

Moralische Entwicklung in betrieblichen Organisationen

In: Horst Steinmann & Albert Löhr, Hg. (1981).
Unternehmensethik, S. 329-344. 2. Auflage. Stuttgart:
Poeschel.

Der im Artikel erwähnte *Moralisches Urteil Test* (MUT) wurde
inzwischen umbenannt in *Moral Competence Test* (MCT).
Siehe: G. Lind (2016). How to teach morality. Berlin: Logos.
(GL 2018)

- I. Einleitung
- II. Moral in betrieblichen Organisationen
- III. Zu Begriff und Bedeutung der moralischen Urteilsfähigkeit
- IV. Selbstbestimmung in der beruflichen Ausbildung und moralische Urteilskompetenz
- V. Empirische Studie
 - 1. Autonomie: Gewährung, Anspruch und Diskrepanz
 - 2. Autonomie und moralische Urteilsfähigkeit
- VI. Zusammenfassung

I. Einleitung

»Über den Markt lassen sich aus der großen Vielfalt der Interessen und Meinungen – als Summe der Einzelentscheidungen – am besten überpersonale Wertvorstellungen herauskristallisieren.«¹ Trifft das zu? Kann die Ökonomie wirklich die Ethik ersetzen? Es kann nicht bezweifelt werden, daß maximaler Gewinn und hohes Einkommen nur durch ökonomische Klugheit und freie Konkurrenzwirtschaft zu erreichen sind. Aber sind diese Mittel auch geeignet, ethische Probleme zu lösen, die einen Betrieb als Ganzes, Gruppen von Betriebsangehörigen oder den einzelnen betreffen?

Wenn man unsere durch Gewinnstreben und Konkurrenz geprägte Welt betrachtet, kann man diese Fragen kaum positiv beantworten. Die künstliche Figur des Homo Oeconomicus vermag nicht, das moralische Problem des gerechten Interessenausgleichs zu lösen. Seine Erfinder haben übersehen, daß selbst wirtschaftliche Entscheidungen nicht nur auf instrumentellen, sondern auch auf moralischen Überlegungen gründen. Um so mehr ist der am Wirtschaftsleben teilnehmende Mensch nicht bloß als ökonomischer Kalkulator, sondern auch – oder zuvorderst – als moralisches Wesen zu verstehen.²

Mit jedem Anwachsen unserer instrumentellen Vernunft, mit der Entwicklung von neuen Technologien und mächtigen Unternehmen wächst *objektiv* die Verantwortung für das, was durch diese geschaffen wird (Jonas 1984). Ob wir als einzelne und als Gesellschaft diese Verantwortung auch *subjektiv* erkennen und zu tragen vermögen, wird immer mehr zu einer Frage von existentieller Bedeutung. Die Frage ist, ob wir die dafür notwendigen moralischen Fähigkeiten entwickeln können und ob die Gesellschaft bereit und fähig ist, sie beim einzelnen zu fördern: Fähigkeiten wie Kooperationsvermögen und Toleranz, besonders aber der Mut, sich von eingefahrenen eigenen und fremden Zwängen, Meinungen und Begründungen distanzieren zu können und die richtig erkannte Einsicht auch gegen Widerstand zur Geltung zu bringen (Steinmann/Löhr 1987a, S. 32f.).

Dieser Beitrag widmet sich einem speziellen Aspekt dieser Frage. Inwieweit kann sich moralische Urteilsfähigkeit in betrieblichen Organisationen entwickeln und wie kann durch Änderung der moralischen Atmosphäre in Betrieben, durch die Gewährung von Autonomie und Mitbestimmung, und durch Ausbau des beruflichen Bildungswesens die Fähigkeit des einzelnen zur Übernahme von moralischer Verantwortung gefördert werden?

Ich stütze mich bei dieser Untersuchung vor allem auf die Ansätze und Forschungen von Lawrence Kohlberg und seinen Kollegen an der Harvard Universität (Kohlberg 1984; Higgins/Gordon 1986) und auf die Ergebnisse der Studien zur Förderung des sozial-moralischen Urteils in der beruflichen Ausbildung (HASMU-Projekt) von Fritz Oser und seinen Kollegen an der Universität Fribourg, Schweiz.³

II. Moral in betrieblichen Organisationen

Betriebliche Organisationen sind nach Max Weber eine besondere Form von Vergesellschaftung auf der Basis zweck- und wertrationalen Handelns. Ihr typisches Ziel ist die Maximierung von Gewinnen und Einkommen. Für die Tatsache, daß dieses präzise und gut quantifizierbare Ziel nicht sozialen Konsens und konfliktfreien Interessenausgleich garantiert, gibt es vielfältige Gründe:

- Gewinn- und Einkommensmaximierung sind aus der Sicht der an einem Unternehmen beteiligten und in ihm beschäftigten Menschen keine Endziele, sondern nur Teil einer umfassenderen Vorstellung vom guten, erfüllten Leben. Wie die dafür notwendige Arbeit kann »Geldmachen« Erfüllung und damit Selbstzweck sein. In der Regel aber wird es als Mittel und nicht als Zweck des Lebens angesehen. Insofern sind Gewinn- und Einkommensstreben rein instrumentell und ethisch-neutral. Dies bedeutet aber gleichzeitig, daß die Ökonomie, als Lehre von der optimalen Wahl der Mittel, auf die ethische Frage, wie Konflikte zwischen widerstreitenden Zielen zu regeln und wie Einzelinteressen und Einzelverantwortlichkeiten aufeinander abzustimmen sind, keine Antwort geben kann.⁴

- Das Hauptziel eines Betriebs wird typischerweise durch eine Vielzahl von Teilzielen und Einrichtungen zu erreichen versucht, denen auf Seite der Betriebsangehörigen vielfältige Erwartungen, Motivstrukturen und Werthaltungen entsprechen.⁵ Unternehmensbezogene sozial-moralische Konflikte betreffen die komplexen Beziehungen zwischen institutionell (Aktionäre kontra Vorstand), positional (z.B. Direktor kontra Meister) und funktional (z.B. Entwicklungs- kontra Verkaufsabteilung) differenzierten Gruppen und Einzelpersonen im Betrieb (Lempert 1986, S. 226ff.).

- Die Auswirkungen des betrieblichen Handelns wirken unmittelbar und mittelbar auf das Unternehmen und seine Angehörigen zurück. Ungleiche Einkommens- und Gewinnverteilungen bewirken Unterschiede der sozialen Chancen.⁶ Die Art und Komplexität der Arbeit haben Folgen für das Erziehungsklima in den Familien der Beschäftigten (Kohn 1977; Bertram 1987, S. 24f.; Bertram 1985). Die intendierten und noch mehr die nicht intendierten Waren- und Leistungsprodukte eines Unternehmens können Mensch- und Umweltzerstörungen mit unmittelbaren Folgen für den einzelnen, für den Betrieb und die Gesellschaft haben.⁷

- Unternehmen sind selbst eine moralische Idee. Sie beruhen auf der Achtung vor dem Eigentum und der rechtlichen Absicherung unternehmerischer Verträge durch die Gesellschaft. Insofern können Unternehmen zwar die sie beschränkenden moralischen Maximen beklagen und im einzelnen kritisieren. Sie können diese jedoch nicht grundsätzlich in Frage stellen, ohne sich ihrer eigenen moralischen Grundlage zu berauben.⁸

Zusammenfassend läßt sich also sagen, daß Betriebe und die darin beschäftigten Menschen ständig Entscheidungen zu treffen haben, die eine bestimmte

moralische Grundlage voraussetzen und die neben wirtschaftlichen auch moralische Implikationen haben. Deshalb können neben ökonomisch-technisch zu lösenden Problemen immer auch sozial-moralische Probleme auftreten, die bei den Beteiligten besondere soziale und moralische Fähigkeiten voraussetzen.

III. Zu Begriff und Bedeutung der moralischen Urteilsfähigkeit

Für die Lösung sozial-moralischer Probleme spielen die »richtige« Einstellung und die Verfügbarkeit angemessener Verhaltensmuster eine wichtige Rolle. Insofern ist es auch berechtigt, Wert auf deren Erwerb im Prozeß der familialen und beruflichen Sozialisation zu legen (Brezinka 1988). Der Begriff der moralischen Urteilsfähigkeit kann jedoch nicht auf die Übernahme von Werten und Einstellungen und die Einübung bestimmter sozialer Fertigkeiten eingeengt werden. Was in einer konkreten Situation moralisch richtiges Verhalten ist, muß oft neu überlegt und entschieden werden. Dabei wird sich der einzelne oder die Gruppe auf soziale Konventionen und Regeln stützen. Aber es wird sich nicht vermeiden lassen, daß jene für die Entscheidung unzureichend, in sich widersprüchlich oder gar unmoralisch sind. Soziale Vorgaben können die moralische Verantwortung für das eigene Tun nicht ersetzen (Lind 1985 a, S. 23 ff.).

»Moralisch« in einem allgemeingültigen Sinn soll daher Verhalten nur dann heißen, wenn es sich an Prinzipien orientiert, und wenn diese Prinzipien universell und damit dem vernünftigen Gespräch zugänglich sind. Solche allgemeingültigen, von fast allen Menschen hoch eingeschätzten Prinzipien sind die Gerechtigkeit und die Achtung vor dem Leben und der Würde des Menschen. Entscheidungen, die nicht nach der Verwirklichung solcher Prinzipien streben und sich auch nicht hieran messen lassen wollen, sondern nur aufgrund eines sozialen Machtunterschieds durchgesetzt werden, fallen hingegen nicht in die Kategorie »moralisch«.⁹

Erst die Orientierung des Verhaltens an vernunftleitenden Prinzipien ermöglicht, um mit Max Weber zu sprechen, den rational motivierten Interessenausgleich, die rational motivierte Interessenverbindung und die friedliche Konkurrenz um Chancen statt Kampf und *Gewalt* (Weber 1966, S. 33). Moralische Vernunft bewirkt, wie Habermas in Anschluß an Kant und Weber ausführt,

»die Tilgung jener Gewaltverhältnisse, die in die Kommunikationsstrukturen unauffällig eingelassen sind, und die bewußte Konfliktaustragung und konsensuelle Konfliktregulierung durch intrapsychische ebenso wie durch

personelle Sperren der Kommunikation verhindern« (Habermas 1984, S. 34).

Daß wir hier nicht den Begriff »moralisches Verhalten«, sondern den des »moralischen Urteils« gebrauchen, soll vor allem hervorheben, daß nicht ein bloßes – physisches oder bloß sozial beurteiltes – Verhalten des Menschen im Mittelpunkt der moralischen Beurteilung steht, sondern eines, das gemäß den eben aufgeführten Kriterien »moralisches« kategorisiert und gemessen werden kann (Lind/Wakenhut 1985, S. 10).

In bezug auf das Urteilsverhalten lassen sich psychologisch zwei Typen unterscheiden:

- Der *affektive* Aspekt des moralischen Urteils meint die Richtung und Intensität von moralischen Orientierungen und Einstellungen. Er ist eine bedeutsame, aber wenig erforschte Komponente des moralischen Verhaltens.
- Der *kognitive* Aspekt des moralischen Urteils meint die »Urteilstärke«, d.h. nach Kant der einzelne bedarf,

»um teils zu unterscheiden, in welchen Fällen (die moralischen Regeln) ihre Anwendung haben, teils ihnen Eingang in den Willen des Menschen zu verschaffen, da dieser der Idee der moralischen Vernunft zwar fähig, aber nicht so leicht vermögend ist, sie in seinem Lebenswandel in concreto wirksam zu machen« (Kant 1785, S. 224).

Kohlberg definiert sie als

»das Vermögen, Entscheidungen und Urteile zu treffen, die moralisch begründet sind, das heißt, auf inneren Prinzipien beruhen, und in Übereinstimmung mit diesen Urteilen zu handeln« (Kohlberg 1964, S. 425).

Moralische Urteilskraft oder Urteilsfähigkeit ist also nicht einfach die Übereinstimmung des Verhaltens mit gegebenen sozialen Normen und Konventionen, sondern bezeichnet die Art und den Grad, in dem eine Person die akzeptierten moralischen Maximen oder Prinzipien im Handeln selbst zur Geltung bringt. Mit »kognitiv« ist hier »stilles Wissen«, tacit knowledge, gemeint, d.h. Wissen, das sich im tatsächlichen (Urteils-)Verhalten zeigt, und nicht in Worten oder Bildern, das eine Person über sich hat.

Moralische Urteilsfähigkeit umfaßt gleichzeitig *Integriertheit* des Urteils, d.h. die Übereinstimmung des Urteils mit eigenen moralischen Prinzipien und *Differenziertheit* des Urteils, d.h. die Anpassung des Urteils an situative Bedingungen. Im einfachsten Fall wird Urteilskompetenz

»Konsistenz« des Urteilsverhaltens abgelesen. Moralisches Urteilen meint aber nicht Rigidität, die ein starres Verhalten ohne situative Differenzierungen darstellt. In Übereinstimmung mit Moral und Vernunft handeln muß ebenso heißen, differenziert zu urteilen und sich situationsangemessen zu verhalten.

Andererseits kann Urteilskompetenz nicht moralische Flexibilität in dem Sinne bedeuten, daß, je nach Situation, beliebige Prinzipien angeführt werden, um das eigene Verhalten nachträglich zu rechtfertigen oder zu »rationalisieren«. Auch Ausnahmen bedürfen der Rechtfertigung durch allgemeine Prinzipien.

Von moralischer Urteilskompetenz läßt sich reden, wenn eine Person moralische Prinzipien auch dann anerkennt und in ihrem Urteilsverhalten berücksichtigt, wenn diese gegen die eigene, einmal gefaßte Meinung oder gegen das eigene Verhalten sprechen.

Der affektive und der kognitive Aspekt des moralischen Urteils sind Eigenschaften ein und desselben Verhaltens. Sie können nur analytisch unterschieden, aber nicht dinglich getrennt werden.¹⁰ Die kognitive Struktur des Urteilsverhaltens kann immer nur in bezug auf moralische Affekte bestimmt werden. (»Kognitiv« darf nicht mit technisch-wissenschaftlichem Wissen gleichgesetzt werden. Der Bereich des Moralischen hat seine eigene kognitive Struktur.) Ebenso können die moralischen Affekte, die das Verhalten leiten, immer nur in bezug auf strukturelle Eigenschaften des individuellen Verhaltens verstanden werden. Die isolierte, aus dem Zusammenhang gerissene Betrachtung von Verhaltensweisen und Äußerungen eines Menschen läßt keine gültigen Schlüsse über seine moralischen Beweggründe zu.¹¹

Gemäß der kognitiven Entwicklungstheorie entwickelt sich die moralische Urteilsfähigkeit in Stufen. Die moralisch-kognitive Entwicklung verläuft gerichtet von geringer zu großer Fähigkeit. Sie bedeutet nicht bloße Veränderung der Richtung und der Intensität moralischer Einstellungen, sondern die Transformation kognitiv-moralischer Strukturen. Das Kohlberg-Modell, von dem wir hier ausgehen, unterscheidet drei Ebenen der Moralentwicklung (präkonventionell, konventionell, postkonventionell), die durch drei »soziale Perspektiven« charakterisiert sind (Kohlberg 1984, S. 177; vgl. Abb. 1).¹²

	Moralisches Urteil	Soziale Perspektive
A.	Präkonventionell	Individuum gegen Andere
B.	Konventionell	Mitglied der konkreten Gesellschaft
C.	Postkonventionell	Mitglied einer idealen Gesellschaft

Abb. 1: Ebenen der moralisch-kognitiven Entwicklung

IV. Selbstbestimmung in der beruflichen Ausbildung und moralische Urteilskompetenz

In seiner Arbeit über die Entwicklung des moralischen Urteils beim Kind hat Jean Piaget die These vertreten, daß die Gewährung von Autonomie für die Entwicklung eines autonomen moralischen Urteils unverzichtbar ist (Piaget 1973). Diese Hypothese hat Kohn im Bereich der beruflichen Sozialisation mehrfach untersucht, ohne allerdings eindeutige Befunde zu erhalten (Kohn 1977, 1981). Das mag nicht zuletzt an der von ihm verwendeten Operationalisierung der Konstrukte gelegen haben, die nicht klar zwischen der Gewährung von Selbstbestimmung durch den Betrieb und dem individuellen Anspruch auf Selbstbestimmung unterschied. Das Problem der operationalen Definition von Selbstbestimmung stellt sich schon bei Piaget, der sie in seinen Untersuchungen äußerlich, nämlich als Interaktion mit »peers« (Gleichaltrige) definiert hat. Döbert und Nunner-Winkler (1983) wenden gegen diese Definition ein, daß Autonomie-Gewährung nicht an bestimmte soziale Rollen gebunden ist. Auch Gleichaltrige können anderen Autonomie verweigern, wohl eher so, daß in Institutionen, wie Piaget sagt, eine »Art Ideal oder ethische in Regeln faßbarer Geist« der sozialen Interaktion existiert (Piaget 1973), die sich erst in der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten dingfest machen läßt.

Es ist daher notwendig, die Frage nach der Beziehung zwischen betrieblicher Autonomie-Gewährung und individueller Moralentwicklung differenzierter zu fassen:

- Trifft es zu, daß, wie Kohn annimmt, Personen in unteren Positionen einer Betriebshierarchie einen geringen Anspruch auf berufliche Selbstbestimmung erheben?
- Kann ein Zusammenhang zwischen (wahrgenommener) Gewährung von Selbstbestimmung und moralischer Urteilsfähigkeit nachgewiesen werden?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Anspruch einer Person auf Autonomie und ihrem moralischen Urteilsverhalten?
- Steht eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Gewährung von Autonomie mit dem moralischen Urteilsverhalten in Zusammenhang?

V. Empirische Studie

Zur Untersuchung dieser Fragen stützen wir uns, wie eingangs erwähnt, auf eine Befragung von 597 Schweizer Lehrlingen¹³ aus unterschiedlichen Wirtschaftssparten im Rahmen des HASMU-Projekts (1980–1983). Als Erhebungsinstrument kam ein Fragebogen zum Einsatz, in dem Fragen zur beruflichen Autonomie und zum moralischen Urteil enthalten waren (Lind 1985b, Anhang).

Der »Berufliche-Autonomie-Fragebogen« (BAF) besteht aus zwei Teilen. Im ersten wird nach dem *Werte-Anspruch* gefragt, nämlich auf welche Ziele es nach der Meinung des Lehrlings in der beruflichen Ausbildung ankommen soll. Vier Einzelfragen richten sich auf Aspekte der Autonomie (Selbständigkeit, Fragen stellen können, Kritik äußern können, eigene Vorstellungen entwickeln können); vier auf andere, teilweise nichtautonome Werte (Pünktlichkeit, Ordentlichkeit, Zusammenarbeit, gute Leistungen).

Der zweite Teil des BAF richtet sich auf die *Werte-Wahrnehmung*. Er enthält dieselben Ziele, nun aber mit der Frage verbunden, welche Werte der Lehrling in seiner betrieblichen Umwelt antrifft (vgl. Abb. 2).¹⁴

Analog zu diesem Aufbau des Fragebogens wurden drei Skalen gebildet:

- Die Skala »*Autonomie-Anspruch*«, die sich aus dem Summenwert der Antworten auf die Autonomie-Items des ersten Teils des BAF ergibt; sie hat einen Wertebereich von 4 bis 24 (völlig unwichtig bis sehr wichtig).
- Die Skala »*Autonomie-Gewährung*«, die sich aus der Summation der Antworten auf die Autonomie-Items des zweiten Teils des BAF ergibt; der Wertebereich reicht ebenfalls von 4 bis 24.
- Die Skala »*Anspruch-Gewährung-Diskrepanz*«, die sich aus der Summe der Differenzwerte zwischen Anspruch und Gewährung errechnet; Wertebereich von -20 bis +20.

	Anspruch	Gewährung
Autonomie-werte	– Selbständigkeit – Fragen können – Kritik äußern können – Eigene Vorstellungen entwickeln können	– Selbständigkeit – Fragen können – Kritik äußern können – Eigene Vorstellungen entwickeln können
Andere Werte	– Pünktlichkeit – Ordentlichkeit – Gute Leistungen – Gute Zusammenarbeit	– Pünktlichkeit – Ordentlichkeit – Gute Leistungen – Gute Zusammenarbeit

Abb. 2: Plan des »Berufliche-Autonomie-Fragebogens« (BAF)

reich: -20 bis +20. Ein positiver Wert signalisiert, daß der einzelne mehr Autonomie beansprucht als ihm in der beruflichen Lehre in seinen Augen gewährt wird (Anspruchsüberschuß). Ein negativer Wert zeigt eine größere Autonomie-Gewährung an als von einzelnen gefordert wird (Gewährungsüberschuß).

Die moralische Urteilsfähigkeit wurde mit dem »Moralisches-Urteil-Test« (MUT) erfaßt (Lind 1984; Lind/Wakenhut 1985). Im MUT werden zwei exemplarisch moralische Probleme dargelegt. Die befragte Person muß zunächst eine Entscheidung treffen, ob sie die geschilderte Lösung für richtig oder für falsch hält. Danach werden ihr mehrere Argumente zur Beurteilung vorgelegt. Ein Teil der Argumente stützt die geschilderte Lösung, ein Teil spricht dagegen. In jeder Gruppe von Argumenten sind die (sechs) Stufen des moralischen Urteils von Kohlberg vertreten.¹⁵

Moralische Urteilsfähigkeit ist im MUT operationalisiert als der Grad, mit dem die befragte Person sich in ihrem Urteilsverhalten an der moralischen Qualität der Argumente orientiert, und zwar trotz der Tatsache, daß ein Teil der Argumente der von ihr bevorzugten Lösung des Problems widerspricht. Die Orientierung an der eigenen Meinung wird nicht generell als Ausdruck geringer Urteilsfähigkeit gewertet (es wird also keine Meinungslosigkeit gefordert). Einen niedrigen Wert erhält aber, wer Argumente, die die eigene Meinung stützen, kritiklos akzeptiert, und Gegenargumente undifferenziert ablehnt.¹⁶

1. Autonomie: Gewährung, Anspruch und Diskrepanz

Bei allen vorgegebenen Zielen der beruflichen Ausbildung, den autonomen und den nichtautonomen, haben wir zumeist Antworten im positiven Bereich der Antwortskala bekommen (vgl. Abb. 3). Es ist offensichtlich leicht, zu allgemein formulierten Werten Zustimmung zu erhalten. Erst der Vergleich von Anspruch und Gewährung auf der Basis der individuellen Werte läßt einen wichtigen Unterschied zwischen den autonomen und den anderen Zielsetzungen erkennen. Bei den autonomen Zielen zeigte sich durchweg ein mehr oder weniger großer Anspruchs-Überhang. In der Wahrnehmung der Lehrlinge werden diese Zielsetzungen in den Betrieben weniger gewährt als sie es selbst für wünschbar halten. Bei den nicht-autonomen Bildungszielen der Lehre ist das Verhältnis mit Ausnahme des Ziels »gute Zusammenarbeit« (das man mit einigem Recht auch zu den autonomen Zielen rechnen könnte) genau umgekehrt. Pünktlichkeit, Ordentlichkeit und gute Leistungen werden zwar größtenteils akzeptiert, aber sie werden in der Sicht der Lehrlinge in den Betrieben stärker verlangt als man selbst für notwendig erachtet (vgl. Abb. 3).

In bezug auf unsere Frage kann man also einen bemerkenswert hohen Anspruch auf berufliche Selbstbestimmung bei Lehrlingen feststellen, der nicht in Einklang mit der Vermutung steht, daß von Angehörigen der unteren beruf-

	Anspruch	Gewährung	Diskrepanz
Autonomie			
Selbständigkeit	5,6	5,5	+0,10
Fragen stellen	5,8	5,8	+0,05
Kritik äußern	5,7	4,7	+0,50
Eigene Vorstellungen	4,9	4,2	+0,33
Andere Ziele			
Pünktlichkeit	4,9	5,5	-0,30
Ordentlichkeit	5,4	5,7	-0,16
Gute Leistungen	5,2	5,3	-0,25
Gute Zusammenarbeit	5,8	5,3	-0,30

Abb. 3: Autonomie und andere Ziele der beruflichen Lehre: Anspruch, Gewährung und Diskrepanz (Mediane)

lichen Positionen wenig Selbstbestimmung gewünscht wird. Daß dieser Anspruch sich auch aus einer allgemeinen Tendenz zur Zustimmung zu allgemein formulierten Zielen erklärt, kann nicht ausgeschlossen werden. Selbst in diesem Fall würde es ein soziales Faktum darstellen, auf das pädagogische Bemühungen im Betrieb Bezug nehmen können.

2. Autonomie und moralische Urteilsfähigkeit

Wir wollen nun näher untersuchen, in welcher Beziehung Gewährung von und Anspruch auf Autonomie auf der einen Seite und moralisch-kognitive Entwicklung auf der anderen Seite stehen. Vorweg ist festzustellen, daß es bezüglich des affektiven Aspekts des moralischen Urteilens bei den Lehrlingen wie auch bei anderen Befragten keine nennenswerten Unterschiede gab¹⁷, so daß wir hier auf eine Analyse des Zusammenhangs zwischen diesem Aspekt des moralischen Urteilens und beruflicher Autonomie verzichten können. Dieser Befund ist jedoch bedeutsam für die Frage der moralischen Sozialisation, da er uns zeigt, daß über die Einstellung zu moralischen Prinzipien eine größere Übereinstimmung besteht, als oft angenommen wird.

Hinsichtlich des kognitiven Aspekts des moralischen Urteils unterschieden sich die Lehrlinge stark, so daß näher untersucht werden kann, in welcher Beziehung dieser Aspekt zur Autonomie im Betrieb steht. Zu bedenken ist jedoch, daß beide Sachverhalte nicht über die ganze Breite der vorgegebenen Skalen variieren und daher ein möglicher Zusammenhang sich nur unvollständig zeigen kann.

Nimmt die Entwicklung der moralischen Urteilsfähigkeit von Lehrlingen mit größerer Autonomie-Gewährung in den Betrieben zu? Wenn diese Annahme zuträfe, müßte sich das in einer positiven Korrelation zeigen. Die Daten der Studie bestätigen dies nicht. Lehrlinge, die eine hohe Gewährung von Selbständigkeit in ihrem Betrieb berichten, zeigen keine höhere moralische Urteilsfähigkeit als Lehrlinge, die von einer mittleren Autonomie-Gewährung berichten.

Autonomie-Gewährung steht bei den hier untersuchten Lehrlingen in keinem systematischen Zusammenhang mit der moralischen Urteilskompetenz. Die Urteilmuster der Gruppen mit mittlerer und mit hoher Autonomie-Gewährung stehen nicht in dem erwarteten Verhältnis zueinander.¹⁸

Für diesen Befund sind mehrere Erklärungen möglich. Es kann sein, daß sich der Grad der objektiv vom Betrieb gewährten Selbständigkeit durch die subjektiven Wahrnehmungen der Lehrlinge nicht zuverlässig ermitteln läßt. Eine andere Erklärung wäre, daß die Betriebe, denen diese Lehrlinge angehörten, sich hinsichtlich der Autonomie-Gewährung nicht stark unterschieden haben und sie deshalb keinen wirklichen Testfall für unsere Hypothese darstellen.

Schließlich kann eingewendet werden, daß die Höhe der gewährten Autonomie nur im Zusammenhang mit dem individuellen Anspruch auf Autonomie aussagekräftig ist. Es wäre möglich, daß moralische Urteilskompetenz nur dann mit der Höhe der Gewährung von Autonomie korreliert, wenn man die Diskrepanz zwischen Anspruch und Gewährung als die entscheidende Größe ansieht.

Diese Hypothese kann durch unsere Daten deutlich bestätigt werden. Die Urteilmuster von Lehrlingen mit und ohne Diskrepanz weichen in der erwarteten Weise voneinander ab.¹⁹

Es scheint also, daß es nicht ausreicht, daß die Betriebe Autonomie gewähren, damit individuelle Moralentwicklung stimuliert wird. Auch der einzelne muß autonome Werthaltungen, insbesondere den Anspruch auf Selbstbestimmung in den Betrieb einbringen.

Wenn man den Anspruch auf Selbstbestimmung für sich nimmt, zeigt sich ebenfalls ein systematischer Zusammenhang mit dem moralischen Urteilsverhalten. Der Zusammenhang ist weniger stark als bei der Diskrepanz zwischen Anspruch und Gewährung und bei genauer Hinsicht erweist er sich als anders geartet. Auszubildende mit mittlerem und hohem Anspruch auf Selbstbestimmung unterschieden sich am deutlichsten bezüglich ihrer Einstellung zu den beiden postkonventionellen Stufen (Lind 1985b, S. 75, Tabelle 27). Ein hoher Anspruch auf Autonomie ging mit einer deutlich höheren Präferenz für Argumente auf Stufe V und VI der Kohlberg-Skala (Perspektive der idealen Gesellschaft) einher, die ihrerseits per Definition einen Bezug zum Konzept der Selbstbestimmung aufweisen.

VI. Zusammenfassung

Wir sind von der Frage ausgegangen, welche Rolle die Moral in betrieblichen Organisationen spielt und welche Rolle betriebliche Organisationen für die individuelle Moralentwicklung spielen. In der hier vorgelegten empirischen Studie wurde neben dem Verhältnis von beruflicher Umwelt und moralisch-kognitiver Entwicklung noch die Frage untersucht, welche Bedeutung die berufliche Bildung insgesamt für die Förderung der moralischen Entwicklung hat (Lind 1985b, S. 61ff.). Diese Befunde sollen in die abschließende Betrachtung ebenfalls einbezogen werden.

Unsere Untersuchung hat zunächst ergeben, daß Unternehmen auch als »moralische Anstalten« zu betrachten sind und sich dort unzweifelhaft Probleme ergeben, die moralischer und nicht rein ökonomischer oder technischer Natur sind. Instrumentelle und moralische Vernunft können nicht gegeneinander ausgespielt werden, sie sind aufeinander angewiesen. Wo technische und ökonomische Entwicklungen neue Lebensbereiche und -chancen erschließen, entsteht – gewissermaßen in deren Rücken – auch neue Verantwortung, der wir uns stellen müssen.

Menschen können diese Verantwortung nur in dem Maß (im doppelten Sinne des Wortes) wahrnehmen, wie sie durch Bildung und Erziehung hierfür sensibilisiert und fähig gemacht werden. Zur Stützung dieser These möchte ich auf vier Ergebnisse der Moralphysikologie verweisen:

Moralisches Urteilen ist nicht nur eine Frage der Zustimmung oder der Ablehnung von moralischen Prinzipien. Moralische Einstellungen und Absichten sind wichtige Voraussetzungen moralischen Verhaltens, aber sie allein setzen den Menschen nicht in die Lage, komplexe moralische Probleme in konkreten Situationen im Betrieb zu lösen. Diese erfordern ebenso moralisch-kognitive Kompetenzen. Als eine wichtige haben wir die Fähigkeit identifiziert, Situationen und Probleme auf der Grundlage moralischer Prinzipien zu beurteilen, und zwar auch in Situationen, in denen überkommene eigene oder fremde Meinungen einer gerechten und moralisch rechtfertigbaren Lösung entgegenstehen.

Wie unsere Befragung bei Lehrlingen in Übereinstimmung mit anderen Studien zeigt, differieren die Individuen kaum hinsichtlich ihrer affektiven Bindung an moralische Maximen. Es besteht eine erstaunlich große Übereinstimmung über die Bevorzugung der moralischen Perspektive vom Standpunkt einer idealen Gesellschaft. Konventionelle Moralregeln und präkonventionelle Orientierungen werden allgemein weniger akzeptiert bzw. ganz abgelehnt.²⁰ Große Unterschiede bestehen hingegen bezüglich der individuellen Urteilsfähigkeit. Während sich manche Lehrlinge bei der Beurteilung moralischer Dilemmata sehr deutlich an moralischen Prinzipien orientierten, hat die Mehrzahl der Befragten ihr Urteil über die Argumente an der eigenen Meinung ausgerichtet.

Moralische Urteilskompetenz ist nicht identisch mit der Gesamtpersönlichkeit, aber sie scheint einen bedeutsamen Platz darin einzunehmen. In weiteren,

hier nicht referierten Analysen zeigte sich ein sehr deutlicher Bezug zu Merkmalen der Ich-Stärke (Ambiguitätstoleranz, Erfolgszuversicht), die eine wesentliche Bedingung der Handlungsfähigkeit ist, und zu sozialen Einstellungen wie Humanismus und sozialer Gerechtigkeit (Lind 1985b, S. 47–57). Es konnten keine Anhaltspunkte dafür gefunden werden, daß Abwehrmechanismen hemmend oder fördernd auf die moralische Entwicklung während der Lehrzeit einwirken. Möglicherweise ist Ich-Stärke nur die Kehrseite der Fähigkeit zum integrierten und differenzierten moralischen Urteilen.

Die Lehrzeit, d.h. das Gesamt der sozialen Erfahrungen, die durch die berufliche Ausbildung innerhalb und außerhalb der beruflichen Sphäre vermittelt werden, hat offenbar einen förderlichen Einfluß auf die moralisch-kognitive Entwicklung von Lehrlingen. Dennoch ist der Effekt gering im Vergleich zu der stimulierenden Wirkung der schulischen Allgemeinbildung. Der beobachtete Zuwachs an moralischer Urteilsfähigkeit lag unter den Werten für gleichaltrige Gymnasiasten. Zudem war der Effekt der Lehrjahre geringer als die Variationsbreite an Urteilsfähigkeit, die bereits zu Beginn der Lehre aufgrund unterschiedlicher Vorbildung bei den Lehrlingen festgestellt werden konnte (Lind 1985b, S. 62f.). Man kann wohl sagen: die berufliche Bildung nützt der moralisch-kognitiven Entwicklung, aber sie nutzt die individuellen Entwicklungspotentiale nicht in dem Maße aus, wie dies möglich erscheint.

Autonomie spielt für die moralische Entwicklung eine wichtige Rolle, aber möglicherweise nur im Zusammenspiel von Individuum und Umwelt. Die These, daß Entwicklung ein interaktiver Prozeß ist, wird durch die Daten der vorliegenden Untersuchung erneut bestätigt. Die Gewährung von Selbstbestimmung bewirkt allein offenbar keine Entwicklungsunterschiede. Hierfür scheint die Diskrepanz zwischen Gewährung und Anspruch wichtig zu sein. Wenn der einzelne keine oder wenig Selbständigkeit beansprucht, dann stellt die Gewährung derselben keine positive Herausforderung an die Entwicklung moralisch-kognitiver Strukturen dar. Insofern kann es als eine günstige Voraussetzung für pädagogische Maßnahmen angesehen werden, daß die untersuchten Lehrlinge durchweg einen mittleren bis hohen Anspruch auf Selbstbestimmung erheben.

Zusammengenommen ergeben diese Befunde u.E. wichtige Hinweise für die pädagogische Praxis in Betrieben. Der für die erzieherische Fragestellung wichtigste Befund ist, daß berufliche Ausbildung einen gewissen Fördereffekt für die moralisch-kognitive Entwicklung hat, daß aber dieser Effekt gering ist, als aufgrund anderer Untersuchungen über den fördernden Einfluß von Bildungsinstitutionen zu erwarten wäre.²¹ Es ist zu vermuten, daß dieser Befund mit der Tatsache korreliert, daß die berufliche Ausbildung in der Schweiz wie in der Bundesrepublik nur einen geringen Anteil allgemeinbildender Elemente enthält. Da die Lehrlingsausbildung ihren wesentlichen Zweck in der Übung praktisch-handwerklicher Fertigkeiten sieht, wird zur Förderung der sozialen Handlungskompetenz mehr noch als in der Schule die Intensivierung jener Ausbildungsangebote anzustreben sein, die demokratische Handlungskompetenz und Verantwortungsfähigkeit am ehesten zu stimulieren vermögen.

Als erfolgversprechend haben sich spezielle pädagogische Veranstaltungen erwiesen, die die Diskussion von und den Umgang mit moralisch-sozialen Problemen zum Gegenstand haben. (Oser/Schläfli 1985, 1986; Lempert 1988b).

In wissenschaftlicher Hinsicht sind diese Ergebnisse ein erneuter Beleg für die empirische Validität der Kognitiven Entwicklungstheorie. Diese Theorie, die vor allem aus Untersuchungen in Schulen hervorgegangen ist, hat sich auch in dieser Untersuchung in betrieblichen Organisationen bewährt: Sie hat der Erforschung des moralischen Urteilsverhaltens neue, wesentliche Aspekte der Persönlichkeit methodisch-empirisch erschlossen; sie stellt ein moralphilosophisch ausgearbeitetes Stufenmodell bereit, mit dem sich moralische Orientierungen messen lassen, und sie belegt, daß der kognitive Aspekt ein wichtiger und unverzichtbarer Bestandteil des moralischen Urteilsverhaltens ist.

Die Implikationen dieser Befunde für eine Unternehmensethik in praktischer Absicht sollen in zwei Thesen zusammengefaßt werden.

- Es scheint so, daß das Ausmaß der von Menschen verursachten Probleme und Katastrophen (Störfaktor Mensch) in direktem Zusammenhang mit dem Auseinanderklaffen von technisch-ökonomischer Macht und moralischer Ohnmacht steht. Es ist daher unabdingbar, daß der technisch-ökonomische Fortschritt durch entsprechende Anstrengungen im Bereich der sogenannten Allgemeinbildung parallelisiert wird, um bei allen Teilnehmern am Wirtschaftsleben ein hohes Maß an moralischer Urteilsfähigkeit und sozialer Verantwortungsbereitschaft zu entwickeln. Dies bedeutet vor allem, daß Bildungsunterschiede verringert und bislang stark vernachlässigte Bevölkerungsgruppen durch mehr Allgemeinbildung befähigt werden, an gesellschaftlichen und betrieblichen Entscheidungen aktiv teilzuhaben.
- Teilhabe an Entscheidungen, die den eigenen Betrieb betreffen, sollten nicht nur als ein (Mitbestimmungs-)Recht angesehen werden, sondern auch als eine Möglichkeit, Moralentwicklung zu stimulieren. Es liegen bereits zahlreiche Erfahrungen zur Wirksamkeit der Veränderung des Organisationsklimas auf die Entwicklung von Gerechtigkeit und Verantwortung in Schulen vor (Lind/Raschert 1987), aber nur wenige, die sich mit der Veränderung der moralischen Atmosphäre in Betrieben befassen (Higgins/Gordon 1986; Emery/Thorsund 1982; Oser/Schläfli 1985; Lempert 1985, 1988b). Dennoch läßt sich feststellen, daß eine Unternehmensethik mit Aussicht auf Erfolg an der Tatsache anknüpfen kann, daß Konsens über die moralischen Grundprinzipien besteht (und somit die Begründungsproblematik geringer ist, als es sich Moralphilosophen darstellen mag). Die eigentlichen Probleme scheinen in der Schwierigkeit zu liegen, diese Prinzipien in komplexen beruflichen Entscheidungssituationen konsistent und differenziert anzuwenden. Hierfür ist moralische Urteilsfähigkeit notwendig, die in Elternhaus und Lehre entwickelt, aber nur im betrieblichen Alltag durch praktische Anwendung vervollkommen werden kann.

Anmerkungen

- 1 »Marktwirtschaft und Ethik«, in: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (IWD) vom 24. 9. 1987, S. 8.
- 2 Zur Wende von »logisch-empirischen« Entscheidungsmodellen zu »moralisch-affektiven« in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Etzioni (1988).
- 3 Die Daten, über die hier berichtet wird, sind in diesem Projekt erhoben worden. An ihm waren außerdem Eugen Hinder, Guntram Kanig, André Schläfli und der Autor beteiligt (zum HASMU-Projekt vgl. Oser/Schläfli 1985, 1986; Lind 1985b).
- 4 Was Vertreter des ethischen Utilitarismus beanspruchen.
Zur Kritik der (unzulässigen) Ausweitung von Rationalitäts- und Marktmodellen auf Fragen der Ethik vgl. Höffe (1986, S. 73 ff.), auch Etzioni (1988).
- 5 Diese Werte-Vielfalt wurde gerade in der Nachkriegszeit als wesentliche Grundlage des sozialen Friedens und der Toleranz gesehen. »Die kollektiven Wertungen können nicht den Anspruch erfüllen, die »wahren« Werte zu geben, nicht einmal innerhalb des eigenen nationalen oder Kulturkreises... So gibt es doch auch grundsätzliche Wertungen, denen der einzelne widersprechen kann« (Kraft 1951).
Manche bedauern, daß moderne Industriegesellschaften »durch kulturellen, politischen und ideologischen Pluralismus differenziert sind« und fordern wieder »von allen geteilte Grundwerte, die eine gemeinsame Lebensordnung sicherstellen und vor den Kräften der Auflösung bewahren« sollen (Brezinka 1988, S. 95; meine Übersetzung).
- 6 Zur Frage der Entstehung und Legitimation sozialer Ungleichheit durch angehende Führungskräfte vgl. Sandberger (1983).
- 7 Nachhaltig wurde uns diese »Heterogenie der Zwecke« (Wundt 1907, S. 32) durch das Reaktorunglück in Tschernobyl vor Augen geführt. Neuere Statistiken weisen eine stetige Zunahme von Katastrophen aus (vgl. Weltwoche Nr. 32, vom 11. 8. 1988, S. 21).
- 8 Vgl. beispielsweise die massive Anzeigekampagne der deutschen Tabakwirtschaft 1987 gegen die staatlichen Maßnahmen zur Reduktion des Rauchgenusses mit dem Hinweis auf »wirtschaftliche Freiheit« (u.a. in: Erziehung und Wissenschaft 1979, Heft 9, S. 15).
- 9 Für eine ausführliche Diskussion des Begriffs des moralischen Verhaltens vgl. Lind (1985a), Lempert (1988b).
- 10 Zum »Nicht-Separierbarkeits-Axiom« und zur Parallelität des affektiven und kognitiven Aspekts des moralischen Urteils vgl. Lind (1986a).
- 11 Diese Tatsache hat weitreichende Konsequenzen für die psychologische Experimentalistik, die hier nur angedeutet werden können. Es wäre z.B. verfehlt, den kognitiven und den affektiven Aspekt mit verschiedenen Testinhalten zu erfassen. Wenn man dies tut, unterstellt man (zumindest implizit), daß sich beide Aspekte dinglich trennen lassen (Lind/Wakenhut 1985).
- 12 Kohlberg hat diese Einteilung in Ebenen weiter in zwei Stufen pro Ebene differenziert; für eine ausführliche Beschreibung seines Sechs-Stufen-Modells der Moralentwicklung vgl. Kohlberg (1984, S. 174 f., Tabelle 2.1); dazu auch Lind (1985a) und den Beitrag von Osterloh in diesem Band.
- 13 Der bei uns offiziell nicht mehr benutzte Begriff »Lehrlinge« ist in der Schweiz, in der diese Untersuchung durchgeführt wurde, noch in Gebrauch (Lind 1985b, Anhang).
- 14 Der BAF wurde nach dem Konzept des Experimentellen Fragebogens entwickelt, das sich schon bei der Konstruktion des MUT bewährt hat (Lind 1984; Lind/Wakenhut 1985). Der BAF beinhaltet drei Design-Faktoren: 1. den Faktor *Autonomie*, der aus zwei Kategorien besteht (autonome gegen nichtautonome Aspekte der Subjekt-Umwelt-Beziehung), 2. den zweistufigen Faktor *Anspruch/Gewährung* und 3. den vierstufigen Faktor *Aspekte von Autonomie*.
- 15 Für die »Wiederkehr« der Stufe 6 der Moralentwicklung vgl. die Beiträge in Edelstein/Nunner-Winkler (1986).

- 6 Für technische Details zum Auswertungsalgorithmus mittels intra-individueller multivariater Varianzzerlegung vgl. Lind (1984), Lind/Wakenhut (1985).
- 7 Diese Übereinstimmung läßt sich auch über kulturelle und ideologische Schranken hinweg nachweisen (Lind 1986b).
- 8 Es ist daher von geringer Bedeutung, daß sich in der multivariaten Varianzanalyse eine geringe, signifikante Korrelation ($r = 0,10$; $p < 0,05$) finden ließ (Lind 1985b, S. 73, Tabelle 25).
- 9 Die Varianzanalyse ergibt, daß der lineare Anteil des Interaktionseffekts zwischen Moralstufe und Diskrepanz alle anderen, nicht-linearen Effekte überragt ($r = 0,20$, $p < 0,001$). Während die Determination des Urteilsverhaltens in der Gruppe der Lehrlinge ohne Diskrepanz-Erfahrung bei 21,3 liegt, liegt sie in der Gruppe mit der Erfahrung einer Anspruchs-Gewährungs-Diskrepanz bei 25,2 (Lind 1985b, S. 74, Tabelle 26).
- 10 Zu weiteren Studien, die diese Aussage prüfen, vgl. Lind (1985a; 1986b).
- 11 Dazu Rest (1986); Lind (1987); aber auch die skeptischen Anmerkungen von Edelstein (1986).