

# SGO – Mitteilungen

Die Kombination von Netmapping/vernetztem Denken und Trendforschung ist ein effektiver Weg, um die Komplexität und die Zukunft in der Unternehmenspraxis erfolgreich zu managen. Aus diesem Grund wurde bei der SGO die Community of Practice (CoP) VDH für vernetztes Denken und Handeln gegründet. Für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement soll so der Erfahrungsaustausch zwischen Anwender:innen intensiviert, neues Wissen generiert und aktuelle Thesen unter Expert:innen validiert werden.

Jürg Honegger<sup>1</sup>, Leiter der CoP, erläutert im Folgenden die Thematik, mit der sich diese neueste Community of Practice der SGO befasst.

## Einführung

Energieknappheit, Klimawandel, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Gesundheitsmanagement etc. – die Welt wird immer komplexer und das verunsichert. In einer zunehmend komplexen Geschäftswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, komplexe Zusammenhänge zu verstehen, zukünftige Trends vorherzusagen und angemessen darauf zu reagieren. Aber wie geht das?

Benötigt wird eine Management-Landkarte, die uns beim Navigieren in der Realität hilft. Mit der »Erfolgslogik«, die auf der Methode des vernetzten Denkens basiert, liegt eine nützliche, passende Karte vor.

Wie im Rahmen des Zukunftsmanagements (oder der »Corporate Foresight«) mittels einer Erfolgslogik wichtige Trends in strategische und taktische Ziele sowie strategische Initiativen übersetzt werden, stellt dieser Artikel vor. Gezeigt wird, wie konkret mittels eines pragmatischen systemischen, vernetzten Denkens das Zukunftsmanagement unterstützt und die Effektivität erhöht werden kann.

## Zukunftsmanagement auf Basis einer Erfolgslogik

### VUCA, BANI, schwarze Schwäne und graue Rhinos

Unsere geschäftliche, politische und private Welt ist geprägt von VUCA<sup>2</sup>: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Entscheidungsträger:innen sehen sich mit Ereignissen konfrontiert, die mit BANI beschrieben werden können (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)<sup>1</sup>. Auch schwarze Schwäne<sup>3</sup> (seltene, nicht vorhersehbare Ereignisse mit großem Schadenpotenzial wie die Coronapandemie) oder graue Rhinos<sup>4</sup> (bekannte, offensichtliche große Gefahren wie eine ausgebrochene Pandemie zu ignorieren oder kleinzureden) und weitere »Tiere« bevölkern die Management-Metapher-Welt.

### Vernetztes Denken – mehr als ein Schlagwort?

Doch was bedeutet das für das Management? Wie gehe ich damit um? Wie kann ich trotzdem ein erfolgreiches Zukunftsmanagement gestalten und gute Szenarien erstellen? Wie kann ich dabei auch bereits identifizierte Trends von Trendforscher:innen nutzen und erfolgreich umsetzen?

Seit 30 Jahren begleitet der Autor Manager:innen dabei, komplexe Herausforderungen mithilfe von Erfolgslogiken (Management-Landkarten) und Szenarien erfolgreich zu managen. Diese werden in strategische und taktische Ziele übersetzt und schließlich strategische Initiativen formuliert. Während der Umsetzungsphase wird dieses System mittels periodischer Reviews aktualisiert und erweitert. Ein permanenter Management-Prozess, der eine systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft ermöglicht und Konsequenzen für die Gegenwart ableitet.

Dabei geht es nicht nur darum, Visionen und Missionen zu entwickeln und Trends zu sammeln, sondern um ein systematisches Vorgehen, das innerhalb weniger Monate zu gemeinsam getragenen Modellen, Szenarien, Zielen und Maßnahmen führt.

Mit Erfolgslogik und »Netmapping – vernetztes Denken und Handeln« liegt ein wirksames System vor, um Komplexität gemeinsam und nachhaltig zu managen. Durch eine systematische Anwendung lässt sich eine Management-Methode für komplexe Situationen entwickeln, die trotz VUCA und BANI Erfolg verspricht. Dies trägt im Übrigen auch zu einer offenen, transparenten Management-Kultur bei.

### Komplexitätsmanagement: Je passender das Modell, desto größer die Problemlösungskompetenz

Bei komplizierten Systemen sind zwar auch viele Einflussfaktoren eng miteinander verknüpft. Die Beziehung zwischen diesen Faktoren bleibt im Zeitablauf aber stabil. Beispiele hierfür sind das Ausfüllen der Steuererklärung oder die Konstruktion einer Uhr. Ein kompliziertes System ist mit genügend Ressourceneinsatz verstehbar, berechenbar und vorhersehbar. Dies gilt für komplexe Systeme leider nicht.

Komplexität bedeutet Unüberschaubarkeit, Eigendynamik und beschränkte Kontrollierbarkeit. Systeme wie Unternehmen, staatliche Institutionen, Non-Profit-Organisationen, Verbände oder Bereiche derselben sind komplex. Auch Großprojekte sind per Definition komplex. Für Entscheidungsträger:innen in diesen komplexen Systemen können folgende Ausführungen hilfreich sein.<sup>5</sup>

Die *Erfolgslogik* ist eine vereinfachte Repräsentation der komplexen Realität. Sie versucht, der Eigendynamik von Komplexität gerecht zu werden, indem sie selbstverstärkende und stabilisierende Kreisläufe identifiziert. Sie wird so zu einem Steuerungsmodell für ein erfolgreiches Komplexitätsmanagement.

Um Komplexität erfolgreich zu bewältigen, hilft es darum zunächst, eine eigene Erfolgslogik zu entwickeln. »Erfolgslogik« ist ein vom Autor kreierter Begriff für das gemeinsame, abgeglichene mentale Modell, das von einem Management-Team erarbeitet wird. Ein mentales Modell ist die Repräsentation der Realität in unseren Köpfen.<sup>6</sup> Unsere Sinnesorgane und unser Gehirn filtern und verändern häufig diese Realität, weshalb unser mentales Modell immer nur eine Reduktion der Realität darstellt. Diese Modelle leiten wiederum unsere Wahrnehmung, unsere Entscheidungen und unser Verhalten. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit unseren mentalen Modellen können wir unser Denken und unsere Wahrnehmung erweitern und neue Lösungsansätze finden.

Durch eine schrittweise<sup>7</sup> Visualisierung und die dadurch mögliche Diskussion und den Abgleich der mentalen Modelle eines Teams soll sichergestellt werden, dass mit der Erfolgslogik ein »gutes« Modell vorliegt – eines, das passt, für die Gestaltung des betrachteten komplexen Systems nützlich ist und das Management unterstützt.

Es handelt sich dabei um Wirkungsgefüge<sup>8</sup>, die aus Ursache-Wirkungskreisläufen bestehen. Diese erlauben es, die Logik des Erfolgs zu erkennen. Selbstverständlich können sie auch genutzt werden, um eventuelle (Teil-)Misserfolge zu erklären und gegenzusteuern. Eine Erfolgslogik kann unabhängig davon entwickelt werden, ob bereits eine Strategie und Management-Instrumente vorhanden sind oder nicht. Gerade in reifen Institutionen sind in der Regel eine Vielzahl von Management-Instrumenten im Einsatz. Aber es fehlt häufig das verbindende Glied, das diese zusammenhält. Hier leistet die Erfolgslogik einen zentralen Beitrag (vgl. Abb. 1).

Eine Erfolgslogik hilft folgende Instrumente zu verknüpfen und inhaltlich zu integrieren: optimistische, pessimistische und wahrscheinliche Szenarien (Trends inkl. Chancen, Gefahren), Ziele, Management-Cockpits, Hebel (Maßnahmen und Projekte basierend auf einer Stärken- und Schwächenanalyse) und aufeinander abgestimmte Projekte und Maßnahmen. Ein effektives System, um eine Erfolgslogik für das strategische und alltägliche Management zu nutzen, zeigt Abbildung 2.

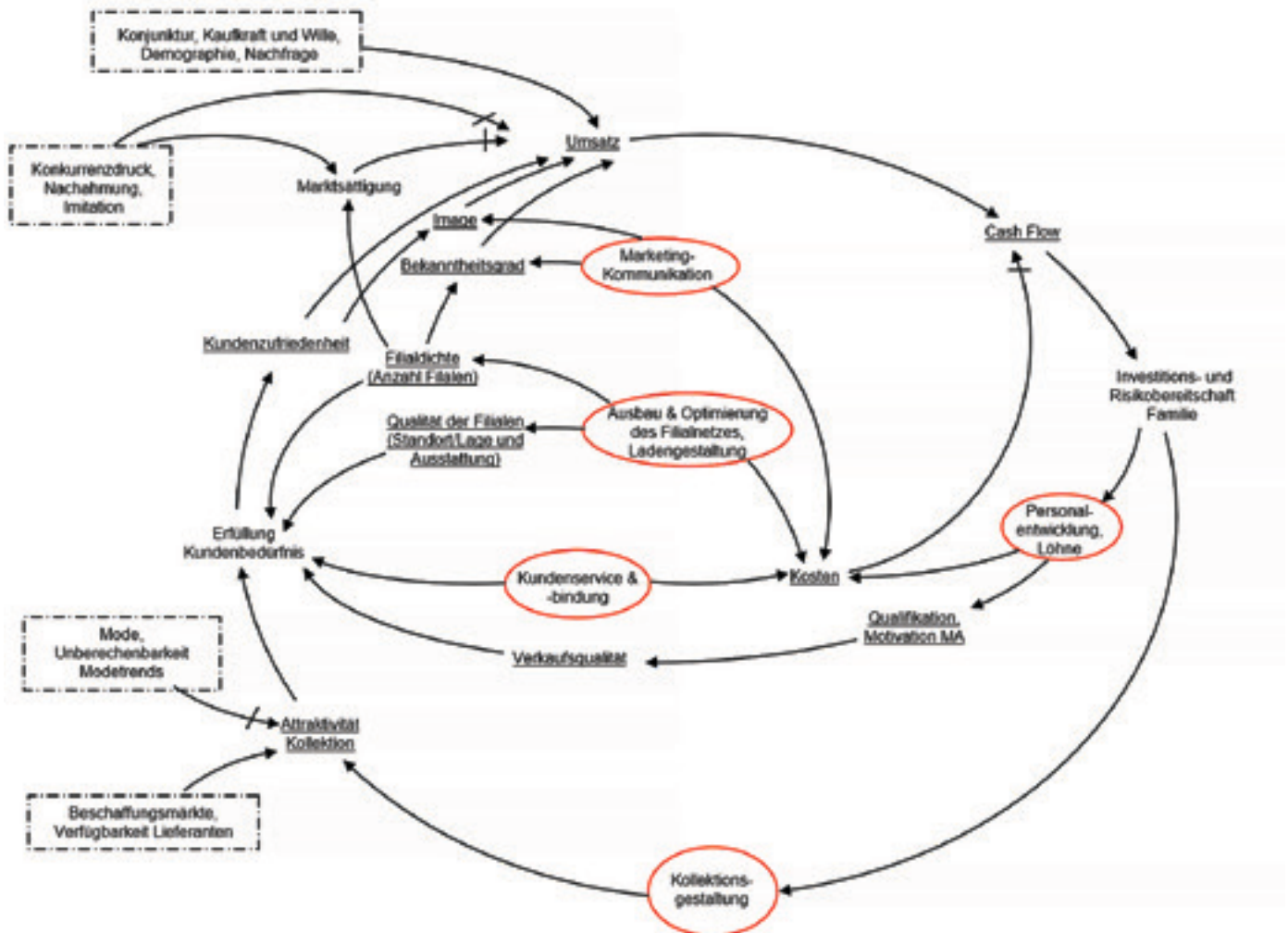


Abb. 1 Ausschnitt einer Erfolgslogik einer Modekette (»Netzwerk« als zentrales Element des Komplexitätsmanagements)

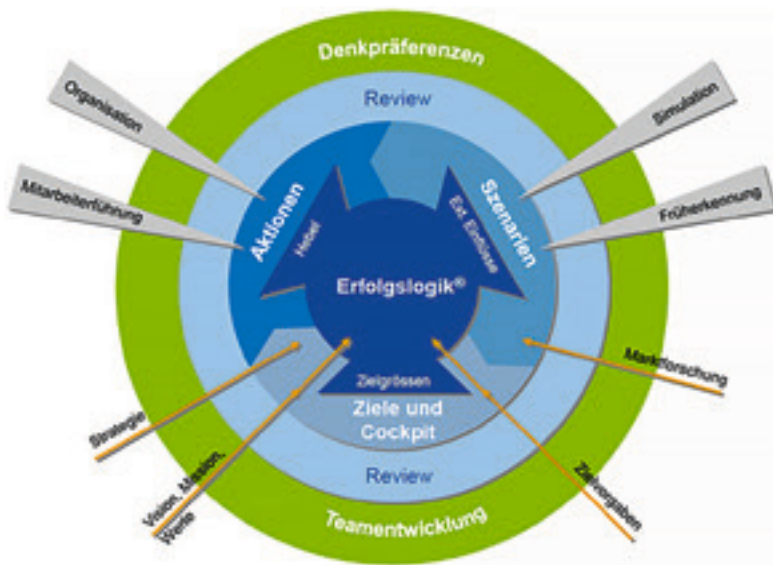


Abb. 2 Netmapping als Gesamtsystem, bei dem die Erfolgslogik im Zentrum steht und andere Management-Instrumente miteinander verknüpft und systematisch integriert werden

### Szenariotechnik: Wie wird der Wind blasen und was heißt das für unseren Erfolg?

Für ein erfolgreiches Zukunftsmanagement ist die Szenariotechnik ein hervorragendes Instrument. Sinnvollerweise lässt man in die Erarbeitung von solchen »Zukunftsbildern« auch Ergebnisse der Trendforschung einfließen (z. B. Trendradars und Trendlandschaften, wie sie von Verbänden<sup>9</sup> angeboten werden).

Die Szenariotechnik ist eine methodische Herangehensweise, welche die Planung und Entscheidungsfindung erleichtert oder sogar erst ermöglicht. Dabei werden verschiedene mögliche »Zukünfte« entwickelt, um auf diese Weise unterschiedliche Ziele und Handlungsoptionen zu reflektieren. Weil Komplexität nicht vorhersehbar ist, werden in der Regel alternative Entwicklungen erarbeitet (optimistisch / pessimistisch / wahrscheinlich). Pro Szenario werden dann die Chancen und Gefahren identifiziert.

Auf Basis einer Erfolgslogik (vgl. Abb. 3) wurden z. B. in einer großen Institution Szenarien für die externe Größe »Digitalisierung« erarbeitet (externe Größen sind mit einem gestrichelten Rahmen versehen). Auf dem wahrscheinlichen Szenario baut dann die weitere Planung auf.

Quasi »aus der Zukunft heraus« werden lang- und kurzfristige Ziele und dazu passende Maßnahmen definiert. Auf Basis von Abbildung 3 wurden in dieser Institution konkrete Ziele für die Effizienz, die Qualität und die Innovation erarbeitet und durch eine Gap-Analyse ergänzt (die Zielgrößen sind in der Abbildung unterstrichen).

Die eventuelle Lücke zwischen Soll (Zielzustand) und Ist wurde in der Erfolgslogik mit einer Ampelfarbe festgehalten. So entstand zusätzlich zur Erfolgslogik auch ein Management-Cockpit mit Ampelfarben und KPIs.

Bei den Hebeln (in der Abbildung eingekreist) wurden dann auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse Maßnahmen inkl. Verantwortlichkeiten und Terminen definiert – dies geschah unter Berücksichtigung der wahrscheinlichen Szenarien sowie der eventuellen Ziellücken/Gaps.

Optimistische und pessimistische Szenarien dienen der Eventualplanung.

Aber wieso sich diese Mühe machen, Szenarien zu erstellen, wenn sich die Realität dann möglicherweise doch anders entwickelt und im schlechtesten Fall sogar keines der drei Szenarien eintritt? Durch die Erstellung von Szenarien sind Unternehmen, Organisationen und Regierungen besser auf unsichere zukünftige Ereignisse vorbereitet. Sie erhöhen ihre Resilienz, d. h., ihre Fähigkeit sich an Veränderungen anzupassen und sogar neue Stärken zu entwickeln.

Ein besseres Verständnis der Zukunft hilft, heute die richtigen Entscheidungen zu treffen, d. h., realistische Ziele sowie umsetzbare und auf Szenarien und Ziele ausgerichtete Maßnahmen zu haben.

1. Szenarioarbeit dient dazu, in Kombination mit einer Erfolgslogik komplexe Zusammenhänge besser zu verstehen und zukünftige Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen. Die Visualisierung der erfolgsrelevanten Elemente und deren Zusammenhänge in einer Erfolgslogik ermöglicht eine um-



Abb. 3 Die Erfolgslogik unterstützt bei der Szenarioarbeit (z. B. durch »Vorwärtslesen« entlang der Wirkungsketten) und deren Übersetzung in realistische Ziele und dazu passende Maßnahmen

fassende Sicht auf das Gesamtsystem und eine fundierte Interpretation von Trends. Die Erfolgslogik schlägt so die Brücke zwischen der Trendforschung und dem strategischen Management.

2. Szenarioarbeit hilft, lang- und kurzfristige Pläne (Ziele und Maßnahmen) anzupassen und flexibler auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren.
3. Die Methode fördert eine langfristige Perspektive und eröffnet Möglichkeiten für neue Ideen und somit auch Wachstum und Innovation.
4. Mittels Szenariotechnik können Institutionen gerade in turbulenten Zeiten potenzielle Krisen besser bewältigen.

### Herausforderungen und Lösungsvorschläge

Im Folgenden werden die Herausforderungen bei der Entwicklung von Szenarien aufgezeigt und jeweils erläutert, wie die Kombination aus Szenarioarbeit und Erfolgslogik Entscheidungsträger:innen unterstützt und mögliche Schwierigkeiten abzubauen hilft.

1. Eine erste Herausforderung liegt in der *Identifikation der relevanten externen Einflüsse* als Szenarienbereiche. Hat ein Team eine Erfolgslogik erstellt, kann sie diese nutzen und muss die Szenarienbereiche nicht mühsam identifizieren. Im Rahmen der Erstellung der Erfolgslogik hat das Team nämlich bereits die externen Einflüsse, die für den Erfolg relevant sind, identifiziert.
2. Die Erarbeitung von Szenarien erfordert die *Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und einen offenen Austausch von Wissen und Einschätzungen*. Auch hier hilft die vorherige Entwicklung einer Erfolgslogik: Das Team hat bereits ein gemeinsames Verständnis, eine gemeinsame Sprache sowie Vertrauen und Offenheit entwickelt und bewiesen. Das Erarbeiten von verschiedenen Szenarien fördert auch eine Kultur des Lernens und der Anpassungsfähigkeit.
3. Die *Interpretation und Bewertung externer Größen* ist (natürlich) subjektiv. Die Erfolgslogik nimmt auch hier viel Arbeit ab: Hat sich ein Team im Vorfeld auf die relevanten Ursache-Wirkungszusammenhänge geeinigt, können durch schlichtes »Vorwärtslesen« mögliche Chancen und Gefahren identifiziert und ergänzt werden. Beachten Sie dabei folgenden Tipp: Eine Chance ist vor allem dann eine Chance, wenn sie eine Zielgröße in der Erfolgslogik positiv beeinflusst und/oder hilft, Maßnahmen leichter umzusetzen. Oder anders gesagt: Beeinflusst ein Trend keine Zielgröße und keinen Hebel in der Erfolgslogik, ist er weder eine Chance noch eine Gefahr, sondern einfach nur ein Trend. Das Gleiche gilt analog für das Identifizieren von Gefahren.
4. Die Entwicklung und Pflege guter Szenarien erfordern *kompetente Teilnehmende und Ressourcen* resp. Zeit. Wird die hierfür notwendige Zeit nicht investiert, muss später um ein Mehrfaches investiert werden, wenn (z. B. durch eine überraschende Entwicklung) reagiert werden muss. Ob dann die Potenziale eines Trends noch genutzt werden können und ob genügend Zeit bleibt, das Handeln im Team abzuspren-

chen, ist zu bezweifeln.

Es empfiehlt sich, verschiedene Perspektiven und Expertisen ins Team einzubinden und bei der Erarbeitung einzelner Szenarien auch Gespräche mit weiteren Fachleuten zu führen, falls das Team in diesen Bereichen über zu wenig Expertise verfügt.

5. Szenarien sind keine Vorhersagen, sondern die Einschätzung möglicher Zukünfte durch ein Team. Eine vorausgehende Sensibilisierung eines Teams zum Thema Komplexität hilft, *keine übertriebenen Erwartungen* und keine falsche Sicherheit aufkommen zu lassen. Auch die periodisch durchgeführten Reviews tragen dazu bei, einmal erstellte Szenarien regelmäßig anzupassen.

Szenarioarbeit ist spannend und wertvoll. Sie hilft, sich auf die Zukunft vorzubereiten, Risiken zu identifizieren und Chancen zu nutzen. In Kombination mit einer Erfolgslogik und bei richtiger Anwendung trägt sie zu fundierten Entscheidungen und somit langfristigem Erfolg bei.

### Wie sieht das Zukunftsmanagement der Zukunft aus?

Die Kombination von Corporate Foresight mit »Netmapping – vernetztes Denken und Handeln« bietet zahlreiche Vorteile im Umgang mit Komplexität. Sie ermöglicht ganzheitliches Arbeiten, erleichtert das gegenseitige Lernen und die Kommunikation, fördert ein gemeinsames Verständnis und verbindet nicht nur interdisziplinäre Themen, sondern auch Menschen. Sie inspiriert zu neuen Lösungen, erweitert den Denkhorizont und befreit von Silodenken.

Für einen erfolgreichen Umgang mit Komplexität lohnt es sich, ein Team durch moderierte Workshops zu unterstützen. Das Team bringt die Inhalte ein, diskutiert, entscheidet und setzt um. Die Herausforderung liegt darin, das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmenden untereinander zu teilen, festzuhalten und stets aktuell zu halten. Diese Kombination aus dem Wissen der Teilnehmenden und dem methodischen Wissen und der Erfahrung von Moderator:innen steigert erfahrungsgemäß den Erfolg markant.

Trotz der Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) wird der Mensch im Umgang mit Komplexität unverzichtbar bleiben. So kann KI sicher einen wertvollen Beitrag zum Komplexitätsmanagement leisten, z. B. indem KI große Datenmengen analysiert und Muster erkennen kann, die für den Menschen eventuell schwer oder nur mit großem Aufwand zugänglich sind. Menschliche Fähigkeiten wie Kreativität, Intuition und emotionale Intelligenz ermöglichen es uns jedoch, komplexe Probleme auf eine einzigartige Weise anzugehen.

Mehr zur CoP VDH:

<https://sgo-verein.ch/communities-of-practice-cop/vernetztes-denken-und-handeln/>

### Anmerkungen

- 1 Dr. Jürg Honegger ist Management-Berater, Key Note Speaker und Moderator für Komplexitätsmanagement und Teamentwicklung sowie Autor. Erfolgslogik® und Netmapping® sind geschützte Marken der Netmap AG.
- 2 vgl. für eine Erklärung und Vertiefung der Akronyme VUCA und BANI Riedel, A./Stocker, P./Mattenberger, M.: Akronyme gegen das Chaos. Wie praxistauglich sind VUCA und BANI? In: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 92. Jg., 2023, H. 1, S. 59–61.
- 3 Taleb, N.: The Black Swan. The impact of the highly improbable, London u. a. 2007.
- 4 Wucker, M.: The Gray Rhino. How to recognize and act on the obvious dangers we ignore, New York 2016.
- 5 Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Themen Komplexität, Kompliziertheit und Komplexitätsmanagement vgl. Honegger, J.: Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, 3. Aufl., Zürich 2013.
- 6 vgl. [https://de.wikipedia.org/wiki/Mentales\\_Modell](https://de.wikipedia.org/wiki/Mentales_Modell), abgerufen am 22.7.23, 16.29h
- 7 vgl. zu den sechs Schritten zur Entwicklung einer Erfolgslogik: Honegger, J.: Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, a. a. O., S. 88–120 (auf Wunsch stellt der Autor gerne kostenlos eine Zusammenfassung der Schritte zur Verfügung: Juerg.Honegger@netmapping.ch)
- 8 Früher wurde dafür der Begriff Netzwerk verwendet, so auch in den 1990er-Jahren von Gomez, P./Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1999; oder auch Vester, F.: Unsere Welt – ein vernetztes System, München 1999.
- 9 vgl. z. B. die Arbeiten zum Trendradar des VDMA: <https://www.vdma.org/future-business>.



**Dr. Jürg Honegger**

Management-Berater, Key Note Speaker und Moderator für Komplexitätsmanagement und Teamentwicklung sowie Autor  
[Juerg.Honegger@netmapping.ch](mailto:Juerg.Honegger@netmapping.ch)