

Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

# **Moralische Motivation der Mitarbeiter - Ein Beitrag zur Wissenschaftsethik -**

Zur Beantwortung der wichtigen Frage: "Was motiviert Mitarbeiter zur Arbeit?" wurden innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur die Ergebnisse der Moralphilosophie und Moralphyschologie zur Motivationskraft moralischer Urteile bzw. Einsichten meines Erachtens noch zu wenig zur Kenntnis genommen. Im folgenden will ich vor dem Hintergrund der anschwellenden Diskussion zum Thema Wirtschaftsethik der Frage nachgehen, wie wir unsere Motivationskonzepte um den Aspekt der moralischen Motivation erweitern könnten. Es geht mir mit anderen Worten um eine Ergänzung der Motivationslehren um Ergebnisse und Ideen aus der Moralphilosophie und Moralphyschologie und nicht um Begriffsbestimmungen und Vorschläge zur Wissenschaftsethik allgemein.

## **Warum lesen?**

Immer mehr Mitarbeiter fragen heutzutage nach dem moralischen Standpunkt, den "ihr" Unternehmen einnimmt. In dem Beitrag wird der Versuch unternommen, ein Konzept der moralischen Motivation der Mitarbeiter zu erarbeiten.

**"Der freie Mitarbeiter" /  
Moral / Führungsstil**

## **I. Motivationslehren in der organisationspsychologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre**

Motivation (lateinisch *movere* = bewegen) ist ein theoretischer Begriff, unter dem man bestimmte Fragestellungen bzw. Erklärungsmuster für menschliche Daseins- und Handlungsweisen zusammenfaßt.

Es geht um allgemeine Fragen, wie zum Beispiel:

- Was veranlaßt einen Menschen, etwas zu tun, ein anderes zu lassen ("Beweggründe")?

- Wie kommt es, daß wir für bestimmte Handlungen starke, für andere nur schwache Antriebe feststellen?
- Sind diese Beweggründe angeboren oder gelernt?
- Werden unsere Handlungen eher vom Denken oder vom Fühlen bestimmt?
- Was wiederum bestimmt, was wir wollen?

Speziell im Wirtschaftsbereich interessieren zum Beispiel folgende Fragen:

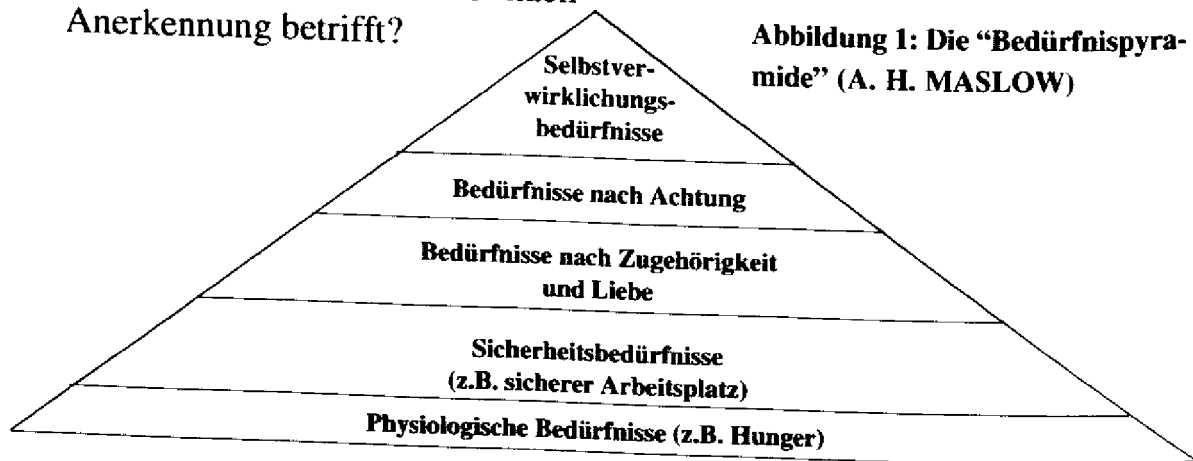
- Wie kann man Menschen dazu bewegen, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten?
- Wie ist zu erklären und welche Schlußfolgerung sind daraus zu ziehen, daß es unterschiedliche innere Neigungen zu bzw. Freude an bestimmten Gruppen typischer Verhaltensmuster zu geben scheint: etwa was die Leistung an sich, das Streben nach Einfluß auf andere oder das Streben nach Anerkennung betrifft?

So vielfältig wie die Fragen, so vielfältig sind auch die dazu in verschiedenen **Motivationstheorien** versuchten Antworten und so ausschnittshaft einseitig leider auch die Erklärungen, die sie anbieten!

Die in den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern unter der Überschrift "Motivation" und bei Weiterbildungsseminaren mit dem Inhalt "Führung und Motivation" behandelten Motivationskonzepte könnte man - annäherungsweise und aus Gründen der Übersichtlichkeit - in fünf Gruppen einteilen, je nachdem, welcher Hauptaspekt im Vordergrund der Betrachtung steht (vgl. Abb. 2, S.79). Selbstverständlich lassen sich die Konzepte nicht immer eindeutig zuordnen.

### 1. Bedürfnisorientierte Motivationslehren

Abbildung 1: Die "Bedürfnispyramide" (A. H. MASLOW)



<b>WICHTIGER BEWEGGRUND</b>	<b>BEISPIEL EINER TYPISCHEN MOTIVATIONSTHEORIE</b>	<b>DARAUS SICH ERGEBENDE HANDLUNGSANWEISUNG: WIE MOTIVIERT MAN MITARBEITER ZUR LEISTUNG?</b>
Verschiedene Bedürfnisse	Bedürfnishierarchiekonzept (Maslow; Herzberg)	Orientiere dich an den vorherrschenden Bedürfnissen!
Erfolgs-Wahrscheinlichkeits-Überlegungen	Nutzen-Erwartungs-Theorie (Vroom)	Stelle bestimmte Erfolgswahrscheinlichkeiten in Aussicht!
Angemessenes Leistungs-Resultats-Verhältnis; sozialer Vergleich	Ausgleichs-(Equity-)Theorie (Adams)	Sorge für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen!
Reiz-Reaktions-Muster; Assoziationen	Behavioristische Lerntheorie (Skinner)	Gib positive Anreize; berücksichtige - z.T. frühkindlich geprägte - Assoziationsmuster. Baue neue Assoziationsmuster über positive Verstärkung des gewünschten Verhaltens auf!
Handlungsziel; Sinn	Handlungsorientierte Motivationstheorie (Hacker/Volpert)	Ermögliche sinnvolle Ziele und angemessene eigene Regulationsmöglichkeiten!

**Abbildung 2: Hauptaspekte in den betriebswirtschaftlich relevanten Motivationstheorien**

Diese Gruppe der bedürfnisorientierten Motivationslehren sieht bestimmte Bedürfnisse bzw. Gruppen von Bedürfnissen als ausschlaggebend für die Richtung und Stärke unseres Tuns an. Um Mitarbeiter zu motivieren, müsse man deren Bedürfnisse identifizieren und entsprechend befriedigen. Bekanntestes Beispiel dürfte das - allerdings meistens, so auch hier, unvollständig wiedergegebene - Konzept der Bedürfnishierarchie oder die Bedürfnispyramide von Maslow (1981, 62ff.) sein: Menschliche Bedürfnisse ließen sich in fünf Ebenen einordnen, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stünden; die nächsthöhere Bedürfnisebene trete erst dann in das Bewußtsein bzw. werde handlungsrelevant, wenn die Bedürfnisse der darunterliegenden Ebenen einigermaßen gesättigt seien (vgl. Abb. 1, S.78).

Die Motivationskonzepte der folgenden Gruppen knüpfen an die Erkenntnisse des Thomas von Aquin (1225-1274) an:

“appetitus .. enom cognitionem sequitur”, was Thomae (1985, 146) sinngemäß in die Worte kleidet: “Intensität und Richtung der Motivation sind von kognitiven Vorgängen abhängig.”

## **2. Erfolgswahrscheinlichkeit als Motivator**

Theorien dieser Gruppe machen die Richtung und Stärke unserer Motivation von dem Erfolg bzw. Nutzen der Folgen unserer Handlungen abhängig sowie von der subjektiv geschätzten Wahrscheinlichkeit, mit der die erwarteten Folgen einer Handlung eintreten. Zum Beispiel geht man beim sogenannten “Mißerfolgsmeider-Erfolgssucher-Motivationsmodell” davon aus, daß der Erfolgssuchertyp am höchsten motiviert sei, wenn man ihm Aufgaben mit mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit gebe, d.h. solche Aufgaben, deren Nutzen er hoch einschätzt und deren Gelingen (Wahrscheinlichkeit) ihm weder ganz sicher noch ganz unwahrscheinlich erscheinen (vgl. z.B. McClelland/Atkinson/Clark/Lowell, 1953).

## **3. Ausgleichs-(Equity-)Theorien der Motivation**

Sie werden vor allem zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und insbesondere für die Motivationswirkung “angemessenen” Entgelts herangezogen. Zufriedenheit stelle sich - vereinfacht dargestellt - dann ein, wenn das Verhältnis von eigener Leistung und dem daraus gewonnenen Ertrag als angemessen bewertet werde; dabei

würden auch die entsprechenden Leistungs-Ergebnis-Relationen anderer Vergleichspersonen, z.B. Kollegen, berücksichtigt (Adams, 1965; Husemann/Hatfield, 1990).

#### 4. Lerntheoretisch orientierte Motivationslehren

Die vierte Gruppe von Motivations-theorien betont den gelernten, assoziativen oder gewohnheitsmäßigen Zusammenhang zwischen bestimmten Reizen bzw. Auslösern und bestimmten Handlungen bzw. Reaktionsmustern. Viele Werbemaßnahmen basieren auf diesem Prinzip, indem sie uns die angepriesenen Produkte mit anderen uns angenehmen Erscheinungen in Verbindung bringen (assoziiieren), etwa mit sympathischen Menschen, schöner Natur usw.

#### 5. Handlungstheoretisch orientierte Motivationslehren

Die fünfte Gruppe berücksichtigt die Zielgerichtetheit und Sinnhaftigkeit menschlichen Tuns. Der berühmte Soziologe M. Weber führte dazu aus: "Motiv heißt ein Sinnzusammenhang, welcher dem Handelnden selbst oder dem Beobachter als sinnhafter 'Grund' eines Verhaltens erscheint" (Weber, 1968, 288). Die moderne

Handlungstheorie (vgl. z.B. Hacker/Volpert, 1974) hat diesen Ansatz ausgearbeitet.

### II. Die Motivation moralischen Handelns

Ich werde in diesem Zusammenhang folgenden, zum Teil recht schwierigen und kontrovers beantworteten Fragen nachgehen:

1. Welches Handeln ist überhaupt als moralisch anzusehen, und wie unterscheidet es sich von nicht moralischem, weniger moralischem und gar unmoralischem Handeln?
2. Läßt sich moralisches Handeln mit den oben unter I. skizzierten Motivationskonzepten hinreichend erklären, oder erfordert es noch einen eigenständigen Erklärungsansatz?

Mit der ersten Frage werde ich mich im folgenden Kapitel nur kurz und überblicksartig befassen, soweit mir dies für das Verständnis des Nachfolgenden notwendig erscheint, während der größte Teil der Ausführungen der zweiten Frage gewidmet ist.

## 1. Welche Handlungen sind "moralisch"?

Es darf wohl in diesem Rahmen auf die etwas schwierige Abgrenzung zwischen **Moralphilosophie** und Moralphysikologie verzichtet und lediglich darauf hingewiesen werden, daß alle psychologischen Definitionen von Moral in enger Verbindung zu philosophischen Moralerwägungen stehen (Blasi, 1986, 58).

### 1.1. Drei moralphilosophische Ansätze

Zu der oben gestellten Frage gibt es in der moralphilosophischen Ethikliteratur eine Fülle von Überlegungen, die man wiederum nach bestimmten Gesichtspunkten gruppieren kann. (Eine ausführliche Systematisierung findet sich z.B. bei Brantl, 1985, 305ff.; vgl. auch Kutschera, 1982). Hier sei die Dreiteilung in "deontologische" (déon = Pflicht), "teleologische" (telos = Ziel) und "diskursethische" Ansätze referiert (vgl. Hoffmann/Rebstock, 1989).

Berühmtes Beispiel für einen deontologischen Ethikansatz ist I. Kants kategorischer Imperativ: "Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde." Die

Richtigkeit bzw. Moralität einer Handlung gründet also bei diesem Ansatz auf einen oder mehreren obersten "richtigen" Grundsätzen. Auch die zehn Gebote der Bibel sind hier einzuordnen.

Teleologische Ansätze beurteilen ethisches Verhalten dagegen anhand der damit verfolgten Absichten oder Ziele bzw. an den damit verbundenen guten oder schlechten Folgen. Die meistdiskutierte Unterform dieses Ansatzes ist wohl der sogenannte Utilitarismus (Nützlichkeitsdenken); als ethischer Maßstab dienen ihm Größen (Indikatoren) wie "Glück", "Gesamtnutzen", "Wohlfahrt", "Bedürfnisbefriedigung" o.ä. Moralisch gerechtfertigt sind demnach Handlungen, die "nützlich" im oben genannten Sinne sind.

Darüber hinaus findet in jüngster Zeit der von J. Habermas vorgeschlagene "diskursethische Ansatz" Anwendung (vgl. z.B. die Diskussion zwischen Steinmann/Löhr und Lenz/Zundel, 1989). Hierbei gründen ethische Aussagen auf einem praktisch-ethischen Diskurs, der bestimmte Voraussetzungen erfüllen muß, wie z.B. Einstimmigkeit der Diskutierenden im Ergebnis, Chancengleichheit bei der Diskussion, Verzicht auf Sanktionen und rhetorische Mittel etc. (vgl. z.B. Brantl, 1985, 502ff.)

Abbildung 3, unten, faßt die Ausführungen noch einmal übersichtlich zusammen.

BEZEICHNUNG	deontologische Ethik-Ansätze	teleologische Ethik-Ansätze	diskursethische Ethik-Ansätze
ORIENTIERUNG AN	absoluten obersten Grundsätzen	Zielen, Folgen	Verlauf bzw. Bedingung der Diskussion
BEISPIEL	Kants kategorischer Imperativ: Handle nach dem Grundsatz, von dem du willst, daß er allgemeines Gesetz wird.	Utilitarismus: Was trägt eine Handlung zum (individuellen oder allgemeinen) Glück bei?	Als "richtig" gilt eine Handlung, die als Ergebnis eines Diskurses durchgeführt wird, bei dem alle Betroffenen zu Wort kamen, niemand unter Druck gesetzt wurde, gleicher Informationsstand herrschte etc. ...

**Abbildung 3: Moralphilosophische Grundkonzepte (Ansätze)**

**1.2. Moralphsychologische Ansätze**

Auch die Antworten der Moralphsychologen auf die Frage, warum sich Menschen in unterschiedlicher Weise moralisch verhalten, sind sehr vielfältig. Wright (1983) unterscheidet fünf theoretische Ansätze:

- (1) Soziale-Gruppen-Ansatz: die jeweilige Bezugsgruppe beeinflusst das moralische Handeln;
- (2) das Gewissen als Regulationsinstanz für moralisches Handeln;
- (3) der psychoanalytische Ansatz mit den wichtigen Begriffen (Konstrukten) "Es", "Ich" und "Über-Ich";
- (4) der Lerntheorie-Ansatz, der das

Lernen moralischen Handelns betont, und

- (5) der Kognitive-Entwicklungs-Ansatz, der unterschiedliche Entwicklungsniveaus moralischen Handelns aufzeigt.

### 1.3. Eigener Standpunkt

Eine ausführliche Diskussion der verschiedenen moralphilosophischen und -psychologischen Ansätze würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Ich möchte lediglich offenlegen, daß ich selbst solchen Ethik-konzepten zuneige, die die subjektive moralische Intuition, sofern sie bestimmte Voraussetzungen des Denkens bzw. "inneren" Wahrheitsstrebens erfüllt, als die letzte "Instanz" für die Unterscheidung in Gut und Böse anerkennen.

Die Position entspricht in gewissem Sinne dem diskurstheoretischen Ansatz: Während zum Beispiel die moderne Diskursethik Habermasscher Prägung bestimmte Regeln und Voraussetzungen der kommunikativen Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Menschen zur Grundlage moralischer Vorstellungen und Handlungen machen will, weil sie bei der individuellen moralischen Intuition "intersubjektive Gültigkeit" vermißt, fordert subjektive moralische

Intuition, wie ich sie verstehe, daß der einzelne Mensch selbst bei seinem Denken über Moral und seinem moralischen Tun sich gewisse Fähigkeiten des Vorstellens und Denkens und der Einsichtsfähigkeit erst erarbeitet hat.

Ich wende mich nun der zweiten Frage zu, ob moralischem Handeln eine eigene Motivstruktur zugrunde liegt.

### 2. Zwei Konzepte moralischer Motivation

Die hier anstehende Frage ist also, ob die moralisch motivierten Handlungen noch durch etwas anderes erklärt werden müssen als durch solche in den oben skizzierten Motivatonstheorien berücksichtigten Elemente wie Bedürfnisse, Nutzenerwartung, gelernte Reiz-Reaktions-Verbindungen, Erfolg, sinnvolle Ziele oder ähnliches.

Viele Ethiktheoretiker kommen zu dem Ergebnis, daß wir Menschen oft in Konflikt gerieten zwischen unseren persönlichen Neigungen und Bedürfnissen o.ä. einerseits und unseren moralischen Motivationen andererseits. So schreibt zum Beispiel Nisan (1986, 354): "Der persönliche Standpunkt oder das Prinzip des persönlichen Nutzens bildet in der Tat das Kernstück der Verhaltenswissen-



schaften von der Ökonomie bis zur Psychologie. Nur dann, wenn moralische Überlegungen auftauchen, wird der persönliche Standpunkt vom moralischen unterdrückt." (Vgl. auch Edelstein/Nunner-Winkler, 1986, 17; Williams, 1981, 11-29; Colby/Kohlberg, 1986, 130.) Lind/Hartmann/Wakenhut (1983, 4) beschreiben "moralisches Urteilen und Handeln ... als Suche eines Ausgleichs zwischen eigenen und fremden Interessen ...".

Je nach den eher deontologischen, teleologischen oder diskurstheoretischen Ausgangspunkten der Autoren werden entsprechend unterschiedliche kennzeichnende Kriterien für moralisches Handeln und deren zugrundeliegender Motivation genannt: Moralische Motivation sei mit dem Gefühl einer Verpflichtung verbunden, die sich aus einem Selbstideal ergebe. So etwa Blasi (1986, 80): "Es wird davon ausgegangen, daß Verpflichtung eine dem Wesen nach andere motivationale Struktur hat als etwa Bedürfnis, Wunsch, Begehren, Präferenzen usw. auf der einen und Klugheitserwägungen auf der anderen Seite." Und er führt aus, daß Verpflichtung charakterisiert sei durch Notwendigkeit, Zwang und aus einem Ideal hervorgehend. Vielgenanntes Kriterium für Moralität ist Gerechtigkeit oder Fairneß gegenüber

anderen bzw. gewisse unparteiische Prinzipien (Williams, 1981). Es ist geradezu auffallend, daß der vor allem in der christlichen Kultur so zentrale Begriff der Liebe in diesem Zusammenhang kaum Gegenstand der Erläuterung ist: allerdings werden ähnliche Kriterien wie Zuwendung, Fürsorge, Mitleiden oder Mitgefühl als Moralkriterien genannt. Eine Ausnahme bildet auch z.B. der Aufsatz von Hofmann (1988).

Anschließend will ich zwei Ansätze zur Klärung moralischer Motivation näher darstellen. Beide beinhalten entwicklungsbedingte unterschiedliche Niveaus bzw. Stufen von Moralität (erwartungsgemäß gibt es auch Konzeptionen, die moralisches Handeln nicht in solchen hierarchischen Stufen charakterisieren; vgl. z.B. Garbarinao/Bronfenbrenner, 1986, 260).

Der erste ist ein philosophischer und stammt von dem Philosophen R. Steiner (der allerdings von der Mehrheit der Wissenschaftler wegen seiner schwer nachvollziehbaren "geisteswissenschaftlichen" Erkenntnisethode bisher kaum zur Kenntnis genommen wurde). Er wird u.a. deshalb hier referiert, weil er erstens meiner eigenen oben ausgeführten Bevorzugung der subjektiven moralischen Intuition als Ethikansatz entspricht,

zweitens den in der christlichen Kultur zentralen Aspekt der Liebe integriert, drittens den Aspekt der Freiheit betont und damit eine theoretische Grundlage darstellen kann für das später angesprochene Ideal des "freien Mitarbeiters" im modernen Unternehmen.

Danach soll der empirische Ansatz des amerikanischen Entwicklungspsychologen L. Kohlberg dargestellt werden, weil er der seit zwei Jahren meistdiskutierte Ansatz einer moralischen Entwicklung ist.

## **2.1. Moralische Phantasie und moralische Technik:**

### **Das Konzept R. Steiners**

Für Steiner ist mit der moralischen Handlung die Frage des freien Willens eng verknüpft (alle folgenden Zitate aus: Philosophie der Freiheit, 1. Auflage, Berlin 1894): Es komme entscheidend darauf an, "ob es nur solche Motive gibt, die mit zwingender Notwendigkeit wirken" und "wie der Entschluß in mir entsteht" (S. 19).

Das wiederum führt zur zweiten zentralen Frage nach dem Ursprung und der Bedeutung des Denkens, das schließlich als der einzige voraussetzungslose Ausgangspunkt für wahrheitsgemäße Erkenntnis identifiziert werden wird.

Zur Motivation führt er dann aus: "Für den einzelnen Willensakt kommen in Betracht: Das Motiv und die Triebfeder. Das Motiv ist ein begrifflicher oder vorstellungsgemäßer Faktor; die Triebfeder ist der in der menschlichen Organisation unmittelbar bedingte Faktor des Wollens. Der begriffliche Faktor oder das Motiv ist der augenblickliche Bestimmungsgrund des Wollens; die Triebfeder der bleibende Bestimmungsgrund des Individuums."

Steiner unterscheidet nun bestimmte Entwicklungsstufen der Moralität (S. 123ff.):

1. a) individuelle Glückseligkeit als Handlungsmotiv; individuelle Lustmaximierung, auch auf Kosten anderer (reiner Egoismus);  
b) individuelle Lustmaximierung unter Berücksichtigung des Wohls der anderen, weil sonst die eigenen Interessen gefährdet sind (Klugheitsmoral).
2. Rein begrifflich aus dem System sittlicher Prinzipien abgeleitete Handlungen (Moralprinzipien):  
a) äußere Gebote,  
b) inneres Gewissen.
3. Handeln aus sittlicher Einsicht in die Bedürfnisse des sittlichen Lebens:

- a) größtmögliches Gesamtwohl aller Menschen,
- b) Kulturfortschritt oder sittliche Entwicklung der Menschheit zu immer größerer Vollkommenheit,
- c) Verwirklichung rein intuitiv erfaßter individueller Sittlichkeitsziele (als höchstes denkbare Sittlichkeitsprinzip).

Auf der höchsten Stufe der Sittlichkeit fallen Triebfeder und Motiv zusammen, "so daß weder eine vorher bestimmte charakterologische Anlage noch ein äußeres, normativ angenommenes sittliches Prinzip auf unser Handeln wirken" (S. 125).

In diesem Fall würde sich dann auch die oben angesprochene Diskrepanz zwischen persönlicher Neigung und unpersönlicher Moral (Nisan) aufheben, was übrigens auch Nisan (1986, 374) für möglich hält, wenn er schreibt: "Es gibt Menschen, für die die moralische Dimension den Kern ihrer Identität bildet ... Ihre persönlichen und moralischen Werte sind sozusagen verschmolzen."

Daraus ergibt sich für Steiner: "Ich prüfe nicht verstandesmäßig, ob meine Handlung gut oder böse ist; ich vollziehe sie, weil ich sie liebe. Sie wird 'gut', wenn meine in Liebe getauchte Intuition in der rechten Art in dem intuitiv zu erlebenden Weltzu-

sammenhang drinnen steht; 'böse', wenn das nicht der Fall ist" (S. 128).

Zur praktischen Verwirklichung von Moralität bedarf es nach Steiner sowohl der "moralischen Phantasie" als auch der "moralischen Technik": "Sobald der Antrieb zu einer Handlung in der allgemein begrifflichen Form vorhanden ist, (z.B.: 'du sollst deinen Mitmenschen Gutes tun'...), dann muß in jedem einzelnen Fall die konkrete Vorstellung des Handelns (die Beziehung des Begriffes auf einen Wahrnehmungsinhalt) erst gefunden werden. Was der freie Geist nötig hat, um seine Ideen zu verwirklichen, ... ist also die moralische Phantasie" (S. 152).

Zur moralischen Technik führt er aus: "Um ein bestimmtes Wahrnehmungsobjekt oder eine Summe von solchen, einer moralischen Vorstellung gemäß, umbilden zu können, muß man den gesetzmäßigen Inhalt (die bisherige Wirkungsweise, die man neu gestalten oder der man eine neue Richtung geben will) dieses Wahrnehmungsbildes begriffen haben. Man muß ferner den Modus finden, nach dem sich diese Gesetzmäßigkeit in eine neue verwandeln läßt. Dieser Teil der moralischen Wirksamkeit beruht auf der Kenntnis der Erscheinungswelt, mit der man es zu tun hat. Er ist also zu suchen in einem

Zweige der wissenschaftlichen Kenntnis überhaupt. Das moralische Handeln setzt also voraus neben dem moralischen Ideenvermögen und der moralischen Phantasie die Fähigkeit, die Welt der Wahrnehmungen umzuformen, ohne ihren naturgesetzlichen Zusammenhang zu durchbrechen. Diese Fähigkeit ist moralische Technik. Sie ist in dem Sinne lernbar, wie Wissenschaft überhaupt lernbar ist" (S. 153).

## **2.2. Stufen moralischer Urteilsfähigkeit:**

### **Das Konzept L. Kohlbergs**

Kohlbergs Stufen moralischer Urteilsfähigkeit sind seit vielen Jahren Gegenstand des größten wissenschaftlichen Interesses und zahlreicher Diskussionen. Im Mittelpunkt seiner Theorie steht der Aspekt des moralischen Urteils, d.h. der Fähigkeit, auf der Grundlage bestimmter Standards Urteile zu fällen und diese sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber zu begründen. Sie ist damit zwar eine reine Theorie des gerechten Urteils und nicht etwa des moralischen Handelns, sie kann jedoch als Grundlage für eine Theorie des moralischen Handelns dienen (Kohlber/Levine/Hewer, 1983, 3f.), denn: "Moralisch reife Handlungen setzen ein fortgeschrittenes Stadium morali-

schen Urteilens voraus" (Colby/Kohlberg, 1986, 143).

Kohlberg und seine Mitarbeiter kommen aufgrund umfangreicher empirischer Untersuchungen zu der Schlußfolgerung: "daß eine relativ enge Beziehung besteht zwischen der Reife des Handelns in moralischen Konfliktsituationen und dem Grad der Entwicklung moralischer Werte (dem Vorhandensein rationaler, internaler Gründe für moralisches Handeln)" (Colby/Kohlberg, 1986, 136). Mit zunehmender Reife entstünden entsprechende innere moralisch logische Prinzipien der Gerechtigkeit, des Wohllens, der Achtung, der Solidarität und der Förderung der Interessen anderer. (vgl. die Einleitung zu Edelstein/Nunner-Winkler, 1986.) Die unterschiedliche moralische Urteilsfähigkeit lasse sich zuverlässig jeweils einer von folgenden sechs aufeinanderfolgenden und nicht umkehrbaren Stufen auf drei Ebenen zuordnen (Hartmann, 1983, 14):

### **"Prä-konventionelle Ebene**

Stufe 1: Orientierung an Straferwartung und Gehorsam (Maxime: Erlaubt ist, was mir nicht schadet).

Stufe 2: Hedonistische, instrumentell-relativistische Orientierung (Maxime: Erlaubt ist, was mir nützt und was anderen nicht unbedingt schadet).

## Konventionelle Ebene

Stufe 3: Konformistische Orientierung an Bezugsgruppen (Maxime: Erlaubt ist, was mir den Beifall derer einträgt, auf die ich Wert lege).

Stufe 4: Orientierung an der geltenden Gesellschafts- und Rechtsordnung (Maxime: Erlaubt ist, was von einem guten Staatsbürger erwartet wird).

## Übergangsstufe zur post-konventionellen Ebene

Stufe 4 1/2: Orientierung an kollektiver Nützlichkeit (Maxime: Erlaubt - oder sogar geboten - ist, was dem 'größten Glück der größten Zahl' dient).

## Post-konventionelle Ebene

Stufe 5: Legalistische Vertragsorientierung (Maxime: Geboten ist, sich an Übereinkünfte zu halten, die individuelle Rechte wahren und der allgemeinen Wohlfahrt dienen).

Stufe 6: Orientierung an universellen ethischen Prinzipien (Maxime: geboten ist, sich für Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit einzusetzen und den Respekt vor der Würde des Menschen als individueller Person zu wahren. Das an solchen Prinzipien geschulte Gewissen steht über den geltenden Gesetzen)."

Montada (1983) weist allerdings überzeugend nach, daß es bei Kohlbergs Skala "nur um die Begründung von Wertüberzeugungen" geht. Jede Überzeugung könne im Prinzip auf jeder moralischen Ebene begründet werden, und die Versuche, aus der Kohlberg-Skala Prognosen für Verhalten abzuleiten, seien nur wenig erfolgreich gewesen.

In einem Experiment mit 96 elfjährigen Schülern zeigte sich zum Beispiel, daß "leistungsstarke und -schwache Schüler ... zwar kognitiv unterschiedliche, hinsichtlich der Handlungsregulation jedoch gleich wirksame moralisch orientierte Lern- und Leistungsmotive benannten" (Horstmann, 1987).

## 3. Notwendige Ergänzung der Motivationslehren um die moralische Dimension

Aus dem bisher Ausgeführten ergibt sich:

Was wir tun und arbeiten wollen, wird nicht nur von physisch-körperlichen Bedürfnissen (Trieben, Instinkten) beeinflusst, sondern von Vorstellungen und Einsichten in das moralisch "Richtige" oder "Notwendige". Diese Vorstellungen und Einsichten können aber unterschiedliche Reife-

Vollkommenheits- oder Entwicklungsgraden entsprechen.

Insbesondere kann die moralische Motivation nur unzureichend durch Begriffe wie Bedürfnis, Wunsch, Begehren oder Klugheitserwägungen hinreichend erklärt werden (vgl. auch Blasi, 1986, 80), und sie geht über diejenigen Motivationslehren hinaus, die unser Verhalten insbesondere in beruflichen bzw. Arbeitszusammenhängen ausschließlich darauf zurückführen.

Die in den unter I. skizzierten fünf Gruppen von Motivationstheorien gebrauchten Begriffe Bedürfnis, Erfolg, Nutzen und Sinn bleiben in ethischer Hinsicht unbestimmt: Es kann sich um heilbringende oder zerstörerische Bedürfnisse handeln; um Eigennutz oder einen gemeinsamen Nutzen, um einen egoistischen oder einen menscheitsumfassenden Sinnzusammenhang.

Sieht man Bedürfnisse als Beweggrund für unser Handeln an, so bleiben z.B. die Fragen offen:

Woher kommen die Bedürfnisse, wie entstehen sie? und: muß ich nicht "gute" von "bösen" (destruktiven) Bedürfnissen unterscheiden?

Stehen Nutzenkalküle im Vordergrund der Motivationstheorie, so bleibt fraglich, worin dann konkret der Nutzen besteht und wie der einzelne Mitarbeiter zu bestimmten Nutzenbewertungen kommt. Unter Nutzen werden in der Literatur denn auch so unterschiedliche Dinge wie z.B. die Erfüllung von Wünschen, das Verhältnis von Lust zu Schmerz oder - geradezu tautologisch - alles verstanden, dem wir einen Wert beilegen wollen (Sem, 1987, 40).

Es hilft meines Erachtens auch nicht viel weiter, wenn lediglich der neue Begriff "Werte" (vgl. die neuere Diskussion um den sogenannten Wertewandel) anstelle des alten Begriffs "Bedürfnis" (Bedürfniswandel ...) gesetzt wird. Pauli (1986) zum Beispiel weist darauf hin, daß Werte neutral seien: es gibt gute und böse! Nur wenn "Wert" etwas qualitativ anderes ausdrückt als Bedürfnis, ist diese Wendung berechtigt und führt zu neuen Einsichten (zur Abgrenzung "Wert" und "Interesse" vgl. Lukie, 1985). Dies ist z.B. der Fall, wenn man - wie z.B. Recktenwald (1985, 81) ausführt - die Orientierung an Werten am "geläuterten Eigeninteresse des Menschen" festmacht und damit die moralische Komponente mit einbezieht.

Auch der im Zusammenhang mit Motivationsfragen verwendete Begriff "Sinn" bzw. "sinnvolles Handeln" gewinnt m.E. an Konkretheit, wenn man darunter "moralisches Urteil" oder "moralische Intuition" im oben ausgeführten Sinne versteht.

Die vorhandenen Motivationsansätze könnten und sollten also durch die moralische Dimension erweitert werden. Dabei könnten uns u.a. die referierten Entwicklungsstufenkonzepte moralischer Motivation weiterhelfen. Nicht jedes Bedürfnis, nicht jeder Nutzen, nicht jeder individuelle Sinnzusammenhang hat demnach gleichen Rang. Es käme vielmehr darauf an, solche Motive zu kultivieren, die höheren moralischen Entwicklungsstufen entsprechen.

Im folgenden Abschnitt sollen dazu einige vorläufige Anregungen gegeben werden.

### **III. Praktische Konsequenzen für die Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation**

Ich habe zwei Konzepte referiert, die von unterschiedlichen Stufen moralischen Handelns und damit auch moralischer Motivation ausgehen. Auch in der betrieblichen Praxis ist deshalb

mit ihnen zu rechnen. Wenn sich nach den Untersuchungen Kohlbergs die Mehrheit der Erwachsenen auf den Moralstufen 3 und 4 befindet und wenn Lempert (1986, 231) in Rückbezug auf Kohlberg feststellt: "de facto sind post-konventionelle Orientierungen auch in modernen Gesellschaften sehr selten", so handeln Personalmanager eigentlich nur konsequent, wenn sie entsprechende Leitungs- und Motivationssysteme schaffen.

Dabei sollte berücksichtigt werden, daß sowohl das Konzept Kohlbergs als auch dasjenige Steiners auf der erstrebenswerten Idealstufe solche Handlungen sehen, die freier eigener Einsicht entspringen. Wenn auch der Idealfall in der nicht idealen Wirklichkeit selten erreicht werden möge, so sollte er doch Richtschnur für unsere Organisationen und personalwirtschaftlichen Maßnahmen sein.

Selbstverständlich kann hier nicht das Modell einer Organisation entworfen werden, in der alle Mitarbeiter überwiegend aus freien Einsichten auf der höchsten Stufe der Moral handeln, sondern ich will nur einige Skizzen meiner eigenen "moralischen Phantasie" und Entwürfe dazugehöriger "moralischer Technik" zur Diskussion stellen; es bleibt dem Leser freigestellt, seiner eigenen moralischen Phantasie nachzugehen und nach ge-

eigneten Realisierungsmöglichkeiten zu suchen.

## 1. Das Ideal: Der freie Mitarbeiter

Hohe Entwicklungsstufen der Moralität, so konnte ich zeigen, setzen Freiheitsspielräume etwa von rein leiblichen Bedürfnissen oder Autoritäten voraus. Der Freiheitsaspekt soll auch im folgenden wichtiger Bewertungsmaßstab für praktische Lösungen sein.

Es sind deshalb meines Erachtens grundsätzlich Organisationsstrukturen zu schaffen, die den autonomen Anteil im Menschen und nicht seine selbstverständlichen vielfältigen Abhängigkeiten fördern.

## 2. Der Anreizaspekt

Es gilt schon fast als selbstverständlich, daß Mitarbeiter über sogenannte Anreize (Geld, Anerkennung etc.) zu motivieren sind.

Mit Recht weist aber z.B. Letiche (in: Sen, 1987, 4) darauf hin, daß die Anreizproblematik im Lichte der Ethikwissenschaft neu zu formulieren sei. Die Ökonomie behandle die menschliche Motivation sehr unzureichend. Dies sei um so erstaunlicher,

als die Wirtschaftstheorie aus der Moralphilosophie hervorging und lange Zeit als ein Zweig der Ethik galt. Adam Smith, meist fälschlich als früher Verfechter des einseitigen Selbstinteresses als treibende ökonomische Kraft interpretiert, war übrigens Professor für Moralphilosophie in Glasgow.

Die Mehrzahl der wirtschaftlich relevanten Verhaltenstheorien, wie z.B. die Anreiz-Beitrags-Theorie, die Austausch-Theorie, die Erwartungs-Nutzen-Theorie, entsprechen allerdings Steiners unterster Entwicklungsstufe 1a: Individuelle Lustmaximierung oder 1b: Individuelle Lustmaximierung unter Berücksichtigung des Wohls anderer, weil man sonst die eigenen Interessen gefährdet sieht ("Klugheitsmoral").

Gemessen an den Kohlbergschen Entwicklungsstufen rechnen die genannten Theorien mit Verhaltensweisen, die am ehesten der niedrigen Entwicklungsstufe 2 entsprechen:

"Gerecht ist, was fair ist, was ein gleichzeitiger Austausch, ein Handeln oder ein Übereinkommen ist" (Colby/Kohlberg, 1986, 146).

In dem Zusammenhang sollte den Gehaltssystemen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.



Möglicherweise korrumpieren übertriebene Geldanreize die auf Einsicht in das Notwendige oder die in der Liebe zur Arbeit selbst gründende moralische Motivation. Eine die Leistungsmotivation zerstörende Gehaltsordnung drückt sich z.B. in der nicht selten zu hörenden Aussage aus: "Das sollen die machen, die mehr verdienen als ich!"

Die Psychologen Kunda und Schwartz (1983) haben in einem Experiment mit 60 Studenten nachgewiesen, daß z.B. Bezahlung einer als moralisch notwendig angesehenen Hilfeleistung die intrinsische(\*) moralische Motivation unterminierte.

Vielleicht ergeben sich unter dem Gesichtspunkt der moralischen Motivation auch neue Erklärungen für die Tatsache, daß die Gehaltsspanne zwischen höchstem und niedrigstem Gehalt in japanischen Unternehmen viel geringer ist als in deutschen. Und möglicherweise verbirgt sich hinter dem seit Jahren beschriebenen sogenannten Wertewandel, etwa von den "Pflicht-/Akzeptanzwerten" hin zu "Selbstentfaltungswerten" (Kreativität, Ungebundenheit, Eigenständigkeit; Klages, 1987) bzw. von den "materialistischen Zielen" (Einkommen, hierarchischer Aufstieg, Konsum) hin zu "post-materialistischen Zielen" (Selbstbestimmung, Sinner-

füllung etc.; Inglehart, 1979), nicht nur ein Bedürfniswandel, sondern eine Verschiebung der moralischen Motivation einer selbständigeren Generation?

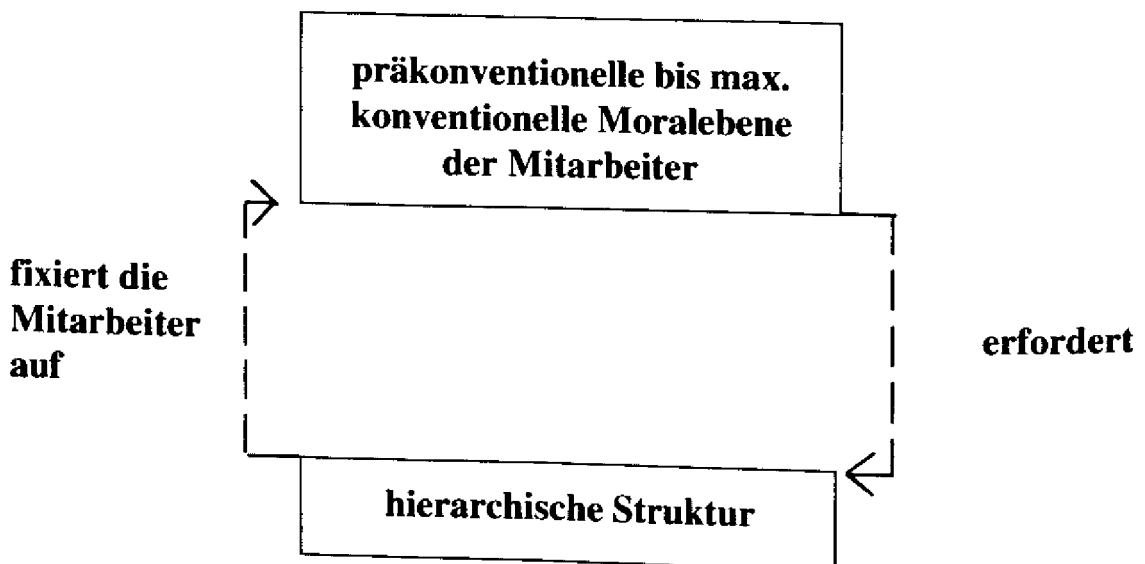
### 3. Der Hierarchieaspekt

Man darf erwarten, daß die unterschiedlichen hierarchischen Abhängigkeiten in den Organisationen einen Einfluß auf die moralischen Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder, etwa gemessen an den Kohlberg-Stufen, haben. So meint auch Lempert (1986, 228f.): "Entscheidend ist das Verhältnis von Rangordnung und Gleichheit, Fremd- und Selbstbestimmung ... Fortgesetzt status- und machtbetonte Interaktionen führen meist zur Fixierung (oder sogar zur Regression) auf die vorkonventionelle Ebene (der Orientierung an Sanktionen und am eigenen Vorteil), wenn sie mit wenig Zuwendung verbunden sind. Zuwendung und Induktion fördern hingegen den Übergang auf die konventionelle Ebene (der sozialen Unterordnung und der Betonung von Gemeinsamkeiten). Hier endet in der Regel die moralische Entwicklung in hierarchisch ... strukturierten Milieus ... Die post-konventionelle Ebene (des Ausgleichs zwischen individuellen Interessen und sozialen Orientierungen) wird am

ehsten in sozialen Kontexten erreicht, in denen gleichberechtigte Individuen und Gruppen sich zwar in ihren gesellschaftlichen und politischen Grundvorstellungen einig sind, im übrigen aber miteinander konkurrierende Zielsetzungen verfolgen (Pluralismus) ... Weil von den Leistungs- und Verhaltenskontrollen, mit deren Hilfe betriebliche Herrschaft in erster Linie ausgeübt wird, nicht nur die Bezahlung, sondern auch die berufliche Stellung und Karriere abhängen, ist die Nötigung sehr groß, sich den zugrundeliegenden Standards wenigstens äußerlich anzupassen

oder aber sie sich so zu eigen zu machen, daß bereits ihre bloße Erfüllung als Belohnung erlebt wird (Internalisierung) ..."

Hier scheinen wir uns in einem Teufelskreis zu bewegen: Die präkonventionelle oder maximal konventionelle Moral der Mitarbeiter erfordert geradezu hierarchische Gehorsamsstrukturen, diese wiederum fixieren die Mitarbeiter tendenziell auf dieser Moralebene bzw. fördern nicht gerade die Entwicklung zur postkonventionellen Moralebene (vgl. Abb. 4, unten).



**Abbildung 4: Der Teufelskreis zwischen Hierarchie und Moral**

Andererseits haben sich hierarchische Strukturen in vieler Hinsicht als wirtschaftlich effizient erwiesen und gelten in der betriebswirtschaftlichen Organisations-theorie allgemein als unüberwindbar (vgl. Ochsenbauer, 1989, 121).

Gesucht sind aber Strukturen, die auf freiwilliger, einsichtiger, zeitlich begrenzter Delegation von Macht beruhen (zu den sogenannten "weichen Hierarchien" vgl. zusammenfassend Ochsenbauer, 1989, 225f.).

Dem Ideal des freien Mitarbeiters, der auf der höchsten moralischen Ebene handelt, entspricht grundsätzlich das Prinzip der Selbstverwaltung.

#### 4. Der Personalentwicklungsaspekt

Mit den im vorangegangenen Abschnitt skizzierten Gedanken ist der Personalentwicklungsaspekt bereits berührt:

"Arbeiter und Manager unterliegen am Arbeitsplatz .. auch informellen Lern- und Erziehungsprozessen" (Higgins/Gordon, 1986, 292). D.h., die **Erfahrungen am Arbeitsplatz fördern oder hemmen mehr oder weniger nicht nur die kognitive, sondern auch die moralische Ent-**

**wicklung.** Higgins/Gordon sprechen von dem "heimlichen Curriculum" der Arbeitsatmosphäre.

**Selbstverwaltung und Selbstverantwortung** sind einerseits Vehikel der Personalentwicklung, setzen aber andererseits schon ein Mindestmaß an Entwicklung voraus. Ich unterstelle, daß ethische Fähigkeiten den sozialen Kompetenzen zugerechnet werden können. Es wäre deshalb zu überlegen, ob ethische Fähigkeiten nicht auch im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung gezielt unterstützt werden sollten. Anfang der achtziger Jahre gab es ein Projekt mit 50 Schweizer Banklehrlingen im Alter von 16-20 Jahren, die in je Ein-Wochen-Seminaren mit jeweils 25 Teilnehmern unter der Zielsetzung zusammenkamen: "Humanisierung der Ausbildung von Lehrlingen durch die Förderung des sozial-moralischen Urteils" (Schläfli, 1986). Die Kernfrage lautete: "Wie lassen sich bei Lehrlingen sozial-moralisches Argumentieren, offene, faire Konfliktlösungen, Reflexionen über ethische Probleme in unserer Zeit fördern? Wie können wir einen Lehrling zu einem verantwortungsbewußten, engagierten Mitbürger und Berufstätigen erziehen?" (Schläfli, 1989, 1).

Das schon erwähnte Experiment der Ostberliner Psychologin Horstmann

(1987) mit 96 elfjährigen Schülern hatte u.a. auch zum Ergebnis, daß Entscheidungs-, Handlungs- und Verantwortungsspielräume Voraussetzung für die Entwicklung moralischer Motive waren.

### 5. Der Selektions- und der Identifikationsaspekt

Angesichts der empirischen Befunde, daß Personen höherer Moralstufen bestimmte Organisationen eher vorziehen oder ablehnen (Lind, 1983, 40 und die dort angegebene Literatur), ergibt sich die gravierende (Selbst-) Selektionsfrage: Schließen sich bestimmte Gruppen der jüngeren Generation gar nicht mehr bestimmten Organisationen an? Die "Radar for Trends" (Gerken, 1989) berichten zum Beispiel, Unternehmen der Rüstungs-, Pharma- oder Energie-Industrie hätten es zunehmend schwerer, besonders gute Mitarbeiter zu bekommen. Wenn es aber tendenziell zutrifft, wie Lempert (1981) behauptet, daß Organisationen am ökonomischen Gewinn orientiert und grundsätzlich ohne moralische Bedenken seien hinsichtlich übergeordneten Werten wie Friedens- oder Kriegsunterstützung, Umweltverträglichkeit etc., so daß von den Mitarbeitern generell erwartet werde, daß sie im Zweifel gegen ihre Überzeugungen handelten und

sich in erster Linie am Einkommen und Aufstieg orientierten bei gleichzeitiger Rücksichtslosigkeit gegenüber Kollegen, Ressourcen und Abnehmern, dann entstünde ein Konflikt zwischen der vielbeschworenen Identität der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen einerseits und moralischem Handeln auf höherer Entwicklungsstufe andererseits.

### IV. Ausblick: Forschungsbedarf

Von großem Interesse dürften insbesondere empirische Untersuchungen zu folgenden Fragen sein:

- Welchen Anteil haben moralische Motivationen an der Gesamtheit der Arbeitsmotivation bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen, unterschiedlichen Persönlichkeitstypen, in unterschiedlichen Unternehmensverfassungen, Arbeitsorganisationen oder Gesamtwirtschaftssystemen?
- Wie entwickeln sich diese Anteile moralischer Motivation im Zeitverlauf?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen dem Anteil moralischer Motivation zu Erfolgsgrößen wie Krisenresistenz, Identifikation der Mitarbeiter etc.?

(\*) Intrinsisch heißt: der Beweggrund bzw. das Motiv, etwas zu tun, liegt in diesem Tun selbst; im Gegensatz zur "extrinsischen" Motivation: der Beweggrund liegt nicht in dem Tun selbst, sondern in anderen damit verbundenen Zielen oder Bedürfnissen. Ein Jogger, der seine Runden dreht, weil er gerne läuft, wäre demnach intrinsisch, ein anderer, der aus Angst vor Gesundheitsschäden läuft, wäre extrinsisch motiviert.

### Wichtig - Richtig - Klar

Werden Sie sich klar darüber, welche moralischen Prinzipien Sie in Ihrem Unternehmen realisieren wollen - mit Hilfe der "moralischen Phantasie". Auch wenn der Weg dahin schwierig ist: Lassen Sie diese Prinzipien in Ihre Mitarbeiterführung und -motivation einfließen.

### Zitierte Literatur

Adams, J.S.: Injustice in social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 2, New York 1965, 267-299.

Bertram, H. (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie, Frankfurt/M.: Suhrkamp 1986.

Blasi, A.: Psychologische oder philosophische Definition der Moral. Schädliche Einflüsse der Philosophie auf die Moralpsychologie, in: Edelstein/Nunner-Winkler (1986), 55-85.

Brantl, S.: Management und Ethik, München 1985. Planungs- und organisationswissenschaftliche Schriften 43, hrsgg. v. W. Kirsch.

Colby, A./Kohlberg L.: Das moralische Urteil. Der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz, in: Bertram (1986), 130-162.

Edelstein, W./Nunner-Winkler, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral, Frankfurt/M. (Suhrkamp-TB) 1986.

Garbarino, J./Bronfenbrenner, U.: Die Sozialisation von moralischem Urteil und Verhalten aus interkultureller Sicht, in: Bertram (1986), 258-288.

Habermas, J.: Gerechtigkeit und Solidarität. Eine Stellungnahme zur Diskussion über "Stufe 6", in: Edelstein/Nunner-Winkler (1986), 291-318.

Hacker, W./Volpert, W./v. Cranach, M. (Hrsg.): Kognitive und motivationale Aspekte der Handlung, Berlin (DDR): Deutscher Verlag der Wissenschaften; Bern: Huber 1963.

Hartmann, H.A.: Was ist sozial an der Moral? Moralität, Moral und Ethik - sozialwissenschaftlich betrachtet, in: Lind/Hartmann/Wakenhut (1983), 7-24.

Lind, G./Hartmann, H.A./Wakenhut, R. (Hrsg.): Moralisches Urteilen und soziale Umwelt, Weinheim/Basel: Beltz 1983.

Higgins, A./Gordon, F.: Arbeitsklima und sozio-moralische Entwicklung in zwei arbeitereigenen und selbstverwalteten Betrieben, in: Oser, F./Fatke, R./Höffe, O. (Hrsg.): Transformation und Entwicklung, Frankfurt/M. 1986, 252-296.

Hoffmann, F./Rebstock, W.: Unternehmensethik. Eine Herausforderung an die Unternehmung, in: ZfB 6/89, 667-687.

Hofmann, M.: Arbeit und Liebe: Zur ethischen Begründung der Kooperation, in: Lattmann, Ch. (Hrsg.): Ethik und Unternehmensführung, Heidelberg: Physica 1988, 160-178.

Horstmann, K.: Entwicklung moralischer Motive in einem Handlungsexperiment, in: Wissenschaftliche Zeitschrift der Humboldt-Universität Berlin 36 (10), 1987, 965-967.

Husemann, R.C./Hatfield, J.D.: Der Equity-Faktor, Frankfurt/M.: Campus 1990.

- Inglehardt, R.: Wertewandel in den westlichen Gesellschaften, in Klages, H./Kmieciak, P.: Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt/M. 1979, 279-315.
- Klages, H. (1987): Indikatoren des Wertewandels, in: Simon, H u.a. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik, Erfstadt 1987, 3 ff.
- Kohlberg, L.: The Philosophy of Moral Development, San Francisco: Harper + Row 1981.
- Kohlberg, L.: Essays on Moral Development, Vol. II: The Phsychology of Moral Development, San Francisco: Harper + Row 1984.
- Kohlberg, L./Levine, C./Hewer, A.: Moral Stages: A current formulation and a response to critics, Basel u.a.: Karger 1983.
- Kunda, Z./Schwartz, S.H.: Undermining intrinsic moral motivation: External reward and self-Presentation, in: Journal of Personality & Social Psychology 4/1983 (Vol. 45), 763-771.
- Kutschera, F. v.: Grundlagen der Ethik, Berlin 1982.
- Lempert, W.: Moralische Entwicklung und berufliche Sozialisation, in: Bertram (1986), 224-257.
- Lenz, H./Zundel, S.: Zum Begriff der Unternehmensethik - Entgegnung zu einem Beitrag von H.Steinmann und A. Löhr, in Zfbf 4/1989, 318-323.
- McClelland, D.C./Atkinson, J.W./Clark, R.A. Lowell, E.L.: The achievement motive, New York 1953.
- Maslow, A.H.: Motivation und Persönlichkeit, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1981.
- Montada, L.: Moralisches Urteil und moralisches Handeln. Wehrpsychologische Untersuchung Nr. 2/83, hrsgg. vom Bundesminister der Verteidigung.
- Nisan, M.: Die moralische Bilanz. Ein Modell moralischen Entscheidens, in: Edelstein/Nunner-Winkler (1986), 347-376.
- Ochsenbauer, Ch.: Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, München: GBI-Verlag 1989 (Diss. München).
- Pauli, H.: Einsicht und moralische Phantasie, Regensburg: Pustet 1986.
- Recktenwald, H.C.: Antrittsrede. Akademie der Wissenschaften und der Literatur, Mainz (Hrsg.): Jahrbuch 1984, Wiesbaden 1985.
- Sen, A.: On Ethics and Economics, Oxford: Basil Blackwell 1987.
- Steiner, R.: Die Philosophie der Freiheit. Grundzüge einer modernen Weltanschauung, 1. Aufl. Berlin 1984, TB-Ausgabe Dornach 1977.
- Steinmann, H./Löhr, A.: Unternehmensethik - eine "realistische Idee". Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles, in: Zfbf 1988, 299-317.
- Steinmann, H./Löhr, A.: Wider eine empirische Wendung der Unternehmensethik. Replik auf den Beitrag von H. Lenz und S. Zundel, in: Zfbf 4/89, 325-328.
- Thomae, H.: Dynamik des menschlichen Handelns, Bonn: Bouvier 1985.
- Weber, M.: Methodologische Schriften. Hrsgg. v. J. Winkelmann. Frankfurt: Fischer 1968.
- Williamsm B.: Moral Luck. Cambridge: University Press, 1981.
- Wren, T.E.: Moralpsychologie und Metaethik. Ein Arbeitsbündnis, in: Edelstein/Nunner-Winkler (Hrsg.) 1986, 37-54.
- Wright, D.: The Psychology of Moral behavior, 1. Aufl. 1971, 6. Aufl. 1983, Penguin Books Harmondsworth u.a.

## **Redaktioneller Hinweis**

Der Beitrag von Prof. Dr. Klaus Pullig erschien im Januar 1991 in der Reihe "Beiträge aus Wissenschaft und Praxis", Heft 1/91, herausgegeben vom "Institut Mensch und Arbeitswelt Baden Baden". Der Abdruck erfolgt mit der freundlichen Genehmigung des "Instituts Mensch und Arbeitswelt" und des Autors.