

---

# Vernetztes Denken und Employability

Vernetztes Denken ist ein wichtiges Qualifikationsmerkmal zur Förderung der innerbetrieblichen Employability. Anhand der Deichmann-Schuhe GmbH & Co. KG wird dargestellt, wie mit Hilfe der Entwicklung und Durchführung eines firmenspezifischen Managementplanspiels das vernetzte Denken von Führungskräften gefördert wird.

---

## Begriffsklärung: Employability

Der Begriff Employability, wörtlich übersetzt als Beschäftigungsfähigkeit, ist seit Beginn der 1990er Jahre in das Blickfeld wissenschaftlicher, politischer und unternehmerischer Aufmerksamkeit gerückt. Aus arbeitsmarktpolitischer Sicht meint Employability als Qualifikationsmerkmal die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen Kenntnisse und ihrer Handlungskompetenzen eine Arbeitsstelle zu finden, zu halten und wenn nötig, eine neue Arbeitsstelle zu suchen. Arbeitnehmer müssen danach durch lebenslange Qualifizierung und die Vermittlung von Fähigkeiten zum Self-Management und -Marketing so gestärkt werden, dass sie sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten frei bewegen und ihre Existenz sichern können (Sicherheit durch Mobilität). Individuelle Beschäftigungsfähigkeit setzt somit voraus, dass der Einzelne zum Unternehmer in eigener Sache wird.

Aus unternehmenspolitischer Sicht der Firma Deichmann liegt der Schwerpunkt im Zusammenhang mit Führungskräftetraining bzw. -entwicklung allerdings nicht auf dem Aspekt Qualifizierung für den Arbeitsmarkt. Vielmehr geht es darum, die Beschäftigungs-

fähigkeit innerhalb des Unternehmens zu sichern und dies nicht in defensiver Weise (Schutz vor Arbeitsplatzverlust, Existenzsicherung), sondern in einem offensiven Sinn: Mehr Flexibilität auf dem internen Arbeitsmarkt bedeutet mehr Chancen, persönlich an der dynamischen Entwicklung und dem Wachstum des Unternehmens teilzuhaben.

---

## Begriffsklärung: Vernetztes Denken

Bei einer Frage wie »Wie funktioniert eigentlich unser Unternehmen?«, versucht das analytische Denken, das Problem in immer kleinere Bestandteile zu zerlegen, um Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen einzelnen Elementen immer genauer zu verstehen. Dies ist die Denkweise des Spezialisten. Er zerlegt und isoliert einzelne Elemente und denkt vorzugsweise in linearen Wenn-dann-Beziehungen.

Mit dem vernetzten oder systemischen Denken hingegen wird versucht, die Zusammenhänge, Wirkrichtungen und -intensitäten zwischen möglichst vielen Elementen auf relativ hoher Abstraktionsebene zu ermitteln, um dann den Hebel dort ansetzen zu können, wo man die größte Wirkung erzielt. Dies ist die Denkweise des Generalisten. Er denkt ganzheitlich, fügt zusammen, berücksichtigt viele Einflussgrößen und unterschiedliche Perspektiven, denkt in Kreisläufen und Wirkungsnetzen.

Im Zusammenhang mit der gängigen und auch bei Deichmann bevorzugten organisatorischen Gliederung von Unternehmen in einzelne Fachabteilungen, wird insbesonde-



**Jörg Wins**

Leiter Personalentwicklung,  
Deichmann-Schuhe  
GmbH & Co. KG, Essen

re die Denkweise des Spezialisten (Verkäufer, Einkäufer, Controllern, Personalentwicklern, usw.) gefördert und die ganzheitliche Sicht der Vernetzung der verschiedenen Funktionsbereiche vernachlässigt. Eben diese ganzheitliche Sicht ist auf einer höheren Managementebene aber extrem wichtig.

---

### Grundlegende Unternehmenswertsetzungen

Die Unternehmenskultur der Deichmann-Gruppe ist geprägt durch die christlichen Überzeugungen der Inhaber und kommt in der grundlegenden Wertsetzung: »Das Unternehmen soll den Menschen dienen – den Kunden, den Mitarbeitern und den Mitmenschen« zum Ausdruck.

Die Mission des Unternehmens drückt sich schon im Slogan »Kaum zu glauben ... Markenschuhe so günstig« aus, d.h. die Existenzberechtigung der Deichmann-Gruppe ergibt sich aus der Aufgabe, breiteste Bevölkerungsgruppen mit preisgünstigen und qualitativ hochwertigen Schuhen zu versorgen. Hinsichtlich der strategischen Ansatzpunkte sind insbesondere drei Stoßrichtungen relevant:

- Differenzierung vom Wettbewerb durch bestes Preis-/Leistungsverhältnis und Aufbau von Deichmann Eigenmarken,
- Wachstum durch Expansion im Ausland sowie die Erschließung weiterer Kundenzielgruppen im mittleren Preissegment,
- Kostenführerschaft durch Kostendisziplin und ständige Optimierung der Unternehmensprozesse.

---

### Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung

Kernaufgabe der Personalentwicklung ist es, Führungs- und Nachwuchskräfte auf die Übernahme von Managementaufgaben auf der ersten oder zweiten Leitungsebene vorzubereiten.

Aufgrund der Langfristigkeit der Entwicklung sowie zahlreicher Unwägbarkeiten, zum Beispiel hinsichtlich der Fluktuation in den Leitungsfunktionen oder dem Erfolg der internationalen Expansionsbestrebungen und dem daraus resultierenden Zusatzbedarf an Führungskräften, ist die später zu

übernehmende Managementaufgabe im Vorfeld der Förderung aber noch nicht präzise definierbar. Im Unterschied zu einer auf die unmittelbare Umsetzung am Arbeitsplatz abzielenden Weiterbildung, die sich hinsichtlich ihrer Inhalte an den aktuellen Anforderungen des Arbeitsplatzes orientieren kann, war es im Rahmen der Personalentwicklung notwendig, Schlüsselqualifikationen zu definieren, die unabhängig von funktionsspezifischen Qualifikationen zur Wahrnehmung von Managementaufgaben relevant sind. Diese Schlüsselqualifikationen ergeben dann das Profil eines idealen »Deichmann-Managers«, an dem sich die PE-Maßnahmen orientieren können.

Bei der Definition und internen Abstimmung der Qualifikationen stellte sich u.a. der Bereich »Vernetzte Gesamtsicht« als besonders wichtig heraus, d.h.:

- Kenntnis der für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Ansatzpunkte,
- Kenntnis der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten,
- Kenntnis der Wirkkräfte des Marktes,
- Fähigkeit zu langfristig vorausschauendem Denken,
- Fähigkeit zur Erfassung und systemischen Beschreibung komplexer Sachverhalte.

Dies ist angesichts der geschilderten strategischen Stoßrichtungen, insbesondere der Expansion im Ausland sowie der ständigen Prozessoptimierung offensichtlich. Für die Expansion bedarf es länderverantwortlicher Führungskräfte mit General-Managementfähigkeiten, so dass die fachspezifische Sicht notwendigerweise durch eine Helikopter-Perspektive ergänzt werden muss.

Im Rahmen der ständigen Prozessoptimierung könnte sich eine rein fachspezifische Sicht fatal auswirken. Was in einem Fachbereich optimiert wird, führt in anderen Fachbereichen zu suboptimalen Lösungen, so dass auch hier die Kenntnis der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten von entscheidender Bedeutung ist.

---

### Kernaufgaben der Personalentwicklung

Im Sinne der oben genannten Kernaufgabe konzentriert sich die Personalentwicklung

Termin	Dauer	Ergebnis
09/2000	1 Tag	Grundkreislauf erarbeiten
11/2000	2 Tage	Erarbeitung der relevanten Einflussgrößen
bis 3/2001		Programmierung des Netzwerks mit HERAKLIT
04/2001	1 Tag	Spiel über 36 Runden; Entwurf von Ereignissen und Aktionsbündeln
bis 8/2001		Definition der Ereignisse und Aktionsbündel mit HERAKLIT
09/2001	1 Tag	Spiel über 60 Runden mit der überarbeiteten Version

Abb. 1: Entwicklung des Planspiels für die Führungskräfteentwicklung

auf die folgenden drei Ansatzpunkte:

- Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter mit Managementpotenzial durch Traineeprogramme für Hochschulabsolventen und die Ausbildung von Abiturienten nach dem Modell der Berufsakademien.
- Entwicklung von Nachwuchskräften der Verwaltung durch ein am Konzept des Action-Learning angelehntes Förderprogramm. In diesem Programm bearbeiten die Teilnehmer in kleinen Teams überschaubare Projekte, die für das Unternehmen wichtig, aber nicht zeitkritisch sind. Die Projektarbeit wird begleitet durch Seminare zur Schulung der Sozial- und Methodenkompetenzen.
- Führungskräfteentwicklung im Rahmen eines international zusammen gesetzten Teilnehmerkreises überwiegend in seminaristischer Form.

### Entwicklung eines Planspiels

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurde mit Hilfe des Business-Simulators HERAKLIT ein Management-Planspiel erarbeitet und gespielt, das die Geschäftslogik von Deichmann für den deutschen Markt als Netzwerk verschiedener Einflussgrößen auf den Geschäftserfolg modellhaft abbildet. Es hatte damit eine zentrale Stellung im Hinblick auf die Vermittlung oben aufgeführter Einzelqualifikationen.

Die Entwicklung des Planspiels vollzog sich in sechs Schritten (vgl. Abb.1). Mit der Erarbeitung des Grundkreislaufs und der Ein-

flussgrößen auf den Geschäftserfolg wurden die für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Ansatzpunkte deutlich, wobei diese zunächst noch weitgehend isoliert nebeneinander standen. Insgesamt wurden 25 relevante Elemente identifiziert.

Ausgehend von der grundlegenden Wertsetzung »den Kunden dienen« waren zur Ermittlung der relevanten Einflussgrößen im Rahmen eines Workshops zunächst folgende Fragen entscheidend:

- Was tun wir, um den Kunden zu dienen?
- Wie stellen wir fest, wie gut es uns gelingt, den Kunden zu dienen?

Der daraufhin erarbeitete Grundkreislauf (vgl. Abb. 2) repräsentiert den Erfolgsmotor des Unternehmens. Er besagt: Je zufriedener die Kunden um so höher der Umsatz, je höher der Umsatz, um so größer die Einkaufsmacht, je größer die Einkaufsmacht, um so größer der Einfluss auf die Lieferanten, je größer der Einfluss auf die Lieferanten, um so besser ist deren Qualität. Je höher wiederum die Qualität der Lieferanten, um so besser die modische Aktualität und das Preis-/Leistungsverhältnis, je besser die modische Aktualität und das Preis-/Leistungsverhältnis, um so besser die Ware und je besser die Ware, um so zufriedener die Kunden.

Weitere Einflussgrößen wurden ermittelt, indem nun auch die zweite Wertsetzung des Unternehmens berücksichtigt wurde. Die leitende Frage lautete: Inwiefern dient das Unternehmen den Mitarbeitern?

Die dritte Wertsetzung »den Mitmenschen dienen« wurde bei der Entwicklung des Planspiels nicht berücksichtigt. Denn teil-

weise stehen die daraus resultierenden Aktivitäten in keinem Zusammenhang zu den geschäftlichen Aktivitäten der Deichmann-Gruppe (z.B. Entwicklungshilfeprojekte in Indien und Afrika). Die Bedeutung anderer Aktivitäten in diesem Bereich (z. B. Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung bestimmter Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen und deren Kontrolle) wurde, so ist aus heutiger Sicht selbstkritisch anzumerken, zum damaligen Zeitpunkt unterschätzt.

### Ermittlung von Einflussgrößen

Durch die Diskussion der Beziehungen zwischen allen Einflussgrößen, also auch denen, die im Grundkreislauf noch nicht Berücksichtigung fanden, gewannen die Teilnehmer dann ein tieferes Verständnis für die Aufgaben und Probleme anderer Funktionsbereiche. Folgende Fragen wurden bearbeitet:

- Wie genau definieren wir die Einflussgrößen, wie z.B. Serviceleistungen, Auftritt der Filiale, Marketing, Logistiksysteme usw.?
- Auf welche anderen Elemente wirkt jede Einflussgröße ein?
- Ist diese Wirkung verstärkend oder abschwächend?

- Wie stark ist der Einfluss (hoch, mittel, schwach)?
- Mit welcher Zeitverzögerung tritt die Wirkung ein (kurz, mittel, lang)?
- Ist das Element direkt lenkbar (ja/nein)?
- Welche betrieblichen Funktionen sind für den jeweiligen Zustand eines lenkbaren Elements verantwortlich und welche Einflussmöglichkeiten haben sie?

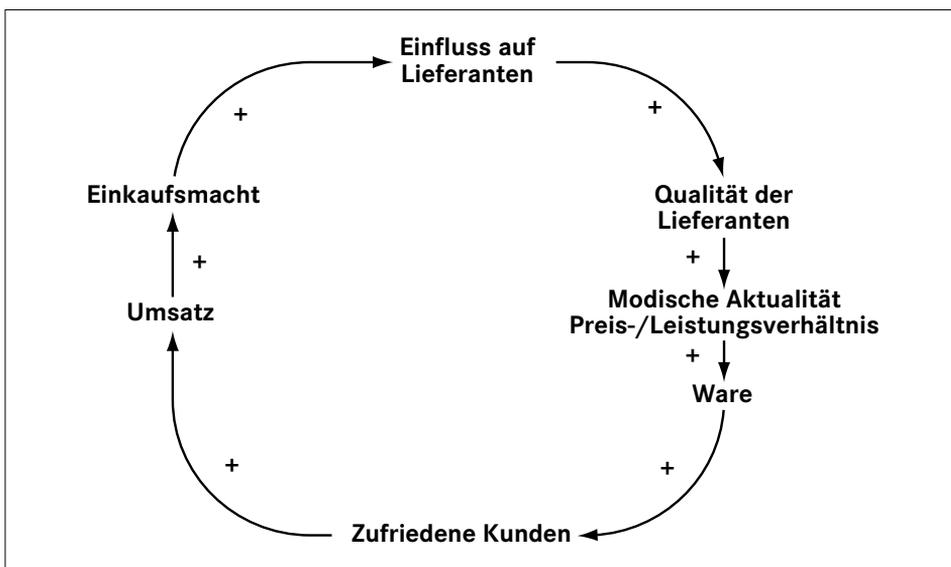
Schließlich ergab sich ein komplettes Netzwerk, wobei erkennbar ist, dass der ursprünglich definierte Grundkreislauf im Zuge der Diskussionen noch einmal modifiziert wurde.

Die Entwicklung des Planspiels hatte insbesondere auch eine Integrationsfunktion. Die Einzelerfahrungen der Teilnehmer aus ihren jeweiligen Funktionsbereichen konnte zu einem Gesamtbild der Geschäftslogik des Unternehmens integriert werden.

### Ersterprobung des Planspiels

In der ersten Erprobung als Spiel über 36 Runden (eine Runde entsprach dabei einem Monat) konnte diese Integrationsfunktion noch verstärkt werden, weil die Teilnehmer nunmehr die Auswirkungen von Einzelentscheidungen auf das Gesamtsystem sahen und nicht nur erfassten »wie das Rad zu-

Abb.2: Grundkreislauf für den Unternehmenserfolg



sammengesetzt ist«, sondern darüber hinaus erlebten »wie das Rad sich dreht«.

Mit der Erprobung waren folgende Ziele verbunden:

- die Qualität von Teamarbeit bewerten und verbessern,
- Geschäftsstrategien entwickeln und simulieren,
- Chancen in komplexen Handlungssituationen erkennen und nutzen,
- Fachbereichsübergreifendes Denken trainieren,
- Plausibilität des Planspiels prüfen.

Bei der Durchführung wurde besonderer Wert auf das Training des langfristigen vorausschauenden Denkens und der Fähigkeit zur Erfassung und Analyse komplexer Sach-

Planspiele trainieren das analytische und langfristig vorausschauende Denken.

verhalte gelegt. Insofern waren die Teilnehmer gehalten, zunächst eine Geschäftsstrategie

mit Zielen und zielführenden Maßnahmen zu entwerfen, also ihre Vorgehensweise zur Verbesserung der Gesamtsituation des Unternehmens zunächst zu planen. Diese Planungen konnten dann im Rahmen des Spiels natürlich situationspezifisch angepasst werden. Die Durchführung gliederte sich in folgende Schritte:

- Bildung von Arbeitsgruppen (Teilnehmer aus verschiedenen Ländern und Funktionsbereichen),
- Demonstration der Handhabung des Planspiels,
- Erforschung des Netzwerkes,
- Bildung von Kriterien zur Bewertung der Teamarbeit,
- Planung und Simulation einer Geschäftsstrategie I,
- Erfahrungsaustausch im Plenum (Ergebnisse, Zusammenarbeit),
- Planung und Simulation einer Geschäftsstrategie II,
- Auswertung der Lernerfahrungen.

---

### Auswertung des Planspiels

Im Rahmen der Auswertung der Lernerfahrungen wurde deutlich, dass eine erfolgreiche Vorgehensweise, d.h. eine Vorgehensweise, die den Zustand des Gesamtsystems

nachhaltig verbessert, durch einige wesentliche Merkmale gekennzeichnet ist:

- geduldig sein und der Strategie über mehrere Runden treu bleiben,
- Kontinuität in den Entscheidungen,
- Entscheidungen im Hinblick auf die Folgen sorgfältig durchdenken, kein Aktionismus, sondern sorgfältig geplante Aktionen,
- vorsichtig und ausgewogen investieren,
- Kosten kontrollieren,
- nach einem Schema arbeiten (Ist-Analyse, Zielsetzung, Entscheidung, Kontrolle der Auswirkungen).

In der Realität sind Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens nicht nur hausgemacht, sondern auch durch äußere Einflüsse mitbestimmt, d.h. durch Aktivitäten der Wettbewerber, extern verursachte Kostensteigerungen, Berichterstattung in den Medien und besonders im Schuhfachhandel durch das Wetter. Diese Einflüsse werden im Planspiel über so genannte Ereignisse definiert.

Andererseits hat ein Unternehmen über die grundlegende Geschäftslogik hinaus gehende Handlungsmöglichkeiten, die im Planspiel durch so genannte Aktionsbündel abgebildet werden. Das können besondere Marketingaktivitäten, Aktivitäten zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten oder auch Aktionen mit befreundeten Handelsunternehmen der Modebranche sein.

Ereignisse und Aktionsbündel wurden von den Teilnehmern erarbeitet und anschließend in das Planspiel eingebaut. So konnten die äußeren Kräfte, die auf das Unternehmen einwirken, beschrieben und ihre Auswirkungen auf das System analysiert werden. Ferner konnten Handlungsoptionen (Aktionsbündel) in ihren Auswirkungen simuliert werden. Mit diesen Ergänzungen wurde das Planspiel noch realitätsnäher, aber auch schwieriger. Die grundlegenden Lernerfahrungen blieben bei der erneuten Erprobung des Spiels, nunmehr über 60 Runden und unter Einbezug der Ereignisse und Aktionsbündel, die gleichen.

---

### Weitere Einsatzmöglichkeiten

Die Programme zur Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter mit Management-

potenzial (Traineeprogramm für Hochschulabsolventen, Abiturientenausbildung nach dem Modell der Berufsakademien) zielen darauf ab, das Unternehmen durch Mitarbeit in verschiedenen Funktionsbereichen praktisch kennen zu lernen. Die Durchführung des Planspiels schon zu Beginn der Programme hat hier vor allem eine Orientierungsfunktion. Die Teilnehmer sollen möglichst frühzeitig einen Überblick über das Zusammenwirken der verschiedenen Einflussfaktoren gewinnen, um dann vor diesem Hintergrund ihre konkreten Erfahrungen in den Funktionsbereichen reflektieren zu können.

Die Durchführung des Spiels verläuft in annähernd den gleichen Schritten wie oben beschrieben. Allerdings steht weniger das strategische, geplante Vorgehen im Mittelpunkt, sondern das spielerische, intuitive Erfassen der Zusammenhänge. Durch das Spiel werden Fragen aufgeworfen, die dann zu Leitfragen für die praktische Erfahrung werden. So bleiben Entscheidungen, die im Spiel getroffen werden, wie z. B. die Verbesserung des Erscheinungsbildes der Filialen oder Verbesserungen der modischen Aktualität der Ware zunächst noch recht abstrakt, der Sinn für die Entwicklung des Unternehmens wird aber durch die Simulation der Auswirkungen schon deutlich.

Durch die Mitarbeit in verschiedenen Filialen wird dann erfahrbar, worin konkret sich ältere und moderne Filialen baulich und hinsichtlich ihrer Einrichtung unterscheiden. Im Einkauf kann dann gezielt erforscht werden, was genau getan wird, um eine modisch aktuelle Kollektion zu gestalten und worauf es dabei ankommt. Das heißt, die Teilnehmer sind nicht lediglich darauf angewiesen, sich passiv in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern unterweisen zu lassen, sondern können sich gezielt über die erfolgskritischen Aufgaben informieren.

Im Mittelpunkt der Entwicklung von Nachwuchskräften steht die Arbeit an überschaubaren Projekten, die aber mindestens über den eigenen Funktionsbereich hinaus gehen, idealer Weise sogar ausschließlich einen fremden Bereich betreffen. Aufgabenstellungen waren zum Beispiel die Erarbeitung einer neuen Strategie zur Vermarktung von

Aktionsartikeln und die Ermittlung von Kostensenkungspotentialen in der Verwaltung. Letztlich geht es darum, sich in eine herausfordernde, unbekanntere Situation zu begeben, ein Auswärtsspiel zu betreiben, um die eigenen arbeitsmethodischen und sozialen Kompetenzen hinsichtlich Stärken und Schwächen zu erkennen und dann im Rahmen der begleitenden Seminare gezielt daran zu arbeiten.

Das Planspiel hatte in diesem Programm hauptsächlich eine motivierende Funktion und wurde erst zum Ende des Programms eingesetzt.

Mit dem Spiel wurde den Teilnehmern einerseits klar, dass ihr Beitrag

Das Planspiel verdeutlicht den Stellenwert einzelner Funktionsbereiche.

durch die Projektarbeit auch Auswirkungen im Gesamtsystem des Unternehmens hat. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern aber auch der übergeordnete Stellenwert ihrer Tagesarbeit im eigenen Funktionsbereich deutlich.

Schließlich wird das Planspiel auch im Rahmen des Hochschulmarketings als eintägige Veranstaltung für Studenten eingesetzt.

### Fazit: Erfolgsvoraussetzungen

Hauptzielsetzung der Durchführung eines firmenspezifischen Managementplanspiels war die Entwicklung einer vernetzten Gesamtsicht auf das Unternehmen und die Förderung des strategischen Denkens und Handelns. Je mehr sich die Teilnehmer diesem Ziel nähern, umso mehr Erfolgserlebnisse haben sie im Spiel. Mit den Erfolgserlebnissen steigt auch die Spielfreude. Je höher die Spielfreude, umso nachhaltiger die Spielerfahrungen und umso intensiver die Diskussionen über die Vernetzungen im Unternehmen. Je intensiver die Diskussionen um so besser die vernetzte Gesamtsicht. (vgl. Abb. 3).

Die Spielfreude wiederum wird durch weitere Faktoren beeinflusst. Je realitätsnäher das Spiel, um so größer die Spielfreude, wobei die Realitätsnähe durch das Ausmaß der Beteiligung der Teilnehmer an der Entwicklung des Spiels sowie durch die Flexibilität der Simulation wesentlich geprägt wird. Ferner

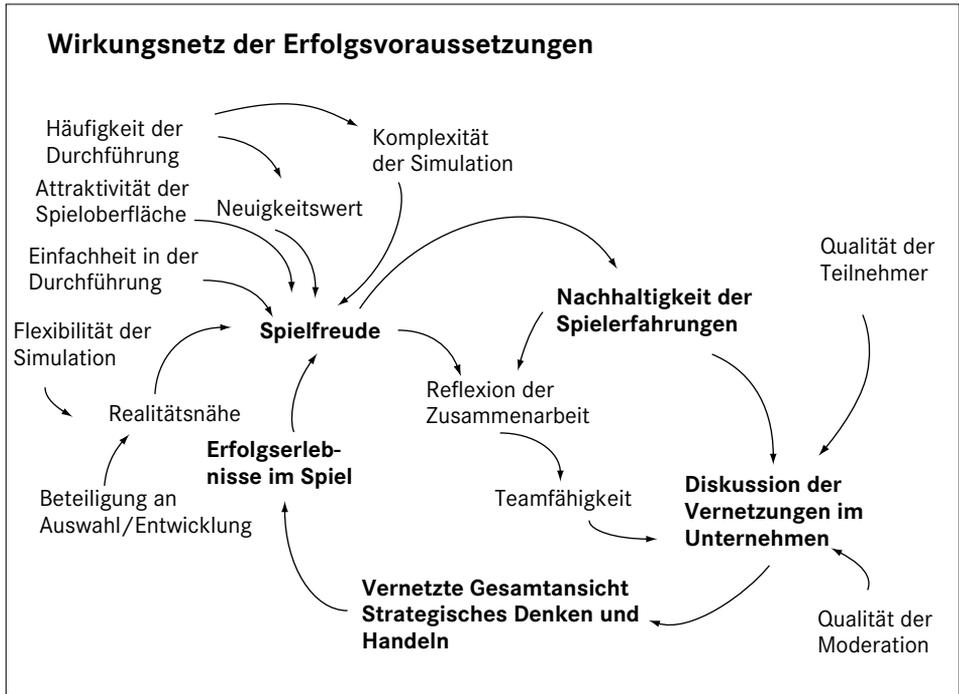


Abb. 3: Schaffung einer vernetzten Gesamtansicht durch Planspieleinsatz

gilt: je einfacher die Durchführung des Spiels und je attraktiver die visuelle Gestaltung der Spieloberfläche, um so größer die Spielfreude. Schließlich fördern auch der Neuigkeitswert und die Komplexität der Simulation die Spielfreude, wobei die Wirksamkeit dieser Faktoren mit der Häufigkeit der Durchführung abnimmt.

Je größer die Spielfreude, um so höher die Nachhaltigkeit der Spielerfahrungen. Beide Faktoren zusammen fördern die Motivation zur Reflexion der Zusammenarbeit und die Qualität dieser Reflexion. Je besser die Reflexion der Zusammenarbeit, um so ausgeprägter ist die Teamfähigkeit und je ausgeprägter die Teamfähigkeit, um so intensiver die Diskussion der Vernetzungen im Unternehmen. Die Diskussion der Vernetzungen im Unternehmen ihrerseits wird beeinflusst durch die Qualität der Teilnehmer, insbesondere durch deren Vorkenntnisse und die Tatsache, dass sie aus verschiedenen Funktionsbereichen kommen sowie durch die Qualität der Moderation. Der Moderator sollte sich im ver-

netzten Denken zu Hause fühlen, und sich weitgehend unbelastet von jeder Fachkenntnis auf die Steuerung des Erarbeitungsprozesses konzentrieren können.

## Literatur

- Blötz, Ulrich (Hrsg.): Planspiele in der beruflichen Bildung. Abriss zur Auswahl, Konzeptionierung und Anwendung von Planspielen; Bielefeld 2003.
- Gomez, Peter, Probst, Gilbert: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken – Unternehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Bern/Stuttgart/Wien 1999.
- Ulrich, Hans; Probst, Gilbert: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln; Bern/Stuttgart/Wien 1995.
- Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, Stuttgart 2001.

## Internet

[www.vernetzt-denken.de](http://www.vernetzt-denken.de)