

Dr. Jürg Honegger

# Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis

Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion

**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(erkennung)sindikatoren .....	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	Erfolgslogik als Basis	183
8.3	Erfolgslogik, 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

Teil III	Anhang	
	<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>