

Masterarbeit

Klimafahrplan 2040: Strategische Change Kommunikation zur Akzeptanzförderung der E-Mobilität im öffentlichen Nahverkehr in Wien

von:

Ajdin Velic, BA

Bc231819

Studiengang: Master Digital Business Communication

Begutachter*in:

Dipl.-Ing. (FH) Dr. techn. Viktoria Leitner

Zweitbegutachter*in:

FH-Prof. Mag. Dr. Tassilo Pellegrini

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards Guter Wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

Ort, Datum

Unterschrift

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der ambitionierten Klimaziele der Stadt Wien rückt die klimaneutrale Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs als zentrale Maßnahme zur Reduktion von Emissionen in den Fokus. Diese Masterarbeit analysiert die wesentlichen Erfolgsfaktoren dieses Transformationsprozesses. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Bedeutung einer strategischen Change-Kommunikation sowie auf den erforderlichen technologischen, infrastrukturellen und organisatorischen Anpassungen und der Unterstützung durch politische und administrative Akteure. Methodisch wurde ein exploratives, qualitatives Vorgehen gewählt: Insgesamt wurden acht leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Fachleuten aus den Bereichen Mobilität, erneuerbare Energien, Kommunikation sowie Politik und Verwaltung durchgeführt und im Anschluss mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine frühzeitige und transparente Change-Kommunikation entscheidend ist, um Vertrauen aufzubauen, Widerständen vorzubeugen und sowohl Mitarbeiter*innen als auch Bürger*innen als aktive Unterstützer*innen des Wandels zu gewinnen. Zugleich zeigt sich, dass die Elektrifizierung nur durch einen umfassenden, multidimensionalen Ansatz erfolgreich umgesetzt werden kann. Als Schlüsselfaktoren erwiesen sich insbesondere die vollständige Umstellung der Busflotte auf emissionsfreie Antriebe, der rechtzeitige Ausbau der Lade- und Energieinfrastruktur sowie tiefgreifende organisatorische Veränderungen wie die Einführung agiler Strukturen und eine verstärkte bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die aktive Unterstützung seitens Politik und Verwaltung unerlässlich ist – etwa durch klare strategische Vorgaben, ausreichende finanzielle Mittel und beschleunigte Genehmigungsverfahren. Nur so lassen sich Hindernisse abbauen und die Umsetzung sicherstellen.

Insgesamt zeigt die vorliegende Masterarbeit, dass eine klimaneutrale Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs nur durch das Zusammenspiel von technischer Innovation, strategischer Kommunikation und enger Kooperation aller beteiligten Akteure langfristig erfolgreich realisiert werden kann.

Schlüsselwörter: Klimaneutralität, Elektrifizierung, öffentlicher Nahverkehr, Change-Kommunikation, Change-Management, Organisationswandel, politische Unterstützung, Akzeptanz, Kooperation.

Abstract

Against the backdrop of the City of Vienna's ambitious climate targets, the climate-neutral electrification of public transport has come to the fore as a central measure for reducing emissions. This master's thesis analyzes the key success factors of this transformation process. Particular attention is paid to the importance of strategic change communication, the technological, infrastructural, and organizational adjustments required, and the support provided by political and administrative actors. Methodologically, the study employs an exploratory, qualitative design. A total of eight semi-structured expert interviews were conducted with specialists in mobility, renewable energy, communication, and politics and public administration, and subsequently evaluated using qualitative content analysis.

The findings underscore that early and transparent change communication is crucial for building trust, pre-empting resistance, and mobilizing both employees and citizens as active supporters of the transition. At the same time, the analysis shows that electrification can only be successfully implemented through a comprehensive, multidimensional approach. Key success factors include the complete conversion of the bus fleet to zero-emission propulsion systems, the timely expansion of charging and energy infrastructure, and far-reaching organizational changes such as the introduction of agile structures and strengthened cross-functional collaboration.

Moreover, active support from political and administrative bodies is indispensable—through clear strategic directives, adequate financial resources, and expedited permitting procedures. Only in this way can obstacles be removed and implementation ensured. Overall, the thesis demonstrates that climate-neutral electrification of public transport can be successfully realized over the long term only through the interplay of technological innovation, strategic communication, and close cooperation among all stakeholders involved.

Keywords: Climate neutrality; Electrification; Public transport; Change communication; Change management; Organizational change; Political support; Acceptance; Cooperation. ¹

¹ Übersetzung mithilfe von DeepL.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Zielsetzung	2
1.5 Forschungsmethode	3
1.6 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Rahmen und Stand der Forschung	5
2.1 Nachhaltigkeit im öffentlichen Verkehr	5
2.1.1 Begriff, Dimensionen und Bedeutung	5
2.1.2 Nachhaltigkeit im öffentlichen Verkehr	8
2.2 Change-Management in Transformationsprozessen	12
2.2.1 Klassische Modelle des Change-Managements	12
2.3 Strategische Change-Kommunikation	17
2.3.1 Prozessmodelle der Change-Kommunikation	17
2.4 Stakeholder-Theorie und Akzeptanzforschung	23
2.4.2 Technologieakzeptanzmodelle: TAM und TAM2	26
2.6 Klimafahrplan 2040 und nachhaltige Mobilitätsstrategien	28
2.6.1 Strategien für nachhaltige Mobilität	29
2.7 Zwischenfazit	32
2.8 Forschungsstand und Forschungslücke	33
3 Forschungsdesign	37

3.1 Forschungsfragen	37
3.2 Methodischer Zugang	38
3.2.1 Begründung der Methodenwahl	38
3.2.2 Grundgesamtheit und Stichprobe	39
3.3 Methode der Datenerhebung	40
3.3.1 Das leitfadengestützte Expert*innen-Interview	43
3.4 Methode der Datenauswertung	44
3.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker	44
3.5 Methodenkritik	50
4 Datenauswertung	51
4.1 Ergebnisse der Expert*inneninterviews	51
4.1.1 Erforderliche Transformationen	52
4.1.2 Einzuleitende Veränderungsprozesse	56
4.1.3 Unterstützung durch Politik und Verwaltung	58
4.1.4 Strategische Change-Kommunikationsansätze	61
4.1.5 Stakeholder-Akzeptanz und -Unterstützung	68
4.2 Beantwortung der Forschungsfragen	71
4.3 Handlungsempfehlungen	80
5 Fazit	82
5.1 Fazit der Ergebnisse	82
5.2 Limitationen und Reflexion der Arbeit	83
5.3 Ausblick	85
Literaturverzeichnis	86
Anhang	I

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung des drei Säulen Model der Nachhaltigkeit	7
Abbildung 2: Eigene Darstellung des Avoid-Shift-Improve-Ansatzes	8
Abbildung 3: Eigene Darstellung der acht Schritte zum Transformationsprozess nach Kotter	12
Abbildung 4: Eigene Darstellung der Prozessmodelle der Change-Kommunikation nach Ruisinger	17
Abbildung 5: Ablauf der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)	45
Abbildung 6: Überblick der erforderlichen Transformationen für die Elektrifizierung des ÖPNV	52
Abbildung 7: Überblick strategische Change-Kommunikationsansätze.....	61
Abbildung 8: Überblick Kernbotschaften und konsistente Storyline	65

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Darstellung der befragten Expert*innen</i>	43
Tabelle 2: Darstellung der Kategorienbildung	49

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Ausgeschriebene Form
ASI-Ansatz	Avoid (Vermeiden), Shift (Verlagern) und Improve (Verbessern)
BMIMI	Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
EAG	Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz
E-Control	Energie-Control (Österreichische Energieregulierungsbehörde)
E-Mobilität	Elektromobilität (Nutzung elektrisch betriebener Fahrzeuge im Individual- und öffentlichen Verkehr)
EEA	Europäische Umweltagentur (European Environment Agency)
KI	Künstliche Intelligenz
MAXQDA	MAX Qualitative Data Analysis (Software für qualitative Datenanalyse)
Öffi	Öffentlicher Personennahverkehr (umgangssprachlich für ÖPNV)
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
PEOU	Perceived Ease of Use
Pkw	Personenkraftwagen
SDG	Sustainable Development Goal (Nachhaltigkeitsziel der Vereinten Nationen)
TAM	Technology Acceptance Model
TAM2	Technology Acceptance Model 2 (Erweiterung des TAM zu den Einflussfaktoren)
VCÖ	Verkehrsclub Österreich

1 Einleitung

In diesem einführenden Kapitel wird zunächst ein Überblick der vorliegenden Forschungsarbeit präsentiert. In der Problemstellung werden praktische und wissenschaftliche Relevanz des Themas erläutert. Die Zielsetzung und Forschungsfragen werden danach dargestellt. Im Kapitel Forschungsdesign und methodischer Zugang wird die Methodik der Arbeit formuliert. Abschließend wird ein Überblick über die Struktur der ganzen Arbeit gegeben.

1.2 Problemstellung

Die Stadt Wien verfolgt das politisch verbindliche Ziel, bis 2040 klimaneutral zu werden (Stadt Wien, 2022, S. 5). Ein zentraler Hebel hierfür ist die Dekarbonisierung des Mobilitätssektors: Der sukzessive Umstieg auf E-Mobilität wird den bedeutendsten technologischen Beitrag zur Emissionssenkung leisten, muss aber von Verhaltensänderungen begleitet werden (Stadt Wien, 2022, S. 52–53). Damit dieser Umstieg klimapolitisch wirksam ist, braucht es eine weitgehende Versorgung mit erneuerbarem Strom—die Strom- und Fernwärmeerzeugung soll bis 2040 schrittweise auf erneuerbare Quellen umgestellt werden (Stadt Wien, 2022, S. 86). Österreichs Erneuerbaren-Ausbau-Gesetz (EAG) konkretisiert dafür bis 2030 einen Netto-Zubau aus erneuerbaren Energien, die aus Photovoltaik und Windenergie stammen sollen (E-Control, 2022, S. 5). Die Einführung von E-Mobilität im öffentlichen Nahverkehr ist jedoch kein rein technisches Implementierungsproblem. Ohne eine strategische Kommunikation bei Veränderungen können die Zustimmung und die aktive Unterstützung wichtiger Interessengruppen - wie Fahrgäste, Mitarbeiter*innen, Politiker und Anwohner - nicht zuverlässig erreicht werden (Lewis, 2011, S. 145–154). Der Wiener Klimafahrplan betont selbst die Notwendigkeit von Überzeugungsarbeit, Dialog und Beteiligung in der Umsetzung (Stadt Wien, 2022, S. 138).

1.3 Zielsetzung

Das Hauptziel dieser Masterarbeit besteht in der umfassenden Analyse strategischer Change-Kommunikationsansätze, die mithilfe qualitativer Expert*inneninterviews identifiziert, systematisiert und in ihrem praktischen Nutzen bewertet werden. Im Zentrum steht die adressatengerechte Vermittlung sowie die betriebsnahe Integration innovativer E-Mobilitätstechnologien in laufende Veränderungsprozesse. Darüber hinaus verfolgt die Arbeit das Ziel, die zentralen Erfolgsfaktoren für die klimaneutrale Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien herauszuarbeiten. Dies umfasst insbesondere die Rolle strategischer Change-Kommunikation, die Identifikation notwendiger technologischer, infrastruktureller und organisatorischer Transformationen sowie die Analyse der Unterstützung durch politische und administrative Akteure.

Aus der definierten Zielsetzung ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

Wie können strategische Change-Kommunikationsansätze dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien zu fördern?

Darauf aufbauend ergeben sich folgende Teilforschungsfragen:

- Welche Transformationen sind erforderlich, um den öffentlichen Nahverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren, und welche spezifischen Veränderungsprozesse müssen dazu eingeleitet werden?
- Inwieweit unterstützen Vertreter*innen aus Politik und Stadtverwaltung die Umsetzung dieser technisch-nachhaltigen Transformationen mithilfe strategischer Change-Kommunikationsansätze?

Mit dieser Zielsetzung schafft die Arbeit einen klaren theoretischen und praktischen Mehrwert, indem sie praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung erfolgreicher Veränderungskommunikation im Kontext nachhaltiger Mobilitätsstrategien entwickelt.

1.5 Forschungsmethode

Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Fachpersonen aus den Bereichen erneuerbare Energien und Mobilität, strategische Kommunikation sowie Politik und Stadtverwaltung Wien durchgeführt. Durch die Auswahl dieser heterogenen Gruppen konnten unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen systematisch in die Analyse einbezogen werden. Der Interviewleitfaden wurde für jede Expert*innengruppe spezifisch angepasst, um gezielt auf deren Fachwissen und berufliche Erfahrung eingehen zu können.

Die Datenerhebung erfolgte sowohl in digitaler Form über Microsoft Teams als auch in Präsenz vor Ort. Sämtliche Gespräche wurden mit Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Zur Sicherstellung der Datenqualität wurden die automatisch erstellten Transkripte manuell überprüft und korrigiert, um eine inhaltlich vollständige und präzise Grundlage für die weitere Analyse zu gewährleisten.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach dem Ansatz von Kuckartz und Rädiker (2022), die mit der Software MAXQDA umgesetzt wurde. Die Forschungsfragen sowie die Struktur des Interviewleitfadens dienten dabei als Grundlage für die Entwicklung der Hauptkategorien. Dieser methodische Zugang erwies sich insbesondere deshalb als geeignet, weil er die notwendige Flexibilität bietet, um die Komplexität und Vielschichtigkeit der untersuchten Thematik adäquat zu erfassen. Zudem gewährleistet die Kombination von Kuckartz und Rädikers systematischem Vorgehen mit den Funktionen von MAXQDA eine methodisch fundierte, transparente und nachvollziehbare Analyse.

Ergänzend wurde im Vorfeld eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Diese diente dazu, ein theoretisches Fundament zu schaffen, relevante Modelle und Ansätze zu identifizieren und diese anschließend zur Beantwortung der Forschungsfragen in die Interpretation der empirischen Ergebnisse einzubetten.

1.6 Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an das einleitende Kapitel wird der theoretische Bezugsrahmen dieser Masterarbeit im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche entwickelt. Dabei werden die zentralen Konzepte Nachhaltigkeit, Change-Management und strategische Change-Kommunikation mit ihren bedeutendsten Modellen und Ansätzen eingehend erläutert. Ergänzend dienen die Stakeholder-Theorie sowie einschlägige Ansätze der Akzeptanzforschung als weitere theoretische Grundlagen. Ziel dieses Kapitels ist es, den aktuellen Stand der Forschung zum untersuchten Themenfeld darzustellen und gleichzeitig bestehende Forschungslücken systematisch aufzuzeigen.

Kapitel 3 (Forschungsdesign) beschreibt die methodische Vorgehensweise der Untersuchung. Zunächst werden die Forschungsfragen rekapituliert, dann wird die Wahl des qualitativen Ansatzes (leitfadengestützte Expert*innen-Interviews mit qualitativer Inhaltsanalyse) begründet. Anschließend werden die Durchführung der Datenerhebung und -auswertung – einschließlich der Auswahl der Expert*innen – ausführlich dargelegt. Abschließend erfolgt eine Charakterisierung der befragten Personen und eine Reflexion der Grenzen des Forschungsdesigns. Kapitel 4 (Datenauswertung) präsentiert die Befunde der empirischen Untersuchung: Die Ergebnisse aus den Expert*innen-Interviews werden systematisch dargestellt und im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet. Im abschließenden Teil der Arbeit (Kapitel 5) folgen das Fazit der Studie, eine Diskussion der Limitationen sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Handlungsperspektiven.

2 Theoretischer Rahmen und Stand der Forschung

Im vorliegenden Kapitel wird zunächst der Begriff der Nachhaltigkeit erläutert und ihre ökologischen, ökonomischen sowie sozialen Dimensionen mit Blick auf ihre Bedeutung für den öffentlichen Verkehr dargestellt. Anschließend folgen die Grundlagen des Change-Managements: Zuerst werden klassische Modelle vorgestellt, danach werden die besonderen Herausforderungen technologischer Transformationsprozesse beleuchtet. Darauf aufbauend wird die strategische Change-Kommunikation behandelt, in der zentrale Prozessmodelle erläutert. Im weiteren Verlauf dienen die Stakeholder-Theorie und die Akzeptanzforschung als theoretische Bezugspunkte. Abgerundet wird der theoretische Rahmen durch die Einordnung des Klimafahrplans 2040 sowie durch zentrale Strategien nachhaltiger Mobilität. Den Abschluss bildet die Darstellung des aktuellen Forschungsstands sowie die Ableitung der Forschungslücke, die als Grundlage für die weitere Untersuchung dient.

2.1 Nachhaltigkeit im öffentlichen Verkehr

2.1.1 Begriff, Dimensionen und Bedeutung

Der Begriff der Nachhaltigkeit blickt auf eine lange Tradition zurück, die vor allem von der Forstwirtschaft geprägt wurde. Schon 1713 formulierte Hans Carl von Carlowitz im Kontext der kursächsischen Montanwirtschaft das Prinzip einer kontinuierlichen und verantwortungsvollen Nutzung des Waldes – also die Vorgabe, nur so viel Holz zu schlagen, wie auch nachwachsen kann (Carlowitz, 2013, S. 6). Historisch betrachtet gilt Carlowitz vielfach als entscheidender Ausgangspunkt der forstlichen Nachhaltigkeitslehre, aus der sich im Laufe der Zeit eine umfassendere, moderne Konzeption von Nachhaltigkeit entwickelt hat (Schmithüsen, 2013, S. 6–7).

Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung griff diesen Gedanken 1987 im sogenannten Brundtland-Bericht auf und definierte nachhaltige Entwicklung als ein Konzept, das die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllt, ohne zugleich die Möglichkeiten künftiger Generationen einzuschränken (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 43). Diese Definition bildet bis heute die Grundlage der Agenda 2030 der Vereinten Nationen. Darin werden mit den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) konkrete Handlungsfelder für eine globale nachhaltige Entwicklung festgelegt. Besonders hervorgehoben werden die Ziele für nachhaltige Energie (SDG 7), nachhaltige Städte und Gemeinden (SDG 11) sowie der Klimaschutz (SDG 13). Sie tragen in besonderem Maße dazu bei, den Übergang zu einer umweltfreundlichen und zukunftsfähigen Gesellschaft zu gestalten (United Nations, 2015, S. 14–23).

Als zentrales Deutungsmodell hat sich das Drei-Säulen-Modell etabliert, das Nachhaltigkeit als Zusammenspiel sozialer, ökonomischer und ökologischer Dimensionen beschreibt. Obwohl dieses Raster historisch wie konzeptionell weit verbreitet ist, erweist es sich in seiner theoretischen Fundierung als weniger eindeutig, als es die vereinfachte Darstellung vermuten lässt (Purvis et al., 2019, S. 689–691). Politisch-normativ wird heute zudem nicht mehr eine strikte Gleichrangigkeit im Sinne identischer Gewichtung gefordert. Stattdessen rücken die Wechselwirkungen und die wechselseitige Verstärkung der drei Dimensionen stärker in den Fokus (World Summit on Sustainable Development, 2002, § 5; United Nations, 2015, S. 4–6). Diese Präzisierung soll verhindern, dass Nachhaltigkeit verkürzt als rein additive „Gleichgewichtung“ verstanden wird (Purvis et al., 2019, S. 681–682).²

² Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Überträgt man dieses Verständnis auf den Mobilitätssektor, wird deutlich, dass nachhaltige Mobilität nur im ausgewogenen Zusammenspiel mehrerer Faktoren entsteht. Dazu gehören die ökologische Verträglichkeit, etwa durch die Reduktion von Emissionen und Flächenverbrauch, ebenso wie die wirtschaftliche Effizienz in Form von zuverlässigen und produktiven Systemen. Nicht zuletzt spielt auch die soziale Dimension eine zentrale Rolle, beispielsweise durch eine leistbare und sichere Erreichbarkeit. In diesem Zusammenhang beschreibt Banister das „sustainable mobility paradigm“. Es fordert Maßnahmen, die den Verkehrsbedarf reduzieren, eine Verlagerung hin zu umweltfreundlichen Verkehrsträgern fördern, Wege und Reisedistanzen durch eine integrierte Raum- und Verkehrsplanung verkürzen und die Effizienz des gesamten Systems steigern (Banister, 2008, S. 75–76). Zugleich betont er, dass ohne öffentliche Akzeptanz und Beteiligung eine Umsetzung nicht gelingen kann (Banister, 2008, S. 79–80). Diese Konkretisierung verknüpft die drei Dimensionen mit praktischen Steuerungsansätzen und macht ihre gegenseitige Abhängigkeit deutlich.

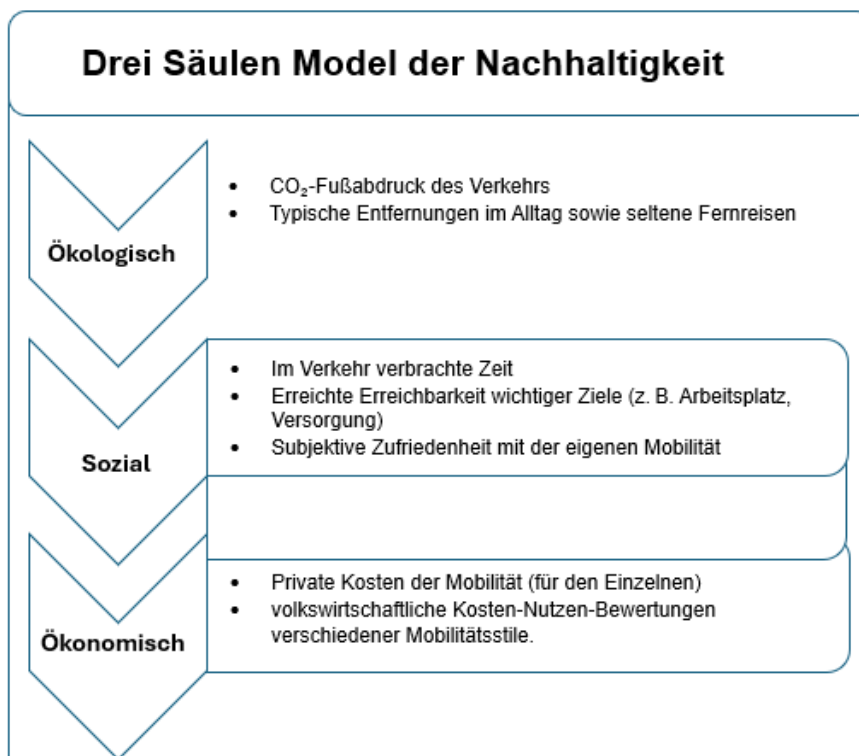


Abbildung 1: Eigene Darstellung des drei Säulen Model der Nachhaltigkeit

2.1.2 Nachhaltigkeit im öffentlichen Verkehr

Im Bereich des öffentlichen Verkehrs (ÖV) kommt dem Prinzip der Nachhaltigkeit eine herausragende Rolle zu. Verglichen mit dem motorisierten Individualverkehr zeichnet sich der ÖV durch eine deutlich geringere Emissionsintensität sowie eine hohe Energie- und Flächeneffizienz aus. Dadurch lassen sich ökologische, energetische und raumbezogene Zielsetzungen systemisch miteinander verbinden (Will et al., 2020, S. 651). Der österreichische Mobilitätsmasterplan 2030 greift dieses Potenzial auf und verankert den Avoid–Shift–Improve-Ansatz (Vermeiden, Verlagern, Verbessern) als strategische Grundlage. Gleichzeitig hebt er das Ziel hervor, den Anteil der Ökomobilität – also Gehen, Radfahren, öffentlicher Verkehr und Sharing – deutlich auszubauen (BMK, 2021, S. 8).

Die ökologischen und energetischen Vorteile des ÖV sind empirisch gut belegt. So benötigt der Schienenpersonenverkehr im Schnitt nur etwas mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Energie pro Person im Vergleich zu einem batterieelektrischen Pkw. Im Güterverkehr liegt der Energiebedarf pro transportierter Tonne bei der Bahn im Mittel sogar bei weniger als einem Drittel des Verbrauchs eines elektrischen Lkw (BMW/PwC, 2024, S. 10). Daraus leitet der Masterplan die zentrale Notwendigkeit leistungsfähiger öffentlicher Verkehrssysteme ab (BMK, 2021, S. 10).

Der ASI-Ansatz hat sich auch international etabliert und dient etwa im IPCC-Sachstandsbericht als Rahmen für Strategien zur Emissionsminderung im Verkehr. Der IPCC fasst die Maßnahmen dabei in den Kategorien Vermeiden, Verlagern und Verbessern zusammen (IPCC, 2022, S. 10–12).

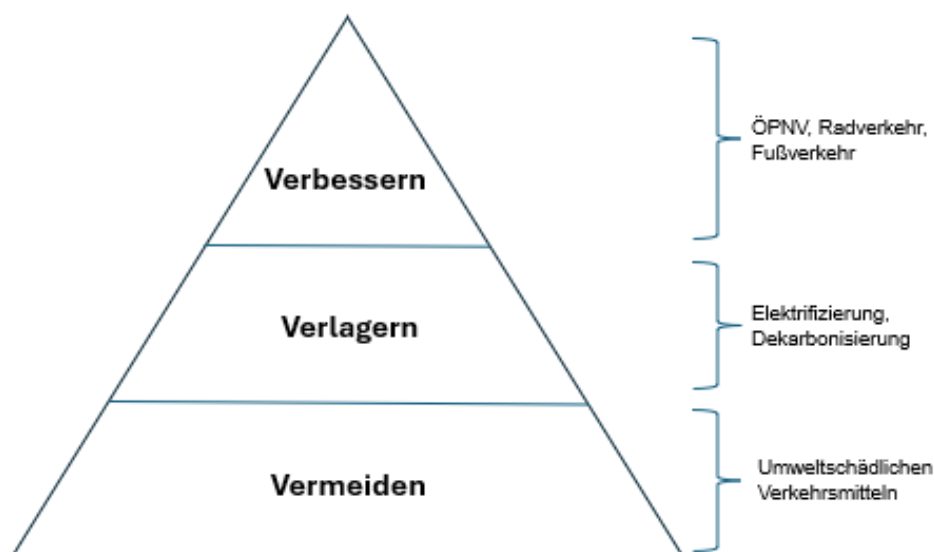


Abbildung 2: Eigene Darstellung des Avoid-Shift-Improve-Ansatzes

Vermeiden: Durch integrierte Raumplanung, Telearbeit und Sharing

Am nachhaltigsten ist jener Verkehr, der gar nicht erst entsteht. Die Nachfrage nach Mobilität lässt sich insbesondere durch eine vorausschauende Standort- und Raumplanung mit kurzen Wegen – etwa durch wohnortnahe Versorgung und eine vielfältige Nutzungsmischung – sowie durch Telearbeit oder Fahrgemeinschaften reduzieren. Auf diese Weise wird Energie eingespart und Umweltbelastung bereits an der Quelle vermieden. Für den öffentlichen Verkehr bedeutet Verkehrsvermeidung vor allem, dass integrierte Landes-, Regional-, Stadt- und Verkehrsplanungen die „Stadt der kurzen Wege“, eine neue Verteilung des öffentlichen Raums sowie die konsequente Umsetzung nachhaltiger urbaner Mobilitätspläne in den Vordergrund stellen. Dadurch verkürzen sich Alltagswege, aktive Mobilität gewinnt an Attraktivität und der Zwang zur Pkw-Nutzung nimmt ab (BMW/PwC, 2024, S. 22–23). Ergänzend fordert der Masterplan 2030, kurze Wege und Nutzungsmischung fest in der Planung zu verankern. Er hebt hervor, dass die „Stadt der kurzen Wege“ nicht nur den Verkehr reduziert, sondern auch die Lebensqualität verbessert (BMK, 2022, S. 55, 64)

Verlagern: Modal Shift zum Umweltverbund: Stärkung von öffentlichem Verkehr, Rad- und Fußverkehr

Verkehr, der sich nicht vollständig vermeiden lässt, sollte möglichst auf umweltfreundlichere Verkehrsträger verlagert werden – vor allem auf den öffentlichen Nah- und Fernverkehr sowie auf aktive Mobilitätsformen wie Rad- und Fußverkehr (BMIMI, 2021, S. 21). Eine zentrale Rolle kommt dabei den öffentlichen Verkehrsmitteln zu: Durch ihren gezielten Ausbau und eine Steigerung der Attraktivität sollen möglichst viele Autofahrten auf Bus, Bahn und andere ÖV-Angebote verlagert werden.

Der Mobilitätsmasterplan 2030 formuliert in diesem Zusammenhang ehrgeizige Ziele. So soll der Anteil des Umweltverbunds (ÖV, Rad, Fuß) an der gesamten Verkehrsleistung von derzeit rund 30 Prozent auf 47 Prozent bis zum Jahr 2030 steigen. Parallel dazu ist eine deutliche Absenkung des Pkw-Anteils vorgesehen. Konkret sieht der Plan vor, die Zahl der mit dem Auto zurückgelegten Wege bis 2040 um etwa ein Viertel zu reduzieren – und damit mehr Raum für den Umweltverbund zu schaffen.

Ein flächendeckendes, hochwertiges ÖV-Angebot verbessert die Erreichbarkeit auch ohne eigenes Auto erheblich. Der Mobilitätsmasterplan hebt in diesem Zusammenhang das Ziel einer Mobilitätsgarantie hervor: Ein öffentlicher Verkehr, der wohnortnah, leistbar, sicher und barrierefrei gestaltet ist – sowohl in städtischen als auch in ländlichen Regionen –, soll sicherstellen, dass Menschen überall unabhängig vom Privat-Pkw mobil sein können (BMIMI, 2021, S. 30). Fachleute fordern daher, den Ausbau des öffentlichen Verkehrs als zentrale klimapolitische Maßnahme konsequent voranzutreiben (VCÖ, 2021, S. 15). Konkrete Schritte sind dichtere Taktfahrpläne, neue Linien, eine verlässliche Anschlusssicherung sowie vergünstigte Tarife, etwa in Form des österreichischen Klimatickets. Diese Maßnahmen sollen den Umstieg auf Bus und Bahn erleichtern. Eine solche Verlagerung bringt nicht nur Vorteile für das Klima, sondern reduziert auch die Luftschadstoffe in Städten und steigert die Verkehrssicherheit, da der Pkw-Verkehr zurückgeht (VCÖ, 2021, S. 8).

Verbessern: Dekarbonisierung und Effizienzsteigerung des Verkehrs durch Für den unvermeidbaren Restverkehr – dazu zählen sowohl verbleibende Pkw- als auch ÖV-Fahrten – spielt der Improve-Baustein des Avoid-Shift-Improve-Ansatzes eine entscheidende Rolle. Ziel ist es, die noch bestehenden Umweltwirkungen durch technologische Neuerungen und organisatorische Verbesserungen weiter zu minimieren. Im Mittelpunkt stehen dabei im öffentlichen Verkehr vor allem die Dekarbonisierung des Betriebs sowie eine höhere Effizienz pro erbrachter Verkehrsleistung. Konkret bedeutet das, den Energieverbrauch pro Personenkilometer zu senken, ohne dabei die Angebotsqualität einzuschränken – im Idealfall sie sogar zu steigern (BMWK/PwC, 2024, S. 9–10).³

Darüber hinaus sieht der Masterplan strukturelle und digitale Innovationen vor, um Effizienzgewinne systematisch zu realisieren. Dazu zählen:

- die diskriminierungsfreie Bereitstellung standardisierter Mobilitätsdaten
- der Einsatz von Analyse- und Steuerungswerkzeugen für evidenzbasierte Verkehrslenkung und Wirkungsmonitoring anhand umweltorientierter Indikatoren
- die Integration neuer Mobilitätsdienste in nutzerfreundliche Buchungs- und Bezahlssysteme (BMWK/PwC, 2024, S. 35).

³ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Im Schienenverkehr eröffnen sich zusätzliche Potenziale durch Digitalisierung, Automatisierung und die Einführung der Digitalen Kupplung. Diese Innovationen sollen dazu beitragen, Kapazitäten auszubauen, die Pünktlichkeit zu erhöhen und die Netzwirkungen nachhaltig zu verbessern – und damit die Effizienz pro erbrachter Verkehrsleistung weiter zu steigern (BMWK/PwC, 2024, S. 11).

Der Avoid-Shift-Improve-Ansatz beschränkt sich jedoch nicht allein auf technologische Neuerungen und Infrastrukturmaßnahmen. Er erfordert ebenso eine Anpassung bestehender organisatorischer Strukturen und Abläufe (Bongardt et al., 2019, S. 2, 4). Entscheidend ist dabei, dass diese Veränderungen sowohl innerhalb der Organisation – etwa unter den Mitarbeitenden – als auch nach außen, also in der Öffentlichkeit, auf Akzeptanz stoßen (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016, S. 844–846). Genau hier setzt das Change-Management an: Es begleitet den organisatorischen Wandel, sorgt für einen planmäßigen Ablauf der Transformationsprozesse und stellt sicher, dass die Ziele einer nachhaltigen öffentlichen Mobilität erfolgreich umgesetzt und langfristig verankert werden.

2.2 Change-Management in Transformationsprozessen

Die Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs ist ein tiefgreifender Transformationsprozess, der weit über reine technologische Anpassungen hinausgeht und umfassende organisatorische Veränderungen erforderlich macht (Åslund & Pettersson-Löfstedt, 2023, S. 2). Damit ein solcher Wandel gelingt, braucht es ein fundiertes Change-Management, das auf wissenschaftlich erprobte Modelle zurückgreift, mögliche Herausforderungen berücksichtigt und zentrale Erfolgsfaktoren einbezieht (Stouten et al., 2018, S. 752–788). Im Folgenden werden klassische Modelle des Change-Managements vorgestellt.

2.2.1 Klassische Modelle des Change-Managements

Als zentraler Referenzpunkt klassischer, phasenorientierter Change-Ansätze gilt John P. Kotters achtstufiges Modell. Kotter fasste darin – zunächst in einem Beitrag der Harvard Business Review und später ausführlich in seinem Werk *Leading Change* – die Erkenntnisse aus zahlreichen Transformationsprojekten in einer klar strukturierten Prozesslogik zusammen. Diese Logik greift typische Fehlermuster auf und übersetzt sie in eine bewährte Abfolge von Handlungsschritten (Kotter, 2012, S. 35–158). Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis hat das Modell breite Anerkennung gefunden, da es handlungsorientiert, leicht zu vermitteln und gut mit bestehenden Managementprozessen verknüpfbar ist (Appelbaum et al., 2012, S. 764–782).

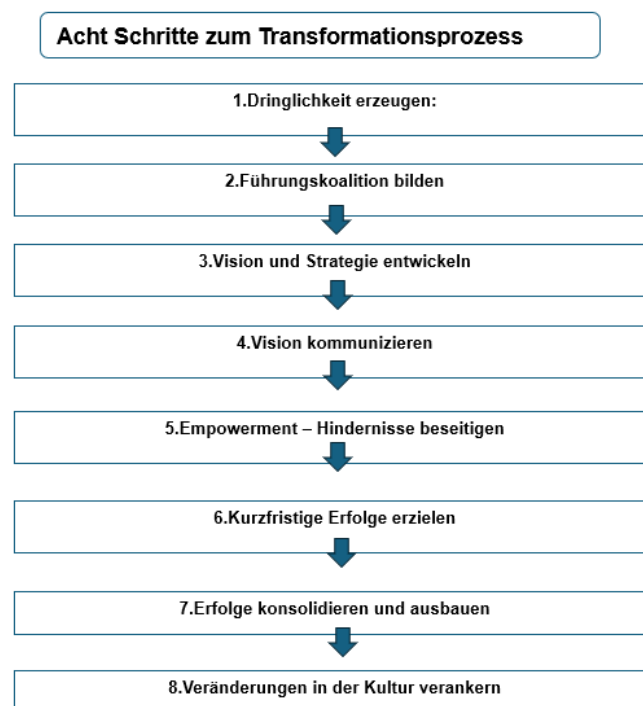


Abbildung 3: Eigene Darstellung der acht Schritte zum Transformationsprozess nach Kotter

Dringlichkeit erzeugen

Nach Kotter ist ein gemeinsames Bewusstsein für Dringlichkeit die Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Ziel ist es, ein kollektives „Unfreezing“ anzustoßen, indem externe Faktoren wie Marktdruck, technologische Umbrüche oder regulatorische Vorgaben sowie interne Leistungsdefizite faktenbasiert aufgezeigt werden. Fehlt dieses Gefühl der Dringlichkeit, mangelt es an Kooperationsbereitschaft – und Veränderungsinitiativen scheitern an fehlender Macht- und Glaubwürdigkeitsbasis (Kotter, 2012, S. 35–50). In der Theorie des Veränderungsmanagements wird diese Einsicht mit dem Konzept der *Change Readiness* unterlegt: Die wahrgenommene Lücke zwischen aktuellem Zustand und gewünschtem Ziel („Warum jetzt?“) zählt zu den Kernbotschaften, die Veränderungsbereitschaft erzeugen (Armenakis et al., 1993, S. 681–684). Gleichzeitig weisen Forschungssynthesen darauf hin, Dringlichkeit stets mit diagnostischer Genauigkeit zu verbinden – etwa durch die Validierung von Problemursachen und eine realistische Einschätzung der Ressourcenlage. Nur so lassen sich Überforderungseffekte und Widerstände vermeiden (Stouten et al., 2018, S. 772–773).

Führungskoalition bilden

Da tiefgreifende Veränderungen Entscheidungen verlangen, die über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg getroffen werden müssen, hebt Kotter die Bedeutung einer „Guiding Coalition“ hervor – eines Kernteams mit Machtposition, Fachwissen, Glaubwürdigkeit und Führungskompetenz (Kotter, 2012, S. 51–66). Untersuchungen zur Multi-Level-Führung zeigen, dass zentrale Akteure auf unterschiedlichen Ebenen – vom Top-Management über die mittlere Führungsebene bis hin zu informellen Meinungsführern – als Change Agents fungieren. Sie stärken sowohl die Legitimität als auch die Umsetzungskraft eines Veränderungsprozesses, vorausgesetzt, Vertrauen und eine koordinierte Zusammenarbeit im Team sind gegeben (Stouten et al., 2018, S. 774–776).

Vision und Strategie entwickeln

Im nächsten Schritt erarbeitet die Koalition eine präzise Vision samt Strategie, die den Veränderungsprozess leitet. Eine überzeugende Vision wirkt dabei wie ein Leitstern: Sie vermittelt Orientierung und macht allen Beteiligten Sinn und Ziel des Wandels deutlich. Fehlt ein solches gemeinsames Zukunftsbild, zerfallen Veränderungsinitiativen leicht in unkoordinierte oder gar widersprüchliche Einzelprojekte, die die Organisation entweder in die falsche Richtung oder ins Leere führen können. Eine klar formulierte Vision hingegen durchbricht den Status quo und bündelt die Kräfte auf ein gemeinsames Ziel. Empirische Studien belegen die herausragende Bedeutung einer solchen Vision: Ein geteiltes Verständnis des angestrebten Endzustands steigert nachweislich die Erfolgchancen von Veränderungsprozessen. Ergänzend muss die Vision stets durch eine klare Strategie unterfüttert werden, die den Weg zur Zielerreichung konkret beschreibt (Kotter, 2012, S. 67–84).

Vision kommunizieren

Damit eine Vision ihre volle Wirkung entfalten kann, muss sie klar, einprägsam und kontinuierlich über verschiedene formelle wie auch informelle Kanäle vermittelt werden. Auf diese Weise lassen sich Verständnis, Zustimmung und die Bereitschaft zum Handeln schrittweise aufbauen (Kotter, 1996, S. 85–100). Erkenntnisse aus der Kommunikationsforschung verdeutlichen, dass qualitativ hochwertige Change-Kommunikation Unsicherheiten verringert, Vertrauen stärkt und insgesamt zu einer positiveren Haltung gegenüber dem Wandel führt (Elving, 2005, S. 129–136; Mitchell et al., 1997, S. 187–190). Das Ergebnis ist eine gesteigerte Veränderungsbereitschaft und ein höheres Maß an Unterstützung – beides entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg von Implementierungen (Kotter, 2012, S. 85–100).

Empowerment – Hindernisse beseitigen

Im fünften Schritt geht es darum, die Beschäftigten so zu befähigen, dass sie aktiv am Veränderungsprozess mitwirken können. Voraussetzung dafür ist, dass bestehende Hindernisse konsequent beseitigt werden. Häufig sind es bürokratische Strukturen, veraltete Abläufe oder kulturell verankerte Barrieren, die die Umsetzung einer Vision blockieren. Diese gilt es gezielt zu überwinden, damit Mitarbeiter*innen die notwendigen Veränderungen auch tatsächlich umsetzen können. Kotter unterscheidet

dabei vier zentrale Hindernisse: ungeeignete Strukturen, fehlende Kompetenzen, hemmende Systeme sowie Vorgesetzte, die Veränderungen behindern. Führungskräfte sind daher gefordert, etwa unnötige Hierarchieebenen oder starre Regelwerke abzubauen, die schnelle Entscheidungen erschweren. Gleichzeitig sollten sie dafür sorgen, dass Mitarbeitende durch Schulungen und Coaching die nötigen Fähigkeiten erwerben, um neue Aufgaben souverän bewältigen zu können (Kotter, 2012, S. 102). Auf diese Weise erhält die Belegschaft mehr Handlungsspielraum und Verantwortung. Empirische Studien belegen, dass ein solches Empowerment – also die aktive Einbindung der Mitarbeitenden – den Wandel spürbar beschleunigt und die Erfolgchancen deutlich erhöht. Denn sobald Hindernisse beseitigt sind und die Beschäftigten sich kompetent sowie ernsthaft beteiligt fühlen, wächst ihr Engagement, den Veränderungsprozess aktiv zum Erfolg zu führen (Stouten et al., 2018, S. 773–774).

Kurzfristige Erfolge erzielen

Damit ein Transformationsprozess nicht ins Stocken gerät, ist es entscheidend, schon frühzeitig greifbare Erfolge vorzuweisen. Solche kurzfristigen Resultate – oft als „Quick Wins“ bezeichnet – fungieren als wichtige Etappenziele, die verdeutlichen, dass der Wandel nicht nur möglich, sondern auch wirksam ist (Kotter, 2012, S. 117–130). Selbst kleinere Erfolge können dabei eine große Wirkung entfalten: Sie liefern den Beweis, dass die neuen Ansätze zum gewünschten Ergebnis führen, nehmen Skeptikerinnen und Skeptikern ihre Argumente und steigern zugleich die Glaubwürdigkeit der gesamten Veränderungsinitiative (Reay et al., 2006, S. 977–980). Darüber hinaus erzeugen Quick Wins eine positive Dynamik. Sie stärken das Vertrauen in die eigene Fähigkeit zur Veränderung und motivieren die Mitarbeitenden, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen. Damit dieser Effekt entsteht, müssen solche Erfolge gezielt geplant, erreicht und sichtbar gemacht werden. Ebenso wichtig ist es, die erzielten Fortschritte angemessen zu würdigen – durch das Feiern von Erfolgen oder die Anerkennung der Leistungen der Beteiligten. Dies hebt die Moral, schafft Motivation und signalisiert allen: Wir sind auf dem richtigen Weg (Stouten et al., 2018, S. 774–775).

Erfolge konsolidieren und ausbauen

Auf erste Erfolge darf sich ein Veränderungsprozess nicht ausruhen – im Gegenteil: Sie müssen als Fundament genutzt werden, um den Wandel konsequent weiter voranzutreiben. Kotter warnt ausdrücklich davor, nach den ersten sichtbaren Verbesserungen vorschnell „Sieg“ zu verkünden (Kotter, 2012, S. 131–144). Eine verfrühte Entwarnung kann das erreichte Momentum abrupt abbremsen. Stattdessen gilt es, die erzielten Fortschritte zu festigen und als Ausgangspunkt für weitere Veränderungen zu nutzen. Das bedeutet, noch bestehende Altsysteme und eingefahrene Gewohnheiten konsequent zu überwinden und zugleich größere, umfassendere Projekte anzugehen, solange die Dynamik erhalten bleibt (Stouten et al., 2018, S. 775–777).

Veränderungen in der Kultur verankern

Abschließend muss der Wandel tief in der Organisationskultur verankert werden, damit die Veränderungen von Dauer sind. Neue Verhaltensweisen und Einstellungen sind anfällig für Rückfälle, wenn sie nicht in den gemeinsamen Werten und Normen der Organisation verwurzelt werden. Kotter betont zwei Faktoren, die entscheidend zur Institutionalisierung von Neuerungen beitragen:

1. Man muss den Mitarbeiter*innen klar aufzeigen, wie die neuen Ansätze und Verhaltensweisen zur Leistungsverbesserung beigetragen haben
2. Es soll sichergestellt werden, dass die nächste Management-Generation die neuen Methoden und Werte vorlebt

Die Veränderungen sollten Teil der alltäglichen Routinen und Erfolgsgeschichten des Unternehmens werden. Personalentwicklungs- und Belohnungssysteme müssen angepasst werden, um die neuen Verhaltensweisen zu fördern, und bei Beförderungen sollten jene berücksichtigt werden, die den Wandel mittragen. Nur wenn der Wandel zur neuen Normalität wird, überdauert er auch zukünftige Wechsel im Personal oder Umfeld. Ein solches kulturelles Verankern kann bedeuten, Unternehmensleitbilder zu überarbeiten und die Veränderungsprinzipien in die Aus- und Weiterbildung zu integrieren (Kotter, 2012, S. 145-156).⁴

⁴ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.3 Strategische Change-Kommunikation

Die Change-Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen – sei es im Rahmen von Restrukturierungen, strategischen Neuausrichtungen oder technologischen Innovationen (Lewis, 2011, S. 85–119). In Befragungen geben Führungskräfte wie Mitarbeitende unzureichende oder fehlende Kommunikation sogar häufig als Hauptgrund für das Scheitern von Change-Projekten an. Strategische Change-Kommunikation verfolgt daher das Ziel, Veränderungsprozesse durch gezielte Informations- und Dialogmaßnahmen zu ermöglichen und Widerstände abzubauen (Smith, 2017, S. 61–69). Sie soll nicht nur Führungskräfte und Belegschaft für den Wandel mobilisieren, sondern in Phasen des Umbruchs auch die Loyalität zentraler Partner – wie Kund*innen, und Lieferanten – sichern. Zudem trägt eine konsequente und offene Kommunikation dazu bei, dass externe Anspruchsgruppen wie Anteilseigner, politische Akteure oder die breite Öffentlichkeit Neuerungen mittragen. Change-Kommunikation ist damit untrennbar mit organisatorischem Wandel verbunden und richtet sich gleichermaßen an interne wie externe Stakeholder (Cornelissen, 2020, S. 109–122).⁵

2.3.1 Prozessmodelle der Change-Kommunikation

Das nachfolgende Prozessmodell stützt sich primär auf das Stakeholder Communication Model of Change von Laurie K. Lewis, das Veränderung als kommunikativ vermittelten Implementierungsprozess mit klaren Rollen, Interaktionen und Ergebniskategorien fasst (Lewis, 2011, S. 85–119).⁵

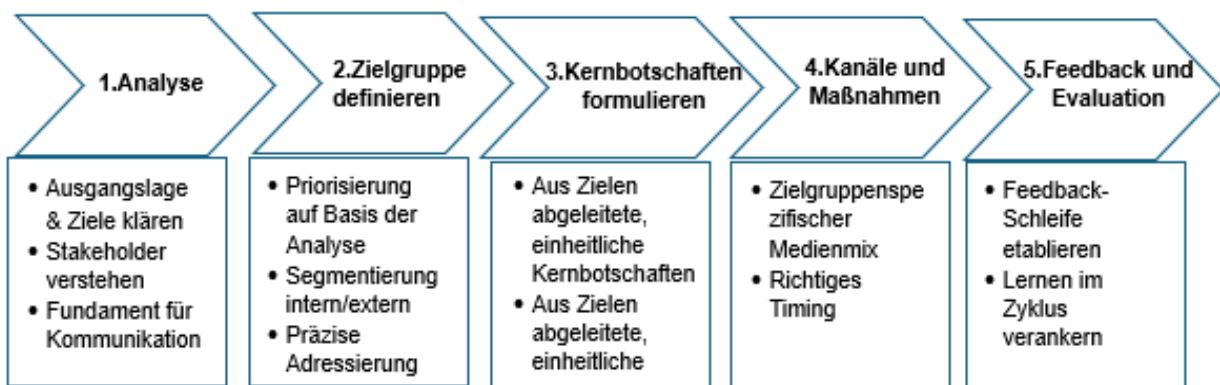


Abbildung 4: Eigene Darstellung der Prozessmodelle der Change-Kommunikation nach Ruisinger

⁵ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Analyse

Am Beginn eines strategischen Kommunikationsprozesses steht stets eine gründliche Analyse der Ausgangslage. Dabei werden sowohl die bestehenden Probleme und Chancen als auch die internen Voraussetzungen wie Mission, Ressourcen, Leistungsfähigkeit oder Reputation systematisch untersucht. Ergänzend rücken externe Einflussgrößen in den Blick – etwa das Verhalten von Wettbewerbern und potenziellen Konkurrenten oder die Rolle unterstützender Akteure (Smith, 2017, S. 61–69; 93–102). Teil dieser Diagnose ist auch eine kritische Aufarbeitung früherer Veränderungsprozesse im Sinne einer *Lessons-learned*-Perspektive, ein Audit bestehender Botschaften und Kommunikationskanäle sowie die Erhebung von Ausgangsindikatoren, beispielsweise zum aktuellen Verständnis, zur Akzeptanz oder zu Verhaltensintentionen. Ziel dieser Phase ist es, ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln und damit eine evidenzbasierte Grundlage für die weitere Zielformulierung und Maßnahmenplanung zu schaffen (Smith, 2017, S. 61–69).

Darauf aufbauend erfolgt die Analyse der relevanten Stakeholder und ihrer Erwartungen. Nach Lewis (2011, S. 105–119) sind diese nicht als passive „Publika“ zu verstehen, sondern als aktive Mitgestalter des Kommunikationsprozesses, deren Reaktionen und Interaktionen den Implementierungsverlauf maßgeblich prägen. Für ihre Priorisierung eignet sich die Salienz-Logik nach Mitchell et al. (1997, S. 853–874), die auf den Dimensionen Macht, Legitimität und Dringlichkeit beruht. Ergänzend kann eine Einordnung entlang des *Awareness-to-Commitment*-Kontinuums vorgenommen werden, um unterschiedliche Stufen der Bereitschaft und Einbindung zu erfassen (Cornelissen, 2020, S. 240). Das Ergebnis sind differenzierte Stakeholder-Profile, die Informationsbedarfe, Nutzen- und Risikowahrnehmungen, mögliche Einwände sowie potenzielle Multiplikatorenrollen abbilden. Daraus entsteht eine strukturierte Priorisierung nach Relevanz und Veränderungsbereitschaft (Lewis, 2011, S. 105–119). Auf dieser Basis werden schließlich konkrete Kommunikationsziele formuliert. Diese orientieren sich an den Dimensionen *Awareness*, *Acceptance* und *Action* und werden nach den SMART-Kriterien – also spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich definiert – präzise ausgestaltet (Smith, 2017, S. 154–170).⁶

⁶ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Durch die Verknüpfung der übergeordneten Veränderungslogik mit klaren Indikatoren wie Verständnisskalen, Unterstützungsbereitschaft oder Beteiligungsquoten entsteht ein verbindlicher Orientierungsrahmen. Dieser stellt sicher, dass die Kommunikationsmaßnahmen gezielt auf die Förderung von Verständnis, Akzeptanz und aktivem Engagement ausgerichtet sind (Smith, 2017, S. 154–170).

Durch diese Verknüpfung der übergeordneten Veränderungslogik mit klaren Indikatoren wie Verständnisskalen, Unterstützungsbereitschaft oder Beteiligungsquoten wird ein verbindlicher Orientierungsrahmen geschaffen. Dieser stellt sicher, dass die Kommunikationsmaßnahmen gezielt auf die Förderung von Verständnis, Akzeptanz und aktivem Engagement ausgerichtet sind (Smith, 2017, S. 154–170).

Zielgruppen definieren

Bei der Segmentierung der Anspruchsgruppen ist zunächst zwischen internen und externen Akteuren zu unterscheiden. Innerhalb der Organisation nehmen Geschäftsführung, mittleres Management und Mitarbeitende unterschiedliche Rollen im Veränderungsprozess ein. Während die Unternehmensleitung in erster Linie eine strategische und unterstützende Funktion ausübt, fungiert das mittlere Management als Übersetzer und Multiplikator. Die Mitarbeitenden wiederum sind vor allem in der Rolle der unmittelbar betroffenen Umsetzer verortet. Diese Gruppen unterscheiden sich nicht nur in ihren Informationsbedarfen, sondern auch hinsichtlich ihres Einflusses und ihres direkten Grades der Betroffenheit durch den Wandel. Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang interne Opinion Leader und sogenannte Connectors, die gezielt identifiziert werden sollten. Als Schlüsselfiguren in informellen Netzwerken haben sie erheblichen Einfluss auf die Meinungsbildung (Lewis, 2011, S. 100–106).

Neben den internen Anspruchsgruppen sind externe Segmente ebenso systematisch einzubeziehen. Dazu gehören Kundinnen und Kunden, Partner und Lieferanten, Regulierungsbehörden, Medien, Anwohnende sowie politische Entscheidungsträger. Für ihre Priorisierung eignet sich die Salienz-Logik von Mitchell et al. (1997, S. 853–874), die auf den Dimensionen Macht, Legitimität und Dringlichkeit basiert. Darüber hinaus können Stakeholder auch anhand ihres spezifischen Themenbezugs – ob direkt oder indirekt –, ihrer Erwartungen und der von ihnen formulierten Legitimitätsansprüche profiliert werden (Cornelissen, 2020, S. 122).

Die anschließende Priorisierung sowie die Wahl geeigneter Dialogformate richten sich nach der jeweiligen Relevanz und Einflusskraft der Stakeholder. Hochsaliente Gruppen sollten frühzeitig und mit dialogorientierten Formaten wie Workshops, Roadshows oder Innovations-Labs einbezogen werden. Periphere Gruppen hingegen lassen sich häufig durch eher informierende Maßnahmen wie regelmäßige Newsletter oder FAQ-Updates ausreichend adressieren. Dieses Vorgehen orientiert sich an den drei Kernprozessen der Implementierungskommunikation nach Lewis (2011, S. 65–69): Informationsvermittlung, aktive Rückkopplung sowie soziale Integration der Stakeholder. Auf diese Weise entsteht ein Kommunikationsrahmen, der nicht nur unterschiedliche Anspruchsgruppen erreicht, sondern sie zugleich aktiv in den Transformationsprozess einbindet.⁷

Kernbotschaften formulieren

Die Entwicklung einer klar strukturierten Botschaftsarchitektur gilt als zentraler Erfolgsfaktor wirksamer Change-Kommunikation. Die Kernbotschaften werden dabei direkt aus den übergeordneten Zielen des Veränderungsprozesses abgeleitet und anschließend sowohl inhaltlich als auch sprachlich an die jeweiligen Zielgruppen angepasst. Besonders gut empirisch belegt sind fünf Botschaftsdomänen, die entscheidend dazu beitragen, eine Readiness for Change aufzubauen:

- Discrepancy – die Verdeutlichung, weshalb eine Veränderung notwendig ist,
- Appropriateness – die Begründung, warum der gewählte Lösungsweg passend und zielführend erscheint,
- Efficacy – das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, den Wandel erfolgreich umzusetzen,
- Principal Support – die sichtbare Rückendeckung durch die Führungsebene,
- Valence – die Hervorhebung des individuellen Nutzens für die Betroffenen (Armenakis & Harris, 2002, S. 169–176; Armenakis et al., 1993, S. 681–690).

Diese Elemente werden in einer übergreifenden Master-Story gebündelt, die inhaltlich konsistent bleibt, aber gleichzeitig flexibel genug ist, um sprachlich und semantisch an unterschiedliche Stakeholder angepasst zu werden. So entsteht ein kohärentes Kommunikationsgerüst, das die Botschaften aufeinander abstimmt und zugleich ihre Anschlussfähigkeit für verschiedene Anspruchsgruppen gewährleistet.

⁷ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Neben der inhaltlichen Dimension spielen auch Stilfragen und der Umgang mit Evidenz eine entscheidende Rolle. Eine evidenzbasierte Kommunikation, die auf Daten, Erfahrungswerten und Pilotprojekten aufbaut, verleiht den Botschaften Glaubwürdigkeit und erhöht die Überzeugungskraft. Ebenso bedeutsam ist der Einsatz von two-sided messaging, bei dem nicht nur positive Aspekte, sondern auch potenzielle Gegenargumente adressiert werden. Dieser Ansatz verhindert den Eindruck einseitiger Darstellung und trägt zur Stärkung der Vertrauensbasis bei. Schließlich gilt Transparenz über bestehende Unsicherheiten als ein entscheidender Faktor, um spekulativen Deutungen und Gerüchten vorzubeugen und zugleich das Vertrauen in die Kommunikation zu erhöhen (Elving, 2005, S. 129–133).⁷

Kanäle und Maßnahmen

Eine wirksame Kanalplanung versteht sich als integriertes System, das interne und externe Kommunikationswege miteinander verbindet und strategisch aufeinander abstimmt. Interne Kanäle wie Townhall-Meetings, das Intranet, Führungskräfte-Briefings oder Team-Workshops werden mit externen Formaten wie Pressearbeit, Social-Media-Auftritten oder gezielten Stakeholder-Dialogen orchestriert. Dabei gilt es, Owned-, Earned- und Interpersonal-Taktiken so zu kombinieren, dass sowohl Reichweite als auch Überzeugungswirkung in ein optimales Verhältnis gebracht werden. Ziel ist die Herstellung eines konsistenten und kohärenten Kommunikationsbildes über alle Kontaktpunkte hinweg, sodass Anspruchsgruppen eine einheitliche Wahrnehmung des Veränderungsprozesses entwickeln (Cornelissen, 2020, S. 135-139).

Von zentraler Bedeutung sind zudem Timing, Frequenz und klare Verantwortlichkeiten. Frühzeitige und regelmäßige Kommunikation trägt wesentlich dazu bei, Unsicherheiten zu reduzieren, Gerüchten vorzubeugen und stabile Erwartungen zu schaffen (Elving, 2005, S. 129–133). Um dies systematisch sicherzustellen, empfiehlt sich die Entwicklung eines Kommunikationsfahrplans, der die grundlegendsten Meilensteine, Frequenzen und Formate definiert. Ergänzt wird dieser Plan durch eine klare Rollenverteilung: Während die Geschäftsleitung als Sponsor auftritt, koordinieren Programm-Office und Kommunikationsabteilung den Gesamtprozess. HR, Investor Relations sowie die jeweiligen Fachbereiche fungieren als Umsetzungs- und Multiplikatorinstanzen (Smith, 2017, S. 421-424).

⁸ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Feedback und Evaluation

Ein systematisches Kommunikations-Controlling bildet den Abschluss des Kommunikationsprozesses und stellt sicher, dass Maßnahmen nicht nur geplant und umgesetzt, sondern auch überprüft und optimiert werden. Die Evaluation erfolgt dabei sowohl formativ, also begleitend während des Roll-outs, als auch summativ im Anschluss an die Implementierung. Im Rahmen dieses Controllings werden unterschiedliche Ebenen der Wirkungsmessung berücksichtigt. Outputs wie Reichweiten oder Kontaktzahlen geben Aufschluss über die rein quantitative Sichtbarkeit von Maßnahmen. Outtakes wie das Verständnis, die Veränderung von Einstellungen oder die wahrgenommene Relevanz erlauben Rückschlüsse auf die Qualität der Kommunikationswirkung. Outcomes schließlich messen konkrete Verhaltens- und Umsetzungsindikatoren, etwa die Beteiligung an Projekten, die Anwendung neuer Prozesse oder den Grad der Akzeptanz (Smith, 2017, S. 421–447). Ergänzend schlägt Lewis (2011, S. 115–148) vor, zwischen beobachtbaren Systemindikatoren – wie Adoptionsraten oder Regelbefolgung – und den eigentlichen Ergebnissen auf organisationaler Ebene, etwa Produktivität, Qualität oder Reputation, zu unterscheiden. Diese differenzierte Betrachtung ermöglicht eine umfassende Einschätzung des Beitrags der Kommunikation zum Erfolg des Veränderungsprozesses. Darüber hinaus kommt der Einrichtung systematischer Feedback-Schleifen eine zentrale Rolle zu. Instrumente wie Pulsbefragungen, qualitative Feedback-Runden oder das Monitoring von Stakeholder-Interaktionen schaffen die Möglichkeit, Kommunikationsmaßnahmen in Echtzeit zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen (Lewis, 2011, S. 116–119). Auf diese Weise können Botschaften, Formate und Kanäle flexibel nachjustiert werden, um den sich wandelnden Anforderungen im Verlauf des Change-Prozesses gerecht zu werden. Gleichzeitig wird durch die Rückkopplung der Evaluation in die Analysephase ein kontinuierlicher Lernzyklus etabliert. Damit wird Kommunikation nicht als linearer Prozess, sondern als iterativer Kreislauf verstanden, der ständige Weiterentwicklung und Anpassung ermöglicht (Smith, 2017, S. 424-447).⁹

⁹ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.4 Stakeholder-Theorie und Akzeptanzforschung

In diesem Abschnitt werden zentrale Grundlagen der Stakeholder-Theorie sowie der Akzeptanzforschung vorgestellt und miteinander verknüpft. Die Stakeholder-Theorie beschäftigt sich mit den Anspruchsgruppen einer Organisation und deren Einfluss auf Entscheidungen, während die Akzeptanzforschung – insbesondere Technologieakzeptanzmodelle – untersucht, welche Faktoren die Annahme neuer Technologien oder Veränderungen beeinflussen. Ein gemeinsames Verständnis beider Bereiche bildet die Grundlage für die darauffolgenden strategischen Entwicklungen. Diese Entwicklungen könnten beispielsweise im Klimafahrplan 2040 und nachhaltigen Mobilitätsstrategien mit einem ganzheitlichen Blick auf beteiligte Akteure und deren Einstellung zu Neuerungen analysiert werden.

2.4.1 Stakeholder-Theorie: Begriffe, Perspektiven und Einflussfaktoren

Der Begriff Stakeholder wurde maßgeblich von Freeman (2010) geprägt. Freeman definiert einen Stakeholder als jede Gruppe oder Einzelperson, die die Zielerreichung der Organisation beeinflussen kann oder von ihr beeinflusst wird (Freeman, 2010, S. 46). Damit erweitert die Stakeholder-Theorie den Fokus der Unternehmensführung deutlich über die traditionelle, rein shareholder-orientierte Perspektive hinaus. Während shareholder-orientierte Modelle primär die Interessen der Anteilseignerinnen in den Vordergrund stellen, betont der Stakeholder-Ansatz die Berücksichtigung aller relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Er stellt somit eine strategische Gegenposition zu Modellen dar, die ausschließlich auf die Maximierung des Shareholder-Value abzielen. Insbesondere wird betont, dass sowohl die Interessen der Mehrheit als auch der Minderheit berücksichtigt werden müssen (Donaldson & Preston, 1995, S. 65–69). In diesem Zusammenhang unterscheidet Clarkson (1995) zwischen primären und sekundären Stakeholdern. Primäre Stakeholder sind jene Gruppen, ohne deren fortwährende Unterstützung die Organisation nicht überlebensfähig wäre – hierzu zählen etwa Anteilseignerinnen, Mitarbeiter*innen, Kund*innen, Hauptlieferanten oder bedeutende staatliche Institutionen. Sekundäre Stakeholder sind demgegenüber Gruppen oder Individuen, die zwar Einfluss auf die Organisation nehmen können oder von ihr betroffen sind. Jedoch sind sie nicht essenziell für das unmittelbare Überleben des Unternehmens (Clarkson, 1995, S. 92–117).

Deskriptiv

Darunter versteht man, wie Unternehmen faktisch ihre Beziehungen zu Stakeholdern gestalten – also welchen tatsächlichen Einfluss nehmen und wie Unternehmen auf sie reagieren (Donaldson & Preston, 1995, S. 74).

Instrumentell

Die Instrumentelle Perspektive betrachtet, ob und inwiefern die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen mit der Unternehmensperformance zusammenhängt; Forschung in diesem Strang fragt z. B., ob Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie Stakeholder-Anliegen proaktiv einbeziehen (Donaldson & Preston, 1995, S. 75).

Normativ

Die normative Perspektive beschäftigt sich mit der grundlegenden Frage, warum Stakeholder-Ansprüche moralisch relevant und legitim sind – also welche ethische Begründung der Einbeziehung von Stakeholdern zugrunde liegt (Donaldson & Preston, 1995, S. 74-75)

Vor diesem Hintergrund führt Phillips (2003) das Konzept der Stakeholder-Legitimität genauer aus. Er unterscheidet zwischen normativer und abgeleiteter Legitimität von Stakeholdern (Phillips, 2003, S. 25–33). Normative Stakeholder sind jene, denen aufgrund moralischer oder rechtlicher Ansprüche ein legitimer Anspruch auf Beteiligung zusteht – etwa Mitarbeiter*innen oder Kund*innen, mit denen ein direktes Vertrags- oder Treueverhältnis besteht. Abgeleitete Stakeholder hingegen beziehen ihre Legitimität daraus, dass sie die Organisation beeinflussen können oder von ihr beeinflusst werden, ohne notwendigerweise einen moralisch begründeten Anspruch zu haben (Phillips, 2003, S. 25–33).

Einflussmechanismen von Stakeholdern

Stakeholder können Organisationen auf unterschiedliche Weise beeinflussen. Frooman (1999) verknüpft hierzu die Stakeholder-Theorie mit der Ressourcendependenz-Theorie und unterscheidet vier grundlegende Einflussstrategien von Stakeholdern (Frooman, 1999, S. 191–205). Diese lassen sich anhand von zwei Dimensionen bestimmen:

- Direkt und indirekt
- Ressourcenentzug (withholding) und Ressourcennutzung (usage)

Bei direkten Strategien wendet sich der Stakeholder unmittelbar an das Unternehmen, während bei indirekten Ansätzen Dritte oder Verbündete eingeschaltet werden, um Druck auf die Organisation auszuüben. Eine Withholding-Strategie bedeutet, dass Stakeholder Ressourcen zurückhalten oder entziehen, um eine Reaktion oder Veränderung zu erzwingen – etwa wenn ein Lieferant die Belieferung einstellt oder Investor*innen Kapital abziehen, bis Forderungen erfüllt sind. Im Gegensatz dazu steht die Usage-Strategie: Hier behalten Stakeholder die Kontrolle über ihre Ressourcen, setzen diese jedoch so ein, dass sie Einfluss auf das Unternehmen nehmen – beispielsweise wenn ein wichtiger Geschäftspartner seine Geschäftsbeziehung nutzt, um nachhaltigere Praktiken einzufordern (Frooman, 1999, S. 193–199).

Aus der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich vier typische Einflusswege: direkter Ressourcenentzug, direkte Ressourcennutzung, indirekter Ressourcenentzug (z. B. durch die Organisation eines Boykotts über Dritte) sowie indirekte Ressourcennutzung (z. B. durch die Einflussnahme auf Regulierungsbehörden, die anschließend Druck auf das Unternehmen ausüben).

Über den individualistischen Blick auf Einflussstrategien hinaus hebt Rowley (1997) die Bedeutung einer Netzwerkperspektive hervor. Unternehmen stehen nicht nur in bilateralen Beziehungen, sondern sind in dichte und komplexe Stakeholder-Netzwerke eingebettet (Rowley, 1997, S. 887–890). Faktoren wie die Vernetzungsdichte unter den Stakeholdern und die zentrale Position des Unternehmens im Netzwerk wirken entscheidend darauf, wie stark Stakeholdereinfluss letztlich greift (Rowley, 1997, S. 895–901).¹⁰

¹⁰ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.4.2 Technologieakzeptanzmodelle: TAM und TAM2

Parallel zur Stakeholder-Theorie, die den makro- und mesostrategischen Umgang mit Anspruchs- oder Interessengruppen aufzeigt, präsentierte die Technologieakzeptanzforschung Modelle zur Erklärung der mikropsychologischen Voraussetzungen der Akzeptanz. Ein umfangreiches und einflussreiches Modell ist das Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989). TAM postuliert zwei Kernelemente:

- Perceived Usefulness (PU)
- Perceived Ease of Use (PEOU)

Perceived Usefulness beschreibt den erwarteten Leistungs- bzw. Nutzensgewinn, den eine Person durch die Nutzung einer Technologie wahrnimmt – also inwieweit diese die eigene Arbeitsleistung oder Effizienz steigert. Perceived Ease of Use meint hingegen die erwartete Mühelosigkeit der Anwendung, also das Ausmaß, in dem eine Person davon ausgeht, die Technologie lasse sich ohne großen Aufwand und ohne besondere Anstrengung bedienen (Davis, 1989, S. 320). Beide Wahrnehmungen prägen laut TAM entscheidend die Einstellung und die Nutzungsabsicht gegenüber einer neuen Technologie. Eine hohe wahrgenommene Nützlichkeit und leichte Bedienbarkeit erhöhen somit Akzeptanz und Bereitschaft zur Anwendung. Empirisch zeigt sich, dass PEOU einen positiven Effekt auf PU hat (je einfacher die Bedienung, desto eher wird ein Nutzen erkannt) und dass insbesondere PU – teilweise vermittelt über die Einstellung – einen starken Einfluss auf die Nutzungsabsicht ausübt (Davis, 1989, S. 331–335).

Das ursprüngliche TAM wurde in den folgenden Jahren weiterentwickelt. Eine bedeutende Erweiterung stellt TAM2 von Venkatesh und Davis (2000) dar. TAM2 berücksichtigt neben individuellen Wahrnehmungen von Nutzen und Aufwand auch soziale Einflussfaktoren sowie kognitive Instrumentalprozesse als Determinanten der Akzeptanz. Zu den sozialen Einflussgrößen zählen etwa die subjektive Norm, also der wahrgenommene soziale Druck bzw. die Erwartung wichtiger Bezugspersonen, eine Technologie zu nutzen, ebenso wie Image (das Ansehen, das sich durch die Nutzung ergibt) und Freiwilligkeit (voluntariness), die bestimmt, wie stark soziale Normen wirken – abhängig davon, ob die Anwendung freiwillig oder verpflichtend ist (Venkatesh & Davis, 2000, S. 187–193).

Die kognitiv-instrumentalen Faktoren beziehen sich auf die wahrgenommene Nützlichkeit im Arbeitskontext. Hierzu zählen Job Relevance, Output Quality und Result Demonstrability, die maßgeblich die Bewertung der Technologie beeinflussen (Venkatesh & Davis, 2000, S. 190–193). Diese Elemente tragen wesentlich zur Ausprägung von PU bei. Zudem bestätigt TAM2, dass auch PEOU selbst die Wahrnehmung von Nützlichkeit beeinflusst: Eine leicht bedienbare Technologie wird als hilfreicher empfunden, da Nutzungshürden entfallen. Insgesamt liefert TAM2 damit eine differenziertere Erklärung der Ursachen von PU und macht deutlich, dass Anwender*innen nicht isoliert, sondern eingebettet in ein soziales Umfeld handeln, in dem Normen und Informationen über Technologien vermittelt werden (Venkatesh & Davis, 2000, S. 187–193).¹¹

Die theoretischen Überlegungen zur Stakeholder-Theorie und zur Akzeptanzforschung verdeutlichen, dass erfolgreiche Transformationsprozesse sowohl von der Berücksichtigung vielfältiger Anspruchsgruppen als auch von der individuellen Annahme neuer Technologien abhängen. Akzeptanz entsteht an der Schnittstelle von Nutzenwahrnehmungen, sozialer Einbettung und institutioneller Legitimität und ist damit ein zentrales Bindeglied zwischen theoretischen Modellen und praktischer Umsetzung. Aufbauend auf diesem Fundament wird im folgenden Kapitel der Klimafahrplan 2040 analysiert. Dieser dient als strategisches Leitbild für Wien und gibt konkrete Maßnahmen zur Dekarbonisierung des Mobilitätssektors vor, wodurch er den theoretischen Rahmen mit nachhaltigen Mobilitätsstrategien verbindet.

¹¹ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.6 Klimafahrplan 2040 und nachhaltige Mobilitätsstrategien

Die Stadt Wien hat sich das ambitionierte Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu werden – ein Vorhaben, das auch auf Bundesebene für ganz Österreich gilt (BMWK/PwC, 2024, S. 12). Der Verkehrssektor spielt dabei eine zentrale Rolle, da er weiterhin einer der größten Verursacher von CO₂-Emissionen ist (Stadt Wien, 2024, S. 3–4). Nachhaltige Mobilitätskonzepte bilden daher einen wesentlichen Baustein der Strategien von Stadt und Bund zur Erreichung der Klimaziele. Wien verfügt über gute Voraussetzungen: ein dichtes Netz öffentlicher Verkehrsmittel, hohe ÖPNV-Nutzungsraten sowie eine Stadtstruktur, die kurze Wege begünstigt. Gleichzeitig müssen jedoch Herausforderungen bewältigt werden, insbesondere das Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum, das tendenziell mehr Verkehr erzeugt (Stadt Wien, 2022, S. 52). Dieses Kapitel beleuchtet die zentralen Strategien der Stadt Wien und des Bundes für nachhaltige Mobilität im Rahmen des Klimafahrplans 2040. Dabei werden Kernziele, Hindernisse sowie konkrete Maßnahmen – von der Dekarbonisierung städtischer Fahrzeugflotten über Förderprogramme und technologische Innovationen bis hin zu inklusiver Planung – analysiert und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit diskutiert.

Durch ein Bündel integrierter Maßnahmen konnte der Autoverkehr deutlich verringert werden. So machte der motorisierte Individualverkehr (Pkw) 1993 noch rund 40 Prozent aller Wege aus, fiel jedoch bis 2014 auf 27 Prozent. Im Gegenzug stieg der Anteil umweltfreundlicher Verkehrsmittel stetig an: Der ÖPNV-Anteil wuchs von 29 Prozent (1993) auf 39 Prozent (2014), während sich der Radverkehr von drei auf sechs Prozent verdoppelte (Buehler et al., 2017, S. 22). Diese Entwicklung hin zu nachhaltigeren Verkehrsträgern wurde durch langfristige politische Maßnahmen unterstützt. So führte Wien als eine der ersten Großstädte ein Parkraummanagement ein und baute das öffentliche Verkehrsnetz massiv aus – zwei Schritte, die maßgeblich zur Reduktion des Pkw-Verkehrs beitrugen (Buehler et al., 2017, S. 23).¹²

¹² Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.6.1 Strategien für nachhaltige Mobilität

Nach heutigem Wissensstand kann die Dekarbonisierung des Verkehrssektors nur durch eine Kombination von Verhaltensänderungen und technologischen Umstellungen erreicht werden. Der Wiener Klimafahrplan definiert hierfür zwei zentrale Hebel:

- den motorisierten Individualverkehr (MIV) weitestmöglich zu vermeiden und Fahrten auf den Umweltverbund (öffentlicher Verkehr, Rad- und Fußverkehr sowie Sharing-Angebote) zu verlagern
- aus fossilen Antrieben auszusteigen, also die verbleibenden motorisierten Fahrzeuge auf emissionsfreie Technologien umzustellen (Stadt Wien, 2022, S. 42).

Diese Doppelstrategie entspricht dem international anerkannten Vermeiden-Verlagern-Verbessern-Prinzip für nachhaltige Mobilität (Brand et al., 2021, S. 89–90). Im Folgenden werden die beiden Ansätze und die damit verbundenen Maßnahmen näher erläutert.

Ausbau des öffentlichen Verkehrs und integrierte Stadtplanung

Ein Schlüsselfaktor der Wiener Strategie ist die Intensivierung des öffentlichen Personenverkehrs. Über Jahrzehnte hinweg wurde das U-Bahn-Netz kontinuierlich ausgebaut und stellt heute das Rückgrat des umweltfreundlichen Verkehrs dar (Buehler et al., 2017, S. 263). Auch aktuell investiert die Stadt beträchtliche Mittel in die Erweiterung von U-Bahn-, Straßenbahn- und Buslinien. Durch eine transitorientierte Stadtgestaltung – etwa durch die Modernisierung zentraler Umsteigeknoten – gewinnt der ÖPNV zusätzlich an Attraktivität. Parallel dazu verfolgt Wien das Leitbild der 15-Minuten-Stadt: Alle wichtigen Alltagsziele wie Einkaufsmöglichkeiten, Bildungseinrichtungen, Gesundheitsversorgung und Freizeitangebote sollen innerhalb von 15 Gehminuten erreichbar sein (Stadt Wien, 2022, S. 54–55). Dieses Konzept trägt dazu bei, Entfernungen zu verkürzen und Verkehrs- mit Stadtplanung stärker zu verzahnen, wodurch Wohnen, Arbeiten und Versorgung räumlich enger miteinander verbunden werden.

Parkraummanagement und Verkehrsberuhigung

Um den motorisierten Verkehr zu reduzieren, setzt Wien auf eine restriktive, zugleich aber sozialverträgliche Parkraumbewirtschaftung. Bereits 1993 wurden die ersten Kurzparkzonen im Stadtzentrum eingerichtet; bis 2016 hatte dieses System 16 der 23 Bezirke erfasst (Buehler et al., 2017, S. 263). Ergänzend werden ganze Grätzl (Stadtviertel) verkehrsberuhigt. Neue Initiativen wie die sogenannten Supergrätzl schaffen großflächig autofreie oder verkehrsberuhigte Bereiche, in denen Fußgänger*innen und Radfahrende Vorrang genießen und die Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum steigt (Stadt Wien, 2022, S. 58). Solche Maßnahmen fördern eine Verschiebung des Modal Split hin zum Umweltverbund (ÖPNV, Rad, Fuß) und tragen gleichzeitig dazu bei, die Lebensqualität der Stadtbevölkerung zu erhöhen..

Förderung aktiver Mobilität

Fuß- und Radverkehr zählen zu den umweltfreundlichsten Formen der Fortbewegung und werden deshalb gezielt gefördert. Die Stadt Wien investiert kontinuierlich in den Ausbau von Radwegen und Fußgängerzonen. Straßenräume werden so umgestaltet, dass mehr Platz für Radfahrende und Gehende entsteht und zusätzliche Grünflächen integriert werden. Mit Kampagnen wie „Geht zu Fuß“ oder Initiativen für sichere Schulwege soll das Bewusstsein geschärft und das Zufußgehen attraktiver gemacht werden. Auch gesundheitliche Vorteile aktiver Mobilität sprechen für deren Förderung: Würde die Bevölkerung häufiger das Fahrrad anstelle des Autos nutzen, ließe sich die statistische Lebenserwartung um mehrere Monate verlängern. Wien verbessert die Rahmenbedingungen für aktiven Verkehr durch sichere Infrastruktur, Abstellanlagen sowie die städtebauliche Nähe zentraler Ziele (15-Minuten-Stadt). Auf diese Weise entstehen echte Alternativen zum Auto, die sowohl dem Klima als auch der Gesundheit zugutekommen (Stadt Wien, 2022, S. 54–55).

¹³ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Elektrifizierung des Verkehrs

Die Elektrifizierung des Verkehrs stellt einen zentralen Baustein der Wiener Klimapolitik dar. Batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) verursachen im Betrieb keine direkten CO₂-Emissionen; ihre tatsächliche Klimabilanz hängt jedoch stark vom verwendeten Strommix ab. Gerade im urbanen Raum können Effizienzvorteile in Verbindung mit einem wachsenden Anteil erneuerbarer Energien die Treibhausgasemissionen pro gefahrenem Kilometer deutlich senken (EEA, 2018, S. 30–31). Daher forciert Wien den Ausbau der E-Mobilität und hat unter anderem das Ziel festgelegt, dass bis 2030 sämtliche Neuzulassungen auf nicht-fossile Antriebe entfallen (Stadt Wien, 2022, S. 51).

Eine modellgestützte Untersuchung für Wien verdeutlicht, dass im Rahmen eines ambitionierten BEV-Szenarios der Endenergieverbrauch im Straßenverkehr bis 2030 im Vergleich zu 2018 um etwa 60 Prozent reduziert werden könnte (Ajanovic et al., 2021, S. 13). Zur Realisierung eines solchen Szenarios sind jedoch wirkungsvolle politische Instrumente erforderlich. Besonders hervorgehoben werden Kaufprämien und emissionsfreie Zonen als zentrale Hebel; ergänzt werden sie durch steuerliche Anreize sowie regulative Vorgaben (Ajanovic et al., 2021, S. 15; EEA, 2018, S. 92–93).

Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität

Außerdem stellt der zügige Ausbau der Ladeinfrastruktur für Elektromobilität eine weitere zentrale Stellschraube dar. Wien verfolgt dabei ein zweistufiges Konzept: Einerseits soll die Installation von Ladestationen im privaten und halböffentlichen Bereich – insbesondere in Wohngebäuden, Tiefgaragen und Firmenparkplätzen – erleichtert und beschleunigt werden. Dazu werden baurechtliche Vorgaben und Genehmigungsverfahren angepasst, um die Nachrüstung von Ladepunkten zu vereinfachen, ergänzt durch Förderprogramme für intelligente Ladelösungen im Wohnbau. Das Ziel besteht darin, dass Elektrofahrzeuge überwiegend dort geladen werden, wo sie abgestellt sind – im Idealfall mit überschüssigem Strom aus lokalen Photovoltaikanlagen, was zugleich einen Beitrag zur Netzstabilität leisten kann (Stadt Wien, 2022, S. 59). Andererseits baut die Stadt auch das öffentliche Ladenetz weiter aus, vor allem in Stadtvierteln mit geringem Garagenangebot. Vorgesehen ist ein flächendeckendes, ausreichend dichtes Netz an Ladepunkten in allen Bezirken, das

perspektivisch durch innovative Ansätze wie induktives Laden ergänzt werden soll (Stadt Wien, 2022, S. 56).

2.7 Zwischenfazit

Der Wiener Klimafahrplan 2040 verfolgt das Ziel, Emissionsreduktion, wirtschaftliche Tragfähigkeit und soziale Inklusion gleichermaßen sicherzustellen (Dempsey et al., 2011, S. 290). Doch erst durch konsequentes Change-Management in technologisch-organisatorischen Transformationsprozessen sowie eine strategische, dialogorientierte Change-Kommunikation wird die Umsetzung in die Praxis ermöglicht. Gleichzeitig heben Stakeholder-Theorie (Freeman, 2010) und Akzeptanzforschung (z. B. Davis, 1989; Rogers, 2003) die entscheidende Rolle der Akzeptanz durch Nutzer*innen und Anspruchsgruppen für den Erfolg solcher Innovationen hervor. Zudem sind diese Prozesse eingebettet in nationale Rahmenvorgaben wie den Klimafahrplan 2040 (Bundesregierung, 2020), der ambitionierte Ziele für die Verkehrswende auf dem Weg zur Klimaneutralität bis 2040 vorgibt.

Erst eine integrierte Betrachtung all dieser Konzepte erlaubt es, nachhaltige Mobilitätswendeprozesse im öffentlichen Verkehr ganzheitlich zu verstehen. Dabei treten jedoch zentrale Spannungsfelder deutlich hervor – etwa zwischen ökologischen Zielsetzungen und ökonomischen Rahmenbedingungen oder zwischen technologischer Innovation und der Akzeptanz durch die Nutzer. Diese Widersprüche verdeutlichen sowohl den Bedarf weiterer Forschung als auch die bestehenden ungeklärten Wirkungszusammenhänge. Im folgenden Kapitel „Forschungsstand“ werden diese Aspekte näher untersucht, um darauf aufbauend die Forschungslücke präzise abzuleiten. ¹⁴

¹⁴ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

2.8 Forschungsstand und Forschungslücke

Ziel dieses Kapitels ist es, den aktuellen Forschungsstand zu den für diese Arbeit relevanten Themenfeldern systematisch darzustellen und kritisch zu reflektieren. Dabei werden zentrale Erkenntnisse zusammengeführt und bestehende Forschungslücken herausgearbeitet, an die die vorliegende Untersuchung im weiteren Verlauf anknüpft.

Einige der im Folgenden dargestellten Studien beschäftigen sich zwar nicht unmittelbar mit der Elektrifizierung des öffentlichen Personennahverkehrs, sind jedoch für die Einordnung des aktuellen Forschungsstands von Bedeutung. Ihre Relevanz ergibt sich daraus, dass die Transformation des ÖPNV hin zu erneuerbaren Energien und Elektromobilität ein vergleichsweise komplexes Forschungsfeld darstellt. Aufgrund der noch kurzen Entwicklungs- und Anwendungsdauer liegen bislang nur wenige umfassende wissenschaftliche Analysen zu den damit verbundenen kommunikativen Fragestellungen vor. Entsprechend existieren derzeit keine spezifischen Forschungsarbeiten, die die in dieser Masterarbeit untersuchte Verbindung von Elektrifizierung des ÖPNV und strategischer Change-Kommunikation systematisch aufarbeiten.

Forschungsstand: Elektrifizierung des ÖPNV in Wien

Die Studie *Electric Mobility in Cities: The Case of Vienna* von Ajanovic et al. (2021) macht deutlich, dass die Elektrifizierung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) erhebliche ökologische, klimapolitische und ökonomische Potenziale eröffnet. Aus ökologischer Sicht trägt sie wesentlich dazu bei, lokale Schadstoff- und Lärmemissionen deutlich zu senken. Das verbessert vor allem in städtischen Räumen die Luftqualität und reduziert gesundheitliche Belastungen der Bevölkerung spürbar (Ajanovic et al., 2021, S. 3). Diese positiven Effekte lassen sich jedoch nur voll ausschöpfen, wenn der eingesetzte Strom überwiegend aus erneuerbaren Energiequellen stammt. Unter dieser Voraussetzung kann der öffentliche Verkehr seine systemischen Vorteile – insbesondere die Bündelung von Verkehrsströmen – weiter ausbauen und nahezu emissionsfrei betrieben werden.

Modellierungen zeigen, dass der Energieverbrauch des Verkehrs in Wien bis 2030 in einem ambitionierten Elektrifizierungsszenario um rund 60 Prozent gegenüber 2018 gesenkt werden könnte. Dies ginge mit einer entsprechend deutlichen Reduktion der

CO₂-Emissionen einher (Ajanovic et al., 2021, S. 11–13). Neben den ökologischen Vorteilen eröffnet die Umstellung auf elektrische Antriebe auch ökonomische Chancen: Da Elektrofahrzeuge weniger bewegliche Teile besitzen, ist der Wartungs- und Instandhaltungsaufwand geringer, was die Betriebskosten im Vergleich zu herkömmlichen Verbrennungsmotoren erheblich reduziert (Ajanovic et al., 2021, S. 12). Hinzu kommt, dass strengere umweltpolitische Vorgaben – wie Emissionszonen oder geplante Verbote fossiler Antriebe – den Druck zur Transformation erhöhen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit elektrischer Mobilitätslösungen stärken (Ajanovic et al., 2021, S. 16).

Darüber hinaus betonen die Autor*innen die zentrale Bedeutung von Erfahrungsaustausch („Lessons Learned“) aus bereits durchgeführten Projekten, um Effizienzgewinne zu erzielen und die Elektrifizierung des ÖPNV zu beschleunigen (Ajanovic et al., 2021, S. 4). Insgesamt zeigt sich: Die Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs kann nicht nur maßgeblich zur Reduzierung verkehrsbedingter Emissionen beitragen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des ÖPNV stärken und Synergien mit der Energiewende schaffen. Ein Strommix, der vollständig auf erneuerbaren Energien basiert, würde die Grundlage dafür schaffen, Elektromobilität nahezu emissionsfrei zu betreiben und die CO₂-Bilanz des Verkehrssektors nachhaltig zu verbessern (Ajanovic et al., 2021, S. 17).

Eine vergleichbare Untersuchung aus Belfast zeigt ein ähnliches Bild. Die Umstellung auf eine emissionsfreie Busflotte hängt nicht ausschließlich von technischen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, sondern wird maßgeblich durch die Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder geprägt (Argyriou, 2023, S. 430). Auf Grundlage von Expert*inneninterviews mit Verkehrsunternehmen, Behörden und weiteren Interessengruppen kommt Argyriou (2023) zu dem Ergebnis, dass neben hohen Investitionskosten und technologischen Unsicherheiten vor allem Defizite in der Koordination und Lücken in der Kooperation die Umsetzung erheblich erschweren. Die Studie empfiehlt daher als zentrale Maßnahme die Entwicklung umfassender, akteursübergreifender Strategien und politischer Instrumente, die darauf abzielen, technische und organisatorische Barrieren gemeinsam zu überwinden (Argyriou, 2023, S. 442).

Auch im deutschsprachigen Raum liegen empirische Analysen zur Elektrifizierung von Busflotten vor, die die Bedeutung von Kommunikation und Akzeptanzfragen unterstreichen. Eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in Auftrag

gegebene Begleitstudie zur Einführung von Elektrobussen in Deutschland (2018–2023) zeigt deutlich: Offene interne Kommunikation sowie die frühzeitige Einbindung relevanter Akteursgruppen sind entscheidende Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung (BMWK/PwC, 2024, S. 84). In Pilot- und Testbetrieben konnten nicht nur wertvolle technische Erfahrungen gesammelt, sondern auch bestehende Vorbehalte seitens Fahrpersonal und Werkstattmitarbeitenden abgebaut werden. Zudem hebt die Untersuchung hervor, wie wichtig ein kontinuierlicher Dialog mit externen Stakeholdern – etwa Genehmigungsbehörden oder Energieversorgern – ist, um betriebliche wie auch infrastrukturelle Anpassungen koordiniert und reibungslos umzusetzen (BMWK/PwC, 2024, S. 85).

Forschungsstand: Strategische Kommunikationsstrategien in der Elektrifizierung des ÖPNV

Obwohl die Frage nach geeigneten Kommunikationsstrategien für die Mobilitätswende von hoher praktischer Bedeutung ist, steckt ihre wissenschaftliche Bearbeitung noch in den Anfängen. Erste empirische Untersuchungen zeigen jedoch klar, dass insbesondere Stakeholder-Dialoge und partizipative Formate entscheidende Erfolgsfaktoren darstellen. Der frühzeitige Einbezug relevanter Gruppen – darunter Bürger*innen, Beschäftigte oder Interessenvertretungen – eröffnet die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven einzubringen, potenzielle Konfliktfelder rechtzeitig zu identifizieren und Widerstände gegen Veränderungsprozesse wirksam abzubauen.

Im deutschsprachigen Raum liefert die Fallstudie von Mitteregger et al. (2021) wertvolle Erkenntnisse für eine integrierte strategische Mobilitätsplanung in der Metropolregion Wien/Niederösterreich. Auf Basis eines transdisziplinären Ansatzes, der Planerinnen, Wissenschaft, Politik, Verwaltung sowie externe Expertinnen einbezieht, entwickeln die Autor*innen strategische Planungskonzepte, die bestehende generische Handlungsfelder ergänzen (Mitteregger et al., 2021, S. 269–271). Diese Konzepte entstanden in einem mehrstufigen Prozess der Ko-Kreation und durch fokusgruppenbasierte Zusammenarbeit, um den Einsatz automatisierter und vernetzter Fahrzeuge in konkreten räumlich-verkehrlichen Kontexten differenziert zu durchdenken (Mitteregger et al., 2021, S. 270–271).

Methodisch stützt sich die Untersuchung auf eine Reihe von Workshops, in denen spezifische Räume im Wiener Umland definiert und bestehende Planungsdokumente systematisch analysiert wurden. Darauf aufbauend entwickelten die Beteiligten Hypothesen und Zukunftsszenarien für eine integrierte Mobilitäts- und

Siedlungsentwicklung (Mitteregger et al., 2021, S. 277–278, 282–283). Neben technologischen Dimensionen wurden ausdrücklich gesellschaftliche und organisatorische Aspekte berücksichtigt. So verorten die Autorinnen etwa niedriggeschwindige AV-Services, wie shuttleähnliche Anwendungen, in unterschiedlichen Einsatzkonstellationen (Mitteregger et al., 2021, S. 277). Das Ergebnis verdeutlicht die zentrale Bedeutung partizipativer Verfahren und institutionenübergreifender Kooperationen für die Gestaltung und gesellschaftliche Verankerung komplexer Mobilitätsinnovationen. Besonders hervorgehoben wird, dass Transparenz hinsichtlich Zielen, Annahmen und Rahmenbedingungen sowie die frühzeitige Einbindung relevanter Akteurinnen grundlegende Voraussetzungen sind, um technologische Optionen konsequent an den Zielen der Mobilitätswende auszurichten (Mitteregger et al., 2021, S. 277–283).

Auch der Wiener Klimafahrplan, der ambitionierte Maßnahmen und Zielsetzungen auf dem Weg zur Klimaneutralität formuliert, verweist explizit auf die Bedeutung von Überzeugungsarbeit, Dialog und Beteiligung bei gesellschaftlich weitreichenden Transformationsprozessen (Stadt Wien, 2022, S. 138). Konkrete Ausführungen dazu, wie kommunikative Prozesse gezielt zur Begleitung der Elektrifizierung des ÖPNV gestaltet und umgesetzt werden können, bleiben jedoch weitgehend aus. Ähnliche Tendenzen finden sich in internationalen Vergleichsstudien: Hier liegt der Schwerpunkt überwiegend auf technologischen Innovationen und Kosten-Nutzen-Analysen, während Fragen der sozialen Akzeptanz und Stakeholder-Kommunikation häufig nur am Rande berücksichtigt werden (Mitteregger et al., 2021, S. 283–284, 287).¹⁵

Forschungslücke

Die identifizierte Forschungslücke betrifft das bislang unzureichend untersuchte Zusammenspiel von technischen Transformationsentscheidungen und strategischer Kommunikation bei der Umstellung des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) in Wien auf klimaneutrale Elektrifizierung.

Die vorliegende Arbeit setzt an diesem Punkt an und leistet einen Beitrag zur Schließung der identifizierten Forschungslücke. Sie untersucht den Zusammenhang zwischen technologischer Transformation und strategischer Kommunikation im Hinblick auf die Förderung der Akzeptanz von Elektromobilität im öffentlichen Personennahverkehr der Stadt Wien.

¹⁵ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

3 Forschungsdesign

Dieses Kapitel legt das methodische Design der Studie dar. Ausgangspunkt ist die prägnante Wiederaufnahme der Forschungsfragen. Es folgt die Begründung der Methodenwahl sowie die Darstellung der Auswahl und Rekrutierung der Expert*innen. Anschließend wird die Methodik zur Datenerhebung und -auswertung systematisch beschrieben (u. a. Erhebungsinstrumente, Ablauf, Aufbereitung und Analyse der Daten). Den Abschluss bildet die Beschreibung der befragten Expert*innen, der konkreten Vorgehensweise sowie eine kritische Reflexion der Grenzen des gewählten Vorgehens.

3.1 Forschungsfragen

Hauptforschungsfrage: Wie können strategische Change-Kommunikationsansätze dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien zu fördern?

Teilforschungsfragen:

- Welche Transformationen sind erforderlich, um den öffentlichen Nahverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren, und welche spezifischen Veränderungsprozesse müssen dazu eingeleitet werden?
- Inwieweit unterstützen Vertreter*innen aus Politik und Stadtverwaltung die Umsetzung dieser technisch-nachhaltigen Transformationen mithilfe strategischer Change-Kommunikationsansätze?

3.2 Methodischer Zugang

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine qualitative Befragung mit leitfadengestützten Expert*innen-Interviews durchgeführt. Die Durchführung erfolgt, abhängig von Verfügbarkeit und Präferenzen der Teilnehmenden, entweder online über Microsoft Teams oder in Präsenz. Befragt werden Expert*innen aus den Bereichen Mobilität und erneuerbare Energien, Kommunikation sowie Politik und Stadtverwaltung der Stadt Wien. Die Auswertung der Transkripte erfolgt in MAXQDA durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Das Kategoriensystem wird theoriegeleitet entwickelt und im Kodierprozess induktiv verfeinert. Die Befunde werden zur Beantwortung der Forschungsfragen synthetisiert und in der Diskussion konsequent mit den theoretischen Grundlagen rückgekoppelt, indem Expert*innenaussagen in Beziehung zu zentralen Konzepten gesetzt werden.

3.2.1 Begründung der Methodenwahl

Das leitfadengestützte Expert*innen-Interview

Die vorliegende Masterarbeit adressiert ein bislang wenig erforschtes Themenfeld und wählt daher ein exploratives Forschungsdesign. Zur theoriegeleiteten Fundierung werden qualitative, leitfadengestützte Online-Interviews mit acht Expert*innen durchgeführt. Expert*inneninterviews gelten in frühen Forschungsphasen als effiziente Methode für eine rasche und zugleich breit angelegte Datengenerierung (Bogner et al., 2009, S. 8). Zugleich erlaubt das leitfadengestützte Format gezieltes Nachfragen bei Unklarheiten und damit eine vertiefte Kontextualisierung der Aussagen (Herczeg & Wippersberg, 2021, S. 124). Diese Flexibilität ist insbesondere in dynamischen, sich kontinuierlich weiterentwickelnden Themenfeldern relevant, da sie das präzise Aufgreifen emergenter Aspekte während des Gesprächs ermöglicht (Bogner et al., 2009, S. 8; Herczeg & Wippersberg, 2021, S. 124).

Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker

Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) wird als Auswertungsverfahren eingesetzt, weil sie Systematik und Flexibilität vereint. Das Vorgehen kombiniert deduktive und induktive Schritte: Aus den Forschungsfragen und dem Leitfaden abgeleitete Startkategorien werden im Codierprozess am Material geprüft und weiterentwickelt, sodass die Forschungsfragen eng am empirischen Befund bearbeitet werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129). Die Analyse erfolgt softwaregestützt (MAXQDA) zur Sicherung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

Integrative Literaturrecherche

Zudem wurde eine umfassende Literaturrecherche als eigenständige Methode durchgeführt, um den theoretischen Rahmen zu erarbeiten und zentrale Modelle (etwa das Technology-Acceptance-Model (TAM) nach Davis oder Kotters achtstufiges Modell des Veränderungsmanagements) zu identifizieren. Die empirischen Ergebnisse werden in der Diskussion systematisch mit diesen theoretischen Konzepten verknüpft (Tranfield et al., 2003, S. 207–209). Alternative, weniger flexible Verfahren wären für das dynamische Themenfeld nur eingeschränkt geeignet. Die gewählte Kombination schafft eine belastbare Grundlage für gut begründete und relevante Antworten auf die Forschungsfragen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129).

3.2.2 Grundgesamtheit und Stichprobe

Im qualitativen Forschungsdesign steht nicht die statistische Grundgesamtheit im Vordergrund, vielmehr wird das Untersuchungsfeld bestimmt und es werden Expert*innen anhand klarer Kriterien gezielt ausgewählt. Als Expert*innen werden Personen bezeichnet, die aufgrund ihres spezifischen, praxisorientierten Wissens und ihrer einschlägigen Erfahrung in einem klar definierten Themenbereich in der Lage sind, ihr Handlungsfeld für andere sinnvoll zu strukturieren (Bogner et al., 2014, S. 13

Für die vorliegende Studie wird eine gezielte Auswahl (purposive sampling) vorgenommen. Geplant sind acht leitfadengestützte Interviews, verteilt auf folgende Domänencluster:

1. **Erneuerbare Energie und Mobilität**
2. **Kommunikation**
3. **Politik und Stadtverwaltung**

Bei der Rekrutierung wird darauf geachtet, dass Querschnittskompetenzen vorhanden sind, sodass die Fallauswahl die inhaltliche Breite des Untersuchungsfelds abbildet. Dieses Vorgehen ist mit einem qualitativen Erkenntnisziel kompatibel. Es ersetzt die Definition einer statistischen Stichprobe durch eine theorie- und fragestellungsgeleitete Auswahl von Personen mit herausgehobenem Erfahrungs- und Kontextwissen (Bogner et al., 2014, S. 13).

3.3 Methode der Datenerhebung

Qualitative Interviewmethoden generieren sinnhafte Daten erst durch die interpretative Analyse. Die gewonnenen Aussagen bedürfen der Deutung, um zu tragfähigen Erkenntnissen zu führen (Strübing, 2018, S.4). In der Forschungspraxis erlauben Interviews einen vertieften Einblick in Wissensstrukturen, der zum Verständnis sozialer Phänomene beiträgt und aktuelle Forschungsinteressen gezielt adressiert (Liebold & Trinczek, 2009, S. 37). Das leitfadengestützte Vorgehen ermöglicht zugleich die gezielte Erhebung spezialisierter, sonst schwer zugänglicher Informationen (Kaiser, 2021, S. 36, 41) sowie das Nachfragen bei Unklarheiten zur Gewinnung differenzierter Angaben (Herczeg & Wippersberg, 2021, S. 124).

Im Kontext sozialwissenschaftlicher Studien erfüllen Expert*inneninterviews unterschiedliche Funktionen. Sie können explorativ zur Felderschließung dienen oder zentral zur Generierung grundlegender Zusammenhänge beitragen. Explorative Interviews fördern die Orientierung, Fokussierung und Hypothesengenerierung; systematisierende Interviews zielen mithilfe eines strukturierten Leitfadens auf umfassendes Sachwissen ab, während theoriegenerierende Interviews darauf abzielen, subjektives Expert*innenwissen zu fokussieren, um daraus Zusammenhänge abzuleiten und Theorien zu entwickeln (Bogner, Littig & Menz, 2014, S.22–25). Dabei ergänzen Expert*inneninterviews die Literatur insbesondere bei lückenhaftem oder veraltetem Forschungsstand. Sie ersetzen eine systematische

Literaturrecherche jedoch nicht, sondern werden als zusätzliche primäre Datenquelle behandelt (Herczeg & Wippersberg, 2021, S. 134).

Praktisch erweisen sich Expert*inneninterviews gerade in frühen Projektphasen als vorteilhaft. Sie liefern zeitnah spezifische Informationen und können Perspektiven größerer Akteursgruppen abbilden (Bogner et al., 2009, S. 8). Darüber hinaus erleichtern sie über Empfehlungen der Befragten den Zugang zu weiteren relevanten Gesprächspartner*innen (Snowballing). Selbst vermeintlich wenig ergiebige Gespräche können wertvoll sein, sofern die interviewte Person eine zentrale, gut vernetzte Rolle im Feld einnimmt (Bogner et al., 2009, S. 8).

Leitfadengestützte Expert*inneninterviews sind durch eine klare thematische Fokussierung charakterisiert (Liebold & Trinczek, 2009, S. 37). Der Leitfaden dient nicht nur der Datenerhebung, sondern strukturiert das Gespräch über Länge und Sequenz der Fragen entlang einer für Expert*innen nachvollziehbaren Logik (Kaiser, 2014, S. 52-53). Zugleich sichert er Konsistenz und Vergleichbarkeit: Allen Expert*innen werden dieselben Kernthemen vorgelegt, was die Auswertung und Queranalyse erleichtert (Meuser & Nagel, 2009, S. 476).

Der Interviewleitfaden wird theorie- und feldbasiert konstruiert: Er kombiniert vorhandenes theoretisches Wissen mit Beobachtungen aus dem Untersuchungsfeld. Sein Aufbau variiert nach thematischen Schwerpunkten und umfasst spezifische Cluster, die differenzierte, personenbezogene Perspektiven der Befragten ermöglichen (Keuneke, 2005, S. 262–263). Der Leitfaden enthält zudem Zielsetzung der Studie sowie Datenschutz- und Einwilligungsinformationen, um Transparenz und informierte Zustimmung sicherzustellen.¹⁶

¹⁶ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Die Entwicklung gruppenspezifischer Leitfäden ist vorteilhaft, um Gespräche zielgerichtet auf die jeweilige Expertise auszurichten. Der Leitfaden übersetzt Forschungsanliegen und theoretische Grundlagen in klar strukturierte, fachlogisch nachvollziehbare Fragen und legt dabei Reihenfolge und Umfang fest (Kaiser, 2014, S. 52–55).

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Basisleitfaden erstellt und modular für drei Expert*innengruppen angepasst, um die jeweilige Sachkompetenz in den Vordergrund zu stellen. Es wurden acht Expert*innen aus den Bereichen Erneuerbare Energie & Mobilität, Kommunikation sowie Politik & Stadtverwaltung interviewt. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail. Von allen Befragten wurde eine informierte Einwilligung zur nicht-anonymisierten Verwendung ihrer Aussagen eingeholt. Dies kann die Nachvollziehbarkeit – durch eindeutige Quellenzuordnung und die Transparenz der Studie erhöhen, zugleich werden die kommunizierten Datenschutzbestimmungen eingehalten.

Zwischen dem Zeitraum 04.08.2025 und dem 14.08.2025 wurden die acht Interviews mit folgenden Expert*innen geführt.

3.3.1 Das leitfadengestützte Expert*innen-Interview

Transkriptnr.	Gruppe	Expert*in	Beruflicher Hintergrund
1	Erneuerbare Energie und Mobilität	Mag. Martin Dusek-Lippach, MBA (FH)	Chief Digital Transformation Officer der Wiener Linien
2	Erneuerbare Energie und Mobilität	Johannes Liebermann, MSC	Leiter der Technischen Innovation, Wiener Linien
3	Kommunikation	Georg Brockmeyer	Leiter der Kommunikationsabteilung der Mobilitätsagentur Wien
4	Kommunikation	Sebastian Raho, MSc	Öffentlicher Verkehr, Sharing, Ökonomie, Ressourcen und Kommunikation
5	Kommunikation	Anna Maria Reich-Kellnhofer, MA	Leiterin Unternehmenskommunikation der Wiener Linien
6	Stadtverwaltung und Politik	Gregor Stratil-Sauer, MA	MA 18 – Stadtentwicklung und Stadtplanung, Referat Mobilitätsstrategien Schwerpunkt Öffentlicher Verkehr
7	Stadtverwaltung und Politik	Dieter Komendera	Sstellvertretender Vorsitzender der Mobilitätskommission im 7. Bezirk und selbständiger IT-Unternehmer
8	Stadtverwaltung und Politik	Dipl.-Ing. Thomas Madreiter	Vorsitzender Planungsdirektor der Stadt Wien

Tabelle 1: Darstellung der befragten Expert*innen

3.4 Methode der Datenauswertung

3.4.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker

Zu Beginn wurden die Gespräche mit f4x verschriftlicht. Anschließend erfolgte ein vollständiger Abgleich mit den Videoaufzeichnungen, um Erkennungsfehler zu identifizieren und händisch zu korrigieren. Die Transkription war wortgetreu; sprachliche Formen wurden lediglich behutsam an standardsprachliches Hochdeutsch angenähert, um den schriftsprachlichen Konventionen zu entsprechen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 200–201). Zeitmarken, Füllwörter und längere Pausen wurden nicht erfasst, um die inhaltliche Fokussierung zu erhöhen, die Lesbarkeit zu verbessern und eine effiziente Analyse zu ermöglichen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 200–201).

Die Auswertung der Transkripte erfolgte als qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) und wurde – der methodischen Empfehlung folgend – in einer computergestützten QDA-Umgebung realisiert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 196). Das Verfahren unterscheidet drei Grundformen:

- **Die inhaltlich strukturierende Analyse**, die in mehreren Durchläufen mit deduktiv und/oder induktiv entwickelten Kategorien arbeitet
- **Die evaluative Analyse**, die wertende Kategorien verwendet
- **Die typenbildende Analyse**: zur Entwicklung von Typologien auf Basis inhaltlicher und/oder evaluativer Strukturierungen.

In der Praxis überwiegt die inhaltlich strukturierende Variante (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 104–105).

In dieser Studie kam die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse zum Einsatz. Das Kategoriensystem wurde schrittweise entwickelt – weder rein deduktiv noch rein induktiv. Zunächst erfolgte eine Grobcodierung mit wenigen, aus den Forschungszielen und dem Leitfaden abgeleiteten Hauptkategorien. In einem weiteren Durchgang wurden diese Hauptkategorien präzisiert und um Unterkategorien ergänzt. Anschließend wurde das Material mit dem erweiterten Codebuch erneut codiert. Schließlich erfolgte die kategorienbezogene Auswertung der Textsegmente und die Synthese der Ergebnisse (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 129–130).

Der Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt ausgehend von den Forschungsfragen und/oder dem Leitfaden in 7 Schritten (siehe Abbildung 3):

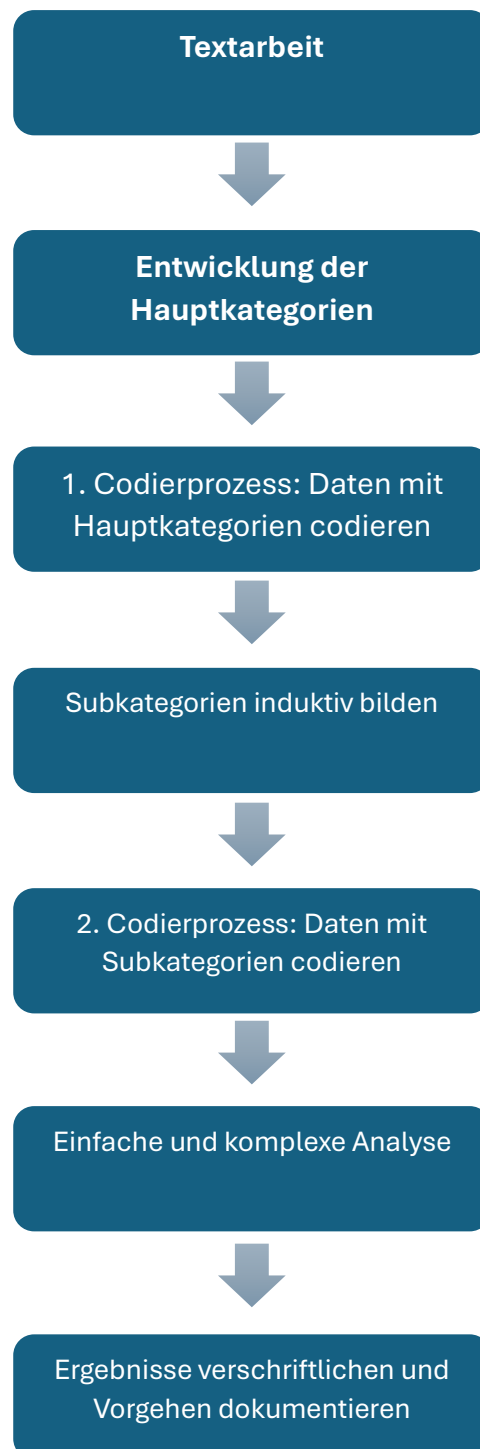


Abbildung 5: Ablauf der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

Phase 1: Zunächst findet eine intensive Auseinandersetzung mit dem Material statt. Alle Interviews und Texte werden gründlich gelesen, wichtige Passagen markiert und in Form von Memos kommentiert. Zudem werden kurze Zusammenfassungen der einzelnen Interviews erstellt, um einen initialen Einblick in die Themen zu erhalten.

Phase 2: Im nächsten Schritt werden thematische Hauptkategorien festgelegt. Diese leiten sich direkt aus dem Interviewleitfaden bzw. den Forschungsfragen ab und werden durch Erkenntnisse aus einer Literaturrecherche ergänzt. Sie dienen als inhaltliches Gerüst für die weitere Analyse. Mit diesen Hauptkategorien lässt sich das Datenmaterial nach übergeordneten Themen und Subthemen strukturieren (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132–133).

Phase 3 (Erster Codierdurchgang): Anschließend wird das gesamte Material anhand der Hauptkategorien kodiert. Dazu werden die Transkripte Zeile für Zeile durchgearbeitet, und relevante Textabschnitte werden den zuvor definierten Hauptkategorien zugeordnet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134). Dieser systematische erste Codierdurchgang stellt sicher, dass kein wichtiges Detail übersehen wird.

Phase 4 (Subkategorien bilden): Nach Abschluss des ersten Codierens werden die Hauptkategorien weiter ausdifferenziert. Hierzu werden Subkategorien induktiv aus dem Material heraus gebildet, um feinere Unterschiede innerhalb der Hauptkategorien darzustellen. Diese neuen Subkategorien werden im Anschluss geordnet und präzise definiert (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 138), damit klar ist, welcher Inhalt unter welche Subkategorie fällt.

Phase 5 (Zweiter Codierdurchgang): Im darauffolgenden Schritt wird ein zweiter Kodierprozess durchgeführt. Jetzt wird das Material erneut durchgesehen und die zuvor entwickelten Subkategorien werden auf alle relevanten Textstellen angewendet, die bereits den Hauptkategorien zugeordnet waren. Dieser Schritt erfordert einen weiteren gründlichen Durchgang durch das gesamte Datenmaterial, da nun jede Textstelle nicht nur einer Hauptkategorie, sondern einer konkreten Subkategorie zugewiesen wird (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 142).

Phase 6 (Datenanalyse): Basierend auf dem vollständig codierten Material werden daraufhin einfache und komplexe Analysen durchgeführt. Ziel dieser Analysen ist es, die Ergebnisse für die Präsentation aufzubereiten und vertiefende Einsichten zu gewinnen. Dabei werden etwa die Beziehungen zwischen den Hauptkategorien und ihren Subkategorien untersucht, wiederkehrende Muster identifiziert, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Interviews herausgearbeitet und übergeordnete Themen oder Konzepte erkannt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 147–150). Diese Analyseschritte helfen, die Forschungsfragen gezielt zu beantworten und ein besseres Verständnis der Daten zu erlangen.

Phase 7 (Ergebnisaufbereitung): In der letzten Phase werden die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse konsolidiert und die Antworten auf die Forschungsfragen formuliert sowie dokumentiert. Wichtig ist laut Kuckartz und Rädiker (2022, S. 154) dabei, bereits während des gesamten Auswertungsprozesses kontinuierlich wichtige Beobachtungen und Interpretationen schriftlich festzuhalten. Durch diese fortlaufende Verschriftlichung wird ein fließender Übergang zur endgültigen Ergebnispräsentation gewährleistet, da die entscheidenden Punkte bereits über alle Phasen hinweg festgehalten wurden.

Die vorliegende Masterarbeit orientiert sich an dem oben beschriebenen Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Die ursprünglich an den Interviewleitfaden angelehnten Hauptkategorien wurden nach der ersten Durchsicht des Materials behutsam angepasst, um unerwartete Aspekte aus den Interviews berücksichtigen zu können. In den weiteren Analyseschritten wurden die Hauptkategorien dann induktiv um passende Subkategorien – und wo nötig sogar um Sub-Subkategorien – erweitert, um das Datenmaterial noch detaillierter strukturieren und auswerten zu können. Dadurch konnte die Struktur der Kategorien laufend verfeinert und optimal an das vorliegende Datenmaterial angepasst werden.¹⁷

¹⁷ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Kategorie	Definition	Häufigkeit
1 – Erforderliche Transformationen	Äußerungen, die notwendige technische und organisatorische Veränderungen beschreiben, die für die Elektrifizierung des ÖPNV erforderlich sind.	8
1.1 – Elektrifizierung der Fahrzeugflotte	Äußerungen, die die Umstellung der Busflotte auf elektrische Antriebe thematisieren.	10
1.2 – Lade- und Energieinfrastruktur ausbauen	Äußerungen, die den Ausbau der Ladeinfrastruktur und der Energieversorgung für E-Busse behandeln.	14
1.3 – Betriebs- und Organisationswandel	Äußerungen, die interne betriebliche und organisatorische Veränderungen im Zuge der Transformation beschreiben.	8
2 – Einzuleitende Veränderungsprozesse	Äußerungen, die beschreiben, welche Veränderungsprozesse initiiert werden müssen, um die Elektrifizierung erfolgreich einzuleiten.	3
2.1 – Planung und Pilotprojekte	Äußerungen, die sich auf die initiale strategische Planung und die Durchführung von Pilotprojekten zur schrittweisen Umsetzung beziehen.	4
2.2 – Einbindung und Qualifizierung der Mitarbeitenden	Äußerungen, die die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden beschreiben und auf erforderliche Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen eingehen.	9
2.3 – Strukturelle Anpassungen und Prozessänderungen	Äußerungen, die beschreiben, welche organisatorischen Strukturen und internen Prozesse angepasst werden müssen, um den Wandel zu ermöglichen.	9
3 – Unterstützung durch Politik und Verwaltung	Äußerungen, die beschreiben, wie politische Entscheidungsträger*innen und Verwaltungsinstitutionen die Elektrifizierung des ÖPNV unterstützen.	2

3.1 – Politische Rahmenbedingungen und Förderungen	Äußerungen, die sich auf politische Rahmenbedingungen, Förderprogramme oder finanzielle Unterstützung beziehen, welche die Umsetzung begünstigen.	19
3.2 – Interinstitutionelle Zusammenarbeit	Äußerungen, die die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung, Verkehrsbetrieben und weiteren Institutionen hervorheben, um das Vorhaben voranzubringen.	13
3.3 – Administrative Unterstützung und Genehmigungen	Äußerungen, die die Bedeutung effizienter Verwaltungsabläufe und schneller Genehmigungsprozesse für die Umsetzung des Projekts betonen.	5
4 – Strategische Change-Kommunikationsansätze	Äußerungen, die auf den Einsatz strategischer Kommunikationsmaßnahmen eingehen, um den Veränderungsprozess zu begleiten und Akzeptanz zu schaffen.	10
4.1 – Proaktive und transparente Kommunikation	Äußerungen, die die Notwendigkeit einer frühzeitigen, offenen und transparenten Kommunikation über die geplanten Veränderungen betonen.	31
4.2 – Dialog und Beteiligung der Stakeholder	Äußerungen, die hervorheben, wie wichtig es ist, Stakeholder aktiv in den Kommunikationsprozess einzubinden und deren Rückmeldungen zu berücksichtigen.	24
4.3 – Kernbotschaften und konsistente Storyline	Äußerungen, die auf die Entwicklung einheitlicher Kernbotschaften und einer konsistenten Storyline verweisen, um das Veränderungsprojekt verständlich zu kommunizieren.	22
5 – Stakeholder-Akzeptanz und -Unterstützung	Äußerungen, die die Wichtigkeit der Akzeptanz und aktiven Unterstützung verschiedener Stakeholder-Gruppen für den Erfolg der Elektrifizierung hervorheben.	3
5.1 – Akzeptanz in der Bevölkerung	Äußerungen, die die Haltung und Akzeptanz der Bevölkerung bzw. der Fahrgäste gegenüber dem Elektrifizierungsprojekt thematisieren.	13
5.2 – Mitarbeitenden-Akzeptanz	Äußerungen, die die Zustimmung und Bereitschaft der Mitarbeitenden gegenüber den Veränderungen ansprechen.	12
– 5.3 – Unterstützung durch externe Partner*innen	Äußerungen, die die Rolle externer Partner*innen oder Interessengruppen (z. B. Energieversorger, Verbände) und deren Unterstützung für das Projekt beleuchten.	26

Tabelle 2: Darstellung der Kategorienbildung

3.5 Methodenkritik

Qualitative Forschungsansätze sind nicht darauf ausgerichtet, Häufigkeitsverteilungen darzustellen, und beanspruchen daher keine Repräsentativität für die gesamte Grundgesamtheit. Die Wahrscheinlichkeitstheorie setzt voraus, dass jedes Mitglied der Grundgesamtheit die gleiche Chance hat, in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Diese Voraussetzung ist in qualitativen Studien in der Regel nicht erfüllt (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger & Riesmeyer, 2019, S. 37–38).

Bei Expert*inneninterviews erweist sich insbesondere die Balance zwischen klar strukturierten Fragen und der Offenheit für vertiefende Antworten als zentral, um aussagekräftige und möglichst objektive Einblicke zu gewinnen. Von den Interviewenden wird erwartet, dass sie über ausreichend Fachkenntnis verfügen, um Vertrauen aufzubauen, ohne jedoch die Gesprächssituation in eine Art Wettbewerb zu verwandeln. Eine zu enge thematische Eingrenzung kann die Entdeckung neuer Perspektiven erschweren. Ebenso ist es bedeutsam, Expert*innen nicht ausschließlich auf ihr Fachwissen zu reduzieren, sondern sie in ihrer Gesamtheit wahrzunehmen (Liebold & Trinczek, 2009, S. 53–54).

Darüber hinaus besteht während der Durchführung von Interviews die Gefahr, dass Interviewende den Gesprächsverlauf aus der Hand geben, was unerwünschte Ergebnisse zur Folge haben kann. Ein fundiertes Verständnis des Interviewleitfadens ist daher entscheidend, um in kritischen Situationen die Gesprächsführung zurückzugewinnen und die Befragung wieder stärker in die gewünschte Richtung zu lenken (Kaiser, 2014, S. 139).

Auch die Auswertung qualitativer Daten stellt besondere Anforderungen, da die Interpretation durch die Forschenden selbst eine zentrale Rolle spielt. Texte sind häufig mehrdeutig, wodurch eine vollkommen objektive Analyse kaum möglich ist. Ein gewisses Maß an Subjektivität ist daher unvermeidbar und muss reflektiert in den Forschungsprozess integriert werden (Misoch, 2019, S. 248–249).¹⁸

¹⁸ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4 Datenauswertung

In diesem Kapitel erfolgt die Auswertung der empirischen Ergebnisse. Die methodische Vorgehensweise dazu ist in Kapitel 4 Forschungsdesign zu finden. Dieses Kapitel startet mit der inhaltlichen Auswertung der Transkripte nach Kuckartz und Rädiker (2022). Diese Ergebnisse werden dargestellt und anschließend interpretiert bei der Beantwortung der Forschungsfragen. Daraus ergeben sich auch Handlungsempfehlungen. Zum Schluss wird das Fazit der Ergebnisse erörtert, die Limitationen der Arbeit diskutiert.

4.1 Ergebnisse der Expert*inneninterviews

Die Expert*inneninterviews wurden nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet, um anschließend die Forschungsfragen beantworten zu können. Insgesamt wurden 8 Transkripte ausgewertet. Das zugehörige Kategoriensystem wurde bereits in Kapitel 4.4 Methode der Datenauswertung dargestellt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Auswertung näher beschrieben. Um die Lesbarkeit der Ergebnisdarstellung zu verbessern, wird das Wort "Interviewtranskript" in den Verweisen auf "I.T." abgekürzt und rechts davon die Interviewnummer sowie die Zeilennummer als Referenz angegeben.

4.1.1 Erforderliche Transformationen

Ein zentraler Aspekt der Untersuchung war, welche technischen Veränderungen für die Elektrifizierung des öffentlichen Personennahverkehrs erforderlich sind. Die Expert*innen wurden befragt, welche Transformationsmaßnahmen aktuell notwendig erscheinen, um eine erfolgreiche Implementierung von Elektromobilität im ÖPNV zu gewährleisten.



Abbildung 6: Überblick der erforderlichen Transformationen für die Elektrifizierung des ÖPNV

Im öffentlichen Personennahverkehr besteht die Notwendigkeit, Dieselbusse durch elektrisch betriebene Busse zu ersetzen und diese mit erneuerbarer Energie zu betreiben, da nur so die Klimaziele erreichbar scheinen. Zwar sind U-Bahn und Straßenbahn in Wien bereits elektrisch unterwegs – und sofern sie mit Ökostrom betrieben werden, praktisch emissionsfrei –, jedoch besteht insbesondere bei den Autobussen erheblicher Handlungsbedarf (I.T. 2: Z. 99–102).

Der Busverkehr basiert derzeit fast vollständig auf Diesel, sodass dieselbetriebene Busse sukzessive durch E-Busse ersetzt werden müssen. Johannes Liebermann - Leiter der Abteilung Technische Innovation bei den Wiener Linien, formuliert die Dringlichkeit dieses strukturellen Wandels in klaren Worten: „Das heißt, der erste große Schritt der Mobilitätswende ist: Dieselbusse raus und emissionsfreie Busse rein“

(I.T. 2: Z. 86–88). In den kommenden Jahren sollen Hunderte Fahrzeuge durch elektrische Varianten ausgetauscht werden. Diese Einführung neuer E-Busse erfolgt schrittweise und mit Augenmaß, denn der derzeitige Stand Busflotte muss Schritt für Schritt auf emissionsfreie Antriebe umgestellt werden“ (I.T. 2: Z. 108–112).

Bei der Auswahl der Antriebstechnologien zeigen die Wiener Linien einen pragmatischen Ansatz. Es wurde identifiziert, dass derzeit hauptsächlich batterieelektrische Busse zum Einsatz kommen, während Wasserstoff-Brennstoffzellen-Busse ergänzend erprobt werden. Johannes Liebermann erläutert hierzu:

„Es gibt derzeit im Busbereich aber nur zwei Antriebstechnologien, die als emissionsfrei gelten: rein batterieelektrische Busse oder Wasserstoff-Brennstoffzellen-Busse“ (I.T. 2: Z. 58–61)

In der Praxis setzt der öffentliche Personennahverkehr in Wien beide Technologien ein – wenn auch bislang in kleinem Rahmen, um Erfahrungen zu sammeln (I.T. 2: Z. 175–177). Perspektivisch zeichnet sich jedoch ein klarer Hauptpfad zugunsten der Batteriebusse ab, da sie bereits marktreif sind und sich im städtischen Betrieb bewährt haben. Wasserstoff wird parallel aufmerksam beobachtet, insbesondere für Anwendungsfälle, in denen Batteriebetriebe an Grenzen stoßen – etwa bei sehr langen Linien (I.T. 1: Z. 192–194).

Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass die Elektrifizierung der Flotte mit erheblichen operativen Herausforderungen verbunden ist. So sind E-Busse derzeit noch deutlich teurer in der Anschaffung und in manchen Bereichen technisch limitiert. Thomas Madreiter, Baudirektor der Stadt Wien – der das Projekt Smart City lenkt - merkt an:

Der Elektrobus im großen Maßstab steht aktuell erst am Anfang seiner breiten Verfügbarkeit, und dort wo er verfügbar ist, sind die Anschaffungskosten noch deutlich höher als bei einem Dieselbus“ (I.T. 8: Z. 71–81).

Darüber hinaus haben heutige Batteriebusse eine etwas geringere Reichweite und Nutzlast, was unmittelbar zu betrieblichen Konsequenzen führt. Um dieselbe Transportleistung zu erbringen, könnten zusätzliche Fahrzeuge nötig sein, was weitere Investitionen erfordert. Ein 12-Meter-Batteriebus ersetzt heute oft nur etwa 70–80 Prozent der Kapazität eines Dieselbusses. Wir benötigen also mehr Fahrzeuge, um

die gleiche Anzahl an Fahrgästen zu transportieren“ (I.T. 2: Z. 146–149). Diese Beispiele machen deutlich, dass die Umstellung auf E-Busse weit mehr betrifft als nur die Beschaffung neuer Fahrzeuge. Die genannten technischen und betrieblichen Einschränkungen unterstreichen, warum die Elektrifizierung als umfassender Transformationsprozess betrachtet werden muss, der über die reine Fahrzeugtechnik hinausgeht. Außerdem ist die Einführung von E-Bussen in allen Unternehmensbereiche tangiert. Johannes Liebermann argumentiert dabei wie folgt;

Es ist eine umfassende Transformation, die Fahrzeugbeschaffung, Betrieb, Infrastruktur und Personal gleichermaßen betrifft (I.T. 2: Z. 111–112).

Eng verknüpft mit der Fahrzeugumstellung ist der Ausbau der Lade- und Energieinfrastruktur. Die Umstellung auf E-Busse stellt hohe infrastrukturelle Anforderungen, da Ladeeinrichtungen geschaffen und bestehende Anlagen angepasst werden müssen. Johannes Liebermann betont, dass die Umstellung auf E-Busse eine erhebliche infrastrukturelle Anpassung erfordere (I.T. 2: Z. 138-144). Aufgrund der Aufstockung besteht dann noch zusätzlicher Platzbedarf für E-Busse. Die bestehenden Busgaragen – teils aus den 1950er Jahren – stoßen kapazitiv bereits an Grenzen. Durch die Elektrifizierung wird der Flächenbedarf eher größer, etwa weil aufgrund der Beschaffung mehrere Batteriebusse tendenziell mehr Stellfläche benötigen. So wird „perspektivisch nicht darum herumzukommen, eine neue Busgarage zu bauen oder bestehende deutlich zu erweitern“ (I.T. 2: Z. 142-144).

Neben Depots und Stellplätzen rücken vor allem Ladestationen und Stromversorgung in den Fokus. Der öffentliche Personennahverkehr muss ein flächendeckendes Ladenetz für E-Busse etablieren, das sowohl Gelegenheitsladen unterwegs als auch Laden in den Betriebspausen ermöglicht. Derzeit wird hauptsächlich das Laden auf den Betriebshöfen bevorzugt, zum Beispiel über Nacht oder während Pausen. Es existieren jedoch bereits Pilotprojekte für das Laden an Endhaltestellen. Martin Dusek, Chief Digital Transformation Officer erklärt:

„Man versuche, „mittlerweile, nicht nur in den Garagen während der Betriebspausen zu laden, sondern auch im laufenden Betrieb – momentan an Endhaltestellen von Linien. Langfristig wird sogar über innovative Ansätze nachgedacht, etwa induktives Laden während der Fahrt: Es gibt Überlegungen – das ist allerdings noch fernere Zukunft – eines Tages während der Fahrt induktiv zu laden“ (I.T. 1: Z. 68-73).

Zudem betont auch Martin Dusek auch die Dringlichkeit, dass die Energieversorgung aus erneuerbaren Quellen stammen und hierfür eine enge Abstimmung mit den städtischen Energieunternehmen notwendig ist (I.T. 1: Z. 48-52). omentan gibt es bereits beachtliche Fortschritte – Wien Energie investiert massiv in Windkraft, Photovoltaik und Geothermie, um den steigenden Strombedarf des Verkehrs sektoral grün zu decken. Zudem wird über Stromhandel versucht, so viel erneuerbare Energie wie möglich einzusetzen (I.T. 1: Z. 54-56).

Martin Dusek, erhebt auch die Notwendigkeit einer Integration der Ladeinfrastruktur ins Energiesystem durch intelligente Steuerung, sodass, dass die Energiewende im Verkehr nicht allein durch Komponenten, wie Fahrzeuge oder Ladestationen zu bewältigen ist. Gemeint damit ist eine Echtzeit-Kommunikation zwischen Energiesystemen und Fahrzeugflotten. So wird beispielsweise versucht, die Stromversorgung der Busse flexibel an die Verfügbarkeit von erneuerbarem Strom anzupassen. Unter Verwendung von intelligentem Laden beziehungsweise Lastmanagement (I.T. 1: Z. 229–236).

Neben Technik und Infrastruktur sind muss auf betrieblicher und organisatorischer Ebene ein umfangreicher Wandel stattfinden, damit die Elektrifizierung erfolgreich ist. Bereits zuvor wurde hervorgehoben, dass die E-Bus-Umstellung „alle Bereiche betrifft“ (I.T. 2: Z. 111–112) Im Transformationsoffice bei den Wiener Linien wurden bereits zahlreiche Veränderungsinitiativen gestartet, um das Unternehmen auf die neuen Anforderungen agil auszurichten. (I.T. 1: Z. 84-88). Insbesondere Digitalisierung von vielen Prozessen, die ehemals manuelle Abläufe hatten, wie zum Beispiel in der Betriebssteuerung, im Werkstätten-Management oder in der Infrastruktur-Instandhaltung – werden schrittweise digital unterstützt oder komplett online abgebildet, teils sogar KI-gestützt (I.T. 1: Z. 90-98).¹⁸

¹⁸ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4.1.2 Einzuleitende Veränderungsprozesse

Dieser Teil der Ergebnisdarstellung konzentriert sich auf die einzuleitenden Veränderungsprozesse (2. Hauptkategorie). Hierfür wurden Expert*innen aus dem Bereich erneuerbare Energie und Mobilität gefragt, welche Transformationen eingeleitet werden müssen, um den städtischen Nahverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren.

Die Expert*innen betrachten insbesondere die Verwirklichung eines klimaneutralen Betriebs als möglich durch sorgfältige Planung und Pilotprojekte. Dazu verfolgen parallele unterschiedliche technologische Ansätze – insbesondere Batteriebusse und Wasserstoff-Brennstoffzellen – um deren Eignung im Wiener Kontext zu erproben. Aus dem Innovationsbereich prognostiziert man, dass beide Technologien langfristig relevante Themen im Busbereich bleiben werden (I.T. 2: Z. 197–199). Entsprechend wurden in den letzten Jahren Pilotversuche gestartet. So testeten die Wiener Linien bereits 2020 einen ersten Wasserstoffbus im Linieneinsatz, um Erfahrungswerte zu gewinnen – mit positivem Ergebnis. Es konnte im Rahmen eines Testbetriebs im Sommer 2020 ein 12-Meter-Wasserstoffbus auf einer Linie eingeführt werden. Dieser Versuch verlief nach Ergebnisauswertungen sehr überzeugend, da der Wasserstoffbus auch im Winter keine nennenswerten Reichweiteneinbußen zeigte. Solche Pilotprojekte liefern frühe Erfolgserlebnisse und technische Erkenntnisse, die für die weitere Planung essenziell sind (I.T. 1: Z. 22-31).

Martin Dusek weist auf die Dringlichkeit von Business Agility in einem Transformationsprozess hin. Zuvor war die Betriebsplanung früher eher starr und langfristig fixiert, so herrscht nun ein bewusst flexibler, iterativer Ansatz vor. Ein genanntes Exempel waren die starren Fahrpläne vor ungefähr 10 bis 15 Jahren, die man heute versucht insgesamt flexibler zu gestalten. Außerdem ist eine bloß einmalige Planung „auf Sicht nicht mehr ausreichend, da man sich gleichzeitig in einem Energie-, Mobilitäts-, Klima- und politischen Wandel befindet. Dieser gleichzeitige Umbruch kann mit rein stabilen Systemen nicht begegnet werden, vielmehr müsse man bereit sein, geplante Ansätze laufend zu hinterfragen und anzupassen (I.T. 2: Z. 399-407).

Ein weiterer Diskussionspunkt bei den Interviews war die Mitarbeiter*innenbindung im Kontext von Transformationsprozessen. Hierbei ist umfassend zu erläutern, warum die

Umstellung auf E-Busse erfolgt, wie die Einführung abläuft und was das für den Arbeitsalltag der Beschäftigten bedeutet (I.T. 2: Z. 478-487). Eng damit verknüpft ist ein umfassendes Qualifizierungsprogramm. Mehrere Interviewpartner hoben hervor, dass praktisch alle Berufsgruppen – vom Fahrpersonal über Werkstatttechniker*innen bis zu Sicherheitsexpert*innen – neue Kompetenzen erwerben müssen. So wurden etwa Mechaniker*innen, Techniker*innen und Ingenieur*innen im Umgang mit Hochvoltssystemen ausgebildet, da sowohl Batterie- als auch Brennstoffzellenbusse mit Hochspannungskomponenten arbeiten. Für den Umgang mit der neuen Wasserstoff-Technologie wurden spezielle Sicherheitstrainings durchgeführt. Es wurden Mitarbeiter*innen mit der Vorgehensweise von Wasserstoff eingeschult. Als weitere Sicherheitsmaßnahme wurden auch die nötigen technischen Ausstattungen beschaffen (I.T. 2: Z. 389-395). Darüber hinaus wurden neue partizipative Strukturen geschaffen, um intern Know-how aufzubauen und zu teilen. Es wurden Netzwerkorganisationen und digitale Communities etabliert, in denen sich Mitarbeiter*innen bereichsübergreifend austauschen können (I.T. 1: Z. 453-456).

Ein wichtiger Aspekt in der Transformation sind die strukturellen Anpassungen und Prozessänderungen. Ein zentrales Stichwort in diesem Zusammenhang ist die Agilität. Traditionelle, hierarchiegetriebene Strukturen werden sukzessive aufgebrochen, um schneller und flexibler auf neue Anforderungen reagieren zu können. So wurde unternehmensübergreifend ein agiles Transformationsprogramm initiiert (I.T. 1: Z. 251-254). Gleichzeitig wird betont, dass die Linienorganisation („der Betrieb selbst“) aktiv treibende Rolle übernehmen muss, indem sie sich neue Ziele setzt und alte Routinen hinterfragt. Bei den Wiener Linien wurde ein zentrales Transformation Office eingerichtet, das den Wandel koordiniert. In der Praxis kommen dabei bewährte Frameworks des agilen Projektmanagements zum Einsatz. Ein Beispiel für solche Frameworks sind skalierte Scrum-Ansätze wie LeSS oder das Scaled Agile Framework (SAFe). Diese werden verwendet, um die Vielzahl der Veränderungsprojekte zu steuern (I.T. 1: Z. 412–415).¹⁹

¹⁹ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4.1.3 Unterstützung durch Politik und Verwaltung

Dieser Teil der Ergebnisdarstellung befasst sich mit der Unterstützung durch Politik und Stadtverwaltung (3. Hauptkategorie). Diese Unterstützung spielt eine zentrale Rolle bei der Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs sowie bei der Integration erneuerbarer Energien in die städtische Infrastruktur. Im Mittelpunkt stehen dabei klare politische Rahmenvorgaben und angemessene Fördermaßnahmen, die entscheidend für das Gelingen der nachhaltigen Transformation sind.

Deutlich wird, dass die Stadt Wien bereits erhebliche Anstrengungen unternimmt, insbesondere durch ambitionierte Zielsetzungen und umfangreiche Investitionen in den öffentlichen Verkehr (I.T. 6: Z. 199–200). Gleichzeitig wird jedoch darauf hingewiesen, dass die bisherige Unterstützung durch die Stadtpolitik zwar erkennbar ist, zugleich aber auch bestehende Lücken und Handlungsbedarfe offengelegt werden (I.T. 6: Z. 201–203).

Aus Sicht von Gregor Stratil-Sauer, zuständig für Stadtentwicklungs- und Mobilitätsstrategien, hebt hervor, dass

Die Stadt Wien tut viel, aber gemessen am notwendigen Pfad bis 2040 müsste noch mehr geschehen – und das schneller. Kommunikativ könnte man vielleicht noch offensiver auf die Dringlichkeit hinweisen (I.T. 6: Z. 471-474).

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die finanzielle Dimension der Transformation. Die Elektrifizierung und Modernisierung des öffentlichen Personennahverkehrs erfordert erhebliche Investitionen in Fahrzeuge, Ladeinfrastruktur und Depotkapazitäten, die ohne staatliche Förderungen kaum realisierbar sind. Deutlich wird, dass ein kommunaler Verkehrsbetrieb die erforderlichen Transformationsprojekte nicht aus eigener Kraft finanzieren kann und daher in hohem Maße auf öffentliche Mittel angewiesen ist (I.T. 2: Z. 384–383). Bleibt diese Unterstützung aus oder erfolgt sie nicht rechtzeitig, besteht das Risiko erheblicher Verzögerungen im Umsetzungszeitplan (I.T. 2: Z. 284–287)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die enge Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Institutionen – insbesondere zwischen städtischen Unternehmen, Verwaltungsabteilungen und politischen Entscheidungsträgern – als unverzichtbare Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der nachhaltigen Transformation betrachtet wird. Zugleich wird auf bestehendes Optimierungspotenzial hingewiesen, da eine stärkere Vernetzung sowie die gemeinsame Entwicklung verbindlicher Regeln und Rahmenbedingungen notwendig erscheinen (I.T. 1: Z. 289–291). Neben diesen Herausforderungen gibt es auch positive Beispiele für eine funktionierende interinstitutionelle Kooperation. Im Kontext der Wiener Stadtkonzerne wird etwa von einem weitgehend integrierten Ansatz berichtet. Bei diesem Ansatz werden Kommunikations- und Technikteams von Beginn an systematisch in die Planungs- und Abstimmungsprozesse einbezogen (I.T. 1: Z. 307–312). Ergänzend wird betont, dass ein konsistentes internes Verständnis als zentrale Grundlage gilt, um eine kohärente Kommunikation nach außen zu gewährleisten. Ohne frühzeitig hergestellten Konsens in technischen, wie strategischen Fragen drohen Verzerrungen und Inkohärenzen in der öffentlichen Darstellung (I.T. 8: Z. 321–325).

Thomas Madreiter, Bauleiter der Stadt Wien mit Schwerpunkt Smart City und Mobilitätskonzepte, zeichnet insgesamt ein überwiegend kooperatives Bild der Beziehungen zwischen den relevanten Akteur*innen und führt dazu aus

Ich persönlich beobachte eher guten Willen zur Koordination als verbohrtens Silodenken. Klar, jede Einheit hat ihre Perspektive: Die Techniker fokussieren auf's Machbare, die Kommunikationsleute auf's Vermitteln, die Politik auf's Gesamtbild und die Rückkopplung mit der Bevölkerung. Aber letztlich haben wir dasselbe Ziel – eine nachhaltige, funktionierende Verkehrslösung – und das sorgt dafür, dass wir immer wieder an einem Tisch kommen und Lösungen gemeinsam erarbeiten (I.T. 8: Z. 330-335).

Im Themenfeld der administrativen Unterstützung und Genehmigungen wird besonders auf die Bedeutung klarer rechtlicher Rahmenbedingungen hingewiesen. Entscheidend ist, dass Genehmigungsverfahren – beispielsweise im Bau- und Betriebsrecht – schnell und effizient abgewickelt werden, um die Realisierung neuer Infrastrukturprojekte, wie Wasserstofftankstellen oder Hochvoltanlagen in Garagen, nicht durch bürokratische Hindernisse zu bremsen. Fehlende Unterstützung in diesem Bereich birgt das Risiko, Transformationsvorhaben erheblich zu verlangsamen (I.T. 2: Z. 369–375).

Thomas Madtreiter verdeutlicht, dass administrative Unterstützung sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene erforderlich ist. Operativ wird eine Beschleunigung von Verfahren, eine flexible Auslegung bestehender Vorschriften sowie eine effiziente Koordination zwischen den zuständigen Stellen als notwendig erachtet. Strategisch kommt es darauf an, die langfristigen Transformationsziele bereits in der Verwaltungsplanung zu verankern. Besonders bei komplexen Infrastrukturvorhaben erweist sich eine frühzeitige Abstimmung und ein vorausschauendes Projektmanagement als entscheidend, um behördliche Auflagen rechtzeitig erfüllen zu können. So wird betont, dass Genehmigungen für neue oder umzugestaltende Betriebshöfe mit erheblichem Zeitaufwand verbunden sind und deshalb von Beginn an in die Projektplanung integriert werden müssen (I.T. 8: Z. 611–614).

Dieter Komendera, stellvertretender Vorsitzender der Mobilitätskommission, verweist darauf, dass ein Bewusstsein für die Planbarkeit von Verzögerungen und Zusatzaufwänden infolge verwaltungsrechtlicher Vorgaben vorhanden ist. Gleichzeitig hebt er ungenutzte Synergiepotenziale innerhalb der Verwaltung hervor. Eine stärkere Prozesskoordination sowie gemeinsam abgestimmte Umbauten könnten demnach zu einer deutlich effizienteren und beschleunigten Umsetzung beitragen (I.T. 7: Z. 130–132).²⁰

²⁰ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4.1.4 Strategische Change-Kommunikationsansätze

Ein zentraler Aspekt der Forschung war, welche Change-Kommunikationsansätze die Akzeptanz und Unterstützung zum tiefgreifenden Transformationsprozess Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien. Kommunikationsexpert*innen zeigen, dass neben den Inhalten der Veränderung vor allem die Art und Weise wie kommuniziert wird, entscheidend für das Gelingen der Transformation ist.

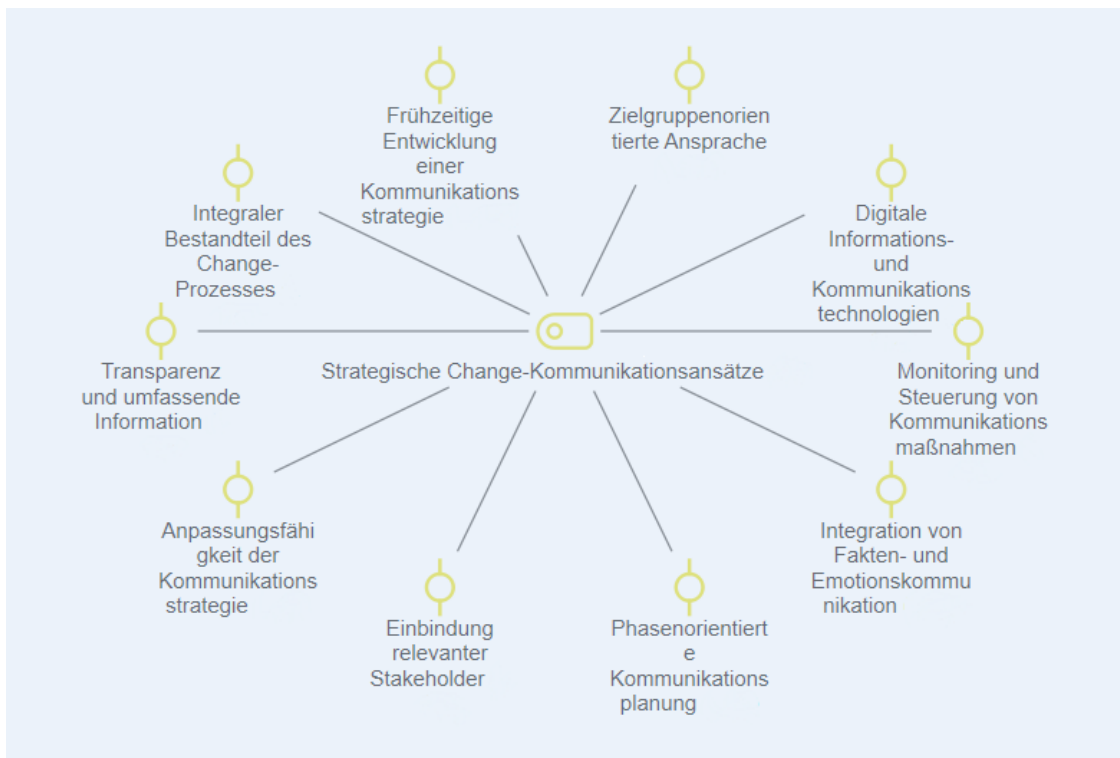


Abbildung 7: Überblick strategische Change-Kommunikationsansätze

Kommunikationsexpert*innen verdeutlichen, dass proaktive und transparente Kommunikation als zentrales Prinzip im Veränderungsprozess betrachtet wird. In frühzeitige, offene und kontinuierliche Informationsweitergabe gilt dabei als entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und potenzielle Widerstände gegenüber der Elektrifizierung der Busse abzubauen. Gleichzeitig wird betont, dass ein Mangel an Transparenz rasch zu Misstrauen in der Belegschaft oder der Öffentlichkeit führen kann. Entsteht der Eindruck, signifikante Entscheidungen würden hinter verschlossenen Türen getroffen oder Informationen zurückgehalten, so füllen Gerüchte diese Lücken und gefährden die Akzeptanz des Transformationsprozesses (I. T. 4: Z. 549–555). Als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Vermeidung von Akzeptanzproblemen werden Transparenz, proaktive Information und die ernsthafte

Berücksichtigung von Anliegen hervorgehoben. Bleiben diese Prinzipien unberücksichtigt – beispielsweise aufgrund intransparenter Abläufe, verzögerter Kommunikation oder der Vernachlässigung interner Stimmungen –, entstehen kommunikative Risikofelder, die den Transformationsprozess signifikant erschweren und Widerstände verstärken können (I.T. 3: Z. 579–583).

Ebenso wird auf die Notwendigkeit einer Kommunikationsstrategie hingewiesen, die den Veränderungsprozess von Beginn an kontinuierlich begleitet (I.T. 3: Z. 35–37). Georg Brockmeyer, Leiter der Kommunikationsabteilung der Mobilitätsagentur Wien, ist einer interessanten Ansicht:

„Ohne eine gut durchdachte, proaktive Kommunikationsstrategie läuft man Gefahr, dass ein Veränderungsprojekt auf Widerstände stößt oder Missverständnisse entstehen. Mit einer strategischen Kommunikation, die integrativ geplant und gesteuert wird, kann man hingegen viel zur Akzeptanz und zum Gelingen des Veränderungsprozesses beitragen“ (I.T. 3: Z. 81-85)

Zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz der Busflotten-Elektrifizierung ist die aktive Einbindung der Betroffenen. Zustimmung entsteht nur dann, wenn Fragen beantwortet, Rückmeldungen ernst genommen und die Anliegen von Belegschaft wie auch Bürgerschaft berücksichtigt werden. Besonders hervorgehoben wird dabei die Bedeutung des Zuhörens sowie des kontinuierlichen Einholens von Stimmungen, Bedenken und Vorschlägen. Dies dient dazu, die Kommunikationsstrategie bei Bedarf anzupassen und auf Sorgen gezielt eingehen zu können (I.T. 5: Z. 110–114). Betroffene – sowohl Mitarbeitende als auch Bürgerinnen und Bürger – sollen entweder aktiv in den Prozess eingebunden werden oder zumindest frühzeitig über anstehende Veränderungen informiert sein. Nur so können sie sich rechtzeitig darauf einstellen und Verständnis für die Maßnahmen entwickeln. Vertrauen und Transparenz werden damit als Schlüsselfaktoren benannt, da ohne diese jedes Veränderungsprojekt unnötig erschwert und Widerstände verstärkt werden können (I.T. 4: Z. 58–61)

Zur Förderung von Akzeptanz im Veränderungsprozess wird der Einsatz vielfältiger Dialog- und Beteiligungsformate hervorgehoben (I.T. 5: Z. 283-287). Auf interner Ebene zählen dazu regelmäßige Informationsveranstaltungen, Workshops und offene Foren, die Beschäftigten Raum für Fragen und Feedback bieten. Darüber hinaus

deutet Kommunikationsexperte Sebastian Raho, dass einzelne Organisationen bei größeren Veränderungen zusätzliche Kommunikationskanäle wie interne Hotlines oder Intranet-Plattformen einrichten, um einen kontinuierlichen Austausch sicherzustellen und Transparenz zu erhöhen (I.T. 4: Z. 431-436). Auf externer Ebene wird betont, dass die Wiener Linien bereits positive Erfahrungen mit Teilnehmungsformaten gesammelt haben. Ein Beispiel stellt ein Namenswettbewerb für neue E-Busse dar, bei dem die Bevölkerung kreative Vorschläge einreichen konnte. Solche partizipativen Maßnahmen stärken die Identifikation mit dem Projekt und fördern das Gefühl, Teil des Veränderungsprozesses zu sein, anstatt Entscheidungen lediglich passiv hinnehmen zu müssen (I.T. 4: Z. 394-401).

Externe Teilnehmungsmaßnahmen zeigen sich vor allem in Form interaktiver Formate, die den direkten Zugang zur neuen Technologie ermöglichen. So wurden in den Busgaragen ‚Erlebe-deinen-neuen-Bus‘-Tage veranstaltet, an denen Interessierte die Elektrobusse besichtigen, Probefahrten unternehmen und mit technischem Personal oder Fahrpersonal in Austausch treten konnten. Darüber hinaus kamen gezielt spezifische Zielgruppen zum Einsatz: Vertreterinnen und Vertreter der Blinden- und Sehbehinderten-Community erhielten die Möglichkeit, die nahezu geräuschlosen E-Busse zu erproben und ihr Feedback einzubringen (I.T. 3: Z. 387-391).

Ein weiterer zentraler Aspekt des Dialogs betrifft den Umgang mit Kritik und Beschwerden aus der Bevölkerung während der Umstellungsphase, beispielsweise in Zusammenhang mit Baustellenlärm oder geänderten Routen. Dabei wird betont, dass eine rein sachliche Auseinandersetzung nicht ausreicht, sondern eine emotionale wie auch lösungsorientierte Kommunikation erforderlich ist, um Akzeptanz zu sichern (I.T. 5: Z. 305–306). Beschwerden hinsichtlich des Lärms, der durch den Bau von Ladestationen für E-Busse verursacht wird, sollten angemessen berücksichtigt werden. Entscheidend ist, den Betroffenen zuzuhören und zugleich konkrete Lösungen bzw. Entlastungsmaßnahmen transparent zu kommunizieren (I.T. 3: Z. 576–579). Ein praxisnahes Beispiel für erfolgreiche Dialogformate ist der Einsatz von persönlichen Ansprechpartnern vor Ort, wie beispielsweise der sogenannten Grätzelbetreuer*innen in Wien. Diese übernehmen die Aufgabe, Maßnahmen zu erklären, Hintergründe transparent zu machen und gleichzeitig die Bedenken der Bevölkerung aufzunehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zahl der Beschwerden signifikant zurückging. Dies lag daran, dass Ansprechpartner*innen vorhanden waren,

die Anliegen anhörten, ernst nahmen und unmittelbar beantworteten (I. T. 5: Z. 292–295).

Ein weiteres Beispiel für den Umgang mit anfänglicher Skepsis bietet die Einführung der ersten Elektrobusse. Um Vorbehalte abzubauen, wurden Medienvertreterinnen und -vertreter sowie weitere Multiplikatoren frühzeitig eingeladen, die neue Technologie kennenzulernen. Dabei stand eine transparente Vermittlung von Hintergrundinformationen im Vordergrund. Folgendes wurde erläutert: die umfangreichen Testreihen, die Anpassung an die spezifische Topografie Wiens sowie die Entscheidung für ein bestimmtes Ladekonzept, das sowohl Reichweite als auch Batterielebensdauer optimieren sollte. Ziel war es, deutlich zu machen, dass die Fahrzeuge nicht ungetestet auf den Markt gebracht wurden, sondern auf fundierten Prüfungen basierten. Ergänzend wurde die Einführung erlebnisorientiert gestaltet, sodass Interessierte die Busse unmittelbar kennenlernen und deren Funktionsweise nachvollziehen konnten (I.T. 5: Z. 99-111).

Anna Reich-Kellnhofer, Leiterin der Unternehmenskommunikation der Wiener Linien, hebt hervor, dass die vielfältige Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. „Sie beschreibt diesen Ansatz wie folgt:

Was ist unsere Botschaft, welche Geschichte erzählen wir? Wer sind die Zielgruppen, wen wollen wir erreichen? Worauf müssen wir achten, welche Fragen werden vermutlich kommen? Diese Analyse bestimmt dann die Kommunikationsmaßnahmen (I.T. 5: Z. 292-295).

Auf dieser Grundlage sollten passgenaue Dialogformate gewählt werden – von Bürger*innenversammlungen mit persönlichen Ansprechpartner*innen und Ansprechpartnern vor Ort über Online-Umfragen und Ideenplattformen bis hin zu Informationsständen im öffentlichen Raum. Die Interviews machen deutlich, dass analoge und digitale Beteiligungsmöglichkeiten einander ergänzen. Während persönliche Gespräche und lokale Workshops Nähe und Vertrauen schaffen, ermöglichen digitale Tools (I.T. 8: Z. 292-295).

Ein weiterer Aspekt, der bereits in den vorherigen Ergebnissen thematisiert wurde, betrifft die Bedeutung klarer Kernbotschaften und einer konsistenten Storyline. Entscheidend ist, den Nutzen und Zweck der Veränderung prägnant zu kommunizieren und diese Botschaften über alle Kanäle hinweg einheitlich zu transportieren. In diesem Zusammenhang hebt Georg Brockmeyer hervor, dass eine zentrale Kernbotschaft formuliert und wiederholt über unterschiedliche Kommunikationskanäle vermittelt werden müsse, um nachhaltig in Erinnerung zu bleiben (I.T. 3: Z. 52–56). Dabei wurde hervorgehoben, dass insbesondere das „Warum“ der Veränderung im Zentrum stehen muss – weniger technische Details des „Wie“ (I.T. 3: Z. 554-558).



Abbildung 8: Überblick Kernbotschaften und konsistente Storyline

Die Einführung von E-Bussen wird als besonders wirksam erachtet, wenn sie in eine übergeordnete Storyline eingebettet ist, die Sinn und Nutzen für unterschiedliche Zielgruppen nachvollziehbar vermittelt (I.T. 5: Z. 228-230). Anna Reich-Kellnhofer betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer bildhaften Erzählung. So wurde beispielsweise darauf verwiesen, dass der Energiebedarf der Busse rechnerisch durch die Produktion eines Windparks gedeckt werden könne. Obwohl der Strom aus dem Netz physisch nicht unterscheidbar sei, erwies sich dieses Narrativ als wirkungsvolle Kommunikationsstrategie: Es verdeutlichte anschaulich, dass die eingesetzten Busse

bilanziell mit erneuerbarer Energie betrieben werden und damit einen direkten Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten (I.T. 5: Z. 182–187)

Kommunikationsexperte Georg Brockmeyer hebt hervor, dass die Elektrifizierung der Busflotte durch prägnante Kernbotschaften vermittelt werden sollte.: Für die externe Kommunikation lassen sich vier zentrale Botschaften identifizieren:

1. Wir modernisieren für euch – die Wiener Linien investieren in die Zukunft für besseren Service
2. Die neuen E-Busse sind ein Gewinn für alle – komfortabel, leise und sauber
3. Wir leisten einen Beitrag zum Klimaschutz, ohne dass euer Fahrkomfort beeinträchtigt wird.
4. Ergänzend wird für die interne Kommunikation eine vierte Botschaft formuliert. Unser Team geht den Wandel gemeinsam – wir machen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fit für die E-Bus-Zukunft (I.T. 3: Z. 432-438).

Ein weiterer zentraler Befund ist der breite Konsens über die Notwendigkeit einer verständlichen und zielgruppengerechten Kommunikation. Sachliche Informationen bilden die Grundlage, um sicherzustellen, dass die Inhalte nachvollziehbar sind und die Relevanz der Maßnahmen klar wird. Zugleich wird betont, dass es nicht akzeptabel ist, wenn Personen den Eindruck haben, nur mit reinen Werbebotschaften konfrontiert zu werden. (I.T. 3: Z. 441- 445). Transparenz und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation werden insbesondere durch den Einsatz von Zahlen, Daten und Fakten erreicht. Konkrete Angaben zu CO₂-Einsparungen, zum Zeitplan der Flottenumstellung tragen dazu bei, die Nachvollziehbarkeit der Maßnahmen zu sichern. (I.T. 3: Z. 524-527). Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass diese Informationen in verständliche und alltagsnahe Formen übersetzt werden müssen, um von den Zielgruppen tatsächlich aufgenommen und verarbeitet werden zu können (I.T. 5: Z. 65–66).

Ein zentrales Ergebnis ist die Notwendigkeit, komplexe Inhalte in eine klare und leicht verständliche Sprache zu übersetzen. Anstelle technischer Fachbegriffe sollen prägnante Kernbotschaften im Vordergrund stehen, die unmittelbar erfassbar sind (I.T. 5: Z. 231–233). Damit verbunden ist der Anspruch, komplexe Sachverhalte zu vereinfachen und durch bildhafte Vergleiche zu veranschaulichen (I.T. 5: Z. 90–91). Ein Beispiel hierfür ist der Einsatz von Storytelling-Elementen. Dabei wurde eine Straßenszene mit einem lauten Dieselbus und sichtbaren Abgasen einem leisen E-Bus gegenübergestellt, flankiert von Menschen, die entspannt auf einer Parkbank verweilen. Durch diese bildhafte Gegenüberstellung wurde der Mehrwert der neuen Busse für die Lebensqualität unmittelbar erfahrbar gemacht (I.T. 3: Z. 161–165).

Kommunikationsexperte Georg Brockmeyer betont, dass erfolgreiche Veränderungskommunikation weder allein auf Fakten noch ausschließlich auf Emotionen setzen kann. Stattdessen wird ein balanciertes Zusammenspiel beider Ebenen als notwendig erachtet, um Akzeptanz und Vertrauen aufzubauen (I.T. 3: Z. 50–52). Wirksamkeit entfaltet Kommunikation demnach insbesondere dann, wenn sachliche Informationen durch emotionale Elemente ergänzt werden und so sowohl kognitive Nachvollziehbarkeit als auch emotionale Anschlussfähigkeit gewährleistet sind (I.T. 3: Z. 161–165).²¹

²¹ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4.1.5 Stakeholder-Akzeptanz und -Unterstützung

In diesem abschließenden Kapitel der Ergebnisdarstellung wird die Stakeholder Akzeptanz und Unterstützung (5. Hauptkategorie) für die Elektrifizierung des öffentlichen Personennahverkehrs aufgezeigt.

Durch transparente Information, Beteiligung und die Betonung konkreter Vorteile der Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs kann Akzeptanz in der Bevölkerung gezielt gefördert werden (I.T. 2: Z. 352–354). Thomas Madreiter aus der Stadtentwicklung hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die frühzeitige Einbindung der Bürgerinnen und Bürger in Veränderungsprozesse von zentraler Bedeutung ist (I.T. 8: Z. 287–289). Ergänzend betont Kommunikationsexperte Georg Brockmeyer, dass keinesfalls der Eindruck entstehen darf, die Umstellung sei mit Einbußen bei Komfort oder Verlässlichkeit verbunden (I.T. 3: Z. 98–102). Als grundlegende Voraussetzung gilt eine offene und ehrliche Kommunikation über Ziele und Auswirkungen, damit Sinn und Zweck der Maßnahmen nachvollzogen und mitgetragen werden können (I.T. 3: Z. 108–109). Darüber hinaus wird hervorgehoben, dass die Vorteile emissionsfreier Busse für die Lebensqualität deutlich in den Vordergrund gestellt werden sollten. Insbesondere die Verringerung von Lärm sowie der Wegfall von Abgasgerüchen werden als unmittelbar erfahrbare Verbesserungen genannt, die Akzeptanz stärken und die Wahrnehmung der Transformation positiv beeinflussen (I.T. 3: Z. 153–156).

Allerdings verweist Anna Maria Reich-Kellnhofer auch auf die Grenzen der Überzeugungsarbeit. Ein kleiner Teil der Bevölkerung, wie zum Beispiel ausgewiesene Klimawandelskeptiker, ist schwer durch Fakten zu überzeugen und sollte daher nicht im Fokus der Kommunikationsbemühungen stehen. Stattdessen sollte der Fokus auf der breiten Mehrheit liegen, deren Vorbehalte und Ängste durch proaktive Kommunikation adressiert werden können (I.T. 3: Z. 127–130). Konkret bedeutet dies, Bürgerinnen und Bürger bereits vor und während der Umsetzung neuer Projekte umfassend zu informieren, Anliegen ernst zu nehmen und gegebenenfalls Ausgleichsmaßnahmen anzubieten. Darüber hinaus wird betont, dass Akzeptanz häufig dann wächst, wenn Veränderungen real erfahrbar werden und die prognostizierten Vorteile tatsächlich eintreten (I.T. 8: Z. 287–289).

Auch auf interner Ebene stellt die Akzeptanz der Mitarbeitenden einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Technischer-Experte für Mobilität Johannes Liebermann Leiter beschreibt, dass zu Beginn der Elektrifizierung vereinzelt Vorbehalte und Ängste im Umgang mit der neuen Technologie bestanden. Einige Mitarbeitende waren zögerlich, da sie Angst hatten, Fehler zu machen oder einem gesteigerten Unfallrisiko, beispielsweise durch elektrische Schläge, ausgesetzt zu sein. Reagiert wurde darauf mit intensiven Schulungsmaßnahmen und der wiederholten Betonung, dass die Sicherheit oberste Priorität hat. Mit zunehmender Erfahrung und der Erkenntnis, dass keine gravierenden Zwischenfälle auftraten, nahmen die Ängste sukzessive ab und die Akzeptanz wuchs (I.T. 2: Z. 529–534). Kommunikationsexperte Georg Brockmeyer fasst zusammen, dass ohne die Unterstützung und das Engagement der Mitarbeitenden ein so umfangreiches Innovationsprojekt kaum reibungslos umzusetzen ist (I.T. 3: Z. 270–274).

Für den Erfolg der Elektrifizierung ist die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft von zentraler Bedeutung. Um diese sicherzustellen, müssen Mitarbeitende kontinuierlich informiert und aktiv eingebunden werden. Ein offener interner Dialog verhindert, dass Unsicherheiten oder Gerüchte entstehen, die sich negativ auf die Stimmung im Unternehmen auswirken könnten. Gleichzeitig wird deutlich, dass informierte und motivierte Mitarbeitende zu aktiven Unterstützern und Botschaftern des Veränderungsprozesses werden können (I.T. 3: Z. 264–268). Als ergänzendes Instrument wird die Anerkennung von Zwischenerfolgen hervorgehoben: Das bewusste Feiern von Meilensteinen – beispielsweise durch interne Veranstaltungen – stärkt nach Einschätzung von Kommunikationsexpert Sebastian Raho den Teamgeist und erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit dem E-Bus-Projekt (I.T. 4: Z. 531–534).

Als öffentliches Unternehmen sind die Wiener Linien eng in ein Netzwerk von Partnern eingebunden – sowohl innerhalb des Stadtwerke-Konzerns als auch darüber hinaus. Innovationen werden häufig in Kooperation mit externen Akteur*innen entwickelt, da nicht alle notwendigen Kompetenzen im eigenen Haus vorhanden sind. Dies betrifft insbesondere die Fahrzeugtechnologie und Ladeinfrastruktur, für die auf die Expertise und Produkte spezialisierter Unternehmen zurückgegriffen wird. Zentrale Partner sind dabei Fahrzeughersteller, Energieversorger und Infrastrukturbetreiber wie Wien Energie und Wiener Netze, aber auch Behörden und die Stadt Wien selbst (I.T. 1: Z.

259–266). Besonders im Energiebereich ist eine enge Zusammenarbeit unverzichtbar, um die Elektrifizierung im großen Maßstab zu realisieren. Hierfür sind jedoch erhebliche Investitionen notwendig, die nur durch Kooperationen mit Energieunternehmen und politische Unterstützung ermöglicht werden können. Als Verkehrsunternehmen allein sind die Wiener Linien nicht in der Lage, diese Voraussetzungen zu schaffen; vielmehr bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und substantieller Investitionen von externen Partnern (I.T. 2: Z. 195–201).

Auf operativer Ebene zeigt sich ein weitgehend integrierter Ansatz innerhalb der Wiener Linien. Projektteams aus Ingenieurinnen, Projektleitern und anderen Fachbereichen arbeiten eng mit der städtischen Infrastrukturabteilung sowie den Kommunikationsabteilungen zusammen, insbesondere wenn es um Ausbauprojekte oder technologische Umstellungen geht. In der Praxis bedeutet dies, dass bei der Entscheidung zur Elektrifizierung einer Buslinie von Beginn an auch Vertreterinnen und Vertreter der Kommunikation in die Planungen eingebunden werden. Dies gilt zumindest für den Zeitpunkt, sobald es in die konkrete Umsetzungsphase übergeht. Gleichzeitig werden technische Teams systematisch in die Kommunikationsüberlegungen einbezogen, sodass ein abgestimmtes Vorgehen zwischen technischer Umsetzung und begleitender Kommunikation gewährleistet ist (I.T. 8: Z. 303–310).²²

²² Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

4.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Im vorherigen Kapitel wurden die Ergebnisse der Interviews ausführlich dargelegt. Im nächsten Schritt werden nun die zuvor definierten Forschungsfragen beantwortet und die Ergebnisse entsprechend interpretiert sowie mit den Theorien in Verbindung gebracht.

FF1: Wie können strategische Change-Kommunikationsansätze dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien zu fördern?

Die kommunikative Gestaltung der Elektrifizierung der Busflotte stellt einen zentralen Erfolgsfaktor im Transformationsprozess dar, da sie entscheidend zur Herstellung von Akzeptanz und zur Mobilisierung aktiver Unterstützung seitens der relevanten Stakeholder – von den Mitarbeiter*innen der Wiener Linien bis hin zur städtischen Bevölkerung – beiträgt und damit eine unabdingbare Voraussetzung für die Realisierung der Klimaziele 2040 bildet.

Ein zentrales Prinzip ist dabei eine proaktive und transparente Kommunikation von Anfang an. Frühzeitige, offene und kontinuierliche Informationsweitergabe baut Vertrauen auf und hilft, potenziellen Widerständen entgegenzuwirken. Fehlt es hingegen an Offenheit, entsteht schnell Misstrauen in der Belegschaft oder in der Bevölkerung – Informationslücken werden dann durch Gerüchte gefüllt, was die Akzeptanz des Transformationsprozesses gefährden kann. Entsprechend werden Transparenz, proaktive Information und die ernsthafte Berücksichtigung von Anliegen als Schlüsselfaktoren genannt, um Akzeptanzprobleme gar nicht erst aufkommen zu lassen. Eine konsequent von Beginn an verfolgte Kommunikationsstrategie ist daher unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden und den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Gleichermaßen entscheidend ist die aktive Einbindung aller Betroffenen in den Wandel. Akzeptanz kann nur entstehen, wenn Fragen beantwortet, Rückmeldungen ernst genommen und die Anliegen der Belegschaft wie auch der Bürgerschaft berücksichtigt werden. Dies erfordert ein kontinuierliches Zuhören und das Einholen von Stimmungen und Bedenken, um bei Bedarf die Kommunikationsstrategie anzupassen und gezielt auf Sorgen eingehen zu können. Mitarbeiter*innen sowie Bürgeri*nnen sollen idealerweise frühzeitig informiert oder – wo möglich – aktiv beteiligt werden, damit sie sich rechtzeitig auf Veränderungen einstellen und deren Sinn nachvollziehen können. Vertrauen und Transparenz erweisen sich dabei als Schlüsselfaktoren. Ohne offenes Mitnehmen der Beteiligten wird der Veränderungsprozess unnötig erschwert und Widerstände wachsen.

Dialog- und Beteiligungsformate erweisen sich als zentrale Instrumente zur Förderung von Akzeptanz im Transformationsprozess. Durch interne Maßnahmen wie Workshops, offene Foren oder digitale Austauschplattformen wird Mitarbeitenden ermöglicht, sich aktiv einzubringen, wodurch sowohl Transparenz als auch Vertrauen gestärkt werden. Externe Beteiligungsformate wie Wettbewerbe oder Aktionstage bieten der Bevölkerung unmittelbare Erfahrungsräume mit der neuen Technologie und ermöglichen direkte Interaktion mit Fachpersonal. Solche partizipativen Ansätze erzeugen das Gefühl, Teil des Wandels zu sein, und tragen dazu bei, potenzielle Vorbehalte abzubauen, indem die wahrnehmbaren Vorteile – etwa geringere Emissionen und ein leiserer Betrieb – konkret erfahrbar werden. Damit wird deutlich, dass Beteiligung nicht nur Akzeptanz steigert, sondern zugleich als Kommunikationsstrategie wirkt, die die Legitimität des Transformationsvorhabens absichert.

Ein unverzichtbarer Bestandteil strategischer Kommunikationsansätze im Transformationsprozess ist der professionelle Umgang mit Kritik und Sorgen seitens der Bevölkerung. Durch den Einsatz direkter Ansprechpersonen auf lokaler Ebene können Maßnahmen transparent erläutert, Hintergründe offengelegt und Anliegen unmittelbar aufgenommen werden, wodurch sich Widerstände verringern lassen. Transparente und erlebnisorientierte Kommunikationsformen, wie zum Beispiel die Gelegenheit, neue Technologien frühzeitig zu testen, haben auch den Effekt, Vertrauen aufzubauen und anfängliche Skepsis zu verringern. Offene Dialogbereitschaft erweist

sich damit als zentrales Mittel, um Akzeptanz zu sichern und die Legitimität des Veränderungsprozesses zu stärken.

Ein zentraler Bestandteil strategischer Change-Kommunikation besteht darin, komplexe Transformationsprozesse verständlich und ansprechend zu vermitteln. Dies umfasst die Entwicklung klarer Kernbotschaften, die sowohl den funktionalen Mehrwert der Elektrobusse – etwa höheren Komfort, geringere Lärmemissionen und sauberen Betrieb – als auch ihren Beitrag zum Klimaschutz hervorheben, ohne dabei Komforteinbußen zu suggerieren. Ergänzend wird durch die Betonung gemeinschaftlicher Verantwortungsübernahme und umfassender Qualifizierung signalisiert, dass der Wandel organisationsweit getragen wird. Transparenz wird zudem durch faktenbasierte Kommunikation – etwa konkrete Angaben zu CO₂-Einsparungen oder Zeitplänen – hergestellt, wobei technische Komplexität durch einfache Sprache und anschauliche Bilder reduziert wird. Solche Kombinationen aus rationaler Information und emotionaler Ansprache fördern nicht nur kognitives Verständnis, sondern auch affektives Vertrauen und tragen damit wesentlich zur Akzeptanz des Veränderungsprozesses bei. Kotters Acht-Stufen-Modell verdeutlicht, dass die Erzeugung von Dringlichkeit, die Formulierung einer klaren Vision sowie die Sichtbarmachung von Zwischenzielen und die kulturelle Verankerung neuer Praktiken zentrale Triebkräfte für erfolgreichen Wandel darstellen. Im Kontext der Elektrifizierung des Wiener Nahverkehrs lässt sich dies in der strategischen Kommunikation erkennen, die durch die Orientierung am gemeinsamen Ziel der Klimaneutralität 2040 eine klare Richtung vorgibt. Zudem stärkt sie die Motivation durch die Betonung erreichter Meilensteine und unterstützt die Nachhaltigkeit des Transformationsprozesses. Ergänzend weist Ruisingers Prozessmodell der Change-Kommunikation darauf hin, dass effektive Kommunikationsstrategien auf einer systematischen Analyse von Ausgangslage und Stakeholder-Interessen beruhen, Zielgruppen klar definieren, konsistente Kernbotschaften entwickeln und diese über gestufte Kanäle mit kontinuierlichen Feedback-Schleifen vermitteln. Damit wird deutlich, dass der Wiener Ansatz Elemente beider Modelle integriert und durch eine strategische, mehrstufige Kommunikation Akzeptanz und Legitimität für den Wandel gezielt fördert.

Theorien zur Stakeholder-Einbindung und Technologieakzeptanz verdeutlichen, dass die strategische Kommunikation im Wiener Kontext auf einem breiten theoretischen Fundament aufbaut. Freemans Stakeholder-Ansatz betont die Notwendigkeit, alle von einer Neuerung betroffenen Gruppen frühzeitig einzubeziehen, da deren Unterstützung wie auch Widerstand den Erfolg des Transformationsprozesses maßgeblich prägen. Das Technology Acceptance Model 2 nach Davis hebt hervor, dass Akzeptanz neuer Technologien insbesondere dann gefördert wird, wenn deren Nutzen klar erkennbar ist und sie als benutzerfreundlich wahrgenommen werden. Entsprechend fokussierte die Wiener Kommunikationsstrategie auf den erlebbaren Mehrwert der E-Busse – höheren Komfort, geringere Emissionen – und auf die Betonung der einfachen Handhabung ohne zusätzliche Risiken. Diese Dimensionen wurden in Wien kommunikativ aufgegriffen, indem sowohl der unmittelbare Nutzen als auch die praktische Erfahrbarkeit der neuen Technologie hervorgehoben wurden. Zugleich unterstreicht Davis, dass sich selbst vorteilhafte Innovationen nicht automatisch durchsetzen, sondern aktives Akzeptanzmanagement erfordern. Genau hier greifen strategische Change-Kommunikationsansätze, indem sie Unsicherheiten reduzieren, Nutzenpotenziale sichtbar machen und Stakeholder zu aktiven Unterstützer*innen des Wandels transformieren

Strategische Change-Kommunikationsansätze erweisen sich als zentrale Bedingung für die erfolgreiche Elektrifizierung des Wiener Nahverkehrs, da sie den Transformationsprozess nicht nur begleiten, sondern aktiv gestalten. Der Wandel lässt sich nicht auf technische Innovationen oder managementgetriebene Maßnahmen reduzieren, sondern erfordert die bewusste Integration kommunikativer Strategien, um Legitimität und Unterstützung zu sichern. Frühzeitige, kontinuierliche und dialogorientierte Kommunikation auf Augenhöhe schafft Transparenz, fördert Vertrauen und ermöglicht die gemeinsame Aushandlung von Bedeutungen. Dadurch werden Mitarbeitende zu aktiven Mitgestalter*innen des Wandels und Bürger*innen zu Befürworter*innen der Transformation, was Akzeptanz und langfristige Stabilität des Veränderungsprozesses entscheidend stärkt. ²³

²³ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

FF2: Welche Transformationen sind erforderlich, um den öffentlichen Nahverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren, und welche spezifischen Veränderungsprozesse müssen dazu eingeleitet werden?

Die klimaneutrale Elektrifizierung des Wiener Nahverkehrs erfordert einen umfassenden, mehrdimensionalen Transformationsprozess, der weit über den bloßen Technologiewechsel hinausgeht. Im Zentrum steht zunächst die technologische Transformation der Fahrzeugflotte: Insbesondere die bisher nahezu vollständig dieselbetriebenen Autobusse müssen konsequent durch emissionsfreie Alternativen ersetzt werden. U-Bahn und Straßenbahn fahren in Wien bereits elektrisch und – sofern mit Ökostrom betrieben – praktisch emissionsfrei; doch bei den Bussen besteht akuter Handlungsbedarf. In den kommenden Jahren werden daher hunderte Dieselsebusse schrittweise durch Elektrobusse ersetzt. Die Wiener Linien verfolgen dabei einen pragmatischen Technologie-Mix. Batterieelektrische Busse gelten als Hauptpfad, da sie marktreif und im Stadtbetrieb erprobt sind, während Wasserstoff-Brennstoffzellenbusse ergänzend für spezielle Anforderungen (etwa sehr lange Linien) erprobt werden. Erste Pilotprojekte untermauern diese Strategie – so verlief der Testeinsatz eines Wasserstoffbusses 2020 sehr erfolgreich, ohne nennenswerte Reichweiteneinbußen selbst im Winter. Solche Pilotversuche liefern wichtige technische Erkenntnisse und fungieren als frühe Erfolgserlebnisse, die zeigen, dass der Wandel machbar ist.

Die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs erfordert eine tiefgreifende Transformation der Infrastruktur, da technologische Umstellungen auf Fahrzeugebene nur in Verbindung mit adäquaten Lade- und Betriebskapazitäten wirksam werden können. Ein flächendeckendes Ladenetz bildet hierbei eine zentrale Voraussetzung, das sowohl Betriebshöfe als auch perspektivisch Endhaltestellen und linienintegrierte Ladepunkte umfasst. Während derzeit vor allem Depotladungen dominieren, weisen erste Pilotprojekte mit Gelegenheitsladungen an Endstationen auf die Notwendigkeit hin, die Einsatzflexibilität der Busse durch neue Ladeoptionen zu erhöhen. Zukunftsorientierte Konzepte wie induktives Laden während der Fahrt verdeutlichen darüber hinaus die Bedeutung kontinuierlicher Innovationsprozesse, auch wenn deren praktische Umsetzung noch nicht absehbar ist. Parallel dazu erfordern die baulichen Rahmenbedingungen – insbesondere die Modernisierung und Erweiterung bestehender Garagen – erhebliche Investitionen, da E-Busse aufgrund ihres Flächen-

und Infrastrukturbedarfs spezifische Anpassungen notwendig machen. Somit wird deutlich, dass Ladeeinrichtungen, Energieversorgungsanlagen und Betriebshöfe als infrastrukturelles Rückgrat der Transformation verstanden werden müssen, deren rechtzeitiger Ausbau eine Grundvoraussetzung für die nachhaltige Elektrifizierung des ÖPNV darstellt.

Die Transformation des öffentlichen Nahverkehrs erfordert eine enge Verknüpfung mit der Umgestaltung der Energieversorgung, da Klimaneutralität nur gewährleistet werden kann, wenn Elektromobilität vollständig auf erneuerbaren Energieträgern basiert. Damit entsteht die Notwendigkeit, die Stromversorgung schrittweise zu dekarbonisieren und zugleich an den steigenden Energiebedarf einer elektrifizierten Busflotte anzupassen. Investitionen in Windkraft, Photovoltaik und Geothermie verdeutlichen, dass der Ausbau erneuerbarer Erzeugungskapazitäten eine zentrale strategische Voraussetzung darstellt, um die Elektrifizierung des Nahverkehrs nicht nur technisch, sondern auch ökologisch tragfähig zu gestalten. Die Kooperation zwischen kommunalen Verkehrsbetrieben und Energieversorgern erweist sich dabei als strukturgebendes Element, um Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit und Akzeptanz gleichermaßen zu gewährleisten.

Das Ziel lautet, künftig den gesamten städtischen Verkehrsstrom aus erneuerbaren Quellen zu decken – nur dann sind Elektrofahrzeuge im Betrieb wirklich emissionsfrei. Darüber hinaus gilt es, die neue Ladeinfrastruktur intelligent ins Energiesystem zu integrieren. Konzepte wie Smart Charging und Lastmanagement sorgen dafür, dass Busse bevorzugt, dann geladen werden, wenn genügend grüner Strom verfügbar ist, und vermeiden Lastspitzen im Netz. Diese Echtzeit-Abstimmung zwischen Fahrzeugflotte und Stromnetz steigert die Effizienz und gewährleistet, dass die Verkehrswende mit der Energiewende im Gleichklang bleibt.

Über die technischen und infrastrukturellen Aspekte hinaus ist ein tiefgreifender organisatorischer Wandel notwendig, um die Elektrifizierung erfolgreich umzusetzen. Die Einführung einer emissionsfreien Busflotte betrifft alle Unternehmensbereiche der Wiener Linien – von der Fahrzeugbeschaffung über den Fahrbetrieb und die Instandhaltung bis hin zur Verwaltung. Dementsprechend ist ein Veränderungsprogramm notwendig, das den gesamten Betrieb auf die neuen Anforderungen ausrichtet. Ein zentrales Element ist die Steigerung der organisatorischen Agilität. Traditionell verlaufen viele Prozesse und Planungen eher hierarchisch und mit starren langfristigen Strukturen. Angesichts der rasanten gleichzeitigen Veränderungen in Technologie, Energie und Klimapolitik muss jedoch deutlich flexibler reagiert werden.

Die Einrichtung zentraler Transformationsstrukturen und die Einführung agiler Arbeitsweisen können als maßgebliche Instrumente angesehen werden, um komplexe Veränderungsprozesse im öffentlichen Nahverkehr erfolgreich zu lenken. Anstelle hierarchischer Silostrukturen treten interdisziplinäre Teams, die durch erhöhte Reaktionsfähigkeit und flexible Zusammenarbeit die Dynamik des Wandels stützen. Unterstützt durch etablierte Change-Management-Frameworks wie skalierte Scrum-Modelle wird der Transformationsprozess nicht als linearer Planungsablauf verstanden, sondern als iterativer Lern- und Anpassungszyklus. Damit wird die Gefahr reduziert, dass starre Maßnahmen im Kontext sich wandelnder Rahmenbedingungen ihre Gültigkeit verlieren. Vielmehr zeigt sich, dass organisationale Lernfähigkeit und kontinuierliche Anpassungsbereitschaft zentrale Voraussetzungen darstellen, um die Elektrifizierung des Nahverkehrs langfristig erfolgreich zu verankern.

Der öffentliche Nahverkehr in Wien kann nur dann klimaneutral elektrifiziert werden, wenn die Umstellung der Technik untrennbar mit umfassenden organisatorischen Veränderungen verknüpft wird. Es handelt sich um einen integrierten Wandel, der Fahrzeuge, Infrastruktur, Energieversorgung, Arbeitsprozesse und Menschen gleichermaßen transformiert und durch gut geplante Veränderungsprozesse aktiv gesteuert wird.²⁴

²⁴ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

FF3: Inwieweit unterstützen Vertreter*innen aus Politik und Stadtverwaltung die Umsetzung dieser technisch-nachhaltigen Transformationen mithilfe strategischer Change-Kommunikationsansätze?

Die Stadt Wien hat mit dem *Klimafahrplan 2040* ein ambitioniertes Leitbild zur Klimaneutralität geschaffen und ihre Smart City-Strategie konsequent daran ausgerichtet. Die Elektrifizierung der städtischen Fahrzeugflotten ist darin als Schlüsselmaßnahme verankert, was sich in klaren politischen Rahmenvorgaben und Zielen niederschlägt: Bis 2030 sollen beispielsweise 100 Prozent aller Neuzulassungen in Wien mit nicht-fossilen Antrieben erfolgen, und bereits heute setzt die Stadt verstärkt auf Elektrobusse im Linienverkehr und den Ausbau der Ladeinfrastruktur. Die Stadtpolitik unternimmt erhebliche Anstrengungen – etwa durch ambitionierte Zielsetzungen und umfangreiche Investitionen in den öffentlichen Verkehr –, um die Elektrifizierung voranzubringen. So investiert Wien seit Jahren massiv in den Ausbau von U-Bahn-, Straßenbahn- und Buslinien, wodurch eine günstige Ausgangsbasis für die Umstellung auf E-Mobilität geschaffen wurde. Dennoch ist diese Unterstützung gemessen am notwendigen Pfad bis 2040 bisher nicht ausreichend. Es müsse noch mehr und vor allem schneller geschehen, und insbesondere die Dringlichkeit des Vorhabens sollte in der öffentlichen Kommunikation noch deutlicher vermittelt werden. Hier wird bereits eine erste Spannung deutlich – die politische Unterstützung ist vorhanden, muss aber weiter intensiviert werden, um die ehrgeizigen Klimaziele rechtzeitig zu erreichen.

Ein zentrales Handlungsfeld politisch-administrativer Unterstützung liegt in der Bereitstellung finanzieller Mittel und geeigneter Förderinstrumente. Die Umstellung auf emissionsfreie Busse erfordert erhebliche Investitionen in Fahrzeuge, Ladeinfrastruktur und Depotkapazitäten, die vom städtischen Verkehrsunternehmen allein nicht getragen werden können. Öffentliche Finanzierung stellt somit eine *conditio sine qua non* für den Transformationsprozess dar: Bleiben Zuschüsse aus oder erfolgen sie nicht rechtzeitig, entstehen Verzögerungen, die den Umsetzungszeitplan gefährden. In diesem Zusammenhang verweist Freemans Stakeholder-Theorie darauf, dass mächtige Anspruchsgruppen – hier die städtische Politik als zentraler Geldgeber – maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprojekten ausüben. Aktive politische Unterstützung in Form von Budgetmitteln, Förderprogrammen und regulativen Vorgaben erhöht die Wahrscheinlichkeit einer

erfolgreichen Implementierung erheblich, während fehlende Rückendeckung den Fortschritt deutlich bremsen könnte. Im Wiener Kontext werden durch klare politische Signale sowie umfangreiche Investitionen förderliche Rahmenbedingungen geschaffen, die ein unterstützendes Umfeld für die Elektrifizierung des Nahverkehrs etablieren. Die finanzielle und politische Rückendeckung der Stadt Wien bildet somit das Fundament, auf dem die Transformation des ÖPNV realisiert werden kann.

Ein kooperatives Zusammenwirken aller relevanten Akteure stellt eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Elektrifizierung des Nahverkehrs dar. Unverzichtbar ist dabei die enge Kooperation zwischen den städtischen Unternehmen – insbesondere den Wiener Linien –, den Verwaltungsabteilungen sowie den politischen Entscheidungsträgern. Zwar bestehen Hinweise auf Optimierungspotenziale, etwa in Form einer intensiveren Vernetzung oder der Ausarbeitung gemeinsamer verbindlicher Regeln, dennoch zeigen die bestehenden Praktiken einer interinstitutionellen Zusammenarbeit bereits die Relevanz dieses Ansatzes. So ermöglicht die frühzeitige Einbindung technischer und kommunikativer Expertise in Planungs- und Abstimmungsprozesse einen produktiven Austausch unterschiedlicher Perspektiven, die durch das gemeinsame Ziel einer nachhaltigen Verkehrslösung geeint werden. Diese bereichsübergreifende Kooperationsbereitschaft erleichtert die Umsetzung erheblich und entspricht den Annahmen klassischer Change-Management-Modelle, die eine führende Koalition als entscheidenden Erfolgsfaktor für umfassende Transformationen hervorheben. Fehlt es hingegen an gemeinsamer Dringlichkeit oder abteilungsübergreifenden Allianzen, drohen Projekte aufgrund mangelnder Legitimität, Durchsetzungskraft und Glaubwürdigkeit zu scheitern.

Ein weiterer zentraler Pfeiler politisch-administrativer Unterstützung betrifft den regulativen Rahmen, da klare rechtliche Vorgaben und beschleunigte Genehmigungsverfahren entscheidende Voraussetzungen für den zügigen Ausbau neuer Infrastrukturen darstellen. Verzögerungen durch komplexe oder bürokratische Verfahren können den Fortschritt der Elektrifizierung erheblich hemmen und die Erreichung der Klimaziele gefährden. Die Verwaltung ist daher auf zwei Ebenen gefordert: Auf der operativen Ebene gilt es, Genehmigungsprozesse zu beschleunigen, Vorschriften flexibel anzuwenden und die Abstimmung zwischen den zuständigen Stellen effizient zu gestalten. Auf der strategischen Ebene müssen langfristige Transformationsziele frühzeitig in die Stadt- und Verkehrsplanung integriert

werden, um Planungssicherheit zu schaffen und Investitionen zu erleichtern. Damit zeigt sich, dass administrative und regulative Rahmenbedingungen nicht nur flankierende Faktoren darstellen, sondern selbst zentrale Steuerungsinstrumente sind, die den Erfolg oder das Scheitern der Transformation maßgeblich beeinflussen.²⁵

4.3 Handlungsempfehlungen

Die Erkenntnisse aus den Interviews bestätigen, dass strategische Change-Kommunikation einen entscheidenden Beitrag zur Förderung von Akzeptanz und Unterstützung beim Wandel zu einem elektrifizierten öffentlichen Nahverkehr in Wien leisten kann. Frühzeitige, offene und kontinuierliche Informationsweitergabe an Mitarbeiter*innen und Bürger*innen baut Vertrauen auf und hilft, möglichen Widerständen vorzubeugen. Alle relevanten Aspekte des Elektrifizierungsprojekts sollten daher offen kommuniziert werden – von Zielen und Zeitplänen bis hin zu Herausforderungen. Dadurch wird vermieden, dass Informationslücken durch Gerüchte gefüllt werden und Misstrauen entsteht. Statt defensiv zu reagieren, sollten Verantwortliche aktiv über Fortschritte, Entscheidungen und Gründe informieren.

Darüber hinaus sind Dialog- und Beteiligungsformate als Werkzeuge der Change-Kommunikation einzusetzen. Interne Formate wie Workshops, offene Foren oder digitale Plattformen geben Mitarbeitenden Gelegenheit, Fragen zu stellen und eigene Ideen einzubringen. Dies erhöht die Identifikation mit dem Wandel, da transparent gemacht wird, warum und wie die Umstellung auf E-Busse erfolgt, und es stärkt zugleich das Vertrauen in den Prozess. Externe Formate wie Tage der offenen Tür, Probefahrten mit Elektrobussen oder städtische Aktionstage ermöglichen es den Bürgern, die neue Technologie direkt zu erleben. Solche partizipativen Maßnahmen vermitteln das Gefühl, Teil des Wandels zu sein, und bauen Vorbehalte ab, indem Vorteile wie leiserer Betrieb und saubere Luft direkt erfahrbar werden. Parallel dazu muss die Hauptbotschaft der Transformation deutlich und ansprechend kommuniziert werden. Komplexe Veränderungen wie die Elektrifizierung des Busverkehrs sind verständlich zu erklären, ohne technisch zu überfrachten. Dazu ist eine klare Kommunikationslinie zu entwickeln, die den Mehrwert der Elektrobusse hervorhebt – etwa höheren Fahrkomfort, geringere Lärmbelastung und Emissionsfreiheit – und gleichzeitig ihren Beitrag zu den städtischen Klimazielen unterstreicht.

²⁵ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Die Botschaften sollten positiv, lösungsorientiert und in einfacher Sprache formuliert sein, sodass sie für alle verständlich sind. Unterstützend bieten sich anschauliche Visualisierungen an (etwa Grafiken zu CO₂-Einsparungen oder Zeitplänen), um die abstrakten Vorteile greifbar zu machen. Durch diese Mischung aus faktenbasierter Information und emotionaler Ansprache wird nicht nur das rationale Verständnis gefördert, sondern auch Vertrauen auf der Gefühlsebene erzeugt. So verstehen die Menschen den Nutzen der Veränderung und entwickeln ein positiveres Bauchgefühl gegenüber dem Wandel.

Zudem ist es ratsam, die Kommunikationsstrategie an bewährten Change-Management-Modellen auszurichten, um den Wandel intern wie extern überzeugend zu vermitteln. Beispielsweise sollte die Dringlichkeit der Elektrifizierung deutlich kommuniziert werden, damit alle Stakeholder den Handlungsbedarf erkennen – hier kann auf die Klimakrise und verbindliche Ziele wie Klimaneutralität bis 2040 verwiesen werden. Gleichzeitig gilt es, eine greifbare Vision der elektrifizierten Zukunft des ÖPNV zu zeichnen, die Orientierung gibt und als gemeinsames Ziel begeistert. Erreichte Zwischenziele – etwa erfolgreiche Pilotphasen oder die Inbetriebnahme erster Elektrobuslinien – sollten sichtbar gemacht und gefeiert werden, um Fortschritte zu demonstrieren und Motivation zu erhalten. Diese Ansätze folgen etablierten Prinzipien und helfen, Dringlichkeit, Vision und kurzfristige Erfolge als Treiber für den Wandel zu nutzen. Ergänzend empfiehlt es sich, wie von Ruisinger vorgeschlagen, systematisch vorzugehen. Am Anfang steht eine sorgfältige Analyse der Ausgangslage und Stakeholder-Interessen, gefolgt von der klaren Definition verschiedener Zielgruppen und darauf abgestimmten Kernbotschaften. Die Kommunikation sollte mehrstufig über passende Kanäle erfolgen; intern beispielsweise über das Intranet und Mitarbeiter*innenversammlungen, extern über die Presse, soziale Medien und Bürger*innenversammlungen. Zudem ist es wichtig, regelmäßige Rückmeldungen einzuholen, um die Meinungen festzuhalten und die Strategie bei Bedarf anzupassen. Eine derart strukturierte, strategische Kommunikationsplanung stellt sicher, dass alle Beteiligten konsistent informiert sind und sich gehört fühlen, was die Akzeptanz und Legitimität des Veränderungsprozesses gezielt fördert.

Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen können strategische Change-Kommunikationsansätze dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien zu fördern.²⁶

²⁶ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

5 Fazit

In diesem abschließenden Kapitel erfolgt eine kompakte Darstellung der Ergebnisse. Zusätzlich wird eine Reflexion der Arbeit und eine Diskussion der Limitationen vorgenommen.

5.1 Fazit der Ergebnisse

Diese Masterarbeit widmete sich der Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren für die klimaneutrale Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien. Besonderer Fokus lag auf strategischer Change-Kommunikation, notwendiger technologischer, infrastruktureller und organisatorischer Transformation sowie der Unterstützung durch politische und administrative Akteure.

Die Forschung der Arbeit zeigt, dass strategische Change-Kommunikation – insbesondere durch frühzeitige, transparente und dialogorientierte Information – Vertrauen schafft, potenziellen Widerständen vorbeugt und entscheidend zur Akzeptanz sowie zur aktiven Unterstützung des Elektrifizierungsprozesses beiträgt. Auf diese Weise werden Mitarbeiter*innen zu Mitgestalter*innen und Bürger*innen zu Befürworter*innen des Wandels, was die Legitimität und Nachhaltigkeit des Veränderungsprozesses deutlich stärkt. Zugleich wurde deutlich, dass eine klimaneutrale Elektrifizierung nur durch einen umfassenden, mehrdimensionalen Transformationsansatz gelingen kann. Dies bedeutet die konsequente Umstellung der Busflotte auf emissionsfreie Antriebe sowie den rechtzeitigen Ausbau der erforderlichen Lade- und Energieinfrastruktur. Ebenso muss die Energieversorgung an den steigenden Bedarf angepasst und auf erneuerbare Quellen umgestellt werden, damit der Betrieb tatsächlich klimaneutral erfolgen kann. Darüber hinaus sind tiefgreifende organisatorische Anpassungen notwendig, um die Umstellung erfolgreich zu bewältigen. Agile Strukturen, interdisziplinäre Zusammenarbeit und ein lernbereites Change-Management stellen sicher, dass die Wiener Linien flexibel auf technologische und betriebliche Veränderungen reagieren können. Dadurch lassen sich starre Prozesse aufbrechen und die Dynamik des Wandels effektiv bewältigen.

Politische und administrative Akteure haben im Transformationsprozess eine tragende Rolle einzunehmen. Ihre aktive Unterstützung – etwa durch klare strategische Vorgaben, ausreichende finanzielle Mittel und beschleunigte Genehmigungsverfahren – ist unverzichtbar und schafft die Grundvoraussetzungen für den Wandel. Nur durch enge Zusammenarbeit zwischen Verkehrsunternehmen, Stadtverwaltung und Politik können Hindernisse effektiv beseitigt werden, um die ehrgeizigen Klimaziele der Stadt Wien bis 2040 fristgerecht zu erreichen.

Insgesamt verdeutlicht diese Arbeit, dass die erfolgreiche klimaneutrale Elektrifizierung des Wiener ÖPNV nur durch einen integrierten Ansatz realisiert werden kann, in dem strategische Change-Kommunikation eine zentrale Rolle einnimmt. Sie verbindet technischen und organisatorischen Wandel mit politisch-administrativer Unterstützung, indem sie Akzeptanz schafft, Vertrauen aufbaut und die Legitimität des Transformationsprozesses sichert. Erst durch eine wirkungsvolle kommunikative Begleitung können die notwendigen Maßnahmen ihre volle Wirkung entfalten und die Verkehrswende im städtischen Nahverkehr erfolgreich umgesetzt werden.

5.2 Limitationen und Reflexion der Arbeit

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt und kritisch reflektiert. Eine ausführliche Diskussion methodischer Aspekte erfolgte bereits im Kapitel zum Forschungsdesign.

Eine wesentliche Einschränkung betrifft die Repräsentativität der erhobenen Daten. Die empirische Basis stützt sich auf leitfadengestützte Interviews mit einer vergleichsweise kleinen und bewusst ausgewählten Gruppe von Expert*innen aus den Bereichen erneuerbare Energien und Mobilität, Politik, Verwaltung sowie Kommunikation. Durch diese gezielte Auswahl und die damit verbundene Subjektivität der Einschätzungen ist eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die Gesamtheit der Stakeholder nicht möglich. Vielmehr liefern die Interviews kontextspezifische und tiefgehende Einblicke, die als explorativer Beitrag zum Verständnis des untersuchten Transformationsprozesses zu verstehen sind.²⁷

²⁷ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Eine weitere Limitation ergab sich aus der eingeschränkten Verfügbarkeit von Expert*innen insbesondere im Feld erneuerbare Energien und Mobilität. Der Zugang zu Vertreter*innen mit spezialisiertem technischem und strategischem Wissen war nur eingeschränkt möglich, wodurch die Vielfalt der einbezogenen Perspektiven reduziert wurde. Dennoch konnte durch die gezielte Einbindung von Fachpersonen der Wiener Linien fundierte und praxisnahe Expertise in den Transformationsprozess integriert werden. Diese Entscheidung eröffnete detaillierte Einblicke in die operative und strategische Umsetzung der Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien, wengleich andere Akteursperspektiven dadurch in den Hintergrund traten.

Darüber hinaus stellt die zeitliche Dynamik des Forschungsfeldes eine weitere Einschränkung dar. Sowohl die Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs als auch der Einsatz erneuerbarer Energien sind von einem stetigen technologischen und regulatorischen Wandel geprägt. Fortschritte in der Batterietechnologie, neue Ansätze wie induktives Laden oder veränderte politische und rechtliche Rahmenbedingungen können die Ausgangslage in kurzer Zeit erheblich verändern. Vor diesem Hintergrund sind die Aktualität und Übertragbarkeit der hier präsentierten Ergebnisse begrenzt und müssen im Lichte künftiger Entwicklungen relativiert werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Arbeit zwar wichtige Impulse für das Verständnis von Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs liefert, ihre Aussagekraft jedoch durch die gezielte Auswahl der Expert*innen, die eingeschränkte Verfügbarkeit bestimmter Perspektiven sowie die hohe Dynamik des Forschungsfeldes begrenzt ist. Diese Reflexion verdeutlicht die Notwendigkeit, den Transformationsprozess in weiteren empirischen Studien kontinuierlich zu begleiten und die hier gewonnenen Erkenntnisse kritisch weiterzuentwickeln. ²⁷

²⁷ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

5.3 Ausblick

Wie bereits im vorherigen Kapitel deutlich wurde, stellt die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien einen vielschichtigen Transformationsprozess dar, der weit über rein technische Innovationen hinausgeht. Neben der Entwicklung leistungsfähiger Technologien sind insbesondere eine vorausschauende strategische Kommunikation sowie die Unterstützung durch politische und administrative Akteure notwendig, um die Akzeptanz und aktive Beteiligung der relevanten Stakeholder zu sichern.

Mit Blick auf die kommenden Jahre ist davon auszugehen, dass die Rahmenbedingungen einem dynamischen Wandel unterliegen werden. Technologische Fortschritte – etwa verbesserte Batteriekapazitäten, innovative Ladeinfrastrukturen wie induktives Laden oder der ergänzende Einsatz alternativer Antriebssysteme wie Wasserstoff – können die Ausgangslage grundlegend verändern. Ebenso ist zu erwarten, dass sich politische Prioritäten, gesetzliche Vorgaben und Förderinstrumente kontinuierlich weiterentwickeln. Diese Wechselwirkungen bergen einerseits Unsicherheiten hinsichtlich der Übertragbarkeit der hier präsentierten Ergebnisse, eröffnen andererseits aber auch Chancen für neue Forschungsfragen und vertiefende Analysen.

Damit wird deutlich, dass die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien als langfristiger und iterativer Prozess zu verstehen ist. Der Erfolg hängt nicht allein von technologischen Lösungen ab, sondern maßgeblich davon, ob es gelingt, kommunikative, organisatorische und politische Maßnahmen in einem integrierten Ansatz zu verbinden. Künftige Forschung sollte diesen Prozess aktiv begleiten, um einen relevanten Beitrag zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2040 zu leisten. ²⁸

²⁸ Formulierungsvorschläge durch ChatGPT

Literaturverzeichnis

- Ajanovic, A., Siebenhofer, M., & Haas, R. (2021). Electric mobility in cities: The case of Vienna. *Energies*, 14(1), 217. <https://doi.org/10.3390/en14010217>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Argyriou, I. (2023). A political economy and multi-stakeholder perspective of net-zero emission urban bus transportation in the United Kingdom. *Future Transportation*, 3(2), 429–456. <https://doi.org/10.3390/futuretransp3020026>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Åslund, V., & Pettersson-Löfstedt, F. (2023). Rationales for transitioning to electric buses in Swedish public transport. *Research in Transportation Economics*, 100, 101308. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101308>
- Banister, D. (2008). The sustainable mobility paradigm. *Transport Policy*, 15(2), 73–80. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005>
- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie. (2021). *Mobilitätsmasterplan 2030 für Österreich: Der neue Klimaschutz-Rahmen für den Verkehrssektor – nachhaltig, resilient, digital*. Wien: BMK. Abgerufen von https://www.bmimi.gv.at/dam/jcr:6318aa6f-f02b-4eb0-9eb9-1ffabf369432/BMK_Mobilitaetsmasterplan2030_DE_UA.pdf
- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie. (2022). *Masterplan Gehen 2030: Besser Gehen in Österreich!* Wien: BMK. Abgerufen von https://www.klimaaktiv.at/fileadmin/Bibliothek/Publicationen/2022_Masterplan_Gehen_2030_BMK.pdf
- BMK – Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie. (2023). *Sharing-Strategie im Personen-Mobilitätsbereich: Eine Umsetzungsstrategie des Mobilitätsmasterplans 2030 für das Teilen von Fahrzeugen (Sharing) und Fahrten (Mitfahren)*. Wien: BMK. Abgerufen von https://www.bmimi.gv.at/dam/jcr:2b506ac1-8f9e-4939-a3cf-703921a1f904/BMK_Sharing_Strategie_UA.pdf

- BMWK/PwC. (2024). *Abschlussbericht der Begleituntersuchung zur Elektrifizierung von Busflotten 2018–2023*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (erstellt durch PwC). Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/begleituntersuchung-zur-foerderung-von-elektrobussen-im-oepnv.pdf>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Expert*inneninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3., grundlegend überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Expert*innen: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Brand, C., Dons, E., Anaya-Boig, E., Avila-Palencia, I., Clark, A., de Nazelle, A., ... Int Panis, L. (2021). The climate change mitigation effects of daily active travel in cities. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 93, 102764. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102764>
- Buehler, R., Pucher, J., & Altshuler, A. (2017). Vienna's path to sustainable transport. *International Journal of Sustainable Transportation*, 11(4), 257–271. <https://doi.org/10.1080/15568318.2016.1251997>
- Bundesministerium für Innovation, Mobilität und Infrastruktur. (2024). *Strategische Umweltprüfung zum Entwurf des integrierten nationalen Energie- und Klimaplans – Periode 2021–2030*. Wien: BMK. Abgerufen von https://www.bmluk.gv.at/dam/jcr:2627f9a2-a770-4c41-a5de-7ecc378f7b6d/21247_SUP_NEKP_Aktualisierung_v34.pdf
- Cairns, S., Atkins, S., & Goodwin, P. (2002). Disappearing traffic? The story so far. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Municipal Engineer*, 151(1), 13–22. <https://doi.org/10.1680/muen.2002.151.1.13>
- Carlowitz, H. C. (2013). *Sylvicultura oeconomica oder haußwirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht* (Modernisierte Fassung, hrsg. von H. Thomasius). Remagen-Oberwinter: Verlag Kessel. (Original veröffentlicht 1713)
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/AME.2000.3979815>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6. Aufl.). London: SAGE.
- Davis, F. D. (1989a). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989b). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- EEA (European Environment Agency). (2018). *Electric vehicles from life cycle and circular economy perspectives* (TERM Report No. 13/2018). Kopenhagen: EEA.
- E-Control. (2022). *Federal Act on the Expansion of Energy from Renewable Sources (EAG)* [Nicht bindende konsolidierte englische Fassung]. Wien: E-Control. Abgerufen von https://pvaustria.at/wp-content/uploads/Austrian_Renewable_Energy_Expansion_Act_1645214803.pdf
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. (Original veröffentlicht 1984)
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- Fürthner, C. (2022). *Smart Climate City Strategy Vienna: Our way to becoming a model climate city*. Wien: Magistrat der Stadt Wien. Abgerufen von https://smartcity.wien.gv.at/en/strategy/scwr_klima_2022_web-EN.pdf
- Herczeg, P., & Wippersberg, J. (2021). *Kommunikationswissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung* (2. Aufl.). Wien: facultas.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change* (Beitrag der Arbeitsgruppe III, Kapitel 10: Transport). Geneva: IPCC. Abgerufen von https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/downloads/report/IPCC_AR6_WGIII_Chapter_10.pdf
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Expert*inneninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Keuneke, S. (2005). *Qualitatives Interview*. In L. Mikos & C. Wegener (Hrsg.), *Qualitative Medienforschung: Ein Handbuch*. UVK Verlagsgesellschaft.
- Kirchner, J. H. (2021). Öffentliche Mobilität legitimieren: Das Berliner Mobilitätsgesetz. In O. Schwedes (Hrsg.), *Öffentliche Mobilität: Voraussetzungen für eine menschengerechte Verkehrsplanung* (S. 197–210). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32106-2_8

- Kotter, J. P. (2012). *Leading change: With a new preface by the author*. Boston: Harvard Business Review Press. (Original veröffentlicht 1996)
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Liebold, R., & Trinczek, R. (2009). Expert*inneninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Expert*inneninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S., & Riesmeyer, C. (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23530-7>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erw. & aktualisierte Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Mitteregger, M., Allmeier, D., Paulhart, L., & Bindreiter, S. (2021). Ansätze integrierter strategischer Planung für automatisierte Mobilität im Kontext der Mobilitätswende: Fallstudie im suburbanen und ländlichen Raum Wien/Niederösterreich. In M. Mitteregger, E. M. Bruck, A. Soteropoulos, A. Stickler, M. Berger, J. S. Dangschat, R. Scheuven & I. Banerjee (Hrsg.), *AVENUE21. Politische und planerische Aspekte der automatisierten Mobilität* (S. 269–314). Wiesbaden: Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63354-0_14
- Phillips, R. A. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25–41.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3),
- Reay, T., Golden-Biddle, K., & Germann, K. (2006). Legitimizing a new role: Small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49(5), 977–998. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798178>

- Republik Österreich. (2020). *Integrated National Energy and Climate Plan (NECP) 2021–2030*. Wien/Brüssel: Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus & Europäische Kommission. Abgerufen von https://energy.ec.europa.eu/system/files/2020-03/at_final_necp_main_en_0.pdf
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Schmithüsen, F. (2013). Three hundred years of applied sustainability in forestry. *Unasylva*, 64(240), 3–11. (Abgerufen von der Website der FAO)
- Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations* (5th ed.). New York: Routledge.
- Stadt Wien (2022). *Wiener Klimafahrplan – Unser Weg zur klimagerechten Stadt*. Wien: Magistrat der Stadt Wien (MA 20, Energieplanung). Abgerufen von <https://www.digital.wienbibliothek.at/wbrup/download/pdf/3951390?originalFileName=true>
- Stadt Wien (2024). *Der Weg zur Dekarbonisierung – Forcierter Umstieg auf emissionsfreie Antriebe im städtischen Fuhrpark*. Wien: Magistrat der Stadt Wien. Abgerufen von <https://www.wien.gv.at/pdf/ma48/dekarbonisierung-fuhrpark.pdf>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: eine komprimierte Einführung (Soziologie kompakt) (2., überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (Resolution A/RES/70/1). New York: United Nations. Abgerufen von <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030Prozent20AgendaProzent20fürProzent20SustainableProzent20DevelopmentProzent20web.pdf>
- Verkehrsclub Österreich (VCÖ). (2023). Öffentlicher Verkehr ist Vorreiter der E-Mobilität. In VCÖ (Hrsg.), *Energiewende im Verkehr voranbringen – Mobilität mit Zukunft 2023* (S. 4–7). Wien: VCÖ. Abgerufen von <https://vcoe.at/themen/energiewende-im-verkehr-voranbringen/oeffentlicher-verkehr-ist-vorreiter-der-e-mobilitaet>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Will, M.-E., Cornet, Y., & Munshi, T. (2020). Measuring road space consumption by transport modes: Toward a standard spatial efficiency assessment method and an application to the development scenarios of Rajkot City, India. *Journal of Transport and Land Use*, 13(1), 651–669. <https://doi.org/10.5198/jtlu.2020.1526>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press. Abgerufen von <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- World Summit on Sustainable Development. (2002). *Johannesburg Declaration on Sustainable Development*. Abgerufen von http://www.johannesburgsummit.org/html/documents/summit_docs/1009wssd_pol_declaration.doc

Anhang

Exposé Master These

Familienname, Vorname	Velic Ajdin
eMail-Adresse	bc231819@fhstp.ac.at
Telefonnummer	06645114832
Datum der Abgabe	03.02.2025
Name Betreuer*in (wird von der Studiengangsleitung zugeteilt)	Dipl.-Ing. (FH) Dr. techn. Viktoria Leitner
Arbeitstitel	Klimafahrplan 2040: Strategische Change Kommunikation zur Akzeptanzförderung der E-Mobilität im öffentlichen Nahverkehr in Wien
Fragestellung der Master-These	<p>Problemstellung:</p> <p>Die Stadt Wien verfolgt das Ziel, bis 2040 klimaneutral zu werden (Stadt Wien, 2023). Ein zentraler Bestandteil dieser Strategie ist die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs, insbesondere durch den Einsatz erneuerbarer Energien wie Wind- und Solarenergie (IEA, 2022). Die Umstellung auf Elektromobilität erfordert jedoch nicht nur technologische Innovationen, sondern auch eine gezielte Change-Kommunikation, um Akzeptanz und Unterstützung relevanter Stakeholder zu sichern (Grunig & Hunt, 1984). Widerstände ergeben sich insbesondere aus Unsicherheiten über neue Technologien, längere Ladezeiten sowie infrastrukturelle Anpassungen (Rogers, 2003). Eine effektive Change-Kommunikation ist notwendig, um Missverständnisse zu vermeiden, Transparenz zu schaffen und den Übergang zur E-Mobilität erfolgreich zu gestalten (Kotler et al., 2017).</p> <p>Zielsetzung:</p> <p>Ziel dieser Arbeit ist es, strategische Change-Kommunikationsansätze zu identifizieren, die die Akzeptanz der E-Mobilität im öffentlichen Nahverkehr in Wien erhöhen (Kaplan & Haenlein, 2010). Dabei liegt der Fokus auf der Kommunikation innovativer Technologien wie des induktiven Ladens während der Fahrt und der Echtzeit-Nutzung erneuerbarer Energien (Rogers, 2003). Es sollen Handlungsempfehlungen entwickelt werden, die</p>

	<p>Veränderungsprozesse unterstützen und eine nachhaltige Implementierung sicherstellen (Mayring, 2015).</p> <p>Forschungsfrage/Leitfrage:</p> <p>Hauptforschungsfrage: Wie können strategische Change-Kommunikationsansätze dazu beitragen, die Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien zu fördern?</p> <p>Teilforschungsfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen bestehen bei der Entwicklung und Implementierung von Change-Kommunikationsstrategien für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs? • Wie können Stakeholder effektiv in den Kommunikationsprozess integriert werden?
<p>Wissenschaftliche und praktische Relevanz</p>	<p>Wissenschaftliche Relevanz:</p> <p>Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Weiterentwicklung strategischer Kommunikationsansätze in Veränderungsprozessen (Grunig & Hunt, 1984). Sie kombiniert Erkenntnisse aus der Change-Management-Forschung mit Kommunikationswissenschaften und Mobilitätsmanagement (Kaplan & Haenlein, 2010). Die Analyse ermöglicht es, bestehende Modelle der Change-Kommunikation auf die Elektrifizierung des Nahverkehrs anzuwenden und anzupassen (Rogers, 2003). Damit werden nicht nur Forschungslücken zur Akzeptanz nachhaltiger Mobilitätskonzepte geschlossen, sondern auch innovative Ansätze für effektive Stakeholder-Kommunikation entwickelt (Mayring, 2015).</p> <p>Praktische Relevanz:</p> <p>Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Wiener Linien und andere Verkehrsbetriebe (Stadt Wien, 2023). Durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen können Widerstände reduziert, Akzeptanz gesteigert und innovative Technologien erfolgreich implementiert werden (Kotler et al., 2017). Die entwickelte Strategie kann über Wien hinaus auch auf andere Städte übertragen werden, die eine nachhaltige Transformation des Nahverkehrs anstreben (IEA, 2022).</p>

<p>Aufbau und Gliederung</p>	<p><i>Inhaltsverzeichnis Masterarbeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> i. Ehrenwörtliche Erklärung ii. Inhaltsverzeichnis i. Abstract/Zusammenfassung ii. Zusammenfassung der Arbeit (Deutsch) iii. Abstract (Englisch) iii. Abbildungsverzeichnis iv. Tabellenverzeichnis v. Abkürzungsverzeichnis <p>1. <i>Einleitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Problemstellung <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Klimaziele der Stadt Wien und Herausforderungen 1.1.2 Rolle der strategischen Kommunikation in der Elektrifizierung 1.2 Ableitung der Forschungsfrage <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Hauptforschungsfrage 1.2.2 Teilforschungsfragen 1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Zielsetzung 1.3.2 Methodische Herangehensweise 1.4 Aufbau der Arbeit <p>2 Forschungsstand</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Wissenschaftliche Perspektiven zur Elektrifizierung des Nahverkehrs <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 Relevanz und aktuelle Entwicklungen 2.1.2 Herausforderungen und Chancen 2.2 Kommunikationsstrategien in der nachhaltigen Mobilität <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Analyse bestehender Ansätze 2.2.2 Barrieren und Erfolgsfaktoren 2.3 Innovative Technologien im Nahverkehr <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1 Induktives Laden 2.4 Echtzeit-Energieübertragung aus erneuerbaren Quellen 2.5 Synthese des Forschungsstands <ul style="list-style-type: none"> 2.4.1 Identifikation von Forschungslücken 2.4.2 Bedeutung für die vorliegende Arbeit <p>3 Theoriekapitel</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Grundlagen der Change-Kommunikation 3.2 Stakeholder Management in Veränderungsprozessen 3.3 Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Elektrifizierung des Nahverkehrs <p>4 Methodik und Forschungsdesign</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Forschungsdesign und methodologische Grundlagen 4.2 Qualitative Forschungsmethodik
----------------------------------	--

	<p>4.2.1 Auswahl der Methode 4.2.2 Operationalisierung (z. B. Interviewleitfaden) 4.3 Durchführung der Expert*inneninterviews 4.4 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) 4.5 Reflexion und Limitationen der Methodik</p> <p>5 Empirische Untersuchung 5.1 Deskriptive Analyse der Ergebnisse 5.2 Überblick über zentrale Erkenntnisse 5.3 Identifikation relevanter Muster 5.4 Identifikation zentraler Muster und Kommunikationsstrategien 5.5 Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren 5.6 Best Practices und Empfehlungen für den ÖPNV in Wien</p> <p>6 Diskussion 6.1 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Forschungsfragen 6.2 Vergleich mit bestehenden Change-Kommunikationsmodellen 6.3 Kritische Reflexion der Erkenntnisse 6.4 Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis</p> <p>7 Fazit 7.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse 7.1.1 Zentrale Erkenntnisse der Arbeit 7.1.2 Reflexion der Methodik 7.2 Beitrag der Arbeit zur Wissenschaft und Praxis 7.3 Forschungsperspektiven und zukünftiger Forschungsbedarf 7.4 Perspektiven für die nachhaltige Mobilität</p> <p>8 Literaturverzeichnis</p> <p>Anhang</p> <p>Interviewleitfaden</p> <p>Transkripte der Interviews</p> <p>Zusätzliche Abbildungen und Tabellen</p> <p>Weitere relevante Materialien</p>
<p>Methodenwahl und Sampling</p>	<p>Empirische Methode:</p> <p>Diese Arbeit nutzt eine qualitative Forschungsmethode, insbesondere Expert*inneninterviews mit Stakeholdern aus den Bereichen Kommunikation, Mobilität und erneuerbare Energien (Mayring, 2015). Ergänzend wird eine systematische Literaturrecherche durchgeführt, um theoretische Grundlagen und Best Practices aus der Change-</p>

	<p>Kommunikation und Mobilitätsforschung zu analysieren (Kotler et al., 2017). Zur Auswertung der Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewandt.</p> <p>Begründung Methodenwahl inkl. Limitationen:</p> <p>Die Expert*inneninterviews ermöglichen einen tiefgehenden Einblick in strategische Kommunikationsansätze und Herausforderungen aus der Praxis (Kaplan & Haenlein, 2010). Diese Methode ist besonders geeignet, um praxisnahe Erkenntnisse zu gewinnen und effektive Kommunikationsmaßnahmen abzuleiten (Mayring, 2015). Eine Limitation liegt in der subjektiven Interpretation, der Ergebnisse sowie der begrenzten Anzahl an Interviews, wodurch keine vollständige Generalisierbarkeit gewährleistet ist (Rogers, 2003). Dies wird jedoch durch die Tiefe der qualitativen Analyse kompensiert (Kotler et al., 2017).</p> <p>Grundgesamtheit:</p> <p>Die Grundgesamtheit umfasst Fachpersonen und Entscheidungsträger, die mit der Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien befasst sind (Stadt Wien, 2023). Dazu zählen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations-Expert:innen (Kaplan & Haenlein, 2010) • Vertreter:innen aus Politik und Stadtverwaltung (IEA, 2022) • Ingenieur:innen und Fachleute für erneuerbare Energien (Rogers, 2003) • Mobilitätsexpert:innen (Mayring, 2015) <p>Stichprobenziehung:</p> <p>Es wird eine gezielte, nicht-probabilistische Stichprobenziehung angewandt (Grunig & Hunt, 1984). Ziel ist es, 6–8 Expert:innen mit relevanter Fachkenntnis und Entscheidungskompetenz auszuwählen (Kotler et al., 2017). Dies ermöglicht eine vielseitige Betrachtung des Change-Kommunikationsprozesses (Kaplan & Haenlein, 2010).</p>
Literaturhinweise	<p>Quellenverzeichnis Kurzexposé:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston. • Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons, 53(1), 59–68. • Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz. • Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press. • Stadt Wien (2023). Klimafahrplan 2040. Wien: Magistrat der Stadt Wien. <p>Kernquellen der Master These:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston. • Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press. • Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz. • Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley. • Stadt Wien (2023). Klimafahrplan 2040. Wien: Magistrat der Stadt Wien. • IEA (2022). Global EV Outlook 2022. Paris: International Energy Agency.
Allfälliges (z.B. Firmenarbeit...)	



Genehmigt durch Studiengangsleitung

Expert*innengruppe Mobilität und erneuerbaren Energien

Technische Rahmenbedingungen

- **Begriffsverständnis „klimaneutrale Elektrifizierung“:** Was verstehen Sie unter einer „klimaneutralen Elektrifizierung“ des öffentlichen Nahverkehrs? Welche Aspekte umfasst das aus Ihrer Sicht (z.B. Fahrzeugtechnologie, Energiequelle, Lebenszyklusbetrachtung)?
- **Notwendige Schritte:** Welche Transformationsschritte sind aus Ihrer Sicht erforderlich, um den öffentlichen Nahverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren? Welche konkreten Maßnahmen müssen umgesetzt werden?
- **Antriebstechnologien:** Auf welche technologischen Lösungen setzen Sie bei der Elektrifizierung der Busflotte? Kommen beispielsweise batterieelektrische Busse oder Wasserstoff-Brennstoffzellen-Busse (oder ein Mix) zum Einsatz, und wie wird entschieden, welche Technologie in welchem Fall am sinnvollsten ist?
- **Infrastruktur:** Welche infrastrukturellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die Elektrifizierung der Busse in großem Maßstab zu ermöglichen (z.B. Ladestationen im Liniennetz, Anpassungen im Stromnetz, Umbauten in den Busgaragen oder neue Werkstätten für E-Fahrzeuge)?
- **Erneuerbare Energien:** Welche Rolle spielt die Herkunft des für die E-Busse benötigten Stroms für die Klimaneutralität? Wird sichergestellt, dass dieser Strom aus erneuerbaren Energien stammt, und wenn ja, durch welche Maßnahmen oder Vereinbarungen (z.B. Ökostrom-Verträge mit Energieversorgern)?
- **Aktueller Stand und Ausblick:** Wie weit ist die Elektrifizierung der Busflotte in Wien derzeit fortgeschritten, und welche weiteren Meilensteine oder Zeitpläne gibt es für die nächsten Jahre? (Etwa: Bis wann soll ein großer Teil oder die gesamte Flotte umgestellt sein?)

Organisatorische Veränderungen

- **Interne Umstellungen:** Neben der Technik – welche organisatorischen oder betrieblichen Veränderungen sind innerhalb der Wiener Linien nötig, um die Elektrifizierung erfolgreich voranzutreiben? (Denken Sie z.B. an die Qualifizierung von Personal – Schulungen für Busfahrer*innen, Werkstattpersonal –, Anpassungen bei Wartung und Betrieb oder neue Abläufe im Alltag.)
- **Zusammenarbeit mit Partnern:** Wie arbeiten Sie in diesem Transformationsprozess mit externen Akteur*innen zusammen? Besteht eine enge Kooperation mit der Stadtverwaltung, mit Energieversorgern (wie z.B. Wien Energie) oder anderen Partner*innen, um die Elektrifizierung des ÖPNV zu ermöglichen und optimal umzusetzen?
- **Unterstützungsbedarf:** Welche Art von Unterstützung seitens der Politik und Verwaltung wird benötigt, um die Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs in Wien erfolgreich umzusetzen? (Denken Sie zum Beispiel an finanzielle Förderungen, politische Beschlüsse, rechtliche Rahmenbedingungen oder infrastrukturelle Maßnahmen seitens der Stadt.)
- **Change-Management intern:** Setzt Ihr Unternehmen bestimmte Change-Management-Strategien ein, um die Umstellung auf Elektromobilität intern zu begleiten? Gibt es etwa Task-Forces, Schulungsprogramme, interne Kommunikationskampagnen oder andere Maßnahmen, die den Wandel für die Mitarbeitenden erleichtern sollen?

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- **Kernbotschaften:** Welche Aspekte oder Inhalte der Elektrifizierungs-Initiative sollten aus Ihrer Sicht unbedingt strategisch kommuniziert werden, damit die Öffentlichkeit und wichtige Stakeholder die Umstellung auf E-Busse unterstützen und mittragen? (Anders gefragt: Was muss der Öffentlichkeit kommuniziert werden, damit Verständnis und Akzeptanz entstehen?)
- **Bedeutung der Akzeptanz:** Welche Bedeutung hat die öffentliche Akzeptanz für den Erfolg der Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs, und warum ist es wichtig, die Bürger*innen „mit ins Boot zu holen“?

- **Interne Kommunikation:** Wie wird innerhalb Ihres Unternehmens mit den Veränderungen umgegangen? Werden die eigenen Mitarbeiter*innen – etwa *Busfahrerinnen* oder *Werkstattpersonal* – durch interne Kommunikation, Informationsveranstaltungen oder Schulungen auf die Umstellung vorbereitet und in den Prozess eingebunden?
- **Transparenz:** Welche Rolle spielen Transparenz und frühzeitige Information in diesem Veränderungsprozess? Würden Sie sagen, dass eine offene Kommunikation über Ziele, Fortschritte und Herausforderungen dazu beiträgt, mehr Verständnis und Rückhalt bei Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit zu schaffen?
- **Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung:** Gab oder gibt es bereits konkrete Kommunikations- oder Beteiligungsmaßnahmen, um Fahrgäste und die breite Öffentlichkeit über die Pläne der Elektrifizierung zu informieren? Zum Beispiel Informationskampagnen, Pressemeldungen, Pilotprojekte zum Anschauen oder Testen, oder Dialog-Veranstaltungen mit Bürger*innen? Wenn ja, welche Erfahrungen wurden damit gemacht?

Herausforderungen und Risiken

- **Technische Herausforderungen:** Mit welchen technischen Herausforderungen ist die Umstellung auf elektrische Busse verbunden? Gibt es zum Beispiel Schwierigkeiten hinsichtlich der Reichweite und Ladezeiten der Busse, der Beschaffung passender Fahrzeuge oder beim Ausbau der Ladeinfrastruktur? Wie gehen Sie bzw. Ihr Team mit diesen Herausforderungen um?
- **Hemmnisse im Transformationsprozess:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hemmnisse oder Risiken im gesamten Transformationsprozess hin zur Elektrifizierung – jenseits der rein technischen Fragen? Und wie könnten diese Hindernisse überwunden werden? (Beispielsweise finanzielle Hürden, organisatorischer Aufwand, Widerstände im Personal oder Unsicherheiten in der Planung.)
- **Bedenken in der Bevölkerung:** Wo sehen Sie mögliche Vorbehalte oder Sorgen in der Bevölkerung gegenüber der Umstellung auf Elektrobusse (z.B. hinsichtlich Zuverlässigkeit, Sicherheit, Kosten oder Veränderungen im

Betrieb)? Wie könnten gezielte Kommunikationsmaßnahmen diesen Bedenken begegnen und für mehr Vertrauen werben?

Zukunftsperspektiven

- **Zukunftsvision:** Wie sieht Ihrer Meinung nach die Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs in Wien aus? Wenn Sie an das Jahr 2030 oder 2040 denken, wie könnte ein klimaneutraler öffentlicher Verkehr in Wien idealerweise aussehen (bzgl. Fuhrpark, Angebot, Energieversorgung etc.)?
- **Realisierbarkeit der Klimaziele:** Wien hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu sein. Halten Sie in diesem Zusammenhang einen vollständig emissionsfreien, klimaneutralen öffentlichen Verkehr bis 2040 für realistisch erreichbar? Was müsste aus Ihrer Sicht passieren, damit dieses Ziel erreicht wird, oder sehen Sie eventuelle Hürden auf dem Weg dorthin?
- **Lessons Learned:** Welche wichtigen Erfahrungen oder Best Practices aus dem bisherigen Elektrifizierungsprozess würden Sie an andere Städte oder Verkehrsunternehmen weitergeben, die eine ähnliche Umstellung planen? Gibt es etwas, das Wien bereits gelernt hat, wovon andere profitieren könnten?
- **Offene Frage (Abschluss):** Möchten Sie dem Thema insgesamt noch etwas hinzufügen? Gibt es einen Punkt, den wir noch nicht besprochen haben und der Ihnen wichtig ist, oder abschließende Empfehlungen, die Sie aussprechen möchten?

Expert*innengruppe Kommunikation

- **Inhaltliche Hervorhebungen:** Die Elektrifizierung der Busflotte bringt sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich. Aus kommunikationsstrategischer Sicht: Welche Inhalte sollten Ihrer Meinung nach besonders betont werden?
- **Umwelt- & Klimanutzen kommunizieren:** Die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs wird oft mit Klimaschutz begründet. Wie sollte Ihrer Meinung nach der Umwelt- und Klimanutzen dieses Projekts kommuniziert werden, um breite Zustimmung zu erhalten?
- **Kosten und Wirtschaftlichkeit:** Die Kostenfrage spielt häufig eine große Rolle für die Akzeptanz. Wie sollte über die Kosten und den langfristigen wirtschaftlichen Nutzen der Elektrifizierung informiert werden, um Verständnis und Unterstützung zu fördern? (Zum Beispiel könnte man auf Gesamtinvestitionen, Einsparungen bei Betriebskosten oder verfügbare Förderungen eingehen.)
- **Lokalbezug Wien:** Wien hat seine eigenen Besonderheiten. Welche spezifischen Aspekte sind bei der Kommunikation in Wien zu beachten? Könnte zum Beispiel die Darstellung Wiens als Vorreiter für umweltfreundliche Mobilität hilfreich sein, um Stolz und Unterstützung in der Bevölkerung zu wecken?

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- **Change-Kommunikation allgemein:** Was verstehen Sie unter strategischer Change-Kommunikation und warum ist sie Ihrer Meinung nach in Veränderungsprozessen wichtig?
- **Akzeptanzfaktoren:** Aus Ihrer Sicht – welche Faktoren beeinflussen generell die Akzeptanz der Öffentlichkeit bei größeren Veränderungen, wie zum Beispiel der Einführung neuer Technologien im öffentlichen Nahverkehr?
- **Prioritäten:** Gibt es aus Ihrer Sicht eine sinnvolle Reihenfolge oder Dramaturgie, wie die verschiedenen Themen kommuniziert werden sollten?

- **Transparenz & Glaubwürdigkeit:** Wie wichtig ist es, transparent über Herausforderungen oder mögliche Nachteile des Projekts zu kommunizieren (z.B. hohe Anfangsinvestitionen oder bauliche Maßnahmen für Ladeinfrastruktur)? Sollte die Kommunikation auch solche Punkte offen ansprechen, um Vertrauen zu schaffen, oder eher die Vorteile in den Vordergrund stellen?
- **Einbindung der Öffentlichkeit:** Wie wichtig ist es, die Bürger*innen und andere Stakeholder aktiv einzubinden? Welche Methoden der Beteiligung halten Sie für besonders wirkungsvoll – z.B. Informationsveranstaltungen, Dialogforen, Feedback-Runden oder Pilotprojekte (etwa Testfahrten mit E-Bussen für die Bevölkerung)?
- **Kanäle und Formate:** Über welche Kommunikationskanäle und -formate würden Sie die Öffentlichkeit informieren? (Beispiele: klassische Presse- und Medienarbeit, Social-Media-Kampagnen, lokale Veranstaltungen in den Bezirken, Informationsmaterial in Fahrzeugen oder an Haltestellen.) Gibt es bestimmte Kanäle, die Sie für dieses Thema als besonders effektiv ansehen?
- **Botschaften & Storytelling:** Wie sollten die Kernbotschaften formuliert sein? Würden Sie eher auf sachliche Information setzen, auf emotionale Appelle (z.B. „saubere Luft für unsere Kinder“), oder eine Mischung? Welche Rolle spielt Storytelling – also das Erzählen einer eingängigen Geschichte – in diesem Kontext?
- **Zeitliche Planung:** Ein Vorhaben wie die Umstellung auf E-Busse erstreckt sich über mehrere Jahre. Wie würden Sie die Kommunikation über die verschiedenen Phasen des Projekts hinweg gestalten? (Etwa: in der Ankündigungsphase die Ziele und Gründe erklären, während der Umsetzungsphase regelmäßig über Fortschritte und Zwischenerfolge berichten, und nach der Einführung der E-Busse die Erfolge feiern und Danke sagen.) Welche Informationen sind in den jeweiligen Phasen besonders wichtig?
- **Zielgruppengerechte Ansprache:** Die Bevölkerung ist heterogen. Wie würden Sie die Kommunikation auf unterschiedliche Zielgruppen zuschneiden? (Beispiele: Stammfahrgäste vs. Gelegenheitsfahrer, junge vs.

ältere Menschen, Bewohner bestimmter Bezirke, umweltbewusste Interessengruppen vs. eher skeptische Gruppen.) Haben Sie Strategien, um verschiedene Bevölkerungsgruppen jeweils angemessen zu erreichen?

- **Interne Kommunikation:** Wie wichtig ist die interne Kommunikation in diesem Prozess – also z.B. mit den Mitarbeiter*innen *der Wiener Linien* (*Busfahrerinnen*, *Werkstättenbeschäftigte*)? Inwiefern kann es sich auf die öffentliche Akzeptanz auswirken, wenn diese internen Stakeholder informiert und eingebunden sind (Stichwort: Mitarbeiter*innen als Botschafter)?
- **Botschafter und Sprecher:** Welche Personen oder Institutionen sollten idealerweise als Gesicht des Projekts in der Kommunikation auftreten? Wie wichtig ist es, dass z.B. bekannte Stadtvertreter (*Bürgermeisterin*, *Stadträtin*), Fachexpert*innen *oder auch Wiener-Linien-Mitarbeiter*innen* als Fürsprecher auftreten, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen?
- **Best Practices:** Kennen Sie Beispiele aus anderen Städten oder Projekten, in denen die Kommunikation bei ähnlichen Veränderungen besonders gut funktioniert hat – oder aus denen man lernen kann? Welche Lehren könnten wir daraus für Wien ziehen?
- **Erfolgsmessung:** Wie kann man den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen feststellen oder messen? Welche Indikatoren würden Sie heranziehen, um zu beurteilen, ob die Öffentlichkeit die Veränderung akzeptiert und unterstützt (z.B. Umfragewerte, Medienresonanz, Beteiligungsraten an Events)?

Herausforderungen und Risiken

- **Bedenken der Bevölkerung:** Neue Technologien stoßen oft auf Vorbehalte. Welche Bedenken oder Ängste könnten Ihrer Meinung nach in der Bevölkerung gegenüber der Elektrifizierung des Busverkehrs bestehen, und wie sollte man kommunikativ darauf eingehen?
- **Mögliche Stolpersteine:** Wo sehen Sie die größten kommunikativen Stolpersteine bei einem solchen Vorhaben? Welche Fehler sollte man unbedingt vermeiden, um keine unnötige Ablehnung in der Bevölkerung zu provozieren (zum Beispiel zu späte Information, zu technische Sprache etc.)?

- **Umgang mit Kritik:** Falls trotz aller Bemühungen Teile der Bevölkerung kritisch bleiben – wie sollte man mit anhaltender Kritik oder Widerstand umgehen? Haben Sie Strategien, um Zweifler doch noch zu erreichen oder deren Bedenken zumindest aufzufangen (z.B. direkte Gespräche, Anpassung der Kommunikation etc.)?

Zukunftsperspektiven

- **Erfolgsfaktoren (zusammengefasst):** Zusammenfassend, was wären aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kommunikation rund um die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs?
- **Offene Frage (Abschluss):** Haben Sie abschließend noch weitere Anmerkungen oder Tipps, die wir in Bezug auf die Kommunikationsstrategie für dieses Projekt berücksichtigen sollten? Gibt es etwas, das wir nicht gefragt haben, das aber Ihrer Meinung nach wichtig wäre?

Expert*innengruppe Politik und Stadtverwaltung

Technische Rahmenbedingungen

- **ÖPNV und Klimaziele:** Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) für die Erreichung der Klimaziele der Stadt Wien?
- **Priorität der Elektrifizierung:** Wie hoch ist der Stellenwert der Elektrifizierung des ÖPNV auf der politischen Agenda der Stadt? Wird dieses Thema im politischen Alltag als vorrangig angesehen, oder ordnet es sich eher unter andere Vorhaben ein?
- **Unterstützung technischer Transformationen:** In früheren Untersuchungen wurden verschiedene technische Maßnahmen identifiziert, die für die Elektrifizierung des ÖPNV erforderlich sind – z.B. die Umstellung der Busflotte auf E-Busse, der Aufbau von Depot- und Schnellladeinfrastruktur sowie die Beschaffung von Grünstrom. Inwiefern werden diese Transformationsmaßnahmen von der politischen Stadtführung unterstützt? Werden solche Maßnahmen aktiv vorangetrieben und gefördert, und können Sie konkrete Beispiele nennen?
- **Ziele/Roadmap:** Gibt es seitens der Stadt konkrete Ziele oder einen Fahrplan, um die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs zu erreichen (z.B. einen bestimmten Anteil elektrischer Busse bis 2030 oder 2040)? Wenn ja, welche wesentlichen Meilensteine sind festgelegt und bis wann sollen diese erreicht werden?

Organisatorische Veränderungen

- **Interne Veränderungen:** Zusätzlich zu den technischen Aspekten – welche internen organisatorischen Veränderungen halten Sie für notwendig, um diese Transformationen zu ermöglichen? (Etwa Schulungen für Werkstatt- und Fahrpersonal, Anpassung betrieblicher Prozesse oder Änderungen in der Organisationsstruktur.) Wie wird in der Stadtverwaltung bzw. bei den Verkehrsbetrieben mit solchen internen Veränderungen umgegangen?
- **Koordination vs. Silos:** Wie würden Sie die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure bei diesen Transformationen beschreiben – zum Beispiel zwischen

technischen Fachabteilungen, Kommunikations-Teams, der politischen Führung und dem Verkehrsbetrieb (Wiener Linien)? Gibt es einen koordinierten, integrierten Ansatz, bei dem Strategie, Technik und Kommunikation Hand in Hand gehen, oder beobachten Sie eher Silodenken und getrennt laufende Prozesse?

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- **Stellenwert der Kommunikation:** Wie wichtig ist es Ihrer Ansicht nach, aus Sicht der Stadt, diese technischen Veränderungen durch wirkungsvolle Kommunikation und Einbindung der Öffentlichkeit zu begleiten? Welche Bedeutung hat die Kommunikationsarbeit für den Erfolg solcher Projekte?
- **Strategischer Kommunikationsansatz:** Verfolgt die Stadt bei der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen wie der ÖPNV-Elektrifizierung einen strategischen Change-Kommunikationsansatz? Wenn ja, wie sieht dieser aus – gibt es z.B. eine abgestimmte Kommunikationsstrategie, die parallel zur technischen Umsetzung läuft?
- **Kernbotschaften:** Welche zentralen Botschaften oder Narrative nutzt die Stadt, um Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung und verwandte Transformationen zu gewinnen?
- **Beteiligungsformate:** Über welche Kanäle oder Formate werden Stakeholder und Bürger:innen in diese Veränderungsprozesse eingebunden? Gibt es zum Beispiel interaktive Informationsveranstaltungen, Online-Foren, Pilotprojekte oder andere Beteiligungsmöglichkeiten, um die Öffentlichkeit aktiv zu informieren und Rückmeldungen einzuholen?
- **Messung der Akzeptanz:** Wie messen oder ermitteln Sie, ob die Öffentlichkeit und andere Stakeholder diese Initiativen akzeptieren und unterstützen? Gibt es bestimmte Indikatoren, Umfragen oder Feedback-Mechanismen, die herangezogen werden, um den Erfolg der Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen zu bewerten?
- **Interne Kommunikation:** Wie stellen Sie sicher, dass auch interne Stakeholder – also z.B. die Mitarbeiter*innen der Verkehrsbetriebe oder der Verwaltung – hinter diesen Veränderungen stehen? Gibt es eine interne

Kommunikationsstrategie oder Schulungsmaßnahmen, um das Verständnis und die Unterstützung des Personals für die neuen Maßnahmen zu gewährleisten?

- **Erfolgsbeispiel:** Können Sie ein Beispiel für eine nachhaltige Verkehrsinitiative in Wien nennen, die sehr erfolgreich umgesetzt wurde? Was waren Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren für diesen Erfolg – insbesondere in Bezug auf politische Unterstützung und Kommunikation?

Herausforderungen und Risiken

- **Größte Herausforderungen:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen oder Hindernisse bei der Umsetzung dieser technischen Transformationen (wie der Elektrifizierung des ÖPNV) in Wien? (Dabei können sowohl technische oder finanzielle Hürden als auch gesellschaftliche/politische Aspekte eine Rolle spielen.)
- **Ressourcen und Finanzierung:** Stehen Ihrer Einschätzung nach ausreichend finanzielle Ressourcen und Unterstützung für diese Vorhaben zur Verfügung? Ist die Finanzierung sowohl für die technische Umsetzung als auch für begleitende Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen angemessen abgesichert, oder sehen Sie hier Lücken?
- **Umgang mit Widerstand:** Mit welchen Arten von Bedenken, Widerständen oder Kritik seitens verschiedener Stakeholder wurden Sie bislang konfrontiert – etwa Sorgen um Jobsicherheit bei Umstellungen, Skepsis gegenüber neuen Technologien oder Kritik an Kosten und Nutzen? Wie gehen Sie bzw. die Stadt konkret damit um, um Akzeptanz zu fördern? Könnten Sie hierzu ein oder zwei konkrete Beispiele schildern?
- **Politische Rahmenbedingungen:** Beeinflussen politische Überlegungen – etwa bevorstehende Wahlen oder allgemeine Stimmungsbilder in der Bevölkerung – den Zeitpunkt oder die Art und Weise, wie nachhaltige Verkehrsinitiativen umgesetzt und kommuniziert werden? Wenn ja, wie gehen Sie mit solchen Einflüssen um, um dennoch an den Zielen dranzubleiben?
- **Lernbeispiel:** Gab es umgekehrt ein Vorhaben, das bei der Umsetzung oder in der öffentlichen Akzeptanz auf besondere Schwierigkeiten gestoßen ist oder

die Erwartungen nicht erfüllt hat? Könnten Sie ein konkretes Beispiel nennen und erläutern, welche Lehren Sie daraus gezogen haben – insbesondere in Bezug auf die Kommunikationsstrategie und die politische bzw. administrative Unterstützung?

Zukunftsperspektiven

- **Langfristige Vision:** Wie sieht Ihre langfristige Vision für den öffentlichen Nahverkehr in Wien im Kontext der Klimaneutralität aus? Wo sollte das städtische Verkehrsangebot Ihrer Meinung nach bis zum Jahr 2030 bzw. 2040 stehen, und welche Veränderungen würden Sie sich bis dahin idealerweise wünschen?
- **Gesamtbewertung der Unterstützung:** Inwieweit unterstützen Wiens politische und administrative Akteur*innen Ihrer Ansicht nach derzeit die Umsetzung dieser nachhaltigen technischen Transformationen durch strategische Change-Kommunikation? Ist das aktuelle Maß an Unterstützung und Kommunikation aus Ihrer Sicht ausreichend, um die Klimaziele der Stadt zu erreichen – oder sehen Sie Lücken?
- **Verbesserungspotenzial:** Was ließe sich Ihrer Meinung nach verbessern, oder welche weiteren Maßnahmen wären hilfreich, was die politische Unterstützung oder Kommunikationsstrategien angeht, um die Transformationen im Verkehrssektor noch effektiver voranzubringen und die Klimaziele zu erreichen?
- **Offene Frage (Abschluss):** Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten – vielleicht einen Aspekt, den wir noch nicht besprochen haben, der Ihnen aber wichtig erscheint?

1 **Interview 1**

2 **Interviewte Person:** Martin Dusek (Chief Digital Officer, Wiener Linien)

3 **Ajdin Velicin:** Ajdin Velic

4 **Datum:** 04.08.2025

5 **Ort:** MS Teams

6 **Ajdin Velic:** Gut, starten wir dann. Vielen herzlichen Dank nochmals für Ihre
7 Bereitschaft, dieses Expert*inneninterview im Rahmen meiner Masterarbeit
8 durchzuführen. Beginnen wir mit einer Einstiegsfrage: Könnten Sie sich bitte kurz
9 vorstellen und über Ihre aktuelle Position bei den Wiener Linien erzählen – vor allem
10 im Hinblick auf Ihre Zuständigkeit im öffentlichen Nahverkehr?

11 **Martin Dusek:** Mein Name ist Martin Dusek. Ich bin Chief Digital Officer der Wiener
12 Linien und für die digitale Transformation zuständig. Die Wiener Linien sind der
13 öffentliche Verkehrsbetreiber in Wien, und wir transportieren täglich mehrere Millionen
14 Fahrgäste. In meiner Rolle versuche ich, digitale Technologien in unsere Organisation
15 hineinzubringen und die Wiener Linien in ein digitales Unternehmen zu überführen.

16 **Ajdin Velic:** Sie haben jetzt viel über digitale Themen gesprochen. Wie sieht es mit
17 nachhaltiger Mobilität und erneuerbaren Energien aus? Bringen Sie in diesen
18 Bereichen einschlägige Erfahrungen oder Projekte mit – etwa im Sinne einer
19 Mobilitätswende oder anderen Schwerpunkten?

20 **Martin Dusek:** Einerseits zur Situation bei den Wiener Linien: Wir betreiben vor allem
21 den schienengebundenen Verkehr mit Strom als „Treibstoff“. Dieser stammt
22 größtenteils aus erneuerbaren Energien. (Man muss dazu sagen, wir sind dabei von
23 Wien Energie und den Wiener Netzen abhängig, weil sie uns den Strom zur Verfügung
24 stellen.) Wir bemühen uns, unsere Personenverkehrs-Dienstleistungen mit möglichst
25 hoher Qualität und so nachhaltig wie möglich zu erbringen. Unter anderem haben wir
26 neben einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung auch einen Bereich geschaffen, der
27 „Sustainability“ heißt. Was meine persönliche Erfahrung mit erneuerbaren Energien
28 angeht: Ich habe selbst bei einer großen Unternehmensberatung einen
29 Nachhaltigkeitsbereich für Österreich und Teile Deutschlands geleitet. Unter anderem
30 war ich dort für Biomasse-Themen zuständig und durfte mehrere wissenschaftliche
31 Arbeiten dazu mitbetreuen. In Deutschland habe ich sehr intensiv im Bereich
32 erneuerbare Energien gearbeitet – als Berater für verschiedene Unternehmen, unter

33 anderem für E.ON und den RWE-Konzern sowie deren Nachfolgeunternehmen. Ich
34 war zum Beispiel auch bei TenneT (dem Stromnetzbetreiber für die Benelux-Staaten
35 und einen Teil des deutschen Netzes) tätig. Dort haben wir unter anderem ein KI-
36 getriebenes Modell entwickelt, um kurzfristige Prognosen (im Viertelstundentakt) für
37 die Einspeisung erneuerbarer Energien – hauptsächlich Windkraft und Photovoltaik –
38 zu erstellen. Ich denke, es gibt also genügend Referenzen meinerseits zu diesem
39 Thema.

40 **Ajdin Velic:** Die Stadt Wien hat sich verpflichtet, bis 2040 ihre Klimaziele zu erreichen,
41 das heißt CO₂-neutral zu sein. Welchen Stellenwert haben emissionsfreie, elektrische
42 Antriebe im öffentlichen Nahverkehr, insbesondere bei den Wiener Linien, für die
43 Erreichung dieser Klimaziele, Herr Dusek?

44 **Martin Dusek:** Wie ich schon vorher erwähnt habe: Unser schienengebundener
45 Verkehr läuft bei uns komplett mit Strom. Wir versuchen dabei nicht nur effektiv,
46 sondern auch effizient zu sein. So haben wir beispielsweise Rückspeisemodelle – etwa
47 bei U-Bahn und Straßenbahn – entwickelt, um Bremsenergie wieder
48 zurückzugewinnen. Für uns ist es entscheidend, dass unser Stromverbrauch so
49 nachhaltig wie möglich gedeckt wird. Dabei sind wir natürlich von unseren zwei
50 Schwesterunternehmen, den Wiener Netzen und Wien Energie, abhängig. Allerdings
51 sehen wir gerade große Entwicklungen in die richtige Richtung. Es wird auch über
52 Stromhandel (Trading) versucht, so viel erneuerbare Energie wie möglich einzusetzen.
53 Natürlich betreibt der Konzern Stadtwerke noch Gaskraftwerke, aber diese werden
54 zunehmend auf erneuerbare Energien umgestellt. Es gibt große Investitionen in
55 Windkraft, Photovoltaik und auch Geothermie. Das heißt, wir steigen Schritt für Schritt
56 auf immer mehr erneuerbare Energie um. Und nicht nur im schienengebundenen
57 Verkehr, sondern auch im Busverkehr wird intensiv daran gearbeitet – etwa mit
58 erneuerbaren Treibstoffen wie Wasserstoff oder mit batteriebetriebenen Fahrzeugen –
59 um immer mehr der Fahrzeugflotte emissionsfrei zu betreiben. Das zeigt, wie wir
60 unsere Zukunft gestalten wollen: Wir staten unseren Betrieb immer nachhaltiger aus.

61 **Ajdin Velic:** Ich würde jetzt gerne genauer auf Transformationsmaßnahmen eingehen.
62 Aus Ihrer Sicht – was versteht man unter einer klimaneutralen Mobilitätswende im
63 öffentlichen Nahverkehr? Sie haben bereits viele Beispiele wie Energiequellen
64 genannt. Wie sieht es zum Beispiel mit Lebenszyklus-Betrachtungen aus?

65 **Martin Dusek:** Für uns ist besonders wichtig, dass – wie gesagt – unser
66 Stromaufkommen nachhaltig gedeckt ist. Zum anderen müssen wir immer effizienter
67 fahren, den Strom gut nutzen und in allen Mobilitätsformen Möglichkeiten zur
68 Nachhaltigkeit und Energieeffizienz finden. Im Busverkehr etwa, wenn er elektrisch
69 betrieben wird, denken wir darüber nach, das Laden der Fahrzeuge möglichst an den
70 Spitzen der erneuerbaren Energieerzeugung auszurichten. Deshalb versuchen wir
71 mittlerweile, nicht nur in den Garagen während der Betriebspausen zu laden, sondern
72 auch im laufenden Betrieb – momentan an Endhaltestellen von Linien. Es gibt
73 Überlegungen, auch an ausgewählten Haltestellen während der Fahrtpausen zu laden.
74 Ganz wichtig ist für uns, alles ganzheitlich zu betrachten. Eine der wichtigsten
75 Maßnahmen ist daher auch, die digitale Kompetenz in diesem Bereich zu erhöhen.
76 Deshalb hat das Thema Artificial Sustainability (also die digitale Nachhaltigkeit) bei uns
77 im Konzern der Wiener Stadtwerke Einzug gefunden und wird als Leitthema
78 vorangetrieben.

79 **Ajdin Velic:** Sie haben bereits verschiedene Transformationselemente erwähnt. Jetzt
80 würde mich interessieren: Welche konkreten Transformationsschritte werden in Ihrer
81 Rolle als Chief Digital Officer umgesetzt? Anders gefragt: Wo haben Sie bei den
82 Wiener Linien aus digitaler Sicht angefangen, zusätzlich zur klassischen Business-
83 Transformation?

84 **Martin Dusek:** Wir haben zunächst mit einer Data Transformation begonnen, in deren
85 Rahmen wir stark in Datenbereiche investiert haben. Sehr intensiv arbeiten wir
86 außerdem an der Agile Transformation, also daran, wie wir langfristig in
87 wertstromorientierten und initiative-orientierten Strukturen zusammenarbeiten. Da
88 läuft gerade eine massive Umstellung.

89 Parallel dazu gestalten wir – ausgehend von der Aufbauorganisation – auch die
90 Ablauforganisationen agiler. Das bedeutet, wir treiben die Digitalisierung von
91 Prozessen voran: Business Process Management hin zu einer echten Business
92 Process Transformation, sodass immer mehr Prozesse digital unterstützt oder
93 komplett digital abgebildet werden. Wo viele manuelle Prozesse bestehen – Stichwort
94 papierloses Büro, wobei das nicht der Hauptpunkt ist – konzentrieren wir uns vor allem
95 auf die industriellen Prozesse. Das heißt zum Beispiel auf die Betriebsführung, aber
96 auch auf die Werkstätten (also Fahrzeugerhaltung) und die Infrastruktur. Überall dort

97 geht es immer mehr in Richtung, manuelle Tätigkeiten zu digitalisieren bzw. digital zu
98 unterstützen, zunehmend auch KI-gestützt und datengestützt.

99 Teilweise führt das sogar zu einer Business Model Transformation. Das sieht man z.B.
100 daran, wie wir unseren Ticketverkauf oder die Jahreskarten gestalten – das läuft jetzt
101 über Apps ganz anders als früher. Und es geht teilweise bis in die Produktion hinein:
102 Wir haben etwa in der Fahrzeuginstandhaltung oder Ersatzteilproduktion
103 Digitalisierungsschritte, bei denen wir Geschäftsmodelle umstellen.
104 Zusammengefasst: Von der Data Transformation bis zur digitalen Business-Model-
105 Transformation haben wir derzeit in allen Bereichen Initiativen. Man muss aber
106 dazusagen: Es passiert sehr viel, doch wir müssen sehr fokussiert bleiben und immer
107 schauen, wo die erfolgversprechendsten Initiativen sind – man kann nicht alles
108 gleichzeitig machen.

109 **Ajdin Velic:** Wenn wir uns die Antriebstechnologien ansehen, gibt es am Markt
110 verschiedene Möglichkeiten, einen Bus anzutreiben. Einerseits batterieelektrisch,
111 andererseits mit Wasserstoff-Brennstoffzelle. Wie sehen Sie das? Auf welche dieser
112 Technologien sollte gesetzt werden? Hat eine Variante gegenüber der anderen
113 Vorteile, oder wird es ein Mix sein, um CO₂-Neutralität zu erreichen? Wo liegen
114 eventuell die Schwachstellen der jeweiligen Möglichkeiten?

115 **Martin Dusek:** Es zeigt sich immer mehr: Wenn wir Strom erneuerbar produzieren,
116 vor allem in großem Umfang, und damit eine Energie- und Mobilitätstransformation
117 schaffen wollen, müssen wir uns gut überlegen, was am zukunftsträchtigsten ist. Man
118 sieht zum Beispiel bei Offshore-Windparks, dass man den dort erzeugten Strom gar
119 nicht vollständig wegtransportieren kann, weil sie mehr produzieren, als ins
120 bestehende Stromnetz passt. Außerdem ist die Erzeugung sehr zyklisch bzw.
121 wetterabhängig, sodass Speichermöglichkeiten nötig sind.

122 Die beste Speicherung von Energie ist jedoch, wenn ich sie sofort in Arbeit umwandeln
123 kann – das heißt in unserem Fall: Wenn ich Elektromobilität habe und den erzeugten
124 Strom sofort für den Antrieb verwende. Das ist die effizienteste und effektivste
125 Methode. Nichtsdestotrotz gibt es regionale Gegebenheiten, wo das nicht geht. Für
126 Wien lässt sich die direkte Nutzung aber gut darstellen. Bei den Straßenbahnen und
127 U-Bahnen ist es sehr einfach möglich, weil sie ja ständig am Netz hängen – sobald
128 erneuerbare Energie verfügbar ist, kann sie unmittelbar eingespeist und genutzt
129 werden.

130 Bei Bussen habe ich das Problem, dass sie nicht am Stromnetz hängen, wenn sie sich
131 frei bewegen. Die beste Form wäre hier induktives Laden, aber man muss dazu sagen:
132 Wenn man überregionale Energieversorgung bedenkt – etwa große Windparks in der
133 Ostsee oder Nordsee – dort wird Überschussstrom in Wasserstoff gespeichert. Die
134 Frage ist, ob das für Wien so relevant ist. Man muss immer überlegen, ob man eine
135 überregionale oder regionale Lösung anstrebt. Ich glaube, für Wien ist das weniger
136 relevant – obwohl wir auch auf Wasserstoff setzen werden. Es wird letztlich wohl ein
137 Mix werden. Klar ist: Sobald ich elektrische Energie erst in eine andere chemische
138 Speicherform (z.B. Wasserstoff) überführen muss, habe ich Verluste. Wenn ich Strom
139 direkt für Arbeit (Fortbewegung) nutzen kann, habe ich am wenigsten Verluste. Das
140 hängt natürlich davon ab, wie sich alles weiterentwickelt – derzeit gibt es große
141 Entwicklungen sowohl bei Batteriespeichern als auch bei Wasserstofftechnologien.
142 Mein Zugang ist: In einem zentralen Raum (einer Stadt wie Wien) möchte ich die
143 Energie eher direkt nutzen – also Strom direkt einsetzen. Bei dezentraler Produktion
144 wird es wahrscheinlich eher auf chemische Speicherung hinauslaufen. Es gibt ja auch
145 immer mehr Formen, z.B. neben klassischem Wasserstoff auch Methanisierung mit
146 CO₂-Speicherung usw. Da gibt es viele Möglichkeiten. Im Offshore-Bereich wird man,
147 wie gesagt, mit rein direkter Nutzung nicht auskommen.

148 **Ajdin Velic:** Sie haben jetzt sehr viel über erneuerbare Energie gesprochen, auch über
149 deren Herkunft. Um noch einmal mehr ins Detail zu gehen: Welche Rolle spielt die
150 Herkunft der erneuerbaren Energien – oder generell der Energie – für Sie? Sie haben
151 zum Beispiel die Ostsee-Windparks erwähnt. Wenn wir etwa an Solar- oder
152 Windkraftwerke im Burgenland oder in Niederösterreich denken, deren Strom in
153 Echtzeit konsumiert wird, um den größten Nutzen daraus zu ziehen: Welchen
154 Stellenwert haben solche Aspekte? Können Sie auch ein bisschen auf Lieferketten
155 eingehen – z.B. wenn wir Gas aus der Ostsee beziehen im Vergleich zu regionaler
156 Stromerzeugung?

157 **Martin Dusek:** Wie gesagt, am schönsten ist es natürlich, wenn ich den Strom, den
158 ich erzeuge, sofort nutzbar mache – also direkt in „Arbeit“ umwandeln. Für uns als
159 Mobilitätsanbieter heißt das, den Strom in Fahrtenergie umzusetzen (wie schon
160 erwähnt). Nichtsdestotrotz spielen erneuerbare Energien in übergeordneter Weise
161 eine Rolle, und ich glaube, es ist wichtig, immer auch die Mobilität mitzudenken. Der
162 Verkehr ist einer der größten CO₂-Emittenten, solange er nicht stromgebunden oder

163 wasserstoffgebunden ist. Daher ist die Umstellung umso wichtiger. Man muss auch
164 sagen: Nachhaltigkeit betrifft nicht nur CO₂ und Klimaneutralität, sondern auch
165 wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Europa wäre gar nicht in der Lage, sich mit klassischen
166 fossilen Energieträgern auf Dauer autark zu versorgen. Deswegen haben Strom und
167 erneuerbare Energien eine besondere Relevanz – auch mit einer politischen
168 Dimension, nämlich der Frage der Autarkie des europäischen Kontinents. Das ist also
169 auch mit wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit verknüpft. Deshalb ist es ganz
170 wichtig, dass Europa hier viel unternimmt und dass Wien als zentraleuropäische Stadt
171 seinen Beitrag leistet. Für uns sind erneuerbare Energien ein Schlüsselfaktor –
172 einerseits für Nachhaltigkeit im Sinne des Klimaschutzes, andererseits aber auch im
173 sozialen und im wirtschaftlichen Sinne. Es muss also vieles getan werden. Aus diesem
174 Grund setzen wir momentan nicht nur auf eine einzige Technologie – wir können die
175 Zukunft nicht in allen Details vorhersehen. Wir haben sowohl Wasserstoffbusse als
176 auch Elektro-Busse in Betrieb. Wie gesagt, der schienengebundene Verkehr ist
177 ohnehin mit Strom versorgt. Für uns ist essenziell, dass der Strom so nah wie möglich
178 an der Nutzung produziert wird und die Versorgung mit „Treibstoff“ (also Energie) so
179 lokal wie möglich passiert. Deshalb produzieren wir im Konzern ja auch selbst
180 Wasserstoff und Strom. Unser Ziel ist es, fossile Energieträger zu vermeiden, so gut
181 es geht – aus allen Dimensionen der Nachhaltigkeit. In manchen Bereichen geht es
182 noch nicht ganz, aber unsere Absicht als Wiener Stadtwerke-Konzern und als Wiener
183 Linien ist, das so weit wie möglich voranzutreiben. Uns ist bewusst, gerade auch aus
184 wirtschaftlichen, strategischen und geopolitischen Gründen, dass wir andere
185 Energieformen brauchen, weil wir in Mitteleuropa gewisse fossile Energien schlicht
186 nicht haben.

187 **Ajdin Velic:** Wie ist der aktuelle Stand und wie sind die Ausblicke? Inwieweit ist die
188 Elektrifizierung – die Mobilitätswende hin zu E-Fahrzeugen – in Wien bereits
189 fortgeschritten? Welche Meilensteine oder Zeitpläne sollten für die nächsten Jahre
190 definiert werden, um tatsächlich 2040 klimaneutral zu sein?

191 **Martin Dusek:** Wir investieren derzeit sehr stark in eine E-Busflotte und versuchen,
192 das so weit wie möglich voranzutreiben. Gleichzeitig beschäftigen wir uns auch mit
193 Wasserstoff – wir beobachten, wie sich das entwickelt und welche Technologien
194 unsere Kerntechnologien werden. Ich glaube, wir werden beides in gewisser Form
195 haben. Wie gesagt, das Ziel 2040 gilt ja nicht nur für die Stadt Wien, sondern auch für

196 die Wiener Linien als Teil der Stadt. Und wir müssen dieses Ziel einhalten. Insofern
197 sind wir noch in Entwicklung, aber wir sehen viele Möglichkeiten. Es gibt
198 unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema. Wie gesagt, Wasserstoff und
199 Strom werden im Busbereich sicher die Themen bleiben. Bei den
200 schienengebundenen Fahrzeugen haben wir ohnehin Strom als Antriebsenergie – bis
201 2040 wird das Thema also erledigt sein (die Schienenfahrzeuge sind dann klimaneutral
202 unterwegs). Wie gesagt, wir investieren sehr massiv in beide Technologien im
203 Busbereich.

204 **Ajdin Velic:** Die Mobilitätswende ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden –
205 zum Beispiel Reichweite oder Ladezeiten von E-Bussen, Beschaffung passender
206 Fahrzeuge, Ausbau der Ladeinfrastruktur und weitere Aspekte, die Sie genannt haben.
207 Wie sollte die Wiener Linien insgesamt damit umgehen? Konkret gefragt: Wie sollte
208 der Konzern, eventuell auch die Stadt Wien, und insbesondere Ihr Team mit diesen
209 Herausforderungen umgehen?

210 **Martin Dusek:** Einen der wichtigsten Punkte habe ich schon vorher ausgeführt: Man
211 sollte so weit wie möglich die produzierte Energie sofort nutzen. In der Theorie klappt
212 das sehr gut, in der Praxis ist es schwierig. Es geht ja nicht nur um Ladeinfrastruktur
213 und technische Einrichtungen, sondern auch um Abhängigkeiten. Eigentlich müsste
214 man sagen: Wenn mehr Wind weht und mehr erneuerbarer Strom am Markt ist, sollten
215 mehr Busse fahren, um diesen Überschuss direkt zu nutzen. Aus Betriebssicht ergibt
216 das natürlich keinen Sinn. Sinnvoll ist jedoch, dass wir versuchen, so weit wie möglich
217 im laufenden Betrieb zu laden. Wie gesagt, wir haben da unterschiedliche
218 Stufenmodelle. Wir versuchen immer mehr, auch während der Betriebszeiten (also
219 nicht nur über Nacht) zwischenzuladen. Es gibt Überlegungen – das ist allerdings noch
220 fernere Zukunft – eines Tages während der Fahrt induktiv zu laden. Aber da sind wir
221 momentan erst in einer Ideen- oder Erfindungsphase; darüber können wir heute noch
222 nicht konkret sprechen. Das wäre natürlich potenziell das Optimum: genau dann laden
223 zu können, wenn gerade viel Windstrom im Netz ist. Dafür bräuchte es aber auch
224 genug Speicher in den Fahrzeugen, um das abzapfen zu können. Derzeit laden wir größtenteils
225 in den Betriebspausen, und die Speicher in den Fahrzeugen sind für diesen Modus
226 ausgelegt – das wird voraussichtlich auch in Zukunft so bleiben. Eine weitere
227 Möglichkeit ist, dass man mit der Ladeinfrastruktur näher am Betrieb bleibt – wie
228 gesagt, kontinuierlich oder zumindest in kleineren Intervallen während des Betriebs

229 laden. Das ist sicher ein Schlüsselement für die Zukunft. Ich habe auch erwähnt,
230 dass es nicht nur eine Frage der Infrastruktur ist (also was Fahrzeuge und
231 Ladeeinrichtungen können), sondern auch eine Frage der Kommunikation. Es geht um
232 die Datenflüsse in Echtzeit. Das Ganze funktioniert nur, wenn ich die Kommunikation
233 und die Datenflüsse zwischen Energieerzeugung (dem Stromnetz) und der Mobilität
234 sicherstellen kann – und dann nachfragegesteuert agiere, also mit Demand Response-
235 Systemen. Das heißt, wenn es mehr Strom gibt, wird mehr geladen. Da stehen wir
236 sicher noch am Anfang, ganz am Anfang der Diskussion. Ich kann nur sagen, wie der
237 Ausblick wäre, aber da sind wir als Unternehmen wirklich noch in den Anfängen.

238 **Ajdin Velic:** Neben technischen Transformationen ist die Mobilitätswende auch mit
239 organisatorischen Veränderungsprozessen verbunden. Welche betrieblichen oder
240 organisatorischen Transformationen sind innerhalb der Wiener Linien notwendig, um
241 die Mobilitätswende voranzutreiben? Ich denke da zum Beispiel an ein großes Projekt,
242 das “Betriebslenkung der Zukunft” (früher “Leitstelle der Zukunft”) genannt wurde –
243 hier stellt man die Betriebsführung ja komplett neu auf. Es gibt immer mehr Shared
244 Mobility bei den Wiener Linien, aber auch On-Demand-Verkehre. Da muss natürlich
245 einiges an Neugestaltung passieren.

246 **Martin Dusek:** Genau. In diesem Projekt wird die Betriebsführung komplett neu
247 aufgestellt. Und das gilt nicht nur für die Wiener Linien, sondern auch für die Wiener
248 Stadtwerke insgesamt. Was die Dateninfrastruktur und die Organisation betrifft, muss
249 alles flexibler werden. Deshalb sprechen wir bei der agilen Transformation auch von
250 Business Agility. Da wird momentan sehr viel investiert – bei den Wiener Linien ebenso
251 wie bei den Wiener Stadtwerken. Die Wien Energie zum Beispiel baut ebenfalls agile
252 Strukturen auf. Wir werden insgesamt das ganze Business agilisieren. Das
253 Transformation Office ist dabei sicherlich ein wichtiger Faktor, aber nicht der einzige
254 Treiber, denn der Betrieb selbst hat sich hier neue Ziele gesetzt.

255 **Ajdin Velic:** Wie soll in diesem Transformationsprozess mit externen Akteur*innen
256 zusammengearbeitet werden? Eine enge Kooperation mit KOS ist ja – wie von Ihnen
257 bestätigt – bereits vorhanden. Wie sieht es mit anderen externen Partnern aus, wie
258 etwa der Stadtverwaltung, Startups, Unternehmen usw.?

259 **Martin Dusek:** Als öffentliches Unternehmen sind wir natürlich stark in Partnerschaften
260 eingebunden. Eine Konzerninitiative ist zum Beispiel, so viel wie möglich innerhalb des
261 Stadtwerke-Konzerns abzuwickeln. Die Wiener Stadtwerke sind in Wien ein großer

262 Player, und man wird natürlich immer mehr intern beziehen. Was Innovationsprozesse
263 betrifft, passiert aber sehr viel mit externen Partnern. Wir bauen ja nicht unsere
264 eigenen Fahrzeuge, wir produzieren auch keine Komponenten für das Stromnetz (da
265 sind unsere Partner die Wiener Netze). Wir müssen hier also mit großen europäischen
266 Playern zusammenarbeiten, um innovative Systeme aufzubauen. Das machen wir –
267 sowohl bei der Infrastruktur als auch in der Fahrzeugtechnik und im Betrieb. Natürlich
268 arbeiten wir auf digitaler Seite ebenfalls mit großen Innovatoren zusammen. Dabei
269 achten wir immer darauf, einen sehr großen Teil des Know-hows im Haus zu behalten.
270 Wir sind zum Beispiel Verfechter der EU-Cloud, weil wir genau diese Autarkie-Themen
271 des europäischen Kontinents vorantreiben wollen. Als Schlüsselplayer in Wien und
272 Österreich versuchen wir, die richtige Balance zu finden – innovativ zu sein und
273 trotzdem unsere Unabhängigkeit zu wahren. Von digitalen bis hin zu operativen
274 Bereichen binden wir externe Partner ein. Ich möchte jetzt keine Namen nennen, aber
275 mir sind die relevanten Firmen in Europa für Mobilität und digitale Themen bekannt,
276 und mit denen haben wir teils Partnerschaften. Wir kooperieren aber natürlich auch
277 außerhalb Europas, gerade mit den großen digitalen Konzernen. Nur streben wir eben
278 immer mehr danach, an unserem Standort Wien mit eigenen Mitteln zu arbeiten, das
279 heißt on premise.

280 **Ajdin Velic:** Welche Unterstützung seitens Politik und Verwaltung wird benötigt, um
281 die Mobilitätswende des öffentlichen Nahverkehrs in Wien erfolgreich umzusetzen?
282 Denken Sie zum Beispiel an finanzielle Förderungen, politische Beschlüsse, rechtliche
283 Rahmenbedingungen, infrastrukturelle Maßnahmen, die durch die Stadt Wien erfolgen
284 sollten.

285 **Martin Dusek:** Ich muss ehrlich sagen, die Stadt Wien unterstützt hier schon sehr viel
286 und hat klare Ziele vorgegeben. Allerdings hat diese Transformation auch einen
287 starken Business-Transformationscharakter – wir müssen nämlich sparsamer werden.
288 Das heißt, all diese Dinge bedingen einander, stehen aber nicht unbedingt im
289 Widerspruch. Ich denke, dass Wien bereits viele Maßnahmen setzt. Allerdings müssen
290 der Konzern Stadtwerke und die Stadt bzw. die Magistratsabteilungen noch mehr
291 vernetzt sein, gemeinsam Regeln und Rahmenbedingungen schaffen, damit man
292 genau diese Dinge umsetzen kann. Das hat sicher mit Transparenz zu tun.
293 Andererseits gibt es Dinge, die über die Stadt Wien hinausgehen. Ich hinterfrage zum
294 Beispiel das Fördersystem ein wenig – konkret die Tatsache, dass Regelenergie

295 (Stromnetz-Reserveleistung) subventioniert bzw. letztlich vom Endbenutzer bezahlt
296 wird, obwohl Spitzen von nachhaltigen, erneuerbaren Energien derzeit nicht genutzt
297 werden können und Anlagen abgeregelt werden müssen. Da sollte man schon mehr
298 hinterfragen, ob man nicht direktere Nutzung von erneuerbarer Energie fördern sollte,
299 statt Windkraftanlagen abzuschalten. Man könnte mehr Druck dahingehend machen,
300 dass Überschussenergie direkt genutzt wird. Dann würden auch mehr direkte
301 Nutzungen erfolgen – sei es durch Zwischenspeicherung als Wasserstoff, etc.

302 Meiner Meinung nach sollte man Energie möglichst immer direkt nutzen. Dann
303 rechnen sich die Systeme auch leichter. Wenn ich für das Abschalten einer Anlage
304 bezahlt werde, werde ich letztlich dafür bezahlt, dass meine Investition ungenutzt bleibt
305 – das sollte man überregional noch einmal überdenken. Das ist sogar ein europäisches
306 Thema, nicht nur eines der österreichischen Politik.

307 **Ajdin Velic:** Und wie sieht es mit Hemmnissen und Risiken aus Ihrer Sicht im
308 gesamten Transformationsprozess der Mobilitätswende, abseits der rein technischen
309 Perspektiven? Das könnten beispielsweise finanzielle Hürden, organisatorischer
310 Aufwand, Widerstände beim Personal oder Planungsunsicherheiten sein.

311 **Martin Dusek:** Was man sicher sagen kann, ist: Wir in Europa müssen jetzt lernen,
312 mehr mit Transformation und Umstellung zu leben. Wir dürfen nicht alles als gegeben
313 hinnehmen, was da ist. Wir hatten den Vorteil, dass wir 60–70 Jahre lang sehr friedlich
314 und wohlhabend waren – der Rest der Welt aber eher nicht. Das ändert sich gerade
315 für Europa. Wir sind Teil dieses Planeten, Teil dieser Welt, und wir müssen uns damit
316 auseinandersetzen, dass Veränderungen auf uns zukommen und dass wir diese
317 Veränderungen nicht nur erdulden, sondern auch selbst vorantreiben. Ich glaube, was
318 Know-how und Wohlstand betrifft, ist der europäische Kontinent eigentlich
319 prädestiniert, neue Wege zu gehen. Gleichzeitig sind wir – was die Herausforderungen
320 auf der geopolitischen und energiepolitischen Seite angeht – quasi gezwungen, neue
321 Wege zu gehen. Ich bin aber guter Dinge, dass Europa hier im holistischen Sinn
322 Lösungen finden wird, nicht nur punktuell (wie z.B. viel Investment in Erneuerbare),
323 sondern Gesamtlösungen. Ich denke, wir können viel beitragen, um Nachhaltigkeit auf
324 allen Ebenen – wirtschaftlich, politisch, sozial und natürlich klima-bezogen – zu
325 gewährleisten und die richtigen Lösungen zu finden. Das wird sicher ein Kernelement
326 sein.

327 Für den europäischen Kontinent insgesamt, und wir in Österreich mittendrin, gelten die
328 gleichen Herausforderungen. Wir müssen auch gemeinsam in der EU leben und diese
329 Herausforderungen als Chancen sehen – sowohl persönlich als auch auf höherer
330 Ebene – und sie nutzen.

331 **Ajdin Velic:** Herausforderungen sind also auch Möglichkeiten, Veränderung
332 voranzutreiben. Die Wiener Linien sind ein öffentlicher Nahverkehrsbetrieb, der Bürger
333 und Bürgerinnen von A nach B bringt – und natürlich auch Touristen, die nach Wien
334 kommen. Die Öffentlichkeit ist also ein wichtiger Stakeholder. Welche Aspekte oder
335 Inhalte der Mobilitätswende sollten Ihrer Ansicht nach unbedingt strategisch
336 kommuniziert werden, damit die Öffentlichkeit und andere wichtige Stakeholder die
337 Umstellung auf E-Busse unterstützen? Anders formuliert: Was muss der Öffentlichkeit
338 kommuniziert werden, damit Verständnis und Akzeptanz vorhanden sind?

339 **Martin Dusek:** Ein oft diskutiertes Thema: Öffentlicher Verkehr wird immer mit
340 Massenverkehr gleichgesetzt – also große Einheiten transportieren viele Personen.
341 Das ist das eine. Daneben gibt es aber den Individualverkehr und On-Demand-
342 Verkehr, der ein bisschen eine Mischform ist. Es gibt nämlich auch öffentlichen
343 Individualverkehr: Das ist die Shared Mobility – wir bieten ja z.B. Leihräder an, aber
344 auch Carsharing-Autos, und im On-Demand-Bereich kleine Busse. Damit befinden wir
345 uns genau in der Zwischenform. Es muss also einerseits wirklich von A nach B gehen
346 (Stichwort "letzte Meile"), wobei ich sagen muss, es entstehen auch immer mehr
347 Angebote, die die komplette Strecke von A nach B mit geteilten Mobilitätsmitteln
348 abdecken. Wenn ich das auf die Busse beziehe: Der Öffentlichkeit sollte bewusst
349 gemacht werden, dass es durch diese Umstellungen Einschränkungen, aber auch
350 Chancen gibt. Wenn man eine Strecke von A nach B betrachtet, gibt es Teile, die
351 individuell (on-demand) gesteuert sind, und andere mit planmäßigem Verkehr. Das
352 muss man alles zusammenbringen. Dafür muss die Bevölkerung informiert sein und
353 auch mitwirken – was in Wien auch geschieht. Wir haben zum Beispiel eine Mobilitäts-
354 App, und wir sehen auch im Nutzungsverhalten, dass die Leute gut mitziehen. Aber es
355 gibt natürlich noch viel mehr Potential. Jedenfalls braucht es immer klare
356 Kommunikation zwischen Individualverkehr und Massenverkehr im öffentlichen Raum.
357 Ich denke, gerade dadurch, dass Mobilitätsangebote nicht im Privat-, sondern im
358 öffentlichen Besitz sind, können wir ausreichend nachhaltige Mobilität – speziell in
359 Wien – bereitstellen. Die Öffentlichkeit hat dabei sowohl ein Mitwirkungsrecht als auch

360 eine Mitwirkungspflicht: Jeder Einzelne ist gefragt. Aber wie gesagt, die Wiener
361 Bevölkerung macht da größtenteils gut mit.

362 **Ajdin Velic:** Und wie erkennen und visualisieren Sie in Ihrer Rolle als CDO den
363 konkreten Veränderungsbedarf in der Mobilitätswende? Wie soll aus Ihrer Sicht ein
364 überzeugendes Zielbild des Wandels für die relevanten Stakeholder entwickelt und
365 vermittelt werden?

366 **Martin Dusek:** Gemeinsam mit meinen Teams und auch übernommen von der
367 Geschäftsführung haben wir eine digitale Vision entwickelt. Diese digitale Vision wurde
368 über alle Bereiche der Wiener Linien hinweg mitgetragen. Sie zeigt ein ganz
369 eindeutiges Bild: Erstens, dass wir menschenzentriert sind – das heißt, es geht uns
370 hauptsächlich um die Menschen (und da wir die Wiener Linien sind, vor allem um die
371 Menschen in Wien). Zweitens muss alles klimaneutral und nachhaltig sein.
372 Klimaneutralität ist ein Faktor der Nachhaltigkeit, aber auch wirtschaftliche
373 Nachhaltigkeit ist wichtig – das heißt, wir denken hier auch an die Energieautarkie
374 Wiens bzw. der Region. Drittens hat sich in den Diskussionen gezeigt – und daher
375 haben wir es in unsere Vision aufgenommen –, dass die Zukunft datenzentriert und
376 digital ist. Warum? Weil wir diese Gleichzeitigkeit der Bedürfnisse bewältigen müssen:
377 die Gleichzeitigkeit von Betriebsführung, Energieversorgung etc. Wir müssen das in
378 den Griff bekommen, natürlich immer mit Fokus auf Mensch und Klima. Wir machen
379 also nicht digitale Dinge zum Selbstzweck, sondern genau damit wir den Menschen in
380 einer nachhaltigen Welt die nötigen Dienstleistungen bieten können. Wobei ich
381 dazusagen muss: Es ist nicht nur eine Dienstleistung, sondern auch eine Ko-Kreation.
382 Das steht ebenfalls in unserer digitalen Vision. Es gibt, wie gesagt, Mitwirkungsrechte
383 und -pflichten aller Bevölkerungsteile. Ohne diese partizipative Komponente wird die
384 Zukunft in Wien weder nachhaltig noch menschenzentriert klimaneutral gestaltbar
385 sein.

386 **Ajdin Velic:** Strukturierte Planung versus agile Planung – viele Change-Management-
387 Modelle bieten einen klaren Phasenansatz zur Planung von Veränderungen. Nach
388 welchen Prinzipien oder Modellen sollte der Ablauf eines Transformationsprojekts wie
389 der Mobilitätswende gestaltet werden? Sollte man eher einen festen Plan verfolgen,
390 oder einen flexiblen, iterativen Ansatz, um auf unvorhergesehene Herausforderungen
391 reagieren zu können? Wie sehen Sie das?

392 **Martin Dusek:** In Europa hat man ja in den letzten 60–70 Jahren an stabile
393 Verhältnisse geglaubt – man meinte, davon ausgehen zu können, obwohl sich die Welt
394 die ganze Zeit weitergedreht hat und globale Krisen an Europa weitgehend
395 vorbeigingen. Europa steht jetzt im Zentrum dieser globalen Krisen. Daher standen
396 bisher eher starre Planungsmodelle im Vordergrund. Das sieht man zum Teil auch an
397 unseren Verkehrsplänen: Noch vor 10–15 Jahren hatte man sehr starre Fahrpläne.
398 Jetzt versucht man, das insgesamt flexibler zu gestalten. Ich habe vorhin bei der agilen
399 Transformation schon von Business Agility gesprochen. Nachdem wir erstens in einem
400 Energiewandel, in einem Mobilitätswandel, aber auch in einem politischen Wandel und
401 einem Nachhaltigkeits- bzw. Klimawandel sind, kann man mit rein stabilen Systemen
402 nicht mehr arbeiten. Das heißt nicht, dass ich nicht glaube, dass es weiterhin Projekte
403 geben wird – Projekte wird es immer geben, wenn es darum geht, in bestimmter Zeit
404 definierte Dinge fertigzustellen, die planbar sind. Aber um auf die Bedürfnisse und die
405 Komplexitäten zu reagieren, die man vielleicht lange ausgeblendet hat (die aber in
406 Wirklichkeit immer da waren), kann man sich nicht mehr allein auf starre Systeme
407 verlassen. Europa hat sich, wie gesagt, in den letzten 60–70 Jahren der Komplexität
408 etwas entzogen. Aber diese Komplexität ist real vorhanden, und man kann ihr nur mit
409 agilen Instrumenten begegnen – Stichwort Business Agility. Es gibt unterschiedliche
410 Modelle, wie man das in Lieferfähigkeit umwandeln kann. Klassisch gibt es natürlich
411 Scrum und Kanban und solche Methoden, die immer mehr Einzug auch in Business-
412 Bereiche halten. Aber natürlich auch skalierte agile Ansätze wie LeSS (Large Scale
413 Scrum) oder das Scaled Agile Framework (SAFe). Es gibt auch das Bottom-Five-
414 Modell... Zwei dieser Frameworks setzen wir bei uns ein, und wir schauen gerade, wie
415 wir Business Agility insgesamt erreichen oder weiter verbessern können. Eigentlich
416 waren wir immer schon in diesem Kontext unterwegs, aber jetzt wollen wir das noch
417 massiv professionalisieren. Wir arbeiten zunehmend mit skalierten agilen Methoden
418 auch im operativen Business – nicht nur in der IT oder der digitalen Transformation.

419 **Ajdin Velic:** Veränderungsprozesse lösen bei den Betroffenen nicht selten
420 Verunsicherung oder Widerstand aus. Wie gehen Sie mit Widerständen oder
421 Vorbehalten um, denen Sie im Verlauf von Veränderungsinitiativen begegnen?

422 **Martin Dusek:** Das kommt immer darauf an. Bin ich in einem Transformationszyklus
423 oder in einer Disruptionssituation? In einer Disruptionssituation habe ich den Nachteil,
424 dass ich weniger Gestaltungsspielraum habe. Meine Möglichkeit, aktiv zu gestalten,

425 ist beschränkter; dafür ist aber klarer, was zu tun ist – ich bin mehr in der Reaktion.
426 Wenn ich noch selbst gestalten kann, befinde ich mich in einem
427 Transformationsprozess. In Disruptionsthemen ist der Widerstand natürlich höher,
428 aber die Kommunikation ist auch klarer – weil ich auf eine Disruption nicht mit langem
429 Abwägen antworten kann, da mir die Gestaltungsoptionen fehlen. Ich muss mir
430 insgesamt immer überlegen, in welcher Situation ich mich befinde, was passiert, und
431 je nachdem die Management- und Führungsmethoden an die Situation anpassen. Ich
432 glaube, wenn ein Feuerwehrhauptmann gerade einen großen Brand löscht, kann er
433 nicht nach basisdemokratischen Prinzipien vorgehen und erst alle fragen – das würde
434 jeden überfordern. Da muss es klare Ansagen geben. Wenn ich hingegen in einem
435 Innovationsprozess bin und versuche voranzukommen, dann werde ich eher auf
436 offene Kommunikation setzen. Es hängt also von der Situation und vom Thema ab.
437 Man muss unterschiedliche Methoden anwenden. Am Schluss ist es immer
438 Überzeugungsarbeit, und die muss geleistet werden. Ich denke, wir Europäer müssen
439 wieder – und zwar massiv – lernen, mit Veränderungsprozessen und -situationen
440 umzugehen und sie zu meistern. Frühere Generationen hatten häufig sehr
441 einschneidende Erlebnisse und haben als Europäer auch gemeinsam Lösungen
442 gefunden.

443 **Ajdin Velic:** Zum Thema Transparenz und Partizipation: Offene Kommunikation und
444 frühzeitige Einbindung der Betroffenen gelten oft als Erfolgsfaktoren im klassischen
445 Change Management. Rein top-down orientierte Ansätze stoßen oft an Grenzen, wenn
446 Feedback und Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiter*innen fehlen. Wie gestalten
447 Sie die Kommunikationsstrategien in Ihren Veränderungsprojekten, um Transparenz
448 zu schaffen und verschiedene Stakeholder – insbesondere die gesamte Belegschaft –
449 aktiv mit einzubinden?

450 **Martin Dusek:** Wie gesagt, es kommt immer auf das Thema an. Im digitalen Bereich
451 haben wir derzeit viele disruptive Elemente, da kann ich nicht sehr partizipativ sein,
452 weil die Zeitfenster einfach zu kurz sind. Das erhöht natürlich den Widerstand, aber
453 ich habe die Klarheit, dass es gemacht werden muss. Auf der anderen Seite haben wir
454 auch einige sehr wirkungsvolle Instrumente geschaffen, zum Beispiel
455 Netzwerkorganisationen, digitale Netzwerke wie unsere Digital Community oder
456 Expert Groups, in denen wir einen Expert*innenaustausch pflegen.

457 Auf deren Basis können wir bei vielen disruptiven Entwicklungen schneller reagieren.
458 Und – wie gesagt – wenn ich agile Ablauforganisationen aufbaue, kann ich ebenfalls
459 schneller reagieren. Dann ist die Organisationsform klarer, und die Leute kommen mit
460 den Veränderungen leichter zurecht, weil sie sich bereits in einem Veränderungs-Flow
461 befinden. Das funktioniert allerdings nicht überall, und deswegen habe ich auch das
462 Beispiel mit dem Feuerwehrhauptmann gebracht. Es kommt eben vor, dass man in
463 gewissen Situationen Befehlsstrukturen braucht. Aber danach muss man wieder in den
464 partizipativen Modus wechseln. Wenn der Brand gelöscht ist, muss man natürlich
465 wieder erklären: Wie ist es dazu gekommen? Was können wir tun, damit so etwas nicht
466 noch einmal passiert? Ähnlich ist es im digitalen Raum: Wir sehen Angriffe und müssen
467 uns bewusst sein, dass wir auch mit Bedrohungsszenarien konfrontiert sind, auf die
468 wir kurzfristig reagieren müssen. Dafür braucht es eine Kommandostruktur. Auf der
469 anderen Seite muss es aber einen Innovationsprozess und ein partizipatives System
470 geben – denn Kommando- und Top-Down-Führung funktioniert nur im Notfall. Das
471 heißt, man sollte so weit wie möglich partizipativ und in Netzwerken arbeiten. Und
472 trotzdem muss man in Notfällen andere Formen wählen.

473 **Ajdin Velic:** Wie sieht Ihrer Meinung nach die Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs in
474 Wien aus, wenn Sie an das Jahr 2030 oder 2040 denken? Wie könnte ein
475 klimaneutraler öffentlicher Verkehr in Wien idealerweise aussehen?

476 **Martin Dusek:** Wie gesagt, ich glaube, dass es sowohl geplanten (liniengebundenen)
477 als auch individuellen Verkehr geben muss – ein guter Mix. Wichtig ist aber, dass
478 Mobilität so weit wie möglich in öffentlicher Hand bleibt und nicht in privater. Das heißt,
479 ich sollte an jeder Stelle Zugang zu einem Shared-Mobility- oder On-Demand-Angebot
480 bekommen können, damit ich wirklich meine gesamte Wegstrecke von A nach B mit
481 öffentlichen Verkehrsmitteln zurücklegen kann. Damit meine ich auch, wie gesagt,
482 Shared Mobility und On-Demand-Verkehre. Der private Besitz von Fahrzeugen ist ja
483 mit vielen Problemen behaftet – von der Kapitalbindung bis zum Flächenverbrauch.
484 Wenn ich privat ein Fahrzeug besitze, steht es über 90Prozent der Zeit ungenutzt
485 herum. Würde ich das Fahrzeug in öffentliche Hand geben, könnte dasselbe Fahrzeug
486 in der gleichen Zeit zehnmals mehr Transporte durchführen. Ich bräuchte also nur ein
487 Zehntel der Fahrzeuge, die momentan in privater Hand sind. Dadurch ließen sich
488 sowohl der Flächenverbrauch als auch gebundenes Kapital reduzieren. Man wäre

489 investitionseffizienter und hätte nicht so viele tote Investitionen – ein Privatfahrzeug,
490 das die meiste Zeit nur herumsteht, ist zu 90Prozent ein totes Investment.

491 **Ajdin Velic:** Halten Sie in diesem Zusammenhang einen vollständig emissionsfreien,
492 klimaneutralen öffentlichen Verkehr bis 2040 für realistisch erreichbar? Was müsste
493 aus Ihrer Sicht passieren, damit dieses Ziel erreicht wird – oder sehen Sie eventuelle
494 Hürden auf dem Weg dorthin?

495 **Martin Dusek:** Es ist natürlich schwierig, für die Zukunft in die Glaskugel zu schauen.
496 Ich weiß nicht, ob wir wirklich vollkommen emissionsfrei sein können, aber ich glaube,
497 dass wir auf einem sehr guten Weg sind. Wir sind ja jetzt schon – was die direkten
498 Emissionen betrifft – durch den schienengebundenen Verkehr emissionsfrei. Natürlich
499 verursacht unser Stromverbrauch noch Emissionen, wenn der Strom nicht erneuerbar
500 erzeugt wird. Aber das wird sich in Wien sicher stark ändern. Ich denke, dass wir einen
501 Großteil – also über 90Prozent – bis 2040 schaffen werden und dass wir da voll on
502 track sind. Ich glaube, dass es für eine europäische Stadt aufgrund des vorhandenen
503 Wohlstands durchaus möglich sein sollte, das zu erreichen. Die technischen
504 Möglichkeiten sind auf jeden Fall da. Hürden sind sicher im gesellschaftlichen Wandel
505 zu sehen: Es gibt mittlerweile Gegenbewegungen gegen nachhaltigen Verkehr und
506 nachhaltige Stromerzeugung (man sieht das etwa, wenn man in die USA oder nach
507 Russland schaut). Aber ich glaube, dass es sich trotzdem durchsetzen wird, weil es
508 einfach auch wirtschaftlich die bessere Variante ist. Diese Hürden müssen wir
509 meistern, und wir müssen auch die globalen Krisen überstehen. Das wird uns zeigen,
510 dass wir eine Autarkie brauchen – vor allem regionale Autarkie – und Stabilität in allen
511 Bereichen.

512 **Ajdin Velic:** Abschließend: Welche wichtigen Erfahrungen oder Best Practices aus
513 Ihren bisherigen Transformationsprozessen würden Sie an andere Städte oder
514 Verkehrsunternehmen weitergeben, die eine ähnliche Umstellung planen? Gibt es
515 etwas, das Wien bereits gelernt hat, wovon andere profitieren könnten?

516 **Martin Dusek:** Ich habe einen gewissen internationalen Überblick, aber ich will mich
517 vielleicht mehr auf den deutschsprachigen Raum beziehen. Aus meiner Sicht ist
518 entscheidend, dass man menschenzentrierte, klimaorientierte und vor allem daten-
519 und digitalzentrierte Lösungen für die Mobilitätsprobleme findet. Ich glaube, es gibt da
520 schon viele Dinge, die man umsetzen muss.

521 Ich denke, man kann sich nicht nur auf KI aus Ländern wie den USA oder China
522 verlassen, sondern muss eigene KI entwickeln. Das setzt natürlich voraus, dass man
523 seine Daten im Griff hat, seine Prozesse im Griff hat und zukunftsorientiert denkt – und
524 dass man Know-how und Kapazitäten im eigenen Unternehmen aufbauen muss. Da
525 sind die Wiener Linien gerade im deutschsprachigen Raum sicher Vorreiter. Es gibt
526 auch andere öffentliche Verkehrsanbieter, die gut unterwegs sind, aber ich glaube, die
527 Wiener Linien haben da schon einiges vorgelegt. Wir haben ein Transformation Office,
528 sehr viele Initiativen, und wir haben Datenarchitekturen aufgebaut. Ich denke, davon
529 könnten andere lernen – und viele stehen ja auch mit uns im Austausch und haben
530 selbst schon ähnliche Initiativen gestartet.

531 **Ajdin Velic:** Möchten Sie dem Thema insgesamt noch etwas hinzufügen? Gibt es
532 einen Punkt, den wir noch nicht besprochen haben und der Ihnen wichtig ist? Haben
533 Sie noch abschließende Empfehlungen, die Sie aussprechen möchten?

534 **Martin Dusek:** Ehrlich gesagt glaube ich, dass ich schon genug gesagt habe und viele
535 Empfehlungen ausgesprochen und vieles gezeigt habe. Ich denke, ich habe das
536 Thema von meiner Seite hinreichend erklärt. Vielen Dank für das Gespräch!

1 **Interview 2**

2 **Interviewte Person:** Johannes Liebermann, MSC; Leiter der Technischen
3 Innovation, Wiener Linien

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 05.08.2025

6 **Ort:** Wien, Wiener Linien Direktion

7 **Ajdin Velic:** Könntest du dich bitte kurz vorstellen und etwas zu deiner aktuellen
8 Position bei den Wiener Linien sagen, insbesondere im Hinblick auf deine
9 Zuständigkeiten bei der Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs in Wien?

10 **Johannes Liebermann:** Gern. Mein Name ist Johannes Liebermann. Ich bin seit 2017
11 bei den Wiener Linien tätig. Zuvor war ich bei einer Tochteragentur des
12 Verkehrsministeriums (der AustriaTech), wo ich den nationalen Kontaktpunkt für
13 autonomes Fahren mitaufgebaut habe. Das war auch der Grund, warum ich schließlich
14 zu den Wiener Linien gekommen bin – nämlich um das Projekt auto.Bus Seestadt mit
15 zwei autonomen Kleinbussen zu koordinieren. Dieses Pilotprojekt lief aufgrund seines
16 Erfolgs etwa vier Jahre, und wir konnten dabei wertvolle Erkenntnisse darüber
17 gewinnen, wie weit die Technik des autonomen Fahrens bereits ist und was sie (noch)
18 nicht kann. Zudem war ich vier Jahre als Lektor an der Fachhochschule St. Pölten
19 Lektor im Studiengang Bahntechnologie genauer gesagt für den Bereich
20 Dekarbonisierung des Verkehrswesens und E-Mobility. Anschließend habe ich mich
21 bei den Wiener Linien vor allem mit der Einführung von Wasserstofftechnologie
22 beschäftigt. Im Sommer 2020 konnten wir einen ersten Testbetrieb mit einem 12-
23 Meter-Wasserstoffbus auf der Linie 39A durchführen (es handelte sich um ein von
24 Solaris zu Testzwecken bereitgestelltes Fahrzeug). Die Tests verliefen sehr
25 überzeugend, da der Wasserstoffbus im Winter keine nennenswerten
26 Reichweiteneinbußen gegenüber einem Dieselbus zeigte – wir konnten die Abwärme
27 der Brennstoffzelle zum Beheizen des Fahrgastraums nutzen und so selbst bei tiefen
28 Temperaturen dieselähnliche Reichweiten erzielen. Solche Reichweiten sind für uns
29 essenziell, da Wien durch dichten Stop-and-Go-Verkehr, kurze Haltstellenabstände
30 (ca. 400 m), teils hügeliges Gelände im Norden und ein hohes Fahrgastaufkommen
31 gekennzeichnet ist. In Wien sind die Intervalle sehr dicht – niemand muss 15 oder 20
32 Minuten auf den nächsten Bus warten – sodass die Fahrzeuge im Dauerbetrieb
33 stehen. Dank der Leistungsfähigkeit der Wasserstofftechnik könnten wir die Dieselbus-

34 Flotte in diesen anspruchsvollen Einsatzprofilen theoretisch nahezu eins zu eins durch
35 Wasserstoffbusse ersetzen, ohne Einbußen im Betrieb hinnehmen zu müssen. Ende
36 2021 haben wir in der Busgarage Leopoldau (im Norden Wiens) die erste Wasserstoff-
37 Tankstelle für Busse eröffnet und einen Wasserstoff-Testbus von Hyundai in Betrieb
38 genommen, den ich federführend betreut habe. Seit Ende 2022 gibt es bei den Wiener
39 Linien zudem eine eigene Gruppe Technische Innovationen (KFZ), die ich leite. In
40 dieser Einheit beschäftigen wir uns wieder verstärkt mit zukunftsweisenden
41 Technologien – etwa der weiteren Automatisierung im Busbetrieb – und überlegen
42 strategisch, in welche Richtung wir uns entwickeln. Dabei müssen wir angesichts
43 knapper werdender Ressourcen sehr effizient vorgehen. Das ist in Kürze mein
44 Hintergrund und meine aktuelle Rolle im Kontext der Elektrifizierung.

45 **Ajdin Velic:** Die Stadt Wien hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu sein,
46 was natürlich auch die Wiener Linien betrifft. Welchen Stellenwert hat in diesem
47 Zusammenhang die Umstellung auf emissionsfreie, elektrisch betriebene Busse im
48 öffentlichen Nahverkehr aus Sicht der Wiener Linien?

49 **Johannes Liebermann:** Dieser Schritt hat einen sehr hohen Stellenwert, und wir
50 kommen nicht darum herum, uns entsprechend auszurichten. Zum einen müssen wir
51 den Beitrag leisten, bis 2040 tatsächlich klimaneutral zu fahren. Zum anderen gibt es
52 klare gesetzliche Vorgaben seitens der EU. Die Clean Vehicles Directive (CVD), die
53 2021 in nationales Recht umgesetzt wurde, schreibt für alle öffentlichen
54 Verkehrsbetreiber vor, dass ein bestimmter Prozentsatz der neu beschafften Busse
55 sauber sein muss. In der aktuellen Phase (bis Ende 2025) müssen zum Beispiel
56 mindestens 45 Prozent der neu angeschafften Busse „saubere“ Fahrzeuge sein,
57 davon mindestens die Hälfte Nullemissionsfahrzeuge. Ab 2026 steigen diese Quoten
58 noch weiter. Es gibt derzeit im Busbereich aber nur zwei Antriebstechnologien, die als
59 emissionsfrei gelten: rein batterieelektrische Busse oder Wasserstoff-Brennstoffzellen-
60 Busse (eine Sonderform wären auch Verbrennungsmotoren mit HVO – Hydrotreated
61 Vegetable Oil – da dieser Treibstoff bilanziell als CO₂-neutral gilt). Diese Vorgaben
62 nehmen wir sehr ernst. Die erste Quote der Clean Vehicles Directive werden wir bis
63 2025 auf jeden Fall erfüllen. Für die Zeit danach läuft bei uns gerade ein strategisches
64 Projekt, das mit externer Beratung unterstützt wird, um zu erarbeiten, wie unsere
65 Antriebsstrategie in Zukunft aussehen soll. Wahrscheinlich wird es auf einen
66 Mischbetrieb hinauslaufen – also sowohl Batteriebusse als auch Wasserstoffbusse –

67 und eventuell ergänzend der Einsatz von HVO-Kraftstoff in Sonderfällen. Eine
68 endgültige Entscheidung gibt es aber noch nicht, dieser Prozess hat gerade erst
69 begonnen.

70 **Ajdin Velic:** Was verstehst du genau unter der klimaneutralen Mobilitätswende im
71 öffentlichen Nahverkehr? Welche Aspekte umfasst dieser Begriff aus deiner Sicht –
72 geht es “nur” um die Fahrzeugtechnologie, oder spielen z. B. auch der gesamte
73 Lebenszyklus der Fahrzeuge, das Lademanagement, die Energieerzeugung etc. eine
74 Rolle?

75 **Johannes Liebermann:** Wenn wir von einer klimaneutralen Mobilitätswende im
76 ÖPNV sprechen, steht für mich an vorderster Stelle die Umstellung der
77 Fahrzeugantriebe auf emissionsfreie Technologien. Der Fokus liegt momentan sehr
78 stark – auch in den erwähnten Vorschriften wie der Clean Vehicles Directive – auf den
79 lokalen Emissionen der Fahrzeuge, also darauf, dass hinten nichts mehr aus dem
80 Auspuff kommt. Insofern dreht sich derzeit vieles um die Anschaffung von
81 batteriebetriebenen oder wasserstoffbetriebenen Bussen, weil diese im Betrieb
82 keinerlei Abgase ausstoßen. Andere Aspekte, wie zum Beispiel die Gesamtökobilanz
83 der Fahrzeuge (Herstellung, Entsorgung) oder das Lademanagement und die Herkunft
84 des Stroms, sind natürlich ebenfalls wichtig. Aber in der praktischen Umsetzung und
85 in den rechtlichen Vorgaben spielen diese Punkte eine untergeordnete Rolle
86 gegenüber der lokalen Emissionsfreiheit. Das heißt, der erste große Schritt der
87 Mobilitätswende ist: Dieselbusse raus und emissionsfreie Busse rein. Natürlich sollten
88 wir dabei auch auf Dinge wie eine nachhaltige Stromversorgung oder effizientes Lade-
89 bzw. Tankmanagement achten, um wirklich klimaneutral zu sein. Aber ehrlich gesagt –
90 vieles davon wird im öffentlichen Diskurs und von den Gesetzen aktuell noch nicht so
91 stark eingefordert wie der simple Umstieg auf elektrische Antriebe. Daher
92 konzentrieren wir uns zunächst darauf, die Fahrzeuge an sich umzustellen. Alles
93 Weitere, etwa die Optimierung des Life-Cycle oder das Energiemanagement, folgt
94 dann in den nächsten Schritten.

95 **Ajdin Velic:** Welche konkreten Transformationsschritte sind aus deiner Sicht
96 erforderlich, um den öffentlichen Busverkehr in Wien klimaneutral zu elektrifizieren?
97 Welche Maßnahmen müssen eingeleitet werden?

98 **Johannes Liebermann:** Der größte Hebel liegt eindeutig bei den Autobussen. Der U-
99 Bahn- und Straßenbahnbetrieb ist ja bereits heute elektrisch und bezieht seinen

100 Traktionsstrom von unserer Schwestergesellschaft Wien Energie – diese Bereiche
101 sind somit indirekt schon dekarbonisiert (vorausgesetzt der Strom ist grün). Der
102 Busverkehr hingegen basiert derzeit fast vollständig auf Diesel. Die Wiener Linien
103 besitzen rund 430 Busse im eigenen Fuhrpark. Zusätzlich betreiben private
104 Partnerunternehmen etwa 320 bis 330 Busse für uns (Konzessionen), die ebenfalls
105 unter dem Banner der Wiener Linien in der Stadt unterwegs sind. Insgesamt reden wir
106 also von etwa 750 bis 800 Stadtbussen, von denen momentan die allermeisten mit
107 Diesel (Abgasstandard Euro 6) fahren und dabei lokal CO₂-Emissionen ausstoßen.
108 Genau dort müssen wir ansetzen: Diese Busflotte muss Schritt für Schritt auf
109 emissionsfreie Antriebe umgestellt werden. Das bedeutet konkret, dass wir in den
110 kommenden Jahren hunderte Busse durch elektrische Varianten ersetzen und parallel
111 die nötige Infrastruktur schaffen müssen. Es ist eine umfassende Transformation, die
112 Fahrzeugbeschaffung, Betrieb, Infrastruktur und Personal gleichermaßen betrifft.

113 **Ajdin Velic:** Auf welche technologischen Lösungen wird man dabei setzen? Kommen
114 batterieelektrische Busse oder Wasserstoff-Brennstoffzellen-Busse zum Einsatz –
115 oder ist ein Mix dieser Varianten vorgesehen? Wie soll entschieden werden, welche
116 Technologie in welchem Fall optimal ist?

117 **Johannes Liebermann:** Wie erwähnt, läuft dazu gerade ein umfassendes
118 Strategieprojekt. Ziel ist es herauszufinden, welcher Flottenmix unter Wiener
119 Bedingungen am effizientesten und nachhaltigsten ist. Beide Technologien – Batterie
120 und Brennstoffzelle – haben Vor- und Nachteile. Die Entscheidung hängt von vielen
121 Kriterien ab: Will man primär die Kosten minimieren? Will man ökologisch das
122 Optimum herausholen? Was ist am besten im Sinne der Fahrgäste (Stichwort
123 Zuverlässigkeit, Komfort)? All diese Aspekte müssen berücksichtigt werden. Aktuell
124 können wir deshalb noch keine definitive Aussage treffen, welcher Antrieb wo zum
125 Einsatz kommen wird. Wir analysieren gerade verschiedene Einsatzszenarien. Es ist
126 durchaus möglich, dass wir unterschiedliche Technologien für unterschiedliche
127 Strecken einsetzen (zum Beispiel Batteriebusse auf kürzeren Innenstadtlinien und
128 Wasserstoffbusse auf langen oder topografisch anspruchsvollen Linien). Am Ende soll
129 ein optimierter Technologiemix stehen. Aber wie gesagt, noch befindet sich dieser
130 Entscheidungsprozess am Anfang – konkrete Festlegungen gibt es derzeit keine.

131 **Infrastrukturelle Voraussetzungen**

132 **Ajdin Velic:** Welche infrastrukturellen Voraussetzungen müssen geschaffen werden,
133 um die Elektrifizierung der Busflotte im großen Maßstab zu ermöglichen? Sind z. B.
134 zusätzliche Ladestationen im Streckennetz (etwa an Endhaltestellen) erforderlich?
135 Müssen das Stromnetz oder die Busgaragen ausgebaut bzw. umgerüstet werden?
136 Werden neue Werkstätten für Elektrofahrzeuge benötigt? Und wie stehst du zum
137 Konzept des induktiven Ladens, insbesondere während der Fahrt?

138 **Johannes Liebermann:** Die Umstellung auf E-Busse erfordert tatsächlich erhebliche
139 infrastrukturelle Anpassungen. Ein zentraler Punkt ist der Platzbedarf und die Depot-
140 Infrastruktur. Unsere bestehenden Busgaragen stammen teils aus den 1950er/60er-
141 Jahren und stoßen schon kapazitiv an Grenzen. Durch die Einführung von
142 Elektrobussen wird der Flächenbedarf eher größer: Wir werden perspektivisch nicht
143 darum herumkommen, eine neue Busgarage zu bauen oder bestehende deutlich zu
144 erweitern. Hintergrund ist, dass Elektrobusse (insbesondere Batteriebusse) schwerer
145 sind und dadurch weniger Fahrgäste befördern dürfen – es gibt
146 Achslastbeschränkungen. Im Klartext: Ein 12-Meter-Batteriebus ersetzt heute oft nur
147 etwa 70–80 Prozent der Kapazität eines Dieselmotors, weil ein Teil des
148 Gewichtsbudget für die Batterien draufgeht. Wir benötigen also mehr Fahrzeuge, um
149 die gleiche Anzahl an Fahrgästen zu transportieren, was zusätzlichen Stellplatz
150 erfordert. Hinzu kommt das Thema Reichweite: Ein Batteriebus kommt unter realen
151 Bedingungen (je nach Linie, Wetter etc.) vielleicht 120 Kilometer weit, während einige
152 unserer Dieselmotors bis zu 350–380 Kilometer am Tag zurücklegen (etwa auf langen
153 Tageskursen oder im Nachtbusverkehr). Um diese Distanzen elektrisch zu bewältigen,
154 braucht man entweder deutlich größere Batteriekapazitäten (was das Fahrzeug noch
155 schwerer macht) oder man muss zwischenladen. Beide Optionen haben
156 infrastrukturelle Implikationen. Ein weiterer Aspekt ist daher die Ladestrategie. Wenn
157 wir auf reines Depotladen setzen (also die Busse nur über Nacht in der Garage laden),
158 brauchen wir Lösungen für die Betriebspraxis: Wer bringt die zwischenzeitlich
159 geladenen Busse morgens wieder auf die Linie, wenn die ersten Fahrzeuge ihren Akku
160 geleert haben? Müssten wir Fahrzeuge planmäßig aus dem Liniendienst
161 herausnehmen zum Nachladen, bräuchte es Reservebusse und ein logistisch
162 ausgeklügeltes System, um das zu managen. Alternativ gibt es das Konzept des
163 Gelegenheitsladens: Dabei würden entlang der Linien, typischerweise an
164 Endhaltestellen, Schnellladestationen installiert, an denen die Busse während kurzer
165 Pausen nachladen. In Wien ist das allerdings schwierig, weil unsere Busse nahezu

166 ohne längere Aufenthaltszeiten durchfahren – Fahrerwechsel erfolgen oft fliegend, und
167 echte Pausenzeiten, in denen ein Bus mehrere Minuten steht, sind knapp bemessen.
168 Wenn wir Ladeinfrastruktur an bestimmten Linienenden fest installieren, verlieren wir
169 zudem an Flexibilität: Die Linie ließe sich nicht mehr ohne Weiteres ändern oder
170 verlängern, und bei ungeplanten Umleitungen (z. B. Schienenersatzverkehr) wären wir
171 weniger spontan, da die Busse auf ihre vorgesehenen Ladestationen angewiesen sind.

172 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielt dabei die Herkunft der Energiequellen? Nutzt ihr
173 bereits ausschließlich Ökostrom, oder gibt es spezielle Maßnahmen beziehungsweise
174 Vereinbarungen, um sicherzustellen, dass der für die E-Busse benötigte Strom aus
175 erneuerbaren Quellen stammt (z. B. Stromlieferverträge für Wind- oder Solarenergie)?
176 Und wie sieht es beim Wasserstoff aus – wird darauf geachtet, „grünen“ Wasserstoff
177 zu verwenden?

178 **Johannes Liebermann:** Derzeit beziehen wir für den Betrieb unserer elektrischen
179 Verkehrsmittel zertifizierten Ökostrom – das heißt, auf dem Papier ist unser Strom
180 CO₂-neutral. Es handelt sich dabei um ein Herkunftszertifikate-Modell. Konkrete
181 zusätzliche Vereinbarungen, etwa der direkte Bezug von Strom aus einer bestimmten
182 Windfarm, gibt es meines Wissens nach nicht. Da sind wir als Verkehrsbetrieb auch
183 ein Stück weit von unserem Energielieferanten (Wien Energie) abhängig und vertrauen
184 darauf, dass der Grünstromanteil stetig ausgebaut wird. Beim Wasserstoff ist die Lage
185 ähnlich: Aktuell stammt der Wasserstoff, den wir in unseren Testprojekten verwenden,
186 aus Erdgas-Reformation (also nicht aus Elektrolyse mit Ökostrom), wird aber CO₂-
187 kompensiert, um bilanziell als grün zu gelten. Perspektivisch wäre es natürlich
188 wünschenswert, echten „grünen“ Wasserstoff zu nutzen, also mittels Elektrolyse aus
189 erneuerbarem Strom gewonnenen Wasserstoff. Hier kommt das Thema
190 Energiespeicherung ins Spiel: Wasserstoff bietet die Möglichkeit, überschüssige
191 erneuerbare Energie zwischenzuspeichern. Man könnte zum Beispiel im Sommer,
192 wenn sehr viel Solarstrom verfügbar ist, via Elektrolyse Wasserstoff produzieren und
193 diesen in Gasnetzen oder Kavernenspeichern lagern. Im Winter, wenn Flaute herrscht
194 (wenig Sonne, wenig Wind), könnte man diesen Wasserstoff wieder in Strom
195 verwandeln oder direkt im Verkehr nutzen. Für den großflächigen Einsatz von grünem
196 Wasserstoff bräuchte es allerdings massive Investitionen und Kooperationen mit
197 Energieversorgern. Kurz gesagt: In der Praxis verwenden wir momentan zertifizierten
198 grünen Strom und (bilanziell) grünen Wasserstoff, aber die tatsächliche zusätzliche

199 erneuerbare Erzeugung dafür muss im Energiesektor noch hochgefahren werden. Als
200 Verkehrsbetrieb alleine können wir das nicht leisten; hier sind die Energieunternehmen
201 und die Politik gefragt, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

202 **Ajdin Velic:** Wie weit ist die Elektrifizierung der Busflotte bei den Wiener Linien derzeit
203 fortgeschritten, und welche Meilensteine oder Zeitpläne gibt es für die kommenden
204 Jahre? Bis wann soll der Großteil der Busflotte elektrifiziert sein?

205 **Johannes Liebermann:** Das Endziel ist klar: bis spätestens 2040 soll der öffentliche
206 Verkehr – und damit auch die Busflotte – vollständig emissionsfrei sein, im Einklang
207 mit dem städtischen Klimaneutralitätsziel. Auf dem Weg dorthin haben wir einige
208 Zwischenziele definiert. Der erste größere Meilenstein wird schon Ende dieses Jahres
209 erreicht: Bis dahin werden wir 60 batterieelektrische Standardbusse (12 m) in Betrieb
210 haben. Außerdem nehmen wir 10 wasserstoffbetriebene 12-Meter-Busse auf der Linie
211 39A in den Linienbetrieb. Für den Innenstadtbereich beschaffen wir 10 elektrisch
212 angetriebene Midibusse (8 m), die mit einem Wasserstoff-Range-Extender
213 ausgestattet sind – diese sollen auf engen innerstädtischen Linien zum Einsatz
214 kommen, wo ein kleineres Fahrzeug vorteilhaft ist. Darüber hinaus betreiben wir
215 derzeit einen Wasserstoff-Testbus von Hyundai, der uns weitere Erkenntnisse liefert.
216 Der Rest unserer Busflotte – in Summe nach wie vor über 700 Fahrzeuge – besteht
217 momentan noch aus Dieseln (Euro 6). Diese werden schrittweise ersetzt, sobald
218 neue emissionsfreie Fahrzeuge verfügbar sind und die Infrastruktur bereitsteht.
219 Größere Umstellungswellen sind in den kommenden Jahren geplant, wobei wir uns an
220 den Lebenszyklen der Busse orientieren: Immer wenn eine Serie Dieseln das
221 Ende ihrer Einsatzdauer erreicht, sollen im Idealfall nur noch E-Busse als Ersatz
222 beschafft werden. Unser Beschaffungsplan sieht vor, den Anteil emissionsfreier Busse
223 kontinuierlich zu erhöhen, sodass wir in den 2030er-Jahren einen Großteil der Linien
224 elektrifiziert haben und auf einem guten Weg sind, 2040 das Vollziel zu erreichen.

225 **Ajdin Velic:** Mit welchen technischen Herausforderungen ist die Umstellung auf
226 elektrische Busse verbunden? Treten zum Beispiel Probleme in Bezug auf die
227 Reichweite oder Ladezeiten auf? Wie sieht es mit der Beschaffung der Fahrzeuge oder
228 dem Ausbau der Ladeinfrastruktur aus? Und wie geht ihr – insbesondere dein Team –
229 mit diesen Herausforderungen um?

230 **Johannes Liebermann:** In der aktuellen Pilot- und Einführungsphase machen wir
231 tatsächlich schon einige typische Erfahrungen mit neuen Herausforderungen. Bei den

232 Batteriebusen haben wir zum Beispiel gelegentlich Probleme im Ladebetrieb. Es
233 kommt vereinzelt zu Ladeabbrüchen oder Störungen beim Vorkonditionieren der
234 Busse. (Unter Vorkonditionieren versteht man das Vorheizen bzw. -kühlen und in
235 Bereitschaft bringen des Fahrzeugs, bevor es in den Linieneinsatz geht – ähnlich wie
236 man bei einem PKW im Winter vor Abfahrt die Standheizung laufen lässt.) Solche
237 Probleme resultieren oft aus Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den
238 verschiedenen Systemen. Die Ladeinfrastruktur (Ladesäule und Managementsystem)
239 kommuniziert mit dem Fahrzeug und beide wiederum mit unserem Dispositions- und
240 Betriebshofsystem. Wenn da irgendwo ein Protokollfehler oder ein Software-Bug
241 steckt, kann es passieren, dass der Ladevorgang abbricht oder nicht zum optimalen
242 Zeitpunkt startet. Die Fehlerursache ist im Einzelfall schwer zu finden, weil mehrere
243 Akteure involviert sind: Der Ladeinfrastruktur-Hersteller schiebt die Schuld gern auf
244 den Fahrzeughersteller, dieser wiederum sieht das Problem bei der Ladestation, und
245 unser IT-Systemlieferant verweist auf beide. Für uns als Betreiber ist das
246 herausfordernd, denn am Ende müssen wir sicherstellen, dass der Bus planmäßig
247 geladen ist und pünktlich ausrückt. Wir gehen diese Themen aktiv an, indem wir eng
248 mit allen Beteiligten zusammenarbeiten, Testläufe und Software-Updates durchführen
249 und unsere eigenen Betriebsprozesse anpassen. Dennoch bleibt das Zusammenspiel
250 der Komponenten vorerst eine der größten technischen Hürden im E-Busbetrieb.

251 Bei den Wasserstoffbussen liegen die technischen Herausforderungen etwas anders.
252 Interessanterweise ist hier eher der Sommerbetrieb kritisch. Im Winter, wie schon
253 erwähnt, spielt die Brennstoffzelle ihren Vorteil aus – die Abwärme wird zum Heizen
254 genutzt, und die Reichweite bleibt hoch. Im Sommer hingegen muss die erhebliche
255 Abwärme der Brennstoffzelle aus dem Fahrzeug herausgekühlt werden, um
256 Überhitzung zu vermeiden. Die Fahrzeuge haben zwar Kühlsysteme, aber bei hohen
257 Außentemperaturen kann es vorkommen, dass das System an seine Grenzen kommt.
258 Die Brennstoffzellen-Fahrzeuge schützen sich in solchen Fällen selbst: Wenn die
259 Temperatur zu hoch steigt, drosselt das Fahrzeug zuerst die Kühlleistung für den
260 Fahrgastraum (die Klimaanlage für die Fahrgäste wird reduziert), dann – im Extremfall
261 – auch die Leistung der Antriebsmotoren. Damit soll verhindert werden, dass die
262 Brennstoffzelle Schaden nimmt oder ihre Lebensdauer stark sinkt. Wir planen für
263 unsere Busse eine Einsatzdauer von etwa 12 Jahren, und die Brennstoffzelle sollte
264 idealerweise diese Zeit ohne teuren Austausch überstehen. Damit das gelingt, arbeiten
265 wir daran, effiziente Kühllösungen und Betriebsstrategien zu entwickeln.

266 Beispielsweise achten wir darauf, dass die Fahrzeuge bei großer Hitze möglicherweise
267 zusätzliche Pausen zum Abkühlen bekommen oder dass wir die thermischen
268 Reserven nicht überschreiten. Insgesamt ist das Thermomanagement bei
269 Wasserstoffbussen ein zentrales technisches Thema, das wir im Auge behalten. Es ist
270 anders gelagert als die Herausforderungen bei Batteriebussen, aber ebenso wichtig
271 zu bewältigen.

272 **Ajdin Velic:** Abgesehen von den rein technischen Fragen – was siehst du als die
273 größten allgemeinen Hemmnisse oder Risiken in diesem Transformationsprozess hin
274 zur Elektrifizierung? Wie können diese Hindernisse überwunden werden? Dabei denke
275 ich z. B. an finanzielle Hürden, organisatorischen Aufwand, mögliche Widerstände im
276 Personal oder Planungsunsicherheiten.

277 **Johannes Liebermann:** Einer der größten Faktoren ist tatsächlich die finanzielle
278 Dimension. Die Anschaffung von E-Bussen (ob Batterie oder Wasserstoff) und der
279 Aufbau der Infrastruktur sind sehr kostspielig. Studien und Verbandsberechnungen –
280 etwa vom deutschen VDV – zeigen, dass die Umstellung einer Dieselflote auf
281 emissionsfreie Antriebe mit dem Vielfachen der bisherigen Kosten verbunden ist (man
282 spricht ungefähr vom Drei- bis Vierfachen der Gesamtbetriebskosten einer
283 Dieselflote, wenn man alle Investitionen einrechnet). Dieses Geld muss erst
284 einmal vorhanden sein. Als städtischer Verkehrsbetrieb arbeiten wir nicht profitabel,
285 wir sind auf öffentliche Gelder angewiesen. Hier lauert ein Risiko: Wenn die
286 Finanzierung nicht im erforderlichen Ausmaß und rechtzeitig zur Verfügung steht, gerät
287 der Zeitplan ins Wanken. Ein weiteres großes Hemmnis ist die Unsicherheit auf Seiten
288 des Marktes. Damit meine ich vor allem die Bushersteller und Zulieferer. Die befinden
289 sich momentan in einer schwierigen Umbruchsituation. Politik und Gesetzgebung
290 senden nicht immer konsistente Signale – es gab Diskussionen um Verbrenner-Aus
291 oder -Aufschub, wechselnde Emissionsvorgaben etc. Diese Unsicherheit führt dazu,
292 dass manche Hersteller zögern oder ihre Ressourcen streuen müssen
293 (Batterieentwicklung, Brennstoffzelle, vielleicht doch noch Diesel und synthetische
294 Kraftstoffe parallel). Für uns als Kunde bedeutet das: Wenn wir einen Auftrag
295 ausschreiben, wissen wir nicht mit Sicherheit, ob es bis dahin überhaupt genügend
296 Angebote passender Fahrzeuge geben wird. Die Auswahl an erprobten, sofort
297 lieferbaren Elektrobussen ist heute noch begrenzt, vor allem wenn man spezielle
298 Anforderungen hat (etwa große Doppeldecker oder Busse für sehr lange Strecken –

299 da ist das Angebot europaweit dünn). Kurz gesagt, die Planungs- und Marktsicherheit
300 ist ein Thema: Sowohl wir als Betreiber als auch die Industrie bräuchten klare,
301 verlässliche Rahmenbedingungen, um zielgerichtet zu investieren. Dieses Hin und Her
302 bei Regulierungen und Förderungen kostet alle Seiten viel Zeit und Energie.
303 Überwinden lässt sich das nur durch klare Entscheidungen und langfristige Strategien:
304 Die Politik muss festlegen, wohin die Reise geht (beispielsweise ein klares Bekenntnis,
305 dass ab Jahr X keine fossilen Busse mehr gekauft werden dürfen und dass
306 entsprechende Fördermittel für die Alternativen bereitstehen). Und wir im
307 Unternehmen müssen frühzeitig entscheiden, welchen Pfad wir verfolgen, damit wir
308 unsere Ressourcen fokussiert einsetzen können. Sobald diese Weichen gestellt sind
309 – sprich: wenn Finanzierung und Technologiewahl abgesichert sind – lassen sich viele
310 der anderen Hemmnisse deutlich besser handhaben.

311 **Ajdin Velic:** Wie gestaltet sich der Transformationsprozess in Zusammenarbeit mit
312 externen Akteur*innen? Gibt es eine enge Kooperation mit der Stadt Wien, mit
313 Energieversorgern wie der Wien Energie oder mit anderen Partnern, um die
314 Elektrifizierung bestmöglich voranzutreiben?

315 **Johannes Liebermann:** Ja, absolut. Die Elektrifizierung unserer Flotte ist eine
316 Gemeinschaftsaufgabe, bei der wir eng mit anderen städtischen Akteur*innen
317 kooperieren. Allen voran arbeiten wir mit Wien Energie (dem städtischen
318 Energieversorger) Hand in Hand. Wien Energie ist unser Schwesterunternehmen und
319 kümmert sich um die Bereitstellung der nötigen Energie – sowohl Strom als auch
320 Wasserstoff. Konkret bedeutet das zum Beispiel: In der Busgarage Leopoldau, wo wir
321 den Wasserstoffbetrieb pilotieren, hat Wien Energie eine Elektrolyseanlage mit etwa
322 3 MW Leistung errichtet, um Wasserstoff für unsere Busse zu produzieren. Gleichzeitig
323 bauen sie – in Abstimmung mit uns – die Ladeinfrastruktur für die Batteriebusse auf.
324 So wurde etwa am Standort unserer neuen Innenstadt-E-Busse ein Ladepark
325 eingerichtet (das ist am Gelände Smart Campus der Wiener Netze, einem Standort
326 von Wien Energie/Wiener Netze). Ein weiterer wichtiger Partner sind die Wiener Netze,
327 der städtische Netzbetreiber für Strom und Gas. Deren Know-how nutzen wir
328 insbesondere beim Thema Wasserstoff-Handling. Wasserstoff erfordert z. B. das
329 Komprimieren auf sehr hohe Drücke (bis zu 700–1000 bar) für die Betankung. Wiener
330 Netze haben als ehemalige Gasnetz-Betreiber viel Erfahrung mit Gasinfrastruktur und
331 Drucktechnik und unterstützen beim Aufbau und Betrieb der Wasserstoff-Tankstellen.

332 Außerdem sind sie generell zuständig, wenn es um den Netzanschluss unserer
333 Ladestationen geht (Stromkabel, Trafostationen etc.). Insgesamt kann ich sagen, dass
334 dieses konzernübergreifende Zusammenspiel innerhalb der Stadt Wien hervorragend
335 funktioniert. Wiener Linien, Wien Energie und Wiener Netze ziehen hier an einem
336 Strang. Dieses Gemeinschaftsprojekt zeigt, dass wir im Konzern sehr viel Kompetenz
337 vereinen können: Wir als Verkehrsbetreiber wissen, was wir betrieblich brauchen;
338 Wien Energie liefert die Energie und Infrastruktur; Wiener Netze sorgt dafür, dass alles
339 sicher ans Netz angebunden ist und die technischen Voraussetzungen stimmen. Durch
340 die enge Abstimmung vermeiden wir Reibungsverluste. Ich halte das für einen ganz
341 entscheidenden Erfolgsfaktor – ohne diese Kooperation wären viele Dinge wesentlich
342 aufwändiger.

343 **Ajdin Velic:** Welche Art von Unterstützung seitens der Politik oder der Stadt Wien wird
344 benötigt, um die Mobilitätswende im öffentlichen Nahverkehr erfolgreich umzusetzen?
345 Man könnte etwa an finanzielle Förderungen, politische Beschlüsse, rechtliche
346 Rahmenbedingungen oder städtische Infrastrukturmaßnahmen denken.

347 **Johannes Liebermann:** Die politische und finanzielle Unterstützung spielt eine enorm
348 wichtige Rolle. Wie zuvor angesprochen, erfordert die Transformation erhebliche
349 Investitionen – und diese Mittel müssen letztlich von der öffentlichen Hand kommen.
350 Die Stadt Wien (ggf. in Kombination mit Bundes- und EU-Förderungen) muss bereit
351 sein, deutlich mehr Geld in den öffentlichen Verkehr zu investieren, wenn sie einen
352 emissionsfreien Betrieb will. Um eine Größenordnung zu nennen: Der Betrieb einer
353 Elektro- oder Wasserstoffbusflotte kann, je nach Ausgestaltung, mehrere Mal so teuer
354 sein wie der einer Dieselflote. Dieses Delta kann ein Verkehrsunternehmen alleine
355 nicht stemmen. Hier brauchen wir Zuschüsse, Förderprogramme für
356 Fahrzeugbeschaffung und Infrastruktur, und im weiteren Sinne vielleicht auch
357 Anpassungen an den Tarifen oder am Finanzierungsmodell des ÖPNV, damit die
358 Rechnung aufgeht. (Es wird ja beispielsweise diskutiert, das 365-Euro-Jahresticket in
359 Wien preislich neu zu gestalten – solche Maßnahmen hängen indirekt auch mit der
360 Finanzierung der Qualitätsverbesserungen zusammen.) Außerdem benötigen wir von
361 der Politik Planungssicherheit. Was meine ich damit? Wenn ständig die
362 Rahmenbedingungen geändert werden, macht das die Umstellung ineffizient. Zum
363 Beispiel: In den letzten Jahren war lange unklar, ab wann keine Dieselflote mehr
364 gekauft werden dürfen – es gab Ideen für Verbote, dann wieder Aufweichungen. Für

365 die Industrie und für uns als Betreiber wäre ein klarer Fahrplan hilfreich, damit wir uns
366 entsprechend ausrichten können. Wenn wir wüssten, ab Jahr X dürfen wir nur noch
367 Nullemissionsbusse beschaffen, dann können wir rückwärts planen, wie viele Busse
368 wir bis dahin umstellen müssen und welche Förderungen wir pro Jahr benötigen.
369 Ebenso wichtig sind rechtliche Rahmenbedingungen, etwa im Bau- und Betriebsrecht:
370 Wenn wir neue Infrastruktur bauen (z. B. eine Wasserstofftankstelle oder
371 Hochvoltanlagen in einer Garage), sollten die Genehmigungsverfahren zügig und
372 unbürokratisch ablaufen – hier ist Unterstützung gefragt, damit solche Projekte nicht
373 an behördlichen Hürden verzögert werden. Auch politische Beschlüsse, die den
374 Ausbau erneuerbarer Energien oder den Vorrang des öffentlichen Verkehrs vor dem
375 Individualverkehr betreffen, helfen natürlich, das Gesamtziel zu erreichen.
376 Zusammengefasst: Von der Politik brauchen wir finanziellen Rückhalt und einen
377 verlässlichen strategischen Rahmen. Dann können wir als operatives Unternehmen
378 die Umsetzung der Mobilitätswende zielstrebig voranbringen.

379 **Ajdin Velic:** Neben technischen Innovationen erfordert so eine Mobilitätswende auch
380 Veränderungen innerhalb der Organisation. Welche organisatorischen oder
381 betrieblichen Transformationen sind innerhalb der Wiener Linien (oder der Wiener
382 Stadtwerke insgesamt) notwendig, um die Elektrifizierung erfolgreich voranzutreiben?
383 Du kannst hier zum Beispiel auf die Qualifizierung des Personals eingehen – also
384 Schulungen für Buslenker:innen und Werkstattpersonal. Ist eine Anpassung bei
385 Wartung oder Betrieb nötig?

386 **Johannes Liebermann:** Definitiv. Die Einführung neuer Technologien wie Batterie-
387 oder Wasserstoffbusse bringt umfassende organisatorische Veränderungen mit sich,
388 vor allem was das Know-how und die Arbeitsprozesse unserer Mitarbeiter betrifft. Zum
389 einen müssen wir unser technisches Personal – also Mechaniker:innen,
390 Techniker:innen, Ingenieur:innen – intensiv weiterbilden. Beide Antriebstechnologien
391 sind mit Hochvolt-Systemen ausgestattet (man erkennt das an den orangefarbenen
392 Kabeln in den Fahrzeugen). Das Arbeiten an Hochvoltfahrzeugen erfordert spezielle
393 Schulungen und Berechtigungen. Jeder Mechaniker, jede Mechanikerin muss lernen,
394 ein Fahrzeug spannungsfrei zu schalten, um sicher an elektrische Komponenten
395 heranzukommen. Es gibt klare Sicherheitsprotokolle, die vermittelt und regelmäßig
396 geübt werden müssen, damit Unfälle vermieden werden. Diese
397 Qualifizierungsprogramme haben wir bereits gestartet – sowohl für das

398 Werkstattpersonal als auch für andere betroffene Gruppen. Selbst unsere
399 Busfahrer:innen bekommen Einweisungen, zum Beispiel was im Falle einer
400 technischen Störung zu tun ist, oder wie sie im Notfall ein Hochvoltsystem abschalten
401 könnten, bevor Einsatzkräfte kommen. Zum anderen müssen wir unsere Infrastruktur
402 und Arbeitsumgebung anpassen. In den Werkstätten benötigen wir neue Ausrüstung:
403 etwa spezielle Hebeanlagen oder Isolationswerkzeuge für E-Fahrzeuge, Messgeräte
404 für Hochspannung, Schutzausrüstung und dergleichen. Bei Wasserstoffbussen
405 kommen zusätzliche Anforderungen hinzu: Hier geht es um den Umgang mit einem
406 Gas, das andere Eigenschaften hat als die bisherigen Kraftstoffe. Wasserstoff ist
407 hochexplosiv, aber verflüchtigt sich nach oben (leichter als Luft), während z. B.
408 Flüssiggas (LPG), das wir früher auch einmal im Einsatz hatten, schwerer als Luft ist
409 und sich am Boden sammelt. Das bedeutet, in unseren Hallen müssen z. B. Sensoren
410 installiert werden, um austretenden Wasserstoff rechtzeitig zu detektieren, und die
411 Lüftungssysteme müssen darauf ausgelegt sein, Wasserstoff nach oben wegzuführen.
412 Unsere Mitarbeiter*innen– insbesondere die Sicherheitsfachleute und die
413 Werkstattteams – wurden geschult, was im Umgang mit Wasserstoff anders ist (z. B.
414 keine Funken, besondere Vorsicht bei Arbeiten in der Höhe, wo sich eventuell ein
415 Gaspolster sammeln könnte etc.). Wir haben also sowohl in technische Ausstattung
416 als auch in Schulungen investiert, um den Wandel intern abzusichern. Diese
417 Umstellungen sind aufwendig, aber sie sind absolut notwendig, damit der Betrieb mit
418 den neuen Fahrzeugen reibungslos und sicher funktioniert.

419 **Ajdin Velic:** Gibt es im Unternehmen ein spezifisches Change-Management-Konzept
420 für die Einführung der E-Mobilität? Zum Beispiel eine Projektgruppe oder Taskforce,
421 spezielle interne Kommunikationskampagnen, regelmäßige Schulungsprogramme
422 oder andere begleitende Maßnahmen, um den Wandel zu steuern und die Belegschaft
423 mitzunehmen?

424 **Johannes Liebermann:** Derzeit gibt es kein formales Change-Management-
425 Programm ausschließlich für die Elektrifizierung der Busflotte. Vieles geschieht bei uns
426 nach dem Prinzip Learning by Doing innerhalb der bestehenden Betriebsstrukturen.
427 Die Einführung der E-Busse wird direkt von den Fachabteilungen (etwa Busbetrieb,
428 Technik, Infrastruktur) vorangetrieben und in den Arbeitsalltag integriert. Das heißt,
429 unsere Mitarbeiter*innen vor Ort sammeln im täglichen Betrieb Erfahrungen mit den
430 neuen Bussen, und wir passen Prozesse bei Bedarf an, ohne dass es dafür bisher

431 eine eigene, abgetrennte Change-Initiative gäbe. Allerdings – und das ist wichtig –
432 läuft, wie erwähnt, gerade ein strategisches Projekt zur Festlegung der zukünftigen
433 Antriebsstrategie. Sobald klar ist, wohin die Reise technologisch geht (z. B. wie der
434 genaue Anteil Batterie vs. Wasserstoff aussehen soll, welche Linien wann umgestellt
435 werden etc.), wird man darauf aufbauend sicherlich auch strukturiert planen, wie dieser
436 Wandel intern umgesetzt wird. Dann könnte es durchaus sein, dass wir ein offizielleres
437 Change-Management mit umfassendem Kommunikationsplan, Schulungsroadmap,
438 vielleicht auch einer eigenen Taskforce ins Leben rufen. Zum aktuellen Zeitpunkt
439 befinden wir uns jedoch eher in einer Übergangsphase, in der flexibel reagiert wird:
440 Die ersten E-Busse sind da, man macht Erfahrungen, man lernt, und man verbessert
441 kontinuierlich – aber eben eingebettet im normalen Betrieb, nicht als losgelöstes
442 Projekt.

443 **Ajdin Velic:** Viele Change-Management-Modelle bieten ja bestimmte Ansätze oder
444 Phasenpläne, um Veränderungen zu strukturieren. Nach welchen Prinzipien oder
445 Modellen sollte deiner Meinung nach der Ablauf eines Transformationsprojekts wie der
446 Mobilitätswende gestaltet werden? Eher nach einem festen Plan (top-down
447 durchdesignt) oder eher agil und iterativ, sodass man flexibel auf neue
448 Herausforderungen reagieren kann (Stichwort agil vs. Wasserfall)?

449 **Johannes Liebermann:** Meiner Ansicht nach ist ein agiler, flexibler Ansatz für dieses
450 Vorhaben am besten geeignet. Die Welt um uns herum – gerade im Mobilitätssektor –
451 ändert sich derzeit sehr schnell. Jedes Jahr können neue Rahmenbedingungen
452 auftauchen: Sei es durch politische Veränderungen (andere Prioritäten im Rathaus,
453 neue gesetzliche Vorgaben) oder durch technologische Durchbrüche (z. B. plötzlich
454 bessere Batterien). Wenn wir uns da zu Beginn starr auf einen detaillierten 15-Jahres-
455 Plan festlegen würden, laufen wir Gefahr, an den Realitäten vorbeizugehen. Deshalb
456 bevorzugen wir ein iteratives Vorgehen: Wir setzen uns ein klares Ziel (klimaneutral
457 2040) und Meilensteine, aber im Detail lassen wir bewusst Flexibilität zu, um
458 Kurskorrekturen vornehmen zu können. Man kann sagen, wir orientieren uns eher an
459 agilen Prinzipien – also Schritt für Schritt umsetzen, aus den Ergebnissen lernen, und
460 dann den nächsten Schritt planen. Wichtig ist dabei, dass wir die
461 Kund*innenperspektive stets im Auge behalten. Im Endeffekt machen wir die
462 Mobilitätswende ja für die Menschen in der Stadt. Die Fahrgäste erwarten einen
463 verlässlichen, bequemen und leistbaren öffentlichen Verkehr. Ob der Bus jetzt mit

464 Batterie oder Brennstoffzelle fährt, ist den meisten egal – Hauptsache, das Angebot
465 stimmt. Daher sollten wir auch unsere internen Veränderungsprozesse so gestalten,
466 dass sie Kund*innenorientiert sind. Wenn z. B. anfangs manche Linien noch nicht
467 elektrifiziert werden können, dann sorgen wir eben dafür, dass wenigstens die
468 Dieselbusse sauber und modern sind, bis der Umstieg klappt. Oder wir kommunizieren
469 transparent, warum gewisse Dinge noch dauern. Das meine ich mit agil: auf
470 Veränderungen reagieren, pragmatische Lösungen finden und dabei das große Ganze
471 – attraktiver öffentlicher Verkehr – nicht aus den Augen verlieren. Insgesamt würde ich
472 also sagen: Eine gewisse Situationselastizität ist gefragt. Natürlich braucht es Planung,
473 aber eben mit der Bereitschaft, Pläne auch anzupassen, wenn es die Umstände
474 erfordern.

475 **Ajdin Velic:** Veränderungen können bei den Betroffenen Unsicherheit auslösen und
476 zu Widerstand führen. Wie geht ihr – insbesondere in deinem Team – mit
477 Widerständen oder Vorbehalten von Mitarbeitenden um, um den
478 Veränderungsprozess erfolgreich zu gestalten?

479 **Johannes Liebermann:** Aus meiner Erfahrung ist das Wichtigste, die Mitarbeiter
480 mitzunehmen und ernsthaft auf ihre Anliegen einzugehen. Konkret heißt das: Wir
481 versuchen immer, die Leute dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Das beginnt damit,
482 zuzuhören – wo drückt der Schuh, welche Sorgen gibt es? Manche befürchten
483 vielleicht, mit der neuen Technik nicht zurechtzukommen, andere haben Angst um
484 ihren Arbeitsplatz, wieder andere sehen einfach den Mehraufwand und sind genervt.
485 Solche Gefühle muss man ernst nehmen. Wir bieten deshalb Information und
486 Schulung an, um Ängste abzubauen. Ein Busfahrer, der zum ersten Mal einen
487 Elektrobuss fährt, wird von uns nicht ins kalte Wasser geworfen, sondern erhält eine
488 fundierte Einschulung und hat Ansprechpartner, an die er sich bei Fragen wenden
489 kann. Ähnlich machen wir es in der Werkstatt. Wichtig ist aber auch, Ziel und Nutzen
490 der Veränderung immer wieder klar zu kommunizieren. Jeder soll verstehen, warum
491 wir das tun – dass es nicht Selbstzweck ist, sondern wir langfristig den öffentlichen
492 Verkehr sichern und verbessern wollen. Wir haben ein gemeinsames Zielbild (nämlich
493 einen klimafreundlichen, zukunftsfähigen ÖPNV), und dieses Zielbild versuchen wir zu
494 vermitteln, damit alle an einem Strang ziehen. Gleichzeitig zeigen wir auf, was dafür
495 notwendig ist und welchen Beitrag jede Gruppe leisten muss. Kurz gesagt:
496 Transparenz, Kommunikation und Beteiligung sind unsere Werkzeuge, um

497 Widerständen zu begegnen. Und natürlich auch Geduld – manche Änderungen
498 brauchen einfach Zeit, bis sie akzeptiert werden. Aber wenn man die Belegschaft
499 respektiert, ihre Bedenken nicht vom Tisch wischt und sie in den Prozess einbindet,
500 dann lässt sich der Wandel in der Regel gut bewältigen.

501 **Ajdin Velic:** Wie ist der Transformationsprozess bei euch organisatorisch verankert?
502 Wird er eher top-down – also von oben nach unten – gesteuert, oder gibt es auch
503 bottom-up-Elemente, bei denen die Mitarbeitenden die Entwicklung mitgestalten?

504 **Johannes Liebermann:** Im Großen und Ganzen ist dieser Prozess klar top-down
505 gesteuert. Die strategischen Entscheidungen – beispielsweise die Zielsetzung der
506 Klimaneutralität, die Investitionspläne für neue Busse, die Prioritäten bei
507 Infrastrukturprojekten – werden von der Unternehmensführung in Abstimmung mit der
508 Stadt vorgegeben. Wir haben Vorgaben und Budgetrahmen, innerhalb derer wir
509 operieren. Natürlich holen wir Feedback von unten ein, etwa wenn es um praktische
510 Fragen geht (zum Beispiel: Welche Garagen eignen sich zuerst für den Umbau? Wo
511 gibt es Personal mit Vorerfahrung? etc.). Aber die Richtung an sich – also dass
512 elektrifiziert wird und in welchem zeitlichen Rahmen – das kommt von oben. Das heißt
513 nicht, dass Ideen der Mitarbeitenden ignoriert würden; im Gegenteil, im Arbeitsalltag
514 tragen viele Kollegen mit ihren Vorschlägen und ihrem Engagement dazu bei,
515 Lösungen zu finden. Aber strukturell ist es schon ein Top-Down-Projekt: Die Führung
516 bestimmt die Leitplanken, und die Umsetzung erfolgt dann in den Fachabteilungen.
517 Das ist meines Erachtens auch nötig, weil es um ein sehr großes, einheitliches Ziel
518 geht, das man nur mit zentraler Steuerung erreichen kann. Dennoch achten wir – wie
519 gesagt – darauf, dass wir die Rückmeldungen der Belegschaft aufnehmen und bei der
520 Umsetzung berücksichtigen, soweit möglich.

521 **Ajdin Velic:** In vergangenen Veränderungsprojekten im technischen Bereich – zum
522 Beispiel, als neue Technologien eingeführt wurden – gab es bestimmt auch
523 Herausforderungen. Wie wurden solche Hindernisse im Umgang mit dem Personal in
524 der Vergangenheit gemeistert? Kannst du ein konkretes Beispiel nennen, wie man
525 Widerstände oder Anfangsschwierigkeiten überwunden hat?

526 **Johannes Liebermann:** Ein passendes Beispiel ist die Einführung der
527 Hochvolttechnologie in unseren Bussen. Das war vor ein paar Jahren, als die ersten
528 Hybridbusse mit Hochvoltkomponenten bzw. die ersten reinen E-Busse in die
529 Werkstatt kamen. Anfangs hatten viele Mechaniker großen Respekt davor – manche

530 sogar Angst. Die orangefarbenen Hochvoltkabel galten quasi als „gefährlich“, und es
531 gab Kollegen, die anfangs ungern an diesen Fahrzeugen arbeiten wollten, aus Sorge,
532 etwas falsch zu machen und einen Stromschlag zu bekommen. Wir haben darauf
533 reagiert, indem wir sehr intensiv geschult und immer wieder betont haben, dass die
534 Sicherheit oberste Priorität hat. Mit der Zeit – als nichts Gravierendes passierte – legte
535 sich die Angst. Allerdings schlug sie bei manchen beinahe ins Gegenteil um: Nach ein,
536 zwei Jahren unfallfreien Betriebs wurden einige Kollegen zu routiniert und hätten
537 beinahe die Vorsicht vergessen. Da mussten wir aufpassen, dass niemand leichtsinnig
538 wird und zum Beispiel ohne die vorgeschriebene Schutzausrüstung an
539 spannungsführenden Teilen arbeitet. Unsere Lehre daraus war, dass man
540 kontinuierliche Unterweisung braucht. Wir führen daher jährliche
541 Sicherheitsunterweisungen für alle durch, die mit Hochvolt arbeiten. Neue
542 Mitarbeiter*innen bekommen sofort eine Grundschulung und werden erst nach einer
543 Prüfung an die Fahrzeuge gelassen. So stellen wir sicher, dass sowohl die anfängliche
544 Scheu abgebaut wird (weil Wissen Sicherheit gibt) als auch später keine
545 Nachlässigkeit eintritt (weil regelmäßige Schulungen die Gefahrenbewertung
546 auffrischen). Dieses Prinzip – umfassend informieren, in der Anfangsphase eng
547 begleiten und dann dauerhaft trainieren – hat sich bewährt und wenden wir auch bei
548 anderen Veränderungen an. Letztlich hilft nur Wissen und Übung, um sowohl Ängste
549 als auch Leichtsin in gesunde Professionalität zu überführen.

550 **Ajdin Velic:** Wechseln wir nun die Perspektive nach außen: Welche Aspekte oder
551 Inhalte der Elektrifizierung sollten deiner Meinung nach unbedingt strategisch an die
552 Öffentlichkeit und wichtige Stakeholder kommuniziert werden? Was muss der
553 Bevölkerung vermittelt werden, damit sie Verständnis hat und die nötige Akzeptanz für
554 diese Transformation aufbringt? Anders gefragt: Wie erklärt man den Wiener:innen am
555 besten, warum die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs notwendig ist und was
556 sie bringt?

557 **Johannes Liebermann:** Das ist eine sehr wichtige Frage – denn ohne Rückhalt in der
558 Öffentlichkeit wird es schwierig, so ein Großprojekt erfolgreich umzusetzen. Meiner
559 Meinung nach muss man in der Kommunikation ehrlich und zugleich motivierend sein.
560 Auf der einen Seite sollten wir klar sagen, warum wir die Busflotte elektrifizieren:
561 nämlich um langfristig ein klimaneutrales Verkehrssystem zu erreichen, die Luftqualität
562 in der Stadt zu verbessern und Lärm zu reduzieren. Die Leute sollen verstehen, dass

563 E-Busse im Betrieb emissionsfrei sind und so einen Beitrag leisten, dass Wien
564 lebenswert und umweltfreundlich bleibt. Außerdem haben wir eine gewisse
565 Vorbildwirkung: Wenn der öffentliche Verkehr vorangeht, zeigt das auch anderen
566 Sektoren, dass die Energiewende machbar ist. Auf der anderen Seite dürfen wir aber
567 auch nicht unrealistische Erwartungen wecken. Es ist Fakt, dass der Anteil der Busse
568 am städtischen CO₂-Ausstoß relativ klein ist. (In ganz Österreich machen die Busse
569 nur einstellige Prozentsätze der Verkehrs-Emissionen aus – in Wien ist der Wert
570 ebenfalls gering, weil U-Bahn und Straßenbahn schon elektrisch fahren.) Mit anderen
571 Worten: Die Bus-Elektrifizierung allein wird die Klimakrise nicht lösen. Trotzdem
572 müssen wir sie natürlich machen, aber eben aus den genannten Gründen (lokaler
573 Umweltnutzen, Zukunftsorientierung, Vorbild). Dieser Punkt ist wichtig, denn wenn wir
574 so tun würden, als würden wir mit den E-Bussen das Weltklima retten, könnten wir
575 unglaublich wirken. Stattdessen sollten wir vermitteln: Ja, der direkte Effekt auf die
576 CO₂-Bilanz der Stadt ist überschaubar, aber es ist ein notwendiger Schritt im
577 Gesamtkonzept Klimaneutralität 2040, und jeder eingesparte Liter Diesel hilft. Wichtig
578 ist auch, Transparenz über die Kosten und den Aufwand herzustellen. Die Bevölkerung
579 hat ein Recht zu erfahren, dass diese Umstellung Geld kostet – und zwar nicht zu
580 knapp. Neue Busse, neue Infrastruktur, all das wird aus Steuergeld und Fahrgeldern
581 finanziert. Wenn wir das offenlegen und erklären, warum diese Investitionen dennoch
582 sinnvoll sind (weil etwa langfristig die Betriebskosten sinken könnten, weil
583 Umweltschäden vermieden werden, weil wir sonst Strafzahlungen riskieren, was auch
584 immer), dann schaffen wir Verständnis. Ich denke, die meisten Menschen sind bereit,
585 Veränderungen mitzutragen, wenn man sie gut informiert. Beispielsweise könnte man
586 kommunizieren: „Wir investieren jetzt Summe X, um bis 2030 Y Prozent unserer Busse
587 emissionsfrei zu machen. Das bringt folgende Vorteile und gleichzeitig „Ja, es
588 verursacht Kosten, aber diese sind gerechtfertigt. Außerdem sollten wir Erfolge und
589 Fortschritte aktiv kommunizieren. Wenn die erste Wasserstoffbus-Linie erfolgreich
590 läuft, dann gehört das in die Medien – damit die Leute sehen, es tut sich was, es
591 funktioniert. Ebenso kann man Fahrgaststories einbinden („So leise und sauber ist
592 meine tägliche Busfahrt geworden“). Das erzeugt eine positive Grundstimmung. Und
593 nicht zuletzt: Wir müssen deutlich machen, dass diese Transformation notwendig ist,
594 um die städtischen Klimaziele zu erreichen. Wien hat sich Klimaneutralität bis 2040
595 vorgenommen – das ist nicht mehr lange hin. Ohne den Verkehrssektor massiv
596 umzubauen, wird das nicht gelingen. Diese Dringlichkeit zu vermitteln, ohne Panik zu

597 schüren, ist ein Balanceakt, aber er ist wichtig. Wenn die Menschen verstehen, warum
598 wir das tun und was auf dem Spiel steht, dann steigt die Akzeptanz. Insgesamt braucht
599 es also eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie, die sachliche Information,
600 Transparenz bei Herausforderungen und Begeisterung für die Vision verbindet. Dann
601 glaube ich, bekommen wir die Öffentlichkeit und alle Stakeholder mit ins Boot.

602 **Ajdin Velic:** In deiner Rolle bei den Wiener Linien bist du ja auch Schnittstelle
603 zwischen Technik und Management. Wie schätzt du den Bedarf ein, alle relevanten
604 Stakeholder auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören? Und wie sollte ein
605 überzeugendes Zielbild der Mobilitätswende deiner Meinung nach entwickelt und
606 vermittelt werden, damit Politik, Verwaltung, Unternehmen und Öffentlichkeit an einem
607 Strang ziehen?

608 **Johannes Liebermann:** Ein überzeugendes Zielbild ist ungemein wichtig – aber es
609 muss glaubwürdig sein. Das heißt, es darf nicht nur aus schönen Worten bestehen,
610 sondern muss von Taten und Ressourcen untermauert sein. Wenn die Stadt Wien
611 verkündet, bis 2040 klimaneutral zu werden, dann müssen auch alle Ebenen
612 dahinterstehen und die Mittel bereitstellen, um dieses Ziel zu erreichen. Ein Beispiel:
613 Das 365-Euro-Ticket (ein Euro pro Tag für die Jahreskarte) war eine tolle Sache für die
614 Akzeptanz des ÖPNV, aber langfristig stellt sich die Frage, ob dieses
615 Finanzierungsmodell ausreicht, um große Qualitäts- und Innovationssprünge – wie
616 eben die komplette Elektrifizierung – zu finanzieren. Es ist ein gutes Zeichen, dass
617 derzeit politisch darüber diskutiert wird, das Jahresticket preislich neu zu justieren,
618 denn das zeigt Erkenntnis, dass in die öffentliche Hand mehr Geld fließen muss, wenn
619 wir mehr leisten sollen. Genauso offen muss man aber kommunizieren, welcher
620 Kraftakt die Dekarbonisierung der Busflotte ist: Das wird mehrere hundert Millionen
621 Euro erfordern in den nächsten Jahren. Meiner Meinung nach sollte das Zielbild so
622 kommuniziert werden: „Wien 2040: Ein öffentlicher Verkehr, der klimaneutral, leise und
623 innovativ ist – mit Elektrobussen und -bahnen, die von erneuerbarer Energie
624 angetrieben werden. Wir schaffen das gemeinsam, aber es wird eine erhebliche
625 Anstrengung aller brauchen.“ Dieses Bild muss Verbindlichkeit ausstrahlen. Die
626 Stakeholder – vom Stadtrat über die Verkehrsunternehmen bis hin zu den Fahrgästen
627 – müssen ihren jeweiligen Beitrag erkennen. Für die Politik heißt das: Bereitstellung
628 von Budget und gesetzlichen Erleichterungen, wo nötig. Für uns als Unternehmen
629 heißt es: effiziente Umsetzung, Innovationsbereitschaft. Für die Fahrgäste heißt es

630 vielleicht: Akzeptanz, dass während der Umstellungsphase mal ein Bus anders
631 aussieht oder klingt, oder dass Steuergelder in Infrastruktur fließen. Wenn alle sehen,
632 dass wir auf dasselbe Ziel hinarbeiten und jeder seinen Part erfüllt, dann entsteht ein
633 gemeinsamer Spirit. Wichtig ist auch, Erfolge entlang des Weges zu feiern und zu
634 kommunizieren – also Meilensteine als Teil des Zielbildes: „Bis 2025 schaffen wir
635 10 Prozent E-Busse – schaut her, wir haben es geschafft.“ So bleibt das Zielbild
636 lebendig und glaubwürdig. Und man sollte immer wieder betonen, warum es sich lohnt:
637 Zum Beispiel könnten wir visualisieren, wieviel CO₂ und Schadstoffe jährlich
638 eingespart werden, wieviel leiser die Stadt wird, wieviel moderner der ÖPNV dadurch
639 ist. Ein positives Narrativ ist wichtig. Menschen lassen sich für eine Vision begeistern,
640 wenn sie das Gefühl haben, es führt zu etwas Besserem. Klimaschutz ist oft abstrakt
641 – aber wenn wir sagen „Stell dir vor, in 2040 fährt kein Bus mehr mit Diesel, die Luft ist
642 sauberer, und wir haben es gemeinsam geschafft“, dann ist das greifbar.
643 Zusammengefasst: Das Zielbild muss klar, greifbar und glaubwürdig kommuniziert
644 werden. Es sollte Verantwortung aufzeigen (jeder hat eine Rolle) und Motivation liefern
645 (es bringt uns allen etwas). Die Kunst wird sein, die richtigen Worte zu finden und diese
646 mit sichtbaren Maßnahmen zu unterlegen, sodass niemand daran zweifelt, dass es
647 ernst gemeint ist. Wenn uns das gelingt, werden Politik, Verwaltung, Unternehmen und
648 Öffentlichkeit tatsächlich an einem Strang ziehen.

649 **Ajdin Velic:** Wie stellst du dir die Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs vor? Sagen
650 wir im Jahr 2030 oder 2040 – wie könnte ein klimaneutraler öffentlicher Verkehr in Wien
651 aussehen?

652 **Johannes Liebermann:** Ich denke, der öffentliche Nahverkehr der Zukunft wird
653 elektrisch, vernetzt und autonom sein. Elektrisch bedeutet: Sämtliche Fahrzeuge –
654 Busse ebenso wie Straßenbahnen und U-Bahnen – werden mit alternativen,
655 emissionsfreien Antrieben betrieben, primär Batterieelektrisch oder mit Wasserstoff-
656 Brennstoffzellen. Damit einher geht, dass wir die Energie aus erneuerbaren Quellen
657 beziehen, um wirklich klimaneutral zu sein. Vernetzt heißt: Die Fahrzeuge
658 kommunizieren digital miteinander und mit der Infrastruktur. Beispielsweise tauschen
659 Busse und Ampeln Daten aus, um den Verkehrsfluss zu optimieren, oder Fahrgäste
660 erhalten in Echtzeit Informationen, um nahtlos zwischen Verkehrsmitteln umzusteigen.
661 Alles ist Teil eines intelligenten städtischen Mobilitätssystems. Und autonom bedeutet:
662 In gewissen Bereichen werden Fahrzeuge selbstfahrend sein. Vielleicht nicht

663 flächendeckend bis 2030, aber bis 2040 kann ich mir gut vorstellen, dass etwa auf
664 ausgewählten Linien oder in bestimmten Zonen autonome Shuttles unterwegs sind.
665 Autonome Technik könnte auch intern genutzt werden – etwa für das Rangieren in der
666 Garage oder das automatisierte Fahren in U-Bahntunneln. Im Jahr 2040 könnte der
667 Busverkehr so aussehen, dass ein Teil der Flotte ohne Fahrer:in operiert, insbesondere
668 in der Nacht oder auf weniger frequentierten Routen, um wirtschaftlich 24/7-Betrieb
669 anbieten zu können. Wichtig ist aber: Elektrisch, vernetzt und autonom dienen einem
670 Zweck – nämlich den Öffentlichen Verkehr noch attraktiver zu machen. Für die
671 Fahrgäste hoffe ich, dass es bedeutet: ein ruhigeres, sauberes Fahrerlebnis, dichtere
672 Intervalle durch effizientere Abläufe und insgesamt ein komfortableres Angebot.
673 Klimaneutralität wird dann selbstverständlich sein – kein Bus stößt mehr Abgase aus
674 – und Wien bleibt trotz wachsender Einwohnerzahl eine Stadt mit hoher
675 Lebensqualität, auch dank eines top-modernen Öffi-Systems.

676 **Ajdin Velic:** Wien hat sich das Ziel gesetzt, bis 2040 klimaneutral zu sein. Hältst du es
677 für realistisch, dass wir bis dahin einen vollständig emissionsfreien, klimaneutralen
678 öffentlichen Verkehr in Wien erreichen? Was müsste noch passieren, damit dieses Ziel
679 erreicht wird?

680 **Johannes Liebermann:** Ich bin zuversichtlich, dass es machbar ist, allerdings unter
681 einer wesentlichen Voraussetzung: dass die nötigen Ressourcen und
682 Rahmenbedingungen bereitgestellt werden. Technologisch gesehen ist es bis 2040
683 durchaus möglich, alle Busse auf emissionsfreie Antriebe umzustellen – die
684 Entwicklungen schreiten ja schnell voran. Aber es kostet, wie erwähnt, sehr viel Geld.
685 Wenn die öffentlichen Mittel kontinuierlich fließen und zwar in dem Umfang, der für
686 Fahrzeuge, Infrastruktur und Betrieb notwendig ist, dann können wir das Ziel
687 erreichen. Fehlen jedoch die finanziellen Mittel oder gibt es große Verzögerungen in
688 der Umsetzung (aus welchen Gründen auch immer), dann wird es knapp. Ich will es
689 so ausdrücken: Sollte die Politik in den nächsten 5–10 Jahren massiv investieren und
690 klare Prioritäten setzen, dann haben wir 2040 einen emissionsfreien ÖPNV. Das heißt
691 konkret: wir bräuchten Jahr für Jahr Budget für neue Busse, Ladeeinrichtungen,
692 Umbauten etc., ohne Lücken. Und wir bräuchten weiterhin einen guten Zugriff auf die
693 benötigte Technik – also dass Hersteller liefern können und Innovationen marktreif
694 werden. Stand jetzt bin ich optimistisch, weil wir bereits gut gestartet sind (erste E-
695 Busse fahren, Pilotprojekte laufen, Planungen sind da). Die nächsten Jahre werden

696 entscheidend: wir müssen dann wirklich skalieren – von einigen Dutzend E-Bussen
697 hoch auf Hunderte. Wenn das gelingt und die Erfahrung zeigt, dass der Betrieb stabil
698 läuft, dann werden wir das Vertrauen haben, den Rest auch noch zu schaffen.
699 Zusätzlich sollten wir alle Lehren aus der Anfangsphase beherzigen, um effizienter zu
700 werden. Jede neue Generation von Bussen wird besser sein als die vorige – davon bin
701 ich überzeugt – und das hilft ebenfalls. Summa summarum: Ja, ich halte es für
702 realistisch, 2040 einen vollständig emissionsfreien öffentlichen Verkehr in Wien zu
703 haben, wenn wir ab sofort die nötige Unterstützung erhalten und fokussiert daran
704 arbeiten. Versäumte Zeit oder Investitionen lassen sich nämlich später nur schwer
705 aufholen. Deshalb plädiere ich dafür, dass wir jetzt Gas geben (bzw. Strom sozusagen)
706 – dann bin ich guter Dinge, dass wir es schaffen.

707 **Ajdin Velic:** Abschließend noch eine Frage in Richtung Best Practices: Welche
708 Erfahrungen aus euren bisherigen Transformationsprojekten – sei es jetzt der Bus-
709 Elektrifizierung oder auch anderen Innovationen – würdest du gerne an andere Städte
710 oder Verkehrsunternehmen weitergeben, die eine ähnliche Umstellung planen? Gibt
711 es etwas, das Wien bereits gelernt hat, wovon andere profitieren könnten?

712 **Johannes Liebermann:** Eine der wichtigsten Erkenntnisse, die ich weitergeben kann,
713 ist: Jede Stadt ist anders. Es gibt nicht den einen Masterplan, der überall funktioniert.
714 Man sollte also immer die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen und seine Strategie
715 daran anpassen. Zum Beispiel hat Wien ein dichtes Netz und viele Fahrgäste – da
716 müssen Lösungen anders aussehen als in einer Kleinstadt mit ein paar Buslinien. Mein
717 Rat wäre: Schaut euch eure Stadt genau an und findet das „Right Tool for the Right
718 Job“ – sprich, wählt die Technologien und Ansätze, die zu eurem Bedarf passen, statt
719 einfach Trends zu kopieren. Was bei uns in Wien sehr gut funktioniert hat, ist die
720 Nutzung von bestehendem Know-how und Kooperationen. Wir haben den Vorteil, Teil
721 eines größeren Stadtkonzerns (Wiener Stadtwerke) zu sein, wo Energie, Netze und
722 Verkehr unter einem Dach sind. Das war bei unserer Wasserstoff-Initiative ein
723 Erfolgsfaktor: Wien Energie konnte die Wasserstoffproduktion und Stromversorgung
724 stemmen, Wiener Netze das nötige technische Know-how für Hochdruck und
725 Gasinfrastruktur einbringen, und wir als Wiener Linien konzentrierten uns darauf, die
726 passenden Busse zu beschaffen und im Fahrgastbetrieb zu erproben. Dieses
727 Zusammenspiel der Spezialist:innen – jeder macht das, was er am besten kann – hat
728 uns enorm geholfen. Andere Städte haben vielleicht andere Strukturen, aber der

729 Grundgedanke lässt sich übertragen: Sucht euch starke Partner und bündelt
730 Kompetenzen, anstatt zu versuchen, alles allein zu machen. Zum Beispiel könnte eine
731 Stadt ohne eigenes Energieunternehmen Kooperationen mit dem regionalen
732 Energieversorger eingehen, um Ladeinfrastruktur aufzubauen, statt das komplett
733 selbst zu entwickeln. Außerdem: Frühzeitige Einbindung aller Stakeholder. Holt die
734 Politik, die Verwaltung, die Fahrgastvertretungen, die Mitarbeiter*innen etc. von
735 Anfang an ins Boot und entwickelt eine gemeinsame Vision. Wir haben gelernt, dass
736 es viel leichter ist, Projekte umzusetzen, wenn alle relevanten Stellen hinter dem
737 Vorhaben stehen. Das klingt banal, ist aber in der Praxis oft der Knackpunkt –
738 Widerstände entstehen meist durch Leute, die sich übergangen fühlen oder den Sinn
739 einer Sache nicht verstehen. Dem kann man vorbeugen, indem man offen
740 kommuniziert und Beteiligte mitreden lässt. Und zu guter Letzt: Geduld und Ausdauer.
741 So ein Transformationsprozess ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Man darf sich
742 von Rückschlägen nicht entmutigen lassen. Wir haben auch Rückschläge erlebt – sei
743 es technische Probleme oder verzögerte Lieferungen –, aber wichtig ist, daraus zu
744 lernen und weiterzumachen. Jeder noch so kleine Fortschritt (z. B. ein funktionierender
745 neuer Bus auf Linie) ist ein Erfolg, auf dem man aufbauen kann. Man muss feiern, was
746 schon gelungen ist, und gleichzeitig hartnäckig bleiben bei dem, was noch nicht klappt.
747 Wenn man diese Grundeinstellung hat, denke ich, können andere Städte ähnliche
748 Projekte ebenfalls erfolgreich stemmen.

749 **Ajdin Velic:** Gibt es noch irgendetwas, das du dem Thema hinzufügen möchtest?
750 Einen Punkt, den wir noch nicht angesprochen haben, oder abschließende
751 Empfehlungen, die dir wichtig sind?

752 **Johannes Liebermann:** Ich glaube, wir haben schon sehr vieles abgedeckt. Vielleicht
753 als abschließender Gedanke: Jede Stadt und jedes Verkehrsunternehmen sollte auf
754 den eigenen Stärken aufbauen und nicht versuchen, das Rad jedes Mal neu zu
755 erfinden. Es gibt gute Gründe, warum gewisse Dinge so sind, wie sie sind – an diese
756 sollte man anknüpfen und das Bewährte bewahren. Gleichzeitig sollte man natürlich
757 offen für Neues sein und Innovationen dort einsetzen, wo sie einen echten Mehrwert
758 bringen. Aber eben mit Augenmaß: Nicht alles über den Haufen werfen, was sich
759 bewährt hat, nur weil es modern klingt. Veränderung gelingt am besten, wenn man
760 eine Balance findet – Bestehendes optimieren, Neues intelligent integrieren. Und

761 immer das Ziel im Blick behalten: einen attraktiven, nachhaltigen öffentlichen Verkehr
762 für die Menschen. Wenn man das beherzigt, dann ist man auf einem guten Weg.

763 **Ajdin Velic:** Das waren sehr gut gewählte, abschließende Worte. Vielen Dank für das
764 Gespräch!

765 **Johannes Liebermann:** Ich danke ebenfalls – es hat mich gefreut.

1 **Interview 3**

2 **Interviewte Person:** Georg Brockmeyer – Leiter der Kommunikationsabteilung der
3 Mobilitätsagentur Wien

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 11.08.2025

6 **Ort:** MS Teams

7 **Ajdin Velic:** Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und etwas über Ihre derzeitige
8 Position sowie Ihren Aufgabenbereich in der Kommunikation erzählen?

9 **Georg Brockmeyer:** Sehr gerne. Ich leite seit gut einem Jahr die
10 Kommunikationsabteilung der Mobilitätsagentur Wien. Die Mobilitätsagentur ist eine
11 Tochtergesellschaft der Stadt Wien, die sich dafür einsetzt, aktive Mobilität – also zu
12 Fuß gehen und Radfahren – attraktiver zu machen. In meiner Rolle verantworte ich die
13 gesamte strategische Kommunikation rund um nachhaltige städtische Mobilität. Das
14 bedeutet zum einen, sachlich über die Maßnahmen der Stadt für aktive Mobilität und
15 neue Mobilitätsangebote (wie etwa Sharing-Angebote) zu informieren. Zum anderen
16 ist es meine Aufgabe, Begeisterung für alternative Mobilitätsformen zu wecken und
17 eine Verhaltensänderung hin zu nachhaltiger Mobilität positiv zu besetzen. Wir setzen
18 dafür auf ein breites Spektrum an Kanälen: klassische Medienarbeit und Pressearbeit,
19 Social Media und digitale Kommunikationskanäle, aber auch Marketing-Aktionen – von
20 Plakatkampagnen über Events bis hin zu Below-the-line-Maßnahmen. Wichtig ist
21 dabei immer, die Botschaften konsistent zu halten und sie ansprechend zu verpacken,
22 damit wir die Wienerinnen und Wiener für klimafreundliche Mobilität gewinnen.

23 **Ajdin Velic:** Gab es besondere Schwerpunkte oder Projekte in Ihrer Laufbahn, bei
24 denen Change-Kommunikation eine große Rolle gespielt hat?

25 **Georg Brockmeyer:** Ja, durchaus. Ein prägendes Beispiel war meine Zeit als
26 Kommunikationschef der Wirtschaftsagentur Wien, in der ich vor einigen Jahren das
27 komplette Rebranding vom "Wirtschaftsförderungsfonds der Stadt Wien" zur
28 "Wirtschaftsagentur Wien" geleitet habe. Dieses vollständige Rebranding war einer der
29 größten Veränderungsprozesse, die ich in leitender Kommunikationsverantwortung
30 betreut habe. Dabei ging es nicht nur darum, ein neues Logo oder einen neuen Namen
31 einzuführen, sondern eine ganze Organisation nach innen und außen neu zu
32 positionieren. Die Change-Kommunikation war hier zentral: Intern mussten alle

33 Mitarbeiter*innen von der Neuausrichtung überzeugt und eingebunden werden, und
34 extern galt es, das neue Markenbild verständlich und positiv zu vermitteln. Ich habe
35 gelernt, wie wichtig es ist, von Anfang an einen klaren Kommunikationsplan für solche
36 Veränderungen zu entwickeln – mit definierten Botschaften, Meilensteinen und
37 Feedbackschleifen. Letztlich konnte das Rebranding nur deshalb erfolgreich
38 umgesetzt werden, weil wir kommunikativ transparent vorgegangen sind und alle
39 Stakeholder – vom internen Team bis zu Partnern und Kund*innen – schrittweise
40 mitgenommen haben.

41 **Ajdin Velic:** Können Sie weitere Beispiele nennen oder wichtige Erkenntnisse aus
42 Projekten, in denen Kommunikation einen sehr großen Stellenwert hatte? Gibt es Best
43 Practices aus Ihrer Erfahrung?

44 **Georg Brockmeyer:** Sehr gerne. Mein beruflicher Werdegang hat mich ursprünglich
45 in die politische Kommunikation geführt – ich habe diverse Wahlkämpfe geleitet. In
46 Wahlkampagnen ist Kommunikation natürlich das A und O. Die größte
47 Herausforderung dabei ist es, unterschiedliche Wählergruppen anzusprechen und sie
48 letztlich davon zu überzeugen, uns ihre Stimme zu geben. Was ich aus dieser Zeit
49 mitgenommen habe, ist die Bedeutung einer klaren Strategie und einer präzisen
50 Zielgruppenansprache: Man muss seine Botschaften genau auf die jeweiligen
51 Gruppen zuschneiden und sowohl rationale Argumente als auch Emotionen gezielt
52 einsetzen. Best Practice ist hier zum Beispiel, eine zentrale Kernbotschaft zu
53 formulieren und diese konsistent über verschiedene Kanäle immer wieder zu
54 vermitteln, damit sie hängen bleibt. Gleichzeitig habe ich gelernt, wie wichtig es ist,
55 zuzuhören – also die Stimmungen und Rückmeldungen des Publikums laufend
56 einzuholen und die Kommunikationsstrategie bei Bedarf flexibel anzupassen. Diese
57 Lehren aus der politischen Kommunikation – etwa wie man komplexe Inhalte
58 vereinfachen kann oder wie man Menschen durch Storytelling emotional erreicht –
59 helfen mir heute enorm, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse im
60 Mobilitätsbereich zu begleiten.

61 **Ajdin Velic:** Was verstehen Sie unter dem Begriff strategische Change-
62 Kommunikation und warum ist es Ihrer Meinung nach wichtig, sie in
63 Veränderungsprozessen zu berücksichtigen?

64 **Georg Brockmeyer:** Strategische Change-Kommunikation bedeutet für mich,
65 Kommunikation in Veränderungsprozessen von Beginn an bewusst und geplant

66 einzusetzen. Das fängt damit an, dass man sich im Vorfeld genau überlegt, wen man
67 erreichen will – also welche internen und externen Zielgruppen und Stakeholder
68 betroffen sind – und was man mit der Kommunikation erreichen möchte. Man definiert
69 klare strategische Ziele: Soll die Kommunikation z.B. informieren, Vertrauen schaffen,
70 zur Verhaltensänderung motivieren? Ohne solche Ziele kann man den Erfolg kaum
71 messen. Wichtig ist, die Kommunikation als integralen Bestandteil des Change-
72 Projekts zu behandeln, nicht als nachträglichen Gedanken. In der Praxis heißt das,
73 Kommunikation muss von Tag 1 an im Projektplan mitlaufen und mit den anderen
74 Projektaktivitäten abgestimmt sein. Wenn wir etwa eine große Veränderung wie die
75 Elektrifizierung der Busflotte angehen, sollte parallel ein Kommunikationsfahrplan
76 erstellt werden, der alle Phasen – von der Ankündigung bis zur Umsetzung – begleitet.
77 So stellt man sicher, dass die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit bei den richtigen
78 Leuten ankommen. Strategische Change-Kommunikation umfasst außerdem ein
79 kontinuierliches Monitoring und Steuern der Kommunikationsmaßnahmen: Man
80 schaut, wie die Botschaften ankommen, justiert bei Bedarf nach und stellt so den Erfolg
81 sicher. Kurz gesagt: Ohne eine gut durchdachte, proaktive Kommunikationsstrategie
82 läuft man Gefahr, dass ein Veränderungsprojekt auf Widerstände stößt oder
83 Missverständnisse entstehen. Mit einer strategischen Kommunikation, die integrativ
84 geplant und gesteuert wird, kann man hingegen viel zur Akzeptanz und zum Gelingen
85 des Veränderungsprozesses beitragen.

86 **Ajdin Velic:** Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Ansicht nach generell die Akzeptanz
87 in der Öffentlichkeit bei großen Veränderungen – zum Beispiel bei der Einführung
88 neuer Technologien im öffentlichen Nahverkehr?

89 **Georg Brockmeyer:** Aus meiner Sicht steht und fällt die öffentliche Akzeptanz im
90 Wesentlichen mit dem wahrnehmbaren Nutzen für die Menschen. Nehmen wir als
91 Beispiel die Wiener Linien: Die Fahrgäste in Wien sind es gewohnt, dass
92 Straßenbahnen, Busse und U-Bahnen sehr zuverlässig und häufig fahren. Sobald
93 dieses gewohnte Service-Level leidet, reagiert das Publikum empfindlich. Das hat man
94 deutlich gemerkt, als vor zwei Jahren eine massive Grippe- und Corona-Welle
95 zusammen mit Personalengpässen dazu geführt hat, dass die Intervalle ausgedünnt
96 wurden – plötzlich kam die Straßenbahn nur mehr alle 20 Minuten statt alle 5. Das hat
97 vielen Menschen den Tagesablauf durcheinandergebracht und Unmut erzeugt.

98 Für neue Technologien bedeutet das: Die Veränderung darf den Komfort oder die
99 Verlässlichkeit nicht verschlechtern – idealerweise verbessert sie sie sogar. Wenn wir
100 z.B. Elektrobusse einführen, müssen die Leute das Gefühl haben, dass diese Busse
101 mindestens so zuverlässig fahren wie die alten Dieselbusse und vielleicht sogar leiser
102 oder moderner sind. Weitere wichtige Faktoren sind Transparenz und Timing: Die
103 Öffentlichkeit sollte frühzeitig erfahren, was geplant ist und warum, damit Gerüchten
104 vorgebeugt wird. Wenn einmal Probleme auftreten – was bei neuen Technologien am
105 Anfang durchaus vorkommen kann – sollte man diese offen kommunizieren und
106 erklären, was man dagegen tut. Ansonsten droht Vertrauensverlust. Umgekehrt, wenn
107 die Einführung nahezu reibungslos klappt, kann man das auch selbstbewusst
108 kommunizieren und so das Image stärken. Außerdem spielen Emotionen und Werte
109 eine Rolle: Wenn die Menschen den Sinn hinter einer Veränderung verstehen und
110 diesen auch emotional teilen können (etwa den Beitrag zum Klimaschutz oder zur
111 Lebensqualität), erhöht das die Akzeptanz. Zusammengefasst: Wahrnehmbarer
112 Nutzen und Zuverlässigkeit sind der Kern, aber gute Kommunikation – offen, ehrlich
113 und nutzenorientiert – bildet die Klammer, damit große Veränderungen positiv
114 aufgenommen werden.

115 **Ajdin Velic:** In der Mobilitätswende wird die Elektrifizierung des öffentlichen
116 Nahverkehrs oft mit dem Klimaschutz begründet. Wie sollte Ihrer Meinung nach der
117 ökologische Nutzen eines solchen Vorhabens kommuniziert werden, um eine breite
118 Zustimmung zu erreichen?

119 **Georg Brockmeyer:** Zunächst würde ich mich hier nicht allein auf abstrakte
120 Klimaschutz-Argumente verlassen, sondern herausfinden, welche Aspekte die breite
121 Mehrheit wirklich ansprechen. Eine Marktforschung im Vorfeld kann helfen: Ich
122 vermute nämlich, dass die meisten Fahrgäste die Öffis vor allem nutzen, weil es
123 bequem, schnell und günstig ist – nicht primär aus Klimagründen. Klimaschutz ist zwar
124 ein wichtiger Bonus, aber für sicherlich 90Prozent der Menschen nicht der
125 ausschlaggebende Grund, in den Bus oder die Bahn zu steigen. Das heißt aber nicht,
126 dass man den ökologischen Nutzen unter den Tisch fallen lassen soll – im Gegenteil.
127 Man sollte ihn nur so verpacken, dass er als zusätzlicher Vorteil rüberkommt.
128 Kommunikativ würde ich einen Mix an Botschaften senden: Einerseits die ganz
129 konkreten Verbesserungen für die Fahrgäste hervorheben – zum Beispiel: „Die neuen
130 E-Busse sind leiser, sie stoßen keine Abgase aus und bieten ein modernes

131 Fahrgefühl.“ Das spricht jeden an, der täglich mitfährt oder an der Busroute wohnt.
132 Andererseits kann man durchaus den Klimaschutzeffekt betonen, aber eher im Sinne
133 eines gemeinschaftlichen Gewinns: „Indem wir auf E-Busse umstellen, sparen wir
134 jährlich X Tonnen CO₂ ein – das kommt unserer Stadt zugute und ist ein Beitrag für
135 die nächste Generation.“ Solche Fakten lassen sich bildhaft untermauern, etwa indem
136 man die CO₂-Einsparung in etwas Greifbares übersetzt (z.B. „so viel wie soundsoviele
137 Bäume jährlich absorbieren“). Wichtig ist, alle Vorteile gemeinsam zu transportieren,
138 damit jede Zielgruppe einen Anknüpfungspunkt hat. Wer umweltbewusst ist, freut sich
139 über den Klimaschutzeffekt. Andere, denen das weniger wichtig ist, hören vielleicht
140 lieber, dass ihr Bus keine Abgase und weniger Lärm produziert und insgesamt
141 moderner ist. Übrigens sollte man, gerade um Glaubwürdigkeit aufzubauen, auch
142 darauf hinweisen, dass die Elektrifizierung wirklich nachhaltig ist – etwa indem man
143 erwähnt, dass der benötigte Strom aus erneuerbaren Energien kommt. So verstehen
144 die Leute, dass das nicht nur ein „Greenwashing“-Projekt ist, sondern tatsächlich ein
145 ökologischer Fortschritt ohne versteckte Emissionen. Insgesamt erreicht man breite
146 Zustimmung, wenn man den ökologischen Nutzen in Verbindung mit konkreten
147 Alltagsvorteilen kommuniziert und dabei ein positives Zukunftsbild zeichnet: Saubere,
148 leise Busse, von denen alle etwas haben.

149 **Ajdin Velic:** Sie haben erwähnt, dass die Busse leiser und emissionsfrei sein werden.
150 Sollte man in der Kommunikation Ihrer Meinung nach auch die geringere
151 Lärmbelastung hervorheben und zum Beispiel die Vorteile für Gesundheit und
152 Lebensqualität betonen?

153 **Georg Brockmeyer:** Auf jeden Fall. Die deutlich geringere Lärmbelastung und die
154 fehlenden Abgasgerüche sind handfeste Vorteile, die jeder unmittelbar nachvollziehen
155 kann – vor allem für Anwohner*innen entlang vielbefahrener Buslinien bringen E-
156 Busse eine spürbare Verbesserung der Lebensqualität. Diese Aspekte würde ich
157 kommunikativ durchaus in den Vordergrund rücken, weil sie emotional positiv besetzt
158 sind: Weniger Lärm bedeutet weniger Stress, besserer Schlaf und letztlich auch
159 gesundheitliche Vorteile, da Dauerlärm ja erwiesenermaßen Krankheiten fördern kann.
160 Weniger Abgase bedeuten bessere Luft in der Stadt, was gerade Asthmatiker oder
161 generell gesundheitsbewusste Menschen zu schätzen wissen. Solche Zusatznutzen
162 lassen sich gut mit Bildern und Beispielen vermitteln – zum Beispiel könnte man in
163 einer Kampagne zwei Straßenszenen gegenüberstellen: einmal mit einem alten lauten

164 Dieselbus und einmal mit einem neuen Elektrobuss, der fast geräuschlos vorbeifährt,
165 während Leute entspannt auf einer Parkbank sitzen. So wird unmittelbar klar: Der neue
166 Bus macht das Umfeld leiser und angenehmer. Indem man diese Vorteile für
167 Lebensqualität und Gesundheit betont, holt man auch jene ins Boot, denen
168 Klimaschutz als Argument vielleicht zu abstrakt ist. Insgesamt erzeugt man damit ein
169 rundes Bild: Die Elektrifizierung bringt nicht nur global fürs Klima etwas, sondern
170 verbessert ganz konkret das tägliche Umfeld der Menschen in Wien.

171 **Ajdin Velic:** Viele Menschen stehen der Leistungsfähigkeit von Elektrobussen
172 skeptisch gegenüber. Wie kann man technisch komplexe Themen wie Reichweite,
173 Ladeinfrastruktur oder Betriebssicherheit verständlich und vertrauensbildend
174 vermitteln?

175 **Georg Brockmeyer:** Solche technischen Fragen würde ich nach dem Prinzip der
176 "Sendung mit der Maus" erklären. Das heißt, wir brechen komplexe Sachverhalte in
177 einfache, anschauliche Erklärstücke herunter. Ich denke da etwa an kurze Erklär-
178 Videos oder Infografiken, die wir über reichweitenstarke Kanäle – zum Beispiel die
179 Social-Media-Seiten oder die Webseite der Wiener Linien – verbreiten. In diesen
180 Formaten könnte man zum Beispiel zeigen, wie das Laden eines E-Busses
181 funktioniert, warum die Reichweite für die vorgesehenen Linien ausreicht und welche
182 Sicherheitsmechanismen es gibt. Wichtig ist, eine Sprache zu wählen, die auch Laien
183 verstehen, und mit Vergleichen zu arbeiten: Etwa könnte man die Batterie eines E-
184 Busses mit etwas vergleichen, das jeder kennt („Eine vollgeladene E-Bus-Batterie
185 entspricht vom Energieinhalt X Handyakku – reicht also locker für einen Tag im
186 Linienbetrieb.“). Durch solche Vergleiche und Visualisierungen nimmt man den Leuten
187 die Scheu vor dem Unbekannten. Vertrauensbildend wirkt außerdem Transparenz: Wir
188 könnten zum Beispiel hinter die Kulissen blicken und einen Werkstatt Mitarbeiter oder
189 eine Ingenieurin in einem Video erklären lassen, welche Tests die Busse durchlaufen
190 haben und wie die Ladeinfrastruktur abgesichert ist, damit keine Ausfälle passieren.
191 Auch Fakten in einfacher Form helfen, Vertrauen zu schaffen – etwa die Information:
192 „Unsere E-Busse schaffen mit einer Ladung 150 Kilometer und werden jede Nacht
193 vollständig geladen, das ist mehr als genug für ihre Tagesstrecken.“ Indem man diese
194 technischen Informationen proaktiv liefert, bevor Gerüchte entstehen, zeigt man, dass
195 man die Fragen der Leute ernst nimmt. Zusätzlich könnte man auf häufige Fragen
196 eingehen – etwa in Form eines FAQ auf der Website oder einem regelmäßigen

197 „Technik-Info“ in den sozialen Medien, wo man Mythen entkräftet („Keine Sorge, ein
198 moderner E-Bus-Batterieblock hält mindestens so lange wie der Bus selbst“).
199 Insgesamt sollte die Devise sein: komplizierte Technik laiengerecht erklären und durch
200 Offenheit Vertrauen schaffen. Wenn die Menschen sehen, dass die Technologie nicht
201 Hexenwerk ist, sondern logisch funktioniert und erprobt ist, wird die Skepsis deutlich
202 geringer.

203 **Ajdin Velic:** Technische Neuerungen stoßen oft auch auf Vorbehalte. Welche
204 Bedenken oder Ängste könnten Ihrer Meinung nach in der Bevölkerung gegenüber der
205 Elektrifizierung der Busflotte bestehen, und wie sollte man kommunikativ darauf
206 eingehen?

207 **Georg Brockmeyer:** Interessanterweise glaube ich, dass für die Mehrheit der
208 Wienerinnen und Wiener die Umstellung auf Elektrobusse zunächst kein großes
209 Aufregertema ist – solange der Bus fährt, ist vielen egal, ob ein Diesel- oder
210 Elektromotor drinsteckt. Aber natürlich darf man mögliche Vorbehalte nicht ignorieren.
211 Mögliche Bedenken könnten zum Beispiel sein: Schafft der E-Bus im Winter bei
212 Minusgraden seine Strecke? Oder Was passiert, wenn der Akku leer wird – bleibt der
213 Bus dann liegen? Manche fragen sich vielleicht auch, ob die Umstellung teuer wird und
214 am Ende Ticketpreise steigen. Kommunikativ würde ich zweigleisig vorgehen: Erstens
215 aktiv zuhören – etwa durch Umfragen oder indem wir Rückmeldungen aus dem
216 Kund*innendienst auswerten –, um herauszufinden, ob und welche Sorgen wirklich
217 verbreitet sind. Zweitens gezielt auf die identifizierten Bedenken eingehen. Wenn zum
218 Beispiel die Reichweite im Winter ein Thema ist, könnte man erklären: „Unsere Tests
219 zeigen, dass die Busse selbst bei Kälte den ganzen Tag durchhalten, und wir haben
220 Reserven eingeplant.“ Oder wenn die Kosten Sorge bereiten, betonen wir, dass die
221 Stadt diese Investition trägt und es keine negativen Auswirkungen auf die Fahrpreise
222 haben wird. Generell würde ich die Kommunikation so gestalten, dass für die
223 Fahrgäste klar wird: Für euch ändert sich am Erlebnis ‘Busfahren’ nichts zum
224 Schlechteren. Im Gegenteil, ihr bekommt moderne Busse. Wenn im Grunde kein
225 spürbarer Unterschied außer positiven Effekten da ist, kann man das ruhig genauso
226 sagen: „Der Bus bleibt ein Bus – er bringt dich genauso zuverlässig von A nach B, nur
227 leiser und umweltfreundlicher.“ Und falls wirklich hartnäckige Mythen zirkulieren –
228 beispielsweise jemand hat gehört, E-Busse würden ständig liegenbleiben –, dann
229 muss man das offen ansprechen und richtigstellen, zum Beispiel durch Zahlen oder

230 indem man auf die Erfahrungen anderer Städte verweist, die schon länger E-Busse
231 haben. Wichtig ist, nicht defensiv oder belehrend zu kommunizieren, sondern
232 verständnisvoll: Zu sagen „Wir verstehen eure Fragen und hier sind die Antworten“
233 nimmt Ängste eher als ein „Ach, da gibt’s doch keine Probleme“. Abschließend würde
234 ich festhalten: Sollte sich in der Marktforschung zeigen, dass kaum jemand Bedenken
235 hat (was gut sein kann), dann muss man das Thema auch nicht größer machen als es
236 ist. In dem Fall konzentriert man sich darauf zu vermitteln, dass alles wie gewohnt
237 weiterläuft – nur eben mit moderneren, saubereren Fahrzeugen.

238 **Ajdin Velic:** Neben den Fahrgästen gibt es auch interne Zielgruppen. Welche Rolle
239 spielt die interne Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen in so einem
240 Veränderungsprozess?

241 **Georg Brockmeyer:** Die interne Kommunikation spielt eine ganz entscheidende Rolle
242 – ich würde sogar sagen, sie ist der Grundpfeiler des gesamten Change-Projekts.
243 Wenn wir neue Technologien wie Elektrobusse einführen, müssen wir zuerst die
244 eigenen Mitarbeiter*innen an Bord holen. Die Einführung der neuen Busflotte sollte
245 intern äußerst sorgfältig vorbereitet und strategisch kommuniziert werden. Alle
246 Kolleginnen und Kollegen – von der Geschäftsführung bis zu den Fahrer*innen und
247 Werkstatttechniker*innen – müssen frühzeitig informiert und, wo möglich, eingebunden
248 werden. Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, warum diese
249 Veränderung passiert und dass sie für alle Vorteile bringt. Gerade jene
250 Mitarbeiter*innen, die direkt mit der neuen Technologie arbeiten werden, darf man
251 keinesfalls vergessen. Denken wir an die Mechaniker*innen in den Werkstätten: Die
252 könnten sich Sorgen machen, was die Umstellung für ihren Arbeitsplatz bedeutet.
253 Muss ich komplett umlernen? Wird meine bisherige Expertise weniger gebraucht, weil
254 E-Busse weniger wartungsintensiv sind? Solche Ängste sind absolut nachvollziehbar
255 und müssen ernst genommen werden. Wir müssen also frühzeitig und offen
256 informieren, Schulungen anbieten, um Qualifikationen aufzubauen, und deutlich
257 machen, dass niemand "abgehängt" wird. Idealerweise verbindet man die
258 Veränderung mit Entwicklungs- oder Weiterbildungschancen: "Ihr werdet die ersten
259 Expert*innen für unsere neue Antriebstechnologie – das ist doch spannend!" Zudem
260 sollten interne Kommunikationsmaßnahmen immer dialogorientiert sein. Das heißt, es
261 braucht Möglichkeiten für Mitarbeiter*innen, Fragen zu stellen und Feedback zu geben
262 – zum Beispiel regelmäßige Infoveranstaltungen, eine interne Hotline oder ein Intranet-

263 Forum rund um das E-Bus-Projekt. Ein weiterer Aspekt: Die Belegschaft eines großen
264 Unternehmens wie den Wiener Linien fungiert auch als Botschafter nach außen. Wenn
265 die Mitarbeiter*innen hinter dem Projekt stehen und positiv darüber sprechen – sei es
266 privat im Freundeskreis oder direkt mit Kund*innen –, dann ist viel gewonnen. Deshalb
267 ist es so wichtig, ein echtes Wir-Gefühl zu erzeugen: Alle sollten stolz darauf sein
268 können, Teil dieses Innovationsschritts zu sein. Dazu gehört auch, dass das Top-
269 Management die Veränderung glaubwürdig unterstützt und vorlebt, damit die
270 Belegschaft spürt: Das ist unser gemeinsames Vorhaben. Zusammengefasst: Ohne
271 Akzeptanz und Engagement der Mitarbeiter*innen wird es kaum gelingen, ein so
272 großes Projekt reibungslos umzusetzen. Deswegen steht die interne Kommunikation
273 für mich an erster Stelle – und zwar als kontinuierlicher Prozess, nicht als einmalige
274 Informations-Mail.

275 **Ajdin Velic:** Wie würden Sie die Kommunikation auf unterschiedliche externe
276 Zielgruppen zuschneiden? Beispielsweise auf Stammfahrgäste versus
277 Gelegenheitsnutzer, jüngere versus ältere Menschen, umweltbewusste Gruppen
278 versus eher skeptische Gruppen. Haben Sie Strategien, um verschiedene
279 Bevölkerungsgruppen jeweils angemessen zu erreichen?

280 **Georg Brockmeyer:** Hier ist es wichtig, zunächst systematisch vorzugehen. Ich würde
281 ein Stakeholder- und Zielgruppen-Mapping machen: Wer sind unsere wichtigsten
282 externen Adressat*innen und was zeichnet sie aus? Im Kontext der E-Bus-Umstellung
283 können wir zum Beispiel unterscheiden zwischen den sehr regelmäßigen Fahrgästen
284 (wie Jahreskarten-Besitzer*innen), den Gelegenheitsfahrer*innen, verschiedenen
285 Altersgruppen, und auch hinsichtlich Einstellung – von technikaffinen oder
286 umweltbewussten Menschen bis zu eher skeptischen oder traditionsbewussten.
287 Nachdem man die Gruppen definiert hat, überlegt man für jede Gruppe die passenden
288 Kanäle und Botschaften. Stammfahrgäste sind vermutlich am wichtigsten, weil sie
289 täglich betroffen sind und auch am ehesten kritisieren würden, wenn etwas nicht passt.
290 Diese Gruppe würde ich sehr direkt und früh informieren – zum Beispiel über
291 Aushänge in den Bussen und Stationen, personalisierte Newsletter oder Mitteilungen
292 in der WienMobil-App. Ihnen muss man klarmachen: „Für euch wird alles eher besser
293 als schlechter.“ Schwerpunkt der Botschaft: Ihr bekommt modernere Busse, die
294 verlässlicher, leiser und komfortabler sind – es gibt keinen Grund zur Sorge, eher
295 Grund zur Freude. Gelegenheitsnutzer erreicht man vielleicht weniger zielgerichtet, da

296 sie seltener Kontaktpunkte haben – für sie reicht es, wenn sie über Medienberichte
297 oder allgemein über das Marketing der Wiener Linien von der Neuerung erfahren, denn
298 sie werden es womöglich erst merken, wenn sie das nächste Mal zufällig in einen E-
299 Bus steigen. Jüngere Menschen erreicht man idealerweise über digitale Kanäle:
300 Social-Media-Kampagnen (Instagram, vielleicht TikTok) könnten genutzt werden, um
301 die E-Bus-Umstellung als cooles Modernisierungsthema darzustellen – zum Beispiel
302 mit kurzen Videos „Behind the Scenes“ aus dem Bus-Depot oder mit einem Influencer,
303 der eine erste Probefahrt macht. Bei älteren Menschen funktionieren klassische
304 Kanäle oft besser: lokale Zeitungen, Radiosendungen, vielleicht auch Info-
305 Veranstaltungen im Bezirk. Wichtig ist auch die Ansprache: Ältere Fahrgäste legt man
306 vielleicht mehr Wert auf Zuverlässigkeits- und Sicherheitshinweise („Die neuen Busse
307 sind genauso sicher und pünktlich, unser Personal wurde top geschult“), während
308 Jüngere stärker auf Innovation und Klimaschutz ansprechen („Modernste Technik für
309 ein grüneres Wien“). Umweltbewusste Gruppen – da denke ich an Menschen in
310 Umweltinitiativen oder generell mit hohem Nachhaltigkeitsinteresse – sollten natürlich
311 den ökologischen Benefit deutlich kommuniziert bekommen. Die kann man über
312 zielgerichtete PR in deren Umfeld erreichen, etwa Artikel in einschlägigen Magazinen
313 oder Kooperationen mit Umweltorganisationen, die das Projekt lobend hervorheben.
314 Für eher skeptische oder technikfernere Gruppen würde ich sehr bodenständig
315 argumentieren: Hier stehen pragmatische Vorteile im Vordergrund („Keine Abgase
316 mehr an der Haltestelle, das ist doch angenehmer“ oder „Die neuen Busse sind vom
317 Fahrgefühl her ruhig und bequem“). Und man sollte ihnen Gelegenheit geben, ihre
318 Skepsis abzubauen – zum Beispiel durch Probefahrtangebote oder Info-Tage, an
319 denen sie sich selbst ein Bild machen können. Insgesamt gilt: Verschiedene Gruppen
320 – verschiedene Herangehensweisen. Man darf aber auch nicht überkomplizieren: Bei
321 großen Infrastrukturprojekten ist die Zahl der Kernbotschaften begrenzt. Die Kunst
322 besteht also darin, die gleichen Kernbotschaften unterschiedlich zu verpacken, je
323 nachdem, wen man anspricht. So bleibt man konsistent, erreicht aber trotzdem alle auf
324 dem richtigen Kanal und in der richtigen Tonalität.

325 **Ajdin Velic:** Die Stadt Wien verfolgt ja das Ziel, den motorisierten Individualverkehr zu
326 reduzieren und stattdessen den öffentlichen Verkehr und geteilte Mobilitätslösungen
327 zu fördern. Inwiefern kann Ihrer Ansicht nach strategische Change-Kommunikation
328 dazu beitragen, technologische Entwicklungen wie Mobility-Sharing oder neue digitale
329 Mobilitätslösungen in der Bevölkerung zu verankern? Welche kommunikativen

330 Ansätze sind notwendig, um Akzeptanz zu schaffen und Verhaltensänderungen
331 nachhaltig zu unterstützen?

332 **Georg Brockmeyer:** Kommunikation allein kann das Mobilitätsverhalten nicht ändern
333 – da bin ich realistisch – aber sie ist ein wichtiger Begleiter und Verstärker. Zuerst
334 braucht es gute Angebote: Wenn zum Beispiel ein neues Mobility-Sharing-System
335 eingeführt wird (E-Scooter, Carsharing, On-Demand-Shuttles, etc.), muss dieses
336 Angebot benutzerfreundlich, zuverlässig und leicht zugänglich sein. Solange die
337 praktische Erfahrung für die Nutzer*innen holprig ist, kann die beste Kampagne nur
338 begrenzt wirken. Sind die Lösungen aber gut konzipiert, dann kommt die strategische
339 Kommunikation ins Spiel, um Akzeptanz aufzubauen und Gewohnheiten zu ändern.
340 Ein elementarer kommunikativer Ansatz ist hier Aufklärung und Niederschwelligkeit:
341 Viele Menschen kennen neue Mobilitätslösungen nicht genau oder haben
342 Berührungsängste. Da hilft es, sehr praktisch zu kommunizieren, wie es funktioniert.
343 Zum Beispiel könnte man Videos oder Schritt-für-Schritt-Anleitungen machen: „So
344 nutzt du in 3 einfachen Schritten das neue Carsharing!“ Zusätzlich kann man Early
345 Adopters oder prominente Testimonials einsetzen, die ihre positiven Erfahrungen
346 teilen – das schafft Vertrauen und Neugier. Ein weiterer Punkt ist das Branding und
347 die Integration der Angebote: Wenn verschiedene neue Mobilitätsangebote existieren,
348 sollten sie möglichst aus einem Guss wirken. Ein Hindernis, das ich sehe, ist, dass in
349 Wien vieles parallel läuft, aber nicht immer als zusammengehörig erkennbar ist. Sie
350 haben WienMobil erwähnt – die App der Wiener Linien, die verschiedenste Dienste
351 bündelt. Kommunikation könnte hier unterstützen, indem man diese App stärker
352 bewirbt und erklärt, sodass den Leuten klar wird: „Mit einer App oder einem Zugang
353 hast du alles im Griff – vom Öffi-Ticket über’s Leihfahrrad bis zum Carsharing-Auto.“
354 So ein einheitliches Auftreten würde Synergien schaffen und die Nutzungsbereitschaft
355 erhöhen, weil es einfacher und übersichtlicher wird. Strategisch würde ich außerdem
356 Geschichten erzählen, die den Nutzen der neuen Mobilitätsformen hervorheben: etwa
357 eine Kampagne „Ein Tag ohne eigenes Auto“, wo jemand im Selbstversuch nur mit
358 Öffis, zu Fuß, per Leihrad und Carsharing durch Wien kommt und zeigt, dass das
359 stressfrei klappt. Damit adressiert man auch die emotionalen Aspekte: Freiheit von
360 Parkplatzsorgen, Beitrag zum Stadtklima, moderne urbane Lebensart.
361 Verhaltensänderungen erreicht man nur nachhaltig, wenn man sowohl den rationalen
362 Nutzen (Kosten sparen, Zeit sparen, Umwelt schützen) als auch das emotionale
363 Erlebnis (Gefühl von Innovation, Gemeinschaft, Zukunftsfähigkeit) vermittelt. Und nicht

364 zuletzt sollte man Pilotprojekte nutzen: Wenn etwa ein neues On-Demand-Shuttle
365 getestet wird, kann man gezielt Leute einladen mitzumachen und darüber
366 Medienberichte erzeugen. Menschen sind oft eher bereit, etwas Neues
367 auszuprobieren, wenn sie das Gefühl haben, Teil eines Projekts oder einer Community
368 zu sein, statt einfach nur anonyme*r Nutzer*in zu sein. Zusammengefasst:
369 Strategische Change-Kommunikation unterstützt die Mobilitätswende, indem sie über
370 neue Angebote informiert, Berührungsängste abbaut, positive Nutzungserlebnisse
371 hervorhebt und einen einheitlichen Narrativ schafft – nämlich dass die neuen
372 Mobilitätslösungen hip, einfach und ein Gewinn für alle sind.

373 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist es, Bürgerinnen und Bürger sowie andere Stakeholder
374 aktiv einzubinden? Welche Beteiligungsmethoden halten Sie für besonders
375 wirkungsvoll? Zum Beispiel Informationsveranstaltungen, Dialogformate,
376 Feedbackmöglichkeiten oder Pilotprojekte wie Testfahrten für E-Busse?

377 **Georg Brockmeyer:** Grundsätzlich bin ich ein großer Verfechter davon, Menschen
378 einzubinden, wann immer es sinnvoll machbar ist. Partizipation erhöht die Identifikation
379 mit einem Projekt und kann wertvolle Hinweise liefern, worauf man achten sollte.
380 Allerdings muss man realistisch bleiben: Nicht jede Veränderung eignet sich für
381 umfassende Mitspracheprozesse. Bei der Einführung von Elektro-Bussen zum
382 Beispiel handelt es sich um eine eher technische Umstellung, die ohnehin beschlossen
383 ist – hier würde ein stadtweiter Bürgerbeteiligungsprozess wenig Mehrwert bringen
384 und vielleicht falsche Erwartungen wecken. Stattdessen würde ich auf gezielte
385 Mitmach- und Informationsangebote setzen, die Interesse und Akzeptanz fördern,
386 ohne vorzugeben, dass über die Entscheidung an sich noch verhandelt wird. Konkret:
387 Testfahrten und "Erlebe-deinen-neuen-Bus"-Events halte ich für eine super Idee. Man
388 könnte Tage der offenen Tür in der Busgarage organisieren, wo Interessierte die
389 neuen Fahrzeuge anschauen können, vielleicht sogar mitfahren und Fragen direkt an
390 Techniker*innen oder Fahrer*innen stellen. Das schafft Transparenz und nimmt
391 mögliche Berührungsängste. Auch ein "Meet & Greet" mit den E-Bussen – wie Sie es
392 ansprechen – ist toll: Die Leute sehen frühzeitig, was da kommt, und verbinden
393 Gesichter (die der Mitarbeiter vor Ort) mit dem Projekt. Gamification-Elemente finde
394 ich auch sehr wirksam, um eine emotionale Bindung zu schaffen. Der Wettbewerb
395 „Wie sollen unsere neuen E-Busse heißen?“ ist ein hervorragendes Beispiel: Die
396 Bevölkerung kann kreativ werden, fühlt sich einbezogen und am Ende haben die

397 Busse vielleicht liebevolle Spitznamen, die in Wien jeder kennt. Solche Aktionen führen
398 dazu, dass die Menschen das Projekt eher als ihr eigenes betrachten, statt als etwas,
399 das über ihre Köpfe hinweg entschieden wurde. Wichtig ist bei all dem, ehrlich zu
400 bleiben: Man sollte transparent machen, wo die Grenzen der Mitbestimmung liegen.
401 Bei unserem Beispiel könnte man sagen: „Die Entscheidung dass wir E-Busse
402 einführen, steht fest – aber wir möchten euch die Gelegenheit geben, sie
403 kennenzulernen und mitzugestalten, wie wir sie in Wien willkommen heißen.“ Darüber
404 hinaus kann man natürlich klassische Methoden einsetzen:
405 Informationsveranstaltungen in Bezirken, die zuerst betroffen sind, oder Dialogformate
406 wie moderierte Gesprächsrunden, wenn es z.B. konkretere Fragen in der Bevölkerung
407 gibt. Heutzutage sollte man auch Online-Beteiligung nicht vergessen: Ein Web-Forum
408 oder eine Social-Media-Gruppe zum Projekt, wo Fragen gestellt und vom Projektteam
409 beantwortet werden, kann die Breite der Beteiligung erhöhen. Insgesamt würde ich
410 sagen: Beteiligung ja – aber passend zum Projekt und vor allem mit echten Erlebnissen
411 und Dialogen. Dann fühlen sich die Leute ernstgenommen und entwickeln eher eine
412 positive Haltung zur Veränderung.

413 **Ajdin Velic:** Über welche Kommunikationskanäle und Formate würden Sie die Inhalte
414 transportieren? Welche Kernbotschaften sollten formuliert werden? Würden Sie eher
415 auf sachliche Information setzen oder stärker emotional argumentieren – oder eine
416 Mischung aus beidem?

417 **Georg Brockmeyer:** In der Change-Kommunikation führt kein Weg an einem guten
418 Mix vorbei – sowohl was die Kanäle als auch was die Tonalität betrifft. Zunächst zu
419 den Kanälen und Formaten: Ich würde multimedial und zielgruppengerecht vorgehen.
420 Klassische Kanäle wie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und vielleicht Beiträge
421 in Stadtzeitungen eignen sich, um die breite Öffentlichkeit und insbesondere ältere
422 Zielgruppen sachlich zu informieren. Parallel dazu sollten wir digitale Kanäle voll
423 ausnutzen: Social-Media-Posts, kurze Videos, vielleicht eine kleine Video-Serie auf
424 YouTube oder Instagram, in der wir wöchentlich Einblicke und Fortschritte
425 präsentieren. Auch an die Fahrgäste direkt muss gedacht werden – etwa durch Plakate
426 in den Fahrzeugen, Displays oder Durchsagen, die ankündigen, was kommt. Für
427 komplexere Inhalte bietet sich eine spezielle Projekt-Webseite oder zumindest eine
428 Unterseite auf wienerlinien.at an, wo alle Infos, FAQs, Zeitplan etc. nachlesbar sind.
429 Und intern nutzt man natürlich Intranet, Mitarbeiter*innenzeitung, E-Mails und

430 Mitarbeiterversammlungen, um die Belegschaft up-to-date zu halten. Entscheidend ist,
431 dass über alle Kanäle hinweg einheitliche Kernbotschaften vermittelt werden. Zu den
432 Kernbotschaften selbst: Ich würde etwa drei bis vier Hauptbotschaften definieren, die
433 immer wieder auftauchen – beispielsweise (1) "Wir modernisieren für euch – die
434 Wiener Linien investieren in die Zukunft für besseren Service.", (2) "Die neuen E-Busse
435 sind ein Gewinn für alle – komfortabel, leise und sauber.", (3) "Wir leisten einen Beitrag
436 zum Klimaschutz, ohne dass euer Fahrkomfort beeinträchtigt wird." und für die interne
437 Kommunikation als vierte Botschaft (4) "Unser Team geht den Wandel gemeinsam –
438 wir machen alle Mitarbeiter fit für die E-Bus-Zukunft." Solche Kernbotschaften ziehen
439 sich dann, mit leichten Variationen, durch alle Formate. Jetzt zur Frage sachlich vs.
440 emotional: Ich setze ganz klar auf eine Mischung aus beidem. Sachliche Information
441 bildet die Grundlage, damit die Leute verstehen, worum es geht. Niemand soll das
442 Gefühl haben, mit bloßen Werbesprüchen abgespeist zu werden – harte Fakten (wie
443 „Bis 2025 ersetzen wir 60 Dieselbusse durch E-Busse, dadurch sparen wir X Tonnen
444 CO₂“) geben der Kommunikation Glaubwürdigkeit. Aber Fakten allein bewegen selten
445 die Herzen. Deshalb braucht es die emotionale Ansprache obendrauf. Bei den Elektro-
446 Bussen heißt das: Wir arbeiten mit Bildern und Geschichten, die positive Emotionen
447 wecken. Gleich zu Beginn, wenn die ersten Busse da sind, würde ich visuell starke
448 Inhalte verbreiten – zum Beispiel Fotos und Videos von strahlenden Fahrer*innen
449 neben ihrem neuen Bus, oder von Kindern, die sich freuen, weil der Bus so schön leise
450 vorbeifährt. Für die Kund*innen, wie schon erwähnt, steht der Komfort im Vordergrund,
451 den kann man emotional besetzen („Stell dir vor, dein Weg zur Arbeit wird noch
452 entspannter – weil dein Bus flüsterleise dahinrollt.“). Für die Mitarbeiter wiederum
453 können Emotionen über Stolz und Zugehörigkeit vermittelt werden („Wir gemeinsam
454 bringen Wien voran“ – unterlegt mit Bildern vom Werkstattteam bei der Schulung am
455 neuen Fahrzeug, etc.). Es gibt auch Raum für Humor oder wienerischen Schmah in
456 der Kommunikation, um Sympathie zu gewinnen – etwa ein Augenzwinkern in Social
457 Media: „Unsere neuen Busse sind zwar leise, aber keine Angst: Wir haben extra eine
458 Klingel dran, falls jemand ein Donnern vermissen sollte.“ So etwas bleibt hängen und
459 wird gerne geteilt. Insgesamt ist der Mix wichtig: Fakten vermitteln Sicherheit und
460 Kompetenz, Emotionen schaffen Begeisterung und Akzeptanz. Die Kunst ist, beides
461 glaubwürdig zu kombinieren – dann fühlen sich die Menschen sowohl informiert als
462 auch berührt.

463 **Ajdin Velic:** Die Umstellung auf E-Busse erstreckt sich über mehrere Jahre. Wie
464 würden Sie die Kommunikation über die verschiedenen Phasen des Projekts hinweg
465 gestalten? In der Ankündigungsphase etwa die Ziele und Gründe erklären, in der
466 Umsetzungsphase regelmäßig über Fortschritte berichten und nach der Einführung
467 der E-Busse die Erfolge feiern und Danke sagen – welche Informationen sollten in den
468 jeweiligen Phasen besonders betont werden?

469 **Georg Brockmeyer:** Eine mehrjährige Umstellung erfordert klar definierte
470 Kommunikationsphasen, damit die Botschaften zur jeweiligen Projektphase passen.
471 Ich würde grob in drei Hauptphasen denken, plus eine Abschlusskommunikation.
472 Erstens, Ankündigung und Vorbereitung. Das ist die Phase, bevor irgendetwas
473 Sichtbares passiert. Hier ist das Ziel, sowohl intern als auch extern Akzeptanz und
474 Verständnis für das Vorhaben zu schaffen. Absolut vorrangig ist intern: Bevor die
475 Öffentlichkeit überhaupt Details erfährt, müssen alle Mitarbeiter*innen informiert sein.
476 Idealerweise verkündet man intern den Plan mit einem ausreichenden Zeitvorlauf, z.B.
477 durch eine Mitarbeiterinformation vom Management, vielleicht begleitet von einer
478 internen Veranstaltung. Hier werden die Gründe und Ziele der Umstellung erklärt
479 („Warum machen wir das?“), der grobe Zeitplan präsentiert und es wird betont, dass
480 das Unternehmen alle an Bord holen will („Wir schaffen das gemeinsam, ihr werdet
481 alle unterstützt“). Intern würde ich in dieser Phase auch gleich Möglichkeiten zum
482 Fragenstellen bieten, damit nichts in der Gerüchteküche gärt. Extern würde Phase 1
483 kurz danach starten – zum Beispiel durch eine Pressekonferenz oder -aussendung, in
484 der das Projekt offiziell angekündigt wird. Die Betonung liegt auch hier auf dem Warum
485 und Was: Also die Vision (Zero-Emission-Öffi-Verkehr, Beitrag zur Stadtentwicklung)
486 und die konkreten Pläne („bis Jahr X Austausch von Y Bussen“). Wichtig in dieser
487 frühen externen Phase: Vertrauen schaffen, dass alles gut durchdacht ist. Also
488 kommunizieren, dass es einen soliden Plan gibt, eventuell Partner genannt (z.B.
489 Hersteller, die Stadt als Unterstützer) und dass man aus Erfahrungen anderer Städte
490 gelernt hat. Die Tonalität ist überwiegend sachlich und optimistisch: „Wir haben ein
491 großes Ziel und wissen, wie wir es erreichen.“

492 In der Phase Umsetzung und Begleitung zieht sich über die Jahre der Umstellung hin,
493 sobald die ersten E-Busse tatsächlich in Betrieb gehen und stetig mehr werden. Hier
494 muss Kommunikation vor allem dranbleiben. Das heißt, regelmäßig über Fortschritte
495 berichten: Zum Beispiel Meilensteine verkünden („Ab heute ist Linie XY vollständig

496 elektrifiziert“), vielleicht einen Zähler „So viele Busse schon umgestellt“ einführen und
497 immer wieder Updates geben. In dieser Phase kann man Stück für Stück emotionaler
498 werden, weil jetzt auch tatsächlich etwas Erlebbares da ist. Man könnte kleine
499 Erfolgsgeschichten erzählen: ein Interview mit einem Busfahrer, der seinen neuen Bus
500 fährt und begeistert ist, oder Feedback von Anwohnern, die sagen „Toll, jetzt ist es
501 nachts ruhiger“. Die inhaltliche Betonung wandert jetzt von den Gründen hin zu den
502 Ergebnissen: Man zeigt, dass man Wort hält („Schaut her, das Projekt läuft nach Plan,
503 schon X Dieselbusse ersetzt“). Man sollte auch Schwierigkeiten nicht totschweigen:
504 Wenn z.B. doch mal eine Ladeanlage ausfällt und ein Ersatzbus gebraucht wird,
505 kommuniziert man offen: „Ja, es gab einen Zwischenfall, aber wir haben sofort reagiert
506 und der Betrieb läuft weiter.“ Das demonstriert Professionalität. Wichtig ist auch, die
507 Öffentlichkeit einzubinden, wie wir vorhin besprochen haben: Events, Probefahrten,
508 mediale Begleitung von besonderen Momenten (z.B. wenn der letzte Dieselbus einer
509 Linie seine Abschiedsfahrt macht – kann man inszenieren als Event). Diese Phase ist
510 die längste, und die Herausforderung ist, das Interesse der Leute zu halten, ohne zu
511 ermüden. Daher muss man kreativ immer wieder neue Aspekte beleuchten (mal
512 Technik, mal Menschen dahinter, mal Umwelt-Impact). Intern in Phase 2 gilt es, die
513 Mitarbeiter*innen kontinuierlich zu informieren und zu schulen: Hier würde man z.B.
514 über jede neue Lieferung von Bussen berichten, Lob aussprechen, wenn ein Team
515 etwas gut gemeistert hat, und insgesamt darauf achten, dass intern keine Ermüdung
516 oder Frustration entsteht. Regelmäßige interne Updates, vielleicht ein eigener
517 Newsletter „E-Bus-News für Mitarbeitende“, halten alle bei der Stange. In der letzten
518 Phase wo es um die Abschluss und Konsolidierung geht ist es wichtig, dass das
519 Projekt erfolgreich umgesetzt ist – sagen wir, die gesamte Busflotte ist elektrifiziert –,
520 kommt die Zeit, das gebührend zu feiern und Dank auszusprechen. Diese Phase ist
521 kommunikativ enorm wichtig, weil sie das Erreichte noch einmal positiv verankert.
522 Extern würde ich einen großen „Abschluss- und Danke“-Aufschlag machen:
523 Pressemitteilung oder Event, in dem man verkündet: „Ziel erreicht – Wien hat jetzt X
524 Elektrobusse, Diesel ade!“ Hier kann man ruhig ein bisschen feiern: Zahlen nennen
525 (z.B. „jetzt 100Prozent emissionsfrei auf unseren Buslinien“), vielleicht die
526 Einsparungen bilanzieren, Medien und Öffentlichkeit noch einmal die Gesamtleistung
527 vor Augen führen. Man sollte unbedingt Danke sagen – und zwar differenziert: Danke
528 an die Fahrgäste für ihre Geduld oder Treue („Vielen Dank, dass Sie diesen Wandel
529 mitgetragen haben – wir hoffen, Sie genießen die neuen Busse“), und sehr zentral:

530 Danke an alle Mitarbeiter*innen und Beteiligten, die das möglich gemacht haben.
531 Intern würde ich idealerweise wirklich ein Fest veranstalten oder zumindest eine
532 interne Feierlichkeit, um der Belegschaft Wertschätzung zu zeigen. Das ist nicht nur
533 nett, sondern signalisiert auch bei künftigen Veränderungen: Einsatz lohnt sich, Erfolge
534 werden gewürdigt. Nach außen kann man diese Wertschätzung ebenfalls
535 kommunizieren („Ohne unsere fantastischen Mitarbeiter*innen hätten wir das nie
536 geschafft“), was auch wiederum intern gut ankommt. Nachlaufkommunikation wäre
537 dann noch, den Normalzustand einzuläuten: Irgendwann soll das Thema nämlich
538 selbstverständlich sein („E-Bus ist das neue Normal“). Das merkt man dann, wenn es
539 eigentlich keiner großen Worte mehr bedarf und vielleicht nur noch erwähnt wird, wenn
540 mal etwas Besonderes passiert. Aber bis dahin ist es wichtig, Phase 3 wirklich zu
541 nutzen, um positiv abzuschließen und alle mitzunehmen. Im Grunde spiegelt sich
542 hierin das klassische Change-Kommunikationsprinzip wider: Ankündigen –
543 Durchführen mit permanenter Begleitung – Abschließen und Erfolge sichtbar machen.
544 Jede Phase hat ihren Schwerpunkt, aber zusammen erzählen sie eine konsistente
545 Geschichte des Wandels.

546 **Ajdin Velic:** Wo sehen Sie die größten kommunikativen Stolpersteine bei solchen
547 Transformationsprojekten? Welche Fehler sollte man unbedingt vermeiden, um keine
548 unnötige Ablehnung in der Bevölkerung zu provozieren?

549 **Georg Brockmeyer:** Einer der größten Stolpersteine ist mangelnde Transparenz.
550 Sobald Menschen das Gefühl haben, dass etwas hinter verschlossenen Türen
551 ausgeklüngelt wird oder Informationen zurückgehalten werden, steigt das Misstrauen
552 rapide. Im Extremfall entstehen Gerüchte und Halbwahrheiten füllen die
553 Kommunikationslücke – und die wieder einzufangen, ist sehr schwierig. Deshalb lautet
554 mein wichtigster Rat: offen und transparent kommunizieren. Lieber einmal mehr
555 erklären, warum man etwas tut, als Dinge im Unklaren lassen. Dabei ist insbesondere
556 das Warum entscheidend, weniger technische Details des Wie. Wenn die Leute den
557 Zweck und Nutzen einer Veränderung verstehen, verzeihen sie auch eher, wenn mal
558 etwas nicht 100Prozent rund läuft. Ein weiterer Fehler, den es zu vermeiden gilt, ist
559 eine verspätete Kommunikation – also hinterherzuhinken. Wenn die Medien oder die
560 Bevölkerung schneller über einen Change Bescheid wissen als die eigene Belegschaft
561 oder bevor eine offizielle Info raus ist, hat man die Kontrolle verloren. Deshalb sollte
562 Kommunikation proaktiv sein und idealerweise dem Geschehen immer einen Schritt

563 voraus sein. Ein drittes Risiko liegt in der internen Kommunikation, speziell bei den
564 Mitarbeiter*innen. Ich habe es schon betont: Wenn intern Gerüchte aufkommen wie
565 „Unsere Werkstatt wird wegrationalisiert“ oder „Uns sagt man nichts, da braut sich was
566 zusammen“, dann hat man einen echten Akzeptanz-GAU im Haus. Unzufriedene
567 Mitarbeiter*innen können – oft unfreiwillig – zu Multiplikatoren negativer Stimmung
568 nach außen werden. Also: Intern nichts beschönigen, aber auch nichts verheimlichen,
569 die Belegschaft ernst nehmen und ihren Wissensvorsprung vor der Öffentlichkeit
570 wahren. Ein weiterer Stolperstein kann sein, dass man verspricht „alles wird perfekt“
571 und dann passiert doch ein Fehler. Zu viel Schönfärberei sollte man daher auch
572 vermeiden. Es ist besser, realistische Erwartungen zu managen. Beispielsweise
573 ankündigen: „In den ersten Wochen kann es vereinzelt zu Anpassungsschwierigkeiten
574 kommen, aber wir haben Teams bereitstehen, die sofort reagieren.“ So fühlt sich
575 später keiner getäuscht. Und natürlich sollte man nicht den Fehler machen, Kritik
576 einfach abzutun. Wenn sich Bürger*innen beschweren – sei es über Lärm von
577 Baustellen für Ladestationen oder über geänderte Routen während der Umstellung –
578 muss man das ernst nehmen, zuhören und Lösungen kommunizieren, anstatt zu
579 sagen „Das müssen Sie jetzt halt akzeptieren“. Fazit: Transparenz, proaktive
580 Information und ernsthaftes Eingehen auf Anliegen sind die beste Prävention gegen
581 Akzeptanzprobleme. Wer hingegen heimlichtuerisch agiert, zu spät informiert oder die
582 interne Gefühlslage ignoriert, legt kommunikativ ein Minenfeld, das das Projekt unnötig
583 erschwert.

584 **Ajdin Velic:** Kennen Sie Beispiele aus anderen Städten oder Projekten, in denen die
585 Kommunikation bei ähnlichen Veränderungen besonders gut funktioniert hat – oder
586 von denen man lernen könnte? Welche Lehren können wir für Wien daraus ziehen?

587 **Georg Brockmeyer:** Spontan fällt mir die Kommunikationsarbeit der Lufthansa-
588 Gruppe ein – insbesondere die der deutschen Lufthansa selbst (die AUA, also Austrian
589 Airlines, ist ja Teil der Gruppe, aber Lufthansa sticht besonders hervor). Was Change-
590 Kommunikation, Krisenkommunikation und generell strategische
591 Kommunikationsplanung angeht, setzt Lufthansa seit Jahren Maßstäbe. Zum Beispiel
592 bei ihrer internen Transformation oder wenn es um heikle Themen wie
593 Umstrukturierungen oder Technik-Innovationen geht, kommunizieren sie sehr
594 durchdacht: Sie haben klare Kernbotschaften, informieren transparent und schaffen
595 es, Mitarbeiter*innen wie Kundschaft mitzunehmen. Ein konkretes Learning von dort:

596 Konsequente Strategie und One-Voice-Policy. Bei Lufthansa weiß jeder
597 Kommunikationsverantwortliche, wofür die Marke steht und wie Veränderungen
598 eingeordnet werden müssen, sodass nach außen ein einheitliches Bild vermittelt wird.
599 Dieses stringente Vorgehen könnte man sich für große Öffi-Projekte anschauen –
600 sprich: immer wieder zum großen Bild zurückkehren („Wir machen das, weil...“) und
601 alle Kommunikator*innen auf Linie halten, vom Pressesprecher bis zum Social-Media-
602 Team. Auch die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) kommen mir in den Sinn. Die
603 SBB kommuniziert technische Innovationen oder Fahrplanänderungen sehr bürgernah
604 und klar. Bei größeren Modernisierungen – wie der Einführung neuer Züge oder
605 Digitalisierungsschritten – haben sie oft Kampagnen gefahren, die sehr gut ankamen:
606 meistens eine Mischung aus Pragmatismus (klare Infos zu Änderungen im Betrieb)
607 und Schweizer Charme, z.B. mit einem Augenzwinkern auf Plakaten oder Videos. Das
608 lehrt uns, dass man auch trockenere Veränderungen freundlich verpacken kann, ohne
609 an Informationsgehalt zu verlieren. Generell haben viele große Verkehrsunternehmen
610 oder Städte, die eine Verkehrswende vorantreiben, schon Erfahrungen gesammelt. Ich
611 denke auch an einige skandinavische Städte oder etwa an die Stadt Freiburg in
612 Deutschland, die früh auf nachhaltige Mobilität gesetzt hat – da wurde oft der
613 Bevölkerung ein richtiges Narrativ angeboten: „Wir alle zusammen machen unsere
614 Stadt besser.“ Das ist etwas, was wir für Wien auch immer bedenken sollten: Nicht nur
615 kommunizieren, was passiert, sondern eine Vision vermitteln, warum es für Wien gut
616 ist und wie es Teil einer modernen städtischen Lebensqualität ist. Zusammengefasst:
617 Lernen können wir, dass stringente Strategie, Transparenz und Bürgernähe gepaart
618 mit einer positiven Vision anderswo Erfolg bringen – diese Prinzipien gelten überall,
619 auch für Wien.

620 **Ajdin Velic:** Wie kann man den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen feststellen
621 und messen? Welche Indikatoren würden Sie heranziehen, um zu beurteilen, ob die
622 Öffentlichkeit – oder auch intern – die Veränderung akzeptiert und unterstützt?

623 **Georg Brockmeyer:** Erfolgsmessung in der Kommunikation ist immer spannend, weil
624 Kommunikation oft indirekt wirkt. Aber es gibt durchaus Indikatoren. Ein erstes
625 klassisches Instrument ist die Medienresonanzanalyse. Ich würde beobachten (oder
626 vom Medienspiegel auswerten lassen), wie die Medienberichterstattung rund um das
627 Projekt ausfällt. Idealerweise hat man über die gesamte Projektlaufzeit überwiegend
628 positive oder zumindest sachliche Beiträge in den Medien und kaum skandalträchtige

629 negative Schlagzeilen. Wenn z.B. die Zeitungen schreiben „Wiener Linien auf gutem
630 Weg zur E-Bus-Flotte“ statt „Chaos rund um Bus-Umstellung“, dann hat man
631 kommunikativ schon viel richtig gemacht. Heute muss man dabei natürlich auch Social
632 Media einbeziehen: Also auch dort das Stimmungsbild verfolgen – etwa über
633 Kommentare auf Facebook, Twitter, Online-Foren. Gibt es viele Beschwerden oder
634 Missverständnisse? Oder überwiegen neutrale/positive Reaktionen und Likes? Ein
635 zweiter Bereich sind quantitative Kennzahlen des Mobilitätsverhaltens: Zum Beispiel
636 könnte eine Zunahme der Öffi-Nutzung im Modal Split oder ein Anstieg bei den
637 Jahreskarten ein Indiz sein, dass die Öffis ihr positives Image halten oder sogar
638 ausbauen. Zugegeben, eine Steigerung der Fahrgastzahlen wird nicht allein durch die
639 Kommunikation oder die Bus-Elektrifizierung passieren – da spielen viele Faktoren rein
640 (Netzausbau, Tarif, etc.). Aber wenn mittelfristig die Öffis erfolgreich bleiben, zeigt das
641 zumindest, dass die Maßnahmen keine Akzeptanz gekostet haben. Auch spezifischere
642 Indikatoren wie die Anzahl Nutzer*innen von ergänzenden Angeboten (z.B. wie viele
643 Leute nutzen dann auch die WienMobil-App oder Sharing-Angebote) können Hinweise
644 geben, ob unsere Kommunikation für die Mobilitätswende fruchtet. Sehr wichtig sind
645 Feedback- und Zufriedenheitsdaten. Kund*innenbefragungen oder Bürgerumfragen
646 vor und nach dem Projekt könnten Aufschluss geben, wie die Einstellung ist. Man
647 könnte z.B. fragen: „Halten Sie die Umstellung auf E-Busse für eine gute Sache?“ oder
648 „Wie bewerten Sie die Informationen der Wiener Linien zu diesem Projekt?“. Wenn
649 hier hohe Zustimmungswerte oder Verbesserungen messbar sind, ist das ein Erfolg.
650 Konkreter: Wenn wir nach der Einführung feststellen, dass, sagen wir, 80Prozent der
651 Fahrgäste die E-Busse positiv beurteilen oder kaum jemand sich beschwert, dann
652 haben wir vieles richtig gemacht. Ein einfaches, aber nicht zu unterschätzendes
653 Erfolgskriterium ist tatsächlich: Bleiben Beschwerden oder negative Reaktionen aus?
654 Manchmal ist ja schon ein Erfolg, wenn kein Aufschrei passiert. Gerade in Wien sagt
655 man ja oft lakonisch „Jo eh, passt schon.“ – wenn das die vorherrschende Reaktion
656 ist, kann man zufrieden sein, denn dann wurde die Neuerung akzeptiert und schnell
657 als normal verbucht. Intern kann man Erfolg ebenfalls messen: Zum Beispiel durch
658 interne Umfragen zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit speziell im Kontext des Projekts
659 („Fühlen Sie sich ausreichend informiert? Unterstützen Sie die Umstellung?“). Wenn
660 ein Großteil der Belegschaft positiv antwortet, weiß man, die interne Kommunikation
661 hat gegriffen. Auch indirekt: Ist es gelungen, den Betrieb ohne größere interne
662 Konflikte umzustellen? Gab es Streiks oder Widerstände? Wenn nein, spricht das für

663 erfolgreiche Kommunikation und Einbindung. Und manchmal merkt man Erfolg auch
664 qualitativ: Wenn Mitarbeiter*innen in Workshops stolz berichten, wie sie ihren
665 Freund*innen von den neuen E-Bussen erzählen, oder wenn in der Politik und
666 Öffentlichkeit das Projekt als Vorzeigeprojekt gelobt wird. Zusammengefasst würde ich
667 also eine Mischung an Indikatoren heranziehen: Medien- und Social-Media-Resonanz,
668 Kund*innen- und Mitarbeiter*innenfeedback, sowie harte Zahlen wie Nutzungsdaten,
669 soweit sie durch Kommunikation beeinflussbar sind. Wichtig ist, diese Daten über die
670 Zeit zu verfolgen – Kommunikationserfolg zeigt sich oft mittelfristig, nicht immer sofort.
671 Und natürlich immer im Verhältnis zur Zielsetzung: Wenn unser Ziel war „Keine
672 negativen Schlagzeilen und interne Akzeptanz sichern“, dann messen wir genau das.
673 Und wenn das erreicht wurde, dürfen wir uns ruhig auf die Schulter klopfen.

674 **Ajdin Velic:** Wenn trotz aller Bemühungen Teile der Bevölkerung kritisch bleiben –
675 wie sollte man mit anhaltender Kritik oder Widerstand umgehen? Haben Sie
676 Strategien, um Zweifler doch noch zu erreichen oder zumindest deren Bedenken
677 aufzufangen? Beispielsweise durch direkte Gespräche oder Anpassungen in der
678 Kommunikationsstrategie?

679 **Georg Brockmeyer:** Zunächst einmal muss man akzeptieren, dass man nie
680 100Prozent aller Leute überzeugen wird – es gibt immer ein paar Skeptiker oder
681 Menschen, die Neuerungen kritisch beäugen. Aber man kann auch diese soweit wie
682 möglich abholen. Meine Devise lautet hier: Erklären, erklären, erklären – mit Geduld
683 und Fakten, aber auch mit Empathie. Wenn Kritik laut wird, sollte man nicht genervt
684 reagieren, sondern das als Chance sehen, noch mal ins Gespräch zu kommen.
685 Konkrete Schritte könnten sein: Wenn ein bestimmter Bezirk oder eine Gruppe von
686 Anrainer*innen besonders kritisch ist (warum auch immer – vielleicht wegen
687 Bauarbeiten für Ladestationen oder so), dann kann man dort gezielt auf die Leute
688 zugehen. Beispielsweise durch eine Vor-Ort-Infoveranstaltung, wo man wirklich
689 persönlich Rede und Antwort steht. Direkte Gespräche sind oft sehr wirkungsvoll, weil
690 sie zeigen: Da hört jemand zu und nimmt uns ernst. Es gab in Wien z.B. Fälle, wo bei
691 umstrittenen Verkehrsthemen sogenannte „Dialogboxen“ aufgestellt wurden – also
692 Anlaufstellen auf öffentlichen Plätzen, wo ProjektMitarbeiter*innen für Fragen und
693 Kritik zur Verfügung standen. So etwas kann man auch hier andenken, falls es
694 hartnäckige Vorbehalte gibt. Wichtig ist, die Kritikpunkte in der
695 Kommunikationsstrategie zu spiegeln. Das heißt, wenn wir merken, ein bestimmtes

696 Argument kommt immer wieder („Die Reichweite der Busse ist doch bestimmt ein
697 Problem!“), dann bauen wir eine verstärkte Kommunikation dazu ein – z.B. einen
698 eigenen Infoblock auf der Website oder einen Artikel im Stadtmagazin, der genau
699 dieses Thema adressiert und die Zweifel entkräftet. Manchmal hilft es auch,
700 unabhängige Stimmen oder Fürsprecher zu Wort kommen zu lassen. Wenn z.B. ein
701 angesehener Experte von der TU Wien bestätigt, dass die Technik zuverlässig ist, oder
702 wenn ein Umweltexperte erklärt, warum E-Busse der richtige Weg sind, dann
703 überzeugt das Zweifler eher, als wenn es nur von den Wiener Linien selbst kommt.

704 Sollte die Kritik sehr emotional sein, muss man auch auf der emotionalen Ebene
705 antworten. Das heißt, Verständnis zeigen: „Wir verstehen, dass Sie Bedenken haben,
706 neu ist immer ungewohnt.“ Und dann Geschichten nutzen: Vielleicht einen Schauplatz
707 schaffen, wo ein vormals skeptischer Fahrgast nach ein paar Wochen sagt: „Eigentlich
708 finde ich den neuen Bus jetzt doch super.“ Solche echten Erfahrungsberichte können
709 Zweifler umstimmen, weil sie sich darin selbst wiederfinden. Im Umgang mit
710 anhaltender Kritik ist Dranbleiben das A und O. Nicht denken „Ach, die paar Nörgler
711 ignorieren wir“. Gerade in Wien weiß man: Es wird gerne geraunzt, aber oft legt sich
712 das mit der Zeit. Unsere Aufgabe als Kommunikator*innen ist es, in dieser
713 Zwischenzeit immer wieder sachlich und freundlich zu informieren, bis auch der letzte
714 verstanden hat, dass die Neuerung Vorteile bringt. Und falls sich im Laufe der Zeit
715 tatsächlich herausstellt, dass ein Kritikpunkt berechtigt war, sollte man den Mut haben,
716 etwas nachzubessern und das auch zuzugeben. Diese Lernbereitschaft erhöht die
717 Glaubwürdigkeit enorm. Insgesamt würde ich sagen: Geduld haben, Dialog anbieten,
718 Fakten liefern und positive Beispiele zeigen – so kann man auch die hartnäckigen
719 Skeptiker zumindest besänftigen, wenn schon nicht begeistern.

720 **Ajdin Velic:** Last but not least – was wären aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten
721 Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kommunikation rund um die Elektrifizierung des
722 öffentlichen Nahverkehrs?

723 **Georg Brockmeyer:** Wenn ich drei nennen soll, dann diese:

724 Erstens: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen von der Umstellung überzeugt
725 und idealerweise begeistert sein. Ohne den Rückhalt der Belegschaft wird es
726 schwierig, denn sie sind die ersten Multiplikatoren. Also: Internes Alignment und
727 Motivation sind Erfolgsfaktor Nummer 1 – die Belegschaft soll das Projekt voll
728 mittragen und positiv darüber sprechen. Zweitens: Die Kundinnen und Kund*innen –

729 sprich die Fahrgäste – sollen die Veränderung annehmen, ohne ihr Nutzungsverhalten
730 negativ zu ändern. Im Klartext: Niemand soll wegen der E-Busse abspringen, im
731 Gegenteil, sie sollen weiterhin gerne Öffis fahren, ihre Jahreskarten verlängern und
732 vielleicht sogar die Öffis noch mehr schätzen. Wenn wir es schaffen, dass die Mehrheit
733 der Fahrgäste sagt „Ja, passt eh – die neuen Busse sind okay oder sogar besser als
734 die alten“, dann haben wir kommunikativ vieles richtig gemacht. Drittens: Ein positives
735 öffentliches Narrativ ohne großes Drama. Das heißt, es sollte kein lauter Protest oder
736 „Bohei“ im öffentlichen Diskurs entstehen. Im Idealfall entwickelt sich die Erzählung:
737 „Die Wiener Linien sind ein fortschrittliches Unternehmen – sie haben es sogar
738 geschafft, ihre Busflotte auf umweltfreundlich umzurüsten, und alles läuft gut.“ Wenn
739 die Medien und die Stadtbevölkerung also am Ende stolz oder zumindest anerkennend
740 auf das Projekt schauen, dann ist das ein voller Erfolg. Es bedeutet, wir haben
741 Vertrauen geschaffen und unser Image als moderner Mobilitätsdienstleister gestärkt.
742 Man könnte sicher noch mehr Faktoren nennen, aber diese drei – interne
743 Unterstützung, zufriedene Kundschaft und ein positives Echo in der Öffentlichkeit –
744 sind für mich die Hauptindikatoren, dass die Kommunikationsarbeit rund um die
745 Transformation gelungen war.

746 **Ajdin Velic:** Haben Sie abschließend noch weitere Anmerkungen oder Tipps, die wir
747 in Bezug auf die Kommunikationsstrategie für dieses Projekt berücksichtigen sollten?
748 Gibt es etwas, das wir nicht gefragt haben, das Ihrer Meinung nach aber wichtig wäre?

749 **Georg Brockmeyer:** Ich denke, wir haben die wichtigsten Aspekte ausführlich
750 besprochen. Wenn ich einen Punkt noch einmal hervorheben darf, dann ist es wirklich
751 die zentrale Bedeutung der Belegschaft. Alle technischen und externen
752 Kommunikationsmaßnahmen nützen wenig, wenn intern kein gemeinsamer Spirit
753 herrscht. Das heißt für eure Strategie: Plant ausreichend Ressourcen und Zeit für die
754 interne Kommunikation und Mitarbeiter*innen-Einbindung ein – das ist kein „nice-to-
755 have“, sondern der Schlüssel zum Erfolg. Und vielleicht ein letzter Tipp: Behaltet immer
756 die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger im Auge. Versetzt euch in eure
757 Zielgruppen, dann merkt ihr schnell, welche Infos ihnen fehlen könnten oder welche
758 Stories sie begeistern würden. Mit Empathie, Offenheit und einer Prise Wiener Charme
759 wird die Kommunikationsarbeit rund um die E-Bus-Umstellung sicher gut ankommen.

760 **Ajdin Velic:** Vielen Dank für das Gespräch und die wertvollen Einblicke!

761 **Georg Brockmeyer:** Sehr gerne. Ich wünsche viel Erfolg bei der Umsetzung – und
762 natürlich auch für Ihre Masterarbeit!

1 **Interview 4**

2 **Interviewte Person:** Sebastian Raho, MSc– Öffentlicher Verkehr, Sharing,
3 Ökonomie, Ressourcen und Kommunikation beim VCÖ (Mobilität mit Zukunft)

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 12.08. 2025

6 **Ort:** Online (MS Teams)

7 **Ajdin Velic:** Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Zu Beginn
8 würden Sie sich bitte kurz vorstellen und etwas über Ihre Position und Aufgaben
9 erzählen?

10 **Sebastian Raho:** Sehr gerne. Mein Name ist Sebastian Raho. Ich bin seit ungefähr
11 einem halben Jahr beim VCÖ im Bereich Öffentlicher Verkehr, Sharing, Ökonomie,
12 Ressourcen und Kommunikation tätig. Meine Kolleg*innen und ich entwickeln dort
13 Maßnahmen und Inhalte, um die Mobilität nachhaltiger zu gestalten. Dabei befasse ich
14 mich mit einer breiten Themenpalette – angefangen bei automatisierter Mobilität und
15 Klimawandelanpassung bis hin zu öffentlichem Verkehr und Infrastruktur.

16 Vor meiner Tätigkeit beim VCÖ war ich sechs Jahre lang bei den Wiener Linien in der
17 Kommunikation tätig, wo ich vor allem Infrastruktur-Projekte kommunikativ begleitet
18 habe (z.B. U-Bahn-Ausbauprojekte). Ich habe zudem an der Technischen Universität
19 Wien promoviert und bin Raumplaner von Haus aus. In meiner Forschung habe ich
20 mich mit konflikthaften Infrastrukturprozessen beschäftigt – also damit, wie man bei
21 kontroversen Bau- und Veränderungsprojekten kommuniziert und unterschiedliche
22 Interessen unter einen Hut bringt.

23 **Ajdin Velic:** Gab es in Ihrer beruflichen Laufbahn spezielle Schwerpunkte oder
24 Projekte im Bereich Change-Kommunikation – also Kommunikation bei
25 Veränderungsprozessen?

26 **Sebastian Raho:** Mein Verständnis von Change-Kommunikation ist, ehrlich gesagt,
27 eher praxisorientiert. Dieser Begriff kommt ja aus der Betriebswirtschaft und
28 bezeichnet im Grunde die Kommunikation bei Transformationsprozessen. Ich selbst
29 bin kein Betriebswirt, aber mit Nachhaltigkeitstransformationen beschäftige ich mich
30 seit mehreren Jahren. Wenn wir etwa ein nachhaltigeres Mobilitätssystem erreichen
31 oder Städte an den Klimawandel anpassen wollen, dann reden wir von
32 gesellschaftlichen, politischen, institutionellen und materiellen Veränderungen.

33 Change-Kommunikation bedeutet für mich vor allem: Wie kann ich meine Organisation
34 so verändern bzw. mitnehmen, dass diese Transformationsprozesse erfolgreich
35 vorangetrieben werden? Das ist zumindest mein Verständnis – ob das der
36 Fachdefinition entspricht, weiß ich nicht, aber so habe ich den Begriff für mich
37 eingeordnet.

38 **Ajdin Velic:** Sie haben erwähnt, dass Sie bei den Wiener Linien tätig waren und an
39 Kommunikationsprojekten im Bereich öffentlicher Nahverkehr und nachhaltige
40 Mobilität mitgewirkt haben. Können Sie ein konkretes Beispiel nennen und kurz die
41 wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Projekt schildern?

42 **Sebastian Raho:** Ein konkretes Beispiel ist der Ausbau der U2/U5 in Wien. Dieses
43 Großprojekt habe ich kommunikativ über sechs Jahre begleitet, insbesondere in der
44 Stakeholder-Kommunikation. Meine wichtigste Erkenntnis daraus: Es zahlt sich aus,
45 in frühzeitige und ausführliche Kommunikation zu investieren. Man kann Projektrisiken
46 deutlich verringern, indem man Schlüsselpersonen einen privilegierten Zugang zu
47 Informationen und Entscheidungen gibt – sprich, wichtige Stakeholder eng einbindet.
48 So etwas zahlt sich wirklich aus. Zudem tragen Betroffene die Maßnahmen viel besser
49 mit, wenn sie das Gefühl haben, mitgestalten zu können und ihre Bedürfnisse
50 einbringen zu dürfen. Dieses proaktive Einbinden und Informieren aller relevanten
51 Akteure war entscheidend dafür, dass das Projekt weitgehend auf Akzeptanz
52 gestoßen ist.

53 **Ajdin Velic:** Warum ist Ihrer Meinung nach Kommunikation in solchen
54 Veränderungsprozessen so wichtig?

55 **Sebastian Raho:** Wenn man etwas verändern will und die Leute mitnehmen möchte,
56 muss man ihnen erklären, was man tut und warum man es tut. Transparenz in der
57 Kommunikation ist absolut notwendig, damit am Ende alle an einem Strang ziehen.
58 Betroffene – ob intern oder extern – müssen mitgestalten können oder sich zumindest
59 rechtzeitig darauf einstellen können und wissen, was auf sie zukommt. Das sind
60 grundlegende Voraussetzungen, um Vertrauen aufzubauen. Ohne Vertrauen und
61 Verständnis wird jeder Veränderungsprozess unnötig erschwert.

62 **Ajdin Velic:** Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die Akzeptanz der
63 Öffentlichkeit bei großen Veränderungen, wie beispielsweise bei der Einführung neuer
64 Technologien im öffentlichen Nahverkehr?

65 **Sebastian Raho:** Das lässt sich schwer generalisierend beantworten – es hängt stark
66 von der konkreten Veränderung und der empfundenen Betroffenheit der Menschen ab.
67 Wenn sich für die meisten Fahrgäste kaum etwas spürbar ändert, ist auch der Bedarf
68 an Kommunikation geringer. Nehmen wir an, ein Bus fährt künftig mit Elektromotor
69 statt mit Diesel: Für den Alltag der Fahrgäste macht das kaum einen Unterschied,
70 solange der Bus pünktlich kommt und genügend Platz bietet. In so einem Fall ist es
71 vielen Leuten ehrlich gesagt ziemlich egal, ob es ein Dieselbus oder ein E-Bus ist –
72 Hauptsache, der Betrieb läuft reibungslos. Je mehr sich jedoch für die Menschen
73 ändert und je mehr Umstellungen oder Anpassungen man von ihnen verlangt, desto
74 wichtiger wird die Kommunikation. Dann muss man deutlich mehr Ressourcen in die
75 Aufklärung und Begleitung stecken. Es kommt also auf die richtige Balance an: Je
76 größer die spürbare Veränderung für die Leute, desto mehr Kommunikationsaufwand
77 muss man betreiben, um sie abzuholen.

78 **Ajdin Velic:** Viele Expert*innen sehen zum Beispiel im induktiven Laden von E-
79 Bussen (also dem automatischen Aufladen während kurzer Stopps) eine sinnvolle
80 Innovation, weil Busse dadurch ohne lange Ladepausen durchfahren könnten. Wie
81 würde man Ihrer Meinung nach eine solche neue Technologie gegenüber allen
82 Stakeholdern kommunizieren?

83 **Sebastian Raho:** Bei einer Innovation wie dem induktiven Laden muss man zunächst
84 bedenken, dass ein Unternehmen wie die Wiener Linien in ein bestehendes
85 Stakeholder-Netzwerk eingebettet ist. Die Kommunikation mit den wichtigsten
86 Partnern läuft da meist von Anfang an im Hintergrund. In unserem Beispiel wären etwa
87 städtische Unternehmen wie Wien Energie oder die Wiener Netze involviert. Mit denen
88 würde so ein Projekt gemeinsam geplant und abgestimmt, lange bevor die breite
89 Öffentlichkeit etwas davon mitbekommt. Die eigentliche Neuigkeit für die Öffentlichkeit
90 wäre dann: Wir führen jetzt eine neue Technologie ein, und man würde die Vorteile
91 erklären (zum Beispiel dass Busse dadurch effizienter betrieben werden können).
92 Intern und auf politischer Ebene wäre aber schon alles vorbereitet, denn solche
93 technischen Entscheidungen haben oft auch eine politische Komponente. Spannend
94 würde es erst, wenn die Wiener Linien plötzlich etwas Unübliches täten – etwa sagen
95 würden: Wir arbeiten nicht mehr mit Wien Energie zusammen, wir machen das mit
96 einem komplett neuen Partner. Dann würde man merken, wie politisch so ein Thema

97 werden kann. Aber solange man im gewohnten Rahmen bleibt, passiert die
98 Abstimmung mit den wichtigsten Stakeholdern sowieso automatisch im Hintergrund.

99 **Ajdin Velic:** Und wie würden Sie die Fahrgäste als Stakeholder einbeziehen? Wie
100 reagieren Fahrgäste erfahrungsgemäß auf solche technologischen Veränderungen?

101 **Sebastian Raho:** Ich habe die Hypothese, dass es den meisten Fahrgästen völlig egal
102 ist – im positiven Sinne. Fahrgäste wollen in erster Linie, dass der Bus sie zuverlässig
103 und bequem von A nach B bringt. Sie erwarten einen sauberen, möglichst ruhigen Bus,
104 der pünktlich ist. Ob dieser Bus mit Diesel oder Strom fährt, merken sie idealerweise
105 gar nicht. Wenn man groß ankündigt, dass nun Elektrobusse fahren, dann finden es
106 manche vielleicht gut, weil sie wissen, dass das umweltfreundlicher ist – das gibt ein
107 gutes Gefühl. Aber kein Mensch wird morgens den Bus boykottieren, nur weil statt
108 eines E-Busses doch ein Dieselbus käme. Wichtig ist vor allem, dass das
109 Verkehrsunternehmen ein gutes Angebot liefert. Die Nachhaltigkeit im Hintergrund
110 wird heute zwar bis zu einem gewissen Grad erwartet – die Leute finden es natürlich
111 besser, wenn es umweltfreundlich ist – aber im Alltag steht der Komfort und die
112 Zuverlässigkeit an erster Stelle.

113 **Ajdin Velic:** Wie sollte Ihrer Meinung nach der Umwelt- und Klimanutzen eines
114 Elektrifizierungsprojekts kommuniziert werden, um eine breite Zustimmung in der
115 Bevölkerung zu erhalten?

116 **Sebastian Raho:** Da bin ich etwas skeptisch. Natürlich ist die Bekämpfung der
117 Klimakrise das Thema unserer Zeit und wir müssen dafür Lösungen finden – das ist
118 unbestritten. Aber im Alltagsleben der Fahrgäste spielen andere Faktoren meistens
119 eine größere Rolle. Aus Umfragen wissen wir, dass den meisten Menschen vor allem
120 ein guter öffentlicher Verkehr wichtig ist: ausreichende Kapazitäten, gute
121 Verbindungen, saubere Fahrzeuge, Pünktlichkeit. Ob der Bus emissionsfrei ist,
122 rangiert in der Priorität eher weiter unten. Wenn man den Leuten sagt: Übrigens, dieser
123 Bus verursacht kein CO₂, dann finden sie das gut für's Gewissen – man trägt etwas
124 bei, und die Stadt geht Probleme an. Das hilft dem Image sicherlich. Aber es ist nicht
125 der ausschlaggebende Punkt, der über Nutzung oder Nichtnutzung entscheidet. Mit
126 anderen Worten: Die Botschaft „Dieser Bus ist nachhaltig“ ist ein Plus, aber sie wird
127 nicht großartig gefeiert, solange das Grundangebot stimmt. Die Leute setzen es eher
128 stillschweigend voraus, dass moderne Projekte umweltfreundlich sind.

129 **Ajdin Velic:** Halten Sie es für sinnvoll, den Fahrgästen solche Nachhaltigkeits-
130 Informationen – etwa den Anteil erneuerbarer Energie an ihrer Fahrt oder den CO₂-
131 Fußabdruck – beispielsweise in einer App bereitzustellen, um Transparenz zu
132 schaffen?

133 **Sebastian Raho:** Hinter solchen Ideen steht oft die Annahme, dass Menschen streng
134 rational handeln. Die Realität ist aber: Das tun sie meistens nicht. Wenn jemand
135 wirklich konsequent klimafreundlich unterwegs sein wollte, müsste er oder sie aufs
136 Fahrrad umsteigen oder zu Fuß gehen – denn das ist immer noch am
137 umweltfreundlichsten, selbst im Vergleich zu Bus und Bahn. Trotzdem nehmen viele
138 lieber den Bus oder das Auto, weil es bequemer ist oder Gewohnheit. Deswegen bin
139 ich skeptisch, ob eine App-Anzeige über den aktuellen Energie-Mix oder CO₂-
140 Verbrauch einer Busfahrt viel bewirken würde. Die meisten Menschen beschäftigen
141 sich damit kaum im Detail. Solche Informationen sind nice to have, aber sie werden
142 kaum jemanden zum Umsteigen bewegen, der nicht ohnehin überzeugt ist. In der
143 Praxis dürfte das also nur einen geringen Einfluss auf die breite Akzeptanz haben.

144 **Ajdin Velic:** Ein weiterer Vorteil von Elektrobussen ist die Verbesserung der
145 Luftqualität und die Reduktion von Lärm. Wie würden Sie diese Gesundheits- und
146 Lebensqualitätsvorteile in der Kommunikation hervorheben?

147 **Sebastian Raho:** Das ist tatsächlich ein sehr wichtiger Punkt – vor allem für
148 Menschen, die an stark befahrenen Straßen wohnen. Lärm und Abgase sind große
149 Belastungen in einer Stadt wie Wien. Alles, was den Verkehr leiser macht und lokale
150 Emissionen reduziert, ist definitiv ein Verkaufsargument und fördert die Akzeptanz.
151 Wenn wir kommunizieren können, dass E-Busse leiser sind und keinen Feinstaub oder
152 Abgase vor Ort ausstoßen, dann sollten wir das unbedingt betonen. Viele
153 Anrainer*innen und auch Fahrgäste nehmen so etwas sehr positiv auf, weil es ihre
154 Lebensqualität verbessert. Solche greifbaren Vorteile – weniger Lärm, weniger
155 Gestank, sauberere Luft – kommen in der Kommunikation immer gut an.

156 **Ajdin Velic:** Viele Bürgerinnen und Bürger haben Fragen zur Zuverlässigkeit und
157 Leistungsfähigkeit von Elektrobussen – zum Beispiel zur Reichweite der Busse oder
158 zu Ladezeiten und genereller Betriebssicherheit. Wie kann man solche technischen,
159 komplexen Themen verständlich und vertrauensbildend kommunizieren?

160 **Sebastian Raho:** Ganz ehrlich: Solange für die Fahrgäste alles reibungslos
161 funktioniert, interessiert die meisten diese technischen Details überhaupt nicht. Die

162 Leute wollen einfach, dass der Bus fährt und ankommt. Wenn es keine Probleme gibt,
163 muss man das Thema Reichweite oder Ladezeit nicht proaktiv in die breite
164 Öffentlichkeit tragen. Sollte natürlich tatsächlich einmal etwas schiefgehen – zum
165 Beispiel wenn ein E-Bus liegenbleibt, weil die Batterie leer ist – dann muss man das
166 erklären und transparent damit umgehen. Aber im Normalbetrieb besteht aus meiner
167 Sicht kein großer Kommunikationsbedarf zu solchen technischen Fragen. In der
168 Kommunikation sollte man die Leute nicht mit technischen Spezifikationen
169 überfrachten, solange der Betrieb verlässlich läuft.

170 **Ajdin Velic:** Sollte man Innovationen wie etwa das induktive Laden an Haltestellen –
171 bei dem sich der Bus während eines Stopps automatisch über im Boden integrierte
172 Ladeplatten auflädt – aktiv kommunizieren, um zu zeigen, dass sich in Richtung „Smart
173 City“ etwas tut?

174 **Sebastian Raho:** Auf jeden Fall sollte man darüber informieren. Die Wiener Linien
175 machen so etwas ja auch immer wieder: Sie erklären der Öffentlichkeit, welche
176 Neuerungen sie umsetzen und warum das positiv ist. Wenn es ein Pilotprojekt mit
177 induktivem Laden gibt, würde man kommunizieren: Schaut her, wir haben eine neue
178 Technologie im Einsatz, das ist nachhaltig und innovativ. Den Leuten ist es wichtig
179 mitzubekommen, dass sich etwas weiterbewegt in Richtung nachhaltige Mobilität. Das
180 fällt unter klassische Öffentlichkeitsarbeit – zeigen, was man tut und welche Vorteile
181 es bringt. (Wie viel das technisch tatsächlich zu den Klimazielen beiträgt, ist dann
182 nochmal eine Fachfrage für sich, aber aus Kommunikationssicht gilt: Erfolg und
183 Fortschritt sichtbar machen.)

184 **Ajdin Velic:** Ein anderer wichtiger Aspekt ist die Kostenfrage. Sollte man der
185 Öffentlichkeit die Kosten und den langfristigen Nutzen der Elektrifizierung des
186 Busverkehrs kommunizieren (beispielsweise durch Angaben zu Gesamtinvestitionen,
187 Einsparungen bei Betriebskosten oder erhaltenen Förderungen), um Verständnis und
188 Unterstützung zu fördern?

189 **Sebastian Raho:** Man kann das sicher thematisieren, aber ich würde es positiv framen
190 – etwa nach dem Motto: „Wien investiert in die Zukunft“. Ich glaube nicht, dass die
191 Bevölkerung automatisch einen negativen Zusammenhang herstellt wie „Oh, das wird
192 teuer, deshalb bin ich dagegen“. In der Regel werden ja in Pressemitteilungen oder
193 öffentlichen Berichten die Kosten eines Projekts sowieso genannt – das gehört
194 standardmäßig dazu und ist nichts Besonderes. Aber ich habe nicht den Eindruck,

195 dass man über die Wirtschaftlichkeit extra viel Überzeugungsarbeit leisten muss.
196 Wichtig ist, klarzumachen: Die Investitionen lohnen sich langfristig, weil der Betrieb
197 günstiger wird, die Umwelt profitiert und so weiter. Solche rationalen Argumente kann
198 man anführen, aber ich denke, gravierende Akzeptanzprobleme aufgrund von
199 Kostenbefürchtungen sind bei so einem Thema eher nicht zu erwarten, solange man
200 transparent bleibt.

201 **Ajdin Velic:** Wien hat ja auch seine spezifischen Besonderheiten. Welche Aspekte
202 sollte man bei der Kommunikation in Wien besonders beachten? Wäre es zum Beispiel
203 hilfreich, Wien als Vorreiter für umweltfreundliche Mobilität darzustellen, um Stolz und
204 Unterstützung in der Bevölkerung zu wecken?

205 **Sebastian Raho:** Solche Botschaften werden in Wien tatsächlich schon sehr
206 erfolgreich genutzt. Die Stadt präsentiert sich ja gerne als Vorreiter in Sachen
207 Lebensqualität und Umweltmaßnahmen – und das kommt bei den Leuten auch gut an.
208 Ich denke, es schadet nicht, den Wiener*innen zu vermitteln, dass ihre Stadt hier eine
209 Vorbildrolle übernimmt. Das erzeugt durchaus ein bisschen Stolz und positive
210 Grundstimmung. Insofern: Ja, Wien als Vorreiter darzustellen, passt gut in die
211 Kommunikationsstrategie, und das macht man ohnehin schon.

212 **Ajdin Velic:** Neue Technologien stoßen oft auch auf Vorbehalte. Welche Bedenken
213 oder Ängste könnten Ihrer Meinung nach in der Bevölkerung gegenüber der
214 Elektrifizierung des Busverkehrs bestehen, und wie sollte man kommunikativ darauf
215 eingehen?

216 **Sebastian Raho:** Ehrlich gesagt sehe ich da kaum nennenswerte Ängste. Die meisten
217 Menschen finden es eher positiv, wenn Busse elektrifiziert werden – schließlich
218 verbinden viele damit weniger Abgase und Lärm. Konkrete Befürchtungen (wie etwa
219 Angst vor Elektrosmog oder dergleichen) habe ich in diesem Zusammenhang bisher
220 nicht wahrgenommen. Natürlich gibt es immer ein paar skeptische Stimmen bei jeder
221 Neuerung, aber insgesamt würde ich sagen: Die Einstellung in der Bevölkerung zu E-
222 Bussen ist überwiegend aufgeschlossen. Man sollte das Thema daher offensiv und
223 positiv kommunizieren, ohne zu sehr auf mögliche Ängste einzugehen, die gar nicht
224 breit vorhanden sind.

225 **Ajdin Velic:** Kommen wir zur Kommunikationsstrategie insgesamt. Wie wichtig ist aus
226 Ihrer Sicht Transparenz und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation eines solchen
227 Projekts? Sollte man auch offen über Herausforderungen und mögliche Nachteile

228 sprechen – zum Beispiel über erforderliche Investitionen oder Baustellen für die
229 Ladeinfrastruktur – um Vertrauen zu schaffen? Oder stellt man besser die Vorteile in
230 den Vordergrund?

231 **Sebastian Raho:** Man muss das immer im Einzelfall betrachten, aber grundsätzlich
232 sollte die Kommunikation ehrlich und vollständig sein. Es spricht nichts dagegen, auch
233 auf weniger glänzende Aspekte einzugehen – solange man sie im richtigen Kontext
234 präsentiert. **Transparenz** ist wichtig für die Glaubwürdigkeit. In der Praxis würde man
235 zum Beispiel in Pressemitteilungen die Kosten und Daten eines Projekts ohnehin
236 angeben – das ist Standard und erwarten die Medien auch. Solche Details gehören
237 dazu und fallen nicht negativ auf, im Gegenteil. Wenn es allerdings um heikle Punkte
238 oder mögliche Konflikte geht, muss man natürlich gut überlegen, wie man das
239 vermittelt. Die Devise ist: so transparent wie nötig, aber auch so positiv wie möglich.
240 Man kann ruhig über Herausforderungen sprechen, sollte dann aber immer sofort die
241 Lösung oder den Nutzen dahinter mitkommunizieren. Es bringt nichts, Probleme breit
242 zu treten, ohne eine Antwort parat zu haben. Im Großen und Ganzen gilt: Ehrlichkeit
243 ja, aber ohne den Fokus auf das Positive zu verlieren.

244 **Ajdin Velic:** Welche konkreten Inhalte sollten Ihrer Meinung nach kommuniziert
245 werden? Neben den Kosten – welche weiteren Faktoren sind wichtig, um die
246 Öffentlichkeit umfassend zu informieren?

247 **Sebastian Raho:** Aus meiner Sicht sollten vor allem folgende Punkte klar vermittelt
248 werden: die Kosten und der Nutzen des Projekts, der grobe Zeitplan bzw. die
249 Projektphasen, die Vorteile für die Fahrgäste (zum Beispiel komfortablere Fahrzeuge,
250 leiserer Betrieb, etc.) und die Vorteile für die Stadt insgesamt (Beitrag zu Klimazielen,
251 Innovationsführerschaft, bessere Luftqualität und Ähnliches). Das sind die
252 Kernaspekte, die die Leute interessieren und die auch legitimerweise nach draußen
253 kommuniziert werden sollten.

254 **Ajdin Velic:** Sollte man auch auf Probleme eingehen und deren Lösung
255 thematisieren?

256 **Sebastian Raho:** In der öffentlichen Kommunikation spricht man Probleme
257 normalerweise nicht proaktiv an – außer man wird direkt damit konfrontiert oder **muss**
258 darauf eingehen. Der Standard ist, positive Botschaften zu senden. Das heißt nicht,
259 dass man lügen oder etwas verschweigen soll, aber man wartet in der Regel ab, ob
260 ein Problem tatsächlich relevant wird. Man würde zum Beispiel nicht von sich aus

261 hervorheben, welche Risiken es geben könnte, wenn diese Risiken sehr theoretisch
262 sind. Stattdessen konzentriert man sich auf die Vorteile und Lösungen. Falls ein
263 Problem aber konkret auftritt oder absehbar ist, dann sollte man es natürlich offen
264 ansprechen und erklären, wie man damit umgeht. Generell gilt: Lösungsorientiert
265 kommunizieren. Probleme nicht ignorieren, aber immer zeigen, was man dagegen tut.

266 **Ajdin Velic:** Nehmen wir an, es kommt doch zu unvermeidbaren Beeinträchtigungen
267 – zum Beispiel Lärmbelästigung durch Baustellen für die Ladeinfrastruktur, ähnlich wie
268 man es vom U-Bahn-Ausbau kennt. Wie kann man solche Problematiken am besten
269 kommunizieren?

270 **Sebastian Raho:** Wie gesagt, der Kontext ist hier entscheidend. Wenn ich direkt mit
271 betroffenen Anrainer*innen rede, also Menschen, die neben so einer Baustelle leben
272 und genervt sind, dann muss ich natürlich sehr offen und empathisch kommunizieren.
273 In einem persönlichen Gespräch würde ich ehrlich sowohl die Vorteile als auch die
274 Nachteile ansprechen und Verständnis für ihren Unmut zeigen. Da geht es um
275 Glaubwürdigkeit und darum zu zeigen: Wir wissen, dass das eine Belastung ist, aber
276 es ist leider notwendig und wir bemühen uns, die Umstände so erträglich wie möglich
277 zu machen. – Anders sieht es aus, wenn ich eine allgemeine Aussendung oder
278 Pressekonferenz mache, die von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dort
279 würde ich solche negativen Aspekte nicht von mir aus in den Vordergrund stellen. In
280 einem Pressegespräch über ein Projekt erwähnt man in der Regel nicht ausführlich die
281 möglichen Baustellenlärme, außer jemand fragt direkt danach. Man bleibt bei den
282 positiven Kernbotschaften. Kurz gesagt: Betroffene vor Ort direkt und ehrlich
283 informieren (auch über Unannehmlichkeiten), aber in der breiten
284 Öffentlichkeitskommunikation den Fokus auf das Positive und Wichtige legen, ohne
285 unnötig Ängste zu wecken.

286 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist es, die Öffentlichkeit aktiv einzubinden? Welche
287 Beteiligungsformate halten Sie für besonders wirkungsvoll (z.B.
288 Informationsveranstaltungen, Dialogforen, Feedbackrunden oder Pilotprojekte wie
289 Testfahrten mit der Bevölkerung)? Gab es solche Maßnahmen bereits in früheren
290 Projekten?

291 **Sebastian Raho:** Die Einbindung der Öffentlichkeit ist natürlich ein wesentlicher
292 Bestandteil, gerade bei größeren Vorhaben. Wichtig ist aber, wegzukommen von dem
293 Gedanken, die Öffentlichkeit sei eine homogene Masse. Es gibt sehr unterschiedliche

294 Gruppen und Stakeholder, und die haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse.
295 Entsprechend muss man zuerst eine Stakeholder-Analyse machen: Wen betrifft das
296 Projekt alles? Welche Gruppen (z.B. Anrainer, regelmäßige Fahrgäste,
297 Gelegenheitsnutzer, lokale Wirtschaft, Politik etc.) sind relevant und was sind deren
298 Interessen? Darauf aufbauend definiert man die Kommunikationsziele für jede Gruppe
299 und wählt passende Maßnahmen.

300 Man kann im Prinzip alle von Ihnen genannten Formate einsetzen – es muss nur
301 strategisch Sinn ergeben. Wenn zum Beispiel Anrainerinnen stark betroffen sind, kann
302 man Informationsveranstaltungen im Bezirk anbieten oder Dialogforen, wo ihre Fragen
303 beantwortet werden. Für technisch Interessierte oder ÖV-Enthusiasten könnte man
304 Pilotfahrten oder Fahrzeug-Präsentationen machen, um ihnen die Scheu vor der
305 neuen Technologie zu nehmen. Wichtig ist immer, das richtige Format für die jeweilige
306 Zielgruppe zu wählen. Und man darf natürlich die internen Stakeholder nicht
307 vergessen, aber dazu kommen wir vielleicht noch. Insgesamt lautet meine
308 Empfehlung: Partizipation dort anbieten, wo es passt. In früheren Projekten hat man
309 zum Beispiel Bürgerinformationsabende oder „Tage der offenen Tür“ bei neuen
310 Anlagen durchgeführt. Sowas funktioniert gut, wenn echtes Interesse da ist. Aber man
311 sollte es nicht auf Biegen und Brechen jedem aufdrängen, sondern gezielt einsetzen,
312 wo es einen Mehrwert bringt.

313 **Ajdin Velic:** Über welche Kommunikationskanäle und -formate sollte man diese
314 Inhalte verbreiten? Sehen Sie bestimmte Medien oder Kanäle als besonders geeignet
315 für dieses Thema an?

316 **Sebastian Raho:** Im Grunde eignet sich jeder Kanal – es hängt wirklich davon ab, wen
317 man erreichen will und was man erreichen will. Für ein jüngeres Publikum nutzt man
318 vielleicht eher Social Media, für die breite städtische Bevölkerung klassische
319 Medienberichte, für die interne Belegschaft interne Newsletter oder Infopostings, usw.
320 Heutzutage kann man ja crossmedial arbeiten: Man macht eine Presseaussendung,
321 stellt Infos auf die Website, teilt es auf Twitter/LinkedIn, vielleicht ein kurzer Beitrag in
322 einem Stadtmagazin und so weiter. Wenn man möchte, kann man sogar ein 30-
323 sekündiges TikTok-Video draus machen, um ein junges Publikum anzusprechen –
324 oder umgekehrt eine zweistündige Podiumsdiskussion organisieren, wenn man mit
325 Expert*innen in die Tiefe gehen will. Alles ist möglich. Ausschlaggebend ist immer:
326 Was will ich inhaltlich rüberbringen und wen will ich erreichen? Daran orientiert sich

327 die Wahl der Kanäle. Und natürlich spielen Ressourcen eine Rolle – man kann nicht
328 alles gleichzeitig auf allen Kanälen maximal bespielen, da muss man Prioritäten
329 setzen.

330 **Ajdin Velic:** Angenommen, die Wiener Linien setzen ein neues Pilotprojekt
331 gemeinsam mit Partnern wie Wien Energie und Wiener Netze um, um E-Busse mit
332 lokal erzeugter erneuerbarer Energie zu betreiben. Wie würde so etwas
333 kommunikationstechnisch ablaufen?

334 **Sebastian Raho:** In so einem Fall würde in der Kommunikationsabteilung vermutlich
335 frühzeitig eine zuständige Person oder ein Team definiert, das das Projekt begleitet.
336 Man erarbeitet die Kernbotschaften und Infos, und sobald das Projekt spruchreif ist,
337 würde man eine Presseaussendung vorbereiten. Darin würde man ankündigen: Wir
338 starten ein tolles neues Pilotprojekt – das sind die Vorteile, das sind die Partner, so
339 funktioniert es. Man würde wahrscheinlich auch Pressefotos machen (zum Beispiel
340 einen E-Bus mit Vertreter*innen der Partnerunternehmen am Betriebshof) und diese
341 mit verschicken. Möglicherweise gibt es auch eine gemeinsame Pressekonferenz mit
342 der Stadt, je nachdem wie groß das Projekt ist. Also im Grunde die klassischen PR-
343 Mechanismen: Ankündigen, Vorteile hervorheben, Medien informieren, vielleicht einen
344 Lokalausweis anbieten. So erreicht man die breite Öffentlichkeit am besten.

345 **Ajdin Velic:** Wie sollten die Kernbotschaften generell formuliert sein? Würden Sie eher
346 auf sachliche Informationen setzen, oder auch emotionale Appelle einbauen? Welche
347 Rolle spielt Storytelling, also das Erzählen einer eingängigen Geschichte, in der
348 Kommunikation solcher neuen Technologien?

349 **Sebastian Raho:** Eine gute Kommunikationsstrategie vereint idealerweise Fakten und
350 Emotionen. Man kann das nicht schwarz-weiß sehen im Sinne von entweder nüchtern
351 oder emotional. Es braucht beides: sachliche Informationen, damit die Leute
352 verstehen, worum es geht und Vertrauen aufbauen – aber auch einen erzählerischen
353 oder emotionalen Zugang, damit die Botschaften hängenbleiben und die Menschen
354 sich angesprochen fühlen. Storytelling kann sehr hilfreich sein, um komplexe Themen
355 greifbar zu machen. Zum Beispiel könnte man die Einführung der E-Busse als Teil
356 einer größeren Geschichte erzählen: „Wien auf dem Weg zur klimafreundlichen Stadt
357 – jeder E-Bus bringt uns diesem Ziel näher.“ Solche Narrative schaffen Bilder im Kopf.
358 Aber am Ende muss es zum Projekt passen. Wenn es ein sehr technikaffines Publikum
359 ist, will das vielleicht mehr Fakten. Eine allgemeine Bevölkerung will eher wissen: „Was

360 bringt mir das, warum ist das gut für uns?“ Also mein Zugang: Mix aus beidem. Klare
361 Fakten, verpackt in einer ansprechenden, verständlichen Geschichte. Und wie genau
362 diese Mischung aussieht, hängt wieder vom Kontext und der Zielgruppe ab.

363 **Ajdin Velic:** Das Projekt der Umstellung auf E-Busse erstreckt sich über mehrere
364 Jahre. Wie sollte Ihrer Meinung nach über die unterschiedlichen Phasen hinweg
365 kommuniziert werden? Also zu Beginn (in der Ankündigungsphase) die Ziele und
366 Gründe darlegen, während der Umsetzung regelmäßig über Fortschritte berichten, und
367 nach der Einführung der E-Busse Erfolge feiern und Dank aussprechen. Worauf sollte
368 man in den jeweiligen Phasen besonders achten?

369 **Sebastian Raho:** Der größte Kommunikationsbedarf besteht erfahrungsgemäß vor
370 der Einführung einer neuen Technologie. In dieser frühen Phase sollte man sehr
371 deutlich machen, was geplant ist und warum es gemacht wird. Man erklärt die Ziele,
372 den Zeitplan, wer beteiligt ist, und man gibt bekannt, wann es losgeht. Wichtig ist hier,
373 die Sache in ein positives Licht zu rücken – ruhig mit etwas Begeisterung. Die Leute
374 sollen sich darauf freuen oder zumindest neugierig sein. Man kann in dieser
375 Ankündigungsphase ruhig ein bisschen „Werbung“ in eigener Sache machen: „Wir
376 machen etwas Neues und Gutes.“ Während der Umsetzungsphase – die ja oft länger
377 dauert – muss man nicht ständig kommunizieren, aber man sollte zu wichtigen
378 Meilensteinen Updates geben. Zum Beispiel wenn die ersten Ladestationen aufgebaut
379 wurden, oder wenn der erste E-Bus testweise fährt, könnte man darüber berichten. So
380 erinnert man die Leute: Das Projekt läuft und kommt voran. Regelmäßige kurze
381 Fortschrittmeldungen halten das Thema präsent, ohne die Leute zu ermüden. Nach
382 der erfolgreichen Einführung – also wenn der E-Bus-Betrieb regulär läuft – sollte man
383 die Ergebnisse kommunizieren. Da geht es darum, die Erfolge hervorzuheben: „X
384 Dieselbusse wurden ersetzt, Y Tonnen CO₂ werden pro Jahr eingespart, die Fahrgäste
385 sind zufrieden, etc.“ Das kann man durchaus feiern und der Öffentlichkeit danken für
386 die Unterstützung, sofern angebracht. Ein gewisses Abschlusskommuniqué, vielleicht
387 mit einer kleinen Feier oder Pressefahrt, rundet das Projekt ab. Eines muss ich aber
388 dazu sagen: Mehr als diese Punkte würde ich gar nicht kommunizieren. Aus meiner
389 Sicht gibt das Thema nicht so viel her, dass man jahrelang ständig darüber reden
390 sollte. Wichtig ist, dass die Leute informiert sind, wenn es relevant ist – sprich am
391 Anfang und zu markanten Ereignissen – aber man sollte sie nicht mit Dauer-PR

392 langweilen. Weniger ist da oft mehr. Hat das Projekt einmal Routine erreicht, kann man
393 das Thema auch ruhen lassen und nur bei Bedarf wieder aufgreifen.

394 **Ajdin Velic:** Die Bevölkerung ist ja sehr heterogen. Wie würden Sie die
395 Kommunikation auf unterschiedliche Zielgruppen zuschneiden? Zum Beispiel
396 unterscheiden sich ja die Bedürfnisse von Stammfahrgästen,
397 Gelegenheitsnutzerinnen, jungen Menschen, älteren Menschen, Anrainerinnen etc. –
398 wie geht man damit um?

399 **Sebastian Raho:** Auch da kann ich nur wiederholen: Es ist enorm kontextspezifisch.
400 Man muss zuerst analysieren, welche Zielgruppen relevant sind und was deren
401 Bedürfnisse sind – eine allgemeingültige Formel gibt es da nicht. Ein Pendler, der
402 jeden Tag mit dem Bus fährt, hat vielleicht andere Fragen (etwa: Verändert sich mein
403 Fahrplan?), während ein junger Tech-Enthusiast vielleicht mehr technische Details
404 wissen will (Wie funktioniert das genau?). Ältere Menschen legen eventuell Wert auf
405 persönliche Ansprache (z.B. Artikel in ihrer Lokalzeitung oder Info-Veranstaltungen im
406 Bezirk), Jüngere erreicht man eher digital. Diese Unterschiede muss man bedenken.
407 Das heißt, ich würde je nach identifizierter Zielgruppe die Kommunikation
408 maßschneidern: unterschiedlichen Ton, unterschiedliche Kanäle, unterschiedliche
409 Schwerpunkte. Aber all das muss vorher erarbeitet werden – man setzt sich hin,
410 definiert die Stakeholder und Zielgruppen und überlegt dann für jede Gruppe: Was ist
411 der beste Weg, sie zu erreichen? Ohne diese Vorarbeit läuft man Gefahr, an den
412 Leuten vorbeizureden. Daher: erst Zielgruppen und ihre Anliegen definieren, dann
413 Botschaften und Formate darauf zuschneiden.

414 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist die interne Kommunikation in diesem Prozess? Also die
415 Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen der Wiener Linien – den Busfahrerinnen,
416 WerkstattMitarbeiter*innen*innen etc. – und kann das die öffentliche Akzeptanz
417 beeinflussen, wenn diese internen Stakeholder gut informiert und eingebunden sind?
418 (Stichwort Mitarbeiter*innen als Botschafter.)

419 **Sebastian Raho:** Das ist ein ganz wesentlicher Punkt. Intern muss das Projekt
420 natürlich genauso kommuniziert werden wie extern – wenn nicht sogar intensiver. Die
421 eigenen Mitarbeiter*innen*innen sollten idealerweise früher und umfassender
422 informiert sein als die Öffentlichkeit, damit sie mitziehen und das Projekt unterstützen.
423 Im Fall der Bus-Elektrifizierung betrifft das ja zum Beispiel die Fahrerinnen und Fahrer,
424 die Werkstätten, die Planer – die müssen alle wissen, was auf sie zukommt, eventuell

425 Schulungen bekommen usw. Wenn die Belegschaft hinter dem Projekt steht, strahlt
426 das auch nach außen. Zufriedene, informierte Mitarbeiter*innen können zu
427 Multiplikatoren werden. Ein Busfahrer, der den Sinn der Umstellung versteht und
428 dahintersteht, wird das auch mal im Gespräch mit Fahrgästen positiv erwähnen. Oder
429 zumindest wird er eventuelle Probleme (Kinderkrankheiten neuer Fahrzeuge etc.)
430 gelassener nehmen und gegenüber den Kund*innen ruhig bleiben, was ja auch
431 Einfluss auf die Wahrnehmung hat. Also: Interne Kommunikation ist enorm wichtig. Die
432 Ziele und Gründe müssen intern klar sein, und man sollte die Belegschaft möglichst
433 einbinden – zum Beispiel durch Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter*innen,
434 interne Newsletter, vielleicht sogar Testfahrten nur für's Personal, damit sie die neuen
435 Busse kennenlernen. All das trägt dazu bei, dass intern alle an einem Strang ziehen,
436 was wiederum die öffentliche Akzeptanz stützt.

437 **Ajdin Velic:** Welche Personen oder Institutionen sollten idealerweise als Gesicht des
438 Projekts auftreten? Ist es wichtig, bekannte Stadtvertreterinnen (wie der/die
439 Bürgermeisterin oder zuständige Stadträtinnen), FachExpert*innen oder auch
440 Mitarbeiter*innen der Wiener Linien als Fürsprecher in die Kommunikation
441 einzubinden, um Glaubwürdigkeit zu erzeugen?

442 **Sebastian Raho:** Ich denke, es ist vor allem wichtig, dass die Politik das Vorhaben
443 klar mitträgt. Große öffentliche Projekte haben immer eine politische Dimension, und
444 wenn der Bürgermeister oder die Stadtregierung das Projekt unterstützt und
445 kommuniziert, verleiht das Glaubwürdigkeit und Gewicht. Ein offizielles Commitment
446 von oben, vielleicht mit Zitaten à la „Wir stehen hinter diesem Projekt, weil...“, hilft
447 ungemein. Ein Gesicht zu haben – sei es der Bürgermeister, die Verkehrsstadträtin
448 oder auch eine prominente Fürsprecherin wie z.B. eine bekannte Klimaexpertin – kann
449 positiv sein, weil die Menschen sich an Personen orientieren. Gleichzeitig sollte man
450 es nicht übertreiben mit zu vielen Gesichtern. Wenn bei jeder Pressekonferenz fünf
451 Politiker, drei Expert*innen und zwei Prominente stehen, verwirrt das eher. Die
452 Botschaft sollte im Vordergrund bleiben, nicht die Selbstdarstellung. In der Regel hat
453 so ein Projekt ein, zwei Hauptansprechpartner in der Kommunikation: beispielsweise
454 der CEO der Wiener Linien und vielleicht noch jemand vom VCÖ oder aus der
455 Stadtregierung, die das kommunikativ tragen. Das reicht. Also ja: ein menschliches
456 Gesicht (oder ein paar) tut der Kommunikation gut, aber die Leute müssen authentisch
457 sein und wirklich hinter dem Projekt stehen, sonst verpufft der Effekt.

458 **Ajdin Velic:** Wo sehen Sie die größten kommunikativen Stolpersteine bei einem
459 solchen Vorhaben? Welche Fehler sollte man unbedingt vermeiden, um keine
460 unnötige Ablehnung in der Bevölkerung zu provozieren (z.B. zu späte Informationen,
461 zu technische Sprache, etc.)?

462 **Sebastian Raho:** Ein Kardinalfehler wäre, zu spät oder zu wenig zu kommunizieren.
463 Wenn die Bevölkerung das Gefühl bekommt, da läuft ein Projekt hinter verschlossenen
464 Türen und sie erfahren erst davon, wenn die Baumaschinen anrollen, dann erntet man
465 Misstrauen und Ablehnung – selbst wenn das Projekt an sich gut ist. Also: frühzeitig
466 informieren, nichts Wesentliches verheimlichen. Genauso wichtig ist, keine falschen
467 Erwartungen zu wecken. Man darf nichts versprechen, was man nicht halten kann.
468 Sonst schlägt das später ins Negative um. Außerdem sollte man auf die Sprache
469 achten: Allzu technisches Fachchinesisch sollte vermieden werden in der breiten
470 Kommunikation. Das schaltet die Leute nur ab oder verunsichert sie. Lieber klar und
471 einfach erklären, was Sache ist, ohne Buzzwords. Und – wie wir schon besprochen
472 haben – Probleme nicht totschweigen, aber auch nicht aufblasen. Das richtige Maß
473 finden. Zusammengefasst: vermeiden sollte man Spät- oder Nicht-Kommunikation,
474 falsche Versprechungen und unverständliche Sprache. Wenn man diese Fehler
475 umschiff, hat man schon viel gewonnen.

476 **Ajdin Velic:** Kennen Sie Beispiele aus anderen Städten oder Projekten, in denen die
477 Kommunikation bei ähnlichen Veränderungen besonders gut funktioniert hat und von
478 denen man für Wien etwas lernen könnte?

479 **Sebastian Raho:** Spontan fällt mir da ehrlich gesagt kein konkretes Beispiel ein, das
480 ich jetzt hervorheben könnte. Natürlich gibt es in vielen Städten E-Bus-Projekte oder
481 ähnliche Transformationsvorhaben. Manche haben das bestimmt gut gemacht, andere
482 weniger gut. Aber ich habe jetzt kein Paradebeispiel parat. Oft sind es ja auch die
483 kontextspezifischen Faktoren, die Erfolg oder Misserfolg ausmachen, daher vergleicht
484 man ungern pauschal.

485 **Ajdin Velic:** Wie kann man den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen feststellen
486 oder messen? Welche Indikatoren würden Sie heranziehen, um zu beurteilen, ob die
487 Öffentlichkeit die Veränderung akzeptiert und unterstützt? Wurde in Ihren früheren
488 Projekten die Wirkung der Kommunikation gemessen, und wenn ja, wie?

489 **Sebastian Raho:** Wir haben in vergangenen Projekten zum Beispiel Umfragen
490 durchgeführt. Da fragt man etwa: „Haben Sie von Projekt X gehört?“ und „Wie finden

491 Sie dieses Projekt?“ – also schlicht Bekanntheitsgrad und Stimmung abgefragt. Daran
492 sieht man schon einiges: Wenn kaum jemand etwas vom Projekt mitbekommen hat,
493 war die Kommunikation wohl nicht durchdringend genug. Wenn viele es kennen und
494 positiv bewerten, hat man viel richtig gemacht. Neben Umfragen kann man auch
495 Medienresonanz analysieren (also wie berichten Zeitungen, Online-Medien darüber –
496 wohlwollend, neutral, kritisch?). Auch die Teilnahmezahlen an Veranstaltungen oder
497 Bürgerbeteiligungsangeboten können ein Indikator sein: Wenn z.B. viele Leute zu
498 Infoabenden kommen oder viele das Testangebot nutzen, zeigt das Interesse und
499 Engagement. In der heutigen Zeit könnte man sogar Social Media Sentiment
500 analysieren – was wird in sozialen Medien darüber gesagt, positiv oder negativ?
501 Letztlich würde ich eine Kombination verwenden: quantitativ (Zahlen: wie viele haben
502 wir erreicht?) und qualitativ (Inhalte: wie kommt es an?). In der Praxis sind klassische
503 Umfragen und Medienauswertungen am einfachsten und effektivsten, und die haben
504 wir auch genutzt, um den Erfolg der Kommunikationsarbeit zu messen.

505 **Ajdin Velic:** Wie sollte man mit anhaltender Kritik oder Widerstand umgehen, falls trotz
506 aller Bemühungen Teile der Bevölkerung kritisch bleiben? Haben Sie Strategien, um
507 Zweifler doch noch zu erreichen oder deren Bedenken zumindest aufzufangen – zum
508 Beispiel durch direkte Gespräche oder Anpassung der Kommunikation?

509 **Sebastian Raho:** Da gibt es leider kein Patentrezept – das muss man wirklich **von**
510 Fall zu Fall anschauen. Generell hängt es davon ab, was das Ziel ist. Wenn Ihr
511 primäres Ziel ist, das Projekt umzusetzen, dann können Sie es im Extremfall auch
512 gegen Widerstand durchziehen, solange die rechtlichen Rahmen passen – da muss
513 man dann vielleicht einfach den Sturm aushalten. Aber meistens will man ja zumindest
514 keinen massiven öffentlichen Gegenwind. Wenn das Ziel eine breite Akzeptanz ist,
515 muss man mehr investieren: Dann geht man aktiv auf Kritiker zu, führt persönliche
516 Gespräche, bietet zusätzliche Info an, passt vielleicht bestimmte Maßnahmen an, um
517 entgegenzukommen. Wichtig ist zunächst zu analysieren: Woher kommt der
518 Widerstand, wer genau ist kritisch und warum? Sind es Anrainer, die konkrete
519 Nachteile befürchten? Sind es politische Gegner, die ein anderes Interesse verfolgen?
520 Ist es eine bestimmte Interessengruppe (z.B. Autofahrerklubs, die etwas gegen
521 Busspuren haben)? Oder vielleicht einige Medien, die negativ berichten? Je nachdem
522 muss man anders vorgehen. Bei verärgerten Anrainern hilft oft nur das direkte
523 Gespräch, vielleicht begleitet von Kompensationsangeboten (z.B. Lärmschutzfenster

524 bei Baustellen – wobei das dann schon über Kommunikation hinausgeht). Bei
525 abstrakter Kritik in Medien muss man mit Fakten gegenhalten und versuchen, die
526 Deutungshoheit zu behalten. In jedem Fall sollte man versuchen, dialogbereit zu sein:
527 Signalisieren, dass man Kritik ernst nimmt, und sachlich darauf eingehen. Aber wie
528 gesagt – ohne den konkreten Kontext kann man da keine allgemeingültige Strategie
529 vorgeben. Darum predige ich immer: Kontext, Kontext, Kontext! Man muss verstehen,
530 wer warum kritisch ist, um richtig darauf zu reagieren. Dann kann man entscheiden,
531 ob man Kompromisse macht, mehr informiert, einen Runden Tisch einberuft oder was
532 auch immer angemessen ist. Im Extremfall muss man akzeptieren, dass man nicht alle
533 überzeugen kann. Aber zumindest zuhören und respektvoll umgehen sollte man mit
534 den Kritikern, damit kein unnötiger Flurschaden entsteht.

535 **Ajdin Velic:** Zum Abschluss würde ich gerne noch eine Zusammenfassung hören.
536 Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gelungene
537 Kommunikation rund um die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs?

538 **Sebastian Raho:** Wenn ich es auf drei Punkte herunterbreche, würde ich sagen:
539 Erstens: Man braucht klare strategische Ziele und eine entsprechende
540 Kommunikationsstrategie. Alle Beteiligten müssen wissen, was sie mit der
541 Kommunikation erreichen wollen – sei es Akzeptanz schaffen, über Vorteile
542 informieren, Verhalten ändern etc. – und die Maßnahmen darauf ausrichten. Zweitens:
543 Eine gründliche Analyse der Stakeholder und Rahmenbedingungen. Also genau
544 verstehen, wen das Projekt betrifft, wo Chancen und Risiken in der Kommunikation
545 liegen, wer eventuell opponieren könnte, welche Medien relevant sind usw. Nur mit
546 diesem Wissen kann man gezielt und effizient kommunizieren. Drittens: Ausreichende
547 Ressourcen für die Kommunikation bereitstellen. Das heißt sowohl personell
548 (Menschen, die sich darum kümmern) als auch zeitlich und finanziell. Kommunikation
549 ist kein Selbstläufer – man muss dafür Kapazitäten einplanen, sonst bleibt sie auf der
550 Strecke. Wenn diese drei Grundlagen stimmen – klare Strategie/Ziele, gute Analyse
551 und genug Ressourcen – dann ergibt sich vieles andere fast von selbst und die
552 Kommunikation hat eine hohe Erfolgschance.

553 **Ajdin Velic:** Haben Sie abschließend noch weitere Anmerkungen oder Tipps, die wir
554 in Bezug auf die Kommunikationsstrategie für dieses Projekt berücksichtigen sollten?
555 Gibt es etwas, das wir nicht gefragt haben, das aber Ihrer Meinung nach wichtig wäre?

556 **Sebastian Raho:** Ich würde vielleicht noch betonen, dass man bei all der Strategie die
557 Zielorientierung nie aus den Augen verlieren sollte. Man kann viel Kommunizieren und
558 Beteiligung machen – aber man sollte immer wissen, warum man es tut. Jede
559 Maßnahme sollte einen Zweck erfüllen, der zum Gesamtziel passt. Sonst verzettelt
560 man sich leicht. Also: zielgerichtet und planvoll vorgehen, dann hat die Kommunikation
561 Hand und Fuß. Und manchmal ist auch weniger mehr – lieber ein paar
562 Kernbotschaften klar vermittelt, als die Leute mit Details zu überfrachten. Im Endeffekt
563 ist erfolgreiche Kommunikationsarbeit keine Zauberei, sondern vor allem konsequente
564 Vorbereitung und stringente Umsetzung.

565 **Ajdin Velic:** Vielen Dank für das Gespräch und Ihre hilfreichen Einblicke!

566 **Sebastian Raho:** Sehr gerne, ich freue mich, wenn ich weiterhelfen konnte. Viel Erfolg
567 für Ihre Masterarbeit!

1 **Interview 5**

2 **Interviewte Person:** Anna Reichelnhofer; Leiterin der Unternehmenskommunikation,
3 Wiener Linien

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 14.08.2025

6 **Ort:** Wien, Wiener Linien Direktion

7 **Ajdin Velic:** Können Sie sich bitte kurz vorstellen – welche Position haben Sie derzeit
8 inne und welche Aufgabenbereiche umfasst Ihre Tätigkeit in der Kommunikation?

9 **Anna Reich-Kellnhofer:** Mein Name ist Anna Maria Reichelnhofer. Ich bin seit 2019
10 Leiterin der Unternehmenskommunikation der Wiener Linien. Die
11 Unternehmenskommunikation ist im Endeffekt für alles verantwortlich, was unser
12 Unternehmen nach innen und nach außen kommuniziert – in Form von Events,
13 Kampagnen (Marketing), PR oder Baustellenkommunikation. Entsprechend habe ich
14 in meinem Bereich vier Gruppen: Newsroom: zuständig für alle internen und externen
15 Kommunikationsagenden. Dazu zählen Medienanfragen sowie die gesamte
16 Mitarbeiter*innen -Kommunikation (Intranet, Newsletter etc.) und unsere Online-
17 Auftritte (Web und Social Media). Marketing: alle bezahlten
18 Kommunikationsmaßnahmen, Media-Schaltungen, Merchandising und auch unser
19 Corporate Design (Atelier). Eventmanagement: organisiert sämtliche Veranstaltungen
20 – von einer Tram-WM (Straßenbahn-Weltmeisterschaft) oder Mitarbeitenden-
21 Informationsformaten bis hin zu internen Events – vollständig inhouse.
22 Infrastrukturkommunikation: begleitet alle Ausbauprojekte kommunikativ, inklusive
23 Anrainerinnen-Kommunikation mit sogenannten Grätzelbetreuerinnen
24 (Ansprechpersonen im Wohnumfeld). Ein Teilbereich – Employer Branding – wird bei
25 den Wiener Linien von HR und Unternehmenskommunikation gemeinsam getragen;
26 dafür habe ich ebenfalls eine zuständige Person im Team.

27 **Ajdin Velic:** Welche Faktoren beeinflussen Ihrer Erfahrung nach generell die
28 Akzeptanz in der Öffentlichkeit bei großen Veränderungen – zum Beispiel bei der
29 Einführung neuer Technologien im Bereich der Elektrifizierung?

30 **Anna Reich-Kellnhofer:** Ich versuche es an einem Beispiel zu erklären: Bei der
31 Einführung der ersten elektrisch betriebenen Busse für die Wiener Innenstadt vor
32 einigen Jahren gab es unerwartet viel Skepsis. Viele hatten Ängste und fragten sich,

33 ob diese Busse nicht explodieren oder brennen könnten – ob das also gefährlich ist.
34 Wir haben in der Kommunikation damals einiges richtig gemacht, um diesen
35 Nachhaltigkeitsaspekt und den Nutzen der Elektrobusse herauszustreichen. Zum
36 Beispiel haben wir genau erklärt, wie wir die Busse betreiben, damit die Batterien
37 möglichst lange halten. Durch ein durchdachtes Betriebskonzept mussten wir viel
38 seltener die Batteriepacks tauschen – was ja aus Nachhaltigkeitssicht (Thema
39 Entsorgung/Recycling) ein wichtiger Punkt ist. In der Kommunikation tauchten aber
40 plötzlich ganz andere Themen auf, die wir anfangs gar nicht am Schirm hatten. Zum
41 Beispiel gab es große Bedenken von blinden und sehbehinderten Menschen, weil das
42 Motorengeräusch der E-Busse fehlte. Diese Community meldete sich in den Medien
43 zu Wort und sagte: „Ich höre den Bus nicht mehr kommen.“ (Später wurde ja auf EU-
44 Ebene beschlossen, E-Fahrzeuge mit künstlichen Geräuschen auszustatten.) Für uns
45 war wichtig, diese Bedenken nicht vom Tisch zu wischen, sondern ernsthaft darauf
46 einzugehen. Wir haben Vertreter*innen der Blinden- und Sehbehinderten-Community
47 zu Testfahrten eingeladen – in einer Busgarage, nur wir und sie. Wir haben den E-Bus
48 mehrmals hin- und herfahren lassen, und dabei hat sich herausgestellt, dass man ihn
49 eigentlich trotzdem gut hört – durch einen Transformator gab es ein hochfrequentes
50 Geräusch, das man sogar vor dem Abrollgeräusch der Reifen wahrnimmt. Dieses
51 Eingehen auf Kritik war letztlich ein Erfolgsgeheimnis in der Change-Kommunikation:
52 die Bereitschaft zu sagen „Oh, das hatten wir nicht bedacht – das müssen wir uns
53 anschauen“ und transparent darzustellen, was Sache ist. Grundsätzlich ist
54 Transparenz enorm wichtig – auch offen zuzugeben, wo vielleicht noch nicht alles rund
55 läuft oder es Verbesserungsbedarf gibt.

56 **Ajdin Velic:** In der Mobilitätswende wird die Elektrifizierung des öffentlichen
57 Nahverkehrs oft mit dem Klimaschutz begründet. Wie sollte Ihrer Meinung nach der
58 Umwelt- und Klimanutzen solcher Projekte kommuniziert werden, um breite
59 Zustimmung zu erhalten?

60 **Anna Reich-Kellnhofer:** Nachhaltigkeitskommunikation ist wirklich ein
61 herausforderndes Thema. Wir haben bei den Wiener Linien einmal versucht, das sehr
62 zahlengetrieben aufzuziehen – zum Beispiel mit Kampagnen nach dem Motto: „Wieviel
63 Tonnen CO₂ sparst du der Welt, wenn du öffentlich fährst?“ Wir haben z.B.
64 ausgerechnet kommuniziert: Der Ausbau der U2/U5 bringt ein CO₂-Äquivalent von
65 soundso vielen tausend Bäumen Einsparung. Wir haben also versucht, abstrakte

66 Emissionswerte in greifbare Vergleiche zu übersetzen. Das Problem: Begriffe wie X
67 Tonnen CO₂ hat zwar jeder schon gehört, aber man kann sie sich nicht vorstellen – sie
68 sind nicht „greifbar“. Deshalb haben wir in weiterer Folge versucht, stärker die
69 Lebensqualität in den Vordergrund zu stellen. Wir sagen etwa: Jede Entscheidung, in
70 der Früh nicht ins Auto (ein motorisiertes Individualfahrzeug) zu steigen, sondern Öffis
71 zu nehmen, ist eine Investition in die Lebensqualität der Stadt. Wenn sich mehr
72 Menschen – das ist ja das Ziel der Mobilitätswende – dafür entscheiden, kein eigenes
73 Auto zu haben (selbst wenn es oft nur ein „Stehzeug“ ist, das größtenteils herumsteht),
74 dann entsteht Raum für anderes. Das haben wir versucht anschaulich zu zeigen: Bei
75 der U2/U5-Stationsbaustelle haben wir z.B. demonstriert, was man auf zwei
76 aufgelassenen PKW-Parkplätzen alles machen könnte – wir haben dort Sitzbänke,
77 einen Trinkbrunnen, einen Baum geplant und gesagt: „Schaut her, wenn hier keine
78 Autos stehen müssten, könnte dieser Raum eurem Wohl zugutekommen.“ Weniger
79 Autos draußen zu haben, hat also in erster Linie einen positiven Impact auf das Klima
80 und – ganz wichtig – auf die eigene Lebensqualität. Es gibt den Menschen mehr
81 Bewegungsfreiheit und Aufenthaltsqualität. Meiner Erfahrung nach überzeugt das
82 mehr als abstrakte Tonnen an Emissionen. Wir versuchen generell immer Beispiele zu
83 bringen: Ja, wir haben auch Dieselbusse, aber wenn da 80 Leute drinsitzen, überlegen
84 wir kommunikativ: Was würde es bedeuten, wenn diese 80 Menschen stattdessen in
85 60 Autos (mit durchschnittlich 1,2 Personen pro Pkw in Wien) fahren? Wie viel mehr
86 Raum würde das brauchen? Solche Vergleiche nutzen wir oft. Ich sage auch gern zu
87 Kolleginnen, gerade den Fahrerinnen: „Macht euch bewusst, welche enorme Leistung
88 ihr für diese Stadt täglich erbringt! Stellt euch nur mal 30 Minuten Wien ohne
89 öffentlichen Verkehr vor...“ Dann kommt schnell: „Wahnsinn – die Straßen wären
90 achtspurig verstopft wie in Los Angeles!“ Fazit: Kommunikation funktioniert am besten
91 mit Übersetzungsleistungen in konkrete Bilder: Was würde das für dich bedeuten? –
92 anstatt mit abstrakten Zahlen. Wenn man den Leuten ein Bild gibt, verstehen sie auf
93 den ersten Blick, warum etwas sinnvoll ist, und sind motiviert, das Richtige zu tun.

94 **Ajdin Velic:** (Sie haben damit teilweise schon meine nächste Frage beantwortet.)
95 Dennoch: Technische Neuerungen werfen oft spezifische Fragen auf. Nehmen wir als
96 Beispiel die Elektrobusse – da geht es um Themen wie Reichweite, Ladeinfrastruktur
97 oder Betriebssicherheit. Wie kann man solche komplexen technischen Aspekte
98 verständlich und vertrauensbildend kommunizieren?

99 **Anna Reich-Kellnhofer:** Ich nehme hier das Beispiel der ersten Elektrobusse
100 nochmal her, bei denen – wie erwähnt – anfangs Skepsis da war. Wir haben die Leute
101 aktiv eingeladen, sich das anzuschauen und mitzumachen. Wir haben zum Beispiel
102 gleich zu Beginn Medienvertreter*innen und andere Multiplikatoren eingeladen und
103 erklärt, was hinter der neuen Technologie steckt und wie der Bus funktioniert. Wir
104 haben betont, wieviel wir vorher getestet haben – wir haben ja nicht einfach das
105 Erstbeste auf den Markt geworfen, sondern geprüft: Funktioniert dieser Bus in der
106 spezifischen Topografie Wiens? Wenn ja, wie weit kommt er? Wir haben erklärt, warum
107 wir uns für genau dieses Ladekonzept entschieden haben – nämlich um die Reichweite
108 zu optimieren und die Batterielebensdauer zu verlängern (bei unserem Konzept stand
109 immer ein Bus zum Laden, während ein anderer auf der Linie unterwegs war, dann
110 wurde gewechselt). Solche Hintergrundinfos haben wir transparent gemacht. Dann
111 haben wir die Einführung erlebbar gestaltet: Wir haben angekündigt, dass der Bus zu
112 Testzwecken am Tag X erstmals in der Innenstadt fährt, und haben die Leute
113 eingeladen: „Kommt vorbei, schaut es euch an!“ Und es war unglaublich – die Leute
114 sind wirklich stehen geblieben und haben zugesehen. Sogar Kindergarten-Gruppen
115 mit ihren Kleinen standen da und haben geschaut, wie dieser Stromabnehmer-Bügel
116 ausfährt und der Bus lädt (wir haben ja mit einem Pantografen geladen – das war eine
117 totale Neuheit). Ich glaube, das Wesentliche ist: Zuhören und vorausahnen, was die
118 Leute beschäftigt. Man sollte sich – wie bereits gesagt – schon im Vorfeld überlegen:
119 Was könnten die Hauptfragen oder Hauptsorgen sein? Diese Punkte muss man in der
120 Kommunikationsplanung einbauen: Wie adressieren wir sie? Natürlich gibt es auch
121 Leute, die man nie abholen wird. Wir sehen das gerade wieder bei unserem neuen
122 Wasserstoff-Bus mit Range Extender: Auf Social Media kommen sofort Kommentare
123 aus dem Verschwörungs-Eck. Da stößt man mit Argumenten irgendwann an eine
124 Grenze – da hilft nur mehr mit feiner Klinge reagieren (vielleicht mit Humor), oder es
125 sein lassen. Es gibt Menschen, die kannst du mit Information und Einblicken
126 überzeugen – denen kann man Ängste nehmen und Verständnis fördern. Und es gibt
127 die, die aus Prinzip alles schlecht finden. Ein gewisser Prozentsatz wird immer
128 unverbesserlich dagegen sein – auf die sollte man seine Energie nicht verschwenden.
129 Leute, die z.B. nicht an den Klimawandel glauben, kann auch die beste Studie nicht
130 umstimmen. Das ist nicht die Zielgruppe, auf die man fokussieren sollte. Man
131 konzentriert sich besser auf diejenigen, bei denen man durch Erklärungen vielleicht
132 den berühmten Klick im Kopf auslösen kann.

133 **Ajdin Velic:** Die Mobilitätswende erfordert nicht nur neue Technologien (etwa
134 Ladeinfrastruktur oder induktives Laden), sondern auch eine konsequente Ausrichtung
135 auf erneuerbare Energien und lokale Kreislaufwirtschaft. Fachleute betonen, dass man
136 vermehrt lokale Energiequellen nutzen sollte, statt z.B. Gas über weite Wege zu
137 importieren. Ich habe außerdem gehört, dass die Wiener Linien dazu noch keine
138 konkrete Strategie vorgelegt haben. Wie kann man aus Ihrer Sicht kommunikativ
139 Impulse setzen, um die technischen Innovationen der Wiener Linien und die
140 energiepolitischen Ziele der Stadt besser zu verzahnen und für die Öffentlichkeit
141 sichtbar zu machen?

142 **Anna Reich-Kellinhofer:** Wir versuchen das in den letzten Jahren bereits sehr stark –
143 zum Beispiel, indem wir innerhalb des Stadtwerke-Konzerns gemeinsam mit unseren
144 “Schwestern” Wien Energie und Wiener Netze Projekte aufsetzen. Etwa die ganze
145 Wasserstoffproduktion: Wir bauen das hier vor Ort in Wien auf und betanken unsere
146 Busse am Smart Campus (dem Standort der Wien Energie). Solche Dinge nehmen wir
147 kommunikativ natürlich mit. Allerdings muss ich sagen: Diese ganz speziellen
148 Detailfragen (lokale Energieerzeugung, Wertschöpfungskette usw.) interessieren nur
149 eine sehr spezifische Zielgruppe. Das ist schon ein sehr fachliches Thema. In der
150 Massenkommunikation geht es eher darum, das herunterzubrechen: Wir sagen zum
151 Beispiel „Unsere Busse fahren mit Grünstrom“ oder „Wir fahren mit Wasserkraft“. So
152 tief ins Detail – wo kommt der Strom genau her und was bräuchte es, um unabhängig
153 vom Netz zu sein – das kommunizieren wir breit bislang nicht so stark. Das wäre eher
154 etwas für Fachmedien oder Hintergrundgespräche. Was wir aber durchaus tun, ist
155 einzelne Projekte hervorheben: Wenn wir etwa auf unseren Gebäuden Photovoltaik-
156 Anlagen errichten (wieder gemeinsam mit Wien Energie), dann kommunizieren wir das
157 und übersetzen es: „Schaut her, damit können wir z.B. unsere Rolltreppen und Lifte
158 selbst betreiben und müssen den Strom nicht extra zukaufen; es fließt direkt ins
159 System zurück.“ Wir haben auch versucht, kleine technische Konzepte verständlich zu
160 erklären – zum Beispiel das Rekuperieren: Wenn die U-Bahn bremst, erzeugt sie
161 Strom und nutzt den gleich wieder selbst. Das sind komplexe Vorgänge, daher
162 gehören sie – wie gesagt – eher auf eine Fachmedien-Seite. In der
163 Massenkommunikation vereinfachen wir und machen klar: Unser Fokus ist, möglichst
164 klimaneutral und „grün“ unterwegs zu sein. Alles, was wir tun, zählt auf das Ziel der
165 klimaneutralen Stadt 2040 ein. So detailliert, wie Sie es jetzt skizziert haben, würden

166 wir das in der breiten Öffentlichkeit nicht ausbreiten – das heben wir uns für die
167 Fachkommunikation auf.

168 **Ajdin Velic:** Ein Aspekt in diesem Zusammenhang: Halten Sie es für sinnvoll, solche
169 Fortschritte – z.B. lokale erneuerbare Energie für E-Busse – auch gegenüber den
170 Fahrgästen transparent zu machen, etwa über die WienMobil-App? Sollte die
171 nachhaltige Energieerzeugung Teil der öffentlichen Kommunikation im Kontext E-
172 Mobilität sein, um Verständnis und Akzeptanz zu fördern? (Man könnte z.B. anzeigen:
173 „Das Windrad XY produziert gerade soundso viel Energie, die unseren E-Bussen
174 zugutekommt“. Elektroautos zeigen ja ihren Nutzern auch, wieviel CO₂ sie einsparen.
175 Wäre so etwas sinnvoll, anstatt nur mit Durchschnittswerten zu arbeiten?)

176 **Anna Reich-Kellinhofer:** Ich persönlich fände das sehr schön! Ich weiß z.B., wenn ich
177 mit der ÖBB fahre und mein Ticket kaufe, steht auf dem Ausdruck immer drauf, wieviel
178 CO₂ ich mit dieser Fahrt gespart habe. Die ÖBB versorgen sich ja, soweit ich weiß, zu
179 einem großen Teil selbst mit Wasserkraft-Strom – das ist natürlich eine super Sache.
180 Für Menschen, die in dem Thema engagiert sind und etwas für die Umwelt tun wollen,
181 sind solche Informationen sicher motivierend. Ich würde es absolut begrüßen.

182 Wir haben damals bei den City-E-Bussen auch versucht, eine Geschichte zu erzählen:
183 Wir haben gesagt, der Energiebedarf dieser Busse lässt sich aus dem Windpark
184 decken (fragen Sie mich jetzt nicht mehr, welcher – ich glaube, es war Glinzendorf).
185 Uns war klar, dass der Strom aus der Steckdose natürlich kein Mascherl hat – aber für
186 die Erzählung hat es funktioniert: Die Botschaft war, dieser Windpark produziert so viel,
187 wie unsere Busse verbrauchen. Alles, was sichtbar macht, dass die Entscheidung für
188 ein bestimmtes Verkehrsmittel richtig und gut war, hilft uns, Verständnis und
189 Zustimmung zu generieren.

190 **Ajdin Velic:** Welche Bedenken oder Ängste könnten Ihrer Meinung nach in der
191 Bevölkerung gegenüber neuen nachhaltigen Technologien auftreten, und wie kann
192 man darauf kommunikativ eingehen?

193 **Anna Reich-Kellinhofer:** Solche Vorbehalte gibt es immer – egal um welche Neuerung
194 es geht. Ich finde, der Fokus der Kommunikation muss darauf liegen: Welche Leute
195 habe ich an Bord und welche kann ich überzeugen, dass es richtig ist? – auf die sollte
196 man sich konzentrieren. Kommunikation kann viel Aufklärungsarbeit leisten, um
197 Unentschlossene abzuholen und ihnen zu erklären, warum etwas sinnvoll ist und was
198 jede*r Einzelne davon hat. Wenn man hingegen versucht, die hartnäckigen Gegner zu

199 überzeugen, wird es schwierig. Menschen, die zum Beispiel mit Transparenten gegen
200 Windräder protestieren, wird man kaum umstimmen – da prallen Argumente oft ab.
201 Wichtig ist, eine Mehrheit hinter sich zu haben bzw. genügend Leute, die man noch
202 abholen kann, weil sie vielleicht unsicher oder neutral sind. Auf die sollte man sich
203 fokussieren. Dann kann man am Ende damit leben, dass es eine gewisse Anzahl an
204 Leuten gibt, die man nie überzeugen wird.

205 **Ajdin Velic:** Im Rahmen Ihrer Laufbahn in Change-Management-Projekten – gab es
206 besondere Schwerpunkte oder Erfahrungen, aus denen Sie gelernt haben?

207 **Anna Reich-Kellnhofer:** Mein größtes Change-Projekt in der Kommunikation war
208 sicher die Konzeption und Einführung der neuen Dienstkleidung (Uniform) bei den
209 Wiener Linien. Das war ein riesiges Veränderungsprojekt, bei dem wir sehr viel gelernt
210 haben. Ein aktuelleres Beispiel ist ein großer Wandel in unserer
211 Kommunikationsstrategie bei Baustellen- und Infrastrukturprojekten. Früher haben wir
212 Baustellen eher entschuldigend kommuniziert – nach dem Motto: „Es tut uns sehr leid,
213 dass wir hier bauen müssen und Sie daher Umleitungen in Kauf nehmen müssen...“
214 Davon sind wir weggegangen. Jetzt heißt es proaktiv: „Wir bauen für dich. Das hat
215 Sinn – nämlich für eine bessere Infrastruktur, damit möglichst viele Menschen
216 klimafreundlich unterwegs sein können (mit den Öffis).“ Dieser Wechsel vom
217 defensiven Entschuldigen hin zum positiven Nutzen-Argument war ein großer Change,
218 den wir innerhalb der Kommunikation vollzogen haben.

219 **Ajdin Velic:** Was verstehen Sie unter strategischer Change-Kommunikation, und was
220 ist aus Ihrer Sicht wichtig in solchen Veränderungsprozessen?

221 **Anna Reich-Kellnhofer:** Zuerst braucht es eine gute Analyse. Wer ist meine
222 Zielgruppe, wen möchte ich ansprechen? Was sind unsere Stärken und Schwächen?
223 Vor allem aber: Mit welchen Gegenargumenten und Widerständen ist zu rechnen?
224 Veränderungen lösen fast immer Reflexe aus – viele Menschen mögen es nicht, aus
225 ihrer Komfortzone gerissen zu werden. Man sollte also vorbereitet sein: Welche Kritik
226 könnte kommen? Auf welche Fragen müssen wir Antworten liefern? Wie können wir
227 Sorgen aufnehmen und vielleicht sogar in etwas Positives umkehren oder zumindest
228 abmildern? Im nächsten Schritt braucht man eine klare Botschaft und eine
229 überzeugende Storyline, die verständlich ist. Gerade bei Change-Projekten rutscht
230 man leicht in Buzzwords ab – das hilft niemandem. Wenn die Leute nicht verstehen,
231 was ich eigentlich sagen will, verliere ich sie. Also: keine unnötigen Fachwörter,

232 sondern eine griffige, klare Kernbotschaft. Wesentlich ist außerdem, alle Player ins
233 Boot zu holen. Change-Kommunikation kann nie ein reines Projekt der
234 Kommunikationsabteilung sein. Gerade bei den Wiener Linien betrifft eine
235 Veränderung oft sofort 20 Bereiche, Abteilungen oder Gruppen. Es braucht ein
236 gemeinsames Commitment: Wir wollen das erreichen, das ist unser gemeinsames
237 Ziel. Alle internen Stakeholder sollten möglichst denselben Informationsstand haben
238 und – so gut es geht – mit einer Stimme sprechen können.

239 **Ajdin Velic:** Die Stadt Wien verfolgt das politische Ziel, den Individualverkehr zu
240 reduzieren, um den öffentlichen Verkehr und neue geteilte Mobilitätslösungen
241 (Carsharing, Bikesharing etc.) zu fördern. Die Wiener Linien sollen sich vom reinen
242 Linienanbieter mehr zum umfassenden Mobilitätsdienstleister entwickeln. Viele
243 Menschen hängen aber nach wie vor am eigenen Auto. Inwiefern kann hier aus Ihrer
244 Sicht strategische Change-Kommunikation dazu beitragen, solche technologischen
245 Entwicklungen wie Mobility-Sharing und digitale Mobilitätslösungen voranzubringen?
246 Welche Kommunikationsansätze sind nötig, um Akzeptanz zu schaffen und
247 Verhaltensänderungen nachhaltig zu unterstützen – damit Menschen eher aufs eigene
248 Auto verzichten und Angebote wie die WienMobil-App (für Carsharing, Leihräder etc.)
249 nutzen?

250 **Anna Reich-Kellnhofer:** Das Wesentliche ist, dass es einfach funktioniert. Es gibt
251 tolle Best-Practice-Beispiele – in manchen deutschen Städten etwa: Du hast eine App
252 und kannst mit einem Klick jede Art von Mobilität nutzen (außer deinem privaten Auto
253 natürlich) – vom Taxi über Carsharing, Bikesharing, Scootersharing bis zum ÖV. Dieser
254 Komfort und die schnelle Verfügbarkeit sind der größte Anreiz. Daran arbeiten wir auch
255 bei WienMobil: Wir versuchen, die Schnittstellen zu reduzieren, diese Absprünge, wo
256 du plötzlich zu einer anderen App weitergeleitet wirst. Das soll möglichst wegfallen,
257 damit alles aus einem Guss kommt. Grundsätzlich gilt: Change ohne begleitende
258 Kommunikation funktioniert nicht. Wir bei den Wiener Linien investieren viel in die
259 Kommunikationsbegleitung solcher Themen. Aktuell läuft zum Beispiel ein super
260 Forschungsprojekt (Stichwort „Autofrei-Challenge“): Wir haben in Wien Leute gesucht,
261 die für 3 Monate mitmachen und auf ihr eigenes Auto verzichten, um alles, was an
262 geteilter oder gemeinsamer Mobilität verfügbar ist, auszuprobieren. Dieses Projekt
263 begleiten wir intensiv kommunikativ – mit Berichten über Erfahrungen, Best Practices
264 etc. Wir haben uns auch von Anfang an überlegt: Was, wenn es schiefgeht? – also z.B.

265 wenn 100Prozent der Testpersonen am Ende sagen: „Das ist nichts für mich, ich will
266 mein Auto zurück.“ Selbst das müssten wir ehrlich kommunizieren und unsere Lehren
267 daraus ziehen. (Glücklicherweise hat es sehr gut funktioniert.) Ein anderer Ansatz: Wir
268 versuchen auch, den Schritt vom Auto aufs Fahrrad zu erleichtern – weil ich glaube,
269 dass vielen dieser Schritt noch größer erscheint als vom Auto in die Öffis. Zusammen
270 mit den Fachabteilungen überlegen wir bei großen Baustellen, wo z.B. eine
271 Straßenbahn für längere Zeit ausfällt: Können wir in dem Gebiet verstärkt WienMobil-
272 Radstationen bereitstellen? Können wir – als Goodie, als Anreiz – den Leuten sagen:
273 „Du hast hier jetzt vorübergehend keine Bim, probier doch ein Leih-Fahrrad – die erste
274 Fahrt schenken wir dir.“ Oder die ersten zwei Fahrten umsonst, einfach damit die
275 Hemmschwelle sinkt. Wir wollen ja nicht nur Autobesitzer zum Umstieg bewegen,
276 sondern auch bestehenden Öffi-Fahrer*innen zusätzliche Optionen bieten. Aktuell
277 testen wir z.B. E-Bikes in WienMobil. All diese Angebote findest du in der WienMobil-
278 App. Fazit: Jede Neuerung hat nur eine Chance, umgesetzt und angenommen zu
279 werden, wenn die Kommunikation dazu sinnvoll und zielgruppenorientiert erfolgt.

280 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist es dabei, andere Stakeholder aktiv einzubinden? Welche
281 Methoden der Beteiligung halten Sie für besonders effektiv – zum Beispiel
282 Informationsveranstaltungen, Dialogforen, Feedbackrunden oder Pilotprojekte?

283 **Anna Reich-Kellnhofer:** Absolut unabdingbar. Alles, was Sie aufgezählt haben,
284 gehört heute zum State of the Art. Die Zeiten sind vorbei, in denen man irgendetwas
285 einführt oder baut und niemandem etwas sagt. Die Basis sind natürlich Information
286 und Transparenz: Aushänge, die Leute früh abholen, Medienberichte – ich sage
287 immer: eine 360°-Kommunikation. Gerade in Zeiten, in denen alles enorm schnell geht
288 (durch die Digitalisierung – oft weiß ich über Social Media schneller von einer Störung,
289 als unsere internen Systeme mir melden), muss man alle Kanäle bespielen. Zu
290 glauben, es würde reichen, einmal eine Presseaussendung zu machen á la „Wir stellen
291 die Linie X um.“ und das war's, ist unmöglich. Man sieht das auch bei unseren aktuellen
292 Projekten – nehmen wir neue oder verlängerte Straßenbahnlinien: Wir richten vor Ort
293 sogenannte Grätzelbetreuerinnen* ein, also Ansprechpersonen für die Menschen, die
294 von der Baustelle betroffen sind. Und man merkt deutlich: Wenn du so etwas anbietest,
295 sinkt die Anzahl der Beschwerden signifikant. Einfach weil es jemanden gibt, der
296 erklärt, warum das wichtig ist, der Bedenken anhört und beantworten kann. Jemand,
297 der sagt: „Wenn ich Ihre Frage gerade nicht beantworten kann, notiere ich sie und

298 melde mich wieder.“ Leute müssen sich gehört und gesehen fühlen. Man muss sie dort
299 abholen, wo sie in ihrem Wissen oder in ihrer Meinung stehen, und ihnen Service
300 anbieten (Information, Ansprechpartner, Feedback-Möglichkeiten). Ob man am Ende
301 alle begeistert oder nur einen Konsens erreicht, ist eine andere Frage – aber all diese
302 Maßnahmen gehören mittlerweile zur Grundlage der Kommunikationsarbeit.

303 **Ajdin Velic:** Und wie sind dabei die Kernbotschaften formuliert? Setzen Sie eher auf
304 sachliche Information oder auf emotionale Ansprache?

305 **Anna Reich-Kellnhofer:** Emotion vor Information. Es muss – wie gesagt – zuerst ein
306 Bild im Kopf entstehen, das ein gutes Gefühl auslöst. (Das klingt vielleicht banal, ist
307 aber entscheidend.) Ich nehme mich selbst als Beispiel: In meiner Wohngegend wurde
308 kürzlich eine Straße verkehrsberuhigt und zur Fahrradstraße umgebaut. Uns
309 Anrainer*innen wurde das sehr früh mit Visualisierungen kommuniziert. Das erste Bild,
310 das ich gesehen habe, zeigte mein Wohnhaus – und davor Bäume und Bänke. In dem
311 Moment dachte ich: „Ja, das will ich haben!“ Sobald das Bauchgefühl positiv ist, hat
312 man die Leute gewonnen. Die Sachinformationen (wie viel CO₂ das spart, wie viel
313 mehr Platz entsteht, wie viele WienMobil-Stationen zusätzlich hinpassen etc.) kann
314 man danach immer noch liefern. Aber die Grundlage – der erste Eindruck – muss
315 emotional sein.

316 **Ajdin Velic:** Große Vorhaben wie die Mobilitätswende und speziell die Einführung von
317 E-Bussen erstrecken sich über mehrere Jahre. Wie würden Sie die Kommunikation
318 über die verschiedenen Phasen eines solchen Projekts hinweg gestalten?

319 **Anna Reich-Kellnhofer:** Das ist sehr projektabhängig, daher schwer zu
320 pauschalisieren. Ich kann aber aus Erfahrung einiges sagen: Wir haben stets versucht,
321 kontinuierlich zu zeigen, dass wir an Innovationen dranbleiben. Jedes Mal, wenn es
322 z.B. einen neuen Testbus gab, waren wir offen: „Achtung, nicht wundern – demnächst
323 ist dieser Bus testweise in der Stadt unterwegs. Ihr könnt am soundsovielten auf Linie
324 XY mitfahren; wir schauen uns gerade die neueste Technologie an und testen, ob sie
325 für Wien taugt.“ Diese begleitende Grundkommunikation ziehen wir immer durch – egal
326 ob es um Busse oder andere Innovationen geht. Spannend wird es dann an den
327 Meilensteinen. Die kommunizieren wir ganz gezielt, weil sie Nachrichtenwert und
328 Aufmerksamkeit bringen. Sobald zum Beispiel klar ist welcher Bus es wird, oder wie
329 das endgültige Antriebskonzept aussieht, oder wenn eine Ausschreibung entschieden
330 ist – dann gehen wir damit raus. (Natürlich unter Wahrung dessen, was man wann

331 sagen darf – etwa während laufender Ausschreibungen ist man da eingeschränkt.)
332 Aber wenn solche Punkte erreicht sind, erzählen wir sie mit Nachdruck. Das müssen
333 Dinge sein, die die Leute angreifen oder spüren können. Als kürzlich der Wasserstoff-
334 E-Bus getestet wurde, haben wir z.B. eine Probefahrt am Wiener Netze Campus
335 organisiert: Alle drängten in den Bus, und es hieß „Boah, der ist ja nicht nur
336 emissionsfrei, sondern auch superleise!“ – solche Erlebnisse machen immer etwas mit
337 den Leuten. Und jeder, der mit dem Handy ein Foto oder Video davon aufnimmt,
338 vervielfacht natürlich die Botschaft. Wichtig ist auch, die Kommunikationsabteilung früh
339 in den Infolluss einzubinden – also dass wir immer wissen, woran intern gearbeitet
340 wird und was als Nächstes kommen könnte. Dann können wir ein Thema gut
341 vorbereiten. Manchmal begleiten wir so ein Projekt tatsächlich über Jahre, mit
342 regelmäßiger Grundkommunikation und Fokus auf die großen Meilensteine
343 zwischendurch.

344 **Ajdin Velic:** Wie würden Sie die Kommunikation auf unterschiedliche Zielgruppen
345 zuschneiden – z.B. Stammfahrgäste vs. Gelegenheitsfahrgäste, jüngere vs. ältere
346 Menschen, spezifische Interessensgruppen oder eher skeptische Gruppen? Haben
347 Sie Strategien, um diese verschiedenen Gruppen jeweils angemessen zu erreichen?

348 **Anna Reich-Kellnhofer:** Absolut. Wie gesagt, bei jedem großen Thema erstellen wir
349 zunächst ein Konzept. Darin legen wir fest: Was ist unsere Botschaft, welche
350 Geschichte erzählen wir? Wer sind die Zielgruppen, wen wollen wir erreichen? Worauf
351 müssen wir achten, welche Fragen werden vermutlich kommen? Diese Analyse
352 bestimmt dann die Kommunikationsmaßnahmen. Wenn ich zum Beispiel bestimmte
353 Stakeholder habe – sagen wir Menschen mit Behinderungen – brauchen die natürlich
354 eine völlig andere Ansprache als eine allgemeine Social-Media-Kommunikation. Jedes
355 Thema, das wir gut aufbereiten, bekommt ein umfassendes Kommunikationskonzept
356 und zielgruppengerechte Maßnahmen.

357 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist die interne Kommunikation in diesem Prozess – müssen
358 z.B. Mitarbeiter*innen der Wiener Linien (Busfahrer, interne Stakeholder etc.) ebenfalls
359 involviert werden?

360 **Anna Reich-Kellnhofer:** Immer. Mein Zugang ist sogar: Interne vor externer
361 Kommunikation. Unsere Kolleginnen und Kollegen sind eigentlich unsere wichtigsten
362 Markenbotschafter. Die gehören genauso eingebunden – letztlich sind sie auch eine
363 Zielgruppe, und sie spiegeln gleichzeitig die Öffentlichkeit wider (bei uns im Haus

364 haben wir ja genauso skeptische Leute wie begeisterte). Deshalb ist es extrem wichtig,
365 intern zu zeigen, was gemacht wird. Intern setzt man natürlich andere Akzente: Man
366 stellt zum Beispiel das Team vor den Vorhang, das seit Jahren an dem Projekt arbeitet,
367 und lässt deren Emotionen sprechen. Es ist ungemein wichtig, die Freude und den
368 Stolz über solche Projekte im Haus zu teilen. Nehmen wir einen Kollegen, der seit
369 Jahrzehnten innovative Antriebe betreut – für den ist es ein riesiger Moment, wenn so
370 ein Projekt endlich Realität wird. Diese Begeisterung kann man intern vermitteln, und
371 damit holt man dann auch die Belegschaft mit ins Boot.

372 **Ajdin Velic:** Wie kann man den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen messen oder
373 feststellen? Welche Indikatoren würden Sie heranziehen, um zu beurteilen, ob die
374 Öffentlichkeit die Veränderung akzeptiert und unterstützt (z.B. Umfragewerte,
375 Beteiligungsraten an Events, ...)?

376 **Anna Reich-Kellnhofer:** Wir machen eigentlich immer eine Medienresonanz-
377 Analyse. Wir schauen uns an, wie die Nachrichtenlage in den Medien ist – online wie
378 print. Also z.B.: Was schreiben die Zeitungen und Newsportale, und in welchem Ton?
379 Ist die Stimmung positiv, neutral oder negativ zu dem Thema? Dann – da hilft uns
380 inzwischen auch die KI enorm – analysieren wir Online-Foren. Ein typisches Beispiel
381 ist das Standard-Forum (bei Der Standard), wo sehr viel Meinung transportiert wird.
382 Da schaffen wir es mittlerweile mit KI-Unterstützung herauszufiltern: Wie ist die
383 Stimmungslage dort? Was sind die häufigsten Bedenken? Welche Themen tauchen
384 immer wieder auf?

385 Auf Social Media haben wir ein Community-Management, das ebenfalls beobachtet:
386 Wie bewerten die Leute das Thema? Wie ist die Grundstimmung? In der internen
387 Kommunikation ist es wahrscheinlich am schwierigsten zu messen. Man könnte jetzt
388 sagen: Schauen wir auf die Like-Zahlen im Intranet. Aber ein Großteil unserer Leute
389 erreicht man z.B. gar nicht übers Intranet (viele sind nicht am PC). Da merken wir
390 immer: Am besten funktioniert es tatsächlich draußen bei den Leuten – direktes
391 Feedback einholen. Einfach mal fragen: „Habt ihr schon gehört von XY? Wie findet ihr
392 das?“ Dieses persönliche Stimmungsbild ist intern oft aufschlussreicher als
393 irgendwelche Klickzahlen.

394 **Ajdin Velic:** Wenn trotz aller Bemühungen Teile der Bevölkerung kritisch bleiben – wie
395 sollte man mit anhaltender Kritik oder Widerstand umgehen? Haben Sie Strategien,

396 um Zweifler doch noch zu erreichen oder ihre Bedenken zumindest aufzufangen? Zum
397 Beispiel durch direkte Gespräche oder Anpassungen der Kommunikationsstrategie?

398 **Anna Reich-Kellinhofer:** Im Grunde ist es wie überall in der Kommunikation: Die beste
399 Strategie funktioniert nur so lange, bis die Realität eintritt. Man macht einen Plan, setzt
400 ihn um – und dann muss man beobachten: Geht er auf? Wenn nicht, muss man
401 nachjustieren. Gerade Social Media ist da ein sehr guter Indikator, weil es so schnell
402 reagiert. Man merkt oft binnen Stunden: Entwickelt sich das zu einem „Candy Rain“
403 (also einer Welle an positiven Reaktionen) oder zu einem Shitstorm? Und je nachdem
404 muss man seine Strategie anpassen. Wenn man merkt, es formiert sich vielleicht sogar
405 eine Gruppe von wirklich meinungsbildenden Gegnern eines Projekts oder einer
406 Technologie, dann ist es die Aufgabe der Kommunikation zu überlegen: Wie gehen wir
407 diese Leute an? Adressieren wir sie direkt? Oder stärken wir unsere Position und
408 Botschaft nochmal, damit die Stimmung in der Öffentlichkeit nicht kippt? Bei den
409 Wiener Linien haben wir da einen großen Vorteil: Was wir tun, ist einfach sinnvoll. Wir
410 verkaufen keine schädlichen Produkte, sondern bieten öffentlichen Verkehr zu einem
411 fairen Preis für alle. Dieses Grundasset hilft uns enorm in der Kommunikation.
412 Natürlich gibt es immer jemanden, der eine Baustelle „nicht super“ findet – oder
413 Anrainer*innen, die erst erfahren müssen, was es heißt, eine neue Straßenbahn vor
414 der Haustür zu haben (nämlich in den meisten Fällen einen Gewinn an
415 Lebensqualität). Da hilft uns oft die Zeit: Ist die Linie mal in Betrieb, erkennen viele:
416 „Aha, das ist ja eigentlich ganz praktisch – ist ja doch super.“

417 Das macht die Kommunikation in unserem Bereich so spannend: Sie betrifft alle und
418 hat einen riesigen Impact auf die Lebensqualität der Stadt. Mir persönlich macht das
419 viel Spaß, weil mich das Thema selbst emotional packt. Dadurch fällt es leicht, den
420 Fokus immer wieder darauf zu legen: Wie holen wir die Leute ab? Dennoch,
421 Gegenwind gibt es immer. Manchmal bekommt jemand, der gegen uns schießt, eine
422 große Bühne – z.B. eine zweiseitige Story in der auflagenstärksten Tageszeitung, in
423 der steht „Wahnsinn, was die Wiener Linien da machen!“ Dann heißt es für uns: Okay,
424 neue Lage – wie gehen wir jetzt damit um? Man muss neu kalibrieren: Welche
425 Maßnahmen ergreifen wir jetzt, um unsere Sicht darzustellen? Welche Rädchen
426 können wir drehen, um die Leute vielleicht doch noch abzuholen? Change-
427 Kommunikation bedeutet eben ständig: Wir haben einen Plan. Wenn er nicht
428 funktioniert, passen wir ihn an. Genau so machen wir das.

429 **Ajdin Velic:** Last but not least – zusammengefasst: Was wären aus Ihrer Sicht die drei
430 wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kommunikation rund um die
431 Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs?

432 **Anna Reich-Kellnhofer:** Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren sind aus meiner Sicht:
433 Umfassende Information und Transparenz: Als Kommunikationsverantwortliche muss
434 ich alle verfügbaren Fakten auf den Tisch bekommen und nichts unter den Teppich
435 kehren. Die Basis ist, dass alle Infos fließen – gerade auch intern im Unternehmen.
436 Nur dann können wir überhaupt gute Kommunikationsarbeit leisten.

1 **Interview 6**

2 **Interviewte Person:** Gregor Stratil-Sauer – Stadt Wien (MA 18 – Stadtentwicklung
3 und Stadtplanung), Referat Mobilitätsstrategien (Schwerpunkt Öffentlicher Verkehr)

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 06.08.2025

6 **Ort:** Online (Videokonferenz)

7 **Ajdin Velic:** Könnten Sie sich kurz vorstellen und Ihre Position in der
8 Magistratsabteilung 18 (Stadtentwicklung und Stadtplanung) erläutern, insbesondere
9 in Bezug auf Mobilität und Klimaschutz?

10 **Gregor Stratil-Sauer:** Sehr gerne. Ich bin in der MA 18, also der Abteilung für
11 Stadtentwicklung und Stadtplanung der Stadt Wien, tätig. Dort arbeite ich im Referat
12 Mobilitätsstrategien, und meine Hauptzuständigkeit liegt im Bereich öffentlicher
13 Verkehr. Das heißt, ich befasse mich vor allem mit langfristigen strategischen Fragen
14 des öffentlichen Verkehrs. Ein zentrales Element meiner Arbeit ist die Abstimmung mit
15 der Stadtentwicklung – wir planen Ausbauprojekte des öffentlichen Verkehrs immer
16 gemeinsam mit der Stadtentwicklung, damit beide Bereiche aufeinander Rücksicht
17 nehmen. Konkret bedeutet das: Wir koordinieren eng mit den Wiener Linien (dem
18 städtischen Verkehrsunternehmen) große Ausbauprojekte, vor allem bei U-Bahn- und
19 Straßenbahnvorhaben, und stellen sicher, dass diese rechtzeitig auf die
20 Stadtentwicklung abgestimmt werden.

21 **Ajdin Velic:** Wie lange sind Sie bereits in diesem Themenfeld tätig, und welche
22 prägenden Erfahrungen oder Stationen in Ihrem Werdegang sind für dieses Thema
23 besonders relevant?

24 **Gregor Stratil-Sauer:** Ich bin jetzt seit über 22 Jahren in der MA 18 in diesem Bereich
25 tätig. In dieser Zeit habe ich sehr unterschiedliche Aufgaben übernommen.
26 Beispielsweise habe ich die Masterplanung der Seestadt Aspern (eine große
27 Stadtentwicklung in Wien) mitbegleitet. Außerdem war ich bei fast allen größeren U-
28 Bahn-Projekten der letzten Jahrzehnte beteiligt – insbesondere das Projekt
29 Linienkreuz (die U-Bahn-Linien U2/U5) war eine meiner größten Aufgaben und hat
30 mich viele Jahre beschäftigt, bis es so weit entwickelt war, dass es an die Wiener
31 Linien zur Umsetzung übergeben werden konnte. Darüber hinaus habe ich auch
32 verschiedene Straßenbahn-Projekte mitgeplant. Wichtig zu erwähnen ist vielleicht

33 auch, dass wir innerhalb der Stadtverwaltung eine Arbeitsgruppe mit den Wiener
34 Linien und der MA 21 (Stadtteilplanung und Flächennutzung) gegründet haben. In
35 dieser Arbeitsgruppe geht es darum, die Abstimmung zwischen Stadtplanung und dem
36 Verkehrsunternehmen weiter zu professionalisieren – sprich, die Zusammenarbeit und
37 Koordination noch enger zu machen. Durch all diese Projekte sind wir in unserem
38 Bereich auch immer sehr nahe an politischen Entscheidungen dran und haben
39 direkten Austausch mit den verantwortlichen Stadträt*innen. Aktuell arbeiten wir z.B.
40 eng mit der zuständigen Stadträtin für Mobilität zusammen.

41 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Ihrem aktuellen
42 Tätigkeitsbereich? Inwiefern prägen diese Themen Ihre täglichen Aufgaben oder
43 Entscheidungen?

44 **Gregor Stratil-Sauer:** Diese Themen haben bei uns einen sehr hohen Stellenwert –
45 eigentlich einen allgegenwärtigen. In der MA 18 ist zum Beispiel die Smart City
46 Rahmenstrategie (inklusive Klimastrategie) erarbeitet worden, die zwar von einem
47 anderen Referat als meinem stammt, aber wir sind als Abteilung insgesamt sehr nahe
48 an diesen Themen dran. Wir verstehen uns gewissermaßen als Vertreter von
49 Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Stadtplanung und versuchen, diese Aspekte in
50 alle städtischen Planungen hineinzubringen. Klimaschutz ist bei fast allen unseren
51 Strategien der Dreh- und Angelpunkt. Viele unserer Konzepte – gerade im
52 Verkehrsbereich – richten sich nach europäischen Nachhaltigkeits- und Klimazielen.
53 Zusammengefasst: Nachhaltigkeit und Klimaschutz ziehen sich wie ein roter Faden
54 durch unsere tägliche Arbeit und strategischen Überlegungen.

55 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach der öffentliche
56 Personennahverkehr für die Erreichung der Klimaziele der Stadt Wien?

57 **Gregor Stratil-Sauer:** Der öffentliche Verkehr spielt aus meiner Sicht eine
58 entscheidende Rolle für die Klimaziele Wiens. Wien hat bereits jetzt einen extrem
59 hohen Standard im öffentlichen Personennahverkehr – und unsere wichtigste Aufgabe
60 ist es, dieses hohe Niveau zu halten. Das heißt, wir müssen vor allem den Bestand gut
61 erhalten und weiter optimieren. Natürlich arbeiten wir auch an Ausbaumaßnahmen,
62 aber tatsächlich sehen wir, dass neue Ausbauprojekte nicht mehr ganz so
63 bahnbrechend sind wie früher, weil wir schon ein sehr dichtes und gutes Netz haben.
64 Vieles dreht sich daher darum, den bestehenden öffentlichen Verkehr attraktiv zu
65 halten. Worauf es wirklich ankommt, ist, das positive Image und die hohe Bedeutung

66 des öffentlichen Verkehrs in Wien zu bewahren. In Wien gilt es fast als
67 Selbstverständlichkeit, ein ausgezeichnetes öffentliches Verkehrsangebot zu haben –
68 in anderen Städten ist das keineswegs selbstverständlich. Dieses Wiener
69 Erfolgsmodell zu erhalten und weiterzuführen, halte ich im Kontext der Klimaziele für
70 wesentlich. Denn je mehr Menschen den öffentlichen statt den motorisierten
71 Individualverkehr nutzen, desto eher erreichen wir unsere Klimaschutzziele.
72 Elektrifizierung und strategische Steuerung.

73 **Ajdin Velic:** Die Wiener Linien haben sich zum Ziel gesetzt, die Mobilitätswende bis
74 2040 zu erreichen – was ja eine weitgehende Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs
75 voraussetzt. Welchen Stellenwert hat die Elektrifizierung des ÖPNV derzeit auf der
76 politischen Agenda der Stadt Wien? Wird dieses Thema vorrangig behandelt, oder
77 ordnet es sich eher anderen Vorhaben unter?

78 **Gregor Stratil-Sauer:** Ehrlich gesagt ist das ein etwas schwieriges Thema aufgrund
79 der Zuständigkeiten. Bisher war es in Wien so, dass die Bereiche Verkehrsplanung
80 (wozu wir gehören) und die Stadtwerke (wo die Wiener Linien angesiedelt sind)
81 politisch getrennt waren. Unser Ressort ist Stadtentwicklung und Mobilität, das der
82 Wiener Linien liegt bei den Stadtwerken – historisch waren das unterschiedliche
83 Stadträt*innen. Deshalb fiel die Fahrzeugtechnik der Wiener Linien (also etwa die
84 Busflotte) nie in unseren Zuständigkeitsbereich. Wir als MA 18 sind für Verkehr und
85 Nachhaltigkeit zuständig, aber nicht für die technische Ausrüstung der Fahrzeuge –
86 das hat uns immer etwas irritiert, weil es strategisch gesehen eigentlich
87 zusammengehört. Wir haben zwar vor etwa zehn Jahren einmal eine Elektromobilitäts-
88 Strategie für Wien erarbeitet (auch in Abstimmung mit den Wiener Linien), aber damals
89 wurde uns recht deutlich signalisiert, dass die Umstellung der Busse auf E-Antrieb
90 nicht unsere Sache ist. Man hat gesagt: Darum kümmern sich die Wiener Linien bzw.
91 die Stadtwerke selbst. In unseren eigenen strategischen Dokumenten gibt es daher –
92 abgesehen von dem allgemeinen Ziel der Klimaneutralität 2040 – keine detaillierten
93 Vorgaben zur Elektrifizierung des Busverkehrs. Das war schlicht nicht Teil unserer
94 „Geschäftsgruppe“ (also unseres Verantwortungsbereichs). Das Thema
95 Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs hatte dadurch auf städtischer Ebene lange
96 keinen prominenten Platz in unserer Agenda. Das hat uns, wie gesagt, immer etwas
97 gestört – aber so war die gelebte Praxis in Wien. (Durch die jüngste Verwaltungsreform

98 hat sich die Struktur etwas geändert, doch die praktische Umsetzung dieses Themas
99 hinkt aus unserer Sicht noch immer hinterher.)

100 **Ajdin Velic:** In meiner Forschung wurden verschiedene technische Maßnahmen für
101 den öffentlichen Verkehr als wichtig identifiziert – zum Beispiel die Umstellung der
102 Busflotte auf Elektrobusse, der Aufbau von Schnelllade-Infrastruktur, die Beschaffung
103 von Grünstrom aus der Region und sogar induktives Laden während der Fahrt.
104 Inwiefern werden solche Transformationsmaßnahmen von der Stadt Wien unterstützt?
105 Könnten Sie sich vorstellen, dass die Stadt diese Maßnahmen aktiv fördert?

106 **Gregor Stratil-Sauer:** Um ehrlich zu sein, haben wir oft den Eindruck, dass Wien bei
107 diesen Themen nicht wirklich Vorreiter ist. In anderen Städten passiert sehr viel in
108 diese Richtung, das bekommen wir auf Fachkonferenzen und im Austausch mit
109 Kollegen aus anderen Städten deutlich mit. In Wien hingegen waren lange andere
110 Dinge im Fokus. Von Seiten der Wiener Linien hörte man beispielsweise oft das
111 Argument Wasserstoff – also man setze eher auf Wasserstoffbusse (etwa wegen
112 topographischer Gegebenheiten wie Hügeln etc.), anstatt konsequent auf
113 Elektrifizierung mit Batterien zu setzen. Was uns auch auffällt: Wir haben keine
114 gesamtstrategische Darstellung der Wiener Linien zu diesen Elektrifizierungs-
115 Maßnahmen kennengelernt. Wenn es eine umfassende Strategie gibt, ist sie in
116 der Stadtplanung nie präsentiert worden. Zum Vergleich: Die Kollegen aus Klagenfurt
117 haben uns einmal ihr gesamtes E-Bus-Konzept vorgestellt – mit einem klaren Plan,
118 wie Busse umgestellt werden, welche Ladeinfrastruktur nötig ist etc. Sowas in der
119 Gesamtheit haben wir für Wien nie zu Gesicht bekommen. Sollte es so einen Plan der
120 Wiener Linien geben, dann wurde er vermutlich woanders diskutiert, aber nicht bei
121 uns. Grundsätzlich würden wir als Stadtplanungsabteilung solche Maßnahmen absolut
122 unterstützen – wenn wir sie kennen würden. Wir halten diese Schritte auch für
123 notwendig. Allerdings gibt es innerhalb der Stadtverwaltung die erwähnte
124 Aufgabenteilung: Jede Dienststelle kümmert sich um ihr Verantwortungsgebiet und
125 „mischt sich nicht in fremde Zuständigkeiten ein“. Deshalb agieren wir hier eher
126 zurückhaltend, obwohl wir die Elektrifizierung des Bussystems strategisch für richtig
127 und wichtig erachten.

128 **Ajdin Velic:** Gibt es seitens der Stadt Wien einen Fahrplan oder konkrete Ziele, um
129 die Mobilitätswende bis 2040 (gegebenenfalls auch schon bis 2030) zu erreichen?
130 Falls ja, welche Meilensteine sind festgelegt und bis wann sollten diese erreicht sein?

131 **Gregor Stratil-Sauer:** Diese Frage würde ich tatsächlich eher an die Wiener Linien
132 selbst zurückspielen. Was ich aber sagen kann: Es wird derzeit – soweit ich weiß – an
133 einer übergreifenden Strategie gearbeitet, die sich, glaube ich, „Stadt am Strom“ nennt
134 (zumindest kursiert dieser Name). Das läuft jetzt zentral über die Bereichsleitung
135 Klimaschutz in der Magistratsdirektion. Dort wurde ein Team eingerichtet (etwa zehn
136 Personen), das koordiniert über alle Geschäftsbereiche hinweg an Klimaschutzthemen
137 arbeitet, also auch an Mobilitätsthemen. Diese Stelle bündelt quasi die Anstrengungen,
138 und dort dürfte auch dieser Fahrplan entstehen. Konkrete Inhalte kenne ich allerdings
139 derzeit nicht im Detail, da ich selbst nicht unmittelbar in dieses Strategie-Projekt
140 eingebunden bin – ein Kollege von uns arbeitet da mit. Ob dieser Plan schon
141 beschlossen ist oder noch erarbeitet wird, kann ich nicht sicher sagen. Ich bin da
142 wirklich der falsche Ansprechpartner für Details. Aber zusammengefasst: Ja, es gibt
143 aktuell Bestrebungen, einen gesamtstädtischen Fahrplan Richtung 2030/2040 zu
144 erstellen, doch die Federführung liegt beim Klimaschutz-Team in der Stadt, und wir
145 warten auch gespannt auf die Ergebnisse.

146 **Ajdin Velic:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen bei der
147 Umsetzung der genannten Transformationsvorhaben in Wien?

148 **Gregor Stratil-Sauer:** Eine der größten Herausforderungen – so hören wir es
149 zumindest – ist die ganze Infrastruktur im Hintergrund. Es geht ja nicht nur darum, E-
150 Busse anzuschaffen, sondern auch um die Ladeinfrastruktur, die Umrüstung der
151 Busgaragen und so weiter. Das ist ein riesiger Brocken. Wir bekommen von anderen
152 Städten mit, dass das ein echter Kraftakt ist. In Wien ist das Thema allerdings –
153 zumindest öffentlich – noch nicht voll ausdiskutiert. Ein konkretes Beispiel: Für die
154 geplante neue Busgarage in Rothneusiedl steht immer noch die Grundsatzfrage im
155 Raum, ob man dort künftig auf Wasserstoff- oder Elektrobusse setzen will. Solange
156 diese Entscheidung nicht eindeutig getroffen ist, kann man die dafür benötigte
157 Infrastruktur nicht klar planen. Dieser offene Technologiewechsel (Batterie vs.
158 Wasserstoff) bremst ein Stück weit.

159 Generell wissen wir in der Stadtplanung aktuell nicht genau, wie groß der
160 Ressourcenbedarf wirklich sein wird – also z.B. wie viele Millionen Euro investiert
161 werden müssen oder welche zusätzlichen Flächen für Ladeeinrichtungen gebraucht
162 werden. Solche Fragen sind, soweit ich sehe, noch nicht abschließend geklärt oder
163 jedenfalls nicht offiziell kommuniziert. Wir als Stadtplaner werden meist erst dann

164 eingebunden, wenn konkret Flächen gebraucht werden – etwa wenn es um
165 Standortfragen für neue Infrastrukturen geht. In der Strategieentwicklung selbst sind
166 wir, wie gesagt, momentan wenig involviert. Das Fehlen dieser konkreten
167 Informationen und Entscheidungen stellt natürlich ebenfalls eine Herausforderung dar,
168 weil es Planungssicherheit bräuchte.

169 **Ajdin Velic:** Denken Sie, dass interne Veränderungen – insbesondere in der
170 Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung und den Stadtwerken/Wiener Linien –
171 nötig wären, um die Transformationen erfolgreicher umzusetzen?

172 **Gregor Stratil-Sauer:** Aus unserer Sicht gäbe es da schon Verbesserungspotential.
173 Es ist, wie gesagt, etwas irritierend, dass wir in Wien bei manchen Themen noch in
174 den Anfängen stehen. Wir testen zum Beispiel immer noch erste E-Busse in
175 Pilotbetrieben und probieren aus, wie lange so ein Zwischenladesystem funktioniert –
176 dabei gibt es solche Beispiele in Europa inzwischen seit über 15 Jahren selbst in
177 kleineren Städten. Warum hier nicht mehr Dampf dahinter ist, wundert uns ehrlich
178 gesagt. Allein von den EU-Vorgaben (z.B. für öffentliche Beschaffungen) hätte man
179 erwarten können, dass die Umstellung auf Elektromobilität im städtischen Bereich viel
180 schneller passiert. Wir hätten eigentlich gedacht, Wien wäre da inzwischen schon viel
181 weiter. Diese Verzögerung oder Zweiteilung – auf der einen Seite ambitionierte Ziele,
182 auf der anderen Seite eine zögerliche Umsetzung – ist schwer nachvollziehbar. Interne
183 Veränderungen könnten helfen, klarere Verantwortlichkeiten oder mehr Druck in die
184 Sache zu bringen. Wo genau der Hemmschuh liegt, können wir von außen schwer
185 sagen – aber dass es insgesamt schneller gehen müsste, darin sind wir uns intern
186 eigentlich einig.

187 **Ajdin Velic:** Stehen Ihrer Einschätzung nach ausreichend finanzielle Ressourcen und
188 Unterstützung für diese Vorhaben zur Verfügung?

189 **Gregor Stratil-Sauer:** Die Finanzierungsfrage ist natürlich zentral. Ich erlebe es so,
190 dass bei den Wiener Linien enorme Mittel für andere dringende Aufgaben benötigt
191 werden – zum Beispiel für die Erhaltung und den Ausbau des Schienennetzes
192 (Straßenbahn und U-Bahn). Das sind gigantische Investitionen, die parallel gestemmt
193 werden müssen. Auf der anderen Seite ist klar, dass auch die Dekarbonisierung der
194 Busflotte ein sehr kostspieliges Großprojekt ist. Es gibt zwar Förderungen vom Bund
195 für die Umstellung auf emissionsfreie Busse, was hilft, aber trotzdem reden wir hier
196 über riesige Summen. In der Realität kommt es da sicherlich zu einer Konkurrenz der

197 Finanzierungsbedarfe. Wenn viele große Vorhaben gleichzeitig Geld brauchen –
198 Ausbauprojekte, Erneuerungen, und eben die Elektrifizierung der Flotte – dann wird
199 es eng. Ob „ausreichend“ Ressourcen da sind, ist schwer zu beantworten. Wien
200 investiert sehr viel in den öffentlichen Verkehr, das muss man sagen. Aber man kann
201 jeden Euro natürlich nur einmal ausgeben. Es ist wahrscheinlich weniger eine Frage,
202 ob Geld da ist, sondern eher, wo die Prioritäten gesetzt werden. Und diese Prioritäten
203 müssen ständig abgewogen werden, was dann wiederum Einfluss auf das Tempo der
204 einzelnen Vorhaben hat.

205 **Ajdin Velic:** Kommen wir zum Thema Kommunikation: Wie wichtig ist es Ihrer Ansicht
206 nach der Stadt Wien, die genannten technischen Transformationen – z.B. induktives
207 Laden oder der Einsatz erneuerbarer Energie – wirkungsvoll zu kommunizieren und
208 die Öffentlichkeit einzubinden, um den Erfolg solcher Projekte zu unterstützen?

209 **Gregor Stratil-Sauer:** Ich glaube, in Bezug auf diese technischen Transformationen
210 mangelt es nicht an der Akzeptanz in der breiten Öffentlichkeit. Anders als etwa beim
211 Bau neuer Straßen- oder U-Bahn-Strecken – wo oft Anrainer betroffen sind und Protest
212 kommt – sind Maßnahmen wie ein anderer Bustyp oder neue Ladesysteme relativ
213 „harmlos“ für die Bürgerinnen und Bürger. Da gibt es kaum direkten negativen Einfluss
214 auf den Alltag der Leute. Die Herausforderung liegt eher darin, Bewusstsein zu
215 schaffen, dass diese Veränderungen stattfinden und warum sie wichtig sind. Man
216 muss also kommunizieren: „Wir machen das, und es hat folgenden Nutzen.“ Aber ich
217 habe nicht den Eindruck, dass die Bevölkerung uns da Steine in den Weg legt – im
218 Gegenteil, die meisten begrüßen klimafreundliche Schritte. Die entscheidenden
219 Akteure sind hier weniger die Bürger auf der Straße, sondern vielmehr die Stakeholder
220 im Hintergrund, vor allem wenn es um Finanzierung und Umsetzung geht. Um ein
221 Beispiel zu nennen: Viele deutsche Städte haben in den letzten zehn Jahren
222 Pilotprojekte mit E-Bussen, neuen Ladetechniken etc. durchgeführt und Millionen in
223 Forschung und Tests investiert. Wien hat da – überspitzt gesagt – viel zugeschaut und
224 kommt jetzt später dran. Aber inzwischen muss man das Rad ja nicht neu erfinden:
225 Man kann heute vieles von der Stange kaufen, was anderswo schon entwickelt wurde.
226 Insofern sehe ich Kommunikation nicht als den entscheidenden Engpass bei diesen
227 technischen Themen. Wichtiger sind das Bereitstellen der Mittel und der politische
228 Wille, das jetzt schnell umzusetzen. Die öffentliche Kommunikation ist natürlich

229 trotzdem nötig, aber sie wird vermutlich nicht der limitierende Faktor für den Erfolg
230 dieser technischen Transformationen sein.

231 **Ajdin Velic:** Welche zentralen Botschaften oder Narrative nutzt die Stadt Wien, um
232 Akzeptanz und Unterstützung für Transformationsvorhaben zu gewinnen? Gibt es
233 bestimmte Aussagen, die besonders betont werden?

234 **Gregor Stratil-Sauer:** Die wohl stärkste Botschaft seitens der Stadt ist das klare Ziel
235 der Klimaneutralität bis 2040. Das war ja ursprünglich 2050 angepeilt und wurde 2020
236 im Regierungsprogramm auf 2040 vorgezogen. Damit ist allen Beteiligten – auch in
237 den stadt eigenen Betrieben – klar: Bis dahin müssen wir entsprechend umstellen.

238 Konkret bedeutet das zum Beispiel, dass wir keine Dieselfusse mehr durch die Stadt
239 schicken können, wenn wir 2040 klimaneutral sein wollen. Die Elektrifizierung der
240 Busflotte ist somit unausweichlich. Dieses Zieljahr 2040 ist eine ganz wichtige
241 Klammer in der Kommunikation: Es setzt einen Fixpunkt, auf den alle hinarbeiten. Ich
242 glaube, diese Vision „klimaneutrale Stadt bis 2040“ ist das zentrale Narrativ, mit dem
243 auch nach außen kommuniziert wird. Es vermittelt der Öffentlichkeit: Wir haben uns
244 verbindlich vorgenommen, bis zu einem bestimmten Datum eine drastische
245 Emissionsreduktion zu erreichen – und das hat Konsequenzen, eben zum Beispiel die
246 vollständige Umstellung des öffentlichen Verkehrs auf klimafreundliche Technologien.
247 In der öffentlichen Darstellung wird das aus meiner Sicht von der Stadtführung und
248 den Wiener Linien bereits aktiv genutzt, um Maßnahmen zu begründen und
249 Unterstützung dafür zu bekommen.

250 **Ajdin Velic:** Über welche Kanäle und Formate werden die Öffentlichkeit oder andere
251 Stakeholder in diesen Veränderungsprozess eingebunden? Gibt es z.B.
252 Informationsveranstaltungen, Online-Foren, Pilotprojekte oder andere
253 Beteiligungsmöglichkeiten, um die Öffentlichkeit aktiv zu involvieren?

254 **Gregor Stratil-Sauer:** Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit läuft in Wien
255 tatsächlich sehr intensiv – manchmal könnte man fast sagen, offensiv. Sobald es etwas
256 Neues gibt, wird das auch publik gemacht. Wenn zum Beispiel – wie letztes Jahr – ein
257 paar zusätzliche E-Busse angeschafft werden, dann wird das gerne als großer
258 Fortschritt präsentiert. Intern schmunzeln wir manchmal ein bisschen darüber, weil
259 andere Städte hunderte Busse austauschen, ohne dass es groß Schlagzeilen macht,
260 während bei uns schon fünf oder sechs E-Busse für eine Linie eine eigene
261 Pressemeldung wert sind. Das zeigt aber: Man bemüht sich, jede positive Maßnahme

262 nach außen darzustellen. Aus meiner Sicht mangelt es nicht an Kommunikation. Es
263 gibt Pressemitteilungen, es gibt Informationsseiten der Wiener Linien, Social-Media-
264 Aktivitäten und sicherlich auch Veranstaltungen, wenn etwas besonders
265 hervorzuheben ist. Auch die einschlägigen Stakeholder – etwa interessierte
266 Bürgergruppen, Umweltorganisationen, Bezirksvertretungen – werden in der Regel
267 informiert oder eingebunden, wenn es Projekte gibt. Widerstände in der öffentlichen
268 Meinung gegen Elektrifizierungs-Maßnahmen habe ich eigentlich keine
269 wahrgenommen. Da müssen wir anderswo viel mehr Überzeugungsarbeit leisten, z.B.
270 wenn Parkplätze umgewandelt werden oder neue U-Bahn-Baustellen anstehen – das
271 sind typische Aufreger. Aber ob der Bus nun mit Diesel oder Strom fährt, darüber ist
272 die Öffentlichkeit eher erfreut, wenn es sauberer wird. Zusammengefasst:
273 Kommunikationsseitig ist das Feld gut bestellt, würde ich sagen. Es gibt kein großes
274 Akzeptanzproblem, das man mit besonderen Formaten erst lösen müsste.

275 **Ajdin Velic:** Wie würden Sie die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten
276 Akteur*innen beschreiben – zum Beispiel zwischen den Fachabteilungen, den
277 Kommunikationsteams, der politischen Führung und den Verkehrsunternehmen
278 (Wiener Linien)? Gibt es einen koordinierten, integrierten Ansatz, bei dem Strategie,
279 Technik und Kommunikation Hand in Hand gehen, oder gibt es eher Silo-Denken, wo
280 jeder Bereich für sich arbeitet?

281 **Gregor Stratil-Sauer:** Aus meiner Beobachtung läuft die Zusammenarbeit in Wien
282 relativ koordiniert, zumindest was die großen Linien angeht. Natürlich gibt es
283 unterschiedliche Zuständigkeiten (wie vorher besprochen), aber letztlich gehören ja
284 viele Akteure zum gleichen „Konzern Stadt“. Die Wiener Linien, die Wien Energie, die
285 Stadtverwaltung – am Ende sitzen alle im weitesten Sinn im selben Boot, weil alle
286 entweder städtische Dienststellen oder Unternehmen im Eigentum der Stadt sind.
287 Dadurch gibt es viele formelle und informelle Abstimmungen. Nehmen wir das Beispiel
288 Elektromobilität im Busverkehr: Das wird – wie gesagt – nicht extrem laut gespielt,
289 weder von der Stadtpolitik noch von den Stadtwerken. Aber hinter den Kulissen
290 bekommen wir schon mit, dass z.B. Wiener Linien, Wien Energie (für den Strom) und
291 andere zusammenarbeiten, um Lösungen zu finden. Es ist also nicht so, dass jeder
292 stumpf in seinem Silo agiert und nichts vom anderen weiß. Eher im Gegenteil: Weil
293 man ein gemeinsames Interesse hat (Klimaziele, attraktiver ÖV etc.), laufen viele
294 Prozesse verschränkt ab. Natürlich könnte man immer sagen: Es ginge noch mehr,

295 schneller, intensiver. Sicherlich kann man die integrierte Planung immer weiter
296 verbessern. Aber grundsätzlich sehe ich keine systematischen Widerstände oder
297 Blockaden zwischen den Akteur*innen. Es gibt meines Erachtens keinen heftigen
298 Kompetenzstreit oder ähnliches, der die Transformation ausbremsen würde. Die
299 Kommunikationsabteilungen der Wiener Linien und der Stadt ziehen beispielsweise
300 meistens an einem Strang, wenn es um Außendarstellung geht. Und die politische
301 Führung – also die Stadträtin – versucht, alle ins Boot zu holen. Summa summarum
302 würde ich sagen: Die Zusammenarbeit ist in Ordnung, auch wenn man natürlich immer
303 optimieren kann.

304 **Ajdin Velic:** Wie wird ermittelt, ob die Öffentlichkeit oder andere Stakeholder diese
305 Initiativen akzeptieren oder unterstützen? Gibt es z.B. Umfragen oder Feedback-
306 Mechanismen, die herangezogen werden, um den Rückhalt für die Vorhaben zu
307 bewerten?

308 **Gregor Stratil-Sauer:** Da muss ich passen – das ist nicht wirklich mein Spezialgebiet.
309 Soweit ich das mitbekomme, läuft die Öffentlichkeitsarbeit momentan eher auf
310 Sparflamme, zumindest in unserem Bereich. Wir haben aktuell keine großen
311 Kampagnen oder umfangreichen Partizipationsprozesse zum Thema Bus-
312 Elektrifizierung oder ähnlichem. Entsprechend kenne ich auch keine konkreten
313 Umfragen dazu. Es gibt natürlich allgemeine Befragungen zur Zufriedenheit mit dem
314 öffentlichen Verkehr in Wien, und die fallen üblicherweise sehr positiv aus (Wien hat
315 ja regelmäßig Spitzenplätze, was Öffi-Zufriedenheit angeht). Aber spezielle Feedback-
316 Runden à la „Wie finden Sie unsere E-Bus-Strategie?“ sind mir nicht bekannt. Kurz
317 gesagt: Mir fehlt da ein bisschen das Wissen, weil wir in letzter Zeit nicht viele aktive
318 Rückkopplungsformate mit der breiten Öffentlichkeit zu diesen konkreten technischen
319 Transformationsthemen gemacht haben. Sollte es solche Mechanismen geben, liegen
320 sie eher bei der Kommunikationsabteilung der Wiener Linien oder in der politischen
321 Kommunikation, aber ich persönlich habe da keine Daten oder Erfahrungen parat.

322 **Ajdin Velic:** Glauben Sie, dass politische Überlegungen – etwa bevorstehende
323 Wahlen oder allgemeine Stimmungsbilder in der Bevölkerung – den Zeitpunkt oder die
324 Art und Weise beeinflussen, wie nachhaltige Verkehrsinitiativen umgesetzt oder
325 kommuniziert werden? Wenn ja, wie geht man mit solchen Überlegungen um, um
326 dennoch an den Zielen festzuhalten?

327 **Gregor Stratil-Sauer:** Das ist natürlich immer ein Faktor, auch wenn es selten offen
328 zugegeben wird. Ich versuche es an einem Beispiel festzumachen: Uns in der
329 Fachabteilung hat lange dieser starke Fokus auf Wasserstoff gewundert, den ich
330 vorhin erwähnt habe. Ich weiß nicht, ob der Impuls dafür eher von den Wiener Linien
331 selbst kam, von den Stadtwerken oder ob es eine politische Linie war – vermutlich war
332 es zunächst die Strategie der Wiener Linien. Aber Fakt ist: Über Jahre wurde nach
333 außen kommuniziert, Wien setzt im Busbereich eher auf Wasserstoff statt auf
334 Batteriebusse. Möglicherweise spielte da auch eine politische Komponente mit –
335 Wasserstoff klang eine Zeit lang innovativ und wurde vielleicht von gewissen
336 politischen Akteur*innen gerne gesehen. Das Problem: Diese Strategie konnte bislang
337 nie wirklich umgesetzt werden. Bis heute stecken wir beim Wasserstoff im
338 Versuchsstadium, es gibt ein paar Testbusse, aber keinen flächendeckenden Roll-out.
339 Die frühere Kommunikation („wir machen das mit Wasserstoff“) hat uns im Nachhinein
340 vielleicht Klarheit in der Botschaft gekostet, weil jetzt vielen unklar ist: Bleibt Wien bei
341 der Wasserstoff-Schiene? Oder voll auf Batterie-Elektrisch? Da fehlt eine klare Linie
342 in der öffentlichen Wahrnehmung. Meiner Beobachtung nach wartet die Politik in Wien
343 in diesem konkreten Fall eher ab, wie sich Wiener Linien entscheiden, anstatt von oben
344 eine strikte Vorgabe zu machen. Das mag auch mit politischen Überlegungen
345 zusammenhängen – man will vielleicht kein Risiko eingehen, sich auf die falsche
346 Technologie festzulegen, solange intern nicht alle Fragen geklärt sind. Das führt aber
347 dazu, dass das „Stimmungsbild“ nach außen etwas unscharf ist. Ich würde mir
348 wünschen, man würde hier – unabhängig von Wahlterminen oder Debatten – klar
349 kommunizieren: „So, wir setzen jetzt voll auf Technologie X, weil das zielführend ist.“
350 In der Realität spürt man aber, dass bei heiklen Themen (und die Antriebswende im
351 Busverkehr scheint so ein heikles Thema zu sein) die Verantwortlichen sehr vorsichtig
352 kommunizieren. Möglicherweise, um keine Angriffsfläche vor Wahlen zu bieten oder
353 um keine Interessengruppen vor den Kopf zu stoßen. Das kann dann schon den
354 Zeitplan beeinflussen. Wenn man immer auf den perfekten Moment wartet – etwa
355 einen Zeitpunkt, an dem alle damit einverstanden sind – verliert man Zeit. Dennoch
356 versuchen die meisten Beteiligten natürlich, an den Klimazielen festzuhalten. Der
357 Spagat besteht dann darin, Dinge so zu timen oder zu verpacken, dass sie politisch
358 vermittelbar sind, ohne aber das langfristige Ziel zu gefährden. Das gelingt mal besser,
359 mal schlechter. Im Fall Wasserstoff vs. Batterie hätte eine klarere politische

360 Entscheidung und Kommunikation vermutlich etwas Zeit gespart und Verwirrung
361 vermieden.

362 **Ajdin Velic:** Können Sie ein Beispiel für eine nachhaltige Initiative in Wien nennen, die
363 sehr erfolgreich umgesetzt wurde? Was waren Ihrer Meinung nach die
364 Schlüsselfaktoren für diesen Erfolg?

365 **Gregor Stratil-Sauer:** Hm, da muss ich kurz überlegen, was man als „nachhaltige
366 Verkehrsinitiative“ im engeren Sinne definiert. Eigentlich ist ja fast alles, was wir im
367 Öffentlichen Verkehr tun, irgendwo nachhaltig... Aber nehmen wir vielleicht das aktuell
368 größte Projekt: den U-Bahn-Ausbau (Linienkreuz U2/U5). Dieses Projekt wird von der
369 Stadt Wien und den Wiener Linien explizit als Klimaschutzprojekt kommuniziert. Man
370 stellt stark heraus, dass der Ausbau des öffentlichen Verkehrs unabdingbar für die
371 Erreichung der Klimaneutralität ist. Meines Erachtens kommt das in der Öffentlichkeit
372 gut an. Die Leute verstehen: Hier wird in etwas investiert, das langfristig dem Klima
373 nützt (auch wenn die Bauphase natürlich Ressourcen verschlingt – das muss man
374 fairerweise dazusagen). Die Kommunikation rund um das Linienkreuz betont aber
375 immer die Verbesserungen für umweltfreundliche Mobilität, und das ist ein wichtiger
376 Erfolgsfaktor. Ein anderes Beispiel, das mir einfällt, wäre die städtische Initiative „Raus
377 aus dem Asphalt“. Das zielt ja darauf ab, Straßenraum zu entsiegeln und zu begrünen.
378 Das ist zwar kein Verkehrsprojekt im klassischen Sinn, hat aber einen nachhaltigen
379 Effekt (Stadtklima verbessern, Lebensqualität erhöhen) und ist in Wien sehr populär.
380 Die Stadt propagiert das stark, und soweit ich das sehe, stoßen solche Maßnahmen
381 bei der Bevölkerung auf große Zustimmung, weil der Nutzen – z.B. kühlere, grünere
382 Straßen – unmittelbar einleuchtet. Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg solcher
383 Initiativen sind aus meiner Sicht: konsequente Kommunikation des Nutzens, sichtbare
384 Verbesserungen für die Bürger und ein Zusammenspiel verschiedener Akteure (Politik,
385 Fachleute, Öffentlichkeit), die das mittragen.

386 **Ajdin Velic:** Gab es umgekehrt ein Vorhaben, das bei der Umsetzung oder in der
387 öffentlichen Akzeptanz auf besondere Schwierigkeiten gestoßen ist oder die
388 Erwartungen nicht erfüllt hat? Können Sie ein Beispiel nennen und welche Lehren man
389 daraus gezogen hat?

390 **Gregor Stratil-Sauer:** Ein Beispiel, das mir spontan einfällt, ist die Verlängerung der
391 Straßenbahnlinie 18. Das Projekt an sich ist technisch/zeitlich im Plan – es wird also
392 gebaut und voraussichtlich rechtzeitig fertig. Allerdings hat uns überrascht, dass

393 dieses Vorhaben bei vielen Leuten nicht besonders gut ankommt. Worum geht's da?
394 Eine bestehende, eher suboptimale Buslinie wird auf Straßenbahnbetrieb umgestellt
395 und verlängert. Aus fachlicher Sicht ist das absolut sinnvoll: Eine Straßenbahn bietet
396 höhere Kapazität, mehr Komfort, langfristig weniger Emissionen (zumal perspektivisch
397 ohnehin Strom statt Diesel) und integriert sich gut ins Netz. Trotzdem war die
398 Resonanz mancherorts: „Naja, da fährt doch eh ein Bus, und der Bus wird doch bald
399 elektrisch sein – wozu brauchen wir da eine Bim?“ Offenbar sehen einige den Bus als
400 modern genug an und die Straßenbahn eher als altmodisch. Das hat uns wirklich
401 irritiert, weil wir dachten, dass die Vorteile auf der Hand liegen. Dieses Phänomen
402 scheint etwas Wien-spezifisch zu sein: Historisch genießt die Straßenbahn hier zwar
403 Sympathie, aber sie wird von manchen nicht als Innovation wahrgenommen, sondern
404 als Technik von gestern. Der Lerneffekt für uns war, dass man selbst bei
405 augenscheinlich sinnvollen Verbesserungen intensiver kommunizieren muss, warum
406 man das macht und welchen Mehrwert es bringt. Man kann nicht automatisch davon
407 ausgehen, dass alle Bevölkerungsgruppen die fachliche Sicht teilen. Im Nachhinein
408 hätten wir vielleicht noch mehr Aufklärungsarbeit leisten sollen, dass ein
409 Straßenbahnausbau kein „Luxusprojekt“ ist, sondern konkrete Vorteile (höhere
410 Qualität des ÖV-Angebots, Beitrag zur Klimabilanz etc.) mit sich bringt. Diese
411 Erfahrung nehmen wir mit für zukünftige Projekte, um frühzeitig Missverständnissen
412 entgegenzuwirken.

413 **Ajdin Velic:** Wie sieht Ihre langfristige Vision für den öffentlichen Nahverkehr in Wien
414 im Kontext der Klimaneutralität aus? Was sollte das städtische Verkehrsangebot bis
415 zum Jahr 2030 bzw. 2040 idealerweise leisten, und welche Veränderungen würden
416 Sie sich bis dahin wünschen?

417 **Gregor Stratil-Sauer:** Unsere Vision – oder sagen wir, unser Zielzustand – für den
418 öffentlichen Verkehr in Wien orientiert sich stark an den Jahreszahlen 2030 und 2040,
419 weil diese in den Klimastrategien vorkommen. Bis 2030 möchten wir deutliche
420 Verbesserungen und Erweiterungen im öffentlichen Verkehr realisiert haben, und bis
421 2040 soll Wien ein Verkehrsangebot haben, das klimaneutral ist und dem Auto klar
422 den Rang abläuft.

423 Wenn ich genauer werde: Bis 2035 werden wir viele aktuelle Großprojekte
424 abgeschlossen haben. Die neue U-Bahn-Linie (bzw. das Linienkreuz U2/U5) wird dann
425 in Betrieb sein, die Schnellbahn-Stammstrecke (zentraler S-Bahn-Tunnel) wird saniert

426 und leistungsfähiger sein, und diverse Straßenbahnverlängerungen werden umgesetzt
427 sein. Das heißt, um 2035 herum hat Wien ein noch leistungsfähigeres, modernes
428 öffentliches Verkehrsnetz als heute. Darauf arbeiten wir aktuell hin – und vieles davon
429 ist schon fix eingeplant oder sogar im Bau. Parallel dazu – und das ist im Klimakontext
430 wichtig – müssen bis spätestens 2040 auch die Einschränkungen für den motorisierten
431 Individualverkehr umgesetzt sein, die nötig sind. Bisher kommuniziert die Stadt diese
432 Einschränkungen (also z.B. Reduktion von Parkplätzen, autofreie Zonen,
433 Verkehrsberuhigungen) eher zurückhaltend, weil das natürlich unpopulär klingen
434 kann. Aber faktisch werden wir ohne solche Maßnahmen die Klimaziele nicht
435 erreichen. Meine Vision ist, dass ab etwa 2030 die Voraussetzungen geschaffen sind,
436 um hier mutiger vorzugehen: Dann nämlich, wenn der öffentliche Verkehr so attraktiv
437 und kapazitätsstark ist, dass man den Menschen durchaus zumuten kann, auf ihn
438 umzusteigen, weil er wirklich eine sehr gute Alternative darstellt. Konkret wünsche ich
439 mir, dass wir ab 2030/2035 eine deutliche Verlagerung vom Auto auf den
440 Umweltverbund (ÖV, Rad, Fußverkehr) sehen. Bis 2040 sollte Wien in der Lage sein,
441 klimaneutralen Verkehr anzubieten – das heißt nicht nur die Fahrzeuge emissionsfrei
442 (E-Busse, Ökostrom für Bahnen usw.), sondern auch mit deutlich geringerem Kfz-
443 Anteil im Modal Split. Das erfordert, wie gesagt, neben dem Ausbau des Angebots
444 auch restriktive Maßnahmen gegenüber dem Autoverkehr. Langfristig stelle ich mir
445 Wien vor, dass man 2040 sagt: „Auto? Brauche ich in der Stadt praktisch nicht mehr.“
446 Die meisten täglichen Wege werden angenehm mit Öffis, zu Fuß oder per Rad
447 zurückgelegt. Die Stadt der kurzen Wege, unterstützt von einem top-modernen,
448 dichten Öffi-Netz, das auch die letzten Verbrenner ersetzt hat – das wäre das Idealbild.
449 Wir als Planer sehen den Zeitraum bis 2030 als kritisch, weil da viel passieren muss,
450 aber wir sind optimistisch, dass Wien – wenn die laufenden Projekte abgeschlossen
451 sind – bereit sein wird, diesen nächsten Schritt zu gehen.

452 **Ajdin Velic:** Inwieweit unterstützen die politischen und administrativen Akteure Ihrer
453 Ansicht nach derzeit die Umsetzung all dieser Transformationen durch strategische
454 Kommunikation? Ist das aktuelle Maß an Unterstützung und Kommunikation
455 ausreichend, um die Klimaziele der Stadt Wien zu erreichen, oder sehen Sie da noch
456 Handlungsbedarf?

457 **Gregor Stratil-Sauer:** Das ist eine sehr spannende Frage, weil wir mitten drin stecken
458 in diesen Überlegungen. Grundsätzlich ziehen Politik und Verwaltung schon an einem

459 Strang in Richtung Klimaziele – also niemand stellt das Ziel infrage. Auch
460 kommunikativ wird viel gemacht: Es gibt Kampagnen für die Öffis, fürs Radfahren, fürs
461 Energiesparen etc. Insofern würde ich sagen, die Unterstützung ist da. Aber: Es könnte
462 durchaus mehr Tempo dahinter sein. Wir erleben ein bisschen einen Zweiklang: Auf
463 der einen Seite gibt es sehr progressive Kräfte in der Stadtverwaltung und der Politik,
464 die „Vollgas“ geben wollen bei Klimaschutzmaßnahmen. Auf der anderen Seite gibt es
465 aber auch eher konservative Stimmen – sei es aus wirtschaftlichen Überlegungen,
466 finanziellen Zwängen oder Angst vor Veränderungen – die auf die Bremse treten. Und
467 natürlich sind auch die finanziellen Mittel beschränkt, was oft der pragmatische Grund
468 ist, warum man nicht so schnell vorankommt, wie man könnte oder möchte. Ist es
469 ausreichend? Wenn wir streng auf die Klimaziele 2040 schauen, müsste man
470 ehrlicherweise sagen: Nein, es ist nicht ausreichend, was bis jetzt passiert, denn wir
471 liegen im Verkehrsbereich noch nicht auf Kurs, was Emissionsreduktion angeht. Die
472 Stadt Wien tut viel, aber gemessen am notwendigen Pfad bis 2040 müsste noch mehr
473 geschehen – und das schneller. Kommunikativ könnte man vielleicht noch offensiver
474 auf die Dringlichkeit hinweisen. Wobei – da sind wir wieder beim vorigen Thema – man
475 muss politisch einen Balanceakt schaffen: Die Leute nicht überfahren, aber doch
476 deutlich machen, dass gewisse Veränderungen unumgänglich sind. Ein konkretes
477 Feld, wo viel passiert, was aber jahrzehntelange Arbeit erfordert, ist die
478 Umorganisation des Straßenraums. Wir nehmen dem Auto Schritt für Schritt Platz weg
479 und geben ihn anderen Nutzungen (Busspuren, Radwege, Fußgängerzonen,
480 Begrünung). Das kostet Geld, Zeit und erzeugt manchmal Gegenwind, aber es
481 passiert bereits vieles – man denke an Begegnungszonen, neue Radwege oder die
482 Umgestaltung von Straßenabschnitten. Fachlich glauben wir allerdings, dass es noch
483 mehr sein müsste, um wirklich einen großen Effekt zu erzielen. Also unterm Strich:
484 Unterstützung und Kommunikation sind vorhanden und gut – aber um 2040 wirklich zu
485 erreichen, braucht es wohl noch eine Steigerung sowohl in der Geschwindigkeit der
486 Umsetzung als auch in der eindeutigen Kommunikation unbequemer Schritte.

487 **Ajdin Velic:** Last but not least: Was ließe sich Ihrer Meinung nach verbessern, oder
488 welche weiteren Maßnahmen wären hilfreich, was die politische Unterstützung oder
489 Kommunikationsstrategien angeht, um die Transformationen im Verkehrssektor noch
490 effektiver voranzutreiben und die Ziele zu erreichen?

491 **Gregor Stratil-Sauer:** Ich denke, Wien ist auf einem guten Weg, und viele Aspekte
492 funktionieren bereits ziemlich gut. Gerade die Kommunikationsstrategie der Stadt –
493 das ist ja Ihr Spezialthema – halte ich unter den gegebenen Rahmenbedingungen für
494 gelungen. Unsere aktuelle Verkehrsstadträtin macht das, wie ich finde, sehr geschickt:
495 Sie setzt Schritte, ohne zu sehr zu polarisieren, und versucht immer, breite Mehrheiten
496 für Maßnahmen zu bekommen. Das Prinzip, eher die Vorteile der neuen Mobilität zu
497 betonen, statt laut über Verbote zu reden, hat in Wien bisher durchaus funktioniert. Es
498 gibt ja Stimmen, die immer radikalere Maßnahmen fordern – aber Politik ist die Kunst
499 des Ausgleichs, und in einer demokratischen Stadt muss man Kompromisse finden.
500 Insofern ist Wiens Ansatz bisher ein Pragmatismus, der viele kleine Verbesserungen
501 bringt, ohne einen Kulturkampf vom Zaun zu brechen. Das ist erstmal positiv. Trotzdem
502 wird der Punkt kommen (oder ist schon da), wo man offener über Einschränkungen für
503 den Autoverkehr reden muss. Bisher umschifft man das Thema Auto-Verzicht
504 kommunikativ ein bisschen – man spricht lieber über neue U-Bahnen, neue Radwege,
505 neue Busse, als darüber, was die Autofahrer vielleicht abgeben müssen. Das kann ich
506 verstehen, denn niemand gewinnt Wahlen, indem er Parkplätze abschafft, überspitzt
507 gesagt. Aber um die Klimawende zu schaffen, wird es ohne solche Diskussionen nicht
508 gehen. Die große Herausforderung wird sein: Wie adressiert man diese unbequemen
509 Wahrheiten, ohne die Stimmung kippen zu lassen? Hier könnte man ansetzen und
510 Kommunikationsstrategien weiterentwickeln – vielleicht noch stärker aufzeigen,
511 welche Vorteile ein autoärmeres Wien für alle hat (Lebensqualität, Gesundheit,
512 schönes Stadtbild), sodass die Leute das nicht nur als Verlust sehen. Auch
513 Pilotprojekte können helfen: Wenn man irgendwo temporär etwas sperrt und die Welt
514 geht nicht unter, überzeugt das mehr als jede Theorie. Politisch wäre wichtig, dass es
515 weiterhin Rückendeckung für solche Projekte gibt – auch wenn es mal Gegenwind
516 gibt. Also, dass man sich traut, ein Stück weit Führung zu zeigen und nicht bei jeder
517 lauten Gegenstimme einknickt. Da ist Wien auf einem guten Weg, denke ich, aber es
518 bleibt anspruchsvoll. Zusammengefasst: Verbesserungspotenzial sehe ich vor allem
519 darin, den nächsten Schritt zu wagen – kommunikativ wie politisch – nämlich klar zu
520 vermitteln, dass mehr passieren muss (auch wenn es wehtut), und gleichzeitig die
521 Bevölkerung auf diesem Weg mitzunehmen, indem man die positiven Visionen eines
522 klima- und menschengerechten Verkehrs hervorhebt. Wien kann hier durchaus ein
523 Modellbeispiel sein, wenn wir es schaffen, den aktuellen – eigentlich guten – Kurs zu
524 halten und an den entscheidenden Stellen mutiger zu werden.

525 **Ajdin Velic:** Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten? Vielleicht ein Aspekt,
526 den wir nicht besprochen haben, der Ihnen aber wichtig erscheint?

527 **Gregor Stratil-Sauer:** Ein Punkt liegt mir tatsächlich noch auf dem Herzen, und zwar
528 das Thema Wasserstoff vs. Elektrifizierung bei den Wiener Linien, das wir ja
529 angeschnitten haben. Aus strategischer Sicht verwirrt uns das – wie gesagt – sehr. Wir
530 bräuchten einfach klare Aussagen der Wiener Linien: Wohin geht die Reise? Setzt
531 man nun voll auf Elektrobetrieb (Batteriebusse) oder verfolgt man eine Wasserstoff-
532 Strategie weiter? Genau die Fragen, die Sie mir gestellt haben, stellen wir uns intern
533 nämlich auch. In unseren städtischen Mobilitätsstrategien fehlen hierzu derzeit
534 verbindliche Festlegungen, weil wir diese Rückmeldungen vom Verkehrsbetrieb nicht
535 deutlich genug bekommen. Ich hoffe wirklich, dass diese Unklarheit bald beseitigt wird
536 – sei es durch die erwähnte „Stadt am Strom“-Strategie oder durch andere Beschlüsse.
537 Für die gesamthafte Planung Richtung Klimaneutralität im Verkehr wäre es enorm
538 hilfreich, hier verbindliche Entscheidungen zu haben. Das wollte ich noch anmerken,
539 weil es für uns in der strategischen Verkehrsplanung ein wichtiger Punkt ist, wo wir
540 aktuell ein Fragezeichen haben.

541 **Ajdin Velic:** Vielen Dank für das Interview und Ihre ausführlichen Antworten. Die
542 Einblicke, die Sie gegeben haben, sind sehr wertvoll.

1 **Interview 7**

2 **Interviewte Person:** Dieter Komendera – stellvertretender Vorsitzender der
3 Mobilitätskommission im 7. Bezirk und selbständiger IT-Unternehmer

4 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

5 **Datum:** 08.08.2025

6 **Ort:** Online (MS-Teams)

7 **Ajdin Velic:** Bitte stellen Sie sich kurz vor und erläutern Sie Ihre Position und
8 Hauptaufgaben, insbesondere im Hinblick auf Mobilität und Klimaschutz.

9 **Dieter Komendera:** Mein Name ist Dieter Komendera. Ich bin hauptberuflich
10 selbstständiger IT-Unternehmer und seit 2017 auch politisch aktiv in meinem Heimat-
11 und Arbeitsbezirk, dem 7. Wiener Gemeindebezirk, wo ich seit 2012 lebe. Ursprünglich
12 stamme ich aus Niederösterreich – ich kenne also sowohl die ländliche Perspektive
13 als auch die Stadtperspektive. Seit 2018 bin ich Mobilitätsbeauftragter des
14 Bezirksvorstehers und seit 2020 Bezirksrat sowie stellvertretender Vorsitzender der
15 Mobilitätskommission im 7. Bezirk. Meine Haupttätigkeitsbereiche in der Lokalpolitik
16 sind Mobilität, öffentlicher Raum und Umweltthemen. Dabei geht es vor allem um die
17 Transformation des öffentlichen Raums hin zu nachhaltiger Mobilität und einer
18 klimawandelangepassten Stadt. In den letzten Jahren konnte ich mir dazu viel
19 Expert*innenwissen aneignen – in Zusammenarbeit mit den Dienststellen der Stadt,
20 mit verschiedensten NGOs und auch mit wissenschaftlichen Institutionen.

21 **Ajdin Velic:** Sie sind in diesem Themenfeld bereits seit einigen Jahren aktiv und waren
22 an entsprechenden Transformationen im Bereich Nachhaltigkeit beteiligt. Welche
23 Erfahrungen haben Sie dabei gemacht, insbesondere im Hinblick auf Mobilität,
24 Verwaltung und Politik?

25 **Dieter Komendera:** Das Ganze muss man als Change-Management-Prozess sehen.
26 Man kann Themen, die die Grundbedürfnisse der in der Stadt lebenden Menschen
27 berühren, nicht einfach überstülpen – man muss die Leute aktiv mitnehmen bei diesem
28 Transformationsprozess. Daran haben wir im 7. Bezirk sehr stark gearbeitet:
29 Partizipation und Beteiligung. Wir sind sehr nah an den Bürgerinnen dran, hören den
30 Menschen zu, reden mit ihnen und weisen trotzdem auf die Notwendigkeit der
31 Änderungen hin. Wichtig ist, die Vorhaben letztlich auch umzusetzen – aber unter
32 Einbeziehung der Betroffenen.

33 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Ihrem aktuellen
34 Tätigkeitsbereich? Inwiefern prägen diese Themen Ihre täglichen Aufgaben oder
35 Entscheidungen?

36 **Dieter Komendera:** Klimaschutz ist relativ abstrakt – die Konsequenzen unseres
37 Handelns sind nicht unmittelbar greifbar. Natürlich ist Klimaschutz ein wichtiges Ziel,
38 aber wir versuchen, ihn auf das Konkrete herunterzubrechen: Was bedeutet er für die
39 Einzelnen? Welche konkreten Maßnahmen können wir setzen, und wie wirkt sich das
40 auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen aus? Ein Baum zu pflanzen ist Klimaschutz
41 im weiteren Sinne, aber viel greifbarer ist, dass ein gepflanzter Baum sofort die
42 Lebensqualität in der Straße verbessert – durch Schatten, durch ein ansprechenderes
43 Stadtbild, durch mehr Naturverbundenheit. Klimaschutz an sich ist wichtig, aber wir
44 versuchen, solche kleineren, unmittelbar spürbaren Effekte hervorzuheben.

45 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielt aus Ihrer Sicht der öffentliche Personennahverkehr
46 (ÖPNV) für die Erreichung der Klimaziele der Stadt Wien?

47 **Dieter Komendera:** Der öffentliche Personennahverkehr ist ein strategisch enorm
48 wichtiger Partner. Gerade wir im 7. Bezirk sind hervorragend angebunden, und Wien
49 wäre ohne den öffentlichen Verkehr nicht das, was es ist – die Stadt könnte ohne
50 ÖPNV auch nicht diese Lebensqualität bieten. Allerdings darf man sich nicht auf den
51 Lorbeeren der letzten Jahrzehnte ausruhen. Es muss kontinuierlich weitergearbeitet
52 werden; der öffentliche Verkehr muss weiter verbessert werden – und das nachhaltig
53 und strategisch geplant.

54 **Ajdin Velic:** Welchen Stellenwert hat die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs
55 auf der politischen Agenda der Stadt? Wird dieses Thema im politischen Alltag
56 vorrangig behandelt, oder ordnet es sich eher anderen Vorhaben unter?

57 **Dieter Komendera:** Aus meiner Perspektive wird das Thema Elektrifizierung auf
58 Stadtebene derzeit eher nachrangig behandelt. Man muss allerdings dazusagen, dass
59 insgesamt ja schon sehr viel elektrisch betrieben wird – U-Bahn und Straßenbahn
60 fahren beispielsweise bereits mit Strom. Trotzdem fehlt noch die Umstellung der
61 Busse, und diesem Thema wird auf Stadtebene leider keine hohe Priorität eingeräumt.
62 Bei uns im Bezirk sieht das anders aus: Über alle Fraktionen hinweg sind wir uns einig
63 – auch die Bezirksvorsteherung – dass die Elektrifizierung der Buslinien ein sehr
64 wichtiger Schritt wäre. Und zwar weniger nur aus Klimaschutzsicht, sondern vor allem
65 wegen der unmittelbaren Vorteile: leiserer Fahrzeuge, keine lokalen Emissionen,

66 weniger Staub und Abgase. Dieses Thema ist bei uns im Bezirk sehr präsent, und wir
67 haben schon mehrfach versucht, damit auch bei der Stadt Gehör zu finden. Leider sind
68 wir bei Stadt und Wiener Linien bisher eher auf taube Ohren gestoßen.

69 **Ajdin Velic:** Werden aus politischer Sicht konkrete Maßnahmen zur Elektrifizierung
70 des ÖPNV – etwa die Umstellung auf E-Busse, der Aufbau von Ladeinfrastruktur oder
71 die Beschaffung von Grünstrom – aktiv vorangetrieben und gefördert? Können Sie
72 dazu Beispiele nennen?

73 **Dieter Komendera:** Aus Sicht der Stadtführung – da habe ich als Bezirkspolitiker nur
74 eine Außenperspektive – sieht man einzelne Bemühungen: etwa die Elektrifizierung
75 von Innenstadt-Buslinien und gelegentliche Testfahrten mit Elektrobussen,
76 Wasserstoffbussen oder Hybridbussen. Es sind Bemühungen erkennbar, aber ich
77 sehe darin keinen großen Wurf. Andere Städte haben teilweise bereits ganze
78 Busflotten oder zumindest ganze Linien – auch stark frequentierte Linien wie unseren
79 13A und 48A – auf elektrisch umgestellt. Da besteht wirklich Handlungsbedarf. Nicht
80 nur passiert in Wien relativ wenig, im Gegenteil: 2021 wurden, also vor kurzem, sogar
81 noch neue Diesel-Gelenkbusse bestellt, während andere Städte längst Elektrobusse
82 ordern.

83 **Ajdin Velic:** Gibt es seitens der Stadt oder Ihres Bezirks konkrete Ziele oder einen
84 Fahrplan für die Elektrifizierung des öffentlichen Nahverkehrs – zum Beispiel einen
85 bestimmten Anteil elektrischer Busse bis 2030 oder 2040? Falls ja, welche
86 wesentlichen Meilensteine gibt es, bzw. bis wann sollte was erreicht werden? Oder
87 sehen Sie diese Aufgabe eher bei den Wiener Linien angesiedelt?

88 **Dieter Komendera:** Die Kompetenz liegt hier bei den Wiener Linien. Dennoch ist
89 unser Wunsch ganz klar: lieber früher als später, also so schnell wie möglich. Bereits
90 2018 gab es einen mehrheitlich beschlossenen Antrag in unserem Bezirk, die Buslinie
91 13A auf Elektrobusse umzustellen. Vorletztes Jahr haben wir erneut einen Antrag in
92 der Bezirksvertretung gestellt, die Buslinien im 7. Bezirk für Testfahrten mit
93 Elektrobussen heranzuziehen, um zu sehen, wie sich die elektrischen Busse
94 tatsächlich bewähren würden. Beide Anträge wurden negativ beantwortet.

95 **Ajdin Velic:** Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen oder
96 Hindernisse bei der Umsetzung solcher technischen Transformationen wie der
97 Elektrifizierung des ÖPNV in Wien? Dabei können sowohl technische und finanzielle
98 Hürden als auch gesellschaftliche oder politische Aspekte eine Rolle spielen.

99 **Dieter Komendera:** Gesellschaftlich sehe ich eigentlich nur eine größere
100 Herausforderung, nämlich die Skepsis gegenüber Batterien – also was Herstellung
101 und Herkunft der Batterien betrifft. Hier sollte man Transparenz schaffen: Diese
102 Batterien können recycelt werden. Man muss auch darlegen, wie hoch der
103 Materialaufwand für die Batterien ist und dass sich dieser bei einem
104 Fahrzeugflottenbetrieb – wo Busse ja nahezu das ganze Jahr im Einsatz sind – auch
105 im Vergleich zu Dieselnissen schnell amortisiert. Ansonsten sehe ich gesellschaftlich
106 eigentlich nur Vorteile der E-Mobilität, die ich schon angesprochen habe. Technisch
107 kann ich es nur indirekt beurteilen, basierend auf dem, was mir von den Wiener Linien
108 kommuniziert wird. Deren Argument ist, die Batteriekapazitäten seien noch zu gering
109 für die Routen in Wien. Das Gelände hier sei nicht vergleichbar mit anderen Städten,
110 die schon E-Busse einsetzen. Und obwohl die Busse von der Größe her gleich sind,
111 hätten sie geringere Fahrgastkapazitäten als vergleichbare Dieselnisse. Das sind
112 alle Argumente, die mir von Seiten der Wiener Linien nahegebracht wurden. Ich
113 verstehe diese bis zu einem gewissen Grad, mir fehlt aber der Einblick, um das
114 abschließend beurteilen zu können – auch was den Vergleich mit anderen Städten
115 angeht oder die Möglichkeiten, die man als Abnehmer großer Fahrzeugmengen bei
116 den Herstellern hätte. Da fehlt mir einfach der Einblick.

117 **Ajdin Velic:** In Bezug auf die Zusammenarbeit innerhalb der Stadt: Sollte die
118 bestehende Struktur – die Stadt Wien als Eigentümerin mit den Wiener Stadtwerken
119 und deren Tochterunternehmen (wie z.B. den Wiener Linien und Wien Energie) – in
120 der Mobilitätswende so beibehalten werden? Oder sehen Sie hier
121 Veränderungsbedarf, damit die Mobilitätswende intern besser umgesetzt werden
122 kann?

123 **Dieter Komendera:** Da sehe ich großen Veränderungsbedarf. Aus meiner
124 Perspektive agieren die einzelnen Unternehmen und Geschäftsgruppen derzeit noch
125 zu isoliert. Die Zusammenarbeit müsste viel besser und koordinierter ablaufen. Ein
126 Beispiel: Die Wiener Netze (Gas) agieren relativ unabhängig von der Fernwärme, und
127 Projekte werden teilweise getrennt geplant – die greifen kaum ineinander. Wenn zum
128 Beispiel die Fernwärme in einer Straße verlegt wird, warum wird das nicht mit dem
129 Gleisbau der Wiener Linien oder dem Straßenbau der MA 28 oder mit
130 Wasserleitungsarbeiten der MA 31 koordiniert? Hier gibt es enormes Potenzial,
131 Synergien zu schaffen und bei notwendigen Umbauten viel effizienter und schneller

132 voranzukommen. Vor allem mit Blick auf die Klimaziele der Stadt bis 2040 – das ist
133 nicht mehr lange hin. Wenn ich mir anschau, was in den letzten 15 Jahren
134 weitergegangen ist: Das war zwar schon viel, aber bei weitem noch nicht genug, um
135 die selbst gesteckten Ziele zu erreichen.

136 **Ajdin Velic:** Stehen Ihrer Einschätzung nach ausreichend finanzielle Ressourcen und
137 Unterstützung für all diese Transformationsprozesse zur Verfügung – sei es seitens
138 der Stadt Wien oder speziell in Ihrem Bezirk? Ist die Finanzierung sowohl für
139 technische Umsetzungen als auch für Beteiligungsmaßnahmen angemessen
140 gesichert, oder sehen Sie Verbesserungsbedarf?

141 **Dieter Komendera:** Da sehe ich definitiv Verbesserungsbedarf. Die Gestaltungsmittel
142 des Bezirks sollten gezielter für diesen Transformationsprozess eingesetzt werden.
143 Auch bei Förderungen der Stadt gibt es Luft nach oben. Vielleicht kurz zur
144 Budgetierung: Das Bezirksbudget ist grundsätzlich eher auf Verwaltung ausgelegt,
145 nicht auf Gestaltung. Um im Bezirk größere Klimaschutz- oder
146 Klimawandelanpassungsmaßnahmen umzusetzen, ist man auf externe Förderungen
147 der Stadt, des Bundes oder anderer Stellen angewiesen. In den letzten fünf Jahren
148 gab es zwar einen eigenen Fördertopf dafür, der war aus unserer Sicht aber zu gering
149 dotiert. Und für die nächsten fünf Jahre ist noch völlig offen, ob und welche Mittel es
150 dafür geben wird.

151 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist es Ihrer Ansicht nach, die genannten
152 Transformationsprozesse durch eine wirkungsvolle Kommunikation und die
153 Einbindung der Öffentlichkeit zu begleiten? Welche Bedeutung hat die
154 Kommunikationsarbeit für den Erfolg solcher Projekte?

155 **Dieter Komendera:** Wie eingangs erwähnt, handelt es sich hier um einen Change-
156 Management-Prozess – das ist keine rein technische oder rein budgetäre
157 Angelegenheit. Man muss die Leute unbedingt mitnehmen; kommunikativ ist das das
158 Um und Auf. Die technischen Mittel, um all die Maßnahmen umzusetzen, sind
159 vorhanden. Was es noch bräuchte, ist der Wille – und diesen Willen muss man auch
160 kommunizieren. Dabei muss man die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadt
161 mitnehmen.

162 **Ajdin Velic:** Gibt es in Wien oder speziell in Ihrem Bezirk Strategien oder Ansätze, um
163 die Öffentlichkeit bei diesen Veränderungen abzuholen? Verfolgen die Stadt oder der

164 Bezirk bestimmte Kommunikationsstrategien, um die Bevölkerung in den Wandel
165 einzubinden?

166 **Dieter Komendera:** Ja, im 7. Bezirk haben wir in den letzten Jahren sehr viel in diese
167 Richtung gearbeitet. Ich kann zum Beispiel auf den Beteiligungsprozess zur
168 Umgestaltung der Bernardgasse verweisen – alle Unterlagen und Pläne dazu sind
169 öffentlich einsehbar. Es gab mehrere Runden an Beteiligungsformaten: von
170 klassischen Abendveranstaltungen im Bezirksfestsaal über Aktionen direkt auf der
171 Straße – wo wir die Leute vor Ort abgeholt haben – bis hin zu digitaler Teilhabe. Wir
172 haben dabei auch innovative Wege beschritten. Es wurde eigens eine App entwickelt,
173 mit der man die Straße vorab in Virtual Reality betrachten konnte – im Ist-Zustand und
174 im umgestalteten, begrünten Zustand – inklusive einer Simulation, wie sich die
175 Temperatur entwickeln würde. Diese App wurde mit FFG-Fördermitteln entwickelt. All
176 das ist auf der Bezirks-Website abrufbar. Dieses Projekt zeigte eine völlige
177 Transformation des Straßenraums in einem dicht verbauten Gebiet: Von einer Straße
178 mit beidseitigen Parkspuren auf 500 Metern Länge hin zu einer Wohnstraße ohne
179 Dauerparkplätze – nur mehr Kurzhaltmöglichkeiten – und ansonsten mit Begrünung,
180 speziellem Pflaster, Sitzgelegenheiten, Spielbereichen, Wasserspielen usw. Das
181 Ganze wurde von der Bevölkerung mit sehr großer Zustimmung aufgenommen. Wir
182 haben den Beteiligungsprozess auch evaluieren lassen und arbeiten laufend daran,
183 unsere Beteiligungsformate weiterzuentwickeln und zu verbessern.

184 **Ajdin Velic:** Welche zentralen Botschaften oder Narrative nutzen Sie, um Akzeptanz
185 in der Öffentlichkeit zu schaffen? Sie sagten, die Akzeptanz war sehr hoch – welche
186 Botschaften werden an die Öffentlichkeit vermittelt?

187 **Dieter Komendera:** Die Botschaft ist ganz klar: Was gewinnen wir gemeinsam – was
188 sind die Win-Win-Situationen? Zum Beispiel, dass man eine Straße hat, auf der Kinder
189 spielen können, und die begrünt und gekühlt ist, gerade in heißen Sommern. Die
190 Argumente liegen auf der Hand: Man hebt hervor, was gut funktionieren wird, was die
191 unmittelbaren Vorteile sind und welchen direkten Einfluss es auf die Lebensqualität
192 hat.

193 **Ajdin Velic:** Wie gehen Sie mit Widerständen um? Mit welchen Arten von Bedenken,
194 Widerständen oder Kritik von verschiedenen Stakeholdern wurden Sie bislang
195 konfrontiert oder könnten Sie konfrontiert werden? Zum Beispiel in Bezug auf

196 Jobsicherheit bei Veränderungen (etwa durch Automatisierung im U-Bahn-Betrieb)
197 oder generelle Skepsis gegenüber neuen Technologien.

198 **Dieter Komendera:** Das Thema Jobsicherheit war bisher eigentlich kein großes. Vor
199 ein paar Jahren gab es bei den Wiener Linien eine Personalnot, da offenbar wenige
200 Leute diesen Job machen wollen – es ist ja auch kein einfacher Job. Die Fahrerinnen
201 und Fahrer erbringen täglich Höchstleistungen unter oft schwierigen, wenig
202 familienfreundlichen Schichtbedingungen. Ich denke daher, dass Sorgen um
203 Jobverluste durch neue Technologien eher gering sind, weil viele Beschäftigte ohnehin
204 auf bessere Arbeitsbedingungen hoffen.

205 Wesentlich mehr Widerstand erleben wir auf Bezirksebene beim Thema PKW-
206 Stellplätze. Ein Beispiel: 2020, im Zuge des U-Bahn-Baus, musste für die Buslinie 13A
207 eine neue Route gefunden werden. Die Wiener Linien wollten diese durch die
208 Neubaugasse führen, wofür ein Umbau der Straße nötig war. In der Neubaugasse gab
209 es vorher sehr viele Parkplätze, die – ebenso wie durch die U-Bahn-Baustelle –
210 wegfielen. Da war es wichtig, die Leute mitzunehmen. Wir haben sogenannte
211 Garagenpakete geschnürt und gemeinsam mit Parkhausbetreibern versucht, die
212 Anrainer zu vergünstigten Konditionen in Parkgaragen unterzubringen. Damit wollten
213 wir diesen Widerstand auffangen und gleichzeitig die positiven Seiten herausstreichen:
214 Man muss nicht mehr ewig einen Parkplatz suchen – das bringt enorm viel Lebenszeit.
215 Das Auto wird in der Garage auch weniger beschädigt und nicht von Hunden als Klo
216 benutzt, weil es nicht mehr im öffentlichen Raum steht. Wir haben also wieder die
217 Vorteile betont. Mit solchen Maßnahmen konnten wir Akzeptanz dafür schaffen, dass
218 Parkplätze auch einmal für den Ausbau des öffentlichen Verkehrs weichen müssen.
219 Wir brauchen den Platz für Öffis und Klimaanpassungsmaßnahmen – und im
220 Gegenzug müssen die Autos durch alternative Mobilitätsangebote ersetzt oder in
221 Parkhäuser verlegt werden.

222 **Ajdin Velic:** Erstens: Befürworten Sie den Ansatz, Strom lokal zu produzieren, lokal
223 bereitzustellen und lokal zu konsumieren, um fossile Energieimporte zu vermeiden?
224 Zweitens: Wie stehen Sie zu innovativen Konzepten wie dem Ziel, bis 2040 ein
225 induktives Laden von Bussen während der Fahrt zu ermöglichen, damit erneuerbare
226 Energie in Echtzeit genutzt werden kann?

227 **Dieter Komendera:** Den lokal erzeugten Strom sofort vor Ort zu nutzen, unterstütze
228 ich voll und ganz. Es ist natürlich besser, wenn wir uns nicht auf fossile

229 Energielieferanten rund um den Globus verlassen müssen – oft aus politisch heiklen
230 Regionen – und stattdessen so nah wie möglich am Verbrauchsort in lokale
231 Wertschöpfung investieren. Politisch gesehen ist das sicher unumstritten. Was das
232 induktive Laden oder ähnliche technische Umsetzungen betrifft: In einer Stadt mit
233 gewachsenem Bestand ist bereits sehr viel Infrastruktur im Boden. Neue Infrastruktur
234 zusätzlich zu verbauen, kann leicht in Konflikt mit anderen Klimaschutz- und
235 Klimawandelanpassungsmaßnahmen geraten. Zum Beispiel können auf einer
236 Fernwärmeleitung keine Bäume gepflanzt werden – der Ausbau der Fernwärme steht
237 da im Widerspruch zu Begrünungsmaßnahmen. Ähnlich müsste man sich im Detail
238 anschauen, welche Auswirkungen eine induktive Ladeinfrastruktur hätte. Ich weiß
239 technisch nicht genau, was das bedeuten würde, aber man muss bedenken, dass so
240 etwas die Gestaltungsfreiheit im öffentlichen Raum einschränken könnte oder in
241 Konkurrenz zu anderen Maßnahmen tritt. Das müsste man sich also sehr genau
242 ansehen.

243 **Ajdin Velic:** Beeinflussen politische Überlegungen – etwa bevorstehende Wahlen
244 oder allgemeine Stimmungsbilder in der Bevölkerung – den Zeitpunkt oder die Art und
245 Weise, wie nachhaltige Verkehrsinitiativen umgesetzt oder kommuniziert werden?
246 Wenn ja, wie gehen Sie mit solchen Einflüssen um, um trotzdem an den Zielen
247 festzuhalten?

248 **Dieter Komendera:** Ja, definitiv. Vor Wahlen wird mit solchen Projekten anders
249 umgegangen. Leidtragende ist dann oft die Bevölkerung, weil Vorhaben, die eigentlich
250 umgesetzt werden sollten, aus wahltaktischen Gründen nicht umgesetzt oder nach
251 hinten verschoben werden. Es gibt Projekte, die sind praktisch fertig geplant, und die
252 Leute wurden durch Beteiligungsprozesse bereits eingebunden – und dann werden
253 sie, weil Mittel nicht bereitgestellt werden oder aus politischem Kalkül, doch nicht
254 realisiert. Das ist dann sehr schwer zu vermitteln. Wenn ein Beteiligungsprozess
255 abgeschlossen und eine fertige Planung vorhanden ist, das Projekt dann aber dennoch
256 nicht umgesetzt werden kann oder soll, ist es besonders schwierig, die Leute weiterhin
257 mitzunehmen. Meiner Meinung nach spürt man das vor allem im Umfeld von Wahlen
258 verstärkt.

259 **Ajdin Velic:** Können Sie ein Beispiel für eine nachhaltige Verkehrsinitiative in Wien
260 nennen, die sehr erfolgreich umgesetzt wurde? Was waren Ihrer Meinung nach die

261 Schlüsselfaktoren für diesen Erfolg – insbesondere in Bezug auf politische
262 Unterstützung und Kommunikation?

263 **Dieter Komendera:** Ein wirklich erfolgreiches verkehrspolitisches Projekt der letzten
264 Jahre ist für mich die Umgestaltung der Mariahilfer Straße. Vor ziemlich genau zehn
265 Jahren – am 1. August 2015 – wurde die umgebaute Mariahilfer Straße eröffnet, bei
266 der eine vormals reguläre Verkehrsstraße zur Fußgänger- bzw. Begegnungszone
267 umgewandelt wurde. Das hat zwar lange gedauert, aber letztlich gab es ein sehr
268 positives Ergebnis: Die Geschäftsleute profitieren von der höheren Frequenz, es hat
269 klimapolitisch etwas gebracht, weil der MIV (motorisierte Individualverkehr) reduziert
270 wurde und der Rad- und Fußverkehr gestärkt. Auch für die Wiener Linien wurde
271 letztlich eine gute Lösung gefunden. Insgesamt stellt sich die Mariahilfer Straße heute
272 als Erfolgsprojekt dar. Ähnlich war es fünf Jahre später bei der Neubaugasse. Die
273 ursprünglich von den Wiener Linien gewünschte neue Busführung war anfangs stark
274 umstritten. Durch die Einbeziehung aller Stakeholder – also des lokalen Handels und
275 der Bewohnerinnen – konnte aber sogar während der COVID-Zeit eine sehr gute
276 Lösung gefunden werden. Diese wird jetzt von den allermeisten Beteiligten als positiv
277 empfunden, obwohl sie mit großen Eingriffen in den Straßenraum verbunden war.

278 **Ajdin Velic:** Gab es umgekehrt ein Vorhaben, das bei der Unterstützung oder in der
279 öffentlichen Akzeptanz auf besondere Schwierigkeiten gestoßen ist oder die
280 Erwartungen nicht erfüllt hat? Können Sie ein konkretes Beispiel nennen und erläutern,
281 welche Lehren Sie daraus gezogen haben – insbesondere im Hinblick auf die
282 Kommunikationsstrategie sowie die politische und administrative Unterstützung?

283 **Dieter Komendera:** Ja, da habe ich auch ein Beispiel, wenn auch ein kleines. 2019
284 ging es um die erste „Klimamusterstraße“ in Wien, die Zieglergasse. An der Kreuzung
285 Westbahnstraße gab es eine Ampel, die vor allem wegen der Wiener Linien dort
286 installiert war – dort kreuzen zwei Straßenbahnlinien. Im Zuge der Neugestaltung
287 dieser Kreuzung hätte man eigentlich auf die Ampel verzichten können, denn alle
288 waren sich einig, dass die Kreuzung ohne Ampel besser funktioniert. Versäumt wurde
289 allerdings die rechtzeitige Kommunikation mit der nahegelegenen Schule und eine
290 abgestimmte Vorgehensweise. Die Ampel wurde ein bis zwei Wochen nach den
291 Sommerferien entfernt – ohne vorherige Absprache mit der Schule und ohne
292 Rücksprache der ausführenden Dienststelle mit dem Bezirk. Kommunikativ ging das
293 schief, weil vor allem die Eltern auf dem Schulweg ihrer Kinder plötzlich ein anderes

294 Sicherheitsgefühl hatten. Die Eltern hatten zwei Wochen vorher noch mit den
295 Erstklässlern den Schulweg mit Ampel geübt, und kurz darauf war die Situation eine
296 andere. Für mich hat das gezeigt, dass eine vorausschauende Planung und
297 Abstimmung unter Einbeziehung aller Stakeholder unerlässlich ist. Die Situation dort
298 war objektiv gesehen durch die Umgestaltung sicherer geworden, wurde aber von
299 vielen zunächst als schlechter empfunden. Das hat das ganze Projekt gefährdet. Ich
300 denke, die gefühlte Sicherheit war in diesem Fall deutlich geringer, als sie eigentlich
301 war.

302 **Ajdin Velic:** Abschließend gefragt: Was würden Sie – zusammengefasst – noch
303 verbessern? Welche Maßnahmen würden Sie aus Ihrer Sicht als Nächstes angehen,
304 um den Transformationsprozess weiter voranzutreiben?

305 **Dieter Komendera:** Ich denke, es braucht wirklich ein klares Bekenntnis und einen
306 konkreten Fahrplan, wie wir die selbst gesteckten Ziele erreichen. Ziele für 2040
307 wurden zwar definiert, aber es ist nicht erkennbar, was die Zwischenschritte sind und
308 wie man dorthin kommen will. Man müsste so einen Fahrplan erstellen und dann mit
309 genau diesem Fahrplan in die Kommunikation gehen, um die Bewohnerinnen
310 mitzunehmen – deutlich machen, dass das, was wir jetzt tun, notwendig ist, damit Wien
311 die lebenswerteste Stadt der Welt bleibt. Man muss auch den Mut haben, das
312 durchzuziehen. Oft sieht man ja, dass Projekte, sobald sie einmal umgesetzt sind, viel
313 mehr Akzeptanz finden, als wenn sie nur abstrakt auf dem Papier stehen. Deshalb
314 sollte man auch die Beteiligungsformate weiterentwickeln, um Bedenken schon im
315 Vorfeld aufzufangen.

316 **Ajdin Velic:** Gibt es noch etwas, das Sie hinzufügen möchten? Einen Aspekt, den wir
317 nicht besprochen haben, der Ihnen wichtig erscheint?

318 **Dieter Komendera:** Ja, ein Punkt fällt mir noch ein: Ich denke, man sollte den
319 öffentlichen Verkehr stärker mit anderen nachhaltigen Verkehrsarten koppeln – also
320 mit dem Zufußgehen und dem Radfahren. Die Wiener Linien sollten nicht nur in
321 Liniennetzen denken, sondern sich insgesamt als Mobilitätsanbieter positionieren,
322 nicht bloß als Linienbetreiber. In diese Richtung hat sich ja bereits etwas bewegt – mit
323 den WienMobil-Stationen, dem städtischen Bikesharing, Carsharing-Angeboten etc.,
324 die von den Wiener Linien mitorganisiert werden. Aber da braucht es noch viel mehr
325 Bewusstsein. Die Wiener Linien sollten kein reiner Liniennetzbetreiber sein, sondern
326 ein Mobilitätsanbieter. Das heißt auch, kurze Fußwege mitzudenken und vor allem in

327 der Peripherie die „letzte Meile“ umweltfreundlich zu gestalten. Dort, wo es schwierig
328 ist, mit Linienverkehr alles in dichtem Takt abzudecken, muss man weiterdenken und
329 sich weiterentwickeln. Der öffentliche Verkehr sollte in ein gesamthafes
330 Mobilitätskonzept der Stadt eingebettet sein.

1 **Interview 8**

2 **Interviewte Person:** Thmas Madreiter – Gruppenleiter für Stadtentwicklung in der
3 Baudirektion der Stadt Wien mit dem Schwerpunkt Smart City und Mobilitätskonzept
4 Strategie

5 **Ajdin Velic:** Ajdin Velic

6 **Datum:** 08.08.2025

7 **Ort:** Online (MS-Teams)

8 **Ajdin Velic:** Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und Ihren Aufgabenbereich in der
9 Stadt Wien beschreiben, insbesondere im Hinblick auf Stadtentwicklung, Mobilität und
10 Klimaschutz?

11 **Thomas Madreiter:** Sehr gerne. Mein Name ist Thomas Madreiter. Ich bin
12 Gruppenleiter für Stadtentwicklung in der Baudirektion der Stadt Wien. In meinem
13 Verantwortungsbereich koordiniere ich unter anderem die Smart-City-Strategie der
14 Stadt sowie den Stadtentwicklungsplan – dazu gehört nachgeordnet auch das
15 Mobilitätskonzept. Diese strategischen Pläne werden zwar in den jeweiligen
16 Fachabteilungen (etwa der Stadtplanung) erarbeitet, aber bei mir in der Baudirektion
17 zusammengeführt und abgestimmt. Zur Einordnung: Es gibt in der Stadtverwaltung
18 natürlich auch andere Gruppen, etwa für den Tiefbau, den Hochbau, grüne
19 Infrastruktur oder Baurecht, sowie eine eigene Klimasektion, die sich operativ um
20 Klimaschutzmaßnahmen und -anpassungen kümmert. Mein Fokus liegt auf der
21 strategischen Stadtentwicklung.

22 **Ajdin Velic:** Welche Rolle spielen Nachhaltigkeit und Klimaschutz in Ihrem
23 Aufgabenbereich? Gibt es hier besondere Schwerpunkte?

24 **Thomas Madreiter:** Nachhaltigkeit ist in meinem Bereich absolut zentral. Eine
25 vorausschauende Stadtentwicklung musste eigentlich schon immer nachhaltige Ziele
26 verfolgen. Bei uns in Wien wurde vor rund 15 Jahren die erste Smart-City-Strategie
27 entwickelt, aus der ein umfassendes Zielsystem für die nachhaltige Entwicklung der
28 Stadt hervorgegangen ist. Diese Strategie – mit langfristigen Zielen wie etwa der
29 Klimaneutralität bis 2040 – durchdringt seither alle unsere Handlungsfelder.
30 Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind also integraler Bestandteil nahezu aller Aktivitäten
31 in der Stadtentwicklung.

32 **Ajdin Velic:** Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang der öffentliche
33 Personennahverkehr (ÖPNV) für die Erreichung der Klimaziele der Stadt Wien?

34 **Thomas Madreiter:** Der ÖPNV spielt eine strategisch ganz wesentliche Rolle. Auf
35 Anhieb kann ich Ihnen nicht in Zahlen sagen, welchen Anteil am CO₂-Spareffekt der
36 öffentliche Verkehr genau hat, aber unabhängig von solchen Messgrößen hat er einen
37 enormen Vorbild- und Hebeleffekt. Wien unterscheidet sich ja von vielen anderen
38 Regionen dadurch, dass die Wienerinnen und Wiener dank der Wiener Linien (und
39 auch der ÖBB) die Möglichkeit haben, sich umweltfreundlich und nachhaltig
40 fortzubewegen. Jede Fahrt mit U-Bahn, Straßenbahn, Bus oder Bahn trägt unmittelbar
41 dazu bei, den persönlichen CO₂-Fußabdruck zu verringern. Indirekt hat unser
42 hervorragend ausgebauter ÖPNV auch einen Modellcharakter: Er zeigt, dass eine
43 Großstadt Mobilität ermöglichen kann, ohne auf den privaten PKW angewiesen zu
44 sein. Das wirkt als Beispiel weit über Wien hinaus.

45 **Ajdin Velic:** Ein zentrales technisches Transformationsvorhaben ist die
46 Elektrifizierung des öffentlichen Verkehrs, insbesondere der Busflotte. Welchen
47 Stellenwert hat dieses Thema auf der Agenda der Stadt Wien?

48 **Thomas Madreiter:** Für uns ist das äußerst wichtig – zentral, würde ich sagen. Um
49 die übergeordneten Klimaziele, insbesondere die Klimaneutralität 2040, zu erreichen,
50 müssen wir in allen Bereichen aus der Verbrennung fossiler Energieträger aussteigen.
51 Das muss selbstverständlich auch im Verkehr passieren. Im öffentlichen Verkehr ist
52 Wien eigentlich schon weit: Der gesamte Schienenverkehr (U-Bahn, Straßenbahn)
53 fährt seit langem elektrisch. Es geht also primär um die Busflotte, die derzeit noch
54 überwiegend mit Diesel fährt. Deren Umstellung auf E-Mobilität hat einen sehr hohen
55 Stellenwert, weil sie ein wesentlicher Hebel ist, um den Verkehr insgesamt
56 klimafreundlich zu machen.

57 **Ajdin Velic:** In Interviews mit technischen Expert*innen wurden konkrete Maßnahmen
58 für die Elektrifizierung des ÖPNV genannt – etwa die Umstellung der Busse auf E-
59 Betrieb, der Aufbau von Ladeinfrastruktur in den Busgaragen und die Beschaffung von
60 Ökostrom. Inwiefern werden solche Transformationsmaßnahmen seitens der Stadt
61 Wien unterstützt oder vorangetrieben? Können Sie Beispiele nennen, wie die Stadt
62 diese Entwicklungen fördert?

63 **Thomas Madreiter:** Selbstverständlich werden diese Maßnahmen von der Stadt aktiv
64 unterstützt. Unser wesentliches Instrument dabei sind die Wiener Stadtwerke als

65 100Prozentiges Stadteigentum. Ich sage bewusst Wiener Stadtwerke und nicht nur
66 Wiener Linien, denn zur Transformation gehören ja nicht nur die Fahrzeuge, sondern
67 auch die Energie: Die Stadtwerke umfassen etwa die Wien Energie (für die
68 Stromerzeugung) und die Wiener Netze (Stromverteilung). Damit können wir den
69 Umstieg auf E-Mobilität im Verbund angehen – von der Energieproduktion bis zum
70 Betrieb der Busse. Natürlich bewegen wir uns in einer Welt von Zielkonflikten und
71 praktischen Hürden: Der Elektrobus im großen Maßstab steht aktuell erst am Anfang
72 seiner breiten Verfügbarkeit, und dort wo er verfügbar ist, sind die Anschaffungskosten
73 noch deutlich höher als bei einem Dieselbus. Auch die Infrastruktur muss mitwachsen
74 – etwa Ladeeinrichtungen und die Stromversorgung in den Remisen (Busdepots).
75 Durch solche Umstellungen entstehen zunächst Mehrkosten und technische
76 Herausforderungen. Diese Herausforderungen ändern aber nichts am Grundziel,
77 nämlich dass wir konsequent aus der fossilen Verbrennung aussteigen wollen und
78 werden. Wir navigieren durch diese Zielkonflikte, indem wir in unseren Entscheidungen
79 immer das große Ziel – die Dekarbonisierung – im Blick behalten und parallel
80 versuchen, die Kosten durch kluge Planung und neue Technologien in den Griff zu
81 bekommen.

82 **Ajdin Velic:** Gibt es seitens der Stadt Wien konkrete Zielvorgaben oder einen Fahrplan
83 für die Elektrifizierung des städtischen Verkehrs? Beispielsweise: Soll bis 2030 oder
84 2040 ein bestimmter Anteil der Busflotte elektrisch fahren? Falls ja, welche
85 Meilensteine wurden festgelegt?

86 **Thomas Madreiter:** Konkrete Prozentsätze oder Jahreszahlen werden vor allem von
87 der zuständigen Klimaschutz-Strategie vorgegeben. Das liegt im Detail nicht in
88 meinem eigenen Aufgabengebiet, daher würde ich Sie diesbezüglich an meinen
89 Kollegen Thomas Eberl in der Klimasektion verweisen. Soweit ich informiert bin,
90 wurden in Kooperation mit dem Vorstand der Wiener Stadtwerke Hochlaufsznarien
91 für die E-Mobilität in Wien entwickelt, in denen natürlich auch die Busflotte vollständig
92 auf elektrisch umgestellt werden soll. Diese Szenarien enthalten sicher konkrete
93 Meilensteine – zum Beispiel, bis wann wie viele E-Busse angeschafft werden sollen.
94 Die Feinplanung solcher Schritte wird also in der Klimastrategie und bei den
95 Verkehrsbetrieben gemacht, aber die politische Vorgabe ist klar: so schnell wie
96 möglich Richtung Zero Emission im öffentlichen Verkehr.

97 **Ajdin Velic:** Kommen wir nun zum Schwerpunkt Change-Kommunikation. Wie wichtig
98 ist es Ihrer Ansicht nach, nachhaltige Transformationsvorhaben – wie etwa die
99 erwähnte Bus-Elektrifizierung – durch wirkungsvolle Kommunikation und Einbindung
100 der Öffentlichkeit zu begleiten?

101 **Thomas Madreiter:** Ich halte das für absolut zentral wichtig. Viele Menschen
102 empfinden angesichts der Klimakrise, das zeigen Studien, mitunter ein Gefühl der
103 Ohnmacht. Dieses Gefühl – “Das wird alles furchtbar und niemand kann etwas
104 dagegen tun” – führt entweder zu Abwehrmechanismen (man verdrängt das Problem)
105 oder zu Frustration bis hin zu depressiven Verstimmungen. Daher ist es extrem
106 notwendig, dass wir als Stadtführung – gemeinsam mit den stadteigenen Betrieben
107 wie den Wiener Stadtwerken und Wiener Linien – durch gute Kommunikation klar
108 signalisieren, wo und warum wir bestimmte Veränderungen vornehmen. Die
109 Bevölkerung soll sehen: Ja, es gibt ein Problem, aber wir haben auch Maßnahmen
110 identifiziert und wir setzen diese Maßnahmen jetzt systematisch und strukturiert um,
111 um unseren Beitrag zur Lösung zu leisten. Mit einer transparenten, proaktiven
112 Kommunikation nehmen wir den Leuten dieses Ohnmachtsgefühl und zeigen ihnen
113 einen Ausweg. Die Bürger*innen fühlen sich informiert und ernstgenommen, was
114 ungemein wichtig ist, damit sie die Veränderungen mittragen. So eine offene
115 Kommunikation – idealerweise ergänzt durch Möglichkeiten zur Bürgerbeteiligung, wo
116 immer das sinnvoll ist – schafft Verständnis, Vertrauen und letztlich Akzeptanz für die
117 nötigen Maßnahmen.

118 **Ajdin Velic:** Verfolgt die Stadt bei der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen – wie
119 etwa der Elektrifizierung des ÖPNV – einen strategischen Change-
120 Kommunikationsansatz? Wenn ja, wie sieht dieser aus? Gibt es beispielsweise eine
121 abgestimmte Kommunikationsstrategie, die parallel zur technischen Umsetzung läuft?

122 **Thomas Madreiter:** Ja, absolut. Wir versuchen Veränderungen stets strategisch
123 kommunikativ zu begleiten. In Wien haben wir gelernt, dass es sinnvoll ist, für solche
124 Transformationsprojekte eine Kommunikationsstrategie von Anfang an mitzuplanen,
125 parallel zu Planung und Umsetzung der technischen Schritte. Das heißt, bereits
126 während ein Projekt konzipiert wird, überlegen wir: Welche Zielgruppen sind betroffen?
127 Wie und wann informieren wir sie? – und welche Story wollen wir erzählen? Konkret
128 gibt es meist einen Kommunikationsplan, der genau festlegt, wann welche
129 Informationen rausgehen, über welche Kanäle und mit welchen Botschaften. Bei der

130 Elektrifizierung der Busflotte zum Beispiel stimmen sich technische Fachabteilungen
131 und Kommunikation frühzeitig ab: Wenn neue E-Busse getestet werden oder
132 Ladestationen gebaut werden, gibt es begleitend Pressearbeit, Online-Infos und oft
133 auch lokale Informationsveranstaltungen, damit die Menschen verstehen, was
134 passiert. Wichtig an unserem Ansatz ist, dass wir proaktiv kommunizieren, nicht erst
135 reagieren, wenn irgendwo Unmut entsteht. Wir verfolgen einen Change-
136 Communications-Ansatz, der klassische Elemente enthält: Zunächst eine gute
137 Analysephase – wen betrifft die Änderung, wo könnten Widerstände auftreten, welche
138 Fragen werden kommen? – und darauf basierend entwickeln wir klare Kernbotschaften
139 und eine für Laien verständliche Storyline. Jedes Projekt hat natürlich seine eigenen
140 Kommunikationsbedürfnisse, aber insgesamt gibt es eine übergeordnete Strategie, die
141 zu Wiens Klimazielen passt. Wir haben uns zum Beispiel entschieden, das Thema
142 Nachhaltigkeit in alle Kommunikationsschwerpunkte zu integrieren, statt eine
143 einmalige Klimakampagne zu machen. So läuft die Botschaft „Wir machen Wien
144 nachhaltig besser“ als roter Faden mit – parallel zur technischen Umsetzung. Und ein
145 weiterer wichtiger Punkt: Alle Akteure – von den Fachleuten bis zur Presseabteilung –
146 arbeiten eng zusammen, damit wir mit einer Stimme sprechen. Gerade bei
147 Veränderungen, die viele Bereiche berühren, muss die interne Abstimmung stimmen.
148 Wenn alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis und Ziel haben, kann man diese
149 Change-Kommunikation sehr effektiv gestalten und die Bevölkerung Schritt für Schritt
150 mitnehmen.

151 **Ajdin Velic:** Kommen wir zu den Kernbotschaften: Welche zentralen Botschaften oder
152 Narrative nutzt die Stadt, um Akzeptanz und Unterstützung für die Elektrifizierung und
153 verwandte Transformationen zu gewinnen?

154 **Thomas Madreiter:** Eine unserer zentralen Botschaften ist sicherlich die Verbindung
155 von Klimaschutz mit Lebensqualität. Wir vermitteln, dass diese Veränderungen kein
156 Selbstzweck sind, sondern unser aller Lebensumfeld verbessern. Oft betonen wir den
157 Beitrag zur Klimaneutralität bis 2040, den die Stadt Wien erreichen will. Zum Beispiel
158 kommunizieren wir klar: Ohne fossilfreie Antriebe im öffentlichen Verkehr können wir
159 das Klimaziel nicht schaffen. Diese Klimaziel-Ansage – „Wien will bis 2040
160 klimaneutral sein“ – ist ein starkes übergeordnetes Narrativ. Jeder versteht, dass wir
161 dafür keine Dieselbusse mehr durch die Stadt schicken können, sondern auf E-
162 Mobilität umsteigen müssen.

163 Gleichzeitig übersetzen wir abstrakte Ziele in konkrete Vorteile für die Bürger*innen.
164 Ein wichtiges Narrativ ist: “Was haben wir alle gemeinsam davon?“ Wir heben die Win-
165 win-Situationen hervor. Etwa: Elektrische Busse und Bahnen bedeuten saubere Luft
166 und weniger Lärm für alle. Wenn mehr Leute Öffis statt Autos nutzen, wird die Stadt
167 ruhiger, sicherer und es bleibt mehr Platz für Grünflächen und Begegnungszonen –
168 das steigert die Lebensqualität jedes Einzelnen. Ein gern verwendetes Bild: Jeder, der
169 vom Auto auf Öffis umsteigt, investiert in die Lebensqualität der Stadt. Diese positiven
170 Geschichten – dass Kinder sicherer spielen können, dass es mehr Bäume statt
171 Parkplätze gibt, dass im Sommer die Straßen kühler sind, wenn weniger Abgase und
172 Asphaltflächen da sind – all das sind Kernelemente unserer Kommunikation. Kurzum,
173 wir erzählen die Geschichte einer lebenswerten, zukunftsfähigen Stadt. Wien ist ja
174 schon jetzt für seine hohe Lebensqualität bekannt, und unsere Botschaft ist: Damit
175 Wien die lebenswerteste Stadt bleibt, müssen wir solche Transformationen wie die
176 Öffi-Elektrifizierung umsetzen – zum Nutzen aller. Dieses positive Narrativ („Wir bauen
177 für dich und deine Zukunft“) hilft, Unterstützung und Stolz für die Projekte zu wecken,
178 anstatt nur Verzicht oder Kosten zu betonen. Natürlich erwähnen wir auch Fakten, z. B.
179 wie viele Tonnen CO₂ eingespart werden durch ein Projekt. Aber erfahrungsgemäß
180 erreichen wir die Menschen besser, wenn wir in greifbaren Geschichten und Bildern
181 reden – etwa Grünraum statt Parkplätze oder ruhevolle, saubere Straßen – anstatt mit
182 reinen Emissionszahlen. So gewinnen wir Akzeptanz: indem wir zeigen, dass die
183 Transformation ein Gewinn ist – fürs Klima und für jeden Einzelnen in der Stadt.

184 **Ajdin Velic:** Über welche Kanäle oder Formate werden Stakeholder und Bürger*innen
185 in diese Veränderungsprozesse eingebunden? Gibt es zum Beispiel interaktive
186 Informationsveranstaltungen, Online-Foren, Pilotprojekte oder andere
187 Beteiligungsmöglichkeiten, um die Öffentlichkeit aktiv zu informieren und
188 Rückmeldungen einzuholen?

189 **Thomas Madreiter:** Ja, da gibt es eine ganze Palette an Formaten – uns ist wichtig,
190 die Bevölkerung auf verschiedenen Wegen zu erreichen und einzubinden. Klassische
191 Informationsveranstaltungen vor Ort sind ein bewährtes Mittel: Wenn wir etwa in einem
192 Grätzl (Stadtviertel) eine neue Buslinie einführen oder eine Straße umgestalten, laden
193 wir zu Abendveranstaltungen oder Bürgerversammlungen ein, wo die Pläne vorgestellt
194 werden und Bürger*innen Fragen stellen können. Gerade bei größeren Projekten gibt
195 es oft mehrere Runden solcher Veranstaltungen. In Wien haben wir z. B. bei der

196 Umgestaltung der Bernardgasse im 7. Bezirk sehr positive Erfahrungen mit
197 umfangreicher Bürgerbeteiligung gemacht: Da wurden im Vorfeld Workshops und
198 Präsentationen im Bezirkssaal angeboten, aber auch direkt auf der Straße Info-Stände
199 aufgebaut, um die Leute in ihrem Alltag abzuholen. Neben vor-Ort-Terminen setzen
200 wir auch auf digitale Beteiligung. Die Stadt und auch einzelne Bezirke stellen
201 Informationen online bereit – auf Websites, via Newsletter, in den sozialen Medien –
202 und bieten oft die Möglichkeit, Feedback online zu geben. Bei manchen Projekten gab
203 es Online-Umfragen oder Ideen-Plattformen, wo Interessierte ihre Meinung oder
204 Vorschläge einbringen konnten. Im erwähnten Beispiel der Bernardgasse wurde sogar
205 eine eigene App entwickelt, mit der die Anrainer*innen virtuell sehen konnten, wie die
206 Straße nach der Begrünung aussehen und sich z. B. die Temperatur entwickeln würde.
207 Solche innovativen Tools laden die Menschen spielerisch ein, sich mit der
208 Veränderung auseinanderzusetzen, und erleichtern die Vorstellungskraft. Auch
209 Pilotprojekte und Testangebote binden Bürger*innen aktiv ein. Denken Sie an die
210 ersten Elektrobusse, die wir in Wien getestet haben: Da haben wir Fahrgästen die
211 Möglichkeit gegeben, diese auszuprobieren und uns Feedback zu geben. Ein anderes
212 Beispiel ist der direkte Dialog mit speziellen Interessengruppen – wie sehbehinderten
213 Menschen, die wir zu Testfahrten mit einem geräuscharmen E-Bus eingeladen haben,
214 um ihre Rückmeldungen zu erhalten. Darüber hinaus arbeiten wir mit
215 „Grätzlbeauftragten“ oder Anrainerkontakten, gerade bei Baustellen oder Umbauten
216 im Öffi-Netz. Diese Personen sind vor Ort ansprechbar, informieren laufend über den
217 Fortschritt und nehmen Anliegen der Anwohner auf. Und nicht zuletzt: Soziale Medien
218 und unsere Servicekanäle spielen eine Rolle. Wir bekommen über Facebook, Twitter
219 und Co. sehr direktes Feedback – Lob wie Kritik – auf unsere Initiativen. Unser
220 Community-Management beantwortet Fragen dort und leitet Stimmungen intern
221 weiter. Insgesamt versuchen wir, möglichst viele Beteiligungsformate anzubieten – von
222 persönlichen Gesprächen bis digitalen Foren – damit wirklich jede und jeder eine
223 Chance hat, informiert zu sein und seine Meinung einzubringen. Diese Vielkanal-
224 Strategie hilft uns, ein breites Stimmungsbild einzufangen und die Öffentlichkeit
225 wirklich mitzunehmen.

226 **Ajdin Velic:** Mit welchen Arten von Bedenken, Widerständen oder Kritik seitens
227 verschiedener Stakeholder wurden Sie bislang konfrontiert – etwa Sorgen um
228 Jobsicherheit bei technischen Umstellungen, Skepsis gegenüber neuen Technologien

229 oder Kritik an Kosten und Nutzen? Wie gehen Sie bzw. die Stadt konkret damit um,
230 um Akzeptanz zu fördern? Könnten Sie ein, zwei konkrete Beispiele schildern?

231 **Thomas Madreiter:** Widerstände und Bedenken gibt es natürlich immer in
232 Veränderungsprozessen – das ist ganz normal. Wichtig ist, wie wir damit umgehen.
233 Ein häufiger Punkt ist tatsächlich Skepsis gegenüber neuer Technologie: Als wir vor
234 einigen Jahren die ersten vollelektrischen Busse in der Innenstadt eingeführt haben,
235 hatten manche Leute wirklich Angst. Zum Beispiel ging das Gerücht um, die Batterien
236 der E-Busse könnten explodieren oder diese Fahrzeuge wären brandgefährlich.
237 Andere waren verunsichert, weil die E-Busse viel leiser sind – speziell sehbehinderte
238 Menschen sorgten sich, die Busse nicht mehr zu hören und dadurch in Gefahr zu
239 geraten. Solche Bedenken nehmen wir sehr ernst. Wir haben damals nicht einfach
240 drüber hinweg kommuniziert, sondern das Gespräch gesucht: Vertreter der Blinden-
241 und Sehbehindertengemeinschaft wurden von uns in die Busgarage eingeladen und
242 wir haben gemeinsam Testfahrten gemacht. Dabei konnten alle feststellen, dass man
243 den Bus trotz elektrischem Antrieb gut wahrnimmt – er hatte ein akustisches
244 Warnsystem, das sogar früher zu hören war als ein normaler Dieselfahrzeug im Leerlauf.
245 Durch diese transparente Herangehensweise – zuzugeben, dass hier ein Aspekt war,
246 den wir zunächst nicht ausreichend berücksichtigt hatten, und dann aktiv
247 nachzubessern – konnten wir viel Vertrauen schaffen. Generell lautet unser Rezept:
248 offen zuhören, Bedenken nicht vom Tisch wischen, sondern sachlich darauf eingehen.
249 Wenn sich herausstellt, irgendwo gibt es Nachholbedarf, dann kommunizieren wir
250 auch das offen und zeigen, was wir unternehmen, um das Problem zu lösen. Diese
251 Transparenz schafft Glaubwürdigkeit, auch wenn mal nicht alles rund läuft. Ein
252 anderes typisches Beispiel betrifft Veränderungen im Straßenraum. Da prallen oft
253 unterschiedliche Interessen aufeinander – zum Beispiel, wenn für einen neuen
254 Buskorridor oder eine Straßenbahnstrecke Parkplätze wegfallen. Verständlicherweise
255 protestieren dann manche Anrainerinnen oder Geschäftsleute, die um ihre
256 Parkmöglichkeiten fürchten. Wir hatten im 7. Bezirk einen Fall, wo im Zuge des U-
257 Bahn-Baus eine Buslinie eine andere Route nehmen musste und die Straße
258 umgestaltet wurde. Dabei sollten etliche Straßenparkplätze entfernt werden. Das hat
259 initial für ziemlichen Unmut gesorgt. Unser Ansatz war hier zweigleisig: Kompensation
260 anbieten und Vorteile aufzeigen. Konkret haben wir ein Paket mit nahegelegenen
261 Garagenbetreibern geschnürt, um vergünstigte Stellplätze für die betroffenen
262 Bewohnerinnen bereitzustellen – so musste niemand sein Auto „verlieren“. Gleichzeitig

263 haben wir in der Kommunikation die positiven Aspekte betont: Wenn weniger Autos
264 am Straßenrand stehen, müssen Anwohner nicht ewig einen Parkplatz suchen – das
265 spart Zeit und Nerven. Außerdem bleibt das Auto in der Garage sicher vor
266 Beschädigungen oder Hitze, und der Straßenraum oben wird für alle lebenswerter (mit
267 breiteren Gehsteigen, Bäumen, Sitzbänken etc.). Diese Strategie, Widerständen aktiv
268 entgegenzukommen und die Gewinne für alle herauszukehren, hat die Akzeptanz
269 deutlich erhöht. Was Jobsicherheit angeht: Erstaunlicherweise war das bei unseren
270 bisherigen Maßnahmen weniger das zentrale Thema. Bei der Öffi-Elektrifizierung zum
271 Beispiel haben die Mitarbeiter*innen eher Neugier auf neue Technologien als Angst
272 um den Job – immerhin werden weiterhin Buslenkerinnen und Technikerinnen
273 gebraucht, nur mit anderen Fähigkeiten. Natürlich beobachten wir solche Anliegen
274 aber genau. Falls etwa die Automatisierung (z. B. bei neuen U-Bahn-Linien ohne
275 Fahrer) in Zukunft hochkommt, werden wir frühzeitig mit den Belegschaften und
276 Gewerkschaften reden, Umschulungen anbieten und klar kommunizieren, wie
277 Mitarbeiter*innen weiterhin gebraucht werden. Bisher konnten wir hier viel abfedern,
278 indem wir Personal aktiv einbinden – so entstehen weniger Ängste. Auch Kritik an
279 Kosten/Nutzen hören wir manchmal, z. B. ob die Anschaffung von E-Bussen oder
280 Ladeinfrastruktur die Investition wert ist. Hier setzen wir auf Fakten und Aufklärung.
281 Wir zeigen z. B., dass Fördermittel genutzt werden, dass die Betriebskosten über die
282 Lebensdauer niedriger sein können und natürlich die gesellschaftlichen Vorteile
283 (Klima, Gesundheit) den Aufwand rechtfertigen. Letztlich begegnen wir Widerstand
284 immer mit Information, Dialog und wo nötig auch Anpassungen. Man muss bereit sein
285 zuzuhören und gegebenenfalls den Ansatz zu ändern oder zusätzliche Maßnahmen
286 zu ergreifen. Genau das tun wir – und so konnten wir bislang Bedenken meist
287 erfolgreich abbauen. Die Beispiele zeigen: Sei es die Angst vor neuen Technologien
288 oder der Unmut über lokale Einschnitte – durch frühzeitige Kommunikation,
289 Einbindung der Betroffenen und konkrete Lösungsangebote kann man viel Akzeptanz
290 schaffen.

291 **Ajdin Velic:** Wie würden Sie die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure bei diesen
292 Transformationen beschreiben – zum Beispiel zwischen technischen
293 Fachabteilungen, Kommunikations-Teams, der politischen Führung und dem
294 Verkehrsbetrieb Wiener Linien? Gibt es einen koordinierten, integrierten Ansatz, bei
295 dem Strategie, Technik und Kommunikation Hand in Hand gehen, oder beobachten
296 Sie eher Silodenken und getrennt laufende Prozesse?

297 **Thomas Madreiter:** Nach meiner Erfahrung ziehen in Wien bei solchen
298 Mobilitätsprojekten alle an einem Strang. Natürlich ist es eine Herausforderung, so
299 viele Akteure unter einen Hut zu bringen – es sind ja die Fachabteilungen der Stadt,
300 die Wiener Linien als Betreiber, die übergeordnete Stadtwerke-Holding, die Politik und
301 die Kommunikationsstellen. Aber wir haben Strukturen geschaffen, um genau diese
302 Zusammenarbeit zu fördern. Beispielsweise gibt es regelmäßige Abstimmungsrunden
303 und Arbeitsgruppen zwischen der Stadtplanung (MA18), den Bezirken und den Wiener
304 Linien, wo strategische Entscheidungen gemeinsam vorbereitet werden. Auf
305 operativer Ebene arbeiten die Projektteams der Wiener Linien (Ingenieure,
306 Projektleiter etc.) eng mit der städtischen Infrastrukturabteilung und auch den
307 Kommunikationskolleg*innen zusammen, wenn es um Ausbauprojekte oder
308 Änderungen geht. Ich würde sagen, es gibt einen weitgehend integrierten Ansatz. In
309 der Praxis heißt das: Wenn z. B. beschlossen wird, eine Buslinie zu elektrifizieren, sitzt
310 von Anfang an jemand von der Kommunikationsseite mit am Tisch, zumindest sobald
311 es in die Umsetzungsplanung geht. Genauso werden die technischen Teams in
312 Kommunikationsüberlegungen einbezogen – damit wir Fakten korrekt darstellen und
313 die besten Lösungen auch gut erklären können. Dass Wiener Linien Teil der Wiener
314 Stadtwerke und somit letztlich städtisch sind, erleichtert die Abstimmung natürlich.
315 Viele Prozesse laufen konzernintern verzahnt ab, und die politische Führung – also
316 Stadträt*innen und Bezirkspolitik – ist bei großen Projekten ebenfalls eingebunden und
317 bekommt Briefings, um die Linie nach außen mitzutragen. Insgesamt kann man sagen:
318 Strategie, Technik und Kommunikation gehen weitgehend Hand in Hand. Gibt es
319 trotzdem Silos? Kleiner gesagt: Ganz vermeiden lässt es sich nie, dass mal jemand
320 „im eigenen Eck“ arbeitet. Manchmal könnten die Abläufe durchaus noch enger
321 verzahnt sein. Ein Beispiel: In der Vergangenheit hat es ab und zu Unklarheiten
322 gegeben, ob nun die Stadt eher auf Technologie A oder B setzen will (etwa die
323 Diskussion E-Bus vs. Wasserstoffbus). Wenn intern keine einheitliche Linie besteht,
324 erschwert das natürlich die Kommunikation nach außen. Solche Erfahrungen zeigen
325 uns, dass wir intern früh einen Konsens herstellen müssen – sowohl technisch als auch
326 strategisch – bevor wir groß kommunizieren. Aber auf struktureller Ebene gibt es keine
327 gravierenden Grabenkämpfe. Alle relevanten Stellen wissen, dass die Mobilitätswende
328 nur gelingt, wenn man zusammenarbeitet. So sind etwa große Projekte wie die U-
329 Bahn-Erweiterung oder die Busflotten-Umstellung in Lenkungsausschüssen
330 organisiert, wo alle wichtigen Akteure vertreten sind.

331 Ich persönlich beobachte eher guten Willen zur Koordination als verbohrt
332 Silodenken. Klar, jede Einheit hat ihre Perspektive: Die Techniker fokussieren aufs
333 Machbare, die Kommunikationsleute aufs Vermitteln, die Politik auf's Gesamtbild und
334 die Rückkopplung mit der Bevölkerung. Aber letztlich haben wir dasselbe Ziel – eine
335 nachhaltige, funktionierende Verkehrslösung – und das sorgt dafür, dass wir immer
336 wieder an einem Tisch kommen und Lösungen gemeinsam erarbeiten. In Wien klappt
337 das unterm Strich recht gut, auch wenn man immer etwas verbessern kann (schnellere
338 Abstimmungen, klarere Zuständigkeiten etwa). Wichtig ist: Es gibt keine
339 systematischen Blockaden zwischen den Akteur*innen, im Gegenteil, man sucht aktiv
340 die Zusammenarbeit.

341 **Ajdin Velic:** Wie messen oder ermitteln Sie, ob die Öffentlichkeit und andere
342 Stakeholder diese Initiativen akzeptieren und unterstützen? Gibt es bestimmte
343 Indikatoren, Umfragen oder Feedback-Mechanismen, die herangezogen werden, um
344 den Erfolg der Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen zu bewerten?

345 **Thomas Madreiter:** Die Akzeptanz zu messen ist natürlich eine spannende Frage –
346 und nicht trivial, weil es oft qualitative Faktoren sind. Aber wir nutzen mehrere
347 Ansatzpunkte. Zum einen schauen wir uns die Medienresonanz genau an. Wir führen
348 regelmäßige Medienanalysen durch, bei denen ausgewertet wird, wie die
349 Berichterstattung über ein bestimmtes Projekt ausfällt – also ob die
350 Zeitungsschlagzeilen eher positiv, neutral oder negativ sind und welche Themen oder
351 Kritikpunkte dabei dominieren. Wenn z. B. ein neues E-Bus-Konzept vorgestellt wird
352 und die Schlagzeilen sind durchgehend „Wien geht Schritt Richtung Klimazukunft“ –
353 dann wissen wir, die Botschaft kam positiv an. Sollte hingegen viel Kritik in den Medien
354 auftauchen, nehmen wir das als Hinweis, unsere Kommunikation nachzuschärfen. Ein
355 weiterer wichtiger Indikator sind direkte Rückmeldungen aus der Bevölkerung, und da
356 bieten sich heute vor allem Online-Kanäle an. Wir beobachten zum Beispiel die
357 Kommentare in großen Internetforen oder auf Social-Media-Posts sehr genau. Dank
358 neuer Tools – auch KI-gestützter Auswertung – können wir die Tonalität und häufigsten
359 Anliegen aus vielleicht hunderten Kommentaren filtern. Wenn wir merken, da trendet
360 ein bestimmtes Missverständnis oder Kritikpunkt, wissen wir, wo wir kommunikativ
361 ansetzen müssen. Ebenso wichtig: die Teilnahme an unseren Beteiligungsangeboten.
362 Wenn wir einen Bürgerbeteiligungsprozess machen und es kommen sehr viele Leute
363 und bringen konstruktive Vorschläge, dann werten wir das als Zeichen von Interesse

364 und auch einer gewissen Unterstützung. Die Beteiligungsdaten bei Veranstaltungen
365 oder Online-Umfragen schauen wir uns daher an. Nach Abschluss solcher Prozesse
366 lassen wir sie auch oft evaluieren – etwa durch Feedback-Fragebögen – um zu sehen,
367 ob die Teilnehmenden sich gut informiert und einbezogen fühlten. In einem Bezirk
368 wurde z. B. nach einer großen Beteiligungsrunde zur Verkehrsberuhigung erhoben,
369 wie zufrieden die Leute mit dem Prozess waren, und das Ergebnis (eine hohe
370 Zufriedenheit und Zustimmung zum Projekt) war für uns ein klares Signal erfolgreicher
371 Kommunikation. Man darf nicht vergessen: Akzeptanz zeigt sich auch im Verhalten.
372 Ein langfristiger Erfolgsindikator ist zum Beispiel die Öffi-Nutzung. Steigen die
373 Fahrgastzahlen oder bleiben sie trotz großer Änderungen stabil, kann das ein Hinweis
374 sein, dass die Menschen die Neuerungen annehmen. Oder wenn wir ein neues
375 Angebot einführen (sagen wir einen E-Bus auf einer Linie) und es gibt keine massiven
376 Beschwerden, dann ist das oft schon Beleg dafür, dass die Kommunikation und
377 Umsetzung gut gelaufen sind. Zudem holen wir uns strukturiertes Feedback: Es gibt
378 regelmäßige Kund*innenbefragungen der Wiener Linien, wo Kund*innen z. B. zur
379 Zufriedenheit mit Fahrzeugen, Information etc. befragt werden. Dort kann man indirekt
380 auch sehen, ob Initiativen wie Klimaschutzmaßnahmen positiv registriert werden. Und
381 last but not least: Politisches Feedback und Resonanz von Interessengruppen. Wenn
382 Umweltorganisationen oder Bürgerinitiativen unsere Projekte öffentlich unterstützen
383 (oder zumindest nicht mehr kritisieren), werten wir das als gestiegene Akzeptanz. All
384 diese Indikatoren – Medienberichterstattung, Online-Stimmung, Beteiligungsquote,
385 Kund*innenfeedback – ergeben zusammen ein Bild. Perfekte Messung gibt es nicht,
386 aber dieses ständige „Stimmungs-Thermometer“ hilft uns, die Wirkung unserer
387 Kommunikation abzuschätzen. Und natürlich, wenn wir feststellen, dass die Akzeptanz
388 geringer ist als erhofft, überlegen wir uns neue Maßnahmen: vielleicht eine weitere
389 Info-Offensive, zusätzliche Gespräche vor Ort oder Anpassungen am Projekt.
390 Kommunikationserfolg wird also laufend beobachtet und bei Bedarf justiert.

391 **Ajdin Velic:** Und was ist mit den internen Stakeholdern – also z. B. den
392 Mitarbeiter*innen der Verkehrsbetriebe oder der Verwaltung? Wie stellen Sie sicher,
393 dass auch intern alle hinter diesen Veränderungen stehen? Gibt es eine interne
394 Kommunikationsstrategie oder Schulungsmaßnahmen, um Verständnis und
395 Unterstützung des Personals für die neuen Maßnahmen zu gewährleisten?

396 **Thomas Madreiter:** Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Intern gilt für uns sogar das
397 Motto: Interne Kommunikation vor externer Kommunikation. Unsere Mitarbeiter*innen
398 und Mitarbeiter*innen sind unsere wichtigsten Botschafter – wenn sie nicht überzeugt
399 sind, merken das auch die Kund*innen. Deswegen achten wir darauf, dass interne
400 Stakeholder früh informiert und eingebunden werden. Es gibt bei den Wiener Linien
401 wie auch in der Stadtverwaltung eigene interne Kommunikationskanäle: zum Beispiel
402 regelmäßige Mitarbeiter*innennews per E-Mail, Intranet-Portale mit speziellen Info-
403 Seiten zu Projekten, und auch Mitarbeiter*innenversammlungen oder Workshops,
404 wenn etwas Größeres ansteht. Konkret bei der Elektrifizierung oder anderen größeren
405 Innovationsprojekten versuchen wir, das Personal schon vor der Öffentlichkeit ins Boot
406 zu holen. Nehmen wir an, es kommen neue E-Busse: Dann informieren wir die
407 Busfahrerinnen und Werkstatt-Teams frühzeitig darüber, warum wir das machen, wie
408 die Einführung abläuft, und was das für ihren Arbeitsalltag bedeutet. Es werden
409 Schulungen angeboten, damit sich niemand von der neuen Technik überfordert fühlt –
410 zum Beispiel Trainings für Fahrerinnen im Umgang mit E-Fahrzeugen oder
411 Sicherheitsworkshops für die Rettungskräfte bezüglich Hochvolttechnik. Wir schaffen
412 intern auch Plattformen, wo Fragen gestellt werden können. Wenn ein
413 Mitarbeiter*innen Bedenken hat („Was bedeutet das für meinen Job?“ oder „Ist die
414 Technik zuverlässig?“), dann beantworten wir das offen. So nehmen wir Ängste oder
415 Gerüchte den Nährboden. Wichtig ist auch, Erfolgserlebnisse intern zu teilen. Wir
416 haben Expert*innen im Haus, die mit Leidenschaft an diesen Zukunftsprojekten
417 arbeiten – sagen wir ein Ingenieur, der seit Jahren an innovativen Antrieben tüftelt.
418 Wenn der intern seine Begeisterung für das neue E-Bus-Projekt teilt – vielleicht in
419 einem Intranet-Interview oder bei einer Teampräsentation – dann steckt das andere
420 an. Wir erzählen also auch intern Geschichten des Gelingens, um Stolz zu erzeugen.
421 Außerdem betonen wir gegenüber den Mitarbeiter, dass sie Teil einer großen
422 gemeinsamen Mission sind: Wien umweltfreundlicher machen, den Öffi-Verkehr
423 zukunftssicher gestalten. Dieses Wir-Gefühl zu stärken, ist Aufgabe der internen
424 Kommunikation. Manchmal gibt es auch ganz praktische Formate: Zum Beispiel
425 interne Informationsveranstaltungen, wo Projektleiterinnen die Neuerungen vorstellen
426 und Kollegen Fragen stellen können. Oder wir laden Mitarbeiter*innen zu Probefahrten
427 ein – ähnlich wie mit der Öffentlichkeit – damit sie die Neuerungen selbst erleben. Bei
428 den Wiener Linien wurde das z. B. bei neuen Zügen oder Bussen oft gemacht, dass
429 vor dem Linieneinsatz das Personal sie testen konnte. Zusammenfassend: Ja, es gibt

430 eine klare interne Kommunikationsstrategie – von regelmäßiger Infovermittlung über
431 Weiterbildung bis zum kulturellen Change-Management. Wir wollen, dass jede*r im
432 Team versteht, warum wir etwas tun und wohin die Reise geht. Nur dann können alle
433 überzeugt dahinterstehen und dies auch gegenüber den Fahrgästen ausstrahlen. Und
434 unsere Erfahrung ist: Wenn die eigene Belegschaft die Veränderung positiv mitträgt,
435 dann läuft die Umsetzung nach außen meist umso reibungsloser.

436 **Ajdin Velic:** Beeinflussen politische Überlegungen – etwa bevorstehende Wahlen
437 oder allgemeine Stimmungsbilder in der Bevölkerung – den Zeitpunkt oder die Art und
438 Weise, wie nachhaltige Verkehrsinitiativen umgesetzt und kommuniziert werden?
439 Wenn ja, wie gehen Sie mit solchen Einflüssen um, um dennoch an den Zielen
440 dranzubleiben?

441 **Thomas Madreiter:** Politik und große Vorhaben – das lässt sich natürlich nicht ganz
442 trennen. Es wäre unrealistisch zu sagen, dass Wahlzyklen oder Stimmungsbilder keine
443 Rolle spielen. Tatsächlich erleben wir, dass vor Wahlen gewisse Entscheidungen
444 etwas vorsichtiger angegangen werden. Kein Politiker und keine Politikerin möchte
445 kurz vor einer Wahl Maßnahmen präsentieren, die einen Teil der Wähler verärgern
446 könnten – selbst wenn sie langfristig sinnvoll sind. In der Praxis heißt das: Manche
447 Projekte ziehen sich länger hin oder werden zeitlich geschoben, weil man heikle
448 Phasen vermeiden will. Ich finde es wichtig, das ehrlich anzuerkennen. Ein konkretes
449 Beispiel: Es gab Fälle, da war ein Verkehrsprojekt durchgeplant und sogar mit
450 Bürgerbeteiligung schon vorbereitet, aber kurz vor der Wahl wurden die letzten Schritte
451 hinausgezögert. Die Folge ist, dass die Umsetzung sich verzögerte – und die
452 Bevölkerung wartet länger auf die Verbesserung, was natürlich schade ist. Da sind oft
453 die Bürger*innen die Leidtragenden, wenn aus wahltaktischen Gründen erstmal auf
454 die Bremse getreten wird. Wie gehen wir damit um? Zum einen versuchen wir, breite
455 politische Mehrheiten für unsere Nachhaltigkeitsziele zu schaffen, damit Projekte nicht
456 zum parteipolitischen Spielball werden. In Wien gibt es zum Glück übergreifende
457 Bekenntnisse, etwa zum Klimafahrplan – auf dem Papier ziehen alle an einem Strang.
458 Wenn das Ziel unstrittig ist (z. B. „Klimaneutral bis 2040“), kann man Verzögerungen
459 zwar nicht immer vermeiden, aber doch darauf pochen, dass nach der Wahl die
460 Versprechen eingelöst werden. Wir als Fachleute nutzen die Zeit, um im Hintergrund
461 weiterzuarbeiten, damit es sofort losgehen kann, sobald der politische Rückenwind da
462 ist. Wichtig ist auch die Kommunikation in solchen Phasen: Wenn ein Projekt pausiert

463 oder langsamer läuft, versuchen wir transparent zu erklären, warum – ohne polemisch
464 zu werden – und betonen, dass es nicht aufgegeben ist, sondern später kommt. So
465 halten wir die Öffentlichkeit bei der Stange und vermeiden, dass Enttäuschung
466 umschlägt in dauerhaften Widerstand. Manchmal beeinflusst auch das allgemeine
467 Stimmungsbild die Art der Kommunikation. Wenn wir merken, ein Thema ist gerade
468 sensibel (z. B. Autofahrende fühlen sich vielleicht ohnehin schon „in die Enge
469 gedrängt“ durch viele Verkehrsmaßnahmen), dann wählen wir unsere Worte
470 besonders sorgfältig und kommunizieren eine neue Maßnahme eher sanft und
471 lösungsorientiert, um keine unnötigen Emotionen zu schüren. Das heißt aber nicht,
472 dass wir vom Ziel abweichen – eher, dass wir kommunikative Schwerpunkte setzen,
473 die anschlussfähig sind. Beispielsweise betonen wir dann stärker die Vorteile für alle
474 und vielleicht ein schrittweises Vorgehen, statt maximalen Veränderungsdruck
475 auszuüben. Ein anderer Aspekt: Mitunter gibt es politisch unterschiedliche Ansätze zu
476 Technologien – das hatten wir schon. Eine Zeit lang wurde politisch der Wasserstoff-
477 Bus sehr hervorgehoben. Das hat nach außen das Signal gegeben, Wien setze primär
478 auf Wasserstoff statt auf E-Busse. Im Nachhinein stellte sich das als weniger
479 praktikabel heraus, und wir konzentrieren uns nun doch auf Batterie-E-Mobilität.
480 Solche Schwenks können natürlich Verwirrung in der Kommunikation stiften. Um
481 dennoch auf Kurs zu bleiben, versuchen wir intern, klare Empfehlungen zu erarbeiten
482 und der Politik eine einheitliche Linie naheulegen. Ist die Strategie klar, können wir
483 auch konsistent nach außen kommunizieren, ohne Hin und Her. Letztlich ist Kontinuität
484 durch langfristige Strategien unser Rezept gegen politische Kurzfristigkeit. Wien hat ja
485 offizielle Pläne (Smart City Rahmenstrategie, Klimafahrplan etc.), die auch
486 Regierungsperioden überdauern. Daran orientieren wir uns inhaltlich immer wieder
487 und erinnern auch die Politik an diese gemeinsam beschlossenen Ziele, wenn es
488 opportunistische Tendenzen gibt. Häufig hilft es, der politischen Ebene zu zeigen, dass
489 die Bevölkerung schon weiter ist, als man denkt – sprich: dass es viele Menschen gibt,
490 die diese nachhaltigen Veränderungen wollen. Wenn Umfragen oder Bürgerechos das
491 bestätigen, nutzen wir solche Daten, um Mut zu machen, Projekte trotz möglicher
492 Kontroversen nicht aufzuschieben. Zusammengefasst: Ja, politische Überlegungen
493 beeinflussen das Wann und Wie manchmal. Wir begegnen dem, indem wir einerseits
494 flexibel in der Taktung sind – man muss eben manchmal warten können – andererseits
495 aber hartnäckig an den Inhalten festhalten. Nach der Wahl ist vor der Wahl, sagt man
496 – aber unsere Klimaziele laufen nicht weg. Wir dürfen keine Zeit verlieren, also gilt es,

497 sobald das Umfeld stimmt, wieder Tempo zu machen. Bis dahin halten wir alle
498 Beteiligten informiert und bei Laune, sodass wir die gesteckten Ziele trotz politischer
499 Dellen erreichen. Wichtig ist, niemals die langfristige Vision aus den Augen zu verlieren
500 – und genau das tun wir in Wien: Wir bleiben dran, auch wenn mal politische Wolken
501 aufziehen, und kommunizieren das den Leuten auch so. Letztlich spüren auch
502 Politiker*innen, dass die Öffentlichkeit diese Richtung mehrheitlich mitträgt, und das
503 hilft uns, auf Kurs zu bleiben.

504 **Ajdin Velic:** Können Sie ein Beispiel einer nachhaltigen Verkehrsinitiative in Wien
505 nennen, die sehr erfolgreich umgesetzt wurde? Was waren Ihrer Meinung nach die
506 Schlüsselfaktoren für diesen Erfolg – insbesondere im Hinblick auf Kommunikation
507 oder Öffentlichkeitsarbeit?

508 **Thomas Madreiter:** Ein Beispiel, das mir einfällt, sind die Sharing-Mobility-Aktivitäten
509 der Wiener Linien, insbesondere die Einrichtung von Mobilitätsstationen (also
510 Knotenpunkten, wo man z.B. vom Öffi aufs Leihfahrrad oder Carsharing umsteigen
511 kann). Die Wiener Linien haben in den letzten Jahren ihr Angebot durch solche
512 Sharing-Angebote erheblich ausgeweitet. In den Augen der Bevölkerung wandeln sie
513 sich dadurch vom reinen “Öffi-Dienstleister” – also dem klassischen Verkehrsbetrieb,
514 der nur Busse, Straßenbahnen und U-Bahnen anbietet – hin zu einem umfassenden
515 Mobilitätsdienstleister. Und sie kommunizieren diese neue Rolle auch aktiv: Zum
516 Beispiel nutzen die Wiener Linien moderne Kommunikationsinstrumente wie die
517 WienMobil-App, um den Bürger*innen ein integriertes Angebot zu präsentieren. Über
518 diese App kann man heute nicht nur Fahrpläne abrufen, sondern auch Routen planen,
519 ein Leihfahrrad finden oder ein Carsharing-Auto buchen. Das heißt, die digitale
520 Plattform vermittelt der Bevölkerung die Gewissheit: “Wir, die Wiener Linien, sorgen
521 für eure umfassende Mobilität, aus einer Hand.” Der Schlüssel zum Erfolg dieser
522 Initiative lag also darin, das Angebot zu erweitern und dies überzeugend zu vermitteln.
523 Die Menschen erkennen, dass sie dank neuer Optionen – von öffentlichen
524 Verkehrsmitteln über Leihfahrräder bis zum Carsharing-Auto – für jeden Zweck ein
525 passendes Verkehrsmittel finden, ohne ein eigenes Auto besitzen zu müssen. Diese
526 Botschaft wird aktiv nach außen getragen, was die Akzeptanz und Nutzung der
527 Angebote deutlich erhöht hat.

528 **Ajdin Velic:** Sie haben die Bedeutung moderner Kommunikationsinstrumente wie
529 Apps bereits erwähnt. Welche weiteren Potenziale sehen Sie in digitalen

530 Informationsangeboten, um die Bevölkerung zum Umstieg auf nachhaltige Mobilität zu
531 bewegen? Wie kann Change-Kommunikation durch technologische Hilfsmittel noch
532 effektiver werden?

533 **Thomas Madreiter:** Ich denke, hier steckt enormes Potenzial. In Zukunft müssen wir
534 noch stärker darauf schauen, wie wir mit Hilfe moderner IT-Lösungen unser
535 Mobilitätsangebot optimal an die Bevölkerung kommunizieren. Was meine ich damit?
536 In Wien ist für viele tägliche Fahrten der Fahrplan gar nicht mehr das größte Thema –
537 die Intervalle im Kernnetz sind kurz, man geht meist zur Station und weiß, der nächste
538 Zug kommt ohnehin in ein paar Minuten. Aber es gibt zwei andere Aspekte, wo digitale
539 Kommunikation ansetzen sollte: Erstens geht es um die Verknüpfung der
540 verschiedenen Angebote – nicht nur innerhalb Wiens, sondern auch über die
541 Stadtgrenzen hinaus. Viele Wienerinnen und Wiener besitzen nämlich nur deshalb
542 noch einen privaten PKW, weil sie ihn für Fahrten außerhalb Wiens nutzen wollen
543 (etwa fürs Wochenende oder den Urlaub). Aus städtischer Sicht ist es aber wichtig,
544 dass möglichst wenige Autos unnötig in Wien herumstehen – denn wenn die Leute ein
545 Auto besitzen, nutzen sie es erfahrungsgemäß auch innerhalb der Stadt. Das heißt,
546 wir müssen den Menschen Informationen und Angebote an die Hand geben, wie sie
547 auch überregional mobil sein können, ohne ein eigenes Auto. Das erfordert eine neue
548 Denkweise: Bisher dachte man, um mehr Leute in Wien zum Umstieg auf Öffis zu
549 bewegen, müsse man vor allem das städtische Angebot verbessern (etwa
550 Taktverdichtungen bei Straßenbahn oder U-Bahn). Das bleibt zwar wichtig – die
551 “Hardware” muss stimmen, also ein pünktliches, häufiges Angebot. Aber darüber
552 hinaus geht es künftig ebenso darum, die Bevölkerung optimal zu informieren, wie sie
553 ihre Mobilität auch jenseits der Stadtgrenze ohne eigenen PKW organisieren kann.
554 Wenn die Leute zum Beispiel wissen, dass sie bequem mit Bahn und Leihwagen an
555 den Urlaubsort kommen, brauchen sie kein eigenes Auto in Wien – und fahren dann
556 folglich auch innerstädtisch mehr mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln. Zweitens
557 besteht ein Informationsdefizit in der Wahrnehmung der Kosten und Nutzen. Viele
558 Menschen sind sich gar nicht bewusst, welche Vorteile ein Umstieg auf nachhaltige
559 Mobilität finanziell mit sich bringt. Ein Beispiel: Wer in Wien einen halbwegs modernen
560 eigenen PKW besitzt, hat – wenn man alle Kosten einrechnet (Anschaffung,
561 Wertverlust, Treibstoff, Versicherung, Wartung etc.) – schnell 5.000 bis 6.000 Euro pro
562 Jahr dafür aufzuwenden. Dem gegenüber kostet das Klimaticket für öffentliche
563 Verkehrsmittel in ganz Österreich gut 1.000 bis 1.200 Euro im Jahr. Selbst wenn man

564 zusätzlich noch Carsharing und gelegentlich Taxis nutzt, ist man damit deutlich
565 günstiger unterwegs als mit einem eigenen Auto. Solche Fakten sind vielen nicht
566 präsent. Diese Information müssen wir adäquat “an die Leute bringen”. Das erreicht
567 man nicht dadurch, dass man es einmal in einer Broschüre oder auf einem Plakat
568 erwähnt. Hier ist moderne, personalisierte Kommunikation gefragt, die die Menschen
569 direkt in ihrem Alltag erreicht. Meiner Ansicht nach sollten wir die Möglichkeiten der
570 Digitalisierung viel stärker dafür einsetzen. Heutzutage tragen fast alle ein Smartphone
571 bei sich – das ist unser Tor zur individuellen Ansprache. Man kann sich zum Beispiel
572 vorstellen, dass eine weiterentwickelte WienMobil-App oder ähnliche
573 Mobilitätsassistenten im Hintergrund mitlernen, wer ich bin, wo und wie ich
574 typischerweise unterwegs bin, natürlich nur mit meinem Einverständnis und unter
575 Wahrung der Datenschutzregeln. Darauf basierend könnte mir das System
576 automatisch maßgeschneiderte Hinweise geben: Etwa zwei Stationen bevor ich
577 normalerweise aus der U-Bahn aussteige, bekomme ich eine Benachrichtigung: “Steig
578 doch jetzt schon aus und nimm den Bus X, der in 3 Minuten kommt – dann bist du 5
579 Minuten schneller und bequemer zu Hause, als wenn du bis zur gewohnten Station
580 fährst und dann zu Fuß gehst.” Oder die App informiert mich, falls auf meiner üblichen
581 Strecke eine Störung auftritt: “Bleiben Sie lieber noch 20 Minuten im Büro, der Zug hat
582 derzeit eine Verspätung – alternativ können Sie über Route Y mit einer anderen Linie
583 fahren.” Solche smarten Hinweise klingen vielleicht futuristisch, aber technisch sind sie
584 heute durchaus machbar. Wichtig ist, dass sie unaufdringlich erfolgen und wirklich
585 Nutzen stiften – dann werden sie von den Menschen auch angenommen. Durch solche
586 digitalen Assistenten könnten wir den Leuten nicht nur Wege empfehlen, sondern auch
587 subtil vermitteln, welchen ökonomischen Vorteil nachhaltige Mobilität hat. Wenn mein
588 Handy mir etwa aufzeigt: “Schau her, du sparst im Jahr mehrere tausend Euro, wenn
589 du auf Öffis und Sharing umsteigst”, dann ist das ein enorm starker Anreiz, der vielen
590 erst durch personalisierte Rückmeldungen richtig bewusst wird. Zusammengefasst
591 sehe ich hier einen Bereich, in dem wir – professionell umgesetzt – noch einmal einen
592 Quantensprung in der Change-Kommunikation erreichen könnten. Wir dürfen beim
593 Thema Mobilitätswende nicht mehr nur in Infrastruktur (also Hardware) denken,
594 sondern müssen genauso die Informations- und Kommunikationstechnologie nutzen,
595 um Verhaltensänderungen zu unterstützen. Das ist eine spannende Herausforderung
596 für die kommenden Jahre.

597 **Ajdin Velic:** Lassen Sie uns über die Herausforderungen sprechen. Was sind aus
598 Ihrer Sicht die größten Hindernisse bei der Umsetzung der Elektrifizierung des
599 öffentlichen Verkehrs? Welche technischen, finanziellen oder auch gesellschaftlich-
600 politischen Hürden gilt es zu überwinden?

601 **Thomas Madreiter:** Zunächst einmal bin ich überzeugt, dass es keine
602 unüberwindbaren Hürden gibt – wir können diese Transformation schaffen. Aber
603 natürlich sehen wir einige Herausforderungen: Technologisch stehen Elektrobusse für
604 den städtischen Masseneinsatz noch am Anfang. Es gibt zwar bereits E-Busse, aber
605 Fahrzeuge in größerer Stückzahl und mit ausreichender Reichweite sind erst im
606 Kommen, und sie sind derzeit noch deutlich teurer in der Anschaffung als Dieselbusse.
607 Das ist eine Kostenfrage, die uns beschäftigt. Hinzu kommen die Infrastruktur-
608 Anpassungen: Wir müssen die Busgaragen (Remisen) umbauen, Ladesäulen und
609 elektrische Leitungen installieren und insgesamt sicherstellen, dass genügend Strom
610 zur richtigen Zeit verfügbar ist. Dabei ist essenziell, dass dieser Strom auch wirklich
611 aus erneuerbaren Quellen kommt – Strom ist ja nicht automatisch klimaneutral, es
612 kommt auf den Energiemix an. Außerdem gibt es regulative Punkte: Für neue oder
613 umzubauende Betriebshöfe brauchen wir behördliche Genehmigungen, was Zeit und
614 Abstimmung erfordert. All diese Dinge – höhere Anfangskosten, Infrastrukturumbau,
615 Genehmigungen – muss man in einem guten Projektmanagement berücksichtigen. Ich
616 bin aber überzeugt, dass sie bewältigbar sind. Es sind klassische Herausforderungen
617 bei der Einführung neuer Technologien. Mit vorausschauender Planung,
618 ausreichenden Investitionen und einer engen Zusammenarbeit aller Beteiligten
619 können wir diese Punkte nach und nach abhaken. Wichtig ist, dass wir uns von
620 anfänglichen Schwierigkeiten nicht entmutigen lassen.

621 **Ajdin Velic:** Abgesehen von den technischen Aspekten – sind interne
622 organisatorische Veränderungen nötig, um diese Transformation zu ermöglichen?
623 Sollte zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung, den
624 Stadtwerken und den Wiener Linien künftig anders aufgestellt werden, oder
625 funktioniert das Zusammenspiel bereits gut?

626 **Thomas Madreiter:** Aus meiner Sicht funktioniert die Zusammenarbeit bereits sehr
627 gut, und zwar sowohl auf strategischer Ebene als auch im operativen Alltag. Wir haben
628 heute schon eine sehr intensive Kooperation zwischen der Stadt (dem Magistrat) und
629 den Wiener Stadtwerken bzw. den Wiener Linien. Ich selbst bin in hochrangigen

630 Abstimmungsrunden dabei, wo wir sicherstellen, dass die Planungen der Wiener
631 Linien mit den Zielen und Vorgaben der Stadt bestmöglich im Einklang sind. Dieses
632 enge Zusammenwirken ist nicht erst durch die Antriebswende entstanden – es besteht
633 schon lange und hat viele Erfolge hervorgebracht. Ich sehe daher keinen
634 grundlegenden Änderungsbedarf in der Organisationsstruktur. Natürlich gibt es immer
635 Dinge, die man im Kleinen verbessern kann, aber was die strategische Steuerung
636 angeht, sind wir gut aufgestellt: Stadt und stadteigene Betriebe arbeiten Hand in Hand,
637 um die Mobilitätswende voranzubringen. Dieses Modell – der laufende Dialog und
638 Abgleich zwischen Verwaltung und Unternehmen – hat sich bewährt und ist meines
639 Erachtens beispielgebend.

640 **Ajdin Velic:** Kommen wir zur Finanzierung. Stehen Ihrer Einschätzung nach
641 ausreichend finanzielle Ressourcen und Unterstützung für die
642 Transformationsvorhaben zur Verfügung? Ist die Finanzierung sowohl für die
643 technischen Umstellungen als auch für begleitende Maßnahmen (z.B.
644 Bürgerbeteiligung oder Informationskampagnen) gesichert, oder sehen Sie hier
645 Lücken?

646 **Thomas Madreiter:** In finanzielle Detailfragen bin ich nicht direkt eingebunden, da das
647 Budgetmanagement für solche Großvorhaben in anderen Geschäftsgruppen liegt.
648 Nach meinem Eindruck sind die ersten Schritte dieser Transformation allerdings
649 finanziell abgesichert – es wurde also seitens der Stadt und der Eigentümer (sprich:
650 der Politik) bislang das nötige Geld bereitgestellt, um loszulegen. Darüber hinaus gehe
651 ich langfristig davon aus, dass sich durch technologische Entwicklung Skaleneffekte
652 einstellen werden: Aktuell im Jahr 2025 ist, wie gesagt, die Anschaffung eines E-
653 Busses noch deutlich teurer als die eines Dieselmotors. Aber in zehn Jahren dürfte
654 das ganz anders aussehen, wenn weltweit viel mehr E-Busse produziert werden – die
655 Stückkosten sinken dann voraussichtlich erheblich. Wir kennen solche Effekte von
656 anderen Technologien, zum Beispiel sind die Kosten für Photovoltaik-Module in der
657 letzten Dekade dramatisch gefallen. Deshalb sage ich: Wir sollten uns von den
658 momentan hohen Investitionskosten nicht schrecken lassen. Es ist normal, dass neue
659 Technologien anfangs teuer sind, aber die Preise gehen mit der Zeit runter.
660 Finanzierungslücken per se sehe ich derzeit keine, zumindest nicht für die
661 unmittelbaren Vorhaben – da scheint alles auf Schiene zu sein. Natürlich bedeutet das
662 nicht, dass unbegrenzt Mittel da wären; man muss schon Prioritäten setzen und

663 effizient wirtschaften. Aber bisher hat die öffentliche Hand – also die Stadt Wien – klar
664 signalisiert, dass ihr die Mobilitätswende das Geld wert ist. Die konkrete Abwicklung
665 der Finanzierung passiert im Übrigen in Gesprächen zwischen den Wiener Linien und
666 der Eigentümerseite in der Stadt (sprich der Finanzverwaltung). Dort wird im Detail
667 geschaut, wie Investitionen gestemmt werden, welche Förderungen man eventuell
668 vom Bund oder aus EU-Mitteln bekommt etc. Insgesamt habe ich den Eindruck, dass
669 alle Ebenen bereit sind, die nötigen Ressourcen bereitzustellen, damit wir unsere Ziele
670 erreichen. Ajdin Velic: Inwieweit unterstützen Ihrer Ansicht nach die politischen und
671 administrativen Akteur*innen der Stadt Wien die Umsetzung dieser nachhaltigen
672 technischen Transformationen? Ist das aktuelle Maß an Unterstützung ausreichend,
673 um die Klimaziele bis 2040 zu erreichen, oder gibt es Bereiche, in denen Sie
674 Handlungsbedarf sehen?

675 **Thomas Madreiter:** Meiner Meinung nach ist das notwendige Maß an politischer
676 Unterstützung gegeben. Die Stadtpolitik steht hinter den Klimazielen und den dafür
677 nötigen Transformationen im Verkehrsbereich. Wir haben klare strategische Vorgaben
678 (z.B. im Smart-City-Rahmen) und bisher wurden Entscheidungen – wie etwa für
679 Investitionen in E-Busse oder den Ausbau der Infrastruktur – von der Politik
680 mitgetragen. Wichtig ist natürlich, dass wir nicht nachlassen: Die Unterstützung darf
681 nicht abflauen, nur weil erste Erfolge sichtbar sind. Bis 2040 ist es noch ein weiter
682 Weg, da braucht es einen langen Atem. Einen Bereich, den wir besonders im Auge
683 haben, ist der Pendlerverkehr. Die Stadt kann vieles innerhalb Wiens verbessern, aber
684 wir dürfen nicht vergessen, dass ein erheblicher Teil der Emissionen und
685 Verkehrsprobleme durch die täglichen Einpendler entsteht. Sie kennen sicher die
686 Zahlen zum Modal Split innerhalb Wiens – die sind sehr gut, wir haben einen hohen
687 Anteil an öffentlichen Verkehrsmitteln, Fuß- und Radverkehr bei den Wegen der
688 Wiener Wohnbevölkerung. Doch schaut man auf den Gesamtverkehr in Wien, also
689 inklusive der Menschen, die von außen in die Stadt kommen, dreht sich das Bild
690 teilweise um: Je nach Tageszeit kommen immer noch rund 70–80 Prozent der
691 Pendlerinnen und Pendler im eigenen PKW nach Wien. Das heißt, hier haben wir noch
692 großes Potenzial zur Verbesserung, denn diese Verbrenner-Pkw belasten natürlich
693 unsere Klimabilanz und die Verkehrssituation. Die gute Nachricht ist: Auch daran wird
694 gearbeitet. Wien kann das nicht alleine lösen, sondern nur gemeinsam mit dem
695 Umland und den überregionalen Partnern. Wir sind da im engen Austausch mit dem
696 Verkehrsverbund Ost-Region (VOR) und mit den ÖBB. Es laufen – oder sind geplant

697 – diverse Regionalverkehrsprojekte, die genau das adressieren: neue oder
698 ausgebaute Bahnstrecken, dichtere Taktungen bei Regionalzügen und
699 Schnellbahnen, Park-and-Ride-Angebote, etc. Zum Beispiel wird die Südbahn
700 (Richtung Niederösterreich/Burgenland) ausgebaut, es gibt Überlegungen für
701 zusätzliche S-Bahn-Linien oder Verlängerungen. Das Ziel all dieser Maßnahmen ist
702 es, attraktive Alternativen für die Einpendler zu schaffen. Wenn wir es schaffen, dass
703 auch aus dem Umland deutlich mehr Menschen bequem mit öffentlichen oder
704 gemeinschaftlichen Verkehrsmitteln nach Wien kommen, dann haben wir einen
705 riesigen Schritt getan. Einiges davon ist noch in Umsetzung oder Planung, das geht
706 nicht über Nacht. Aber die Weichen sind gestellt, und auch hier unterstützen Politik
707 und Verwaltung mit Nachdruck, weil klar ist: Die Klimaziele der Stadt Wien erreichen
708 wir nur gemeinsam mit der Region. Zusammenfassend würde ich sagen, die
709 Unterstützung seitens Politik und Stadtverwaltung ist da – wir müssen sie nur
710 konsequent weiterleben und anpassen, wo neue Herausforderungen auftauchen.

711 **Ajdin Velic:** Abschließend: Was könnte Ihrer Meinung nach noch verbessert werden,
712 um die Transformation im Verkehrssektor noch effektiver voranzutreiben? Welche
713 weiteren Maßnahmen oder welche Art von politischer Unterstützung wären hilfreich,
714 um die Klimaziele zu erreichen?

715 **Thomas Madreiter:** Zum einen sind auf der strategischen Ebene die richtigen Ziele
716 und Leitlinien bereits vorgegeben – wir wissen, wohin wir wollen, und der Kurs stimmt.
717 Natürlich kann man sich immer mehr finanzielle Mittel wünschen, um schneller
718 voranzukommen. Mehr Geld würde viele Projekte beschleunigen oder zusätzliche
719 Maßnahmen ermöglichen. Aber das ist der klassische Ressourcenkonflikt: Kein
720 Budget ist unendlich, auch das der Stadt Wien nicht. Wir leben nicht im finanziellen
721 Schlaraffenland, das heißt wir müssen mit den vorhandenen Mitteln haushalten und
722 Prioritäten setzen. In diesem Rahmen glaube ich allerdings, dass Wien sehr viel richtig
723 macht und auch bereit ist, substanzielle Investitionen zu tätigen, wo es nötig ist. Zum
724 anderen – und das ist mir persönlich ein wichtiges Anliegen – sehe ich großes
725 Potenzial, mit modernen digitalen Informations- und Kommunikationsangeboten noch
726 mehr zu erreichen. Darüber haben wir ja schon ausführlich gesprochen: Wenn wir die
727 Methoden der Gegenwart geschickt nutzen, können wir die Menschen noch besser bei
728 der Veränderung ihres Mobilitätsverhaltens unterstützen. Ich denke da an intelligente
729 Mobilitäts-Apps, digitale Assistenten und dergleichen, die wir professionell

730 weiterentwickeln und einsetzen sollten. Solche Tools könnten in Zukunft als eine Art
731 “Mobilitäts-Butler” fungieren und jedem individuell helfen, den nachhaltigsten und
732 komfortabelsten Weg zu finden – und das zur rechten Zeit und maßgeschneidert auf
733 die Situation. Dadurch ließe sich der Umstieg auf klimaschonende Verkehrsmittel für
734 viele noch attraktiver gestalten. Wir haben also technisch und strategisch schon viel
735 vorgearbeitet, aber wir können im Mindset noch einen Schritt weitergehen: Weg von
736 einer rein hardware-orientierten Sicht (im Sinne von “Hauptsache mehr Schienen,
737 Busse, Infrastruktur”) hin zu einer kombinierten Sicht, die die digitalen Möglichkeiten
738 voll ausschöpft. Wenn wir die Informationsvermittlung und Servicequalität mit digitalen
739 Mitteln weiter verbessern, bin ich überzeugt, dass wir in Richtung Klimaziele nochmal
740 einen Schub erleben können. Es geht letztlich darum, den Menschen den Wandel so
741 einfach und attraktiv wie möglich zu machen – technisch, finanziell und kommunikativ.
742 Da liegt für die kommenden Jahre ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

743 **Ajdin Velic:** Vielen Dank für das ausführliche Interview und Ihre Zeit!

744 **Thomas Madreiter:** Sehr gerne, danke auch von meiner Seite. Viel Erfolg weiterhin!