

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Entwicklung der differenzlogischen Beobachtungsfolie</b>	<b>11</b>
2.1	<b>Einführung der Beobachtungsfolie: Unterscheidung als Grundoperation</b>	<b>11</b>
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	<b>Anwendung der Beobachtungsfolie: Die Organisation als Unterscheidung</b>	<b>22</b>
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	<b>Erweiterung der Beobachtungsfolie: Organisation von Unterscheidungen</b>	<b>40</b>
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
<b>3</b>	<b>Beobachtungsperspektive I: Organisation und ‚äußere‘ Umwelt</b>	<b>51</b>
3.1	<b>Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)</b>	<b>53</b>
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

<b>3.2</b>	<b>Gestaltungsansätze: Wie ‚entscheidend unterscheiden‘?</b>	<b>112</b>
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
<b>3.3</b>	<b>Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚äußere‘ Umwelt</b>	<b>165</b>
<b>4</b>	<b>Beobachtungsperspektive II: Organisation und ‚innere‘ Umwelt</b>	<b>169</b>
<b>4.1</b>	<b>Erweiterung der Beobachtungsfolie: Wie unterscheiden Individuen?</b>	<b>171</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)</b>	<b>183</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Gestaltungsansätze: Aufbau und Koorientierung der ‚passenden‘ inneren Umwelt</b>	<b>199</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚innere‘ Umwelt</b>	<b>223</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenführung und Ausblick</b>	<b>225</b>
<b>5.1</b>	<b>Zusammenführung: die Organisation ‚zwischen‘ ihren Umwelten</b>	<b>225</b>
<b>5.2</b>	<b>Reflexion und Ausblick auf weitere Beobachtungsoptionen</b>	<b>230</b>
<b>5.3</b>	<b>Beobachtungshilfe: ‚distinction map‘</b>	<b>233</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>237</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Entwicklung der differenzlogischen Beobachtungsfolie</b>	<b>11</b>
2.1	<b>Einführung der Beobachtungsfolie: Unterscheidung als Grundoperation</b>	<b>11</b>
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	<b>Anwendung der Beobachtungsfolie: Die Organisation als Unterscheidung</b>	<b>22</b>
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	<b>Erweiterung der Beobachtungsfolie: Organisation von Unterscheidungen</b>	<b>40</b>
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
<b>3</b>	<b>Beobachtungsperspektive I: Organisation und ‚äußere‘ Umwelt</b>	<b>51</b>
3.1	<b>Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)</b>	<b>53</b>
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
<b>3.2</b>	<b>Gestaltungsansätze: Wie ‚entscheidend unterscheiden‘?</b>	<b>112</b>
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
<b>3.3</b>	<b>Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚äußere‘ Umwelt</b>	<b>165</b>
<b>4</b>	<b>Beobachtungsperspektive II: Organisation und ‚innere‘ Umwelt</b>	<b>169</b>
<b>4.1</b>	<b>Erweiterung der Beobachtungsfolie: Wie unterscheiden Individuen?</b>	<b>171</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Resultierende Herausforderungen (aus Sicht der Organisation)</b>	<b>183</b>
4.2.1	Herausforderung I: Auswahl der ‚passenden‘ Mitglieder	183
4.2.1.1	Ausgangsbasis: Positionierung der Mitglieder als 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
<b>4.3</b>	<b>Gestaltungsansätze: Aufbau und Koorientierung der ‚passenden‘ inneren Umwelt</b>	<b>199</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Zwischenfazit: Spannungsverhältnis Organisation und ‚innere‘ Umwelt</b>	<b>223</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenführung und Ausblick</b>	<b>225</b>
<b>5.1</b>	<b>Zusammenführung: die Organisation ‚zwischen‘ ihren Umwelten</b>	<b>225</b>
<b>5.2</b>	<b>Reflexion und Ausblick auf weitere Beobachtungsoptionen</b>	<b>230</b>
<b>5.3</b>	<b>Beobachtungshilfe: ‚distinction map‘</b>	<b>233</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>237</b>