie die private Nutzung von Mobilitätsangeboten ergänzt werden. Bei Bezug eines Parkplatzes kann außerdem ein Teil des Budgets als Parkgebühr verrechnet werden. Zudem lassen sich potentiell langfristig Kosten einsparen, wenn durch die Förderung von alternativen Verkehrsmitteln weniger Parkraum benötigt wird.
- Der umfassende Einsatz eines Mobilitätsbudgets ist komplex. Organisationen müssen sich daher gut überlegen, ob das Management des Budgets durch eigene Tools und Prozesse zielführend ist. In vielen Fällen wird die Beauftragung eines spezialisierten Dienstleisters die effizientere und flexiblere Umsetzungsform darstellen.

Beliebtester Einsatz des Mobilitätsbudgets: ÖV

Deep Dive: Integration von Parkraummanagement

Die Relevanz des Themas Parkraum wurde bereits im Kontext der Motive für die Entwicklung von Mobilitätsangeboten diskutiert (Kapitel 4). Zum einen können Faktoren wie Unternehmenswachstum oder die Reduktion von Parkflächen zu Kapazitätsengpässen führen. Zum anderen kann das Parkraummanagement zur Steuerung des Pendelverhaltens und der daraus entstehenden Emissionen genutzt werden. Durch digitales Parkraummanagement können Organisationen in bestimmten Fällen (z. B. in Kombination mit Homeoffice-Regelungen) Flächen besser auslasten und damit entweder ihre vorhandenen Parkflächen mehr Mitarbeitenden zur Verfügung stellen oder ihre Parkflächen reduzieren.

Die Arbeitgeber in den Fallstudien berichteten, dass das Thema Parken für die Mitarbeitenden eine emotionale Bedeutung habe. Kapazitätsbeschränkungen oder das Erheben von Gebühren werden häufig als keine umsetzbare Option betrachtet, da negative Reaktionen der Mitarbeitenden erwartet werden. Eine interessante Option kann in diesem Zusammenhang die Einbindung der Bepreisung von Parkraum in ein Mobilitätsbudget darstellen. Dadurch gewinnt der Parkplatz an Wert und die Nutzung von alternativen Verkehrsmitteln kann bevorzugt werden. Ein Beispiel für ein Konzept mit Integration von Parkraum und Einteilung der Mitarbeitenden in Gruppen wird in diesem Deep Dive dargestellt.

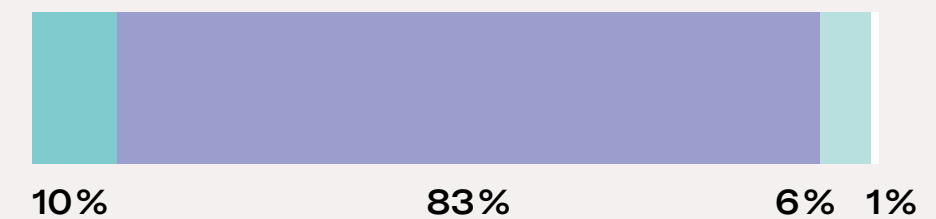
Parkraummanagement als Instrument zur Steuerung des Pendelverhaltens

Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Eine flexible Buchung von Parkplätzen bieten 13% der befragten Arbeitgeber in der Schweiz und in Deutschland an. Ausschließlich feste Parkplätze haben 20% in der Schweiz und 13% in Deutschland. Der Großteil bietet teils feste und teils flexibel nutzbare Parkplätze an. Ein größerer Unterschied zeigt sich bei den Gebühren für Parkplätze.

Müssen Arbeitnehmende für die Parkplätze Gebühren zahlen?

Deutschland (n = 418)



Schweiz (n = 257)



■ Ja
 ■ Nein
 ■ für ausgewählte Flächen
 ■ Weiss ich nicht/Keine Angabe

Befragung der Arbeitgeber in der Schweiz und Deutschland: Zahlung von Parkplatzgebühren durch Arbeitnehmende (einfache Auswahl).

Alle Ergebnisse der Befragungen sind in den Berichten zur quantitativen Studie zu finden.

Beobachtungen aus den Fallstudien

Bei **Endress+Hauser Level+Pressure** ist die Parkplatzkapazität durch aktuelle Bauvorhaben mittelfristig stark und langfristig leicht reduziert. Darüber hinaus befindet sich das Unternehmen im Wachstum und muss die vorhandenen Parkflächen effizienter auslasten. Ein großes Parkhaus ist über Badges nutzbar, zusätzlich wurden übergangsweise Parkflächen an der Straße zur Verfügung gestellt. Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde ein digitales Tool zur Buchung der Parkplätze in dem Parkhaus eingeführt. Über zwei Monate hinweg testeten 70 Teilnehmende die Buchungsanwendung und den Zugang zum Parkhaus. In zwei Umfragen wurden die Meinungen zu Nutzungshäufigkeit, Prozessstreue und Zufriedenheit von den Teilnehmenden der Pilotstudie erfragt.

Aus den Umfragen (n1 = 54; n2 = 48) ging hervor, dass die Teilnehmenden während des Piloten genauso häufig mit dem Auto kamen wie außerhalb der Phase des Pilotprojektes. Es wurde angegeben, dass in etwa 80 % der Fälle der vorgegebene Prozess eingehalten wurde. Insgesamt wurde die Buchungsanwendung als überwiegend einfach eingeschätzt, nur 2 % gaben an, dass sie die Nutzung schwierig fanden. Für ein effizientes Parkraummanagement sollten insbesondere zwei Gestaltungsmaßnahmen bedacht werden: Zum einen sollte – wo sinnvoll und möglich – auf feste Parkplatzzuteilungen zu Mitarbeitenden verzichtet werden, um eine flexible Nutzung von Parkfläche zu ermöglichen. Zum anderen sollte die Option eines Parkplatzreservierungssystems in Betracht gezogen werden. Durch die Buchung, vor allem für halbe Tage oder stundenweise, kann die Flächenauslastung potentiell optimiert werden.

Die Integration des Parkraums in ein Mobilitätsbudget als moderne Alternative zur Fahrgeldregelung war ebenfalls Studieninhalt bei **Endress+Hauser Level+Pressure**. In der aktuellen Regelung werden je nach Wohnort des Mitarbeitenden unterschiedliche Zuschüsse und

Angebote bereitgestellt. Eine wichtige Vorgabe für die Entwicklung des Budgets war insgesamt, dass die Arbeitnehmenden nicht schlechter gestellt sind als in der bisherigen Regelung. Dazu zählt, dass Mitarbeitende, die auf einen Pkw zum Pendeln angewiesen sind, keine Zuzahlung für einen Parkplatz leisten sollen. Um dies im Konzept eines Mobilitätsbudgets zu gewährleisten, werden die Mitarbeitenden in drei Typen unterteilt. Den Mitarbeitenden, die auf einen Pkw angewiesen sind – aufgrund von Mobilitätseinschränkungen, Schichtarbeit oder weil die Anreise mit ÖV oder Fahrrad als unzumutbar gilt –, wird ein Parkplatz angeboten (Typ A). Wird der Parkplatz bezogen, erhalten sie zusätzlich ein Mobilitätsbudget, analog zum bisherigen Fahrgeldzuschuss. Nutzen sie den Parkplatz allerdings nicht, erhalten sie ein höheres Budget, der Parkplatz „kostet“ demnach einen gewissen Betrag des verfügbaren Budgets. Wenn die Anreise mit dem ÖV oder Fahrrad als zumutbar eingeschätzt wird (Typ B), können Mitarbeitende weiterhin kostenlos einen Parkplatz beziehen. Allerdings erhalten sie dann kein zusätzliches Budget. Alternativ können sie ein vergünstigtes ÖV-Ticket beziehen oder auf beides verzichten und ein Mobilitätsbudget erhalten. Wohnt eine Person im Ort des Unternehmens und ist damit nicht auf einen Pkw zum Pendeln angewiesen (Typ C), steht kein Parkplatz kostenfrei zur Verfügung. Für den Bezug eines Parkplatzes ist dann ein geringer Betrag zuzuzahlen; wird kein Parkplatz in Anspruch genommen, wird ein Budget ausgezahlt.

Besonders kritisch ist die Einteilung der Mitarbeitenden in den Typ A oder B abhängig von der Zumutbarkeit. Dafür bedarf es Kriterien dahingehend, ab wann eine Anreise mit alternativen Verkehrsmitteln als zumutbar gilt. Externe Dienstleister bieten dafür Softwarelösungen an, die auf Basis des Wohnorts von Arbeitnehmenden und definierten Kriterien die Zumutbarkeit errechnen.

Mobilitätsbudget als Steuerungsinstrument

	Typ A	Typ B	Typ C
Input	Anreise mit dem ÖV oder Fahrrad unzumutbar (wohntortabhängig) Schwerbehinderung Schichtbetrieb	Anreise mit dem ÖV oder Fahrrad problemlos möglich (wohntortabhängig)	Wohnort am Beschäftigungsort
Budget/ Monat	65 Euro	65 Euro/ ÖV-Ticket	20 Euro
Output	<p>Mit Parkplatz Parkplatz: 15 Euro Budget: 50 Euro</p> <p>Ohne Parkplatz Budget: 65 Euro</p>	<p>Mit Parkplatz Parkplatz: 65 Euro Budget: 0 Euro</p> <p>Mit ÖV-Ticket Ticket: Erstattung von 90% des Preises Parkplatz: 2 Tage pro Monat Budget: 0 Euro</p> <p>Ohne Parkplatz und ÖV-Ticket Budget: 65 Euro</p>	<p>Mit Parkplatz Parkplatz: 40 Euro (20 Euro Zuzahlung) Budget: 0 Euro</p> <p>Ohne Parkplatz Budget: 20 Euro</p>

Der Vorteil der Integration von Parkraum in das Mobilitätsbudget ist, dass Parkgebühren erhoben werden können, ohne dass Mitarbeitende einen Betrag zuzahlen müssen. Stattdessen

kann ein Budget vergeben werden, welches dann aber für die Nutzung von Parkraum verwendet werden muss, sollten Mitarbeitenden einen Parkplatz beziehen wollen.

C: Reiserichtlinien und Wandel in der Arbeits- und Meetingkultur

Neben Pendelwegen und Betriebsfahrten spielen Dienstreisen für viele Organisationen eine wichtige Rolle im Rahmen der beruflichen Mobilität. Einerseits werden die entstehenden Kosten in der Regel von den Arbeitgebern übernommen und bilden nicht selten einen substanziellen Kostenblock für diese. Andererseits fallen Emissionen aus Dienstreisen nach CSRD in den Scope 1 der Reportings – sie zählen also zu den direkten Emissionen aus der Geschäftstätigkeit.

In den vergangenen Jahren – insbesondere verstärkt durch die Corona-Pandemie – haben sich virtuelle Meetings als praktikable Alternative zu physischen Treffen durchgesetzt. In vielen Organisationen hat sich ein nachhaltiger Wandel der Arbeits- und Meetingkultur vollzogen. Wie beide Studienteile gezeigt haben, verfügt ein Großteil der Arbeitgeber über eine Homeoffice-Richtlinie und viele Arbeitnehmende

nutzen Homeoffice, wenn es ihre Tätigkeit zulässt. Neben Treffen mit Kolleg:innen im Arbeitsalltag, können virtuelle Meetings auch Dienstreisen ersetzen. Aus Perspektive von Arbeitgebern und Arbeitnehmenden ist dies mit einigen Vorteilen verbunden – häufig können durch die virtuelle Arbeitsweise Kosten und Zeit eingespart werden. Damit werden virtuelle Arbeitsformate zu wichtigen Substituten für traditionelle Verkehre und Infrastruktur. Mit den zunehmenden Erfahrungen, die in diesem Bereich gesammelt werden, zeigt sich jedoch auch, dass die virtuelle Zusammenarbeit bei weitem nicht immer die bessere Option ist. Sowohl für Austauschprozesse und das Gruppengefühl in Teams als auch für die Beziehung zu Kund:innen können physische Formen der Zusammenarbeit wesentliche Vorteile aufweisen. Vor diesem Hintergrund ist es essenziell, ein umfassendes und kontextberücksichtigendes Verständnis für die Vor- und Nachteile beider Arbeitsformen in Organisationen zu kultivieren. Zudem sollte ein Verständnis bis hin zu einem Regelwerk dafür entwickelt werden, welche Verkehrsmittel unter welchen Bedingungen bei berufsbedingten Fahrten und Reisen zu wählen sind.

Virtuelle Meetings als nachhaltige Alternative?

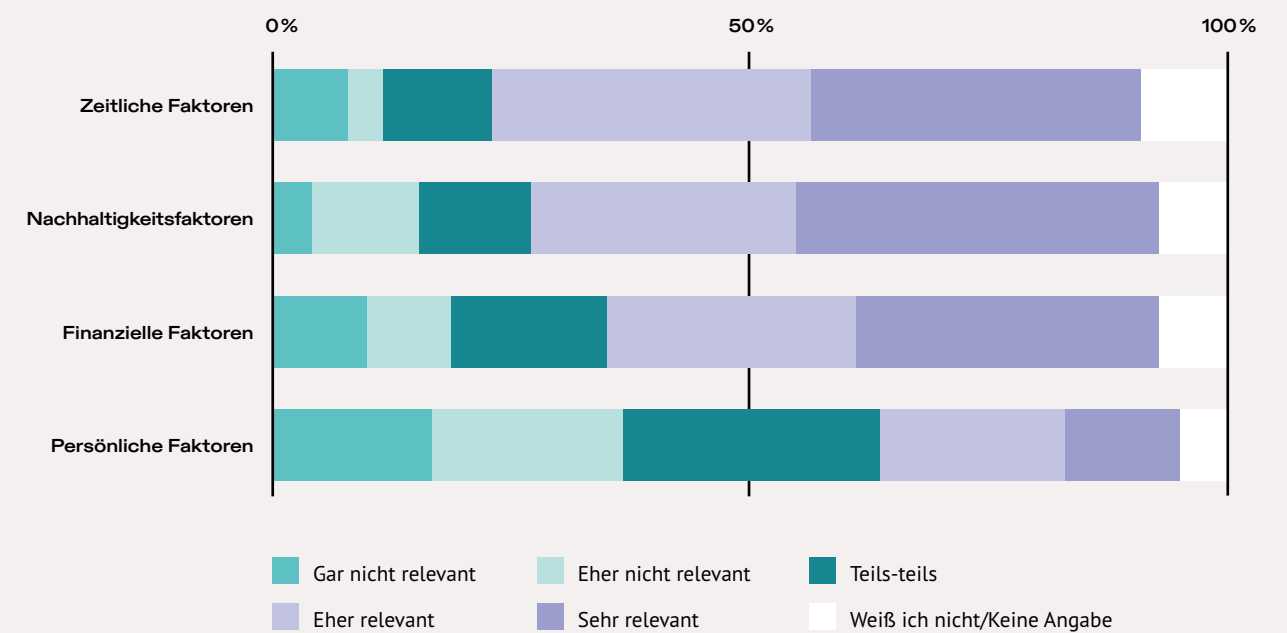
Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Bei den befragten Arbeitgebern in der Schweiz und Deutschland besitzt ein Großteil konkrete Vorgaben für die Verkehrsmittelwahl bei der Buchung einer Dienstreise in Form einer Richtlinie. In der Schweiz trifft dies bei 67 %, in Deutschland bei 58 % der Arbeitgeber zu. Weitere 23 % der befragten Arbeitgeber in der Schweiz und 28 % in Deutschland haben weiche Vorgaben für die Reisebuchung. Bei diesen liegt die Verantwortung bei den Arbeit-

nehmenden, aber es gibt beispielsweise Empfehlungen.

Zudem wurden Arbeitgeber befragt, welche Faktoren bei der Wahl eines Verkehrsmittels für sie relevant sind. In Deutschland schätzen die befragten Arbeitgeber vor allem finanzielle (69 %) und zeitliche (67 %) Faktoren als relevant ein. In der Schweiz folgten auf zeitliche Faktoren mit 68 %, Nachhaltigkeitsfaktoren mit 66 %.

Relevanz von Faktoren für die Wahl eines Verkehrsmittels bei Dienstreisen



Befragung der Arbeitgeber in der Schweiz: Relevanz diverser Faktoren für die Wahl eines Verkehrsmittels bei Dienstreisen (n = 365; einfache Auswahl).

Alle Ergebnisse der Befragungen sind in den Berichten zur quantitativen Studie zu finden.

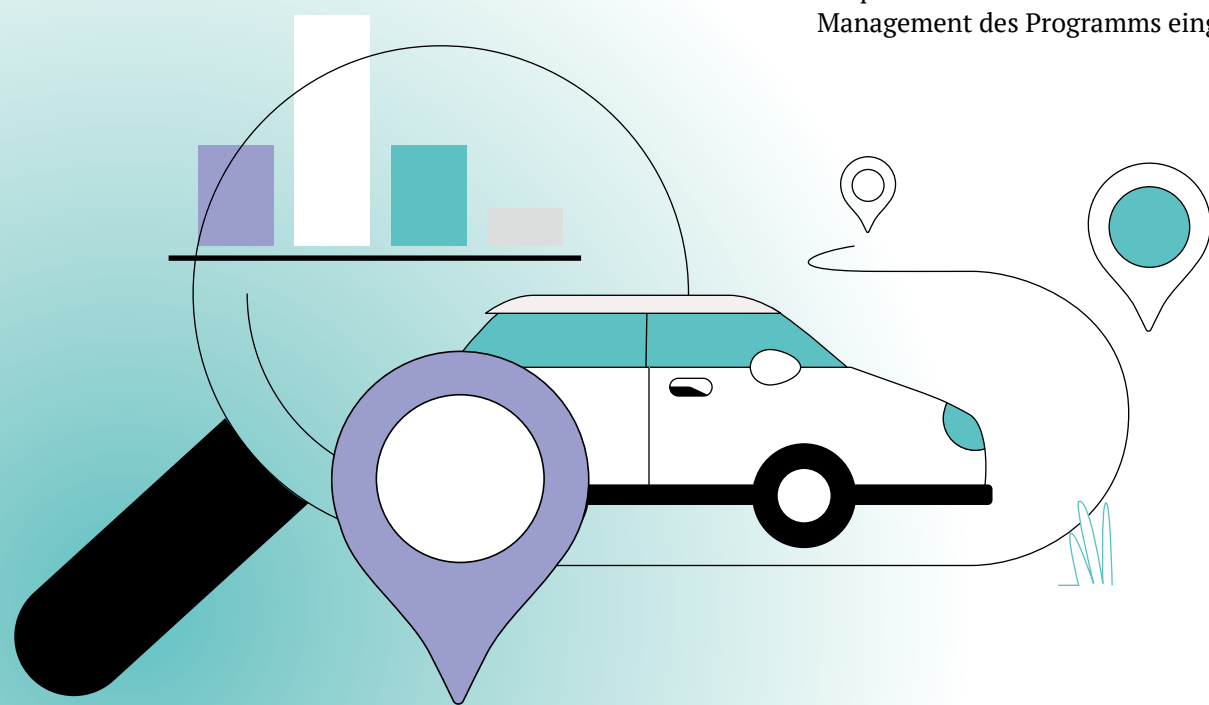
Beobachtungen aus den Fallstudien

Die Mitarbeitenden von PwC Deutschland stehen durch ihre Prüfungs- und Beratungsarbeit in engem Kontakt mit Kund:innen und Mandant:innen. Für den Austausch reisen die Mitarbeitenden häufig zu ihnen, um gemeinsam vor Ort an Projekten zu arbeiten. Dabei wird, soweit möglich, auf eine lokale Zuteilung der Mitarbeitenden auf Kundenprojekte geachtet. Zudem gibt es einen nicht zu vernachlässigenden Anteil an Reisen für interne Zwecke oder zu öffentlichen Veranstaltungen. Aufgrund der hohen Anzahl an Dienstreisen stellen diese den größten Anteil der CO₂-Emissionen dar. PwC Deutschland hat sich das Ziel gesetzt, die gesamten Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2019 um 50% zu reduzieren.

Innerhalb von PwC Deutschland ist dafür das interdisziplinäre Programm #mindfultravel aufgesetzt worden, welches diverse Maßnahmen im Sinne der „Mobilität der Zukunft“ in einem Konzept bündelt. Das Programm erzeugt dabei Transparenz zu den Emissionen aus Mobilität, schafft innovative nachhaltige Angebote für

Reisende und unterstützt mit flexiblen Anreizen ein langfristiges Umdenken bei den Mitarbeitenden. Dieser Transformationsgedanke leitet die Zusammenarbeit der jeweils involvierten Fachbereiche.

Eine beispielhafte Maßnahme von #mindfultravel ist eine neue Reiserichtlinie, die im Sommer 2024 im Kontext der Nachhaltigkeit überarbeitet wurde. Sie lässt Mitarbeitenden ausreichend Freiheit bei der Entscheidung für oder gegen eine Reise oder bei der Wahl des Verkehrsmittels. Denn jedes Projekt sowie die Mitarbeitenden haben sehr unterschiedliche Anforderungen an Reisetätigkeiten. Dadurch lassen sich nur schwer übergeordnete, harte Regeln formulieren. Die Emissionsziele sollen folglich nicht durch Verbote erreicht werden, sondern durch das Empowerment und den Mindset Change bei den Mitarbeitenden. Sie sollen durch die Regelungen in der Reiserichtlinie dabei unterstützt werden, unter Abwägung der jeweiligen Situation eigene, nachhaltige Reiseentscheidungen zu treffen. Im Rahmen der Studie wurde gemeinsam eine Übersicht mit Faktoren einer Entscheidung zwischen einem physischen und einem virtuellen Treffen erstellt. Diese wurde durch Interviews mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Abteilungen sowie in Workshop-Sessions erarbeitet und ist in das Change Management des Programms eingeflossen.



Balance-Akt bei Richtlinien: Grenzen setzen und Flexibilität bewahren

Key Takeaways

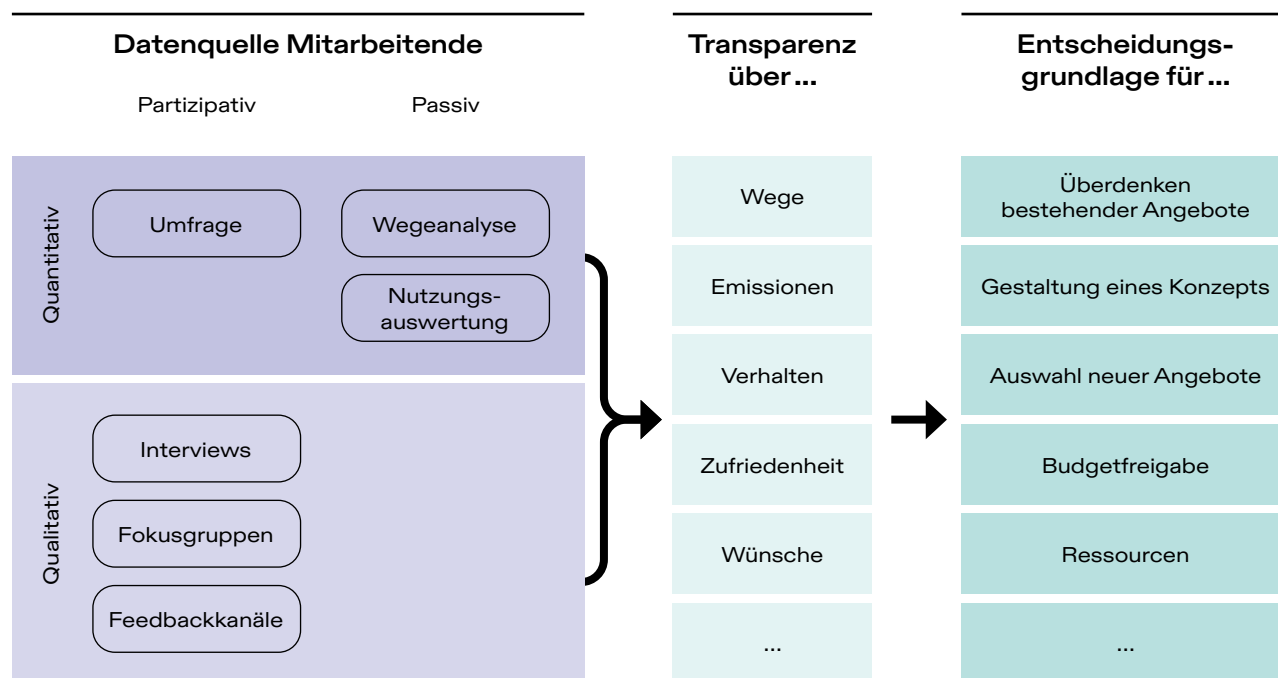
- Ausformulierte und kommunizierte Richtlinien für Reisen und Homeoffice sind wichtige Bestandteile eines Mobilitätskonzepts. Sie setzen Grenzen innerhalb derer Mitarbeitende selbstständig Entscheidungen treffen können.
- Schon heute bilden virtuelle Arbeitsformate eine wichtige Alternative zu berufsbedingten Wegen. Mit der Weiterentwicklung virtueller Interaktionstechnologien ist anzunehmen, dass ihre Relevanz in Zukunft weiter zunehmen wird. Dennoch zeichnet sich ab, dass physische Formen der Zusammenarbeit im Team und mit Kund:innen auf absehbare Zeit eine wichtige Bedeutung behalten werden.
- Neben finanziellen und zeitlichen sowie emotional-psychologischen Faktoren sollten auch Nachhaltigkeitsfaktoren in die Richtlinien und damit die Entscheidungsfindung integriert werden.

D: Daten als Informationsgrundlage für Entscheidungen

An verschiedenen Stellen dieses Berichts wurde bereits hervorgehoben, dass die Entwicklung von spezifischen Lösungsansätzen in Abhängigkeit des jeweiligen Kontexts einer Organisation wichtig ist. Eine wichtige Rolle kommt in diesem Zusammenhang Daten als Informationsgrundlage für Entscheidungen zu. Durch Daten kann Transparenz in unterschiedlichen Bereichen geschaffen werden: über zurückgelegte Wege und entstandene Emissionen sowie über Verhalten und Wünsche von Arbeitnehmenden oder den Einfluss von Maßnahmen auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität. Dabei können verschiedene Datenarten und -erhebungsformen unterschieden werden, beispielsweise quantitative, großflächige oder qualitative, eher in die Tiefe gehende. Zudem können Daten partizipativ durch die aktive Mitwirkung von Mitarbeitenden oder passiv durch bestehende Daten oder Messungen erhoben werden. Einhergehend mit ihrem informativen Wert können sie im Managementkontext eine argumentativ wichtige Entscheidungsgrundlage für Entwicklungen des Mobilitätsangebots bieten. Beispielsweise können Wegeanalysen ein Ausgangspunkt für die segmentspezifische

Ausgestaltung von Mobilitätsbudgets bilden (siehe Lösungsfeld B) – und zwar in dem Sinne, dass Mitarbeitendengruppen mit einem einfachen Zugang zum Arbeitsplatz via ÖV andere Anreize zum Einsatz ihres Budgets erhalten als solche, die für ihren Arbeitsweg auf den Pkw angewiesen sind.

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Nutzung von Daten ist der verantwortungsvolle und rechtmäßige Umgang mit ihnen. Gerade im Kontext der Arbeitgeber-Arbeitnehmenden-Beziehung ist dies ein sensibles Thema, das unbedingt zu berücksichtigen ist. Eine wichtige Kontrollfunktion kann dabei in vielen Unternehmen dem Betriebsrat zukommen. Dieser vertritt die Interessen der Mitarbeitenden und achtet dementsprechend auf die Einhaltung von deren Privatsphäre – ein durchaus kritisches Thema, wenn es beispielsweise um Bewegungsdaten und -profile geht. Gleichzeitig ist in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass ein zu vorsichtiger Umgang mit datenbasierten Lösungsansätzen auch eine Verhinderung von nutzer- und zukunftsorientierten Mobilitätsansätzen bedeuten kann.

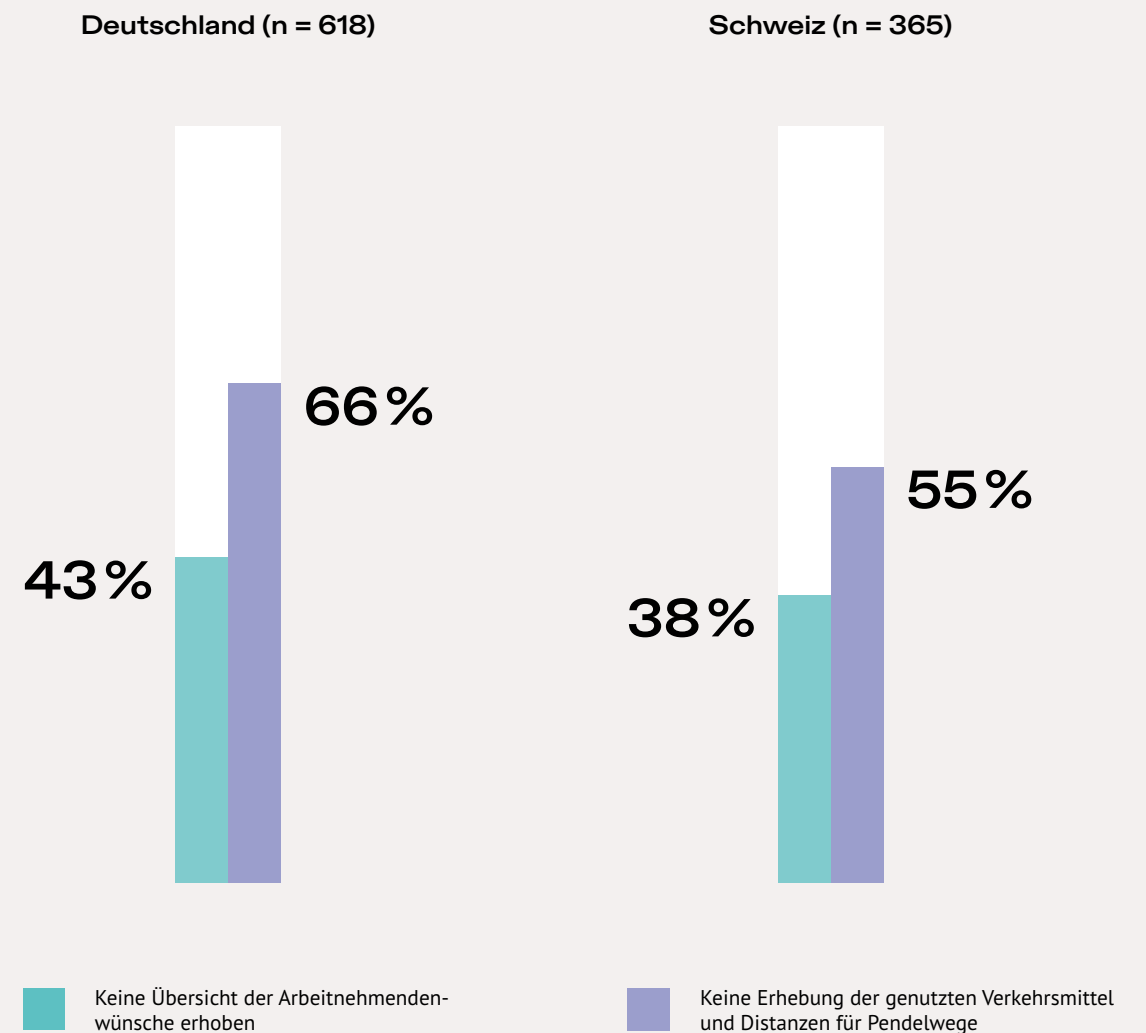


Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Die quantitative Befragung der Arbeitgeber verdeutlicht, dass die Transparenz bei Mobilitätsthemen innerhalb von Organisationen ausbaufähig ist. Aus den Befragungen geht hervor, dass weniger als die Hälfte der befragten Arbeitgeber in Deutschland und der Schweiz eine Übersicht

der Wünsche der Arbeitnehmenden für Mobilitätsangebote erhoben hat oder erhebt. Über die Hälfte der befragten Arbeitgeber gaben an, dass sie keine Messung der Verkehrsmittel und Distanzen der Pendelwege von Arbeitnehmenden durchführen.

Erhebung von Daten im Mobilitätsmanagement



Befragung der Arbeitgeber in der Schweiz und Deutschland.

Beobachtungen aus den Fallstudien

Bei **SWISS** wurde zusätzlich zum Mobilitätsbudget-Pilotprojekt eine allgemeine Umfrage zu Mobilitätsangeboten durchgeführt. Das Ziel der Umfrage war, ein breiteres Bild zur Zufriedenheit mit aktuellen Angeboten und Wünschen für weitere Angebote zu bekommen. Sie sollte als Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Ausweitung des Pilotprojekts dienen. Von 779 befragten SWISS-Angestellten gaben 43% an, mit den aktuellen Mobilitätsangeboten allgemein zufrieden zu sein; 74% würden gerne weitere Mobilitätsangebote durch SWISS nutzen. Es zeigt sich demnach noch Potential für Veränderungen der Angebote, um die Zufriedenheit in diesem Bereich weiter zu steigern. Bezogen auf das Mobilitätsbudget gaben 87% der befragten Mitarbeitenden an, dass sie sich vorstellen könnten, ein solches Angebot zu beziehen.

Die **Stadt St. Gallen** hat bereits in der Vergangenheit eine Pendelweganalyse durchgeführt. Im Rahmen der vorliegenden Studie erfolgte eine erneute Analyse. Mithilfe einer Softwarelösung wurden anonymisierte Wohndaten der Mitarbeitenden ausgewertet. In einem interaktiven Tool lassen sich so Potentiale für eine Veränderung des Modal Split ableiten.

Die **Wall GmbH** führte während der Laufzeit der Studie eine Umfrage zum Pendelverhalten ihrer Arbeitnehmenden durch, um mehr Transparenz über zurückgelegte Wege und resultierende Emissionen zu erhalten. Die jährliche Befragung dient als Grundlage für das ESG-Reporting. Von den 177 Teilnehmenden gaben 53% an, überwiegend mit einem Auto oder Motorrad mit Verbrennungsmotor zur Arbeit zu kommen, 25% überwiegend mit öffentlichen Verkehrsmitteln, 10% mit dem Fahrrad oder zu Fuß und 8% mit einem elektrischen Auto oder Motorrad. Die restlichen Personen gaben an, überwiegend mit Fahrgemeinschaften zur Arbeit zu gelangen. Zusätzlich führten 61 der 177 Personen an, einen Dienstwagen zu beziehen. Solche Erhebungen können eine wichtige Orientierung und Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung alternativer Mobilitätsangebote bilden.

Auch **BRUSA** führte noch vor der Studie eine Umfrage zum Pendelverhalten sowie Wünschen und Anforderungen ihrer Mitarbeitenden durch. Sowohl BRUSA als auch Wall prüfen aktuell zusätzlich die Möglichkeit einer genaueren Pendelweganalyse mithilfe der oben beschriebenen Softwarelösung.

Key Takeaways

- Daten bilden eine wichtige Informationsgrundlage für die Entwicklung von Mobilitätskonzepten, die spezifisch auf eine jeweilige Organisation zugeschnitten sind. Dazu gehören zum einen Daten über aktuell zurückgelegte Wege und ggf. den daraus resultierenden Emissionen. Zum anderen können Daten Transparenz über Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden bieten.
- Die Nutzung von Daten kann nicht nur für die Gestaltung von neuen Konzepten und die Auswahl von Maßnahmen wichtig sein. Sie bildet zudem eine wichtige Grundlage, um auch argumentativ im Rahmen von Managementprozessen Akzeptanz für die Einführung neuer Lösungsansätze zu erreichen.
- Der verantwortungsvolle und rechtmäßige Einsatz von Daten ist eine essenzielle Voraussetzung für deren Einbezug in die Entwicklung neuer Mobilitätslösungen. Wichtig ist dabei, als Organisation die richtige Balance aus einem einerseits sensiblen Umgang mit Daten und andererseits innovationsoffenen Zugang zu neuen Lösungsansätzen zu finden.

E: Gestaltung von Organisationsstruktur und Prozessen

Die personelle und prozessuale Verankerung des betrieblichen Mobilitätsmanagements in Organisationen kristallisierte sich im Rahmen dieser Studie als eine wesentliche Herausforderung und ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Gestaltung von Mobilitätsangeboten heraus. Klare Verantwortungsstrukturen erleichtern sowohl interne Abstimmung und Entscheidungsprozesse als auch die Koordination von Projekten mit externen Parteien (z.B. Dienstleistern). Sowohl in den Fallstudien dieser Untersuchung als auch in der quantitativen Befragung zeigte sich, dass grundsätzlich viele unterschiedliche Organisationsbereiche in das

Mobilitätsmanagement involviert sind. In den Fallstudien waren am häufigsten der Nachhaltigkeits- und der Personalbereich entweder treibende Kraft oder zumindest Teil der Entwicklungsprozesse. Die zwei größten Organisationen haben dedizierte Teams für das Thema Mobilität bzw. Reisen. Ist ein Betriebsrat im Unternehmen vorhanden, nimmt auch dieser eine wichtige Rolle bei der beruflichen Mobilität ein. Ebenso ist der Operations-/Service-Bereich sehr relevant für Organisationen mit vielen Betriebsfahrten. Die Geschäftsführung spielt bei allen Fallstudien eine wichtige Rolle bei Entscheidungen und Budgetfreigaben.

Integrierte Positionen und Bereiche in den Fallstudienorganisationen

		Flottenmanagement	Mobilitätsmanagement	Travel-Management	Nachhaltigkeit/CSR	Human Resources	Finanzen/Accounting	Projektmanagement	Immobilien/Facility	Betriebsrat	Unternehmensentwicklung	Marketing	Operations-/Service-Bereich
CH	BRUSA HyPower				●	●		●	● ¹			●	
	Stadt St.Gallen				●	●					●		●
	obvita						●		● ¹			●	●
	SWISS				●	●			●				●
DE	PwC Deutschland			● ²	●	●		●					
	Endress+Hauser					●			●	●	●		
	Wall	● ²		● ³	●	●				●			●
	Telekom	●	●	●		●				●			●

● Aktive Rolle für Mobilität & Hauptansprechpartner:innen in der Studie

● Aktive Rolle für Mobilität

1. Inkl. Flotte, 2. Teil des Einkaufs, 3. Teil des Vertriebs

Allgemein kann unterschieden werden zwischen einer Position in einer Organisation und der Rolle die diese für betriebliche Mobilität einnimmt. Dabei kann es eine dedizierte Position im betrieblichen Mobilitätsmanagement

(z.B. Flottenmanager) geben, mit Mandat für Entscheidungen und eventuell Budgetverantwortung. Aber häufig übernehmen Positionen aus anderen Bereichen implizit eine Rolle und haben dafür auch nicht immer ein offizielles

Mandat (z. B. Nachhaltigkeitsbeauftragte:r). Solche Strukturen können historisch gewachsen sein, indem sich ein oder mehrere Bereiche dem Thema Bottom-up angenommen haben. Implizite Verantwortung kann für einzelne Projekte gut funktionieren, für den Aufbau eines

holistischen Konzepts kann allerdings eine dedizierte Position hilfreich sein. Zudem bringt die Beteiligung von vielen Personen aus unterschiedlichen Bereichen an dem Thema betriebliche Mobilität Herausforderungen mit sich.

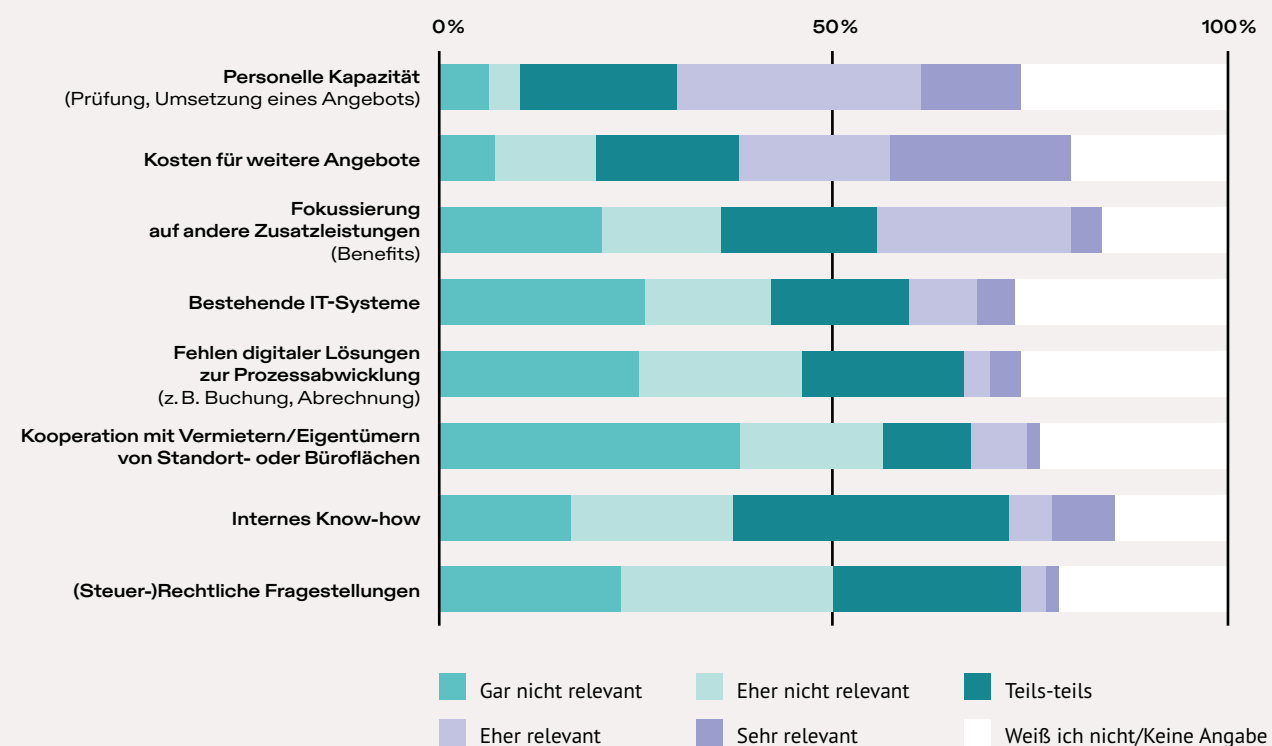
Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Im quantitativen Teil der Studie wurde Arbeitgebern in Deutschland und der Schweiz die Frage gestellt, welche Rollen bei ihnen aktiv an der Gestaltung von Mobilitätsangeboten mitarbeiten. Bei den befragten Arbeitgebern in beiden Ländern sind neben der Geschäftsführung/dem Management (ca. 70%) vor allem Mitarbeitende aus dem Bereich Human Resources (66% in Deutschland; 69% in der Schweiz) involviert. Der größte Unterschied zwischen den beiden Ländern zeigt sich bei der Rolle des Mobilitätsmanagements. In Deutschland geben 26% der

befragten Arbeitgeber an, dass eine solche Rolle bei ihnen an dem Thema mitarbeite, in der Schweiz sind es 37%.

Obwohl so viele Bereiche an dem Thema mitwirken, fehlt es in der Wahrnehmung der befragten Arbeitgeber teilweise an personellen Kapazitäten. In der Schweiz ist das Fehlen dieser mit 44% Zustimmung der relevanteste Faktor, aktuell keine Transformation durchzuführen. In Deutschland schätzten 50% der befragten Arbeitgeber diesen Faktor als (eher bis sehr) relevant ein.

Hindernisse für eine Veränderung des Mobilitätsangebots



Befragung der Arbeitgeber in der Schweiz: Relevanz von Faktoren aktuell keine Veränderung des Mobilitätsangebots für Arbeitnehmende vorzunehmen (n = 126; einfach Auswahl).

Alle Ergebnisse der Befragungen sind in den Berichten zur quantitativen Studie zu finden.

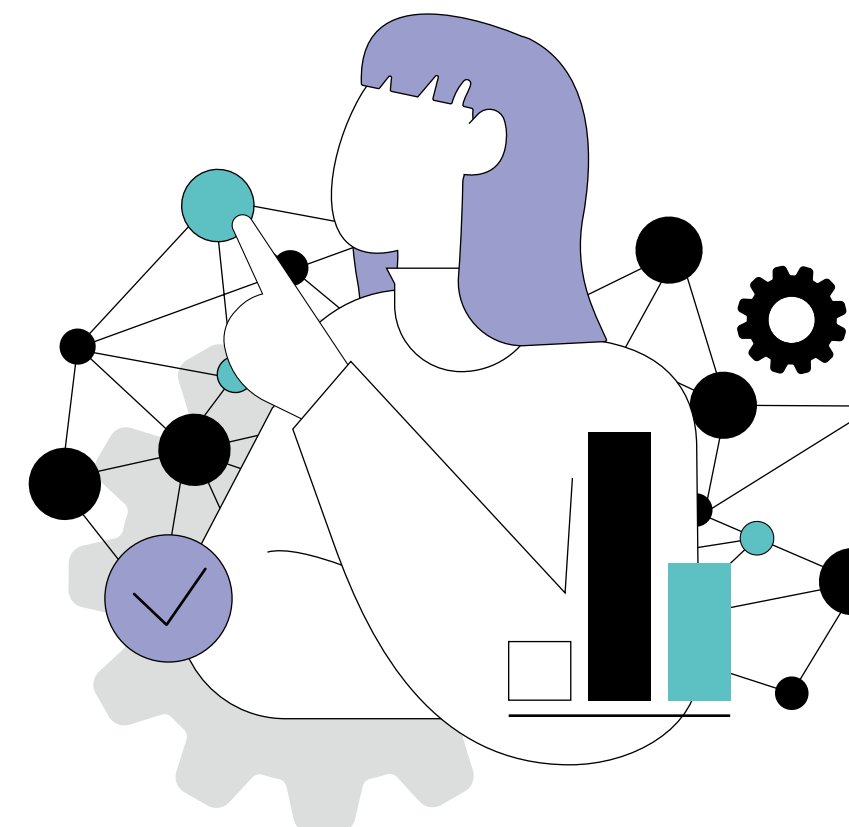
Beobachtungen aus den Fallstudien

Die Verwaltung der **Stadt St. Gallen** ist in fünf Direktionen gegliedert, wobei das Thema nachhaltige Mobilität in der Stadt der Dienststelle Umwelt und Energie zugeordnet ist. Damit liegt auch das Mobilitätsmanagement für die städtischen Mitarbeitenden bei der Dienststelle. Die Herausforderung dabei ist, dass die Dienststelle nur begrenzte Einblicke in die Nutzung bestehender Angebote oder die Anforderungen der anderen Direktionen hat. Im Rahmen der Studie wurde daher ein Netzwerktreffen initiiert, um den Austausch zwischen den Direktionen zu fördern. Ziel ist es, künftig Maßnahmen im Bereich Mobilität gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden.

Die Telekom verfügt mit der **Telekom Mobility-Solutions** über eine besondere Organisationsstruktur. Das Team ist verantwortlich für alle Themen rund um die betriebliche Mobilität. Im Rahmen der Studie wurden Gespräche mit den beteiligten internen Akteuren geführt, um diese Struktur genauer zu analysieren und Erfolgsfaktoren abzuleiten. Die zentrale Steuerung aller Mobilitätsthemen aus einer Hand stärkt die Transparenz und erleichtert die Entwicklung ganzheitlicher Konzepte. Andere Bereiche sind eingebunden, während eine zentrale Anlaufstelle die Themen koordiniert und Projekte leitet. Außerdem arbeitet die Telekom MobilitySolutions zusammen mit Betrieben aus der unmittelbaren Region an gemeinsamen Mobilitätslösungen, die durch die Kooperation noch effizienter werden sollen. Auch für solche Projekte, die externe Stakeholder umfassen, ist die Schaffung von klaren Zuständigkeiten hilfreich.

Key Takeaways

- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten für das Thema Mobilität können eine Transformation beschleunigen. Eine dedizierte Rolle für das Mobilitätsmanagement sollte mit gewisser Entscheidungsfreiheit und eventuell auch einer Budgetverantwortung einhergehen.
- Kritische interne Stakeholder sollten frühzeitig in Veränderungen einbezogen werden. Gemeinsame Zielsetzungen und ein regelmäßiger Austausch über die relevanten Bereiche hinweg können dafür hilfreich sein.



Zusammenfassung der Key Takeaways aus den Lösungsfeldern

Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, Mobilitätskonzepte zu entwickeln und Maßnahmen zu implementieren, die sowohl nachhaltig sind als auch positiv auf die Arbeitgeberattraktivität einwirken. Angesichts des breiten Spektrums möglicher Maßnahmen ist ein wesentlicher Faktor erfolgreichen Mobilitätsmanagements zunächst, ein klares Verständnis für die Ausgangssituation der Organisation zu entwickeln. Auf Basis dieses Verständnisses sollte ein möglichst ganzheitlicher Zugang ausgearbeitet werden, der auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitarbeitenden abgestimmt ist. Dazu gehört unter anderem die Grundsatzentscheidung, ob die Organisation überhaupt gezielt Mobilitätsangebote zur Verfügung stellen möchte. Einzelne Maßnahmen sollten dann möglichst nicht isoliert umgesetzt, sondern in ein umfassendes Konzept eingebettet werden. Dieses sollte die spezifischen Anforderungen der Organisation berücksichtigen, auf definierte Ziele einwirken und Mitarbeitende frühzeitig einbinden. Die gezielte Kommunikation von neuen Maßnahmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für deren Einführung (wie bei allen Change-Management-Prozessen) und sollte dementsprechend einen hohen Stellenwert haben.

Ein möglicher Ansatz für Veränderungen der Pendelwege ist die Einführung eines Mobilitätsbudgets, das Arbeitgeber als flexibles Steuerungsinstrument nutzen können. Ein solches Budget ermöglicht finanzielle Planungssicherheit und bietet den Mitarbeitenden gleichzeitig die Freiheit, individuelle Entscheidungen zu treffen. Diese Flexibilität fördert nicht nur die Akzeptanz, sondern stärkt auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Trotzdem können

Arbeitgeber durch die Anpassung der Budgetverteilung und Nutzungsoptionen das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen und die Nutzung nachhaltiger Verkehrsmittel fördern – beispielsweise entweder durch die Reduzierung der Attraktivität der Nutzung eines privaten Pkw oder durch Anreize zur Nutzung von Alternativen. Um eine faire Behandlung der Mitarbeitenden zu gewährleisten und Personen, die auf einen Pkw angewiesen sind, nicht zu benachteiligen, können Mitarbeitende in Gruppen eingeteilt werden. Diese Gruppen können dann in der Steuerung des Budgets unterschiedlich berücksichtigt werden. Die Finanzierung eines Mobilitätsbudgets kann durch andere Einnahmen subventioniert werden – beispielsweise durch die Option, Angebote gebührenpflichtig auch privat nutzen zu können oder durch den Einbezug von Parkgebühren in das Budget. Letzteres sorgt darüber hinaus dafür, dass der Parkplatz einen Wert für Arbeitnehmende bekommt.

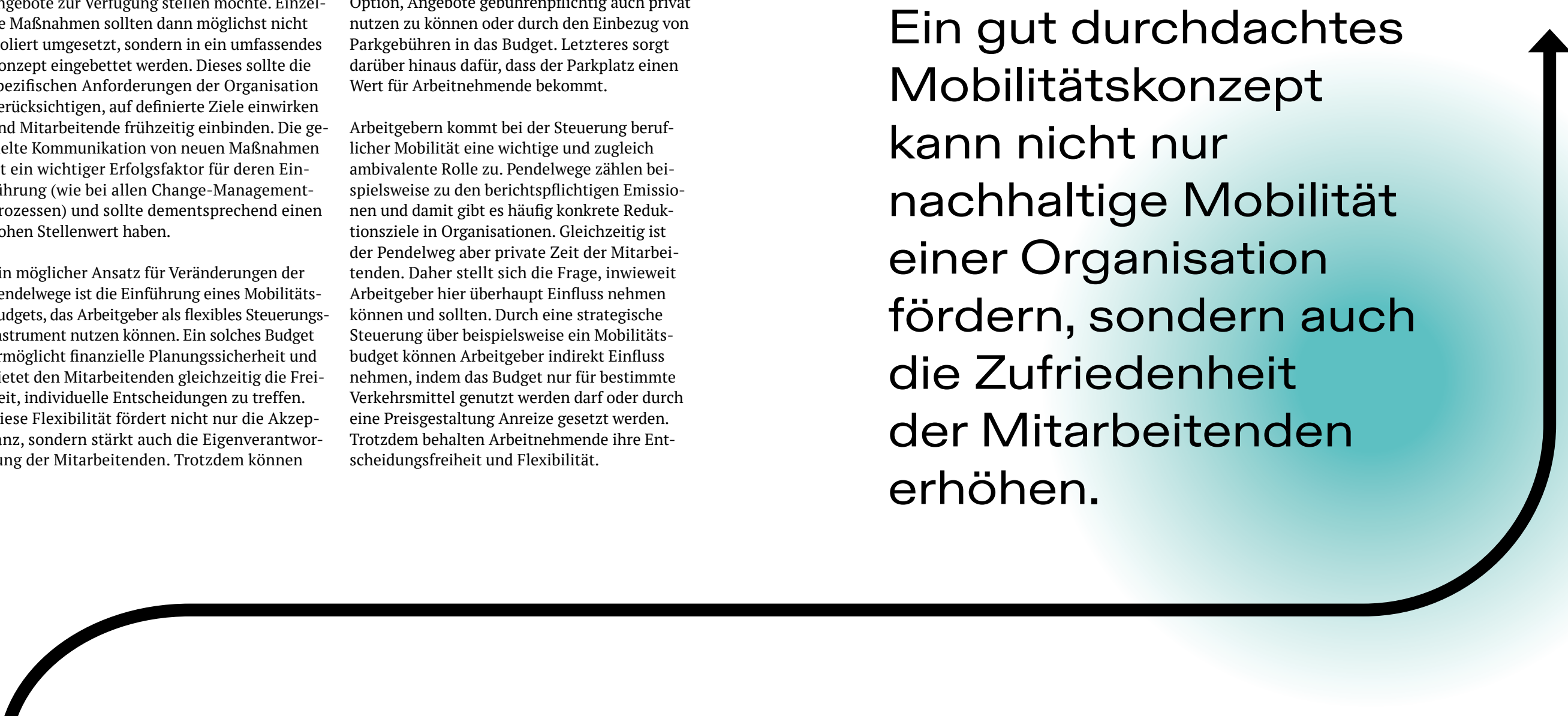
Arbeitgebern kommt bei der Steuerung beruflicher Mobilität eine wichtige und zugleich ambivalente Rolle zu. Pendelwege zählen beispielsweise zu den berichtspflichtigen Emissionen und damit gibt es häufig konkrete Reduktionsziele in Organisationen. Gleichzeitig ist der Pendelweg aber private Zeit der Mitarbeitenden. Daher stellt sich die Frage, inwieweit Arbeitgeber hier überhaupt Einfluss nehmen können und sollten. Durch eine strategische Steuerung über beispielsweise ein Mobilitätsbudget können Arbeitgeber indirekt Einfluss nehmen, indem das Budget nur für bestimmte Verkehrsmittel genutzt werden darf oder durch eine Preisgestaltung Anreize gesetzt werden. Trotzdem behalten Arbeitnehmende ihre Entscheidungsfreiheit und Flexibilität.

Bei der Planung und Umsetzung von Mobilitätslösungen müssen jedoch auch potentielle Hürden berücksichtigt werden. Begrenzte Budgets und steuerrechtliche Fragestellungen, wie in den Arbeitgeberbefragungen deutlich wurde, können die Umsetzung erschweren. Gleichzeitig ist eine ganzheitliche Planung, gepaart mit klarer Kommunikation und der Einbindung aller Beteiligten, ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltige und effiziente Mobilitätsstrategien. Die Relevanz zielgerichteter und möglichst einfacher steuerlicher Voraussetzungen hebt dabei

auch die Verantwortung der Politik in der Entwicklung zukunftsorientierter regulatorischer Rahmenbedingungen hervor.

Ein gut durchdachtes Mobilitätskonzept kann nicht nur nachhaltige Mobilität einer Organisation fördern, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen. Entscheidend ist die Kombination aus strategischer Steuerung und die Bereitstellung eines flexiblen und nutzerfreundlichen Angebots, das den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht wird.

Ein gut durchdachtes
Mobilitätskonzept
kann nicht nur
nachhaltige Mobilität
einer Organisation
fördern, sondern auch
die Zufriedenheit
der Mitarbeitenden
erhöhen.

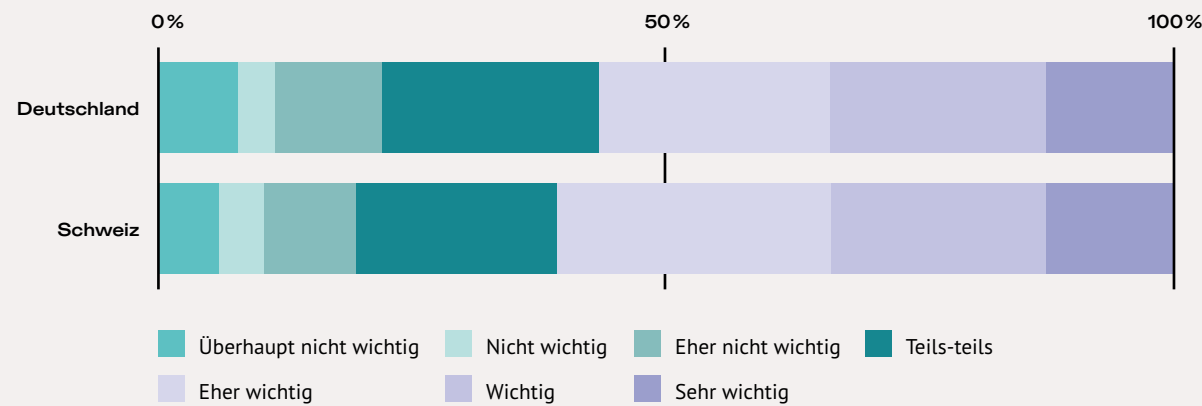


Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

In den Befragungen mit den Arbeitnehmenden zeigt sich, dass ein Potential für Veränderungen im Mobilitätsangebot für Arbeitgeber gegeben ist. So gaben 57 % der befragten Arbeitnehmenden

in Deutschland und 61 % in der Schweiz an, dass es ihnen wichtig sei, dass ihr Arbeitgeber Mobilitätsangebote anbietet.

Wie wichtig sind Arbeitnehmenden Mobilitätsangebote durch den Arbeitgeber?

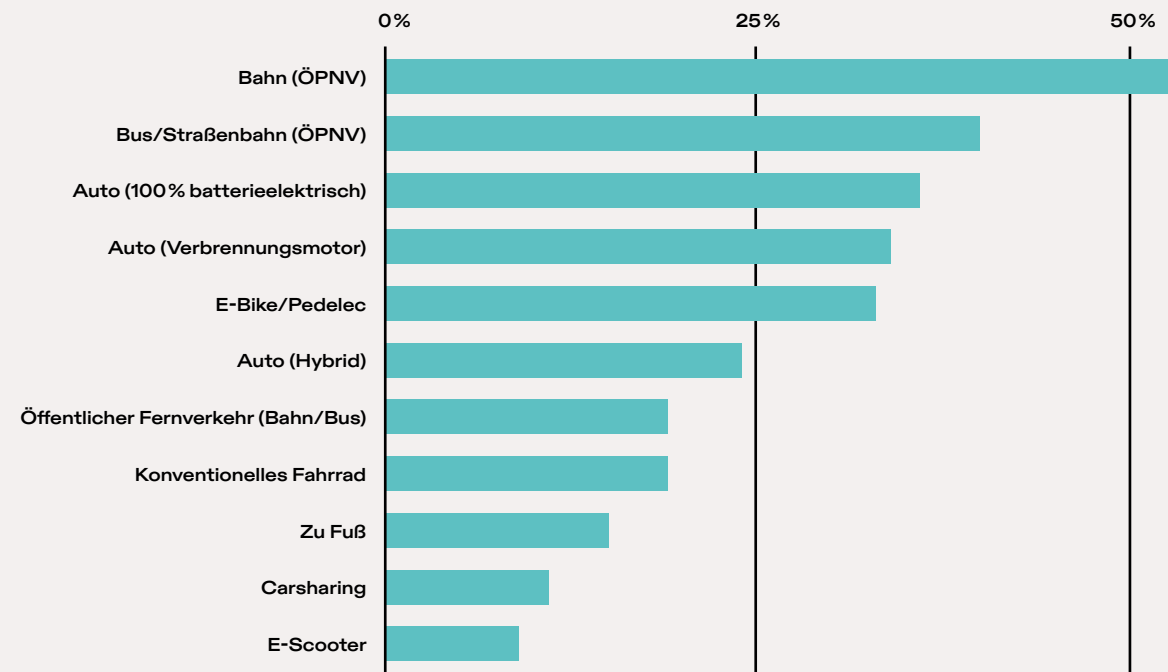


Befragung der Arbeitnehmenden in Deutschland und der Schweiz: Wichtigkeit des Angebots von Mobilitätsangeboten durch den Arbeitgeber (Deutschland (n = 1.810), Schweiz (n = 1.112); einfache Auswahl)

Außerdem können 35 % der befragten Arbeitnehmenden in der Schweiz und 34% in Deutschland sich vorstellen, in Zukunft alternative

Verkehrsmittel für ihren Arbeitsweg zu nutzen – darunter insbesondere die Bahn oder den Bus bzw. die Straßenbahn.

Nutzung alternativer Verkehrsmittel



Befragung der Arbeitnehmenden in Deutschland: Anteil Verkehrsmittel, die Arbeitnehmende sich für eine Nutzung in der Zukunft vorstellen können (n = 1.024; Mehrfachauswahl).

Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

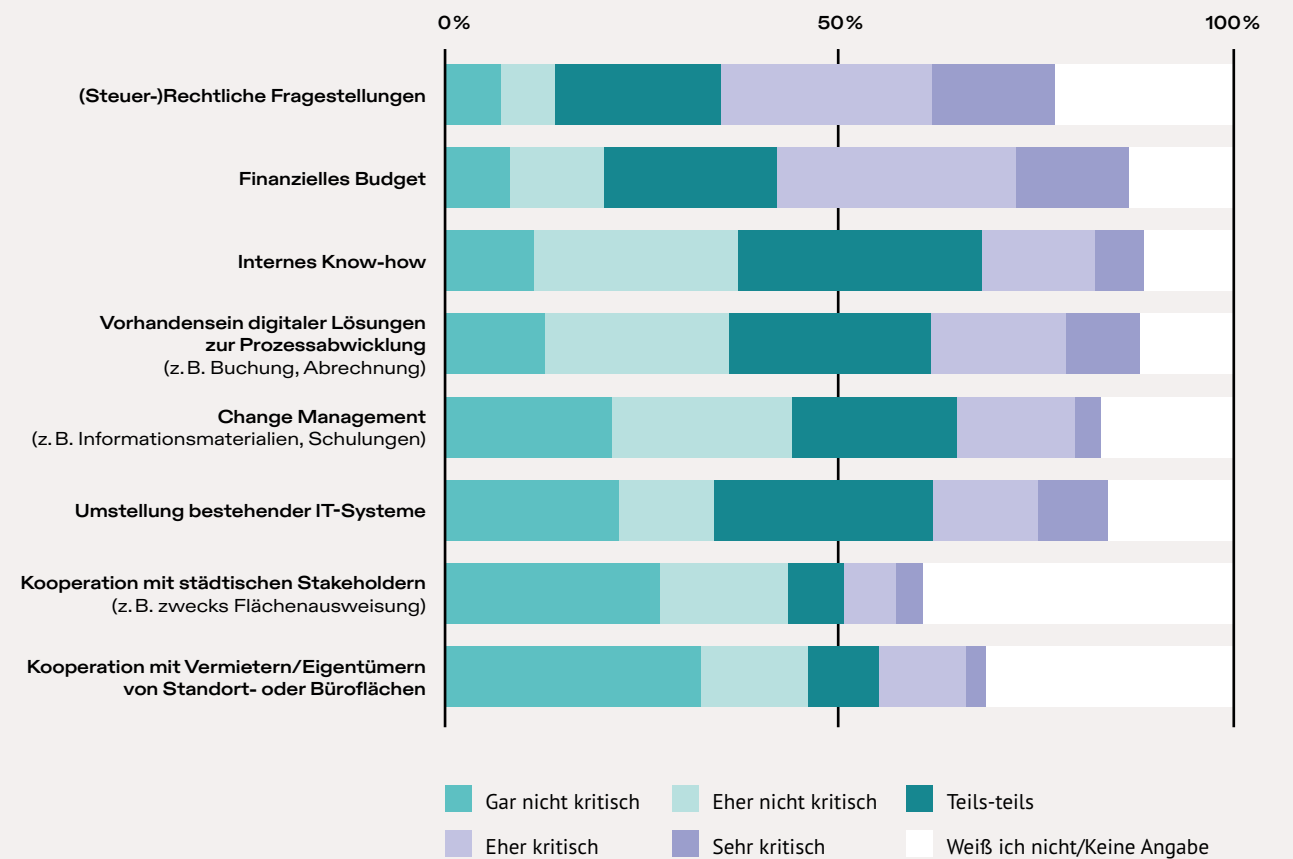
Von den befragten Arbeitgebern mit einer aktuellen Transformation ihres Mobilitätsangebotes bewerten in Deutschland 44 % das finanzielle Budget als (eher bis sehr) kritisch für eine Veränderung des Mobilitätsangebotes. In der Schweiz schätzen es 50% der befragten Arbeitgeber als kritisch ein. Vor allem in Deutschland stellen zudem (steuer-)rechtliche Fragestellungen mit 43 % eine weitere Hürde da. In der Schweiz schätzten 22 % der befragten Arbeitgeber den Faktor als kritisch ein.

Muster, allerdings mit gewissen Abweichungen. Während die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Altersgruppen hier weniger deutlich sind, gibt es beim Wohnort ein klares Bild. Die Wahrscheinlichkeit, alternative Mobilitätsangebote zu nutzen, ist in städtischen Gebieten wesentlich verbreiteter als in ländlichen Regionen. Allerdings liegt in den beiden Ländern eine unterschiedliche Einteilung in Raumtypen vor, sodass keine direkten Vergleiche zulässig sind.

Jüngere Altersgruppen zeigten bei den befragten Arbeitnehmenden in Deutschland eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit, alternative Mobilitätsangebote zu nutzen als ältere Personen. In größeren Städten und urbanen Räumen ist die Akzeptanz alternativer Mobilitätslösungen der Befragung zufolge höher als in kleineren Städten. In der Schweiz zeigen sich ähnliche

Insgesamt zeigt sich, wie stark der Zugang zu und die Akzeptanz von Mobilitätslösungen durch die geografischen und infrastrukturellen Gegebenheiten geprägt sind. Die Unterschiede zwischen Altersgruppen und Wohnorten machen deutlich, dass bei der Planung und Einführung neuer Mobilitätsangebote sowohl die demografischen als auch die regionalen Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen.

Hindernisse bei der Durchführung einer Veränderung des Mobilitätsangebotes



Befragung der Arbeitgeber in Deutschland: Kritikalität von Faktoren für eine erfolgreiche Veränderung des Mobilitätsangebotes (n = 363; einfache Auswahl).

Wie gestalte ich als Arbeitgeber ein Mobilitätskonzept mit den passenden Maßnahmen für meine Organisation und die Mitarbeitenden?

Ein strukturierter Transformationsprozess im betrieblichen Mobilitätsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung zukunftsorientierter und nachhaltiger Mobilitätslösungen für die eigene Organisation und die Mitarbeitenden. Betriebliches Mobilitätsmanagement kann idealerweise in vier Prozessschritten unterteilt werden: Zielsetzung, Konzepterstellung, Implementierung und Evaluation. Dabei lässt sich anhand dieser Schritte das Zusammenspiel der zuvor eingeführten Lösungsfelder (A–E) verdeutlichen.

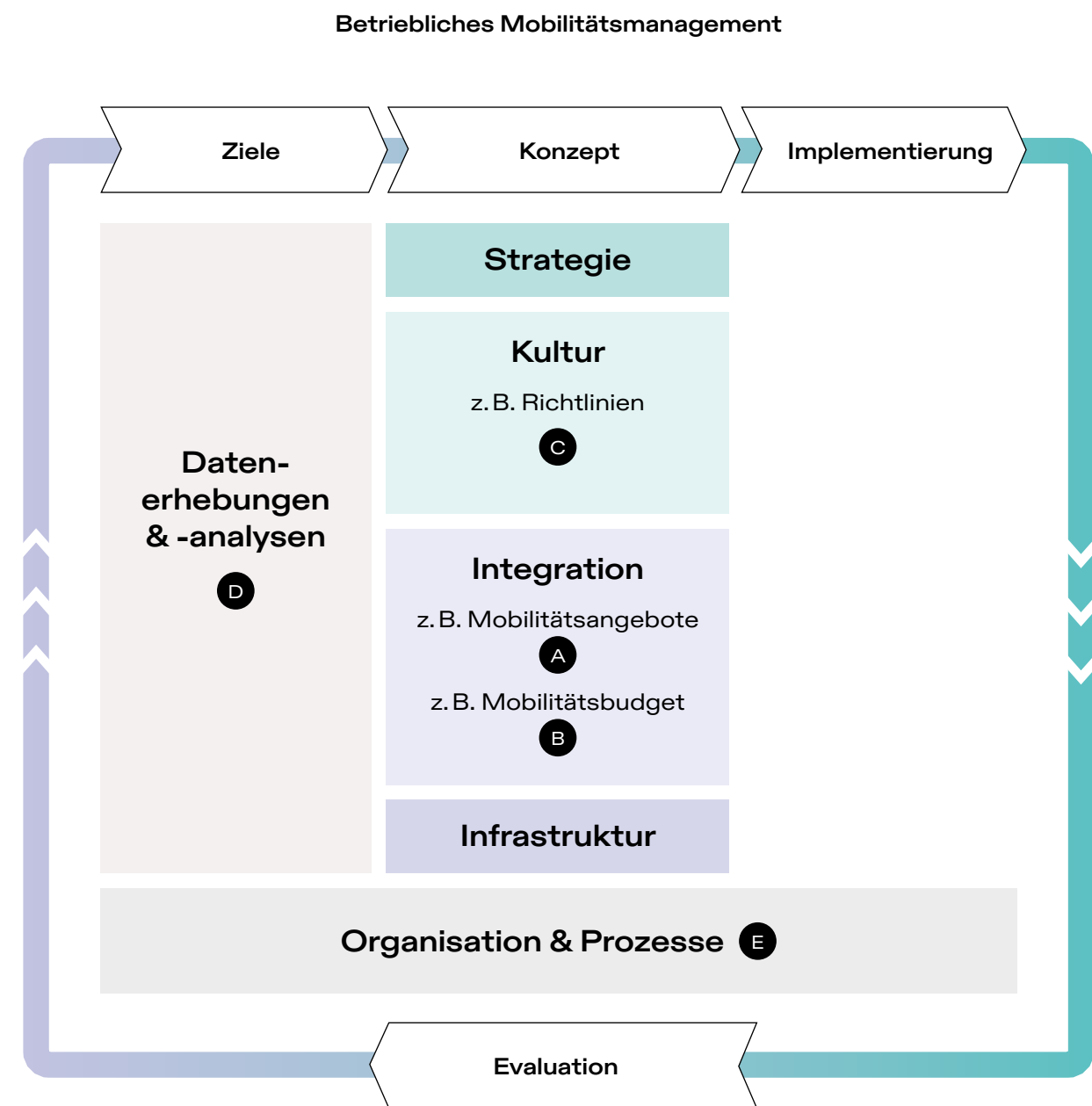
Die **Zielsetzung** beruht auf der Erfassung der Ausgangssituation sowie der Erhebung und Analyse von Daten über zurückgelegte Wege und der Wünsche der Mitarbeitenden (Lösungsfeld D). Zu der Entwicklung einer Zielsetzung gehört unter anderem die grundsätzliche Entscheidung des Arbeitgebers, ob überhaupt aktiv Maßnahmen im Feld der beruflichen Mobilität entwickelt und zur Verfügung gestellt werden sollen. Falls ja, können konkret definierte Zielsetzungen den Druck auf das Thema erhöhen,

wodurch es einfacher sein kann, entsprechende Konzepte kurz- bis mittelfristig zu implementieren. Dabei sollten die Ziele realistisch, messbar und zeitlich begrenzt formuliert werden, um den Erfolg im Nachgang bewerten zu können.

Auf Basis der Zielformulierung werden im Rahmen der **Konzepterstellung** konkrete Ideen generiert. Daraufhin erfolgt die Auswahl der Maßnahmen, die zu den definierten Zielen, den zurückzulegenden Wegen und den identifizierten Bedürfnissen der Mitarbeitenden passen. Abgeleitete Maßnahmen zur Zielerreichung sollten dabei in einem Konzept verankert sein. Dieses kann eine strategische und eine verkehrsinfrastrukturelle Komponente umfassen. Die strategische Ebene beeinflusst die kulturelle Ebene, beispielsweise durch Reiserichtlinien und deren Einfluss auf die Meetingkultur (Lösungsfeld C). Die Lösungsfelder A und B bauen auf der infrastrukturellen Ebene auf und beinhalten Mobilitätsangebote und deren Integration in ein Mobilitätsbudget.

Die gewählten Maßnahmen werden im Anschluss **implementiert** und aktiv in der Organisation kommuniziert. Dabei sind häufig unterschiedliche Bereiche der Organisation betroffen, die bei der Implementierung bestenfalls auch in den vorherigen Schritten in den Prozess integriert sein sollten (Lösungsfeld E). Nach der Implementierung werden die entwickelten Maßnahmen und ihre Zielwirkung **evaluiert**. Diese Evaluation

kann eine Nutzungsanalyse sowie die Einholung von Feedback der Mitarbeitenden beinhalten. Basierend auf ihr können eventuelle Anpassungen der Ziele oder des Konzepts vorgenommen werden. Durch diesen iterativen Prozess können Organisationen ein effizientes Mobilitätsmanagement etablieren, das sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den ökologischen und wirtschaftlichen Zielen gerecht wird.



06

FAZIT

Das Ziel der vorliegenden Studie war, herauszufinden, wie berufliche Mobilität zukunftsorientierter und nachhaltiger gestaltet werden kann. Insgesamt wurden dabei die Perspektiven unterschiedlicher Interessensgruppen berücksichtigt und gegenübergestellt. Letztlich konzentrierte sich die Untersuchung jedoch auf die Rolle von Arbeitgebern. Schließlich haben sie einen zentralen Einfluss auf die Gestaltung betrieblicher Mobilitätsangebote. Die von ihnen entwickelten Angebote erreichen dabei direkt eine Vielzahl an Mitarbeitenden. Sie sind dementsprechend potentiell wichtige Multiplikatoren in der gesellschaftlichen Verbreitung alternativer Mobilitätszugänge. Damit geht das Potential einher, als Arbeitgeber Verantwortung für die Entwicklung nachhaltiger Mobilitätsangebote zu übernehmen.

Es lässt sich festhalten, dass aktuell eine Entwicklung sehr vielseitiger und innovativer Mobilitätslösungen für Organisationen zu beobachten ist. Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass die spezifische Auswahl von Lösungen im Einzelfall sehr genau auf den jeweiligen Kontext einer Organisation angepasst werden sollte. Individuelle Ausgangssituationen, Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfordern individuelle Ansätze. Einige dieser Ansätze wurden in der Studie genauer untersucht und in Form von fünf Lösungsfeldern

dokumentiert. Allgemein kann die Integration von Maßnahmen in ein übergeordnetes Konzept mit klarer Zielwirkung ein Erfolgsfaktor sein. Ebenso sollten Mitarbeitende direkt oder indirekt in die Gestaltung oder Implementierung eingebunden werden. Für eine beschleunigte Transformation können strukturierte Vorgehensweisen sowie klare Rollen und Verantwortlichkeiten entscheidende Erfolgsfaktoren sein. Die Erkenntnisse aus der Studie sollen Organisationen helfen, Veränderungen anzugehen und bestehende Potentiale zu nutzen.

Zukünftig wird die Rolle von Arbeitgebern im Bereich der beruflichen Mobilität weiter an Bedeutung gewinnen, insbesondere im Kontext von Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Die Entwicklung flexibler und ganzheitlicher Mobilitätskonzepte wird eine zentrale Herausforderung bleiben, wobei neue Technologien und datenbasierte Entscheidungsgrundlagen eine wichtige Rolle spielen können. Darüber hinaus werden Veränderungen in der Regulatorik oder bei Besteuerungen einen großen Einfluss auf die Verbreitung von innovativen Mobilitätsangeboten haben. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung und Innovationsbereitschaft können Organisationen nicht nur ihre eigenen Ziele erreichen, sondern auch einen Beitrag zur Mobilitätswende leisten.

Limitation

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Fallstudienuntersuchung von acht Organisationen, kombiniert mit vier Befragungen von Arbeitgebern (618 in Deutschland und 365 in der Schweiz) und Arbeitnehmenden (1.810 in Deutschland und 1.112 in der Schweiz). Trotz einer großen Anzahl an Teilnehmenden in den Befragungen haben die Ergebnisse keinen Anspruch auf Repräsentativität für die Gesamtheit der befragten Gruppen. Die Studie zielt darauf ab, Impulse für eine nachhaltigere Gestaltung der beruflichen Mobilität zu geben, ohne dass sie den Anspruch erhebt, für alle Organisationen und Arbeitgeber gültig zu sein.

Danksagung

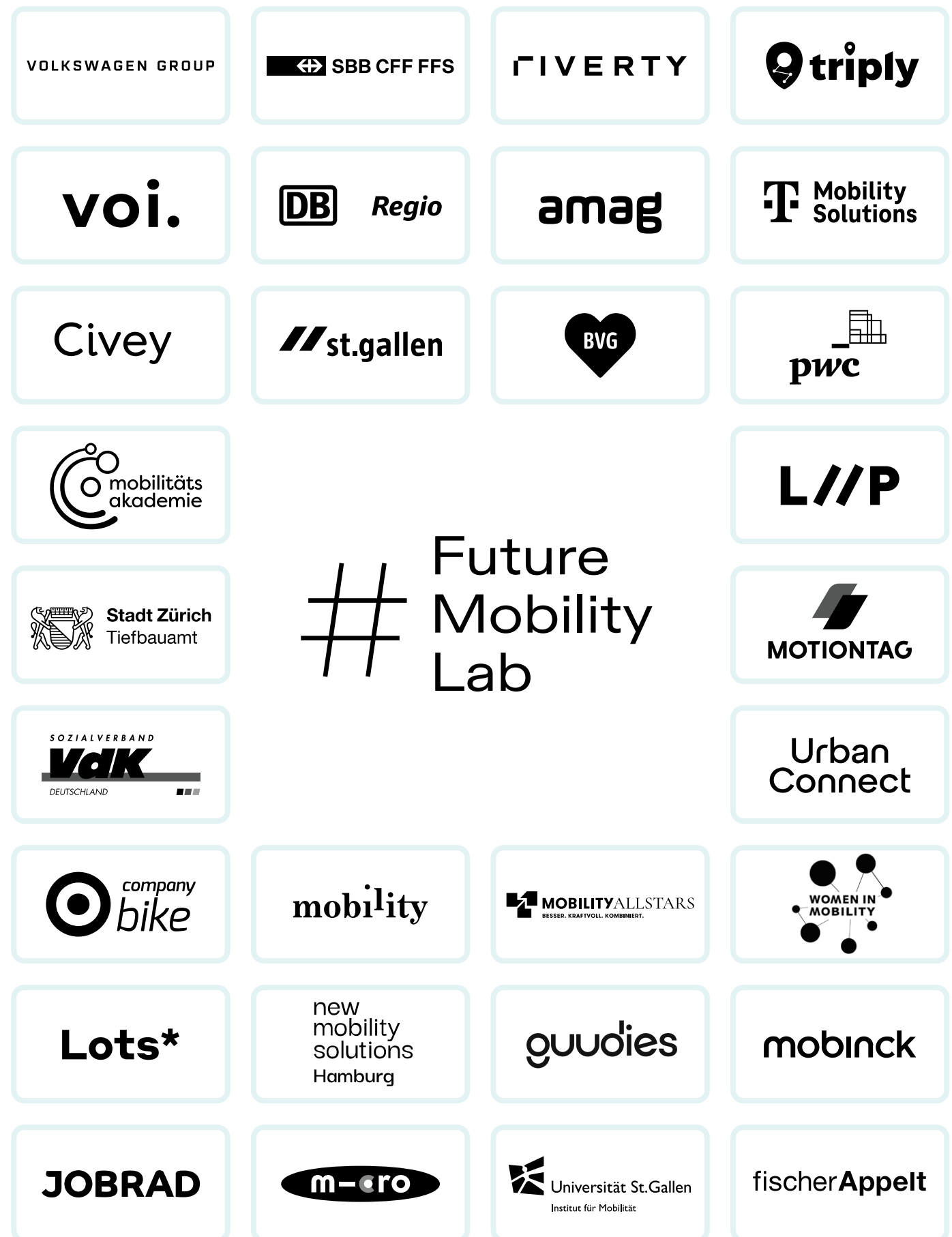
Die Autor:innen und das Future Mobility Lab danken den Teilnehmenden der Interviews und Fallstudien, die durch ihre Offenheit und Kooperation wertvolle Einblicke ermöglicht haben. Ebenso möchten wir den zahlreichen Teilnehmenden der Befragungen danken, deren Beiträge maßgeblich zur Qualität der Ergebnisse beigetragen haben.

07

DAS FUTURE MOBILITY LAB

Das Future Mobility Lab ist ein Konsortium zur Förderung nachhaltigen Mobilitätsverhaltens, gegründet im März 2022. Initiatoren sind das Institut für Mobilität an der Universität St. Gallen (IMO-HSG) und die Kommunikationsagentur fischerAppelt. Erklärtes Ziel des Konsortiums ist es, realen Einfluss auf das Mobilitätsverhalten zu nehmen und die gegenwärtige Mobilitätswende unter Beachtung der Bezugsfelder (Verhaltens-)Ökonomie, Soziales und Ökologie erkenntnisbasiert mitzugestalten.

Das Future Mobility Lab besteht aus mehr als 25 Mitgliedern – unter anderem Städte, Verbände und zentrale Mobilitätsdienstleister in Deutschland und der Schweiz. Die Mitglieder setzen gemeinsam Studien um, diskutieren die Implikationen der Ergebnisse und zeigen damit die zentrale Bedeutung von Kollaboration zur Gestaltung der Mobilität der Zukunft.



Quellen und Literaturhinweise

1. **Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025: Erwerbstätigkeit.**
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/_inhalt.html
2. **Bundesamt für Statistik (BFS), 2025: Arbeitsmarktstatus, Erwerbstätige.**
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/arbeitsmarktstatus.html>
3. **infas, DLR, IVT und infas 360, 2018: Mobilität in Deutschland (im Auftrag des BMVI).**
https://www.mobilitaet-in-deutschland.de/archive/pdf/MiD2017_Ergebnisbericht.pdf
4. **Bundesamt für Statistik (BFS) und Bundesamt für Raumentwicklung (ARE), 2023: Mobilitätsverhalten der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus Mobilität und Verkehr 2021.**
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/verkehrsverhalten.assetdetail.24165261.html>
5. **Bundesamt für Statistik (BFS), 2022: Pendlermobilität.**
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/pendlermobilitaet.html>
6. **Umweltbundesamt, 2020: CO2-Fußabdrücke im Alltagsverkehr. Datenauswertungen aus Basis der Studie Mobilität in Deutschland.**
https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medienn/5750/publikationen/2020_12_03_texte_224-2020_co2-fussabdruecke_alltagsverkehr_0.pdf
7. **Institut für Personalforschung der Hochschule Pforzheim, 2015: Executive Summary der Studie Benefit Management – mehr als nur betriebliche Sozialleistungen?**
https://www.hs-pforzheim.de/fileadmin/user_upload/uploads_redakteur/Forschung/HRCC/Bilder/Institut_fuer_Personalforschung/Institut_Logo/Dokumente/Executive_Summary_Studie_Benefit_Management.pdf
8. **Falkinger und Lindinger (Hrsg.), 2024: Praxishandbuch Nachhaltiges Betriebliches Mobilitätsmanagement.**
Linde international, Wien. 1. Auflage.
9. **Bundesverband betriebliche Mobilität e. V. (BBM), 2024: BBM Mobility Survey 2024.**
https://www.mobilitaetsverband.de/bbm-mobility-survey-2024.html?file=files/content/downloads/BBM%20Mobility%20Survey/2024-11%20BBM_Mobility_Survey_2024%20final.pdf&cid=3616123
10. **Bundesamt für Energie (BFE) und Planval Partners AG, 2024: Tipps & Tricks für ein erfolgreiches Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Erfahrungen aus der Praxis für die Praxis.**
<https://www.su-mo.net/booklet>
11. **Umweltbundesamt, 2024: Nachhaltige Mobilität.**
<https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr/nachhaltige-mobilitaet>
12. **Bundesamt für Umwelt (BAFU), 2021: CO2-Gesetz und Klimaschutz.**
<https://www.bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/dossiers/klimaschutz-und-co2-gesetz.html>
13. **Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o.J.: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).**
<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html>
14. **Digital Hub Mobility, 2024: Strategien und Beispiele zur Umsetzung des Betrieblichen Mobilitätsmanagements.**
<https://mobility.unternehmertum.de/insights/news-trex-leitfadenbmm-2024>

Impressum

Studienautor:innen

Luisa Stöhr, Institut für Mobilität, Universität St.Gallen
Jannis Linke, Institut für Mobilität, Universität St.Gallen
Dr. Philipp Scharfenberger, Institut für Mobilität, Universität St.Gallen
Jürgen Stackmann, Institut für Mobilität, Universität St.Gallen

Kontakt bei Fragen und Anmerkungen zur Studie

Luisa Stöhr, luisa.stoehr@unisg.ch

Design

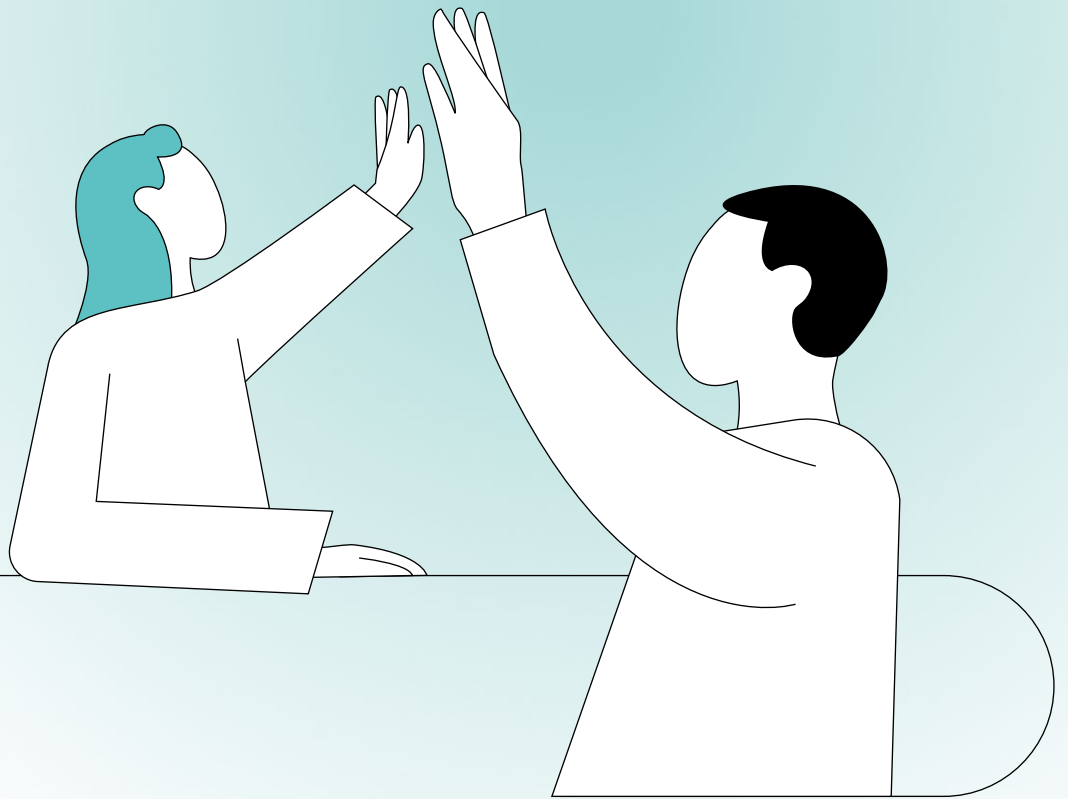
Ligalux/fischerAppelt

Future Mobility Lab

imo.unisg.ch/de/future-mobility-lab



Gemeinsam gestalten wir die Zukunft der Mobilität.



Universität St.Gallen
Institut für Mobilität