
Ambivalenzen des Organisierens und Führens – Vorschlag einer Heuristik

3

Kurt Lüscher

(Der Mensch) lebt und erlebt nicht nur, sondern er erlebt auch sein Erleben.

(Plessner 1986)

Zusammenfassung

Wir Menschen können Erfahrungen machen und Verhaltensweisen zeigen, die treffend als „ambivalent“ bezeichnet werden. Eine differenzierte Analyse ergibt: Thematisiert werden Zwiespältigkeiten und Differenzen und ein mehrdimensionales Erleben von Zeit. Diese verweisen darauf, wie wir Menschen Vorstellungen unserer persönlichen Identität, des „Selbst“, in den Beziehungen zu anderen, der Zugehörigkeit zu Organisationen und „Gemeinschaften“ aller Art entwickeln sowie umsetzen können. Dabei zeigt sich: Es gibt persönliche Unterschiede in der „Sensibilität für Ambivalenzen“; Organisationen entfalten unterschiedliche „Kulturen des Ambivalenten“. Dementsprechend lässt sich im Blick auf die Praxis beispielsweise eine Typologie von Strategien des Führens ableiten. Daraus ergeben sich Anstöße für die Arbeit über Themen der „Zugehörigkeit“. Im Horizont zeichnet sich die Frage ab, welches Menschenbild dieser Perspektive zugrunde liegt.

In diesem Text stütze ich mich auf einige Ausführungen in früheren Veröffentlichungen, insbesondere Lüscher (2016, 2012b).

K. Lüscher (✉)
Universität Konstanz, Konstanz, Deutschland
e-mail: kurt.luescher@uni-konstanz.de

3.1 Was ist mit „ambivalent“ gemeint?

Wir Menschen können Erfahrungen machen und Verhaltensweisen zeigen, die wir treffend als „ambivalent“ bezeichnen. Diese Bezeichnung ist heutzutage in vielen Lebensbereichen und in unterschiedlichen Bedeutungen in Gebrauch. Wenn wir systematisch untersuchen, was damit gemeint ist und sein kann – so die *These* dieses Beitrags – stoßen wir auf fruchtbare und ungenutzte Potenziale für die Arbeit in und über Organisationen. Das gilt gleichermaßen für die Praxis, die Forschung und ihre Methoden sowie die Theorie. Ambivalenz ist ein *Brückenkonzept*, das sich dazu eignet, systematische Bezüge zwischen Arbeitsfeldern und Disziplinen herzustellen.

Um die Bedeutung eines Begriffs auszuloten, gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Im Falle von Ambivalenz lohnt sich der Blick auf die Begriffsgeschichte, denn sie weist eine Besonderheit auf: Für Ambivalenz findet sich nämlich eine Geburtsurkunde.¹ Es ist das „Protokoll der Ordentlichen Winterversammlung des (in den Worten jener Zeit, K.L.) Vereins schweizerischer Irrenärzte, 26./27. November, 1910. Bern, Universitätsgebäude.“ Darin heißt es:

Vortrag Prof. Bleuler-Zürich über Ambivalenz.

Es gibt: eine affektive Ambivalenz. Die gleiche Vorstellung ist von positiven und negativen Gefühlen betont (der Mann hasst und liebt seine Frau). Eine voluntäre Ambivalenz (Ambitendenz). Man will etwas und gleichzeitig will man es nicht, oder will zugleich das Gegenteil. Der Ambitendenz auf Anregung am nächsten liegt der Begriff der negativen Suggestibilität. Eine intellektuelle Ambivalenz. Man deutet etwas positiv und zugleich negativ: Ich bin der Dr. A.; ich bin nicht der Dr. A. Das Wort „Lohn“ bedeutet auch Strafe. Die drei Formen lassen sich nicht trennen, gehen ineinander über und kombinieren sich ... (Riklin 1910, S. 266)

Unter systematischen Gesichtspunkten ist bemerkenswert, dass es letztlich darum geht, was man als das „Problem (der) Identität“ bezeichnen kann. Ausgangspunkt ist der sogenannten Negativismus als Extremfall einer „Persönlichkeitsspaltung“, die Handeln erschwert oder gar verunmöglicht. Das ist kein Zufall, denn zu Beginn des 20. Jahrhunderts findet das Verständnis von Identität sowohl in der Psychiatrie als auch in den Sozialwissenschaften Aufmerksamkeit. Das zeigt sich in zusehends sich differenzierenden, dynamischen Konzepten des Selbst, beispielsweise in der für die Soziologie wichtigen Theorie von George Herbert Mead (1913).

Das von Eugen Bleuler konstruierte Kunstwort Ambivalenz hat zwei Teile. Das lateinische Präfix „ambi“ (vom griechischen Adverb *amphi* und vom deutschen Zahlwort *ambo*) wird in der Bedeutung „herum, rings um, umher, von zwei Seiten, doppelsinnig“ gebraucht; es drückt also Dualität und Bewegung aus. „Valens“ (vom lat. Verb *valere*, *valeo*) bedeutet „stark sein, Einfluss haben, Macht haben, kräftig sein“. Daraus folgt: Im Blickwinkel von Ambivalenz sind sowohl Sachverhalte als auch Bewertungen von Bedeutung. Im Laufe des 20. Jahrhunderts fand der Begriff zusehends in unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitsfeldern Beachtung: Psychotherapie, Psychologie, Soziologie, Politik, Literatur

¹ Für eine Skizze der Begriffsgeschichte siehe Lüscher (2009).

und Kunstwissenschaften und wurde auf diesem Weg in die Alltagssprache übernommen. Hier ist meistens von „ambivalenten Gefühlen“ die Rede, die als unerwünscht gesehen und somit negativ bewertet werden. Oft ist dem so auch in den Wissenschaften. Doch im Laufe der Zeit kam es zu Differenzierungen. So lassen sich – unter *dem Gesichtspunkt der Inhalte* – unter anderem folgende Topoi ausmachen, die eine Art Maximen zur Arbeit mit dem Konzept der Ambivalenz beinhalten:

- Es ist angebracht und erstrebenswert, Ambivalenzerfahrungen zu akzeptieren, zu tolerieren und in einer erträglichen oder gar konstruktiven Weise damit umzugehen. In diesem Sinne wurde der Begriff, ausgehend von Eugen Bleuler und Sigmund Freud, in den Feldern der Psychiatrie, Psychoanalyse und -therapie wie der Psychologie zu einem Werkzeug der analytischen Arbeit.
- Ambivalenzerfahrungen sind strukturell eingebettet und mikro-, meso- sowie makrosozial institutionalisiert. Diese Sichtweise wurde in soziologischen, ethnographischen und politologischen Anwendungen entwickelt. Sie betrafen Spannungsfelder wie Sachlichkeit vs. Einfühlungsvermögen in Berufsrollen der Medizin und des Rechts, Solidarität vs. Konflikt in Generationenbeziehungen. Im Weiteren wurde der Begriff zur Deutung neuer Formen postmoderner Gesellschaftlichkeit und ihren (Sub-)Kulturen herangezogen, so von Zygmunt Bauman (1995).²
- Menschen werden nicht nur mit Ambivalenzen konfrontiert, sondern diese lassen sich in Wort und Schrift, in Erzählungen, Bildern, Filmen und mit Musik kreieren. Dementsprechend sind sie relevant als persönlicher Ausdruck derjenigen, die künstlerische Werke schaffen sowie für die Prozesse des Identifizierens beim Lesen, Sehen und Hören. Solche Einsichten sind insbesondere das Ergebnis der Übernahme des Konzepts in den Textwissenschaften sowie in anderen Feldern ästhetischen Schaffens.

Unter *dem Gesichtspunkt der sprachlichen Logik* ist der Unterschied von zwei einander entgegengesetzten Modi für das Verständnis der Argumentationsstruktur von Ambivalenz wichtig, jene des „Entweder-Oder“ und jene des „Sowohl-Als-Auch“. Im „*Entweder-Oder*“, das *nicht* Ambivalenz ausdrückt, wird eine Seite der Dualität als kausal ursächlich postuliert.³ Ambivalenz beinhaltet hingegen ein „*Sowohl-als-auch*“. Anstelle einer ursprünglichen und dementsprechend ursächlichen Dominanz steht eine „zweideutige“ Denkfigur, die man als „Gleichursprünglichkeit“ bezeichnen kann. Theoretisch wird damit auf die philosophische Anthropologie von Helmuth Plessner rekurriert.⁴ Sie lässt sich als Begründung der „Zweideutigkeit“ des Menschen

² Eine ausführliche Darstellung bietet Junge (2000) im Rahmen seiner Arbeit über „Ambivalente Gesellschaftlichkeit“.

³ Diese Ausrichtung auf Kausalitäten erfolgt oft reduktionistisch und sogar dogmatisch. Sie findet sich beispielsweise in gewissen Spielformen der psychologischen Bindungstheorie, ferner in der Behauptung eines Primats der Natur vor der Kultur oder in fundamentalistischen Menschenbildern.

⁴ Siehe hierzu auch Abschn. 3.5.

interpretieren (Plessner 1986; Bek 2011). Ambivalenzen verweisen auf die Möglichkeit von Alternativen des Handelns.

3.2 Die Rezeption von Ambivalenz in der Organisationsforschung

Was die Rezeption des Konzepts im Feld der betrieblichen Organisationsanalysen betrifft, haben anscheinend Oswald Neuberger und Henry Mintzberg „als Erste darauf hingewiesen, dass Managen ohne die Auseinandersetzung mit Ambivalenz (ebenso wie Dilemmata, Paradoxien etc.) gar nicht denkbar ist“ (Fischer und Stahl 2016, S. 3). Allerdings verwendeten sie den Begriff alltagssprachlich. Dieser Gebrauch stellt meistens die Idee gemischter Gefühle in den Vordergrund und lässt oft die Dynamik von Ambivalenzen außer Acht. Auch Karl Weick (1985) differenziert die Begrifflichkeit kaum. Das dürfte mit seiner Vorliebe für vereinfachende, einprägsame Formulierungen zusammenhängen. Allerdings entfaltet er seine Ideen vor dem Hintergrund eines konstruktivistischen, auf Prozesse ausgerichteten Denkens. Das gilt auch für seine Auffassung des Selbst. Hervorzuheben ist, dass er die verbale Redeweise bevorzugt, also von Organisieren statt substantivisch von Organisation(en) spricht. Bekannt ist sein Satz: „Wie kann ich wissen, was ich will, bevor ich sehe, was ich sage?“ (Weick 1985, S. 196). Die Frage nach Ursachen wird somit nicht unilinear entschieden, sondern als ein durch sich gegenseitig hervorrufende Aktivitäten wechselseitiges Aufschaukeln und Verfestigen von Strukturen. Weick versteht in diesem Kontext die Idee der Ambivalenz als die bevorzugte Weise des Kompromisses, wodurch Alternativen und Kreativität ins Spiel kommen.

Das wiederum hat Konsequenzen für das Verständnis von Erfahrung. Weick (ebd.) zitiert in diesem Zusammenhang Huxley: „Erfahrung ist nicht das, was mit einem Menschen geschieht. Es ist das, was ein Mensch aus dem macht, was mit ihm geschieht“. Erfahrung ist also die Folge von Aktivität (Weick 1985, S. 212). Dabei ist hinzuzufügen, dass auch der Versuch der „Inaktivität“ dazu gehören kann. Weick argumentiert oft paradox, was der Logik des Ambivalenten verwandt ist. Geramanis (2016) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die Bezugnahme auf Rationalität oft zu einer *Rhetorik* wird, um so die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, anderen verständlich zu machen, was man getan hat.

Stahl und Fischer (2013; 2014)⁵ arbeiten mit einem mehrfach differenzierten Verständnis von Ambivalenz. Daran erinnernd, wie das Wort konstruiert und Bleulers diagnostischer Begriff wissenschaftlich ausdifferenziert wurde, holen sie noch weiter aus und rekurren auf die ihm zugrundeliegende Denkweise und ihre sprachliche Formulierung in der bereits erwähnten Figur des „Sowohl-als-auch“. Man kann das ihrer Ansicht nach als dreiwertige Logik verstehen. Sie hat drei Wahrheitswerte: *wahr*, *falsch* und für zukünftige Aussagen, deren Wahrheit noch nicht feststeht, *kontingent*, also weder notwendig

⁵ Der dritte Aufsatz ist überdies von Interesse, weil darin die wirtschaftspolitisch relevante These vertreten wird, dass ein konstruktiver Umgang mit Ambivalenzen eher in kleineren, sogenannt mittelständischen Unternehmungen möglich ist.

noch unmöglich (Fischer und Stahl 2016). In der Praxis unternehmerischen Handelns, mithin des Organisierens, geht diese Logik – wie sie anschaulich darlegen – einher mit drei Formen *ambivalenten Balancierens*, nämlich zwischen Misstrauen und Vertrauen,⁶ Planen und Improvisieren sowie zwischen Beschleunigen und Entschleunigen.

Misstrauen – um bei diesem Beispiel zu bleiben – geht einher mit Kontrollieren. Es kann durchaus angebracht sein, aber eben nicht, wenn dies nur einseitig geschieht und ermöglicht wird. Darum ist die Sicht auf Vertrauen als Gegenpol wichtig. Es umfasst Selbstöffnung, Toleranz, Wechselseitigkeit und Gerechtigkeit. Sie alle sind Komponenten eines organisatorischen Handelns, das als rollende, also für Alternativen offene Planung verstanden werden kann. Die Autoren verweisen überdies auf die Prozesse, die der für die Forschungen über Denken und Entwicklung bekannte Psychologie Jean Piaget als *Äquilibrieren* bezeichnete. Es bezeichnet ein ambivalentes Verhältnis: Wandel verhindert und bewirkt zugleich Stabilität – und Stabilität bewirkt und verhindert zugleich Wandel. Das ist ein „Sowohl-als-auch“ auf der *zweiten* und damit einer höheren Ebene. Dementsprechend verweist Ambivalenz auf Reflexion, also auf eine Metaebene des Denkens und Handelns: das Denken über das Denken, das Erleben des Erlebens.

In der Praxis des Alltags erfordert dies gemäß Stahl und Fischer „*Ambivalenztoleranz*“. Doch Toleranz umschreibt ein Dulden von etwas, das eigentlich als unerwünscht gilt.⁷ Dies entspricht nicht der Absicht, Ambivalenz unvoreingenommen als analytisches Konstrukt zu nutzen. Ich ziehe darum vor, statt von Ambivalenztoleranz von *Ambivalenzsensibilität* zu sprechen. Darunter verstehe ich ein Wissen um Ambivalenzen, Achtsamkeit dafür sowie eigene Erfahrungen im Umgang damit. *Ambivalenzsensibilität* kann in zwischenmenschlichen Beziehungen vermittelt und erlernt werden.⁸

Dass – wie erwähnt – Ambivalenzen ein offensichtliches oder aufzudeckendes Thema von Werken der Kunst und Literatur sowie der Musik sein können, veranschaulichen die beiden Texte von Stahl und Fischer mit Werken von zwei bildenden Künstlern, dem Zeitgenossen Markus Raetz (geb. 1941) und Paul Klee (1879–1940). Von diesem zeigen sie die Darstellung eines Seiltänzers. Dessen Balancieren kann als Metapher für den Umgang mit dem Ambivalenten gesehen werden. Im Feld der Musik weisen die verschiedenen Formen des Improvisierens Züge eines „Spielens mit Ambivalenzen“ (Lüscher 2012a) auf. Hier zeigt sich, was bekanntlich auch für andere Themen gilt: Die Beschäftigung mit dem Ästhetischen kann zu Einsichten in Feldern der Praxis sozialen Handelns und des Organisierens anregen.

⁶ Vertrauen – um ein Beispiel zu nennen – ist gemäß den Autoren durch folgende Handlungsstrategien gewährleistet: Selbstöffnung, Toleranz, Wechselseitigkeit, Gerechtigkeit (siehe hierzu auch die Erläuterungen in Stahl 2013, S. 228).

⁷ Von Ambivalenztoleranz (sowie Ambiguitätstoleranz) ist auch im psychoanalytischen und therapeutischen Schrifttum die Rede. Siehe hierzu Jekeli (2002), insbesondere Kap. 7.

⁸ Hierzu das Kapitel „Organisationskultur“ in Stahl (2013, S. 178–181). Präsentiert wird bezeichnenderweise eine Schematik, in der „Merkmalspaare einer offenen und geschlossenen Organisationskultur“ präsentiert werden: Vielfalt vs. Homogenität, Spontaneität vs. Ordnung, Außenorientierung vs. Binnenorientierung. Sie lassen sich m. E. als Rahmenbedingungen für das Entstehen, Zulassen und Gestaltungen von Ambivalenzen verstehen, bieten sich somit als Ausgangspunkt für vertiefende Analysen an.

Soll das Konzept der Ambivalenz für die Organisationsforschung und -praxis fruchtbar gemacht werden, gilt es Strategien des Umgangs damit zu erkennen. Das sprechen Stahl und Fischer an, und es ist ein zentrales Thema der Aufsätze eines Kreises um Michael G. Pratt⁹ vor dem Hintergrund der soziologischen Rezeption in der Literatur in den Jahren um 2000. Doch bei aller Differenzierung bleibt die Argumentation im Schatten eines negativ getönten Blicks auf Ambivalenz, was der fragende Titel des Aufsatzes im „Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship“ zeigt: „Just a Good Place to Visit?“ Das vorangestellte Motto bekräftigt: „Ambivalence is a reasonable place to visit, but I wouldn't want to live there“¹⁰

Diese Wertung erschwert den analytischen Gebrauch des Konzepts. Sie dient den Autoren als Folie, um Antworten auf Ambivalenz zu suchen, die ihrer Ansicht nach positiv und erwünscht sind, ohne dies näher zu erläutern. Unterschieden werden folgende Handlungsstrategien: „Commitment – Trust – Creativity – Openness to Change – Wisdom and Adaptation“. (ebd.) Diesen werden (negativ bewertete) „traditionelle“ Umgangsweisen gegenübergestellt, darunter Bekämpfen („moving against and toward“), Vermeiden und Fliehen („escape/moving away“) sowie Unterdrücken („paralysis“).¹¹ Sie werden in ein Netz („mapping“) eingeordnet, dessen *Koordinaten* die – wiederum nicht näher begründeten – Pole stabiles vs. flexibles Antwortpotential sowie geringe vs. hohe Auflösung (von Ambivalenz?) kennzeichnen. Das „mapping“ wird denn auch als „vorläufig, nicht abschließend“ bezeichnet („suggestive, not definitive“). In dem zwei Jahre später veröffentlichten Aufsatz wird die Typologie weiterentwickelt (Ashford et al. 2014). Doch die Vorzeichen der positiven und negativen Unterscheidung sowie die – diffuse – induktive, durch ad hoc Beispiele gekennzeichnete Ableitung bleibt. Diese Texte bieten somit interessante Anregungen, haben jedoch das Defizit einer nicht ausreichenden theoretischen Begründung der Kriterien für die Zuordnung der Phänomene und für ihre Benennung. Auf diese Weise kommt auch die Einordnung in lebensweltliche Kontexte zu kurz.

Ebenfalls über eine gute Kenntnis der Literatur weisen sich Methot et al. (2017) aus: Ihre Aufmerksamkeit gilt generell den Arbeitsbeziehungen, die für sie das Herzstück der Managementanalyse sind. Ihr Aufsatz ist folgendermaßen betitelt: „The Space Between Us: A Social-Functional Emotions View of Ambivalent and Indifferent Workplace Relationships.“ Das signalisiert, dass die emotionalen Aspekte im Vordergrund stehen, also die Ambivalenzen durch negative und positive *Gefühle*, die in der Zusammenarbeit von Belang sind. Andere Gegensätze, die ebenfalls von Bedeutung und Anlass für Ambivalenzen sein

⁹ Ashford et al. (2014); Pratt und Pradies (2012) sowie weitere dort genannte Arbeiten.

¹⁰ Mit einer gewissen Pauschalierung kann man sagen, ein derartiger negativer Unterton sei kennzeichnend für die neuere amerikanische Rezeption des Konzepts der Ambivalenz in den Sozialwissenschaften. Das zeigt u. a. die Generationen- und Altersforschung (hierzu Lüscher 2011).

¹¹ Eine weitere Form nennen sie „vacillation“, ohne dies allerdings näher zu umschreiben. Ich lasse sie hier ausser Acht, um die Verwirrung zu vermeiden, die sich durch meine Verwendung von „vaszillieren“ zur Kennzeichnung der Dynamik des Ambivalenten ergeben könnte.

können, wie die Bezugnahme auf Wissen und Erfahrung, bleiben dementsprechend außer Acht. Die Sichtweise ist plausibel, verbleibt jedoch im alltäglichen Verständnis. Die theoretische Einbettung fehlt.

3.3 Erste Stufen der praktischen Anwendung: Elemente von Ambivalenz

Begriffsgeschichte und Forschungsliteratur zeigen: Der Begriff der Ambivalenz wird in zahlreichen Kontexten verwendet, dementsprechend mit unterschiedlichen pragmatischen Bedeutungen. Es empfiehlt sich somit, nicht von *der* Ambivalenz sondern von Ambivalenzen im Plural zu sprechen. Um sich der Praxis anzunähern, sind Unterscheidungen vorzunehmen. Als erstes schlage ich vor, auf vier allgemeine Elemente zu achten.

Ambivalenzen lassen sich *erstens* dadurch charakterisieren und dementsprechend vermuten bzw. erkennen, dass es um *Gegensätze bzw. Zwiespältigkeiten oder Polaritäten* geht, ferner um Differenzen, die eine grundsätzliche Kluft beinhalten, die, sich dem Anschein nach – zeitweise oder dauernd – nicht überwinden lassen. Konstitutiv für Ambivalenzen ist zusätzlich, dass die beiden entgegengesetzten Sachverhalte gleichzeitig zueinander in Beziehung stehen oder ihnen eine solche Bezogenheit zugeschrieben wird. Ambivalenzen verweisen somit auf Gegensätze in Relationen und Spannungsfeldern. Eine gute Veranschaulichung ist das Bild eines zweipoligen Magnetfelds.

Die Gegensätze und Differenzen sind oft das Ergebnis einer stufigen Vereinfachung, die von Viel- und Mehrdeutigkeiten eines Sachverhalts oder eines Begriffs ausgeht und diese Schritt für Schritt zusammenfasst. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Sachverhalte und Einzelfälle als typisch zu bezeichnen und sie einander gegenüber zu stellen. Das Denken und Arbeiten mit Ambivalenzen beruht somit häufig – offen oder verdeckt – auf einer *Reduktion von Komplexität*. Eine solche ist bekanntlich sowohl theoretisch als auch praktisch oft erwünscht und angebracht. In dieser Hinsicht kann man auch die Begriffe Ambivalenz und Ambiguität unterscheiden. Der zweite Begriff beinhaltet meistens – jedoch nicht immer – (sprachliche) Mehrdeutigkeit.¹²

Ein *zweites* Element von Ambivalenz kann man darin sehen, dass damit auf Prozesse und Dynamiken hingewiesen wird. Darin liegt ein wichtiger Unterschied zwischen vielen alltagssprachlichen Arten des Gebrauchs des Worts (der auch in vielen wissenschaftlichen Texten vorkommt) und seinem analytischen Verständnis als Konzept. Dabei ist oft von Oszillieren die Rede. Die Beobachtungen zeigen indessen, dass es – bildlich gesprochen – um mehr geht als ein Hin und Her bzw. ein Auf und Ab, wie das Bild des Oszillierens nahelegt. Zum ambivalenten Zeiterleben gehören auch das Zögern, das Zaudern,¹³

¹² Siehe hierzu sowie zu weiteren verwandten Begriffen das Mini-Glossar in Lüscher und Fischer (2014, S. 94).

¹³ Zu Zaudern siehe ausführlich und nahe zum Begriff der Ambivalenz die kulturwissenschaftliche Analyse des Germanisten Joseph Vogl (2007).

das Innehalten, ferner das reflektierend ausholende Zurückgehen, wie es das geflügelten Wort „*réculer pour mieux sauter*“ ausdrückt.

Für diese komplexe Dynamik des Ambivalenten schlage ich die Bezeichnung mit dem Begriff des *Vaszillierens* vor. Er ist als Fremdwort in deutschen Texten noch nicht gebräuchlich, doch er findet sich in entsprechender Abwandlung im Englischen und in romanischen Sprachen. Die damit einhergehenden Erfahrungen lassen sich als eine mehr oder weniger lang andauernde Phase aktiven Suchens unter Abwägung von Alternativen beschreiben. Für diesen „Zeitraum“ scheint mir die Kennzeichnung „*spannungsvolle erstreckte Gegenwärtigkeit*“ angebracht.

Die genannten beiden Dimensionen bezeichnen formal, was man den „offenen dynamischen Raum“ des Ambivalenten nennen könnte. Doch was ist sein „Inhalt“? Worum geht es beim Erkennen, beim Erfahren und beim Umgang mit Ambivalenzen für die Akteure? Die naheliegende Antwort lautet: Um das Lösen praktischer Aufgaben, die Gestaltung von konkreten Beziehungen, die Bewertung von Dingen und Sachverhalten.

Doch beinhaltet eine derart weite Sicht nicht, im Alltag und überhaupt im Leben seien Ambivalenzen allgegenwärtig? Worin liegt dann das analytische Potential des Begriffs? Hier nun kommt der Vorschlag eines differenzierten, mehrdimensionalen Verständnisses zum Tragen. Es beruht auf der Annahme, dass es Zwiespältigkeiten und polarisierende Differenzen gibt, die von einer herausgehobenen *Tragweite* sind. Dabei lassen sich Unterscheidungen vornehmen. *Erstens* kann die große Tragweite gemäß allgemeiner Erfahrung offensichtlich sein. Ein Beispiel dafür sind biographische Weichenstellungen. *Zweitens* kann man vermuten, dass es Entscheidungen sowie ein „Tun oder Lassen“ gibt, die sich als weitreichender erweisen, als es den Anschein hat. Es bestehen Risiken, die aktuell nicht abgeschätzt werden können. Das kann man beispielsweise bei der Auswahl von Mitarbeitenden beobachten. Es besteht somit eine – schwebende – Unsicherheit: Man zaudert. *Drittens* rückt grundsätzlich der Gegensatz zwischen Entscheiden und Nichtentscheiden, zwischen Tun und Lassen in den Horizont, mithin das Zögern. Dies ist eine Art des „Sowohl-als-auch“: Man handelt vorerst nicht, hält sich jedoch die Option dafür offen und sucht womöglich nach Alternativen. Diese drei Aspekte thematisieren den zeitlichen Umgang mit Ambivalenzen, lassen sich also als Spielformen des *Vaszillierens* verstehen.

Hinzu kommt – als Metaebene – die individuelle (und gemeinsame) Reflexion darüber, wie jemand (oder eine Gruppe) überhaupt mit offen oder verdeckt bedeutsamen Zwiespältigkeiten und Differenzen umgehen kann und umgeht. Das entspricht bezogen auf die Individuen der erwähnten persönlichen „*Sensibilität für Ambivalenzen*“, bezogen auf Kollektiva, also beispielsweise Organisationen, einer „*Kultur des (Umgangs mit dem) Ambivalenten*“.

Diese Aspekte können wir denkend und handelnd in Feldern der Praxis und ihrer Beschreibung konkretisieren. Wir fragen, wo erfahrungsgemäß („tragweitige“) Ambivalenzerfahrungen häufig und dringlich vorkommen. Antworten darauf ergeben sich aus der bisherigen Geschichte der Nutzung des Konzepts, die in den ersten beiden Abschnitten kurz dargestellt werden, insbesondere jene im Feld der Organisationsanalyse. Aktuelle

Forschungen können neue Felder erkunden, die als ambivalenzträchtig vermutet werden können, beispielsweise der Umgang mit neuen Kommunikationsmedien sowie zeitdiagnostische Analysen.

Zu bedenken ist in diesem Zusammenhang ein Weiteres. Der Umgang mit Ambivalenzen geschieht in sozialen Räumen, in denen Einfluss, Macht und Herrschaft allgegenwärtig sind. Zu unterscheiden sind, bildlich gesprochen, zwei miteinander verwobene Stränge, die sich allerdings auch auseinanderhalten lassen. *Zunächst* geht es darum, ob und in welcher Weise der Umgang mit Ambivalenzerfahrungen bestimmt werden kann, durch das „zur-Sprache-bringen“, durch das Erkennen sowie durch Einfluss, Macht und Herrschaft, mithin auch durch historische und aktuelle sozio-strukturelle Gegebenheiten. *Des Weiteren* werden Ambivalenzen als gut oder schlecht angesehen.

Letzteres geschieht auch in wissenschaftlichen Arbeiten. Das ist jedoch zunächst unvereinbar mit analytischer Arbeit. Wohl aber können mit Hilfe weiterer, aber eben gesonderter Argumentationen, triftige Gründe für eine Bewertung bestimmter Ambivalenzen als gut oder schlecht, als förderlich oder hemmend, als wünschenswert oder zu vermeiden vorgebracht und erwogen werden. Doch dies erfordert zusätzliche normative sowie ethische und moralische Begründungen.

Als *Zwischenbilanz* lässt sich somit sagen: Ein Nutzen der Arbeit mit einem elaborierten Konzept von Ambivalenz zeigt sich darin, dass damit das Erleben und Erfahren vieler Sachverhalte und ihres Begreifens auf polare Gegensätze oder Differenzen reduziert wird bzw. reduziert werden kann. Dadurch wird unter anderem die Sensibilität für Alternativen geschärft. Richtet man im weiteren die Aufmerksamkeit auf den Umgang mit Ambivalenzen in der Zeit, also auf das Vaszillieren, rücken die Prozesse des Suchens, des Erwägens, auch in den zusätzlichen Formen des Zögerns, Zauderns und Innehaltens in den Horizont. Diese Prozesse ereignen sich nicht immer spontan, sondern können oder müssen organisiert werden.

An dieser Stelle kann nun allerdings der *Einwand* erhoben werden, die konzeptuelle und praktische Arbeit mit Ambivalenz erhöhe Komplexität, statt sie zu vermindern, auch dann, wenn man den Fokus auf Polarität berücksichtige. Dem lässt sich zunächst entgegen, dass die Achtsamkeit für Alternativen sowie für die Dynamik des Ambivalenten auf relevante Sachverhalte und deren Umschreibung hinweist, die möglicherweise übersehen werden. Dies lässt sich erreichen, indem man mit der Vergegenwärtigung von Ambivalenzen deren Möglichkeiten als *Brückenkonzept* auslotet, also den Transfer von Wissen zwischen unterschiedlichen Lebensfeldern anstrebt.

Ich möchte darüber hinaus ein weiteres Kriterium für die Tragweite des Ambivalenten und zugleich zu seiner Charakterisierung postulieren. Es ist übergreifend und scheint somit in gewisser Weise geeignet, Komplexität wenn nicht zu reduzieren so doch mindestens zu fokussieren. Es ist der Vorschlag, darauf zu achten, ob und in welcher Weise der Umgang mit Zwiespältigkeiten und Differenzen mit der Bedeutung zusammenhängen, die diese Aufgaben, Beziehungen, Dinge und Sachverhalte für das Selbst haben, also für die Vorstellungen einer persönlichen Identität. Sinngemäß kann dies auch für die Vorstellung kollektiver Identität angenommen werden. Ich postuliere als *These*: Der Umgang

mit Ambivalenzen ist von Belang für die Artikulation von Fragmenten und Facetten des Selbst.¹⁴ – Die These kann auch spiegelbildlich formuliert werden: Wenn es um die Artikulation von Fragmenten und Facetten des Selbst geht, sind häufig Erfahrungen von Ambivalenzen von Belang. Damit kommt ein erkenntnisleitender Gesichtspunkt ins Spiel. Er ist zugleich praktisch-pragmatisch von Belang.

Ich will versuchen, die Elemente dieses mehrstufigen, elaborierten Verständnisses von Ambivalenz in Form einer kompakten *Definition* zusammenzufassen. Sie lautet: *Das Konzept der Ambivalenz bezeichnet Erfahrungen des Vaszillierens zwischen entgegengesetzten Polen des Fühlens, Denkens, Wollens und sozialer Strukturen in der handlungsrelevanten Suche nach der Tragweite sowie der Bewertung von sozialen Beziehungen, Fakten und Texten; ihre besondere Relevanz zeigt sich in der Entfaltung und Veränderung von Fragmenten und Facetten persönlicher und kollektiver Identitäten.*

Soweit die *erste* Stufe eines elaborierten Verständnisses. Eine *zweite* besteht darin, die einzelnen Elemente und ihr Zusammenspiel so zu umschreiben, dass sich daraus Anleitungen für die Interpretation theoriegeleiteter empirischer Beobachtungen ergeben. Eine Möglichkeit besteht darin, Typen des Erfahrens und Gestaltens von Ambivalenzen zu umschreiben. Sie beinhalten eine mittlere und vermittelnde Position zwischen dem Allgemeinen und dem Konkreten. Dementsprechend ist es angebracht, reale Lebensfelder in den Blick zu nehmen.

3.4 Vorschlag eines Moduls des Führungsverhaltens

Im Rahmen, der hier interessiert, kann dies beispielsweise die Tätigkeit des unternehmerischen Führens sein. Dass dies unter dem Gesichtspunkt des Umgangs mit Ambivalenzen betrachtet werden kann, wird in der einschlägigen Literatur verschiedentlich unmittelbar oder mittelbar angesprochenen und entspricht auch der alltäglichen Erfahrung. Im Folgenden präsentiere ich eine Veranschaulichung, die als Vorschlag einer Typologie des Führungsverhaltens gelesen werden kann. Das ist ein bekanntes Thema. Meistens sind dabei praktische Beobachtungen und Erfahrungen der Ausgangspunkt. Sie werden gebündelt, verallgemeinert und möglichst einleuchtend benannt.

Im Unterschied dazu schlage ich vor, von den skizzierten Elementen des Verständnisses von Ambivalenz auszugehen. Ich verknüpfe sie mit einem ebenfalls theoriegeleiteten Verständnis sozialer Beziehungen. Daraus leite ich ein Modul ab, in dem Führungstypen bzw. -stile verortet werden können. Sie werden mit allgemeinen Begriffen

¹⁴Ich muss hier auf eine ausführliche identitätstheoretische Begründung verzichten. Doch es dürfte offensichtlich sein: Fragmente verweisen auf eine – zumindest vorgestellte – Einheit, die jedoch in steter, oft widersprüchlicher (eben vaszillierender) Bewegung und somit als stets vorläufig gedacht ist. Siehe hierzu für eine knappe Darstellung von Identitätskonzepten Hügli (2010), für eine subjekttheoretische Sicht Zima (2010) für eine Darstellung im Zusammenhang mit neuen Zugängen zum Thema des Führens z. B. Lippmann (2016).

gekennzeichnet. Diese können den näheren Umständen entsprechend angereichert und konkretisiert werden. Dieses Vorgehen betont die denkbare Möglichkeit von Typen, ist also nicht allein an (generalisierte) Beobachtungen gebunden. Vielmehr wird ein Rahmen geboten, in den diese eingeordnet werden können. Das heißt auch, dass Varianten im Blickfeld sind. Das begünstigt in mehrfacher Hinsicht flexible Interpretationen. Nicht nur lassen sich Individuen typologisch charakterisieren. Auch Teams und Arbeitsfelder und können sich hinsichtlich des typischen Umgangs mit Ambivalenzen unterscheiden. Wichtig ist, inwiefern Ambivalenzen an sich zur Sprache kommen oder verdrängt werden. Im Weiteren bietet sich in Verfahren wie der Supervision an, unterschiedliche Typen gleichzeitig zu veranschaulichen. Daraus können Folgerungen gezogen werden, ob und welcher Typ den konkreten Gegebenheiten und den Beteiligten angemessen ist.

Offensichtlich ist, dass die Ambivalenzen des Organisierens die Gestaltung *sozialer Beziehungen* betreffen. Hier wiederum ist ein herausragendes Handeln das „Führen“. Wo lassen sich hier als erstes basale Gegensätze und Zwiespältigkeit orten? Der Begriff der Beziehung ist uns so sehr vertraut, dass wir ihn nur selten analysieren. Zunächst: Es geht um „Interaktionen“, also eine Art gemeinsames Tun von mindestens zwei Menschen. Um daraus Beziehungen entstehen zu lassen, sollte dieses Tun indessen nicht einmalig sein, sondern sich wiederholen und selbstbezüglich in dem Sinne sein, dass auf Bisheriges rekuriert wird. Meistens geschieht dies systematisch, also in Systemen.

Dementsprechend kann man sagen, dass Beziehungen zwei Komponenten eigen haben, die ich hier als „*subjektiv*“ und „*institutional*“ bezeichnen möchte. Sie verweisen letztlich auf die Dualität von Individuum und Gesellschaft bzw. Sozialität. Um es quasi definitiv zu wiederholen: Von Beziehungen können wir sinnvoll sprechen, wenn Individuen wiederholt und an einen Kontext gebunden interagieren, der institutionell eingebettet ist. Das kann beispielsweise eine Familie in einer Gesellschaft oder ein Team in einem Betrieb sein. Dabei können – wie die Erfahrung zeigt – die Orientierungen oder die Interessen der Individuen und der Institutionen mehr oder weniger antagonistisch sein. Mit anderen Worten, sie können ambivalenzträchtig sein, also die Erfahrung von Ambivalenzen und den Umgang damit beinhalten. Das Fadenkreuz von subjektiv und institutional bildet somit den Mittelpunkt des Koordinatensystems.

Alltägliche Erfahrungen und theoretische Überlegungen legen im Weiteren die konzeptuelle Annahme nahe, jede dieser beiden Komponenten als ambivalenzträchtig zu verstehen ist. Denn: Beziehungen können in der Dimension des Subjektiven die Qualität der Nähe und der Distanz zugeschrieben werden, dynamisch betrachtet, können sie mit einem sich Nähern und Distanzieren der Beteiligten einhergehen, eingeschlossen dem Pendeln und Balancieren zwischen den Polen. Auf der Dimension des Institutionalen kann man „Beharren“ und „Verändern“ als Pole ausmachen. Sie rahmen Bewegungen des Hin und Her bzw. des Vaszillierens. Verknüpfen wir nun die beiden Komponenten dieses nach wie vor einfachen, dennoch ansatzweise komplexen Schemas von Beziehungen und ihrer Charakterisierung als ambivalenzträchtig, können wir eine sowohl theoretisch fundierte als auch praktisch orientierte Typologie der Erfahrung und des Umgangs mit Ambivalenzen

ableiten. Das ist eine Annahme in der – erwähnten – Perspektive des Theoretisierens und Analysierens mittlerer Reichweite.

Wichtig ist es nun, treffende Charakterisierungen für die vier Grundtypen zu finden. Hier nun stoßen wir auf eine Eigenart der Arbeit mit dem Ambivalenten. Sie ist in hohem Maße *sprachsensibel*. Wir müssen nach Begrifflichkeiten suchen, die zum einen geeignet sind, das alltägliche Erleben treffend zu umschreiben und zum anderen erlauben, theoretische Bezüge herzustellen. Die Arbeit mit dem Ambivalenten weist somit einen starken interpretativen Einschlag auf. Darin ist sie der qualitativen Forschung verwandt. Das schließt indessen quantitative Beobachtungen und Messungen nicht aus.

Das Folgende ist ein Vorschlag, die vorausgehenden Überlegungen in einem Diagramm zusammenzufassen (Abb. 3.1). Diese Form bietet sich an, um die Heuristik zu betonen (Bogen und Thürlemann 2003). Als Verknüpfung von „Bild“ und „Begriff“ lädt sie zusätzlich ein, die bereits angesprochenen weiterführenden Erläuterungen sowie Vergleiche mit anderen Typologien von Führungsstilen vorzunehmen.

Unter dem Gesichtspunkt des Erfahrens und des Umgangs mit Ambivalenzen lassen sich gemäß diesem Vorschlag schematisch vier Felder von allgemeinen *Typen des „Führens“* (oder des Führens im und durch Organisieren) postulieren. Dabei ist an den bereits angesprochenen Unterschied zu jenen Typisierungen zu erinnern, die aus empirischen Generalisierungen induktiv erschlossen werden. Ein weiterer Unterschied besteht zu Typisierungen, die lediglich zwischen dem Vorhandensein oder nicht Vorhandensein eines Merkmals auf einer Dimension unterscheiden. Überdies wird den Typen eine sie

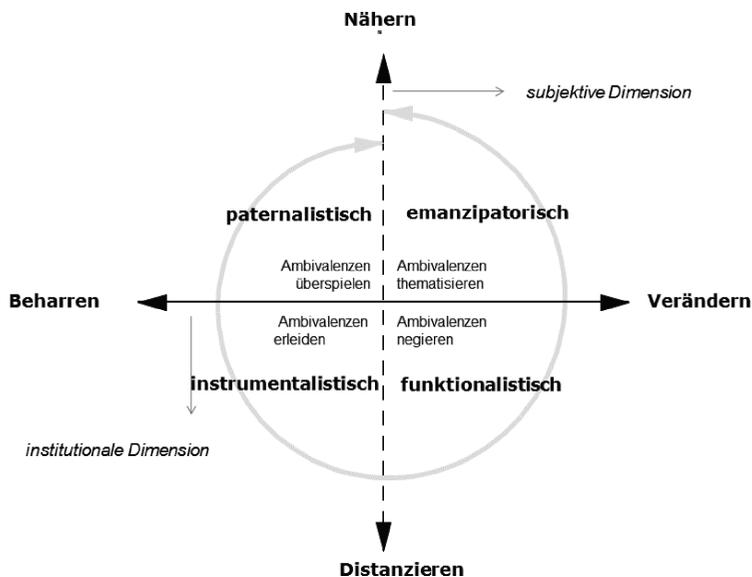


Abb. 3.1 Vorschlag einer Heuristik von Typen des Führens in der Perspektive des Ambivalenten

kennzeichnende Art der Erfahrung von Ambivalenzen und des Umgangs damit zugeordnet. Diese zeitlich retro- und prospektive Zuschreibung ergibt sich aus jener theoretischen Perspektive, in der eine Handlung sowohl das Ergebnis des vorausgehenden Tuns als auch Anlass für künftiges Tun ist.

Die Charakterisierung der Pole der beiden als basal angenommenen Dimensionen, ist inhaltlich – also qualitativ. Dasselbe gilt für die Bezeichnung der Felder. Mit den Begriffen „paternalistisch, emanzipatorisch, funktionalistisch und instrumentalistisch“ wird überdies versucht, die Dimension von „Einfluss“ bzw. Macht (umgangs-) sprachlich miteinzubeziehen. *Paternalistisch* steht für einen Umgang mit Ambivalenzen, bei dem diese zurückgedrängt werden und die gemeinschaftliche Solidarität im Vordergrund steht. *Emanzipatorisch* betont den offenen Umgang mit Ambivalenzen im Blick auf die Persönlichkeitsentfaltung aller Beteiligten. Die *funktionalistische* Haltung tendiert dazu, Ambivalenzen zu negieren und die Zweckrationalität hervorzuheben. *Instrumentalistisch* steht für einen Umgang, bei dem Ambivalenzen nicht offen zur Sprache kommen, jedoch unter Umständen strategisch und willkürlich eingesetzt werden.

Zu unterstreichen ist dabei das Folgende: Welche Haltung als angemessen und richtig angesehen wird, bedarf – wie erwähnt – besonderer Begründungen. Auch können Erfahrungen, Interpretationen und Umgangsweisen mit Ambivalenzen sich im Laufe der Zeit ändern. Dem entspricht die zeitliche Konzeptualisierung der Erfahrung von Ambivalenzen als „Vaszillieren in einer erstreckten Gegenwärtigkeit“. Die angenommene Dynamik wird überdies durch die graphische Rahmung mit einer *Spirale* symbolisiert. Sie soll die erwähnte Dynamik veranschaulichen, wonach das „Führungsverhalten“ je nach Situation bzw. Thematik sowie im Laufe einer Entwicklung sich von einem Typ zu einem anderen verändern kann.

Im Rahmen dieses Textes sind keine weiteren Explikationen, also keine Ausdifferenzierung und Anwendung an einem Fallbeispiel möglich.^{15, 16} Der Vorschlag verbleibt im Bereich der Heuristik. Dabei bietet sich der Vergleich mit anderen Typologien des Führungsverhaltens an.¹⁷ Wird Ambivalenz als Brückenkonzept verwendet, ist es naheliegend, es auf weitere Fragestellungen des Organisierens anzuwenden. Beispielsweise könnten diese Fragen lauten: Wie werden von wem die Ambivalenzen in den Rekrutierungsprozessen thematisiert? Wie werden die Beziehungen zwischen den Geschlechtern gestaltet? Welche Lösungen werden in den Spannungsfeldern von Tradition und Kompetenz in Familienunternehmungen gefunden? Wie können Einsichten über das Improvisieren fruchtbar gemacht werden? Kommen Ambivalenzen in bestimmten Methoden des Coachings zur Sprache und werden Formen des Umgangs damit erörtert?

¹⁵ Zum Thema „Führungsstile“ siehe z. B. Neuberger (2002), insbesondere Kap. 2 und Kap. 6, ferner – skeptisch – Stahl (2013, S. 90–92.)

¹⁶ Für eine Anwendung eines dem hier ähnlichen Modul im Feld der Familientherapie siehe die Fallvignette in Fischer und Lüscher (2014, S. 89–92.).

¹⁷ Siehe die Verweise in Anm.16.

3.5 Ausblick: Ambivalenz und Menschenbild

Abschließend liegt es nahe zu fragen, welches Menschenbild der Idee der Ambivalenz zugrunde liegt. Allerdings ist es nicht ohne Tücken, überhaupt von einem Menschenbild zu sprechen. Denn in vielen Fällen wird auf diese Weise eine Eigenschaft oder eine Bündelung von Eigenschaften dem Menschen zugeschrieben und als erwünscht oder unerwünscht dargestellt. Oft werden Menschenbilder normativ überhöht, dienen der Idealisierung und sind anfällig für Ideologien. Eindrücklich weist dies Graf (2009) nach. Es wird nicht nur gesagt, was der Mensch ist, sondern auch gleich, was er sein soll, wenn er richtig Mensch ist. Um diesen Fallstricken zu entgehen, argumentiere ich gewissermaßen umgekehrt und pragmatisch. Ich frage: Wenn Menschen – wie sich zeigt – Erfahrungen machen können, die wir mit guten Gründen mit dem Begriff der Ambivalenz kennzeichnen – welche in der menschlichen Natur angelegten Befähigungen muss ich dann postulieren?

Auf der Suche nach einer tragfähigen Antwort darauf hat mich bis jetzt die bereits erwähnte anthropologische Sichtweise des deutschen Philosophen Helmut Plessner am meisten überzeugt. Die Kernaussage postuliert: Menschen können sich selbst als ein „Ich“ wahrnehmen, genauer: ihre Subjektivität und dementsprechend auch ihr Tun und Lassen als Subjekt bedenken, also reflektieren. Plessner fasst dies in der Denkfigur der „exzentrischen Positionalität“ zusammen. Sinngemäß: Menschen leben und erleben nicht nur, sondern erleben auch ihr Erleben (Plessner 1986, S. 10). Veranschaulicht in einem vereinfachenden Bild: Sie vermögen, bildlich gesprochen, hinter oder neben sich zu treten und sich selbst in ihrem Handeln mit der Um- und Mitwelt zu beobachten und können sich so in der eigenen Körperlichkeit und Umweltbezogenheit erkennen. Doch dies – kann man erläuternd beifügen – geht zugleich mit der Notwendigkeit einher, eben dieses Verhältnis zur Um- und Mitwelt immer wieder neu zu bestimmen. Es geschieht nicht aus einem ursprünglich als harmonisch anzunehmenden Gleichgewicht zu seiner Um- und Mitwelt heraus, sondern dieses Verhältnis, diese Beziehungen sind immer wieder neu zu schaffen und zu gestalten. - Das heißt nun auch: Menschen *können* sich als ambivalent erfahren, als „*homines ambivalentes*“ (Lüscher 2012), doch nicht alle tun dies oder müssen dies tun. Und – füge ich mit Nachdruck hinzu – sie können gegenüber diesen Erfahrungen von Ambivalenzen wiederum ambivalent sein.

Also ein nicht endender Regress? Um ihm zu entgehen, bringe ich eine *pragmatische Maxime* ins Spiel: Menschen können nicht *nicht* handeln, wenn sie überleben wollen. Ob sie dabei die Chance, den Willen und das Vermögen haben, nebst dem Wirklichkeits-sinn auch den Möglichkeitssinn zu entfalten, entscheidet in der Praxis darüber, inwiefern Menschen sich selbst und die anderen als Subjekte erfahren können. Damit bietet sich nun zugleich eine zugegebenermaßen plakative, indessen gerade vielleicht auch deswegen im Blick auf den angestrebten interdisziplinären Gedanken- und Erfahrungsaustausch nützliche Folgerung an: Leben in der Ambivalenz verweist auf Leben mit Freiheiten. Umgekehrt: Leben mit Ambivalenzen ist eine notwendige Bedingung von Freiheit!

Dies ist ein Thema, dem sich an prominenter Stelle Neil Smelser zuwandte, nämlich in der Präsidialadresse vor der „American Sociological Association“ (1998) unter dem

programmatischen Titel „The rational and the ambivalent in the social sciences“. Seine Quintessenz lautet: Die Idee der Ambivalenz verweist auf eine Logik sozialer Beziehungen, die als komplementäres Gegenstück zur Rationalität der „Nutzenmaximierung“ verstanden werden kann: „If we move toward the broader implications of the place of the rational and the ambivalent in the social sciences, it becomes clear that we are dealing with a fundamental existential dilemma in the human condition. It is communicated in various dichotomies – freedom versus constraint, in-dependence versus dependence, autonomy versus dependence, maturity versus infancy, and more – but whatever the dichotomy, the dilemma appears insoluble“ (Smelser 1998, S. 13).

Der Rekurs auf das große Wort „Freiheit“ in diesem Zitat mag übertrieben scheinen. Doch das Bedenken und Verwirklichen von Alternativen des Handelns sind auch in den überschaubaren Feldern organisatorischen Handelns wichtige Bedingungen, damit Menschen sich als eigenständige und sozial verantwortliche Persönlichkeiten erfahren können. Ambivalenzen zu erkennen und sie kreativ zu gestalten kann dazu beitragen.

Kurt Lüscher ist Professor für Soziologie an der Universität Konstanz. Seit der Emeritierung im Jahr 2000 Lehraufträge an der Universität Bern sowie in der Erwachsenenbildung. Beratertätigkeit im Bereich der Sozialpolitik. Arbeiten zur Tragweite des Konzepts der Ambivalenz in unterschiedlichen Feldern, darunter Sozialisation, Gerontologie, Literatur und Musik, unterstützt vom Exzellenzcluster 16, „Kulturelle Grundlagen von Integration“ der Universität Konstanz.

Literatur

- Ashford, B. L. et al. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25, 1453–1474.
- Bauman, Z. (1995). *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Bek, T. (2011). *Helmuth Plessners geläuterte Anthropologie*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Bogen, S., & Thürlemann, F. (2003). Jenseits der Opposition von Text und Bild. Überlegungen zur Theorie des Diagramms und des Diagrammatischen. In A. Patschovsky (Hrsg.), *Die Bildwelt der Diagramme Joachims von Fiore* (S. 1–22). Ostfildern: Jan Thorbecke.
- Fischer, H. R., & Lüscher, K. (2014). Ambivalenzen ergründen. *Familiendynamik*, 38(3), 122–133.
- Fischer, H. R., & Stahl, H. K. (2016). Ambivalenz als Bedrohung und Ressource: Wettbewerbsvorteile für KMU. Ein Gespräch. In H. K. Stahl, H. Hans, & H. K. Hinterhuber (Hrsg.), *Erfolg im Schatten der Großen – Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen. Fokus Management und Führung, Bd. 1* (S. 233–246). Berlin: Erich Schmidt.
- Geramanis, O. (2016). Wider die Verwerkzeuglichung der Führung – Jenseits der Rationalität. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 33–48). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, F. W. (2009). Menschenbilder. In F. W. Graf (Hrsg.), *Missbrauchte Götter. Zum Menschenbilderstreit in der Moderne* (S. 133–204). München: Verlag C.H. Beck.
- Hügli, A. (2010). Identität. In B. Ch. & U. Dierse (Hrsg.), *Schlüsselbegriffe der Philosophie des 20. Jahrhunderts* (S. 131–148). Hamburg: Meiner.
- Jekeli, I. (2002). *Ambivalenz und Ambivalenztoleranz*. Osnabrück: Der andere Verlag.

- Junge, M. (2000). *Ambivalente Gesellschaftlichkeit. Die Modernisierung der Vergesellschaftung und die Ordnung der Ambivalenzbewältigung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Lippmann, E. (2016). Identität unter Ungewissheit – Die Chamäleon-Metapher. In O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten* (S. 283–297). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lüscher, K. (2009). Ambivalenz: Eine soziologische Annäherung. In W. Dietrich, K. Lüscher, & C. Müller (Hrsg.), *Ambivalenzen erkennen, aushalten und gestalten* (S. 17–67). Zürich: TVZ.
- Lüscher, K. (2011). Ambivalenz weiterschreiben: Eine wissenssoziologisch- pragmatische Perspektive. *Forum der Psychoanalyse*, Band 27 373–393.
- Lüscher, K. (2012a). Freies musikalisches Improvisieren: Spiel mit Ambivalenzen. In K. R. Göttlich (Hrsg.), *Kreativität und Improvisation: Soziologische Positionen* (S. 209–237). Wiesbaden: VS Verlag.
- Lüscher, K. (2012b). Menschen als „homines ambivalentes“. In D. Korczak (Hrsg.), *Ambivalenz-erfahrungen* (S. 11–32). Kröning: Asanger.
- Lüscher, K. (2016). Sozialisation und Ambivalenzen. Bausteine eines Vademekums. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und der Sozialisation*, 118–136.
- Mead, G. H. (1913). The social self. *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, Band (Jg) 36 374–380.
- Method, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us. A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, Vol.10 20(1), 1–31.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Plessner, H. (1986). *Mit anderen Augen*. Stuttgart: Reclam.
- Pratt, M. G., & Pradies, C. (2012). Just a good place to visit. Exploring positive responses to psychological ambivalence. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Hrsg.), *The oxford handbook of positive organizational scholarship* (S. 924–937). Oxford: Oxford University Press.
- Riklin, F. (1910/11). Mitteilungen. Vortrag von Prof. Bleuler über Ambivalenz. *Psychiatrisch-Neurologische Wochenschrift*, 43, 1–16.
- Smelser, N. J. (1998). The rational and the ambivalent in the social sciences. *American Sociological Review*, 63, 1–16.
- Stahl, H. K. (2013). *Führungswissen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Stahl, H. K., & Fischer, H. R. (2013). Herausforderungen im Dazwischen. *Konflikt Dynamik*, 2, 96–105.
- Stahl, H. K., & Fischer, H. R. (2014). Führen als Dienen. *Konflikt Dynamik*, 3, 238–243.
- Vogl, J. (2007). *Über das Zaudern*. Berlin: Diaphanes.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Zima, P. V. (2010). *Theorie des Subjekts*. Tübingen: Francke.