

Kommunikation als Motor der Mobilitätswende: Wie ein neues Modell Menschen zum Umsteigen bewegt

Jörg Müller

Es ist eine einfache, aber existenzielle Frage für Mobilitätsunternehmen: Wie können Menschen wirksam und nachhaltig dazu gebracht werden, auf den privaten Pkw zu verzichten und das große Angebot von Bus, Bahn, Fahrrad und Sharing-Diensten zu nutzen? Welchen Beitrag Kommunikation bei dieser Verhaltensänderung leisten kann, haben die Kommunikationsexperten von Lots* nun in einem einmaligen Forschungsprojekt gemeinsam mit vier Forschern und 18 Partnern untersucht. Das Ergebnis: eine praxisnahe Anleitung zur wirksamen Gestaltung von Kommunikationsstrategien.

Warum Kommunikation mehr leisten kann

Verkehrsunternehmen stehen unter wachsendem Druck: Trotz schrumpfender Budgets, Personalengpässen und politischer Unsicherheit sollen sie einen entscheidenden Beitrag zur Mobilitätswende leisten. Der gesellschaftliche Anspruch ist klar – raus aus dem Auto, rein in den ÖPNV, aufs Fahrrad oder ins Sharing-Angebot. Doch der Weg dorthin bleibt unklar. Viele Verkehrsunternehmen haben in den vergangenen Jahren in Kampagnen investiert – mit oft enttäuschenden Ergebnissen. Das er-

hoffte Umsteigen auf nachhaltige Verkehrsmittel bleibt weiter aus.

Der Ausgangspunkt: Zweifel als Antrieb

„Das Angebot ist da, wir müssen es nur richtig kommunizieren – dann steigen die Menschen um!“ – Diesen Satz hörte man immer wieder, wenn mit Akteuren aus der Branche gesprochen wurde. Wenn es jedoch so einfach wäre, hätten wir die Verkehrswende längst geschafft. Diese Erkenntnis markierte den Beginn einer spannenden und mutigen Reise: der Suche nach einer wirksamen

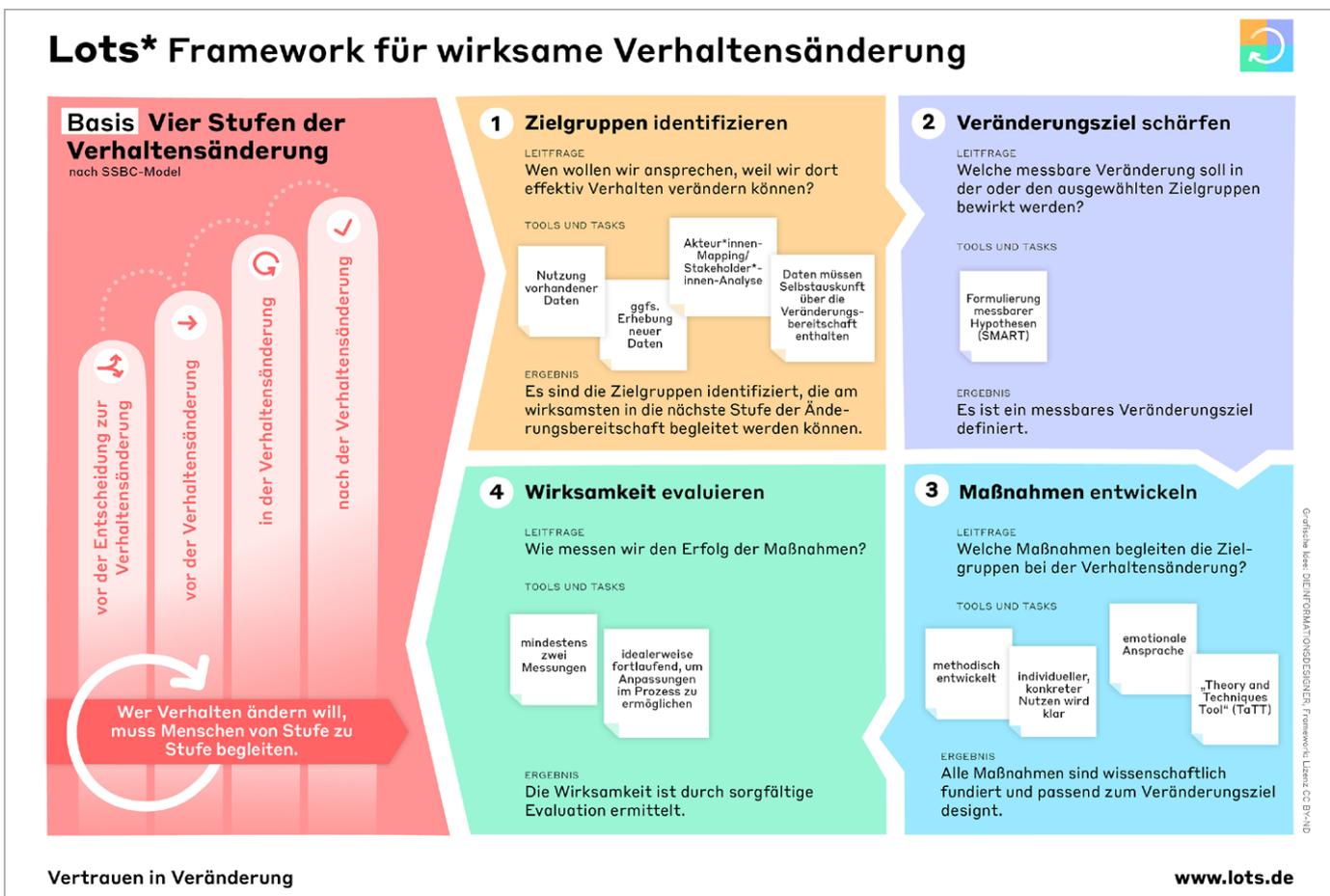


Abb. 1: Das Lots* Framework für wirksame Verhaltensänderung dient als Anleitung, wie Kommunikation zur Verhaltensänderung im Mobilitätskontext gezielt und wirksam eingesetzt werden kann.

Grafik: Lots* GmbH

Kommunikationsstrategie, die tatsächlich das Mobilitätsverhalten der Menschen verändert. Die Ausgangsfrage war simpel, aber von großer Tragweite:

Warum gelingt es trotz groß angelegter Informations- und Werbekampagnen nicht, die Menschen nachhaltig zum Umstieg zu bewegen? Kann Kommunikation überhaupt dazu beitragen, dass Menschen ihr Mobilitätsverhalten ändern?

Die ersten Recherchen zeigten: Es gibt tatsächlich eine Vielzahl theoretischer Modelle zur Veränderung von Mobilitätsverhalten, in denen Kommunikation eine wesentliche Rolle spielt. Also kam die Frage auf: Wo ist die Lücke zwischen Theorie und Praxis? Was wendet die Praxis nicht an, was die Wissenschaft schon weiß? Welche Erfahrung hat die Praxis, die der Forschung fehlt? Das war die Initialzündung für das Forschungsprojekt.

Gemeinsam mit vier renommierten Wissenschaftlerinnen aus Verhaltenspsychologie, Soziologie, Kommunikationswissenschaft und Mobilitätsplanung und einer Peergroup aus 18 Organisationen aus der Mobilitätsbranche und öffentlicher Verwaltung rief Lots* unter wissenschaftlicher Leitung des 20blue Research Institute ein bis dahin einzigartiges Forschungsprojekt ins Leben. Bisher gab es ein Nebeneinander von Wissenschaft und Praxis – mit dem Projekt wurde ein echtes Miteinander geschaffen.

Lots* bringt Theorie und Praxis zusammen

Die Reise war von Anfang an ergebnisoffen – aber klar strukturiert. Zunächst wurden die führenden wissenschaftlichen Modelle zusammengetragen: das „Stage Model of Self-Regulated Behavioral Change“ (SSBC), das „Behaviour Change Wheel“, die Praxistheorie und Konzepte des Policy Packaging. Der Schatz der Wissenschaft war groß, aber unübersichtlich – und für Kommunikationspraktiker unmöglich effizient zu durchdringen.

Die Kunst war nicht, neue Theorien zu erfinden, sondern die vorhandenen so miteinander zu verbinden, dass sie für die Praxis der Verkehrsunternehmen tatsächlich anwendbar werden.

Das Forschungsprojekt brachte die Erwartungen beider Welten zusammen: Die Wissenschaft wünscht sich einen Test der eigenen Befunde in der Praxis; die Praxis



Zum Autor

Jörg Müller ist geschäftsführender Gesellschafter und Senior-Berater der Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH mit Standorten in Leipzig, Berlin, Dresden und Köln. Mit über 20 Jahren Erfahrung als Kommunikationsberater, Moderator und Organisationsentwickler unterstützt er Organisationen der öffentlichen und privaten Hand bei der strategischen und politischen Kommunikation in Veränderungsprozessen. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt in den Bereichen Verkehrs- und Mobilitätswende. Darüber hinaus ist Müller als Impulsgeber und Vortragender zu den Themen Kommunikation in Transformationsprozessen und Öffentlichkeitsbeteiligung tätig.



Abb. 2: Die Mitglieder des Forschungskonsortiums nahmen im September 2024 bei einem ersten gemeinsamen Treffen in Frankfurt am Main die Arbeit auf. Fotos: Lots* GmbH / Marc Jacquemin

wünscht sich praktikable Impulse und Anleitung aus der Wissenschaft.

Im sechsmonatigen Verlauf des Projekts mit den Praxispartnern entstand in vier Arbeitstreffen ein Modell, das gemeinsam geschärft, getestet und weiterentwickelt wurde. Anwendungstests und Feedbackschleifen sorgten dafür, dass das Modell nicht nur in der Theorie Bestand hatte, sondern auch die Herausforderungen der Praxis überstand. Dieser dialogische Forschungsansatz zwischen Wissenschaft und Praxis war ein methodisches Novum, für beide Seiten allerdings äußerst erkenntnisreich und produktiv. Durch den iterativen Charakter wurden theoretische Modelle stets im Licht der Erfahrungen aus der Praxis beleuchtet. Immer wieder kam es zu Aha-Momenten auf beiden Seiten und der Frage, warum Dinge nicht schon früher anders angegangen wurden.

Lots* Framework für wirksame Verhaltensänderung

Im Ergebnis brachte das Forschungsprojekt einen ganzen Strauß an Erkenntnissen

für die Kommunikationspraxis hervor. Die zentrale Einsicht: Kommunikation kann einen wesentlichen Beitrag zur Veränderung des Mobilitätsverhaltens von Menschen leisten. Sie ist besonders dann am wirksamsten, wenn sie bei der Betrachtung der Zielgruppe eine Frage in den Mittelpunkt stellt – und genau darauf die Kommunikationsstrategie ausrichtet: Auf welcher Stufe der Veränderungsbereitschaft befinden sich die Menschen?



Abb. 3: In insgesamt vier Arbeitsphasen wurden theoretische Erkenntnisse aus der Forschung mit den Erfahrungen aus der Kommunikationspraxis angereichert, um schrittweise zu einem fundierten Modell zu gelangen.



Abb. 4: Das interdisziplinäre Forschungskonsortium setzte sich aus vier Forschern und einer Peergroup aus 18 Organisationen aus der Mobilitätsbranche und öffentlicher Verwaltung, Lots* und dem 20blue Research Institute zusammen.

Der Wandel im Mobilitätsverhalten verläuft in vier klar unterscheidbaren Stufen, die jeweils eigene Kommunikationsstrategien erfordern:

- **„vor Entscheidung“**, Bewusstwerdung: Menschen müssen das Problem erst einmal erkennen. Hier sind emotionale Kommunikation, soziale Vergleichswerte und anschauliche Geschichten gefragt, die den Bedarf zur Veränderung sichtbar machen.
- **„vor Aktion“**, Absichtsbildung: Hat sich ein Problembewusstsein entwickelt, braucht es Informationen, Alternativen und konkrete Anreize. Jetzt helfen gezielte Nudges und Maßnahmen, die die Selbstwirksamkeit der Menschen stärken.
- **„in Aktion“**, Handlung: Wenn der Entschluss zum Handeln gefasst ist, braucht es Unterstützung bei den ersten Schritten – Probefahrten, Bonusprogramme, Begleit-Apps und Feedbackmechanismen.
- **„nach der Aktion“**, Stabilisierung: Neue Routinen müssen gefestigt werden. Hier wirken soziale Bestätigung, Erfolgsgeschichten und Community-Building.

Aufbauend auf diesem theoretischen Grundgerüst entwickelte das Forschungskonsortium ein wissenschaftlich fundiertes Framework – das „Lots* Framework für wirksame Verhaltensänderung“. *Das Framework ist eine strukturierte Anleitung, um Kommunikationsmaßnahmen zur Verhaltensänderung planen und umsetzen zu können.* Es ist leicht verständlich, einfach anzuwenden und effizient in der Umsetzung. Das Framework umfasst vier Schritte, die iterativ durchlaufen werden:

- **Zielgruppen identifizieren:** Wer steht in welcher Phase? Wo ist Veränderung am wahrscheinlichsten?
- **Veränderungsziel schärfen:** Konkrete, messbare Ziele nach dem SMART-Prinzip formulieren, mit dem Fokus darauf, welche Veränderung in den ausgewählten Zielgruppen bewirkt werden sollen.
- **Maßnahmen entwickeln:** Emotional ansprechende, zielgruppenspezifische und nutzenorientierte Maßnahmen gestalten, die zur Erreichung des Veränderungsziels hinführen.
- **Wirksamkeit evaluieren:** Idealerweise fortlaufend, mindestens jedoch zweimal (am Anfang und am Ende der Maßnahme) die Maßnahmen auf ihre Zielwirksamkeit evaluieren

Framework

Was bringt das Framework konkret?

- Gezielter statt beliebig: Kommunikationsmaßnahmen orientieren sich an der tatsächlichen Veränderungsbereitschaft der Menschen – das reduziert Streuverluste und erhöht die Wirkung.
- Effizient trotz knapper Mittel: Auch mit kleinen Budgets lassen sich kleinteilige, zielgruppenspezifische Maßnahmen umsetzen – durch klare Zieldefinition und Planung.
- Messbar und nachvollziehbar: Erfolge lassen sich anhand von Kriterien dokumentieren – ein Plus für interne Legitimation und politische Argumentation.
- Flexibel einsetzbar: Ob Pilotprojekt oder strategische Kampagne – das Framework lässt sich nahtlos in bestehende Prozesse integrieren.
- Direkter Zugang: Als Open-Source-Tool mit Vorlagen und Checklisten ist der Einstieg einfach, kostenfrei und praxisnah.

Nur wer Veränderungsbereitschaft kennt, kommuniziert wirksam

Zusammengefasst: Es braucht Kommunikation, die nicht nur den Start erleichtert, sondern den gesamten Veränderungsprozess begleitet. Das ist der entscheidende Unterschied zu klassischen Kampagnen, die meist nach dem ersten Impuls enden. Nur wer versteht, was Menschen bewegt oder hemmt und in welcher Phase der individuellen Verhaltensänderung sie sich gerade befinden, kann wirksam kommunizieren.

Die Kommunikationsstrategie sollte nicht „one-size-fits-all“ sein – vielmehr müssen Menschen in ihrem jeweiligen Stadium der Verhaltensänderung differenziert angesprochen werden. Das bedeutet: Wer noch gar kein Problembewusstsein entwickelt hat, benötigt andere Impulse als jemand, der bereits erste Alternativen ausprobiert.

Dafür braucht es valide Informationen über die Zielgruppen – ihre Einstellungen, ihre Motivationen, ihre Ängste und ihre konkreten Lebensrealitäten. Die Erhebung dieser Informationen ist der erste und unverzichtbare Schritt jeder erfolgreichen Kommunikationsstrategie.

Die Möglichkeiten sind vielfältig: Von quantitativen Erhebungen über qualitative Interviews bis hin zu einfachen digitalen Feedback-Tools entlang der bestehenden Customer Journey ist vieles möglich und alles relevant. Jede Information ist wichtig für den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen.

Was ermöglicht das Framework darüber hinaus?

- Orientierung statt Aktionismus: Das Framework bietet Struktur – kein Sammelsurium an Einzelmaßnahmen.
- Stärkung der Kommunikationsarbeit: Kommunikation wird als strategischer Hebel anerkannt – nicht als Nebensache.
- Vertrauensbasis: Wissenschaftlich fundiert und mit Branchenerfahrung entwickelt – das schafft Sicherheit und Akzeptanz.
- Mut zu neuen Wegen: Das Framework zeigt: Verhaltensänderung ist machbar – wenn Kommunikation als Prozess gedacht wird.
- Teil eines Branchenwandels: Wer damit arbeitet, gehört zu den Vorreitern einer neuen Herangehensweise an Mobilitätskommunikation.

Wenn diese Daten vorliegen, können Maßnahmen entwickelt werden, die Verhalten beeinflussen können – emotional, zielgruppenspezifisch und messbar wirksam. Dazu müssen nicht unbedingt groß angelegte Erhebungsprozesse durchgeführt werden. Häufig reicht die Auswertung bestehender Daten und die Ergänzung mit niedrigschwellig zugänglichen Fragebögen.

Weg von der Kampagne – hin zur Begleitung

Was als Reise ins Ungewisse begann, endet mit einem großen Wurf: Einem wissenschaftlich fundierten und praxiserprobten Framework. Es gibt Mobilitätsanbietern eine klare Anleitung, wie sie Verände-

rungskommunikation systematisch und erfolgreich gestalten können. Mit konkreten Tools (Templates, Checklisten) können Kommunikationsverantwortliche direkt in die Umsetzung gehen. Als Open-Source-Tool steht es allen zur Verfügung, die die Mobilitätswende mithilfe von Kommunikation vorantreiben möchten.

Zum ersten Mal liegt ein Modell vor, das zeigt, wie Kommunikation Menschen über alle Phasen der Verhaltensänderung hinweg begleitet – statt sie mit Einmal-Kampagnen zu überzeugen.

Das ist der zentrale Unterschied des neuen Frameworks gegenüber bisherigen Ansätzen: Statt auf möglichst breite Aufmerk-

samkeit zu zielen, setzt das neue Framework auf gezielte, psychologisch fundierte Kommunikation entlang eines individuellen Veränderungsprozesses. Menschen werden nicht ‚bekehrt‘, sondern auf dem Weg vom ersten Zweifel bis zur neuen Mobilitätsroutine schrittweise begleitet.

Damit bietet das Lots* Framework für wirksame Verhaltensänderung eine klare, wissenschaftlich fundierte Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie Kommunikation zur Verhaltensänderung im Mobilitätskontext gezielt und wirksam eingesetzt werden kann – gerade unter den schwierigen Rahmenbedingungen, die Verkehrsunternehmen aktuell und künftig herausfordern.

Die beteiligten Praxispartner

Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr
DB Regio AG
DLR Institut für Verkehrsforschung
DVB AG
experience consulting GmbH
GoRheinland
Landeshauptstadt München
Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH
Mitteldeutscher Verkehrsverbund GmbH
Nextbike GmbH
PB Consult GmbH
Stadt Aachen
Stadt Leipzig
University of St. Gallen
Verband Deutscher Verkehrsunternehmen e.V. (VDV)
Verkehrsbetriebe Zürich
VVR Verkehrsverbund Rhein-Ruhr-AöR
Wiener Linien GmbH & Co. KG

Die beteiligten Wissenschaftler

Prof. Dr. Sebastian Bamberg beschäftigt sich als Professor für Sozialpsychologie und quantitative Forschungsmethoden an der FH Bielefeld intensiv mit der Frage, wie Menschen ihr Verhalten verändern. Er hat dazu das „Stage Model of Self-Regulated Behavioral Change“ (SSBC) entwickelt, ein Modell, das die Phasen beschreibt, die Menschen durchlaufen, wenn sie Gewohnheiten nachhaltig verändern wollen. Dabei spielen psychologische Mechanismen wie soziale Normen und wahrgenommener Nutzen eine zentrale Rolle.

Prof. Dr. André Bruns bringt eine politikwissenschaftliche und mobilitätsplanerische Perspektive in das Projekt ein. Er beschäftigt sich intensiv mit der Frage, wie Kommunikationsstrategien in politische Prozesse eingebettet werden können („Policy Packaging“) und wie Akzeptanz für Mobilitätsmaßnahmen entsteht oder scheitert. Ihn interessiert besonders, wie Kommunikation in Transformationsprozessen wirksam gestaltet werden kann und wie Mobilitätsplanungsprozesse in das Phasenmodell integriert werden können.

Prof. Dr. Katharina Klug ist Kommunikationswissenschaftlerin und spezialisiert auf Persuasion und Nudging, also subtile Kommunikationsstrategien, die Menschen dabei unterstützen, bessere Entscheidungen zu treffen – ohne Zwang oder Druck. Ihre Forschung zeigt, dass Kommunikation dann besonders effektiv ist, wenn sie emotional anspricht und Menschen schrittweise begleitet.

Dr. Jutta Deffner betrachtet Mobilität aus einer soziologischen Perspektive: Sie erforscht Mobilitätskulturen und analysiert soziale Praktiken sowie kulturelle Kontexte, innerhalb derer Mobilitätsentscheidungen getroffen werden. Ihr Ansatz verdeutlicht, dass Mobilität nicht nur individuelles Verhalten ist, sondern eng mit sozialen Normen und kulturellen Praktiken verwoben ist.

Zusammenfassung/Summary

Kommunikation als Motor der Mobilitätswende: Wie ein neues Modell Menschen zum Umsteigen bewegt

Im Rahmen eines einzigartigen Forschungsprojekts untersuchte die Kommunikationsberatung Lots* gemeinsam mit Wissenschaftlern und Praxispartnern, wie Kommunikation Menschen wirksam dazu bewegen kann, ihr Mobilitätsverhalten zu ändern. Im Ergebnis ist ein Framework entstanden, das den Blick darauf richtet, statt einmaliger Kampagnen die Zielgruppe mittels Kommunikation schrittweise durch den gesamten Veränderungsprozess zu begleiten. Der neue Ansatz basiert auf den Phasen der individuellen Verhaltensänderung. Es bietet ein Werkzeug, um für jede Phase spezifische Kommunikationsstrategien passgenau zu entwickeln. Mobilitätsanbieter erhalten mit dem Framework eine wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Anleitung, wie Kommunikation zur Verhaltensänderung wirksam eingesetzt werden kann.

Communication as a driver of the mobility transition: How a new model is persuading people to switch

In the course of a unique research project, the communication consultancy Lots*, together with scientists and practice partners, investigated how communication can effectively motivate people to change their mobility behavior. The result is a framework that focuses on using communication to guide the target group step-by-step through the entire change process instead of one-off campaigns. The new approach is based on the phases of individual behavioral change. It offers a tool for developing a customized communication strategy for each phase. The framework provides mobility providers with a scientifically sound and field-tested guide on how to effectively use communication to change behavior.