

# **Der Mitarbeiter: Chance oder Risiko? -**

## **Moralische Urteilsfähigkeit und Ethische Gesinnung von Mitarbeitern bewerten und entwickeln**

Uwe Schacher und Andreas Fornefett

In diesem Beitrag erfahren Sie:

1. Warum moralische Urteilsfähigkeit und Ethische Gesinnung Schlüsseldimensionen für Firmenkultur, Risikomanagement und Personalentwicklung sind.
2. Was unter moralischer Urteilsfähigkeit und Ethischer Gesinnung in Wissenschaft und Wirtschaft zu verstehen ist.
3. Wie moralische Urteilsfähigkeit und Ethische Gesinnung analysiert und implementiert werden können.

### **Gliederung**

1. Einführung
  2. Moral und Ethik im Business - Der Mitarbeiter als Chance oder Risiko in Abhängigkeit von seiner Entwicklung und Umgebung
  3. Stufen der Moralentwicklung eines Menschen
    - 3.1 Grundlagen
    - 3.2 Messung: Georg Linds moralischer Urteilstest zur Gruppenanalyse („mut“)
  4. Nutzen der individuellen Mitarbeiterförderung eines Unternehmens und der Implementierung einer Ethikorientierung in die Geschäftsprozesse
  5. Ausblick
  6. Literatur
  7. Zusammenfassung
- Anhang: mut (Moralischer Urteilstest)

## 1. Einführung:

In jeder Gesellschaft und so auch in jedem Unternehmen existieren Normen: Gebote und Verbote, Rechte und Pflichten gegenüber anderen Personen oder Gruppen, Institutionen oder dem Arbeitgeber. Diese können explizit wie auch implizit sein.

Um die Legitimität oder Gültigkeit solcher „Normen“ oder deren Ziele, die sogenannten „Werte“ zu begründen, werden Leitlinien innerhalb der Unternehmensethik kodifiziert. Die Mitarbeiter sind dabei Mitgestalter der sozialen Ordnung: Unternehmung. Sie sollen die Unternehmenskultur mit Leben füllen, weshalb ihre möglichst breite Zustimmung zu den Normen und Werten nicht nur erwünscht, sondern notwendig ist.

Dies setzt eine zumindest rudimentär reflektierte Akzeptanz, Interpretationsfähigkeit der Werte und eine situationsadäquate Anwendung durch die Mitarbeiter voraus.

Auf diese Weise sollen jene Steuerungsdefizite ausgefüllt werden, die durch einen abnehmenden Grenznutzen von direkter Vorgabe und rigider Kontrolle besonders in komplexen Systemen entsteht. Die soziale Ordnung soll handlungsorientiert und regulierend zugleich Bewertungsmaßstäbe liefern.

Dazu sind auf der Mitarbeiterenebene drei Bedingungen erforderlich:

1. Das Wissen über Normen und Werte muss erworben, verstanden und situativ interpretiert werden.
2. Der normative Geltungsbereich muss anerkannt werden.
3. Die normativen Vorgaben müssen richtig befolgt werden.

Diese drei anspruchsvollen Voraussetzungen müssen zudem nicht nur mit Inhalten, Normen und Werten versehen werden, sondern zugleich von den jeweiligen moralstrukturellen Urteils- und Kompetenzniveaus der Mitarbeiter her moderiert werden.

Wichtig ist an dieser Stelle: zu erkennen, dass alle drei Voraussetzungen durch das Niveau der moralischen Urteilskompetenz des Mitarbeiters ganz wesentlich beeinflusst werden. Der klassische-inhaltsbezogene Ansatz ist deshalb um kognitiv-strukturelle Aspekte zu erweitern. Die Gesamtheit der als gültig anerkannten und eingehaltenen Normen begründet die Moral der Person. Für sie lassen sich vier Indikatoren finden:

1. Normen-/Wertewissen
2. Normenurteile/Wertebeurteilung
3. Moralmotiviertes Verhalten
4. Moralische Gefühle (zum Beispiel Schuld, Zorn)

Anhand dieser Indikatoren ließe sich ein bestimmtes Verhalten des Mitarbeiters als moralisch im Sinne seiner ethischen Relevanz beurteilen.

Das heute präferierte Ziel ist jedoch häufig genug nur die Akzeptanz vorgegebener Normen durch den Mitarbeiter als eigene ihn verpflichtende Normen. Er soll die Normen quasi internalisieren.

Zur Erreichung dieses Zieles werden typischer Weise drei Vermittlungsstrategien angewendet:

1. Argumentative Normenvermittlung
2. Positive oder negative Verhaltensmodelle
3. Belohnung oder Bestrafung

Häufig wird in Unternehmen der dritte Weg gewählt, der zwar - experimentell nachweislich -, keinen Beitrag zur Internalisierung liefert, aber rasch normkonformes Verhalten produzieren kann. Die Mitarbeiter bleiben von extrinsischen Faktoren wie Kontrolle, Entzug von Belohnung, materiellen Anreizen oder Strafe abhängig. Verliert einer oder verlieren mehrere dieser Faktoren ihre verhaltenssteuernde Einflussmacht, dann kann norm- und wertkonformes Verhalten nicht mehr sichergestellt werden.

Sanktionsdrohungen und Belohnungsversprechen funktionieren in der Regel schnell, aber nicht nachhaltig und verursachen fortlaufend erhebliche Kontrollaufwendungen.

Der erste und zweite Weg, vor allem aber der erste, wären demgegenüber in Kombination mit induktivem Kommunikationsverhalten, einer wertschätzenden, angstfreien Atmosphäre und klaren Verantwortlichkeiten geeignet, Normen und Werte zu einem Teil des moralischen Selbst des Mitarbeiters werden zu lassen.

Diese beiden Strategien zielen nicht nur auf eine Steigerung der moralischen Reflexivität, sondern auch auf die Reflexivität des Mitarbeiters allgemein: zum Beispiel beim Umgang mit konfliktären Positionen, oder der Integration von ‚fremden‘ Mitarbeitern.

Heute gilt als vornehmliches Ziel die Befolgung von Normen und Werten. Ein sinnvolles Ziel wäre hingegen, die Internalisierung der Normen und Werte auf einem möglichst hohen ethischen Niveau des Mitarbeiters. Höhere moralische Urteilskompetenz korrespondiert zudem mit höheren Stufen der kognitiven Entwicklung (vergleiche Oesterdiekhoff 2006a [1], 2006b[2], 2008[3]). Warum ist auch das für das Unternehmen relevant?

Die ontogenetische Entwicklung schreitet voran über die sensumotorische Intelligenz, das präoperationale Denken, über das konkret-operationale Denken hin zum formal-operationalen Denken. Jede Stufe der kognitiven Entwicklung lässt sich dabei durch spezifisches Welt- und Selbstverständnis charakterisieren. So beinhaltet das formal-operationale Denken die Entstehung des reflexiven, abstrakten und theoretischen Denkens, des Denkens in kontrafaktischen Idealzuständen, Metareflexion, Dezentriertheit und die Entkoppelung des Denkens von der unmittelbaren Wahrnehmung.

Nur Mitarbeiter auf dieser kognitiven Verarbeitungsstufe besitzen die Fähigkeit, Konzepte und Theorien umfänglich zu verstehen und zu entwickeln. Förderung der moralischen Urteilskompetenz führt gleichzeitig zur Förderung der geistigen (kognitiven) Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters.

International tätige Unternehmen haben Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Prägung zu integrieren, um erfolgreich zu sein. Diese Integration wird zumeist inhaltlicher Art verstanden. So werden die Mitarbeiter im Hinblick auf Erwartbarkeiten und Konventionalitäten (zum Beispiel die richtige Art, eine Visitenkarte in Empfang zu nehmen - Japan) geschult. Besonders bekannt ist dabei der unterschiedliche Umgang mit Pünktlichkeit in Lateinamerika. So wird der „freie“ Umgang mit Pünktlichkeit „la hora peruana“ (die peruanische Zeit) genannt (vergleiche Zimbardo/Boyd 2009 [4] und Levine 1998 [5]). Ein solches Wissen ist ein wichtiger Teilaspekt um interkulturell handlungsfähig zu sein. Komplementär dazu ist es aber auch wichtig zu verstehen, auf welcher kognitiven

Entwicklungsstufe Mitarbeiter und Geschäftspartner ihre Welt konstruieren. Je nach kognitiver Entwicklungsstufe wird das grundlegende Weltverständnis festgelegt (Dux 1982 [6] und Dux 1987[7]). So ist es auch geschäftlich von größter Relevanz zu beachten, ob die Mitarbeiter, Geschäftspartner oder die Bevölkerung beispielsweise vormodernen Denkstrukturen (kein formal-operationales Denken) verhaftet sind. Denn nur formal-operationales Denken ermöglicht ein Verständnis von Kausalität, Wahrscheinlichkeit, Ding und Subjekt-Objekt Trennung.

Kampagnen, beispielsweise zur HIV Prävention, haben sich deshalb an der vorherrschenden kognitiven Entwicklungsstruktur und den damit verbundenen kulturellen, oft idiosynchronischen Inhalten zu orientieren (vergleiche Rindermann/Oesterdiekhoff 2008 [8]). Auch aus wirtschaftlicher Sicht im engeren Sinne ist das Herausstellen der kognitiven Strukturentwicklung ein lohnendes Ziel, da diese mit der wirtschaftlichen Entwicklung korrespondiert (vergleiche Weede 2008 [9]).

Das chinesische Schriftzeichen für Risiko symbolisiert die Doppelbedeutung des Begriffs als Chance und Gefahr. Gemäß diesem Bild verringert eine Personalarbeit, die die moralische Urteilsfähigkeit und ethische Gesinnung weiterbildet und entwickelt, die Gefahren individuellen Fehlverhaltens (zum Beispiel Korruption, Diebstähle, Betriebsspionage) und erhöht zugleich die Chancen erwünschten Verhaltens der Mitarbeiter (zum Beispiel gelebte Firmenkultur, kooperative Austauschprozesse, Identifikation mit dem Gesamtunternehmen). Zu diesem asiatischen Risikoverständnis von „sowohl als auch“ im Gegensatz zu unserem binären abendländischen von „entweder oder“, möchten wir mit diesem Beitrag eine wirksame Methode des Managements vorstellen, die zugleich ein Messinstrument zur Verortung und Erfolgskontrolle beinhaltet.

## 2. Moral und Ethik im Business - Der Mitarbeiter als Chance oder Risiko in Abhängigkeit von seiner Entwicklung und seiner Umgebung

Je kleiner und selbständiger die einzelnen Einheiten sind, desto kundennäher und schlagkräftiger können die Entscheidungen von Managern und Mitarbeitern ausfallen.

Deshalb bilden sie zunehmend die Grundlage unternehmerischer Strategien und bedürfen klarer Verantwortlichkeiten (vgl. Auhagen, A./Bierhoff, H. 2001 [10]).

Diese neuen Strategien und Strukturen verlangen jedoch nach neuen Mitarbeitern, die künftig nicht in erster Linie stur Regeln befolgen müssen, sondern diese sogar gegebenenfalls verändern sollen. Waren in früheren Strukturen Kreativität und Originalität eher lästig, so sind sie in der lernenden Organisation unerlässlich (Dieser Absatz ist eine Paraphrase aus Wollert, A.: „Führen – Verantworten - Werte schaffen“, 2001 [11]. In der folgenden Darstellung geforderter Personalpolitik und Führungsfragen lehnen wir uns eng an die Ausführungen von Artur Wollert an.).

Die Zukunft benötigt also einen selbständigen Mitarbeiter. Zugleich wird es abhängig beschäftigte Erwerbsarbeit auch in Zukunft geben müssen, wie auch Arbeits- und Geschäftsprozesse, die einem Plan folgen, der alle Aufgaben und Handlungen vorgibt, - Menschen eingebunden in ein „Workflow-System“.

Von innen her formen Menschen sich selbst, ihr Team, ihren Verantwortungsbereich, am Ende ihr Unternehmen, bilden im Ganzen seine faktische Unternehmenskultur, die nicht identisch sein muss mit seiner kommunizierten. Jedes kleine Team, jeder Verantwortungsbereich, jedes Unternehmen, hat deshalb seine eigene Kultur, sucht und bildet seine eigene Identität.

Bereits Pümpin [12], zum Beispiel, definiert Unternehmenskultur als „die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“ Die Frage, nach welchen Werten, Normen und üblichen Verfahren sich erfolgreiches, unternehmerisches Handeln ausrichten sollte, ist deshalb nicht neu.

Solange ein Unternehmen Verhaltensweisen und Normen bereitstellt, die zu den Unternehmenszielen hinführen, weisen sie einen funktionalen Charakter auf. Doch ein Unternehmen ist ein geschichtliches Gebilde. Seine Erfolgsfaktoren sind nicht zu jeder Zeit gleich. Zentrale Unternehmensziele können einem adaptiven Wandel unterliegen, dies kann vormals funktionale Verhaltensweisen und Normen dysfunktional machen. Darauf muss angemessen reagiert werden.

Schwierig wird es ferner, wenn innerhalb eines Unternehmens mehrere konkurrierende Kulturtypen (Subkulturen) existieren und unterschiedliche Werthaltungen zu Zielkonflikten führen, die sich letztlich auch auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken.

Eine erfolgversprechende Kultur gezielt zu schaffen, ist deshalb ein komplexer, nie endender Prozess, - Organisationen lernen schwer und vergessen nur langsam.

Zunächst einmal bedarf es für einen solchen Prozess wie immer und überall einer Bestandsaufnahme, hier: der existierenden Werthaltungen und Verhaltensweisen, wozu die folgenden Elemente und Leitfragen gehören:

1. IST-Zustand der existierenden Werthaltungen/Verhaltensweisen. Am besten anhand prototypischer Situationen veranschaulicht (Verhaltens-Situationsmatrix = IVS-Matrix. Schacher, U. 2009 [13]).
2. SOLL-Zustand der anzustrebenden Werthaltungen/Verhaltensweisen. Wieder werden prototypische Situationen zur Veranschaulichung der erwünschten Verhaltensweisen genutzt (Verhaltens-Situationsmatrix = SVS-Matrix, Quelle wie vor).
3. IST und SOLL (Matrizen) werden in einer dreidimensionalen Raumstruktur (Verhaltens-Situationskubus = VS-Kubus) integriert. Ambivalenzen und Dilemmata werden besonders berücksichtigt, gekennzeichnet und ausgewiesen (firmeninterne Dilemmastruktur).
4. Diskussion und Festlegung der weiteren Umsetzungsschritte um vom IST zum SOLL zu kommen.

Zur Erfassung und zum Feedback des Ist-Zustandes der Moralischen Urteilsfähigkeit und Ethischen Gesinnung von Mitarbeitern und der Unternehmung dienen dabei die folgenden Schritte:

1. Eine wichtige Explorationsgrundlage bildet die konkrete unternehmensinterne Dilemmastruktur (Systemebene: Unternehmen, Umwelt- und Marktverbindung)
2. Individuelle Anwendung des „mut“ (Moralischer Urteilstest [14]) mit jedem Mitarbeiter (Systemebene: Individuum).

### 3. Gruppenbezogene (anonymisierte) Auswertung des „mut“ und individuelle Kompetenzrückmeldung (Feedback-Reflexion).

Aus dem Vergleich mit der Sollkultur der untersuchten Gruppe von Mitarbeitern folgen die Ansatzpunkte für eine Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur oder gegebenenfalls auch deren Stärkung bzw. Unterstützung. Die konkrete unternehmensinterne Dilemmastruktur bildet hier als Lernhilfe eine wichtige und praxisnahe Grundlage für die Stabilisierungs- oder Veränderungsprozesse. Sie kann in Verbindung mit den Ergebnissen aus dem „mut“ zudem fruchtbar im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt werden.

Unternehmenslenker sind oft hin- und hergerissen zwischen dem Verlangen einerseits divergierenden Wertetrends und Managementmoden zu entsprechen und andererseits eine förderliche (profitable) Kontinuität zu realisieren. Diese Wertetrends sind aber nur die sich kräuselnden Wellen auf stürmischer See. Darunter konstituieren sich in der Tiefe mächtige Strömungen. Diese Strömungen sind sogenannte „Wertesets“, die gemeinsam auftreten können und ganze Kulturräume und den Wertschöpfungserfolg nachhaltig prägen (vgl. Inglehart, R. 1998 [15]).

Diese Tiefenströmungen oder Wertesets, verhalten sich nicht neutral zur moralischen Urteilskompetenz und ethischen Gesinnung. Insofern besteht ein großer Vorteil darin, diesen Zusammenhang zu erkennen und ihn personalpolitisch und wirtschaftlich nutzbar zu machen.

Sinnvolle Veränderungsaktivitäten, die aus der Analyse und Bewertung folgen, sind abhängig von den jeweiligen SOLL Vorstellungen (allgemein dem VS-Kubus), den jeweils einsetzbaren Ressourcen und der speziellen unternehmensinternen Dilemmastruktur.

Solche könnten beispielsweise sein:

1. (Interkulturelle) Anpassung der Kontroll- und Anreizstruktur
2. Gruppenorientierte Personalentwicklungs- und Schulungsaktivitäten
3. Prozessoptimierung in Hinblick auf faire/gerechte und leistungsbezogene Karrierechancen



Schließlich sollte der Wertewandel in die gesamte Personalpolitik einbezogen werden. Sei es durch Personalleitlinien oder andere Formen oder Maßnahmen einer Werteorientierten Personalpolitik.

Im Unternehmen geht es zunehmend um Teamwork. Der Mythos von der Fachkompetenz der jeweils nächst höheren Eben sinkt. Der Chef ist heute nicht mehr der Beste unter seinen Mitarbeitern. Er ist nicht mehr nur Manager von Ordnung und Beständigkeit oder Leader von Veränderungen, er ist vielmehr ein Koordinator von Spezialisten geworden. Anders als etwa ein Moderator, muss der Koordinator auch entscheiden. Führung ist untrennbar mit Entscheidung verbunden, die wiederum Mut voraussetzt.

Nun haben sich Wissenschaft wie Praxis seit Urzeiten mit den Eigenschaften einer zeitgemäßen Führungskraft auseinandergesetzt. Und die Frage, ob Führungspersönlichkeiten machbar sind, ist im Prinzip die uralte philosophische Frage nach der Freiheit und der Notwendigkeit, nach der Willensautonomie des einzelnen (vgl. Machiavelli, N. 1977 [16]).

Sicher scheint nur eines: Die Menschen sind unterschiedlich. Ob eine Führungskraft mit ihren jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften erfolgreich ist, hängt wesentlich von der zu führenden Personengruppe und dem historischen Kontext ab.

So benötigte Alexander der Große ein anderes Persönlichkeits- und Führungsprofil für seine militärischen Erfolge in der Antike, als Gandhi für seine politischen Erfolge in der Moderne. Die Persönlichkeitspsychologie zeigt, dass viele Persönlichkeitseigenschaften hereditär wesentlich mitbestimmt sind. Aber bei vielen Persönlichkeitseigenschaften findet sich eine Umweltvarianz von bis zu 50%. Das bedeutet, dass die Hälfte der Merkmalsvariationen auf Umwelteinflüsse und nicht auf Erblichkeit zurückzuführen sind. Unsere Gene tragen zum Konzert unseres Lebens viele Melodien bei. Umgekehrt kann jeder auf seine Potentiale bauen, zu deren Freisetzung es jedoch bestimmter Rahmenbedingungen und manchmal sehr viel Geduld bedarf.

Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen gehören nach neueren Erkenntnissen der Wissenschaft vor allem das moralisch-ethische Niveau der Gruppe eines jeden Mitarbeiters

wie jeder Führungskraft, ihres Teams, ihres Verantwortungsbereichs bzw. ihres Unternehmens.

Um diese nun aber nicht nur zu bewerten, sondern auch fortentwickeln zu können, bedarf es nicht nur des Blicks auf den Einzelnen und auf seine Gruppe, sondern auch des Blicks auf das größere Ganze. Nämlich auf deren Umfeld wiederum, das sich anders als sie, rascher und stärker verändert. Auf das die Mitarbeiter wirken und das auf sie zurückwirkt.

Trotz oder gerade wegen der immensen Informationsflut müssen Entscheidungen zunehmend unter Unsicherheit getroffen werden. Die Komplexität allen Geschehens nimmt zu. Andererseits verschärfen sich die Folgen von Fehlentscheidungen.

Daher ist in den letzten Jahren das Risikomanagement zu einer Notwendigkeit geworden.

Der Gesetzgeber hat sich in den vergangenen 10 Jahren mit immer neuen Gesetzen in das Geschehen eingeschaltet. Die Verantwortlichen in den Unternehmen haben geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden (dazu ausführlich Kaiser, T. 2007 [17]).

Zweifellos müssen wir hierfür auf die Kompetenz unserer Führungskräfte, ihre Qualität und Gewissenhaftigkeit setzen. Doch weltweit setzt sich zugleich das Prinzip der Dezentralisierung durch. Mit der dahinter steckenden Logik der Delegation von Verantwortung geht die Abflachung von Hierarchien einher. Und je mehr Mitarbeiter zu ‚führen‘ sind, desto weniger Zeit hat der Manager sich dem Einzelfall zu widmen.

Projektorganisation und Gruppenarbeit werden sich deshalb weiter ausbreiten.

Fachkompetenz wird zunehmend von ganzen Teams und Gruppen verlangt. Die Entpersonalisierung betrieblicher Entscheidungen hat aber zur Folge, dass nicht der Vorgesetzte bestimmte Veränderungen mehr erzwingt, sondern dass die Gruppe insgesamt erkennt, dass etwa die angestrebte Kundenzufriedenheit nur über ganz bestimmte Veränderungen erreicht werden kann.

Doch noch wird überall geplant, geregelt, abgewickelt und kontrolliert, was andere Menschen machen sollen. Individuelle Eigenverantwortung wird zunehmend gefordert, gilt aber

weiterhin als Störfaktor. In den meisten Unternehmen ist man erfreulicher Weise seit einigen Jahren aufgewacht und bekennt sich zu neuen Führungs- und Organisationsformen.

Wir brauchen auf allen Gebieten unseres Gemeinwesens wieder mehr Selbständigkeit und den Willen, unsere persönlichen Angelegenheiten eigenverantwortlich zu regeln, uns auf breiter Front aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit zu befreien. Dazu benötigen wir Risikobereitschaft. Menschen, die über den Tellerrand ihrer eigenen kurzfristigen Interessen hinausblicken.

Die Wirtschaft sollte hier ein Beispiel setzen. Denn: So wie unsere Mitarbeiter ihr Unternehmen erleben, so schätzen sie unsere Gesellschaft ein. Und so wirkt die Gesellschaft auf die Mitarbeiter zurück und prägt ihr Selbstverständnis.

Nun kommt die mehrheitliche Meinung in unserer Gesellschaft seit Jahren zu dem Schluss, dass sich das Modell „Soziale Marktwirtschaft“ auch unter ethischen Gesichtspunkten im großen und ganzen bewährt hat, insbesondere da in ihr Freiheit und Gerechtigkeit ausgewogen erscheinen (Küpper, H.-U. 2006 [18]). Je mehr man aber im Großen und Ganzen mit unserer Gesellschaftsordnung allgemein zufrieden ist, desto lauter wird der Ruf nach einer spezifischen Unternehmensethik. Sie soll helfen, den Rahmen, die weitgehende Freiheit, die uns unsere Marktwirtschaft lässt, verantwortungsbewusst auszufüllen.

Unternehmensethik müsse dazu jeweils in den Unternehmenszielen verankert sein und Teil der Unternehmensstrategie werden – meint man im Allgemeinen. Danach gehen die Meinungen über die Frage nach den Aufgaben der Unternehmensethik weit auseinander. Zusammengefasst könnte man formulieren: „Unternehmensethik bietet Hilfestellung, um Verantwortung sach- und menschengerecht übernehmen zu können.“ (Küpper, H.-U. wie vor)

Unter Ethik verstehen wir das Reflektieren über eine bestimmte Moral, über Werte, Normen und Haltungen als Zwischen-Ergebnisse eines langen geschichtlichen Prozesses.

Jede Ethik soll sich im Tun bewähren, und alles Tun ist von ethischer Relevanz. Menschliche Handlung umfasst drei Komponenten: die Person mit ihren Haltungen, ihrer – ethischen -

Gesinnung, das Handeln mit seinen – moralischen – Normen und das Ziel, das durch Werte bestimmt wird.

Nach Berkel, K./Herzog, R. [19] liegt moralisches Handeln dann vor, wenn jemand „aus einer bewussten und selbstverpflichteten Grundhaltung heraus, durch beständiges und normengeleitetes Verhalten wertvolle und konsistente Ziele anstrebt und verwirklicht.“

Die Aufgabe der Unternehmensethik besteht danach darin, die für die jeweilige Organisationseinheit relevanten Werte zu klären, zu präzisieren und zueinander in Bezug zu setzen. Dabei wäre die Reduktion auf nur einen Wert falsch. Die gesamte Wirklichkeit ist wie die Menschen vielfältig. Weshalb die Grundfrage lautet:

Ist das, was wir tun, wirklich das, was wir sollen? Welche Ethik passt zu uns?

Um Werte zu realisieren bedarf es deshalb nicht in jedem Fall für jede Gruppe bindende Normen, die Verhaltensweisen vorschreiben oder untersagen. Vielmehr durchläuft der Einzelne und damit durchlaufen auch Gruppen ständige Entwicklungsphasen von außen wie innen. Womit wir geradewegs zur Frage nach den Möglichkeiten einer Analyse und Bewertung Moralischer Urteilsfähigkeit und Ethischer Gesinnung von Mitarbeitern gelangen. Denn eines ist heute schon sicher: Führungskräfte wären mit Hilfe der Ergebnisse aus Analyse und Vergleich von Ist und Soll der Moralischen Urteilsfähigkeit und Ethischen Gesinnung ihrer Mitarbeiter in der Lage, den Systemcharakter ihrer Unternehmen zu verändern bzw. ihn neu zu bestimmen, – wenn sie dies wollten.

Es ist zwar anzuerkennen, dass in denjenigen Unternehmen, in denen aktive Personalentwicklung betrieben wurde, sich in den letzten Jahren das kognitive Wissen und Können verbessert hat. Auf der Strecke geblieben ist aber bei fast allen Unternehmen das affektive Wissen, die Bewusstseinsbildung, Einstellung zur Arbeit, zum Unternehmen, etc. In dieser klassischen Sichtweise spielt die Beachtung der moralischen Urteilskompetenz der Mitarbeiter für Personalauswahl und Personalförderung noch keine Rolle. Obwohl möglicherweise schlüssig, wird nur die eine Seite der Medaille des wertorientierten Managements in den Fokus genommen und dadurch in unzulässiger Weise verkürzt. Um

das ganze Bild in Augenschein zu nehmen, wollen wir in den folgenden Kapiteln den Grundstein für einen integrierten Gesamtansatz legen.

### 3. Stufen der Moralentwicklung eines Menschen

Der von uns im Folgenden vorgestellte Ansatz ist in der Forschungstradition zur Moralentwicklung von Jean Piaget 1983 [20] zu verorten. Er fußt allerdings auf den theoretischen und empirischen Weiterentwicklungen von Lawrence Kohlberg 1997 [21], 2000[22] und vor allem Georg Linds 2000 [23], 2003 [24].

Oft wird behauptet, dass Moral eine Frage der persönlichen Einstellung oder eine bestimmte Werthaltung sei. Doch wie weit trägt eine solche Hypothese empirisch?

„Seit Beginn des 19. Jahrhunderts haben moralpsychologische Studien vielfache Hinweise erbracht, dass Moral nicht bloß eine Frage der richtigen Einstellung oder Werthaltung, sondern vielmehr eine Frage der Fähigkeit ist. So fand der Berliner Gerichtspsychiater Levy-Suhl (1912) heraus, dass straffällige Jugendliche dieselben moralischen Werte haben wie nicht straffällige Jugendliche und es also andere Gründe für unmoralisches Verhalten geben müsse. Dieser frühere Befund wurde nachfolgend vielfach bestätigt.“ (Lind 2003: 18 [24])

Frühe amerikanische Untersuchungen zum „moralischen Charakter“ (Hartshorne und May 1928-1930 [25]) wiesen in die gleiche Richtung und zeigten, dass ehrliches Verhalten mehr durch situative Bedingungen (Bestrafung, Belohnung), Gruppendruck/Gruppenwerte, als durch innere Dispositionen (Gewissen, Charakter) oder gar inhaltliche, verbale Moralbekenntnisse, bestimmt ist. Zu sehr ähnlichen Ergebnissen kam zuletzt die aktuelle Studie von PriceWaterhouseCoopers und der Universität Leipzig ([www.pwc.de](http://www.pwc.de)).

Moralisches Handeln ist, wie wir heute wissen, von der Reife, vom Grad der Entwicklung moralischer Urteilskompetenz abhängig. Letztere gilt inzwischen als ‚Moderator‘ zwischen der konkreten Handlung und den Affekten, Kognitionen und Bewertungen. Dieser Gedanke konnte bei den früheren Studien mangels fundierter Theorie noch nicht berücksichtigt werden und findet in der genannten Studie von PwC lediglich in einer statischen Typenlehre

ihren Ausdruck, weniger in einer individuell entwicklungsorientierten Betrachtung der einzelnen Person.

In diesem Beitrag wird die Position vertreten, dass Moral die entwickelbare Fähigkeit ist, unter Rückbezug auf die eigenen moralischen Ideale konsistent, differenziert und situationsangemessen zu handeln.

Danach wäre Moral in klassischer Terminologie gleich einer Tugend im sokratischen Sinne (vergl. den Dialog Menon bei Platon [26]).

Dabei werden Affekte und Kognitionen als verschiedene Aspekte oder Eigenschaften desselben Verhaltens und untrennbare Dinge oder Verhaltensbereiche angesehen (vergleiche Lind 2003:39 [24]). Doch obgleich die beiden Aspekte analytisch unterscheidbar sind, so treten sie stets gleichzeitig und empirisch ineinander verwoben oder parallel auf. So beinhaltet moralisches Handeln immer zugleich die Komponenten: Affekt und Kognition.

Die Entwicklung der moralischen Urteilskompetenz findet demgegenüber sequenziell von Stufe zu Stufe statt. Erst auf höheren Entwicklungsstufen findet sich intrapersonale Verhaltenskonstanz und Orientierung an moralischen Prinzipien (vgl. Edelstein, W./Nummer-Winkler, G./Noam, G. 1993 [27] und Garz, D./Oser, F./Althof, W. 1999 [28]).

Deshalb werden nur die beiden höchsten Entwicklungsniveaus als „ethische Gesinnung“ bezeichnet.

Menschen können Argumentationen auf höheren Moralniveaus als der eigenen affektiv und kognitiv nicht wirklich nachvollziehen. Dadurch kann eine Vielzahl an Missverständnissen verursacht werden, wenn auf unterschiedlichen Moralniveaus kommuniziert und argumentiert wird.

Was verstehen wir unter diesen Niveaus bzw. Entwicklungsstadien?

### 3.1 Grundlagen

Im folgenden möchten wir drei Moralniveaus mit jeweils zwei unterliegenden Entwicklungsstufen theoretisch postulieren und empirisch feststellen:

I. Präkonventionelles Niveau

Stufe 1: Heteronome Moralität

Stufe 2: Instrumenteller Individualismus und Austausch

## II. Konventionelles Niveau

Stufe 3: Interpersonalität, Konformität

Stufe 4: Soziale Systemperspektive

## III. Postkonventionelles Niveau

Stufe 5: Sozialvertrags-Individualrechtsmoralität

Stufe 6: Moralität universaler ethischer Prinzipien

*Abbildung 01 zeigt die Niveaus, Stadien und Stufen im Überblick*

### **Präkonventionelles Niveau:**

Auf dem präkonventionellen Moralniveau werden allgemein Ansprüche von akzeptierten Mächtigen, Autoritäten wahrgenommen oder auch die materiellen, hedonistischen Konsequenzen der eigenen Handlungen (Unterlassungen) als mit ungefragter moralischer Autorität versehen.

Auf der ersten Stufe, der heteronomen Moralität, ist es für eine Person zentral, die sanktionsbewährten Regeln mit Strafandrohung zu befolgen. Gehorsamkeit ist ein Selbstwert gegenüber der Autorität oder Macht. Strafen sollen vermieden werden, genauso wie Leiden. Stattdessen wird Belohnung und Wohlbefinden als Konsequenz der eigenen Handlungen angestrebt. Personen oder Sachen soll kein willkürlicher physischer Schaden zugefügt werden. Die soziale Perspektive dieser Stufe ist eine egozentristische Sichtweise: Die Interessen der anderen können noch nicht angemessen berücksichtigt werden. Selbst die Trennung der Wahrnehmung der Interessen des anderen von der eigener Interessen gelingt noch nicht zuverlässig. Widerstreitende Gesichtspunkte und Aspekte werden nicht in die eigene Beurteilung einbezogen. Die moralische Qualität einer Handlung wird am Maßstab der materiellen Konsequenzen und nicht intentional bemessen. Besonders interessant auf dieser Stufe ist die imaginäre Verschmelzung der eigenen Perspektive mit der Perspektive der Autorität oder Macht.

Dies ist verführerisch für Autoritäten: Allerdings wird die Autorität zugleich wieder geschwächt durch nicht ernst genommene Sanktionsdrohungen oder respektive eine Verminderung der Kontrolldichte, durch die der Egozentrismus dieser Stufe voll zum tragen kommen kann. Die Person sich nämlich ausschließlich auf die eigenen Interessen.

Gemäß dem Motto: Macht ist Recht!

Auf der zweiten Stufe, dem instrumentellen Individualismus und Austausch finden wir eine Weiterentwicklung der Person gegenüber der ersten Stufe. Im Zentrum steht das Bedürfnis die vorgegebenen Regeln zu befolgen; allerdings nur wenn und soweit dies den eigenen Interessen oder denen eines möglichen Tauschpartners dient. Dabei steht die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse klar im Vordergrund. Die Interessen der anderen werden gesehen, aber nur dann einbezogen, wenn der eigenen Person keine Nachteile entstehen. Moralität wird auf dem Marktplatz der menschlichen Beziehungen als Tauschobjekt (reziprokes Zweckdenken, konkrete Austauschansicht) in einem Feld konfligierender Interessen und Bedürfnisse gesehen. Reziprozität wird unmittelbar interpretiert, ohne dass sich substantielle, zeitüberdauernde Loyalitäten oder Dankbarkeit über die Situation hinaus aufbauen. Im konkreten Austausch, beim Handeln oder bei Übereinkommen wird auf Fairness geachtet.

Gemäß dem Motto: Eine Hand wäscht die andere!

### **Konventionelles Niveau:**

Mit dem konventionellen Niveau wird eine neue und qualitativ höherwertige Moralitätsform erreicht. Jetzt rückt die Erfüllung der Verhaltenserwartungen der Familie, (Bezugs-) Gruppe und später der Gesellschaft ins Zentrum. Unmittelbare Verhaltenskonsequenzen treten in den Hintergrund, soziale Anerkennung, Konformität und Wertschätzung treten in den Vordergrund. Menschen dieses Moralniveaus können sich in andere hineinversetzen. Sie bemühen sich, den Erwartungen der Ingroup zu entsprechen. Gegenüber der vorgegebenen Ordnung besteht ein Loyalitätsverhältnis. Die Identifikation mit den Führungskräften und die Bereitschaft, die bestehende Ordnung aktiv zu legitimieren, lässt sie diese unterstützen und



falls nötig auch verteidigen. Psychisch zentral ist die Mitgliedschaft und Anerkennung der Gruppe, respektive einer Gemeinschaft oder einer Gesellschaft.

Auf Stufe 3 (Interpersonalität, Konformität) sollen die Erwartungen nahe stehender Menschen erfüllt werden. Dabei werden besonders Rollenerwartungen (zum Beispiel Vater, Bruder, Mutter, Tochter, Oma usw.) vergleichsweise unflexibel interpretiert. Es ist wichtig „gute Absichten“ zu haben und anderen Menschen (der Bezugsgruppe) zu helfen. Man soll „gut sein“ und „ehrenwerte“ Absichten haben. Akzeptierten Partnern gegenüber soll man loyal und zuverlässig handeln, die fraglos gültigen Regeln einhalten und den Erwartungen gerecht werden. Beziehungen werden entsprechend den festgelegten sozialen Verpflichtungen oder Regeln gepflegt, um möglichst harmonische zwischenmenschliche Beziehungen im sozialen Nahraum zu haben. Vertrauen, Loyalität, Wertschätzung und Dankbarkeit werden erlebt. Menschen dieser Moralstufe haben das Verlangen vor sich selbst und in der Einschätzung der signifikanten Anderen als „gut“ zu erscheinen. Es gibt das starke personale Bedürfnis die Regeln der Autorität, die ein stereotypes „gutes“ Verhalten erfordern, zu rechtfertigen und zu erhalten. Gruppeninteressen, die durchaus von den eigenen Interessen abweichen können, sind bewusst. Sie können priorisiert werden. Gemäß dem Motto: „Was du nicht willst, das man dir tu', das füg auch keinem andern zu!“ Der Standpunkt einer verallgemeinerten Systemperspektive kann allerdings noch von keiner Person dieser Stufe, sondern erst von Personen der Entwicklungsstufe 4 eingenommen werden.

Personen der Stufe 4 sind in der Lage diese Leistung zu erbringen. Feste Regeln werden befolgt, die Gesellschaft oder Institution wird unterstützt, ebenso wird Sorge für die Wohlfahrt getragen. Die soziale Ordnung wird um ihrer selbst willen erhalten - dies auch offen bis zum Selbstzweck im Sinne einer akzeptierten Autorität. Richtiges Verhalten besteht darin, sorgfältig die übernommenen Pflichten und Verpflichtungen zu erfüllen. Bei Nichterfüllung entstehen Gewissenskonflikte. Das Recht wird als im Dienste der Gesellschaft und ihrer Institutionen stehend interpretiert. Das Funktionieren der Ordnung soll gewährleistet, ein Systemzusammenbruch vermieden werden.

Argumentationstopos: „Wenn das jeder täte!“

Es herrscht der „Glaube“ an die Regeln und Autoritäten, wobei erstmalig die gesellschaftliche Perspektive in den Vordergrund rückt. Das Denken wird abstrakter, löst sich aus der zwischenmenschlichen Einbettung des sozialen Nahraumes und erweitert sich zu einem Gefühl der Verantwortlichkeit für Sozialität und Gesetz per se. Individuelle Beziehungen können als Relationen zwischen Systemteilen gesehen werden. Es herrscht das klare Bewusstsein über den Vorrang des gesellschaftlichen Standpunktes vor zwischenmenschlichen Abmachungen und Partialperspektiven.

Gemäß dem Motto: Recht und Ordnung - Unterstützung und Legitimität!

### **Postkonventionelles Niveau:**

Mit dem postkonventionellen Moralniveau wird der Bereich der heteronomen Moral der ersten beiden Moralniveaus verlassen. Er weitet sich zur autonomen Moral. Menschen dieses Stadiums betrachten Moral in ihrem Bemühen Werte und Prinzipien heranzuziehen, deren Gültigkeit und Bedeutung unabhängig von konkreten Autoritäten und den eigenen Gruppenzugehörigkeiten gültig sind. Kann der Mensch auf diesem Moralniveau ein solches Prinzip, einen solchen Wert finden, handelt er in autonomer Verantwortung danach und erlebt ein starkes Maß an persönlicher Verpflichtung. Es wird ihm möglich, historisch gegebene soziale Ordnungen zu transzendieren und bestehende Regeln multidimensional zu reflektieren. Partikulares und Universales werden unterschieden. Werden eigene moralische Ansprüche nicht eingelöst, dann entstehen Schuldgefühle.

Wir bezeichnen dieses Entwicklungsniveau als „ethische Gesinnung“.

Auf der Stufe 5, der Sozialvertrags- und Individualrechtsmoralität, sollen Gesetze zum Wohle aller da sein und Menschen schützen. Leben und Freiheit sind in dieser Anschauung Werte mit absolutem Charakter. Jedoch sind sich Menschen auf dieser moralischen Entwicklungsstufe ebenfalls der Tatsache bewusst, dass unter den Menschen eine Vielzahl von Werten und Meinungen vertreten wird und dass diese Pluralität individuell variabel, aber auch gruppenspezifisch ist. Trotzdem sind die absoluten Werte der Mehrheitsmeinung, der Autorität oder Macht und der sozialen Ordnung allgemein und als grundlegend vorgegeben.

Konkrete Gesetze und Regeln werden an universalistischen Maßstäben gemessen. Es wird erkannt und anerkannt, dass Normen, Werte und Regeln ansonsten relative Ordnungsmuster und Perspektiven von historischer und partieller Gültigkeit sind. Demzufolge können Regeln und Gesetze vor dem Hintergrund höherer Prinzipien kritisiert und revidiert werden. Das soziale System hat in dieser Perspektive den Zweck den Menschen nützlich zu sein - eine Zweckbestimmung des Individuums subordiniert unter Autorität und Gesellschaft wird abgelehnt. Auf Sozialvertragsgrundlage soll in einem fairen Verfahren ein Ausgleich zwischen divergierenden Interessen und Bedürfnissen von Individuen, Gruppen, Institutionen und Gesellschaft hergestellt werden.

Pflichten und Verpflichtungen werden genauso anerkannt, wie ein aktiver Beitrag zum Erhalt der sozialen Ordnung. Allerdings mit der Einschränkung des Maßstabs der Universalisierbarkeit, einer Vereinbarkeit zum Wohl und Schutz aller Menschen. Es herrscht ein Gefühl der freiwilligen Bindung an Familien, Freundschaft, Vertrauen und die Arbeitsverpflichtungen. Es besteht dabei ein starkes Interesse, Rechte und Pflichten vor dem Hintergrund des Gesamtnutzens in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Hier passt die Devise des Utilitarismus: „Der größtmögliche Nutzen für die größtmögliche Zahl“.

Es wird die Sichtweise eines rationalen Individuums eingenommen, dass sich der Existenz der Werte, Rechte und Pflichten als den sozialen Bindungen vorgeordnet, bewusst ist. Angestrebt wird eine Integration von widersprüchlichen Perspektiven vor dem Hintergrund von konsensfähigen Verfahrensregeln, Vertragsgestaltung, Unvoreingenommenheit und angemessenen Wandlungsprozessen.

Gemäß dem Motto: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ (Art. 14 II GG)

Die höchste moralische Entwicklungsstufe bildet schließlich die Stufe 6: Die Moralität universaler ethischer Prinzipien.

Hier wird eine Gültigkeit allgemeiner moralischer Prinzipien zu Grunde gelegt. Diesen, in freier Entscheidung gewählten Prinzipien, folgt das Individuum mit einem hohen Maß des Gefühls unmittelbarer, persönlicher Verpflichtung. Diese Prinzipien sind abstrakt und durch

die Kriterien logischer Vollständigkeit, Allgemeingültigkeit, Konstanz und Universalisierbarkeit, charakterisierbar.

Prinzipien sind allgemeine Vorstellungen von Gerechtigkeit, wie die Auffassung, dass für alle Menschen das gleiche Recht gilt und die Würde des Menschen zu achten ist. Konsistent zu dieser Sichtweise müssen sich gesellschaftliche Ordnungen, Gesetze von diesen Prinzipien bewerten lassen. Die speziellen Gesetze, oder gesellschaftlichen Übereinkünfte sind dann legitim und gültig, wenn sie sich in Übereinstimmung mit den Direktiven der universellen Prinzipien befinden. Allgemeingültige Prinzipien sind beispielsweise: Gleichheit der Menschenrechte, Achtung vor der Würde des Einzelnen.

Kurz: Der Mensch wird zur Menschheit.

Menschen dieser Moralstufe handeln mit starker persönlicher Verpflichtung und nach ihrem individuellen Gewissen. Stehen Regeln im Widerspruch zu den Prinzipien, dann wird grundsätzlich in Übereinstimmung mit den Prinzipien gehandelt.

Gemäß dem Motto: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte.“ (Kant 1974:7 [29])

### 3.2 Messung: Linds moralischer Urteilstest zur Gruppenanalyse („mut“)

Um nun effektiv mit dem Wissen über Aufbau der moralischen Kompetenzen, die Stadien und die jeweiligen Charakteristika arbeiten zu können, insbesondere in der Personalarbeit, benötigen wir zusätzlich zu unserer Kategorisierung ein Messinstrument.

Mit dem sogenannten „mut“, einem Moralischen Urteilstest steht ein solches Messinstrument bereits zur Verfügung.

Einschränkend soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass der mut besonders für Gruppenvergleiche entwickelt wurde und dem entsprechend hierfür besonders geeignet ist. Die Validität bei der Individualdiagnostik ist weiter verbesserungswürdig und -fähig. Entwickelt wurde der mut mit dem Ziel Methoden und Programme zur Förderung der moralischen Urteilsfähigkeit zu evaluieren. Dies schafft auch eine solide wissenschaftlich-empirische Basis für die moralfördernde Anwendung im Unternehmenskonzept.

Mit dem mut wird gemessen, wie konsequent sich die Befragten an moralischen Kriterien bei ihren Entscheidungen orientieren. Dazu wird ein standardisierter, experimenteller Fragebogen verwendet. Darin werden zwei moralische Konflikte (Dilemmata) mittels kurzer Fallbeschreibungen zur moralischen Beurteilung vorgelegt. Für das Verhalten der Protagonisten werden jeweils sechs pro und sechs contra Argumente vorgelegt, die sich an den sechs dargestellten Stufen einer Moralentwicklung orientieren. Diese sind von den Befragten hinsichtlich ihrer moralischen Akzeptabilität zu bewerten. Zusätzlich ist die eigene Position hinsichtlich des Dilemmas: Zustimmung, oder Ablehnung des Verhaltens der Protagonisten anzugeben.

Ein Beispiel für den mut finden Sie im Anhang unseres Beitrags.

Mit Auswertung des muts erhält man Testwerte für die kognitiven und affektiven Aspekte des moralischen Urteilsverhaltens des Befragten. So deutet ein Testwert C (für Competence) an, mit welcher Qualität der Befragte sich an moralischen Kriterien orientiert hat, statt - zum Beispiel -, an Konformität, sozialer Erwünschtheit, oder schlicht an der eigenen Position. Zusätzlich erhält der Prüfer einen Messwert, inwiefern die Art des Dilemmas das Urteil beeinflusst hat. Für jeden Befragten kann ein Stufenprofil erstellt werden.

Im Gegensatz zu anderen Befragungsstrategien (zum Beispiel Defining Issues Test von Rest 1986 [30]) ist der mut ein Fähigkeitstest: Das eigene moralische Urteilsniveau kann nicht „künstlich“ erhöht werden. Deshalb eignet er sich besonders für die Selbstreflexion, eine Personalförderung oder die Überprüfung einer Maßnahmenwirksamkeit.

#### 4. Nutzen der individuellen Mitarbeiterförderung eines Unternehmens und Implementierung einer Ethikorientierung in die Geschäftsprozesse

Menschen handeln nicht nur vor dem Hintergrund definierter Personenfaktoren (Kompetenzen, Einstellungen, Persönlichkeit usw.). Es ist eine psychologische Binsenweisheit die vielfach empirisch belegt wurde, dass Situationen und Situationsfaktoren (zum Beispiel Gruppendruck, Gruppendenken usw.) entscheidend das konkrete Verhalten mitbestimmen (allgemein Aronson, E./Wilson, T./Akert, R. 2004 [31], zur Übersicht

Ross/Nisbett 1991 [32]). Situationsfaktoren können unter Umständen sogar die dominante Rolle spielen, was Zimbardo 2008 [33] für Situationen mit der Aufforderungscharakteristik zum Bösen differenziert darlegt.

Betrachten wir zwei Beispiele um diese abstrakten Zusammenhänge praktisch zu veranschaulichen:

1. **Gruppendenken:** Unter Gruppendenken wird ein Prozess verstanden, bei dem Gruppenteilnehmer in einer hoch kohäsiven Gruppe ihre eigene Meinung/Sichtweise auf ein Problem der vermuteten Gruppenmeinung anpassen, Informationen gruppenkonform ausblenden und Entscheidungen/Handlungsweisen mittragen, die sie sonst (individuell) ablehnen würden (Janis 1972 [34]). Dieser Prozess kann besonders in exponierten, abgeschotteten Entscheidungsgremien (zum Beispiel Vorstände, „Old-Boys-Networks“) zu Realitätsverlust und katastrophalen Fehleinschätzungen führen. Gruppendenken hat beispielsweise wesentlich zum Unglück der Challenger, zum Columbia-Unglück und zur firmeninternen Dynamik beim Enronkonzern beigetragen. Die Nasa verlor mehrere Astronauten, ihre Shuttles und internationale Reputation. Enron verschwand gleich ganz vom Markt. Reflektierte Ableitungen aus der Theorie zur moralischen Urteilskompetenz ermöglichen die Einschränkung von Gruppendenken und die damit verbundenen Gefahren.
2. **Gruppendruck, Gruppendynamik:** Bei einem älteren, aber sehr instruktiven sozialpsychologischen Experiment wurden im Rahmen eines Ferienlagers einander unbekannte Jungen zusammengebracht (Sherif et al. 1961 [35]). Mehrere Tage verbrachten die Versuchsteilnehmer in der Großgruppe und wurden miteinander vertraut, teilweise befreundeten sie sich miteinander. Dann wurde die Gruppe in zwei gleich große Teilgruppen aufgeteilt. Dabei wurde darauf geachtet, dass befreundete Versuchspersonen in der jeweils anderen Gruppe waren. Mit jeder Teilgruppe wurden separate Unternehmungen durchgeführt. Dadurch entstand innerhalb jeder Teilgruppe ein jeweils exklusives Gruppengefühl (Gruppenidentität). Jetzt wurden die zwei Gruppen in Wettbewerbssituationen gebracht. Das Ergebnis war ein „Wir gegen

die Anderen“- Gefühl, Aggressivität über die unmittelbare Wettbewerbssituation hinaus und stereotype Wahrnehmung. Gemeinsame Veranstaltungen (Essen, Kino) reduzierten Stereotypie und Intergruppenaggression in der Folge nicht mehr. Erst die Bearbeitung und Angewiesenheit bei der Lösung gemeinsamer Aufgaben reduzierten Schritt für Schritt Stereotypie und Aggression. Besonders erfolgreich war die Forderung gemeinsamer übergeordneter Ziele und aktiver Zusammenarbeit. Die Ergebnisse dieses Experimentes auf die Unternehmung übertragen, lassen die Macht situativer und struktureller Parameter erkennen. Eine Abteilung steht gegen eine andere Abteilung - es entsteht eine vorhersehbare Gruppendynamik mit vorbestimmten Verhaltenserwartungen und Identitäten in den Gruppen. Mitarbeiter auf den Moralkompetenzstufen 5 und 6 präferieren bereits von sich aus aktive Zusammenarbeit und das Streben nach übergeordneten Zielen.

Um also die ethische Orientierung der Unternehmung nachhaltig und stabil zu implementieren, ist auch auf die Situations-/Strukturfaktoren Rücksicht zu nehmen. Erst die Kombination aus Personenfaktoren und Situations-/Strukturfaktoren erlaubt einen nachhaltigen Erfolg (vgl. allgemein Edelstein, W./Nummer-Winkler, G. 2000 [36]).

Situationen treten nicht nur zufällig und beliebig auf, sondern folgen Auftretensmustern, die mit den System- und Strukturfaktoren (Hierarchien, Verantwortung, Führungsphilosophie usw.) in engem Zusammenhang stehen. Deshalb ist auch auf dieser Ebene eine diskursive Überprüfung und Orientierung an hochwertigen ethischen Prinzipien die zweite Seite der Medaille, neben der individuellen Mitarbeiterförderung.

Bereits bei der Planung und Umsetzung der ethischen Orientierung wird diese implizit transportiert:

- ▶ Top down versus Mitarbeiterbeteiligung
- ▶ Direktive versus Diskurs
- ▶ Simplizität versus Komplexität
- ▶ Schnellschüsse versus nachhaltiger Entwicklung

Wichtig ist die Erkenntnis, dass Moral, Werteorientierung und höhere Stufen des moralischen Urteilens aktiv entwickelbar sind.

Betrachten wir im Folgenden selektiv und nicht erschöpfend einige Beispiele und ihre Vorteile für die Unternehmung:

- ▶ Je höher das moralische Kompetenzniveau, desto konsistenter ist das konkrete Handeln und desto mehr ist dieses Handeln moralgesteuert. Das könnte man auch für den Unternehmenskontext so übersetzen: Solche Mitarbeiter verursachen deutlich weniger Risiken, verhalten sich abschätzbar und brauchen erheblich weniger externe Kontrolle, da sie vor allem innengesteuert, mit hohen internalisierten Ansprüchen (qualitätsorientiert), sind.
- ▶ Asymmetrisches Anreizparadoxon: Je niedriger das moralische Kompetenzniveau, desto wirksamer werden materielle Anreize. Werden jedoch Mitarbeiter mit höherem moralischem Kompetenzniveau subjektiv materiell übergangen, so wird dies als Kränkung und Nichternstnehmen erlebt. Der materielle Aspekt des Managementverhaltens spielt dabei eine nur nachgeordnete Rolle. Deshalb ist auf gerechte Entlohnung und Boni zu achten und gleichzeitig für die niveauvolleren Mitarbeiter ein deren Bedürfnissen entsprechendes Anreizsystem (beispielsweise Verantwortungsübernahme, -erweiterung, kreative Tätigkeiten) zu schaffen.
- ▶ Je höher das moralische Urteilsniveau, desto mehr prosoziales Verhalten wird gezeigt. Im Firmenalltag bedeutet dies, dass Gruppen die von diesen Mitarbeitern geleitet werden, widerstreitende Überlegungen besser integrieren und schneller zu belastbaren Entscheidungen kommen. Die prosoziale Grundhaltung wirkt sich positiv auf die Qualität der Kommunikation und Interaktion im Alltag aus.
- ▶ Je höher das moralische Urteilsniveau, desto weniger wird unerwünschtes Verhalten (Betrug, Gewalt, Vandalismus) gezeigt. Dabei wird nicht nur die Auftretenshäufigkeit, sondern auch das qualitative Niveau der Regelverstöße gesenkt. Diese empirisch nachgewiesenen Zusammenhänge sprechen für sich selbst.



- ▶ Je höher das moralische Urteilsniveau, desto schneller lernt die Person Neues und beteiligt sich aktiv an den eigenen Bildungsprozessen. Solche Personen benötigen lernende Organisationen und umgekehrt.
- ▶ Menschen mit hohem moralischen Urteilsniveau streben nach Verantwortung und erfüllen diese selbstgesteuert anhand der eigenen hochgesteckten Qualitätsstandards. Die Übernahme von Verantwortung und das Entsprechen der damit verbundenen Pflichten ist eine genuine Führungsaufgabe.

Wechselseitige Loyalität und Vertrauen setzt gleiche Wertvorstellungen voraus, im Team, im Verantwortungsbereich, zwischen Führungskräften bzw. Unternehmern und Mitarbeitern. Ohne Loyalität kein volles Engagement und ohne volles Engagement keine besondere Leistung.

Deshalb sollten die vorgestellten Untersuchungsmöglichkeiten, Analyse und Bewertung, fortentwickelt werden, um sie sicher auf den Einzelnen anwenden zu können. Bislang wurde lediglich die Gruppenanalyse weit genug entwickelt, um einen ausreichenden Forschungsstand nachweisen zu können.

Bis dahin bedeuten Persönlichkeits- oder Personalentwicklung als Voraussetzung der Entwicklung des Unternehmens stets Gruppen bzw. Teamentwicklung durch Audit, Qualifizierung oder Coaching.

## 5. Ausblick

Der weltweite Wertewandel, beispielsweise Inglehart 1998 [15], hat nicht nur das geschäftliche Umfeld sondern auch die ‚Binnenerwartungen‘ der Mitarbeiter verändert. Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller und stellen sich Fragen nach Sinn, Authentizität und gelebten Werten in ihrer Arbeitswelt. Dabei gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Qualität des Mitarbeiters und dem Ausmaß dieser Fragen. Der „homo oeconomicus“ gilt heute nur noch als eine krude Simplifizierung der Realität. Dementsprechend lassen sich Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Wertemanagement nicht mehr sinnvoll aus diesem paradigmatischen Ansatz heraus entwickeln. Der Schlüsselfaktor Mitarbeiter muss

ganzheitlich auch als Mensch im Arbeitskontext wahrgenommen werden. Deshalb erwartet er für sich Entwicklungsmöglichkeiten, gerade dann, wenn er zu den ‚fähigeren‘ Mitarbeitern gehört. Die moralische Urteilskompetenz ist eine übergeordnete Schlüsselkompetenz und befähigt den Mitarbeiter sowohl im Geschäftszusammenhang als auch im öffentlichen und privaten Leben. Die Entwicklung dieser Schlüsselkompetenz fördert die Lernfähigkeit der Unternehmung und senkt gleichzeitig die Kontrollkosten.

Kurz und knapp: Die Risiken des Unternehmens sinken, seine Chancen steigen.

Und schließlich gelten Moral und Ethik inzwischen als privilegierende und nachhaltige Verkaufsargumente anhand derer Personalpolitik, organisatorischer Aufbau und materiale Produktionsbedingungen gewinnbringend orientiert werden können.

Am Ende unseres Beitrags möchten wir Sie gern zu einem kleinen Gedankenexperiment einladen:

Bitte stellen Sie sich vor, Sie haben als Top-Führungskraft im Sinne ihrer Unternehmenskultur beschlossen, dass Ihren Abteilungsleitern mehr Entscheidungsfreiräume zur Verfügung stehen sollen. Deshalb geben Sie die Devise aus: „Ab jetzt haben Sie mehr Entscheidungsfreiheit und Selbststeuerungskompetenz“, und Sie verringern zugleich die Kontrolle, um mehr Vertrauen zu schaffen.

Bitte überlegen Sie nun, wie dieser strategische Input bei gegebenem moralischem Urteilsniveau Ihrer Abteilungsleiter interpretiert werden könnte. Dies bitte von der Stufe 1 bis zur Stufe 6.

Möglicherweise ist in diesem Beispielfall weniger der Inhalt Ihrer Botschaft als zentral anzusehen, sondern vielmehr deren strukturell bedingte Interpretationsmöglichkeiten und die moralische Integrität Ihrer Abteilungsleiter.

## 6. Literatur

[1] Oesterdiekhoff, G. (2006a). Archaische Kultur und moderne Zivilisation. Hamburg: LIT Verlag

- [2] Oesterdiekhoff, G. (2006b). Kulturelle Evolution des Geistes. Die historische Wechselwirkung von Psyche und Gesellschaft. Hamburg: LIT Verlag
- [3] Oesterdiekhoff, G./Rindermann, H. (2008) (Hrsg.). Kultur und Kognition. Die Beiträge von Psychometrie und Piaget-Psychologie zum Verständnis kultureller Unterschiede. Hamburg: LIT Verlag
- [4] Zimbardo, Ph./Boyd, J. (2009). Die neue Psychologie der Zeit. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag
- [5] Levine, R. (1998). Eine Landkarte der Zeit: Wie Kulturen mit der Zeit umgehen. München: Piper
- [6] Dux, G. (1982). Die Logik der Weltbilder. Sinnstrukturen im Wandel der Geschichte. Frankfurt/M.: stw
- [7] Dux, G. (1989). Die Zeit in der Geschichte. Ihre Entwicklungslogik vom Mythos zur Weltzeit. Frankfurt/M.: stw
- [8] Rindermann, H./ Oesterdiekhoff, G. (2008). HIV, AIDS und vormodernes Denken: Die kognitiven Ursachen einer Epidemie. In: Oesterdiekhoff, G./Rindermann, H. (Hrsg.). Kultur und Kognition. Die Beiträge von Psychometrie und Piaget-Psychologie zum Verständnis kultureller Unterschiede. Hamburg: LIT Verlag
- [9] Weede, E. (2008). Intelligenz, kapitalistische Kultur und wirtschaftliche Entwicklung. In: Oesterdiekhoff, G./Rindermann, H. (Hrsg.). Kultur und Kognition. Die Beiträge von Psychometrie und Piaget-Psychologie zum Verständnis kultureller Unterschiede. Hamburg: LIT Verlag
- [10] Auhagen, A./Bierhoff, H. (Hrsg.)(2001). Responsibility: The many faces of a social phenomenon. London: Routledge
- [11] Wollert, A. (2001). Führen - Verantworten - Werte schaffen. Frankfurt/M.: FAZ
- [12] Pümpin, C./Prange, J (1995). Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und Umgang mit Krisen. Frankfurt/M.: Campus
- [13] Schacher, U. (2009): IVS- und SVS-Matrix zur Verhaltenssituationsanalyse und – beschreibung von Organisationen, Frankfurt/M.: noch unveröffentlichter Beitrag
- [14] Der „mut“ wurde von Prof. Dr. Lind in Konstanz entwickelt. Link: <http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/lind.htm> (Letzter Abruf 14. Juli 2010)
- [15] Inglehart, R. (1998). Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt M./New York: Campus

- [16] Machiavelli, N. (1977). *Discorsi: Gedanken über Politik und Staatsführung*. Stuttgart: VS
- [17] Kaiser, T. (Hrsg.)(2007). *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement*. Berlin: Erich Schmidt
- [18] Küpper, H.-U. (2006). *Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte und Anwendungsbereiche*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- [19] Berkel, K./Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. In *Arbeitshefte Führungspsychologie Band 27*. Heidelberg: Sauer.
- [20] Piaget, J. (1983). *Das moralische Urteil beim Kinde*. Stuttgart: Klett-Cotta
- [21] Kohlberg, L. (1997). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [22] Kohlberg, L. (2000). *Die Psychologie der Lebensspanne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [23] Lind, G. (2000). *Ist Moral lehrbar? Ergebnisse der modernen moralpsychologischen Forschung*. Berlin: Logos
- [24] Lind, G. (2003). *Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung*. München: Oldenbourg
- [25] Hartshorne, H./May, M. (1928-1930). *Studies in the nature of character*. Columbia University, Teachers College. New York: Macmillan
- [26] Platon (1993). *Sämtliche Werke 02. Menon, Hippias I. Euthydemos, Menexenos, Kratylos, Lysis, Symposion*. Hamburg/Berlin: Rowohlt
- [27] Edelstein, W./Nummer-Winkler, G./Noam, G. (Hrsg.)(1993). *Moral und Person*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [28] Garz, D./Oser, F./Althof, W. (Hrsg.)(1999). *Moralisches Urteil und Handeln*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [29] Kant, I. (1974). *Kritik der praktischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [30] Rest, J. (1986). *Moral development. Advances in research and theory*. New York: Praeger
- [31] Aronson, E./Wilson, T./Akert, R. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson
- [32] Ross, L./Nisbett, R. (1991). *The Person and the Situation*. New York: McGraw-Hill
- [33] Zimbardo, P. (2008). *Der Luzifer-Effekt. Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen*. Heidelberg: Spektrum
- [34] Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink. A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin

- [35] Sherif, M. et al. (1961). Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment. University of Oklahoma Book Exchange
- [36] Edelstein, W./Nummer-Winkler, G. (Hrsg.)(2000). Moral im sozialen Kontext. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- [37] Deci, E.L. (1995). Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy. New York: G.P. Putnam's Sons.
- [38] Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M., (1999): Examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125, 627-668.

## 7. Zusammenfassung:

Unsere Gegenwartsgesellschaften und ihre Märkte lassen sich grob charakterisieren als: global, dynamisch, instabil und vernetzt. Um diesen neuen Herausforderungen zu begegnen, verstärken die wirtschaftlichen Akteure die vier genannten Attribute mit Maßnahmen wie noch mehr internationaler und nationaler Arbeitsteilung, vertikaler Segmentprozessoptimierung und Lean Management, mit flacheren Hierarchien und weitreichender Dezentralisierung oder temporären Projekt- und Teamorganisationen. Den erkennbaren Erfolgspotentialen, die in dieser Verstärkung von globaler, dynamischer, instabiler Vernetzung der Akteure schlummern, stehen jedoch wachsende Gefahren gegenüber. Sie resultieren aus der inzwischen hochgradigen Segmentierung der Unternehmen, den Insellösungen ihrer Probleme und den damit verbundenen neuen Schnittstellenproblemen, aus Reibungsverlusten bei der Koordination von Aufgaben, vor allem aber aus den bekannten Schwierigkeiten bei der Kommunikation in und zwischen den immer häufiger wechselnden Gruppen bzw. ständig neu zusammengesetzten Teams.

Deshalb bleibt trotz der angestrebten Automatisierung die Qualität der Mitarbeiter entscheidend für den Markterfolg. Denn alle technischen und organisatorischen Lösungen müssen von den Mitarbeitern an einer wachsenden Zahl von Schnittstellen umgesetzt und innerhalb ihrer Segmente ständig an ein sich rasch änderndes Umfeld angepasst werden.

Konnten die Arbeitsschritte früher von einem zentralen Plan, der alle notwendigen Aktivitäten determinierte, innerhalb einer streng pyramidalen Struktur für einen langen Zeitraum konstant vorgegeben werden, so findet heute zwangsläufig eine Entwicklung zu mehr Eigenverantwortlichkeit und Planungssouveränität in eher „heterarchischen“ Strukturen statt. Derartige neue Strategien und Strukturen verlangen aber geradezu nach „neuen“ Mitarbeitern. Idealerweise sollen diese intrinsisch (Deci 1995 [37], Deci et al. 1999 [38]) motiviert, kooperativ und mit verschiedenen Schlüsselkompetenzen ausgestattet sein. Der Anspruch an Arbeitsqualität, Selbststeuerungskompetenz und Beitrag zur Prozessperformance der Mitarbeiter ist dadurch stark angestiegen.

Die Forderung nach Compliance per se genügt diesem neuen Anspruch an die Mitarbeiter nicht. Die Dimensionen der moralischen Urteilsfähigkeit und ethischen Gesinnung der Mitarbeiter werden dabei völlig vernachlässigt. Diese beiden Schlüsselkompetenzen stehen mit einer Vielzahl an erwünschten Mitarbeiterereigenschaften (zum Beispiel Loyalität, Pflichtbewusstsein, Selbstständigkeit, kognitiv-strukturelle Entwicklung) in Zusammenhang. Hat man diese erst einmal verstanden und kann sie korrekt einsetzen, so werden sie zu einem archimedischen Hebel für den Unternehmenserfolg.

Dazu ist allerdings die Ausrichtung der Personalarbeit an ethischen Prinzipien und deren Implementierung notwendig; letzteres individuell wie organisationsstrukturell (im Sinne von Corporate Governance und Organisationskultur). Die Ausrichtung an ethischen Prinzipien wirkt sich erst danach unmittelbar auf das Fundament der Unternehmung aus und beeinflusst deren Risiko- und Qualitätsmanagement. Die Auftretenswahrscheinlichkeit von unerwünschtem Mitarbeiterverhalten sinkt, während die Auftretenswahrscheinlichkeit für erwünschtes Mitarbeiterverhalten steigt.

Die vorliegende Arbeit bietet hierfür eine wissenschaftlich abgesicherte und in der Praxis bereits mehrfach erfolgreich erprobte Methode für den zeitgemäßen Aufbau der Unternehmensorganisation wie für die Personalarbeit an.

Der Blick richtet sich dabei nicht auf spezielle Normen, Gebote, Gesetze usw., sondern sowohl auf das strukturelle Niveau der jeweiligen moralisch-ethischen Urteilskompetenz und

die ethische Gesinnung von Mitarbeitern bzw. Gruppen, als auch auf eine mit dem jeweiligen Gruppenniveau abgestimmte Arbeitsumgebung.

Diese Abstimmung von Gruppenniveau und Arbeitsumgebung bildet zugleich die Grundlage für eine wirksame Steuerung durch gezielte Maßnahmen, die im Beitrag beispielhaft aufgezeigt werden.

Durch den Einsatz der im Beitrag näher erläuterten Analysemethoden und einer Steuerung des Unternehmens entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse, werden bestimmte Qualitätsgesichtspunkte einer Person (Schlüsselkompetenz), eben die ihrer moralisch-ethischen Urteilskompetenz und die ihrer ethischen Gesinnung, systematisch beachtet. Das Management von Mitarbeiter Risiken kommt danach eher ohne die sonst propagierten Maßnahmen aus, wie die Erhöhung der Kontrolldichte, Sanktionsandrohungen oder die weitere Verstärkung der Anreizstruktur.

Zugleich fragen Mitarbeiter und Kunden zunehmend Firmen, Produkte und Dienstleistungen mit ethischer und nachhaltiger Integrität nach. Die Orientierung eines integrierten Managements an moralischen Prinzipien stellt deshalb einen zusätzlichen, gut kommunizierbaren, harten Faktor für wirtschaftlichen Erfolg und qualitativ-innovatives Wachstum dar.

Im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs bekommt der Ethikbegriff schließlich insgesamt einen immer größeren Stellenwert.