

Dieser Text findet sich in Heft 4/2019 der Zeitschrift *Supervision* mit dem Schwerpunkt „Ambivalenz“.

Aber Ambivalenz ist nicht alles.

Theresia Volk

Lob der Eindeutigkeit

Ambivalenz muss man sich leisten können.

Sie ist ein Diagnose-Resultat, aber keine Interventionsoption. Ambivalenzen kann man erkennen, aber nicht tun. Erkennen kann ich den Plural, handeln muss ich im Singular.

Ambivalent ist die Welt nicht erst, seit sie sich VUKA nennt, sondern schon seit je: Ein Urvieh sieht etwas im Dickicht sich bewegen: Ist es etwas zu fressen? Also schnell hin! Oder ein Löwe? Also noch schneller weg. Wer zu lange über die Ambivalenz dieser Situation nachgrübelt, kommt jeweils zu spät: das potenzielle Fressopfer riecht den Braten und flieht, der Löwe riecht ihn ebenfalls und lässt ihn sich schmecken – und das eben verspeiste Wesen wird nie mehr vor einer ambivalenten Situation stehen, jedenfalls nicht in diesem Leben. Ambivalenzen zu erkennen, erhöht die Komplexität und verzögert Handeln, verhindert es manchmal. Das kann man sich nicht immer erlauben.

1 Handeln erfordert Eindeutigkeit

Nur unentscheidbare Fragen kann man entscheiden. Die entscheidbaren sind ja schon entschieden. Jede Managemententscheidung, jede Beraterintervention könnte auch anders sein. Plurale Möglichkeiten, sie erfordern dennoch ein singuläres Tun. Eine Antwort zu geben in einem ambivalenten Kontext, das ist die bewusste Wahl des Einen und die Trennung vom Anderen, das Scheiden von etwas, was auch möglich gewesen wäre. Diese Ent-Scheidung ist die (Ver) Antwort(ung) zur singulären Tat inmitten pluraler Optionen. Manche, die diese Verantwortung scheuen, legitimieren ihre Hintertürchen mit der Ambivalenz der Situation, sie verwenden mehrdeutige Plattitüden, wollen es später nicht so gemeint haben, weben prophylaktisch schon mal die Kehrtwende in ihr Tun ein oder zögern dieses hinaus. Ambivalenz als Handlungsmaxime ist Feigheit vor Entscheidung und Verantwortung. Genährt von der Illusion, auf diese Weise Fehler vermeiden und sich Entschuldigungen ersparen zu können. Der Algorithmus hat und braucht keine Verantwortung, denn er entscheidet keine unentscheidbaren Fragen, sondern rechnet lediglich. Seine auf diese Weise produzierten Eindeutigkeiten werden gerne verwendet, teils unbesehen, denn es muss ja entschieden werden. Sie stellen eine willkommene Abkürzung dar, um in den aktuellen Ambivalenz-Zumutungen Handlungsfähigkeit zu demonstrieren.

Doch über jeden Singular, der (von der Managerin, vom Berater, ...) aus dem Plural ausgewählt wird, muss jemand Rechenschaft geben können. Handeln benötigt Eindeutigkeit. Eindeutigkeit gründet in Entscheidungen. Diese können immer nur verantwortet, nie berechnet werden.

2 Nur Eindeutiges wird verstanden

Elaborierte Argumentationslinien, die angesichts einer kritischen Situation deren Komplexität und Ambivalenz angemessen abbilden, sind bewundernswert. Aber auch sie muss man sich leisten können – denn sie werden meist nicht verstanden. Populisten machen sich die Sache einfacher – und sprechen einfacher. Sie banalisieren, dass sich die Balken biegen. Aber sie werden verstanden, von Freund und Feind. Unter anderem diese Eindeutigkeit macht sie so wirkmächtig. *Ceterum censeo ... – im Übrigen bin ich der Meinung ...*, ob es passt oder nicht. Katos penetrante Schlussformel war unterkomplex, tendenziös – aber eindeutig. Sie wurde verstanden und führte zum dritten Punischen Krieg und zur Zerstörung Karthagos. Es ist eine der großen Herausforderungen heute, sich der Mühe der Verdeutlichung zu stellen, *ohne* in die Trivialisierung auszuweichen oder sich hinter den inflationär diagnostizierten Ambivalenzen zu verstecken. Es ist Intelligenz, große Sorgfalt in der gedanklichen Durchdringung einer Sache sowie der Mut zur Klarheit nötig, um sich deutlich und verständlich auszudrücken. Eindeutigkeit stellt sich nicht von selber her; sie muss hart erarbeitet werden. Eindeutig Stellung zu nehmen, ist aber natürlich riskant. Bequemer ist es – und der eigenen Eitelkeit zuträglicher –, im Ungefähren zu raunen.

3 Direktiven sind die neue Entlastung

Seit Freud die Zwangsneurose entdeckt hat und lange Zeit danach bis in die 70er Jahre des letzten Jahrhunderts, war eine *Öffnung* aus dem disziplinarischen Korsett der Definiertheiten in Gesellschaft und Organisation (sbürokratien) so heilsam wie funktional. Inzwischen sind autoritäre Modelle der Verhaltenssteuerung abgelöst durch Freiheitsimperative. Gefordert werden Eigenverantwortung und Initiative: das Individuum darf sich in schier unendlichen (und selbstverständlich ambivalenten) Multioptionskontexten selbst verwirklichen und verirren. Diese Wahlpflicht ist zur Belastung geworden. Alain Ehrenberg diagnostiziert »das erschöpfte Selbst« als die moderne Nachfolgeerkrankung von Freuds Zwangsneurosen. Nichts ist wirklich verboten; alles muss möglich gemacht werden.

Change-Manager*innen waren lange für das Lewin'sche »un-freezing« zuständig. Das Auftauen überkommener Strukturen war notwendig, um die Organisation lebendig und erfolgreich zu halten. Heute bräuchten wir längst eine neue Art der Unterstützung. Wer bemüht sich um das »freezing«, das Halten und (Wieder-)Herstellen von Stabilisatoren inmitten der durch permanenten Change-Alarm fluid und porös gewordenen Organisationen? Das *Schließen* von Optionen ist zum kritischen Erfolgsfaktor gelingender Veränderungsprozesse geworden. Direktiven orientieren, ermöglichen Handeln und schlagen Schneisen in den Wald, den man vor lauter Ambivalenzdickicht nicht mehr sehen kann. Viele scheuen diese Eindeutigkeit (vgl. 1 und 2). Vorschriften werden verdächtigt und sind rar geworden.

Ein ganz wesentlicher Teil unseres Lebens hängt aber davon ab, ob sich jemand um Eindeutigkeit bemüht und in der Lage ist, diese herzustellen: Ingenieure bei der Statikberechnung von Brücken, IT-ler bei der Software-entwicklung für Flugzeuge, Führungskräfte bei heiklen Personalentscheidungen, Juristinnen vor Gericht, Ärzte im OP, Paare in ihrer Zuneigung, eine Gesellschaft im Diskurs über die Grenze von Leben und Tod. Nichts davon ist ambivalenzfrei oder wird es jemals sein. Im Gegenteil. Wie wertvoll, wie notwendig ist es, dennoch eindeutig zu sein – und wie gewagt.