
Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

Reihe herausgegeben von
S. Stubner, Leipzig, Deutschland

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich Unternehmensführung präsentiert. Die einzelnen Beiträge spiegeln die wissenschaftliche Ausrichtung der HHL in Forschung und Lehre wider. Sie zeichnen sich vor allem durch eine ganzheitliche, integrative Perspektive aus und sind durch den Anspruch geprägt, Theorie und Praxis zu verbinden sowie in besonderem Maße internationale Aspekte einzubeziehen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12648>

Stephan G. Hans

Entscheidend unterscheiden

Ein differenzlogischer Vorschlag
zur Beobachtung des Ge- und
Misslingens ökonomischer Interaktion

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Suchanek

 Springer Gabler

Stephan G. Hans
Leipzig, Deutschland

Dissertation HHL Leipzig Graduate School of Management, 2017

Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management
ISBN 978-3-658-22709-8 ISBN 978-3-658-22710-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22710-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Welt, wie wir sie wahrnehmen und gestalten, hängt zu einem erheblichen Teil von den Unterscheidungen ab, die wir treffen. Diese etwas ungewohnte, letztlich aber fast triviale Aussage hat in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung an Brisanz dramatisch gewonnen. Denn die damit ausgedrückte Kontingenz dessen, was wir wahrnehmen, denken, kommunizieren und tun, und was sich daraus ergibt führt zu einer grundlegenden Herausforderung: Woran sollen wir uns orientieren? Oder auch: Worauf können wir uns verlassen?

Dies wird auch zunehmend für Organisationen zu einem Problem. Zwar eröffnen sich nahezu beliebig viele Chancen, unternehmerisch tätig zu werden, kurzfristig Kosten zu reduzieren oder Gewinne zu erzielen, doch für nachhaltigen Erfolg bedarf es Verlässlichkeit, auch und gerade im Hinblick auf wechselseitige Verhaltenserwartungen. Stephan Hans gibt in seiner Monographie keine Rezepte für dieses Problem; indirekt zeigt er sogar, warum es das gar nicht geben kann. Doch stellt er Überlegungen an, die ausgesprochen hilfreich sein können, sich dieser Situation bewusster zu werden und mit ihr kontrolliert umzugehen. Genauer: Er offeriert systematische Reflexionen darüber, wie das Handeln von Organisationen beobachtet werden kann.

Organisationen prozessieren aus dieser Sicht kontinuierlich Unterscheidungen, grenzen sich durch diese Unterscheidungen von der Umwelt ab und können gleichzeitig nur über sie ihre Umwelt erschließen und mit ihr interagieren. Die Organisation müsse daher fortlaufend über die von ihr verwendeten Unterscheidungen entscheiden und passende Wirklichkeitsmodelle aufbauen und aufrechterhalten bzw. adjustieren, die sowohl eine erfolgreiche Interaktion mit der ‚äußeren‘ Umwelt ermöglichen, gleichzeitig aber auch im Verhältnis mit der ‚inneren‘ Umwelt, den Mitgliedern der Organisation, kontinuierlich solche Koorientierungen produzieren, die erfolgreich Wertschöpfung hervorbringen.

Diese zugegebenermaßen anspruchsvolle Reformulierung alltäglicher Geschehnisse ermöglicht aufgrund ihres systematischen Gehalts einen neuen Blick auf Organisationshandeln, der gleichermaßen zur Reflexion wie zur Inspiration taugt. Beispielhaft sei der von Stephan Hans beschriebene Problemfall ‚autistischer‘ Organisationen genannt, deren Kommunikation – und in der Folge: Kooperation – mit anderen Akteuren erheblich gestört sein kann: durch ein fehlendes Verständnis der Möglichkeit unterschiedlicher Sichtweisen, aber auch dessen – vermutlich selteneres – Gegenteil, die Hypersensitivität, die in die Blockade führen kann. Dem steht der positive Fall ‚empathischer‘ Organisationen gegenüber, die relevante Unterscheidungen ihrer Interaktionspartner zutreffend antizipieren können und dadurch die Basis für eine vertrauensvolle und damit effektive Zusammenarbeit legen.

Es sind solche Angebote von Beobachtungsmöglichkeiten, die diese Arbeit lesenswert machen, sei es für jene, die theorieinteressiert sind, sei es für jene, die auf hohem Niveau über ihren Alltag neu nachdenken wollen.

Prof. Dr. Andreas Suchanek

Vorwort

Dieses Vorwort steht am Beginn dieses Buches, aus Sicht des Verfassers markiert es jedoch gleichzeitig das Ende eines Projektes, das rückblickend nur möglich war, weil es auf verschiedenen Schultern lag – oder: gelegt wurde.

Ein sehr herzlicher Dank geht an Prof. Dr. Andreas Suchanek, der von Beginn an mit großer Offenheit mein Vorhaben mit stetiger Unterstützung begleitete. Ebenfalls danke ich dem Team des Lehrstuhls und den Mitstreiter/innen, welche durch lebhafte Diskussionen und wertvolle Hinweise immer wieder neue Impulse einbrachten. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Torsten Wulf für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Der größte Dank geht aber an meine Lebenspartnerin, die durch ihre Unterstützung nicht nur meines Vorhabens, sondern an allen Fronten des Lebens diese Arbeit überhaupt erst möglich machte – und das in einem Lebensabschnitt, der uns zwei Töchter geschenkt hat, die uns täglich neu aufzeigen, dass man tatsächlich alles auch ganz anders sehen kann.

Stephan G. Hans

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangsbasis: (Un-) Wahrscheinlichkeit gelingender Interaktion	1
1.2	Fokus und Zielsetzung der Arbeit	2
1.3	Aufbau und Gang der Argumentation	6
1.4	Besonderheiten und Einschränkungen	9
2	Entwicklung der differenzlogischen Beobachtungsfolie	11
2.1	Einführung der Beobachtungsfolie: Unterscheidung als Grundoperation	11
2.1.1	Basis: Operation der Unterscheidung als Form	12
2.1.2	Resultierend: Einheit der Differenz und blinde Flecken	15
2.1.3	Ausweg: Beobachtung 2. Ordnung und Re-entry	16
2.1.4	Zwischenfazit und Ausblick auf die weitere Nutzung der Beobachtungsfolie	20
2.2	Anwendung der Beobachtungsfolie: Die Organisation als Unterscheidung	22
2.2.1	Organisation als Einheit der Differenz von System und Umwelt	22
2.2.2	Differenzierung als ‚Lösung‘ für Komplexität	24
2.2.3	Aufrechterhaltung der Differenz I: Autopoiesis, Selbstorganisation und strukturelle Kopplungen	25
2.2.4	Aufrechterhaltung der Differenz II: Beobachtung der Umwelt(en)	28
2.2.5	Organisation und Entscheidung	31
2.2.6	Organisation von Entscheidung	33
2.2.7	Zusammenfassung und Ableitung notwendiger Erweiterungen	37
2.3	Erweiterung der Beobachtungsfolie: Organisation von Unterscheidungen	40
2.3.1	Herstellung der Anschlussfähigkeit: Setzungen als Unterscheidungen	40
2.3.2	Organisation der Unterscheidungen: Semantische Differenzierungen und Kategorien	42
2.3.3	Zusammenführung: Unterscheidungsmodelle als Wirklichkeitsmodelle der Organisation	44
2.3.4	Nutzung der Unterscheidungen: Organisationskultur als Anwendungs- und Prüfprogramm	46
2.3.5	Zusammenfassung und aufscheinende Herausforderungen	48
3	Beobachtungsperspektive I: Organisation und ‚äußere‘ Umwelt	51
3.1	Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)	53
3.1.1	Herausforderung I: Unterscheidung der relevanten Umwelt(en)	53
3.1.2	Herausforderung II: ‚Wahrscheinlichmachen‘ von Interaktion	61
3.1.3	Herausforderung III: Blindheiten der Organisation	74
3.1.4	‚Worst case‘: Autistische Organisationen	90
3.1.5	Zwischenstand: Spannungsverhältnisse Organisation / äußere Umwelten	108

3.2	Gestaltungsansätze: Wie ,entscheidend unterscheiden‘?	112
3.2.1	Gestaltung I: Identifizierung und Priorisierung der relevanten Umwelten	112
3.2.2	Gestaltung II: Interaktion - Stabilisierung durch Werte und Organisationskultur	122
3.2.3	Gestaltung III: Beobachtung - Reflexion und Veränderung der Unterscheidungsmodelle bzw. der Organisationskultur	135
3.2.4	„Best case“ / Zielbild: Empathische Organisationen	150
3.3	Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ,äußere‘ Umwelt	165
4	Beobachtungsperspektive II: Organisation und ,innere‘ Umwelt	169
4.1	Erweiterung der Beobachtungsfolie: Wie unterscheiden Individuen?	171
4.1.1	Einordnung: Hintergründe der Personal Construct Psychology	171
4.1.2	Zusammenführung I: Persönliche Konstrukte als Form der Unterscheidung	172
4.1.3	Zusammenführung II: Konstruktsysteme als Wirklichkeitsmodelle	174
4.1.4	Zusammenführung III: Veränderung und Lernen	176
4.1.5	Zusammenführung IV: Koorientierung über Erwartungserwartungen und Empathie	178
4.1.6	Zusammenführung und Ausblick auf die weitere Verwendung	180
4.2	Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)	183
4.2.1	Herausforderung I: Auswahl der ,passenden‘ Mitglieder	183
4.2.2	Herausforderung II: Koorientierung der Organisation mit ihrer inneren Umwelt	189
4.2.3	„Worst Case“: Assimilierende Organisationen	192
4.2.4	Zwischenstand: Spannungsverhältnisse Organisation / ,innere‘ Umwelt	198
4.3	Gestaltungsansätze: Aufbau und Koorientierung der ,passenden‘ inneren Umwelt	199
4.3.1	Gestaltung I: Auswahl der ,passenden‘ Mitglieder (Diversity)	199
4.3.2	Gestaltung II - Stabilisierung der Koorientierung über Werte und Organisationskultur	211
4.3.3	„Best case“: Selektiv akkommodierende Organisationen	216
4.4	Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ,innere‘ Umwelt	223
5	Zusammenführung und Ausblick	225
5.1	Zusammenführung: die Organisation ,zwischen‘ ihren Umwelten	225
5.2	Reflexion und Ausblick auf weitere Beobachtungsoptionen	230
5.3	Beobachtungshilfe: ,distinction map‘	233
6	Literaturverzeichnis	237

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangsbasis: (Un-) Wahrscheinlichkeit gelingender Interaktion	1
1.2	Fokus und Zielsetzung der Arbeit	2
1.3	Aufbau und Gang der Argumentation	6
1.4	Besonderheiten und Einschränkungen	9
2	Entwicklung der differenzlogischen Beobachtungsfolie	11
2.1	Einführung der Beobachtungsfolie: Unterscheidung als Grundoperation	11
2.1.1	Basis: Operation der Unterscheidung als Form	12
2.1.2	Resultierend: Einheit der Differenz und blinde Flecken	15
2.1.3	Ausweg: Beobachtung 2. Ordnung und Re-entry	16
2.1.4	Zwischenfazit und Ausblick auf die weitere Nutzung der Beobachtungsfolie	20
2.2	Anwendung der Beobachtungsfolie: Die Organisation als Unterscheidung	22
2.2.1	Organisation als Einheit der Differenz von System und Umwelt	22
2.2.2	Differenzierung als ‚Lösung‘ für Komplexität	24
2.2.3	Aufrechterhaltung der Differenz I: Autopoiesis, Selbstorganisation und strukturelle Kopplungen	25
2.2.4	Aufrechterhaltung der Differenz II: Beobachtung der Umwelt(en)	28
2.2.5	Organisation und Entscheidung	31
2.2.6	Organisation von Entscheidung	33
2.2.7	Zusammenfassung und Ableitung notwendiger Erweiterungen	37
2.3	Erweiterung der Beobachtungsfolie: Organisation von Unterscheidungen	40
2.3.1	Herstellung der Anschlussfähigkeit: Setzungen als Unterscheidungen	40
2.3.2	Organisation der Unterscheidungen: Semantische Differenzierungen und Kategorien	42
2.3.3	Zusammenführung: Unterscheidungsmodelle als Wirklichkeitsmodelle der Organisation	44
2.3.4	Nutzung der Unterscheidungen: Organisationskultur als Anwendungs- und Prüfprogramm	46
2.3.5	Zusammenfassung und aufscheinende Herausforderungen	48
3	Beobachtungsperspektive I: Organisation und ‚äußere‘ Umwelt	51
3.1	Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)	53
3.1.1	Herausforderung I: Unterscheidung der relevanten Umwelt(en)	53
3.1.1.1	Ausgangsbasis: Organisation als Unterschied und Interdependenz	53
3.1.1.2	Unterscheidung bzw. Beobachtung der relevanten Umwelten	56
3.1.1.3	Identifizierung und Priorisierung der relevanten Umwelten	59
3.1.1.4	Zusammenfassung und Überleitung auf weitere Herausforderungen	60

3.1.2	Herausforderung II: ‚Wahrscheinlichmachen‘ von Interaktion	61
3.1.2.1	Ausgangsbasis: Grundsätzliche Unwahrscheinlichkeit gelingender Interaktion	62
3.1.2.2	Fokus: Mixed motive games	63
3.1.2.3	Koorientierung, Kontext I: Interaktion durch bewusste Interdependenz und Beobachtung	64
3.1.2.4	Koorientierung, Kontext II: Stabilisierung durch Erfahrung	68
3.1.2.5	Verbleibendes Risiko: Unvorhersehbare Kontingenzen	70
3.1.2.6	Zusammenfassung	71
3.1.3	Herausforderung III: Blindheiten der Organisation	74
3.1.3.1	Fehlende oder unpassende Unterscheidungen: Unintentional blindness, change blindness und myopia	75
3.1.3.2	Nicht-Wahrnehmung der anderen Seite der Unterscheidung: ‚System 1‘-Handeln	79
3.1.3.3	Fehler im (Organisations-) Kulturprogramm: Focalism und rigid framing	83
3.1.3.4	Nicht-Auflösung der Blindheiten in Organisationen: Bounded awareness in groups, groupthink und mutually assured delusions	85
3.1.3.5	Zusammenfassung: Relevanz der Blindheiten für die Organisation und Perspektiven des differenzlogischen Modells	87
3.1.4	‚Worst case‘: Autistische Organisationen	90
3.1.4.1	Ausgangsbasis: Grundmodelle (individueller) Störungen im autistischen Spektrum	91
3.1.4.2	Transfer: Modell des organisationalen Autismus	97
3.1.4.3	Symptome, Gefahren und Implikationen	100
3.1.4.4	Zusammenfassung	105
3.1.5	Zwischenstand: Spannungsverhältnisse Organisation / äußere Umwelten	108
3.2	Gestaltungsansätze: Wie ‚entscheidend unterscheiden‘?	112
3.2.1	Gestaltung I: Identifizierung und Priorisierung der relevanten Umwelten	112
3.2.1.1	Anschlusspunkte	113
3.2.1.2	Identifizierung relevanter Umwelten	114
3.2.1.3	Priorisierung relevanter Umwelten	117
3.2.1.4	Zusammenfassung resultierender Gestaltungsmöglichkeiten	119
3.2.2	Gestaltung II: Interaktion - Stabilisierung durch Werte und Organisationskultur	122
3.2.2.1	Fokus der Auseinandersetzung	122
3.2.2.2	Vorschlag: Werte als ‚vorentscheidene Unterscheidungen‘	123
3.2.2.3	Funktionen von Werten	124
3.2.2.4	Implikationen der Form von Werten	126
3.2.2.5	Gestaltungsmöglichkeiten: Implizites vs. explizites Wertemanagement	127
3.2.2.6	Herausforderungen: Inkonsistenzen und Inkongruenzen	129
3.2.2.7	Rolle der Organisationskultur	131
3.2.2.8	Werte- vs. Kulturwandel und resultierende Limitationen der Gestaltung	131
3.2.2.9	Zusammenfassung: Beobachtungsgewinne und Ausblick	133
3.2.3	Gestaltung III: Beobachtung - Reflexion und Veränderung der Unterscheidungsmodelle bzw. der Organisationskultur	135
3.2.3.1	Gestaltungsmöglichkeiten auf Ebene der Wirklichkeitsmodelle	135
3.2.3.2	Gestaltung durch ‚Beobachtung 2‘	137
3.2.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten auf Ebene der Organisationskultur	138
3.2.3.4	Kontinuierliche Irritation durch verstärkte Vernetzung	139

3.2.3.5	Adjustierte Szenario-Planung als Methode	141
3.2.3.6	Zusammenfassung	148
3.2.4	„Best case“ / Zielbild: Empathische Organisationen	150
3.2.4.1	Rückblick: Entstehung, Symptome und Gefahren des organisationalen Autismus	150
3.2.4.2	Anschluss: Fokus und Abgrenzung zu anderen Verständnissen von Empathie	151
3.2.4.3	Übertragung: Modell der organisationalen Empathie	156
3.2.4.4	Möglichkeiten und Vorteile empathischer Organisationen	157
3.2.4.5	Gestaltungsoptionen und -limitationen organisationaler Empathie	160
3.2.4.6	Zusammenfassung	162
3.3	Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚äußere‘ Umwelt	165
4	Beobachtungsperspektive II: Organisation und ‚innere‘ Umwelt	169
4.1	Erweiterung der Beobachtungsfolie: Wie unterscheiden Individuen?	171
4.1.1	Einordnung: Hintergründe der Personal Construct Psychology	171
4.1.2	Zusammenführung I: Persönliche Konstrukte als Form der Unterscheidung	172
4.1.3	Zusammenführung II: Konstruktsysteme als Wirklichkeitsmodelle	174
4.1.4	Zusammenführung III: Veränderung und Lernen	176
4.1.5	Zusammenführung IV: Koorientierung über Erwartungserwartungen und Empathie	178
4.1.6	Zusammenführung und Ausblick auf die weitere Verwendung	180
4.2	Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)	183
4.2.1	Herausforderung I: Auswahl der ‚passenden‘ Mitglieder	183
4.2.1.1	Ausgangsbasis: Positionierung der Mitglieder aus Umwelt der Organisation	183
4.2.1.2	Implikationen der gewählten Perspektive	185
4.2.1.3	Resultierende Herausforderungen	186
4.2.1.4	Zusammenfassung	188
4.2.2	Herausforderung II: Koorientierung der Organisation mit ihrer inneren Umwelt	189
4.2.2.1	Ausgangsbasis: Differierende Wirklichkeitsmodelle	189
4.2.2.2	Koorientierung der individuellen und organisationalen Wirklichkeitsmodelle	190
4.2.2.3	Limitationen der Koorientierung	191
4.2.2.4	Zusammenfassung	191
4.2.3	„Worst Case“: Assimilierende Organisationen	192
4.2.3.1	Ausgangsbasis: Assimilative vs. akkommodative Anpassung	193
4.2.3.2	Übertragung: Modell der assimilierenden Organisation	194
4.2.3.3	Symptome und Gefahren	195
4.2.3.4	Assimilations-stabilisierende Mechanismen	195
4.2.3.5	Zusammenfassung	196
4.2.4	Zwischenstand: Spannungsverhältnisse Organisation / ‚innere‘ Umwelt	198
4.3	Gestaltungsansätze: Aufbau und Koorientierung der ‚passenden‘ inneren Umwelt	199
4.3.1	Gestaltung I: Auswahl der ‚passenden‘ Mitglieder (Diversity)	199
4.3.1.1	Ausgangsbasis: Ursprünge und grundlegende Paradigmen des Diversity-Diskurses	200

4.3.1.2	Definitionen und Dimensionen	202
4.3.1.3	Aktuelle (theoretische) Defizite	204
4.3.1.4	Vorschlag einer differenzlogischen Perspektive	205
4.3.1.5	Resultierende Gestaltungsoptionen	205
4.3.1.6	Reflexion der Paradigmen	206
4.3.1.7	Zusammenfassung	208
4.3.2	Gestaltung II - Stabilisierung der Koorientierung über Werte und Organisationskultur	211
4.3.2.1	Rückblick: Differierende Wirklichkeitsmodelle und Konzept der Rolle	211
4.3.2.2	Koorientierung und Koevolution der individuellen und organisationalen Modelle	211
4.3.2.3	Inkonsistenzen und Inkongruenzen	212
4.3.2.4	Stabilisierung der Koorientierung über Werte	213
4.3.2.5	Optionen und Limitationen der Gestaltung	214
4.3.2.6	Zusammenfassung	215
4.3.3	„Best case“: Selektiv akkommodierende Organisationen	216
4.3.3.1	Rückblick: Assimilierende Organisationen	217
4.3.3.2	Anschluss: Selektiv akkommodierende Organisationen	217
4.3.3.3	Möglichkeiten und Vorteile	218
4.3.3.4	Implikationen auf Ebene der Wirklichkeitsmodelle	218
4.3.3.5	Implikationen auf Ebene der Organisationskultur	219
4.3.3.6	Gestaltungsoptionen und -limitationen	220
4.3.3.7	Zusammenfassung	221
4.4	Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚innere‘ Umwelt	223
5	Zusammenführung und Ausblick	225
5.1	Zusammenführung: die Organisation ‚zwischen‘ ihren Umwelten	225
5.2	Reflexion und Ausblick auf weitere Beobachtungsoptionen	230
5.3	Beobachtungshilfe: ‚distinction map‘	233
6	Literaturverzeichnis	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Inhalte.....	6
Abbildung 2: Form der Unterscheidung (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	13
Abbildung 3: Re-entry (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	18
Abbildung 4: Organisation als Einheit der Differenz von System und Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	23
Abbildung 5: Beobachtung der Einheit der Differenz von Organisation und Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011) und Jünger (2002)).....	24
Abbildung 6: Doppelte Differenzierung (I) und Entscheidung im Sinne der doppelten Differenzierung (II) (eigene Darstellung, angelehnt an Jünger (2002) sowie Seidel und Becker (2006: 26f.)).....	32
Abbildung 7: Zusammenhang von Voraussetzungen, Setzungen / semantischen Differenzierungen und Kategorien überführt in die Darstellung als Formen (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (1979) und Schmidt (2003)).....	43
Abbildung 8: Beobachtungsperspektive I - Organisation und ‚äußere‘ Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	51
Abbildung 9: Organisation als Einheit der Differenz von Organisation und (äußerer) Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	54
Abbildung 10: Re-entry als Wiedereinführung der Unterscheidung Organisation vs. Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	56
Abbildung 11: Gegenseitige Wahrnehmung von Organisation und (äußerer) Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	58
Abbildung 12: Entstehung von Erwartungserwartungen (eigene Abbildung, angelehnt an den ‚man with the bowler hat‘ bei von Foerster (1960)).....	65
Abbildung 13: Gegenseitige Wahrnehmung von Organisation und (äußerer) Umwelt (eigene Darstellung).....	67
Abbildung 14: Drei-Ebenen-Paradigma (vgl. von Broock 2012: 146; Reihenfolge angepasst S.H.).....	68
Abbildung 15: Mögliche Inkongruenzen zwischen Organisation und äußerer Umwelt (eigene Darstellung).....	73
Abbildung 16: ‚System 1‘ vs. ‚System 2‘ (nach Kahnemann 2002: 451).....	80
Abbildung 17: Frühkindlicher Autismus vs. Asperger Syndrom (eigene Darstellung).....	91
Abbildung 18: Beispiel-Testbild Detailwahrnehmung (eigene Darstellung in Orientierung an Paschke-Müller (2013)).....	92
Abbildung 19: Beispiel-Testbild zur Detailwahrnehmung (Quelle: Paschke-Müller (2013)).....	93
Abbildung 20: Prozess der ToM (eigene Darstellung, angelehnt an den ‚man with the bowler hat‘ bei von Foerster (1960)), siehe auch Abschnitt 3.1.2.3.....	94
Abbildung 21: Hypersensitivitäten und Folgen (Darstellung in Anlehnung an Markram & Markram (2010)).....	96
Abbildung 22: ToM im organisationalen Kontext (eigene Darstellung).....	97
Abbildung 23: Fallbeispiel ‚Brent Spar‘ - Nicht-Wahrnehmung der relevanten Unterscheidungen bei den Stakeholdern Shells (eigene Darstellung).....	102
Abbildung 24: Re-entry als Wiedereinführung der Unterscheidung Organisation vs. Umwelt (eigene Darstellung auf Basis von Spencer Brown (2011)).....	115

Abbildung 25: Einordnung der Werte in das Drei-Ebenen-Paradigma (vgl. von Broock 2012: 146; Reihenfolge angepasst S.H.)	123
Abbildung 26: Inkonsistenzen vs. Inkongruenzen (eigene Darstellung)	129
Abbildung 27: Schritte des 360-Grad-Stakeholder-Feedbacks (Quelle: Meißner, Brands & Wulf 2016: 3).....	142
Abbildung 28: Erfassung im RGT (Darstellung angelehnt an Fromm 1995).....	146
Abbildung 29: Empathie als Re-entry (schematisch; eigene Darstellung)	154
Abbildung 30: Beobachtungsperspektive II (eigene Darstellung).....	169
Abbildung 31: Beispielhafte Systematisierung von Diversity-Dimensionen (angelehnt an Sackmann, Bissels & Bissels (2002: 47)).....	203
Abbildung 32: Zusammenfassender Überblick der Herausforderungen und Spannungsverhältnisse von Organisation und ‚äußerer Umwelt‘ (eigene Darstellung)	226
Abbildung 33: Zusammenfassender Überblick der Herausforderungen und Spannungsverhältnisse von Organisation und ‚innerer Umwelt‘ (eigene Darstellung).....	228
Abbildung 34: Distinction map, Stufe 1: Aggregation der unterschiedlichen Unterscheidungen (eigene Darstellung)	234
Abbildung 35: Distinction map, Stufe 2: Visibilisierung der Alternativen (eigene Darstellung)	235
Abbildung 36: Distinction map, Stufe 3: Visibilisierung der Alternativen (eigene Darstellung)	236

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ASD	Autism spectrum disorders
AUM	American University of Master (Esalen Institute California, 20.03.1973)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CAIB	Columbia Accident Investigation Board
Bsp.	Beispiel
bzgl.	bezüglich
bzw.	Beziehungsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
CT	Computertomografie
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
e.g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	et alii / et aliae
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
H.aufg.	Hervorhebung(en) aufgehoben
H.i.O.	Hervorhebung(en) im Original
H.S.H.	Hervorhebung(en) (durch) Stephan Hans
i.d.R.	in der Regel
i.e.	id est
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
KPI	Key Performance Indicator
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NGO	Non-governmental Organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.g.	oben genannt(en)
PCP	Personal Construct Psychology
PDD	pervasive developmental disorder
PESTEL	political, economic, social, technological, ecological, and legal (dimensions)
PR	Public Relations
S.	Seite(n)
S.H.	Stephan Hans
s.o.	siehe oben
resp.	respektive
RGT	Repertory Grid Technique
RIM	Research in Motion (Firma)
R&D	Research & Development
ToM	Theory of Mind
usw.	und so weiter
uvm.	und vieles mehr

vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil