

# **Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz**

## **Eine modellhafte Verknüpfung**

Georg Müller-Christ und Gudrun Weßling

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung .....	180
2. Führung und Widersprüche .....	181
3. Ambiguitätstoleranz .....	184
3.1. Die Entstehung des Konzeptes.....	184
3.2. Ambiguitäts- versus Unsicherheitstoleranz .....	186
3.3. Ambiguitätstoleranz als stabile Persönlichkeitseigenschaft?.....	187
3.4. Vermittlung von Ambiguitätstoleranz .....	190
4. Das Konzept der Ambivalenztoleranz.....	191
5. Versuch einer modellhaften Verknüpfung von Widerspruchstoleranz und Widerspruchsbewältigung .....	194
Literatur.....	196

## 1. Einleitung

Systematische und methodische Ansätze der Bewältigung von Widersprüchen stehen im Vordergrund der theoretischen Überlegungen in diesem Band. Die Person des Führenden und Entscheiders wurde bislang noch nicht thematisiert. Ganz im Sinne der klassischen Eigenschaftstheorie der Führung ließe sich indes fragen, welche Eigenschaften eine Führungskraft haben müsste, um unter widersprüchlichen Bedingungen erfolgreich agieren zu können. Nun hat die Praxis schon länger gezeigt, dass es keine generellen Führungseigenschaften gibt, mit denen Führungskräfte situationsunabhängig erfolgreich sind; erfolgreiche Führer im Sinne der Eigenschaftstheorie versagen vielmehr häufig bei neuen Führungssituationen oder ungewohntem Geführtenverhalten [Stahle, 1999: 333]. Aus dieser Erkenntnis ließe sich vielleicht ableiten, dass Führungskräfte, die ihr Unternehmen durch Effizienzsteigerungen erfolgreich gemacht haben, nicht ebenso erfolgreich sein werden, wenn sie nun ihr Unternehmen unter einem dualen Erfolgsbegriff führen müssen: Nachhaltigkeit und Effizienz (vgl. den ersten Beitrag von Müller-Christ in diesem Band).

Da integrierte Führungstheorien, die Persönlichkeitseigenschaften, Verhalten und Situation kausal mit Erfolg verknüpfen wollen, eine unglaubliche Komplexität bewältigen müssen, bleibt der Zusammenhang zwischen Eigenschaft und Verhalten ein Erkenntnisfeld, welches vielleicht am ehesten plausible Aussagen zum Thema Führung und Erfolg machen kann. Jedes Führungsverhalten wird durch Eigenschaften des Führenden beeinflusst. Unter widersprüchlichen Entscheidungsbedingungen wird ein Führungsverhalten notwendig, welches einen dilemmatischen Entscheidungsprozess gestalten kann. Im Beitrag dieses Bandes von Müller-Christ zum Thema Formen der Widerspruchsbewältigung wurde herausgearbeitet, dass die Legitimation und Kommunikation von Trade-offs das entscheidende Verhalten ist, um Widersprüche zu bewältigen.

Ein Trade-off sensibles Verhalten einer Führungskraft äußert sich darin, dass in Entscheidungsprozessen widersprüchliche Problemdefinitionen, Lösungsalternativen und Realisierungsmaßnahmen akzeptiert und mit den vorhandenen Machtmitteln auch legitimiert werden: Im gesamten Entscheidungsprozess darf das Nicht-Erreichbare offen besprochen werden. Dies stellt für zielorientierte Institutionen, wie es alle wirtschaftenden Systeme sind, eine große Herausforderung dar, weil das Nicht-Erreichbare in erheblicher Spannung zu den Zielen der Institution stehen kann. Führungskräfte, so die Vermutung, zeigen nur dann Trade-off sensibles Verhalten, wenn sie die Eigenschaft besitzen, Spannungen durch Widersprüche auszuhalten. Diese Eigenschaft wird in der Psychologie *Ambiguitätstoleranz* oder *Ambivalenz-*

*toleranz* genannt. Ziel dieses Beitrags ist es, die Diskussionen um das Konstrukt der beiden Toleranzen zu skizzieren und aus Sicht der Managementlehre ein Modell zu entwerfen, wie Widerspruchstoleranzen die Widerspruchsbewältigung moderieren.

## 2. Führung und Widersprüche

Als Führung wird hier die psychologische Seite von Management betrachtet, d.h. es geht um das Verhalten und die Eigenschaften von Führungskräften. Beim Studium der Literatur zum Thema Führung [Neuberger, 1995, 2002; Schettgen, 1993] wird deutlich, dass die Managementlehre sich schon länger mit der Tatsache beschäftigt, dass Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag ständig mit Widersprüchen und Dilemmata umgehen müssen. „Unternehmen zu führen bedeutet immer, in einem Feld vieler widersprüchlicher Interessen seinen Weg zu gehen“ [Glasl, 1996: 99]. Nach Neuberger herrscht Einigkeit darüber, „dass Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess unausweichlich sind“ [2002: 359]. Er vertritt weiterhin die These, „dass Vorgesetzte notwendig in Widersprüchen leben müssen, aus denen es keinen eindeutigen und gesicherten Ausweg gibt. Die innere Zwierspältigkeit des Führens fordert Kompromisse zwischen Alternativen, die jeweils beide unverzichtbar sind“ [Neuberger, 2002: 341]. Ein Führungsdilemma bestimmt Neuberger wie folgt: „Ein *Führungsdilemma* besteht dann, wenn eine Führungskraft bei antagonistischen Handlungsappellen unter Entscheidungszwang steht [1995: 536; Hervorhebung im Original]. Eine Situation lässt sich folglich dann als dilemmatisch bezeichnen, wenn sie „widersprüchliche, gegensätzliche, unvereinbare Ansprüche stellt und gleichzeitig eine Wahl oder Stellungnahme erfordert“ [Neuberger, 1995: 535].

Zur Verknüpfung von Widersprüchen und Führung werden zumeist einige Prämissen gesetzt, die zu verschiedenen Ergebnissen führen und daher stets diskutierbar bleiben. An sich würde die eng geführte Verknüpfung erfordern, dass Widersprüche auch tatsächlich als ein zu bewältigendes Spannungsfeld thematisiert werden, aus dem es keinen dritten Weg gibt. Eine erste – sehr streitbare – Prämisse ist es, die Gegensätzlichkeit der Gestaltungsparameter als *positives Spannungsfeld* zu definieren, welches durch geschickte Maßnahmen ausbalanciert und folglich überwunden werden kann. Dieses Ausbalancieren gelingt indes nur „echten Führungspersönlichkeiten“, die aufgrund ihrer Handlungs- und Wahrnehmungskompetenz einen Ausgleich herbeiführen können [Förster, 2005: 129]. Der Umgang von Führungskräften mit Widersprüchen ist in dieser Lesart folglich eine Frage ihrer Persönlichkeitseigenschaften. Hierbei bleibt natürlich die Frage offen, wel-

ches die Eigenschaften einer *echten Führungspersönlichkeit* sind? Gibt es innerpsychische Mechanismen der Spannungsbewältigung, die eine Art Widerspruchskompetenz definieren und die ergänzend oder gar ersetzend zu den logischen Formen der Widerspruchsbewältigung benötigt werden (vgl. den Beitrag zu den Formen der Widerspruchsbewältigung von Müller-Christ in diesem Band)? Eine klare Antwort kommt hier allein aus dem Bereich der spirituell geprägten Führungsliteratur. Eine echte Führungspersönlichkeit, die Widersprüche und Konflikte ausbalancieren kann, ist ein im Glauben gereifter Mensch. Der Glaube an Gott vermittelt einen Zugang zu Erkenntnisquellen, wie ohne Bereicherung an Dritten die Unternehmensziele an den Bedürfnissen der Menschen im Unternehmen und außerhalb ausgerichtet werden können. Trade-offs in der Sache können leichter zugunsten der Berücksichtigung der menschlichen Bedürfnisse legitimiert werden [Aszländer/Grün, 2006].

Welches Verhalten einer Widerspruchsbewältigung nicht dienlich ist und auf eine fehlende Eigenschaft der Spannungsbewältigung schließen lässt, ist laut Argyris das in der Praxis häufig zu beobachtende Senden von *Mixed Messages* durch Führungskräfte. Präzise und unpräzise Anforderungen werden bewusst mehrdeutig kombiniert mit dem Ziel, Inkonsistenzen undiskutierbar zu machen. Eine Mixed Message entsteht gemäß Argyris [1988: 258] durch die folgenden vier Schritte:

1. Design a message that is inconsistent (z.B. Steigern Sie den Absatz, aber reduzieren Sie dabei den absoluten Energie- und Rohstoffverbrauch!)
2. Act as if the message is not inconsistent!
3. Make the inconsistency in the message and the act that there is no inconsistency undiscussable!
4. Make the indiscussability of the undiscussable also undiscussable!

Solche Mixed Messages entsprechen sicherlich dem Drang von Führungskräften, die unter hohem, widerspruchsfrei formulierten Erfolgsdruck (Gewinn) stehen, die erhöhte Entscheidungskomplexität auf die nachfolgenden Stellen abzuwälzen mit dem praktikablen Hinweis: Sie machen das schon! Unter einer solchen Prämisse mussten sicherlich auch einige der Personalleiter arbeiten, deren Verhalten in der folgenden Studie untersucht wurde.

Wiendieck hat sich in einer empirischen Studie mit den Bewältigungsstrategien von Personalleitern beschäftigt, die aus Kostengründen Mitarbeiter im großen Umfang entlassen mussten [2006]. Im Selbstverständnis des Personalmanagements schließt sich Fürsorge für das Personal und Entlassung von Personal wechselseitig aus: es handelt sich um eine Dilemmasituation. Eine

solche Situation trägt alle Merkmale einer Stresssituation für Personalleiter, weil sie sich an sich als Vermittler zwischen Konzernleitungen und Mitarbeiter definieren, nun aber gezwungen sind, im Rahmen ihres Selbstverständnisses Unvereinbares zu tun. Die psychische Belastung ist daher sehr hoch. Wiendieck hat aus psychologischer Sicht zwei *extreme Bewältigungsstrategien* gefunden, um den inneren Druck abzufangen. Einige Personalleiter bauen Dissonanz ab, indem sie sich auf die Seite der Konzernleitung schlagen und ihren Auftrag der Entlassung *distanziert und emotionsarm* umsetzen: „Hier sind einfach übergeordnete Unternehmensinteressen umzusetzen.“ Das Verdrängen der Emotionen und die Umdefinition der Aufgabe in ein rational zu bewältigendes Entscheidungsproblem ist ein klassisches Muster der Dissonanzreduktion [Wiendieck, 2006: 77].

Die anderen Personalleiter schlagen sich innerlich auf die Seite der Mitarbeiter und geraten in ein Dickicht der *mitleidenden Emotionalität*. Die mitleidenden Personalleiter waren selbst nicht zur inneren Abgrenzung mit den Entlassenen in der Lage und projizierten ihre Unfähigkeit zur Dissonanzreduktion auf diese. Beide Gruppen von Personalleitern behielten den Zweifel ob der Richtigkeit ihres Tuns.

Wie immer in der Führungsforschung lässt sich die Frage nach den richtigen Bewältigungsstrategien eher über *angemessenes Verhalten* oder über *geeignete Persönlichkeitsmerkmale* beantworten. Wenn angemessenes Verhalten vorgeschlagen wird, dann wird davon ausgegangen, dass ein methodengestütztes Verhalten die innerpsychische Bewältigungsstrategie fördert, welche Spannungen konstruktiv bearbeitbar macht. Wiendieck schlägt fünf Schritte vor: Selbstfindung (Klärung der eigenen inneren Position), Emotionale Offenheit (Betroffenheit zeigen), Empathie für die Betroffenen, Klarheit in der Analyse, Integration (Mitwirkung ermöglichen) [Wiendieck, 2006: 80]. Diese hier sehr verkürzt wiedergegebenen Schritte sollen dazu dienen, Spannungen durch Widersprüche konstruktiv und im Einklang mit dem eigenen Selbstverständnis innerpsychisch bewältigen zu können.

Eigentlich müssen die Personalleiter genau die Leistung vollbringen, die im zweiten Beitrag dieses Buches als Entscheidungsproblem unter Widersprüchen formuliert wurde: Sie müssen Trade-offs legitimieren und umsetzen. Die faktische Spannung dieses Entscheidungsproblems kann an sich auch durch innerpsychische Mechanismen nicht reduziert werden, sie bleibt erhalten: Fürsorge und Entlassung schließen sich nun einmal wechselseitig aus. Von daher ist es erstaunlich, dass Wiendieck in seiner Analyse ohne das psychologische Konstrukt der Ambiguitätstoleranz auskommt, welches derzeit ein weit verbreiteter Zugang der Psychologie zur Bewältigung von Widersprüchen ist.

Im Hinblick auf widersprüchliche Anforderungen an Führungskräfte wird Ambiguitätstoleranz – als Fähigkeit zum Umgang mit mehrdeutigen Situationen – häufig als eine von den Eigenschaften genannt, die Führungskräfte zur erfolgreichen Ausübung ihrer Führungsposition in sich vereinen müssen [Schettgen, 1993]. Weinert führt unter den Fähigkeiten von erfolgreichen Führungskräften im 21. Jahrhundert Stabilität und Coping [2004: 537] an, was u.a. das Aushalten von Widersprüchen sowie die Toleranz gegenüber Unsicherheit oder Ungewissheit beinhaltet. Nach Huber [2003] ist die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz in der *Ausbildung von Führungskräften* ein Schlüsselement zur Vorbereitung auf Erfolg in einer schnelllebigen und oft chaotischen Geschäftswelt. Voraussetzung hierfür wäre es, Ambiguitätstoleranz auch tatsächlich lehr- und vermittelbar zu machen.

Das Konzept der Ambiguitätstoleranz beschreibt, wie Individuen auf *ambiguitive Situationen* reagieren. Mit dem Konzept der Ambiguitätstoleranz ist das Konzept der Ambivalenztoleranz verwandt, welches dann im Anschluss vorgestellt wird. Während der Begriff der Ambiguität eher als eine kognitive Begrifflichkeit geprägt ist, ist der Begriff der Ambivalenz stärker als affektiv-emotionale Begrifflichkeit konzipiert [Reis, 1997; Jaeggi, 1993].

### **3. Ambiguitätstoleranz**

Der Begriff *Ambiguität* bedeutet Mehrdeutigkeit (lateinisch *ambiguitas* = Doppelsinn). Das Konzept der Ambiguitätstoleranz bezeichnet, zunächst vereinfacht gesagt, die Fähigkeit, „Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können“ [Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 2004: 33], wobei später auf den Unterschied zwischen Ambiguitätstoleranz und Unsicherheitstoleranz eingegangen wird. Nach Furnham/Ribchester [1995: 179] verweist Ambiguitätstoleranz auf die Art und Weise, wie ein Individuum, oder auch eine Gruppe, Informationen über ambiguitive Situationen oder Stimuli angesichts ungewohnter, komplexer oder inkongruenter Hinweise wahrnimmt und verarbeitet.

#### **3.1. Die Entstehung des Konzeptes**

Das Konzept der Ambiguitätstoleranz wurde ursprünglich von Frenkel-Brunswik eingeführt, die den Begriff der Ambiguitätsintoleranz unter Bezugnahme auf die Arbeiten zum *Autoritären Charakter* [Adorno/Frenkel-Brunswik/Levinson/Sanford 1949; zit. nach Reis, 1997] prägte. Ganz allge-

mein versteht Frenkel-Brunswik Ambiguitätstoleranz bzw. -intoleranz als eine der „Basisvariablen in der emotionalen und kognitiven Orientierung eines Individuums gegenüber dem Leben“ [1949: 113]. Sie beschäftigte sich mit ethnozentrischer Voreingenommenheit bei Kindern sowie den motivationalen und kognitiven Korrelaten dieser sozialen Einstellung. Sie beobachtete, dass manche Individuen eher dazu befähigt sind, *positive und negative Eigenschaften* ihrer Eltern zu sehen und Gefühle von Liebe und Hass ein- und derselben Person gegenüber ohne allzu große Angst oder Konflikte zu akzeptieren, während andere das Bild der Eltern entweder als ganz und gar gut oder schlecht dramatisierten. Frenkel-Brunswik bezieht sich in ihrer Arbeit auf das psychoanalytische Konzept der Ambivalenz. Sie vermutet, dass die Verneinung emotionaler Ambivalenz und die Intoleranz kognitiver Ambiguität verschiedene Aspekte recht kohärenter Eigenschaften sein könnten. Während sie Ambivalenz definiert durch das gleichzeitige Vorhandensein auf ein und dasselbe Objekt bezogener liebevoller und hasserfüllter Impulse im Individuum, konzipiert sie Ambiguitätstoleranz eher kognitiv, indem sie Ambiguitätstoleranz definiert als die Fähigkeit eines Individuums, die *Koexistenz von positiven und negativen Eigenschaften* in ein- und demselben Objekt, wie z.B. den Eltern, erkennen zu können [Frenkel-Brunswik, 1949]. Die Fähigkeit, solch eine *Koexistenz* zu erkennen, macht Frenkel-Brunswik zufolge eine wichtige, emotional-kognitive Persönlichkeitsvariable aus, die nicht mit der eigentlichen emotionalen Ambivalenz verwechselt werden dürfe.

Das Extrem der Ambiguitätsintoleranz zeigt sich Frenkel-Brunswik zufolge in der „tendency to resort to black-white solutions, to arrive at premature closure as to evaluative aspects, often at the neglect of reality, and to seek for unqualified and unambiguous overall acceptance and rejection of other people“ [Frenkel-Brunswik 1949: 115].

Die Aufrechterhaltung solcher Lösungsversuche erfordert das Verschließen des Individuums gegenüber Realitätsaspekten, die eine Bedrohung für diese Lösung darstellen. Dieses Problem der *Realitätsangemessenheit bzw. der Realitätsunangemessenheit* macht Frenkel-Brunswik zufolge das kognitive Element in dem weiter gefassten Feld der Ambivalenz aus. Spätere Definitionen legen mehr Gewicht auf intrapsychische, emotional-kognitive Faktoren [Reis, 1997]. So definiert Norton:

„Intolerance of ambiguity is a tendency to perceive or interpret information marked by vague, incomplete, fragmented, multiple, probable, unstructured, uncertain, inconsistent, contrary, contradictory, or unclear meanings as actual or potential sources of psychological discomfort or threat“ [1975: 608].

Eine Person ist Norton [1975] zufolge desto intoleranter einem Stimulus gegenüber, je mehr sie diesen als eine Ursache psychischen Unwohlseins und psychischer Bedrohung interpretiert.

Während ambiguitätsintolerante Personen auf ambiguitive Reize oder Situationen demnach mit psychischem Unwohlsein reagieren, tolerieren *ambiguitätstolerante* Personen Budner [1962] sowie Mac Donald [1970] zufolge diese Reize nicht allein passiv, sondern haben vielmehr ein Bedürfnis danach. So definiert Budner Ambiguitätstoleranz als „tendency to perceive ambiguous situations as desirable“ [1962: 29]. Eine ambiguitive Situation ist nach Budner [1962] definiert durch das Fehlen von ausreichenden Hinweisen und charakterisiert durch die Kriterien der Neuheit, Komplexität und Unlösbarkeit. Mac Donald nimmt darüber hinausgehend an, „that persons having high tolerance of ambiguity (a) seek out ambiguity, (b) enjoy ambiguity, and (c) excel in the performance of ambiguous tasks“ [1970: 791]. Nach diesen Definitionen ist das Konzept der Ambiguitätstoleranz *bipolar* und besteht aus den Polen *Meidung von Ambiguität* und *Suche nach Ambiguität* [Reis 1997; Wolfradt/Rademacher 1999]. Zu dieser Auffassung kommen auch Furnham/Ribchester, die zusammenfassen:

„The person with low tolerance of ambiguity experiences stress, reacts prematurely, and avoids ambiguous stimuli. At the other extreme of the scale, however, a person with high tolerance for ambiguity perceives ambiguous situations/stimuli as desirable, challenging, and interesting and neither denies nor distorts their complexity of incongruity“ [1995: 179].

### 3.2. Ambiguitäts- versus Unsicherheitstoleranz

Die Verwendung des Begriffes Ambiguitätstoleranz geschieht in der Literatur teilweise diffus. Reis zufolge gibt es für das Konzept der Ambiguitätstoleranz verschiedene Bezeichnungen, zumeist jedoch wird sie als Unsicherheitstoleranz [Möhlenkamp, 1975; Clauss, 1979; Almenroth, 1983; zit. nach Reis, 1997] bezeichnet. Dalbert [1999] wählte den Begriff der Ungewissheitstoleranz. Gemein haben Unsicherheits- bzw. Ungewissheitstoleranz, dass sie sich auf Situationen der Ungewissheit beziehen [Dalbert, 1999]. Unsicherheitstoleranz definiert Clauss folgendermaßen:

„Geringe Unsicherheitstoleranz (UT-) spricht man jemandem zu, der durch Situationen der Ungewissheit beim Vollzug kognitiver Prozesse stark beeinträchtigt wird und sie zu vermeiden sucht. Hohe Unsicherheitstoleranz (UT+) zeigt sich darin, dass zeitweilige Unsicherheit das Denken und Handeln nicht nachteilig beeinflusst, ja sogar aktivierend und dadurch leistungsfördernd wirken kann“ [1979: 48].



Ungewissheit entsteht Dalbert [1999] zufolge dann, wenn eine Person zu wenige Informationen über die zukünftige Entwicklung in der Situation hat. Dies ist der Fall, wenn der Eintritt zukünftiger Ereignisse oder der richtige Umgang mit der Situation ungewiss ist. Während ungewissheitsintolerante Personen ungewisse Situationen als *Bedrohung* erleben, würden ungewissheitstolerante Personen solche Situationen als *Herausforderung* bewerten. Im Erleben der ungewissen Situation bezieht Dalbert sich damit auf Budner [1962; vgl. oben], wie er es für ambiguitive Situationen formuliert hat. Verglichen mit dem Konzept der Ungewissheitstoleranz ist das der Ambiguitätstoleranz jedoch *spezifischer*. Die Vermeidung von Unsicherheit und die Intoleranz von Ambiguität korrelieren miteinander, Unsicherheit ist aber weiter gefächert als Ambiguität, die *bekannte Alternativen voraussetzt* [Furnham/Ribchester, 1995]. Während nach Dalberts [1999] Definition die ungewisse Situation zu wenige Informationen über die zukünftige Entwicklung bietet, so beinhaltet eine ambiguitive Situation, nach dem hier geteilten Verständnis, einander widersprechende, nicht miteinander vereinbare Informationen und logische Gegensätze. Ambiguitätstoleranz bezieht sich hier in Anlehnung an Frenkel-Brunswik [1949] auf die Fähigkeit, widersprüchliche Informationen erkennen und die sich daraus ergebenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen aushalten zu können.

### 3.3. Ambiguitätstoleranz als stabile Persönlichkeitseigenschaft?

Wie dargestellt, sind Führungskräfte in ihrem Arbeitsalltag fortwährend mit Widersprüchen und Dilemmata konfrontiert. Ambiguitätstoleranz wird in diesem Zusammenhang als Eigenschaft diskutiert, die Führungskräften hilft, widersprüchliche Anforderungen auszuhalten und ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. In diesem Zusammenhang stellt sich die kritische Frage, ob es *die* ambiguitätstolerante Führungskraft gibt, ob Ambiguitätstoleranz als stabile und generalisierte Persönlichkeitseigenschaft angesehen werden kann. Die Literatur zu dieser Frage ist nicht einig, so dass eine abschließende Antwort hierauf nicht gegeben werden kann. Der folgende Überblick stellt den Versuch einer theoretischen Einordnung dar.

Bei der Ambiguitätstoleranz handelt es sich um ein hypothetisches Konstrukt der Persönlichkeit [Reis, 1997]. Viele Definitionen zu Ambiguitätstoleranz gründen dabei auf einem eher *statischen, dispositionell verstandenen Persönlichkeitsmodell*. Ambiguitätstoleranz wird danach den relativ überdauernden, individuellen Eigenschaften, den sogenannten ‚traits‘ der Persönlichkeit zugeordnet [Reis, 1997]. Andere Autoren betrachten Ambiguitätstoleranz von einem eher interaktionistischen Standpunkt, aus dem be-

ständiges Verhalten nicht allein aus Persönlichkeitseigenschaften (traits) erklärt werden kann, sondern vielmehr eine *Interaktion von Personvariablen und situationalen Charakteristika* beachtet werden muss. Aus dieser Perspektive legt Kischkel nahe, „Ambiguitätstoleranz [...] bzw. -intoleranz [...] als eine wesentliche vermittelnde Variable in die Analyse der Interaktion von Person und Situation mit einzubeziehen“ [1984: 144].

Ursprünglich führte Frenkel-Brunswik das Konzept der Ambiguitätstoleranz als „emotional and perceptual personality variable“ [1949: 108] ein, die interindividuell sowohl in der empfundenen Ambivalenz sowie der Fähigkeit diese Wahrzunehmen, variiert. Während einige Autoren Ambiguitätstoleranz als *Persönlichkeitsvariable* ansehen, betrachten andere Autoren Ambiguitätstoleranz als *kognitiven und perzeptuellen Prozess*, der von bestimmten Individuen bevorzugt wird [Furnham/Ribchester, 1995]. So erachtet Reis an den zitierten Definitionen zu Ambiguitätstoleranz [vgl. etwa Frenkel-Brunswik, 1949; Norton, 1975] „die Betonung einer spezifischen emotional-kognitiven Modalität der Informationsverarbeitung“ [1997: 8] für wesentlich. Demnach weist das Konzept der Ambiguitätstoleranz einen hohen Bezug zu Konzepten der Kognitiven Psychologie, die sich mit den Prozessen und Resultaten der Kognition, *der Informationsaufnahme und -verarbeitung*, befasst [Der Brockhaus Psychologie, 2001: S. 299], auf. Unter Bezugnahme auf die Kognitive Psychologie könnte Ambiguitätstoleranz Reis zufolge, neben anderen, „als steuerndes Regulativ der Aufnahme-, Verarbeitungs- und Speicherungsprozesse“ [1997: 8] verstanden werden. Für kognitive Persönlichkeitskonstrukte, die von der Vorstellung des *Menschen als informationsverarbeitendes System* ausgehen und die Bereiche der Wahrnehmung, der Sprache, des Gedächtnisses und des Denkens umfassen, sind interindividuelle Unterschiede in der Art der Informationsverarbeitung sowie deren Umsetzung und Speicherung von Interesse. Charakteristische Differenzen dieser kognitiven Organisation werden als kognitive Stile bezeichnet [Reis, 1997]. Von Interesse ist, „auf welche individualtypische Weise, in welchem ‚Stil‘“ [Amelang/Bartussek, 1990: 445; zit. nach Reis, 1997: 12; Hervorhebung im Original] die Informationsverarbeitung stattfindet und nicht etwa, was und wie viel verarbeitet wird. Neben kognitiven Komponenten gehen ebenso motivationale und affektive Komponenten in die kognitiven Stile ein. Nach Reis ist „der Begriff des kognitiven Stils [...] dabei weitgehend als bevorzugte Modalität der Informationsverarbeitung des Einzelnen im Sinne eines Präferenzkonstrukts zu verstehen“ [1997: 11]. Das Konstrukt der Ambiguitätstoleranz lässt sich somit Reis [1997] zufolge in das Konzept der kognitiven Stile einordnen.

Durrheim/Foster [1997] kritisieren, dass Ambiguitätstoleranz trotz eines Mangels an definitiven Beweisen häufig als *stabile und generalisierte Per-*

*sönlichkeitseigenschaft* behandelt wird. Sie nehmen vielmehr an, dass Äußerungen von Ambiguitätstoleranz *inhaltsspezifisch* sind. Nach Durrheim/Foster unternahmen einige Autoren [wie Schroder/Driver/Streifert, 1967; Tetlock, 1993; zit. nach Durrheim/Foster, 1997] Anstrengungen, interaktionistische Modelle der kognitiven Stile zu entwickeln, diese Konstrukte blieben allerdings von den Trait-Theorien beeinflusst. Die meisten Theoretiker hätten kognitive Stile als stabile und generelle individuelle Charakteristiken angesehen. Daraus folgte die Entwicklung eindimensionaler Messinstrumente für diese Eigenschaften, so auch die Ambiguitätstoleranz [Durrheim/Foster, 1997]. Frenkel-Brunswik [1949] konzipierte Ambiguitätsintoleranz ursprünglich als *Einstellungsvariable*, die sich im Erkennen eines Individuums aktueller positiver und negativer Eigenschaften eines Objektes manifestiert. Die Ambiguitätstoleranz eines Individuums sollte sich im Ausmaß der Ambivalenz, die die Testpersonen bei der Bewertung sozialer Objekte (Werte, Gruppen und Menschen) zeigten, manifestieren. Während Frenkel-Brunswiks Anliegen darin lag, zu testen, ob die Ambiguitätstoleranz über die verschiedenen sozialen Objekte generalisiert war, wurde dies Durrheim/Foster [1997] zufolge von nachfolgenden Autoren typischerweise unterstellt.

Diese Annahme widerlegen Durrheim/Foster. Sie konstruieren mit der *Attitudinal Ambiguity Tolerance (AAT)* Skala ein Messinstrument, das die Einstellungen gegenüber Autoritäten erfassen soll. Damit nähern sie sich Frenkel-Brunswiks ursprünglicher Definition von Ambiguitätstoleranz. Das Instrument soll kognitive Stile auf einem Kontinuum von Schwarz-Weiß-Denken bis hin zu einem Stil, der die Koexistenz von positiven und negativen Eigenschaften in ein- und demselben Objekt anerkennt, erfassen. Durrheim/Foster misst die Skala die Art der Bewertungsleistung, die Frenkel-Brunswik ursprünglich in ihrer Beschreibung voreingenommener und unvoreingenommener Kinder bemerkte, sowie eher die Struktur als den Inhalt der Einstellungen. Eine Faktorenanalyse erbrachte für die Stichprobe von südafrikanischen Psychologiestudenten vier verschiedene Autoritätsbereiche, die Durrheim/Foster wie folgt interpretierten: „(1) conservative political authority, (2) political authority, (3) familial authority, and (4) religious authority“ [1997: 744].

Daraus schließen die Autoren, dass Ausdrücke von Ambiguitätstoleranz *inhaltsspezifisch* sind. Die Kenntnis der Ambiguitätstoleranz eines Individuums in einem Bereich lasse keine Generalisierung auf andere Bereiche zu, Ausdrücke von Ambiguitätstoleranz verschiedenen Inhalten gegenüber sind einzig ein Indiz für den Stil, in dem ebendiese Inhalte bewertet werden. Ein Individuum könne ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz für einen Inhaltsbereich aufweisen, während die Ambiguitätstoleranz für einen anderen Be-

reich gering ausgeprägt sein kann. Aus diesem Grund stellen Durrheim/Foster [1997] die Brauchbarkeit von Persönlichkeitsmaßen, die eine Generalität der Ambiguitätstoleranz unterstellen, wie die Budner Skala, in Frage. Ihre Studie legt damit eher die Annahme von *Ambiguitätstoleranz als inhaltspezifisches Konstrukt* denn als generelles Persönlichkeitsmerkmal nahe.

Auch Reis [1997] wendet sich gegen eine globale Betrachtung der Ambiguitätstoleranz als eine einzige, homogene Merkmalsdimension. Er bezieht sich dabei auf die Untersuchungen von Norton [1975], die eine *bereichsspezifische Erfassung* der Ambiguitätstoleranz nahe legen. Reis entwickelte zur Messung der Ambiguitätstoleranz ein Inventar [IMA-40; vgl. Reis, 1991; zit. nach Reis, 1997], das *fünf faktorenanalytisch unterscheidbare Dimensionen der Ambiguitätstoleranz* differenziert. Diese betreffen das Problemlöseverhalten, den Umgang mit sozialen Konflikten, das Elternbild, die Akzeptanz von Rollenstereotypen sowie die Offenheit für neue Erfahrungen. Die Ergebnisse von Durrheim/Foster [1997] sowie von Reis [1997] legen demnach eine inhalts- bzw. bereichsspezifische Erfassung der Ambiguitätstoleranz nahe.

### 3.4. Vermittlung von Ambiguitätstoleranz

Wenn Ambiguitätstoleranz eine bereichsspezifische Eigenschaft ist, dann liegt die Hoffnung nahe, dass sie *als Eigenschaft übertragbar und vermittelbar* ist. Im Weiteren geht es also um erste Überlegungen über die Veränderbarkeit der individuellen Ausprägung der Ambiguitätstoleranz, die im Zusammenhang mit der Bedeutung der Ambiguitätstoleranz für die erfolgreiche Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen an Führungskräfte von Interesse ist. Bereits Frenkel-Brunswik war sehr an der Veränderung von Überzeugungen, die der Ambiguitätsintoleranz entspringen, interessiert; gleichwohl existieren bis heute wenige *Interventionsstudien*, die sich mit der Veränderbarkeit der Ambiguitätstoleranz beschäftigen [Furnham/Ribchester, 1995].

Von eher *heuristischem Wert* sind daher die folgenden Ansätze. Einen möglichen Ansatz, Ambiguitätstoleranz innerhalb der Führungskräfteausbildung an Hochschulen zu fördern, beschreibt Huber [2003]. Demnach muss angesichts einer schnelllebigen, komplexen und flexiblen Geschäftswelt eine Lernumgebung geschaffen werden, die diese ambiguitive Umwelt widerspiegelt. Dies ist durch das Lernen in Projekten möglich. Huber stellt einen Ansatz vor, der Prinzipien des experimentellen Lernens und Strategien der

Aktionsforschung sowie Boyers vier Typen der Gelehrsamkeit (discovery, integration, application, teaching) [1990; zit. nach Huber, 2003] kombiniert.

Klaus [1989] stellt die These ‚Qualitätszirkel als Personalentwicklungsinstrument‘ auf und sieht Ambiguitätstoleranz als eine von insgesamt *elf zentralen Schlüsselqualifikationen* an, die Produktionsmitarbeiter durch die Teilnahme an Qualitätszirkeln, die eine unklare, widersprüchliche Situation mit offenen Problemstellungen darstellen, erweitern können. Zwar ist Ambiguitätstoleranz in gewissem Maße Vorbedingung für die Qualitätszirkelarbeit, kann aber durch die Zirkelarbeit auch vertieft und erweitert werden [Klaus, 1989].

Bemerkenswert ist die These von Furnham/Gunter [1993; zit. nach Furnham/Ribchester, 1995], dass Ambiguitätstoleranz nicht nur als Persönlichkeitsvariable aufgefasst werden könne, sondern auch als *Eigenschaft von Unternehmen*, die beispielsweise im Organisationsklima sichtbar wird und die Unternehmenskultur beeinflusst. Demnach scheinen Organisationen von bestimmten Glaubensmustern und kognitiven Stilen durchdrungen zu sein, weil Individuen aus dem Grund für die Organisation ausgewählt werden, dass sie eben diese Glaubensmuster und kognitiven Stile aufweisen oder in diesen sozialisiert wurden. Dies würde bedeuten, dass sich auch Organisationen durch ihre Personalauswahl im Ausmaß ihrer Ambiguitätstoleranz interindividuell unterscheiden und Veränderungen und widersprüchliche Anforderungen unterschiedlich bewältigen. Die Ambiguitätstoleranz der einzelnen Führungskraft wäre dann mehr oder weniger Ausdruck der Ambiguitätstoleranz der gesamten Organisation (Zu den Möglichkeiten einer widersprüchlichen oder ambivalenten Ausgestaltung von Unternehmen vgl. den Beitrag von Remer in diesem Band).

#### **4. Das Konzept der Ambivalenztoleranz**

Wie beschrieben bezieht sich Frenkel-Brunswik [1949] in ihrer Konzeption von Ambiguitätstoleranz auf das aus der Psychoanalyse stammende Konzept der Ambivalenz. Der Begriff der Ambivalenz geht auf das lateinische *ambo* = beide sowie *valentia* = Stärke zurück [Jaeggi, 1993: 12]. Das Konzept der Ambivalenz wurde 1911 von dem Schweizer Psychiater Eugen Bleuler geprägt, der damit zunächst rein phänomenologisch die Eigentümlichkeiten seiner schizophrenen Patienten beschrieb. Mit Ambivalenz bezeichnete Bleuler die „pathologische Verknüpfung von liebevollen und aggressiven Impulsen, die auf ein und dasselbe Objekt bezogen erschienen“ [Reis, 1997: 20]. Bleuler sah darin zwar das Hauptsymptom der Schizo-

phrenie, hob aber gleichzeitig hervor, dass Ambivalenz auch beim Normalen häufig vorkommt [Jaeggi, 1993]. Hierzu sagt Bleuler: „Stark ambivalente Gefühlsbetonungen werden aber vom Gesunden bewältigt; im Ganzen zieht er das Fazit aus widersprechenden Wertungen; er liebt weniger wegen begleitender schlechter und hasst weniger wegen begleitender guter Eigenschaften“ [1975; zit. nach Otscheret, 1988]. Um diese nicht-pathologische Ambivalenz soll es bei der vorliegenden Fragestellung gehen.

Für das Bewältigen von Ambivalenz werden in erster Linie die spezifischen *frühen Beziehungserfahrungen* eines Menschen verantwortlich gemacht (vgl. auch den Beitrag von Riese in diesem Band). Demnach lösen wichtige frühe Bezugspersonen im Kind abwechselnd sehr negative, aber auch sehr positive Erlebnisse aus. Daraus entsteht die Neigung, diese Personen gleichzeitig zu lieben und zu hassen [Jaeggi, 1993]. Verläuft die Entwicklung günstig und beinhaltet adäquate Beziehungserfahrungen, so kann die Ambivalenzneigung innerlich nach und nach toleriert werden. Gelingt die Ausbildung einer Ambivalenztoleranz jedoch nicht, kommt es zu der psychopathologischen Spaltung aller Menschen in gut und böse [Jaeggi, 1993].

Die verschiedenen psychoanalytischen Schulen sehen verschiedene Zeitpunkte in der frühkindlichen Entwicklung als bedeutend für die Überwindung von Ambivalenzen an: gemein ist ihnen jedoch, dass sie in der Überwindung der Spaltung und in der Fähigkeit, Ambivalenz auszuhalten, den Grundstein einer *gesunden psychischen Entwicklung* sehen [Reis, 1997]. Frenkel-Brunswik [1949] sieht in der Fähigkeit einer Person, sich empfundenen Ambivalenzen gegenüber anderen zu stellen, eine wichtige Persönlichkeitsvariable.

Bezeichnet der Begriff der Ambivalenz ursprünglich eher zugleich liebevolle und aggressive Impulse, die auf Personen gerichtet sind, so können diese auch auf Gegenstände oder Sachen gerichtet sein. Jung geht Jaeggi [1993] zufolge von einem *Prinzip der Zweiseitigkeit* aus, das in der Natur wie in der menschlichen Seele waltet und ständig widerstrebende Gefühle und Interessen gegenüber einer Sache, einem Menschen oder einer Idee hervorruft. Für Otscheret ist „grundsätzlich jedes Denken, Fühlen und Handeln von inneren und äußeren Einflüssen, von gegensätzlichen Gefühlen, Erwartungen und Zielsetzungen geleitet“ [1988: 54]. *Seelische Gesundheit* umfasse die Fähigkeit, Widersprüche und Spannungen nicht nur wahrnehmen, mit ihnen umgehen und sie aushalten zu können, sondern darüber hinaus diese als die Entwicklung fördernd zu betrachten. Die *Reife eines Menschen* zeigt sich demnach besonders in seiner Ambivalenztoleranz. Otscheret zufolge neige der Mensch im Allgemeinen jedoch dazu, Spannungen zu vermeiden und Widersprüchliches zu verdrängen. Dabei hänge es von der individuellen Ich-Stärke des Individuums ab, wie es mit Ambivalenz umgehen kann. In

extremen Fällen werde eine einseitige Haltung eingenommen, die Entwicklung und qualitatives Wachstum behindere, weil viel Energie für eine kraftraubende Abwehrarbeit aufgebracht werden müsse. Einen in dieser Weise verdrängten Widerspruch beschreibt Otscheret als „pathologische Ambivalenz“ [1988: 60].

Thematisiert wird Ambivalenz in der Literatur zu Veränderungssituationen in Organisationen. Heitger/Doujak zufolge sind „Veränderungssituationen [...] notwendigerweise immer voller Widersprüche und Ambivalenzen“ [2002: 16]. Diese Ambivalenz der Betroffenen muss berücksichtigt werden, da sie zur Quelle von Widerständen und möglicherweise zum Hemmnis des Wandels in Veränderungsprozessen werden kann [Schirmer/Luzens, 2003]. Auch von Rosenstiel/Comelli [2003] betonen, es sei natürlich, dass Menschen einem Wandel mit Widerstand begegnen. Viele klassische Konzepte zum Widerstandsverhalten gehen (implizit) davon aus, dass die von einem organisatorischen Wandel Betroffenen eine eindeutige, widerspruchsfreie Haltung gegenüber Veränderungsprozessen einnehmen. Im Rahmen einer Untersuchung mit Führungskräften machten Schirmer/Luzens [2003] aber die Beobachtung, dass einige der Betroffenen vielmehr eine ambivalente Haltung einnahmen und den geplanten Wandel *weder eindeutig befürworteten noch ihn ablehnten*. Die Autoren beziehen sie sich in der Erklärung der Ambivalenz auf Überlegungen Piderits [2000; zit. nach Schirmer/Luzens, 2003: 317], demzufolge das Widerstandsverhalten eines Mitarbeiters auf drei eigenständigen Komponenten beruht. Dies sind eine *kognitive* Komponente (vernunftmäßige Beurteilung der Veränderung), eine *affektive* Komponente (Gefühle im Zusammenhang mit dem Wandel) und eine *konative* Komponente (entsprechende Verhaltensabsicht). Die Reaktionen der Betroffenen können auf den drei verschiedenen Dimensionen unterschiedlich ausfallen. Ambivalenz entsteht dann „als erlebte[r] Gegensatz zwischen Denken, Fühlen und Handeln“ [Schirmer/Luzens, 2003: 317]. Als vorteilhaft erachten die Autoren an dieser mehrdimensionalen Betrachtungsweise, dass dem emotionalen Aspekt menschlichen Verhaltens eine größere Aufmerksamkeit eingeräumt wird. Organisationsmitglieder würden nur als begrenzt rational handelnde Individuen aufgefasst, deren Verhalten durch Gefühle und Stimmungen im Veränderungsprozess beeinflusst werden – so auch Führungskräfte.

## 5. Versuch einer modellhaften Verknüpfung von Widerspruchstoleranz und Widerspruchsbewältigung

Die skizzierten Überlegungen und Erkenntnisse zu den Konstrukten der Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz lassen sich vielleicht so zusammenfassen, dass beide Toleranzen – im Folgenden als *Widerspruchstoleranz* zusammengeführt – als Personvariable angesehen werden können, die zum einen das Erleben und die Verarbeitung widersprüchlicher Anforderungen moderieren und sich folglich positiv auf das Aushalten der Spannung auswirken und zum anderen das Erkennen der Existenz widersprüchlicher Aussagen überhaupt erst möglich machen. Gleichwohl kann auch ein Unterschied festgestellt werden.

Beide Toleranzkonzepte resultieren aus der psychologischen Forschung über die Fähigkeit von Menschen, einem anderen Menschen oder einer Sache gegenüber zugleich positive und negative Eigenschaften wahrzunehmen und diesbezüglich gleichzeitige ambivalente Gefühle wie Zuneigung und Ablehnung auszuhalten. Seelische Gesundheit des Menschen umfasst im Konstrukt der *Ambivalenztoleranz* die Fähigkeit Widersprüche nicht nur wahrzunehmen, mit ihnen umzugehen und sie aushalten zu können, sondern gerade auch die Erkenntnis, dass Widersprüche der eigenen Entwicklung sehr förderlich sein können. Ambivalenztoleranz scheint folglich eher die *emotionale Seite* zu beschreiben, Spannungen durch Gegensätzlichkeiten aushalten zu wollen und nicht als bedrohlich zu erleben.

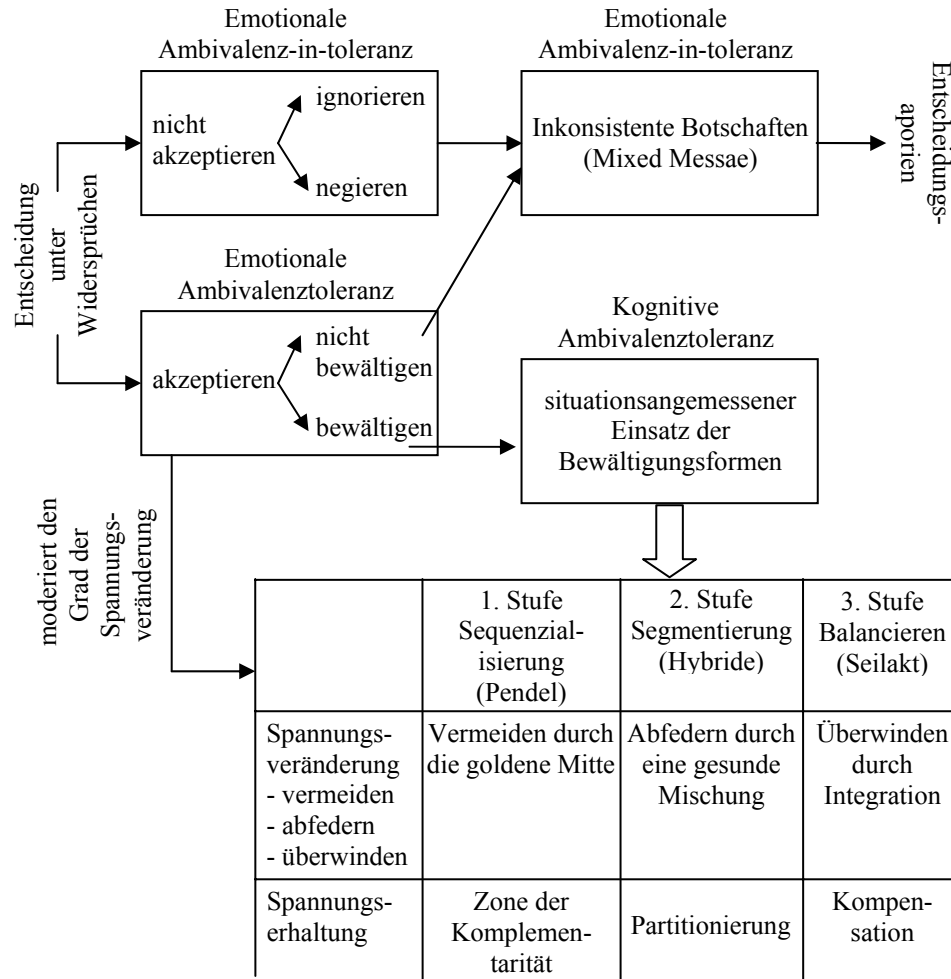
Das Konstrukt der *Ambiguitätstoleranz* stellt im Sinne der kognitiven Psychologie eher die kognitive Seite der Spannungsbewältigung dar: Sie wird verstanden als steuerndes Regulativ der Aufnahme-, Verarbeitungs- und Speicherungsprozesse von Informationen in widersprüchlichen Situationen. Diese kognitive Fähigkeit wäre dann die Kompetenz, die logischen Bewältigungsformen von Widersprüchen situationsadäquat einsetzen zu können. Gleichwohl hat sich gezeigt, dass die Ambiguitätstoleranz eher ein inhalts- oder bereichsspezifisches Konstrukt ist als ein generelles Persönlichkeitsmerkmal: Aus der Toleranz gegenüber der einen Ambivalenz kann nicht automatisch auf eine Toleranz gegenüber allen Gegensätzlichkeiten geschlossen werden. Dies würde konkret bedeuten, dass aus der Toleranz von ambivalenten Gefühlen gegenüber Personen nicht geschlossen werden darf, dass das Individuum auch tolerant gegenüber ambivalenten Logiken von Organisationsprinzipien ist. Man kann also bei einer Führungskraft nicht automatisch davon ausgehen, dass ihre Eigenschaft der Ambivalenztoleranz beispielsweise gegenüber dem Widerspruch zwischen *Standardisierung und Flexibilisierung* und ihrer konstruktiven Bewältigung auch auf die Ambivalenz von *Nachhaltigkeit und Effizienz* übertragen werden kann. Diese Er-



kenntnis der bereichsspezifischen Gültigkeit der Ambivalenztoleranz hat erhebliche Konsequenzen für die Personalentwicklung von Führungskräften. Indes besteht die berechnete Vermutung, dass die Übertragung der Toleranzen von einer auf die andere Ambivalenz erlern- und vermittelbar ist.

Das nachfolgende Modell versucht nun aufzuzeigen, wie Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz den Zugang zu den Formen der Widerspruchsbewältigung moderieren. Unter der Prämisse, dass die emotionale Reaktion auf einen Widerspruch schneller erfolgt als die kognitive, stellt die eher emotional basierte Ambivalenztoleranz den *ersten Wahrnehmungs- und Bewältigungsfilter* von Widersprüchen dar. Wird die Ambivalenz wegen vorhandener Ambivalenz-in-toleranz *negiert oder ignoriert*, verlangt der Handlungskontext aber eine Entscheidung, werden leicht inkonsistente Botschaften und Weisungen im Sinne einer Mixed-Message von Argyris konstruiert. Die Konsequenzen können Entscheidungsaporien, Orientierungslosigkeit und personifizierte Konflikte sein.

Hat eine Führungskraft ausreichende Ambivalenztoleranz, wird der Widerspruch im Entscheidungskontext akzeptiert. Dies bedeutet jedoch nicht, dass er auch konstruktiv bewältigt wird. Besitzt das Individuum eher eine Ambiguitäts-in-toleranz, d.h. *es fehlt die kognitive Fähigkeit der Widerspruchsbewältigung*, kann dasselbe Phänomen auftreten wie bei vorhandener Ambivalenz-in-toleranz: Die Führungskraft sendet inkonsistente Botschaften und verlagert die Bewältigung des Widerspruchs auf die unteren Entscheidungsebenen. Nur wenn ein Widerspruch im Entscheidungskontext den Filter einer notwendigen Ambivalenztoleranz einer Führungskraft passiert und auf eine hinreichende Ambiguitätstoleranz trifft, werden Widersprüche konstruktiv bewältigt. In diesem Prozess ist wiederum vorstellbar, dass das Ausmaß der Ambivalenztoleranz den *Grad der Spannungsreduzierung* moderiert. Prämisse hierbei ist, dass eine geringere Spannungsreduzierung zu einer konstruktiveren Bewältigung von Widersprüchen führt (Die Systematik wurde im Beitrag zu den Formen der Widerspruchsbewältigung von Müller-Christ in diesem Band entwickelt). Dieses Modell aus der *Sicht der Managementlehre* soll zu weiteren Forschungen in der Psychologie und der deskriptiven Entscheidungstheorie führen, wie Führungskräfte reagieren (sollten), wenn sie vor der Aufgabe stehen, über Trade-offs entscheiden zu müssen.



Darstellung 1: Modell über den Zusammenhang von Widerspruchtoleranz und Widerspruchsbewältigung

## Literatur

- Argyris, C. (1988): „Crafting a Theory of Practice“ – The Case of Organizational Paradoxes. In: Quinn, R. E./Cameron K. S. (Hrsg.): Paradox and Transformation – Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge. S. 255-278.
- Assländer, F./Grün, A. (2006): Spirituell führen mit Benedikt und der Bibel. Münsterschwarzach.
- Brockhaus (2001). Der Brockhaus Psychologie. Fühlen, Denken und Handeln verstehen. Leipzig.
- Budner, S. (1962): Intolerance of ambiguity as a personality variable. In: Journal of Personality, 30, S. 29-50.

- Dalbert, C. (1999): Die Ungewißheitstoleranzskala: Skaleneigenschaften und Validierungsbefunde. Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie, Bericht Nr. 1. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik. Halle, Saale.
- Durrheim, K./ Foster, D. (1997): Tolerance of Ambiguity as a Content Specific Construct. In: *Personality and Individual Differences*, 22 (5), S. 741-750.
- Förster, L. (2005): Werteausgleichende Führung. Überwindung des Spannungsverhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz kreativitätsabhängiger Organisationen. Aachen.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949): Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. In: *Journal of Personality*, 18 (1), S. 108-143.
- Furnham, A./ Ribchester, T. (1995): Tolerance of Ambiguity: A Review of the Concept, Its Measurement and Applications. In: *Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social*, 14, S. 179-199.
- Glasl, F. (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung: wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu Schlanke Unternehmen werden. 2. unveränderte Ausgabe. Stuttgart.
- Häcker, H. O./Stapf, K.-H. (Hrsg.) (2004): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14. Auflage. Bern.
- Heitger, B./Doujak, A. (2002): Change als Un:balanced Transformation – Ein Stück in 5 Akten. In: *Organisationsentwicklung*, 21, S. 4 - 21.
- Huber, N. (2003): An Experiential Leadership Approach for Teaching Tolerance for Ambiguity. In: *Journal of Education for Business*, 79 (1), S. 52-55.
- Jaeggi, E. (1993): Ambivalenz. In: Schorr, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Angewandten Psychologie*. Bonn. S. 12-14.
- Kischkel, K. H. (1984): Eine Skala zur Erfassung der Ambiguitätstoleranz. *Diagnostica*, 30 (2), S. 144-154.
- Mac Donald, A. P. (1970): Revised Scale for Ambiguity Tolerance: Reliability and Validity. In: *Psychological Reports*, 26, S. 791-798.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung: mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. völlig neu bearb. und erw. Auflage. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1995): Führungsdilemmata. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart. S. 534-550.
- Norton, R. W. (1975): Measurement of Ambiguity Tolerance. In: *Journal of Personality Assessment*, 39 (6), S. 607-619.
- Otscheret, E. (1988): Ambivalenz. Geschichte und Interpretation der menschlichen Zwi-spältigkeit. Heidelberg.
- Reis, J. (1997): Ambiguitätstoleranz – Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes. Heidelberg.
- Rosenstiel, L. von/ Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München.
- Schettgen, P. (1993): Führung. In: Schorr, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Angewandten Psychologie*. Bonn. S. 263-268.
- Schirmer, F./Luzens, M.-A. (2003): Widerstand und Ambivalenz im Veränderungsprozess – am Beispiel eines Flexible-Office-Projektes. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 72, S. 316 – 323.
- Stahle, (1999): *Management*. München.
- Weinert, A. B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. vollständig überarbeitete Auflage.
- Wiendieck, G. (2006): Manager im Spannungsfeld von Wertschöpfung und Wertschätzung. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2-3, S. 75-83.
- Wolfradt, U./Rademacher, J. (1999): Interpersonale Ambiguitätstoleranz als klinisches Differentialkriterium. In: *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 20 (1), S. 72-79.