

Die emotionale Seite der Widerspruchsbewältigung

Über den Zusammenhang zwischen innerer Autonomie und Ambiguitätstoleranz

Juliane Riese

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	200
2. Widersprüche als Herausforderung für Unternehmen.....	200
2.1. Bewältigung von Widersprüchen.....	200
2.2. Negative Wirkungen des „Unentscheidbaren“	201
2.3. Ambiguitätstoleranz als Voraussetzung für Widerspruchsmanagement	202
3. Der Erklärungsansatz: Autonomie versus Heteronomie	204
3.1. Die Angst vor Autonomie	204
3.2. Macht und Gehorsam als Ausweg	206
3.3. Der Gehorsam in der Gesellschaft	207
3.4. Selbstfestlegung statt Selbstbestimmung	208
3.5. Ohne innere Autonomie keine Ambiguitätstoleranz.....	209
4. Gestaltungsvorschläge für die Unternehmensführung	210
4.1. Kontextsteuerung statt Befehle	211
4.2. Das Interesse an (sinnloser) Kontrolle	211
4.3. Kontexte für autonomes Handeln	212
4.4. Ergebniskontrolle durch Kommunikation.....	213
5. Zusammenfassung und Forschungsausblick	214
Literatur.....	216

1. Einleitung

Anlass für die Beschäftigung mit emotionalen Aspekten der Widerspruchsbewältigung ist die Beobachtung, dass es schwer zu sein scheint, in Unternehmen Strategien und Verhaltensweisen einzuführen, die teilweise – oder auch nur scheinbar – widersprüchlich zum eigentlichen Unternehmenszweck oder zum Gewohnten und Bekannten sind. Dazu zählen auch Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit des Unternehmens. Es reicht nicht aus, Strategien für das Personalmanagement zu erarbeiten, die durch Vorgaben von außen rationale „Problemlösungskompetenz“ und „nachhaltiges Handeln“ der Mitarbeiter trainieren sollen. Bei einem solchen Vorgehen kommt die Beschäftigung mit Problemursachen, die auf der Ebene der Emotionen der Mitarbeiter zu suchen sind, zu kurz.

In diesem Beitrag möchte ich versuchen, emotionale Schwierigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit Widersprüchen zu beleuchten und ansatzweise zu erklären. Aus dem Erklärungsansatz des Beitrags, der sich auf die Konzepte der Ambiguitätstoleranz und der inneren Autonomie stützt, werden Gestaltungsvorschläge für die Unternehmensführung abgeleitet. Den Abschluss bilden eine Zusammenfassung dieser Gestaltungsvorschläge und ein Forschungsausblick.

2. Widersprüche als Herausforderung für Unternehmen

Widersprüche bzw. widersprüchliche Aufgaben sind im Unternehmen sicherlich alltäglich. Neu ist allenfalls die Bedeutung, die einem konstruktiven Umgang mit Widersprüchen im Kontext einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zukommt, da diese Entscheidungen erfordern dürfte, die nicht auf (kurzfristige) Effizienz- und Profitsteigerung ausgerichtet sind.

2.1. Bewältigung von Widersprüchen

Die (theoretisch denkbaren) Möglichkeiten, die zur Bewältigung von Widersprüchen zur Verfügung stehen, werden an anderer Stelle in diesem Band ausführlich dargestellt. Der Begriff „Bewältigung“ anstelle von, zum Beispiel, „Lösung“ ist – in Anlehnung an Grimm – bewusst gewählt, da er „die Grundhaltung zum Ausdruck bringt, dass Widersprüche nicht grundsätzlich lösbar sind“ [Grimm, 1999: 116; vgl. hierzu auch Neuberger, 1995: 539f.]. Gleichzeitig ist der Begriff „Bewältigung“ u. U. auch nicht ideal, da er im

allgemeinen Sprachgebrauch einen wirklich konstruktiven und zielführenden Umgang mit dem Widerspruch suggeriert. Manche Bewältigungsformen, wie das Verleugnen, sind aber gerade das nicht. Ich wähle trotzdem den Begriff „Bewältigung“ und werde weiter unten darauf zurückkommen, warum er sich recht gut eignet.

Für die Zwecke dieses Beitrags ist festzuhalten: Bei jeder Bewältigungstechnik ist letztlich ein Faktor im Spiel, der nicht berechenbar ist. Zwar gibt die Bewältigungstechnik eine Richtung vor (z.B. Kompromiss: Finde eine Lösung, die beide Ansprüche teilweise befriedigt!). Doch bleibt immer ein Spielraum für eigene Festlegungen, die man eben auch anders hätte treffen können (z.B. hätte man beim Kompromiss immer jeweils andere Teile der widerstreitenden Ansprüche befriedigen können und muss begründen, warum man den Kompromiss so und nicht anders ausgehandelt hat). Insbesondere dann, wenn ein Mitarbeiter einen Weg wählt, der wirklich eine „Bewältigung“ des Widerspruchs im Sinne eines konstruktiven Umgangs (und nicht: Leugnens) verspricht, übernimmt er Verantwortung für ein nicht vorhersehbares Endergebnis. Wir haben es hier mit Situationen zu tun, die prinzipiell nicht entscheidbar sind – oder anders gesagt, für die es mehrere oder viele mögliche Bewältigungsformen gibt, aber keine einzig richtige Lösung [Neuberger, 1995; Ortman, 2001].

2.2. Negative Wirkungen des „Unentscheidbaren“

In dem dadurch entstehenden Spannungsfeld herrscht Instabilität, die, wenn die Bewältigung des Widerspruchs nicht gelingt, auch zu Orientierungslosigkeit, Motivationsstörungen, Handlungsunfähigkeit und destruktiven Konflikten führen kann [Neuberger, 1995; Grimm, 1999]. Wenn Entscheidungskompetenz in Bezug auf Dilemmata zudem nicht bei wenigen (Führungs-) Personen, sondern beim einzelnen Mitarbeiter liegt, sind diese negativen Wirkungen potentiell häufiger und stärker. Der einzelne Mitarbeiter als „Widerspruchsmanager“ erlebt die Destabilität im Spannungsfeld des Widerspruchs, die er einerseits positiv nutzen kann. Sie befähigt ihn, kreativ und selbstbestimmt zu handeln, weil das Ergebnis eben nicht durch einen automatischen Prozess erreichbar ist. Andererseits kann dieselbe Destabilität den Mitarbeiter auch lähmen, weil er „nun gar nicht mehr weiß, was richtig ist“ oder „was von ihm erwartet wird“. Die Anforderung an seine Selbstmanagementfähigkeit ist hoch, weil er die Widerspruchssituation „in einen entscheidungsfähigen bzw. -reifen Zustand“ [Grimm, 1999: 39] überführen und letztlich auf seine eigene Weise bewältigen muss.

Flucht vor der Verantwortung (durch „faule Kompromisse“, Verleugnung oder Sich-auf-eine-Seite-Schlagen) ist jedoch irrational. Zumindest langfristig ist mit der „Wiederkehr des Unbewältigten“ zu rechnen, und es ist gut möglich, dass die Kosten für eine „echte“ Bewältigung dann gestiegen sein werden. Das heißt, wir können die unentscheidbaren Fragen nicht nur entscheiden – wir müssen es auch! Die Frage ist: Wann und warum ist eine tatsächliche Bewältigung so schwer, dass der betreffende (und betroffene) Mitarbeiter die Verantwortung nicht übernehmen will und auf Ausweichstrategien zurückgreift?

2.3. Ambiguitätstoleranz als Voraussetzung für Widerspruchsmanagement

An dieser Stelle möchte ich das psychologische Konzept der Ambiguitätstoleranz einführen. Dieses wird im „Großen Wörterbuch Psychologie“ folgendermaßen definiert:

„Ambiguitätstoleranz [...] beschreibt die Fähigkeit von Menschen, widerstrebende Bedürfnisse und Ansichten nebeneinander bestehen zu lassen. Das Bewusstsein, dass es für viele Probleme im Leben keine eindeutige Lösung gibt, verleiht Gelassenheit“ [Grosses Wörterbuch Psychologie, 2004: 16].

Um von dieser eher allgemeinen Definition zu einem tieferen Verständnis des Konzepts zu gelangen, ist eine Betrachtung der gegenteiligen Eigenschaft nützlich. Die Definition von Ambiguitätsintoleranz nach Frenkel-Brunswik lautet beispielsweise:

„[A] tendency to resort to black-white solutions, to arrive at premature closure as to valuative 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].

Ambiguitätsintolerantere Personen haben eher als ambiguitätstolerantere Personen Schwierigkeiten mit denjenigen oben aufgeführten Bewältigungstechniken für Widersprüche, die keinen Rückzug auf „Schwarz-Weiß-Denken“ erlauben. Ambiguitätsintolerante Personen greifen eher zu Techniken wie dem Verleugnen („often at the neglect of reality“). Die Ambiguitätsintoleranz-Definition nach Norton, die intrapsychische Faktoren betont, gibt uns einen Hinweis, warum:

„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“ [Norton, 1975: 608].

Personen mit niedrigerer Ambiguitätstoleranz erleben Information, die durch Widersprüche gekennzeichnet ist – wie zum Beispiel, Widersprüche in den Entscheidungsprämissen, die ihnen vorgegeben werden – als unangenehm und bedrohlich. Hingegen:

„[P]ersons having high tolerance of ambiguity (a) seek out ambiguity, (b) enjoy ambiguity, and (c) excel in the performance of ambiguous tasks“ [MacDonald, 1970: 791 zit. in: Reis, 1997: 9].

Reis gibt einen Überblick über Forschungsergebnisse, nach denen höhere Ambiguitätstoleranz vermutlich mit höheren intellektuellen Fähigkeiten korreliert ist (ein Erklärungsansatz lautet, dass Personen mit niedrigeren intellektuellen Fähigkeiten über eine geringere Anzahl von Bewältigungsstrategien für bedrohliche Situationen verfügen und demzufolge ambiguitive Situationen als Bedrohung empfinden).¹ Weiter betonen Untersuchungsergebnisse die Korrelation zwischen Ambiguitätstoleranz und individueller Kreativitätsausprägung. Reis fasst auch Hinweise darauf zusammen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und seelischer Gesundheit sowie geringerer Belastung durch „konfliktinduzierten Stress“ besteht [Reis, 1997: 87-92 und 162-170].

Meine These lautet: Widerspruchsmanagement kann daran scheitern, dass Widersprüche als unangenehm oder gar als bedrohlich erlebt werden. Die mit den Widersprüchen konfrontierten Menschen sind nicht ausreichend ambiguitätstolerant; sie *halten die Widersprüche innerlich nicht aus*. Woran kann das liegen?

Arno Gruen erläutert in seinem Buch „Der Verrat am Selbst: Die Angst vor Autonomie bei Mann und Frau“ Zusammenhänge, die eine mögliche Erklärung bieten. An dieser Stelle ist zunächst eine ausführliche Erklärung der Thesen Gruens zur Entwicklung dessen, was er die „innere Autonomie“ des Menschen nennt, erforderlich. Es folgen Ausführungen zur Fehlentwicklung des Menschen, die nicht zu Autonomie führt. Auf der Grundlage der Beschreibung einer solchen Fehlentwicklung wird der Erklärungsansatz des Beitrags erläutert, dass Ambiguitätstoleranz nur in Verbindung mit und durch die Förderung innerer Autonomie zu haben ist.²

¹ Goch [1998: 13] zufolge ist allerdings die Annahme, dass das – über das Konstrukt der Ambiguitätstoleranz hinausgehende – Konstrukt der *Ungewissheitsorientierung* mit einem höheren Intelligenzquotienten einhergeht, empirisch nicht bestätigt worden.

² Sehr ähnliche Zusammenhänge wie die bei Gruen wurden durch Donald W. Winnicott erläutert. Daher wird auf ihn im Folgenden in Fußnoten hingewiesen; die Argumentation stützt sich jedoch aus Gründen der Einfachheit hauptsächlich auf Gruen.

3. Der Erklärungsansatz: Autonomie versus Heteronomie

3.1. Die Angst vor Autonomie

„Autonomie ist derjenige Zustand der Integration, in dem ein Mensch in voller Übereinstimmung mit seinen eigenen Gefühlen und Bedürfnissen ist“ [Gruen, 2002a: 17]. Autonomie ist also nicht notwendigerweise ein Zustand, in dem ein Mensch sehr unabhängig und stark ist (im Sinne etwa von autark), und auch kein Zustand, in dem ein Mensch beweisen muss oder bewiesen hat, dass er unabhängig und stark ist oder sein kann. Es ist „der Zugang [...] zu den Gefühlen der Freude, des Leids, des Schmerzes, kurz des Lebendigseins, aus dem die Autonomie [...] sich entwickelt“ [Gruen, 2002a: 17].

Gruen entwirft eine Vorstellung vom Weg der Entwicklung der Autonomie, die schon in den ersten Lebenstagen eines Kindes ansetzt. Seiner beispielhaften Erläuterung dieser Vorstellung wird an dieser Stelle gefolgt. Gruen schreibt, dass Säuglinge schon in den ersten drei Tagen ihres Lebens die Fähigkeit haben, nicht nur die Stimme der eigenen Mutter zu unterscheiden, sondern auch versuchen, durch den Druck ihrer Mundbewegung während des Saugens die Mutter wieder zurückzuholen. Die Vorstellung ist, dass ein Kind von Beginn des Lebens an die Möglichkeit hat, etwas aus dem eigenen Sein, aus intrinsischer Motivation heraus zu erzeugen: Kontakt zur Mutter (ich gehe der Einfachheit halber, Gruen folgend, von der Mutter als „mütterlicher Person“ aus, aber hier könnte sicher auch eine andere Person die gleiche Funktion erfüllen), Ausdruck der eigenen Bedürfnisse z.B. nach Nahrung.

Aber das Baby ist natürlich nicht autark, es bedarf der Antwort der Mutter, der positiven Verstärkung, der Bedürfnisbefriedigung durch jemand anderes. Das heißt, es bedarf der Empathie^{3,4}. Wenn die Mutter in der Lage ist, die Bedürfnisse und Gefühle des Kindes richtig zu verstehen und adäquat darauf einzugehen, kommuniziert sie mit dem Baby auf empathische Art. Es wird dem Baby möglich, seine eigenen Gefühle durch die mütterliche Spiegelung zu erspüren und wiederum auf die Mutter zu reagieren. Ein Kind, das in dieser Weise erlebt hat, dass seine Gefühle und Bedürfnisse erkannt, akzeptiert, befriedigt und beantwortet werden, hat gelernt, dass seine intrinsischen Motivationen zu positiver Antwort, Bestätigung und Erfüllung füh-

³ Empathie = Einfühlung. Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinzusetzen und die Welt mit seinen Augen zu sehen. [Grosses Wörterbuch Psychologie, 2004: 67]

⁴ Diese Tatsache der kindlichen Abhängigkeit und der Notwendigkeit einer einfühlsamen, nicht-überfordernden Unterstützung durch die Umwelt ist auch Bestandteil der Überlegungen Winnicotts [vgl. Davis/Wallbridge, 1983].

ren. Das heißt, das Kind hat gelernt, dass es selbst im Kontakt mit seinen eigenen Gefühlen sein kann. Es hat auch gelernt, dass es anderen diese kommunizieren kann und dies zu positiver Antwort führt. Dies ist notwendig für die Entwicklung der „Autonomie als Zustand der Integration“, die Gruen beschreibt.

Doch was geschieht, wenn die Mutter auf die Äußerungen des Babys nicht adäquat eingeht? Gruen führt das Beispiel einer Mutter an, die ihr Kind gerade frisch gewickelt und gefüttert hat und es nun wieder ins Bett legt. Das Kind schreit dabei verzweifelt, und es fällt der Mutter schwer, das Kind hinzulegen und auf das Schreien nicht mit Beruhigung und Trost zu reagieren. Doch man hat ihr gesagt, dass das Kind später verzogen sein werde, wenn sie ihm jetzt nachgibt. Darum geht sie weder auf das Schreien des Kindes noch auf ihr eigenes Bedürfnis, es zu trösten und zu schaukeln, ein, und lässt es schreien. Das Kind ist satt und sauber – in Wirklichkeit fehlt ihm ja nichts! [Gruen, 2002a: 18f.].

Was lernt das Kind in dieser Situation? Es lernt, „dass *nichts* zu lernen ist. Das Kind lernt, seine eigenen Reaktionen *nicht* zum Ausgangspunkt der Entwicklung seines eigenen Wesens zu machen“ [Gruen, 2002a: 20]. Denn Hunger, Bedürfnis nach Kontakt etc. werden ja nicht gespiegelt oder beantwortet. Sie scheinen niemanden zu interessieren und erzeugen keine Reaktion, die wiederum Reaktionen des Kindes auslösen und einen Dialog herstellen könnten.

Dies ist „der Anfang des Abbruchs der Autonomie, der Anfang einer Fehlentwicklung, in der wir nur noch lernen, die eigenen Bedürfnisse eher als etwas Gefährliches, ja Feindliches zu erleben. Autonomie und all das, was zu ihr führen könnte, erweckt dann bald einmal Angst“ [Gruen, 2002a: 20]. Denn das Kind ist nicht autark. Wenn Bedürfnisse des Kindes erfüllt werden, gewinnt das Kind diesbezüglich Vertrauen. Aber wenn Bedürfnisse abgelehnt oder ignoriert, im schlimmsten Fall noch bestraft werden (Schläge, wenn das Kind schreit), lernt das Kind, dass diese Bedürfnisse und vor allem die damit verbundene Hilflosigkeit, die Abhängigkeit von der Versorgung durch andere gefährlich und feindlich sind. Das heißt, Hilflosigkeit und Abhängigkeit – und deshalb auch innere Bedürfnisse, die in Situationen der Hilflosigkeit und Abhängigkeit führen könnten – müssen unterdrückt und bekämpft werden [Gruen, 2002a: 26]. Das Kind lernt: Das Finden von Auswegen ist nicht dadurch möglich, dass man auf innere Impulse hört und sie anderen kommuniziert. Selbstverwirklichung ist nicht möglich. Ein Zu-

stand der Autonomie, wie Gruen ihn definiert, kann so nicht erreicht werden.⁵

3.2. Macht und Gehorsam als Ausweg

Gruen erläutert den Ausweg, der stattdessen bleibt. Die Lektion einer Kindheit, in der Bedürfnisse unterdrückt, „Autonomie abgebrochen“ wurde, ist, dass die *Macht* den Ausweg aus der Hilflosigkeit verspricht. Macht, wie sie die Eltern zu haben scheinen, wird zum Bild der Rettung. Freiheit bekommt dann den Sinn der Erlösung von, nicht Verbindung mit den eigenen Bedürfnissen. Freiheit wird in ein Streben nach Macht verwandelt [Gruen, 2002a: 39]. Hilflosigkeit wird verachtet und abgelehnt, bei sich selbst und bei anderen. Macht ist ein Mittel, ihr zu entgehen [Gruen, 2002a: 26; Gruen, 1997].

Einem Menschen, der sich vor Autonomie fürchtet, geht es darum, Situationen unter seine Kontrolle zu bekommen. Er muss seine eigenen Gefühle kontrollieren (d.h. er muss sie im Griff haben und nicht sie ihn), er muss andere Menschen und Geschehnisse kontrollieren. Dann kann ihm nichts Unvorhergesehenes zustoßen, was ihn in eine Situation der Hilflosigkeit versetzen könnte.⁶

Paradoxerweise kann eine solche Kontrolle der Reaktionen anderer gerade dadurch erfolgen, dass man sich externen Bestimmungen unterwirft und anpasst. Ein Säugling kann lernen, dass das vorrangige Ziel ist, sich dem Willen der Mutter zu unterwerfen [Gruen, 2002a: 23 und 28]. Kinder können lernen, dass es in der Schule das Wichtigste ist, genau zu befolgen, was der Lehrer sagt. Dann kann man sich sicher sein, dass Belohnung folgt und nicht Bestrafung, dass man also die Situation unter Kontrolle hat. Eine solche Verneinung von Autonomie in der Kindererziehung wird von Gruen nicht nur im Zusammenhang mit Erziehung durch körperliche Gewalt, sondern auch in Bezug auf stark leistungsorientierte Kindererziehung, die großen Wert auf das Meistern kognitiver Aufgaben legt, thematisiert. Eine sol-

⁵ Winnicott drückte es ganz ähnlich aus: Ein überwältigender Impuls oder ein körperliches Bedürfnis im Kind, das das eigene Vermögen des Kindes überschreitet und von außen nicht unterstützt wird, führt zu einer körperlichen Reaktion. „Primitive Agonie von ‚unbeschreiblicher Intensität wird für den Bruchteil einer Sekunde erlitten, bevor im Ich Abwehrprozesse dagegen organisiert werden können“ [Davis/Wallbridge, 1983: 77]. Wenn so etwas immer wieder geschieht, wird ein „Schema der Zerstörung des Seins in Gang gesetzt“ [Davis/Wallbridge, 1983: 77].

⁶ In Winnicotts Theorie entspricht dies der „Abwehr zum Schutz des Selbst“, wozu z.B. Autismus oder Schizophrenie zählen können. Es geht um „Organisation in Richtung auf Unverwundbarkeit“ [Davis/Wallbridge, 1983: 80].

che Erziehung kann mit Belohnung für Leistung statt Strafen arbeiten. Sie dient aber dem Ehrgeiz der Erziehungspersonen, nicht dem Erkennen eigener Bedürfnisse des Kindes⁷ [Gruen, 2002a: 70f.; Gruen, 1997: 37f.].

3.3. Der Gehorsam in der Gesellschaft

Gruen (und mit ihm Autoren wie Heide, Holzapfel oder Mertens) ist der Meinung, dass den meisten Menschen in unserer Gesellschaft zumindest teilweise eine solche Erziehung zuteil geworden ist, und dass dieses Faktum in engem Zusammenhang mit unseren politischen und gesellschaftlichen Problemen steht [Gruen, 2002b; Gruen, 1997]. *Gehorsam* ist *das* bestimmende Prinzip der Welt, in der wir leben (müssen). Er wird von den meisten von uns tief verinnerlicht, da er ja auf Schritt und Tritt überlebensnotwendig ist, und sei es im Straßenverkehr, an dessen Regeln sich zu halten besonders Kindern eingetrichtert werden muss [Gruen, 1997: 35f.; Heide, 2002a; Holzapfel, 2002; Mertens, 2002; vgl. auch Beiträge wie die von Deci/ Ryan, 1987 oder Lepper/Greene/Nisbett, 1973].

„[Es] sind [...] die Zwänge der Globalisierung und des Hyperkapitalismus, die wegen des Überhandnehmens eines Effizienzdenkens die Gefahr in sich bergen, vom eigentlich Menschlichen immer mehr zu entfremden. [...] [H]eutige Eltern [...] [haben] in sehr vielen Fällen [...] einfach zu wenig Zeit, sind zu wenig Eltern für ihre Kinder. Diese müssen frühzeitig nicht zuletzt mit Hilfe von Fernsehen und von Videospiele lernen, ihre Kontaktwünsche und Liebesgefühle zu unterdrücken, um ihre vom Berufsalltag gestressten Eltern nicht noch weiter zu nerven. Wiederum werden Anhänglichkeit, Bedürfnisse nach Kontakt, Zärtlichkeit und liebevollem Verstandenwerden zum verdrängten inneren Ausland. Können andere Menschen diese Bedürfnisse äußern, so stechen diese umso provozierender ins Auge und werden an ihnen neidvoll, ressentimentgeladen und nicht selten auch zynisch bekämpft – eine weitere wichtige These von Gruen [...]“ [Mertens, 2002: 472].

⁷ Winnicott spricht hier vom „falschen Selbst“: „Das Falsche Selbst hat eine ... wichtige Funktion: Das Wahre Selbst zu verbergen, was es dadurch tut, dass es sich den Umweltforderungen fügt“. Und weiter: „Das pathologische Extrem ist ‚das tatsächlich abgespaltene gefügte Falsche Selbst, das für das ganze Kind gehalten wird‘. Da das wahre [...] Selbst keine Beziehung zur Realität haben kann, wird das Leben selbst leer“. [Davis/Wallbridge, 1983: 82f.] Interessanterweise sah Winnicott genau wie Gruen die wichtige Rolle, die der Intellekt bzw. das Denken bei der Anpassung an (eigentlich überfordernde) externe Anforderungen spielt [vgl. Davis/Wallbridge, 1983: 85ff.]. Beide Autoren verwenden die drastische, aber wohl zutreffende Bezeichnung „Verrat am Selbst“ für die beschriebenen Vorgänge, die in pathologische Zustände münden können [vgl. Davis/Wallbridge, 1983: 83].

Nicht zuletzt sind die verdrängten menschlichen Bedürfnisse die treibende Kraft für Formen von Konsum und Arbeit, die zur Ausbeutung natürlicher Ressourcen führen und nachhaltiges Wirtschaften verhindern. Besitz und Karriere versprechen Macht, und Macht verspricht Befreiung vom Verdrängten und Bedrohlichen. Immaterielle Bedürfnisse, die unbefriedigt bleiben, treiben unbewusst zum fortgesetzten Versuch der Befriedigung durch materielle Güter an (und dies wird von der Werbung sehr bewusst ausgenutzt). Arbeit und Leistung versprechen Anerkennung, weil sie als Gehorsam und Anpassung an externe Vorgaben verstanden werden. Solchermaßen motivierte Arbeit und Konsum werden übersteigert und übertrieben. Sie erfüllen nie wirklich ihren ursprünglichen, guten Zweck – den der Befriedigung materieller wie immaterieller Bedürfnisse – und wirken letztlich zerstörerisch auf die natürliche Umwelt wie auf den Menschen selbst [Scherhorn, 1994; Scherhorn/Reisch, 1999; Heide, 2002a und 2002b].

Diese Zusammenhänge spiegeln sich in einer wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, die Bedürfnisse als prinzipiell unbegrenzt und Nutzenmaximierung als allein herrschendes Prinzip postuliert (s.u.) [Scherhorn, 1994; Heide, 2002a und 2002b]. Zudem gehen die wirtschaftswissenschaftliche Theorie und wohl auch die meisten Managementphilosophien davon aus, dass Menschen handeln, um eine bestimmte Reaktion hervorzurufen – Belohnung im weitesten Sinne [Scherhorn, 1991]. Das ist der Grund, warum so stark auf Anreize abgestellt wird. Und tatsächlich reagieren Menschen ja auch auf Anreize. Aber für ein Handeln aus intrinsischer Motivation, ohne Fixierung auf die hervorgerufene Reaktion, bleibt in einer solchen Theorie kein Platz. Die Betonung der externen Anreize zerstört die intrinsische Motivation [Deci/Ryan, 1987; Lepper/Greene/Nisbett, 1973; vgl. auch Ortman, 2004: 187, der auf diesen Sachverhalt in dem interessanten Kontext der Open-Source-Community hinweist].

3.4. Selbstfestlegung statt Selbstbestimmung

Hier erfolgt nicht eine Entwicklung persönlicher Autonomie im Sinne Gruens, sondern eine *Selbstfestlegung* auf externe Stimuli, auf das, was andere bestimmen. Im Anfangsbeispiel betrifft diese Selbstfestlegung das kleine Kind; den Thesen Gruens zufolge sind die meisten Menschen in modernen Gesellschaften mehr oder weniger von ihr betroffen. Diese Selbstfestlegung thematisiert Scherhorn in einem Beitrag zur „Bedeutung der Freiheit für das verantwortliche Handeln“. Seine Definition „innerer“ Autonomie soll hier ausführlich zitiert werden. Sie wiederholt zwar teilweise die

Aussagen Gruens, bietet jedoch den Schlüssel zum Verständnis des Problems der Ambiguitätsintoleranz.

„Innere' Autonomie würde bedeuten, dass das Subjekt von der äußeren Freiheit oder Unabhängigkeit, die ihm gegeben ist, in freier Entscheidung einen selbstbestimmten Gebrauch macht [Scherhorn bezieht sich hier auf die in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie angenommene äußere Freiheit des Individuums; Anm. d. Verf.]. Frei und selbstbestimmt ist eine Entscheidung, wenn der Handelnde ernstlich erwägen kann, die Handlung zu unterlassen, und wenn das, wofür er sich dann entscheidet, wirklich seinem Selbst entspringt, so dass es von ihm zutiefst als seine eigene Wahl erlebt werden kann, wenn es also seinen authentischen Gefühlen, Wünschen und Interessen gemäß ist. [...] Innere Autonomie heißt also, dass die Person in einem dynamischen Einklang mit den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen, Vorstellungen und Wahrnehmungen handelt. Da diese fließend sind, kann der Einklang nur dynamisch sein [...] Autonomes Handeln bringt die jeweiligen äußeren Gegebenheiten und inneren Dispositionen in einer flexiblen, also nicht schon vorher festgelegten Weise in Übereinstimmung. Es ist in diesem Sinne indeterminiert“ [Scherhorn, 1991: 157].

Gerade die Indeterminiertheit wird aber in einer Situation, wie sie oben beschrieben wurde, vom Betroffenen als Gefahr wahrgenommen! Eine Mutter, die keinen Dialog mit ihrem kleinen Kind herstellen kann und ihm ihren Willen aufzwingt, lehrt das Kind, dass eine Situation der Indeterminiertheit, der Hilflosigkeit und Abhängigkeit von äußeren Geschehnissen bedrohlich ist. Eine in ihrem Ausgang offene, auf lebendigen Dialog und vorher nicht bestimmte Wechselwirkungen angewiesene Situation ist gefährlich, weil sie hilflos macht, wenn Dialog und Reaktion ausbleiben. Äußere Gegebenheiten und innere Dispositionen können nicht flexibel in Übereinstimmung gebracht werden. Das Kind lernt, sich selbst festzulegen (auf Gehorsam und Unterdrückung lebendiger Empfindungen), sich innerlich zu determinieren – um den „Mächtigen“ zu gefallen und so selbst „Macht“ zu erringen. Diesen Zustand der Selbstfestlegung nennt Scherhorn, unter Berufung auf Watkins, „innere Heteronomie“: Die Autonomie des Menschen wird „durch irgendeinen in ihm selbst liegenden Faktor eingeschränkt“ [Scherhorn, 1991: 159; Watkins, 1978: 201]. Hier wird die Verbindung zum Konzept der Ambiguitätstoleranz deutlich.

3.5. Ohne innere Autonomie keine Ambiguitätstoleranz

Ein Mensch, der schon in der Kindheit die innere Selbstfestlegung gelernt hat, wird im Erwachsenenalter, wenn er viel „autarker“ als ein real sehr abhängiges Kind handeln könnte, seine Autonomie im Sinne des Zitats von Scherhorn nicht entwickelt haben und leben können. Die entscheidende

These dieses Beitrags lautet: *Ein innerlich festgelegter Mensch wird kein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz entwickelt haben, das er brauchen würde, um mit widersprüchlichen Anforderungen fertigzuwerden. Denn Ambiguitätstoleranz bedeutet Freude am Unbestimmten, daran, Entscheidungen über das „Unentscheidbare“ zu treffen. Sie erfordert die Bereitschaft, etwas aus sich selbst heraus, eigenwillig zu bestimmen, Handlungen in „dynamischem Einklang mit den eigenen Vorstellungen und Wahrnehmungen“ – kurz: innere Autonomie.*⁸

Ein Mensch, der auf Gehorsam festgelegt ist, wird vor dem prinzipiell nicht perfekt Entscheidbaren, dem eigenen Willen Angst haben. Er sucht nach extrinsischer Motivierung für sein Handeln. Wenn nun die äußeren Vorgaben widersprüchlich werden – wenn widerstreitende Entscheidungsprämissen vorliegen –, funktioniert die Festlegung auf externe Vorgaben nicht mehr. Der betroffene Mensch wird im wahrsten Sinne orientierungslos, im Extremfall handlungsunfähig. Eine Situation, in der widersprüchliche Vorgaben existieren, ist nicht kontrollierbar, man kann nicht durch „korrektes“ Verhalten das erwünschte Ergebnis herbeiführen.

An dieser Stelle wird deutlich, warum das Wort „Bewältigung“ nützlich ist. Es kann, entgegen dem allgemeinen Sprachgebrauch, auch den Versuch bedeuten, eine Situation in seine Gewalt zu bringen, also zu kontrollieren. Das Verleugnen von Widersprüchen, das Herunterspielen einer Seite des Widerspruchs können so gesehen werden, dass der Mensch in der Entscheidungsposition die Situation in seine Gewalt zu bringen versucht, um dem Problem, das er innerlich mit einer indeterminierten Situation hat, auszuweichen. Wenn es keinen Widerspruch gibt, weiß man ja genau, wie man sich zu verhalten hat!

4. Gestaltungsvorschläge für die Unternehmensführung

Was folgt aus den Ausführungen dieses Beitrags für die Unternehmensführung? Die Mitarbeiter sollen befähigt werden, eigenständiges Widerspruchsmangement zu betreiben. Kann das überhaupt funktionieren: Menschen zu innerer Autonomie und Ambiguitätstoleranz führen?

⁸ Zum positiven Zusammenhang zwischen Ungewissheitstoleranz, Autonomie und Handlungsfähigkeit sowie den Konstrukten „interne Kontrollüberzeugung“ nach Rotter und „Selbstwirksamkeit“ nach Bandura vgl. Goch [1998: 46-52]. „[D]ie Entwicklung von Vertrauen und Autonomie [kann] als wichtige Voraussetzung für die Entwicklung der Ungewissheitstoleranz angesehen werden“ [Goch, 1998: 47].

Die Vorstellung wirkt aus zwei Gründen absurd: Zum einen, weil die Begriffe Autonomie und Führung sich nicht zu vertragen scheinen, zum anderen, weil, folgt man Gruen, die Zerstörung der inneren Autonomie bei den meisten von uns so umfassend erfolgt ist. Sollte das stimmen, so muss man wie Mertens [2002: 472f.] fragen, welche Art des Handelns angebracht ist: Psychoanalytische Reflexionsarbeit des Einzelnen, politische und gesellschaftliche Aktivität zur Veränderung der Anforderungen im Sozialisationsprozess? Sicher kann aber doch ein Vorgesetzter in Anbetracht der Größe des Problems und der Tatsache, dass eine Steuerung seinerseits ja schon wieder eine externe Vorgabe mit Zwang zum Gehorsam wäre, die innere Autonomie der Mitarbeiter nicht fördern?

4.1. Kontextsteuerung statt Befehle

Innere Autonomie, intrinsische Motivation und die in Verbindung damit erhofften Eigenschaften Ambiguitätstoleranz, Kreativität usw. sind gewiss nicht auf Befehl zu haben. Die Aufforderungen: „Handle autonom!“ oder „Sei ambiguitätstolerant!“ sind in etwa so sinnvoll wie das berühmte: „Sei spontan!“. Mit Ortmann [2001: 305f.] könnte man hier von Zuständen sprechen, die intendiert nicht erreicht werden können, ja die gerade dann verfehlt werden, wenn man sie intendiert. Sie können nur durch kontextsteuernde Einflussnahme der Unternehmensführung erreicht werden.

4.2. Das Interesse an (sinnloser) Kontrolle

Als erster Schritt zu einer solchen Kontextsteuerung ist es unerlässlich, anzuerkennen und einzugestehen, dass wir ein Interesse an Kontrolle haben. Der Mensch, der sich selbst festlegt, hat ein Interesse an Kontrolle über sich selbst, andere Menschen, Dinge, Situationen. Er hat ein Interesse an Macht, wie gering oder destruktiv sie auch immer sein mag. Und der Mensch, der als Vorgesetzter andere festlegt, hat auch ein Interesse an Kontrolle. Er will die Ergebnisse bestimmen, die seine Mitarbeiter ihm liefern [vgl. die Hinweise zur Genesung von Sucht am Arbeitsplatz in Wilson Schaeff/Fassel, 1994].

Aus welchen konkreten Gründen ein einzelner Mensch ein Interesse, ja ein verzweifelteres Bedürfnis nach Kontrolle hat, wird letztendlich nur er selbst herausfinden können. Aber es wird mit Sicherheit oft um die Frage nach dem Selbstwert gehen. Wie viel ist die persönliche Autonomie wert? Was

ist ein Mensch wert, wenn er autonom handelt? Gilt er dann mehr oder weniger, als wenn er sich an äußeren Erwartungen orientiert? „Wirkliche Veränderung kommt nur zustande, wenn ein Mensch sich mit dem Schrecken seiner unermüdlichen Jagd nach irrealer Sicherheit auseinandersetzt“ [Gruen, 2002a: 149].

4.3. Kontexte für autonomes Handeln

Die Betrachtung solcher persönlichen Gründe kann nicht Aufgabe der Unternehmensführung sein. Diese darf, sofern sie wirklich an autonomem Handeln der Mitarbeiter interessiert ist, die „innere Heteronomie“ der Mitarbeiter allerdings auch nicht verschärfen. Sie muss sich ihr eigenes Interesse an der (Ergebnis-)Kontrolle der Mitarbeiter eingestehen und versuchen, weniger kontrollierende Arbeitskontexte zu schaffen.

Genau dies beschreiben Peters/Waterman in anekdotischer Form im Kapitel „Autonomy and Entrepreneurship“ ihres Buches „In Search of Excellence“ [Peters/Waterman, 1982: 200-234]. Ihre Anekdoten drehen sich um einzelne Mitarbeiter, die eine Idee unbeirrbar verfolgen. Diese Idee muss nicht einmal ihre eigene sein. Entscheidend ist, ob diese Mitarbeiter selbst bestimmen, welchen Weg sie gehen, oder ob sie im Unternehmen als störend, egoistisch oder gar peinlich wahrgenommen werden [für eine kritische Diskussion der Aussagen von Peters/Waterman siehe allerdings Flam, 1993. Sie ist der Meinung, dass Angstgefühle der Mitarbeiter der exzellenten Unternehmen, und zwar auch solche, die in der Interaktion auf gleicher Hierarchiestufe entstehen („peer fear“), von Peters/Waterman schlicht übersehen wurden].

Für den Umgang mit widersprüchlichen Zielen muss gelten: Der einzelne Mitarbeiter entscheidet, was er wie und wann tun wird. Er wird nicht von außen festgelegt, muss sich also nicht ständig an dem, was der Vorgesetzte findet oder eventuell finden könnte, orientieren. Dazu gehört auch das Vertrauen darauf, dass Mitarbeiter aus sich selbst heraus lernen und sich Zugang zu den Ressourcen verschaffen, die sie dazu benötigen. Dabei sollten sie unterstützt werden.

Entscheidend ist, ob der autonome Umgang mit der Arbeitszeit und die Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiter auch institutionell abgesichert sind. Aus diesem Grund ist Skepsis gegenüber finanziellen Sonderanreizen angebracht. Zum einen können externe, monetäre Anreize eine innere Motivation, einen Widerspruch zu bewältigen oder eine Lösung für ein Problem zu finden, nicht ersetzen, aber vielleicht beschädigen [Lepper/Greene/

Nisbett, 1973]. Zum anderen sind Sonderanreize, wenn manche Mitarbeiter von ihnen profitieren und manche nicht, auch ein wirksames Mittel, Entscheidungen der Mitarbeiter, mit denen die Vorgesetzten eben nicht zufrieden waren, indirekt abzustrafen. Und das führt zu Selbstfestlegungen der Mitarbeiter.⁹ Es kommt noch etwas hinzu: Es könnte sein, dass spezielle Entlohnungen insbesondere dann gewährt werden, wenn ein Mitarbeiter einen Weg gefunden hat, Effizienz und somit die Unternehmensrendite zu steigern. Das ist natürlich nicht verkehrt. Aber Maßnahmen, die auf Bestandssicherung zielen, also Nachhaltigkeit steigern, sind oft gerade nicht renditesteigernd, jedenfalls nicht kurzfristig [Hülsmann, 2003: 330].

4.4. Ergebniskontrolle durch Kommunikation

Der Schlüssel zur Ergebniskontrolle in Unternehmen, die Widersprüche bewältigen müssen, liegt in (fast) absichtsloser Kommunikation. Ständige intensive, respektvolle Kommunikation hat den Vorteil, dass Einzelne ihre Schwierigkeiten zur Sprache bringen können, ohne als Versager abgestempelt zu werden. Wenn es tatsächlich so ist, dass ambiguitätsintolerante Menschen sich vor Autonomie fürchten, weil sie in Situationen der Hilflosigkeit geraten könnten, die ihrer Erfahrung nach extrem schmerzhaft sind, ist Kommunikation, die Hilflosigkeit vermindert, der Schlüssel. Die Suche nach Bewältigungsstrategien ist dann nicht isolierten Einzelnen überlassen. Hier kann sich der Effekt einstellen, dass Menschen selbstbestimmter und eigenständiger arbeiten, weil es sie beruhigt, dass sie jederzeit Unterstützung bekommen könnten [Watzlawick, 1975: 111].

Gleichzeitig ist die tägliche Unterhaltung mit Kollegen und Vorgesetzten eine sichere Methode, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu entdecken. Es geht hier nicht um eine Form der Kritik, in der Fehler als persönliches Versagen angekreidet werden, sondern um Rückmeldung. Sie kann deswegen als effektiver Kontrollmechanismus funktionieren, weil sie auf dem Prinzip der „absichtlichen Absichtslosigkeit“ [Watzlawick, 1975: 144] basiert. Kommunikation, die gerade nicht zum Zwecke der Kontrolle stattfindet, kann den nicht bezweckten Zweck der Ergebnisüberprüfung erreichen.

Ich möchte noch auf einen Aspekt aufmerksam machen, den Schreyögg folgendermaßen erläutert: „Wie soll mit Werten wie ‚Freude am Widerspruch‘, ‚Abneigung gegen Konformismus‘, ‚Freude am Experimentieren und am Ausprobieren neuer Wege‘ eine starke (Unternehmens-)Kultur entwickelt

⁹ Zum Zusammenhang zwischen besonderen Leistungen der Firma und Kontrolle ihrer Mitarbeiter siehe die Kommentare von Wilson/Schaef/Fassel [1994: 115f.].

werden? Sie laufen den [...] Merkmalen starker Kulturen zuwider. Sie fördern nicht Homogenität, sondern Diversität, sie geben keine Sicherheit in der Orientierung, sondern sie verunsichern eher, sie reduzieren nicht (Binnen-)Komplexität, sondern erhöhen sie eher [...]“ [Schreyögg, 1989: 109]. Schreyögg meint, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht notwendigerweise mit der Stärke seiner Kultur wächst, sondern dass auch schwache Kulturen für das Verhalten der Organisationsmitglieder sehr relevant sein können, „etwa im Sinne eines Kanons von Mindestregeln, der die [...] Gruppen zusammenbindet“ [Schreyögg, 1989: 110; vgl. auch Remer, 2001: 365 und 372f.].

Dies kann ein weiterer Aspekt des Kontrollverzichts sein. Über eine starke Unternehmenskultur kann auf die Mitarbeiter recht intensive Kontrolle ausgeübt werden, weil jede Entscheidung auf ihre Übereinstimmung mit den Werten und Normen des Unternehmens überprüft wird. Wenn Ambiguitäten und Widersprüche im Unternehmen integriert werden sollen, wird auch die Unternehmenskultur weniger eindeutig werden. Umso entscheidender wird „Kontextsteuerung“ durch Kommunikation und Vertrauen in die Entscheidungskompetenz des Mitarbeiters [zu Unternehmenskultur und Kontrolle vgl. auch Wilson Schaeff/Fassel, 1994: 111f. sowie Flam, 1993].

5. Zusammenfassung und Forschungsausblick

Das Problem der Bewältigung von Widersprüchen hat viele Aspekte, die in dieser Arbeit nicht berührt worden sind. In dieser Arbeit ist lediglich *eine* mögliche These zum Zusammenhang zwischen innerer Autonomie und Ambiguitätstoleranz präsentiert worden. Vor der Folie dieser These sind auch die aufgeführten Gestaltungsvorschläge zu sehen. Es wird kein Anspruch auf deren Allgemeingültigkeit erhoben, sie werden lediglich vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit dargestellten Problemsicht als sinnvoll erachtet. Aus dieser Perspektive ist auch die folgende zusammenfassende Auflistung zu sehen.

1. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.
2. Sowohl auf individueller als auch auf kollektiver und Führungsebene muss ein Prozess begonnen werden, in dem sich das Unternehmen bewusst wird, dass es ein Interesse an Kontrolle hat. Die Gründe hierfür müssen kritisch aufgearbeitet werden.
3. Entscheidungskompetenz ist an die Mitarbeiter zu delegieren. Es gilt einen Arbeitszusammenhang zu schaffen, der von möglichst wenig aktiver Kontrolle geprägt ist.

4. Sicherheit der Arbeitszusammenhänge (Entlohnung, Zugang zu unternehmensinternen Ressourcen...) ist wichtiger als besondere Belohnungen bei Erfolgen.
5. Kommunikation, und zwar informelle, ständige und intensive, muss im Unternehmen institutionalisiert werden.
6. Im Rahmen dieser Kommunikation sollte es jedem Mitarbeiter möglich sein, um Hilfestellung oder weitere Ressourcen für seine Projekte zu ersuchen, ohne dass dies als persönliches Versagen ausgelegt wird.
7. Zwar sollte es wie in jedem Unternehmen einen „Kanon von Mindestregeln“ geben, aber im Unternehmen sollte Klarheit herrschen, dass zwischen starker Unternehmenskultur und Ambiguitätstoleranz mitunter ein Zielkonflikt bestehen kann. Insofern sollte die Unternehmenskultur nicht das höchste Gut darstellen.

Es ist längst deutlich, dass wir Erweiterungen der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie brauchen. Die innere Heteronomie des Menschen in der ökonomischen Theorie, auf die Scherhorn hinweist, ist ein entscheidender Baustein, den es zu verbessern gilt. Sogar völlig irrationale Selbstfestlegungen wie die auf Suchtmittel werden von Ökonomen mit dem Prinzip der Nutzenmaximierung erklärt, weil keine Bereitschaft besteht, die Annahme zu hinterfragen, nach der Wirtschaftssubjekte sich rational selbst determinieren [Becker/Murphy, 1988].

Auch ist die Annahme, dass Menschen auf äußere Anreize reagieren und ansonsten relativ isoliert und determiniert sind, sehr bestimmend. Als Leitbild wirtschaftlichen und politischen Handelns gestaltet sie die institutionellen Bedingungen des Lebens und Arbeitens so, „dass den ihnen ausgesetzten Menschen nichts anderes übrig bleibt, als isoliert ihren Nutzen zu maximieren“ [Scherhorn, 1991: 161]. Vertrauen oder Fairness, die Menschen im Arbeitsleben anderen Menschen entgegenbringen, werden da umgedeutet in langfristige Nutzenmaximierung. Für das Paradox, dass sie ja gerade dann nicht funktionieren, wenn sie zweckgebunden eingesetzt werden, bleibt kein Platz.

Management-, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sollten sich der Entwicklung eines neuen, interdisziplinären Paradigmas widmen, in dessen Rahmen der Umgang mit Widersprüchen auch theoretisch bearbeitet werden kann. Systemtheorie und Psychologie sind nur zwei der Disziplinen, die Anregungen liefern können, welche letztlich zu praktischen Gestaltungsvorschlägen führen.

Literatur

- Becker, G. S./Murphy, K. M. (1988): A theory of rational addiction. In: *Journal of Political Economy* 96, S. 675-700.
- Davis, M./Wallbridge, D. (1983): Eine Einführung in das Werk von D. W. Winnicott. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1987): The support of autonomy and the control of behaviour. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53/6, S. 1024-1037.
- Flam, H. (1993): Fear, Loyalty and Greedy Organizations. In: Fineman, S. (Hrsg.): *Emotion in Organizations*. Sage. London [u. a.]. S. 58-75.
- Frenkel-Brunswik, E. (1949): Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable. In: *Journal of Personality* 18, S. 108-143.
- Grimm, R. (1999): *Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management*. Lang. Frankfurt a. M.
- Goch, I. (1998): *Entwicklung der Ungewissheitstoleranz. Die Bedeutung der familialen Sozialisation*. In: *Theorie und Forschung*, Bd. 524; *Psychologie*, Bd. 166. Zugl. Dissertation Universität Tübingen, 1997. Roderer. Regensburg.
- Großes Wörterbuch Psychologie: Grundwissen von A-Z (2004). Compact. München.
- Gruen, A. (2002a): *Der Verrat am Selbst. Die Angst vor Autonomie bei Mann und Frau*. 15. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag. München.
- Gruen, A. (2002b): *Der Gehorsam. Hauptartikel und Replik* In: *Erwägen, Wissen, Ethik*, 13/4, S. 441-450 und S. 496-508.
- Gruen, A. (1997): *Der Verlust des Mitgefühls. Über die Politik der Gleichgültigkeit*. Deutscher Taschenbuch Verlag. München.
- Heide, H. (2002a): *Die Moderne als posttraumatische Gesellschaft. Kritik zu Gruen, Erwägen, Wissen, Ethik*, 13/4, S. 455-457.
- Heide, H. (2002b): *Arbeitsgesellschaft und Arbeitssucht – Die Abschaffung der Muße und ihre Wiederaneignung*. In: Heide, H. (Hrsg.): *Massenphänomen Arbeitssucht. Historische Hintergründe und aktuelle Entwicklung einer neuen Volkskrankheit*. Atlantik. Bremen. S. 19-54.
- Holzappel, H. (2002): *Gehorsam und Technik. Kritik zu Gruen*. In: *Erwägen, Wissen, Ethik*, 13/4, S. 457-458.
- Hülsmann, M. (2003): *Management im Orientierungsdilemma: Unternehmen zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit*. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- Lepper, M. R./Greene, D./Nisbett, R. E. (1973): Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the „overjustification“ hypothesis. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 28/1, S. 129-137.
- Mertens, W. (2002): *Kann man (Un-)Tugenden ausschließlich (tiefen-)psychologisch interpretieren? Kritik zu Gruen*. In: *Erwägen, Wissen, Ethik*, 13/4, S. 470-473.
- Neuberger, O. (1995): *Führungsdilemmata*. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*. 2. Auflage. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 533-540.
- Norton, R. W. (1975): Measurement of ambiguity tolerance. In: *Journal of Personality Assessment* 39, S. 607-619.
- Ortmann, G. (2004): *Als Ob. Fiktionen und Organisationen*. VS. Wiesbaden.
- Ortmann, G. (2001): *Emotion und Entscheidung*. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Emotionen und Management*. Gabler. Wiesbaden. S. 277-323.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper Row. New York.
- Reis, J. (1997): *Ambiguitätstoleranz: Beiträge zur Entwicklung eines Persönlichkeitskonstruktes*. Asanger. Heidelberg.

-
- Remer, A. (2001): Management im Dilemma – von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration. In: *Die Unternehmung*, 55/6, S. 353-375.
- Scherhorn, G. (1994): Die Unersättlichkeit der Bedürfnisse und der kalte Stern der Knappheit. In: Biervert, B./Held, M. (Hrsg.): *Das Naturverständnis der Ökonomik: Beiträge zur Ethikdebatte in den Wirtschaftswissenschaften*. Campus. Frankfurt [u. a.]. S. 224-240.
- Scherhorn, G. (1991): Autonomie und Empathie. Die Bedeutung der Freiheit für das verantwortliche Handeln: Zur Entwicklung eines neuen Menschenbildes. In: Biervert, B./Held, M. (Hrsg.): *Das Menschenbild in der ökonomischen Theorie: Zur Natur des Menschen*. Campus. Frankfurt/New York. S. 153-172.
- Scherhorn, G./Reisch, L. A. (1999): Ich wär so gern ein Zeitmillionär. Güterwohlstand und Zeitwohlstand. In: *Politische Ökologie*, 17. Jg. Heft 57/58, S. 52-56.
- Schreyögg, G. (1989): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41/2, S. 94-113.
- Watkins, J. W. N. (1978): *Freiheit und Entscheidung*. Mohr. Tübingen.
- Watzlawick, P./Weakland, J. H./Fisch, R. (1975): *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Huber. Bern.
- Wilson Schaeff, A./Fassel, D. (1994): *Suchtsystem Arbeitsplatz: neue Wege in Berufsalltag und Management*. Deutscher Taschenbuch Verlag. München.