

# Mit Kreativer Agilität organisationale Transformationsprozesse gestalten

## Impulstext

### Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit

Dagmar Frick-Isplitzer

**Ambiguitätstoleranz zählt zu jenen Future Skills, die im 21. Jahrhundert immer mehr an Bedeutung zunehmen. Was ist Ambiguität und warum ist Ambiguitätskompetenz heutzutage wichtig? Was sind Schlüsseltechniken und was hat Ambiguität mit Kreativer Agilität zu tun? Viele Menschen empfinden die heutige Welt als schnell, dynamisch, unübersichtlich, komplex. Kaum eine:r blickt durch, was gerade passiert. Trotzdem bleibt uns nur der Weg, in dieser Welt trotz Informationsflut zurechtzukommen. Wie geht das?**

#### Wie benutze ich diesen Impulstext?

Dieser Impulstext mit Wissenswertem zum Umgang mit Ambiguität und Widersprüchlichkeit ist zum Selbststudium und als persönliches Forschungstagebuch angelegt. Folgende fünf Symbole markieren eine Unterbrechung im Text und laden zum Innehalten, Nachdenken oder zu einer Handlung ein:



**Nimm‘ dir Zeit zum Nachdenken.**



**Notiere erste Assoziationen.**



**Tausche dich respektvoll aus.**



**Höre achtsam zu.**



**Lese aufmerksam nach.**

Zudem weist jede Seite eine Randspalte und einen Bereich am unteren Ende auf. Beide sind farblich markiert. Notiere in den Spalten Schlüsselbegriffe, Hinweise, Fragen und Ideen. Im unteren Bereich findest du Platz für deine Zusammenfassung und Wesentliches in deinen Worten.

Los geht's! Viel Spass!

### **Was hat Ambiguität mit Kreativer Agilität zu tun?**

Kreative Agilität ist eine Schlüsselkompetenz, um in unwägbaren Situationen entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Organisationen und Unternehmen entwickeln fortlaufend neue Produkte und Dienstleistungen, um marktfähig und erfolgreich zu bleiben. Dazu braucht es Kreativität, Agilität und Ambiguität. Prof. Dr. Ulf-Daniel Ehlers, Bildungsforscher und Professor für Bildungsmanagement und Lebenslanges Lernen, Mindful Leader und Art-of-Communication Experte zählt Ambiguitätstoleranz neben Sensemaking, Kommunikations-, Entscheidungs-, Reflexions-, Design Thinking, Innovations-, Zukunfts- und Gestaltungs- sowie Digitalkompetenzen zu jenen Zukunftsskills, die in Zeiten der Notwendigkeit organisationaler Transformation unabdingbar sind (Ehlers 2020a/b). Dabei sei Ambiguitätskompetenz zum einen die Fähigkeit, Viel- und Mehrdeutigkeit, Heterogenität und Unsicherheit zu erkennen und zu verstehen. Zum anderen gehe es darum, „produktiv gestaltend“ damit umzugehen und situationsangepasst auch in „konfligierenden Rollen agieren zu können“ (ebenda). Kreative Agilität ist ein mehrperspektivisches Setting, das mit geeigneten Strategien, Praktiken und Techniken aus den Bereichen Kunst, Kommunikation und Organisationsentwicklung besonders auch in ambigen und unsicheren Situationen bearbeitet werden kann.

### **Warum ist Ambiguitätstoleranz wichtig für eine Organisation, für die Gesellschaft?**

In Organisationen mit flachen Strukturen und insbesondere in einer Demokratie muss man unterschiedliche Interessen aushalten und Kompromisse oft mühselig und langwierig aushandeln. Sich im Gespräch einander anzunähern und dem Gegenüber nicht den eigenen Willen aufzudrängen, braucht es einen Spielraum an Mehrdeutigkeit, wo Meinungen reifen und sich verändern können. Je mehr Menschen fähig sind, Ambiguität zu tolerieren, desto eher sind sie willens, anderen ihr Vertrauen zu schenken und zu kooperieren (FeldmanHall 2018). Wichtig ist, den eigenen Standpunkt zu finden und gleichzeitig offen zu bleiben für neue Perspektiven, diese zu reflektieren, zu prüfen und gegebenenfalls in das eigene Handeln mit einzubeziehen. Letztlich werden Gesellschaften in einer ambiguitätsfreundlichen Atmosphäre bunt und vielfältig. So entstehen ambiguitätsreiche Werke, die wiederum widersprüchlichen Stoff für Diskussionen liefern. Das permanente Einnehmen eines neuen Standpunkts und das darüber Reden halten Menschen lebendig und jung.



#### **Denke über folgende Fragen nach:**

- Begegne ich Mehrdeutigkeiten mit Widerwillen oder Wohlwollen? Warum?
- Steckt hinter einem Unwillen möglicherweise eine Unübersichtlichkeit oder eine echte Überforderung?
- Empfinde ich (in meinen Arbeitsprozessen) Vielfalt als Bedrohung, Hindernis oder als Bereicherung?
- Welche Muster und Mechanismen kann ich identifizieren, mich selbst beziehungsweise meine Prozesse der Zusammenarbeit vor einem Zuviel durch Vereinfachung zu schützen?

## Welche Mechanismen und Muster existieren in Organisationen, um auf Vielfalt, Widersprüche und Wandel zu reagieren?

Organisationen verändern sich ständig, aber meistens anders, wie es die Beteiligten im Sinn haben. Das ist herausfordernd. Zweckrationales Denken funktioniert nicht mehr und greift zu kurz. Es vermittelt die Illusion von Planbarkeit und Reduktion von Angst, Sorglosigkeit, weil sich das Top-Management um alles kümmert. Die Hoffnung, dass Zukunftsbilder und Visionen klarer und weniger irrational sind als die gegenwärtige Situation in der eigenen Organisation ist oft eine falsche Hoffnung. Führungskräfte und Mitarbeitende wännen sich fälschlicherweise in Sicherheit. Ein Trugschluss.

### Diskutiere folgende Frage mit einer Kollegin, mit einem Kollegen:

- Wie kommen wir aus dem nicht-rationalen, widersprüchlichen Zustand heraus, ohne in einen nächsten ähnlichen Zustand hinüberzugleiten?

Zunehmende Komplexität, Dynamik und Tempo können uns überfordern. Manch eine und manch einer empfindet das als menschliche Zumutung und drängt nach Einfachheit, Klarheit, Rezepten und eindeutiger Marschrichtung. Es wäre einfach, dem Drang nachzugeben. Aber würde uns das weiterführen? Was wäre, wenn wir dem Drang stattdessen entgegenhalten, nicht vereinfachen, keine eindeutigen Antworten geben? Was, wenn wir eine Situation, einen Zustand und die Einflussfaktoren in ihrer Vielschichtigkeit, Abhängigkeit und Unwägbarkeit einfach annehmen und diese nicht einfach weghaben wollen? Die Wirklichkeit wird uns sowieso wieder einholen. Daher ist es wichtig, nicht zu negieren, nicht wegzuschauen, nicht abzutun und nicht auf Autopiloten „business as usual“ zu schalten. Die Integration von Vielfalt ist die reichere Variante. Wir dürfen uns intellektuell nicht unterfordern, nicht unter unseren Möglichkeiten und Kompetenzen bleiben. Daher ist es ratsam,

1. die Situation mit all ihren Widersprüchen und dem persönlichen Zwiespalt auszuhalten und die innere Unruhe und Zerrissenheit anzunehmen,
2. passend zu reagieren, indem wir situativ angemessen entscheiden und handeln sowie
3. Uneindeutigkeit und Widersprüchlichkeit konstruktiv zu nutzen.

## Wie zeigen sich Ambiguität und Widersprüchlichkeit in Organisationen?

Einerseits im Verhalten.

### Zwei Beispiele:

- Die Chefin schickt ihre Mitarbeiterin zu einem mehrmoduligen Lehrgang. Immer wieder fehlt die Mitarbeiterin im Kurs, weil die Chefin sie genau an den Kurszeiten zum Dienst eingeteilt hat.
- Der Chef signalisiert freie Meinungsäußerung und schneidet seinen Diskussionspartner:innen immer wieder das Wort ab.

In beiden Fällen ignorieren oder negieren die Führungskräfte ihre Widersprüchlichkeit, die sich in inkonsistenten Botschaften äussern und die Mitarbeitenden ratlos und frustriert zurücklassen.

Andererseits gibt es krisenbehaftete Zustände oder komplexe, mehrdeutige Situationen, wo eine schnelle und einfache Lösung nicht zielführend wäre. Solche Umstände sind gekennzeichnet von starker Ambiguität.

**Beispiel:** Homeoffice-Verordnung während Covid-19. Wie will eine Führungskraft effektiv kontrollieren, ob ihre Mitarbeitenden tatsächlich arbeiten?

Besonderes Augenmerk ist dann zentral, wenn eine Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden mit Absicht, also strategisch mehrdeutig und vage kommuniziert. Ein solches Verhalten führt zu starker Verunsicherung, Frust und Ohnmacht auf Seiten der Mitarbeitenden.

Alle diese Begriffe – Mehrdeutigkeit, Vagheit, Widersprüchlichkeit – beschreiben **Ambiguität**. Das Wort stammt vom lat. *ambiguitas* = Doppelsinn. *Ambig* bedeutet zwiespältig, doppeldeutig, doppelbödig, in sich widersprüchlich.

Wir bleiben noch einen Augenblick bei Begriffsdefinitionen:

#### **Abgrenzung zu Ambivalenz**

Ambivalenz: lat. *ambi* – von zwei Seiten / *valens* – stark, mächtig. Ambivalent ist eher affektiv-emotional (Gefühls- und Gemütsleben, Stimmung).

Ambiguität: eher kognitiv-rational. (Wahrgenommenes wird weiterverarbeitet.)

#### **Abgrenzung zu Risiko**

Risiko: Wir kennen die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Ereignis eintreten wird. Es gibt Parameter zur Einschätzung der Situation.

Beispiel: Auf der Autobahn kann man in einen Stau geraten.

Ambiguität: Wir haben kein Wissen über die Chancen oder Risiken.

Beispiel: Einen Dschungel oder die Wildnis durchqueren – Wir wissen gar nicht, ob es überhaupt Wege oder Strassen gibt, wo sich Abgründe auftun.

Ein direkter kausaler Zusammenhang zwischen den Begriffen existiert gemäss Studien nicht: Wer risikobereit ist, kann noch lange nicht mit Mehrdeutigkeit gut umgehen. Wer eine hohe Fähigkeit besitzt, mit undefinierten Situationen klarzukommen, geht deshalb nicht automatisch auch gern Risiken ein.

#### **Unterschied zwischen Unsicherheitstoleranz und Ambiguitätstoleranz**

Unsicherheitstoleranz bezieht sich auf Situationen, die ungewiss sind. Ungewissheit entsteht, wenn zu wenige oder falsche Informationen über die zukünftige Entwicklung in einer bestimmten Situation vorhanden sind und die Beteiligten nicht wissen, wie sie mit der Situation richtig umgehen können. Solche Zustände können Menschen mit geringer Unsicherheitstoleranz als Bedrohung erleben und versuchen daher, sie zu vermeiden. Ganz im Gegenteil zu Personen mit hoher Unsicherheitstoleranz. Nicht abschätzbare Zustände beeinflussen ihr Denken und Handeln im Sinne einer Herausforderung positiv und können daher anregend und leistungsfördernd sein.

Ambiguitätstoleranz ist spezifischer als Unsicherheitstoleranz, die breiter gefasst ist. Ambigüe Situationen setzen meist bekannte Alternativen voraus, die einander widersprechen, deren Informationen nicht miteinander vereinbar sind und wo logische Gegensätze aufeinanderprallen. Hier geht es erstens um die Fähigkeit, widersprüchliche Informationen zu erkennen und zweitens, die sich daraus ergebenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen auszuhalten.

Es ist nicht einfach, einen Zustand der Widersprüchlichkeit aufrechtzuerhalten, weil der Mensch naturgemäss beschränkt ambiguitätstolerant ist und stattdessen danach strebt, einen Zustand der Eindeutigkeit herzustellen. Vieldeutigkeit auf Dauer zu ertragen ist herausfordernd, aber möglich und machbar.

### **Was heisst Ambiguitätstoleranz ganz konkret?**

Ambiguitätstoleranz benennt den Grad menschlicher Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu ertragen, Widersprüchlichkeiten auszuhalten und diesen im besten Fall positiv zu begegnen, sich in ungewissen und unstrukturierten Situationen zu bewegen oder mit unterschiedlichen Erwartungen, Rollen, Ansichten und Meinungen klarzukommen.

Else Frenkel-Brunswik führte den Begriff „Ambiguitätstoleranz“ 1949 ein, als sie Kinder in Tagesstätten beobachtete. Die Entdeckung hatte eine Vorgeschichte. Die österreichisch-US-amerikanische Psychoanalytikerin und Psychologin war jüdischer Herkunft. Ihre Familie floh 1914 nach Wien und 1938 in die USA. Damit entging sie den Nationalsozialist:innen und ihrer Kategorisierung als eindeutige Jüdin. Die Zeit in Europa prägte sie. Zusammen mit Theodor Adorno forschte und publizierte sie zur autoritären Persönlichkeit, zu Feinden der Demokratie. Die Bezeichnung **Ambiguitätstoleranz beziehungsweise -intoleranz** stand schon bald für ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das sich im Leben eines Menschen nur noch geringfügig ändert. Es ist eine emotional-kognitive, messbare Grösse. Frenkel-Brunswik beobachtete das Eltern-Kind-Verhältnis und fand heraus, dass Kinder ihre Eltern nicht immer lieben. Es gibt Situationen, in denen Kinder die Eltern weniger gernhaben, enttäuscht oder wütend auf sie sind. Im Verlauf des Lebens lernen wir, positive und negative Eigenschaften der Eltern und von Partner:innen zu sehen. Wir erleben Gefühle von Liebe und Hass der gleichen Person gegenüber und lernen, uns diese einzugestehen, zu akzeptieren und Verlustängste abzubauen. Dasselbe gilt auch für Objekte und weist auf die Co-Existenz von widersprüchlichen Empfindungen und Regungen gegenüber ein und derselben Person beziehungsweise ein und demselben Objekt hin (zum Beispiel Pelzmantel).



- Rede mit deiner:m besten Freund:in, über Ambiguitätstoleranz und welche Erfahrungen ihr diesbezüglich gemacht habt.

### **Wie zeigt sich Ambiguitätstoleranz beziehungsweise -intoleranz im Alltag?**

Sie zeigt sich zum Beispiel bei fremden Menschen. Dies kann auf verschieden Menschen unterschiedlich wirken. Die einen sehen das Fremde als Abweichung vom Gewohnten, eine:n Fremde:n als Konkurrent:en auf dem Arbeits- oder Wohnungsmarkt und halten sich dementsprechend von ihnen fern. Die anderen sind interessiert an fremden Kulturen und Sprachen, gehen offen auf Fremde zu und kommen miteinander ins Gespräch.

Anmerkung: Der polnische Philosoph Zygmunt Bauman stuft den Fremden in eine problematischere Kategorie ein als den Feind. Feind und Freund sind eindeutig zuzuordnen. Der Fremde aber ist weder Feind noch Freund.

Als Ambiguitätsintoleranz bezeichnet man die Ablehnung von Unbekanntem. Vielfalt kann Angst machen, irritieren und als Bedrohung empfunden werden, was dazu führt, dass Ambiguität gefürchtet, vermieden oder abgelehnt wird. Abwehrgesten sind die Folge.

Ambiguitätstoleranz hingegen ist die Neugierde auf Unbekanntes. So kann Vielfalt intellektuell und ästhetisch bereichern, was auch ambiguitätsfreundlich sein kann. Je nach persönlicher Ausprägung kann die Erfahrung des Fremden zugleich als verlockend und bedrohlich erfahren werden.

Einfache Antworten auf vielschichtige Situationen zu geben, lässt Ambiguität nicht zu. Einfache Antworten auf komplexe Begebenheiten schüren Schwarz-Weiss-Denken, Ideologien oder radikales Gedankengut und fördern damit Ambiguitätsintoleranz. Das kann zur gefährlichen Spirale werden, wie uns die Coronapandemie unlängst lehrte.



- Höre aufmerksam zu, wenn in deinem Freundeskreis über „heisse“ Themen diskutiert wird.

Ambiguitätsintoleranz ist menschlich und teilweise opportunistisch, aber nicht krankhaft. Wer sich in Kategorien von Gut und Böse bewegt, zieht daraus persönliche Vorteile, indem er sich der Spannung, die Mehrdeutigkeit erzeugt, entzieht. Er oder sie muss sie nicht aushalten. Damit kann er oder sie das Leben in seinem ganzen Facettenreichtum nicht voll auskosten. Das ist der Preis, den ein:e Jede:r zahlt.

### **Was passiert, wenn Ambiguitätstoleranz verschwindet?**

- Die Bereitschaft, sich auf neue Denkprozesse einzulassen, nimmt ab.
- Uneindeutiges, Vages und Nicht-Zuordenbares verlieren an Bedeutung.
- Die Unfähigkeit, widerstreitende Ansichten und Gefühle auszuhalten, nimmt zu.
- Ungeduld und Aggressivität verstärken sich.
- Alles, was nicht eindeutig erscheint und dessen Grenzen schwer zu umreißen sind. Alles, was sich nicht in Zahlen umsetzen lässt, wird abgewertet. Dagegen erfahren Zahlen und Fakten hohe Glaubwürdigkeit. Ambiguität wird im Extremfall

geleugnet. Man entgeht ihr, indem man sie für nicht-existent erklärt, oder man misst ihr keine Bedeutung zu. Man wird ihr gegenüber gleichgültig (Bauer 2018).

- Generelles Misstrauen gegenüber Autoritäten, Expertinnen und Experten wächst.

### Wunsch nach Einfachheit im Alltag

Speisekarten mancher Restaurants haben auf einer Seite Platz. Fünf Vorspeisen, sieben Hauptgerichte, drei Desserts. Basta. Die Auswahl ist klein, die Wahl meist rasch getroffen. Nicht nur für den Gast. Auch für die Küche ist es einfacher. Dasselbe passiert bei Nahrungsmittelherstellern: Häagen-Dazs produziert sein Eis „Five“ erfolgreich nur mit fünf Zutaten.

Sortimentsreduktion in Supermärkten: Warum 25 Sorten Joghurt? Weniger ist mehr. In der Regel wollen Menschen Dinge und Sachverhalte so einfach wie möglich halten. Zu viele Optionen überfordern. Daher kommt der Drang zur Vereinfachung, zur Reduktion. Das ist nicht immer und überall gut.



### Überlege:

- Welche Parameter dienen dir für eine gute Auswahl?

„Ach, das ist mir zu komplex!“ **Komplexität** ist zum Modewort geworden. Was heisst Komplexität genau und wie grenzt sie sich von **Kompliziertheit** ab?

Kompliziert heisst: schwer, anstrengend, mühevoll (Gegenteil: leicht).

Leicht oder schwer bezieht sich auf die Anforderung und den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe.

Komplex heisst: schwierig, vielschichtig, verstrickt, undurchsichtig, chaotisch, verworren, weitschweifig (Gegenteil: einfach).



### Notiere:

- Was könntest du in deinem Leben vereinfachen?
- Wo stösst du an Grenzen?

### Kompliziertes darf vereinfacht werden. Komplexes muss komplex bleiben.

Vereinfachen, reduzieren, weglassen, verzichten, neu ordnen. Das funktioniert gut bei komplizierten Dingen, Aufgaben und Verhältnissen. Viele wissenschaftliche Experimente funktionieren nach dem Ausschlussverfahren. Bestimmte Elemente werden weggelassen, um deren Einfluss und Wirkung zu erkennen und zu bestimmen. Manche Dinge, Themen und Zustände aber sollten in ihrer Vielfalt und Mehrdeutigkeit komplex bleiben dürfen, weil sie ansonsten nicht in der Fülle und Vagheit erfasst und begriffen werden können. Durch Simplifizierung würden wichtige Facetten und Einflussgrößen wegfallen und damit ein umfassendes Verständnis vereitelt werden. Komplexität lässt sich nur von innen heraus beherrschen. Aus der Biologie und Kybernetik ist bekannt, dass Organismen mit äusserer Komplexität nur fertig werden, wenn sie auch innere Komplexität kennen und zulassen. Das Prinzip lässt sich übertragen auf Menschen, Organisationen, Gesellschaften, Staaten.

**Beispiel:** Je enger und kleinschrittiger ein Lehrer den Unterrichtsstoff aufbereitet, desto mehr werden die Schüler:innen verleitet, sich weniger anzustrengen und nur oberflächlich zu lernen.

Zudem gilt: Je mehr Kontrolle, desto reduzierter die Komplexität. Je mehr von außen vorgegeben wird, desto mehr verkümmert die Fähigkeit zur Selbstorganisation und untergräbt die Übernahme von Verantwortung. Je mehr hingegen von innen kommt, desto spontaner agieren die Kräfte im System.

### **Ein erstes Resümee**

- Vielfalt und Komplexität sind nur von innen heraus gestaltbar.
- Menschen entwickeln sich durch mehr Komplexität, nicht durch weniger.
- Zu starke Kontrolle führt zu Vereinfachung.

### **Was können wir tun, um nicht an Ambiguität und Komplexität zu verzweifeln?**

Vagheit, Unsicherheit und damit Unentschlossenheit und Überforderung sind nie komplett zu beseitigen. Sie gehören zu unserem Leben. Auch wir Menschen sind polare und damit mehrdeutige Wesen - aufgespannt in Dualität und Gegensätzlichkeit. Dualität ist auch eine Art Umgang mit Ambiguität, da sie in unserem Wesen angelegt ist. Daher ist der Wunsch nach Harmonie, Einklang, Einheit nachvollziehbar und verständlich. Hilfreich ist hier das Anwenden künstlerischer Prinzipien. ► [siehe auch Impulstext Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen](#): Pendeln zwischen Chaos und Ordnung, zwischen Distanz und Nähe und zwischen Komplexität und Einfachheit. Es ist gut, in Bewegung zu bleiben und Dinge und Situationen auszuloten. Stillstand ist ungesund.

### **Chaos ist König, aber Ordnung muss sein**

Chaos ist komplex und muss in der Ideenphase unbedingt zugelassen werden. Es schärft den Möglichkeitssinn, hilft ergebnisoffen zu bleiben sowie Antennen zur Wahrnehmung weit auszufahren. Angesagt sind **Deep Diving** und **Deep Listening**. Diese Begriffe stammen aus meinem Gespräch mit der Südtiroler Schriftstellerin Maria C. Hilber. Sie beschreibt ein tiefes Abtauchen und ein inneres Hören, wenn es um das Abtasten und Erfassen eines (neuen) Themas geht.

Unser Gehirn sucht nach Kongruenz, nach Übereinstimmung. Das macht es, indem es filtert. Filtern heisst vereinfachen – für eine bestimmte Zeit wird Komplexität reduziert. Es stellt sich die Frage: Wie nütze ich den aktuellen Moment? Das Filtern ist ein natürlicher Vorgang im Gehirn, das uns ermöglicht, aus dem Chaos brauchbare Handlungen abzuleiten und den nächsten Schritt zu tun. Deshalb empfiehlt es sich, zwischendurch und iterativ immer wieder Ordnung zu schaffen und insbesondere in der Umsetzungsphase in der Ordnung bleiben. Das hilft, sich zu konzentrieren sowie effizient und zielorientiert zu arbeiten.

Oszillieren zwischen Chaos und Ordnung, zwischen Aufmachen und Zumachen lässt Komplexität und Ambiguität leichter verstehen und begreifen. Das Verharren in einem der beiden Zustände bringt wenig Erkenntniszuwachs. Es hält den Menschen klein. Es braucht die Balance und die Bewegung des Hinübergleitens von einem Zustand in den anderen und wieder zurück, Momente von Durchsicht, innerer Klar-



heit und ganzheitlichem Erfassen, das Gefühl von Zuversicht und Vertrauen in das Handeln unter Unsicherheit. Essenziell ist das nächste Stück, der nächste Schritt, das oder den ich nutze. Dadurch komme ich weiter.

### **Gegensteuern: Fokus auf blinde Flecken lenken.**

Das gilt für Individuen wie für Organisationen gleichermaßen.



#### **Tausche dich mit einem guten Freund / einer guten Freundin aus:**

- Was sehen wir nicht oder wollen wir nicht sehen?
- Wo sehen wir etwas, aber schauen dennoch weg?
- Was sprechen wir nicht an? Weshalb nicht?
- Wo braucht es geschützte Räume, in denen Fehler nur Versuche mit unterschiedlichen Erfahrungen sind? Wo braucht es welche neuen Kommunikationswege?
  - ▶ siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache, Storytelling

Nicht an allen Enden beginnen, sondern an ausgewählten Stellschrauben drehen. Niklas Luhmann warnt: Es kann in einer Organisation nicht alles gleichzeitig verändert werden.

Im Umgang mit anderen Menschen in der Kommunikation ist es wichtig, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren, Uneindeutiges zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren.



#### **Tausche dich mit einer Führungskraft in deinem organisationalen Umfeld aus:**

- Kann eine Führungskraft deiner Meinung nach ambiguitätstolerant führen? Wenn ja, wie würde dieser Führungsstil aussehen?

### **Entscheiden unter Unsicherheit und Widersprüchen**

**Beispiel:** Ich bin an einem Buffet im All-inclusive-Klub in der Karibik. Die meisten Speisen kenne ich nicht. Ich muss mich entscheiden, was ich kosten möchte, wie viel von jedem Gericht und wie ich es kombiniere. Doch das, was ich geschöpft habe, kann mir nicht schmecken. Oder es ist mir nicht bekömmlich und verursacht Magenschmerzen und mehr. Das Ganze begleitet von stürmischem Wetter und der Corona-Pandemie. Hier versammeln sich mehrere Faktoren an Ungewissheit.

Wenn eine Situation komplett neuartig und unklar ist, deren Auswirkungen hoch und deren Bedeutung schwer zu erfassen sind und wenn die Folgen der ergriffenen Massnahmen ungewiss sind, dann sollte der Weg zu Entscheidungen der situativen Ambiguität angepasst werden. In anderen Worten: Logische Entscheidungen, die auf soliden Grundlagen basieren, sind keine schwierigen Entscheidungen. Wirkliche Entscheidungen sind immer unsicher. Im Führungsalltag geht es darum, gerade dann zu entscheiden, wenn nicht klar ist, was die richtige Entscheidung ist.

Folgende Aspekte sind überlegens- und je nach Situation umsetzungswert:

- Entscheidungsgremien durch neue Köpfe ergänzen.
- Vielfalt und dadurch andere Meinungen fördern, um ein möglichst breites Bild der Situation zu bekommen.
- Sich trotz hohem Druck Zeit nehmen, alle Meinungen anhören und sich nicht vorschnell einigen.
- Die Frage hinter der Frage finden. Was ist das eigentliche, ursächliche Thema hinter der Frage? Worüber müssen wir wirklich reden? Was sind Nebenschauplätze und was müssen wir konkret entscheiden?
- Einmal getroffene Entscheidungen im Hinblick auf neue Veränderungen, die nicht zu steuern sind, anpassen (gegebenenfalls in Teilentscheidungen und Teilschritten).
- Zu falschen Entscheidungen stehen und diese wenn möglich korrigieren.
- In neuartigen Krisen und ambigen Situationen helfen Expertinnen und Experten nur bedingt weiter. Für sie ist die Situation auch neu. Welche Empfehlung fühlt sich richtig an?



#### Denke nach:

- Inwieweit gelingt es mir, unter Unsicherheit, zum Beispiel basierend auf mangelhaften Informationen und Wissen, Entscheidungen zu treffen?
- Wie steht es um meine Offenheit und Bereitschaft, Kurskorrekturen vorzunehmen?
- Inwiefern übernehme ich in unwägbaren Situationen Verantwortung für mich, mein Team, meine Organisation?

#### **Was sind für Personen, Teams und Organisationen in Krisensituationen die wichtigsten Erfahrungen und Erkenntnisse beim Entscheiden?**

Jeder Mensch erwartet und sucht Sicherheit. Es gibt keine Blaupause, kein Rezept für richtiges Handeln. Man muss bereit sein, getroffene Entscheidungen zu korrigieren und eigene Meinungen loszulassen. Gruppendenken kann zu ähnlichen Standpunkten und Denkmustern aller Beteiligten führen. Andersdenkende können mundtot gemacht werden. So besteht die Gefahr von Echokammern. Wie können wir der eigenen Blindheit entgegenwirken? Unbequeme Meinungen, kontroverse Sichtweisen und abweichende Denkanstöße sollen angehört und aufrichtig diskutiert werden. Zudem dürfen andersdenkende Menschen nicht abgewertet werden. Konflikte und Auseinandersetzungen sollten miteinander ausgetragen anstatt unterbunden werden, um zu neuen Erkenntnissen und Lösungen zu kommen. Mangelnde Transparenz über Entscheidungswege und verworfene Alternativen führt dazu, dass Andersdenkende von Entscheidungen entkoppelt werden. Hilfreich ist, die Kommunikation von Entscheidungen und Entscheidungsprozessen in ambigen und unsicheren Situationen wichtiger als die Entscheidung selbst einzustufen. Denn Spaltungen schwächen die Organisation. Je länger eine Krise dauert, desto dringlicher sollten Kritikerinnen und Kritiker und Gegnerinnen und Gegner angehört werden.

## Weg von Richtig oder Falsch

Die Massstäbe „Richtig“ und „Falsch“ fördern das Schwarz-Weiss-Denken und das Beurteilen in Kategorien. Man fühlt sich in die Schulzeit zurückversetzt. Damit kommt die Angst vor Versagen und Benotung zurück. Im Sinne der Ambiguitätstoleranz könnte man fragen: War die Entscheidung stimmig? War die Kommunikation wirksam? Wenn etwas stimmig und wirksam ist, kommen Menschen in Bewegung. Woran merken wir das? Indem wir auf konkrete Situationen schauen, Maßnahmen ergreifen, klar kommunizieren, achtsam beobachten, ob die Energie fließt und sich das Ganze in eine sinnvolle Richtung bewegt.



## Tausche dich mit einer guten Kollegin, einem guten Kollegen aus:

- Wie ist unsere Fehlerkultur?
- Wie können wir gemeinsam unter Unsicherheit getroffene Entscheidungen beantworten?
- Wie ist unsere Art, miteinander zu kommunizieren? Welche Kommunikationsregeln gelten in unserem Unternehmen? ► siehe auch Impulstext Kommunikation, Sprache und Storytelling
- Wann und wie mache ich mich im Unternehmen unbeliebt?
- Wo und inwiefern sind wir tolerant und wann und warum nicht?
- Was an unserer Unternehmenskultur müssten wir verändern? Was kann dazukommen? Was können wir weglassen?
- Wie wollen wir zukünftig Entscheidungen treffen?
- Wo gibt es Ambiguitäten? Wie würden wir sie beschreiben? Wie gehen wir mit ihnen um?
- Wo leugnen wir die Realität? Welche Aspekte blenden wir aus?
- Welche Persönlichkeitstypen brauchen wir in unserem Unternehmen? (Berücksichtigung von Persönlichkeitstests neben Kompetenzprofilen, zum Beispiel Myers-Briggs-Typenindikator, Enneagramm, HBDI-Profil). Wichtig: Wir brauchen verschiedene Persönlichkeiten, weil sie die Vielfalt an Fähigkeiten und Kompetenzen, Denk- und Arbeitsweisen abbilden (nicht nur Choleriker, nicht nur Alpha-Tiere, und so weiter).

## Wie akzeptieren und lösen wir Konflikte im menschlichen Miteinander?

Wo viele Menschen zusammenkommen, gibt es Meinungsvielfalt, aber auch Konflikte. Menschen zu ermuntern, Konflikte zuzulassen und auszuhalten ist ein lohnenswerter Weg (Sprenger 2020). Dabei ist darauf zu achten, dass der Begriff Konflikt positiv besetzt ist. Konflikte lassen uns nicht kalt. Wir reiben uns an einem Thema. Durch Reibung entsteht Energie. Das lässt Menschen nicht gleichgültig, indifferent. Das Muster „Ist mir egal“ bringt uns nicht weiter.

**Beispiel Corona / Covid-19 im Jahr 2021/2022:** Impfbefürworter:innen und Impfgegner:innen verteidigen ihre Position, verschliessen sich und erstarren. Beiden vergeht irgendwann die Lust, immer an den gleichen Punkt zu gelangen und dort stecken zu bleiben.

Ambiguitätstoleranz begrüsst Konflikte, indem wir nicht auf unseren Positionen verharren, sondern uns für unser Gegenüber öffnen. Aber wie geht das?



**Bespreche folgende Fragen mit einer Person deines Vertrauens:**

- Wähle ein aktuelles Konfliktthema, das dich betrifft. Was ist das Problem hinter diesem Thema? (persönlich – Familie – regional – global)
- Wenn das Problem weg wäre, was würde dann passieren?
- Um welches dahinterliegende Problem oder Thema geht es im Kern?
- Wo kommen wir trotz Meinungsverschiedenheit wieder zusammen?
- Wo und wie finden wir Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede? Wie würden wir diese benennen und beschreiben?

### **Können wir Ambiguitätstoleranz lernen?**

Ja. Ambiguitätstoleranz ist keine angeborene Fähigkeit, sondern muss erlernt werden. Entscheidend sind Prägungen und frühe Beziehungserfahrungen mit abwechselnd positiven und negativen Erlebnissen. Daraus entsteht die Neigung, Menschen gleichzeitig zu lieben und zu hassen (Jaeggi 1993). Es ist wichtig zu lernen, die Ambivalenzen von Zuneigung und Ablehnung auszuhalten und die unterschiedlichen Seiten einer Person als bereichernd zu empfinden. Ambiguitätstoleranz stellt ein stabiles und daher nur schwer veränderbares Persönlichkeitsmerkmal dar. Der Lernprozess verlangt vor allem Willensstärke und Geduld.

### **Warum die Aneignung von Ambiguitätstoleranz ein lohnenswertes Ziel ist**

Spannung zu vermeiden und Widersprüchliches zu verdrängen, behindert persönliches Wachstum und kostet Energie. Eine Abwehrhaltung raubt Kraft und Energie. Die Erkenntnis, dass Gegensätzlichkeiten nicht nur bedrohlich, sondern förderlich für die eigene Entwicklung sind, fördert die Offenheit, ambiguitätstolerant zu leben. Die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeit umzugehen und sich situativ darauf einzulassen, zeichnet einen „kreatilen“ Menschen aus. (Kreatil ist eine Wortschöpfung aus kreativ und agil.)

### **Wie wir Ambiguität erlernen und trainieren können**

- Eine Lernumgebung schaffen, die die schnelllebige, komplexe und flexible Geschäftswelt reflektiert.
- Den Mut haben, einvernehmliche und vermeintliche Realitäten zu hinterfragen.
- In Projekten experimentelles Lernen vermitteln.
- Abwertende Sprach- und Kommunikationsmuster durchschauen und konstruktiv in ambigen Situationen anpassen
- Ambiguität als Eigenschaft der Organisation sicht- und erlebbar machen, indem Vielfalt genutzt wird, um sich in einem dynamischen Umfeld zu orientieren, Entscheidungen zu treffen und konkrete Schritte zu gehen.
- Sich mit Bereichen beschäftigen, die auf Ambiguitätstoleranz angewiesen sind: mit Musik, bildender und darstellender Kunst, Literatur. Die Künste sind per Definition nicht eindeutig, sondern bewegen sich in mehreren Dimensionen, die von Mehrdeutigkeiten geprägt sind. ► [siehe auch Impulstext Kunstbasierte Strategien und künstlerische Interventionen](#)

- Kunst kann helfen, unlösbare Widersprüche und Ungewissheiten auszuhalten, bei anderen und bei sich selbst. So können wir eine differenzierte Gefühlskultur entwickeln (Bauer 2018).

### **Welche Schlüsseltechniken gibt es, mit Ambiguität, Widersprüchlichkeit und Komplexität umzugehen und die Toleranz für Ambiguität in Organisationen zu erhöhen?**

- Gegebenheiten und Gewohnheiten wie eingefahrene und überholte Strukturen, Routinen und Konventionen erkennen und mutig Realitäten hinterfragen
- Vielfalt und Mehrdeutigkeiten reduzieren bzw. auflösen (Vorsicht!)
- Widersprüche und Paradoxien sinnvoll umwandeln, produktiv nutzen und sinnvoll integrieren.
- Spielregeln ändern. Komplexität transformieren.

### **Ambiguität „kreagil“ leben**

Aufgeschlossen sein, Ambiguitätstoleranz zu bilden bedeutet zum einen, sich in vielen unterschiedlichen Lebensbereichen, in denen Phänomene von Vielfalt und Diversität die eigene Orientierung stressen, in gelingender Weise zu verhalten – also offen, entscheidungs- und handlungsfreudig zu sein. Des Weiteren bedeutet es, sich in andere einzufühlen. Damit wird die Fähigkeit gebildet, abweichende Perspektiven wahrzunehmen, gelten zu lassen und diese empathisch einzunehmen. Kreagile Ambiguität impliziert auch die Fähigkeit, eigene Emotionen zu kontrollieren: Die eigenen Gefühle wahrzunehmen und diese bewusst zu steuern, um in Situationen der unvermeidlichen Befremdung und Verunsicherung nicht reaktiv in Ablehnung und Abgrenzung zu verfallen. Dies bildet eine zentrale Voraussetzung, um einen offenen Umgang mit Phänomenen der Befremdung zu forcieren. Und schließlich, Deutungsoffenheit erproben: Kunst und künstlerisches Denken und Handeln bieten einen Möglichkeitsraum, den Umgang mit Mehrdeutigkeiten, Paradoxien und Widersprüchlichkeiten spielerisch zu testen und somit Erfahrungen zu machen, die in den privaten und organisatorischen Kontext transferiert werden können. (Schnurr 2021: 46)

**Die Zukunft beginnt jetzt!**

**Die Zukunft ist „kreagil“!**

**Die Zukunft bist Du!**

**Die Zukunft sind Wir!**

**Jetzt!**

## **Literaturangaben**

Bauer, Thomas (2018). Die Vereindeutigung der Welt: Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Ditzingen: Reclam.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Enneastar (2022). Webseite, <https://www.enneastar.ch> [24.05.2022]

Herrmann (2022). Webseite, <https://hbdi.de> [24.05.2022]

Jaeggi, Eva und Faas, Angelika (1993). Denkverbote gibt es nicht! Psychologie und Gesellschaftskritik, 17(3/4), 141-162. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-249533>

16 Personalities (2022). Webseite <https://www.16personalities.com> [24.05.2022]

Vives, Marc-Lluís und FeldmanHall, Oriel (2018). Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior. Nature Communications, 9(1), 1-9.

Schnurr, Ansgar, Dengel, Sabine, Hagenberg, Julia, Kelch, Linda (Hrsg.) (2021). Mehrdeutigkeit gestalten. Ambiguität und die Bildung demokratischer Haltungen in Kunst und Pädagogik. Bielefeld: transcript.

Sprenger, Reinhard (2020). Die Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

## **Autorenschaft, Textdesign, Redaktion:**

Dagmar Frick-Islitzer, Geschäftsinhaberin Kubus Kulturvermittlung,  
Gesamtleitung Erasmus+ Projekt „Kreative Agilität“ (2021-2023)

## **Textdesign, Mitarbeit Redaktion:**

Hannah Hitz, Samira Imhof, Adina Steimer, Studierende im Bachelorstudiengang Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Rahmen des Designprojekt-Seminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022)

## **Koordination Textdesign, Redaktion, Produktion:**

Birgitta Borghoff, Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Leiterin des Designprojekt-Seminars „Kreative Agilität“ (Frühjahr 2022), Projektleitung wissenschaftliche Begleitforschung Erasmus+ Projekt