

#### **Worum geht es?**

Ziele (auch Anforderungen und Ergebnisse) stehen vielfach zu einander in Beziehung – Ziel A baut auf Ziel B auf, d.h. Ziel B unterstützt Ziel A; Ziel A baut auf Ziel B auf und unterstützt gleichfalls Ziel B (gegenseitige Abhängigkeit, Zirkularbeziehung) oder Ziele konkurrenzieren sich.

Vielfach reichen die verfügbaren Ressourcen im Projektalltag nicht für die Realisierung aller Ziele. Folge dessen müssen Ziele priorisiert werden. Wichtigkeit, Dringlichkeit und der Nutzen sind wichtige Priorisierungskriterien, mitentscheidend ist auch die Kenntnis der Zielbeziehungen.

Konkurrenzieren sich Ziele oder sind sie voneinander unabhängig gilt zu entscheiden «A oder B», alleine unter den Kriterien Wichtigkeit, Dringlichkeit und Nutzen.

Sind Ziele hingegen voneinander abhängig, dann ist deren Beziehung entscheidend, denn Ziel A zu streichen und Ziel B beizubehalten wenn, dieses aber von Ziel A abhängt, ist so nicht handhabbar.

#### **Was bringt es?**

Die Beurteilung der Zielbeziehungen ist die Voraussetzung für die Reflexion folgender Leitfragen.

- Wie können Konflikte zwischen Ziele aufgelöst werden?  
Wie wird damit umgegangen, wenn eine Auflösung nicht möglich ist?
- Wie kann sichergestellt werden, dass Ziele, die Voraussetzung für andere Ziele sind, optimal ausgestaltet werden?
- Wie wird mit Zirkularbeziehungen umgegangen, d.h. gibt es Ziele, die auf anderen Zielen aufbauen und diese gleichzeitig unterstützen?  
Gibt es Zirkularbeziehungen, die aus mehr als zwei Zielen bestehen?

#### **Wie gehe ich vor?**

Zweckdienlich ist eine Matrix-Darstellung der Zielbeziehungen (vgl. dazu das Beispiel).

- MS Excel bietet sich dazu an, weil gewisse Aktionen wie die Spiegelung von Beziehungen, die Bestimmung von Ausprägungen je Ziel etc. und die grafische Umsetzung vergleichsweise einfach sind (→ [Beispiel](#), das auch als Template für eine das eigene Zielmanagement verwendet werden darf).
- Natürlich kann eine Matrix-Darstellung auch von Hand auf Papier oder mit anderen Tools erstellt werden.

Die Beurteilung der Zielbeziehungen kann von:

- einer Einzelperson getätigt werden
- mehreren Personen als Einzelarbeit und Grundlage für eine Konsensfindung in einem Workshop durchgeführt werden
- mehreren Personen in einem Workshop gemeinsam gemacht werden.

Die Beurteilung der Zielbeziehungen ist keine einmalige Aktion:

- Im Verlauf eines Projektes können sich Zielbeziehungen verändern (nicht nur die Projektplanung verändert sich, auch die Ziel-Palette und Abhängigkeiten).
- Ziele können wegfallen, Ziele können zusammengelegt oder neue Ziele können definiert werden – dies sind immer Entscheide der Steuerungs-/Lenkungsebene.

Die 3 Arbeitsschritte des Zielbeziehungsmanagements sind nachfolgend ausgeführt.

### ① Ziele zueinander in Beziehung setzen

- Definition der Kategorien von Zielbeziehungen: z.B.
  - +: Abhängigkeit
  - -: keine Abhängigkeit
  - ++: zwingende Abhängigkeit
  - u: Ziel 1 ist unabhängig von Ziel 2 (→ [Beispiel](#))
  - b: Ziel 1 baut auf Ziel 2 auf
  - s: Ziel 1 unterstützt Ziel 2
  - z: Ziel 1 baut auf Ziel 2 auf und unterstützt gleichzeitig Ziel 2
  - k: Ziel 1 steht in Konkurrenz zu Ziel 2
- Paarweiser Vergleich von Zielen bezüglich der definierten Kategorien.

### ② Interpretation der Beziehungs-Muster & Massnahmendefinition

- Interpretation der Beziehungsmuster basierend auf folgenden Leitfragen.  
(Zweckdienlich kann hier auch ein [Zielbeziehungs-Graph](#) sein (vergleichbar mit einem Ergebnisbaum) oder andere graphische Darstellungen der Beziehungs-Matrix (→ verschiedenen Diagramm-Mappen im [Beispiel](#))
  - Welche Ziele stehen zueinander in Konflikt (der Konflikt kann so weit gehen, dass die Zielerreichung A die Zielerreichung B vollumfänglich verunmöglicht)?  
Wie können Konflikte zwischen Ziele aufgelöst werden?  
Wie wird damit umgegangen, wenn eine Auflösung nicht möglich ist?
  - Welche Ziele stehen in einer Zirkularbeziehung, d.h. Ziele, die andere unterstützen und gleichzeitig auf diesen aufbauen (rekursive Beziehungen)?  
Gibt es Zirkularbeziehungen, die aus mehr als zwei Zielen bestehen?
  - Wie kann sichergestellt das Ziele, die Voraussetzung für andere Ziele sind, optimal ausgestaltet werden?
  - Voneinander unabhängige Ziel können isoliert verfolgt werden.

### ③ Massnahmendefinition & Verfolgung

- Definition von Massnahmen
- Verfolgung von Massnahmen