

Dr. Jürg Honegger

# **Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis**

**Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion**

2. Auflage

**Komplexität verstehen –  
Ziele erreichen –  
Hebel wirksam nutzen**

*Versus · Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

Teil I	Einführung ins vernetzte Denken, Handeln und Problemlösen
<b>1</b>	<b>Eine typische Situation – Ordnungsbedarf in der Management-Toolbox . . . . . 18</b>
<b>2</b>	<b>Komplexität und Ganzheitlichkeit: reine Schlagworte? . . . . . 26</b>
2.1	Einige wichtige Begriffe – kurze Einführung und erste Begriffsklärung . . . 27
2.1.1	Komplexität . . . . . 27
2.1.2	Ganzheitliches Denken und Handeln . . . . . 27
2.1.3	Management . . . . . 28
2.1.4	System . . . . . 29
2.2	Was haben eine Kaffeemaschine und eine Familie gemeinsam? . . . . . 29
2.3	Einfache, komplizierte und komplexe Systeme . . . . . 31
2.3.1	Einfache Systeme . . . . . 32
2.3.2	Komplizierte Systeme . . . . . 32
2.3.3	Komplexe Systeme . . . . . 33
2.4	Die Management-Toolbox richtig nutzen . . . . . 35
<b>3</b>	<b>Ganzheitliches Management – mehr als ein Schlagwort! . . . . . 38</b>
3.1	Verbreitete Denkfehler und Lösungsmöglichkeiten . . . . . 39
3.1.1	Erster Denkfehler: Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden . . . . . 39
3.1.2	Zweiter Denkfehler: Jedem Problem liegt eine einzige Ursache zugrunde . . . . . 41
3.1.3	Dritter Denkfehler: Um eine Situation zu verstehen, genügt eine Aufnahme des momentanen Zustandes . . . . . 41
3.1.4	Vierter Denkfehler: Verhalten ist prognostizierbar, wir brauchen nur genügend Informationen . . . . . 42
3.1.5	Fünfter Denkfehler: Problemsituationen lassen sich mit genügend Anstrengung beherrschen . . . . . 43

3.1.6	Sechster Denkfehler: Ein Macher kann jede Problemlösung in die Praxis umsetzen .....	44
3.1.7	Siebter Denkfehler: Mit der Umsetzung einer einmal festgelegten Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden .....	44
3.1.8	Die Komplexitätsfalle .....	45
3.1.9	Zusammenfassung .....	46
3.2	Grundregeln für einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität .....	47
3.2.1	Öffnung des Blickwinkels .....	47
3.2.2	Verständnis für Zusammenhänge .....	49
3.2.3	Verständnis für Eigendynamik .....	50
3.2.4	Geduld und langfristiges Denken .....	51
3.2.5	Verständnis für begrenzte Plan- und Machbarkeit .....	52
3.3	Ganzheitliches Management in der Praxis .....	53
3.3.1	Breit abgestütztes und mitverantwortetes Management .....	54
3.3.2	Effektives und effizientes Management .....	55
3.3.3	Rechtzeitiges und beharrliches Management .....	55
3.3.4	Verantwortungsvolles und «bescheidenes» Management .....	56
3.3.5	Achtsames und flexibles Management .....	57
<b>4</b>	<b>Von der Vision zur Aktion – Überblick über die Methode Netmapping .....</b>	<b>58</b>
4.1	Die Funktionsweise von Netmapping .....	59
4.1.1	Netmapping – inhaltliche Zusammenhänge .....	59
4.1.2	Was leistet Netmapping? .....	63
4.2	Wann macht Netmapping Sinn? Auslöser und Anwendungsfelder .....	64
4.2.1	Auslöser .....	64
4.2.2	Anwendungsfelder .....	67
4.2.3	Zusammenfassung .....	69
4.3	Die Netmapping-Phasen auf der Zeitachse .....	69
4.3.1	1. Phase «Erfolgslogik erstellen» .....	70
4.3.2	2. Phase «Arbeit mit der Erfolgslogik» .....	70
4.3.3	3. Phase «Review» .....	72
4.3.4	4. Phase «Managementinstrumente integrieren» .....	73
4.3.5	Gesamtzusammenhang inklusive Auslöser .....	74
4.3.6	Netmapping-Workshops .....	75
4.3.7	Voraussetzungen für die Anwendung .....	75
4.3.8	Falsche Erwartungen .....	76
4.4	Die Fallstudie Vögele Shoes .....	77

4.5	Vision, Mission, Werte und Leitbild .....	79
4.5.1	Vision .....	79
4.5.2	Mission .....	81
4.5.3	Werte .....	81
4.5.4	Leitbild .....	82
4.5.5	Chancen von Vision, Mission und klaren Werten .....	83
4.6	Nutzen der Methode Netmapping .....	83

<b>Teil II</b>	<b>Netmapping in der Praxis</b>
----------------	---------------------------------

<b>5</b>	<b>Die Erfolgslogik als Management-Landkarte erstellen .....</b>	<b>88</b>
5.1	Komplexe Fragestellung formulieren und Betrachtungsebene festlegen ..	89
5.1.1	Betrachtungsebene als «Flughöhe» .....	89
5.1.2	Kartenmassstab als Metapher .....	90
5.2	Anspruchsgruppen identifizieren und Erfolgsfaktoren herleiten .....	92
5.2.1	Anspruchsgruppen .....	92
5.2.2	Erfolgsfaktoren .....	93
5.2.3	Typische Erfolgsfaktoren .....	94
5.2.4	Glossar .....	95
5.3	Zusammenhänge und komplexe Wirkungsmechanismen verstehen .....	97
5.3.1	Die Erfolgslogik .....	97
5.3.2	Zwei Arten von Beziehungen .....	98
5.3.3	Erfolgskreislauf .....	100
5.3.4	Meta-Erfolgskreislauf .....	100
5.3.5	Erfolgsspirale .....	101
5.3.6	Weitere Kreisläufe .....	103
5.3.7	Mögliche Einwände gegen die Erfolgslogik .....	105
5.4	Erfolgsfaktoren kategorisieren: Erfolgsindikatoren, Hebel und externe Einflüsse identifizieren .....	108
5.4.1	Erfolgsindikatoren .....	108
5.4.2	Hebel .....	110
5.4.3	Externe Einflüsse .....	111
5.5	Wirkungen kategorisieren: Dauer und Intensitäten bestimmen .....	113
5.5.1	Verhalten von Systemen über die Zeit .....	113
5.5.2	Intensität .....	114

5.6	Nutzen der Netmapping-Phase «Entwickeln der Erfolgslogik» .....	119
5.7	Zusammenfassung: Schritte zur Erstellung einer Erfolgslogik .....	120
<b>6</b>	<b>Mit der Erfolgslogik arbeiten .....</b>	<b>122</b>
6.1	Szenarien als mögliche Zukünfte entwickeln .....	123
6.1.1	Glossar als Einstieg in die Szenarioarbeit .....	125
6.1.2	Zukunftskegel .....	126
6.1.3	Chancen- und Gefahrenanalyse .....	128
6.1.4	Finden und Überprüfen von Zielen und Massnahmen .....	129
6.1.5	Pflege der Szenarien .....	130
6.1.6	Nutzen der Szenarioarbeit .....	131
6.1.7	Zusammenfassung: Szenarioarbeit im Überblick .....	131
6.2	Exkurs: Die Erarbeitung eines Früherkennungssystems .....	132
6.2.1	Früherkennung ≠ Szenarioarbeit .....	132
6.2.2	Früh(erkenntnis)indikatoren .....	132
6.2.3	Vorlage für ein Früherkennungssystem .....	134
6.3	Das Management-Cockpit: Ziele, Soll-Ist-Vergleich und Signalfarbe .....	135
6.3.1	Ein Set von Erfolgsindikatoren .....	136
6.3.2	Ziel (= Soll-Zustand) festlegen .....	137
6.3.3	Organisation der Datenerhebung .....	137
6.3.4	Ist-Werte bestimmen .....	138
6.3.5	Signalfarben vergeben .....	139
6.3.6	Management-Cockpit .....	140
6.3.7	Tabellarisches Management-Cockpit: Entwicklung auf der Zeitachse .....	140
6.3.8	Erfolgslogisches Management-Cockpit: Signalfarben in der Erfolgslogik .....	141
6.3.9	Zielkonflikte und Komplexitätsmanagement .....	143
6.4	Reicht ein Cockpit zum Fliegen? Massnahmen herleiten und umsetzen ..	148
6.4.1	Glossar und Stärken-Schwächen-Analyse .....	149
6.4.2	Aktionen herleiten .....	150
6.4.3	Handlungsanweisungen formulieren .....	151
6.4.4	Verantwortlichkeiten und Termine festlegen .....	151
6.5	Planungswände erstellen und Planungsraum einrichten .....	153
6.5.1	Vorteile eines Planungsraums .....	154
6.5.2	Einrichtung des Planungsraums .....	155
6.5.3	Gliederung der Planungswände .....	155

---

6.6	Exkurs: Strategie-Simulation .....	157
6.6.1	Abgrenzung des Begriffs Simulation .....	157
6.6.2	Voraussetzungen erfolgreicher Simulationen .....	157
6.6.3	Nutzen von Simulationen .....	158
6.6.4	Grenzen computergestützter Simulationen .....	159
6.6.5	Simulationen in der Praxis .....	160
6.7	Exkurs: Netmapping und Balanced Scorecard .....	160
6.7.1	Netmapping-Einsatz, falls keine BSC vorhanden ist .....	161
6.7.2	Netmapping-Einsatz, falls BSC vorhanden ist .....	162
6.7.3	Gemeinsamkeiten von BSC und Netmapping .....	165
6.7.4	Praktisches Vorgehen .....	166
6.7.5	Nutzen der Kombination von BSC und Netmapping .....	167
6.8	Dokumenten-Management: Ordnung in der Management-Toolbox .....	168
6.9	Nutzen der Netmapping-Phase «Arbeit mit der Erfolgslogik» .....	169
6.10	Zusammenfassung der Schritte: Mit der Erfolgslogik arbeiten .....	170
<b>7</b>	<b>Dranbleiben! Regelmässig Reviews durchführen .....</b>	<b>172</b>
7.1	Wozu Reviews institutionalisieren? .....	173
7.1.1	Methoden, die nicht «leben» .....	173
7.1.2	Reviews als Lernchance .....	175
7.2	Methodisches und inhaltliches Review periodisch durchführen .....	176
7.2.1	Methodisches Review .....	176
7.2.2	Inhaltliches Review .....	176
7.3	Nutzen der Netmapping-Phase «Reviews» .....	177
7.4	Zusammenfassung der Schritte: Dranbleiben – regelmässig Reviews durchführen .....	178
<b>8</b>	<b>Netmapping mit weiteren Managementinstrumenten verknüpfen .....</b>	<b>180</b>
8.1	Wieso Managementinstrumente verknüpfen? .....	181
8.2	Die Managementaufgaben im Unternehmen .....	182
8.2.1	Vier Managementaufgaben .....	182
8.2.2	Erfolslogik als Basis .....	183
8.3	Erfolslogik, Ziele und Organisation der BAFU-Abteilung Gefahrenprävention .....	185

8.4	Erfolgslogik, Ziele und Mitarbeiterführung der Nüssli-Gruppe .....	190
8.5	Erfolgslogik, Ziele und Qualitätsmanagement der Rino Weder AG .....	195
8.6	Wiederum: Dranbleiben! .....	197
8.7	Nutzen der Netmapping-Phase «Managementinstrumente integrieren» .	197
8.8	Zusammenfassung der Schritte: Managementinstrumente integrieren ...	198

<b>Teil III</b>	<b>Anhang</b>
-----------------	---------------

<b>Komplexitätsmanagement ist wie Jonglieren .....</b>	<b>200</b>
<b>Jonglieren lernen in 60 Minuten .....</b>	<b>205</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>213</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>220</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>222</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>229</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>230</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufbau von Systemen	29
Abb. 2	La Grande Complication	32
Abb. 3	Team Alinghi	34
Abb. 4	Die Teile und das Ganze	42
Abb. 5	Dali: Paranoisches Gesicht (1935)	48
Abb. 6	Selbstverstärkender Kausalkreislauf	50
Abb. 7	Abgestimmtes Eingreifen	54
Abb. 8	Erfolgslogik erstellen	59
Abb. 9	Szenarien erarbeiten	60
Abb. 10	Ziele formulieren und Management-Cockpit erstellen	60
Abb. 11	Aktionen beschliessen	61
Abb. 12	Reviews durchführen	61
Abb. 13	Weitere Managementinstrumente integrieren	62
Abb. 14	Die vorhandenen Informationen fließen in die entsprechenden Phasen der Methode Netmapping ein	62
Abb. 15	Netmapping auf der Zeitachse	69
Abb. 16	Netmapping auf der Zeitachse, 1. Phase «Erfolgslogik erstellen»	70
Abb. 17	Netmapping auf der Zeitachse, 2. Phase «Arbeit mit der Erfolgslogik»	71
Abb. 18	Netmapping auf der Zeitachse, Umsetzung	71
Abb. 19	Netmapping auf der Zeitachse, 3. Phase «Review»	73
Abb. 20	Netmapping auf der Zeitachse, 4. Phase «Integration weiterer Managementinstrumente»	74
Abb. 21	Netmapping auf der Zeitachse, Gesamtübersicht	74
Abb. 22	Durchgängigkeit der Methode Netmapping – von der Vision zur Aktion	84
Abb. 23	Mögliche Betrachtungsebenen	89
Abb. 24	Die Auswahl der Betrachtungsebene («Flughöhe») fürs Netmapping	90
Abb. 25	Festlegung der Betrachtungsebene bei der Karl Vögele AG	91
Abb. 26	Die Anspruchsgruppen bei Vögele Shoes	93
Abb. 27	Das Wettrüsten aus linearer und aus systemischer Sicht	99
Abb. 28	Der Meta-Erfolgskreislauf	100
Abb. 29	Ein Erfolgskreislauf auf der Zeitachse: Eine Erfolgsspirale	101
Abb. 30	Der Erfolgskreislauf von Vögele Shoes	102
Abb. 31	Eine Miss-Erfolgsspirale: nichts anderes als ein Teufelskreis!	103
Abb. 32	Erweiterung des Erfolgskreislaufs bei Vögele Shoes	104
Abb. 33	Erfolgsindikatoren, Hebel und externe Einflüsse	113
Abb. 34	Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Erfolgsfaktoren	115
Abb. 35	Intensität und Zeitverhalten der Beziehungen	117
Abb. 36	Das wahrscheinliche Szenario für die Nachfrageentwicklung, unterteilt nach Kaufmotiven	126
Abb. 37	Das wahrscheinliche Szenario für die Nachfrageentwicklung, unterteilt nach Kaufverhalten	127
Abb. 38	Glossar, Ist- und Soll-Zustand (Ziel) pro Erfolgsindikator	136
Abb. 39	Tabellarisches Management-Cockpit (ohne Zahlen und leicht verändert)	141
Abb. 40	Erfolgslogisches Management-Cockpit (Einschätzungen leicht verändert)	142
Abb. 41	Ein typischer Zielkonflikt – mit bewusster Schwerpunktsetzung	145
Abb. 42	Zielorientierte Massnahmen ableiten	151
Abb. 43	Planungsraum (Ausschnitt)	156
Abb. 44	Managementaufgaben	182
Abb. 45	Funktionendiagramm der Abteilung Gefahrenprävention (Ausschnitt)	187
Abb. 46	Erfolgslogik der Nüssli-Gruppe (Ausschnitt)	192
Abb. 47	Ziel- und Massnahmenvereinbarung	194
Abb. 48	Erfolgslogik der Rino Weder AG (Ausschnitt)	195