

# **Komplexitätsbewältigung im Management**

**Anleitungen, integrierte Methodik und Anwendungsbeispiele**

DISSERTATION  
der Hochschule St. Gallen  
für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors de? Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

CHRISTOPH GROSSMANN  
von Zürich und Holstein (Basel-Land)

Genehmigt auf Antrag der Herren  
Prof. Dr. Walter Krieg und PD Dr. Markus Schwaninger

Dissertation Nr. 1369

Verlag GCN

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht \	VII
Inhaltsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
 1 Einleitung	 1
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Zielsetzung t	5
1.3 Methodik	5
1.31 Zur wissenschaftstheoretischen Positionierung	6
1.32 Zur Wahl des forschungsmethodischen Ansatzes	13
1.33 Gliederung	14
 2 Zu den Grundbegriffen "Komplexität", "Varietät" und "Management"	 17
2.1 Komplexität	17
2.2 Varietät	25
2.3 Management	27
 3 Komplexitätsbewältigung im Management	 44
3.1 Anforderungen an Methoden der Komplexitätsbewältigung	44
3.2 Fünf Ansätze zur Komplexitätsbewältigung	47
3.21 Constraints	48
3.22 Muster	49
3.23 Selbstorganisation	51
3.24 Systeme und Prozesse	52
3.25 Modelle	55
3.3 Zwei Dimensionen des Managements	56
 4 Anleitungen zur Komplexitätsbewältigung	 59
4.1 General System Problem Solver (GSPS)	60
4.11 Vorgehen	61
4.12 Anwendungen	64
4.13 Beurteilung	65

4.2	Quantifiziertes Russdiagramm (QFD)	71
4.21	Vorgehen	71
4.22	Anwendungen	76
4.23	Beurteilung	77
4.3	Feedbackdiagramm (FBD)	82
4.31	Vorgehen	82
4.32	Anwendungen	90
4.33	Beurteilung	92
4.4	System Dynamics (SD)	97
4.41	Vorgehen	97
4.42	Anwendungen	106
4.43	Beurteilung	107
4.5	Modell Lebensfähiger Systeme (VSM)	112
4.51	Vorgehen	116
4.52	Anwendungen	126
4.53	Beurteilung	127
4.6	Team Tensegrity (TT)	134
4.61	Vorgehen	136
4.62	Anwendungen	138
4.63	Beurteilung	139
4.7	Soft Systems Methodology (SSM)	141
4.71	Vorgehen	141
4.72	Anwendungen	148
4.73	Beurteilung	149
4.8	Methodik des vernetzten Denkens (MVD)	155
4.81	Vorgehen	155
4.82	Anwendungen	161
4.83	Beurteilung	162
4.9	Sensitivitätsmodell (SM)	168
4.91	Vorgehen	168
4.92	Anwendungen	178
4.93	Beurteilung	179
4.10	Fazit	186
	v	
5	Integrierte Methodik der Komplexitätsbewältigung im Management	190
5.1	Anforderungskatalog an eine integrierte Methodik	190
5.2	Integriertes Management als Bezugsrahmen einer integrierten Methodik	200
5.3	Die integrierte Methodik als Problemlösungsprozess	207

5.31	Die erste Ebene der integrierten Methodik	207
5.32	Die zweite Ebene der integrierten Methodik	214
5.32.1	Vorbereitungsphase	214
5.32.2	Modellierungsphase	216
5.32.3	Interpretationsphase	<b>222</b>
5.32.4	Phase der Variantenbildung	<b>228</b>
5.32.5	Umsetzungsphase	230
5.33	Anwendungsbezogene Darstellung der integrierten Methodik	232
5.34	Instrumentelle Weiterentwicklungen	235
5.4	Fazit	239
6	Anwendungsbeispiele der integrierten Methodik der Komplexitätsbewältigung	244
6.1	Anwendungsbeispiel 1: Die Umsetzung des Informatikleitbildes in einem Detailhandelskonzern	247
6.2	Anwendungsbeispiel 2: Verkaufsunterstützung bei einem Erstversicherer	260
6.3	Anwendungsbeispiel 3: Einführung in die integrierte Methodik der Komplexitätsbewältigung im Rahmen einer Seminarveranstaltung	270
7	Ausblick	280
	Literaturverzeichnis	286
	Anhang I: Ikosaeder	297
	Anhang II: Arbeitshilfen	298
	Curriculum vitae	307