

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<br>müssen nur noch klar formuliert werden . . . . . 39      |
| 3.1.2    | Zweiter Denkfehler: Jedem Problem liegt eine einzige Ursache<br>zugrunde . . . . . 41                             |
| 3.1.3    | Dritter Denkfehler: Um eine Situation zu verstehen,<br>genügt eine Aufnahme des momentanen Zustandes . . . . . 41 |
| 3.1.4    | Vierter Denkfehler: Verhalten ist prognostizierbar,<br>wir brauchen nur genügend Informationen . . . . . 42       |
| 3.1.5    | Fünfter Denkfehler: Problemsituationen lassen sich mit<br>genügend Anstrengung beherrschen . . . . . 43           |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 3.1.6    | Sechster Denkfehler: Ein Macher kann jede Problemlösung<br>in die Praxis umsetzen .....  | 44        |
| 3.1.7    | Siebter Denkfehler: Mit der Umsetzung einer einmal festgelegten<br>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<br>Zeitachse .....      | 140        |
| 6.3.8    | Erfolgslogisches Management-Cockpit: Signalfarben in der<br>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 –<br>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<br>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> |