

PETER GRAEFF

Ambiguitätstoleranz und  
Anfälligkeit für Korruption in der  
Organisationsberatung

POSITIONEN

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt  
*Ausgabe 3/2012*

Herausgegeben von  
Rolf Haubl, Heidi Möller,  
Christiane Schiersmann

## Ambiguitätstoleranz und Anfälligkeit für Korruption in der Organisationsberatung

### EINLEITUNG

Als ich vor einem Jahr einen Vortrag über Korruption vor einem Auditorium aus psychologischen Organisationsberater/innen und Supervisor/innen gehalten habe, schätzte man zwar das Thema wegen seiner Aktualität und seiner gesellschaftlichen Wichtigkeit. An den Diskussionen auf den Vortrag und den Gesprächen mit einzelnen Teilnehmenden merkte ich aber, dass die nahezu einhellige Meinung bestand, dass Korruption in der Organisationsberatung oder der Supervision keine Rolle spielt. Man äußerte weniger die Einstellung, dass Angehörige dieses Berufsstands an sich nicht anfällig für Korruption sein könnten, sondern vielmehr die Überzeugung, dass die Tätigkeit eigentlich keine Gelegenheit für korrupte Transaktionen gäbe.

Diese Meinung stellt eine interessante Herausforderung für die Forschung da, die sich mit den negativen Seiten von Sozialkapitalbeziehungen beschäftigt. Denn auf den ersten Blick ist es schwierig festzustellen, wo ein solches Korruptionspotential in diesem Arbeitsfeld herkommen soll. Die Fälle, von denen in den Medien berichtet wird, sind doch scheinbar grundsätzlich anderer Natur.

Um in diesem Zusammenhang eine besonders kuriose Begebenheit zu nennen, die gleichzeitig verdeutlicht, wie man in formaler Hinsicht Korruption fasst, sei die Nachricht erwähnt, welche die Tageszeitung „Die Welt“<sup>1</sup> online am 02. Mai 2012 berichtet:

„Wegen Bestechung mit einem Intimfoto muss sich heute ein Polizeibeamter aus dem Rhein-Kreis Neuss in einem Berufungsverfahren vor dem Düsseldorf Landgericht verantworten. Der 53-Jährige hatte laut Ermittlungen im August 2006 während seiner Dienst-

zeit in Dormagen eine Fußgängerin beobachtet, die nachts trotz roter Ampel eine Kreuzung überquert hatte. Anschließend soll er der Frau angeboten haben, gegen ein Foto von ihrem entblößten Unterleib auf eine Anzeige zu verzichten. Laut Anklage kam die angetrunkene Frau dem Angebot nach. Später soll der Polizeibeamte ihr noch eine SMS mit obszömem Inhalt geschickt haben.“

Auch wenn die ausgetauschten Leistungen eher ungewöhnlicher Art sind, ist der beschriebene Fall ein klassisches Beispiel für Bestechung. Eine solche Tat zählt im deutschen Strafrecht zu den Korruptionstatbeständen, erfüllt aber auch die Kriterien der meistens verwendeten Korruptionsdefinitionen, die in der Literatur genutzt werden: Ein Amtsträger, in diesem Fall der Polizist, nutzt seine öffentliche Stellung aus, um einen (aus seiner Sicht) privaten Vorteil zu erlangen, der ihm in dieser Weise nicht zusteht. Bedeutsam ist dabei, wie es auch im Bericht der „Welt“ erwähnt wird, dass der Mann „während seiner Dienstzeit“ diese Bestechungsleistungen einfordert und mit der Frau austauscht. Wenn der Polizist als Privatmann (und womöglich in Zivil) das Nichtbeachten der Ampel der Frau beobachtet hätte, wäre er nicht in der Lage gewesen, ihr ein solches Bestechungsangebot zu machen. Als Amtsperson im Dienst kann – und streng genommen muss – er diese Ordnungswidrigkeit ahnden. Allerdings sehen weder die Gesetze, nach denen er handeln soll, noch die ihm im Polizistenamt gegebenen Möglichkeiten vor, dass er Vorteile aus dieser Situation schlagen kann.

Man kann diese Geschichte zum Zweck der genaueren Analyse von Korruption auch in einer breiten theoretischen Sicht fassen. Für eine solche

Korruption, wie sie oben beschrieben wird, sind öffentliche Positionen nötig, die einer Person von „höherer Stelle“ eingeräumt wurden. Die höhere Stelle, „Prinzipal“ genannt, wird üblicherweise über eine Behörde bzw. eine andere Institution oder einen Vorgesetzten repräsentiert. Der Positionsinhaber, Agent genannt, handelt, wenn er sich im Dienst befindet, im Auftrag dieses Prinzipals. In einer weiten Interpretation ihrer Aufgaben nehmen Polizisten ihren Dienst im Auftrag des Volkes wahr und gewährleisten die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung. Dazu gehört auch das Ahnden von Verkehrsdelikten.

Wenn nun die Frau in dem oben beschriebenen Fall auf das Bestechungsangebot des Polizisten mit ihren optischen Dienstleistungen eingeht, vereinbart sie mit dem Agenten einen Austausch, der in der Konsequenz ein Übertreten seiner Machtbefugnis bedeutet. Die Korruption selbst findet zwischen dem Agenten und seinem Klienten, in diesem Fall der Frau, statt und zielt auf die Verletzung der normativen Ordnung zum Vorteil der beiden Beteiligten ab.<sup>2</sup>

Mit den Begriffen des Prinzipals, des Agenten und Klienten lassen sich Korruptionssituationen unabhängig von den konkreten Sachverhalten analysieren. Kommt man nach dieser definitorischen Klärung auf die Ausgangsfrage zurück, ob es überhaupt ein Korruptionspotential in der Organisationsberatung oder der Supervision geben kann, dann lässt sich diese nun schärfer fassen: gibt es Situationen, in denen der Bera-

ter oder die Supervisorin zum Agent/zur Agentin oder vielleicht sogar zum Klienten/zur Klientin werden könnte?

Ein wesentlicher Teil der psychologisch fundierten Beratung/Supervision ist geprägt durch Vorstellungen, die ebenfalls dazu beitragen können, dass Korruption in diesem Arbeitsfeld kaum Raum besitzt. Aus psychologischer bzw. psychoanalytischer Sicht gibt es nämlich nur relativ wenige Gründe, warum Menschen korrupt werden. Eine Ursache ist eine ausgeprägte Ambiguitätstoleranz, die von einigen psychoanalytischen Forscher/innen dafür verantwortlich gemacht wird, dass Menschen sich auf Bestechungen wie im obigen Beispiel einlassen.

Ich werde im vorliegenden Beitrag versuchen, die mir entgegengebrachte Meinung der psychologisch geprägten Organisationsberater/Supervisorinnen nach der Irrelevanz des Themas Korruption auf ihre Gültigkeit zu untersuchen und in diesem Zusammenhang auch die Erklärungskraft der Ambiguitätstoleranz erörtern.

#### KORRUPTION ALS ERKLÄRUNGS-KONSTRUKT IN DEN SOZIALWISSENSCHAFTEN

Die Sozialwissenschaften greifen auf unterschiedliche Paradigmen zurück, wenn sie soziale Phänomene erklären, was besonders deutlich wird, wenn man korrupte Austauschbeziehungen betrachtet. Während die differentielle Psychologie und Psychoanalyse die Ursache von Kor-

ruption vornehmlich in überdauernden, individuellen Persönlichkeitsmerkmalen – sogenannten Traits – suchen, liegt für Soziolog/innen die Ursache von Korruption in strukturellen Merkmalen, die unabhängig von der Individualität einer Person vorhanden sein müssen. Zwar war den psychologischen Forscher/innen schon immer bewusst, dass situationale Merkmale einen starken Einfluss auf Handlungen von Individuen besitzen können, was Walter Mischel 1977<sup>3</sup> mit dem süffisanten Beispiel verdeutlichte, dass man aus der Ampelfarbe mit höherer Wahrscheinlichkeit das Verhalten eines Autofahrers an einer Ampel vorher sagen könne als über die Kenntnis seiner Traitausprägungen. Verhalten kann eben nicht in einem strukturellen Vakuum, also ohne Bezug zu den situationalen Bedingungen erklärt werden. Auch wenn diese Sichtweise möglicherweise nicht für alle Verhaltensweisen gilt, so ist sie doch für Korruptionshandlungen sehr wahrscheinlich. Dem steht allerdings sowohl in der differentiellen Psychologie als auch in nahezu allen psychoanalytisch geprägten Richtungen ein nach wie vor ungebrochener Trend entgegen, Verhalten auf wenige Persönlichkeitsdeterminanten zurückzuführen. Nimmt man die Anzahl der Veröffentlichungen und Anwendungen als Indikator für den wissenschaftlichen Erfolg, dann sind Persönlichkeitskonzepte, die Verhalten mit wenigen Faktoren erklären, angefangen von Cattells 16 PF<sup>4</sup> bis zu den jüngeren „Big Five“<sup>5</sup> äußerst erfolgreich.

Persönlichkeit als Konstrukt kommt in der soziologischen Theorienbildung

1 <http://www.welt.de/newsticker/news3/article106246322/Polizist-wegen-Bestechung-mit-Intimfoto-vor-Gericht.html>

2 Man muss an dieser Stelle unterstellen, dass der Polizist die Frau nicht dazu gezwungen hat, ihre optische Dienstleistung zu erbringen. Vielmehr schaut der Polizist großzügig über seine Pflicht hinweg, die Ordnungswidrigkeit zu ahnden. Würde Zwang vorliegen, könnte man erwägen, die Situation unter den Tatbeständen der Nötigung zu analysieren. In diesem Fall hätte die Frau die Wahl zwischen zwei Übeln gehabt und keinen eigenen Vorteil aus der Bestechung gezogen. Die Berichterstattung in der Zeitung unterstützt jedoch diese Interpretation nicht.

3 Alle Literaturangaben zum vorliegenden Text sind beim Verfasser erhältlich.

eher selten vor. Im Gegenteil: sofern Soziolog/innen überhaupt Akteur/innen als Verursacher/innen sozialer Phänomene oder Handlungsträger/innen in ihren theoretischen Überlegungen berücksichtigen, bleiben diese nicht individualisiert und austauschbar. Akteur/innen reagieren auf Strukturbedingungen oder Anreize, lassen sich aber nicht durch eigene Persönlichkeitsneigungen beeinflussen. In gewisser Weise ist diese Sichtweise im Rückgriff auf Termini wie Rollen, Positionen oder Normen für die Analyse von Korruptionsphänomenen von daher naheliegend, fast geradezu tautologisch, weil das allgemeine Verständnis von Korruption und die daraus abgeleiteten Definitionen eine Prinzipal-Agenten-Klienten-Struktur implizieren. Es ist möglich, eine Person als korrupt zu bezeichnen, wenn sie sich als Agent/in mit dem Klienten/der Klientin auf Kosten des Prinzipals ausgetauscht hat. Eine solche Sichtweise macht aber auch die Grenzen einer persönlichkeitspsychologischen Erklärung von Korruption deutlich: würde man einen korrupten Austausch unabhängig von den Situationsgegebenheiten (wie den Positionen der Akteur/innen) allein über Traitkombinationen begründen wollen, müsste man erklären, warum dieses spezifische deviante Verhalten zwar unabhängig von situationalen Bedingungen, aber auch nur in Agenten-Klienten-Konstellationen auftritt.

Möglicherweise könnte man die Traitausprägungen als notwendige Bedingungen für korruptes Verhalten ansehen. Inwieweit sie allerdings auch hinreichend sind, bleibt fraglich. Zudem zeigt sich bei Korruption ein besonderes Phänomen in der Devianzforschung.

Korruption geht – anders als etwa Gewalt- oder Raubdelikte – selten mit einem kriminellen Lebenslauf der Beteiligten einher, was auch damit in Zusammenhang steht, dass nicht jeder in der Rolle des Agenten/der Agentin bestochen werden kann. Zwar kann jede/r in der Rolle der Klientin/des Klienten bestochen, sofern er/sie einen passenden Agenten findet, der sich auf einen solchen Austausch einlässt. Daher kann auch jeder Organisationsberater oder jede Supervisorin als Klient/in immer korrupt werden. Allerdings bedarf es einer von dritter Seite anvertrauten Amts- oder Vertrauensposition, um sich bestechen lassen zu können. Man könnte zwar erwägen, dass bestimmte Traitkonstellationen darauf hinwirken, dass die Umwelt so gestaltet wird, dass Personen ihre Traits zur Geltung bringen können. Im Fall von Korruption ist dieser Gedanke auch nicht unbedingt abwegig. Man kann bestimmten Politiker/innen oder mächtigen Personen unterstellen, dass sie Positionen schaffen, um diese später zu ihrem eigenen Vorteil auszunutzen. Im Falle von Edith Cresson und der ersten EU Kommission, die dann wegen Korruptionsvorwürfen geschlossen zurücktreten musste, würde sich möglicherweise hier sogar ein historisches Beispiel finden.

Allerdings wird man den meisten Korruptionstäter/innen wohl kaum unterstellen können, dass sie die finanziellen Mittel oder Machtressourcen besitzen, um für sich selbst ausbeutbare Positionen zu schaffen. Vielmehr ergeben sich über private und berufliche Kontakte mit der Zeit soziale Gelegenheiten, die sich ausgestalten lassen. Entsprechend sind es im Bundeslagebild Korruption

vor allem die langfristigen Beziehungen zwischen Agent und Klient, die den Hauptteil der korrupten Beziehungen in Deutschland ausmachen. Spontane Korruption aus einer plötzlichen Situation heraus ist eher die Ausnahme. Man könnte vermuten, dass über die Zeit hinweg eine soziale Passung zustande kommt. In diesem Prozess werden Vertrauen und Berechenbarkeit des Korruptionspartners/der Korruptionspartnerin aufgebaut, so dass Korruption möglich wird. Inwieweit hier Traits eine Rolle spielen, ist unklar.

Zwar ist die oben geschilderte Geschichte ein Beispiel für situative Korruption, aber in einem Punkt muss auch bei ihr eine Passung zwischen dem Agenten und dem Klienten bestehen, damit die Austauschhandlungen zustanden kommen. Die Beteiligten müssen sich einig sein, dass sie die privaten Regelungen bzw. Normen den universalistischen (allgemein geltenden) Normen bzw. Gesetzen vorziehen. Wenn man sich eine Person vorstellt, die sich strikt an geltende universalistische Normen hält, dann wird dieser Punkt noch verständlicher (man sollte aus der Tatsache, dass Organisationsberaterinnen oder Supervisoren ihr Berufsfeld mit Korruption eher wenig in Verbindung bringen, sicher nicht schließen, dass sie sich immer an universalistische Normen halten). Aus soziologischer Perspektive hat Max Weber einen Bürokratischen Idealtypus entworfen, der sich ausschließlich an den (universalistischen) Vorgaben weisunggebender Stellen orientiert. Wenn es einen solchen Menschentyp gäbe, der diese bürokratischen Regeln völlig verinnerlicht hat und sie strikt ausführt, dann

4 i.e. 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF-R) von Raymond B. Cattell 1949

5 i.e. ein gängiges Modell der Persönlichkeitspsychologie, das fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit formuliert, vgl. jüngst z. B. bei Thomas Saum-Aldehoff

kann dieser nicht korrupt werden. Private Regelungen könnten mit diesem Menschentyp nicht vereinbart werden.

Nun wird sich in der Realität kaum jemand finden, der diesen Idealtypus vollständig verkörpert. Und falls es doch so wäre, würde sich der Umgang mit ihm in sozialer Hinsicht als äußerst schwierig gestalten. Man könnte also die These aufstellen, dass es eine Persönlichkeitseigenschaft ist, inwieweit Individuen private Regelungen auf Kosten universalistischer Normen zu akzeptieren bereit sind. Wie die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht haben, beinhaltet Bestechung im Kern den Widerspruch zwischen partikularen und universalistischen Normen bzw. Regelungen. Möglicherweise unterscheiden sich Individuen in dem Grad, mit dem sie diesen Widerspruch auszuhalten bereit sind.

Rein universalistisch normorientierte Menschentypen wie der Weberische Bürokrat dürfen per definitionem keine Fähigkeit besitzen, den Widerspruch zu ertragen bzw. sie würden ihn gar nicht erst aufkommen lassen. In der ökonomischen Devianzforschung unterstellt man oft einen anderen „Menschentyp“. Der „Homo Öconomicus“ eines Gary Becker etwa würde die Vor- und Nachteile kalkulieren, die sich aus den Handlungsalternativen ergeben. Wenn die Bestechung bzw. die private Regelung einen höheren erwarteten Nutzen gewährt als die Vermeidung des devianten Verhaltens und dieser „Typ“ eine gewisse Risikofreudigkeit besäße, würde er die Korruption begehen. Der Bürokrat mit seiner definitionsgemäßen Unfähigkeit, den Widerspruch zu akzeptieren bzw. wahrzunehmen, stellt also gewissermaßen einen Gegenpol zum Beckerschen Verbrecher dar, dessen Fähigkeit, den Widerspruch auszuhalten, unendlich groß ist.

Die Fähigkeit, widersprüchliche Situationen zu akzeptieren und auszuhalten, wird in der psychologischen Forschung unter dem Begriff der Ambiguitätstoleranz diskutiert. Und es gibt offensichtlich theoretische Bezüge zur Korruption, welche die Ambiguitätstoleranz als psychologische Erklärung von Korruption ins Spiel bringen.

#### AMBIVALENZ, AMBIGUITÄT UND AMBIGUITÄTSTOLERANZ

In den Sozialwissenschaften wird der Begriff der Ambiguität als die Eigenschaft einer sozialen Situation gefasst, in der mehrdeutige Interpretationen möglich sind. Das Gegenteil stellen eindeutige Situationen dar.

Für den Begriff der Ambiguität wird je nach Autor/in eine Reihe von Synonymen benutzt, von denen der am häufigsten verwendete der Begriff der Ambivalenz ist. In seiner psychologischen Deutung kann man den Begriff der Ambivalenz als ein personenbezogenes Pendant zur Ambiguität verstehen, nämlich dann, wenn eine Situation mit Ambiguitätspotenzial einen innerpsychischen Konflikt hervorruft. Die Begriffe Ambiguität und Ambivalenz wurden in Psychiatrie und Psychotherapie geprägt, um gegensätzliche Tendenzen in der menschlichen Psyche zu beschreiben.

Der Psychiater Eugen Bleuler, der den Begriff der Ambivalenz als einer der ersten Forscher in Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen verwendet, warnt bereits 1914 davor, den Begriffshof zu sehr zu erweitern: „Man muss sich aber hüten, Gegensatzpaare und Ambivalenzen zu konstruieren, wo keine sind. Man spricht oft von Widersprüchen in einem Charakter [...]. Dabei liegen Widersprüche nicht in den Sachverhalten, sondern nur in unseren Auffassun-

gen. [...] Zum Überlegen ist vor allem notwendig, daß man das ‚Für und Wider‘ erwägt, daher die Einrichtung, daß zu jedem neuen Ganzen von selbst der Gegensatz auftritt, während normaliter alles, was dem aktuellen Thema ferne liegt, ausgeschlossen wird.“

Ambivalenz bezeichnet also nicht die Möglichkeit, jeden Sachverhalt in dialektischer Weise deuten zu können. In der Psychologie sind auch weniger die widersprechenden Kognitionen relevant, sondern vielmehr die Konsequenzen für die Verhaltensebene. Dort wirkt erlebte Ambivalenz wegen ihrer gegensätzlichen Motivierungstendenzen verzögernd und hemmend.

Neben Bleuler haben Else Frenkel-Brunswik und Lothar Krappmann die Verwendung des Begriffes Ambiguitätstoleranz in der psychologischen Forschung geprägt. Dort wird er für die Tendenz eines Individuums verwendet, mehrdeutige Situationen nicht als Bedrohung wahrzunehmen, sondern gleichzeitig negative und positive Aspekte ertragen zu können. Dabei geht man von der Annahme aus, dass Individuen auf mehrdeutige Situationen wegen ihrer Unvorhersehbarkeit und Komplexität in verschiedener Weise reagieren können. Im Rückgriff auf die Forschungsliteratur werden üblicherweise folgende Reaktionen genannt:

- 1 Kognitive Reaktionen: Einschätzung bzw. Wahrnehmung der mehrdeutigen Situationen als ein Spektrum von Möglichkeiten oder lediglich im Sinne eines binären „Schwarz-Weiß“-Denkens.
- 2 Emotionale Reaktionen: typischerweise ruft Ambiguität aversive Gefühle hervor wie Wut, Unsicherheit oder Furcht. Entsprechend gering bzw. nicht vorhanden sind

diese Emotionen bei Individuen, die eine hohe Ambiguitätstoleranz besitzen.

- 3 Verhaltensreaktionen: auf der Handlungsebene wird Ambiguität typischerweise vermieden oder zurückgewiesen.

Individuen, die zu einer binären Welt-sicht im Sinne eines Schwarz-Weiß-Denkens neigen (wie es zuvor etwa dem Menschentyp des Weberschen Bürokraten unterstellt wurde), können diese Toleranz nicht zeigen. Ihnen fehlt bereits die holistische Sichtweise, die nötig ist, um Ambiguität wahrzunehmen. Während die Widersprüche bei einem Schwarz-Weiß-Denker gar nicht erst aufkommen, zeichnen sich ambiguitätstolerante Individuen dadurch aus, dass sie die Widersprüche aushalten, auch und vor allem wenn sie nicht gelöst werden können.

Bemerkenswert und für die Erforschung negativer Sozialbeziehungen möglicherweise anschlussfähig ist die Verwendung des Begriffes der Ambiguitätstoleranz als eine generelle Persönlichkeitsvariable, die für die soziale Orientierung zu anderen grundlegend ist. Entsprechend wird der Begriff bei Frenkel-Brunswik und Krappmann in einer komplexen Theorie verwendet, in denen soziale Interaktionen im Fokus des Interesses stehen.

Wie bereits angedeutet, könnte die Ausprägung der Ambiguitätstoleranz für die Erklärung von Korruption Bedeutung gewinnen, weil in solchen Situationen die Kluft zwischen universalistischen und partikularen Normen zentral wird. Eine Sache, die eigentlich öffentlich geregelt ist, wird privat in anderer Weise vereinbart. Im Eingangsbeispiel wird dazu die ziemlich klar geregelte Situation einer Ordnungswidrigkeit genannt, in der es ein öffentliches Interes-

se und universalistische Normen (in Form von Gesetzen und Verordnungen) gibt. Die privaten Regelungen, nämlich der Austausch von optischen Dienstleistungen gegen Strafverschonung, sind Verletzungen der universalistischen Normen.

Während die universalistischen Normen im Eingangsbeispiel eindeutig sind, lassen sich über die partikularen Normen, denen die Akteur/innen den Vortzug geben, immerhin Vermutungen anstellen. Würde man diese als sanktionsbekräftigte Handlungserwartungen verstehen, die anstelle der universalistischen Normen treten, dann erwartet die Frau, dass sie gegen die Herausgabe eines Fotos ihres entblößten Unterleibs für ihre Ordnungswidrigkeit nicht bestraft wird. Das Private dieser Regelung zeigt sich mit diesem Einblick in die Intimsphäre gleichsam doppelt. Die Frau erwartet, dass der Polizist fair seinen Teil der Abmachung erfüllt. Wenn er das Foto einmal besitzt, wird er auf die Anzeige verzichten. Möglicherweise ist die später geschickte SMS, die nahelegt, dass die Akteur/innen mindestens die Telefonnummern ausgetauscht haben müssen, als eine Belohnung für die Einhaltung der Vertragseinhaltung gedacht.

In diesem Beispiel verhält sich jeder der Beteiligten ambiguitätstolerant. Der Polizist provoziert die Mehrdeutigkeit der Regelungen mit seiner Aufforderung zur Bestechung und zeigt, dass es neben den universalistischen noch die privaten Normen gibt, nach denen sich die Akteur/innen richten könnten. Die Frau geht auf das Angebot ein, missachtet die universalistischen Regeln und bezahlt mit den optischen Dienstleistungen, die üblicherweise einem öffentlichen Tabu unterliegen.

Das Beispiel gibt übrigens keinen Hinweis darauf, ob die Akteur/innen sich auch in anderen Bereichen als ambi-

guitätstolerant erwiesen hätten. Es wäre sicherlich problematisch zu behaupten, dass der Polizist generell ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz zeigen würde, nur weil er es in diesem Fall getan hat. Es ist vielmehr zu vermuten, dass er es bei anderen Delikten wie etwa bei Kinderschändung oder Mord nicht in gleicher Weise tun würde. Darüber hinaus mag der Grad der Ambiguitätstoleranz mit der Schwere der Normverletzungen zusammenhängen. Hätte die Frau beispielsweise anstatt der Ordnungswidrigkeit ein Schaufenster eingeschlagen, um Sachen aus der Auslage mitgehen zu lassen, hätte der Polizist kaum ein solches Bestechungsangebot gemacht. Für Korruptionsstraftaten mag zusätzlich der Grad der Überwachung bzw. die Entdeckungswahrscheinlichkeit eine zentrale Rolle spielen.

#### ANWENDUNGSFELDER DER AMBIGUITÄTSTOLERANZ

Korruptionsrelevante Ambiguitätstoleranz kann in vielen Feldern des öffentlichen Lebens oder der Wirtschaft in Erscheinung treten. Neben den öffentlichen Organisationen ist Korruption gerade in Wirtschaftsunternehmen in den letzten Jahren zunehmend ins Interesse der Forschung gelangt. Die Korruptionsmöglichkeiten für Organisationsberaterinnen/Supervisoren ergeben sich in diesem Zusammenhang. Da sie soziale Beziehungen oft mit einem prozessorientierten Verständnis betrachten, könnten sie die Beziehungsebene über die Sachebene stellen und damit anfällig für soziale Techniken werden, bei denen die Korruptionsbereitschaft über Geschenke oder andere positive soziale Leistungen getestet und ausgebaut werden. Und da sie auch als Berater/innen in Agentenposition agieren, also

im Auftrag eines Prinzipals handeln, könnten sie auch zugunsten eines Klienten auf Kosten des Prinzipals handeln. Für Klient/innen mit wirtschaftlichem Interesse stellen diese Agenten Möglichkeiten dar, ihre Ziele auf illegalem oder illegitimen Weg zu erreichen. Ich möchte allerdings noch einen Schritt weitergehen. Das Eingangsbeispiel verdeutlicht lediglich die formale Seite von Korruption, in der die Agentenposition von offizieller Stelle eingeräumt wurde. Für Berater und Supervisorinnen viel häufiger mag die Situation auftreten, dass sie als Agent/innen in eine Vertrauensposition kommen, in der ihnen von dritter Seite (Prinzipal) Informationen gegeben werden, an denen Klient/innen interessiert sind. Das Prinzipal-Agenten-Modell kann von seiner Struktur her auch solche Vertrauensbeziehungen abbilden, die nicht über formale Arbeitspositionen oder Verträge geregelt sind. Inwieweit dann für formale oder informale Beziehungen, in denen Beraterinnen oder Supervisoren sich befinden, ihre Ambiguitätstoleranz eine Rolle für ihre Korruptionsanfälligkeit spielt, kann sich letztlich nur empirisch beantworten lassen.

Allerdings beginnen gerade hier die Schwierigkeiten. Will man den Zusammenhang zwischen Ambiguität, Ambiguitätstoleranz und Korruptionsverhalten klären, dann trifft man auf das Problem der Erfassung des Korruptionsverhaltens. Bestechung geht meist heimlich vonstatten und die Akteur/innen folgen ihren partikularen Regelungen vor allem dann, wenn sie entdeckt werden. Sie „halten dicht“, geben Informationen über ihre korrupten Deals nicht weiter und stabilisieren damit ihre Korruptionsbeziehung noch weiter. Vertrauen ist ein wesentlicher Mechanismus in den privat geregelten Korruptionsbeziehungen, was auch unter der Prämisse verständlich ist, dass die universalisti-

schen Regelungen ersetzt wurden und es nun keine „einklagbaren“ Ansprüche an den Korruptionspartner mehr gibt. Prinzipiell hat man also bei dem sensiblen Thema Korruption das Problem, Daten zu gewinnen, mit denen Hypothesen geprüft werden können.

Meines Wissens existieren bisher keine empirischen Untersuchungen auf Individualebene, die Aussagen über Ambiguität und Korruption erlauben. Auf der Mikroebene sind aus den oben genannten Gründen ohnehin wenig empirisch verwendbare Daten vorhanden. Der Hauptteil der Forschung findet auf Makroebene statt, wo beispielsweise mit Hilfe des Corruption Perception Index Aussagen über Länder gemacht werden.

In diesem Kontext gibt es Untersuchungen, in denen Ambiguitätsmaße mit Korruption in Verbindung gebracht wurden. Geert Hofstede hat Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts Beschäftigte von IBM in unterschiedlichen Ländern in einer kulturvergleichenden Untersuchung befragt und faktorenanalytisch vier Dimensionen gefunden, von der eine den Bedrohungsgrad durch ungewisse oder mehrdeutige Situationen misst. Nach Hofstede bauen Kulturen, die ungewisse oder mehrdeutige Situationen eher vermeiden, wegen ihrer Abneigung gegen Ambiguität ein dichtes Regelwerk an festen Normen auf. Umgekehrt ist die Regelungsdichte in Kulturen mit einem subjektiv geringeren Bedrohungsgrad durch ungewisse Situationen bzw. Ambiguität geringer.

Man könnte versucht sein, ein geringes Maß an Unsicherheitsvermeidung mit dem zuvor beschriebenen Merkmal der Ambiguitätstoleranz in Verbindung zu bringen. Wenn man das tut, sollten die Aggregatdaten zeigen, dass Länder mit einer durchschnittlich hohen Ambiguitätstoleranz auch eine höhere Korrup-

tion aufweisen. Bryan Husted hat diese These multivariat (unter Einbezug der übrigen Kulturdimensionen von Hofstede sowie einigen Kontrollvariablen) untersucht und findet den gegenteiligen Effekt. Mit neueren Daten als die, welche Husted verwendet, habe ich einfache Korrelationen berechnet um zu prüfen, ob sich bivariate Zusammenhänge in der theoretisch erwarteten Richtung zwischen Hofstedes Dimension der Unsicherheitsvermeidung und dem Corruption Perception Index zeigen. Die Resultate weisen einen hoch signifikanten Zusammenhang in theoretisch unerwarteter Richtung aus. Länder mit hoher Ambiguitätstoleranz besitzen im Durchschnitt auch ein geringes Korruptionsniveau.

Husted formuliert aus wenig begründeter Sicht die theoretisch gegenteilige These: Korruption wirke unsicherheitsvermeidend und führe dazu, dass Handlungsergebnisse sicherer werden. So gesehen sind seine Rechenergebnisse immerhin in Einklang mit seiner Hypothese.

Diese empirischen Ergebnisse, mögen sie auch mit einigen Fehlerquellen behaftet sein (etwa misst der Corruption Perception Index nur das *wahrgenommene* Korruptionsniveau), sprechen eher nicht dafür, dass die Ambiguitätstoleranz als eine erklärende Bedingung für das Auftreten korrupter Transaktionen gesehen werden kann. Diese Ergebnisse sind mehr mit der ökonomischen Grundthese in Einklang, dass nämlich eine hohe Regelungsdichte wegen der besseren Möglichkeit für korrupte Geschäfte auch mit höherer Korruptionsprävalenz einhergeht. Allerdings ist es fraglich, ob man solche Makroresultate tatsächlich auf die Mikroebene übertragen kann, da die Bedingungen des ökologischen Fehlschlusses gegeben sein könnten.

## DISKUSSION

Da es bisher noch keine empirischen Untersuchungen zu dem Zusammenhang zwischen Ambiguitätstoleranz und Korruption auf der Individualebene gibt, bleibt es eine offene Frage, ob die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen zu ertragen, einen Beitrag zur Erklärung von korrupten Verhaltensweisen leisten kann.

Im Eingangsbeispiel wurde eine theoretische Nähe zwischen diesem Persönlichkeitsmerkmal und Korruption nahegelegt. Es zeigt, dass bei der Bestechung des Polizisten durch die Frau universalistische Normen (wie Gesetze, die für alle gelten) zugunsten privater Regelungen bzw. Normen verletzt werden. Die private Regelung sieht in diesem Falle vor, die Ordnungswidrigkeit der Frau nicht in der Weise zu ahnden, wie es gesetzlich vorgesehen ist, sondern eine eigene, in diesem Fall höchst spezielle Vereinbarung zu treffen, nämlich den Austausch von optischen Dienstleistungen für das „Übersehen“ eines ahndungsbedürftigen Verkehrsverstößes. Beide Akteur/innen müssen den Widerspruch zwischen universalistischen und partikularistischen Regelungen aushalten und in diesem Sinne eine hohe Ambiguitätstoleranz zeigen. Organisationsberaterinnen und Supervisoren können in eine solche Agentenpositionen kommen, wenn ihnen ein Prinzipal einen Machtspielraum einräumt, der gegenüber einem Klienten/einer Klientin ausgenutzt werden kann. Häufiger mag es aber der Fall sein, dass sie in informalen Beziehungen zu Klient/innen Informations- oder Handlungsräume zu deren Vorteil ausnutzen.

Es ist fraglich, ob das allgemeine Konzept der Ambiguitätstoleranz im Zusammenhang mit der Analyse von Korruptionsfällen in gleicher Weise verwendet werden sollte, wie es in der Psychologie theoretisch wie empirisch

benutzt wird. Wie Kevin Durrheim und Don Foster in ihrer Erörterung dieses Themas klar herausstellen, ist es unklar, ob Ambiguitätstoleranz überhaupt ein stabiles Trait darstellt. Zweitens bietet sich im Rahmen der Korruptionsforschung die Möglichkeit, eine kontextspezifische Deutung des Konstrukts zu geben, eine Idee, die von Durrheim und Foster ebenfalls bereits geäußert wurde. Sie demonstrieren, dass bestimmte Operationalisierungen von Ambiguitätstoleranz nicht nur faktorenanalytisch multidimensional sind, sondern dass diese bei den gleichen Individuen in Abhängigkeit vom Inhalt unterschiedlich ausgeprägt ist. Abweichend von der Verwendung des Terminus Ambiguität in der psychologischen Literatur könnte sich dieser im Rahmen der Korruptionsforschung also nicht auf allgemeine Widersprüche, sondern auf sehr klar benennbare und abgrenzbare Diskrepanzen zwischen partikularistischen und universalistischen Regelungen beziehen. Ambiguitätsintoleranz würde in diesem Fall dann ein Indikator für die Abwesenheit von Korruptionsintentionen sein, da die Geltung der universalistischen Normen durch die partikularistischen nicht in Zweifel gezogen wird.

Unabhängig davon, ob Ambiguitätstoleranz eine Rolle spielt oder nicht: Wer die Strukturen, die hinter den Arbeits- oder Sozialbeziehungen wirken, nicht wahrnimmt, erhöht die Wahrscheinlichkeit für korrupte Austauschhandlungen schon deshalb, weil Unwissenheit eben nicht vor der Tat schützt.

## AUTOR

*Peter Graeff, Dr., Professor für Sozialwissenschaftliche Methodenlehre an der Fakultät für Pädagogik der Universität der Bundeswehr, München.*

KONTAKT [peter.graeff@unibw.de](mailto:peter.graeff@unibw.de)

## IMPRESSUM

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

## HERAUSGEBER/INNEN

Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-377-6

ISSN 1867-4984

## ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

*Positionen* erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 4.200 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, [info@upress.uni-kassel.de](mailto:info@upress.uni-kassel.de), [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de), Fax 0561-804 34 29.

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) heruntergeladen werden.

## MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, [bohlaender@soz.uni-frankfurt.de](mailto:bohlaender@soz.uni-frankfurt.de); sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

## DRUCK

Otte & Wende, Calden

## GESTALTUNG

Kirstin Weppner/ Christian Steubing  
[www.kirstinweppner.com](http://www.kirstinweppner.com)

## UNTERSTÜTZUNG

*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln

kassel  
university



press