

Herzlich Willkommen!

Netmapping - Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis



Aus dem Buch von Jürg Honegger:
Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Versus Verlag Zürich, 2008

Vorwort des Autors

Seit 18 Jahren beschäftige ich mich in Theorie und Praxis mit der Frage, wie man komplexe Managementherausforderungen besser verstehen, managen und bewältigen kann; und wie man mit möglichst geringem und geschicktem Mittelsatz viel bewirken und seine Ziele erreichen kann. In diesen Jahren ist die Komplexität von Managementherausforderungen weiter angestiegen – was Manager und Führungskräfte zunehmend überfordert und verunsichert.

In meinen Beratungsprojekten habe ich erlebt, dass viele Menschen auf Überforderung falsch reagieren: Komplexe Zusammenhänge werden nicht wahrgenommen und zu stark reduziert; oder man verfällt in Aktionismus und «probiert spontan herum». Andere wiederum gehen mit komplexen Zusammenhängen intuitiv um. Gegen Intuition habe ich nichts einzuwenden – ausser dass es schwierig ist, intuitiv verstandene Zusammenhänge sowie intuitive Entscheidungen nachvollziehbar zu machen, zu kommunizieren und aus ihnen zu lernen.

Netmapping

Die von mir entwickelte Methode Netmapping ist ein Versuch, Komplexität zu reduzieren, ohne sie zu verfälschen, künstlich zu simplifizieren oder überzukomplicieren. Idealerweise wird Netmapping mit Intuition kombiniert. Ziel ist es, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und Sicherheit im Umgang mit ihnen zu gewinnen, um alleine oder im Team komplexe Herausforderungen zu managen.

Die Methode Netmapping baut einerseits auf meiner Praxiserfahrung auf, andererseits auf den theoretischen Grundlagen des systemischen Managements, wie es im Managementmodell der Universität St. Gallen (HSG) entwickelt wurde. Netmapping verknüpft die Methode des vernetzten Denkens, wie sie von Peter Gomez und Gilbert Probst vorgestellt wurde, mit weiteren Managementinstrumenten und wird so zu einer umfassenden Managementmethode. Leserinnen und Leser, die eine vertiefte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den einzelnen Themen suchen, finden im Literaturverzeichnis die entsprechenden Quellen.

Netmapping verwendet eine einfache und klare Sprache, mit der man sich fach- und bereichsübergreifend über alle Ebenen schnell und unproblematisch verständigen kann, ohne komplizierte Fachtermini verwenden oder erst erlernen zu müssen. Damit wird dem Wunsch vieler Führungskräfte Rechnung getragen.

Leseprobe

Die Anwendung von Netmapping führt nicht automatisch zu einer einzigen «richtigen» Lösung; vielmehr wird die Entscheidungsfreiheit des Managements gewahrt. Die Entscheidungsqualität wird hingegen positiv beeinflusst, indem die Prozesse strukturiert werden und somit effektiver und effizienter ablaufen können. In moderierten Workshops wirken die Netmap-Berater als Sparringspartner, Prozessbegleiter und Katalysatoren, um die Entscheidungsprozesse zu unterstützen. In zahlreichen Workshops haben wir Führungskräften geholfen, sich im Managementdschungel zu orientieren, gemeinsam Erfahrungen zu reflektieren sowie neue Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen.

Als Methode hilft Netmapping, eine Balance herzustellen zwischen dem mangelnden Verständnis komplexer Zusammenhänge und zu ausgeprägtem Systemdenken, zwischen völliger Offenheit und zu starker Einschränkung, zwischen einer zu kleinen Datenbasis und zu viel Datensammelei als Entscheidungsgrundlage. Andererseits liefert Netmapping aber weder ein Patentrezept noch eine Musterlösung für komplexe Probleme. Diese kann es nicht geben, weil die Lösung komplexer Herausforderungen nach genauer Abstimmung unter den Beteiligten und permanenter Weiterentwicklung verlangt.

Leserinnen und Leser des Buches

Dieses Buch wendet sich an Fach- und Führungskräfte aller Hierarchieebenen in Institutionen und Unternehmen aller Branchen, die vor komplexen Herausforderungen stehen und konkrete Handlungsempfehlungen suchen. Daneben ist es für Studierende geeignet, die sich für eine praxisorientierte Einführung ins Komplexitätsmanagement interessieren. Netmapping wurde bisher sowohl in Profit- als auch in Nonprofit-Organisationen sowie bei Behörden und staatlichen Stellen eingesetzt. Die Anwendung *top-down*, also von der Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene aus zu untergeordneten Ebenen, ist ideal, aber nicht Voraussetzung. Durch das ebenenkonzentrierte Verfahren bei der Aufschlüsselung komplexer Herausforderungen ist eine *bottom-up*-orientierte Vorgehensweise ebenso möglich und schon vielfach praktiziert worden. Das Buch konzentriert sich auf Managementfragen in Unternehmen und Organisationen; allerdings sind die Erkenntnisse auch auf die gesellschaftliche oder die persönliche Ebene übertragbar.

Aufbau des Buches

Der erste Teil des Buches gibt eine Einführung in vernetztes Denken, Handeln und Problemlösen. Es werden Begriffe und Systemtypen unterschieden, und es werden typische Fehler im Umgang mit komplexen Herausforderungen aufgezeigt (Kapitel 1 bis 3). Anschliessend wird ein Überblick über den Aufbau der Methode des Netmappings gegeben und gezeigt, wie damit ein stringenter, durchgehender Weg von der Vision bis zur Aktion geschaffen wird (Kapitel 4). Even-

Leseprobe

tuell bevorzugt die Leserin/der Leser, zuerst das Praxisbeispiel oder danach nochmals die Einführung zu lesen. Die Ausführungen zum Thema Komplexität, die Forderungen, die an ein gutes Komplexitätsmanagement gestellt werden, sowie die aufgezeigten Lösungsmöglichkeiten werden dann noch verständlicher.

Der zweite Teil des Buches behandelt Schritt für Schritt die Anwendung der Methode. Die jeweilige Idee und das Vorgehen werden ebenso erläutert wie der Nutzen; zahlreiche Beispiele aus der Beratungspraxis zeigen, wie es funktioniert. Die Phasen sind im Einzelnen:

- die Erstellung der sogenannten «Erfolgslogik», welche als «Landkarte» die komplexen Zusammenhänge der Erfolgsfaktoren visualisiert, und deren Kategorisierung (Kapitel 5);
- die Arbeit mit der Erfolgslogik (Kapitel 6), indem
 - Szenarien als mögliche Zukunftsbilder entwickelt werden,
 - die Erfolgslogik um ein Management-Cockpit ergänzt wird (Ziele formulieren, Soll-Ist-Vergleich durchführen, Signalfarben vergeben) und
 - Aktionen (Massnahmen, Projekte und Handlungsanweisungen) hergeleitet werden;
- die periodische Überprüfung des Erarbeiteten in Form von Reviews (Kapitel 7) und zuletzt
- die Integration von Netmapping in die Gesamtheit der Managementaufgaben und in die Vielfalt der in den Unternehmen vorhandenen Managementinstrumente (Kapitel 8).

Glossar

Ein wesentlicher Bestandteil von Netmapping ist die Erstellung eines Glossars zur Unterstützung der Kommunikation und des gegenseitigen Verständnisses im Team. Angeregt von dieser methodischen Idee befindet sich im Anhang des Buches auch ein Glossar zu den wichtigsten im Buch verwendeten Begriffen.

Segelmetapher

Netmapping soll Unternehmern und Managern helfen, in unterschiedlichen Situationen erfolgreich zu navigieren. Zur Illustration des Navigationsgedankens und zur Auflockerung werden im Buch Analogien und Bilder aus der Welt des Segelns eingesetzt. Segeln, insbesondere auf hoher See, hat mit Komplexitätsmanagement erstaunlich viele Gemeinsamkeiten. Deshalb sind diese bildhaften Analogien hervorragend geeignet, das Verständnis für Komplexität und Netmapping zu verstärken.

Jonglieren macht Komplexitätsmanagement «begreifbar»

Seit Jahren setze ich in inner- und überbetrieblichen Workshops das Jonglieren zur Verstärkung der Netmapping-Idee ein. Inspiriert von Olaf Hartmann (www.touchmore.de) nutze ich das Jonglieren, um den Umgang mit komplexen Herausforderungen spielerisch «begreifbar» zu machen. Und es macht Spass!

Einige der faszinierenden Analogien zwischen Netmapping und Jonglieren sind im Anhang aufgeführt – inkl. einer Anleitung zum Erlernen der Dreiball-jonglage!

Der besseren Lesbarkeit halber wird im Buch bei Nomen ausschliesslich die männliche Form verwendet, auch wenn natürlich Unternehmerinnen, Managerinnen und weibliche Fach- und Führungskräfte als Leserinnen genauso angesprochen sind.

Interessierte Leserinnen und Leser finden auf der Homepage www.netmap.ch weitere Informationen zum Thema, die ständig aktualisiert werden. Ich freue mich über Ihre Fragen, Ideen oder Anmerkungen an Juerg.Honegger@netmap.ch.

Viel Erfolg und Spass bei der Bearbeitung komplexer Herausforderungen wünscht der Autor.

Jürg Honegger

St. Gallen und Zürich, Juni 2008

Leseprobe

Geleitwort von Prof. Dr. Peter Gomez

Ganzheitliches Denken und Handeln wird heute als Voraussetzung einer erfolgreichen Unternehmensführung angesehen. Dabei wird aber oft unterschätzt, was dies in der Umsetzung bedeutet. Das vorliegende Buch ist eine hervorragende ebenso praxisnahe wie verständliche Einführung in den Umgang mit komplexen Fragestellungen in Unternehmen und anderen Organisationen.

Brücke zwischen Theorie und Praxis

Jürg Honegger hat sich über fast zwei Jahrzehnte hinweg in Theorie und Praxis intensiv mit dem «vernetzten Denken» beschäftigt. Entstanden ist dabei eine spezielle, auf dem ganzheitlichen Managementansatz beruhende Methode, die er zum heutigen «Netmapping» konsequent weiterentwickelt hat. Der Autor schlägt damit dank seines theoretischen Wissens sowie seiner Praxis- und Beratungserfahrung eine Brücke zwischen Theorie und Praxis. Die Anwendung von «Netmapping» fordert Führungskräfte und Manager, ohne sie aus dem Praxiskontext zu reißen. Sie verwendet eine einfache, klare Sprache sowie logische Abläufe, die leicht nachvollziehbar sind.

Jürg Honegger ist es darüber hinaus gelungen, Netmapping auch mit weiteren Managementinstrumenten (Szenariotechnik, Früherkennung, SWOT-Analyse, Gap-Analyse, EDV-Simulation, Balanced Scorecard usw.) zu «vernetzen», was angesichts der heutigen Methodenvielfalt in Unternehmen und Organisationen ein echter Vorteil und dringend erforderlich ist. So wird sichergestellt, dass nicht diverse Methoden nebeneinanderher existieren, sondern sich wiederum sinnstiftend in eine Ganzheit einfügen.

Viele Praxisbeispiele

Besonders hervorzuheben sind die vielen konkreten Beispiele, die der Autor aus seiner Beratungs- und Workshop-Praxis ins Buch einfließen lässt. Sie sprechen nicht nur für seine fundierte Erfahrung im Umgang mit Komplexität, sondern zeigen dem Leser auch, wie vielfältig das Anwendungsspektrum der Methode ist.

Leseprobe

Zur Zeit ist die Managementlehre in Gefahr, durch ihre starke Fokussierung auf messbare Resultate einen Rückschritt zu machen. Dieses Buch ist ein wertvoller Beitrag, ganzheitlich an das Thema Management heranzugehen und Zusammenhänge sichtbar zu machen.

Ich wünsche dem Buch eine wohlwollende Aufnahme und hoffe, es möge in dem sehr anspruchsvollen Gebiet der Komplexität zu einer weiteren Verständigung zwischen Theorie und Praxis beitragen.

Prof. Dr. Peter Gomez
Dean Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)
Präsident der Schweizer Börse

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis

Teil I	Einführung ins vernetzte Denken, Handeln und Problemlösen
1	Eine typische Situation – Ordnungsbedarf in der Management-Toolbox 18
2	Komplexität und Ganzheitlichkeit: reine Schlagworte? 26
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
3	Ganzheitliches Management – mehr als ein Schlagwort! 38
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

Leseprobe

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
4	Von der Vision zur Aktion – Überblick über die Methode Netmapping	58
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 «Erfogslogik 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

Teil II	Netmapping in der Praxis
----------------	---------------------------------

5	Die Erfolgslogik als Management-Landkarte erstellen	88
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

Leseprobe

5.6	Nutzen der Netmapping-Phase «Entwickeln der Erfolgslogik»	119
5.7	Zusammenfassung: Schritte zur Erstellung einer Erfolgslogik	120
6	Mit der Erfolgslogik arbeiten	122
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
7	Dranbleiben! Regelmässig Reviews durchführen	172
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
8	Netmapping mit weiteren Managementinstrumenten verknüpfen	180
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

Teil III	Anhang	
	Komplexitätsmanagement ist wie Jonglieren	200
	Jonglieren lernen in 60 Minuten	205
	Glossar	213
	Literaturverzeichnis	220
	Stichwortverzeichnis	222
	Abbildungsverzeichnis	229
	Danksagung	230

Leseprobe

4

Von der Vision zur Aktion – Überblick über die Methode Netmapping

Aus dem Buch von Jürg Honegger:

Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Versus Verlag Zürich, 2008

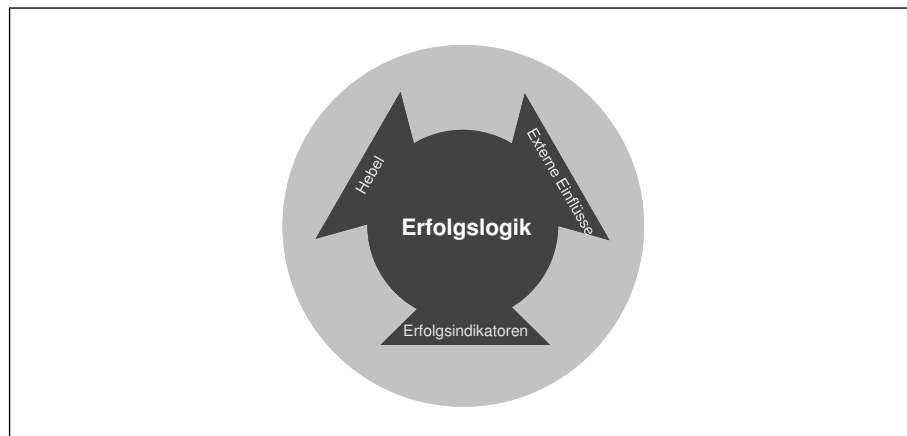
Leseprobe

4.1 Die Funktionsweise von Netmapping

Die Methode Netmapping stützt sich auf die Grundlagen des vernetzten Denkens und des systemischen Managements. Sie baut insbesondere auf den methodischen Arbeiten von Peter Gomez und Gilbert Probst (Gomez/Probst 1987 und Gomez et al. 1975) auf und kombiniert und verknüpft sie mit weiteren Managementinstrumenten. Netmapping wurde, ausgehend von jahrelanger Erfahrung in Beratung und Schulung in Unternehmen und anderen Institutionen, entwickelt, verfeinert und vervollständigt, wobei insbesondere konkrete Erfahrungen und Bedürfnisse von Praktikern eingeflossen sind. ► Abb. 8 zeigt den inhaltlichen Zusammenhang zwischen der Erfolgslogik und weiteren Managementinstrumenten.

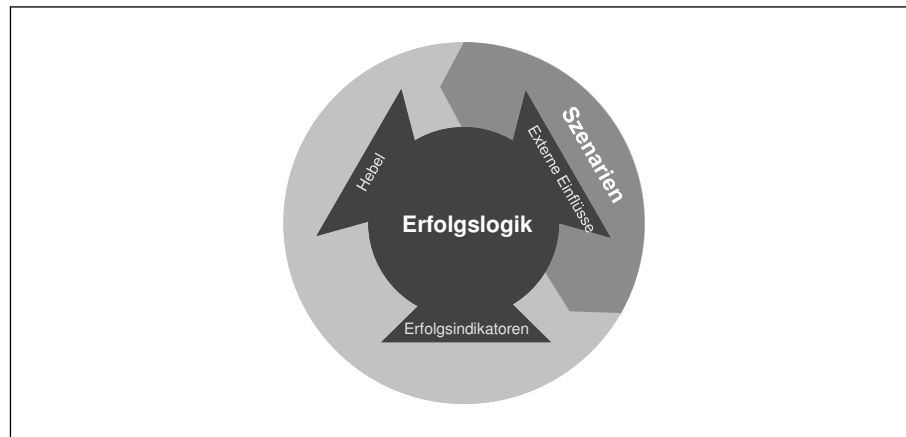
4.1.1 Netmapping – inhaltliche Zusammenhänge

1. Im Zentrum des Netmappings steht die Erfolgslogik. Sie visualisiert, welche Zusammenhänge zwischen den relevanten Erfolgsfaktoren auf der gewählten Betrachtungsebene bestehen. In der Erfolgslogik sind externe Einflüsse, Erfolgsindikatoren und Hebel identifiziert. Sie bilden die «Andocksstellen» für die weiteren Netmapping-Phasen.



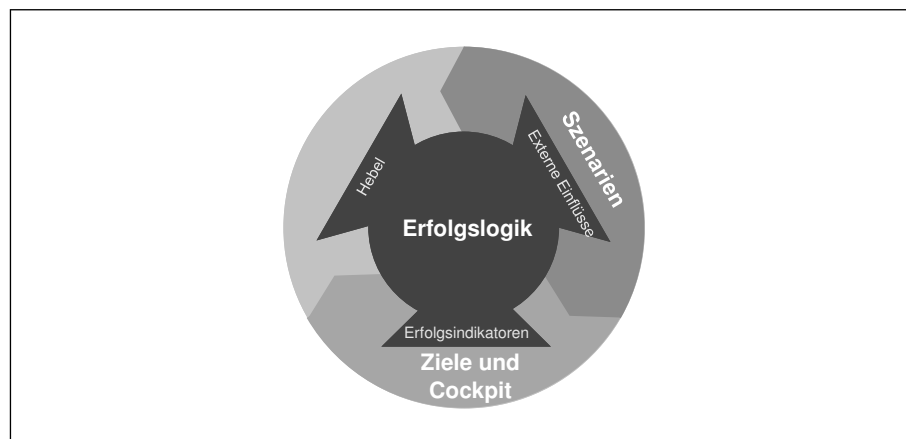
▲ Abb. 8 Erfolgslogik erstellen

2. Externe Einflüsse und Szenarien: Für alle relevanten externen Einflussfaktoren werden Szenarien erarbeitet bzw. bestehende Szenarien überprüft und ergänzt.



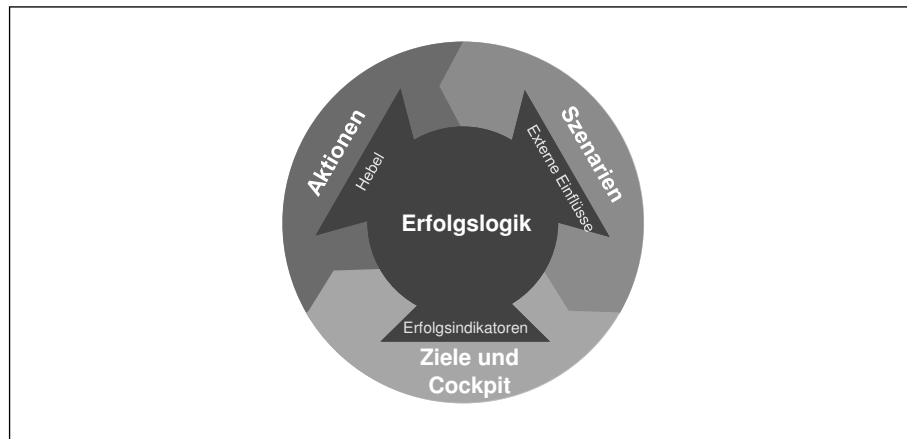
▲ Abb. 9 Szenarien erarbeiten

3. Erfolgsindikatoren, Ziele und (Management-)Cockpit: Für jeden Erfolgsindikator werden neue Ziele formuliert oder bestehende auf Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit überprüft. Ein ganzheitliches Management-Cockpit wird eingeführt oder vorhandene Instrumente (Balanced Scorecard, Key Performance Indicator usw.) und Vorgehensweisen werden auf Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit überprüft.



▲ Abb. 10 Ziele formulieren und Management-Cockpit erstellen

4. Hebel und Massnahmen: Um die Ziele zu erreichen, werden bei den Hebeln Projekte und Massnahmen definiert. Bestehende oder beschlossene Projekte und Massnahmen werden auf Vollständigkeit und Sinnhaftigkeit überprüft.



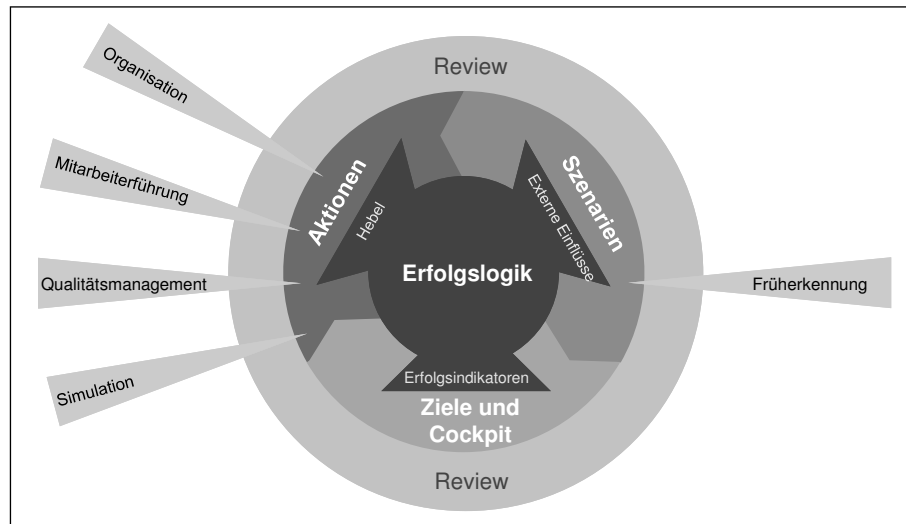
▲ Abb. 11 Aktionen beschliessen

5. Methodische und inhaltliche Reviews: Periodisch wird ein methodisches und ein inhaltliches Review durchgeführt, um die Zielerreichung zu überprüfen und, wenn nötig, Korrekturen vorzunehmen.



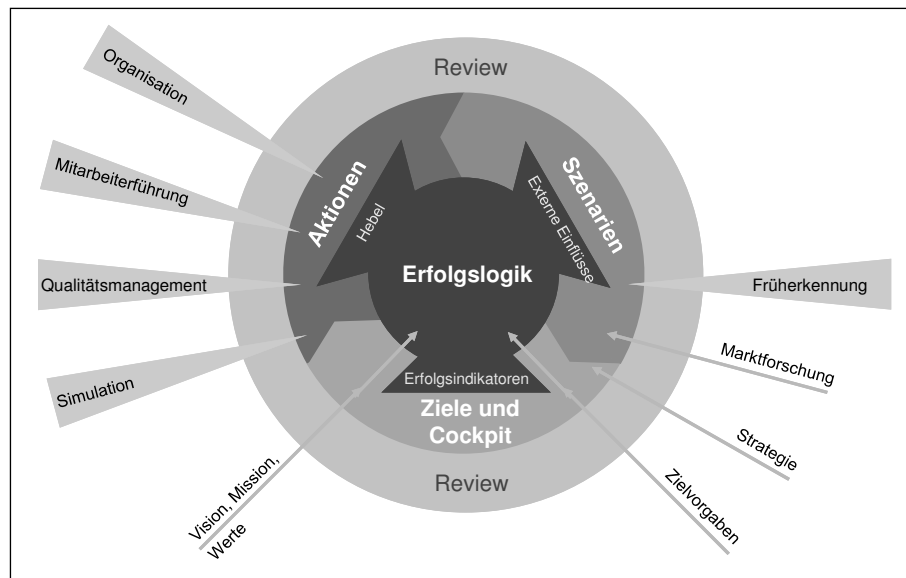
▲ Abb. 12 Reviews durchführen

6. Integration weiterer Managementinstrumente: Die aus den Schritten 1 bis 5 abgeleiteten Ergebnisse sind eine hervorragende Basis, um weitere Managementinstrumente zu integrieren und deren effektiven Einsatz sicherzustellen.



▲ Abb. 13 Weitere Managementinstrumente integrieren

7. ► Abb. 14 zeigt auf, dass allfällige vorhandene Visionen, Missionen, Wertvorstellungen, Leitbilder, Strategien, Zielvorgaben oder Resultate aus Marktforschungen bei der Anwendung der Methode Netmapping berücksichtigt werden.



▲ Abb. 14 Die vorhandenen Informationen fließen in die entsprechenden Phasen der Methode Netmapping ein (vgl. auch Umschlagklappe vorne)

4.1.2 Was leistet Netmapping?

Netmapping leistet Folgendes:

1. Komplexe Fragestellungen werden ganzheitlich – nämlich unter Berücksichtigung aller relevanten Einflussfaktoren und Zusammenhänge – bearbeitet.
2. Teams können komplexe Herausforderungen systematisch – durch strukturiertes schrittweises Vorgehen – analysieren und visualisieren.
3. Es entsteht eine «Helikoptersicht» auf die Zusammenhänge innerhalb des Systems sowie zwischen System und Umwelt, so dass alle Beteiligten jederzeit – auch bei schwierigen Fragen – den Überblick über das Ganze behalten.
4. Das Team entwickelt ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache (unterstützt durch das Glossar) für die komplexe Herausforderung.
5. Sinnvolle Erfolgsindikatoren und klar messbare Ziele werden erarbeitet und ihr Erreichen wird überprüfbar. Zielkonflikte werden optimiert.
6. Ungewollte Neben-, Rück- und Fernwirkungen interner und externer Einflüsse werden durch ganzheitliches und vernetztes Denken und Handeln vermieden.
7. Dank der Szenarien ist das Unternehmen besser auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet und kann auch Unvorhergesehenem so begegnen, dass die relevanten Unternehmensziele erreicht werden.
8. Das Management-Cockpit wird durch die Visualisierung in der Erfolgslogik interpretierbar.
9. Es wird deutlich, wo der Hebel in einer komplexen Situation anzusetzen ist und welche Massnahmen oder Projekte wirklich zielführend, welche hingegen überflüssig oder sogar kontraproduktiv sind.
10. Entscheidungen sind im Gesamtzusammenhang kommunizierbar und somit für Dritte nachvollziehbar.

Bewältigung von Teamkonflikten

Netmapping hilft, systemgerechte, ganzheitliche Lösungen für komplexe Fragestellungen zu finden, die nachhaltig wirksam sind. Auf den Prozess innerhalb des Teams wird genauso viel Wert gelegt wie auf das Ergebnis. Durch die Moderation des Managementprozesses im Team können auch Konfliktsituationen gemeistert werden: Netmapping wirkt integrierend, vermittelnd und neutral.

Mit Hilfe von Netmapping, insbesondere durch die Visualisierung in der Erfolgslogik, lässt sich implizit Gedachtes explizit darstellen, wodurch unter den Beteiligten eine gemeinsame Problemwahrnehmung entsteht. Die Visualisierung der Zusammenhänge erlaubt es, über einzelne Aspekte zu diskutieren, ohne dabei den Gesamtzusammenhang aus den Augen zu verlieren.

Ausgehend von einem gemeinsamen Verständnis der Zusammenhänge einer komplexen Situation, ist es möglich, Managementaufgaben wie langfristige und kurzfristige Planung, Controlling, Mitarbeiterführung oder Organisation sowohl effektiv – also zielorientiert – als auch effizient – also ökonomisch in Bezug auf den Mitteleinsatz zur Erreichung der Ziele – wahrzunehmen.

Im Folgenden wird ein erster Überblick über den Ablauf des Netmappings, also die einzelnen Schritte der Methode, gegeben. Diese werden im zweiten Teil des Buches ausführlich erläutert und anhand von Unternehmensbeispielen vorgestellt.

4.2	Wann macht Netmapping Sinn? Auslöser und Anwendungsfelder
4.2.1	Auslöser

Es gibt eine Reihe von typischen «Auslösern», die komplexe Herausforderungen sind und Anlass geben, methodisch ganzheitliche Zusammenhänge im Unternehmen zu erfassen und zu verstehen:

- *Neue Vision und Mission:* Ein Unternehmen hat eine neue Vision und Mission erarbeitet (vgl. dazu auch Abschnitt 4.5). Ohne Aktionen bleiben diese Träume, so wie umgekehrt Aktionen ohne Visionen ineffektiv, weil nicht zielführend, sind. Damit stellt sich die Frage: Was müssen wir jetzt tun, um Vision und Mission zum Leben zu erwecken? Welche Prioritäten sind neu zu setzen und wie?
- *Neue Strategie, neue Ziele, neue strategische Schwerpunkte:* Eine neue Strategie wurde erarbeitet, die nun umgesetzt werden soll – auch auf den untergeordneten Ebenen. Was ist zu tun, um die Strategie und die Ziele umsetzen zu können?
- *Neues Team:* Nach der Reorganisation eines Unternehmens oder beim Start eines Projekts entsteht ein neues Team, das – gemessen an der bisherigen Teamzusammensetzung – «bunt zusammengewürfelt» ist. Schon bald stellen sich Fragen wie: Reden wir eigentlich alle vom selben Thema? Sind alle im Team genügend qualifiziert für die neuen Aufgaben? Wo müssen wir ansetzen? Rudern wir letztlich alle in dieselbe Richtung oder rudert jeder, ohne dass wir es im Team merken, in eine individuelle Richtung? Netmapping kann hier Klarheit schaffen: Es wird eine gemeinsame Kommunikationsbasis erarbeitet; ebenso kann sichergestellt werden, dass in der Projektarbeit – zum Beispiel bei der Konzeption eines neuen Produktes – nichts Wesentliches vergessen wird.
- *Neues Managementinstrument:* Im Unternehmen wurde ein neues Instrument eingeführt, zum Beispiel BSC, ISO oder EFQM, aber es «lebt nicht», sondern bleibt ein zahnloser Papiertiger, weil es nicht homogen auf alle Unternehmens-

bereiche «heruntergebrochen» werden kann. Auch hier erwachsen Fragen wie die folgenden: Wie wenden wir das Instrument wirklich nutzbringend und ebenenübergreifend an? Wie passt das Instrument zu den übrigen bereits vorhandenen Instrumenten? Nicht wenige Organisationen haben im Laufe der Jahre ein ganzes «Arsenal» an Instrumenten angesammelt, die zum Teil aus Modegründen, zum Teil bei Einzelaufgaben und -projekten eingeführt wurden. Es fehlt der systemische Zusammenhang, das «Bindeglied» zwischen den Instrumenten. Mit Hilfe von Netmapping können diese Glieder verbunden werden (vgl. dazu Kapitel 8) und das «Arsenal» wird bereinigt.

- *Periodischer Soll-Ist-Vergleich:* Manche Aufgaben im Unternehmen, wie zum Beispiel ein Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand, sollten regelmässig erledigt werden, was aufgrund von Zeitknappheit oder aufgrund heterogener Managementinstrumente häufig nicht geschieht. Die Institutionalisierung der Methode Netmapping stellt sicher, dass dieser periodische Soll-Ist-Vergleich durchgeführt wird.
- *Wunsch nach einem Challenging/einem Sparringspartner:* Dem Wunsch nach einem «periodischen Challengen» von Modellen, Szenarien, Zielen, Cockpits, Massnahmen usw. kann mit Netmapping entsprochen werden. Der Moderator wirkt zudem als neutraler Sparringspartner, der bei der Überprüfung und Aktualisierung der Managementinstrumente unterstützend wirkt.

Wunsch nach Klarheit

Komplexität – wenn man sie nicht durchschaut, nicht überblickt, sie verkennt oder verharmlost – macht unsicher, und Unsicherheit führt zu Verwirrung und zu Angst, schlimmstenfalls zu einer Krise. Vielfach wird in Organisationen an Dingen und Projekten gearbeitet, ohne dass man zuverlässig einschätzen kann, ob sie genügend bewirken und ob sie das Richtige bewirken. Die Suche nach dem Wesentlichen, nach dem «roten Faden», und der Wunsch nach *Klarheit* im Denken und Handeln ist daher ein wichtiger Auslöser, um Netmapping als Methode einzusetzen. Netmapping verschafft:

- *Klarheit über Ziele:* Häufig liegt es nicht daran, dass in den Institutionen und Unternehmen zu wenig gearbeitet wird. Es gibt umfassende Massnahmenkataloge und Arbeitspapiere, aber manchmal bleibt unklar, welche Ziele eigentlich verfolgt werden oder verfolgt werden sollen. Oder es wurden Massnahmen beschlossen anstatt Ziele formuliert. Manchmal wurden auch nur quantitative Ziele, aber keine qualitativen definiert, so dass unklar ist, auf welche Weise mit welchen Mitteln der angestrebte Umsatz oder Gewinn oder eine Kostensenkung zu erreichen ist.
- *Klarheit über Hebel:* Immer wieder stellt sich in Organisationen die Frage, wo sich bei konkreten Problemen der «Hebel» ansetzen lässt. Hebel werden oft mit

Zielen verwechselt; beispielsweise sind Aussagen wie «wir steigern die Qualität» oder «wir steigern die Motivation der Mitarbeiter» keine Hebel, sondern Ziele. Sie geben deshalb keine Auskunft darüber, was konkret getan werden sollte. Die Verwechslung von Hebeln und Zielen führt dazu, dass Massnahmen beschlossen werden, die keine sind, weil man die wirklichen Hebel nicht identifiziert hat. So wird dann viel Energie mit Dingen verschwendet, die nicht zielführend sind. Beim Netmapping ist die klare Unterscheidung zwischen Zielen und Hebeln ein wichtiges Element, dass zur Lenkung des Unternehmens unerlässlich ist.

- *Klarheit über Wirkungszusammenhänge:* Es ist schwierig, sich ohne Visualisierung der Wirkungszusammenhänge darauf zu einigen, welche Hebel zur Erreichung welches Ziels beitragen. Jeder Verantwortliche im Unternehmen ist geneigt, «seinen» Hebel für den wichtigsten zu halten. Beim Kampf um Ressourcen glaubt der Marketingchef, Werbung löse das Problem, der Personalchef ist der Meinung, die Fortbildung der Mitarbeiter führe zum Ziel, und der Produktionschef ist der Ansicht, die Produkte müssten verbessert werden. Erst die Gesamtsicht auf die Zusammenhänge zeigt, wo die individuelle Sichtweise jeweils eingeordnet werden kann und welcher Hebel in welcher Weise wirkt.
- *Klarheit warum und wozu:* Es kommt in Organisationen oft vor, dass man nicht mehr weiss, warum man etwas so und nicht anders entschieden hat. Häufig sind frühere Entscheidungen durch Personalwechsel nicht mehr nachvollziehbar, aber immer noch gültig. Wichtige Prozesse, Ziele und Entscheidungen wurden nicht dokumentiert und nicht miteinander vernetzt; es ist nicht mehr herleitbar, wie und warum sie zustande gekommen sind. Mit Hilfe von Netmapping entsteht ein gemeinsames Verständnis im Management. Es werden Zusammenhänge hergestellt, nachvollziehbar und erklärbar gemacht sowie in visuell einprägsamer Form dokumentiert. Es lässt sich sowohl nach innen (unten und oben) und aussen kommunizieren als auch rückwirkend eruieren, aus welchen Gründen bestimmte Entscheidungen getroffen wurden und deshalb Sinn machen. Oft folgt darauf ein Aha-Effekt: «Die Zusammenhänge sind ja ganz einfach und logisch, warum haben wir das bisher nicht gesehen?»

Es gibt *Klarheit* und verschafft *Sicherheit*, wenn man die Zusammenhänge zwischen Faktoren im Unternehmenssystem kennt, anstatt nur Ausschnitte und Details wahrzunehmen und das Zusammenspiel der verschiedenen Funktionsbereiche nur rudimentär zu begreifen. Klarheit und Sicherheit im Denken und Handeln können durch Anwendung von Netmapping erzeugt werden und haben zur Folge, dass Ziele eindeutig definiert und durch zielführende Aktionen auch tatsächlich erreicht werden: Von der Vision bis zur Aktion gibt es eine durchgehende und stringente Methode, die flexibel ist und sich Veränderungen jederzeit anpassen kann.

Qualitativer Nutzen

In den gerade beschriebenen Fällen steht der *qualitative* Nutzen im Vordergrund: Es geht meist nicht direkt um die Erreichung materieller oder finanzieller Ziele, um mehr Umsatz oder Gewinn, sondern in einem ersten Schritt um qualitative Aspekte der Zusammenarbeit, die bewertbar, aber meist nicht unmittelbar messbar sind. Komplexe Zusammenhänge bestehen überwiegend aus qualitativen Faktoren. Und das Erreichen qualitativer Ziele trägt «erfolgslogisch» zum Erreichen quantitativer Ziele bei (vgl. die Erfolgslogiken in Kapitel 5 und 8). Mit Hilfe von Netmapping können quantitative und qualitative Ziele und zielorientierte Massnahmen kongruent zusammengefügt werden.

4.2.2 Anwendungsfelder

Das Anwendungsfeld der Methode ist sehr breit: Sie eignet sich ebenso für Unternehmen wie für Verbände oder die öffentliche Hand. Sie kann sogar auf Gruppen und Einzelpersonen angewendet werden. Sie lässt sich bei unternehmerischen wie auch bei politischen und gesellschaftlichen Fragestellungen einsetzen. Immer steht das erfolgreiche Management eines komplexen Systems im Zentrum: Welche Zusammenhänge müssen wir beachten? Welche Ziele wollen wir verfolgen? Welche Hebel stehen zur Verfügung? Welche externen Einflüsse sind zu beachten?

Unternehmerische Fragestellungen

Am häufigsten wird Netmapping auf folgende Fragestellung angewandt: «Welche Zusammenhänge und Spannungsfelder müssen wir für den langfristigen Erfolg beachten?» In den letzten Jahren wurde diese strategische Frage unter anderem mit folgenden Partnern aus den verschiedensten Branchen bearbeitet: einer Schweizer Schuhhandelsfirma, einer Verlagsdruckerei, Geschäftsleitern und Verwaltungsräten von Regionalbanken, einem international bekannten Kultur- und Kongresszentrum, einer international in den Bereichen Messe-, Tribünen- und Gerüstbau tätigen Firma, einer Groundhandling Company an einem Flughafen, einem Berufsverband, dem Personalbereich einer Grossbank, der IT-Abteilung einer Versicherung, einer Rehabilitationsklinik, einer im exklusiven Bereich tätigen Modefirma, der Weiterbildungsinstitution einer führenden europäischen Universität, dem Bereich Personal Computer einer weltweit tätigen Computerfirma, Key Account Managern einer anderen weltweit tätigen Computerfirma, einer Landesgesellschaft des weltweit führenden Anbieters der Leuchtmittelbranche und einem metallverarbeitenden Gewerbebetrieb.

Dabei ging es nicht darum, herkömmliche Managementinstrumente zu ersetzen, sondern eine ganzheitliche Sichtweise zu fördern. So werden beispielsweise Zusammenhänge besser erkannt und konkretere, umsetzbarere Eingriffe des Managements abgeleitet.

Netmapping eignet sich als Methode auch ausgezeichnet, um neue, vorerst noch abstrakte Managementkonzepte zu verstehen und die Möglichkeiten der Umsetzung im Unternehmen zu analysieren. Beispiele für die erfolgreiche Einführung folgender Konzepte und Instrumente sind:

- strategische und operative Planung
- strategisches Controlling
- Total Quality Management
- Früherkennung
- Wissensmanagement
- Balanced Scorecard
- Employability (Arbeitsmarktfähigkeit)
- Mitunternehmertum
- Projektmanagement
- Prozessmanagement

Politische und gesellschaftliche Fragestellungen

Netmapping wurde mehrfach für Institutionen der öffentlichen Hand eingesetzt. Sie zeichnen sich – ebenso wie Nonprofit-Organisationen und soziale Institutionen – dadurch aus, dass sie gleichzeitig vielfältige Ziele berücksichtigen müssen, die oft widersprüchlich sind. Der Einsatz der Methode hat sich in diesem Umfeld als sehr wertvoll erwiesen.

Besonders geeignet ist Netmapping auch dort, wo es um Kooperation zwischen verschiedenen Aufgabenträgern geht. Als Beispiel sei das Management einer Agglomeration, das heisst, das Zusammenwirken einer Kernstadt mit den umliegenden Gemeinden, genannt. Ein weiteres Anwendungsfeld ist das Management von Ökosystemen (zum Beispiel Sanierung eines «umgekippten» Sees).

Persönliche, individuelle Fragestellungen

Auf den ersten Blick erscheinen individuelle Fragestellungen als zu wenig komplex, weil nur der Einzelne betroffen ist. Auf den zweiten Blick wird schnell klar, dass erfolgreiches Selbstmanagement aber ebenso eine komplexe Frage ist. Themen wie berufliche Karriere, Life-Work-Balance, Burn-out oder Suchtmittelprävention rufen geradezu nach ganzheitlichen Lösungsansätzen. Immer wieder geht es darum, die gleichen zentralen Fragen zu klären: Welche Zusammenhänge muss ich beachten? Welche Ziele verfolge ich? Welche Hebel stehen mir zur Verfügung? Welche externen Einflüsse muss ich berücksichtigen?

4.2.3 Zusammenfassung

Netmapping ist für Unternehmer, Manager und Teams von Interesse, die

- vor neuen oder riskanten Geschäftsentscheidungen stehen,
- sich mit zukünftigen Entwicklungen gründlich, systematisch und langfristig befassen wollen,
- Mängel im gemeinsamen Verständnis der Erfolgslogik (relevante Zusammenhänge, externe Einflüsse, Ziele und wirksamste Hebel) wahrnehmen,
- unter abteilungsübergreifenden Kommunikationsbarrieren leiden,
- in turbulenten, schnelllebigsten Branchen tätig sind,
- nach einem Instrument für das zukunftsorientierte Management komplexer Fragen suchen.

4.3 Die Netmapping-Phasen auf der Zeitachse

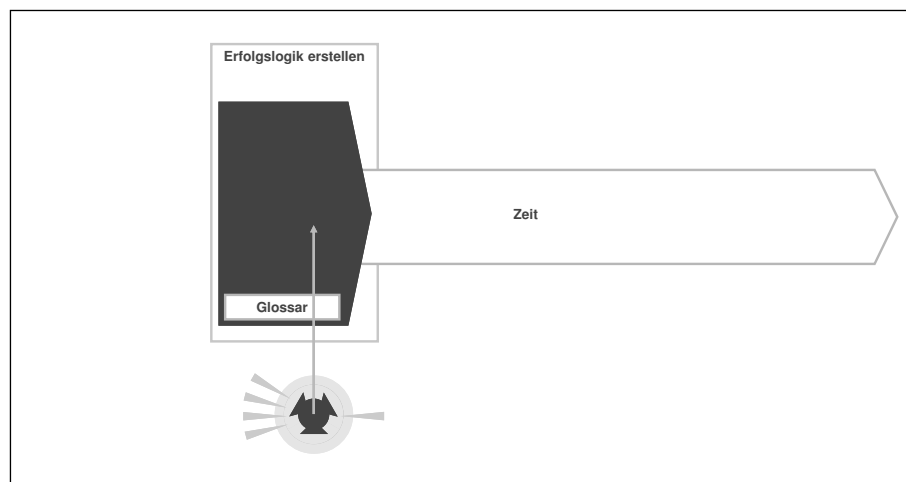
Netmapping ist ein Prozess, der über mehrere Phasen verläuft. Während in den vorangegangenen Abschnitten die inhaltlichen Zusammenhänge aufgezeigt wurden, soll Netmapping nachfolgend auf der Zeitachse (vgl. ► Abb. 15) dargestellt werden, um diesen Ablauf zu veranschaulichen. In der Praxis können gewisse Phasen auch iterativ-wiederholend durchlaufen werden. Nachfolgend werden die Phasen nochmals kurz erläutert, falls der Leser während der späteren Lektüre hier nachschlagen will.



▲ Abb. 15 Netmapping auf der Zeitachse

4.3.1 1. Phase «Erfolgslogik erstellen»

An erster Stelle des Netmappings steht die Erarbeitung der Erfolgslogik als «Landkarte» einer bestimmten Betrachtungsebene. Die Erfolgslogik ist eine Visualisierung der wichtigsten Zusammenhänge im System in Form von ineinander greifenden Ursache-Wirkungs-Kreisläufen. Sie wird im Team unter Anleitung eines Moderators in einem Workshop erarbeitet. Anschliessend werden die ermittelten Erfolgsfaktoren kategorisiert, indem Erfolgsindikatoren, Hebel und externe Einflüsse identifiziert werden. Gleichzeitig entsteht ein Glossar zu den verwendeten Begriffen (vgl. ► Abb. 16).

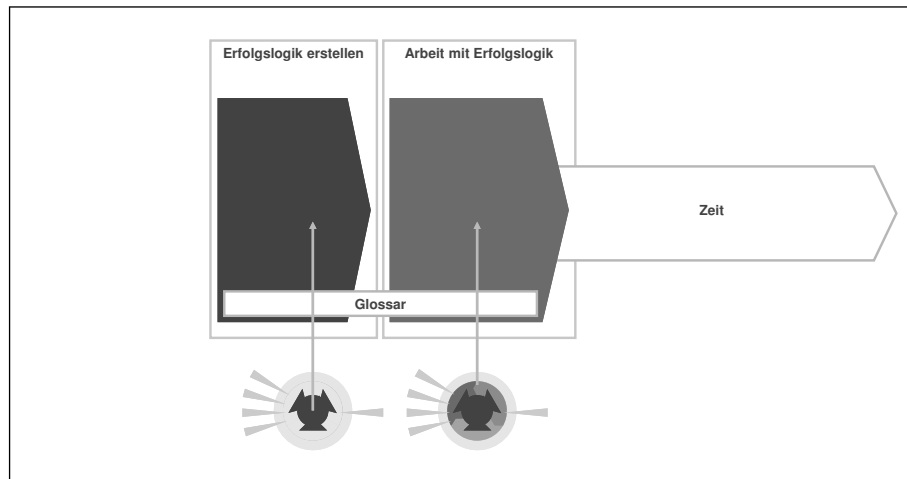


▲ Abb. 16 Netmapping auf der Zeitachse, 1. Phase «Erfolgslogik erstellen»

4.3.2 2. Phase «Arbeit mit der Erfolgslogik»

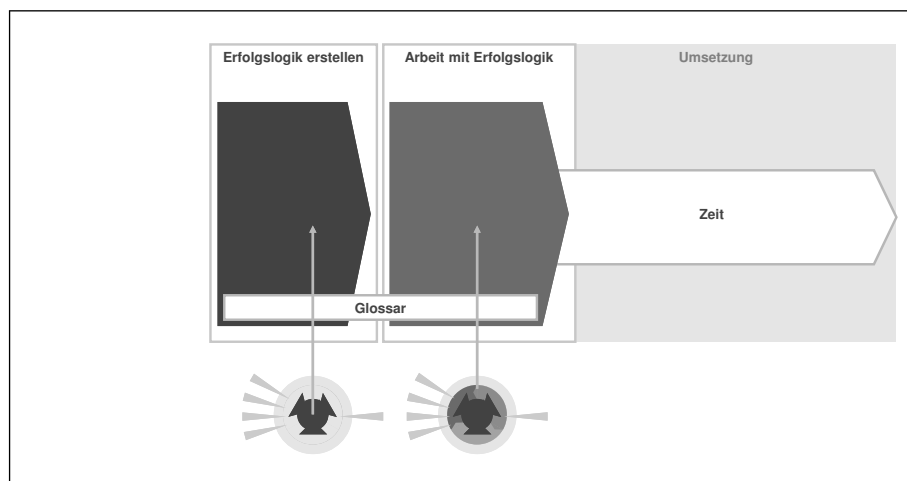
Ist die Erfolgslogik erstellt, werden als nächstes Szenarien für die externen Einflüsse entwickelt. Falls das Team bereits eine klare gemeinsame Vorstellung über die zu erwartenden relevanten Umfeldentwicklungen hat, kann die systematische Erarbeitung der Szenarien entfallen oder später durchgeführt werden. Im sogenannten «Management-Cockpit» werden, aufbauend auf den Szenarien, die Ziele definiert und auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleichs mit einer Signalfarbe für den Grad ihrer Erreichung versehen. Anschliessend werden diejenigen Hebel priorisiert, mit denen sich die angestrebten Ziele am effektivsten (wirkungsvoll-

ten) erreichen lassen. Basierend auf einer Stärken-Schwächen-Analyse werden Aktionen (Handlungsanweisungen, Massnahmen und Projekte) abgeleitet sowie Verantwortlichkeiten und Meilensteine festgelegt (vgl. ► Abb. 17).



▲ Abb. 17 Netmapping auf der Zeitachse, 2. Phase «Arbeit mit der Erfolgslogik»

Auf diese beiden Phasen folgt die *Umsetzung* der beschlossenen Aktionen (vgl. ► Abb. 18).



▲ Abb. 18 Netmapping auf der Zeitachse, Umsetzung

4.3.3 3. Phase «Review»

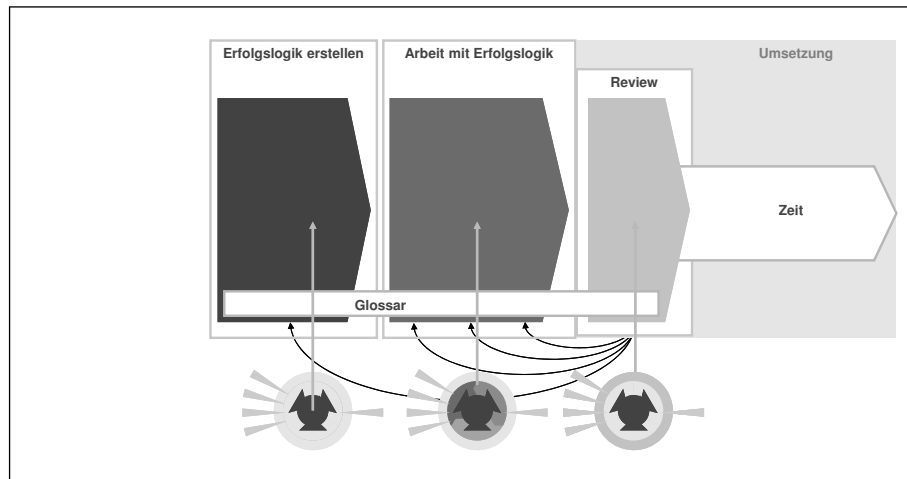
«Dranbleiben» heisst die Devise, denn die abgebildete komplexe Situation kann sich immer wieder verändern. Daher ist ein periodisch stattfindendes Review unerlässlich. Einerseits geschieht dies idealerweise monatlich im Rahmen einer Managementsitzung (zum Beispiel in einer einstündigen Standortbestimmung im Planungsraum, vgl. Abschnitt 6.5) sowie jährlich im Rahmen eines strategischen Controlling-Workshops: Die Zielerreichung wird im Team überprüft und diskutiert, wobei die visuelle Darstellung der Erfolgslogik und des Management-Cockpits hilft, jederzeit den Überblick zu bewahren: Welche Ziele wurden tatsächlich erreicht? Welche Szenarien sind eingetroffen? Wo müssen bei den Massnahmen Korrekturen vorgenommen werden? Im jährlichen Workshop wird auch überprüft, ob Erfolgslogik und Management-Cockpit noch auf dem neuesten Stand sind.

Die in regelmässigen Abständen durchgeführten Reviews tragen ausserdem dazu bei, Netmapping in der Organisation und im Team zu verankern, denn jedes Managementinstrument ist nur dann wirkungsvoll, wenn es konsequent angewendet und gepflegt wird. Ein wichtiger Aspekt der Review-Workshops ist das gemeinsame strategische Lernen im Team – periodisch zieht man sich aus dem Alltag zurück und überprüft die Zielerreichung sowie die eigene Einschätzung der relevanten Zusammenhänge und Hebel.

Wichtig ist, dass man nicht aufhört zu fragen.

Albert Einstein

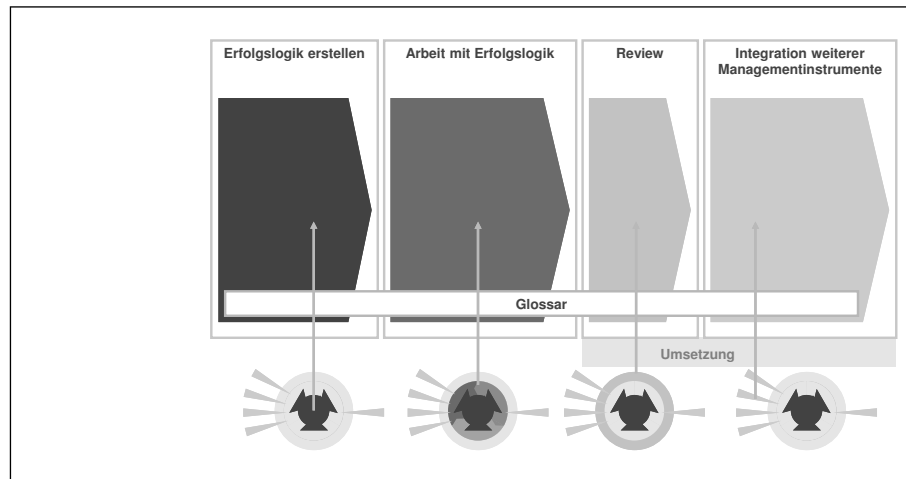
Die periodischen Reviews tragen quasi als «Management-Update» dazu bei, die Managementinstrumente methodisch und inhaltlich zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen und zu aktualisieren. So bleiben die einmal erarbeiteten Systemzusammenhänge und Managemententscheide lebendig und stets aktuell (vgl. ► Abb. 19).



▲ Abb. 19 Netmapping auf der Zeitachse, 3. Phase «Review»

4.3.4 4. Phase «Managementinstrumente integrieren»

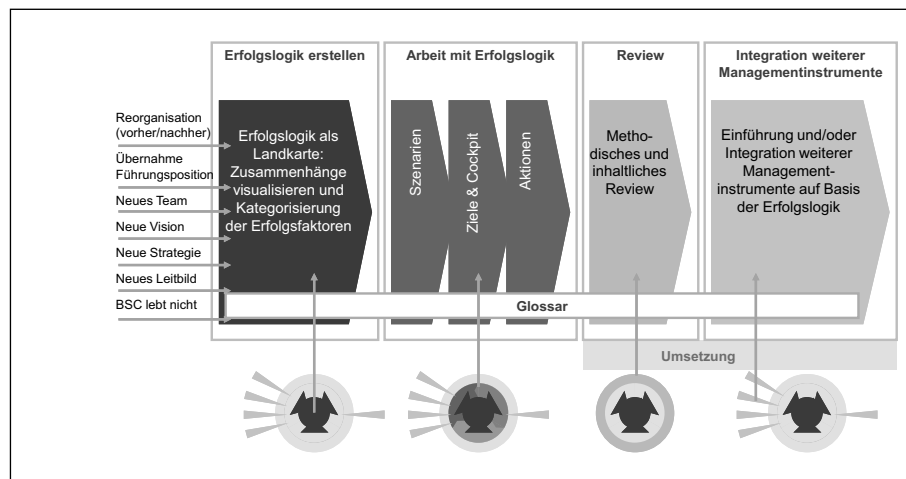
Nicht unbedingt erforderlich, aber für Unternehmen und Institutionen, die mit mehreren Managementinstrumenten erarbeiten, empfehlenswert und oft gefordert ist die Integration der verschiedenen Instrumente in ein übergeordnetes Ganzes. Auf der Basis der Erfolgslogik ist es nun möglich, Methoden und Instrumente wie Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Früherkennung, Balanced Scorecard ins Netmapping zu integrieren: Es wird deutlich, wo sich gleiche Aussagen in unterschiedlichen Formulierungen oder Daten der verschiedenen Methoden verbergen. Das schafft Klarheit, Einfachheit und spart Ressourcen bei der Einführung, der Pflege und der Nutzung der Instrumente (vgl. ► Abb. 20).



▲ Abb. 20 Netmapping auf der Zeitachse, 4. Phase «Integration weiterer Managementinstrumente»

4.3.5 Gesamtzusammenhang inklusive Auslöser

► Abb. 21 zeigt den Gesamtzusammenhang inklusive Stichworte zu den einzelnen Phasen und den im Abschnitt 4.2 aufgeführten Auslösern für die Anwendung der Methode Netmapping.



▲ Abb. 21 Netmapping auf der Zeitachse, Gesamtübersicht (vgl. auch Umschlagklappe vorne)

4.3.6 Netmapping-Workshops

Die einzelnen Phasen des Netmappings sind Gegenstand von Workshops, die meist von einem unabhängigen, externen und neutralen Moderator geleitet werden. Denn wenn ein Betriebsangehöriger diese Funktion übernimmt, ist er doppelt gefordert: Einerseits ist er Moderator des Prozesses und andererseits inhaltlich in die komplexe Fragestellung involviert. Diesen Spagat zu schaffen, ist meist nicht möglich und überfordert ihn ebenso wie die Gruppe. Der externe Moderator bringt ausserdem die methodische Kompetenz und die Erfahrung in der Anwendung der Methode ein und wirkt als zeitlicher wie inhaltlicher «Disziplinator».

Für jede Phase wie auch für das jeweilige Unternehmen oder die Institution wird das Workshop-Konzept auf die spezifischen Bedürfnisse sowie die komplexe Fragestellung und die Betrachtungsebene massgeschneidert. Unter der Voraussetzung, dass die Workshops gut moderiert sowie gründlich vor- und nachbereitet werden, dauert die Erstellung einer Erfolgslogik (1. Phase) im Team in der Regel zwei Tage, ebenso die Entwicklung der Szenarien. Bei den Workshops für die folgenden Phasen ist die Dauer abhängig davon, was an Managementdokumenten schon vorhanden ist.

Es ist sinnvoll, die Workshop-Teilnehmer «interdisziplinär» aus verschiedenen Bereichen und Ebenen zusammenzustellen, um alle Betroffenen zu Beteiligten und die Beteiligten zu Fans zu machen. Je mehr relevante Anspruchsgruppen in den Netmapping-Prozess integriert sind, desto mehr Personen tragen letztlich auch die Entscheidungen und Massnahmen mit! Denn der Prozess der *gemeinsamen* Erarbeitung einer komplexen Problemlösung ist genauso wichtig und wertvoll wie das Ergebnis. Es ist der Teamprozess, der ein gemeinsames Problembewusstsein und einen gleichen Informationsstand bei allen schafft.

Stösst eine neue Person zum Team, empfiehlt es sich, dass sie zuerst in die Methode Netmapping eingeführt wird und der interne Verantwortliche dann den Prozess und die Inhalte mit ihr durchspricht.

4.3.7 Voraussetzungen für die Anwendung

Damit Netmapping erfolgreich eingesetzt werden kann, sollten ausserdem folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Ein interner Promoter sollte sich dafür engagieren und auch dafür sorgen, dass die Aufgaben von einem Workshop zum nächsten erledigt werden.
- Die Teilnehmer benötigen ein Grundverständnis für den Umgang mit Komplexität, das im ersten Workshop «Die Erfolgslogik erstellen» vermittelt wird.

Stossen später im Verlauf der Umsetzung weitere Teilnehmer dazu, ist es wichtig, diese ins Thema Komplexität und in die Methode Netmapping einzuführen.

- Generell sollte der Wille zum methodischen Arbeiten bestehen; ein «sprunghaftes» oder willkürliches Vorgehen oder auch das Bestreben, einseitige oder eigene Interessen «auf Biegen und Brechen» durchzusetzen, ist dem Prozess abträglich.
- Damit verbunden ist der Wille zur Transparenz: Es sollte der ausdrückliche Wunsch und die Offenheit bestehen, Vorgänge und komplexe Zusammenhänge durchsichtig zu machen, keine Fakten oder Sachverhalte verschleiern zu wollen oder Angst vor deren Offenlegung haben zu müssen. Ein offenes Betriebsklima ist dabei förderlich.
- Eine gut entwickelte «Diskussionskultur» inklusive der Bereitschaft zuzuhören, Selbstkritik zu üben, falls erforderlich, und sich zurücknehmen zu können, ist ebenfalls wichtig. Rechthaberei behindert eine ganzheitliche Wahrnehmung komplexer Zusammenhänge.
- Idealerweise nimmt man sich für die Netmapping-Workshops zwei Tage «Auszeit» und führt sie extern durch, um den nötigen physischen und geistigen Abstand zum operativen Tagesgeschäft zu haben.

*Wenn man mir eine Stunde zur Rettung des Planeten gäbe,
würde ich 59 Minuten darauf verwenden, das Problem zu definieren,
und eine Minute, um es zu lösen.*

Albert Einstein

Ideal, aber nicht unbedingt Voraussetzung, ist es, Netmapping top-down einzuführen, beginnend auf der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene. Es ist jedoch ebenfalls möglich, auf einer beliebigen Ebene zu beginnen, um dann nach und nach weitere Bereiche einzubeziehen, da eine Stärke der Methode in der Ebenen-Fokussierung liegt.

4.3.8 Falsche Erwartungen

Nicht geeignet ist Netmapping, wenn die Methode mit folgenden Erwartungen verbunden wird: Wer eine «endgültige Lösung» oder eine «Musterlösung» sucht, die nicht mehr modifiziert werden muss, oder wer glaubt, durch Netmapping entfalle die sonst notwendige Denkarbeit, der sollte Abstand davon nehmen. Das gilt ebenfalls für diejenigen, die von einem externen Berater isoliert und ohne Einbeziehung des Teams eine Lösung mit «Alibi-Charakter» erwarten – eine Lösung, die nur die eigene Meinung oder Vorstellung von einer Situation bestätigen soll. Denn die Einbeziehung des Teams und seiner verschiedenen Sichtweisen ist eine

wichtige Voraussetzung für das ganzheitliche Management einer komplexen Herausforderung.

Wer der Illusion der vollständigen Beherrschbarkeit der Komplexität oder der «Objektivität» einer Lösung erliegt, für den eignet sich Netmapping ebenfalls nicht. Auch eine falsch verstandene «Macher-Mentalität», die zu schnellem Handeln drängt, bevor die komplexen Zusammenhänge verstanden wurden, ist kontraproduktiv.

Derartige Denkhaltungen und Einstellungen sind ohnehin hinderlich für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement (vgl. dazu Abschnitt 3.1), egal ob und welche Methode angewendet wird.

*Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen
und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.*

Albert Einstein

4.4 Die Fallstudie Vögele Shoes

Um die Anwendung der Methode Netmapping konkret aufzuzeigen, wurde als durchgehende Fallstudie die Firma Vögele Shoes ausgewählt, welche wie andere Firmen alle Netmapping-Phasen implementiert hat – von der Vision bis zur Aktion.

Vögele Shoes

Der Vertriebskanal Vögele Shoes

Vögele Shoes ist ein Schweizer Familienunternehmen, das sich auf den Einzelhandel mit Schuhen für die ganze Familie spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde vor über 80 Jahren gegründet und entwickelte sich aus einer Schuhmacherei in Uznach. Die rasche Erweiterung des Kundenkreises über die Region hinaus führte dazu, dass den Kunden die Schuhe per Post zugesandt wurden. Dies war der Start des Schuhversandes. Daraus entwickelte sich zunächst ein Schuhmode-Geschäft und ab 1960 mit Gründung der Karl Vögele AG ein ausgedehntes Filialnetz mit über 400 Filialen in der Schweiz und in Österreich. Im Vordergrund stehen für das Unternehmen, das heute von Max Manuel Vögele und seinem Managementteam geleitet wird, die Bedürfnisse des Kunden: modische Schuhe mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis und einer hundertprozentigen Kundenzufriedenheitsgarantie. Die Karl Vögele AG verfügt über drei Vertriebskanäle: *Vögele Shoes*, der bedeutendste Kanal, *MAX* mit besonders modischen Schuhen und *Bingo Schuh-Discount* mit garantiert niedrigen Preisen und gleichzeitig guter Qualität. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich ausschliesslich auf den Kanal Vögele Shoes.

Vögele Shoes (Forts.)**Auslöser für Netmapping**

Auslöser für die Anwendung des Netmappings war bei Vögele unter anderem das Bedürfnis, im Management ein gemeinsames Verständnis über die erfolgsrelevanten Zusammenhänge, die grundlegenden Wertvorstellungen, die Entwicklung der Zukunft sowie die langfristigen Ziele und die zur Zielerreichung nötigen Massnahmen herzustellen. Herr Vögele hatte Netmapping in einem überbetrieblichen Workshop kennengelernt und war vom erzielbaren Nutzen fasziniert. Diese Vorteile wollte er auch innerbetrieblich generieren.

Gemeinsames Verständnis

Neben dem Bedürfnis nach einer gemeinsamen Sichtweise gab es weitere Gründe für die Anwendung von Netmapping: Zum Beispiel existierte die Unternehmensstrategie bisher nur «im Kopf» des Unternehmenschefs sowie bruchstückweise in einzelnen Papieren. Die Auffassungen zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung über sinnvolle Ziele und Massnahmen deckten sich nicht vollständig. Es war schwierig und zeitaufwendig, komplexe Zusammenhänge im Team und an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Auch wurden im Rahmen des Controllings vor allem Finanzkennzahlen analysiert und interpretiert, was für die Einschätzung des strategischen Erfolgs unbefriedigend war.

Bereichsübergreifendes Denken und Handeln

Es existierten keine Instrumente, um die Verknüpfungen zwischen den Bereichen Einkauf, Marketing, Personal und Ladengestaltung aufzuzeigen, so dass die Funktionen weitgehend getrennt voneinander agierten. «Es wurde zunehmend bedeutender, Massnahmen miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen», so Max Bertschinger, Finanzchef der Karl Vögele AG. «Im schnelllebigem und von Wettereinflüssen abhängigen Schuhverkauf, in dem zu 80 bis 90 Prozent Einmalartikel verkauft werden, muss jede operative Entscheidung «sitzen». Man kann es sich nicht mehr erlauben, aus dem Bauch heraus Ad-hoc-Entscheidungen zu treffen und Probleme «irgendwie» zu lösen. Im Kontext von Produkt, Preis, Auftritt, Personal und Ladengestaltung müssen wir uns im Tagesgeschäft der Zusammenhänge bewusst sein, damit die Funktionsbereiche aufeinander abgestimmt agieren können. Fehler kann man sich nicht erlauben, zumal die Schuhbranche wie andere Branchen auch unter Überkapazitäten und Marktverdrängung leidet. Wir müssen in der Lage sein, uns schnell und gezielt auf wechselnde Kundenbedürfnisse einzustellen, anstatt durch «Versuch und Irrtum» verschiedene mögliche Massnahmen erst durchzuprobieren, bis sich der gewünschte Erfolg einstellt.»

Einbezug der erweiterten Geschäftsleitung

Ein zusätzlicher Auslöser führte zu dem Wunsch nach Veränderung: In die Geschäftsebene sollten in Zukunft weitere Mitarbeiter einbezogen werden, die nicht zur Familie Vögele gehören. Voraussetzung dafür war, dass die erweiterte Geschäftsleitung den gleichen Informationsstand hatte und Klarheit bestand über die Zusammenhänge, Werte, Ziele und über notwendige Massnahmen zu deren Umsetzung.

4.5 Vision, Mission, Werte und Leitbild

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben,
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem endlosen Meer.*

Antoine de Saint-Exupéry

Eine Herausforderung komplexer Art sollte abgestimmt mit der Vision, der Mission und den Werten des Managements angegangen werden. Sind diese nicht vorhanden, nicht passend oder nicht aktuell, so empfiehlt es sich, die Vision, die Mission und die Werte des Managements zu klären. Dies sollte idealerweise vor der Erstellung der Erfolgslogik geschehen, kann aber auch im Verlaufe des Prozesses erfolgen.

Vision und Mission gehören zu den Grundlagen der langfristigen Ausrichtung eines Systems. Sie fassen in Worte, welche Ideen das Unternehmen oder die Institution antreiben und welche Aufgaben man sich dabei vornimmt. Zusammen mit einer unternehmensspezifischen Wertedefinition entsteht das Unternehmensleitbild. In diesem Sinne sind Vision und Mission Orientierungshilfe und Identifikationsgrösse für die Mitglieder einer Organisation.

In der Praxis werden die Begriffe rund um Vision und Mission häufig unterschiedlich, teilweise sogar widersprüchlich, belegt und benutzt. Dies liegt sicherlich am Fehlen einer allgemein akzeptierten Definition einerseits und an unterschiedlichen Lehrmeinungen andererseits. Um Klarheit über Sinn und Zweck von Vision und Mission zu erhalten, soll nachfolgend aufgezeigt werden, auf welche Fragen sie Antworten liefern können.

4.5.1 Vision

Traditionellerweise wurden Unternehmen durch Gründerfiguren und Familien geprägt. Ihnen kam häufig die identitätsstiftende Aufgabe zu, weil sie selbst einer eigenen Idee oder Vision folgten und diese mit ihrem Tun und Handeln tagtäglich den eigenen Mitarbeitern vorlebten. Henry Ford, Ferdinand Porsche oder Max Grundig sind Beispiele solcher Vorbilder, deren Visionen und Eigenheiten sich zeitlebens auswirkten und damit selbst zu eigentlichen Unternehmensmarken geworden sind. In der Schweiz sind es Namen wie zum Beispiel Vögele, Julius Bär, Walter Reist, Rino Weder, Kambly, Nüssli oder die Gebrüder Freitag. Die Gründerfamilien setzen sich nachhaltig für die Profilierung des Unternehmens sowie die konsequente Umsetzung des Markenversprechens ein und sorgen dadurch für eine hohe Glaubwürdigkeit.

Gründer glauben an eine grosse Idee, die es zu verwirklichen gilt. Henry Fords Vision war es, dass vor jedem amerikanischen Haus ein Auto steht. Seine Mission war es, Produktionsprozesse zu etablieren, die es ermöglichten, ein Auto in Serie und dadurch aussergewöhnlich preiswert zu produzieren.

In vielen Fällen begegnen wir natürlich der Situation, dass sich Unternehmen und Organisationen von den ursprünglichen Wurzeln gelöst haben oder eine Unternehmensleitung die Führung innehat, die eigene Ideen und Vorstellungen umsetzen will. Auch bei Fusionen, Generationen- und Inhaberwechsel ist es entscheidend, eine gemeinsam akzeptierte Zukunftsperspektive zu schaffen.

Die Vision macht also die ursprüngliche oder in der Zwischenzeit gewandelte «Gründeridee» quasi als Konzentrat deutlich, nachvollziehbar und kommunizierbar, im Sinne eines allgemeingültigen Bildes.

Inspiziert von den Ansätzen des Markenmanagements bei Interbrand¹ wird in diesem Buch unter einer Vision folgendes verstanden:

Die Vision einer Unternehmung oder einer Institution beschreibt das Weltbild, an das sie glaubt und in dem sie lebt oder gerne leben würde.

Eine Vision sollte

- *sinnstiftend* für den Einzelnen sowie die betrachtete Organisationseinheit wirken,
- *motivierend* sein, also das entworfene Zukunftsbild als für alle erstrebenswert herausheben, und
- *handlungsleitend* wirken, also dazu beitragen, Ziele und Aktionen sowohl der Einzelnen als auch des ganzen Unternehmens sinnvoll in eine Richtung zu koordinieren.

Sie enthält noch keine konkreten Ziele, sondern soll Basis für das Finden konkreter Ziele und Aktionen sein.

Visionen können im Laufe der Zeit obsolet werden, nämlich dann, wenn die angestrebte Zukunft erreicht wurde bzw. wenn sich das Weltbild erfüllt hat. Ist die «neue Wirklichkeit» eingetreten, so gilt es, eine neue Vision zu entwickeln, um sich gemeinsam auf ein neues zentrales Ziel auszurichten. Das «Verfallsdatum» von Visionen lässt sich nicht vorausplanen oder vorhersagen: Manche Organisationen brauchen Jahrzehnte, um ihre Vision zu erfüllen, andere wiederum – zum Beispiel in der kurzlebigen IT-Branche – haben in wenigen Jahren ihre Vision erfüllt und entwickeln dann eine neue.

¹ Vgl. Interbrand, Zintzmeyer und Lux (www.interbrand.com).

4.5.2 Mission

Die Mission eines Unternehmens oder einer Institution formuliert die konkrete Aufgabe, die es zu erfüllen gilt. Wiederum in Anlehnung an die Markenwelt könnte Mission folgendermassen definiert werden:

Die Mission beschreibt die Rolle einer Unternehmung oder einer Institution, welche sie im selbstdefinierten Weltbild einnimmt.

Die Mission wird häufig mit der Vision verwechselt. Es ist jedoch sinnvoll, beide zu differenzieren. Während in der Vision eine erstrebenswerte Zukunft formuliert wird, beschreibt die Mission die «andauernden Gründe» für das Vorhandensein einer Organisation und ist nicht an einen spezifischen Zeitrahmen gebunden. Grundlage für die Formulierung einer Mission kann auch der *Auftrag* sein, den eine Institution oder eine Abteilung von einer übergeordneten Stelle erhalten hat (vgl. dazu zum Beispiel den Auftrag der Abteilung Gefahrenprävention im Bundesamt für Umwelt, Abschnitt 8.3).

Vögele Shoes

Die Vision und Mission von Vögele Shoes flossen und fliessen in die Formulierung von Zielen und Massnahmen ein; so zum Beispiel auch in die internen und externen Kommunikationsmassnahmen.

Die Vision und die Mission werden nach innen, aber in manchen Institutionen bewusst nicht nach aussen kommuniziert – so auch bei Vögele Shoes. Vielmehr sollen die verschiedenen Anspruchsgruppen anhand des Verhaltens der Institution die Vision und Mission erleben.

4.5.3 Werte

Für Menschen wie auch Unternehmen ist es hilfreich zu wissen, welche innere Haltung die Ziele und Massnahmen leiten sollen. Dazu werden die Wertvorstellungen des Unternehmers bzw. des Managements explizit festgehalten.

Werte haben für ein Unternehmen erst dann wegleitende Wirkung, wenn sie unternehmensspezifisch und profilierend für dieses *eine* Unternehmen geschaffen werden. Sie werden dann zu einem wertvollen und strategischen Führungsinstrument.

4.5.4**Leitbild**

Damit die Werte auch ihre wegleitende Wirkung entfalten können, lohnt es sich, diese in einem Leitbild festzuhalten. Das erleichtert sowohl die interne wie die externe Kommunikation. Viele Unternehmen und Institutionen veröffentlichen sogar ihr Leitbild. Eine wertebasierte Haltung und Kommunikation ist dann deutlich mehr als rein kosmetische Imagepflege. Das Leitbild kann um die Vision und die Mission ergänzt werden.

Es ist in jedem Fall sinnvoll, ein Leitbild *schriftlich* zu formulieren, anstatt es bei einer unpräzisen Vorstellung, die nur in den Köpfen existiert, zu belassen. Häufig sind solche Vorstellungen dann nämlich ausschliesslich im Bewusstsein des Unternehmers und bestenfalls des Managements präsent, während sie bei den Mitarbeitern wie auch in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -ebenen nur diffus vorhanden sind. Ein schriftlich fixiertes Leitbild erfüllt folgende Funktionen:

- Es dient der *Orientierung*: Es hat leitenden Charakter und erfüllt bei allen Mitarbeitern die Funktion eines Kompasses zur Ausrichtung des Verhaltens.
- Es dient als *Legitimation*: Es ermöglicht, bestimmte Entscheidungen zu rechtfertigen, indem man Begründungszusammenhänge aufzeigt. Nach aussen dient es als Kommunikationswerkzeug.
- Es dient der *Motivation*: Mitarbeitern hilft es, sich mit dem Unternehmen oder der Institution zu identifizieren. Es macht klar, welches der «Motor» der Geschäftsentwicklung ist.

Vögele Shoes

Da in der Vergangenheit in der Geschäftsleitung keine explizite und systematische Diskussion der Wertvorstellungen stattgefunden hatte, wurden diese in einem Workshop geklärt und in einem Leitbild festgehalten. Ermittelt wurden kunden-, mitarbeiter-, eigner-, partner- und gesellschaftsbezogene Werte. Für jeden Wert wurde festgehalten, ob er im Vergleich zu Mitbewerbern als weniger wichtig, gleich wichtig oder wichtiger angesehen wurde, so dass ein Werteprofil entstand. Daraus wurde ein schriftlich fixiertes Leitbild abgeleitet. Hier einige Auszüge daraus:

Kundenbezogene Werte

1. *Aktualität*: Es ist uns wichtig, aktuelle Schuhe anzubieten, das heisst, unsere Schuhe werden den laufenden Bedürfnistrends gerecht.
2. *Preis*: Es ist uns wichtig, preiswerte Schuhe in angemessener Qualität anzubieten.
3. *Angebotsbreite*: Es ist uns wichtig, ein breites Angebot für breite Bevölkerungsschichten zu bieten.
4. *Einkaufserlebnis*: Es ist uns wichtig, dass die Kunden bei uns ein positives Einkaufserlebnis haben.
5. *Kulanz*: Es ist uns wichtig, kulant und grosszügig zu sein.

Vögele Shoes (Forts.)**Mitarbeiterbezogene Werte**

1. *Professionalität*: Es ist uns wichtig, dass wir unsere Arbeit professionell verrichten.
2. *Spaß*: Es ist uns wichtig, dass uns unsere Arbeit Spaß macht.
3. *Arbeitsbedingungen*: Es ist uns wichtig, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern marktkonforme Arbeitsbedingungen bieten.
4. *Arbeitsplatzsicherheit*: Es ist uns wichtig, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichere Arbeitsplätze bieten.

4.5.5 Chancen von Vision, Mission und klaren Werten

Gut formulierte Visionen, Missionen und Werte

- begeistern und stärken den Gemeinschaftssinn der Organisation,
- beugen Kommunikationsproblemen vor,
- stellen eine annehmbare Herausforderung dar, die nicht zu hoch, aber auch nicht zu tief gesteckt ist, und
- dienen als Entscheidungs- und Handlungsgrundlage für den weiteren Netmapping-Prozess.

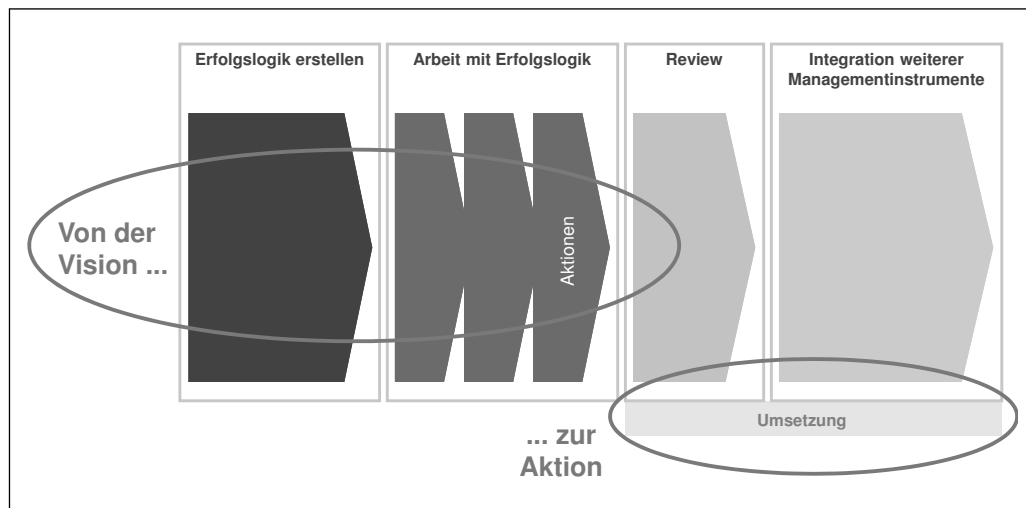
Sind Vision, Mission und Werte geklärt, ist das eine hervorragende Basis für Netmapping. Sind diese nicht klar oder nicht aktuell, so empfiehlt es sich, sie spätestens nach der Erstellung der Erfolgslogik neu zu formulieren.

4.6 Nutzen der Methode Netmapping

Einzelne Aspekte des Nutzens der Methode Netmapping wurden bereits angesprochen. Nachfolgend eine Übersicht, welcher Nutzen auf dem Weg von der Vision zur Aktion generiert werden kann (vgl. ► Abb. 22).

Nutzen im Hinblick auf die komplexe Fragestellung

- Die komplexe Fragestellung wird in ihrer Gesamtheit visualisiert und ganzheitlich unter Einbeziehung aller Beteiligten erfasst;
- der komplexe Zusammenhang wird transparent und in seiner Vielschichtigkeit dargestellt;
- das Vorgehen ist strukturiert und stringent;
- Netmapping ist modularartig anwendbar;



▲ Abb. 22 Durchgängigkeit der Methode Netmapping – von der Vision zur Aktion

- die Visualisierung in Form der Erfolgslogik schafft eine übersichtliche «Landkarte» für die weitere Arbeit;
- die Szenarien für die externen Einflüsse schaffen mehr Sicherheit über wahrscheinliche Trends und sind Basis für eine realistische Zielfindung;
- Konflikte zwischen verschiedenen Zielen werden erkannt und können verringert werden, anstatt dass einzelne Ziele maximiert werden;
- quantitative *und* qualitative Ziele werden bestimmt und bewertbar;
- es wird klar herausgearbeitet, welche Faktoren lenkbar bzw. steuerbar sind und welche nicht;
- der Hebel wird dadurch an der richtigen Stelle eingesetzt, somit werden Mittel und Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt gebündelt und Verzettelung wird vermieden;
- das Glossar unterstützt das gemeinsame Verständnis, eine gemeinsame Sprache im Managementteam sowie die Kommunikation mit Dritten;
- die Methode Netmapping ist anpassungsfähig an neue Gegebenheiten und Veränderungen im zeitlichen Ablauf;
- die kurzfristigen (zum Beispiel monatlichen) und langfristigen (zum Beispiel jährlichen) Reviews erhöhen die Effektivität und Effizienz im Managementteam.

Leseprobe

Nutzen im Hinblick auf das soziale Miteinander

- Das Team einigt sich auf ein gemeinsames Verständnis und eine einheitliche Interpretation;
- kritische Fakten und Probleme werden durch die gemeinsam erarbeitete Sichtweise «ent-emotionalisiert»;
- Kommunikationsbarrieren, Missverständnisse und Reibungsverluste werden abgebaut, Vorwürfen und Schuldzuweisungen wird der Wind aus den Segeln genommen;
- eine Gruppe wird zum «lernenden Team», das sich und seine Aktionen (Massnahmen, Projekte und Handlungsanweisungen) im Verlauf der Anwendung der Methode Netmapping weiterentwickelt.

Persönlicher Nutzen für den Einzelnen

- Der Einzelne kann Zusammenhänge erkennen, diskutieren, hinterfragen und eine «Helikoptersicht» einnehmen;
- er kann über Dinge reden, die er sonst vielleicht nicht thematisieren könnte, und dadurch Entlastung finden;
- er gewinnt Sicherheit, ohne sich auf Scheinsicherheiten zu verlassen; er lernt, Unsicherheit als Begleiter zu akzeptieren und aktiv damit umzugehen;
- er vermittelt Kompetenz nach aussen und wird als kompetente Führungsperson wahrgenommen;
- er verbessert seine Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen;
- er versteht Wirkungszusammenhänge und gewinnt Sicherheit und Systematik beim Analysieren von Zusammenhängen, bei der Szenarioarbeit, beim Zielsetzen und beim Ableiten von Massnahmen;
- durch die Erkenntnis zukünftiger Entwicklungen sieht er eigene Handlungsalternativen, um mit der Zukunft umzugehen.

*Man muss die Welt nicht verstehen,
man muss sich nur darin zurechtfinden.*

Albert Einstein

Nutzen für das Unternehmen oder die Institution

- Die für den Erfolg relevanten komplexen Zusammenhänge und Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden erkannt und in die Entscheidungen einbezogen;
- es besteht Klarheit über Ziele, Massnahmen und Projekte sowie über das, was sie bewirken oder nicht bewirken;
- es wird eindeutig, wo sich der Hebel ansetzen lässt;
- das System ist strategischen Anforderungen noch besser gewachsen, auch im Hinblick auf Veränderungen in der zeitlichen Dynamik;
- die operative Ebene wird mit strategischen Anforderungen in Einklang gebracht;

- es besteht zu jeder Zeit Klarheit, wo das Unternehmen steht und inwieweit bestehende Ziele erreicht wurden;
- verschiedene Managementinstrumente werden sinnvoll in ein Ganzes integriert und angepasst oder eliminiert, falls sie redundant sind;
- das Management wird professioneller;
- das Controlling wird erleichtert;
- der Zeitaufwand wird reduziert.

Ein vielleicht zu Beginn eher langsamer, aber dafür gut durchdachter *Entscheidungsprozess* führt zu einem schnellen Umsetzungsprozess. Ein schneller Entscheidungsprozess ergibt häufig einen gequälten *Umsetzungsprozess*, da wir uns die Zeit für *Aushandlungsprozesse* nicht nehmen.

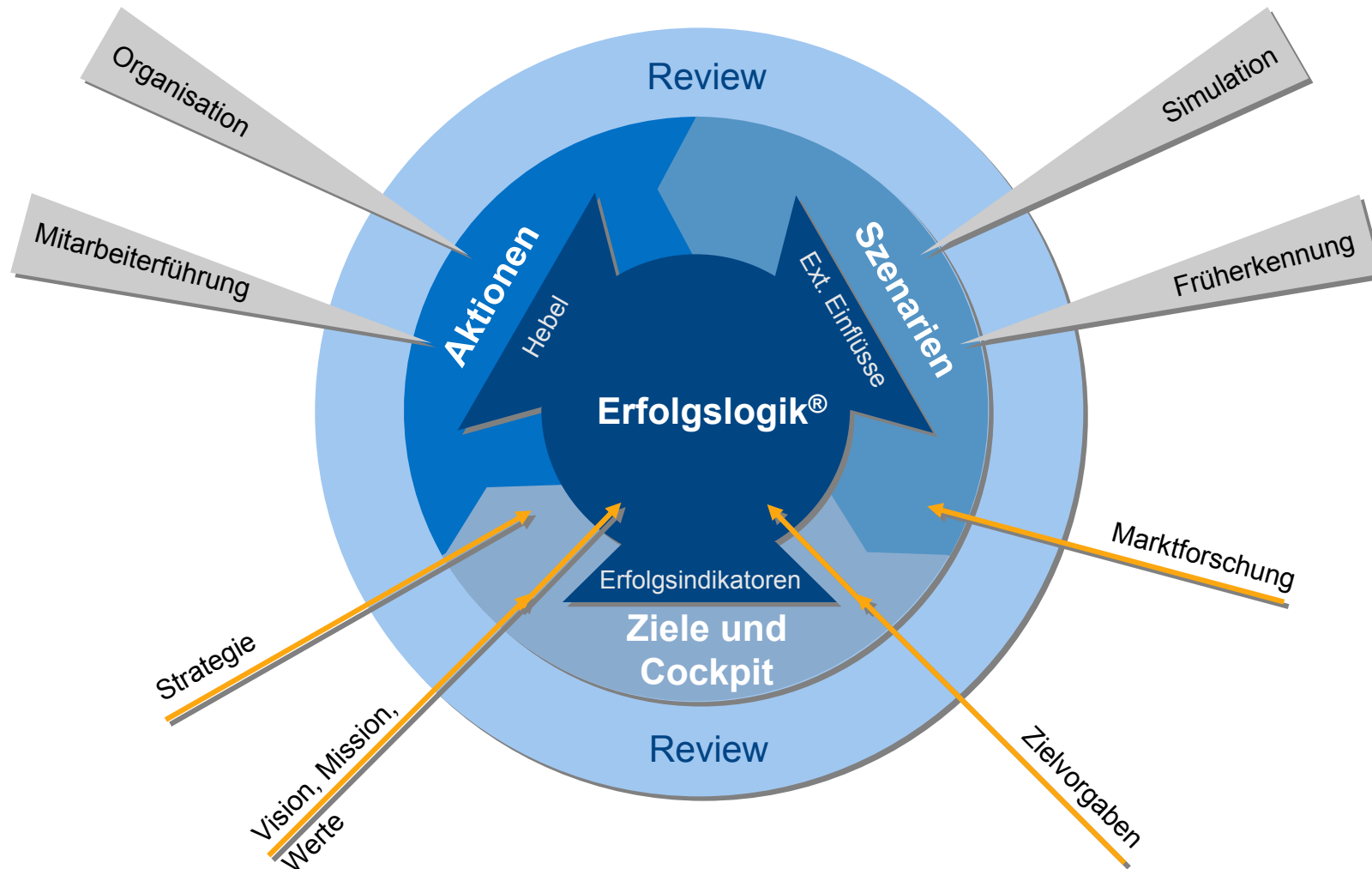
Es soll hier keinesfalls der Eindruck entstehen, die Methode Netmapping sei eine Art «Universalmethode» oder «Patentrezept», die sich für alles eignet. Ihre spezielle Stärke kommt bei der Bearbeitung *komplexer* Fragen zum Tragen. Es wäre frustrierend, sie auf komplizierte oder sogar einfache Fragen anzuwenden, denn dafür gibt es bessere Managementwerkzeuge (vgl. Kapitel 2).

In den folgenden Teilen des Buches werden die Phasen der Methode im Einzelnen vorgestellt und erläutert. Zunächst wird die Idee der jeweiligen Phase vorgestellt, dann das Vorgehen bei der Erarbeitung. Die Fallstudie der Schweizer Schuhhandelsfirma Vögele Shoes sowie einige andere Unternehmensbeispiele veranschaulichen die einzelnen Schritte und die komplexen Zusammenhänge. Zuletzt werden der Nutzen der jeweiligen Phase erläutert und die einzelnen Anwendungsschritte zusammengefasst.

Als Markenagentur begleiteten wir mehrere Redesigns des Internetportals t-online.de in konzeptioneller und gestalterischer Hinsicht. Das Portal wird jeden Monat von über 13 Millionen verschiedenen Besuchern frequentiert, die weit über 2 Milliarden Seiten abrufen. Entsprechend gross ist die Herausforderung, die vielfältigen und stets wachsenden Anforderungen dieses Kunden unter einen Hut zu bringen. Der Nutzer erwartet eine spannende Vielfalt und gleichzeitig effiziente Information, der Vermarkter wünscht möglichst viele Werbeplätze und eine gezielte Traffic-Steuerung, der Produktverantwortliche will seine Angebote und Services verkaufen, und der Online-Redakteur fordert redaktionelle Autonomie, um inhaltliche Tiefe und Kompetenz zu vermitteln etc. Das Gesamtbild und Bewusstsein über die Einflussfaktoren und Abhängigkeiten im Portal fehlte. Dies veranlasste uns, die Entwicklung einer Erfolgslogik zur Startseite anzustossen. An zwei jeweils zweitägigen Workshops wurden mit unterschiedlichen Vertretern der Kundenseite Erfolgslogiken für die Startseite t-online.de erarbeitet. Uns als Agentur gab dies die Möglichkeit, die unterschiedlichen Sichtweisen besser zu verstehen. Die Vernetzung der einzelnen Aspekte schaffte im Team ein gemeinsames Problembewusstsein und beschleunigte den Entscheidungs- und Abstimmungsprozess massgeblich.

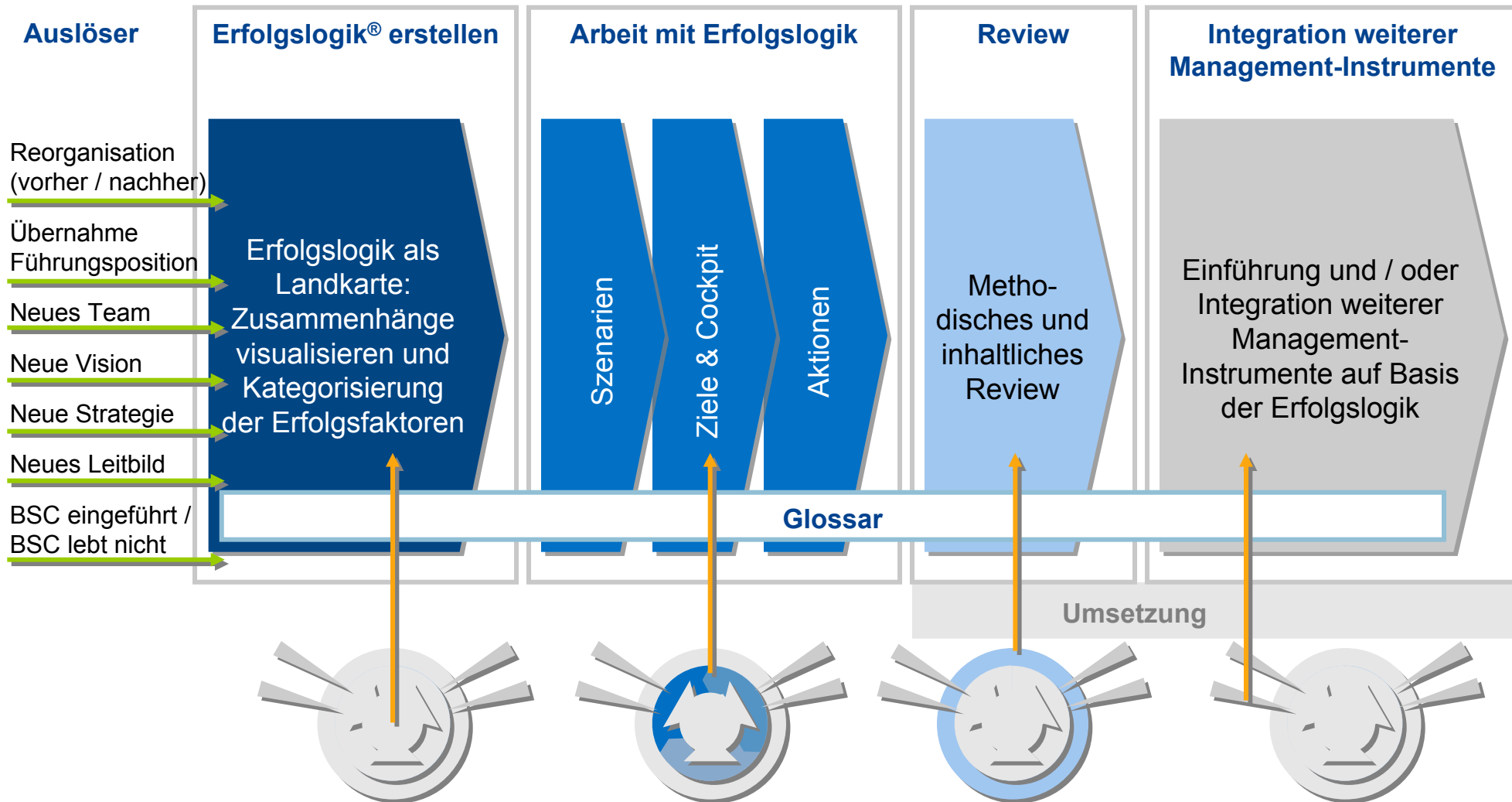
*Dominique Haussener, Senior Berater und Unitleiter,
Interbrand Zintzmeyer & Lux*

- Reorganisation (vorher / nachher)
- Übernahme Führungsposition
- Neues Team
- Neue Vision
- Neue Strategie
- Neues Leitbild
- BSC eingeführt / BSC lebt nicht



Netmapping auf der Zeitachse

= Buchcover vorne, unten



Führungskräfte und Teams

- in turbulenten Branchen
- die vor riskanten Geschäftsentscheidungen stehen
- welche die Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft besser verankern wollen
- die Mängel im gemeinsamen Verständnis der Geschäftslogik (inkl. Zeitverhalten) wahrnehmen
- die unter abteilungsübergreifenden Kommunikationsbarrieren leiden
- die nach einem Instrument für das zukunftsorientierte Management komplexer Fragestellungen suchen

Positive Wirkungen einer ganzheitlichen Vorgehensweise

- Erarbeitungsprozess selbst ist sehr wertvoll: Gemeinsames Problembewusstsein und Informationsgleichstand im Projektteam. Transparenz über die internen und externen Wirkungszusammenhänge
- Die Qualität der Lösung komplexer Fragen hängt davon ab, wie gut die Vernetzung von Schlüsselfaktoren beherrscht wird
- Erkennen der zeitlichen Wirkungsynamik und der Wirkungsintensitäten
- Basis für die Definition zielorientierter, massgeschneiderter und abgestimmter Massnahmen, inkl. klarer Zuständigkeiten für die Umsetzung
- Basis für weitere Instrumente der Zukunftsgestaltung (Szenarien, Früherkennung)

Gefahren

- Falsche Erwartungen ("Musterlösung", "Endgültige Lösung", "Denkarbeit fällt weg")
- Illusion der Beherrschbarkeit oder der Objektivität
- Ungünstige zusammengesetzter Teilnehmerkreis
- Ungenügende Verankerung/Akzeptanz

- Formulierung der komplexen Fragestellung
- Promotor / Rückhalt im Management sicherstellen
- Interdisziplinäres Team zusammenstellen mit "fachlicher, sozialer und funktioneller Kompetenz"
- Entscheid über Moderation
- Zweitägiger Workshop zur Analyse der Situation und erste Formulierung von zielorientierten, massgeschneiderten Aktionen, Festlegen von „Hausaufgaben“ sowie zur Vermittlung der Methode „Vernetzt Denken und Handeln“
- Folgeworkshops durchführen (Szenarien, Ziele, Cockpit, Aktionen)
- Einplanen periodischer Reviewtage (Umsetzungskontrolle und Modellpflege)

Jürg Honegger

Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis

Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion



Mit einem Vorwort von

Prof. Dr. Peter Gomez

**Dean der Executive School of
Management, Technology and Law (ES-
HSG). Präsident der Schweizer Börse**

**Vernetztes Denken und Handeln in der
Praxis. Mit Netmapping und
Erfolgslogik schrittweise von der
Vision zur Aktion. Komplexität
verstehen - Ziele erreichen - Hebel
wirksam nutzen.**

**232 Seiten, September 2008.
Klappenbroschur.**

CHF 58.00 / Euro 38.00

Netmapping – Vernetztes Denken und Handeln für ein ganzheitliches strategisches Management

Dr. Jürg Honegger

Management-Berater

Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen (HSG)

Netmap AG

Alte Landstrasse 180

CH-8800 Thalwil

Switzerland

+41 (0)43 4 330 330

Juerg.Honegger@netmap.ch

www.netmap.ch

Öffentliches eintägiges Seminar Netmapping – Vernetztes Denken und Handeln



Hier finden Sie die Daten und die Anmeldemöglichkeit zu den öffentlichen Workshops

Zeitraumen: jeweils 9.00 – 17.00 Uhr

**«Netmapping – Vernetztes Denken und Handeln für ein langfristig erfolgreiches,
ganzheitliches Management»**

Vorträge und Workshops innerbetrieblich auch in **englischer** Sprache!