

PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

WEKA

AMBIGUITÄT VOM GUTEN UMGANG MIT MEHRDEUTIGKEITEN

NORMAL

Ambiguität ist mehr
Norm als Ausnahme.

Mehr dazu ab Seite 2

FLEXIBEL

Mehrdeutigkeiten
navigieren.

Mehr dazu ab Seite 4

FRAGEND

Der Wert von Fragen
statt Antworten.

Mehr dazu ab Seite 10

EDITORIAL



HERZLICH WILLKOMMEN!

Die Welt ist selten «weiss» oder «schwarz». Es gibt oft mehrere Deutungsweisen. Wir leben in einer Welt mit Ambiguität, in der Begriffe, Aussagen, Sätze oder Handlungen mehrdeutig sind oder zumindest so interpretiert werden können. Wir finden immer wieder Situationen vor, in denen es aufgrund fehlender oder widersprüchlicher Informationen schwierig ist, Entscheidungen oder Vorhersagen zu treffen. Dies kann einerseits zu Verwirrung und Missverständnissen führen, andererseits jedoch auch Möglichkeiten eröffnen.

Mehrdeutigkeiten sind normale und oft unvermeidliche Aspekte unseres Alltags und so mehr Norm als Sonderfall (Seiten 2-3). Während Sie Unsicherheiten bei Vagheit oft mit mehr Informationen verringern können, geht dies bei Ambiguität nicht. Denn da bleibt es auch mit mehr Wissen mehrdeutig (Seiten 4-5). Svea van der Hoorn zeigt auf, dass Sie Ambiguität begrüssen, tolerieren oder ablehnen können. Dass jedoch der Versuch, sie zur Gewissheit zu machen, zwangsläufig scheitern wird (Seiten 6-7). Es geht vielmehr darum, damit gut umzugehen und Ihre Ambiguitätstoleranz zu stärken. Sie können, wie es Susanne Buchberger schön formuliert, vom «Entweder-oder» zum «Sowohl-als-auch» kommen (Seiten 8-9) oder auch, die Fragen auf die Sie noch keine Antworten haben, in Ihrem Leben begrüssen (Seiten 10-11).

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

AMBIGUITÄT ALS NORM

Obwohl oft als Ausnahme formuliert, ist Ambiguität mehr Norm als Sonderfall. Denn vielfach bleibt unklar, was genau gemeint ist oder wie es weitergeht.

■ von Dominik Godat & Elfie J. Czerny

Wir gaukeln uns oft eine Welt vor, die stabil ist und in der Klarheit herrscht: Klarheit, was gemeint ist, wenn etwas gesagt wird, oder Klarheit, wie unser Leben weitergeht. Doch dies ist in den allermeisten Fällen nicht so. Wir leben seit jeher in einer Welt mit Ambiguität.

Ambiguität meint dabei eine Situation, in der ein Begriff, eine Aussage, ein Satz oder eine Handlung mehrdeutig ist oder zumindest so interpretiert werden kann. Dies kann zu Verwirrung oder Missverständnissen führen. Ambiguität kann auch entstehen, wenn eine Aussage unklar formuliert oder ein Wort in mehreren Bedeutungen verwendet wird.

In der Wirtschaft bezieht sich Ambiguität auf eine Situation, in der es aufgrund fehlender oder widersprüchlicher Informationen schwierig ist, Entscheidungen oder Vorhersagen zu treffen. Es bezeichnet dabei eine Situation unter Unsicherheit, in der die Entscheidenden keine eindeutigen Vorstellungen der Wahrscheinlichkeiten möglicher Ereignisse haben. Auch dies kommt vielfach vor.

Ein lang bekanntes Konzept in vielen Disziplinen

Das Thema Ambiguität hat seine Wurzeln tief in der Philosophie und Psychologie und wurde über viele Jahrhunderte hinweg diskutiert. In der modernen Psychologie wurde das Konzept der Ambiguitätstoleranz besonders durch die Psychologin Else Frenkel-Brunswik in den 1940er-Jahren bekannt. In ihrer Arbeit im Rahmen der autoritären Per-

sönlichkeit führte sie den Begriff Ambiguitätstoleranz ein, um zu beschreiben, wie Individuen mit mehrdeutigen oder widersprüchlichen Informationen umgehen. Im Bereich der Literatur und Sprachwissenschaften wurde Ambiguität intensiv untersucht, wobei literarische Texte oft absichtlich mehrdeutige Sprache nutzen, um verschiedene Interpretationen und ein tieferes Nachdenken zu fördern. In der Philosophie hingegen reichen die Wurzeln der Beschäftigung mit Ambiguität bis in die Antike zurück, mit Diskussionen über Paradoxe und Mehrdeutigkeiten in Texten von Philosophen wie Platon und Aristoteles. Im betriebswirtschaftlichen und organisationalen Kontext gewann das Konzept der Ambiguität im 20. Jahrhundert an Bedeutung, als es darum ging, wie Entscheidungsträger und Führungskräfte mit Unsicherheit und mehrdeutigen Situationen umgehen.

VUCA belebt die Ambiguität

In den letzten Jahren wurde der Begriff der Ambiguität vor allem auch in Verbindung mit dem Akronym «VUCA» belebt. VUCA stammt ursprünglich aus dem militärischen Jargon der Vereinigten Staaten und wurde gegen Ende des Kalten Krieges geprägt. Das Akronym steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität) und beschreibt ein Rahmenwerk, um auf die Herausforderungen einer schnelllebigen und unsicheren Welt zu reagieren.

Die Verbreitung und Popularisierung des VUCA-Konzepts in der Geschäfts-

JENSEITS VON SCHWARZ UND WEISS

Warum sich auf Schwarz und Weiss beschränken, wenn das Leben in Ambiguität so viel reicher ist? Entdecken Sie, wie Flexibilität und Offenheit für Mehrdeutigkeiten dabei helfen können, in unserer komplexen Welt neue Chancen zu finden.

■ von Elfie J. Czerny & Dominik Godat

In unserem Alltag neigen wir oft dazu, Dinge in klare Kategorien einzuteilen: richtig oder falsch, gut oder schlecht, stark oder schwach. Diese Art zu denken gibt uns schnelle Antworten und einfache Lösungen. Doch das Leben ist selten so einfach. Indem wir starr nur zwei Möglichkeiten betrachten, können wir daran gehindert werden, die volle Breite menschlicher Erfahrungen zu erkennen und anzunehmen.

Ambiguität versus Vagheit: Zwei Aspekte von Unsicherheit

Ambiguität und Vagheit erzeugen oft Unsicherheiten, da in beiden Fällen unklar ist, wie weiter vorgegangen werden soll. Beides erfordert unterschiedliche Herangehensweisen (siehe Box).

Flexibles Denken ist gefragt. Ob beruflich oder privat, wir sind oft herausgefordert, schnell umzudenken, neue Lösungen zu finden und uns rasch an neue Herausforderungen anzupassen. Ein Denken in strikten Gegensätzen, in Kategorien von «entweder – oder», kann nicht nur zu schlechteren Entscheidungen führen, sondern auch gute Lösungen verhindern.

Von Gegensätzen zu Möglichkeiten

Gegensätze existieren nicht nur isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Indem wir die Verbindungen und Überschneidungen zwischen ihnen erkennen und dual denken – das heisst, verschiedene Perspektiven gleichzeitig berücksichtigen –, eröffnen wir ein breiteres Spektrum an Möglichkeiten und fördern ein tieferes Verständnis für komplexe Situationen.

AMBIGUITÄT VERSUS VAGHEIT

Ambiguität entsteht, wenn eine Information oder Aussage mehrere plausible Interpretationen zulässt. Im Geschäftskontext zum Beispiel kann dies zu Verwirrung führen, wenn nicht klar ist, welche von mehreren möglichen Strategien verfolgt werden sollte.

Beispiel:

In einem Meeting schlägt ein Teammitglied vor, die «Effizienz zu verbessern». Dieser Vorschlag ist mehrdeutig, weil unterschiedliche Teammitglieder verschiedene Ansichten darüber haben könnten, wie dies zu erreichen ist:

- Einige könnten darunter verstehen, dass technologische Lösungen wie Automatisierung zu implementieren sind.
- Andere könnten denken, dass Prozessüberarbeitungen oder besseres Zeitmanagement nötig sind.

Vagheit tritt auf, wenn Informationen oder Anweisungen nicht ausreichend spezifiziert sind, was zu Unsicherheit darüber führt, was genau gemeint oder erforderlich ist.

Beispiel:

Der Vorschlag, «die Effizienz zu verbessern», ist auch vage, weil er keine konkreten Details oder Massnahmen nennt, wie die Effizienz verbessert werden soll. Ohne spezifische Anleitung können alle Beteiligten unterschiedliche und vielleicht unpassende Massnahmen ergreifen.

Zwei verschiedene Strategien im Umgang

Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sie beeinflusst, wie auf Unsicherheiten reagiert wird:

- Bei Ambiguität hilft es, gezielt verschiedene Perspektiven einzunehmen und einen integrativen Ansatz zu verfolgen. Das bedeutet, dass Sie bewusst alternative Standpunkte und Meinungen einholen und verschiedene Lösungsmöglichkeiten erkunden.
- Vagheit erfordert eine klare Präzisierung der Informationen, um effektive Handlungsrichtlinien zu entwickeln. Das bedeutet, dass Sie sich aktiv darum bemühen, unklare Aussagen oder Anweisungen zu klären und zu konkretisieren.

Sarah, eine engagierte Softwareentwicklerin, steht vor der Wahl, eine anspruchsvolle, aber zeitaufwendige Managementposition anzunehmen oder ihre aktuelle, weniger fordernde Rolle beizubehalten, die ihr mehr Zeit für ihre Familie und Hobbys lässt. Die traditionelle Sichtweise wäre eine klare Entscheidung zwischen Karrierefortschritt und persönlichem Leben – ein klassischer Fall von «entweder – oder».

Sarah erkennt jedoch, dass es sich hier lediglich um scheinbare Gegensätze handelt. Sie sieht sich nicht mehr mit einer unvereinbaren Situation konfrontiert, sondern fragt sich, wie sie das scheinbar Unvereinbare vereinbaren kann. Sie wechselt flexibel zwischen verschiedenen Perspektiven, um innovative Lösungen zu finden, die all das, was ihr wichtig ist, berücksichtigen.