

Anlage 1 – Zielkonzept

Inhalt

1	Funktion Ziele	2
2	Zielhierarchie	4
2.1	Leitbild.....	5
2.2	Zielfelder	6
2.3	Oberziele.....	7
2.4	Einzelziele.....	7
2.5	Bewertungsmatrix	8
3	Objektivierung der Ziele	12
4	Vorgehen.....	13
5	Zielkonflikte	14
6	Moderation	16
7	Mögliche Ziele für die Region Heilbronn Neckarsulm.....	19

Die Festlegung von Zielen ist von grundsätzlicher Bedeutung für sämtliche Phasen bei der Planung, Umsetzung und Fortschreibung des Regionalen Verkehrsmanagements. Am Regionalen Verkehrsmanagement wirken zahlreiche Partner mit ebenso zahlreichen Interessen und Zielen mit. Mögliche Konflikte und verborgene Spannungsfelder müssen von Beginn an identifiziert werden. Dies gelingt zum einen durch eine frühzeitige Beteiligung der Partner und zum anderen durch eine gemeinsame Festlegung der Ziele ab Projektstart. Die Praxiserfahrung hat gezeigt, dass eine unzureichende Betrachtung dieses Themas zur Nichtumsetzung späterer Strategien oder schlimmstenfalls zum Ausstieg einzelner Partner führen kann.

Gemeinsam vereinbarte Ziele bedeuten nicht, dass jedes Ziel aller Partner vollständig erfüllt werden. Der Grundgedanke des Regionalen Verkehrsmanagements ist, dass durch das gegenseitige Verständnis sowie einem „Geben und Nehmen“ möglichst viele Ziele, zum Wohle der gesamten Region erfüllt werden.

1 Funktion Ziele

Die Identifizierung und Festlegung gemeinsamer, von allen Partnern getragenen Zielen, erfüllen mehrere Funktionen.

Motivation:

Gerade in der Anfangsphase bei der Planung des Regionalen Verkehrsmanagements können gemeinsam vereinbarte Ziele die Partner zur Teilnahme motivieren. Die konsequente Verfolgung der festgelegten Ziele hilft aber auch die Partner zu einer regelmäßigen Beteiligung im Planungsprozess zu bewegen. Die spätere Umsetzung der Maßnahmen durch die jeweiligen Partner erfolgt umso konsequenter, je mehr deren Ziele Berücksichtigung fanden.

Vertrauen:

Werden Ziele von Beginn an von allen Partnern gemeinsam beschlossen, können diese sicher sein, dass alle Interessen und Ziele im Weiteren gerecht verfolgt werden.

Gemeinsames Verständnis:

Da die Ziele gemeinsam festgelegt werden, wird auch ein gemeinsames Verständnis für das Regionale Verkehrsmanagement geschaffen. Dies gilt insbesondere für die Möglichkeiten und dafür, was durch Regionales Verkehrsmanagement erreicht werden kann. Falsche Erwartungshaltungen und damit einhergehende Enttäuschungen können vermieden werden.

Schlanke Bearbeitung:

Die Partner können bei festgelegten Zielen die Ausarbeitung des Verkehrsmanagementplans und der dort festgelegten Strategien und Maßnahmen einem Kernarbeits-team übertragen ohne befürchten zu müssen, keine ausreichende Berücksichtigung zu finden.

Unterschiedliche Bedürfnisse:

Gemeinsam festgelegte Ziel helfen dabei, die Bedürfnisse aller Partner aufzudecken und gleichmäßig zu berücksichtigen.

Gerechtigkeit:

Gemeinsame vereinbarte Ziele gewährleisten eine gerechte Berücksichtigung der Bedürfnisse, Wünsche und Interessen aller Partner. Dadurch wird sichergestellt, dass das Prinzip vom „Geben und Nehmen“ innerhalb des Regionalen Verkehrsmanagements nicht zu Lasten oder zu Gunsten einiger weniger Partner geht.

Sicherheit bei Umsetzung der konkreten Maßnahmen:

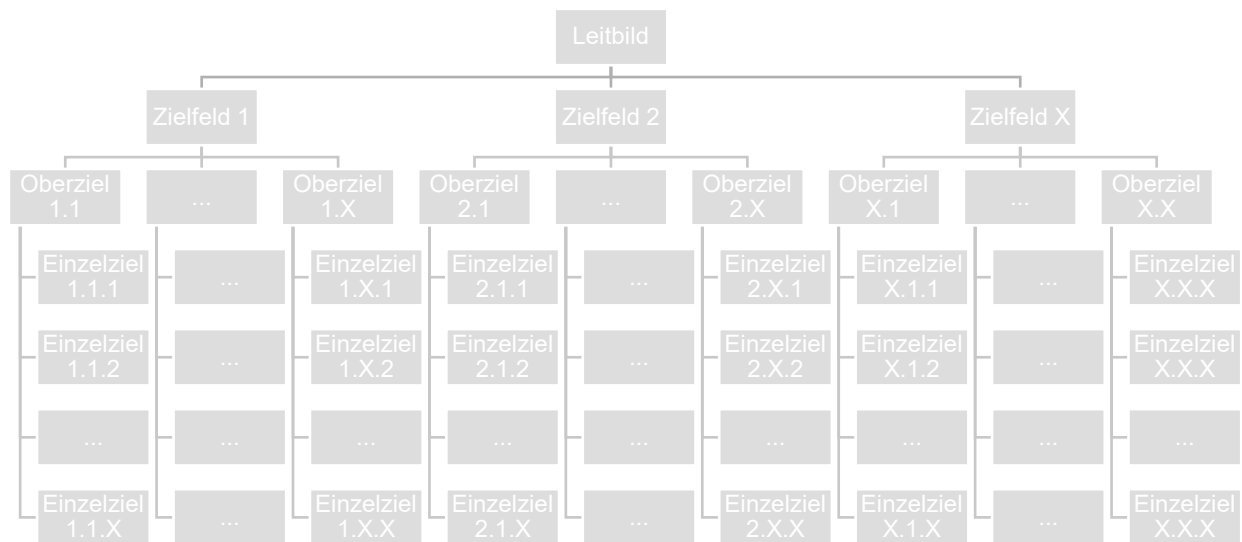
Die detaillierte Ausarbeitung der Strategien gestaltet sich ressourcenintensiv. Es besteht stets die Gefahr das einzelne Partner einer Strategie am Ende des Planungsprozesses nicht zustimmen, wenn sie das Gefühl haben, nicht ausreichend in den Zielen berücksichtigt worden zu sein. Im schlimmsten Fall kann dies zum einem Rückzug oder Ausstieg einzelner Partner führen.

Erfolgskontrolle:

Die Auswirkung jeder Strategie wird bewertet und bestenfalls rechnerisch mit den beschlossenen Zielen abgeglichen. Findet dies in einem regelmäßigen Prozess statt,

kann stets überprüft werden ob die festgelegten Ziele erreicht werden oder ob ein Ungleichgewicht zugunsten einzelner Ziele besteht.

2 Zielhierarchie



Das Zielkonzept selbst ist eine hierarchische Gliederung von Leitbild, Zielfelder, Oberziele und Einzelziele. Natürlich können auch weitere Stufen eingezogen werden. Je tiefer die Stufe, umso konkreter und messbarer werden die Ziele beschreiben. Zwischen den Zielen können Konflikte, jedoch auch Synergieeffekte bestehen.

Grundsätze:

- Die Ziele müssen miteinander verknüpft sein. Dies bedeutet, dass die Einzelziele thematisch mit den Oberzielen zusammenhängen müssen, die Oberziele wiederum müssen den Zielfeldern dienen und alle Zielfelder wiederum dem Leitbild folgen.
- Die Ziele an sich können unterschiedlich gewichtet oder priorisiert werden

- Die Ziele sollten möglichst objektiv gestaltet werden (z.B. SMART Methode) um bereits zu Beginn der Umsetzbarkeit zu verifizieren. Gerade die Einzelziele sollten auf Ausschlusskriterien (z.B. unwirtschaftlich, nicht durch Methoden des regionalen Verkehrsmanagements umsetzbar, zu geringer Beitrag zu Zielerreichung, nicht messbar, zu langer Umsetzungshorizont) überprüft werden. Die Ziele erhalten ihre **M**essbarkeit und **T**erminierung durch die spätere Verknüpfung mit den Strategien.
- In der Zielhierarchie sollten Zielkonflikte, Synergien und andere Abhängigkeiten dargestellt werden.
- Ziele können direkt durch Partner genannt werden oder analytisch, bspw. durch Auswertung der bestehenden Pläne oder Situationen identifiziert werden.
- Jede einzelne Strategie muss mit einer allgemeingültigen Messmethode auf ihren jeweiligen Beitrag zu den jeweiligen Zielen hin überprüft werden.
- Die Zielbildung ist ein iterativer Prozess. Erste Ziele werden im Zuge der Grundlagenermittlung oder auch noch vor Beginn der Planungen festgelegt. Im Zuge der weiteren Planungsschritte können neue Ziele hinzukommen. Dies geschieht insbesondere nach Auswertung der vorhandenen Planunterlagen, der Situationen und der technischen Infrastruktur. Mit fortschreitendem werden die Ziele konkretisiert.

2.1 Leitbild

Als Leitbild bietet sich beispielsweise eine Variation des in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** festgelegten Leitsatzes an.

Flüssiger, sicherer und umweltschonender Verkehr durch eine **dynamische** intelligente und vernetzte Verkehrs**steuerung** - in der gesamten Region.

Dieser Satz beinhaltet beinahe alle Aspekte die durch das Regionale Verkehrsmanagement verfolgt werden. Wichtig dabei ist, dass nur Ziele verfolgt werden, die durch das Prinzip des Regionalen Verkehrsmanagement erreicht werden können. Regionales

Verkehrsmanagement reagiert auf kurzfristige, regelmäßig und zeitlich begrenzt auftretende Störungen im Verkehrsfluss durch gemeinsam vorab festgelegte Gegenmaßnahmen (Strategien). Dies gilt für alle Verkehrsarten. Die effiziente Verkehrssteuerung muss deshalb zwingend als gemeinsam getragenes Hauptziel verankert werden. Dies muss klar vom Mobilitätsmanagement unterscheiden werden, welches das individuelle Mobilitätsverhalten und damit die Verkehrsnachfrage zu beeinflussen versucht. Zwar kennt auch das Regionale Verkehrsmanagement multimodale Methoden wie die Umstiegssteuerung oder die gezielte ÖPNV Priorisierung, jedoch wird auch mit diesen primär versucht auf temporär auftretende Störungen zu reagieren und nur indirekt das Mobilitätsverhalten zu verändern.

2.2 **Zielfelder**

Zum Ziel einer effizienten Verkehrssteuerung können verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden. Diese können im Zielfindungsprozess unterschiedlich gewichtet werden.

- **Verkehrsfluss:**
Hierunter fällt insbesondere die Verflüssigung des Verkehrs aller Verkehrsarten.
- **Umweltschutz:**
Verkehrliche Probleme können aber auch durch eine Priorisierung nachhaltiger Verkehrsarten wie ÖPNV/SPNV sowie dem Rad- und Fußverkehr gelöst werden. Darüber hinaus können regelmäßige Lärm- oder Schadstoffüberschreitungen durch gezielte Steuerungsmaßnahmen reduziert werden.
- **Soziales:**
Durch strategische Eingriffe können Unfallsituationen präventiv oder situativ reduziert und damit die Verkehrssicherheit erhöht werden. Darüber hinaus kann durch eine vorausschauende Schaltung temporärer Lärmspitzen reduziert werden.
- **Wirtschaft:**
Die regionalen Unternehmen können durch unterstützende Maßnahmen für den Pendlerverkehr oder gezielte Strategien für den Gütertransport unterstützt werden.

- Digitalisierung:
Um im Zuge des Regionalen Verkehrsmanagements Verkehr steuern zu können und Verkehrsdaten zuverlässig zu erfassen sind umfangreiche Digitalisierungsmaßnahmen notwendig. Diese können als Ziele vereinbart werden.
- Zusammenarbeit:
Für das Gelingen des Regionalen Verkehrsmanagements ist eine zuständigkeits- und Verkehrsartenübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Diese kann, bspw. im Zuge gemeinsamer Vereinbarungen, institutionalisiert und als Ziel vereinbart werden.

2.3 **Oberziele**

Die Oberziele ordnen sich je nach Ihrer Zielrichtung in das jeweilige Zielfeld ein. Sie konkretisieren die allgemeingehaltenen Zielfelder um eine spezifische Zielrichtung.

2.4 **Einzelziele**

Die Oberziele könne um individuelle Ziele der Partner ergänzt werden. Einzelziele können entweder direkt durch die Partner benannt werden oder sich aus bereits bestehende Plänen, Konzepten, usw. ergeben. Es müssen nicht zwangsläufig zu jedem Oberziel auch Einzelziele existieren. Gerade da wo für die Region, für einzelne Akteure oder aus vorhandenen Plänen heraus charakteristische bzw. prägende Situationen existieren, können diese wichtig sein.

Einzelziele betreffen oftmals nur einzelne Partner und deren spezifischen Zuständigkeitsbereich. Im besten Fall sind die Einzelziele deckungsgleich mit den Zielen aller Partner. Sollte dies nicht der Fall sein, gilt es dennoch diese Einzelziele zu einem angemessenen Grad zu berücksichtigen. Der beim Regionalen Verkehrsmanagement im Vordergrund stehende Gesamtnutzen der Region bedeutet, dass alle Partner gleichermaßen profitieren sollen. Ziel sollte auch sein, dass sich die positive Wirkung der Strategien auf alle Partner gleichmäßig verteilt. Alle Partner stehen in der Pflicht zum Gelingen des Regionalen Verkehrsmanagements beizutragen, sollen aber auch im gleichen Maße profitieren.

2.5 Bewertungsmatrix

Die Umsetzung der Ziele erfolgt durch die im weiteren zu entwickelnden Strategien. Die Strategien können, wie in Abbildung 4 dargestellt, zur Erreichung einzelner oder mehrerer Ziele gleichzeitig beitragen. Sie können aber auch kontraproduktiv auf einzelne Ziele einwirken.

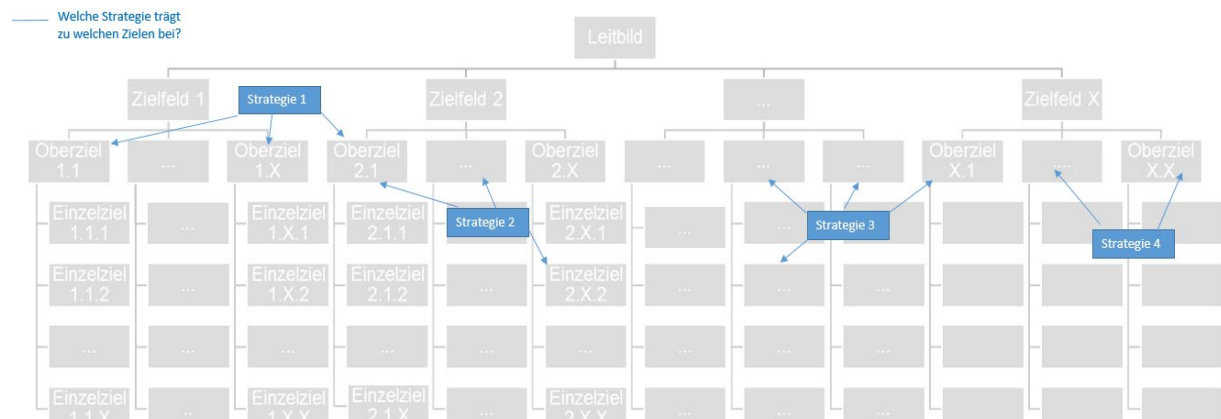


Abbildung 1 - Zusammenhang Ziele und Strategien

Wie sehr eine Strategie auf ein Ziel einwirkt, ist anhand einer Bewertungsskala festzulegen. Für jede Strategie muss überprüft werden, in welchem Maße sie auf welches Ober- und Einzelziel einwirkt. Jede Strategie erhält also Punkte für jedes Ober- und Einzelziel. Diese können positiv wie negativ sein. Die Skala und deren Bewertung, also nach welchem Maßstab erfolgt die Höhe der Bewertung, kann erst dann erfolgen, wenn die Ober- und Einzelziele feststehen und müssen für jedes neuhinzukommende Ziel neu erstellt werden.

Hinzukommen kann eine mögliche unterschiedliche Gewichtung der Zielfelder, Oberziele und Einzelziele nach deren Bedeutsamkeit.

Es bietet sich an, für die Ziele sowie für die im weiteren zu entwickelnden Strategien schon zu Beginn ein gemeinsames Wertungssystem zu entwickeln. Werden dies Einzelergebnisse pro festgelegter Strategie aufaddiert, kann objektiv nachgewiesen werden, ob und zu welchem Grad die gemeinsam festgelegten Ziele erfüllt werden. Es findet also nach der Erarbeitung der Strategien eine Rückkopplung mit den Zielen statt. Mit jeder erarbeiteten Strategie kann überprüft werden, ob und in welchem Maße die festgelegten Ziele erreicht werden oder ob noch gezielt Strategien für einzelne Ziele erstellt werden müssen.

Neben der Überprüfung der Strategien auf die Erreichung der Ziele, können noch weitere Bewertungen stattfinden. So bietet es sich an auch zu bewerten, in welchem Maße jeder Partner von der Strategie profitiert. So kann stets objektiv überprüft werden, ob der Grundgedanke des Regionalen Verkehrsmanagements, alle Partner tragen zur Lösung bei, profitieren aber auch gleichermaßen, gewahrt ist.

Es können auch Ziele, insbesondere in den Zielfeldern Digitalisierung und Zusammenarbeit, existieren, deren Verwirklichung nicht durch Verkehrssteuerungsstrategien, sondern durch technische Maßnahmen (z.B. Anbindung LSA an Cloud) oder organisatorische Vorgänge (z.B. Kooperationsvertrag) erreicht werden.

Eine mögliche Bewertungsmatrix für Strategien ist in

Wirksamkeits-Kosten-Faktor (gerundet)	Summe aller Wertungspunkte pro Strategie geteilt durch die zu erwartenden Investitionskosten
Politische Zielkonflikte	z.B. hoch, mittel, gering, unrealistisch
Technische Hindernisse	z.B. hoch, mittel, gering, unrealistisch

Tabelle 1 dargestellt.

Bewertung Strategie Nr. XY	
Oberziele	
Beitrag zu Oberziel 1	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Oberziel 2	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Oberziel ...	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Oberziel X	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Einzelziele	
Beitrag zu Einzelziel 1	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Einzelziel 2	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Einzelziel ...	z.B. Punkte +/- 1 – 10

Beitrag zu Einzelziel X	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Partner	
Beitrag zu Partner 1	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Partner 2	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Partner ...	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Beitrag zu Partner X	z.B. Punkte +/- 1 – 10
Ziele Verkehrswende	
Weniger Kfz-Verkehr in Stadt und Umland	z.B. % Reduzierung, X Kfz(-km)/Tag
Mehr Wege mit Fuß oder Rad	z.B. Anzahl Wege
Erhöhung des öffentlichen Verkehrs	z.B. % Zunahme
Weitere	
Verringerung Schadstoffe	z.B. X t CO2 / Jahr
Reduzierung Stau	z.B. X h / Jahr
Einsparung volkswirtschaftlichem Schaden	z.B. X € / Jahr
Einsparung Kosten infolge Unfallschäden	z.B. X € / Jahr
Zuständigkeitsübergreifender Kontext	z. B. Beteiligung X Akteure an Strategie
Umsetzung bis Projektende	z. B. Umsetzung der Strategie mitsamt Maßnahmen muss bis Projektende gewährleistet/sichergestellt sein
Zu erwartende Investitionskosten	z. B. X € (stufenweise Bewertung der Kosten)
Zu erwartende Betriebskosten	z. B. X € / Jahr
Anzahl an Maßnahmen innerhalb einer VM-Strategie	z. B. X Maßnahmen als Maßnahmenbündel / Strategie
Wirksamkeits-Kosten-Faktor (gerundet)	Summe aller Wertungspunkte pro Strategie geteilt durch die zu erwartenden Investitionskosten

Politische Zielkonflikte	z.B. hoch, mittel, gering, unrealistisch
Technische Hindernisse	z.B. hoch, mittel, gering, unrealistisch

Tabelle 1 - Bewertungsmatrix für Strategien

Zusätzlich müssen für jedes Ober- und Einzelziel sowie für alle Partner objektive und textlich erläuterte Skalen entwickelt werden. Dies ist natürlich erst dann möglich, wenn die Ober-/Einzelziele sowie die Partner feststehen. Kommen im weiteren Planungsprozess neue Ziele oder Partner hinzu, müssen diese ebenfalls mit einer Skala versehen werden. Wirkt eine Strategie fördernd auf ein Ziel ein werden positive Punkte vergeben. Im Falle eines destruktiven Einflusses erfolgt die Bewertung mit negativen Punkten. Tabelle 2 gibt eine beispielhafte Darstellung einer solchen Skala.

Bewertungsskala			
Allgemein			
Aktivierungshäufigkeit (z. B. Anzahl an (Einzel-)Ereignissen auf dieser Strecke im Jahr, lt. FCD-Analyse)	hoch Steuerung von 20T Kfz/Tag	mittel Steuerung von 10T Kfz/Tag	gering Steuerung von 5T Kfz/Tag
Beitrag zu Partner (z. B. laut der „Ziele der Verkehrswende“ und „Weitere Ziele“)	häufig Strategie wird 5 mal die Woche aktiviert	regelmäßig Strategie wird 2 mal die Woche aktiviert	selten Strategie wird einmal die Woche aktiviert
Beitrag zu Partner			
...			
Oberziele			
Oberziel 1			
10 Punkte	Strategie hat eine hohe verkehrliche Auswirkung und wird häufig aktiviert.		
8 Punkte	Strategie hat eine hohe verkehrliche Auswirkung und wird regelmäßig aktiviert.		
...			

0 Punkte	Strategie hat eine geringe verkehrliche Auswirkung und wird selten aktiviert.
- 2 Punkte	Strategie hat eine geringe negative verkehrliche Auswirkung und wird selten aktiviert
- 4 Punkte	Strategie hat eine mittlere negative verkehrliche Auswirkung und wird selten aktiviert
...	
- 10 Punkte	Strategie hat eine hohe negative Auswirkung und wird regelmäßig aktiviert
Anmerkung	Zwischen den Punkten findet eine Interpolation statt

Tabelle 2 - Bewertungsskala für Ziele

Grundsätzlich ist abzuschätzen, welchen Beitrag die einzelnen Maßnahmen und die Strategie insgesamt zur Reduktion bzw. Beseitigung der verkehrlichen Auswirkungen eines Ereignisses oder Problems, z.B. zu Verkehrsmengen, Reisezeiten, Betriebskosten, Umweltbelastungen oder Unfälle, leisten.

Die verkehrlichen Auswirkungen von Ereignissen und Problemen müssen hierzu quantifiziert werden, um diesen anschließend die quantifizierten Wirkungen der Maßnahmen gegenüberstellen zu können. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist die prognostizierte bzw. reale Ereignisdauer, aus der sich die Anzahl der betroffenen Verkehrsteilnehmer ableitet. Die verkehrliche Bewertung von Strategien ist unter Zuhilfenahme von Echtzeitdaten durch eine rechnergestützte Offline-Simulation zu verfeinern um eine höhere Aussagekraft erhalten.

Zum Zweck der Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit müssen die vorgenommenen Bewertungen übersichtlich dokumentiert werden.

3 **Objektivierung der Ziele**

Die Ziele sollten möglichst objektiv gestaltet werden (z.B. SMART Methode) um bereits zu Beginn der Umsetzbarkeit zu verifizieren.

Spezifisch (S)

Ziel muss speziell auf das Regionale Verkehrsmanagement ausgerichtet sein und darf nicht nur vage Formulierungen enthält, welche z.B. fälschlicherweise auf ein langfristiges Verkehrsmanagement schließen lassen.

Messbar (M)

Die Messbarkeit des Ziels ergibt sich aus dem ihm zugeordneten Strategien.

Ausführbar (A)

Ziele müssen, möglichst allein durch RVM, erreicht werden können. Wesensfremde Überlegungen (z.B. Anpassung Stadtplanung auf Mobilitätsverhalten) sollten vermieden werden, da diese nicht durch RVM beeinflussbar sind. Die Ziele sollten nicht zu ambitioniert, aber auch nicht zu einfach erreichbar sein. Die Praxis zeigt, dass die Angst vor nicht erreichten Zahlen oftmals unbegründet ist. Sie hilft eher, bei Nichterreichen an zusätzliche Ressourcen (Personal, Finanzmittel) zu gelangen.

Realistisch (R)

Realistisch führt den Gedanken ausführbarer Ziele weiter. Theoretisch ausführbare Ziele sind aber teilweise nicht praktisch umsetzbar.

Terminiert (T)

Es sollte klar genannt werden, bis wann das Ziel erreicht wird. Ggf. kann auch ein Fahrplan genannt werden, wie sich der Zielwert über die Jahre sukzessive entwickelt. Die Terminierung hängt zu großen Teilen von den dem Ziel zugeordneten Strategien ab.

4 Vorgehen

Die Findung und gemeinsame Festlegung der Ziele erfolgt in einem mehrstufigen Zielkonzept. Die Ziele werden umso konkreter und spezifischer, je tiefer sie auf der Hierarchieebene stehen. Die Art der Zielfindung und der Teilnehmerkreis unterscheiden sich

dementsprechend auch voneinander. Um diese Ziele in einem strukturierten und effektiven Prozess zu realisieren, sind spezifische Termine angesetzt, die sich jeweils auf unterschiedliche Aspekte der Zieldefinition und -umsetzung konzentrieren.

Folgendes Vorgehen ist angedacht:

- **Termin 1: KW 25 (2024)**
Projektvorstellung, Erläuterung Ablauf, gemeinsame Identifikation weiterer notwendiger Partner, Darstellung Organisationsstruktur und benötigte Rollen (Projektleitung, Kernarbeitsteam, Partnerkreis) sowie Erklärung zukünftige Zusammenarbeit. Bis zum nächsten Termin sollen Teilnehmer weitere Teilnehmer vorschlagen, noch offene Fragen sammeln und Ihre Rolle im weiteren Planungsprozess überlegen.
- **Termin 2: KW 27 (2024)**
Finaler, während Termin 1 identifizierter, Teilnehmerkreis (bei großen Veränderungen ggf. erneute Erläuterung der Punkte aus Termin 1). Festlegung der Rollen, Klärung offengebliebener Fragen aus Termin 1 und Vorstellung Zielkonzept (Vorbereitung auf Termin 3). Teilnehmer sollen in der Lage sein, bis zum nächsten Termin ihre Zielwünsche zu formulieren. Ggf. erhalten Teilnehmer hierfür eine Abfragemaske mit entsprechenden Erläuterungen.
- **Termin 3: KW 39 (2024)**
Entwicklung des Zielkonzepts basierend auf den fachlichen Ergebnissen der Potentialanalyse, mit Partnereinbezug und Moderatorenunterstützung zur Formulierung des Leitbildes, der Zielfelder, der Ober- und Einzelziele. Der Projektleiter ist in erster Linie gleichberechtigter Teilnehmer. Die Leitung des Termins obliegt dem Moderator.
- **Termin 4: KW 41 (2024)**
Vorstellung Ergebnisse Zielfindung aus

5 Zielkonflikte

In jeder Ebene können Konflikte, wie in Abbildung 5 dargestellt, auftreten. Das Potential, die Intensität und die Art der Konflikte können sich von Ebene zu Ebene unterscheiden. Insbesondere bei der konkreten Ausarbeitung der Maßnahmen bzw. der Strategien werden die Auswirkungen auf jeden einzelnen Partner sichtbar. Die Auswirkungen können positiv oder negativ sein. Gerade bei den Partnern die durch eine einzelne

Strategie negative Konsequenzen erfahren, gilt es stets den Blick auf die Gesamtheit der Strategien zu lenken und aufzuzeigen, durch welche Strategien diesen Partnern positive Wirkung erfährt. Die subjektive Sichtweise muss durch die Messbarmachung

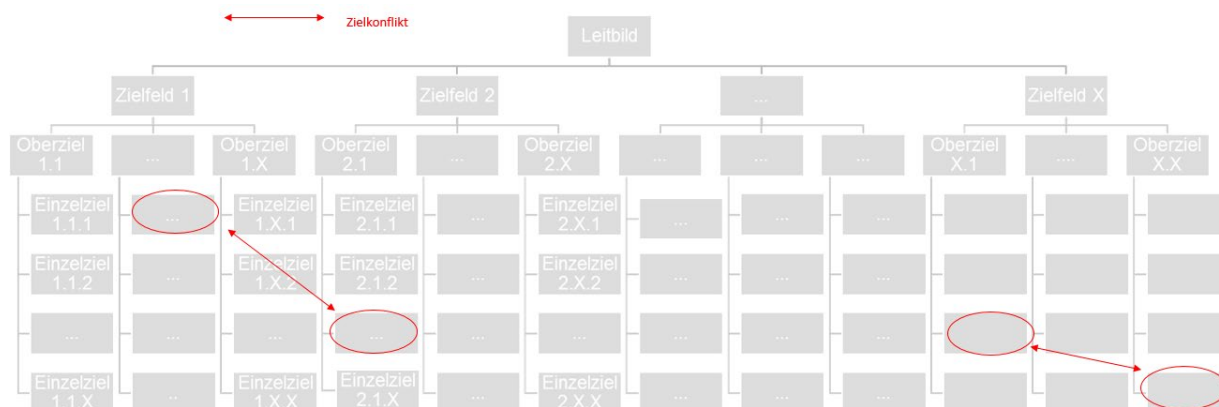


Abbildung 2 - Zielkonflikte

der Strategien und deren Rückkopplung auf die Ziele von einer subjektiven auf eine objektive Basis überführt werden.

Ziele können sich aber gegenseitig ergänzen und im besten Fall sogar unterstützen. So trägt eine Reduzierung von Stautunden sowohl zu einer Optimierung des Verkehrsflusses bei, reduziert aber auch „unnötig“ ausgestoßene Schadstoffe und ermöglicht der regionalen Wirtschaft freie Zu- und Auslieferwege.

Konflikte entstehen, wenn Ziele sich gegenseitig ausschließen. So strebt beispielsweise das übergeordnete Netz bei Sperrungen eine Verlagerung des Verkehrs auf das nachgeordnete Netz, wenn nötig auch durch Ortsdurchfahrten, an, während Städte eher den Schutz der Innenstadtbereiche vor Lärm und Abgasen im Fokus haben.

Bei Aufstellung der Zielhierarchie und bei Festlegung von Strategien müssen gegenseitige Abhängigkeiten, Synergieeffekte und Konflikte gekennzeichnet werden. Nur wenn die Strategien Wirkung auf alle Ziele entfalten, können diese gleichberechtigt verfolgt werden. Eine Möglichkeit besteht darin jede Strategie rechnerisch daraufhin zu überprüfen, für welches Ziel sie wieviel einbringen. Bei der Gesamtaddition aller Strategieauswirkungen sollten alle zu Beginn gemeinsam festgelegten Ziele bedient werden.

6 Moderation

Um Konflikte zu vermeiden, ist es wichtig sich den Hintergründen von Konflikten bewusst zu sein. Dies gilt nicht nur für fachliche Konflikte innerhalb der Verkehrssteuerung, sondern auch um das Wesen eines Konflikts im Allgemeinen, wie diese entstehen, vermieden oder gelöst werden können.

Tabelle 3 zeigt auf wodurch, unabhängig vom Regionalen Verkehrsmanagement, ganz allgemeingültig Konflikte entstehen können.

Zielkonflikt	Herausforderung
... ist eine Situation, in der sich zwei oder mehr Ziele gegenseitig behindern oder ausschließen	Zielkonflikte erfordern oft eine Abwägung/Priorisierung oder einen Kompromiss, um einen optimalen Zielerfüllungsgrad zu erreichen
... können auf verschiedenen Ebenen auftreten, (innerhalb einer Person, zwischen Personen oder zwischen Organisationen)	
... tritt auf, wenn zwei oder mehr Ziele oder Interessen miteinander in Konflikt stehen und die Verfolgung eines Ziels die Erreichung eines anderen beeinträchtigt	

Tabelle 3 - Herausforderung von Zielkonflikten

Beim Umgang mit Konflikten sollten die in Tabelle 4 genannten Prinzipien beachtet werden.

Prinzipien	Beschreibung
Effektivität	Investiere Zeit nur in das, was Dich dem Erreichen Deiner Ziele näher bringt.
Konsens	Suche nach möglichen Einwänden gegen Entscheidungen, bringe sie ein, und kümmere dich darum, dass das in ihnen enthaltene Wissen integriert wird.

Empirismus	Prüfe alle Annahmen durch Experimente und kontinuierliche Revision.
Kontinuierliche Verbesserung	Bevorzuge inkrementelle Veränderung, um stetiges empirisches Lernen zu ermöglichen. Beziehe Menschen in die sie betreffenden Entscheidungen und deren Entwicklung ein.
Transparenz	Mache alle Informationen für jeden in der Organisation zugänglich, es sei denn, es gibt einen wichtigen Grund für Vertraulichkeit.
Verantwortlichkeit	Handle, wenn es erforderlich ist; befolge, was Du vereinbart hast und behalte die gesamte Organisation im Blick.

Tabelle 4 - Prinzipien der Konfliktbewältigung

Der Zielfindungsprozess sollte nicht nur fachlich, sondern auch durch einen Moderator begleitet werden. Gerade der Prozess zur Festlegung des Leitbildes und der Oberziele kann durch einen Mediator geleitet werden. Ein (moderierter) Gruppenprozess zur Entscheidungsfindung dient dazu:

- Einwände sammeln und das dahinterstehende Wissen integrieren
- Vorschläge werden zu Vereinbarungen (wenn sie als gut und sicher genug bis zum Termin der nächsten Überprüfung betrachtet werden)
- Ungelöste Einwände verhindern, dass ein Vorschlag zu einer Vereinbarung wird.
- Das Zurückhalten von Einwänden kann die Ziele eines Teams oder der gesamten Organisation gefährden

Gerade der professionelle Umgang mit Einwänden hilft bei:

- Argumenten, welche eine geplante Handlung oder Entscheidung im Fortschritt verhindern, denn
 - Einwände offenbaren Information über unbeabsichtigte Folgen oder Verbesserungsmöglichkeiten

- Zurückhalten von Einwänden kann die Fähigkeit von Personen, Teams oder der gesamten Organisation beeinträchtigen, effektiv auf eine geplante Aktion oder Entscheidung zu reagieren
- Die Möglichkeit, potentielle Einwände jederzeit einbringen zu können bedeutet, dass Entscheidungen lediglich gut genug für den Moment sein müssen, und sicher genug, um sie auszuprobieren.

Der Ablauf beim Umgang mit Einwänden wird in Abbildung 6 anschaulich dargestellt



Abbildung 3 - Ablauf Umgang mit Einwänden

Quelle: Soziokratie 3.0 LBV.SH

Mögliche Ziele für die Region Heilbronn Neckarsulm

Die folgenden Ziele stellen aus Sicht des Auftraggebers mögliche Ziele für das Regionale Verkehrsmanagement in der Region Heilbronn-Neckarsulm dar. Die identifizierten Ziele beruhen auf den Erkenntnissen der Potentialanalyse und den im Mobilitäts-pakt beschlossenen Maßnahmen. Es handelt sich nicht um die gemeinsam mit den Partnern festgelegten Ziele, weshalb sich die Ziele sowohl reduzieren oder um weitere Ziele ergänzt werden können.

Leitbild	Flüssiger, sicherer und umweltschonender Verkehr durch eine dynamische intelligente und vernetzte Verkehrssteuerung - in der gesamten Region									
Zielfelder	Verkehrsfluss			Umfeld- und Umweltschutz			Wirtschaft	Innovation und Digitalisierung		Kooperation
Oberziele	Optimierung des Verkehrsablaufs	Verträgliche Verkehrssteuerung bei verkehrlichen Ereignissen	Verringerung von Verkehrsaufwänden und Staustunden	Verkehrsverlagerung zu Gunsten des Umweltverbunds	Stärkung des Umweltverbundes	Wirksame Reduzierung von Umwelt- und Umfeldbelastungen	Sicherstellung der Erreichbarkeit	Digitalisierung der Infrastruktur	Förderung digitaler Prozesse	Sicherstellung der regionalen Zusammenarbeit
Einzelziele	Sicherstellung eines effizienten Verkehrsablaufs bei Großereignissen, z. B. Heilbronner Volksfest (Zu-/Abfluss der Verkehre)	Schutz von Ortsdurchfahrten vor Ausweichverkehr, z. B. z. B. B293 Großgartacher Str., L1106 Ludwigsbürger Str. (vgl. MIV6 - Mob.-Pakt)	Vermeidung innerörtlicher Schwerlastverkehre in Heilbronn-Neckarsulm	Umstiegssteuerung durch Wechselempfehlung (P+R), z. B. B27 für P+R-Anlage Bad Friedrichshall-Jagstfeld und Laufen am Neckar	Dynamische und situationsabhängige Busbevorrechtigung, z. B. B27, L1100 Neckartalstr. (vgl. ÖV1 - Mob.-Pakt)	Verringerung von Schadstoffausstoß und Feinstaub	Situationsabhängige Steuerung der Logistik- und Pendlerströme zwischen Umland und Stadt (zum/weg vom Werksgelände)	Aufbau eines Sensorik-Netzes auf Bundes- und Landesstraßen (Verkehr, Umwelt, Lärm, etc.)	Sicherstellung eines digitalen Austausches von (Echtzeit-)Verkehrsdaten und Verkehrsinformationen	Etablierung einer dauerhaften Zusammenarbeit der Akteure im Verkehrsmanagement in der Region
	Einrichtung einer situationsabhängigen Verkehrsflussoptimierung (an LSA), z.B. B27/K9564 Neckartalstr. (vgl.	Abgestimmte Verkehrssteuerung der Straßenbau- lastträger für Infrastrukturvorhaben (z B. Ersatzbrückenneubau) auf B29	Verringerung punktuell hoher innerstädtischer Verkehrsbelastungen, z. B. L1100 in Untereisesheim, L1095, K9560 in Biberach	Intelligentes Parkraummanagement an P+R-Anlagen im Raum Heilbronn-Neckarsulm (Echtzeit-Detektion)	Anpassung der LSA-Signalprogramme zugunsten des Radverkehrs (vgl. RF1-RF3, RF6-RF8 - Mob.-Pakt)	Umweltsensitive Verkehrssteuerung bei verkehrlichen Ereignissen (z.B. Feinstaubalarm)	Situationsabhängige Bereitstellung der Verkehrsinfrastruktur, z.B. auf A6/A81 bzw. B28/B39/B239	Umrüstung und Umprogrammierung von verkehrlich bedeutsamen Lichtsignalanlagen	Verbesserung der Verfügbarkeit, Qualität und Aktualität von Verkehrsdaten (Open Data - MobiDataBW)	Sicherstellung koordinierter Planungsprozesse

MIV2, MIV7 - Mob.-Pakt)									
Gewährleistung eines stetigen Verkehrsflusses mit gleichmäßiger Netzauslastung, z.B. B27/K9564, L1100, L1095 (vgl. MIV9 - Mob.-Pakt)	Verträgliches Verkehrsmanagement bei temporär ungeplanten Situationen (Unfall, Witterung) auf A6 bzw. B27/B39/B239	Reduzierung des Parksuchverkehrs im Innenstadtbereich von Heilbronn und Neckarsulm	Beeinflussung der Verkehrsmittelwahl durch dynamische Verkehrsinformationen auf B27/B239 (vgl. Ö4, Ö6 - Mob.-Pakt)	Einführung von fußgängerfreundlichen LSA-Schaltungen	Verringerung von Unfällen (Vision Zero) durch frühzeitige Verkehrsinformationen		Erweiterung und Modernisierung von Strecken- und Netzbeeinflussungsanlagen	Verbesserung der Aktualität und Genauigkeit von Verkehrsinformationen in kollektiven und individuellen Diensten	Schaffung einer dauerhaften Anlaufstelle in der Region für Verkehrsprobleme/Be- lange der Akteure
Schaffung dynamischer Zufahrts- und Geschwindigkeitsregelungen, z.B. B27 und L1100/K9554 Neckartalstr. (vgl. MIV2, MIV 7 - Mob.-Pakt)	Angepasste Verkehrssteuerung bei temporär planbaren Situationen (Baustelle, Sperrung) auf A6/A81 bzw. B27/B39/B239	Schutz von Ortsdurchfahrten vor Ausweichverkehr, z. B. z. B. B293 Großgartacher Str., L1106 Ludwigsburger Str. (vgl. MIV6 - Mob.-Pakt)		Ausbau der P+R-Anlagen, z. B. Bad Friedrichshall-Jagstfeld und Laufen am Neckar zu Mobilitätsstationen	Reduzierung Lärmspitzen auf B27/B39/B239		Einrichtung kooperativer Dienste (C-ITS) für MIV und ÖV, z. B. auf B27/K9564, L1100 und L1095 (vgl. MIV9 - Mob.-Pakt)	Planung, Digitalisierung, Bereitstellung und Umsetzung regionaler Lenk-/Leitstrategien für den MIV und ÖV	Einrichtung einer Dialogplattform zum Austausch (Runder Tisch/Expertenforum)
	Präventive Festlegung von Alternativrouten für MIV und ÖV bei temporären Ereignissen (Unfall, Stau, etc.) auf A6/A81 bzw. B27/B39/B239	Abwicklung des Lkw-Verkehrs auf strategischem Führungsnetz		Ausbau der B+R-Anlagen, z. B. Bad Friedrichshall-Jagstfeld und Laufen am Neckar zu Mobilitätsstationen	Gefahrenwarnungen (Unfall) sowie Stau- und Straßenzustandswarnungen (Baustelle, Sperrung, Glatteis, Aquaplaning, etc.)			Einrichtung eines zuständigkeitsübergreifenden Strategiemaneagements für verkehrliche Ereignisse	
	Bereitstellung von On-Trip-Verkehrsinformationen zur geänderten Verkehrssteuerung bei temporären Ereignissen auf A6/A81 bzw. B27/B39/B239								

		Kapazitätserweiterungen, z. B. auf A6 AS Bad Rappenau - AK Weinsberg durch dynamische Fahrstreifenfreigabe								
		Reduzierung der unerwünschten Transitverkehre in Heilbronn-Neckarsulm (von A6 und A81 in Basisnetz)								