

Bayern



Leitbild und Ziele



Inhaltsverzeichnis

Klare Orientierung geben	2
Definition und Anforderungen	3
Leitbild und Ziele gemeinsam erarbeiten	6
Bedeutung für die integrierte Planung	8

Wir bewegen

Bayern



Bayerisches Staatsministerium für
Wohnen, Bau und Verkehr

Auftraggeber:

Bayerisches Staatsministerium für
Wohnen, Bau und Verkehr
Referat 64: Mobilitätsnetzwerke und
Grundlagen der Mobilitätsplanung

Auftragnehmer:

Technische Universität München
Lehrstuhl für Siedlungsstruktur und Verkehrsplanung
Prof. Dr.-Ing. Gebhard Wulfhorst

Stand:

August 2025

Klare Orientierung geben

Vernetzte Mobilitätsplanung enthält strategische, analytische und operative Aufgaben. Der vorliegende Leitfaden adressiert **Schritt 3: Leitbild und Ziele**. In diesem Schritt geht es um die strategische Ausrichtung des Planungsvorhabens auf eine übergeordnete Vision, aus der Ziele abgeleitet und mit konkreten Indikatoren messbar gemacht werden.



Kommunikation & Beteiligung

→ Wie gestalten wir den Dialog und fördern die Teilhabe



Orientierung und Vorbereitung

→ Wer? Was? Wie?



Analyse

→ Wo stehen wir?



Leitbild und Ziele

→ Wo wollen wir hin?



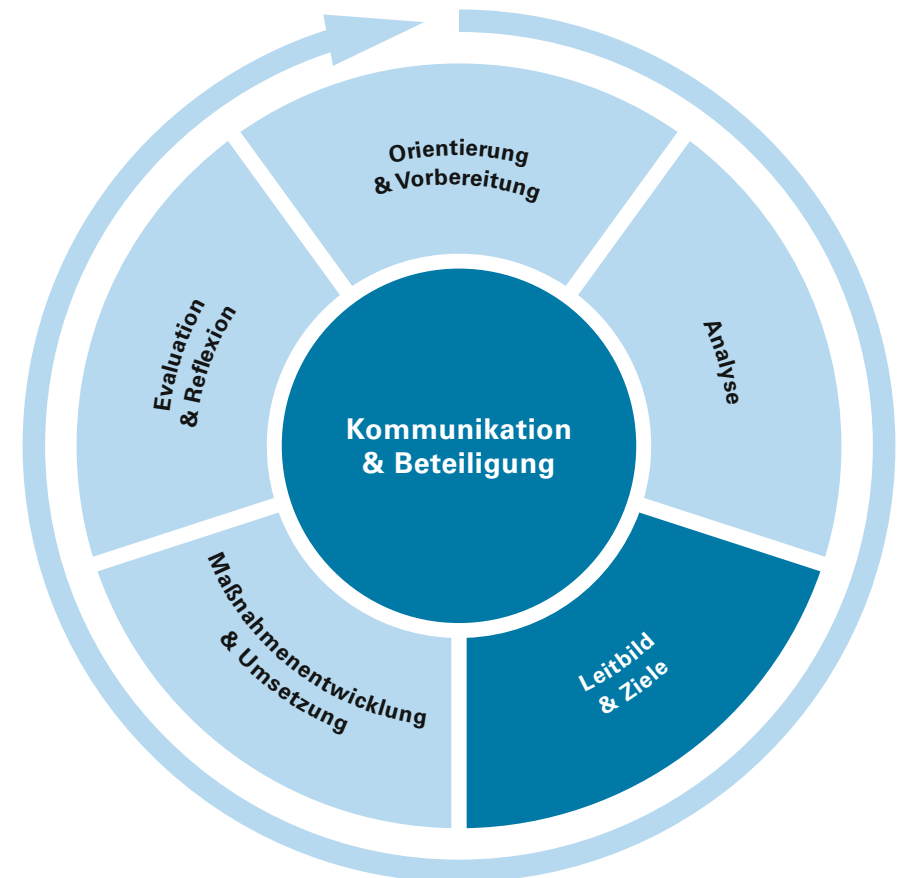
Maßnahmenentwicklung und Umsetzung

→ Wie kommen wir dorthin?



Evaluation und Reflexion

→ Was lief gut? Wo kann nachgebessert werden?



Definition und Anforderungen

Leitbild und Ziele bilden einen Orientierungsrahmen für die Mobilitätsentwicklung im Planungsraum. Aus einem übergeordneten Leitbild, das in Bild- oder Textform gemeinschaftlich erarbeitet wird, lassen sich konkrete Ziele ableiten. Diese Ziele werden wiederum mithilfe von Indikatoren messbar, um den Grad der Zielerreichung überprüfen zu können.

Übergeordnetes Leitbild



Das Leitbild formuliert die Vision kurz und prägnant.

Basierend auf den analysierten Chancen und Hindernissen werden unterschiedliche Szenarien entwickelt und mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Interessensvertreterinnen und -vertretern diskutiert. Die Darstellung unterschiedlicher Perspektiven für die Zukunft bietet die Möglichkeit, Konsequenzen, Veränderungen und politische Prioritäten zu untersuchen. Diese Untersuchungen dienen als sachliche Grundlage für strategische Entscheidungen. Basierend auf der Analyse der Mobilitätssituation und den Szenarien wird ein gemeinsames Verständnis einer wünschenswerten Zukunft herausgearbeitet.

Die Vision ist definiert als eine qualitative Beschreibung der gewünschten Mobilitätszukunft und beruht auf einem gesellschaftlichen und fachlichen Wertesystem. Sie gibt somit die Richtung vor. In Form von Bild, Text oder Karte ist sie als Leitbild eine allgemeine und anschauliche Beschreibung des

angestrebten Zustands. Mit dem Leitbild sollten sich alle Beteiligten identifizieren können, um die strategische Ausrichtung für die nächsten Jahre festzulegen. Im Zuge dessen ist das Leitbild häufig eher unkonkret formuliert (z. B. „Mobilität für alle“ oder „Nachhaltige Mobilität fördern“), mit Beteiligung der Bürgerschaft erstellt und mit der Politik abgestimmt.

Ein gutes Leitbild definiert abzubauen Defizite, gibt der Politik eine Richtung vor, bezieht die Bevölkerung ein, weist ambitioniert in die Zukunft und erhält gleichzeitig Bewährtes. Intern sorgt es für Integration und Koordination, Orientierung, Motivation, Führung und Entscheidungsfindung. Nach außen trägt das Leitbild zur Legitimation bei und kann in Öffentlichkeitsarbeit und Marketing eingesetzt werden.

→ Beispiel aus der Praxis:

Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg

Das Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg wurde 2012 fertiggestellt. Das darin enthaltene Leitbild setzt sich aus einem Slogan und einem ergänzenden Leitziel zusammen. Der Slogan „Mehr Mobilität mit weniger Verkehr“ ist kurz und prägnant und weist mit den vier Schlagwörtern (emissionsärmer, intelligenter, sparsamer und sicherer) darauf hin, warum das Ziel wünschens- und erstrebenswert ist. Bürgerinnen und Bürger wurden über ein eigens eingerichtetes Mobilitätsforum in den Entwicklungsprozess eingebunden.

„Mehr Mobilität mit weniger Verkehr“ *emissionsärmer – intelligenter – sparsamer – sicherer*

Das ergänzende Leitziel präzisiert das Leitbild mit konkreten Missionen: „Zur Entlastung von Menschen und Umwelt organisieren wir künftig den Verkehr im Landkreis

- emissionsärmer (Lärm, CO₂, Schadstoffe)
- intelligenter (ausgelastet, vernetzt, innovativ)
- sparsamer (vermeidend (ha und km), wirtschaftlich, energieeffizient)
- sicherer (nachhaltig, unfallärmer)

Wir setzen uns weiterhin ein

- für eine bedarfsgerechte Gestaltung und
- für die Akzeptanzsteigerung des ÖPNV“

Konkrete Ziele und messbare Indikatoren

Aus dem Leitbild lassen sich Ziele ableiten. Im Gegensatz zum Leitbild werden diese konkret und möglichst SMART formuliert, um die Erreichbarkeit der Ziele evaluieren zu können. Die Ziele sollen die wichtigsten Probleme adressieren und alle Verkehrsmittel und Mobilitätsformen einbeziehen.

SMART-Kriterien

Ziele sollten in ihrer Formulierung die **SMART**-Kriterien (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert) erfüllen:

- **Spezifisch:** Beschreibung des angestrebten Zustands
- **Messbar:** (Quantitative) Kriterien zur Überprüfung der Zielerreichung
- **Attraktiv/Akzeptiert:** Konsens über das Ziel
- **Realistisch:** Ambitioniert, aber dennoch erreichbar
- **Terminiert:** Setzen eines Termins für die Zielerreichung

→ Beispiel aus der Praxis: *Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg*

In Ebersberg wurden aus dem Leitbild sieben Leitlinien (entsprechen hier den Zielen) abgeleitet und mit einer Kurzbeschreibung und messbaren Indikatoren versehen.

Leitlinie	Kurzbeschreibung	Indikator
Verkehrsvermeidung	■ Reduzierung um den vermeidbaren Individualverkehrsanteil insbesondere im Bereich des motorisierten Individualverkehrs ■ Ermöglichung kurzer Wege zwischen zuhause und Arbeits- bzw. Ausbildungsstätte	■ Verkehrsleistung pro Person [Kfz-km pro Person und Tag] ■ Motorisierungsquote [Anzahl Kfz pro 1.000 Einwohner]
Verlagerung	■ Erhöhung des ÖPNV-Anteils im Modal Split ■ Wo praktikabel: Umstieg auf nicht-motorisierten Verkehr	■ Verkehrsmittelanteile / Modal Split [%] ■ Fahrgastentwicklung im ÖPNV und SPNV [%]
Verbesserung der Verträglichkeit	■ Begünstigung des jeweils umweltfreundlichsten Verkehrsmittels	■ Lärmkarten bzw. Lärmaktionspläne [ohne Einheit] ■ Energieverbrauch und CO₂-Emissionen des Verkehrsbereichs [t CO₂/Jahr]
Vernetzung	■ „Nutzen statt besitzen“ = Erhöhung der Auslastung (Nutzungseffizienz) z. B. durch gemeinschaftliche Nutzung (z. B. Carsharing, u. a. Dienstleistungen)	■ Carsharing: Stationen, Fahrzeuge, Nutzer, Initiativen, Einzugsgebiet [Anzahl bzw. km²] ■ Bike & Ride und Park & Ride: Anlagen, Stellplätze, Nachfrage [Anzahl]
Unfallvermeidung	■ Erhöhung der Sicherheit im Straßenverkehr (Verringerung der Unfallkennzahlen, Bearbeitung neuralgischer Punkte)	■ Ortsspezifische Unfallrate / Anzahl verunglückter Personen [Anzahl]
Minimierung des Flächenverbrauchs	■ Sparsamer Umgang bei Planung von Verkehrsprojekten, ggf. Rückbau	■ Anteil Verkehrsfläche an allen neu versiegelten / bebauten Flächen [%]
Berücksichtigung aller Verkehrsteilnehmer	■ Abbau von Mobilitätseinschränkungen (nicht nur Barrierefreiheit) für Eltern, Kinder, Senioren, Behinderte etc.	■ Umsetzung der Qualitätsstandards im ÖPNV [% für Barrierefreiheit] ■ Weitere Indikatoren zur Sicherstellung der Mobilität aller Verkehrsteilnehmer sollen entwickelt werden

Leitbild und Ziele gemeinsam erarbeiten

Leitbild und Ziele sollten im Rahmen von Partizipationsprozessen gemeinsam vom Kernteam mit Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft und idealerweise in extern moderierten Workshops ausgearbeitet werden. Externe Moderation hat den Vorteil, dass sie inhaltlich unbefangen ist. Sie wirkt möglichem „Lagerdenken“ entgegen, gleicht Machtasymmetrien aus und gewährleistet Offenheit und Transparenz im Entwicklungsprozess. Gleichzeitig wird vermieden, dass Teilnehmende sich frühzeitig auf ein bestimmtes Ergebnis festlegen. Auch deshalb sollten Gruppenmitglieder die reale Zusammensetzung der Bevölkerung möglichst gut repräsentieren. So können die verschiedenen Mobilitätsbedürfnisse erkannt werden und einfließen.

Idealerweise entsteht unter der Leitung der externen Moderation ein ausgewogenes Ergebnis, das die abgestimmten Ziele aller – und nicht nur einzelner Interessensvertreterinnen und -vertreter – widerspiegelt. Nachdem alle relevanten Themen identifiziert wurden, können Leitbild und Ziele gemeinsam entwickelt werden. Verschiedene Methoden können dabei unterstützen:

→ World Café

Der Kerngedanke des World Cafés ist, Gespräche zwischen Bekannten in Cafés nachzuahmen, bei denen Ideen und Probleme diskutiert und schließlich Lösungen gefunden werden. Je Tisch gibt es eine Fragestellung, die von einer moderierenden Person betreut wird; die Teilnehmenden wechseln immer wieder den Tisch und diskutieren in neuen Gruppen. Angewandt wurde das World Café beispielsweise bei der Umsetzungsbegleitung des Mobilitätskonzepts für die Isarregion und das Ampertal (MIA).

→ SWOT-Analyse

Mit Hilfe der SWOT-Analyse werden eigene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken im Umfeld aufgezeigt. So können Stärken ausgebaut und gegen Risiken abgesichert sowie Schwächen aufgeholt oder ganz vermieden werden.

→ Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ermöglicht die Abwägung verschiedener Perspektiven, die der Kommune wichtig sind – nicht nur die Finanzierung. Für jede Perspektive werden Ziele gesetzt, für die wiederum jeweils Kennzahlen und Vorgaben definiert werden, um schlussendlich das Ziel mit einer geeigneten Maßnahme zu erreichen.

Anschließend wird der erarbeitete Vorschlag mit den politischen Vertreterinnen und Vertretern abgestimmt und nach Beschlussfassung breit in der Öffentlichkeit kommuniziert. Das Wichtigste bei der Kommunikation ist, dass verschiedene Kanäle, sowohl analog (z. B. Flyer, Zeitungsartikel, Plakate) als auch digital (z. B. Webseite der Stadt, Verlinkung auf sozialen Medien), genutzt werden. So erreichen Sie eine möglichst große Bandbreite an Bürgerinnen und Bürgern.

Bedeutung für die integrierte Planung

Leitbild und Ziele haben innerhalb der vernetzten Mobilitätsplanung eine zentrale Bedeutung. Sie sichern die normative Integration, indem sie gesellschaftliche Ansprüche reflektieren und während des gesamten Planungsprozesses in den Fokus stellen. Leitbild und Ziele sind daher in den verschiedenen Schritten des Planungsprozesses präsent:



Orientierung und Vorbereitung

Ein integriertes Mobilitätskonzept kombiniert oftmals bestehende Konzepte und Leitbilder (z. B. Radverkehrskonzept, Verkehrsentwicklungsplan, Klimaschutzkonzept Nahverkehrsplan, ISEK) und bündelt die darin festgehaltenen Ziele und Maßnahmen. Bereits existierende Ziele und Handlungsrahmen werden ergänzt, verstetigt und gegeneinander abgewogen, um ein kohärentes Konzept für eine nachhaltige Mobilität zu generieren. Siehe Leitfaden → **Orientierung und Vorbereitung**



Analyse

Bereits im Zuge der Analyse spielen gesellschaftliche Ansprüche eine Rolle, da sie als Richtlinie dienen und den Fokus der Analyse bestimmen. Die herausgearbeiteten Herausforderungen und Chancen sollten sich in Leitbild und Zielen sowie den dazugehörigen Indikatoren für die Erfolgsmessung wiederfinden. Siehe Leitfaden → **Analyse**



Maßnahmenentwicklung und Umsetzung

Ist ein Leitbild definiert und sind die daraus abgeleiteten Ziele konkretisiert, gilt es im Sinne der vernetzten Mobilitätsplanung entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Konzepte und Maßnahmen auf der operativen Ebenen müssen auf die strategisch definierten Ziele einzahlen. Maßnahmen sind die Brücke vom Status quo hin zum angestrebten Zustand. Siehe Leitfaden → **Maßnahmenentwicklung und Umsetzung**



Evaluation und Reflexion

Im Zuge des Qualitätsmanagements sollte eine eigens dafür eingerichtete interdisziplinäre Arbeitsgruppe regelmäßig anhand der vorab festgelegten Indikatoren die Zieleinhaltung überprüfen. So ist gesichert, dass der aktuelle Wissens- bzw. Projektstand an alle Beteiligten gelangt und sämtliche Perspektiven ausgewogen berücksichtigt werden.

Siehe Leitfaden → **Orientierung und Vorbereitung**

Arbeitsgruppen bilden

Ziele sollten in ihrer Formulierung die **SMART**-Kriterien (**S**pezifisch, **M**essbar, **A**ttaktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert) erfüllen:

- **Planung:** z. B. in die Planung involvierte Ingenieurbüros
- **Fachkräfte:** z. B. Auftragnehmer
- **Politik:** z. B. Mitglieder in Mobilitätsausschüssen o.Ä.

Zum Weiterlesen

Leitlinien für nachhaltige urbane Mobilitätspläne (SUMP) (Phase 2, Schritt 5)

<https://mobilitaetsplanung-hessen.de/wp-content/uploads/2023/01/SUMP-Guidelines.pdf>

Forschungsgesellschaft für Straßen- und Verkehrswesen: Leitfaden zur Verkehrsentwicklungsplanung (Kapitel 5)

<https://www.fgsv-verlag.de/pub/media/pdf/162.i.pdf>

Best Practice: Nachhaltiges und integriertes Mobilitätskonzept für den Landkreis Ebersberg (2010 – 2030)

<https://www.emm-mobilitaet.de/de/project/174>