

Die Methodik des Vernetzten Denkens

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Der Begriff des **Vernetzten Denkens** (auch systematisches oder ganzheitliches Denken; Englisch: *Network thinking*) bezeichnet eine Methode, die auf systemtheoretischen Ansätzen basiert und dem Analysieren dynamischer Strukturen dient. Systeme werden ganzheitlich betrachtet und in eine aus Wechselwirkungen bestehende Umwelt eingebettet. Die Methode findet vor allem Anwendung bei komplexen Problemsituationen, in denen eine hohe Dynamik zwischen vielen verschiedenen Faktoren besteht.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung
- 2 Ursprung der Methodik des Vernetzten Denkens
- 3 Anwendungsbereich des Vernetzten Denkens
- 4 Vernetztes Denken aus organisationstheoretischer Sicht
 - 4.1 Überblick
 - 4.2 Verwendung des Vernetzten Denkens in der Organisationsentwicklung
 - 4.3 Die sechs Schritte des Vernetzten Denkens
 - 4.4 Praxisbeispiel
- 5 Kritische Würdigung
- 6 Literatur
 - 6.1 Weblinks zum Thema
 - 6.2 Siehe auch
 - 6.3 Weiterführende Literatur
 - 6.4 Einzelnachweise

Einleitung

Um den Herausforderungen einer zunehmenden dynamischen Komplexität der Umwelt zu begegnen, ist es in der Regel nicht ausreichend, messbare und offensichtliche Problemstellungen nach eindimensionalen Ursachen-Wirkungs-Prinzipien zu bewerten. Während sich lineares Denken an isolierten Problemstellungen und einfachen kausalen Wenn-dann-Beziehungen orientiert, handelt es sich beim Vernetzten Denken um eine Methodik, die sich den dynamischen Strukturen der Umwelt zuwendet. Im Fokus steht hierbei, dass die Umwelt aus komplexen Systemen besteht, die durch Wechselwirkungen, positive oder negative Rückkopplungen und Nebenwirkungen geprägt sind. Systeme werden somit nicht unabhängig von ihrer Umwelt analysiert, sondern ganzheitlich betrachtet. Wichtig ist hierbei die Betrachtung der Problemsituation aus verschiedenen Blickwinkeln, die eine übergeordnete Beobachterperspektive („Helikopterposition“) ermöglicht. Dabei ist die Methodik nicht als direktes Problemlösungsinstrument zu verstehen. Durch die Identifikation möglichst vieler Einflussfaktoren und Zusammenhänge komplexer Systeme ist die Methode zunächst als ein Analyseinstrument anzusehen. Durch die Erfassung der Zusammenhänge ist es möglich Gestaltungs- bzw. Lenkungsmöglichkeiten abzuleiten, um Lösungen für die jeweilige Problemsituation erreichen zu können. Im Folgenden wird die Methodik des Vernetzten Denkens aus organisationstheoretischer Sicht erläutert.

Ursprung der Methodik des Vernetzen Denkens

Die Methodik des Vernetzten Denkens ist in die moderne Organisationstheorie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationstheorie>) einzuordnen, wobei sich diese durch die Abkehr von Linearität und der Zuwendung zu einem systemischen Organisationsverständnis von der klassischen und neo-klassischen Organisationstheorie abgrenzen lässt. Die Methode basiert auf den systemtheoretischen Ansätzen und hat vielfältige Wurzeln, die auf philosophische, ingenieurwissenschaftliche, naturwissenschaftliche, psychologische und sozialwissenschaftliche Forschungen bzw. Theorien zurückzuführen sind. Vorwiegend im Bereich der Kybernetik haben sich Forscher, u.a. Ludwig von Bertalanffy (http://de.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy), Jay Wright Forrester (http://de.wikipedia.org/wiki/Jay_Wright_Forrester) und Heinz von Foerster (http://de.wikipedia.org/wiki/Heinz_von_Foerster) mit der Methode des Vernetzten Denkens auseinandergesetzt. Dabei ist insbesondere Frederic Vester (http://de.wikipedia.org/wiki/Frederic_Vester) hervorzuheben, der unter Berufung auf die Biokybernetik das Vernetzte Denken durch seine Arbeiten untersuchte und propagierte. Schließlich war es die St. Gallener Schule, hauptsächlich durch die Arbeiten der St. Gallener Professoren und Unternehmensberater Peter Gomez und Albert Probst, die die Methodik im unternehmensorganisatorischen Kontext als einen entwicklungsorientierten Managementansatz entwickelten.

Anwendungsbereich des Vernetzten Denkens

Die Methodik des Vernetzten Denkens ist nicht zwangsläufig Bestandteil jeglicher Problembearbeitungen. Vielfach genügen einfache Denkmuster, Techniken und Lösungen. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen drei Arten von Problemen: (1) Einfache Probleme sind gekennzeichnet durch wenige Einflussgrößen und Interaktionen. (2) Komplizierte Probleme enthalten viele Einflussgrößen und Interaktionen. Der Charakter bleibt jedoch statisch, da die Variablen untereinander wenig vernetzt sind und somit wenig Eigendynamik entwickeln. (3) Komplexe Problemsituationen hingegen sind durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet: Komplexität wird zunächst durch eine hohe Anzahl von Einflussgrößen und Variablen definiert. Diese Einflussgrößen und Variablen sind untereinander stark vernetzt, wobei der Grad der Vernetztheit und die Anzahl der vernetzten Variablen variieren können. Die Variablen sind dabei allerdings nicht nur vernetzt, sondern können sich zusätzlich über die Zeit auch in eigener Dynamik verändern. Ein weiteres Merkmal komplexer Problemsituationen ist die Intransparenz der Informationen, sodass Informationen nicht vorhanden oder teilweise noch nicht verfügbar sind. Schließlich sind komplexe Problemsituationen dadurch gekennzeichnet, dass sie mehrere Ziele enthalten, die unter Umständen auch im Widerspruch zueinander stehen können. Die Methode setzt bei dieser Art von Problemen an, da ein umfassender Umgang mit komplexen Problemen für viele Menschen mit Schwierigkeiten verbunden ist. Dietrich Dörner stellt in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ Untersuchungen und Experimente vor, die die menschlichen Fähigkeiten bzw. Schwierigkeiten im Umgang mit komplexen Problemen thematisierten. Dabei postulierte er sechs grundlegende menschliche Verfehlungen, die im Problemlösungsprozess häufig auftraten:

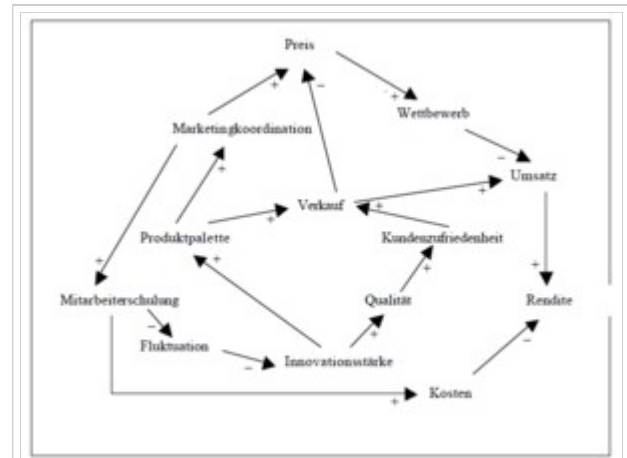
1. Falsche Zielsetzung
2. Unvernetzte Situationsanalyse
3. Einseitige Schwerpunktbildung
4. Unbeachtete Nebenwirkungen
5. Tendenz zur Übersteuerung
6. Tendenz zu autoritärem Verhalten

Die Methodik des Vernetzten Denkens kann nun dabei helfen, eine vernetzte und relativ umfassende Umweltanalyse zu erreichen.

Vernetztes Denken aus organisationstheoretischer Sicht

Überblick

Eine komplexe Umwelt bedeutet, dass sie hochgradig vernetzt und nicht eindeutig vorhersagbar ist. Entscheidungssituationen sind nicht mehr transparent und Handlungen sind nicht mehr in einem einfachen Zusammenhang begründbar. Eine derartige Umwelt führt zu einer Informationsüberlastung und einer damit verbundenen Überforderung des Menschen. Dies hat zur Folge, dass eine Beschränkung auf Ausschnitte des relevanten Systems stattfindet. Es werden wichtige Beziehungen oder Regelkreise vergessen und nicht alle Teile werden in der Vernetzung erkannt. Um besser mit dieser Komplexität umzugehen, ist die Anwendung der Methodik des Vernetzten Denkens eine Möglichkeit. Grundsätzlich werden Situationen aus verschiedenen Perspektiven abgegrenzt und so eine adäquatere Definition eines Problems erreicht. Die Darstellung in Netzwerken dient der besseren Erfassung von Zusammenhängen und ihren Eigenschaften. Um eine konzentrierte Betrachtung auf bestimmte lenkbare Elemente zu erzielen, hilft die Verwendung von Lenkungsmodellen. Ebenso werden Verhaltensmuster mittels Szenariotechnik (<http://de.wikipedia.org/wiki/Szenariotechnik>) erarbeitet. Schließlich lassen sich aus den Erkenntnissen der Systemtheorie Regeln erstellen, die der Entwicklung einer Problemlösung dienen. All dies wird umgesetzt in den Schritten der Problemlösungsmethodik des Vernetzten Denkens.



Beispielhafte Darstellung Vernetzten Denkens bzgl. der Marktbearbeitung einer Organisation

Verwendung des Vernetzten Denkens in der Organisationsentwicklung

Aufgrund der Verwendbarkeit in dynamischen und komplexen Systemen ist der Einsatz der Methode des Vernetzten Denkens in Organisationen eine Möglichkeit. Den Wandel einer Organisation begleitend bietet sie sich zum einen als ein Instrument an, mit dem sich die derzeitige Situation darstellen lässt. So können Zusammenhänge und Schwachstellen identifiziert und graphisch dargestellt werden. Zum anderen kann die Methode des Vernetzten Denkens Zukunftszustände ableiten und Abweichungen feststellen. Somit dient sie als Steuerungs-, Planungs- und Kontrollinstrument. In diesem Zusammenhang ist auch die Ausarbeitung verschiedener Handlungsalternativen von Bedeutung. Hiermit wird es der Organisation ermöglicht, für potentielle Planabweichungen entsprechende Reaktionen vorzubereiten. Als weitere Einsatzmöglichkeit der Methode des Vernetzten Denkens in Organisationen ist die Kommunikation zu nennen. Da sich Zusammenhänge mit dieser Methode übersichtlich visualisieren lassen, bietet sich ihr Einsatz als Kommunikationsinstrument in vielen Situationen an.

Die sechs Schritte des Vernetzten Denkens

Die Methodik des Vernetzten Denkens umfasst sechs grundlegende Schritte, die aufeinander aufbauen und miteinander verbunden sind. [1]

(1) Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation

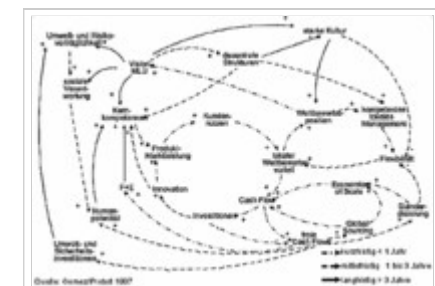
Für die erfolgreiche Durchführung der Methode ist es zentral, die Problemsituation richtig zu bestimmen. Daher sollte von Beginn an in Netzwerken gedacht werden, um die möglichen Wirkungszusammenhänge zu erfassen. Das Erkennen von Zusammenhängen ist wesentlich, da es die Voraussetzung bildet, um die Wurzel des Problems zu verstehen. Eine Problemlösung, die die Wirkungsbeziehungen außer Acht lässt führt demzufolge nur zu einer oberflächlichen Problemlösung. Wenn die Problemlage identifiziert wurde bedarf es nachfolgend der Formulierung von konkreten Zielen, durch deren Erreichen die Problemsituation aufgehoben wird.



Die sechs Phasen des Vernetzten Denkens

(2) Analysieren der Wirkungsverläufe

Im zweiten Schritt werden die Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes analysiert. Dabei ermöglicht es die Netzwerktechnik, die Zusammenhänge, Zeiträume, Richtungen und die Intensität einer Beziehung abzubilden. Um die Richtung und Wirkung einer Beziehung zu verdeutlichen, können Pfeile mit Plus- und Minuszeichen versehen werden, je nachdem ob eine positive oder negative Wirkungsbeziehung besteht. Die Wirkungszeiträume (kurz-, mittel- und langfristig) werden durch die Stärke der Pfeile symbolisiert. Die zeitliche Darstellung, abgebildet durch gestrichelte, dünn oder dick durchgezogene Pfeile, hilft dabei zeitliche Abhängigkeiten zu verdeutlichen und ermöglicht somit eine zeitliche Anpassung der Maßnahmen. Die Intensitätsanalyse spiegelt die Wirkungsstärke einer Beziehung wieder.



Analyse der Wirkungsverläufe

Hierbei ist sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Einschätzung der Beziehung innerhalb einer Einflussmatrix möglich. Bei einer graphischen Darstellung kann die Intensität der Beziehung durch Zahlen verdeutlicht werden. Die Zahl 0 steht dann beispielsweise für eine geringe oder keine Intensität und die Zahl 5 für eine äußerst starke Intensität. Die Skala kann dabei je nach Belieben verändert werden. Denkt man an das Beispiel eines Veränderungsprozesses, könnte die Analyse der Wirkungsverläufe aufzeigen, dass der Veränderungsprozess kurzfristig zu Willensbarrieren führen kann, die sich in Ablehnung und Widerstand der Mitarbeiter ausdrücken. [2]

(3) Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten

Beim Erfassen und Interpretieren von Veränderungsmöglichkeiten geht es darum, Entwicklungen innerhalb des Netzwerks aufzudecken. Da es sich um dynamische Prozesse handelt und sich die Systeme verändern können, bietet es sich an einzelne Kreisläufe herauszulösen und im Einzelnen zu testen. Dies ermöglicht es Grund- und Alternativszenarien zu entwickeln, um wiederum die verschiedenen Veränderungsmöglichkeiten zu beurteilen.

(4) Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

Aufbauend auf dem vorherigen Schritt, wird beim Vernetzten Denken zwischen lenkbaren und nicht lenkbaren Größen und Indikatoren unterschieden. Lenkbare Größen bieten die Möglichkeit Eingriffe vorzunehmen. Ist ein Faktor als lenkbar eingestuft, stellt sich als nächstes die Frage auf welcher Lenkungsebene im Unternehmen eingegriffen werden soll. Hierdurch wird die Wirkung bestimmt, die von dem Lenkungseingriff ausgeht. Nicht lenkbare Größen lassen sich nicht beeinflussen, dennoch ist es wichtig sie im Auge zu behalten, da auch sie sich verändern können. Um sowohl lenkbare als auch nicht lenkbare Größen zu überwachen, werden Indikatoren identifiziert, die auf Veränderungen frühzeitig hinweisen.

(5) Planen von Strategien und Maßnahmen

Im fünften Schritt werden Strategien und Alternativen gestaltet, die festlegen wie und an welchen Punkten angesetzt wird. Dabei gilt es bestimmte Lenkungsregeln zu beachten, um positive Kreisläufe zu verstärken und Synergien im Netzwerk zu nutzen. Es gilt Alternativen zu suchen und zu evaluieren, um im nächsten Schritt die treffende Strategie auszuwählen.

(6) Verwirklichung der Problemlösung

Nachdem im vorherigen Schritt passende Alternativen definiert wurden, gilt es nun zwischen den möglichen Optionen auszuwählen und die Strategien zu implementieren. Dabei ist zu bedenken, dass durch das Lösen einer Problemsituation neue Prozesse ausgelöst werden können. Es gilt somit die Lösungen zu überprüfen und gegebenenfalls an eine sich veränderte Situation anzupassen. Die Methode des Vernetzten Denkens stellt somit einen aufeinander aufbauenden und untereinander verbundenen Prozess dar.

Praxisbeispiel

Für ein besseres Verständnis, wie die Methode im organisationalen Kontext angewendet werden kann, werden die sechs Schritte im Folgenden anhand eines fiktiven Praxisbeispiels veranschaulicht. Hierbei handelt es sich um die Fusion zweier Unternehmen (Unternehmen A und Unternehmen B).

(1) Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemsituation

Der Prozess des Vernetzten Denkens beginnt mit der Erfassung der Problem- bzw. Ist-Situation. Unternehmen A strebt in unserem Beispiel die Übernahme von Unternehmen B an. Vor allem bei den Mitarbeitern des Unternehmens B besteht die Angst, dass durch das Zusammenlegen beider Unternehmen Positionen redundant besetzt sind und es zu Kündigungen kommt. Da beide Geschäftsleitungen nicht voreilig Entscheidungen treffen wollen, wird mit einem Statement bezüglich Kündigungen gewartet. Die Geschäftsleitung aus Unternehmen A möchte keine Versprechungen bzgl. der Arbeitsplätze machen, die es später nicht halten kann und die Geschäftsleitung B will nicht voreilig über Entlassungen sprechen, wenn noch die Hoffnung besteht, dass alle Angestellten übernommen werden können. In unserem Beispiel können somit vier verschiedene Interessenlagen abgeklärt und mögliche Zielkonflikte aufgedeckt werden. Interessengruppe eins ist die Geschäftsleitung von Unternehmen A, Interessengruppe zwei sind die Mitarbeiter aus Unternehmen A, dementsprechend bilden die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter aus Unternehmen B die Interessengruppen drei und vier. Ein möglicher Zielkonflikt besteht zwischen den Mitarbeitern aus Unternehmen B und der Geschäftsleitung A. Die Mitarbeiter wollen bestmöglich über ihre beruflichen Perspektiven informiert sein, um sich ggf. nach alternativen Arbeitsplätzen umzusehen. Im Gegensatz hierzu, möchte sich die Geschäftsleitung Handlungsspielräume freihalten und vorerst nicht von Kündigungen sprechen, damit einerseits bei Bedarf das gesamte Personal zur Verfügung steht und andererseits die Mitarbeiter weiterhin engagiert ihren Tätigkeiten nachgehen. Hieraus ergibt sich folgende Problemsituation: Die Mitarbeiter aus beiden Unternehmen wissen das es zu der Fusion kommen wird. Es besteht die Angst, dass es aufgrund von Doppelbesetzungen zu Kündigungen kommt. Da sich die Geschäftsführung jedoch weder in Unternehmen A, noch B zu dieser Fragestellung äußern möchte, um sich mögliche Optionen offen zu halten, kommt es zur Verunsicherung bei den Mitarbeitern. Das Resultat, es entstehen Gerüchte. Mit der Erfassung der aktuellen Situation werden somit erste Einschätzungen, welche Faktoren im Netzwerk von Bedeutung sind möglich.

(2) Analysieren der Wirkungsverläufe

Im Mittelpunkt des Netzwerkes steht nun die Fusion beider Unternehmen. Diese Fusion führt kurzfristig zu Doppelbesetzungen. Hierdurch steigt die Angst der Mitarbeiter, dass es zu Kündigungen kommen wird. Da die Geschäftsleitung keine eindeutigen Informationen an die Mitarbeiter weitergibt, steigt die Verunsicherung und

es entstehen Gerüchte. Die Gerüchte führen je nach Aussage zu einer kurzfristigen Entlastung der Mitarbeiter oder zu einer Verstärkung der Unsicherheit. Sprich, das Gerücht sagt aus, dass es nicht, oder dass es zu massiven Entlassungen kommt. Nach der Analyse der zeitlichen Abhängigkeiten werden die wichtigsten Einflussgrößen mit ihrer jeweiligen Bedeutung im Gesamtzusammenhang ersichtlich. Mit Hilfe der Einflussmatrix lassen sich daraufhin die aktiven und kritischen Größen identifizieren, die später als Ansatzpunkte für strategische Entscheidungen dienen. Hierbei wird deutlich, dass z.B. die Stimmung unter den Mitarbeitern in Unternehmen A wenig Einfluss auf die übrigen Elemente der Matrix hat und von diesen nicht oder nur leicht beeinflusst wird, während die Stimmung unter den Mitarbeitern aus Unternehmen B als kritische Größe bezeichnet werden muss, die einen wichtigen Eingriffspunkt darstellt.

(3) Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten

Für das Unternehmen ist die Stimmung unter den Mitarbeitern sehr relevant. Es könnte somit untersucht werden, welche Auswirkung das gezielte Bereitstellen von Informationen bezüglich Entlassungen auf die Stimmung unter den Mitarbeitern und auf das Aufkommen von Gerüchten hat. Hierfür können mögliche Szenarien entwickelt und daraus resultierende Chancen und Gefahren abgeleitet werden. Keine Informationen an die Belegschaft weiterzugeben könnte beispielsweise dazu führen, dass die Mitarbeiter von sich aus kündigen, ein Schritt den die Geschäftsleitung von Unternehmen A ggf. unterbinden möchte. Das Chancen- und Gefahrenprofil für das wahrscheinlichste Szenario dient daraufhin als Grundlage für die abschließende strategische Positionierung. Damit liegen sämtliche Daten vor, um mit der eigentlichen Strategiefindung zu beginnen.

(4) Abklären der Lenkungsmöglichkeiten

Bei der Identifikation der Lenkungsmöglichkeiten wird deutlich, dass das Bereitstellen von Informationen den optimalen Eingriffspunkt darstellt. Eine andere Möglichkeit wie z.B. das Beschwichtigen der Mitarbeiter ist ebenfalls lenkbar, aufgrund möglicher Nebenwirkungen für kurzfristige Eingriffe allerdings ungeeignet. Nach der Ermittlung der Lenkungsmöglichkeiten sind diesbezüglich Strategien zu entwickeln, um die derzeitige Situation zu stabilisieren und für bestmögliche Ausgangsbedingungen zu sorgen. Die strategischen Alternativen werden daraufhin im Netzwerk aufgezeigt.

(5) Planen von Strategien und Maßnahmen

Bei der Bewertung strategischer Alternativen werden nicht nur die Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen und damit ihr relativer Zielerfüllungsgrad geprüft, sondern vor allem wird bewertet, inwiefern die jeweilige Strategie kompatibel mit der Unternehmenssituation ist. Entsprechend der Lenkungsregeln empfiehlt sich beispielsweise eine schnelle Aufklärung der Situation, sprich die Mitarbeiter werden sorgfältig darüber in Kenntnis gesetzt, wie ihre berufliche Perspektive bei Unternehmen A aussieht. Ziel ist es klare Verhältnisse zu schaffen, um denjenigen die entlassen werden die Möglichkeit zu bieten sich neu zu orientieren und denjenigen die weiterhin beschäftigt bleiben nicht unnötig zu verunsichern.

(6) Verwirklichung der Problemlösung

Nach der Entscheidung für die beste Strategie erfolgt die Planung der Projekte und Maßnahmen zu deren Umsetzung. Hierbei kommt dem Management des Unternehmens A eine zentrale Bedeutung zu. Damit die Umsetzung erfolgreich realisiert werden kann, muss die Führung die Strategien vorleben, Zeichen setzen, Vorbilder pflegen und klare Botschaften senden, z.B. in Bezug auf die Anzahl der Entlassungen. Mit Hilfe des Netzwerks kann ein Frühwarnhorizont entwickelt werden, um auf mögliche Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können. Die Zunahme an Gerüchten könnte z.B. als geeignete Größe dienen, um sich über die Stärke der Verunsicherung der Mitarbeiter ins Bild zu setzen. Dieses Frühwarnsystem erlaubt die Prämissen der Strategien regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Kritische Würdigung

Als Analyseinstrument ermöglicht die Methode des Vernetzten Denkens Handlungs- und Verhaltenssysteme darzustellen und berechenbar zu machen, um ein möglichst umfassendes Verständnis über bestimmte Problemlagen zu erhalten. Durch die zugrundeliegende Situationsanalyse können Probleme bereits im Vorfeld erkannt werden, womit der Ansatz sowohl zur Problemvermeidung als auch zur Identifikation möglicher Chancen, die sich aus einer Problemsituation ergeben, eingesetzt werden kann. Aus den gewonnenen Ergebnissen lassen sich Szenarien entwickeln, aus denen wiederum mögliche Strategien abgeleitet werden können. Auf deren Grundlage können daraufhin konkrete Maßnahmen definiert werden, die sich mit Hilfe des Ansatzes sowohl auf einander abstimmen, als auch bewerten lassen. Daher stellt das Vernetzte Denken aus organisationaler Sicht ein nützliches Planungs- und Steuerungsinstrument (<http://de.wikipedia.org/wiki/Steuerungsinstrument>) dar, das z.B. für Projektplanung, -management und Trouble Shooting verwendet wird. Als gruppendynamische Methode kann es darüber hinaus die Führung von und Kommunikation in Organisationen erleichtern. Die am Prozess beteiligten Mitarbeiter bekommen einen Eindruck davon, welche Wirkung ihr Eingreifen in das System hat, denn durch die Wirkungspfade und -netze wird dieses zusammen mit möglichen Nebenwirkungen sichtbar. Die Relevanz einzelner Variablen und wichtige Begriffe aus dem betrieblichen Alltag werden zudem im Gruppenkonsens geklärt. Mitarbeiter werden angeregt unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, zu verstehen und zu akzeptieren, wodurch Vorurteilen unter verschiedenen Organisationseinheiten entgegengewirkt werden kann. [3]

Die kritische Betrachtung der Methodik offenbart jedoch grundsätzliche Schwächen. So beruhen die Analyseergebnisse zum Großteil auf qualitativen Beurteilungen. Hierdurch können sich Ungenauigkeiten und Widersprüche ergeben. Letztendlich hängen die Ergebnisse also von der Effektivität des Inputs, d.h. von der richtigen Einschätzung der tatsächlich relevanten Variablen durch die Anwender ab. Die Sammlung und Analyse der notwendigen Informationen ist relativ zeit- und kostenintensiv und ist damit ungeeignet in Situationen, in denen schnelles Handeln erforderlich ist. Zudem ist die Identifikation aller tatsächlich relevanten Wechselbeziehungen unmöglich. Aufgrund kognitiver (<http://de.wikipedia.org/wiki/Kognitiv>) Beschränkungen ist das menschliche Gehirn nicht in der Lage tatsächlich alle wichtigen Beziehungen zu erfassen (Begrenzte Rationalität (http://de.wikipedia.org/wiki/Begrenzte_Rationalit%C3%A4t)). Im Vergleich zu Methoden mit linearer Logik, erscheint die Anwendung zudem sehr aufwendig und kompliziert. Das Vernetzte Denken dient der Reduktion von Komplexität und entspricht somit dem Streben des modernen Managements nach klaren und einfachen Antworten. [4] Komplexe Aufgaben mit Hilfe einer einfachen Methode lösen zu wollen ist reizvoll, wird der Realität bzw. tatsächlichen Systemkomplexität jedoch häufig nicht gerecht. Als ganzheitlicher Ansatz ist das Vernetzte Denken anderen Ansätzen diesbezüglich klar überlegen, doch welche Realität tatsächlich erfasst wird, ist stark abhängig von den am Prozess beteiligten Personen.

Literatur

Weblinks zum Thema

- Malik Sensitivitätsmodell® nach Prof. Vester (<http://www.frederic-vester.de/deu/sensitivitaetsmodell/>)
- Mit vernetztem Denken Probleme lösen (http://www.fruehwarnsysteme.net/tools/31system/vernetzt_denken.pdf)
- Lineares und vernetztes Denken (<http://herrlarbig.de/2009/11/27/lineares-und-vernetzes-denken-ein-konflikt-zwischen-digital-natives-und-digital-emigrants/>)
- Das Geheimnis des Funktionierens (<http://de.slideshare.net/AmoartsGaudi/vernetztes-denken-und-handeln/>)
- UNESCO-Studie Ballungsgebiete in der Krise (<http://home.arcor.de/drsmitt/Artikel>)

[/Ballungsgebiete%20in%20der%20Krise.pdf\)](#)

Siehe auch

- Frederic Vester (http://de.wikipedia.org/wiki/Frederic_Vester)
- Fredmund Malik (http://de.wikipedia.org/wiki/Fredmund_Malik)
- Gilbert Probst (<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Spezial:Suche&search=gilbert+probst&redirs=1&profile=default>)
- Kybernetik (<http://de.wikipedia.org/wiki/Kybernetik>)
- Papiercomputer (Vester) (http://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_%28Vester%29)
- Peter Gomez (http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Gomez)
- Prioritätenmatrix (<http://de.wikipedia.org/wiki/Priorit%C3%A4tenmatrix>)
- Radikaler Konstruktivismus (http://de.wikipedia.org/wiki/Radikaler_Konstruktivismus)
- Rückkopplung (<http://de.wikipedia.org/wiki/R%C3%BCckkopplung>)
- Systemtheorie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Systemtheorie>)
- Wechselwirkungsanalyse (<http://de.wikipedia.org/wiki/Wechselwirkungsanalyse>)

Weiterführende Literatur

- Gomez, P./ Probst, G. (1989): Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen. Gabler, ISBN 3409133577, IX, S. 239.
- Raschke, R. (2007): Vernetztes Denken im Projektmanagement: sieben Schritte zur effizienten Problemlösung. Projektmanagement aktuell, ISSN 0942-1017, Band 18, Ausgabe 3, pp. 36 – 42.
- Vester, F. (http://de.wikipedia.org/wiki/Frederic_Vester) (1999): Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Dt. Verl.-anst., 2., durchges. Aufl, ISBN 9783421053084, p. 315.
- Wilms, Falko E. P. (1998): Entscheidungsfindung in Vernetzten Denken. 1. Aufl, Arbeitsbericht / Universität Lüneburg, Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie, FOKUS, ISBN 9783927816480, Band 98,01, p. 67.
- Dörner, Dietrich (1989): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt Verlag, ISBN 3 499 19314 0, 13. Auflage.

Einzelnachweise

1. ↑ Probst, G. (http://de.wikipedia.org/wiki/Gilbert_Probst) / Gomez, P. (http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Gomez) (1989): *Die Methodik des Vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme*“, in: *Probst, Gomez: Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.*
2. ↑ Kling (2002): „Change Marketing: marketingbasierte interne Kommunikation im Change Management“. Shaker: S. 31 und in Anlehnung an Kübler-Ross (2001): Interviews mit Sterbenden. Droemer Knaur
3. ↑ Höfling, W. (1996): Die Methode des Vernetzten Denkens als Teil einer partizipativen Schwachstellenanalyse. Heidelberg, Deutschland.
4. ↑ Schäfers, S. (2009): Seminararbeit zum Thema: Umgang mit Komplexität. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Die_Methodik_des_Vernetzten_Denkens“

- Diese Seite wurde zuletzt am 25. September 2013 um 10:59 Uhr geändert.