

trolle bereits in der Durchführungsphase und umfasst sowohl die Entwicklung der relevanten Rahmenbedingungen als auch die Zielerreichung selbst. Damit wird die Zielerreichung auch bei geänderten bzw. bei ursprünglich falsch eingeschätzten Rahmenbedingungen rechtzeitig sichergestellt.

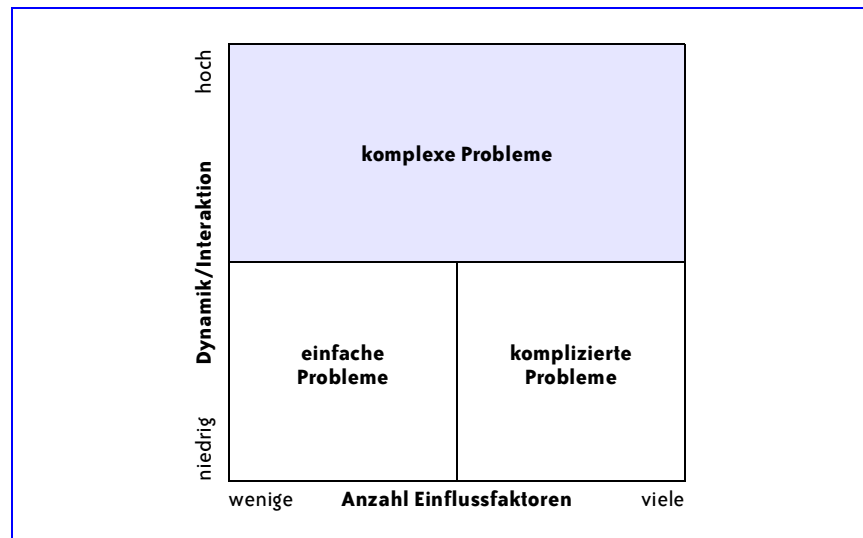
### 1.3.2 Vernetztes Denken im Management

Schlecht strukturierte,  
komplexe Problemstellungen

Vernetztes Denken

Neben einer Vielzahl einfacher, strukturierter Probleme, die sich mittels Intuition und herkömmlicher Problemlösungsansätze gut strukturiert und verhältnismäßig rasch lösen lassen, stehen Führungspersonen oft vor schlecht strukturierten, komplexen Problemstellungen (► Abbildung 1-8), die sich durch eine Vielzahl von Abhängigkeiten und Verknüpfungen auszeichnen und in ihrer Vernetztheit eine (Eigen-)Dynamik aufweisen, die nur beschränkt kontrollierbar ist.

Komplexe Problemstellungen mit typischerweise mehreren, konkurrierenden Einflussfaktoren und hoher (Eigen-)Dynamik lassen sich in der Regel nicht in Form eines einmaligen Durchgangs durch ein lineares Planungsschema bewältigen, sondern erfordern oft ein wiederholtes Zurückkommen auf vorangegangene Phasen. Zudem kommt im Umgang mit komplexen Problemen der sorgfältigen Problemdefinition und -analyse in Kombination mit vernetztem Denken eine noch stärkere Bedeutung zu. Denn Abhängigkeiten und Verknüpfungen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren lassen sich nur über vernetztes Denken erfassen. Ein komplexes Problem zu lösen und damit handlungsfähig zu bleiben heisst, die Erkenntnisse mehrerer Disziplinen zu verwenden und möglichst viele



▲ Abbildung 1-8 Die Komplexität einer Problemsituation (Quelle: Gomez/Probst 2007)

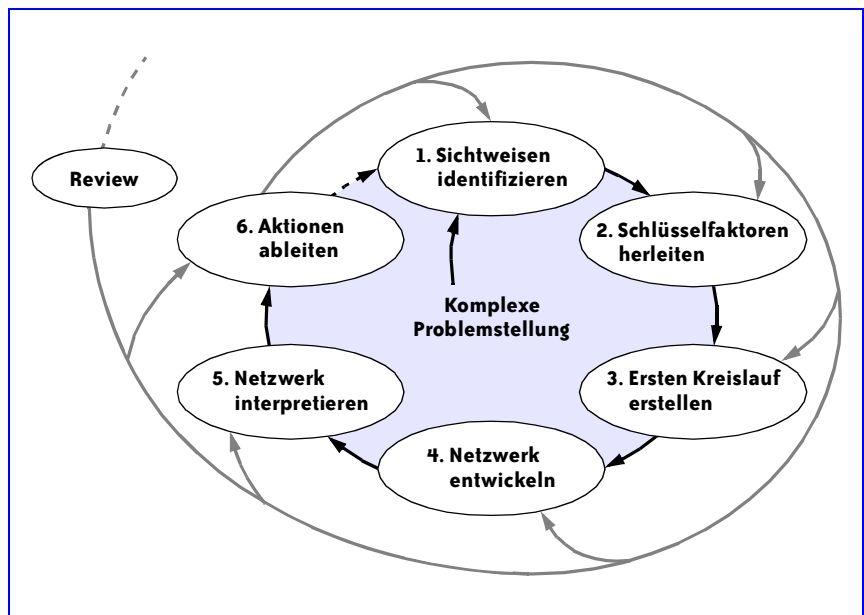
Experten in die Problemlösung miteinzubeziehen. In diesem Sinne heisst vernetzt denken auch, in grösseren Zusammenhängen zu denken, auch andere Perspektiven im Problemlösungsprozess zu berücksichtigen und damit ein enges, disziplinäres Fachdenken zu überwinden.

Methodik des  
vernetzten Denkens

Damit nun ganzheitliches Denken nicht zu einem Schlagwort verkommt und Führungspersonen tatsächlich zu vernetztem Denken fähig sind, bedarf es der vertieften Kenntnis der Methodik des vernetzten Denkens, die das Denken aus unterschiedlichen Perspektiven und Standpunkten ermöglicht und komplexe Zusammenhänge sowie Dynamik beschreiben lässt. Mit dieser Vorgehensweise, die auch in den folgenden Kapiteln zum Verständnis der grundlegenden betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge angewendet wird, können Abhängigkeiten der einzelnen Problemelemente, ihre Wirkrichtung und deren Zeitverläufe abgebildet werden. Sie ist mit ihren Prozessschritten in ► Abbildung 1-9 dargestellt.

Sechs Schritte

Die sechs Schritte der Methodik des vernetzten Denkens werden im Folgenden in linearer Weise umschrieben. Sie sind jedoch als iterativer Prozess zu verstehen.



▲ Abbildung 1-9 Die Vorgehensweise der Methodik des vernetzten Denkens (Honegger 1993, in Anlehnung an Gomez/Probst 1987)

### 1.3.2.1 Problem abgrenzen und Sichtweisen identifizieren

Wirklichkeit erfassen und  
charakterisieren

Vernetztes Denken bedeutet zunächst, die Wirklichkeit aus unterschiedlichen Standpunkten zu erfassen und zu charakterisieren (2.4.1.1 «Stakeholderanalyse und Analyse strategischer Gruppen»), um so eine ganzheitliche Sicht auf ein Problem zu erreichen. Systemisch und vernetzt denkende Führungspersonen fragen sich deshalb bei der Analyse komplexer betriebswirtschaftlicher Problemstellungen zunächst immer, (a) mit welchem System sie es zu tun haben, (b) in welches grössere System dieses eingegliedert ist, (c) aus welchen Komponenten das System aufgebaut ist und (d) welche Beziehungen zwischen diesen Komponenten bestehen. Aus dieser systemischen, organischen Sichtweise und der ganzheitlichen Beantwortung dieser Kernfragen bei der Bearbeitung komplexer unternehmerischer Problemstellungen ergeben sich zum Teil völlig neue Einsichten in die Unternehmensführung als diejenigen, die aus einer mechanistischen Betrachtungsweise abgeleitet werden können.

### 1.3.2.2 Schlüssel- bzw. Erfolgs- faktoren herleiten

Sichtweisen und  
Schlüsselfaktoren

Nach einer ersten Problemeingrenzung und Nennung der potenziellen Zieldimensionen sind aus den verschiedenen Perspektiven heraus die Schlüssel- oder Erfolgsfaktoren bzw. besonders relevanten Teile des Systems zu erarbeiten. Schlüsselfaktoren sind jene Grössen, die bei der Analyse der Problemsituation unbedingt berücksichtigt werden müssen. Das sind nicht primär Ansprüche der Stakeholder, sondern für die Problemstellung notwendige Kerngrössen, also Aspekte, die in der Beziehung des Stakeholders zum Problem eine Rolle spielen.

Sichtweise bzw. Perspektive	Schlüssel- bzw. Erfolgsfaktoren (Auswahl)	Kapitel
<b>Strategieperspektive</b> (Managementverantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktanteil</li> <li>■ Wertsteigerung</li> <li>■ Innovationen</li> <li>■ Differenzierungsvorteile</li> </ul>	Kapitel 2
<b>Finanzperspektive</b> (Sicht der Kapitalgeber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Return on Investment</li> <li>■ Kosten</li> <li>■ Umsatzrendite</li> </ul>	Kapitel 3
<b>Kundenperspektive</b> (Sicht der Kunden)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenzufriedenheit</li> <li>■ Marktanteil</li> <li>■ Produkt- und Servicequalität</li> </ul>	Kapitel 4
<b>Prozessperspektive</b> (Management- und Mitarbeiterverantwortung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozessqualität</li> <li>■ Wertschöpfung</li> <li>■ Effizienz- und Produktivitätssteigerung</li> </ul>	Kapitel 5
<b>Mitarbeiterperspektive</b> (Sicht der Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Führungsqualität</li> <li>■ Motivation</li> <li>■ Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>■ Mitarbeiterproduktivität</li> </ul>	Kapitel 6

▲ Abbildung 1-10 Schlüsselfaktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg

Im vorliegenden Lehrbuch geht es darum, die zentralen Schlüsselfaktoren (Mess- und Steuerungsgrößen) der Strategie-, Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive für den langfristigen unternehmerischen Erfolg herauszukristallisieren. ◀ Abbildung 1-10 zeigt Beispiele.

### 1.3.2.3 Ersten Kreislauf erstellen

Aufbau des  
Netzwerks/Kausaldiagramms

Denken in Kreisläufen  
bzw. Wirkungsnetzen

Die im Rahmen der Zielbestimmung und Problemabgrenzung identifizierten Schlüsselfaktoren werden durch den Aufbau eines Wirkungsnetzes bzw. Kausaldiagramms zueinander in Beziehung gesetzt. Der Aufbau des Netzwerks erfolgt dabei typischerweise in zwei grundlegenden Stufen. Er startet mit der Beschreibung eines Grundkreislaufes («zentraler Motor»), dem sukzessive alle relevanten weiteren Teilnetzwerke (Wirkungskreisläufe) hinzugefügt werden. Vernetztes Denken ist mit anderen Worten primär Denken in Kreisläufen bzw. Wirkungsnetzen. Kausaldiagramme visualisieren die Zusammenhänge und dienen als Grundlage der Kommunikation, Präsentation und Simulation. Wirkungsrichtungen können dabei verstärkender Art sein, also in die gleiche Richtung zielen. Andererseits ist aber auch eine abschwächende oder entgegengesetzte Wirkungsbeziehung denkbar. So kann beispielsweise die Erhöhung der Innovationsfähigkeit zu einer grösseren Produktpalette und damit zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen. Andererseits führt die Innovationstätigkeit auch zu höheren Kosten und damit *ceteris paribus* (d.h. unter Konstanthalten aller übrigen Einflussfaktoren) zu einem tieferen Gewinn, womit eine entgegengesetzte, sogenannte negative Wirkungsbeziehung vorliegt.

In Kapitel 2 «Strategische Unternehmensführung» wird der Kernkreislauf hergeleitet, um anschliessend in den Kapiteln 3 bis 6 diesen schrittweise durch die Teilnetzwerke aus der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive und damit den zentralen Schlüsselfaktoren dieser Betrachtungsweisen für erfolgreiches Management zu komplettieren.

### 1.3.2.4 Netzwerk entwickeln

Schlüsselfaktoren  
in Ursache-Wirkungs-  
Zusammenhängen abbilden

Durch das schrittweise Hinzufügen jeweils einer weiteren Betrachtungsweise für erfolgreiches Management entsteht mit der Zeit aus den einzelnen Gliedern ein komplexes Kausaldiagramm, welches die einzelnen Schlüsselfaktoren in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen abbildet. Im Falle dieses Lehrbuches wird das Netzwerk die generelle Erfolgslogik unternehmerischen Denkens und Handelns sein (7 «Systemisches Management»).

Zur Steigerung der Aussagekraft können sodann in einem Netzwerk zur Unterscheidung des Zeitverhaltens (Reaktionszeiten) auch noch die einzelnen Wirkungsbeziehungen in kurz- (z.B. bis sechs Monate), mittel- (z.B. bis ein Jahr) und langfristig (z.B. über ein Jahr) unterschieden werden. Zudem kann zum besseren Verständnis der unternehmerischen Erfolgslogik auch noch die Beziehungsintensität (Wirkungsstärke) zwischen den einzelnen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, zum Beispiel über die Klassifikation schwach, mittel und stark, festgehalten werden.

### 1.3.2.5 Netzwerk interpretieren

Aktive Interpretation in dreierlei Hinsicht

Mit dem Vorliegen des fertiggestellten Kausaldiagramms sind nun die Voraussetzungen geschaffen, um mögliche Umweltentwicklungen und Entwicklungspfade zu erfassen. Dabei sind insbesondere Antworten auf eine wesentliche Frage zu finden: «Wie reagiert das System auf Veränderungen bzw. Systemeingriffe?» Sehr wichtig ist folglich eine aktive Interpretation des Netzwerks in dreierlei Hinsicht:

Rahmenbedingungen

1. Welche der Grössen sind Rahmenbedingungen, die man nicht ändern kann? Viel zu oft wird über Dinge diskutiert, die man nicht ändern kann. Diese Variablen stellen von aussen gegebene Rahmenbedingungen dar.

Hebel

2. Welche der Grössen eignen sich als Hebel? Unter den veränderbaren Grössen werden die lenk- bzw. beeinflussbaren Hebel (Steuer- oder Stellgrössen) bestimmt. Ein Schlüsselfaktor ist lenkbar, wenn er direkt verändert werden kann. Nichtlenkbare Schlüsselfaktoren sind nur indirekt oder gar nicht veränderbar. Bei der Beurteilung der Schlüsselfaktoren ist es sinnvoll, genau zwischen direkter Lenkbarkeit und blosser Beeinflussbarkeit zu unterscheiden. Folgendes Beispiel macht den Unterschied deutlich: Bei einem Schiff kann man die Position der Segel und des Steuerruders lenken, nicht aber den Kurs des Schiffes. Diesen kann man über Segel und Ruder nur beeinflussen, er wird auch durch Wind und Strömung bestimmt. Die Hebel sind die Ansatzpunkte für Massnahmen, wobei sich direkt lenkbare Grössen einfacher für Eingriffe eignen als beeinflussbare Grössen.

Indikatoren

3. Welche der anderen Grössen eignen sich als Indikatoren? Anhand welcher Erfolgsindikatoren lässt sich der Erfolg der getroffenen Massnahmen ableiten? Einige der nicht direkt lenk- oder beeinflussbaren Grössen können als Ziel- oder Messgrössen ausgewählt werden. Diese zeigen den Erfolg der getroffenen Massnahmen an. Ein Indikator kann dabei entweder selbst als Messgrösse dienen, oder es ist notwendig, zur Zielvariable eine Messgrösse festzulegen: Beispielsweise lässt sich der Umsatz direkt messen, während die Kundenzufriedenheit über die Anzahl wiederkehrender Kunden und die Anzahl Reklamationen operationalisiert werden könnte.

Sofern diese drei Typen von Variablen nicht klar identifiziert werden, besteht die Gefahr, dass Massnahmen entwickelt werden, die ausserhalb des eigenen Einflussbereichs liegen bzw. sich an anderer Stelle als geplant niederschlagen. Es ist deshalb von zentraler Wichtigkeit, die vorhandenen direkten Lenkungsmöglichkeiten in einem System zu erkennen und die Ziel- und Messgrössen während der Massnahmenimplementation im Auge zu behalten. Auf diese Weise ist weitgehend sichergestellt, dass sich das Management auf diejenigen Aspekte konzentriert, bei denen es tatsächlich wirkungsvolle Massnahmen ergreifen kann. Dabei darf eine Führungsperson jedoch nie dem Irrglauben verfallen, komplexe

Unsicherheit  
und Eigendynamik

Situationen würden sich nun aufgrund der sorgfältigen Problemdefinition und -analyse berechnen, vorhersagen und letztlich «beherrschen» lassen. Es bleibt

immer ein Rest an Unsicherheit und Eigendynamik, welcher bei der Formulierung von Massnahmen und Aktionsplänen zu beachten ist. Je nach getroffenen Massnahmen ergeben sich zudem Rückkoppelungen zu den anderen Schritten (wie dies in ◀ Abbildung 1-9 durch die äussere, hellere Schlaufe dargestellt ist).

### 🔍 Übung 1-2, Übung 1-3, Übung 1-4, Übung 1-5

#### 1.3.2.6 Massnahmen und Aktionspläne ableiten

Lenkungsmöglichkeiten  
nutzen

Aktionsplan

Reviews

Mit der Charakterisierung der einzelnen Grössen des Netzwerks liegen wichtige Anhaltspunkte für Erfolg versprechende Lenkungseingriffe vor. Es lassen sich nun nämlich für verschiedene Problemlösungsalternativen mögliche Entwicklungspfade im Kausaldiagramm vorhersehen. Bei der Umsetzung von konkreten Massnahmen ist wichtig, möglichst viele verfügbaren Lenkungsmöglichkeiten zu nutzen. Für jede ausgewählte Steuergrösse werden die – quantitativen und qualitativen – Zielwerte (Soll-Festlegung) ausgehend von den heutigen Stärken und Schwächen bestimmt (Ist-Analyse). Aus dem detaillierten Soll-Ist-Vergleich werden die zu treffenden Aktionen abgeleitet. Diese können unterschiedlich umfangreich sein: Das Spektrum reicht von einfachen Massnahmen über grössere Projekte bis zu umfangreichen komplexen Vorhaben. Schliesslich werden die Aktionen mit Verantwortlichkeiten und Umsetzungsterminen versehen. ▶ Abbildung 1-11 zeigt die Vorlage für einen solchen Aktionsplan.

Periodisch stattfindende Reviews (vgl. ◀ Abbildung 1-9) dienen der Fortschrittkontrolle und der Modellpflege. Es wird überprüft, ob die beschlossenen Aktionen umgesetzt wurden und mit welchem Erfolg. Dabei stellen sich beispielsweise die folgenden Fragen:

- Wurden die Zielwerte erreicht? Wenn nicht, welches sind die Ursachen?
- Müssen neue Massnahmen ergriffen oder neue Zielwerte oder Zuständigkeiten definiert werden?
- Bildet das Netzwerk die Zusammenhänge noch korrekt ab oder haben sich Zusammenhänge verändert? Sind neue Elemente und/oder Beziehungen hinzugekommen? Haben sich das zeitliche Verhalten und die Intensitäten im System verändert?

Aktionsplan:			
Zielwerte	Massnahmen	Verantwortlich	Termine

▲ Abbildung 1-11 Raster für einen Massnahmenkatalog

Die Methode des vernetzten Denkens und die Visualisierung miteinander verknüpfter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Kausaldiagrammen liefert keine Patentrezepte zur Lösung von komplexen Problemstellungen. Vernetztes Denken hilft lediglich, systemgerechte und ganzheitliche Lösungen zu finden, die langfristig wirksam sind. Besonders wichtig ist dabei die Analyse positiver und negativer Neben- und Rückwirkungen einzelner Massnahmen.



### Seminararbeit 1-1

## 1.4 Weiterführende Literatur

- Clark, G., Viehs, A. & Weiner, M. (2015). *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. SSRN.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2018). *Substituierbarkeitspotenziale von Berufen*. IAB-Kurzbericht 4.
- Drucker, P. (1967). *Die ideale Führungskraft. Die hohe Schule des Managers*. Düsseldorf: Econ.
- Gomez, P. & Probst, G. (2007). *Vernetztes Denken im Management*. Bern: Schweizerische Volksbank (Die Orientierung Nr. 89).
- Gomez, P. & Probst, G. (2007). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen*. Bern: Haupt.
- Honegger, J. (1993). *Vernetzt Denken und Handeln – Erfolgreiches Komplexitätsmanagement. Eine anwendungsorientierte Arbeitshilfe für Führungskräfte*. Unveröffentlichtes und laufend überarbeitetes Skript, hrsg. von Netmap AG, Thalwil/Zürich, 1. Auflage 1993.
- Honegger, J. (2013). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping® und Erfolgslogik® schrittweise von der Vision zur Aktion* (3. Auflage). Zürich: Versus.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sadun, R., Bloom, N. & von Reenen, J. (2018). *Die wichtigste Disziplin*. In: Harvard Business Manager, Januar 2018, 36–45.
- Ulrich, H. (2001). *Gesammelte Schriften*. Bern: Haupt.
- Waibel, R. (2015). *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg*. München: Hanser.
- Waibel, R. & Beyeler, D. (2012). *Das Ganze verstehen – Vernetztes Denken in BWL und VWL. Theorie – Komplexe Praxisbeispiele – Aufgaben*. Zürich: Versus.