

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Bachelor of Science in Business Administration

Bachelorarbeit

Bachelorarbeitsprojekt Hochschule Luzern – Wirtschaft

Erfolgsfaktoren von Programmen im Bereich des Mobilitäts- managements und deren Übertragbarkeit auf die strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz

Referat

Herr Helmut Schad
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Dozent & Projektleiter

Auftraggeberin

Frau Gisèle Jungo
Bundesamt für Gesundheit
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Verfasser

Herr Rouven Pérez
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Studierender Public- & Nonprofit-Management

Abgabetermin

Freitag, 1. Juli 2016

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Administration

Bachelorarbeitsprojekt Nr. 19981

1. Juli 2016

**Erfolgsfaktoren von Programmen im Bereich des Mobilitäts-
managements und deren Übertragbarkeit auf die strukturelle
Bewegungsförderung in der Schweiz**

Verfasser:

Rouven Pérez

Lindenhausstrasse 16

6005 Luzern

r_p_perez@hotmail.com

076 376 08 16

Referat:

Helmut Schad

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Rösslimatte 48

6002 Luzern

helmut.schad@hslu.ch

041 228 99 26

Auftraggeberin:

Gisèle Jungo

Bundesamt für Gesundheit

Schwarzenburgstrasse 157

3003 Bern

gisele.jungo@bag.admin.ch

058 463 11 76

Management Summary

Ausgangslage. Um die Gesundheit der Schweizer Bevölkerung zu fördern, befasst sich das Bundesamt für Gesundheit seit einigen Jahren mit der strukturellen Bewegungsförderung. Es wurden bereits mehrere Projekte realisiert, bei denen das gebaute Umfeld bewegungsfreundlicher gestaltet wurde. Bei diesen Vorhaben blieb aber der Multiplikationseffekt und somit die weiträumige Verbreitung der strukturellen Bewegungsförderung aus. Das Bundesamt für Energie andererseits hat bei einigen Programmen eine enorme Streuung erzielen können. So hat bspw. das Programm *Energiestadt* seit seiner Initiation fast 400 Schweizer Städte und Gemeinden mit insgesamt über vier Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern für eine Teilnahme gewinnen können.

Fragestellung. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit *Energiestadt* und zwei weiteren erfolgreichen Programmen des Bundesamts für Energie (*Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf* und *Mobilitätsmanagement in Unternehmen*). Sie soll Auskunft darüber geben, welche Faktoren den Erfolg genannter Programme beeinflussten und ob sich die eruierten Faktoren auf das Feld der strukturellen Bewegungsförderung übertragen lassen. Die daraus abgeleitete Fragestellung lautet: *Welche Faktoren von Programmen im Bereich des Mobilitätsmanagements trugen zu deren Erfolg bei und wie lassen sich diese auf die strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz übertragen?* Ein spezieller Fokus liegt ausserdem auf der Multiplikation der untersuchten Programme und folglich auf der Multiplikation der strukturellen Bewegungsförderung.

Vorgehen. Zu Beginn wird theoretisches Basiswissen aufgearbeitet; relevante Begriffe werden definiert und Möglichkeiten zum Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich aufgezeigt. Anschliessend beginnt die Ermittlung der Erfolgs- und Misserfolgskriterien der drei zu untersuchenden Programme. Das geschieht erstens mittels vier qualitativer Interviews mit Personen, die an den Programmen beteiligt waren. Ergänzend werden Erkenntnisse aus Evaluationen und Schlussberichten analysiert. Nach dieser Auswertung werden die Resultate in einer Gesamtsynthese abgeglichen und in Form von fünf Erfolgsfaktoren zusammengefasst. Im Anschluss finden zwei weitere Interviews statt. Mit diesen wird beurteilt, inwiefern sich die eruierten Erfolgsfaktoren auf die strukturelle

Bewegungsförderung übertragen lassen. Abschliessend wird dem Bundesamt für Gesundheit eine Handlungsempfehlung vorgeschlagen.

Ergebnisse. Aus den ersten vier Interviews haben sich verschiedene Punkte ergeben, die entscheidenden Einfluss nehmen auf den Verlauf bzw. den Ausgang eines Programms. Der erste Faktor besteht darin, *Anreize zu bieten*. Oftmals fällt es den Verantwortlichen eines Programms schwer, genügend Projekttragende zu finden. Daher müssen den potenziellen Teilnehmenden genügend Gründe für eine Partizipation aufgezeigt werden. Der zweite Erfolgsfaktor dreht sich darum, *Akzeptanz zu schaffen*. Während eines Programms kann es vorkommen, dass Widerstände auftreten. Um dem vorzubeugen, muss bereits zu Beginn eine breite Varietät an Stakeholdern in das Programm integriert werden. Drittens wäre empfehlenswert, die *Lösungen zu individualisieren*. Gerade in der Schweiz, wo kein Kanton und keine Gemeinde über dieselben Rahmenbedingungen verfügt wie die anderen, ist das äusserst relevant. Das Programm muss den Teilnehmenden massgeschneiderte Problemlösungen präsentieren. Viertens soll die Programmleitung *Synergien aufzeigen*. Häufig bieten sich Zielkongruenzen mit anderen Aktivitäten, Programmen oder Projekten, derer sich nicht alle Beteiligten bewusst sind. Die Nutzung dieser Synergien kann erhebliche Vorteile mit sich bringen. Der fünfte Erfolgsfaktor beschäftigt sich damit, *Erfolge und Wissen zu kommunizieren*. Damit andere potenzielle Anwendende ein Projekt oder ein Programm übernehmen, müssen diese von dessen Erfolg erstens erfahren und zweitens überzeugt werden. Anhand der zwei abschliessenden Interviews wurde festgestellt, dass diese fünf Faktoren sich grösstenteils sehr gut auf die strukturelle Bewegungsförderung übertragen lassen würden.

Handlungsempfehlung. Abgeleitet aus den Ergebnissen wird empfohlen, ein Pilotprogramm durchzuführen. Das ermöglicht ein laborartiges Umsetzen von Projekten und schafft Innovationen. Bringt das Programm ein Vorzeigeprojekt zustande, kann der Erfolg dessen gestreut und somit im Idealfall die strukturelle Bewegungsförderung multipliziert werden. Bei der Vorbereitung, der Umsetzung und Nachbereitung gilt es einige Planungsschritte zu berücksichtigen, damit ein optimales Ergebnis erzielt wird. Vor allem der Ressourceneinsatz von Zeit und Finanzen bei der Planung, der Evaluation und der Kommunikation muss die Programmleitung gut durchdenken.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
Interviewverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Aufgabenstellung und Zielsetzung	1
2 Begriffsdefinitionen	3
2.1 Definition der strukturellen Bewegungsförderung	3
2.1.1 Bedeutende Akteure in der strukturellen Bewegungsförderung	4
2.1.2 Variante eines Handlungskonzepts der strukturellen Bewegungsförderung	4
2.1.3 Theorie der strukturellen Bewegungsförderung: Walkability	6
2.1.4 Strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz: GEMEINDE BEWEGT	7
2.2 Langsamverkehr	8
2.3 Mobilitätsmanagement	9
2.4 Erfolg und Erfolgsfaktor	10
3 Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich	12
3.1 Umsetzung von Pilotvorhaben	12
3.1.1 Pilotvorhaben zur Verkehrsplanung als neuer Typ von Forschungsvorhaben	12
3.1.2 Erfolgsfaktoren für den Umsetzungsprozess beachten	12
3.1.3 Verkehrsbezogene Angebote und Dienstleistungen testen	13
3.1.4 Interkantonalen und -kommunalen Austausch zu Pilotvorhaben etablieren	13
3.2 Förderung gemischter Expertennetzwerke	14
3.2.1 Transfer in Umsetzungsworkshops organisieren	14
3.2.2 Themenbezogene Innovationsforen im Verkehr etablieren	15
3.2.3 Ressourcen für die externe Vernetzung bereitstellen	15

3.3	Einbezug von Anspruchsgruppen	15
3.3.1	Anspruchsgruppen für die Entwicklung neuer Lösungen identifizieren.....	16
3.3.2	Einbezug der Anspruchsgruppen in den Entwicklungsprozess	16
3.3.3	Promotorinnen und Promotoren für die Umsetzung identifizieren	17
3.3.4	Vorhaben mit Promotorinnen und Promotoren umsetzen	17
3.4	Kommunikation zu Verkehrsinnovationen.....	17
3.4.1	Forschungsergebnisse über mehrere Kanäle kommunizieren	18
3.4.2	Partnerschaften mit Fach- und Publikumsmedien etablieren.....	18
3.4.3	Internet-Plattform innovativer Verkehr ausbauen	19
3.5	Ausbildung an Hochschulen, Universitäten und im Beruf.....	19
3.6	Weitere Massnahmenfelder	20
4	Methodisches Vorgehen	21
4.1	Eingrenzung der Fragestellung	21
4.2	Wahl des Interviewtyps	21
4.3	Wahl der zu Interviewenden und zeitlicher Ablauf	22
4.4	Aufbau des Interviewleitfadens	24
4.5	Analyse der Literatur zu den Programmen.....	24
4.6	Auswertungsmethode	25
5	Überblick über die zu untersuchenden Programme.....	26
5.1	Mobilitätsmanagement in Unternehmen	26
5.1.1	Kurzüberblick zu MMU	26
5.1.2	Begründung der Wahl des Programms MMU	26
5.1.3	Föderalistische Herangehensweise als Erfolg.....	27
5.2	Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf.....	27
5.2.1	Kurzüberblick zu FuVeMo Burgdorf.....	27
5.2.2	Begründung der Wahl des Programms FuVeMo Burgdorf.....	28
5.2.3	Pilotprogramm als Erfolg.....	28

5.3	Label Energiestadt	29
5.3.1	Kurzüberblick zu Energiestadt	29
5.3.2	Begründung der Wahl des Programms Energiestadt	30
5.3.3	Labelling-Ansatz als Erfolg	30
6	Auswertung Mobilitätsmanagement in Unternehmen	32
6.1	Auswertung Interview MMU.....	32
6.1.1	Erfolgsfaktoren MMU gemäss Interview.....	32
6.1.2	Misserfolgskfaktoren MMU (Interview).....	33
6.2	Auswertung Evaluation MMU.....	34
6.2.1	Erfolgsfaktoren MMU (Evaluation) Vorsicht: Zeit!.....	34
6.2.2	Misserfolgskfaktoren MMU (Evaluation).....	36
6.3	Synthese Interview & Literatur MMU	38
7	Auswertung FuVeMo Burgdorf	40
7.1	Auswertung Interview FuVeMo Burgdorf (Interview)	40
7.1.1	Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf (Interview)	40
7.1.2	Misserfolgskfaktoren FuVeMo Burgdorf (Interview)	41
7.2	Auswertung Evaluation FuVeMo Burgdorf.....	42
7.2.1	Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf (Evaluation)	42
7.2.2	Misserfolgskfaktoren FuVeMo Burgdorf (Evaluation)	45
7.3	Synthese Interview & Literatur FuVeMo Burgdorf.....	46
8	Auswertung Energiestadt.....	47
8.1	Auswertung Interviews Energiestadt	48
8.1.1	Erfolgsfaktoren Energiestadt (Interviews)	48
8.1.2	Misserfolgskfaktoren Energiestadt (Interviews)	50
8.2	Auswertung Evaluation Energiestadt.....	52
8.2.1	Erfolgsfaktoren Energiestadt (Evaluation).....	52
8.2.2	Misserfolgskfaktoren Energiestadt (Evaluation).....	52

8.3	Synthese Interview & Literatur Energiestadt	53
9	Gesamtsynthese der Programmauswertungen.....	56
9.1	Erfolgsfaktor Nr. 1: Anreize bieten	56
9.1.1	Anreize bieten: Erfolgsfördernde Determinanten.....	56
9.1.2	Anreize bieten: Erfolgshemmende Determinanten.....	57
9.2	Erfolgsfaktor Nr. 2: Akzeptanz schaffen.....	58
9.2.1	Akzeptanz schaffen: Erfolgsfördernde Determinanten.....	58
9.2.2	Akzeptanz schaffen: Erfolgshemmende Determinanten	59
9.3	Erfolgsfaktor Nr. 3: Lösungen individualisieren	59
9.3.1	Lösungen individualisieren: Erfolgsfördernde Determinanten	60
9.3.2	Lösungen individualisieren: Erfolgshemmende Determinanten.....	61
9.4	Erfolgsfaktor Nr. 4: Synergien aufzeigen.....	61
9.4.1	Synergien aufzeigen: Erfolgsfördernde Determinanten.....	61
9.4.2	Synergien aufzeigen: Erfolgshemmende Determinanten.....	62
9.5	Erfolgsfaktor Nr. 5: Erfolge und Wissen kommunizieren.....	63
9.5.1	Erfolge und Wissen kommunizieren: Erfolgsfördernde Determinanten.....	63
9.5.2	Erfolge und Wissen kommunizieren: Erfolgshemmende Determinanten.....	64
9.6	Grafische Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren und deren Determinanten	64
10	Übertragbarkeit auf die strukturelle Bewegungsförderung	66
10.1	Übertragbarkeit: Anreize bieten.....	66
10.2	Übertragbarkeit: Akzeptanz schaffen.....	68
10.3	Übertragbarkeit: Lösungen individualisieren	69
10.4	Übertragbarkeit: Synergien aufzeigen.....	70
10.5	Übertragbarkeit: Erfolge und Wissen kommunizieren.....	72
11	Empfehlung: Pilotprogramm strukturelle Bewegungsförderung	73
11.1	Vorbereitungsphase.....	73
11.1.1	Identifikation und Organisation der Akteure	73

11.1.2	Strategie der Partizipation.....	74
11.1.3	Bedarfsanalyse.....	75
11.1.4	Leit- und Handlungsziele.....	76
11.2	Umsetzungsphase.....	77
11.3	Nachbereitungsphase.....	78
11.3.1	Evaluation.....	78
11.3.2	Kommunikation.....	78
	Literaturverzeichnis.....	80
	Eidesstattliche Erklärung.....	83

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Prozess einer bewegungs- und gesundheitsförderlichen Kommunalentwicklung.....	6
Abb. 2:	Labeltypen.....	31
Abb. 3:	die fünf Erfolgsfaktoren von Programmen und deren Determinanten.....	65

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Gesprächspartnerinnen & -partner für Leitfadeninterviews.....	23
Tab. 2:	Erfolgsfaktoren MMU gemäss Interview Nr. 1.....	33
Tab. 3:	Misserfolgskfaktoren MMU gemäss Interview Nr. 1.....	34
Tab. 4:	Erfolgsfaktoren MMU gemäss Evaluation.....	36
Tab. 5:	Misserfolgskfaktoren MMU gemäss Evaluation.....	38
Tab. 6:	Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Interview Nr. 2.....	41
Tab. 7:	Misserfolgskfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Interview Nr. 2.....	42
Tab. 8:	Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Evaluation.....	44
Tab. 9:	Misserfolgskfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Evaluation.....	46
Tab. 10:	Erfolgsfaktoren Energiestadt gemäss Interviews.....	50

Tab. 11: Misserfolgskriterien Energiestadt gemäss Interviews	51
Tab. 12: Erfolgskriterien Energiestadt gemäss Evaluation	52
Tab. 13: Misserfolgskriterien Energiestadt gemäss Evaluation.....	53

Interviewverzeichnis

Tschannen, M. (29. März 2016). Transkript Interview Nr. 1 [Interview]. Thun.

Hänsenberger, P. (8. April 2016). Transkript Interview Nr. 2 [Interview]. Burgdorf.

Marti, K. (25. April 2016). Transkript Interview Nr. 3 [Interview]. Biel.

Baumann-Hauser, R. (29. April 2016). Transkript Interview Nr. 4 [Interview]. Luzern.

Schweizer, T. (12. Mi 2016). Transkript Interview Nr. 5 [Interview]. Zürich.

Seewer, U. (31. Mai 2016). Transkript Interview Nr. 6 [Interview]. Ittigen.

Abkürzungsverzeichnis

ARE	Bundesamt für Raumplanung
ASTRA	Bundesamt für Strassen
BAG	Bundesamt für Gesundheit
BASPO	Bundesamt für Sport
BFE	Bundesamt für Energie
BLV	Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen
FuVeMo	Fussgänger- und Velomodellstadt
KOMO	Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität
MMU	Mobilitätsmanagement in Unternehmen
NPEB	Nationales Programm Ernährung und Bewegung

1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Regelmässige Bewegung reduziert das Risiko von Erkrankungen. Sie beugt Adipositas, Osteoporose, gewissen Krebsarten und anderen Krankheiten vor (Bundesamt für Gesundheit, 2014, S. 26). Daher empfiehlt der Bund pro Woche entweder zweieinhalb Stunden körperliche Aktivität bei mittlerer Intensität oder zwei Tage mit Schwitzepisoden. Diese Empfehlungen wurden im Jahr 2013 überarbeitet, was unter anderem dazu geführt hat, dass mehr Personen die Bewegungsempfehlungen erfüllten. Dennoch konnte auch ohne diese Überarbeitung ein Trend beobachtet werden, wie der Vergleich der Jahre 2002 und 2012 zeigt. Im Jahr 2002 bewegten sich gemäss dieser Richtlinie 37 Prozent der Schweizer Bevölkerung zu wenig. In den darauffolgenden zehn Jahren nahm die körperliche Aktivität der Schweizerinnen und Schweizer stark zu. 2012 waren es noch 28 Prozent, welche die Empfehlungen nicht erfüllten. Vor allem der Anteil der gänzlich körperlich inaktiven (weniger als 30 Minuten moderate Bewegung und weniger als eine Schwitzepisode pro Woche) hat sich stark reduziert. Während 2002 18 Prozent in diese Kategorie fielen, waren es 2012 noch 11 Prozent. Trotz dieser Fortschritte besteht noch weiterer Handlungsbedarf. Gerade hinsichtlich demografischer Kriterien bestehen grosse Ungleichheiten. So erfüllen bspw. neun Prozent der weiblichen 15- bis 19-Jährigen die Bewegungsempfehlungen ihrer Alterskategorie nicht, während es bei den männlichen vier Prozent sind (Lamprecht, Fischer, Wiegand & Stamm, 2015, S. 54). Auch der Bildungsstand der Eltern bewirkt Unterschiede bezüglich des Bewegungsverhaltens ihrer Kinder (S. 28): Umso tiefer die Bildung der Eltern, desto weniger sportlich aktiv sind deren Kinder. Dasselbe gilt beim Einkommen. Kinder und Jugendliche aus Familien mit tiefem Haushaltseinkommen bewegen sich weniger als solche aus Haushalten höherer Einkommensklassen.

Das im Jahr 2008 eingeführte *Nationale Programm Ernährung und Bewegung (NPEB)* unterstützt die körperliche Aktivität der Schweizerischen Bevölkerung (Bundesamt für Gesundheit (c), online). Im Rahmen des *NPEB* arbeiten das Bundesamt für Gesundheit (BAG), das Bundesamt für Sport (BASPO) und das Bundesamt für Lebensmittelsicherheit und Veterinärwesen (BLV) zusammen, um die Gesundheitsförderung in der Schweiz zu garantieren. Das BAG beschäftigt sich dabei mit der Förderung der Alltagsbewegung durch strukturelle Bewegungsförderung mit dem Ziel, das gebaute Umfeld in der Schweiz bewegungsfreundlicher zu gestalten (Bundesamt für Gesundheit (b), online). Das beinhaltet Massnahmen, die verschiedenste Bundesämter tangieren. Die Umsetzung jener Massnahmen geschieht über multisektorale Arbeitsgruppen wie die *Bundeskoordination Langsamverkehr* unter der Federführung des Bundesamts für Strassen (ASTRA), über multisektorale Programme wie das *Modellvorhaben Nachhaltige*

Raumentwicklung 2014-2018 unter der Federführung des Bundesamts für Raumentwicklung (ARE) und über multisektorale Koordinationsstellen wie die *Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität (KOMO)* unter der Leitung des Bundesamts für Energie (BFE).

Beispiele für derartige Massnahmen sind das Projekt *GEMEINDE BEWEGT* in St. Gallen und die *Initiative actionsanté* (Bundesamt für Gesundheit (a), online). Ersteres ist ein Projekt, welches die Bevölkerung durch strukturelle Anpassungen zu mehr Bewegung animieren soll (Zihlmann, Schweizer, & Biedermann, 2013, S. 5). Während dieses Pilotprojekts wurden zehn Gemeinden dabei unterstützt, jene lokalen Faktoren zu eruieren, welche den Langsamverkehr hemmen (S. 32). Auch die Lösungsfindung geschah in Kooperation mit den Verantwortlichen von *GEMEINDE BEWEGT*. Bei der *Initiative actionsanté* unterstützen das BAG und das BLV Akteure aus der Privatwirtschaft, die sich im Bereich Ernährung und Bewegung engagieren. Das Problem bei diesen Massnahmen war und ist der ausbleibende Multiplikationseffekt.

Das BFE wiederum konnte bei verschiedenen Programmen Erfolge bezüglich der Multiplikation verzeichnen. So bspw. mit dem Programm *Energiestadt* von *EnergieSchweiz*. Seit 1994 konnte *Energiestadt* jährlich einen Anstieg an Energiestädten verzeichnen (EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 1). Auch in der Privatwirtschaft hat sich *EnergieSchweiz* etabliert. Mit dem Programm *Mobilitätsmanagement in Unternehmen (MMU)* konnten zwischen 2008 und 2013 über 160 Unternehmen zur Partizipation motiviert werden (Haefeli, Walker, Arnold, Marconi & Leonardi, 2013, S. 6). Auch *Fussgänger- und Velomodellstadt (FuVeMo) Burgdorf* war ein erfolgreiches Programm im Bereich Mobilität (Frick, Maibach, Trageser & Rindsfuser, 2006, S. 89). Einzelne Projekte wurden vielfach in anderen Gemeinden übernommen.

Die daraus abgeleitete Fragestellung lautet wie folgt: *Welche Faktoren von Programmen im Bereich des Mobilitätsmanagements trugen zu deren Erfolg bei und wie lassen sich diese auf die strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz übertragen?* Ein spezielles Augenmerk liegt hierbei auf der Multiplikationswirkung. Im weiteren Sinne sollen auch Misserfolgskriterien eruiert und auf die Möglichkeit, diese zu umgehen, analysiert werden.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Begriffe strukturelle Bewegungsförderung, Langsamverkehr, Mobilitätsmanagement, Erfolg und Erfolgsfaktor von gängigen Definitionen abgegrenzt. Kapitel 3 befasst sich mit einem Theorie-Modell zum Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich. Das vierte Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen. Anschliessend gibt Kapitel 5 einen Kurzüberblick zu den drei Programmen *MMU*, *FuVeMo Burgdorf* und *Energiestadt*. Die Kapitel 6, 7 und 8 enthalten jeweils eine Auswertung zu einem dieser drei Programme. Die Essenz aus diesen drei Auswertungskapiteln wird in Kapitel 9 synthetisiert und in Form von fünf

Erfolgsfaktoren dargestellt. Kapitel 10 überprüft, inwiefern sich diese Erfolgsfaktoren auf den Bereich der strukturellen Bewegungsförderung übertragen lassen. Schlussendlich gibt Kapitel 11 eine Handlungsempfehlung für das BAG.

2 Begriffsdefinitionen

Im folgenden Kapitel sind verschiedene für diese Arbeit relevante Begriffe anhand der Beschreibungen aus bestehender Literatur abgegrenzt und definiert. Spezielles Augenmerk liegt auf dem Begriff strukturelle Bewegungsförderung. Das diesbezügliche Kapitel enthält zusätzlich zur Definition die wichtigsten Akteure im Umfeld der strukturellen Bewegungsförderung, ein beispielhaftes Handlungskonzept, die Theorie der Walkability und einen knappen Überblick über das Projekt *GEMEINDE BEWEGT*.

2.1 Definition der strukturellen Bewegungsförderung

Um den Begriff der strukturellen Bewegungsförderung für diese Arbeit abzugrenzen, befasst sich dieses Kapitel mit verschiedenen Definitionen aus einschlägiger Literatur. Beim Projekt *GEMEINDE BEWEGT* bspw. wurde folgende Beschreibung verwendet: „Strukturelle Bewegungsförderung hat zum Ziel, die strukturellen Rahmenbedingungen für Bewegung zu verbessern. Dies soll eine Entscheidung für mehr Bewegung im Alltag und Freizeit erleichtern. Im Vordergrund steht die Optimierung der Infrastruktur für die Mobilität aus eigener Kraft – insbesondere für das zu Fuss gehen und Velo fahren“ (Zihlmann et al., 2013, S. 6).

Auch interessant ist die Definition des Begriffs Bewegungsverhalten im Dokument Gesundheitswirksame Bewegung des BASPO (2006); dieses wird als „Art und Weise wie und wie oft Menschen körperlich aktiv respektive inaktiv sind“ definiert (S. 16). Weiter enthält das Dokument eine Beschreibung zu körperlicher Aktivität. Diese „umfasst neben Sport auch allgemein Bewegung in der Freizeit, zu Transportzwecken, im und ums Haus oder bei der Arbeit“ (S. 26).

Das BAG verwendet auf seiner Webseite den Begriff bewegungsfreundliches Umfeld. Unter diesem wird bspw. die Schaffung von Velowegen, Grünflächen und Spielplätzen verstanden, was wiederum die Bevölkerung zu mehr Bewegung anregen soll. Das Bewegungsverhalten soll sich vor allem zu Hause, in der Schule, bei der Arbeit oder in der Freizeit verändern (Bundesamt für Gesundheit (b), online).

Was aus den erwähnten Umschreibungen hervorgeht sind folgende Punkte. Die strukturelle Bewegungsförderung

- soll das gebaute Umfeld verändern.

- soll Menschen zu mehr körperlicher Aktivität bewegen.
- soll das Bewegungsverhalten im Alltag und in der Freizeit verändern.

Anhand der soeben beschriebenen Ausschnitte aus einschlägiger Literatur wird für diese Arbeit folgende Definition abgeleitet:

Die strukturelle Bewegungsförderung umfasst Massnahmen, die das gebaute Umfeld so verändern, dass es die Bevölkerung zu vermehrter körperlicher Aktivität im Alltag und in der Freizeit anregt.

2.1.1 Bedeutende Akteure in der strukturellen Bewegungsförderung

Wie bereits beschrieben, wurde im Jahr 2008 das *NPEB* eingeführt (Bundesamt für Gesundheit (c), online). Im Rahmen dieses Programms arbeiten das BAG, das BASPO und BLV zusammen, um die Gesundheitsförderung in der Schweiz zu gewährleisten. Das BAG konzentriert sich hierbei unter anderem auf die Förderung der Alltagsbewegung durch strukturelle Bewegungsförderung (Bundesamt für Gesundheit (b), online). Somit ist das BAG der wichtigste Treiber der strukturellen Bewegungsförderung in der Schweiz. Die Massnahmen werden durch multisektorale Arbeitsgruppen, Programme und Koordinationsstellen realisiert.

Weitere wichtige Akteure sind Organisationen aus dem dritten Sektor. So bspw. der Verein *Fussverkehr Schweiz*. Dieser setzt sich für fussgängerfreundliche Verkehrsgestaltung ein (Fussverkehr Schweiz, online). Auch Unternehmen wie *public health services* engagieren sich in diesem Bereich. Sie wollen die Gesundheit der Bevölkerung erhalten und fördern (public health services, online). Zusammen mit anderen Partnern haben diese zwei das Projekt *GEMEINDE BEWEGT* mit der finanziellen Unterstützung des BAG realisiert (Zihlmann et al., 2013, S. 5). Schlussendlich müssen sich jedoch auch Gemeinden und Kantone an solchen Projekten beteiligen. Somit stellen die Projekttragenden einen der wichtigsten Akteure – wenn nicht sogar den wichtigsten – dar.

2.1.2 Variante eines Handlungskonzepts der strukturellen Bewegungsförderung

Ein zentraler Aspekt der strukturellen Bewegungsförderung ist die Partizipation der Zielgruppen (Bucksch, Classen, Geuter & Budde, 2012, S. 41). Im Folgenden sind Planungsschritte erläutert, die eine zielführende Kooperation mit den Anspruchsgruppen begünstigen können.

Gerade bei einem relativ jungen Thema wie der strukturellen Bewegungsförderung ist der Bevölkerung zu grossen Teilen noch nicht klar, welche Relevanz dieses im Gesundheitsbereich einnimmt (S. 41). Daher müssen die Entscheidungstragenden zunächst **sensibilisiert** werden (S.

44). Instrumente hierzu sind Fachvorträge, eine rege Präsenz der Materie in den Medien, Aktionstage und das Bekanntmachen nationaler und internationaler Strategien. Bei diesem Planungsschritt ist wichtig, dass Schlüsselpersonen aus der Politik sich von der Relevanz überzeugen lassen. So gewinnt die strukturelle Bewegungsförderung an Legitimation. Gerade bei derartigen Sachverhalten, die verschiedene Bundesämter betreffen, ist das von höchster Relevanz. Hierbei förderlich sind bspw. Beiträge in Berichten zum Thema Gesundheit, wie dem Gesundheitsbericht 2015 des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums. Dadurch, dass dieser die strukturelle Bewegungsförderung thematisiert, gelangt der Gegenstand auf die gesundheitspolitische Agenda der Schweizer Politik. Weiter von Bedeutung sind Vorbilder, die das Vorhaben über kantonale Grenzen hinaustragen und öffentlichkeitswirksam verbreiten (S. 45). Um alle Anspruchsgruppen miteinzubeziehen, sind **Steuerungsgruppen** auf Gemeindeebene empfehlenswert. In diesen sollen Vertretende aus der Politik, aus Verbänden und Vereinen, aus der Bevölkerung und anderen Bereichen involviert sein. Zu Beginn des Vorhabens müssen diese Personen ein **Leitbild entwickeln**, das die Steuerungsgruppe zielgerichtet vorantreibt (S. 50). Das Leitbild beschreibt die Kernbotschaften und Grundsätze. Nachdem die strategische Handlungsrichtung bestimmt ist, wären eine Ausgangslagenanalyse und eine **Bedarfsanalyse** ratsam (S. 52). Ersteres dient vor allem auch der späteren Evaluation. Die Ausgangslage sollte Auskunft geben über bestehende Bewegungsmöglichkeiten, die Rahmenbedingungen und auch das Bewegungsverhalten. Für die Ermittlung des Bedarfs eignen sich Befragungen und Gruppendiskussionen und Gespräche mit Expertinnen und Experten (S. 53). Wichtig ist auch, dass alle Zielgruppen (Kinder, ältere Menschen, etc.) an diesem Prozess beteiligt sind. Nachdem Leitbild, Ausgangslage und Bedarf abgeglichen wurden, soll die Steuerungsgruppe als nächstes die **Leit- und Handlungsziele** festhalten (S. 68). Nachdem die Ziele bestimmt sind, müssen diese operationalisiert und messbar gemacht werden (S. 69). Die Ziele sollen sowohl kurzfristiger als auch dauerhafter Natur sein, um Erfolge früh aufzeigen und langfristig Wirkung erzielen zu können. Als nächstes gilt es die **Finanzierung** abzuklären (S. 70). Kleinere Projekte können im Idealfall durch Sponsorenbeiträge finanziert werden. Bei baulichen Massnahmen hingegen fallen die Kosten deutlich höher aus. Dazu kann die Einbindung in bestehende Programme oder die Initiation solcher interessant sein (S. 71). Ist die Finanzierung geklärt, beginnt die **Umsetzung**. Essenziell dazu sind Kenntnisse über die Einflussfaktoren, welche auf die Handlungsziele hinführen (S. 75). Beachtung finden sollen auch Problemfelder und diesbezügliche Lösungsansätze (S. 76). Sind diese Faktoren definiert, kann die Ausarbeitung entsprechender Massnahmen und anschliessend die Umsetzung dieser beginnen. Nach dieser Phase folgt die **Evaluation** (S. 96). Diese beinhalten eine detaillierte

Überprüfung der Ziele, der Verhaltensänderung und der Wirkung. Die Ergebnisse dieser Überprüfung können allenfalls zu einer Anpassung der Strategie und der Ziele führen. Zweck dieser Evaluation ist u. a. auch die Verbreitung dieser Erkenntnisse (S. 98). Zur **Streuung** macht es Sinn, die Ergebnisse in der Presse, im Web und per Post zu veröffentlichen. Wichtig ist, dass die Ergebnisaufbereitung auf die Zielgruppen zugeschnitten ist (S. 99). Die erwähnten Schritte sind in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

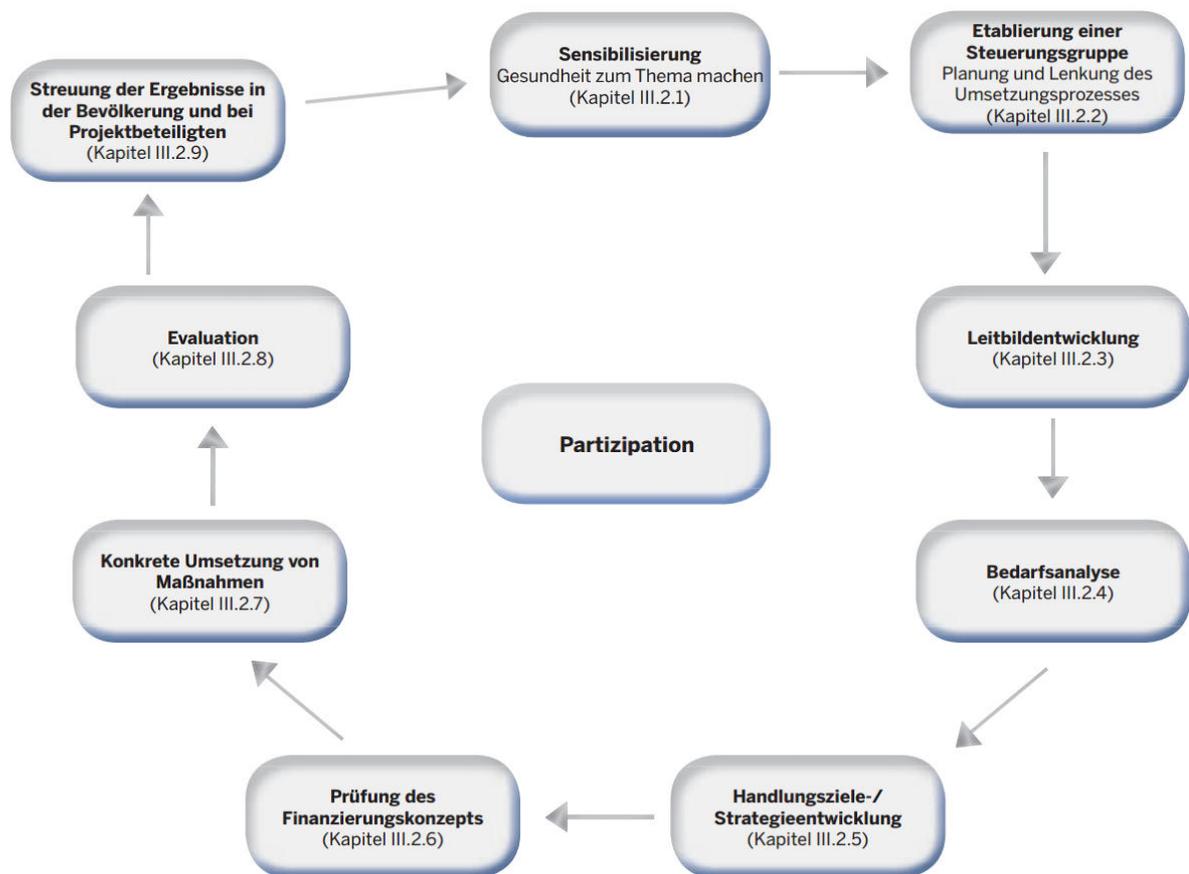


Abb. 1: Prozess einer bewegungs- und gesundheitsförderlichen Kommunalentwicklung
Quelle: Bucksch et al., 2012, S. 43

2.1.3 Theorie der strukturellen Bewegungsförderung: Walkability

In Verbindung mit struktureller Bewegungsförderung wird oft auch der Begriff Walkability verwendet (Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, 2015, S. 251). Walkability ist ein Konzept, das sich mit der Bewegungsfreundlichkeit von Quartieren beschäftigt. Gemäss dieser Theorie wird diese durch fünf Elemente beeinflusst: Die Dichte, die Destination, die Diversität, die Distanz und das Design (Schad, 2015, S. 6). Die **Dichte** einer Siedlung übt einen erheblichen Einfluss auf die Anzahl und Vielfalt an Dienstleistungen in der näheren Umgebung aus. Bei höherer

Siedlungsdichte fällt das Dienstleistungsangebot deutlich breiter aus. Das ermöglicht der Einwohnerschaft Alltagsgeschäfte zu erledigen, ohne grössere Distanzen zurücklegen zu müssen. Nebst Dienstleistungen gibt es weitere Ziele, die sich positiv auf die Bewegung auswirken; **Destinationen** wie Grünflächen, Spielplätze und andere Freiräume, die der Freizeitgestaltung und Erholung dienen. Stehen diese in unmittelbarer Nähe zu einem Quartier, motiviert das die Einwohnerinnen und Einwohner zu mehr Aktivitäten im Freien und somit zu mehr Bewegung. Ebenso relevant ist die **Diversität** der Dienstleistungen und Destinationen. Gibt es im Quartier vielfältige Arbeits-, Einkaufs-, Freizeitgestaltungs- und Wohnmöglichkeiten, sind für alltägliche Aufgaben nur kurze Strecken zurückzulegen. Das wiederum fördert die Bewegung aus eigener Kraft. Folglich ist auch die **Distanz** einer der Faktoren, der die Bewegungsfreundlichkeit einer Siedlung verändert. Die fünfte einflussnehmende Kraft ist das **Design**. Dieses beschreibt die Gestaltung von öffentlichen Räumen. Bieten diese Sicherheit, Schutz und eine gewisse Orientierungssicherheit, schafft das Design zusätzliche Anreize, um sich zu Fuss oder mit dem Fahrrad fortzubewegen.

2.1.4 Strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz: GEMEINDE BEWEGT

Im Folgenden wird das Projekt *GEMEINDE BEWEGT* präsentiert, um die Umsetzung der strukturellen Bewegungsförderung in der Praxis zu veranschaulichen. Durchgeführt wurde es im Zeitraum von 2011 bis 2013 in zehn Gemeinden des Kantons St. Gallen.

Ziele & Zielgruppen. Das Projekt hatte vier übergreifende Ziele im Visier: die für Bewegung relevante Infrastruktur zu optimieren, ein Massnahmen- und Beratungspaket in zehn Gemeinden anzuwenden, die Bevölkerung ins Projekt miteinzubeziehen und das Herausfiltern von Erkenntnissen, um diese für eine Multiplikation wiederzuverwenden (Zihlmann et al., 2013, S. 5). Zielgruppe war die Gesamtbevölkerung mit speziellem Augenmerk auf verletzlicheren Gruppen wie Kindern, älteren Menschen und Behinderten. Ausserdem zielte das Projekt auch auf eine Verhaltensänderung der Behörden und der politischen Entscheidungstragenden ab.

Organisation. Vier Organe sorgten für die korrekte Durchführung des Projekts. Erstens die Steuergruppe, welche die Gesamtverantwortung für das Projekt und Budget innehatten (S. 8). Zweitens die Begleitgruppe, die aus Expertinnen und Experten bestand, mit dem Zweck, *GEMEINDE BEWEGT* in fachlicher Hinsicht zu begleiten. Das dritte Organ, das Projektleitungsteam, übernahm die operative Leitung, die Planung und die Umsetzung. Viertens gab es das Begleitteam Gemeinden, das ebenfalls bei der operativen Umsetzung mitwirkte und Gemeinden coachte. Letztlich besetzte auch der Kanton eine Rolle von erheblicher Bedeutung, indem er mit finanzieller Unterstützung und personellem Engagement zum Projekt beitrug (S. 6).

Strategie. *GEMEINDE BEWEGT* hat versucht, möglichst viele Anspruchsgruppen partizipativ in den Prozess einzubinden (S. 11). Verschiedene kantonale Departemente waren vertreten. Zusätzlich waren Organisationen aus dem dritten Sektor eingebunden, die sich mit Kommunikation, Coaching und Umsetzung beschäftigten. Essenziell war auch der Einsatz der Gemeinden, denen verschiedene Handlungsoptionen zur Realisation des Projekts geboten wurden (S. 12). Auch die Medien waren eine klare Zielgruppe, um das Thema an die Bevölkerung zu bringen (S. 11). Diese Partizipation hat sich schlussendlich als Erfolg erwiesen (S. 27).

Umsetzung. Im Rahmen von *GEMEINDE BEWEGT* wurden diverse Zielgruppen aus der Bevölkerung mit innovativen Methoden (Workshops, Rundgänge, Tablet-Befragungen, etc.) in die Identifikation der Problemherde eingebunden (S. 27). Der so eruierte Handlungsbedarf wurde in Empfehlungen zuhanden der Gemeinden zusammengefasst, mit dem Ziel, dass die teilnehmenden Ortschaften die Probleme in näherer Zukunft angehen.

2.2 Langsamverkehr

Die strukturelle Bewegungsförderung steht relativ nahe bei dem Begriff Langsamverkehr. Folglich nimmt diese Arbeit mehrmals auf den Langsamverkehr Bezug. Daher wird er im Folgenden anhand literarischer Erklärungsansätze abgegrenzt und definiert.

Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium (2015) beschreibt Langsamverkehr als „alle Formen der Fortbewegung durch menschliche Muskelkraft“ (S. 226). Dazu gehört bspw. die Fortbewegung zu Fuss und mit dem Fahrrad. Als Synonym verwendet der Bericht auch den Begriff aktive Mobilität.

Das BAG und das Netzwerk Gesundheit und Bewegung Schweiz (2008) beschreiben Langsamverkehr ähnlich, aber detaillierter. Sie bezeichnen ihn als „Mobilität aus eigener Kraft“ (S. 7). Darunter verstehen sie Fortbewegungsmethoden wie zu Fuss, das Fahrrad, das Trottinett, die Inlineskates oder Ähnliches. Diese Fortbewegung dient einerseits dem Erreichen eines bestimmten Zieles (Arbeitsort, Einkaufsstätte oder Orte für Freizeitaktivitäten) und andererseits kann die Mobilität auch als Selbstzweck verstanden werden.

Die wichtigen Elemente aus diesen zwei Umschreibungen sind sicherlich einerseits die Bewegung aus eigener Muskelkraft und andererseits bei letzterer Beschreibung die Auflistung der verschiedenen Methoden zur Fortbewegung. Auch wichtig ist der Zweck der Fortbewegung. Daher wird für diese Arbeit folgende Definition für den Begriff Langsamverkehr verwendet:

Langsamverkehr beschreibt jede Art der Fortbewegung, die aus eigener Muskelkraft geleistet wird, wie z. B. zu Fuss gehen, Fahrrad, Trottinett, Inlineskates fahren oder Ähnliches. Diese Fortbewegung dient entweder dazu, ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder sie dient als Selbstzweck.

2.3 Mobilitätsmanagement

Da ein Hauptziel dieser Arbeit darin besteht, die Erfolgsfaktoren von drei Programmen im Bereich des Mobilitätsmanagements zu eruieren, wird dieser Begriff im Folgenden analysiert und definiert. Dazu wird als erstes eine Umschreibung von Management betrachtet. Anschliessend werden drei unterschiedliche Umschreibungen des Mobilitätsmanagements aufgelistet und für diese Arbeit in Form einer Definition zusammengeführt.

Lombriser und Abplanalp (2010) sehen Management als bestehend aus drei Elementen (S. 386); der Planung, der Organisation und der Kontrolle von Prozessen. Diese Definition ist essenziell für das Grundverständnis der Aktivitäten des Mobilitätsmanagements.

EnergieSchweiz definiert Mobilitätsmanagement „als Sammelbegriff für unterschiedlichste Massnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Mobilität“ (EnergieSchweiz, online). Weiter ausgeführt wird das im Flyer zum Programm *MMU*. Das Ziel des Mobilitätsmanagements sei, „den modernen Mobilitätsbedürfnissen gerecht werden und gleichzeitig das Verkehrsaufkommen reduzieren“ (EnergieSchweiz für Gemeinden, 2014, S. 2).

Gemäss der *rundum mobil AG* hat Mobilitätsmanagement „zum Ziel, Emissionen und andere negativen Effekte des Verkehrs zu verringern und damit eine nachhaltige, also effiziente, sozial- und umweltverträgliche Mobilität zu ermöglichen. Untergeordnetes Ziel ist dabei die Veränderung der Verkehrsmittelwahl ... in Richtung umweltfreundlicher nachhaltiger Verkehrsmittel bzw. Verkehrssysteme (zu Fuss, Velo, öffentlicher Verkehr, Sharing Systeme etc.)“ (rundum mobil GmbH, online).

Sowohl in den Ausführungen von *EnergieSchweiz* als auch in der Definition der *rundum mobil AG* wird die Nachhaltigkeit thematisiert. Das zeigt, dass ein primäres Anliegen des Mobilitätsmanagements die Minderung von negativen Auswirkungen der Mobilität auf die Umwelt ist. Geschehen soll dies, indem einerseits umweltfreundliche Verkehrsmittel gefördert werden und andererseits das Verkehrsaufkommen insgesamt verringert wird.

Die anhand genannter Begriffs Umschreibungen abgeleitete Definition des Mobilitätsmanagements für diese Arbeit lautet wie folgt:

Mobilitätsmanagement beschreibt die Planung, die Organisation und die Kontrolle von Prozessen, welche die negativen Auswirkungen der Mobilität auf die Umwelt minimieren sollen.

2.4 Erfolg und Erfolgsfaktor

Die Definition des Begriffs Erfolgsfaktor ist für diese Arbeit von grundlegender Bedeutung. Daher widmet sich dieses Kapitel dessen Abgrenzung. Dazu wird nicht nur auf einschlägige Literatur zurückgegriffen, sondern auch auf die in dieser Arbeit zu untersuchenden Programme und Projekte.

Um den Begriff Erfolgsfaktor zu analysieren, muss zuerst die Bedeutung von Erfolg an sich geklärt werden. Vieweg (2015) beschreibt die klassische Definition von Erfolg als „das Erreichen selbstgesteckter ... Ziele“ (S. 3). Auf Programme des BFE oder BAG bezogen würde das bedeuten, dass ein Programm dann erfolgreich ist, wenn es die im Vorfeld bestimmten Ziele erreicht. Gleichzeitig merkt Vieweg jedoch an, dass diese Definition den möglichen Erfolg vorneweg limitiert (S. 4). Wiederum auf den Kontext dieser Arbeit bezogen, wäre ein Programm oder Projekt, welches in anderen Aspekten als den geplanten reüssiert, demnach nicht erfolgreich. In Anbetracht dessen fliesst zwar die klassische Definition von Erfolg in die Begriffsdefinition von Erfolgsfaktor mit ein. Um jedoch zu einem ganzheitlichen Verständnis zu gelangen, bedarf es weiterer Sichtweisen.

Ausgehend von der klassischen Definition von Erfolg erfordert dieser die Überprüfung der Zielerreichung. Für ein Programm oder ein Projekt besteht dieses Überprüfen in Form von Schlussberichten und Evaluationen. Das BAG (1997) hat folgende vier Aspekte bestimmt, die es bei einer Evaluation zu berücksichtigen gilt (S. 20):

- die Auswirkung auf die Zielgruppe (Relevanz)
- das Erfüllen der ursprünglichen Absicht (Verlauf)
- der Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente (Wirksamkeit)
- der wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen (Effizienz)

Sind alle diese Punkte erfüllt, ist der untersuchte Gegenstand ein Erfolg. Sind nur einzelne Kriterien erreicht, gilt das Objekt als Teilerfolg. Anhand dieser Punkte wird die Zielerreichung für die Begriffsabgrenzung von Erfolgsfaktor konkretisiert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Erfolges der zu untersuchenden Programme ist auch die Multiplikationswirkung. So konnte bspw. das Label *Energiestadt* seit 1994 jährlich einen Anstieg von Energiestädten verzeichnen (EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 1). Ende 2014 waren

es 361 Städte und Gemeinden mit insgesamt 4,3 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern – mehr als die Hälfte der Schweizer Bevölkerung. Auch das Programm *MMU* konnte über 40 Projekttragende und 160 Unternehmen zur Partizipation motivieren (Haefeli et al., 2013, S. 6). Da gerade für derartige Programme die langfristige Beteiligung von zentraler Bedeutung ist, schliesst die anschliessende Definition von Erfolgsfaktor auch die Multiplikationswirkung ein.

Kreilkamp (1987) beschreibt Erfolgsfaktor an sich wie folgt: „Als strategische Erfolgsfaktoren werden die Elemente, Determinanten oder Bedingungen bezeichnet, die den Erfolg oder Misserfolg unternehmerischen Handelns entscheidend beeinflussen“ (S. 176). Relevanz für die Definition im Sinne dieser Arbeit stellt vor allem der Aspekt der (Miss-)Erfolgsbeeinflussung dar. Unternehmerisches Handeln wird für die Definition dieser Arbeit ausgeklammert. Dieses ist zwar auch für Programme und Projekte im öffentlichen Sektor relevant, allerdings nimmt es nicht denselben Stellenwert ein wie in der Privatwirtschaft.

Zusammenfassend lassen sich folgende Kernbestandteile für die Abgrenzung des Begriffs Erfolgsfaktor herausfiltern:

- Erfolg beinhaltet das Erreichen der gesetzten Ziele.
- Die Zielerreichung wird mittels Evaluation analysiert.
- Die Evaluation beurteilt Relevanz, Verlauf, Wirksamkeit und Effizienz.
- In hiesigem Kontext ist die Multiplikationswirkung relevant.
- Ein Erfolgsfaktor ist beeinflussbar.

Anhand dieser Punkte wird nun Erfolg und anschliessend Erfolgsfaktor definiert:

Ein Programm oder Projekt gilt als Erfolg, wenn es einen oder mehrere der folgenden Kriterien erfüllt: Das Programm oder das Projekt

- wirkt sich positiv auf die relevante Zielgruppe aus,
- erreicht die ursprünglichen Ziele,
- verwendet geeignete Methoden und Instrumente,
- setzt Ressourcen effizient ein oder
- erzielt eine Multiplikationswirkung.

Ein Erfolgsfaktor ist ein Element, eine Determinante oder eine Bedingung, die sich massgeblich auf den Erfolg eines Programms oder eines Projekts auswirkt.

3 Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich

Die strukturelle Bewegungsförderung blickt, anders als Themen wie z. B. Energieeffizienz, auf eine kürzere Geschichte zurück. Daher sind in diesem Kapitel einige Massnahmenfelder präsentiert, die zum Transfer von Wissen und Technologie im Verkehrsbereich und somit der Relevanzsteigerung der Thematik beitragen können.

3.1 Umsetzung von Pilotvorhaben

Ein Weg innovative Lösungen für Verkehrsprobleme zu erarbeiten, können Pilotvorhaben sein (Schad, Lutzenberger, Diggelmann, Schneider, & Bäumlner, 2012, S. 60). Relevante Akteure sind dabei in erster Linie die zuständigen Bundesämter und gegebenenfalls auch die Ämter auf kantonaler Ebene. Genauso entscheidend sind engagierte Pilotgemeinden, die gewillt sind, als eine Art Versuchslabor zu dienen. Von der Anzahl her empfehlen die befragten Expertinnen und Experten zwei bis drei Gemeinden. Von erheblicher Bedeutung für eine Motivation dieser sind die Fördermittel, die für die Projekte zur Verfügung stehen. Nicht zuletzt stellen auch Organisationen, die sich der Thematik annehmen, einen wichtigen Innovationstreiber dar.

Basierend auf bisherigen Erfahrungen aus verkehrsbezogenen Versuchen verfügen Pilotvorhaben über eine einzigartige Kultur. In Anbetracht dieser Kultur werden verschiedene Massnahmen zur Umsetzung von Pilotvorhaben empfohlen (S. 61). Im Folgenden sind vier solcher Massnahmen summarisch beschrieben.

3.1.1 Pilotvorhaben zur Verkehrsplanung als neuer Typ von Forschungsvorhaben

Die erste Massnahme betrifft einen neuen Typ von Forschungsvorhaben. Bei diesen sollen die Forschungsarbeiten direkt mit der praktischen Umsetzung verbunden sein. Das würde eine Kooperation zwischen unterschiedlichen Feldern bzw. Gruppen erfordern. Erstens wären das die Praxispartnerinnen und -partner aus der Pilotgemeinde, die einerseits das Testfeld zur Verfügung stellen und andererseits einen Teil der Kosten übernehmen. Die zweite Partnerschaft betrifft Anwenderinnen und Anwender sowie Multiplikatoren (z. B. Interessens- und Verkehrsverbände) (S. 62). Drittens anzumerken ist die Relevanz der Partizipation von potenziell von den Massnahmen betroffenen Personen. Deren Einbezug in das Vorhaben kann mittels bottom-up-Prozessen erfolgen. Der Einbezug dieser genannten Gruppen ermöglicht ein forschungsbasiertes, praxisorientiertes Pilotvorhaben.

3.1.2 Erfolgsfaktoren für den Umsetzungsprozess beachten

Diese Massnahme beschreibt einige Erfolgsfaktoren, die bei der Realisation von Pilotvorhaben im Verkehrsbereich zu berücksichtigen sind (S. 62):

- Möglichst alle betroffenen Anspruchsgruppen sollten in die Planung involviert sein.
- Lokale Schlüsselpersonen sind so gut als möglich einzubinden.
- Die Forschung, Entwicklung und Umsetzung sollten vernetzt sein.
- Der Zeitrahmen soll Modifikationen, Ergebniskommunikation und Evaluation berücksichtigen.
- Lösungen für nicht existierende Probleme sind zu vermeiden.
- Kriterien, die eine Anpassung oder einen Abbruch des Projekts erlauben, sollen vor Beginn festgelegt werden.
- Während der Umsetzung soll stetig nach Synergien gesucht werden.

Für die Einhaltung dieser Punkte sind die für das Pilotvorhaben zuständigen Kommissionen und die Leitung zuständig (S. 63).

3.1.3 Verkehrsbezogene Angebote und Dienstleistungen testen

Die dritte Massnahme dreht sich um innovative Mobilitätsdienstleistungen (S. 63). Ein derzeitiger Innovationstreiber, der sich mit der Förderung solcher Angebote beschäftigt, ist das *Dienstleistungszentrum für innovative und nachhaltige Mobilität DZM* bzw. neuerdings die Koordinationsstelle für nachhaltige Mobilität *KOMO*. An diesem sind heute mehrere Bundesämter beteiligt. Die *KOMO* fördert innovative Mobilitätsprojekte unter der Federführung des Bundesamtes für Energie (BFE). Folglich sind für Projekte im Rahmen der *KOMO*-Netzwerke mit Beteiligung unterschiedlicher Partnerinnen und Partner erwünscht.

Um diese Möglichkeit verkehrsbezogene Angebote und Dienstleistungen auf innovative Weise zu ermöglichen, auch in Zukunft beizubehalten oder sogar auszubauen, könnten folgende Vorschläge nützlich sein:

- Es soll nicht nur die Förderung einzelner Massnahmen im Fokus stehen, sondern auch die Unterstützung geeigneter Netzwerke.
- In die Konzeption der Vorbereitungsaktivität sollen mehr Ressourcen investiert werden.
- Die Dauer eines Pilotvorhabens soll zwischen drei bis fünf Jahren liegen.
- Für die Prozessevaluation sollen ausreichend Ressourcen budgetiert werden.
- Die Kommunikation der Erfahrungen soll mehr Ressourcen erhalten.

3.1.4 Interkantonalen und -kommunalen Austausch zu Pilotvorhaben etablieren

Oftmals werden auch auf kantonaler oder kommunaler Ebene Förderprogramme umgesetzt, die auch für andere Kantone oder Gemeinden interessant sein könnten (S. 65). Allerdings sind die

verantwortlichen Stellen, die von den Erkenntnissen und Erfahrungen dieser Programme profitieren könnten, häufig nicht über diese informiert. Um die Multiplikation von Innovationen zu verbessern, sollen folgende Vorschläge dienen:

- Die umsetzenden Ämter sollen potenzielle Nutzniesser anderer Gemeinden und Kantone bereits frühzeitig in die Organisation des Vorhabens einbinden oder diese mindestens über Fortschritte und Erkenntnisse informieren.
- Fachmedien, Exkursionen oder Besichtigungen von Projektbeispielen sollen die Ergebnisse des Monitorings und der Evaluation streuen.
- Lehrinstitutionen sollen erfolgreich realisierte Vorhaben als Best Practice-Beispiele in Ausbildungs- oder Weiterbildungsmodulen einbinden.

3.2 Förderung gemischter Expertennetzwerke

Eine zweite Möglichkeit den Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich zu verbessern, besteht in Netzwerken. Diese tragen entscheidend zur Entstehung und Weiterentwicklung von Ideen, zur Verarbeitung gemachter Erfahrungen und zur Übertragung dieser auf andere Kontexte bei (S. 65). Mögliche Experten, die diese Netzwerke bilden, können z. B. folgende sein: Verantwortliche Ämter auf Gemeinde-, Kantons- oder Bundesebene, Beratungsunternehmen, Forschungsinstitute, Unternehmen, Verbände, etc. Zu betonen ist der transdisziplinäre Charakter dieser Netzwerke (S. 7). Heute besteht in mehrfacher Hinsicht Verbesserungsbedarf bezüglich des netzwerkartigen Austausches in der Verkehrsplanung (S. 66). So ist bspw. die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Ämtern und Bildungsinstitutionen zu verbessern. Auch Tagungen sollen wirkungsvoller organisiert werden. Zudem existiert die Idee von Foren, die auf konkrete, verbindliche Handlungen abzielen und somit den Know-How-Transfer innerhalb des Netzwerks begünstigen (S. 67). Finanziell soll der Bund solche Netzwerke tragen.

Um diese Netzwerke zur Ideengenerierung, -weiterentwicklung und -verbreitung umzusetzen, sind Institutionen erforderlich, die sich dieser Aufgaben annehmen. Im Folgenden sind drei Massnahmen aufgelistet, die veranschaulichen, wie ein solches Netzwerk institutionalisiert werden könnte.

3.2.1 Transfer in Umsetzungsworkshops organisieren

Nach der Umsetzung eines Pilotvorhabens sollten die erfolgreichen Aspekte idealerweise auch in anderen Bereichen Anwendung finden (S. 68). Um das zu erreichen, sind Transfermöglichkeiten zu schaffen. Eine Möglichkeit dazu könnten z. B. Workshops sein, die für mögliche Anwenderinnen und Anwender geöffnet sind. Bereits bekannte und etablierte Tagungen würden

sich auch anbieten, um die Workshops einzubinden. Durch diese Veranstaltungen könnten Projekt-Ideen weiterentwickelt und modifiziert werden zur Übertragung auf andere Kontexte.

3.2.2 Themenbezogene Innovationsforen im Verkehr etablieren

Eine weitere mögliche Massnahme bestünde in der Schaffung von Innovationsforen (S. 68). Diese würden sich mit aktuellen Problemen und auch zukünftigen Herausforderungen und Entwicklungstendenzen beschäftigen. Im Unterschied zu Tagungen sollen Innovationsforen offener und eher in der Phase der Ideensammlung angesiedelt sein. Die Teilnehmenden sollen im Rahmen solcher Foren die Bedürfnisse der potenziellen Anwendergruppen eruieren und Ideen generieren. Auch der Erfahrungsaustausch und die Schaffung von Kooperationen sollen in diesem Gefäss stattfinden. Die beteiligten Akteure sollten ausserdem nicht nur aus wissenschaftlichen Kontexten stammen. Optimal sind auch Stellen vertreten, die sich zu einem späteren Zeitpunkt an der Umsetzung der Ideen beteiligen können, wie bspw. Vertreterinnen und Vertreter aus der Privatwirtschaft oder der Verwaltung.

3.2.3 Ressourcen für die externe Vernetzung bereitstellen

Der dritte Vorschlag bezieht sich auf den Ressourceneinsatz für den Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Partnerinnen und -partnern (S. 69). Für die zwei zuvor erwähnten Massnahmen stellt das ebenfalls ein Machbarkeitskriterium dar. Dazu werden folgende Anpassungen empfohlen:

- Die Transferworkshops aus Kapitel 3.2.1 sollen bereits im Budget des Pilotvorhabens einkalkuliert sein.
- Die Innovationsforen aus Kapitel 3.2.2 sollen in Form einer Public Private Partnership umgesetzt werden. Beteiligt daran wären Forschung, Kantone, Gemeinden und die Verkehrswirtschaft.
- Ebenso müssen Unternehmen, Ingenieurbüros und Verwaltungen dahingehend sensibilisiert werden, dass sie Ressourcen für den fachlichen Austausch, der über die eigene Institution hinausgeht, einrechnen.

3.3 Einbezug von Anspruchsgruppen

Ein weiterer wichtiger Punkt, der Innovationen begünstigt, ist die Partizipation der Anspruchsgruppen. Soll ein Projekt Erfolg haben, müssen die betroffenen Personen, Gruppen und Institutionen dieses akzeptieren und als sinnvoll einstufen (S. 69). Eine Möglichkeit, die sich bereits bewährt hat, besteht im Einbezug dieser Anspruchsgruppen in die Planung. Diese partizipativen Prozesse erhöhen nicht nur die Wahrscheinlichkeit, dass die Betroffenen das Projekt positiv

wahrnehmen, sondern sie ermöglichen auch die Erschliessung diverser lokaler und fachlicher Wissensquellen. Nach innovationstheoretischen Ansätzen aus der Privatwirtschaft kommen Innovationen nur zu Stande, wenn das Produkt oder die Dienstleistung einen bestehenden Bedarf deckt. Neuere Ansätze verfolgen die Herangehensweise, die Zielgruppe in die Entwicklung mit einzubeziehen (S. 70).

Einige Expertinnen und Experten sind der Meinung, dass die wichtigen Personen bereits bei der Themenfindung und -formulierung beteiligt sein müssen. Auch Promotorinnen und Promotoren sind hier hilfreich um bspw. die Verwaltung von einem Vorhaben zu überzeugen und Widerstände zu umgehen. Genauso muss auch in der Politik und der Bevölkerung mit Widerständen gerechnet werden. Durch die Involvierung dieser Gruppen steigen gleich zu Beginn das Vertrauen und die Akzeptanz (S. 71).

Welche Anspruchsgruppen in den Prozess einzubeziehen sind, unterscheidet sich je nach gewünschter Innovation. Im Folgenden sind vier mögliche Massnahmen aufgelistet, um die richtigen Gruppen am richtigen Ort einzusetzen.

3.3.1 Anspruchsgruppen für die Entwicklung neuer Lösungen identifizieren

Um die relevanten Anspruchsgruppen zu identifizieren, empfiehlt es sich, in einem ersten Schritt eine Stakeholder-Analyse durchzuführen (S. 72). Je nach Innovationsfeld zeigt sich ein anderes Resultat, welche Anspruchsgruppen zu involvieren Sinn machen würde. Um das zu veranschaulichen, sind hier drei Beispiele dargestellt:

- Bei der Entwicklung eines verkehrsbezogenen Ergebnisses sind bspw. Akteure aus der Privatwirtschaft, Dienstleistungsunternehmen aus der Mobilitätsbranche, die Kundschaft und u. U. die Distributoren zu berücksichtigen.
- Handelt es sich um neue Planungsmethoden und -lösungen, wären einerseits umsetzende Partnerschaften mit der Bevölkerung, der Verwaltung und Ingenieurbüros erforderlich und andererseits unterstützende Kräfte wie Promotorinnen und Promotoren.
- Ist das Resultat eine innovative, verkehrsplanerische Lösung, muss die politische Ebene dahinter stehen.

3.3.2 Einbezug der Anspruchsgruppen in den Entwicklungsprozess

Des Weiteren ist ein geeignetes methodisches Vorgehen, das den Einbezug der Anspruchsgruppen am effizientesten gestaltet, auszuwählen. Möglichkeiten gibt es einige: Diverse Arten von Foren, Zukunftswerkstätten, gezielte Befragungen, Arbeitsgruppen, etc. Die Methoden der Verkehrsplanung lassen sich insofern unterscheiden, dass die Leitung des Pilotversuchs entweder

nur einzelne Vertretende der relevanten Stakeholder in das Vorhaben integriert oder grundsätzlich allen Interessierten die Teilnahme ermöglicht (S. 73). Bei Ersterem wären bspw. Begleitkommissionen, Arbeitsgruppen, Werkstätten oder Innovationsforen zielführende Methoden. Bei Zweitem würde sich der Einbezug der Bürgerinnen und Bürger mittels Foren oder Befragungen oder über öffentliche Internet-Plattformen eignen.

3.3.3 Promotorinnen und Promotoren für die Umsetzung identifizieren

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Eruierung und der Einbezug von Promotorinnen und Promotoren (S. 73). Das sind Schlüsselpersonen, die das Vorhaben unterstützen und durch ihr Engagement zur Akzeptanz dessen beitragen. Sie verfügen über gute Kontakte zu den verschiedenen Anspruchsgruppen und sind allenfalls auch in der Lage, die Vernetzung der Stakeholder im Rahmen des Vorhabens zu vertiefen. Voraussetzung dafür ist eine gewisse persönliche Identifikation mit der Thematik. Die Gewinnung dieser Personen soll schon relativ früh im Projektzyklus stattfinden. Wer die geeignetsten Promotorinnen und Promotoren darstellen, hängt jeweils vom Szenario ab. Geht die Initiative bspw. von einem Bundesamt aus, können die Initiierenden diese Rolle übernehmen, sofern sie auch im späteren Prozess das Vorhaben weiterbegleiten. Üblicherweise stammen die Schlüsselfiguren bei regionalen Umsetzungen aber aus anderen Organisationen.

3.3.4 Vorhaben mit Promotorinnen und Promotoren umsetzen

Sind relevante Anspruchsgruppen und Promotorinnen bzw. Promotoren identifiziert, kann die Leitung des Vorhabens mit diesen die Umsetzung angehen (S. 74). Dazu gibt es verschiedene Methoden, von denen hier beispielhaft zwei aufgelistet sind:

- Handelt es sich um ein verkehrsplanerisches Vorhaben auf kommunaler Ebene, eignet sich am besten eine lokal angesehene Persönlichkeit als Promotorin oder Promotor. Auch Gemeinderäte eignen sich hierfür, wobei bei diesen eine gewisse politische Ausgewogenheit erforderlich ist.
- Bei Tangierung der privatwirtschaftlichen Akteure sollten auch dementsprechend Vertretende aus Unternehmen involviert sein.

3.4 Kommunikation zu Verkehrsinnovationen

Ein weiterer relevanter Faktor, um Innovationsprozesse zu begünstigen, ist die Kommunikation zu Verkehrsinnovationen (S. 85). Diese ist zwar bereits heute auf einem guten Stand, es gibt jedoch nach wie vor Verbesserungspotenzial. Eine funktionierende Kommunikationsstrategie

verhilft innovativen Projekten zu grösserer Aufmerksamkeit. Die Zielgruppe dieser Kommunikation sind einerseits die Verkehrsteilnehmenden und andererseits die Akteure, die schlussendlich die Multiplikation herbeiführen. Wichtig, um Erfolge gewinnbringend kommunizieren zu können, ist die Evaluation und das Monitoring vor, während und nach dem Projekt. In diesem Feld besteht derzeit ein grosses Missverhältnis von Idealzustand und Realität.

Verbesserungsbedarf sehen Expertinnen und Experten in der Verfügbarkeit von Forschungsberichten im Web und auch bei der Gestaltung dieser (S. 86). Eine weitere Möglichkeit, Neuerungen effizient zu streuen, sind Tagungen. An solchen findet nicht nur die Präsentation der Ergebnisse statt, sondern auch der Austausch der anwesenden Akteure. Des Weiteren sollten vermehrt Exkursionen durchgeführt werden, um bewährte Innovationen zu betrachten. Wichtig ist ausserdem die adressatengerechte Kommunikation. Filme, Prospekte oder Broschüren sollen vermehrt auf die Zielgruppen ausgerichtet sein. Die Finanzierung der Kommunikation liegt in der Verantwortung der Organisatorinnen und Organisatoren des Pilotvorhabens (S. 87).

Im Folgenden sind verschiedene Massnahmen beschrieben, anhand derer die Kommunikation einen grösseren Erfolg erzielen kann.

3.4.1 Forschungsergebnisse über mehrere Kanäle kommunizieren

Damit die Kommunikation möglichst viele Gruppen und Personen erreicht, müssen die Informationen über verschiedene Kanäle verbreitet werden (S. 87). U. a. bestehen folgende Möglichkeiten, um dies zu erreichen:

- Die Verbreitung von Innovationen durch die Empfängerinnen und Empfänger der Kommunikation soll integraler Bestandteil des Evaluationskonzepts sein (S. 88).
- Die Fachtagung der *Schweizerischen Vereinigung der Verkehrsingenieure und Verkehrsexperten* soll stärker als Transferveranstaltung dienen.
- Neue multimediale Instrumente sollen verstärkt Einsatz in der Kommunikation von Innovationen finden. Die Wirkung dieser ist vor allem bei der Bevölkerung nicht zu unterschätzen.

3.4.2 Partnerschaften mit Fach- und Publikumsmedien etablieren

Um die Kommunikation zu verbessern, soll die Zusammenarbeit mit Fachzeitschriften vertieft werden (S. 89). Als Beispiel bietet sich dafür das Medium *Strasse und Verkehr*. Dieses könnte bspw. umfangreiche Projekte in der Forschung oder Umsetzung der Verkehrsplanung als Sonderausgaben publizieren. Auch andere ähnliche Partnerschaften wären empfehlenswert. Um sol-

chen Kooperationen eine höhere Erfolgchance zu ermöglichen, könnte z. B. bei gewissen Bereichen das zuständige Amt bzw. die zuständigen Ämter die Rolle der Vermittlung übernehmen. Letztlich können bei Projekten mit stark innovativem Charakter auch lokale, regionale oder nationale Medien genutzt werden, wie bspw. das Schweizer Fernsehen oder die Neue Zürcher Zeitung.

3.4.3 Internet-Plattform innovativer Verkehr ausbauen

Eine weitere Massnahme besteht im Ausbau von Internet-Plattformen, die sich auf Themenbereiche des Verkehrs beziehen (S. 89). Heute existiert bspw. die Plattform *mobilservice.ch*, die sich der Verbreitung von Informationen zu verschiedenen Verkehrsthemen widmet. Dieses (oder ein vergleichbares) Medium könnte ergänzende Aufgaben zugunsten des Informationstransfers übernehmen, wie z. B. die Bekanntmachung von Neuentwicklungen oder anderen Vorhaben. Auch mit der Information über Ergebnisse aus Evaluationen und Arbeiten an Hochschulen könnten diese betraut werden. Weiter besteht auch Potenzial im Ausbau der Interaktivität derartiger Plattformen (S. 90). Dadurch wäre es Fachleuten, Anwendenden und Umsetzenden möglich, sich auf eine simple Weise auszutauschen. Beispielhafte Themenfelder, die sich dafür eignen, wären Innovationen zu Mobilitätsmanagement oder Mobilitätsmanagementdienstleistungen, neue Verkehrsangebote für den öffentlichen Verkehr und den Langsamverkehr, Quartierentwicklung, usw. Die Federführung zur Umsetzung dieses Ausbaus würden Fachredakteurinnen und Fachredaktoren übernehmen.

3.5 Ausbildung an Hochschulen, Universitäten und im Beruf

Um Vorhaben im Verkehrsbereich durchsetzen zu können, muss auf lange Frist das Ausbildungsangebot erweitert werden (S. 74). Schweizer Bildungsinstitutionen können zurzeit den Bedarf an Fachkräften nicht decken.

Da dieser Innovationstreiber in Bezug auf diese Arbeit untergeordnete Bedeutung einnimmt, sind die Massnahmenvorschläge nicht als einzelne Unterkapitel aufgeführt. Im Folgenden sind einige der Massnahmen sehr stark summarisch zusammengefasst:

- Die bestehenden Einrichtungen müssen gewisse Studiengänge, deren Lehrinhalte und die Lehrmethoden so akzentuieren, dass die Verkehrsplanung einen höheren Stellenwert einnimmt (S. 76).
- Der Aufbau des planungspolitischen Wissens in Bezug auf verkehrsplanerische Abläufe bildet eine weitere wichtige Komponente (S. 77). Dazu gehört Steuerungswissen bezüglich

des Innovationsprozesses, das Wissen über Institutionen und deren Regelsysteme und das Wissen über das politische Handeln.

- Weiter stellt auch die Kenntnis über lokale Gegebenheiten ein Erfordernis dar (S. 78). Darunter fällt das Wissen über mögliche Promotorinnen und Promotoren, über die Kommunikationskultur und über mögliche Widerstände oder kritisch eingestellte Akteure.
- Nicht zuletzt soll auch der Wissenstransfer zwischen den betroffenen Bildungseinrichtungen und Anwendungspartnern aus der Praxis gefördert werden (S. 80).

3.6 Weitere Massnahmenfelder

Im Folgenden sind einige weitere mögliche Massnahmenfelder aufgezählt, in denen Potenzial zur Beschleunigung und Optimierung der Innovationsprozesse vorhanden ist:

- Heute besteht Verbesserungsbedarf im Bereich der **beruflichen Weiterbildung von Verkehrsfachleuten** (S. 80). Die steigende Dynamik und Komplexität im Verkehrsbereich erfordern ein breiteres und tieferes Angebot, um Expertinnen und Experten auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten.
- Auch das **Entwickeln von Normen und Planungshilfen** kann fördernd wirken (S. 90). Der Entwurf dieser muss relativ bald nach dem Aufkommen innovativer Lösungen stattfinden, um Neuentwicklungen zu verbreiten. Die Umsetzung von Normen erfordert eine gewisse Flexibilität in ihrer Anwendung (S. 91). Arbeitshilfen, Checklisten und andere derartige Hilfsmittel wirken dabei unterstützend.
- Eine andere Möglichkeit besteht in der **Regelung in Gesetzen und Verordnungen** (S. 92). Der National- und der Ständerat sollen durch Anpassungen der rechtlichen Rahmenbedingungen gewisse Methoden stärker legitimieren, technische Lösungen vorantreiben und die Prozesseffizienz fördern. Allerdings besteht das Risiko, dass eine gesetzliche Einflussnahme die Möglichkeiten anderweitig einschränken könnte.
- Letztlich stellt die **Förderung von Forschung und Entwicklung** ebenfalls ein relevanter Impulsgeber für Innovationen dar (S. 93). Die Verantwortlichkeit dafür liegt, gemäss Experten, in erster Linie bei den Bundesämtern, aber auch beim National- und Ständerat. Diese sollen erstens geeignete Rahmenbedingungen schaffen, die verkehrstechnische Neuentwicklungen begünstigen, zweitens sollen sie Pilotvorhaben mit finanziellen Beiträgen fördern und drittens sollen sie den Know-How-Transfer unterstützen (S. 94).

4 Methodisches Vorgehen

Das Endprodukt dieser Arbeit besteht in einer Handlungsempfehlung, die sich an der Auswertung der gesammelten Daten orientiert. Zu diesem Zweck werden einerseits qualitative Leitfadeninterviews geführt und andererseits Evaluationen und Schlussberichte der Programme analysiert. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden anschliessend abgeglichen und zusammengeführt. Im Folgenden werden die leitenden Fragestellungen aufgelistet, die Interviewpartnerinnen und -partner beschrieben und das Vorgehen bei der Auswertung erläutert.

4.1 Eingrenzung der Fragestellung

Diese Arbeit orientiert sich an folgender, bereits in der Einleitung dargestellten, Hauptfragestellung: *Welche Faktoren von Programmen im Bereich des Mobilitätsmanagements trugen zu deren Erfolg bei und wie lassen sich diese auf die strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz übertragen?* Im Folgenden wird diese auf mehrere Aspekte aufgeteilt:

- **Erfolgs- und Misserfolgskriterien:** Welche Faktoren beeinflussten den Erfolg der Programme *MMU*, *FuVeMo Burgdorf* und *Energiestadt* positiv? Welche negativ?
- **Multiplikation BFE-Programme:** Welche Faktoren beeinflussten die Multiplikation dieser Programme?
- **Übertragbarkeit:** Wie lassen sich die Erfolgs- und Misserfolgskriterien dieser Programme auf die strukturelle Bewegungsförderung in der Schweiz übertragen?
- **Multiplikation strukturelle Bewegungsförderung:** Wie kann das BAG die Multiplikation der strukturellen Bewegungsförderung in der Schweiz verstärken?
- **Handlungsempfehlungen:** Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich aus den vorangehenden Fragen für das BAG?

Anhand dieser Aufteilung sind auch die Auswertungskapitel strukturiert. Mit den Erfolgs- und Misserfolgskriterien der drei untersuchten BFE-Programme befassen sich die Kapitel 6, 7 und 8. In Kapitel 9 werden diese zusammengeführt. Ein Teil des Kapitels 9 widmet sich der Multiplikation jener Programme. Die Übertragbarkeit der vorangehenden Erkenntnisse auf die strukturelle Bewegungsförderung wird in Kapitel 10 dargestellt. Kapitel 11 enthält eine Handlungsempfehlung für das BAG.

4.2 Wahl des Interviewtyps

Das Ziel dieser Arbeit besteht unter anderem darin, die Erfolgsfaktoren verschiedener Programme zu eruieren. Diese sind zwar bereits in Evaluationen und Schlussberichten abgehandelt, trotzdem werden auch Interviews durchgeführt. Einerseits können die Interviewten über Aspekte

berichten, die in der Literatur nicht behandelt werden und andererseits können die Gespräche so zielgerichtet einzelne Punkte detaillierter thematisieren. Um das Maximum aus den Interviews herauszuholen, haben diese die Form von offenen Leitfadeninterviews. Solche eignen sich für klar eingegrenzte Fragestellungen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 127). Durch den teilstrukturierten Ablauf wird sichergestellt, dass die Gespräche auf die Beantwortung der Fragestellung hinführen (Weischer, 2007, S. 261). Dennoch lässt diese Erhebungsform eine situative Handhabung zu, was auch ermöglicht, unerwartete Aspekte zu vertiefen, die sich im Laufe des Interviews ergeben. Die Interviews sollen ausserdem in erster Linie die Thematik beschreiben und diskutieren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 127). Interpretative Schlüsse stehen nicht im Fokus, sind allerdings auch nicht auszuschliessen. Auch deshalb sind offene Leitfadeninterviews das optimale Instrument für ertragreiche Gespräche.

4.3 Wahl der zu Interviewenden und zeitlicher Ablauf

Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden Interviews mit Personen geführt, die an den in Kapitel 5 beschriebenen Programmen beteiligt waren bzw. noch beteiligt sind oder einen speziellen Bezug zu diesen haben. Hierbei spielt der zeitliche Ablauf eine wichtige Rolle, da einige Interviews auf den Erkenntnissen der Vorangehenden aufbauen. Daher finden die Gespräche in zwei Wellen statt. Im Folgenden wird der zeitliche Ablauf erläutert und die Wahl der jeweiligen Interviewpartnerinnen und -partner begründet.

Die erste Welle beinhaltet vier Interviews. In diesen sollen die beschriebenen Programme untersucht werden. Folglich finden Interviews mit Beteiligten aus den Programmen *MMU*, *FuVeMo Burgdorf* und *Energiestadt* statt. In diesen Gesprächen liegt der Fokus in erster Linie auf den Erfolgsfaktoren. Sekundär sollen aber auch Misserfolge, Akteure und die Organisation zur Sprache kommen. Das erste dieser vier Gespräche findet mit Frau Monika Tschannen von der *rundum mobil AG* statt. Frau Tschannen ist Mobilitätsexpertin und sowohl am Label *Energiestadt* als auch an *MMU* beteiligt. Daher stellt sie die ideale Partnerin für das erste Interview dar. Der zweite Interviewpartner ist Herr Peter Hänsenberger. Herr Hänsenberger besetzt das Amt des Baudirektors in Burgdorf und war von Anfang bis Schluss am Programm *FuVeMo Burgdorf* beteiligt. Die Wahl des dritten Gesprächspartners fiel auf Herr Kurt Marti. Herr Marti ist Energiestadt auditor und -berater. Dadurch erhält er Einblick in das Alltagsgeschäft als auch auf die administrative Ebene des Programms. Die vierte Person, die zur Eruiierung der Erfolgsfaktoren beigezogen wird, ist Herr Rudolf Baumann-Hauser. Herr Baumann-Hauser ist professioneller

Berater in den Bereichen Energie, Bau, Umwelt sowie Mobilität. Ausserdem ist er Energiestadt-botschafter und leitet das Programm *2000-Watt-Areal*. So ergänzt er die operativen Kenntnisse Herr Martis mit seinen Erfahrungen im strategischen Bereich.

Die zweite Welle besteht aus zwei Interviews. Das Ziel dieser Gespräche besteht darin zu überprüfen, ob sich die in der ersten Welle eruierten Erfolgsfaktoren auf die strukturelle Bewegungsförderung übertragen lassen würden. Dazu findet ein Interview mit Thomas Schweizer statt, der Geschäftsleiter von *Fussverkehr Schweiz*. In diesem Gespräch wird einerseits auf die Erfolgsfaktoren der untersuchten Programme eingegangen, andererseits kommen Erfolge und Misserfolge des Projekts *GEMEINDE BEWEGT* zur Sprache, bei dem *Fussverkehr Schweiz* eine Hauptrolle übernahm. Als zweiter Interviewpartner wurde Ulrich Seewer gewählt, der Vizedirektor des ARE. Durch seine Zuständigkeit für den *Direktionsbereich Mobilität, Raum und Infrastruktur* bringt er sowohl für den Aspekt der Mobilität als auch für den Aspekt der strukturellen Bewegungsförderung die idealen Voraussetzungen für ein Interview mit sich. In diesem Gespräch soll vor allem auf die Chancen der strukturellen Bewegungsförderung und in Verbindung damit auf die erfolgsrelevanten Eigenschaften der analysierten Programme eingegangen werden.

In der Tabelle 1 sind die Interviewpartnerinnen und -partner mit Institution, Funktion und der zugewiesenen Leitfaden-Version aufgelistet. Die Leitfäden sind im Anhang aufgeführt.

Tab. 1: Gesprächspartnerinnen & -partner für Leitfadeninterviews

	Name, Vorname	Institution	Funktion	Leitfaden
Welle 1	Tschannen, Monika	Rundum mobil GmbH	Programmleiterin Mobilitätsmanagement in Unternehmen	Anhang 1
	Hänsenberger, Peter	Baudirektion Burgdorf	Baudirektor Burgdorf	Anhang 2
	Marti, Kurt	Ingenieurbüro für Energie und Umwelt	Energiestadtauditor & -berater	Anhang 3
	Baumann-Hauser, Rudolf	Baumann Consulting Lucerne	Energiestadtbotschafter	Anhang 4
Welle 2	Schweizer, Thomas	Fussverkehr Schweiz	Geschäftsleiter	Anhang 5
	Seewer, Ulrich	Bundesamt für Raumentwicklung	Vizedirektor ARE, Bereich „Mobilität, Raum und Infrastruktur“	Anhang 6

4.4 Aufbau des Interviewleitfadens

Aufgrund der relativ eng eingegrenzten Fragestellung besteht die Gefahr, dass die Fragen zu zielgerichtet auf gewisse Gesichtspunkte eingehen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 128). Daher muss darauf geachtet werden, dass das Gespräch der Interviewpartnerin bzw. dem Interviewpartner genug Raum für Antworten zu geben. Hierzu wird der Fragebogen nach einem Schema strukturiert, das diese Offenheit zulässt. Der Intervieweinstieg sollte möglichst allgemein gehalten sein (S. 128). Dazu beginnen die Gespräche mit der Frage nach dem beruflichen Hintergrund der Befragten. Anschliessend geht das Gespräch auf die Fragestellung ein. Gegen Ende des Interviews werden die Fragen konkreter auf einzelne Punkte gelenkt. So führt das Gespräch vom Allgemeinen zum Spezifischen. Zum Gesprächsabschluss erhalten die Interviewten die Möglichkeit, einen ergänzenden Kommentar oder eine ergänzende Bemerkung abzugeben.

Die Leitfäden einer Welle verfügen über einige gemeinsame Fragen, unterscheiden sich aber dennoch entscheidend. So werden z. B. in den verschiedenen Interviews der Welle eins unterschiedliche Programme betrachtet und in Welle zwei liegt aufgrund der sehr unterschiedlichen Hintergründe der Befragten auch der Fokus des Gesprächs auf anderen Bereichen.

4.5 Analyse der Literatur zu den Programmen

Zu den untersuchten Programmen bestehen bereits Evaluationen und Schlussberichte. In der Literatur zu den Programmen sind unter anderem auch die Faktoren, die das Programm zum Erfolg führten, aufgelistet. In der Regel erhoben und verfassten externe Beratungsfirmen diese Evaluationen und Schlussberichte. Das garantiert eine objektive und unvoreingenommene Analyse – im Gegensatz zu den Interviews, deren Zweck in einer eher subjektiven Beurteilung des Sachverhalts besteht. Im Folgenden wird die Literatur der drei Programme kurz überblickt.

Die erste Etappe des Programms *MMU* wurde 2013 abgeschlossen. Für diese Periode existiert eine Programmevaluation, die durch eine externe Firma erarbeitet wurde. Da *MMU* zurzeit in einer zweiten Etappe läuft, wird auch der aktuelle Jahresbericht 2015 in die Analyse miteinbezogen. Diesen verfasste *EnergieSchweiz für Gemeinden*. Die Analyse dieser zwei Dokumente wird in Kapitel 6.2 abgehandelt.

Da das Programm *FuVeMo Burgdorf* bereits vor einigen Jahren abgeschlossen wurde, besteht sowohl ein Abschlussbericht als auch eine Gesamtevaluation. Diese enthalten zu einem gewissen Teil ähnliche Inhalte, sie unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Autorenschaft. Während die Stadt Burgdorf den Abschlussbericht erfasste, wurde die Gesamtevaluation von einer externen

Firma erstellt. Die für diese Arbeit relevanten Erkenntnisse aus diesen Dokumenten werden in Kapitel 7.2 zusammengefasst.

Für das Programm *Energiestadt* werden zwei Dokumente untersucht. Der erste Bericht ist eine Schlussevaluation von *EnergieSchweiz* für die Jahre 2001-2010. Dieser ist zwar relativ aktuell, betrachtet aber *EnergieSchweiz* insgesamt und schneidet nur gelegentlich das Programm *Energiestadt* an. Das dritte Dokument ist ein Jahresbericht für das Jahr 2015. Aus diesem können einige Erkenntnisse gewonnen werden, allerdings ebenfalls nur zu Teilpunkten. Insgesamt ist die Literatur zum Programm *Energiestadt* ungenügend. Daher wird das Literatur-Auswertungskapitel relativ kurz ausfallen. Im Gegenzug muss stärker auf die Interviews eingegangen werden. Die Berichte sind in Kapitel 8.2 ausgewertet.

4.6 Auswertungsmethode

Die Interviews werden anhand eines teilindividualisierten Interviewleitfadens geführt. Somit wäre ein direkter Vergleich der geführten Gespräche nicht zielführend. Stattdessen findet die Auswertung in zwei übergreifenden Schritten statt. Die Auswertung der Interviews und der literarischen Reflexion zu den jeweiligen Programmen behandeln die Kapitel 6 bis 8 und die Gesamtsynthese der Auswertung das Kapitel 9. Jeweils am Ende der Auswertungskapitel 6 bis 8 sind die Erkenntnisse der Gespräche und Berichte in Form eines Unterkapitels zusammengefasst. Das erleichtert den Vergleich der Resultate in Kapitel 9. Ziel der Gesamtsynthese der Programmauswertungen ist die Verarbeitung der Resultate in eine Form, anhand welcher eine abschliessende Zusammenfassung und Handlungsempfehlung verfasst werden kann. Dazu werden die Erkenntnisse aus den einzelnen Programmsynthesen generalisiert und gegenseitig verglichen. Hier eingeschlossen sind erstens die Erfolgsfaktoren der Programme und zweitens die erfolgshemmenden Faktoren der Programme. In Kapitel 10 werden die erörterten Erfolgsfaktoren und Misserfolgskriterien auf ihre Übertragbarkeit auf die strukturelle Bewegungsförderung überprüft. Kapitel 11 befasst sich mit der Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse in Form einer Handlungsempfehlung.

5 Überblick über die zu untersuchenden Programme

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Programmen *MMU*, *FuVeMo Burgdorf* und *Energiestadt*. Zudem werden die den Programmen zugrunde liegenden Herangehensweisen analysiert.

5.1 Mobilitätsmanagement in Unternehmen

Untersuchungsgegenstand dieses Kapitels ist das Programm *MMU*. Im Folgenden sind Informationen zum Programm allgemein, die Begründung zur Wahl dessen und die Herangehensweise erläutert.

5.1.1 Kurzüberblick zu MMU

Ziel & Nutzen. Der Zweck des Programms *MMU* besteht darin, Unternehmen und Verwaltungen dabei zu unterstützen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem ressourcenschonenderen und energieeffizienteren Mobilitätsverhalten zu motivieren (EnergieSchweiz für Gemeinden (b), online). Für die Gemeinden ergeben sich durch eine Teilnahme verschiedene Vorteile; die Standort-, Lebens- und Wohnqualität steigt, Verkehrsprobleme werden entlastet und Synergien werden nutzbar. Für Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, die Mobilitätskosten zu reduzieren, eine nähere Zusammenarbeit mit der Gemeinde zu pflegen und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen.

Struktur. *MMU* steht unter der Leitung von *EnergieSchweiz für Gemeinden* und läuft somit unter *EnergieSchweiz* (EnergieSchweiz für Gemeinden (b), online). *EnergieSchweiz* arbeitet dazu mit interessierten Gemeinden zusammen, welche wiederum den Dialog mit ortsansässigen Unternehmen suchen. Die Gemeinden erhalten dabei erfolgsabhängige finanzielle Beiträge.

Aktueller Stand. Erstmals wurde *MMU* zwischen 2008 und 2013 durchgeführt (Haefeli et al., 2013, S. 6). In diesem Zeitraum konnte das Programm 43 Gemeinden und 164 Unternehmen für eine Teilnahme gewinnen. Den grössten Erfolg erzielte *MMU* im Tessin, wo sich 30 Prozent der teilnehmenden Gemeinden und 47 Prozent der Unternehmen befinden. 2014 begann das zweite Mehrjahresprogramm, welches bis 2018 dauern wird (EnergieSchweiz für Gemeinden (b), online).

5.1.2 Begründung der Wahl des Programms MMU

MMU eignet sich für eine Analyse, da mehrere Erfolgskriterien gemäss der Erfolgsdefinition aus Kapitel 2.4 erfüllt sind. Die Wirkung wird gemäss der Programmevaluation als positiv eingestuft (Haefeli et al., 2013, S. 51). Die volkswirtschaftliche Betrachtung zeigt eine Reduktion der CO²-Emissionen (S. 9). Zwar bestehen regionale Unterschiede, dennoch kann *MMU* gesamthaft als wirksam gewertet werden (S. 52). Auch erfüllte das Programm die quantitativen Ziele in Bezug

auf partizipierende Projekttragende und Unternehmen (S. 9). Die hohe Anzahl Teilnehmender belegt ausserdem eine gewisse Multiplikationswirkung. Die Verteilung der Gemeinden und Unternehmen konzentriert sich allerdings auf einige wenige Regionen.

5.1.3 Föderalistische Herangehensweise als Erfolg

Bei *MMU* wird die Wirkung schlussendlich auf Unternehmensebene erzielt. Zu diesem Zweck geht die Programmleitung über Gemeinden, die ihrerseits wieder Betriebe für eine Partizipation motivieren (Haefeli et al., 2013, S. 43). Dieser Ansatz ist eine der grossen Stärken von *MMU*. Die Gemeinden sind sich der Problemlage der ortsansässigen Unternehmen am besten bewusst. Zudem verfügen sie zum Teil bereits über Verbindungen und Kontakte zu den Entscheidungsträgern. Auch für die Unternehmen ist eine engere Kooperation mit der politischen Ebene über das Programm hinaus nutzenstiftend. Daher gilt der föderalistische Ansatz, über den *MMU* auf Unternehmen zugeht als Erfolg.

5.2 Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf

Das Programm *FuVeMo Burgdorf* wurde in zwei Phasen zwischen 1996 und 2006 als Pilotversuch in Burgdorf durchgeführt (Baudirektion Burgdorf, 2006, S. 5). Im Folgenden ist das Programm erläutert, die Wahl dessen begründet und das Konzept einer Modellstadt kurz vorgestellt.

5.2.1 Kurzüberblick zu FuVeMo Burgdorf

Ziel & Nutzen. Die Absicht hinter *FuVeMo Burgdorf* bestand in erster Linie im Aufzeigen des bestehenden Potenzials zur Einsparung von Energie durch die Förderung des Langsamverkehrs (Baudirektion Burgdorf, 2006, S. 6). Die Initianten definierten verschiedene quantitative Ziele zum Fuss- und Veloverkehr, zum Binnenverkehr und zur Anzahl Unfälle in Burgdorf. Das Erreichen jener Ziele sollte einerseits die Sicherheit und das Sicherheitsempfinden in Burgdorf verbessern, andererseits sollten Erfahrungen im Bereich Langsamverkehr in Bezug auf Energieeffizienz gesammelt werden. In der zweiten Phase fügte die Programmleitung zudem noch weitere qualitative Ziele hinzu (S. 16).

Struktur. Initiiert wurde *FuVeMo Burgdorf* durch das Energiesparprogramm *Energie2000*, welches heute als *EnergieSchweiz* bekannt ist (Stadt Burgdorf (a), online). Hauptpartner waren Akteure aus dem Gewerbe, die Einwohnergemeinde Burgdorf und Verkehrsverbände wie z. B. der Verkehrs-Club der Schweiz. Die Leitung von *FuVeMo Burgdorf* übernahm einerseits die Geschäftsleitung, welche die operative Leitung innehatte, und andererseits die Projektkommission, die sich auf strategische Fragen spezialisierte (Baudirektion Burgdorf, 2006, S. 8). Die administrative Führung lag bei der Baudirektion Burgdorf (S. 9).

Aktueller Stand. Im Jahr 2006 wurde *FuVeMo Burgdorf* wie geplant abgeschlossen (Stadt Burgdorf (b), online). Einige Projekte wurden im Anschluss weiterverfolgt und Burgdorf sicherte sich damit den Status als nachhaltige Mobilitätsstadt. Heute setzt sich Burgdorf für die Verbreitung des gesammelten Wissens und der Erfahrungen in den verschiedenen Projekten ein.

5.2.2 Begründung der Wahl des Programms FuVeMo Burgdorf

FuVeMo Burgdorf eignet sich in mehrfacher Hinsicht für diese Arbeit. Allem voran besteht eine klare Kohärenz zwischen der Erfolgs-Definition aus Kapitel 2.4 und den Resultaten aus den Schlussberichten des Programms. Im Sinne dieser Arbeit gilt *FuVeMo Burgdorf* als ein sehr erfolgreiches Programm. Es erfüllt das Kriterium der Relevanz, indem sich die Projekte an die Verkehrsteilnehmenden in Burgdorf, der relevanten Zielgruppe, richteten (Frick et al., 2006, S. 72). Des Weiteren übernahm Burgdorf mit diesem Programm eine Vorreiterrolle und rief diverse ähnliche Projekte in anderen Schweizer Gemeinden hervor (S. 85). Auch die Mitteleffizienz wird als positiv eingestuft (S. 87). Folglich sind mehrere Punkte erfüllt, welche die Aussage, *FuVeMo Burgdorf* sei ein erfolgreiches Programm, bestätigen.

Ebenfalls relevant für die Wahl dieses Programms war die relative Nähe zur strukturellen Bewegungsförderung. Verschiedene im Laufe des Programms realisierte Projekte können durchaus mit Massnahmen verglichen werden, die das bewegungsfreundliche Umfeld verändern – so z. B. das Vorzeigeprojekt Bewegungszone (S. 17).

Auch die Herangehensweise des Programms könnte für das BAG sehr interessant sein. *FuVeMo Burgdorf* war ein Pilotvorhaben und sollte unter anderem neue, innovative Projekte hervorrufen. Diese sollten sich wiederum auf andere Städte und Gemeinden übertragen lassen.

5.2.3 Pilotprogramm als Erfolg

Mit *FuVeMo Burgdorf* wurde ein Versuchslabor geschaffen, welches Raum für die Realisation und Analyse diverser Projekte im Bereich des Langsamverkehrs bot (Baudirektion Burgdorf, 2006, S. 5). Mit dieser Art von Programmen, bzw. mit deren zugrunde liegender Ansatzweise, beschäftigt sich das Kapitel 3.1 genauer. Angesichts dessen fokussiert sich dieses Unterkapitel nicht auf den theoretischen Ansatz, sondern konkret auf die Erfahrungen, die *FuVeMo Burgdorf* als Pilotvorhaben gemacht hat.

Das Modellstadtkonzept ermöglichte es den Verantwortlichen, innovative Ideen und neuartige Methoden unbürokratisch umzusetzen (S. 40). Der Erfolg dieser zeigte sich unter anderem am überregionalen Interesse. Vor allem während und kurz nach dem Programm besuchten verschiedene Delegationen Burgdorf mit der Absicht, Erfahrungen zum Thema Mobilität auszutauschen.

Allerdings hatte dieses Konzept des Pilotprogramms auch seine Grenzen; der Platz war auf eine Stadt beschränkt und somit war auch der Raum für Innovationen und Projekte limitiert. Des Weiteren nahm die Innovationsfreude umso mehr ab, desto länger das Programm dauerte. Die Evaluation gestaltete sich ebenfalls schwierig, da der Vergleich mit anderen Gemeinden weitgehend ausblieb (S. 41).

5.3 Label Energiestadt

Energiestadt ist ein vom gleichnamigen Trägerverein vergebenes Label (Kuster, Alig Anderhal-den & Oertle, 2004, S. 5). Dieses wird Städten und Gemeinden verliehen, die eine nachhaltige Politik im Umgang mit Energie, Mobilität und Ressourcenverbrauch vorweisen können.

5.3.1 Kurzüberblick zu Energiestadt

Ziel & Nutzen. Grundlegendes Ziel von *Energiestadt* ist die Erhöhung der Lebensqualität der Schweizer Bevölkerung und die Schonung des Klimas (EnergieSchweiz für Gemeinden (a), online). Die Förderung erneuerbarer Energien schafft zudem Arbeitsplätze, bspw. im Bauwesen (EnergieSchweiz für Gemeinden (c), online). Weitere positive Effekte, die *Energiestadt* mit sich bringen soll, sind z. B. die Förderung einer nachhaltigen und sichereren Mobilitätssituation und die Wegbereitung zur 2000-Watt-Gesellschaft.

Struktur. Das Label *Energiestadt* läuft unter dem Programm *EnergieSchweiz für Gemeinden*, welches wiederum dem BFE untersteht (EnergieSchweiz für Gemeinden (d), online). Die Eigentumsrechte des Labels besitzt der Trägerverein *Energiestadt*, welcher die Qualität und die Pflege sowie die Entwicklung des Labels sicherstellt (EnergieSchweiz für Gemeinden (e), online). Am Trägerverein beteiligt sind (nebst anderen) die Labelkommission und die Energiestadtauditorinnen und -auditoren. Gemeinden können für einen jährlichen Mitgliederbeitrag dem Trägerverein beitreten und haben als Gegenleistung Anspruch auf einen Erfahrungsaustausch mit anderen Mitgliedern sowie auf eine professionelle Beratung. Auf operativer Ebene arbeiten *Energiestadt*, bzw. die partizipierenden Gemeinden, stark mit Energie-Beratenden zusammen.

Aktueller Stand. Im März 2015 zählte das Label *Energiestadt* 385 Energiestädte mit insgesamt 4.4 Millionen Einwohnerinnen und Einwohnern (EnergieSchweiz für Gemeinden (b), online). Seit 2014 konnten 27 neue Städte bzw. Gemeinden ausgezeichnet werden, während es lediglich drei Austritte oder fusionsbedingte Aufgaben des Labels gab. Die Energiestädte sind in 24 Kantonen vertreten.

5.3.2 Begründung der Wahl des Programms Energiestadt

Das Programm *Energiestadt* war und ist im Sinne der Erfolgs-Definition dieser Arbeit ein erfolgreiches Programm. Die konstante Zunahme an Energiestädten in der Schweiz zeugt von einem enormen Multiplikationseffekt (EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S.1). Dieser ist ungebrochen. Inzwischen lebt über die Hälfte der Schweizer Bevölkerung in Energiestädten (S. 7). Auch der Einsatz der Methoden und Instrumente lässt sich als positiv bewerten. Die Hilfsmittel werden stets überarbeitet und auf ihre Aktualität und Sinnhaftigkeit geprüft (S. 9). Das garantiert den Gemeinden eine optimale und zeitgemässe Unterstützung.

Mitunter ist auch die relative Nähe gewisser Teilbereiche zur strukturellen Bewegungsförderung ein Grund, wieso *Energiestadt* sich als Untersuchungsobjekt für diese Arbeit eignet. Im Massnahmenkatalog finden sich einige Massnahmen, die in den Bereich der Mobilität bzw. des Mobilitätsmanagements einfließen (EnergieSchweiz für Gemeinden, 2012, S. 6-7).

5.3.3 Labelling-Ansatz als Erfolg

Im Folgenden ist der Ansatz eines Labelsystems, wie es *Energiestadt* zugrunde liegt, auf theoretischer Basis erklärt.

Ein Labelsystem wird durch die Eignenden des Labels aufgebaut (Schweizerische Normen-Vereinigung, 2003, S. 7). Sie bestimmen die Anforderungen, welche die Zielgruppe erreichen muss, um sich zertifizieren lassen zu können. Auch die Überprüfung dieser Anforderungen übernehmen die Inhabenden. Die Lizenznehmenden, bzw. die Label-Benutzenden, die den Anforderungen entsprechen, dürfen das Label für seine Produkte – oder im Fall *Energiestadt* für die Stadt oder Gemeinde – verwenden.

Ein Label weist auf bestimmte Eigenschaften oder Qualitäten eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Managementsystems hin (Labelinfo.ch, online). Wie Abbildung 2 zeigt, lassen Labels sich in zwei Kategorien unterteilen. Die Deklaration bezeichnet Eigenschaften fertiger Produkte und wird deshalb nicht weiter erläutert. Genauer betrachtet wird hingegen das *Gütesiegel*, wie z. B. das Label *Energiestadt* eines ist. Einem Gütesiegel liegen klar definierte Anforderungen und oft auch genau beschriebene Ziele zugrunde. Die Anforderungen definieren bspw. den Aufbau eines Managementsystems und werden regelmässig überarbeitet. Die Überprüfung übernimmt eine unabhängige Kontrollstelle. Gütesiegel unterscheiden sich dahingehend, ob sie eine Zertifizierung beinhalten oder nicht. Gütesiegel mit Zertifizierung stellen die glaubwürdigste Form von Labels dar. Allerdings entsteht zeitlicher und finanzieller Mehraufwand durch den erforderlichen Kontrollprozess.

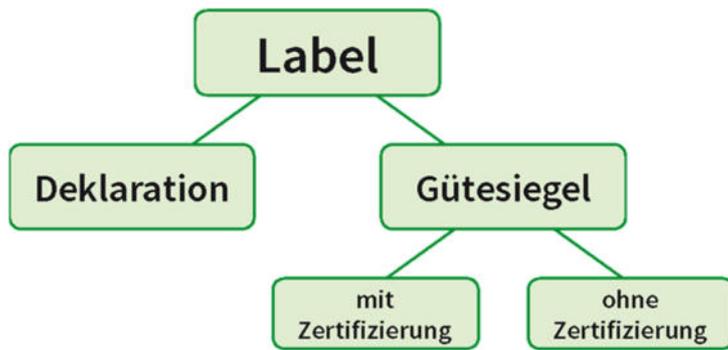


Abb. 2: **Labeltypen**
Quelle: Labelinfo.ch, online

6 Auswertung Mobilitätsmanagement in Unternehmen

Dieses Kapitel enthält die Analyse und Auswertung des Interviews und der Literatur des Programms *MMU*.

6.1 Auswertung Interview MMU

In den folgenden Unterkapiteln sind die Ergebnisse aus der Analyse des Interviews Nr. 1 mit Frau Monika Tschannen zum Programm *MMU* dargestellt.

6.1.1 Erfolgsfaktoren MMU gemäss Interview

Was sich gemäss Frau Tschannen bewährt hat, ist die **föderalistische Konzeption** von *MMU* (Interview 1, 29. März 2016, Z. 67-70). Die Herangehensweise, über die Gemeinden auf die Unternehmen zuzugehen, ist in mehrfacher Hinsicht sinnvoll. Der Kanton Tessin bildet die Ausnahme. Das aktive **Engagement** durch diesen motiviert diverse Unternehmen, sich am Programm zu beteiligen und begünstigt so die Multiplikationswirkung enorm (Z. 75-77).

Die Gründe für Unternehmen an *MMU* zu partizipieren, sind verschiedene. Notwendig sind sicherlich **Schlüsselpersonen** in der Unternehmensleitung (Z. 112-114). *MMU* zielt darauf ab, das Mobilitätsmanagement auf strategischer Ebene in die Managementprozesse zu integrieren. Möglich ist das nur, wenn die Entscheidungsträgerinnen und -träger das Unterfangen vorantreiben. Was diese Schlüsselpersonen dazu bewegt, sich für das Thema Mobilität einzusetzen, ist oftmals der **Problemdruck** (Z. 78-89). Wenn ein Betrieb bspw. ein Parkplatzproblem hat, bietet *MMU* optimale Unterstützung zur Verbesserung der Situation. Auch im Kanton Tessin ist die Problemlage (nebst dem kantonalen Engagement) entscheidend für die aussergewöhnlich starke Multiplikation. Letztlich spielen auch die **Anreize**, die der Bund bzw. das BFE liefert, eine wichtige Rolle (Z. 91-109). Der Wert der monetären Beiträge liegt einerseits in der finanziellen Unterstützung, andererseits vermitteln diese eine symbolische Botschaft; der Bund signalisiert damit moralische Unterstützung, die von den Unternehmen sehr geschätzt wird.

Hilfreich um die Gemeinden zur Teilnahme zu bewegen, sind auch die **Synergien**, die durch das Programm *Energiestadt* realisiert werden können (Z. 135-138). Oft sind die teilnehmenden Gemeinden bereits Energiestädte und pflegen von daher bereits den Dialog mit dem BFE. Dadurch sind sie bereits für das Thema Mobilität sensibilisiert. Zuletzt spielt das Thema Mobilität an sich eine grosse Rolle (Z. 267-270). Dieses verfügt bereits heute über eine gewisse **Relevanz**. Auch in Zukunft wird diese Thematik an Wichtigkeit gewinnen. Dadurch sind die Projekttragenden und Unternehmen leichter anzugehen und zu überzeugen.

In Tabelle 2 sind die erwähnten Erfolgsfaktoren zusammengefasst.

Tab. 2: Erfolgsfaktoren MMU gemäss Interview Nr. 1

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Anreize	Bund bietet monetäre und symbolische Anreize
2	Föderalistische Konzeption	Gemeinden sprechen Unternehmen an
3	Kantonales Engagement	Kanton Tessin übernimmt Koordinator-Rolle
4	Problemdruck	Probleme mit der Verfügbarkeit von Parkplätzen bestehen
5	Relevanz	Mobilitätsmanagement nimmt an Wichtigkeit zu
6	Schlüsselpersonen	Engagierte Personen verankern das Programm im Betrieb
7	Synergien	Bestehende Energiestadt-Kontakte erleichtern Akquisition

Quelle: Interview 1, 29. März 2016, Z. 67-270

6.1.2 Misserfolgskfaktoren MMU (Interview)

Als Schwierigkeit stuft Frau Tschannen die Akquisition von Unternehmen ein. Diese haben verschiedene Vorbehalte gegenüber einem Programm wie *MMU*. Oftmals wurde bspw. die **Administration** als Grund für eine Absage genannt (Interview 1, 29. März 2016, Z. 72-73). Gemeinden übernehmen mit einer Teilnahme die Aufgabe aktiv auf Unternehmen zuzugehen und diese zu überzeugen. Mit einer Teilnahme ist folglich auch ein hoher Aufwand verbunden. Auch nicht hilfreich ist hierbei die **fehlende Relevanz** der Thematik. Zwar wurde im vorangehenden Kapitel ebendiese Relevanz als Erfolgsfaktor eingestuft, dennoch gibt es auch zahlreiche Gemeinden und Unternehmen, bei denen Mobilität eine untergeordnete Rolle spielt (Z. 48-50). Direkt in Relation dazu besteht auch im **Finanzaufwand** eine Ursache für ausbleibendes Interesse (Z. 211-213). Die Projekttragenden und die Unternehmen sprechen die finanziellen Ressourcen eher Themen mit höherer Priorität zu.

Des Weiteren wird gemäss Frau Tschannen der Kooperationswille auch stark durch die politische Situation der Projekttragenden beeinflusst. Gemeinden müssen zunehmende **Finanzlasten** tragen, z. B. im Sozialbereich, in der Alterspolitik, etc. (Z. 48-51). Dadurch lehnen Gemeinden eine Teilnahme eher ab. Letzthin besteht auch ein Missstand in den **gesetzlichen Rahmenbedingungen** (Z. 35-37). Mobilitätsmanagement ist rechtlich nicht verankert, daher gibt es keinen Zwang für Gemeinden oder Unternehmen, sich in diesem Bereich zu engagieren. Folglich muss *MMU* über den Nutzen des Programms argumentieren, was oft nicht reicht, die Projekttragenden oder die Betriebe zu überzeugen (Z. 200-202).

In Tabelle 3 sind die beschriebenen Misserfolgskfaktoren aufgelistet.

Tab. 3: Misserfolgskfaktoren MMU gemäss Interview Nr. 1

Nr.	Misserfolgskfaktor	Erläuterung
1	Administration	Administrativer Aufwand übersteigt Nutzen
2	Fehlende Relevanz	Andere Themen haben höhere Priorität für Gemeinden
3	Finanzaufwand	Finanzposten Mobilitätsmanagement existiert nicht
4	Finanzlasten	Gemeinden leiden unter steigenden Finanzlasten
5	Gesetzliche Rahmenbedingungen	Thema ist rechtlich ungenügend verankert

Quelle: Interview 1, 29. März 2016, Z. 35-213

6.2 Auswertung Evaluation MMU

In den folgenden Unterkapiteln sind die Ergebnisse aus der Untersuchung der Literatur zum Programm *MMU* dargestellt.

6.2.1 Erfolgsfaktoren MMU (Evaluation) Vorsicht: Zeit!

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von *MMU* besteht in der **föderalistischen Konzeption** des Programms (Haefeli et al., 2013, S. 7). Dadurch, dass die Gemeinden die Unternehmen kontaktieren und nicht die Programmleitung selbst, besteht bereits eine gewisse Nähe zwischen den Akteuren (S. 43). Die Gemeinden kennen die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen der Betriebe und können daher auch gut einschätzen, wie diese sich am ehesten für eine Kooperation motivieren lassen. Dieses Vorgehen wird von keiner Seite in Frage gestellt. Der Kanton Tessin hingegen hat bewiesen, dass auch der Kanton eine erfolgsfördernde Rolle übernehmen kann (S. 49). Dieser koordiniert die Prozesse und bietet zusätzliche Anreize für die teilnehmenden Gemeinden und Unternehmen (S. 83). Dieses **kantonale Engagement** hat wesentlich zur auffallend starken Multiplikation im Kanton Tessin beigetragen. Was beim Kanton Tessin aber nicht ausser Acht gelassen werden darf, ist die Relevanz des Pendlerverkehrs in der Region (S. 71). Der damit verbundene **Problemdruck** spielt sicherlich eine ebenso wichtige Rolle wie das Engagement auf kantonaler Ebene. Der Problemdruck stellt im Allgemeinen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Bei Unternehmen liegt der Grund für eine Teilnahme am Programm oft bei bestehenden Schwierigkeiten im Mobilitätsbereich, wie z. B. Parkplatzmangel (S. 8). Diese Probleme mit Unterstützung des Bundes und der Gemeinde anzugehen stellt daher für viele Unternehmen eine attraktive

Lösung dar (S. 89). Auch die **Anreize** durch den Bund werden positiv kommentiert (S. 84). Obwohl die finanziellen Beiträge als ungenügend empfunden werden, sehen die verschiedenen Akteure durchaus einen grossen Nutzen in diesem. Dieser ist weniger monetärer, sondern vielmehr symbolischer Art. Die finanzielle Unterstützung durch den Bund nehmen die Teilnehmenden als Qualitätssiegel wahr. Zudem verhelfen diese Gelder zur Legitimation der Programmteilnahme innerhalb des Unternehmens (S. 88).

Die Kooperation mit Bund und Gemeinde gehört ebenfalls zu den Stärken des Programms (S. 8). So lag bspw. die Verantwortung für das Controlling eines Akteurs bei der jeweils nächsthöheren Ebene. Das wiederum erforderte gegenseitiges Vertrauen zwischen Programmleitung, Projekttragenden, Unternehmen und Beratenden. Gemäss der Evaluation war dieses Vertrauen vorhanden und begünstigte so eine konstruktive und engagierte **Zusammenarbeit** (S. 87). Eine zielführende Zusammenarbeit bedingt auch eine funktionierende Kommunikation zwischen den Partnern. Als besonders erfolgreich gilt die **Zielkommunikation** (S. 46). Das Bewusstsein über die Zielsetzungen trägt entscheidend zur Erreichung dieser bei. Bei *MMU* ist diese Voraussetzung erfüllt. Eines dieser Ziele besteht in der Verankerung des Mobilitätsmanagements im Managementsystem der Betriebe (S. 61). Das ist vor allem in kleineren Unternehmen gut gelungen. Grund dafür sind die verhältnismässig unbürokratischen **Prozesse** dieser Betriebe, die kurze Entscheidungswege ermöglichen.

Was weiter auffällt, ist der hohe Anteil an Energiestädten unter den Projekttragenden (S. 38). Von 43 Vertragspartnern sind 27 als Energiestädte zertifiziert. Das ist auch einer der wichtigsten Kanäle für *MMU*, um Gemeinden zu akquirieren. Dadurch kann das Programm **externe Synergien** realisieren. Die Energiestädte sind organisatorisch vorbereitet und die verantwortlichen Personen sind oft bereits miteinander bekannt (S. 86). Zudem können Energiestädte mit der Teilnahme an *MMU* Punkte für das *Energiestadt*-Bewertungssystem sammeln (S. 89). Unternehmen profitierten wiederum von **internen Synergien** (S. 59). Einige Betriebe haben ohnehin Massnahmen im Mobilitätsbereich geplant und sind daher bereit, sich am Programm zu beteiligen. Vor allem in der Deutschschweiz befassten sich viele Unternehmen schon vor *MMU* mit Energieeffizienz (S. 60). Zentral dabei sind in der Regel **Schlüsselpersonen** im Unternehmensmanagement, die sich mit dem Programm identifizieren und es vorantreiben (S. 51).

Auch die **Beratenden** gelten als relevante Erfolgsfaktoren (S. 43). Sie bringen Erfahrung und Wissen aus dem Mobilitätsbereich mit sich und begleiten die Unternehmen. Besonders wichtig ist das Gespür für die Problemlage der Unternehmen. Beratende, die über dieses verfügen, konnten in der Regel grosse Erfolge verzeichnen in den von ihnen betreuten Betrieben.

In Tabelle 4 sind die Erfolgsfaktoren des Programms gemäss der Evaluation abgebildet.

Tab. 4: Erfolgsfaktoren MMU gemäss Evaluation

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Anreize	Bund bietet monetäre und symbolische Anreize
2	Beratende	Beratende haben Gespür für Problemlage
3	Föderalistische Konzeption	Gemeinden sprechen Unternehmen an
4	Kantonales Engagement	Kanton Tessin übernimmt Koordinator-Rolle
5	Problemdruck	Probleme mit der Verfügbarkeit von Parkplätzen bestehen
6	Schlüsselpersonen	Engagierte Personen verankern das Programm im Betrieb
7	Synergien (extern)	Bestehende Energiestadt-Kontakte erleichtern Akquisition
8	Synergien (intern)	Mobilitätsmassnahmen waren bereits geplant im Unternehmen
9	Prozesse	Kleine Unternehmen verfügen über unbürokratische Prozesse
10	Zielkommunikation	Ziele sind den Teilnehmenden bekannt
11	Zusammenarbeit	Kooperation zwischen Projekttragenden, Experten und Unternehmensleitung verläuft positiv

Quelle: Haefeli et al., 2013, S. 7-89

6.2.2 Misserfolgskfaktoren MMU (Evaluation)

Eines der grössten Probleme des Programms *MMU* besteht in der **Motivation** potenzieller Unternehmen (Haefeli et al., 2013, S. 8). Dafür gibt es verschiedene Gründe. Erstens wirkt der mit dem Programm verbundene Aufwand abschreckend (S. 46). Zweitens besteht in vielen Unternehmen kein Bedarf nach Mobilitätsmanagement, da einerseits der Problemdruck zu gering ist, um Massnahmen zu rechtfertigen und andererseits die Unternehmen nicht genug auf die Thematik sensibilisiert sind, um ihre Verantwortung zu erkennen bzw. wahrzunehmen (S. 78). Ein dritter Grund für mangelndes Interesse am Programm sind die fehlenden Schlüsselfiguren in der Unternehmensleitung. Gemäss den Projekttragenden hätte zudem die Programmleitung bei der Akquisition mehr Unterstützung leisten können (S. 48). Einige dieser Probleme hätten zumindest teilweise vermindert werden können, wenn mehr Ressourcen in die **Kommunikation** investiert worden wären (S. 11). Das wird als eine weitere Schwäche von *MMU* erkannt. Einerseits hätte

eine intensivere Kommunikation eine weitere Ausstrahlung in die Unternehmen erreichen können, andererseits wären so die Bedenken der Betriebe entkräftet worden (S. 79). Was ausserdem für Verwirrung bei den potenziellen Teilnehmenden sorgte, war die unübersichtliche Programmlandschaft (*MMU, Energiestadt*, kantonale/kommunale Programme, etc.). Das erhöhte die **Komplexität** entscheidend.

Der mit der **Administration** verbundene Aufwand gilt ebenfalls als Misserfolgswortfaktor (S. 8). Dieser sei besonders für die Unternehmen viel zu hoch (S. 46). Ein grosser Teil des administrativen Aufwands löst das Analyse- und Evaluationstool aus (S. 8). Vor allem die Nützlichkeit in Bezug auf die Zielüberprüfung hinterfragen dabei die Teilnehmenden. Daher beurteilten die meisten Programmakteure das **Reporting** als eine der grössten Schwächen von *MMU* (S. 85). Allgemein wurde auch die Ausrichtung auf die Interessen der Unternehmen als verbesserungswürdig wahrgenommen (S. 11). Das Programm behandle Bedürfnisse der privatwirtschaftlichen Akteure nicht vertieft genug. Zudem besteht eine grosse Lücke in der Begleitforschung des Programms. Folglich besteht bei der **Bedürfnisgerechtigkeit** klarer Handlungsbedarf.

Die Integration des Mobilitätsmanagements in den Managementsystemen der teilnehmenden Betriebe war ein grundlegendes Ziel von *MMU*. Dieses wurde nicht wie gewünscht erreicht (S. 11). Die **Verankerung** in bspw. den Zielen, Abläufen, Regelungen oder der Politik bedarf noch weiterer Förderung. Dazu fehlen jedoch auch gewisse **Hilfsmittel**. Wenn die Programmleitung z. B. Checklisten oder Formulare zur Verfügung stellte, empfanden die Unternehmensleitungen diese als nicht sehr hilfreich (S. 55). Ausserdem ist die Möglichkeit zum **Erfahrungsaustausch** in bestimmten Regionen unzureichend (S. 9). Die Teilnehmenden haben den Wunsch geäussert, vermehrt Plattformen zu diesem Zweck zu schaffen (S. 82). Diese wären vor allem für Gemeinden interessant (S. 91).

Auch die **Beratenden** sind Gegenstand der Kritik (S. 8). Zwar sind die Unternehmen und Gemeinden mit diesen grösstenteils zufrieden und werten diese auch als Erfolgsfaktor, dennoch fehlten gemäss Evaluation einigen der Beratenden gewisse betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Ohne solche ist es schwieriger, die Problemlage der Betriebe richtig einzuschätzen (S. 43).

Schlussendlich ist auch die **fehlende Relevanz** ein Faktor, der den Erfolg von *MMU* – gerade bei der Akquisition von Unternehmen – beeinträchtigte (S. 80). Mobilitätsmanagement ist kein Thema, welches die Politik prioritär behandelt und steht folglich auch in der Privatwirtschaft nicht an höchster Stelle.

In Tabelle 5 sind die Misserfolgskriterien des Programms *MMU* gemäss der Evaluation zusammengefasst.

Tab. 5: Misserfolgskriterien *MMU* gemäss Evaluation

Nr.	Misserfolgskriterium	Erläuterung
1	Administration	Administrativer Aufwand übersteigt Nutzen
2	Bedürfnisgerechtigkeit	Programm ist unzureichend auf Unternehmen ausgerichtet
3	Beratende	Beratenden fehlen betriebswirtschaftliche Kompetenzen
4	Erfahrungsaustausch	Möglichkeiten zum Austausch fehlen
5	Hilfsmittel	Hilfsmittel sind verbesserungswürdig
6	Kommunikation	Zu wenig Ressourcen werden für Kommunikation eingesetzt
7	Komplexität	Projekttragende sind teilweise überfordert
8	Motivation	Motivationsgründe für Teilnahme fehlen
9	Fehlende Relevanz	Thema ist auf politischer Ebene nicht relevant genug
10	Reporting	Nützlichkeit und Nutzerfreundlichkeit wird in Frage gestellt
11	Verankerung	Integration in Managementsystem gelingt noch zu wenig

Quelle: Haefeli et al., 2013, S. 8-91

6.3 Synthese Interview & Literatur *MMU*

Dieses Kapitel beschreibt den Vergleich der Auswertung des Interviews Nr. 1 aus Kapitel 6.1 und der Auswertung der Literatur aus vorangehendem Kapitel.

Mehrere Punkte sind sowohl im Interview als auch in der Evaluation als Erfolgsfaktor beschrieben. In beiden ist die Rede von monetären und symbolischen **Anreizen**, die *MMU* den Partizipierenden bietet. Auch die **föderalistische Konzeption** und das **kantonale Engagement** im Fall des Kantons Tessin gelten gemäss den Quellen als sinnvoll und positiv. Speziell mit letzterem in Verbindung steht der **Problemdruck**, ohne den die Motivation von Gemeinden und Unternehmen eine grosse Herausforderung darstellt. Genauso negativ wirkt sich die Abwesenheit von **Schlüsselpersonen** aus. **Synergien** kommen ebenso in beiden Auswertungsgegenständen vor. Diese betreffen sowohl die Teilnehmenden als auch das Programm an sich.

Unterschiede zwischen Literatur und Interview gibt es wenige. Frau Tschannen nennt die **Relevanz** des Themas Mobilitätsmanagement. Die Evaluation enthält weitere Erfolgsfaktoren, was nicht verwunderlich ist, da die Evaluation weit mehr Zeit und Finanzen in Anspruch nahm als das Interview. Die Literatur lobt das gute Gespür der **Beratenden** für die Problemlage. Auch die **Prozesse** kleiner Unternehmen werten die Autorinnen und Autoren der Evaluation hinsichtlich ihrer Flexibilität als Vorteil. Die **Zielkommunikation** gilt auch als Faktor, der sich auf den Erfolg von *MMU* auswirkt. Letztlich beschreibt die Evaluation auch die **Zusammenarbeit** zwischen den Akteuren als förderlichen Faktor.

Misserfolgsk Faktoren, die in der Literatur und dem Interview vorkommen, gibt es nur zwei. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass die Evaluation im Jahr 2013 nach Abschluss der ersten Programmphase veröffentlicht wurde. Das Interview hingegen fand anfangs 2016 statt und blickt folglich auf drei weitere Jahre des Programms *MMU* zurück. In beiden wird erwähnt, dass erstens die **Administration** und der damit verbundene Aufwand zu hoch seien. Zweitens stellt die **fehlende Relevanz** des Themas einen mangelnden Motivationsgrund dar. Die Relevanz wird zwar auch als Erfolgsfaktor bezeichnet, jedoch gibt es noch zu viele Gemeinden und Unternehmen, die Mobilitätsmanagement mit zu niedriger Priorität behandeln und gilt daher auch als Misserfolgskfaktor

Gemäss dem Interview sind es in erster Linie externe Faktoren, die sich negativ auf *MMU* auswirken. Oft rechnen die Gemeinden für das Mobilitätsmanagement keinen **Finanzaufwand** ein und sind weniger motiviert, sich darin zu engagieren. Auch die steigenden **Finanzlasten** sind gemäss Interview einem Zugewinn neuer Gemeinden abkömmlich. Schlussendlich fehlt es auch an Verbindlichkeit. Die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** bringen keine Anreize, um in Mobilitätsmanagement zu investieren. Diese vier Faktoren lassen sich auch unter dem Punkt **Motivation**, der in der Evaluationsauswertung eruiert wurde, zusammenfassen; den Gemeinden und Unternehmen fehlt es an Motivationsgründen.

Die Literatur bietet einige weitere Misserfolgskfaktoren, die vermehrt programminternen Ursprung haben. Z. B. beschreibt sie das Programm als nicht **bedürfnisgerecht**. Die Ausrichtung auf die Unternehmen ist mangelhaft. Damit verbunden sind **Hilfsmittel** und das **Reporting**. Dazu kommen **Beratende**, die zwar über vertiefte Fachkenntnisse verfügen, jedoch einen Mangel an betriebswirtschaftlichen Kompetenzen aufweisen. Der **Erfahrungsaustausch** wird ausserdem als ungenügend gewertet und die **Komplexität** als zu hoch. Gemäss Literatur sollten mehr Ressourcen in die **Kommunikation** investiert werden. Letztlich erfolgte auch die **Verankerung** des Mobilitätsmanagements in die Managementsysteme der Unternehmen ungenügend.

7 Auswertung FuVeMo Burgdorf

Dieses Kapitel befasst sich mit den Interviews bzw. der Literatur sowie den genannten Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren zum Programm *FuVeMo Burgdorf*.

7.1 Auswertung Interview FuVeMo Burgdorf (Interview)

In den folgenden Unterkapiteln sind die Ergebnisse aus der Analyse des Interviews Nr. 2 mit Herr Peter Hänsenberger zum Programm *FuVeMo Burgdorf* dargestellt.

7.1.1 Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf (Interview)

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von *FuVeMo Burgdorf* war gemäss Herr Peter Hänsenberger die enge **Vernetzung** zwischen den verschiedenen Akteuren (Interview 2, 8. April 2016, Z. 31-37). Sowohl Personen aus dem lokalen Gewerbe als auch aus den Medien (Z. 215-217) und der Politik (Z. 87) waren in der Programmkommission tätig. Das erleichterte das Überzeugen der relevanten Anspruchsgruppen. Möglich machten das gewisse **Schlüsselpersonen**. So vertrat bspw. der Präsident des Bahnhofquartiers, der gleichzeitig auch ein lokaler Unternehmer war, die Anliegen von *FuVeMo Burgdorf* im Privatsektor (Z. 31-37). Allfällige Einsprachen wurden so vorneweg beseitigt. Auch der **politische Wille** lässt sich als Erfolg bezeichnen. Die eher unerwartete Unterstützung von Seiten eines SVP-Parlamentariers begünstigte Projekte wie bspw. die Begegnungszone (Z. 111-116). Wodurch sich die Programmkommission ausserdem auszeichnete, war die **Teamdynamik** innerhalb der Programmleitung (Z. 96-100). Entscheidend trugen Exkursionen und Besuche von anderen Städten und Projekten dazu bei.

Die Möglichkeit, die **Prozesse** unbürokratisch abzuwickeln, bezeichnet Herr Hänsenberger ebenfalls als wichtigen Faktor (Z. 45-50). Die unkomplizierten Abläufe ermöglichten das Umgehen von bürokratischen Hürden. Wichtig dafür war die Konzeption als Modellstadt. Burgdorf diente als eine Art Versuchslabor (Z. 54-57). So waren die optimalen Rahmenbedingungen für **Innovationen** gegeben, wie bspw. die Begegnungszone eine war.

Was zur Akzeptanz des Programms beitrug, war auch der bestehende **Problemdruck** in Burgdorf (Z. 285-296). An einigen Stellen war die Verkehrsinfrastruktur überlastet. Das überzeugte verschiedene Anspruchsgruppen von der Sinnhaftigkeit von *FuVeMo Burgdorf*. Bei anderen Projekten wiederum erwies sich der Widerstand aus der Bevölkerung stärker als erwartet (Z. 162-171). Infolgedessen hat die Programmleitung für diese Projekte von top-down-Prozessen zu einer bottom-up-Strategie gewechselt. Die Anwohner erhielten damit die Möglichkeit, die Projekte aus Eigeninitiative heraus zu lancieren, anstatt sich von der Gemeinde diktieren zu lassen. Diese **Partizipation** war ein Erfolg.

Vorteilhaft für *FuVeMo Burgdorf* waren auch **interne Synergien**. Zu Beginn des Programms hat Burgdorf gleichzeitig den Richtplan Stadtentwicklung erstellt (Z. 19-24). So wurde das Thema Langsamverkehr direkt in die strategische Planung der Gemeinde integriert. Wenig später boten sich auch Zielkongruenzen mit dem Programm *Energiestadt* (Z. 131-137). Diese **externen Synergien** trugen dazu bei, dass Burgdorf im Punktesystem von *Energiestadt* bereits einige Kriterien erfüllte. Ebenfalls dienlich waren die *Agglomerationsprogramme* des Bundes (Z. 194-197). Durch deren finanzielle Unterstützung konnten kostenintensive Massnahmen relativ günstig umgesetzt werden.

In Tabelle 6 sind die Erfolgsfaktoren von *FuVeMo Burgdorf* zusammengefasst.

Tab. 6: Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Interview Nr. 2

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Innovation	Laborartige Rahmenbedingungen ermöglichten Innovationen
2	Prozesse	Unbürokratisches Handeln war möglich
3	Partizipation	Bevölkerung konnte sich an Teilprozessen beteiligen
4	Politischer Wille	Unübliche politische Koalitionen unterstützen das Programm
5	Problemdruck	Probleme in der Verkehrs- und Umweltsituation bestanden
6	Schlüsselpersonen	Einzelne Personen trieben das Programm voran
7	Synergien (intern)	Richtplan Stadtentwicklung wurde gleichzeitig hochgefahren
8	Synergien (extern)	Ziele waren konform mit Energiestadt und Aggloprogrammen
9	Teamdynamik	Exkursionen und Besichtigungen förderten das Arbeitsklima
10	Vernetzung	Kontakte zu Gewerbe, Medien und Politik waren vorhanden

Quelle: Interview 2, 8. April 2016, Z. 19-296

7.1.2 Misserfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf (Interview)

Was Peter Hänsenberger stark kritisiert, ist die Länge des Programms (Z. 224-226). Zehn Jahre für ein Pilotprogramm seien zu lange. Über die Dauer machte sich eine **Müdigkeit** in der Programmkommission breit (Z. 125). Ebenfalls erfolgsmindernd auf das Programm wirkten **personelle Wechsel** in der Kommission (Z. 234-237). Die häufig wechselnden Ansprechpersonen erschwerten die Zusammenarbeit. Gerade wenn Schlüsselpersonen, die das Programm entscheidend vorantrieben, austraten, hatte das sehr ungünstige Folgen, denn den Nachfolgenden mangelte es oft an **Identifikation** mit dem Programm (Z. 39-42). Folglich legten sie nicht dasselbe

Engagement wie ihre Vorgängerinnen und Vorgänger an den Tag. Zur Ermüdung in der Programmkommission in der Phase 2 trug auch die Abwesenheit von **Vorzeigeprojekten**, wie die Begegnungszone eines war, bei (Z. 125-129). Um die Beteiligten motiviert zu halten, müssen gut wahrnehmbare Projekte mit innovativem Charakter realisiert werden.

Einige Projekte sahen sich mit starkem **Widerstand** seitens verschiedener Akteure konfrontiert (Z. 139-144). Ein Vorhaben betraf z. B. die Signalisation von Kantonsstrassen. Dieses scheiterte am Kanton, der sich weigerte, die Veränderungen zuzulassen. Auch die Bevölkerung liess teilweise Ablehnung verzeichnen (Z. 159-162). Diese konnte schlussendlich doch noch überwunden werden durch den Einbezug der Anwohnerinnen und Anwohner in das Projekt.

Ein Faktor, der zwar nicht direkt ein Misserfolg ist, aber dennoch verhinderte, dass die Erfolge durch Zahlen belegt werden konnten, war die **Erfolgsmessung** (Z. 204-207). Zu Beginn des Programms fand keine Ausgangsevaluation statt. Dadurch fehlte es an Möglichkeiten, die Wirkung von *FuVeMo Burgdorf* aufzuzeigen.

In Tabelle 7 sind die soeben aufgezählten Misserfolgskfaktoren des Programms *FuVeMo Burgdorf* zusammengefasst.

Tab. 7: Misserfolgskfaktoren *FuVeMo Burgdorf* gemäss Interview Nr. 2

Nr.	Misserfolgskfaktor	Erläuterung
1	Erfolgsmessung	Keine Ausgangsevaluation wurde gemacht
2	Identifikation	Internen Akteuren mangelte es an Überzeugung
3	Müdigkeit	Dynamik in Programmkommission nahm ab
4	Personelle Wechsel	Schlüsselpersonen fehlten in Phase 2
5	Vorzeigeprojekte	Vorzeigeprojekte fehlten in Phase 2
6	Widerstände	Kanton und Bevölkerung stellten sich gegen Projekte

Quelle: Interview 2, 8. April 2016, Z. 39-237

7.2 Auswertung Evaluation *FuVeMo Burgdorf*

Im folgenden Kapitel sind Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des Programms *FuVeMo Burgdorf* gemäss der Abschlussberichte zusammengefasst.

7.2.1 Erfolgsfaktoren *FuVeMo Burgdorf* (Evaluation)

Das Programm *FuVeMo Burgdorf* beinhaltet einen breiten **Massnahmenmix** (Frick et al., 2006, S. 26). Die diversen Projekte sprachen verschiedenste Zielgruppen an. Das trug zur Legitimation

des Programms bei. Diese **Akzeptanz** war vor allem bei den wirtschaftlichen Akteuren von wesentlicher Bedeutung (S. 27). Wären Gewerbe und Detailhandel nicht von den Projekten überzeugt gewesen, hätte mit starkem Widerstand aus dieser Richtung gerechnet werden müssen. Zentrale Überzeugungsarbeit hierfür leisteten die **Schlüsselpersonen**. Sie stellten die Verknüpfung mit den lokalen Interessengruppen sicher (S. 30). Auch die Kreativität und der Wille jener Einzelpersonen waren entscheidend für die Prozessdynamik in der ersten Phase. Hand in Hand mit den Schlüsselfiguren ging die **Vernetzung**. So verfügten bspw. einzelne Mitglieder der Programmleitung über enge Verbindungen zum Gewerbe. Ebenso lief der Informationsfluss zu den Verbänden über individuelle Kontakte. Durch den Einbezug von Gemeinderäten in die Programmleitung war *FuVeMo Burgdorf* ausserdem auf politischer Ebene vertreten. Des Weiteren entscheidend war die Baudirektion, welche verschiedene Personen für die Programmleitung stellte. Von daher existierten starke Verbindungen zu den Verwaltungseinheiten (Sozial-, Polizei-, Bildungsdirektion, etc.). Kontakte zur Bundesebene bestanden durch einen Projektbegleiter des Kantons Bern (S. 29). Dieser bildete die Schnittstelle zwischen Gemeinde und Bund. Der **politische Wille** zählte ebenfalls zu den Faktoren, die *FuVeMo Burgdorf* vorantrieben (S. 57). Durch die Gewinnung eines SVP-Politikers für das Programm konnte zudem eine unübliche Koalition zwischen autofreundlichen und -kritischen Akteuren geschaffen werden (S. 82).

Die **Prozesse** wurden im Allgemeinen als effizient empfunden (S. 27). Die Aufteilung der Programmleitung in Geschäftsleitung und Projektkommission schuf unbürokratische Abläufe und Strukturen. Das garantierte den Entscheidungstragenden den erforderlichen Spielraum. Wie die Organisation gilt auch der Ressourceneinsatz als effizient (S. 28). Vor allem dadurch, dass auf kostenintensive infrastrukturelle Baumassnahmen verzichtet wurde, war die finanzielle **Mittel-effizienz** gewährleistet.

Der Erfolg lässt sich teilweise auch den realisierten **Synergien** zusprechen (S. 82). Lokal profitierten verschiedene Projekte im Mobilitätsbereich voneinander. Auf nationaler Ebene unterstützte das BFE über *EnergieSchweiz für Gemeinden* das Programm (S. 29). Das schuf Zielkongruenzen mit anderen Programmen, wie z. B. *Energiestadt*. Das zeigte sich bspw. an den Erfahrungsaustausch-Veranstaltungen mit anderen Energiestädten, an denen Burgdorf teilnahm.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war die **Information** nach aussen. Burgdorf kommunizierte die gemachten Erfahrungen auf nationaler Ebene (S. 88). Infolgedessen wurde Burgdorf von Besucherdelegationen aus diversen anderen Schweizer Gemeinden besucht. Das schuf einerseits Kontakte,

andererseits trug es zur Multiplikationswirkung des gesamten Programmes bei. Durch die erfolgreiche Kommunikation sicherte Burgdorf sich den Vorzeigecharakter im Mobilitätsbereich, den es auf andere Gemeinden ausstrahlt (S. 29).

Was Burgdorf zudem als bestens geeignete Stadt für ein Modellvorhaben wie *FuVeMo Burgdorf* auszeichnete, war der Pioniergeist der Einwohnerschaft Burgdorfs (S. 88). Wäre der **Innovationswille** der Bevölkerung nicht vorhanden gewesen, hätte das das Erfolgsempfinden stark eingeschränkt. Dieser Wille entsprang sicherlich auch dem **Problemdruck** (S. 57). Vor dem Programm nahm die Bevölkerung die verkehrliche und umweltbezogene Situation als ungünstig bzw. verbesserungsbedürftig wahr. Als erfolgsfördernd gilt auch die **Sichtbarkeit** der Projekte (S. 88). Die Begegnungszone bspw. zog offensichtliche verkehrstechnische Veränderungen mit sich. Das verstärkte das Gefühl, dass das Programm nachhaltige Erfolge erzielte.

In Tabelle 8 sind die Erfolgsfaktoren gemäss der Evaluation zusammengefasst.

Tab. 8: Erfolgsfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Evaluation

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Akzeptanz	Programm war in Bevölkerung und Wirtschaft legitimiert
2	Information	Programm erzielte Multiplikation durch Kommunikation
3	Innovationswille	Bereitschaft zu neuartigen Projekten war vorhanden
4	Massnahmenmix	Projekte adressierten verschiedene Zielgruppen
5	Mittelleffizienz	Auf kostenintensive Baumassnahmen wurde verzichtet
6	Prozesse	Unbürokratisches Handeln war möglich
7	Politischer Wille	Unübliche politische Koalitionen unterstützen das Programm
8	Problemdruck	Probleme in der Verkehrs- und Umweltsituation bestanden
9	Schlüsselpersonen	Einzelne Personen trieben das Programm voran
10	Sichtbarkeit	Projekte hatten gut wahrnehmbare Auswirkungen
11	Synergien	Zielkongruenzen mit Programmen und Projekten bestanden
12	Vernetzung	Kontakte zu Gewerbe, Medien und Politik waren vorhanden

Quelle: Frick et al., 2006, S. 26-88

7.2.2 Misserfolgskriterien FuVeMo Burgdorf (Evaluation)

Faktoren, die den Erfolg des Programms *FuVeMo Burgdorf* schmälerten – oder in gewissen Teilbereichen sogar verhinderten – machten sich vor allem in der Übergangsphase in der Mitte des Programms bemerkbar und zogen sich durch die gesamte zweite Programmphase hindurch (Frick et al., 2006, S. 79). Grund dafür liegt unter anderem bei den **personellen Wechseln** (S. 27). Einige der Schlüsselpersonen, denen sich zu einem grossen Teil der Erfolg der ersten Phase zusprechen lässt, verliessen das Programm. Mit diesen Personen ging auch teilweise die Vernetzung mit wirtschaftlichen Anspruchsgruppen verloren (S. 30). Die Personalfluktuations im Programmteam bewirkte ebenso eine zunehmende **Müdigkeit** in der Projektkommission (S. 28). Vor allem bei Verbands- und Wirtschaftsvertretenden war eine abnehmende Dynamik spürbar. Zudem fand 2004 ein Regierungswechsel in Burgdorf statt, mit dem die Akzeptanz auf politischer Ebene abnahm. Die neue **politische Situation** widmete sich Grundsatzdiskussionen über die Sinnhaftigkeit des Programms, anstatt sich auf die konkreten Massnahmen zu konzentrieren. Aus den beschriebenen Entwicklungen hinaus fiel auch die interne **Identifikation** mit dem Programm zunehmend geringer aus (S. 82). Die daraus resultierende Prozessträgheit und reduzierte Dynamik konnten weder interne noch externe Akteure kompensieren. Auch fehlten **Vorzeigeprojekte** in der zweiten Phase (wie z. B. die Bewegungszone in Phase 1) (S. 27). Das führte auch dazu, dass die **Wahrnehmung** des Programms als Ganzes nicht wie erwünscht stattfand (S. 31). Einige Projekte waren in der Bevölkerung weitgehend unbekannt, während andere Projekte, die nicht *FuVeMo Burgdorf* entsprangen, mit diesem in Verbindung gebracht wurden (S. 40). Das hatte wiederum negative Auswirkungen auf das Image des Programms. Auch **Fehlschläge** einzelner Massnahmen zogen den Ruf des Programms in Mitleidenschaft (S. 88). Generell lässt sich sagen, dass viele der Probleme, mit denen sich *FuVeMo Burgdorf* konfrontiert sah, durch die **Programmdauer** von zehn Jahren hervorgerufen wurden (S. 89).

Der Übergang von Phase eins zu Phase zwei hätte durch stärkere Unterstützung externer Akteure zumindest ansatzweise abgefedert werden können (S. 29). Dieses **Engagement** blieb allerdings aus. Das BFE hätte sich bspw. stärker in der Übergangsphase einbringen können. Auch die Verkehrsverbände beteiligten sich immer weniger am Programm. Von wiederum anderen Akteuren fehlte von Anfang an die Unterstützung. Das ASTRA bspw. sprach sich bereits zu Beginn gegen *FuVeMo Burgdorf* aus und konnte erst im Laufe des Programms aus der Rolle der Opposition gedrängt werden. Unterstützung durch die (während *FuVeMo Burgdorf* gegründete) Abteilung Langsamverkehr des ASTRA blieb jedoch weiterhin aus.

Ein weiterer Faktor, aufgrund dessen der Erfolg des Programms in Frage gestellt wird, ist die **Erfolgsmessung** (S. 26). Für die Beurteilung der quantitativen Ziele fehlten statistische Daten und Begleitforschung. Daher sind heute nur beschränkt Aussagen zur Wirkung möglich. Zudem stand Burgdorf mit dem Pilotprogramm alleine da (S. 82). Wären weitere Städte oder Gemeinde aus der Region an *FuVeMo Burgdorf* beteiligt gewesen, hätten sich bessere Vergleichs- und Erfahrungsaustauschmöglichkeiten geboten.

In Tabelle 9 findet sich eine Zusammenfassung der aufgezählten Misserfolgskfaktoren.

Tab. 9: Misserfolgskfaktoren FuVeMo Burgdorf gemäss Evaluation

Nr.	Misserfolgskfaktor	Erläuterung
1	Programmdauer	Tatendrang nahm über die Dauer ab
2	Engagement	Akteure waren nicht genug engagiert
3	Erfolgsmessung	Begleitforschung und Vergleichsmöglichkeiten fehlten
4	Identifikation	Internen Akteuren mangelte es an Überzeugung
5	Fehlschläge	Einzelne Projekte sind fehlgeschlagen
6	Müdigkeit	Dynamik in Programmkommission nahm ab
7	Personelle Wechsel	Schlüsselpersonen fehlten in Phase 2
8	Politische Situation	Rückhalt durch neue Regierung fehlte
9	Vorzeigeprojekte	Vorzeigeprojekte fehlten in Phase 2
10	Wahrnehmung	Projekte wurden nur ungenügend wahrgenommen

Quelle: Frick et al., 2006, S. 26-89

7.3 Synthese Interview & Literatur FuVeMo Burgdorf

Dieses Kapitel fasst die Auswertung des Interviews Nr. 2 aus Kapitel 2.1 und die Auswertung der Literatur aus vorangehendem Kapitel zusammen.

Die Literatur und das Interview weisen einige gemeinsame Erfolgsfaktoren auf. Die laborartige Konzeption als Modellstadt ermöglichte bspw. unkomplizierte **Prozesse**. Wichtig dafür war der durch effiziente Koalitionen hervorgerufene **politische Wille**. Auch die **Schlüsselpersonen** stellten einen zentralen Erfolgsfaktor dar, der in beiden Quellen Beachtung findet, genauso wie die durch die Kontakte realisierte **Vernetzung**. Weiter trug auch der **Problemdruck** zur Akzeptanz

bei. Begünstigend wirkten sich auch die mehrfach genannten **Synergien** aus, die einen positiven Effekt auf das Programm ausübten.

Herr Hänsenberger beschrieb im Interview drei weitere Faktoren, die der Literatur nicht direkt zu entnehmen sind. Das Konzept Modellstadt steigerte die Fähigkeit zur **Innovation**. Die **Partizipation** durch die Bevölkerung bei bestimmten Prozessen bewährte sich ebenfalls. Nicht zuletzt förderte auch die **Teamdynamik** innerhalb der Programmleitung einen erfolgreichen Ablauf des Programms in der ersten Phase.

Die Berichte zu *FuVeMo Burgdorf* beschreiben weitere Erfolgsfaktoren. Die bereits im Interview angetönte **Akzeptanz** in der Bevölkerung und der damit verbundene **Innovationswille**, die erfolgreiche Verbreitung von **Informationen** zum Programm und auch die gute **Sichtbarkeit** von Massnahmen wie bspw. der Begegnungszone sind solche Faktoren. Mit dem Ressourceneinsatz wird zudem eine **Mittelleffizienz** verbunden. Letztlich waren auch der **Massnahmenmix** und damit die Ansprache heterogener Zielgruppen erfolgreich.

Bei den Misserfolgsk Faktoren zeigt sich eine noch stärkere Übereinstimmung zwischen Literatur und Evaluation. Beide kritisieren stark die zweite Programmphase. **Personelle Wechsel** in der Projektkommission sowie der **Politik** und die damit verbundene mangelnde **Identifikation** mit dem Programm bzw. das mangelnde **Engagement** von einzelnen Personen schadete *FuVeMo Burgdorf*. Diese Faktoren hängen mit der **Müdigkeit**, hervorgerufen durch die **Programmdauer**, zusammen, die sowohl im Interview als auch in der Literatur als eines der grössten Mankos beschrieben wird. Es fehlten zudem **Vorzeigeprojekte** in der zweiten Phase, die in der ersten Phase als durchwegs positiv wahrgenommen wurden. Den Projekten, die durchgeführt wurden, fehlte es an Sichtbarkeit. Die **Wahrnehmung** bei der Bevölkerung war minimal. Ferner fehlte es an einer Ausgangsevaluation, was die **Erfolgsmessung** erschwerte.

Der einzige Punkt, der im Interview, nicht aber in der Literatur, erwähnt ist, sind die **Widerstände** durch Kanton und Bevölkerung. Vermutlich da vor allem letztere Anspruchsgruppe sich dennoch durch eine Anpassung der strategischen Herangehensweise überzeugen liess.

Die Abschlussberichte verweisen auf einen weiteren Misserfolgskfaktor. Nebst fehlenden Vorzeigeprojekten waren auch einzelne **Fehlschläge** dem Image von *FuVeMo Burgdorf* abträglich.

8 Auswertung Energiestadt

In diesem Kapitel sind die genannten Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren des Programms *Energiestadt* anhand der Interviews und der Literatur zusammengefasst.

8.1 Auswertung Interviews Energiestadt

In den folgenden zwei Unterkapiteln sind die Ergebnisse aus der Analyse der Interviews Nr. 1, 3 und 4 mit Frau Monika Tschannen, Herr Kurt Marti und Herr Rudolf Baumann-Hauser zum Programm *Energiestadt* dargestellt.

8.1.1 Erfolgsfaktoren Energiestadt (Interviews)

Das Programm *Energiestadt* konnte seit seiner Entstehung einen enormen Multiplikationseffekt erzielen. Nach wie vor verzeichnet *Energiestadt* jährlich eine Zunahme an teilnehmenden Gemeinden. Einer der Gründe, wieso dieser Trend anhält, liegt in der inzwischen relativ breiten **Bekanntheit** von *Energiestadt*. Es kommt vor, dass die Programmleitung nicht auf Gemeinden zugehen muss, um sie für eine Teilnahme zu gewinnen. Bereits mehrmals war es der Fall, dass die Einleitung des Zertifizierungsprozesses aus Eigeninitiative durch eine Gemeinde erfolgte (Interview 3, 25. April 2016, Z. 137-141). Bekanntheit allein reicht jedoch nicht aus, um den Erfolg von *Energiestadt* zu erklären. Auch die **Relevanz** der Energiethematik ist zentral (Z. 54-56). Gemäss Kurt Marti wird von den Gemeinden erwartet, in Energiefragen eine Vorbildfunktion gegenüber der Bevölkerung wahrzunehmen. Auch Monika Tschannen stimmt dem zu. Ein effizienter Umgang mit Ressourcen werde in Zukunft noch weiter an Wichtigkeit zunehmen (Interview 1, 29. März 2016, Z. 267-268). Schlussendlich braucht es jedoch auch **Schlüsselpersonen** in den Gemeinden, die von der Relevanz dieser Thematik überzeugt sind und sich dazu bereit erklären, sich für eine Teilnahme am Programm zu engagieren (Interview 4, 29. April 2016, Z. 63-66). Fehlen solche Personen in einer Gemeinde, dürfte es *Energiestadt* schwer fallen, diese zu motivieren.

Als bedeutendes Argument für die Weiterführung von *Energiestadt* wird auch die **Unterstützung des BFE** bezeichnet (Interview 3, 25. April 2016, Z. 95-97). Das BFE zieht *Energiestadt* aufgrund dessen Erfolgs anderen Programmen vor und fördert dieses Programm intensiver. *EnergieSchweiz* bietet indes weitere Unterstützung. Sie gewähren z. B. den Energiestadtberaterinnen und -beratern Ausbildungsbeiträge. Den Teilnehmenden stellen sie zudem Hilfsmittel und Instrumente zur Verfügung (Interview 4, 29. April 2016, Z. 44-49). Das erfordert ein gewisses Mass an **Ressourcen**, über welche *Energiestadt* dank des Trägervereins und dessen Mitgliedern verfügt.

Eine Stärke von *Energiestadt* sind die zuvor erwähnten **Hilfsmittel**, die das Programm den Gemeinden zur Verfügung stellt (Interview 4, 29. April 2016, Z. 84-90). Eine teilnehmende Gemeinde hat Zugriff auf eine umfassende Datenbank, technische Unterlagen, usw. Der **Erfah-**

rungsaustausch zwischen den Gemeinden bildet ebenfalls ein wichtiges Instrument von *Energiestadt* (Interview 3, 25. April 2016, Z. 324-327). Die Gemeinden unterstützen sich gegenseitig, indem sie gemachte Erfahrungen teilen (Z. 65-68). Dieser Netzwerkgedanke wird durch die **Beraternden** verstärkt (Interview 4, 29. April 2016, Z. 101-108). Die Leistungen der Beraterinnen und Berater werden nebst anderem deshalb als essenzieller Bestandteil angesehen. Sie bilden durch ihre Erfahrungen und ihr Know-How eine „Drehscheibe für die Informationen“ (Z. 110-129). Die Beraternden tragen auch dazu bei, dass den Gemeinden **individuelle Lösungen** für ihre Probleme geboten werden (Z. 34-39). *Energiestadt*-Projekte sind dadurch optimal auf die Bedürfnisse der Gemeinden zugeschnitten. Gemäss Herr Rudolf Baumann-Hauser liegt in diesen massgeschneiderten Lösungen einer der grossen Erfolge von *Energiestadt*. Das Programm lässt sich sowohl auf Kleingemeinden anwenden als auch auf Grossstädte (Z. 139-141). Neben individuellen Lösungsansätzen bietet *Energiestadt* den Gemeinden zudem ein bestimmtes Mass an **Flexibilität** (Interview 3, 25. April 2016, Z. 297-301). Bspw. kann eine Gemeinde den Zertifizierungsprozess um ein Jahr aufschieben, sollten sich ungünstige Terminkollisionen mit anderen anstehenden Aufgaben erweisen. Auch den Energiestadtberater bzw. die Energiestadtberaterin können die Gemeinden selbst wählen (Interview 4, 29. April 2016, Z. Z. 189-190).

Energiestadt fördert ausserdem das Denken in übergreifenden Systemen (Interview 1, 29. März 2016, Z. 155-158). Es hat sich gezeigt, dass eine Gemeinde durch eine Teilnahme an diesem Programm erstens die Prozesse optimiert, zweitens die Kooperation mit Bund, Kanton und anderen Gemeinden verstärkt praktiziert und dass sie drittens Synergien besser erkennt und nutzt. Diese **Effizienz** der teilnehmenden Gemeinden überträgt sich wiederum auf das Programm selbst. Die Nutzung von **Synergien** kann in mehrfacher Hinsicht umgesetzt werden. Einerseits lassen sich interne Effekte erzielen, wenn die Gemeinde z. B. Projekte unter *Energiestadt* realisiert, die ohnehin geplant waren. So kann sie einiges an Kosten sparen (Interview 3, 25. April 2016, Z. 175-185). Andererseits bieten sich Zielkongruenzen mit verschiedenen anderen Programmen von *EnergieSchweiz* an, wie bspw. *Energieversorgungsunternehmen* oder *MMU* (Interview 4, 29. April 2016, Z. 195-204).

Nach Frau Monika Tschannen trägt auch die **Sachbezogenheit** von *Energiestadt* entscheidend zu dessen Erfolg bei (Interview 1, 29. März 2016, Z. 189-191). *Energiestadt* sei kein politisches Programm. Diese Neutralität erleichtert die Argumentation für das Programm und bietet weniger Angriffsfläche. Ein weiteres Argument stellt die **Wertschöpfung** dar (Z. 158-164). Diese bleibt durch Investitionen in lokale Firmen, die infolge von *Energiestadt*-Projekten getätigt werden, in der Region.

In Tabelle 10 sind die Erfolgsfaktoren des Programms *Energiestadt* gemäss den Interviews aufgelistet.

Tab. 10: Erfolgsfaktoren Energiestadt gemäss Interviews

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Bekanntheit	Gemeinden nehmen aus Eigeninitiative an Energiestadt teil
2	Beratende	Aktive Beratende fördern Innovationen
3	Effizienz	Energiestadt fördert Effizienz durch übergreifendes Denken
4	Erfahrungsaustausch	Angebot zum Erfahrungsaustausch ist vorhanden
5	Flexibilität	Energiestadt bietet den Gemeinden Flexibilität
6	Hilfsmittel	Energiestadt bietet Instrumente und Hilfsmittel
7	Individuelle Lösungen	Energiestadt bietet massgeschneiderte Lösungen
8	Relevanz	Energiethematik nimmt an Wichtigkeit zu
9	Ressourcen	Energiestadt verfügt über genügend Ressourcen
10	Sachbezogenheit	Energiestadt ist kein politisches Programm
11	Schlüsselpersonen	Personen in Gemeinde treiben Programm voran
12	Synergien (extern)	Synergien mit anderen Programmen lassen sich realisieren
13	Synergien (intern)	Ohnehin geplante Massnahmen werden günstiger
14	Unterstützung BFE	BFE fördert Energiestadt
15	Wertschöpfung	Wertschöpfung bleibt in der Region

Quelle: Interview 1, 29. März 2016, Z. 155-268
 Interview 3, 25. April 2016, Z. 54-327
 Interview 4, 29. April 2016, Z. 44-204

8.1.2 Misserfolgsfaktoren Energiestadt (Interviews)

Was die Interviewten als Erschwernis bei der Gewinnung neuer Teilnehmenden sehen, ist die zunehmende Aufgabenverschiebung zu Lasten der Gemeinden und damit verbunden die steigenden **Finanzlasten** (Interview 1, 29. März 2016, Z. 193-197; Interview 3, 29. April 2016, Z. 174-175). Auch auf Seite von *Energiestadt* sind die Sparprogramme des Bundes spürbar (Interview 4, 25. April 2016, Z. 285-290). Teilweise fehlen **Ressourcen**, mit denen Prozesse sich beschleunigen lassen.

nigen liessen. Zudem bewirken die sich verändernden **Rahmenbedingungen** einen Mehraufwand (Z. 145-160). Aufgrund des technischen Fortschritts in der Stromwirtschaft, der Energiepolitik und neuen Herausforderungen, muss das Programm die Instrumente stets überarbeiten und an die neuen Umstände anpassen. Die andere Konsequenz dieser veränderten Situation zeigt sich in den häufigen **Katalogänderungen** der *Energiestadt*-Massnahmen (Interview 3, 25. April 2016, Z. 207-219). Sowohl die Gemeinden als auch die Beratenden nehmen das als ein Ärgernis wahr. Die Änderungen erschweren sowohl die Messung der Fortschritte einer Gemeinde als auch die Bewertung.

Personelle Wechsel in den Gemeinden können ebenfalls einen Misserfolgswfaktor darstellen (Interview 3, 25. April 2016, Z. 50-53). Einerseits geht wichtiges Know-How verloren, andererseits ist der Nachfolger bzw. die Nachfolgerin u. U. weniger engagiert.

Letztlich wird die stärkere **Einmischung des BFE** in das Programm *Energiestadt* nicht nur als positiv empfunden (Interview 3, 25. April 2016, Z. 97-99). Durch den Erfolg des Programms steigt auch das Bedürfnis des BFE, klarer mit *Energiestadt* assoziiert zu werden (Z. 127-131). *Energiestadt* büsst so einen Teil seiner Flexibilität ein.

In Tabelle 11 sind die beschriebenen Misserfolgswfaktoren nochmals aufgeführt.

Tab. 11: **Misserfolgswfaktoren Energiestadt gemäss Interviews**

Nr.	Erfolgswfaktor	Erläuterung
1	Einmischung des BFE	BFE will mehr Einfluss nehmen auf das Programm
2	Fehlende Ressourcen	Prozesse benötigen mehr Ressourcen
3	Finanzlasten	Gemeinden leiden unter steigenden Aufgaben und Finanzlasten
4	Katalogänderungen	Mehraufwand durch Katalogänderungen verärgert Akteure
5	Personelle Wechsel	Know-How und Engagement geht durch Wechsel verloren
6	Rahmenbedingungen	Mehraufwand entsteht durch veränderte Rahmenbedingungen

Quelle: Interview 1, 29. März 2016, Z. 193-197
 Interview 3, 25. April 2016, Z. 50-219
 Interview 4, 29. April 2016, Z. 145-290

8.2 Auswertung Evaluation Energiestadt

Die evaluative Literatur zum Programm *Energiestadt* eignet sich, wie bereits beschrieben, nur ungenügend für eine Analyse der Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren. Dennoch wird in den folgenden zwei Unterkapiteln ein kurzer Überblick über die daraus gewonnenen Erkenntnisse gegeben.

8.2.1 Erfolgsfaktoren Energiestadt (Evaluation)

Beim Programm *Energiestadt* hat sich gezeigt, dass die enge Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Wirtschaft durchwegs positive Effekte mit sich bringt (Vatter et al., 2011, S. 103). Solche Kooperationen erhöhen die **Akzeptanz** bei den Anspruchsgruppen. Auch die **Beratenden**, welche die Gemeinden beim Zertifizierungsprozess unterstützen, werden im Allgemeinen als sehr positiv wahrgenommen (S. 50). Sie bieten den Teilnehmenden eine individuelle und zielführende Wegleitung (S. 60).

Im Jahr 2015 führte *Energiestadt* vier Anlässe für Gemeinden durch, welche den **Erfahrungsaustausch** zwischen den Teilnehmenden fördern sollen (ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 10). Der so stattfindende Know-How-Transfer trägt zum Erfolg von *Energiestadt* bei. Nicht zuletzt ergibt sich durch *Energiestadt* auch die Möglichkeit, Angebote mit dem Kanton zu verknüpfen und so vermehrt **Synergien** zu realisieren (S. 14).

Die Erfolgsfaktoren sind in Tabelle 12 dargestellt.

Tab. 12: Erfolgsfaktoren Energiestadt gemäss Evaluation

Nr.	Erfolgsfaktor	Erläuterung
1	Akzeptanz	Kooperation mit Wirtschaftsakteuren erhöht Akzeptanz
2	Beratende	Gemeinden erhalten durch Beratende wichtige Unterstützung
3	Erfahrungsaustausch	Angebot zum Erfahrungsaustausch ist vorhanden
4	Synergien	Kantonale Angebote lassen sich mit Energiestadt kombinieren

Quelle: ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 10-14
Vatter et al., 2011, S. 50-103

8.2.2 Misserfolgskfaktoren Energiestadt (Evaluation)

Im Jahr 2015 konnten zwar neue *Energiestädte* hinzugewonnen werden, allerdings wird der Erfolg diesbezüglich als geringer eingeschätzt als in früheren Jahren (ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 4). Zurückzuführen ist das auf eine gewisse **Marktsättigung** in bestimmten

Regionen. Auch hinderlich für die weitere Multiplikation von Energiestädten ist die politische Sachlage bezüglich der **Thematik**. Bund und Kantone stellen Energiepolitik zunehmend in Frage. Im Jahr 2015 sind auch einige Gemeinden ausgetreten. Gründe hierfür waren einerseits eine Fusion, andererseits nannten die Gemeinden mehrfach die gespannte **Finanzlage** als Ursache; als freiwillige Aufgabe wird *Energiestadt* eher fallen gelassen als andere. Nebst Finanzlasten verfügen gerade kleine Gemeinden oft nur über beschränkte **personelle Ressourcen** (S. 16). Das bewirkt auch eine gewisse Skepsis gegenüber einem allfälligen Mehraufwand, den ein derartiges Programm mit sich bringt.

In der Tabelle 13 sind die Misserfolgskriterien des Programms *Energiestadt* gemäss der evaluativen Literatur aufgelistet.

Tab. 13: **Misserfolgskriterien Energiestadt gemäss Evaluation**

Nr.	Misserfolgskriterium	Erläuterung
1	Finanzlage	Gemeinden befinden sich in schwieriger finanzieller Situation
2	Marktsättigung	Marktpotenzial nähert sich der Sättigung
3	Personelle Ressourcen	Kleinen Gemeinden fehlt es an Personal
4	Thematik	Bund und Kantone hinterfragen Energiepolitik

Quelle: ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden, 2016, S. 4-16

8.3 Synthese Interview & Literatur Energiestadt

Wie zu erwarten war, zeigen sich zwischen der Auswertung der Interviews und der Literatur zum Programm *Energiestadt* grössere Unterschiede. Das kommt vor allem daher, dass die Evaluationen einen anderen Fokus setzen als diese Arbeit.

Dennoch gibt es drei Gemeinsamkeiten. So sind sich die Interviewten und die Autoren der Evaluationsberichte erstens einig, dass die **Beratenden** und ihr Fachwissen bzw. ihr Engagement einen zentralen Erfolgsfaktor von *Energiestadt* darstellen. Zweitens gilt auch der **Erfahrungsaustausch** als ein sehr nützliches Instrument. Die dritte Übereinstimmung sind die **Synergien**, die sich einerseits mit anderen Programmen und andererseits mit lokal bereits geplanten Massnahmen ergeben.

Die Interviews enthielten deutlich mehr Substanz. Interessanterweise betonten die Interviewten sehr unterschiedliche Erfolgsfaktoren. Was zweifach genannt wurde, war die **Relevanz** der Energiethematik. Frau Tschannen betonte bspw. erstens die **Effizienz** und damit das übergreifende Denken, zu dem das Programm motiviert, zweitens die **Sachbezogenheit** von *Energiestadt* als apolitisches Programm und drittens die regional generierte **Wertschöpfung**. Herr Marti als Energiestadtauditor wiederum beschrieb die **Bekanntheit** und die dadurch bewirkte Multiplikation als Erfolg, genauso wie die **Flexibilität**, die *Energiestadt* den Gemeinden bspw. bei den Audits gewährt. Auch die **Unterstützung** durch das BFE ist gemäss Herr Marti sehr zentral. Herr Baumann-Hauser als Energiestadtbotschafter beschreibt wieder andere Erfolgsfaktoren. Die massgeschneiderten bzw. **individuellen Lösungen** für Gemeinden kamen im Interview als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von *Energiestadt* zur Sprache. Damit in Relation stehen auch die **Hilfsmittel**, das Programm den Gemeinden bietet. Ferner betonte Herr Baumann-Hauser auch die Wichtigkeit von **Schlüsselpersonen**, die das Programm durchsetzen wollen und können. Als einziger Interviewter wies er auch auf die **Ressourcen** hin, die der Trägerverein bereitstellt. Diese doch sehr verschiedenen Einschätzungen sind ein Ausdruck der unterschiedlichen Perspektiven der Befragten.

Der einzige Punkt, der nur der Literatur, nicht aber den Interviews entnommen werden konnte, war die **Akzeptanz**. *Energiestadt* wird aufgrund ihrer Kooperation mit der Wirtschaft besser wahrgenommen.

Die Anzahl genannter Misserfolgskriterien war deutlich geringer als die Anzahl Erfolgsfaktoren. In gewisser Weise bestätigt das den Erfolg von *Energiestadt*. Einer der Punkte, der sowohl in der evaluativen Literatur als auch in den Interviews Beachtung fand, sind die **Ressourcen**. Zwar sind diese auch als Erfolgsfaktor aufgeführt, was sicherlich nicht falsch ist. Dennoch könnten mit mehr Mitteln die Prozesse noch weiter beschleunigt werden. Auch ist hier die Sprache von Ressourcen in Form von Personal, speziell bei kleinen Gemeinden. Die **Finanzlage**, bzw. die steigenden Finanzlasten, welche die Aufgabenverschiebung zu Ungunsten der Gemeinden hervorruft, thematisierten ebenfalls Interviews und Literatur.

Aus den Interviews gingen zudem weitere Misserfolgskriterien hervor. Herr Marti, der die **Einmischung des BFE** einerseits als positiv sieht, bemängelt diese andererseits wieder aufgrund eingeschränkter Flexibilität. Auf negative Erfahrungen bezieht er sich im Interview auch auf **personelle Wechsel** bei Gemeinden. Weiter beschreibt Herr Marti auch die **Katalogänderungen** als frustrierend für Gemeinden und Beratende. Herr Baumann-Hauser sieht das Problem hierbei

auf höherer Ebene bei den sich ständig verändernden **Rahmenbedingungen**, die diese Anpassungen notwendig machen.

Die Evaluationsberichte erwähnen zwei weitere Faktoren. Erstens ist das die zunehmende **Marktsättigung**, aufgrund derer der Erfolg weniger gross als bisher erscheint. Zweitens verbinden Bund und Kantone mit der **Thematik** eine gewisse Skepsis. In dieser Hinsicht widerspricht die Literatur den Interviews, in denen die Energiethematik als relevant bezeichnet wird.

9 Gesamtsynthese der Programmauswertungen

In diesem Kapitel werden die Synthesen der Auswertung der drei Programme zu einer Gesamtsynthese zusammengeführt. Dazu sind im Folgenden fünf Erfolgsfaktoren beschrieben, die bei der Planung und Umsetzung eines Programms beachtet werden müssen. Am Ende dieses Kapitels findet sich eine grafische Übersicht zur Gesamtsynthese.

9.1 Erfolgsfaktor Nr. 1: Anreize bieten

Die Gewinnung von Projekttragenden kann, wie bspw. beim Programm *MMU*, eine der grössten Herausforderungen darstellen (vgl. Kapitel 6.1.2). Daher besteht eine zentrale Aufgabe der Programmleitung darin, den potenziellen Teilnehmenden attraktive **Anreize zu bieten**, die diese zur Partizipation animieren.

9.1.1 Anreize bieten: Erfolgsfördernde Determinanten

Der in den Interviews oft erwähnte **Problemdruck** ist einer der grossen Treiber, der Gemeinden und Unternehmen zur Teilnahme an einem Programm bewegt (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.2.1; 7.1.1; 7.2.1). Allerdings verfügen die Initiatoren eines Programms höchst selten, wenn überhaupt über Möglichkeiten, die Problemlage zu verstärken – was natürlich keinesfalls das Ziel sein sollte. Ein Programm kann aber insofern die Problemlage nutzen, indem es Lösungsansätze präsentiert, die genau diese Probleme adressieren. Aus einer übergeordneten Perspektive betrachtet, könnte hier auch eine Aufgabe sein, die potenziellen Projekttragenden für bestehende oder noch kommende Probleme zu sensibilisieren. Wenn eine Gemeinde bspw. ein starkes Bevölkerungswachstum verzeichnet, könnte die Programmleitung den Gemeinderat über Folgen und Herausforderung, die mit einer weiteren Bevölkerungszunahme entstehen, aufmerksam machen und gleichzeitig mit Lösungsansätzen, welche diesen Risiken begegnen, für eine Programmteilnahme werben. Die Aufgabe der Programmleitung bzw. des zuständigen Bundesamts besteht folglich nicht nur im Bieten geeigneter Lösungen sondern auch in der Sensibilisierung für die Problemlage.

Mehrfach beschrieben die Interviewten auch die **Unterstützung des Bundes** bzw. des Programms als wertvoll (vgl. Kapitel 8.1.2). Das zuständige Bundesamt bietet Anreize, indem es einen Teil der Finanzierung von Projekten übernimmt. Die Gemeinden beurteilen die Beiträge zwar oft als zu tief (vgl. Kapitel 6.2.1). Gleichzeitig schätzen sie jedoch den symbolischen Wert der zur Verfügung gestellten Gelder. Diese setzen ein Zeichen, dass der Bund hinter dem Vorhaben steht und die Stossrichtung, in die sich die Projekttragenden bewegen, anerkennt. Generell

lässt sich sagen: Am wichtigsten ist, dass der Bund eine symbolische Unterstützung mittels finanzieller Beiträge bietet. Die Höhe dieser spielt eine untergeordnete – aber dennoch wichtige – Rolle.

Einer der Erfolgsfaktoren, der bei allen untersuchten Programmen eine erhebliche Bedeutung einnahm, um die Gemeinde bzw. die Unternehmen von innen heraus zu motivieren, sind die **Schlüsselpersonen** (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.2.1; 7.1.1; 7.2.1; 8.1.1). Solche Personen sollten schon relativ früh identifiziert und in das Vorhaben eingebunden werden (vgl. Kapitel 3.3.3) Die Schwierigkeit hier besteht darin, diese zu lokalisieren. Wenn die Programmleitung über Kontakte in der Region aus anderen Programmen oder Projekten verfügt, kann das hilfreich sein. So ist bspw. die Wahrscheinlichkeit in einer Gemeinde, die zertifizierte Energiestadt ist, eine Schlüsselperson zu finden grösser als in einer nicht-Energiestadt.

Weitere Argumente sind **Hilfsmittel und Instrumente**, die im Falle einer Teilnahme bereitgestellt werden (vgl. Kapitel 8.1.1). Das könnten bspw. Arbeitshilfen, Checklisten oder Ähnliches sein (vgl. Kapitel 3.6). Diese müssen jedoch gut präsentiert und vermarktet werden, ansonsten wird das Gewicht dieser eher gering sein. Auch mit der **regionalen Wertschöpfung**, die sich durch eine Partizipation erhöht, kann ein Programm einer Gemeinde zusätzliche Vorteile aufzeigen (vgl. Kapitel 8.1.1). Die Gemeinde tätigt zusätzliche Investitionen, bspw. bei ansässigen Bauunternehmen, die teilweise durch externe Finanzierung übernommen werden und trägt so dazu bei, dass die Wertschöpfung in der Region bleibt. Schlussendlich stellen auch die **Berater** eine entscheidende Determinante dar, um Anreize zu bieten (vgl. Kapitel 6.2.1; 6.2.1; 8.1.1; 8.2.1). Sie gewähren Fachwissen und unterstützen die Gemeinden dabei, massgeschneiderte Lösungen für Probleme zu finden. Mit dem Nutzen der Berater kann ein Programm überzeugende Gründe für eine Teilnahme liefern. Mehr zu den Beratern findet sich unter Erfolgsfaktor Nr. 3 (Lösungen individualisieren) in Kapitel 9.3.1.

9.1.2 Anreize bieten: Erfolgshemmende Determinanten

Eine der häufigeren Ursachen, wieso eine Gemeinde kein Interesse an einem Programm bekundet, liegt beim **zusätzlichen Aufwand** (vgl. Kapitel 6.1.2; 8.1.2). Oft argumentieren potenzielle Teilnehmende, dass keine Ressourcen für zusätzliche Projekte zur Verfügung stehen. Entweder fehlen die Finanzen oder das Personal. Um diesem Argument entgegenzutreten, kann die Programmvertretung auf die verschiedenen Synergien aufmerksam machen. Genauere Erläuterungen dazu finden sich unter Erfolgsfaktor Nr. 4 (Synergien aufzeigen) in Kapitel 9.4.

Nicht direkt hinderlich, aber auf jeden Fall auch nicht förderlich, ist die **fehlende gesetzliche Verpflichtung** (vgl. Kapitel 6.1.2). Durch die rechtliche Verankerung gewisser Abläufe und Methoden können Innovationsprozesse gefördert werden (vgl. Kapitel 3.6). Diese Änderungen geschehen schlussendlich über das Parlament. Das erfordert zwar einen enormen Zeit- und Ressourceneinsatz, wenn es jedoch gelingt, ist die Wirkung auch dementsprechend erheblich.

9.2 Erfolgsfaktor Nr. 2: Akzeptanz schaffen

Programme können auf Widerstände von verschiedensten Seiten stossen (vgl. Kapitel 7.1.2). Das wirkt sich stark negativ auf einzelne Projekte und auf das Image des Programms als Ganzes aus. Daher müssen alle Anspruchsgruppen, welche eine potenzielle Opposition darstellen könnten, so früh wie möglich vom Programm überzeugt werden. Erfolgsfaktor Nr. 2 besteht folglich darin **Akzeptanz zu schaffen**.

9.2.1 Akzeptanz schaffen: Erfolgsfördernde Determinanten

Sehr zentral für die Akzeptanz sind **Schlüsselpersonen** (vgl. Kapitel 3.3; 6.1.1; 6.2.1; 7.1.1; 7.2.1; 8.1.1). Diese weisen eine starke Identifikation mit dem Programm auf und sind sehr engagiert. Idealerweise sind sie stark mit anderen lokalen Akteuren vernetzt, wie bspw. den lokalen Unternehmerinnen und Unternehmern, der Politik, den Verbänden, etc. (vgl. Kapitel 3.3.3; 3.3.4). Sofern solche Schlüsselfiguren gefunden werden, können sie einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg leisten, indem sie nicht nur das Programm vorantreiben, sondern indem sie auch kritische Anspruchsgruppen davon überzeugen. Ein Beispiel, bei dem ein Programm stark von Einzelpersonen abhing, war *FuVeMo Burgdorf* (vgl. Kapitel 7.1.1).

Wie das Beispiel *FuVeMo Burgdorf* gezeigt hat, können gewisse Widerstände, z. B. aus der Bevölkerung, auf simplem Weg umgangen werden; durch **Einbezug der Anspruchsgruppen** (vgl. Kapitel 3.3; 7.1.1). Dirigiert die Programmleitung bzw. die Gemeinde die Veränderungen top-down, ist die Wahrscheinlichkeit grösser, dass sich Widerstände bilden, als wenn die Prozesse bottom-up initiiert werden (vgl. Kapitel 3.1.1). Daher lohnt sich die Involvierung der relevanten Anspruchsgruppen in das Vorhaben. Dieser Einbezug könnte bspw. in Form einer Steuerungsgruppe institutionalisiert werden (vgl. Kapitel 3.3.2).

Über die Dauer des Programms kann es dazu kommen, dass das Engagement in der Programmkommission einer Gemeinde abflaut (vgl. Kapitel 7.1.2; 7.2.2). Daher ist es unerlässlich, innovative und spannende **Vorzeigeprojekte** zu realisieren (vgl. Kapitel 7.1.2; 7.2.2). Durch derartige Massnahmen bleiben die Motivation und der Leistungswille in der Kommission erhalten. Zusätzlich wird so auch die Akzeptanz bei anderen Anspruchsgruppen erhöht.

Die **Relevanz der Thematik** ist ein weiterer – eher schwer beeinflussbarer – Faktor, der sich auf die Akzeptanz auswirkt (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.1.2; 6.2.2; 8.1.1; 8.2.2). Relevant ist ein Thema, wenn die Anspruchsgruppen, bspw. die Bevölkerung, bereits intensiv darauf sensibilisiert wurden (bspw. Energieeffizienz) oder wenn ein stark wahrgenommener Problemdruck besteht (bspw. Verkehrsüberlastung). Behandelt das Programm ein grösstenteils unbekanntes oder nicht wahrgenommenes Problem, sinkt auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Anspruchsgruppen davon überzeugt lassen. Daher ist es u. U. sinnvoll, im Vorlauf zu einem Programm Gelder in die Sensibilisierung der Problemlage zu investieren (vgl. Kapitel 2.1.2).

9.2.2 Akzeptanz schaffen: Erfolgshemmende Determinanten

Die Kehrseite der Schlüsselpersonen sind die **personellen Wechsel** in den Gemeinden (vgl. Kapitel 7.1.2; 7.2.2; 8.1.2). Sind nämlich einmal Einzelpersonen stark für den Erfolg eines Programms verantwortlich, steigt auch die Abhängigkeit von diesen. Das heisst, sollte diese Person beschliessen, die Stelle zu wechseln, geht damit gleichzeitig ein tragender Balken des Programms in der betroffenen Gemeinde verloren. Schlimmstenfalls verliert das Programm so an Dynamik und Akzeptanz und läuft nur unter mühsamer Anstrengung der Beteiligten weiter. Personelle Wechsel kann die Programmleitung nur schwer verhindern. Was jedoch in ihrer Macht liegt, ist die Bestimmung der Programmdauer. Drei bis fünf Jahre für ein Pilotprogramm bspw. sind ideal (vgl. Kapitel 3.1.3). Bei unbefristeten Programmen wiederum muss dafür gesorgt werden, dass die Akzeptanz des Programms sich möglichst schnell festigt, z. B. mittels Vorzeigeprojekten. In dem Fall fällt ein Personalwechsel weniger stark ins Gewicht. Auch die stetige Kommunikation von Erfolgen und Fortschritten hilft dabei.

Der Akzeptanz abträglich sind auch **Fehlschläge** (vgl. Kapitel 7.2.2). Solche schaden dem Image eines Programms und rufen Zweifel an dessen Sinnhaftigkeit hervor. Zu verhindern, dass Projekte sich zu Fehlschlägen entwickeln, ist eine grosse Herausforderung. Im Falle von Pilotprogrammen sind diese kaum zu umgehen. Bei einem Label oder einem anderen unbefristeten Programm bieten sich hingegen verschiedene Möglichkeiten, einem Fehlschlag vorzubeugen; die Gemeinde kann auf Beratende (vgl. Kapitel 9.3.1) sowie auf Wissen und Erfahrungen anderer Gemeinden mittels Erfahrungsaustausch (vgl. Kapitel 8.1.1; 8.2.1) zurückgreifen.

9.3 Erfolgsfaktor Nr. 3: Lösungen individualisieren

Schweizer Kantone und Gemeinden zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus. Die mit dem Föderalismus in Verbindung stehende stark dezentrale Aufgabenallokation erschwert es, ein allgemeingültiges Erfolgskonzept für Problemlagen auf kommunaler Ebene zu entwerfen. Mit diesem Problem haben auch Programme zu kämpfen. Daher besteht der Erfolgsfaktor Nr. 3

darin, die **Lösungen zu individualisieren** und auf die lokalen Gegebenheiten und Bedürfnisse auszurichten.

9.3.1 Lösungen individualisieren: Erfolgsfördernde Determinanten

Der Ansatz, auf die **Gemeinden direkt zuzugehen**, hat sich in verschiedenen Programmen bewährt (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.2.1). Im Fall von *MMU* ist auch die föderalistische Herangehensweise, die Unternehmen über die Gemeinden anzugehen, erfolgreich gewesen (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.2.1). Die Problemlage kann so direkt am Kern angegangen werden. Das erhöht den Individualisierungsgrad und berücksichtigt die Bedürfnisse der Gemeinde stärker.

Das wichtigste Instrument, um bedürfnisgerechte Lösungen mit den Projekttragenden zu erarbeiten, sind die **Beratenden** (vgl. Kapitel 6.2.1; 6.2.1; 8.1.1; 8.2.1). Durch ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen auf dem betroffenen Gebiet verfügen sie über die idealen Kompetenzen, um eine Gemeinde, oder im Fall *MMU* die Unternehmen, gewinnbringend zu unterstützen. Zudem wird die Programmleitung entlastet und das Programm gewinnt an Flexibilität und Dynamik. Die Definition einer Ansprechperson je Gemeinde reduziert ausserdem die Komplexität der Abläufe. Die Beratenden verfügen oft auch über Kontakte zu anderen Wissensquellen. Dieser netzwerkartige Wissenstank der Beratenden vereinfacht den Know-How-Transfer zu den Gemeinden hin (vgl. Kapitel 3.2). Zu beachten ist hingegen, dass die Beratenden nicht nur über vertiefte Fachkenntnisse verfügen sollten, sondern dass sie auch ein gewisses Gespür für die Problemlage und ein bestimmtes Mass an Eigeninitiative mitbringen. Bei Beratenden auf Unternehmensebene stellen zudem die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen ein weiteres Erfordernis dar (vgl. Kapitel 6.2.2).

Die **Flexibilität**, zu der nebst anderem die Beratenden beitragen, stellt ebenfalls eine wichtige Determinante für ein erfolgreiches Individualisieren der Lösungen dar. Dazu gehört beispielhaft die Möglichkeit, einen Zertifizierungsprozess um ein Jahr aufzuschieben, sollte dieser zeitlich mit einem anderen Projekt zusammenfallen, wie das bei *Energiestadt* möglich ist (vgl. Kapitel 8.1.1). Diese Flexibilität gewährt nicht nur den notwendigen Spielraum, sondern vermittelt auch eine gewisse Achtung gegenüber den anderen Aufgaben, welche die Gemeinden zu erfüllen haben. Um das zu gewährleisten, muss das Programm einen nicht ganz einfachen Balanceakt meistern.

Bei diesem Erfolgsfaktor macht ausserdem – wie auch beim Erfolgsfaktor Akzeptanz schaffen – der **Einbezug der Anspruchsgruppen** Sinn. Das trägt dazu bei, dass die Lösungen schlussendlich optimal auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sind. Zudem wird Wissen erschlossen, das u. U. bis anhin brach lag (vgl. Kapitel 3.3). Im Programm *FuVeMo Burgdorf* bspw. war

die Bevölkerung mittragend bei Teilprojekten, was nicht nur für die Akzeptanz sondern auch für die Lösungsorientierung wertvoll war (vgl. Kapitel 7.1.1).

Letztlich ist auch eine breite Palette an **Hilfsmitteln und Methoden** hilfreich, um bedürfnisgerechte Lösungen an die Projekttragenden zu bringen (vgl. Kapitel 3.6). Hier muss die Programmleitung darauf achten, dass die bereitgestellten Werkzeuge wirklich auf die Bedürfnisse der Gemeinden (und Unternehmen) ausgelegt sind.

9.3.2 Lösungen individualisieren: Erfolgshemmende Determinanten

Was für individualisierte Lösungen hinderlich ist, sind **administrative Aufwände**. Sie ziehen Prozesse unnötig in die Länge und wirken sich negativ auf die Dynamik aus. So war das bspw. der Fall bei *MMU*. Ein oft bemängelter Missstand war das Reporting (vgl. Kapitel 6.2.2). Dieses schuf bürokratische Hürden, die vor allem von den Unternehmen als sehr hinderlich wahrgenommen wurden.

9.4 Erfolgsfaktor Nr. 4: Synergien aufzeigen

Die Schweiz verfügt über eine vielseitige Programmlandschaft. Häufig weisen diese Programme Schnittstellen zu anderen Programmen oder Projekten auf. Auch kongruente Zielsetzungen kommen bei diesen oft vor. Diesen Umstand können Programme nutzen. Daher besteht der Erfolgsfaktor Nr. 4 darin, **Synergien aufzuzeigen**. Eine Aufgabe der Programmleitung sollte folglich darin bestehen, stets nach neuen Synergien zu suchen (vgl. Kapitel 3.1.2). Diese müssen nicht zwingend mit anderen Programmen realisiert werden, sondern können auch auf kommunaler oder unternehmerischer Ebene bestehen.

9.4.1 Synergien aufzeigen: Erfolgsfördernde Determinanten

Die simpelsten Synergien, welche die Programmleitung den Projekttragenden aufzeigen kann, sind die **bereits geplanten Massnahmen**. Wenn bspw. eine Gemeinde beabsichtigt, ein öffentliches Gebäude zu sanieren, kann dies im Rahmen des Programms *Energiestadt* gleichzeitig energieeffizienter gestaltet werden und so zur Punktzahl im *Energiestadt*-Punktesystem beitragen (vgl. Kapitel 7.1.2; 8.1.1). Auf diese Weise werden langfristig der Energieaufwand gesenkt und die Kosten reduziert. Bei *MMU* sind Unternehmen meist aus einer Problemlage hinaus dem Programm beigetreten (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.1.2). Das heisst, die Kosten durch die ergriffenen Massnahmen wären ohnehin angefallen. Diese Synergie muss die Programmleitung den Gemeinden und Unternehmen klar aufzeigen, da oft die Neigung besteht, die Aufwände, die im Rahmen eines Programms anfallen, nur als Programmkosten zu betrachten und nicht als bspw. Energiekosten (vgl. Kapitel 8.1.1).

Weitere wertvolle Synergien können mit **anderen Programmen** erzielt werden. Ist eine Gemeinde z. B. sowohl bei *Energiestadt* als auch bei *MMU* beteiligt, besteht die Möglichkeit, dass die Teilnahme an *MMU* zusätzliche Punkte für *Energiestadt* im Bereich Mobilität liefert (vgl. Kapitel 8.1.1). Das Programm *FuVeMo Burgdorf* konnte von ähnlichen Umständen profitieren. Die unter diesem Programm realisierten Projekte lieferten Punkte für die *Energiestadt*-Zertifizierung (vgl. Kapitel 7.1.1). Diese Synergien aufzuzeigen, kann eine Aufgabe der Beratenden sein, die über die komplexe Programmlandschaft einen gewissen Überblick haben.

Nimmt eine Gemeinde über längere Zeit hinweg an einem umfassenden Programm, wie bspw. *Energiestadt* eines ist, teil, entwickelt diese mit der Zeit eine Art **systemisches Denken** (vgl. Kapitel 8.1.1). Durch die Hilfsmittel, Instrumente und sonstigen Hilfen gestalten sich die Prozesse effizienter und die Gemeinde denkt weniger in Sektoren und stärker in interdisziplinären Prozessen. Daraus entsteht eine gewisse Sensitivität gegenüber Programmen, die auch andere Thematiken betreffen. Daher ist es nicht überraschend, dass ein grosser Teil der *MMU*-Teilnehmenden auch *Energiestädte* sind (vgl. Kapitel 6.1.1). Dieses systemische Denken kann einer Programmleitung zu Gute kommen, indem sie z. B. bestehende, erfolgreiche Programme als Akquisitionskanal für neue Projekttragende verwendet. Das erfordert jedoch eine gewisse Nähe zu diesem Programm und dessen Leitung.

Schlussendlich bietet auch der **Erfahrungsaustausch** zwischen Programmteilnehmenden eine Möglichkeit, Synergien zu realisieren (vgl. Kapitel 8.1.1). Die Synergie hierbei besteht darin, dass Gemeinden und Unternehmen auf das Wissen und die Erfahrungen anderer zurückgreifen können. Wichtig ist, dass die Erfahrungsaustauschanlässe regelmässig stattfinden und dass auch der Mehrwert jener erkannt wird. Gemeinden sind für eine Teilnahme an solchen eher zu motivieren als Unternehmen, daher bildet auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Beratenden eine sinnvolle und wertvolle Art, Wissen an die Teilnehmenden (speziell die Unternehmen) zu bringen.

9.4.2 Synergien aufzeigen: Erfolgshemmende Determinanten

Das Erkennen von Synergien mit anderen Bundes-Programmen ist für Gemeinden selbst eine herausfordernde Aufgabe. Die Vielfalt und Unübersichtlichkeit erfordert einen gewissen Zeitaufwand, um sich über die Situation zu informieren. Die **Komplexität** der Schweizerischen Programmlandschaft ist folglich ein relevantes Hindernis (vgl. Kapitel 6.2.2). Daher ist es empfehlenswert, die Synergien entweder direkt von der Programmleitung zu den Projekttragenden zu kommunizieren oder das den Beratenden zu überlassen. Bei Letzteren erfordert das allenfalls eine diesbezügliche Schulung.

9.5 Erfolgsfaktor Nr. 5: Erfolge und Wissen kommunizieren

Letztlich gilt ein Programm auch als Erfolg im Sinne dieser Arbeit, wenn es eine starke Multiplikationswirkung erzielt. Dafür ist es unerlässlich, **Erfolge und Wissen zu kommunizieren**. So kann ein Programm andere potenzielle Teilnehmende auf die Thematik oder auf einzelne Projekte aufmerksam machen und einfacher von einer Partizipation überzeugen.

9.5.1 Erfolge und Wissen kommunizieren: Erfolgsfördernde Determinanten

Um Erfolge kommunizieren zu können, muss das Programm solche vorzuweisen haben. Dafür geeignet sind **Vorzeigeprojekte**, wie bspw. die Begegnungszone, die während des Programms *FuVeMo Burgdorf* geschaffen wurde (vgl. Kapitel 7.1.1). Dieses Pilotprojekt fand sowohl nationale als auch internationale Anerkennung. Heute empfängt Burgdorf regelmässig Besucherdelegationen, die eine Imitation der Begegnungszone andernorts planen. Solche Innovationen lassen sich durch verschiedene Massnahmen begünstigen; die Konzeption als Pilotprogramm, das Fördern von Netzwerken zwecks Wissensaustausch oder der Einbezug betroffener Anspruchsgruppen sind nur drei Möglichkeiten davon (vgl. Kapitel 3.1; 3.2; 3.3). Das Problem bei Vorzeigeprojekten ist, dass vor allem die einzelne Massnahme Aufsehen erregt und nicht das Programm an sich. Daher muss die Programmleitung so kommunizieren, dass die Öffentlichkeit das Projekt stets als Visitenkarte des dahinterstehenden Programms erkennt.

Eine andere Art des Erfolgs kann ein Programm mit der Wirkung erzielen. Um diesen wirkungstechnischen Erfolg kommunizieren zu können, müssen Zahlen und Daten vorhanden sein. Daher stellt die **Evaluation** einen entscheidenden Schritt dar, der dem Programm zu mehr Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit verhilft – sofern die Streuung der Erkenntnisse effizient erfolgt. Eine umfassende Evaluation erfordert eine Ausgangslagenanalyse und ein Monitoring während des Programms (vgl. Kapitel 3.4). Im Fall *FuVeMo Burgdorf* wurde keine Ausgangsevaluation gemacht, was zur Folge hatte, dass die Wirkung nicht auf quantitativer Ebene belegt werden konnte (vgl. Kapitel 7.1.2). Es gilt jedoch anzumerken, dass je nach Thema und Situation die Erfolgsmessung eine enorme Herausforderung darstellen kann. Daher macht es nicht überall Sinn, sich primär auf quantitative Messgrössen zu fokussieren.

Ein offensichtlicher Faktor für die Multiplikation eines Programms ist die **Bekanntheit** dessen (vgl. Kapitel 8.1.1). Bei einem bewährten Programm wie *Energiestadt* geht die Initiative zur Teilnahme teilweise sogar von den Gemeinden selbst aus. Vor allem wenn die Konzentration von teilnehmenden Gemeinden in einer Region besonders stark ist, ermutigt das anderen aus derselben Umgebung, deren Beispiel zu folgen. Die Streuung erfolgt somit nach dem Prinzip

Multiplikation durch Multiplikation. Daher ist es von zentraler Bedeutung, dass die Programmleitung genügend Ressourcen für die Kommunikation einrechnet.

Weiter könnte sich auch ein verstärkter **Einbezug des Kantons** als erfolgsfördernd erweisen. So war es der Fall im Tessin beim Programm *MMU* (vgl. Kapitel 6.1.1; 6.2.1). In diesen Fällen war der Kanton ein entscheidender Treiber zur Multiplikation der Projektteilnehmenden auf kommunaler Ebene, indem er einerseits initiativ auf die potenziellen Gemeinden zuging und andererseits zusätzliche monetäre Anreize schuf. Allerdings ist hier anzumerken, dass dem ein akuter Problemdruck vorausging.

9.5.2 Erfolge und Wissen kommunizieren: Erfolgshemmende Determinanten

Was die Multiplikation eines Programms behindert, sind Reputationsschäden durch **Fehlschläge** (vgl. Kapitel 7.2.2). Diese senken das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit des Programms. Dem können Projekttragende vorbeugen, indem sie sich aktiv am Erfahrungsaustausch beteiligen und eine enge Beziehung mit ihren Beratenden pflegen. So wird jede Massnahme anhand fundierter Kenntnisse und Erfahrungen initiiert. Bei einem Pilotvorhaben wiederum sind Fehlschläge eher weniger zu vermeiden.

9.6 Grafische Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren und deren Determinanten

In Abbildung 3 sind die fünf beschriebenen Erfolgsfaktoren und deren einflussnehmende Determinanten grafisch dargestellt. Bedeutendere Determinanten sind grösser dargestellt als solcher minderer Auswirkung. Die Erfolgsfaktoren sind als Kreislauf dargestellt, da deren Anordnung einem ungefähren chronologischen Ablauf entspricht:

Ein Programm beginnt mit der Akquisition von Projekttragenden und muss folglich Anreize bieten. Anschliessend müssen die relevanten Anspruchsgruppen das Programm akzeptieren und als legitim befinden. Dann gilt es, individuelle Lösungen auf die Projekttragenden anzuwenden und Synergien aufzuzeigen. Schlussendlich müssen Erfolge und Wissen nach aussen kommuniziert werden. Im Anschluss beginnt der Kreislauf erneut mit der Suche nach neuen Teilnehmenden durch das Bieten von attraktiven Anreizen.

Dieses Schema ist allerdings stark vereinfacht. So müssen Erfolge und Wissen bspw. auch während dem Programm kommuniziert werden, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu steigern. Die Akzeptanzschaffung, das Aufzeigen von Synergien und das Individualisieren von Lösungen laufen oft parallel ab. Und natürlich muss ein Programm wie z. B. *Energiestadt* auch ständig Anreize bieten, um Gemeinden im Programm zu halten und neue zu gewinnen. Daher ist Abbildung 3 als stark vereinfachte Darstellung zu interpretieren.

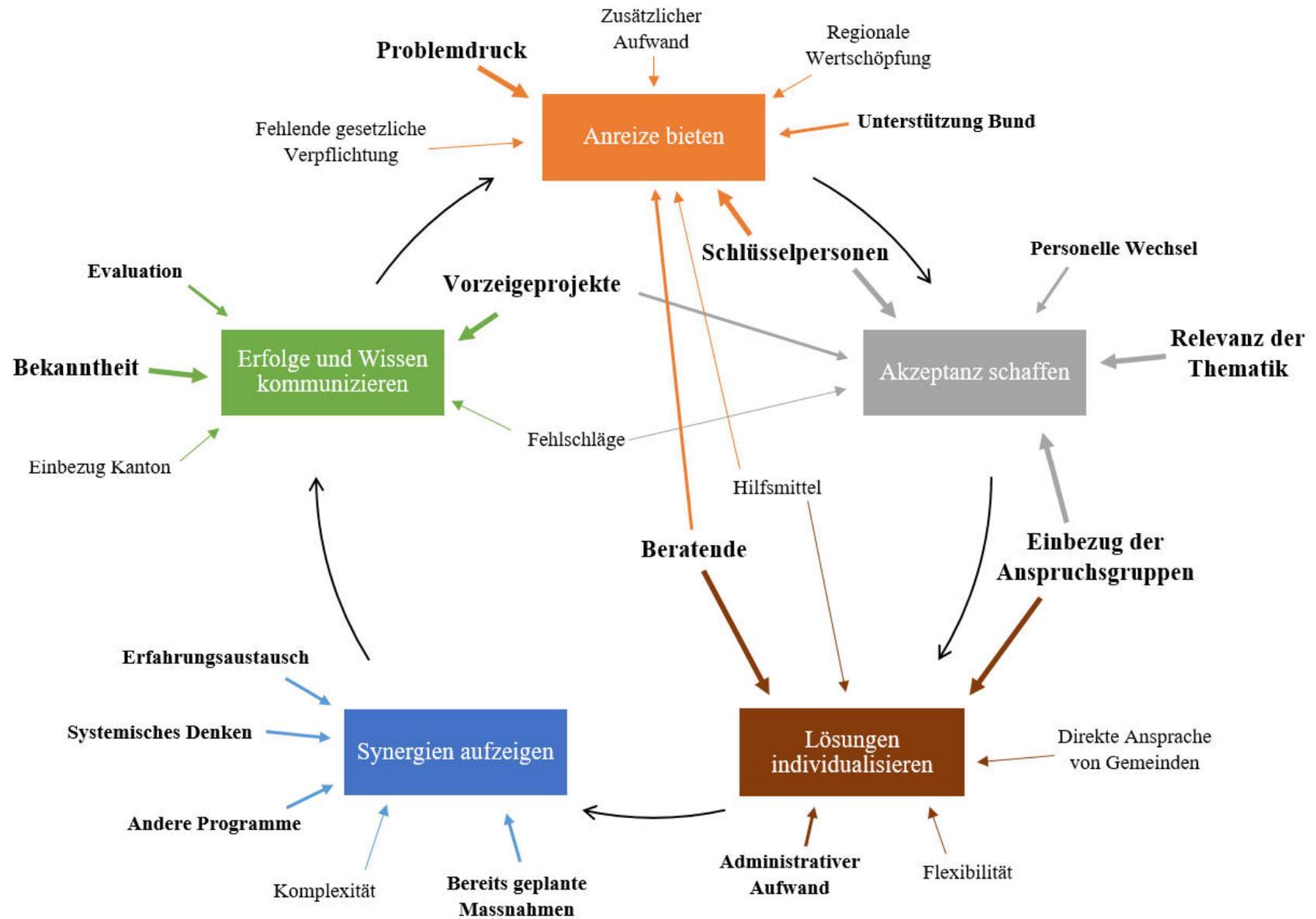


Abb. 3: die fünf Erfolgsfaktoren von Programmen und deren Determinanten

10 Übertragbarkeit auf die strukturelle Bewegungsförderung

In diesem Kapitel werden die fünf Erfolgsfaktoren aus Kapitel 9 auf ihre Übertragbarkeit auf die strukturelle Bewegungsförderung überprüft. Zudem fliessen Erkenntnisse aus den Interviews Nr. 5 und 6 mit Thomas Schweizer und Ulrich Seewer in dieses Kapitel ein.

10.1 Übertragbarkeit: Anreize bieten

Im Folgenden werden die Determinanten des Erfolgsfaktors **Anreize bieten** in Zusammenhang mit einerseits dem Projekt *GEMEINDE BEWEGT* und andererseits möglichen zukünftigen Programmen oder Projekten in der strukturellen Bewegungsförderung beschrieben.

Der **Problemdruck** ist einer der wichtigsten Motivationsgründe für eine Gemeinde, sich an einem Programm oder Projekt zu beteiligen (vgl. Kapitel 9.1.1). Dieser Problemdruck existiert auch im Bereich der strukturellen Bewegungsförderung (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 37-40). Oft handelt es sich dabei um kleinere Missstände, zu deren Behebung nicht viel Aufwand nötig wäre, wie bspw. die fehlende Schneeräumung auf einem Schulweg (Z. 84). Diese Probleme lassen sich in zwei Kategorien aufteilen; einerseits sind das solche, die den Gemeinden bekannt sind, die aber in der Verantwortung des Kantons liegen und welche er mit niedriger Priorität behandelt (Z. 75-78). Andererseits gibt es oft auch Probleme, derer sich die Gemeinden nicht bewusst sind und bei denen keine klare Zuständigkeit besteht. Für erstere Art, die bewussten Missstände, kann ein Programm oder ein Projekt attraktive Lösungen bieten. Diese werden auch als solche erkannt, da reale Probleme thematisiert werden. Für Letzteres, die unbewussten Missstände, muss noch Sensibilisierungsarbeit geleistet werden (vgl. Kapitel 2.1.2). Gemäss Herr Seewer besteht zwar heute ein Bewusstsein für den Problemdruck im Bereich des Langsamverkehrs (Interview 6, 31. Mai 2016, Z. 32-37); vor allem in städtischen Gegenden gibt es gefährliche Zonen, die es zu entschärfen gilt (Z. 239-248). Dafür seien intelligente Lösungen gefragt, die eine effiziente Nutzung des zur Verfügung stehenden Raumes bieten (Z. 108-109). Da Langsamverkehr aber nicht gleich strukturelle Bewegungsförderung ist, besteht für Letzteres noch weiterer Aufklärungsbedarf.

Die **Unterstützung des Bundes** ist ein wertvoller Anreiz, den diverse Programme bieten (vgl. Kapitel 9.1.1). Wenn das BAG solche Unterstützung offerieren kann, ist das für die Gemeinden ein sehr attraktiver Motivationsgrund. Dieser wäre gemäss Thomas Schweizer noch verstärkt wünschenswert, z. B. durch die Unterstützung einer Stiftung wie *Gesundheitsförderung Schweiz* (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 268-270). Im Fall der strukturellen Bewegungsförderung, konkret beim Projekt *GEMEINDE BEWEGT*, setzte jedoch nicht der Bund, sondern der Kanton St. Gallen

die stärkeren Anreize (vgl. Kapitel 2.1.4). Wie zuvor beschrieben liegen kommunale Probleme oft beim Kanton brach. Daher ist es vermutlich im Sinn der Kantone, wenn ein Programm Know-How, Instrumente, Erfahrung und personelle Ressourcen bietet, um diese Missstände zu lösen. Folglich war die Herangehensweise über den Kanton hin zu den Gemeinden bisher erfolgreich (Z. 75-78). Daraus lässt sich ableiten, dass die Programm- oder Projektleitung bei der Gewinnung des Kantons klarstellen muss, dass sie Lösungen für pendente Aufgaben bietet und nicht etwas Neues schaffen will.

Die **Schlüsselpersonen** sind bei der strukturellen Bewegungsförderung genauso wichtig wie bei anderen Programmen und Projekten. Beim Projekt *GEMEINDE BEWEGT* waren bspw. einzelne, sehr engagierte Personen beim Kanton für den Erfolg entscheidend (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 41-45). Diese haben sich für eine Verankerung des Anliegens auf strategischer Ebene beim Kanton eingesetzt und sind aktiv auf die Gemeinden zugegangen. Sind solche Personen vorhanden, erhöht das die Chance auf einen Erfolg enorm (vgl. Kapitel 3.3).

Die **Hilfsmittel und Instrumente**, die **regionale Wertschöpfung** und die **Beratenden** spielten bis anhin bei der strukturellen Bewegungsförderung keine entscheidende Rolle, wenn es darum ging, neue Gemeinden zu gewinnen. Mit ersterem könnte eine Programm- oder Projektleitung aber insofern argumentieren, dass sie über das nötige Methodenrepertoire verfügen, um Probleme am Entstehungsherd zu erkennen und Lösungen zu liefern (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 62-63). Auch die Wertschöpfung in der Region könnte sie als ergänzendes Argument anführen. Die Beratenden wiederum könnten einen relevanten Anreiz darstellen, um Gemeinden – oder Kantone – von der Professionalität des Programms oder Projekts zu überzeugen. Auch deren Kontakte zu anderen Spezialistinnen und Spezialisten dürfte für Gemeinden sehr interessant sein (vgl. Kapitel 3.2).

Der **zusätzliche Aufwand**, wie er in mehreren beschriebenen Programmen anfiel (vgl. Kapitel 6.1.2; 6.2.2; 8.1.2; 8.2.2), ist auch bei der strukturellen Bewegungsförderung sehr relevant. Für den Fussverkehr besteht in Gemeinden kein fixer Budgetposten (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 105-106). Daher müssen Projekte über ausserordentliches Budget laufen (Z. 116-118). Folglich muss ein Programm oder Projekt bei der Gewinnung von Gemeinden die Bedenken zu zusätzlich entstehendem Aufwand mit anderen Anreizen kompensieren.

Die **gesetzliche Verpflichtung** letztendlich ist noch in weiter Ferne, da die strukturelle Bewegungsförderung ein relativ junges Thema ist. Bevor das ein Thema wird, muss zuvor die Relevanz durch Überzeugungsarbeit bei verschiedensten Anspruchsgruppen gesteigert werden (vgl. Kapitel 2.1.2).

10.2 Übertragbarkeit: Akzeptanz schaffen

Dieses Kapitel befasst sich mit den Determinanten des Erfolgsfaktors **Akzeptanz schaffen** in Zusammenhang mit einerseits dem Projekt *GEMEINDE BEWEGT* und andererseits möglichen zukünftigen Programmen oder Projekten in der strukturellen Bewegungsförderung.

Die **Schlüsselpersonen** sind, wie bereits in Kapitel 10.1 beschrieben, auch in der strukturellen Bewegungsförderung erfolgsrelevant. Im Kontext der Akzeptanzschaffung bei den verschiedenen Anspruchsgruppen übernehmen sie die Rolle der Überzeugenden. *GEMEINDE BEWEGT* konnte bspw. Schlüsselpersonen beim Kanton gewinnen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 40-46). Durch ihre Position bildeten sie ein Bindeglied zwischen Gemeinden und Programmleitung (Z. 218-221).

Der **Einbezug der Anspruchsgruppen** nimmt in der strukturellen Bewegungsförderung einen anderen Stellenwert ein als in den untersuchten Programmen. Die Anspruchsgruppen werden hier stärker als Zielgruppe wahrgenommen. Beim Projekt *GEMEINDE BEWEGT* konnten sich diese gleich zu Beginn in die Prozesse einbringen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 57-60). Dieses Vorgehen ist in mehrfacher Hinsicht sinnvoll. Da die strukturelle Bewegungsförderung „Neuland“ ist, haben viele Anspruchsgruppen noch keine Meinung zu dem Thema. Folglich lassen sie sich noch eher überzeugen (Z. 274-276). Zudem wird so das Wissen dieser Personen erschlossen (Z. 86-95). Ist die Bevölkerung von Anfang an in die Planungsprozesse eingebunden, stimmt sie ausserdem auch eher einem Kredit zur Umsetzung zu (Z. 103-105). Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, an die Personen zu gelangen (Z. 242-265). Einzelne Zielgruppen sind oft nicht gut genug organisiert, um sie als Ganzes anzusprechen. Um sicherzustellen, dass alle relevanten Gruppierungen aus der Bevölkerung partizipieren können, eignet sich eine öffentliche Veranstaltung in der Gemeinde. Andere Anspruchsgruppen, wie bspw. die Wirtschaftsakteure, tangieren Massnahmen der strukturellen Bewegungsförderung weniger stark. Daher gelten sie als Gruppe, die mit niedriger Priorität behandelt werden kann (Z. 120-123). Es könnte auch lohnenswert sein, eine Steuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus möglichst allen Anspruchsgruppen einzusetzen (vgl. Kapitel 2.1.2).

Dadurch, dass die strukturelle Bewegungsförderung ein relativ junges Thema ist, existieren in diesem Bereich noch keine **Vorzeigeprojekte** vom Ausmass einer Bewegungszone (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 374-379). Bisher handelte es sich vor allem um kleinere Massnahmen deren Wahrnehmung sehr gering ist. Womöglich kann ein Projekt, welches eine Gemeinde im Rahmen

des Projekts *GEMEINDE BEWEGT* geplant hat, diesen Status erreichen. Bis zum heutigen Zeitpunkt befinden sich jedoch die meisten Projekte noch in der Pipeline. Eine breit wahrnehmbare Massnahme nimmt mehrere Jahre in Anspruch (Z. 379-383).

Gemäss Herr Seewer besteht grosses Potenzial im Langsamverkehr, welches auch in den kommenden Jahren noch zunehmen wird (Interview 6, 31. Mai 2016, Z. 190-192). Das BAG kann von diesem Trend profitieren (Z. 107-111). Die strukturelle Bewegungsförderung steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Daher muss mit einigem Aufwand an Sensibilisierungs- und Überzeugungsarbeit gerechnet werden (vgl. Kapitel 2.1.2), um die **Relevanz der Thematik** zu erhöhen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 368-370).

Da bei der strukturellen Bewegungsförderung oft auch Schlüsselpersonen eine entscheidende Position übernehmen, sind dementsprechend auch die **personellen Wechsel** eine Gefahr für ein Programm (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 227-232). Das zu vermeiden, kann sich als sehr schwierig erweisen (vgl. Kapitel 9.2.2).

Dadurch, dass bisher keine grösseren Massnahmen in der strukturellen Bewegungsförderung realisiert wurden, gab es auch keine Projekte, die als **Fehlschläge** gelten (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 374-378). Da Projekte der strukturellen Bewegungsförderung die Zielgruppen direkt in die Prozesse miteinbeziehen (Z. 274-276), besteht hierfür auch eine geringere Gefahr als bei top-down-realisierten Massnahmen.

10.3 Übertragbarkeit: Lösungen individualisieren

Dieses Kapitel beschreibt die Determinanten des Erfolgsfaktors **Lösungen individualisieren** in Zusammenhang mit einerseits dem Projekt *GEMEINDE BEWEGT* und andererseits möglichen zukünftigen Programmen oder Projekten in der strukturellen Bewegungsförderung.

Bei *GEMEINDE BEWEGT* wurde der **Kanton** viel stärker in das Projekt **einbezogen** als bei den untersuchten BFE-Programmen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 172-177). Vor allem auch die Schlüsselpersonen auf kantonaler Ebene trugen zum Gewinn von einigen Projekttragenden bei. Gemeinden lassen sich eher vom Kanton überzeugen als von einer externen Organisation. Die Schwierigkeit hierbei besteht darin, dass jeder Kanton die Kompetenzen und Aufgaben unterschiedlich alloziert (Z. 270-274). Daher übernimmt auch hier das Individualisieren der Lösungen eine zentrale Rolle.

Die Funktion der **Beratenden** gibt es in der strukturellen Bewegungsförderung bisher nicht in dem Ausmass, wie es bspw. bei *Energiestadt* der Fall ist. Bei *GEMEINDE BEWEGT* ist die Rolle

von Fussverkehr Schweiz zu einem gewissen Teil mit der Beratenden-Rolle vergleichbar (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 400-419). Wohingegen bei *Energiestadt* die Beraterin bzw. der Berater ein um einiges aufwandreicherer Mandat besetzen. Vor allem der Erfahrungsschatz und das Wissen über andere Projekte der Beratenden sind sehr wertvoll. Um bei zukünftigen Programmen stärker mit Beratenden zu arbeiten, müssen solche vermehrt zur Verfügung stehen. Folglich besteht ein gewisser Bedarf an Spezialisten. Daher muss das BAG die strukturelle Bewegungsförderung stärker in Modulen von Hochschulen und ähnlichen Bildungsinstitutionen verankern (vgl. Kapitel 3.5).

Die bisher realisierten Massnahmen im Bereich der strukturellen Bewegungsförderung waren bisher relativ kostengünstig. Das lässt eine gewisse **Flexibilität** zu. So haben Gemeinderäte bspw. bis zu einem bestimmten Betrag Budgethoheit und können einen Auftrag ohne grossen Aufwand erteilen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 155-161).

Die **Hilfsmittel und Instrumente** kamen in den Interviews weniger zur Sprache. Hingegen hat sich gezeigt, dass die bis anhin angewandten Methoden der strukturellen Bewegungsförderung einen klaren Vorteil bieten. Dadurch, dass *GEMEINDE BEWEGT* die Zielgruppen mittels geeigneter Prozesse bereits zu Beginn miteinbezog, konnte es stark individualisierte und akzeptierte Massnahmen präsentieren (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 54-62).

Durch das hohe Mass an Flexibilität reduziert sich der **administrative Aufwand** bei der Umsetzung häufig auf ein Minimum. Solcher entsteht jedoch bei der Überzeugungsarbeit (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 369-370). Da das Thema meistens unbekannt ist, sind mehrfache Sitzungen notwendig, um alle Entscheidungstragenden für das Vorhaben zu gewinnen.

10.4 Übertragbarkeit: Synergien aufzeigen

Im Folgenden sind die Determinanten des Erfolgsfaktors **Synergien aufzeigen** in Zusammenhang mit einerseits dem Projekt *GEMEINDE BEWEGT* und andererseits möglichen zukünftigen Programmen oder Projekten in der strukturellen Bewegungsförderung beschrieben.

Auch in der strukturellen Bewegungsförderung können Projekte von anderen, **bereits geplanten Massnahmen** profitieren. Die Gemeinden verfügen bspw. über einen Fusswegnetzplan, den sie alle 15 Jahre überarbeiten müssen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 282-290). Allerdings betrachten die Gemeinden das tendenziell eher als Pflichtübung anstatt als Notwendigkeit (Z. 291-293). In Anbetracht des Problemdrucks wiederum könnte es weitere Synergien zu realisieren geben. Wie in Kapitel 10.1 beschrieben, sind lokale Probleme oft beim Kanton deponiert. Hier kann die strukturelle Bewegungsförderung schnellere und massgeschneiderte Lösungen bieten (Z. 37-40).

Weit grösseres Synergiepotenzial besteht bei **anderen Programmen**. So gibt es z. B. die *Agglomerationsprogramme*, die u. a. Fuss- und Veloverkehrsmassnahmen fördern (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 315-233). Diese Projekte zielen zwar nicht direkt auf die Verbesserung der Gesundheit der Bevölkerung ab, dennoch wird auch diesbezüglich ein Fortschritt erreicht. Zudem verfolgen die *Agglomerationsprogramme* einen ähnlich partizipativen Ansatz wie Projekte der strukturellen Bewegungsförderung. Es ist erwünscht, dass die Fördergeld-Beziehenden innovative Projekte unter Einbezug verschiedenster Partnerinnen und Partner umsetzen (Interview 6, 31. Mai 2016, Z. 86-88). Herr Schweizer sieht zudem im Rahmen vom Programm *Energiestadt* Synergien (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 322-339). Im Energiebereich gibt es verschiedene Massnahmenbereiche, die auch die Gesundheitsförderung begünstigen. Umgekehrt profitiert eine Gemeinde von einer Teilnahme an einem Projekt wie bspw. *GEMEINDE BEWEGT*, indem sie dadurch Punkte für Mobilitätsmassnahmen für das *Energiestadt*-Label sammelt. Die Herausforderung beim Näherkommen zwischen der struktureller Bewegungsförderung des BAG und dem Programm *Energiestadt* besteht in der Überzeugung des BFE (Interview 6, 31. Mai 2016, Z. 314-320). Herr Seewer sieht hier aber durchaus Chancen. Energie ist eine eher abstrakte Thematik, während Gesundheitsförderung für jede und jeden einfach nachvollziehbar ist. So könnte *Energiestadt* das Repertoire an Argumenten erweitern. Es bestehen folglich Möglichkeiten, um hier Synergien zu erzielen.

Ein Grossteil der Gemeinden, die an *GEMEINDE BEWEGT* teilnahmen, sind auch Energiestädte (Interview 5, 12. Mai 2016, 323-330). Von daher konnte das Projekt vom **systemischen Denken** profitieren, welches das Programm *Energiestadt* in den Gemeinden fördert (Kapitel 8.1.1). Diese Gemeinden verfügen jeweils auch über eine Energiekommission, die sich mit verschiedenen Themen wie z. B. Schulen, Beleuchtung, Verhalten, etc. beschäftigt. Dadurch besitzen die Verantwortlichen hilfreiche Erfahrungen mit Querschnittsthemen. Das könnte auch in Zukunft für die Gesundheitsthemen des BAG von grossem Nutzen sein.

Den **Erfahrungsaustausch** übernimmt in der strukturellen Bewegungsförderung im Fall St. Gallen der Kanton (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 422-430). Das ist eine wichtige Möglichkeit, um als Gemeinde auf die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Gemeinden zuzugreifen. Diese Funktion übernimmt teilweise *Fussverkehr Schweiz* in ihrer Beratenden-Rolle (Z. 409-418).

Die strukturelle Bewegungsförderung ist, wie mehrmals erwähnt, für viele Neuland (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 370). Von daher ist die **Komplexität** in diesem Bereich relativ gering bezüglich der existierenden Programme und Projekte. Sollte jedoch ein neues Programm lanciert werden, das bspw. ein eigenes Label vergibt, könnte das Verwirrung stiften (Z. 339-344).

10.5 Übertragbarkeit: Erfolge und Wissen kommunizieren

Der Erfolgsfaktor **Erfolge und Wissen kommunizieren** trägt entscheidend dazu bei, ob sich ein Programm bzw. ein Projekt multipliziert. Im Folgenden sind die Determinanten dieses Erfolgsfaktors auf die Möglichkeit, diese auf die strukturelle Bewegungsförderung zu übertragen, untersucht.

Wie bereits mehrmals beschrieben, ist die strukturelle Bewegungsförderung ein weitgehend unerschlossenes Terrain. Folglich fehlen auch die Paradebeispiele, welche als **Vorzeigeprojekte** für die Multiplikation verwendet werden könnten (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 374-379). Die Massnahmen, die mit *GEMEINDE BEWEGT* geplant wurden, sind zudem grösstenteils noch nicht in der Umsetzungsphase angelangt.

Die **Evaluation** anhand quantitativer Ziele ist auch bei der strukturellen Bewegungsförderung eine sehr anspruchsvolle Herausforderung (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 310-315). Es gibt diverse andere Faktoren, wie z. B. Ladenschliessungen oder -eröffnungen, Freizeitangebote, usw., welche die untersuchten Zahlen beeinflussen. Dennoch ist die Evaluation ein erheblicher Faktor, um Erkenntnisse aus dem Programm oder Projekt zu streuen (vgl. Kapitel 2.1.2; 3.4). Daher sollte die strukturelle Bewegungsförderung, neben den schwer messbaren quantitativen Zielen, verstärkt auch auf qualitative setzen.

Bei der **Bekanntheit** hat die strukturelle Bewegungsförderung noch einiges an Potenzial. Um dieses Thema zu verbreiten, muss dieses Potenzial erschlossen werden. Im Kanton St. Gallen ist das bereits gelungen (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 176-188). Durch den Einsatz des Kantons konnte die strukturelle Bewegungsförderung in dieser Region Fuss fassen. Das hat eine vor kurzem durchgeführte Veranstaltung zu Fuss- und Veloverkehr bewiesen (Z. 144-148). Von 86 St. Galler-Gemeinden waren an diesem Anlass 80 vertreten. Das beweist, dass die Multiplikation durchaus möglich ist. Allerdings ist dafür ein enormer Aufwand von Nöten; das Erfolgsmodell muss auf 25 weitere, stark heterogene Kantone übertragen werden (Z. 446-453). Die Sensibilisierungsarbeit muss folglich weitergeführt werden (vgl. Kapitel 2.1.2).

Wie zuvor bereits beschrieben, gab es in der strukturellen Bewegungsförderung keine Projekte, welche die Öffentlichkeit als **Fehlschläge** wahrnahm (Interview 5, 12. Mai 2016, Z. 374-378). Da die direkten Zielgruppen in die Prozesse miteinbezogen werden (Z. 274-276), besteht hierfür auch eine geringere Gefahr als bei top-down-realisierten Massnahmen.

11 Empfehlung: Pilotprogramm strukturelle Bewegungsförderung

Dieses Kapitel beschreibt eine mögliche Handlungsempfehlung, mit welcher das BAG die Erkenntnisse aus den vorangehenden Kapiteln für die Multiplikation der strukturellen Bewegungsförderung nutzen kann.

Wie mehrfach betont, befindet sich die strukturelle Bewegungsförderung derzeit noch in einem Anfangsstadium. Daher muss eines der ersten Ziele sein, erfolgreiche Beispiele zu schaffen, anhand derer die Wichtigkeit dieses Themas veranschaulicht werden kann. Ideal, um solche Innovationen zu schaffen, sind Pilotprogramme wie das Programm *FuVeMo Burgdorf*. Folglich besteht die Handlungsempfehlung dieser Arbeit in der Planung, Umsetzung und Evaluation bzw. Kommunikation eines Pilotprogramms zum Thema strukturelle Bewegungsförderung. Im Folgenden ist ein möglicher, drei-phasiger Ablauf dieses Vorhabens dargestellt. Die Struktur orientiert sich grob am Handlungskonzept aus Kapitel 2.1.2.

11.1 Vorbereitungsphase

Ein häufiger Fehler bei komplexen Programmen ist die mangelnde Einkalkulierung von Ressourcen in die Vorbereitung (vgl. Kapitel 3.1.3). In dieser Phase gilt es, einige Schritte durchzudenken und zu planen. Dieses Kapitel befasst sich mit diesen Planungsschritten.

11.1.1 Identifikation und Organisation der Akteure

Eine primäre Aktivität, bevor das Programm beginnt, sollte die Identifikation der Akteure und Akteurgruppen sein. Nachfolgend sind einige Stakeholder, die mit grosser Wahrscheinlichkeit für das Pilotprogramm relevant sind, beschrieben.

Eine entscheidende Rolle spielen sicherlich die Institutionen auf Bundesebene. Die Projekte, die unter diesem Programm realisiert werden, tangieren verschiedene Bundesämter. Daher wäre eine Organisation unter der KOMO empfehlenswert (vgl. Kapitel 3.1.3). Auf kantonaler Ebene sollen die betroffenen Ämter ebenfalls in das Programm eingebunden werden.

Ebenso wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger, sind die Projekttragenden. Das ist eine der grössten Herausforderungen eines Programms; die Akquisition von Teilnehmenden. Es empfiehlt sich, das Programm auf zwei bis drei Pilotgemeinden zu verteilen. Das reduziert den Druck auf den einzelnen Teilnehmenden und bietet Vergleichs- und Erfahrungsaustauschmöglichkeiten (vgl. Kapitel 7.2.2). Bei der Akquisition sollte vor allem auf Erfolgsfaktor Nr. 1, Anreize bieten, geachtet werden. Gemeinden, bei denen bestimmte Determinanten vorteilhaft stehen, können eher überzeugt werden als andere (vgl. Kapitel 10.1). Eine erste entscheidende Voraussetzung ist der Problemdruck. Wenn die Gemeinde mit der derzeitigen verkehrstechnischen Lage stark

gefordert, oder sogar überfordert ist, stossen Lösungsvorschläge eher auf offene Ohren. Daher muss das BAG bzw. die für die Gewinnung der Projekttragenden verantwortliche Stelle in einem ersten Schritt solche Gemeinden identifizieren und ansprechen. Hilfreich hierzu ist, wenn der Kanton den Bund bei der Suche unterstützt (oder diese leitet). Die kantonalen Stellen wissen vermutlich besser über kommunale Gegebenheiten Bescheid als die Bundesämter. Hierbei förderlich sind Schlüsselpersonen. Diese zu finden wird sich relativ schwierig gestalten. Die besten Chancen diesbezüglich bieten sich durch bereits bestehende Kontakte. Auch können u. U. politische Personen angesprochen werden, deren Agenda eine gewisse Nähe zur strukturellen Bewegungsförderung entnommen werden kann. Je nachdem, wie stark die Bundesebene in das Programm eingreift, kann allenfalls auch eine Schlüsselperson aus dem BAG Überzeugungsarbeit leisten (vgl. Kapitel 3.3.3). Das Programm sollte den Projekttragenden zudem monetäre Beiträge durch die Bundes- und idealerweise auch Kantonsebene gewährleisten können, damit diese nicht den gesamten Aufwand alleine zu tragen haben. Der Wert dieser Beiträge liegt nicht nur in den finanziellen Anreizen, sondern auch in einer gewissen symbolischen Wirkung. Damit kann ausserdem das Argument des zusätzlichen Aufwands, der oft als Absagegrund bei Programmen dient, abgeschwächt werden.

Weitere Akteure, die sich gewinnbringend am Programm beteiligen könnten, wären Organisationen und Unternehmen. *Fussverkehr Schweiz* hat bspw. beim Projekt *GEMEINDE BEWEGT* eine tragende Rolle gespielt. Das wäre auch hier wieder vorstellbar. Aus dem Privatsektor könnte das Programm z. B. Planungs-, Ingenieurbüros und Mobilitätsunternehmen in die Konzeption involvieren (vgl. Kapitel 3.3.1).

Für die Einbindung dieser grossen Anzahl Anspruchsgruppen in das Pilotprogramm empfiehlt es sich, eine Steuerungsgruppe einzusetzen (vgl. Kapitel 2.1.2). In dieser sind Vertreterinnen und Vertreter aller Akteurgruppen eingebunden. Wichtig ist aber, dass die Steuerungsgruppe überblickbar bleibt. Sind zu viele Parteien an der Entscheidungsfindung beteiligt, erschwert das die Prozesse. Daher muss die Programmleitung sorgfältig überlegen, wer in welcher Form einzubinden ist.

11.1.2 Strategie der Partizipation

Nachdem zwei bis drei teilnehmende Gemeinden gefunden sowie die Akteure identifiziert und in die Planung eingebunden sind, gilt es die Strategie für das Programm festzulegen. Hierzu gibt es natürlich verschiedenste Möglichkeiten. Eine Strategie, die sich bewährt hat, ist nachfolgend beschrieben.

Eine Strategie, die in der strukturellen Bewegungsförderung bereits Anwendung fand, ist die der Partizipation. *GEMEINDE BEWEGT* hat die betroffenen Bevölkerungsgruppen gleich zu Beginn des Projekts miteinbezogen (vgl. Kapitel 2.1.4). Diese Strategie hat sich bewährt und soll folglich so gut als möglich auf dieses Programm übertragen werden. Der Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen findet bereits in den zuvor beschriebenen Planungsschritten statt. In diesem Planungsschritt soll die Partizipation auf die Zielgruppen in der Bevölkerung ausgeweitet werden. Diese lassen sich weniger gut in eine Steuerungsgruppe einbinden, dennoch sind sie nicht minder wichtig als andere Stakeholder – im Gegenteil. Durch die Involvierung von bspw. Gruppen wie Kindern oder Seniorinnen und Senioren kann das Programm Wissensquellen über lokale Problemherde und Missstände erschliessen (vgl. Kapitel 3.3). Ausserdem beeinflusst die Einbindung jener Personengruppen den Erfolgsfaktor 2, Akzeptanz schaffen, äusserst positiv (vgl. Kapitel 10.2). Durch die partizipativen bottom-up-Prozesse steigt die Akzeptanz des Programms und die Bevölkerung steht mit grosser Wahrscheinlichkeit hinter den realisierten Massnahmen.

Empfehlenswert ist auch die Ausformulierung eines Leitbilds oder ähnlicher betriebswirtschaftlicher Instrumente, die gewisse Grundsätze und Kernbotschaften schaffen (vgl. Kapitel 2.1.2).

11.1.3 Bedarfsanalyse

Nachdem die Strategie bestimmt ist, folgt die Bedarfsanalyse (vgl. Kapitel 2.1.2). Diese dient mehreren Zielen. Erstens vermittelt sie den beteiligten Akteuren Einblick in die lokalen Gegebenheiten und die bestehenden Problemherde. Zweitens dient sie der späteren Evaluation. Dieser Planungsschritt darf nicht unterschätzt werden. Für die Multiplikation ist es von Bedeutung, dass dem Programm ein wirkungstechnischer Erfolg nachgewiesen werden kann.

Um den Bedarf an Veränderungen und Verbesserungen zu ermitteln, empfehlen sich Herangehensweisen wie bspw. das Projekt *GEMEINDE BEWEGT* sie genutzt hat (vgl. Kapitel 2.1.4): Durch Befragungen, Workshops und die Begleitung bestimmter Zielgruppen im Alltag konnte das Projekt Missstände aufdecken und Lösungsvorschläge erarbeiten. Dieser Approach soll auch bei diesem Pilotprogramm in der Planungsphase genutzt werden. Als weitere Methode zur Bedarfsanalyse bieten sich Innovationsforen an (vgl. Kapitel 3.2.2). An diesen sollen verschiedene Anwendergruppen aus dem wissenschaftlichen Kontext sowie auch die planenden Akteure teilnehmen. Der Einbezug der verschiedenen Stakeholder (vor allem der Bevölkerung) führt nicht nur auf zielorientierte Lösungsansätze hin, sondern erhöht auch die Akzeptanz der Projekte (vgl. Kapitel 10.2). Ausserdem erhöht der Einbezug der betroffenen Zielgruppen die Wahrscheinlichkeit, dass die Lösungen in Antwort auf ein existierendes Problem geschaffen werden und nicht als künstliche Lösungen, denen keine wirklichen Probleme zugrunde liegen (vgl. Kapitel 3.1.2).

Der evaluative Aspekt dieses Planungsschritts soll auch die bestehenden Bewegungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und das Bewegungsverhalten ermitteln (vgl. Kapitel 2.1.2). Das wird eine Herausforderung darstellen, da die Wirkung der strukturellen Bewegungsförderung sich oftmals nicht direkt einer Ursache zuordnen lässt. Gerade deshalb ist es umso wichtiger, dass genügend Zeit und Ressourcen für diesen Aspekt einkalkuliert sind (vgl. Kapitel 10.5).

11.1.4 Leit- und Handlungsziele

Ist der Bedarf ermittelt, sollte die Steuerungsgruppe Leit- und Handlungsziele formulieren (vgl. Kapitel 2.1.2). Sind diese bestimmt, müssen sie in eine operationalisierte und messbare Form gebracht werden. Auch das dient der späteren Evaluation. Dieses Kapitel enthält einige Vorschläge, auf welche Aspekte sich die Ziele beziehen könnten. Da dies ein Pilotprogramm ist, sollte versucht werden, die Ziele so weit als möglich darauf auszurichten, dass die Erkenntnisse späteren Programmen und Projekten zu Gute kommen.

Erfolgsfaktor Nr. 3, Lösungen individualisieren, hebt die Wichtigkeit von massgeschneiderten Methoden hervor (vgl. Kapitel 10.3). Daher sollte ein Ziel darin bestehen, Instrumente und Hilfsmittel wie bspw. Checklisten oder Leitfäden zu erarbeiten, die in späteren Vorhaben wieder Anwendung finden (vgl. Kapitel 3.6). Ein weiteres Ziel sollte die Relevanzsteigerung insgesamt darstellen. Nach Erfolgsfaktor Nr. 2, Akzeptanz schaffen, hängt der Erfolg von Programmen und Projekten entscheidend von der Relevanz der Thematik ab (vgl. Kapitel 10.2). Das dritte, womöglich wichtigste Ziel, soll die Multiplikation der strukturellen Bewegungsförderung im Anschluss an das Pilotprogramm festhalten. Dieses ist langfristiger Natur und erfordert eine spätere Evaluation nach der Programmevaluation. Hingegen kann das Programm diesbezüglich ein mittelfristiges Ziel setzen; die Schaffung eines Vorzeigeprojektes. Solche begünstigen die Multiplikation (vgl. Kapitel 5.2.2). Natürlich muss die Steuerungsgruppe vor dem Projekt definieren, welche Kriterien ein Vorzeigeprojekt ausmachen.

Die beschriebenen Ziele beziehen sich auf die strukturelle Bewegungsförderung allgemein. Von dem Pilotprogramm sollen aber schlussendlich vor allem auch die Pilotgemeinden profitieren. Daher gilt es, eine Reihe quantitativer Wirkungsziele zu definieren, die z. B. das Mobilitätsverhalten untersuchen. Wie sich bei *FuVeMo Burgdorf* gezeigt hat, macht es ausserdem Sinn, nebst quantitativen Zielen auch qualitative zu definieren (vgl. Kapitel 10.5).

11.2 Umsetzungsphase

In dieser Phase setzt die Steuerungsgruppe die Planung um. Auch bei der Umsetzung ist wichtig, dass die richtigen Anspruchsgruppen in den Prozess involviert sind. Allerdings sind die Stakeholder, welche bei der Bedarfsanalyse mitwirken, hier nicht zwangsläufig ebenso relevant. Ein Miteinbezug der Bevölkerung macht hier bspw. weniger Sinn. Hingegen müssen die kantonalen Ämter, Organisationen und allenfalls einige Unternehmen stärker in den Umsetzungsprozess eingeschlossen werden.

Besonders wichtig in dieser Phase ist der Erfolgsfaktor 4, Synergien aufzeigen (vgl. Kapitel 10.4). Wenn die Pilotgemeinden bspw. zertifizierte Energiestädte sind, soll die Steuerungsgruppe darauf achten, dass mit dem Energiestadtberater bzw. der Energiestadtberaterin kooperiert wird. Mit Unterstützung dessen kann die Programmleitung die Massnahmen so umsetzen, dass sie auch für die *Energiestadt-Zertifizierung* Punkte liefern. Allenfalls könnte der Einbezug der *Energiestadt*-Beratenden bereits in der Planungsphase hilfreich sein. Auch finanzielle Synergien, wie bspw. mit den *Agglomerationsprogrammen*, soll die Steuerungsgruppe identifizieren und nutzen. So lassen sich einige Projekte noch kostengünstiger gestalten. Nicht zuletzt muss auch der Erfahrungsaustausch zwischen den partizipierenden Gemeinden praktiziert werden. Diesen Austausch initiieren idealerweise die Gemeinden selbst, allerdings muss die Steuerungsgruppe als Voraussetzung ein Gefäss schaffen, indem dieser stattfinden kann. Bspw. können Innovationsforen, die bereits in der Planungsphase etabliert wurden, während der Umsetzungsphase als Austauschplattform zwischen den Gemeinden dienen.

Eine Gefahr, die mit zunehmender Dauer des Programms steigt, ist das Risiko der personellen Wechsel (vgl. Kapitel 10.2). Vor allem der Abgang von Schlüsselpersonen kann sich kritisch auf das Programm auswirken. Um der Personalfluktuatation vorzubeugen kann die Programmleitung nicht viel unternehmen. Sie kann jedoch versuchen, eine gewisse Teamdynamik aufzubauen und dadurch den mitwirkenden Personen Anreize bieten, um in ihrer Funktion und damit im Programm zu verweilen. Diese Dynamik kann bspw. mittels Exkursionen und Besichtigungen anderer Projekte bzw. Städte (sowohl national als auch international) gefördert werden (vgl. Kapitel 7.1.1). Auch wichtig hierzu ist, dass das Programm den Akteuren eine gewisse Flexibilität gewährt (vgl. Kapitel 10.3). Die Umsetzung muss zwar genau geplant sein, dennoch müssen während des gesamten Programms den Mitwirkenden grösstmögliche Freiheiten eingeräumt werden. So werden Innovationen und Neuentwicklungen begünstigt (vgl. Kapitel 3.6).

Ebenfalls wichtig ist, dass die Kommunikation von Erfolgen und Erkenntnissen bereits während des Programms stattfindet. Einerseits muss die Programmleitung die Bevölkerung auf dem Laufenden halten, um die Akzeptanz für das Pilotvorhaben konstant zu halten und wenn möglich zu verstärken. Andererseits sollen die gemachten Erfahrungen auch über die Gemeinde- und Kantons Grenzen hinaus Beachtung finden (vgl. Kapitel 3.1.4). Möglichkeiten zur Kommunikation sind im Kapitel 11.3.2 erläutert.

11.3 Nachbereitungsphase

Bei der Planung eines Programms werden oft nur ungenügende Ressourcen in die Kommunikation der gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse einkalkuliert (vgl. Kapitel 3.1.3). Vor allem dieses Pilotprogramm muss diesen Fehler vermeiden, da eines der grossen Ziele in der Multiplikation der Massnahmen besteht. Die Phase der Nachbereitung enthält zwei Schritte; die Evaluation und die Kommunikation.

11.3.1 Evaluation

Die Evaluation stellt ein essenzieller Bestandteil des Erfolgsfaktors 5, Erfolge und Wissen kommunizieren, und damit für die Multiplikation dar (vgl. Kapitel 10.5). Daher muss die Programmleitung nach Abschluss der Umsetzungsphase mit der detaillierten Programmevaluation beginnen.

Dazu muss die für die Evaluation verantwortliche Stelle die gemeindespezifischen Ziele überprüfen. Einerseits sind das quantitative Indikatoren, wie z. B. ob die realisierten Massnahmen eine Änderung des Mobilitätsverhaltens bewirkten oder ob die krankheitsbedingten Gesundheitskosten gesunken sind. Andererseits soll die Programmleitung auch die qualitativen Zielsetzungen überprüfen. Das kann bspw. mittels Umfragen geschehen, in denen die Bevölkerung befragt wird, inwiefern sie das Pilotprogramm wahrgenommen haben. Die Evaluation dieser Ziele auf kommunaler Ebene ist wichtig, um sich der gesundheitstechnischen und fachspezifischen Wirkung eines Programms in der strukturellen Bewegungsförderung bewusst zu werden.

Des Weiteren soll die Evaluation sich auch mit der übergeordneten Zielsetzung befassen. Bspw. muss überprüft werden, ob im Rahmen des Pilotprogramms Arbeitshilfen geschaffen wurden, die zukünftige Projekttragenden nützen können. Auch die Relevanzsteigerung bei bestimmten Zielgruppen kann die zuständige Stelle z. B. mit Befragungen überprüfen.

11.3.2 Kommunikation

Die evaluierten Erkenntnisse muss das BAG anschliessend streuen, um so die gewünschte Multiplikationswirkung hervorzurufen. Das geschieht mittels zielgerichteter Kommunikation.

Damit die Erfahrungen aus dem Pilotprogramm möglichst viele Interessierte erreicht, muss die Kommunikation über verschiedene Kanäle abgewickelt werden (vgl. Kapitel 3.4.1). Erstens bieten sich Fachtagungen zu Verkehrsthemen an, an welchen eine Programmvertretung die Erkenntnisse präsentiert. Zweitens soll die Programmleitung Partnerschaften mit Fachmedien unterhalten, in welchen Artikel zu erfolgreichen Projekten oder zum gesamten Programm publiziert werden können (vgl. Kapitel 3.4.2). Diese Medien richten sich direkt an am Thema interessierte Personen und erreichen somit optimale Zielgruppen. Weniger adressatengerecht, aber dennoch hilfreich, kann die Kommunikation über Publikumsmedien sein. Veröffentlicht eine grosse Zeitung Artikel zum Programm, wird das Thema in den Köpfen der Schweizerinnen und Schweizer präsent und gewinnt an Relevanz. Drittens soll die Streuung auch über das Web erfolgen, bspw. über Internet-Plattformen zu einschlägigen Themenbereichen (vgl. Kapitel 3.4.3). Über solche Portale gelangen die Informationen über Erfolge der strukturellen Bewegungsförderung an Fachleute, Anwendende und Umsetzende.

Die Kommunikation soll sich neuer multimedialer Instrumente bedienen (vgl. Kapitel 3.4.1). So finden die vermittelten Inhalte grössere Beachtung, vor allem bei Personen, die sich in der Regel nicht mit der Thematik befassen.

Gelingt dem Programm ausserdem ein Vorzeigeprojekt, sollte die betroffene Pilotgemeinde für dieses Besichtigungstouren offerieren und dieses Angebot vermarkten. Eine weitere Möglichkeit zum Transfer der Erkenntnisse besteht in der Etablierung von Umsetzungsworkshops (vgl. Kapitel 3.2.1). An diesen können sich bspw. Anwendende beteiligen, die eine Adaption einzelner Projekte andernorts planen.

Literaturverzeichnis

- ARGE EnergieSchweiz für Gemeinden (Hrsg.). (2016). Jahresbericht 2015. Ettenhausen.
- Baudirektion Burgdorf (Hrsg.). (2006). FuVeMo. Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf. Abschlussbericht 1996-2006. Burgdorf: Baudirektion Burgdorf.
- Bucksch, J., Classen, T., Geuter, G. & Budde, S. (2012). Bewegungs- und gesundheitsförderliche Kommune. Evidenzen und Handlungskonzept für die Kommunalentwicklung – ein Leitfaden. Nordrhein-Westfalen: Landeszentrum Gesundheit.
- Bundesamt für Gesundheit (a). actionsanté – «Make the healthy choice the easy choice». Online (19.06.2016):
http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/05245/index.html?lang=de
- Bundesamt für Gesundheit (b). Bewegungsfreundliches Umfeld. Online (19.06.2016):
http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/11660/11725/11727/index.html?lang=de
- Bundesamt für Gesundheit (c). Nationales Programm Ernährung und Bewegung (NPEB). Online (19.06.2016):
http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/13227/index.html?lang=de
- Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.). (1997). Leitfaden für die Planung von Projekt- und Programmevaluation. Bern.
- Bundesamt für Gesundheit (Hrsg.). (2014). MOSEB Ernährung & Bewegung in der Schweiz. 21 ausgesuchte Indikatoren des Monitoring-Systems Ernährung und Bewegung einfach erklärt. Online (19.06.2016): http://www.bag.admin.ch/themen/ernaehrung_bewegung/05190/index.html?lang=de
- Bundesamt für Gesundheit & Netzwerk Gesundheit und Bewegung Schweiz (Hrsg.). (2008). Mit Muskelkraft unterwegs. Ein Grundlagendokument. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Bundesamt für Sport (Hrsg.). (2006). Gesundheitswirksame Bewegung. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- EnergieSchweiz. Was versteht man unter Mobilitätsmanagement? Online (19.06.2016):
<http://www.energieschweiz.ch/unternehmen/mobilitaet/mobilitaetsmanagement.aspx>
- EnergieSchweiz für Gemeinden (a). Das Label Energiestadt. Online (19.06.2016):
<http://www.energiestadt.ch/das-label/>

- EnergieSchweiz für Gemeinden (b). Programm «Mobilitätsmanagement in Unternehmen» 2014-2018. Online (19.06.2016):
<http://www.mobilitaet-fuer-gemeinden.ch/de/mobilitaet-in-unternehmen/>
- EnergieSchweiz für Gemeinden (c). Das spricht für die Energiestadt. Online (19.06.2016):
<http://www.energiestadt.ch/das-label/argumente-nutzen/>
- EnergieSchweiz für Gemeinden (d). EnergieSchweiz für Gemeinden. Online (19.06.2016):
<http://www.energiestadt.ch/organisation/energieschweiz-fuer-gemeinden/>
- EnergieSchweiz für Gemeinden (e). Der Trägerverein Energiestadt. Online (19.06.2016):
<http://www.energiestadt.ch/organisation/traegerverein-energiestadt/>
- EnergieSchweiz für Gemeinden (Hrsg.). (2012). Massnahmen für Energiestädte. Online (19.06.2016): http://www.energiestadt.ch/fileadmin/user_upload/Energiestadt/de/Dateien/Das_Label/Managementtool_eea_2012_Schweiz_de.pdf
- EnergieSchweiz für Gemeinden (Hrsg.). (2014). Mobilitätsmanagement in Unternehmen. Für mehr Effizienz im Verkehr. Bern.
- EnergieSchweiz für Gemeinden (Hrsg.). (2016). Facts & Figures. Online (19.06.2016):
http://www.energiestadt.ch/fileadmin/user_upload/Energiestadt/de/Dateien/Information/Facts_Figures2016.pdf
- Frick, R., Maibach, M., Trageser, J. & Rindsfuser, G. (2006). Gesamtevaluation Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf. Schlussbericht. Bern.
- Fussverkehr Schweiz. Engagement für unsere FussgängerInnen. Online (19.06.2016):
<http://www.fussverkehr.ch/ueber-uns/>
- Haefeli, U., Walker, D., Arnold, T., Marconi, D. & Leonardi, S. (2013). Evaluation des Programms Mobilitätsmanagement in Unternehmen (MMU). Bern.
- Kreilkamp, E. (1987). Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management. Berlin: Walter de Gruyter.
- Kuster, J., Alig Anderhalden, A. & Oertle, M. (2004). Evaluation der Wirkungsanalyse des Labels Energiestadt. Bern.
- Labelinfo.ch. Welche Typen von Labels gibt es? Online (19.06.2016): <http://www.labelinfo.ch/de/Ueber-labels/labeltypen>
- Lamprecht, M., Fischer, A., Wiegand, D. & Stamm, H. (2015). Sport Schweiz 2014. Kinder- und Jugendbericht. Magglingen: Bundesamt für Sport.

- Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2010). Strategisches Management. Visionen entwickeln – Erfolgspotenziale aufbauen – Strategien umsetzen. Zürich: Versus Verlag AG.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch (4. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- public health services. Unsere Leitsätze. Online (19.06.2016):
<http://www.public-health-services.ch/index-de.php?frameset=5>
- rundum mobil GmbH. Definition der Begriffe «Mobilität – Verkehr und Mobilitätsmanagement». Online (19.06.2016): <http://rundum-mobil.ch/web/taxonomy/term/4>
- Schad., H. (2015). Mehr Bewegung dank attraktiver Umgebung. In Prävention & Gesundheitsförderung im Kanton Zürich (Hrsg.). Zürich.
- Schad, H., Lutzenberger, M., Diggelmann, T., Schneider, S. & Bäumler, R. (2012). Wissens- und Technologietransfer im Verkehrsbereich. Bern: Bundesamt für Strassen.
- Schweizerische Normen-Vereinigung (Hrsg.). (2003). LABELS. Kennzeichnung von Produkten. Methodik zur Beschreibung und Beurteilung von Produkt-Label-Systemen. Winterthur: Schweizerische Normen-Vereinigung.
- Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Hrsg.). (2015). Gesundheit in der Schweiz – Fokus chronische Erkrankungen. Nationaler Gesundheitsbericht 2015. Bern: Hogrefe Verlag.
- Stadt Burgdorf (a). Fussgänger- und Velomodellstadt. Online (19.06.2016): <http://www.burgdorf.ch/901.0.html>
- Stadt Burgdorf (b). Ausblick. Burgdorf engagiert sich weiter. Online (19.06.2016):
<http://www.burgdorf.ch/2183.html>
- Vatter, A., Bolliger, C., Féraud, M., Sager, F., Bürki, M. & Luginbühl, J. (2011). Schlussevaluation EnergieSchweiz 2001-2010. Bern.
- Vieweg, W. (2015). Was ist ‚Erfolg‘? Für agile Manager. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weischer, C. (2007). Sozialforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Zihlmann, I., Schweizer, T. & Biedermann, A. (2013). «GEMEINDE BEWEGT». Strukturelle Bewegungsförderung in der Gemeinde. St. Gallen: Kanton St. Gallen.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich alle verwendeten Quellen sowie alle verwendete Literatur angegeben habe, dass ich das Vertraulichkeitsinteresse der Auftraggebenden wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.

Luzern, 1. Juli 2016

Nachname, Vorname

Unterschrift

Pérez, Rouven
