

Pflichtgefühl

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Mit dem Begriff **Pflichtgefühl** bezeichnet man den intrinsischen Wunsch, eine Handlung im Interesse einer anderen Person oder auch Organisation zu vollziehen, da sie von dem Handelnden in einer bestimmten Situation als die einzige (moralisch) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Moral>) richtige Verhaltensweise angesehen wird [1]. Vor dem Hintergrund sozialer Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten hat das moralische Pflichtgefühl seit je her eine große Bedeutung. Heute, kann es auch angesichts des menschlich bedingten Klimawandels (<https://de.wikipedia.org/wiki/Klimawandel>) und zunehmend begrenzter natürlicher Ressourcen [2],[3], als besonders bedeutsam angesehen werden. Da organisationale Akteure weltweit soziale und ökologische Veränderungen maßgeblich durch ihre Entscheidungen steuern [4], legt dieser Artikel einen besonderen Schwerpunkt auf das Pflichtgefühl im organisationalen Kontext.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriff
 - 1.1 Bedeutung
 - 1.2 Veranschaulichung
 - 1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen
- 2 Empirie
 - 2.1 Verbreitung und Vorkommen
 - 2.2 Determinanten
 - 2.3 Wirkungen
- 3 Theorie
 - 3.1 Die Theorie der Moralentwicklung
 - 3.2 Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Aussagen
 - 3.3 Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Mechanismus
 - 3.4 Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Beispiel für Mechanismus
- 4 Bedeutung für Veränderungsprozesse
- 5 Literatur
- 6 Einelnachweise

Begriff

Bedeutung

In der Wissenschaft finden sich unterschiedliche Bedeutungen des Begriffes Pflichtgefühl. Im Folgenden werden zwei ausgewählte Perspektiven aus den Bereichen der Philosophie und Wirtschaftsethik betrachtet.

Philosophische Perspektive

Aus einer philosophischen Perspektive unterscheidet *Richard Brandt* [5] das *moralische Pflichtgefühl* von dem *Pflichtgefühl gegenüber einer Entität*, wie zum Beispiel einer Organisation oder Person.

- *Das moralische Pflichtgefühl* empfindet eine Person, die sich aus moralischen Gründen berufen fühlt, eine bestimmte Handlung auszuführen oder aktiv zu verhindern [6]. Bei der Ausübung dieser Pflicht

handelt das Individuum nach einer selbst auferlegten Maxime (<https://de.wikipedia.org/wiki/Maxime>). Diese richtungsweisende Handlungsmaxime ist für die Person organisationalen und gesellschaftlichen Regeln übergeordnet. Kommt es beispielsweise zu einem Widerspruch zwischen der moralischen Pflicht und den Pflichten gegenüber einer Organisation, so ist das moralische Pflichtgefühl handlungsweisend. Kann eine Person eine Handlung, zu der sie sich moralisch verpflichtet fühlt dennoch nicht vollziehen, so belastet dies ihr Gewissen [7]. Die Handlung aus moralischem Pflichtgefühl wird in der Regel gesellschaftlich gewürdigt.

- *Das Pflichtgefühl gegenüber einer Entität* ist an die gesellschaftliche Rolle einer Person geknüpft [8]. Auch in diesem Fall handelt eine Person aus dem intrinsischen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Intrinsisch>) Wunsch, eine Handlung im Interesse einer anderen Person oder Organisation zu vollziehen. Der Unterschied zu dem moralischen Pflichtbewusstsein besteht darin, dass sich der Handelnde nicht an einer übergeordneten Handlungsmaxime, sondern an den Erwartungen und Zielen einer bestimmten Person oder Organisation orientiert. Beispielhaft ist hier das Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber zu nennen. Dieses Pflichtgefühl ist meist auch auf einen Arbeitsvertrag ([https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsvertrag_\(Deutschland\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsvertrag_(Deutschland))) zurückzuführen. Wenn eine Person einer moralischen Pflicht nicht nachkommt, kann dies einen negativen Einfluss auf die Wahrnehmung ihres moralischen Charakters haben. Das Versagen des Pflichtgefühls gegenüber einer Person oder Organisation führt eher zu einer negativen Beurteilung der Person zum Beispiel hinsichtlich ihrer Loyalität und Vertrauenswürdigkeit. Oft folgen auch institutionelle Sanktionen [9], wie zum Beispiel eingeschränkte Karrieremöglichkeiten in der Organisation.

Wirtschaftsethische Perspektive

Aus einer wirtschaftsethischen Perspektive bedeutet nach dem Nobelpreisträger *Amartya Sen* Pflichtgefühl eine Handlung auszuführen, die nicht primär dem eigenen Konsum, Wohlergehen oder Zielen dient, sondern denen einer anderen Person oder Organisation [10]. Sen unterscheidet ebenfalls zwischen zwei Formen des Pflichtgefühls. Im Falle des *ziel-modifizierenden Pflichtgefühls* passt eine Person Ihre Ziele an die einer konkreten anderen Person oder Organisation an. Im Falle des *ziel-ersetzen Pflichtgefühls* ersetzt die Person ihre individuellen persönlichen Ziele durch eine für sie übergeordnete Handlungsmaxime.

Beide Formen weisen nach Amartya Sen Gemeinsamkeiten auf. In beiden Fällen fokussiert der Handelnde weder primär den eigenen Konsum noch das eigene Wohlergehen. Im Falle des *ziel-modifizierenden Pflichtgefühls* ist zum Beispiel denkbar, dass ein Arbeitnehmer seine eigenen Ziele an die Ziele seines Arbeitgebers anpasst und sogar unbezahlte Überstunden leistet um ein Projekt zu Ende zu bringen. Handelt eine Person zum Beispiel aus *ziel-ersetzendem Pflichtgefühl* ist denkbar, dass sie an die Welthungerhilfe (<https://de.wikipedia.org/wiki/Welthungerhilfe>) spendet, da sie sich die Handlungsmaxime auferlegt hat den Welthunger zu reduzieren. Auch wenn sich in diesen Fällen die Zielfindung unterscheidet, sind beide nicht primär in ihrer Handlung auf den eigenen Vorteil bedacht. Anzumerken ist, dass Sen einen positiven Einfluss der Handlung auf das eigene Wohlergehen nicht ausschließt. Beispielsweise könnte der Spender selbst glücklicher werden, wenn er anderen Personen in Not hilft – es ist jedoch nicht das primäre Ziel seiner Handlung.

Bei der Zielfindung sieht Sen einen Bedeutungsunterschied zwischen den beiden Formen des Pflichtgefühls [11].

- Im Falle des *ziel-ersetzen Pflichtgefühls* ersetzt die Person ihre Ziele durch eine für sie übergeordnete Handlungsmaxime. Diese Handlung muss zwar nicht eigenen Wünschen oder gesellschaftlichen Normen (https://de.wikipedia.org/wiki/Soziale_Norm) widersprechen, sie sind jedoch auch nicht das primäre Ziel des Handelnden. Beispielsweise verfolgt eine Person, die viel Geld an die Welthungerhilfe spendet, primär übergeordnete universelle Ziele, wie die Reduzierung des Welthuners. Ihre persönlichen Ziele, zum Beispiel selbst finanziellen Wohlstand zu erreichen treten hinter diesem Ziel bei dieser Handlung zurück. Die eigenen Ziele werden durch allgemeingültige und als übergeordnet betrachtete Zielvorgaben ersetzt [12].

- Im Falle des *ziel-modifizierenden Pflichtgefühls* werden die eigenen Ziele nicht ersetzt, sondern modifiziert, also an die Ziele einer anderen Person oder Organisation angepasst. Der Handelnde erzielt durch sein Verhalten in der Regel Effekte, die kongruent (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kongruenz>) mit seinen Zielen sind. Zum Beispiel versichert sich eine Person, die pflichtbewusst gegenüber ihrem Arbeitgeber ist, das Wohlwollen der Organisation. Hier modifiziert der Handelnde seine Ziele und passt sie an die Ziele einer bestimmten Entität an, ohne dabei seine eigenen Ziele zu vernachlässigen [13].

Nach Amartya Sen widerspricht insbesondere die Handlung aus ziel-ersetzendem Pflichtgefühl den Kriterien der klassischen Theorie der rationalen Entscheidung (https://de.wikipedia.org/wiki/Theorie_der_rationalen_Entscheidung), denn nach dieser orientiert sich eine rationale Handlung primär an dem eigenen Konsum, Wohlergehen und den eigenen Zielen [14].

Veranschaulichung

- *Das Pflichtgefühl gegenüber einer Entität* kann an folgendem Beispiel erklärt werden. Ein Manager entlässt aus Pflichtgefühl gegenüber seinem Arbeitgeber einen Mitarbeiter mit familiären Problemen, der schon seit längerem unzuverlässig arbeitet. Der Manager begreift die Entlassung als eine Aufgabe, die ihm auf Grund seiner besonderen Beziehung zu dem Unternehmen als Pflicht obliegt. Seine Handlung orientiert sich primär an dem Konsum, Wohlergehen und Zielen der Organisation. Sie ist aber auch mit den eigenen individuellen Zielen kongruent. Durch die Entlassung werden Kosten gespart und Fehlerpotentiale eingeschränkt. So können langfristig die Profitabilität und die Ziele des Unternehmens gefördert werden. Der Manager weiß, dass die Entlassung auch die Profitabilität der eigenen Abteilung des Managers und somit seine Karrierechance erhöhen kann. Der Manager handelt im Sinne der Ziele der Organisation und im Sinne seiner eigenen Ziele. Er hat seine Ziele an die Ziele der Organisation angepasst.
- *Das moralische Pflichtgefühl* kann an einem zweiten Beispiel verdeutlicht werden. Ein Manager steht vor der gleichen Entscheidung wie sein Kollege. Obwohl auch er Pflichtgefühl gegenüber seinem Arbeitgeber empfindet, nach welchem er den ineffizienten Mitarbeiter entlassen sollte, entscheidet er sich aus moralischem Pflichtgefühl dagegen. Für den Manager gilt die moralische Handlungsmaxime, einen privat belasteten Menschen nicht weiter zu schädigen. Dieses moralische Pflichtgefühl ist für ihn kontextübergreifend wirksam und wirkt schwerer als das Pflichtgefühl gegenüber dem Arbeitgeber. Er handelt, obwohl die Auswirkungen seiner Entscheidung möglicherweise seinen persönlichen Zielen in dem Unternehmen nicht entsprechen. Die unterlassene Kündigung trägt auch nicht dazu bei, dass sich seine Karrierechancen erhöhen, da seine Abteilung langfristig wahrscheinlich weniger effizient arbeitet. In seiner Handlung ersetzt er, geleitet von einer übergeordneten moralischen Handlungsmaxime, seine eigenen Ziele um die Ziele einer anderen Person um einer moralischen Handlungsmaxime zu folgen.

Einschränkend ist festzuhalten, dass es auch Fälle gibt in denen sich beide Formen des Pflichtgefühls überschneiden und keine eindeutige Trennung vorgenommen werden kann. Es ist demnach denkbar, dass Mitarbeiter Entscheidungen aus moralischem Pflichtgefühl treffen, die dennoch kongruent zu ihren eigenen Zielen und den Zielen der Organisation sind. Ob eine Person in diesem Fall nach moralischem Pflichtgefühl oder Pflichtgefühl gegenüber der Organisation handelt ist nicht allein aus ihrem Verhalten erkennbar. Der Unterschied liegt hier in der individuellen bewussten oder unbewussten Zielfindung. Orientiert sich die Person bei ihrer Handlung an universellen übergeordneten Zielen ohne ihre eigenen Ziele zu evaluieren handelt sie aus moralischem Pflichtgefühl. Zieht sie eigene Ziele in Betracht und modifiziert sie, so dass sie auch organisationalen Zielen entsprechen, so handelt sie aus Pflichtgefühl gegenüber der Organisation.

Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

- **Vertragliche Pflicht:** Eine vertragliche Pflicht besteht zum Beispiel in Form eines Arbeitsvertrages, wenn sich eine Person rechtlich über einen bestimmten Zeitraum verpflichtet, eine Tätigkeit für eine

Organisation zu vollbringen [15]. Auch hier handelt eine Person im Sinne einer anderen Entität, und kann sich auf Grund einer Verbindlichkeit dieser Handlung nicht entziehen. Eine zentrale Gemeinsamkeit zu dem Pflichtgefühl ist demnach, dass eine Handlung im Interesse einer anderen Einheit vollzogen wird. Es gibt jedoch zwei Unterschiede. Erstens handelt die Person nicht aus einem intrinsischen Wunsch heraus, sondern aufgrund eines extern festgeschriebenen Vertrages [16]. Zweitens hat eine Nichterfüllung neben der negativen Einschätzung von Charaktereigenschaften [17], meistens auch rechtliche Konsequenzen [18].

- **Empathie:** Ist eine Person empathisch, so kann sie sich besser in die Gefühle anderer hineinversetzen und handelt eher um das Wohlergehen der anderen Person zu steigern [19]. Die Handlung aus Empathie weist zwei Gemeinsamkeiten zur Handlung aus Pflichtgefühl auf. Erstens orientiert sich eine Person auch in diesem Fall an dem Wohlergehen einer anderen Person [20], [21]. Zweitens geschieht es ebenfalls aus einem intrinsischen Wunsch heraus und ohne einer Steigerung des eigenen Konsums oder des eigenen Wohlergehens der Person. Jedoch gibt es zwei zentrale Unterschiede, durch die sich die Handlung aus Empathie einerseits von dem Handeln aus moralischen Pflichtgefühl und andererseits von der Handlung aus Pflichtgefühl gegenüber einer Entität unterscheidet. Die erste Unterscheidung bezieht sich auf die Handlung aus moralischem Pflichtgefühl. Obwohl auch Empathie pro-soziales Verhalten fördert [22], vollzieht der Akteur die Handlung aus einem anderen Grund. Während Handlungen aus Empathie darauf abzielen, das Wohlergehen einer bestimmten Person zu fördern, sind Handlungen aus moralischem Pflichtgefühl an übergeordneten moralischen Handlungsmaximen ausgerichtet [23]. Bei letzterem ist das Verhalten somit unabhängig von Charakteristiken und Eigenschaften der anderen Person. Der Unterschied zu der Handlung aus Pflichtgefühl gegenüber einer bestimmten Entität besteht hingegen primär in der zeitlichen Konstanz des Verhaltens. Gefühle der Empathie sind abhängig von vielen unterschiedlichen Faktoren und werden durch den Kontext, wie beispielsweise der individuellen Perspektive oder aktuellen Qualität der Beziehung zu der anderen Person beeinflusst [24]. Bei der Person, die aus Pflichtgefühl gegenüber einer bestimmten Entität handelt, besteht hingegen eine stabile und langfristige Bindung, die zu weniger situationsbedingten Abweichungen im Verhalten führt.
- **Normkonformes Verhalten:** Normkonformes Verhalten bezeichnet eine - bewusst oder unbewusst vorgenommene - Verhaltensänderung, um sich dem Verhalten anderer Personen anzupassen [25]. Beispielsweise verhält sich eine Person konform mit der sozialen Normen, wenn sie einer älteren Person über die Straße hilft. Normen sind implizite Richtlinien, die das Verhalten von Individuen und Gruppen steuern [26]. Eine Gemeinsamkeit ist, dass auch hier eine Person aus einem inneren Wunsch heraus im Sinne einer anderen Person handelt um implizit verankerte gesellschaftliche Handlungsrichtlinien zu erfüllen. In einer experimentellen Studie zeigen Krupka und Weber [27], dass die Beobachtung des pro-sozialen Verhaltens anderer Menschen und das Bewusstsein sozialer Normen pro-soziales Verhalten fördert. Ein Unterschied zu der Handlung aus Pflichtgefühl gegenüber einer Entität ist, dass die Handlung nicht an eine konkrete Person oder Organisation geknüpft ist [28]. Dieser Unterschied verdeutlicht die augenscheinliche Gemeinsamkeit zu der Handlung aus moralischem Pflichtgefühl. In diesem Fall besteht jedoch ein Unterschied in der Persistenz (<https://de.wikipedia.org/wiki/Persistenz>) des Verhaltens. Handelt eine Person aus moralischem Pflichtgefühl, so wird dieses auch gegen konventionelle Normen, Gesetze und Rituale ausgeführt [29]. Der Handelnde widersetzt sich somit im Zweifelsfall gesellschaftlichen sozialen Normen, da eine universelle, globale moralische Maxime für ihn stärker wirkt.

Empirie

Verbreitung und Vorkommen

Bisher gibt es noch keine empirische Betrachtung von Pflichtgefühl. Jedoch ist die Verbreitung zweier stellvertretender Konstrukte empirisch gut dokumentiert. Ihre Verbreitung vermittelt einen Eindruck über die

mutmaßliche Verbreitung von Pflichtgefühl. Das erste stellvertreten betrachtete Konstrukt ist das *Whistleblowing* (<https://de.wikipedia.org/wiki/Whistleblower>) und seine Verbreitung in unterschiedlichen Industriezweigen. Das zweite ist das *moralische Urteilsvermögen* (https://de.wikipedia.org/wiki/Kohlbergs_Theorie_der_Moralentwicklung) [30] und seine Verbreitung in unterschiedlichen Berufsgruppen und Kulturen.

Verbreitung von Whistleblowing:

Ein Whistleblower ist eine Person in einer Organisation, die aus moralischem Pflichtgefühl organisationales Fehlverhalten berichtet [31], [32], [33]. Whistleblowing ist die externe oder interne Berichterstattung von illegitimen, unmoralischen oder illegalen Verhalten durch einen Mitarbeiter an eine externe oder interne handlungsfähige Instanz [34]. Internes Whistleblowing ist für Organisationen von besonderer Bedeutung, da durch die frühzeitige Berichterstattung von Mitarbeitern Fehler schneller aufgedeckt, behoben und vermieden werden können [35], was zu einer kontinuierlichen Verbesserung führt [36].

- *Industriezweig:* Studien zeigen Unterschiede in der Verbreitung bei Whistleblowing in unterschiedlichen Industriezweigen [37], [38]. Eine mögliche Ursache sind unterschiedlich hohe Regularien, Kontrollmechanismen oder finanzielle Anreize in verschiedenen Industriezweigen [39]. Beispielsweise werden in der US-amerikanischen Gesundheitsindustrie 41% organisationaler Betrugsfälle durch Mitarbeiter aufgedeckt, während es in allen anderen Industriezweigen durchschnittlich nur 14% sind. Dieser Unterschied ist nach Dyck, Morse und Zingales [40] auf die höhere Wahrscheinlichkeit einer finanziellen Entschädigung im Falle eines staatlichen Prozesses für den Whistleblower zurückzuführen. Der Grund ist das besonders in dieser Industrie moralisch korrektes Handeln im Sinne der Gesellschaft und des Staates sind und von diesem finanziell entschädigt werden.

Verbreitung von moralischem Urteilsvermögen:

Individuen unterscheiden sich hinsichtlich ihres moralischen Urteilsvermögens. Erst auf einer höheren moralischen Entwicklungsstufe richten Individuen ihr Handeln an universellen Werten aus und beziehen gesellschaftliche Konsequenzen ein [41]. Ein höher ausgeprägtes moralisches Urteilsvermögen bedingt den intrinsischen Wunsch, sich entsprechend dieser Werte zu verhalten [42]. Nur wenn eine Person eine höhere Stufe des moralischen Urteilsvermögens erreicht hat, handelt sie aus moralischem Pflichtgefühl. Das moralische Urteilsvermögen ist in unterschiedlichen Berufsgruppen und Kulturen unterschiedlich stark verbreitet.

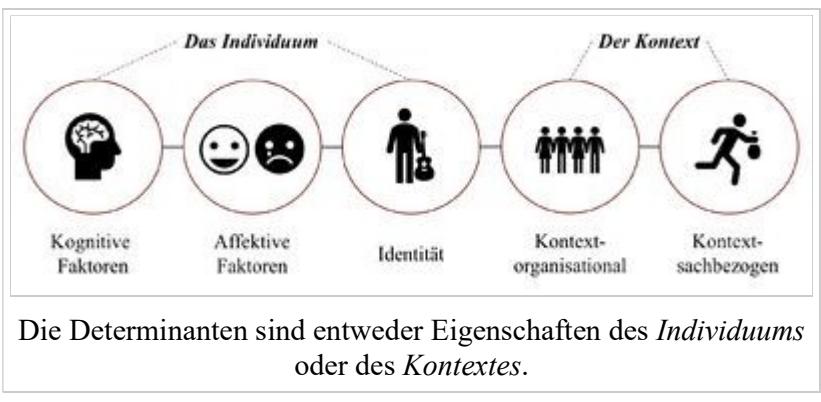
- *Berufsgruppe:* Das moralische Urteilsvermögen ist in der Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftspr%C3%BCfer>) unterdurchschnittlich stark ausgeprägt ist [43], [44]. Praktizierende Wirtschaftsprüfer, Studenten und Professoren in diesem Bereich zeigen signifikant geringere Werte im moralischen Urteilsvermögen [45]. Als mögliche Ursachen für diesen Unterschied werden Selbstselektionsprozesse, das Bildungsumfeld und der Arbeitsalltag gesehen. Individuen hatten demnach entweder bereits vor der Berufswahl ein geringer ausgeprägtes moralisches Urteilsvermögen und entschieden sich daher für wirtschaftlich und rational geprägte Berufe oder sie werden durch den geringen Kontakt mit ethisch moralischen Fragen in ihrem Bildungsumfeld und Arbeitsalltag nachträglich geprägt [46]. Innerhalb der Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer zeigen sich weiterhin Unterschiede hinsichtlich des Geschlechtes, des Alters, der Bildung [47] und der hierarchischen Position im Unternehmen [48]. Ein höheres Alter, ein hoher Bildungsstatus und das weibliche Geschlecht haben einen positiven Effekt [49]. Eine höhere Position ist mit einer niedrigeren Stufe des moralischen Urteilsvermögens und geringerem Wunsch moralisch zu handeln assoziiert [50].
- *Kultur:* Der Kulturkreis hat einen Einfluss auf die Ausprägung des moralischen Urteilsvermögens. In

kollektivistischen Kulturen steht das Wohlergehen der Gruppe im Vordergrund. Hingegen ist in individualistischen Kulturräumen der Fokus auf individuelle Rechte bedeutender [51]. Diese Unterschiede haben auch einen Einfluss auf die individuelle moralische Urteilsfindung [52]. Empirische Ergebnisse zeigen, dass in kollektivistischen Kulturen die Beziehung zu einer Gruppe bei der moralischen Urteilsfindung stärker im Vordergrund steht, während in individualistischen Kulturen das moralische Urteil in einer Situation stärker an übergeordneten Regelungen und Gesetzen orientiert ist [53].

Determinanten

Nach den Ergebnissen einer Metaanalyse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Metaanalyse>) von Treviño et al. (2006) [54] bestimmen *kognitive*, *affektive*, *identitätsbasierte*, *kontext-organisationale* und *kontext-sachbezogene* Einflussfaktoren die Entscheidung einer Person, zum Beispiel aus moralischem Pflichtgefühl, ethisch zu handeln.

Kognitive Faktoren beziehen sich auf die individuelle geistige Fähigkeit und Reife einer Person. Nach Kohlberg [55] durchlaufen Individuen über die Zeit verschiedene moralische Entwicklungsstufen. Erst auf einer höheren moralischen Entwicklungsstufe orientieren sie ihr Handeln an universellen Werten und beziehen gesellschaftliche Konsequenzen in ihr Handeln ein. Das kognitive Entwicklungsstadium einer Person bedingt daher ihre Fähigkeit, in einer Situation ein moralisches Urteil zu fällen und daraufhin aus moralischem Pflichtbewusstsein zu handeln [56].



Affektive Faktoren bezeichnen negative oder positive emotionale Zustände, die Individuen empfinden [57]. Sie beeinflussen moralisches Handeln, da sie den intrinsischen Wunsch wecken können, aktiv zu werden. Durch die erlebten Gefühle wird die Aufmerksamkeit der Person auf ein bestimmtes moralisches Problem gelenkt [58]. Gefühle können so den inneren Wunsch, eine Handlung auszuführen, wecken oder verringern. Beispielsweise zeigt Eisenberg [59], dass das Gefühl der Schuld die Wahrscheinlichkeit von zukünftigem moralischem Verhalten erhöht, da dieses Gefühl die Aufmerksamkeit des Individuums auf die negativen Konsequenzen früheren Fehlverhaltens lenkt.

Identitätsbasierte Faktoren sind explizit bewusste Faktoren mit denen sich eine Person über einen längeren Zeitraum identifiziert und die Teil ihres Selbstbildes werden [60]. Identifiziert sich eine Person zum Beispiel damit ein guter Läufer zu sein, so ist dieser Aspekt Teil ihres explizit bewussten Eigenschaftsrepertoires. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird diese Person häufiger laufen gehen als jemand der sich nicht damit identifiziert ein guter Läufer zu sein, denn Menschen streben nach einer Kongruenz (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kongruenz>) zwischen ihrem Selbstbild und ihrem Verhalten [61]. Gleichermassen kann sich ein Individuum damit identifizieren, jemand zu sein, der danach strebt moralisch korrekt zu handeln. Eine Person, die diese Form einer moralischen Identität ausbildet, handelt eher moralisch korrekt, um ihr Selbstbild aufrecht zu erhalten [62], [63].

Kontext-organisationale Faktoren beziehen sich auf Eigenschaften der Organisation, wie zum Beispiel die Unterstützung durch das Management und das Arbeitsklima (<https://de.wikipedia.org/wiki/Betriebsklima>) [64]. Empirische Studien belegen, dass die Unterstützung, die ein Mitarbeiter durch das Management erfährt,

einen positiven Einfluss auf internes Whistleblowing hat. Die wahrgenommene Unterstützung erhöht das Sicherheitsgefühl des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter berichtet eher wahrgenommene Missstände, da er weniger Furcht vor negativen Konsequenzen hat [65]. Auch das Arbeitsklima beeinflusst das Verhalten von Mitarbeitern [66]. Eine Studie mit Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationen zeigt, dass ein von ethischen Werten geprägtes Arbeitsklima einen positiven Effekt auf moralisches Verhalten in der Organisation hat [67].

Kontext-sachbezogene Faktoren beziehen sich auf die Art des beobachteten moralischen Fehlverhaltens. Mehrere Studien zeigen einen direkten Effekt dieses Faktors auf die Wahrscheinlichkeit, zum Whistleblower zu werden [68], [69], [70]. Beispielsweise ist bei der Beobachtung von sexueller Belästigung, illegalen Praktiken und Fehlverhalten des Managements die Wahrscheinlichkeit, zum Whistleblower zu werden größer, als bei der Beobachtung von verschwenderischem Verhalten, Diebstahl, Diskriminierung oder Sicherheitsmängeln am Arbeitsplatz [71].

Wirkungen

Tangirala, Kamdar, Venkataramani und Parke (2013)^[72] untersuchten in einer empirischen Studie den Wirkungsmechanismus, durch den moralisches Pflichtgefühl zu dem Entschluss führt, Fehlverhalten aufzudecken. Die Autoren zeigen, dass Personen mit Pflichtgefühl eher am Arbeitsplatz Einspruch erheben, wenn eine Situation oder Handlung als unmoralisch wahrgenommen wird [73]. Diese Auswirkung von Pflichtgefühl wird durch das individuelle Rollenverständnis vermittelt. Personen mit einem hohen Pflichtgefühl sehen es eher als Teil ihrer Rolle, Einspruch zu erheben, wenn sie Fehlverhalten beobachten. Ein starkes Karrierestreben hat den gegenteiligen Effekt. Diese direkten Effekte von Pflichtgefühl und Karrierestreben werden durch das Gefühl der Selbstwirksamkeit (<https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstwirksamkeitserwartung>) und der Psychologischen Sicherheit positiv beeinflusst. Selbstwirksamkeit bewirkt, dass Mitarbeiter sich in der Lage fühlen Fehlverhalten effektiv aufzudecken. Das Psychologische Sicherheitsgefühl am Arbeitsplatz bewirkt, dass Mitarbeiter sich Wohlfühlen und keine Angst vor negativen Konsequenzen im Falle von Fehlern haben [74].

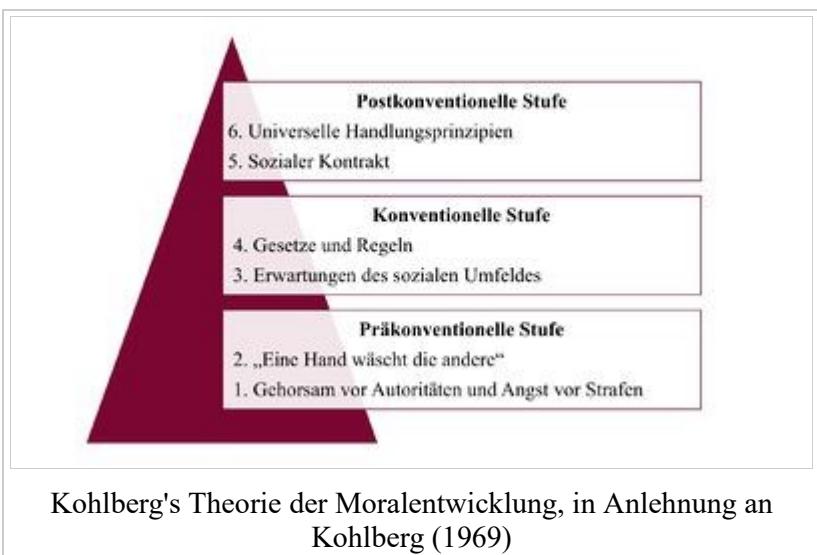
Theorie

Während das Pflichtgefühl in definitorischen Überlegungen, zum Beispiel von *Brandt* und *Sen*, diskutiert wurde [75], [76] und seine Wirkung bereits untersucht wurde [77], existiert bisher keine spezielle Theorie dazu, welche Faktoren moralisches Pflichtgefühl bedingen. Eine mögliche Ursache hierfür ist die geringe Trennschärfe zu anderen Begriffen, welche ebenfalls ethisches und moralisches Verhalten beschreiben. Wie bereits erläutert ist eine notwendige Bedingung für das Empfinden von moralischem Pflichtgefühl die Fähigkeit, ein moralisches Urteil zu fällen. Das moralische Urteilsvermögen ist, wie auch das moralische Pflichtgefühl, durch die Fähigkeit der Wahrnehmung relevanter universeller Handlungsmaximen eng verknüpft mit der Ausführung einer moralischen Handlung [78], [79].

Die Theorie der Moralentwicklung

Die Theorie der Moralentwicklung ist von *Lawrence Kohlberg* entwickelt worden, einem philosophisch geschulten Psychologen [80]. Sie stellt eine Weiterentwicklung der Entwicklungstheorie von Piaget (1932) dar. Demnach können Personen hinsichtlich ihrer Moralentwicklung sechs Stufen zugeordnet werden, wobei sich diese sechs Stufen wiederum zu drei Niveaus zusammenfassen lassen [81]. Hierbei zeigt sich, dass Personen im fortschreitenden Alter die verschiedenen Stufen linear durchlaufen [82], wobei nicht alle Personen im Laufe ihres Lebens eine mittlere Ebene und nur wenige Personen eine hohe Moralstufe erreichen.

- Das **präkonventionelle Niveau** umfasst die ersten beiden Stufen. Auf der ersten Stufe, der *heteronomen Moralität*, ist Gehorsam ein Selbstzweck. Hier geht es darum, Strafen zu vermeiden [83]. Die zweite Stufe, *Individualismus*, beschreibt das Befolgen von Regeln, soweit sie dem eigenen Interesse und Vorteil oder dem unmittelbar erkennbaren Interesse von anderen, übergestellten Personen entsprechen [84].



- Das **konventionelle Niveau** umfasst die mittleren beiden Stufen. Die dritte Stufe, *wechselseitige Erwartungen*, ist durch Beziehung, Wertschätzung und Loyalität geprägt. Hier ist die Handlung durch die Zuneigung zu anderen geleitet [85]. Auf der vierten Stufe, *soziales System*, steht das Individuum im Dienste der Gesellschaft. Es richtet seine Handlung an der Erhaltung oder Verbesserung der eigenen Stellung im sozialen System aus [86].
- Das **postkonventionelle Niveau** umfasst die höchsten beiden Stufen der Moraltheorie. Die Personen auf der fünften Stufe, der des *sozialen Kontrakts*, haben reflektiert, dass es Normen und Grundlagen gibt, die sich in verschiedenen Gesellschaften unterscheiden. Sie betonen jedoch die Unabhängigkeit von einigen ethischen Grundregeln wie Leben und Freiheit, die in jeder Gesellschaft gewährleistet sein müssen [87]. Die finale sechste Stufe ist die der *universellen Handlungsprinzipien*. Hier sind eigene moralische Handlungsmaximen die moralische Grundlage und werden auch gegen anderslautende gesellschaftliche Regeln oder Gesetze befolgt [88].

In Abhängigkeit zu der Stufe auf der sich eine Person befindet, ist sie eher in der Lage und verspürt den intrinsischen Wunsch aus *moralischen Pflichtgefühl* oder *Pflichtgefühl gegenüber einer Person oder Organisation* zu handeln. Nur ein geringer prozentualer Anteil an Personen in der Gesellschaft, welche das postkonventionelle Moralniveau erreicht haben, können gemäß Brandt (1964) nach *moralischem Pflichtgefühl* handeln. Personen, welche das konventionelle Moralniveau erreicht haben, richten ihre Handlungen eher aufgrund des Pflichtgefühls gegenüber einer Person oder Organisation aus [89].

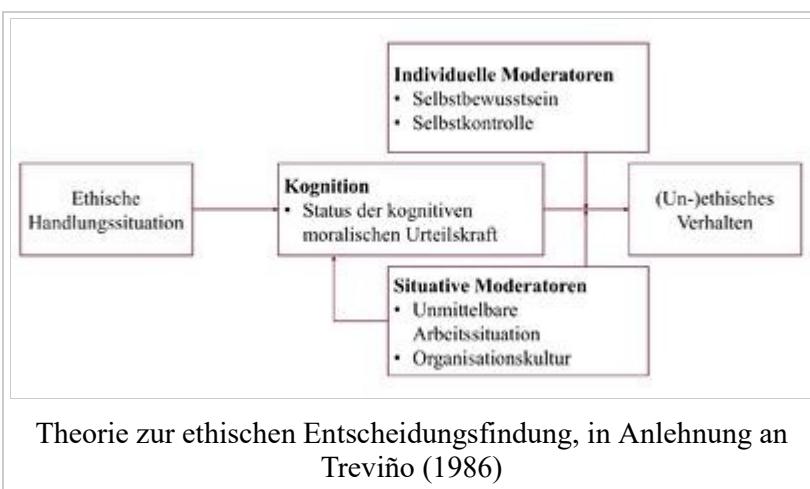
Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Aussagen

Während die Theorie der Moralentwicklung primär dazu geeignet ist, makromoralische Zusammenhänge, also gesamtgesellschaftliche Moralentwicklungen, sichtbar zu machen, ist sie nur bedingt geeignet, mikromoralische Zusammenhänge, also individuell-situatives Verhalten, zu erklären [90]. Die folgende Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung in Organisationen ist besser geeignet, individuelles Verhalten zu erklären [91]. Hier wird eine ethische Handlungssituation zunächst anhand der Kognition, also der moralischen Urteilskraft der betrachteten Person, bewertet. Der Grundlegende Gedanke, dass nur Personen des postkonventionellen Moralniveaus nach moralischem Pflichtgefühl und Personen des konventionellen Moralniveaus primär nach dem Pflichtgefühl gegenüber einer Person oder Organisation handeln können, bleibt in dieser Theorie somit unberührt [92], [93]. Jedoch ist dies zur Erklärung von Handlungen aus Pflichtgefühl nach dieser Theorie unzureichend. Vielmehr wird ethisches Verhalten zusätzlich von individuellen, situativen und organisationalen Faktoren beeinflusst [94].

Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung beruht auf zwei zentralen Annahmen:

- 1. "Ethisches Verhalten wird von individuellen Einflussfaktoren beeinflusst."

Zusätzlich zu der moralischen Entwicklungsstufe, auf der sich eine Person befindet (Kohlberg, 1969), entscheiden weitere individuelle Einflussfaktoren über das ethische Verhalten. Diese Faktoren beeinflussen die Wahrscheinlichkeit in einer Situation zu handeln. Ein Beispiel für diese weiteren Einflussfaktoren ist das Selbstbewusstsein oder die Selbstkontrolle einer Person. Sind diese Faktoren stark ausgeprägt, so ist eine Person weniger anfällig für Impulse von außen und handelt eher nach ihren Überzeugungen [95].



- 2. "Ethisches Verhalten wird von situativen und organisationalen Einflussfaktoren beeinflusst."

Verhalten ist immer auch situations- und kontextabhängig ist. Situative Einflussfaktoren beziehen sich beispielsweise auf konkrete Entscheidungssituationen und Dilemmata. Allerdings variiert der Einfluss dieser situativen Gegebenheiten in Relation zu der moralischen Urteilskraft einer Person. Demnach ist der Einfluss von situativen Einflussfaktoren auf der dritten und vierten Stufe (konventionelles Niveau) am höchsten, da hier die moralische Urteilsfindung einer Person vor allem vom ihrem sozialen System abhängig ist [96], [97]. Organisationale Einflussfaktoren werden durch den Kontext oder die Umwelt bestimmt, sie gestalten die Rahmenbedingungen der Entscheidungssituation. Ein Beispiel ist die unmittelbare Arbeitssituation und die Organisationskultur [98]. Nach Trevino (1986) haben Organisationskulturen, in der die Gleichgültigkeit von Mitarbeitern gegenüber ethischen Handlungssituationen nicht akzeptiert wird, einen positiven Einfluss auf ethisch korrektes Verhalten [99].

Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Mechanismus

Um das Kausalgeschehen der Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung darzustellen, wird die Gesamtheit der gegebenen Bedingungen, unter denen der Mechanismus abläuft, betrachtet. Hierzu zählen das *Wirkprinzip*, das *Wertespektrum der Variablen*, die einzelnen *Teilelemente im Ablauf* und ihr *Ineinandergreifen*, die *Geltungsbedingungen*, mögliche *Störgrößen* sowie die *Auslösebedingungen*, die dafür sorgen, dass der Mechanismus überhaupt in Gang kommt.

Einzelne Teilelemente im Ablauf: Das erste Teilelement ist die *ethische Handlungssituation*, eine Situation in der eine Person sich entscheiden kann oder muss ethisch oder nicht ethisch zu handeln. Das zweite Element ist die *Kognition*. Entsprechend der Stufe auf der sich eine Person befindet, die bereits im Abschnitt *Theorie der Moralentwicklung* charakterisiert wurden, fällt sie ein Urteil, nachdem sie entweder eine Notwendigkeit sieht ethisch zu handeln oder nicht. Ob die Person auch handelt wird von *individuellen Einflussfaktoren* wie das Selbstbewusstsein oder die Selbstkontrolle beeinflusst. Nach Trevino (1986) beeinflusst ein starkes Selbstbewusstsein und/oder Selbstkontrolle die Entscheidung, ethisch zu handeln positiv, da sich diese Personen in der Lage fühlen, ihre Handlungsentscheidung auch gegen Widerstände von außen durchzusetzen. Die *situativen und organisationalen Einflussfaktoren* sind die Rahmenbedingungen der Entscheidungssituation. Zum Beispiel die unmittelbare Arbeitssituation und Organisationskultur [100]. Sie können die Wahrscheinlichkeit der Handlung ebenfalls positiv beeinflussen. Nach Trevino (1986) haben zum Beispiel Organisationskulturen, in der eine gleichgültige Einstellung zu einer ethischen Handlungssituation nicht akzeptiert wird, einen positiven Einfluss auf ethisch korrektes Verhalten [101].

Auslösebedingungen: Als Auslösebedingung beschreibt Treviño (2006) in einer späteren Veröffentlichung die Aufmerksamkeit für eine moralische Handlungssituation. Zu Beginn muss eine Person die ethische Handlungssituation demnach zuerst als relevant wahrnehmen.

Wirkprinzip: Liegt die Aufmerksamkeit der Person auf der ethischen Handlungssituation folgt eine kognitive Bewertung. Die individuelle Bewertung und Einstufung der Situation als ethisch handlungsrelevant erfolgt entsprechend des moralischen Urteilsvermögens der Person [102]. Nur eine Person auf dem konventionellen und postkonventionellem Niveau ist in der Lage aus Pflichtgefühl ethisch zu handeln. Das moralische Urteil, dass eine ethische Handlung notwendig ist, kann aber nicht alleine zu einer ethischen Handlung führen. Die Wirkung des moralischen Urteils auf die tatsächliche Wahrscheinlichkeit ethisches Verhalten auszuführen wird von den individuellen sowie situativen und organisationalen Einflussfaktoren beeinflusst.

Wertespektrum der Variablen: Die Kognition wird über die sechs Moralstufen nach Kohlberg (1969) operationalisiert. Da alle weiteren Einflussfaktoren latente Konstrukte darstellen, ist das Wertespektrum von der konkreten Operationalisierung abhängig. Für dieses Modell wird bei den jeweiligen Konstrukten zwischen starker und schwacher Ausprägung unterschieden, beispielsweise ein stark oder schwach ausgeprägtes Selbstbewusstsein [103]. Während ein stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein den positiven Einfluss einer höheren moralischen Stufe stärkt, schwächt ein schwaches Selbstbewusstsein diesen Einfluss.

Geltungsbedingungen: Die individuellen Moderatoren beeinflussen alle Personen unabhängig von ihrem Moralniveau, da sie die grundsätzliche Neigung beschreiben, Handlungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Die situativen und organisationalen Moderatoren hingegen beeinflussen Personen des konventionellen Moralniveaus besonders stark, Personen des prä- und postkonventionellen Niveaus werden weniger stark von ihnen beeinflusst. Dies liegt daran, dass Personen des konventionellen Niveaus ihre Handlungen am stärksten am sozialen System und Kontexten ausrichten [104].

Störgrößen: Das auf die moralische Urteilstskraft zurückzuführende Pflichtgefühl einer Person ist nicht die einzige Grundlage für ethisches Handeln. Eine mögliche Störgröße, die von der Theorie nicht berücksichtigt wird liegt daher in anderen Grundlage ethischen Verhaltens. Ein hier zu nennendes Beispiel ist der Idealismus [105]. Auch berücksichtigt die Theorie nicht die individuelle Karriereorientierung einer Person. Welche nach Tangirala et al. (2013) [106] ebenfalls einen Einfluss auf die Tendenz hat aus moralischem Pflichtgefühl ethisch zu handeln.

Abschließend wird deutlich, dass der Einfluss der kognitiven Bewertung der ethischen Handlungssituation auf das (un-)ethische Verhalten von weiteren Einflussfaktoren moderiert wird. Während weitere individuelle Faktoren wie das Selbstbewusstsein Personen aller Moralstufen gleichermaßen beeinflussen, ist der Einfluss durch situative und organisationale Faktoren im Falle eines konventionellen moralischen Urteilsvermögens besonders stark. Die moralischen Abwägungen der Kognition und die weiteren Einflussfaktoren führen somit insgesamt zu (un-)ethischem Verhalten (Trevino, 1986).

Die Theorie zur ethischen Entscheidungsfindung: Beispiel für Mechanismus

Das in der Veranschaulichung vorgestellte Dilemma beinhaltet, die aus Sicht der Organisation notwendige Kündigung eines Mitarbeiters mit massiven familiären Problemen gegen die sozialen Bedürfnisse dieses Mitarbeiters abzuwagen. Der Umgang mit diesem Dilemma wird nun anhand des Mechanismus erläutert. Zuerst erfolgt eine Bewertung der Situation auf Basis der kognitiven moralischen Urteilstskraft des Entscheiders.

- Befindet sich der Entscheider auf dem *präkonventionellen Niveau*, wird er die persönlichen Konsequenzen der Handlung in den Vordergrund stellen. Macht er sich rechtlich oder gemäß den Verhaltensregeln der Organisation durch eine nicht ausgesprochene Kündigung strafbar? Ist eine

ausgesprochene Kündigung vor dem Hintergrund der notwendigen Sozialauswahl in einem Kosteneinsparungsprogramm durchführbar? Die Entscheidung wird auf diesem Niveau an gesetzlichen oder organisational vorgeschriebenen Regeln festgemacht, um Strafen zu vermeiden. Er orientiert sich daher primär am eigenen Interesse und Zielen, weswegen auf diesem Moralniveau unabhängig der Entscheidung nach Sen [107] nicht von einer Handlung aus Pflichtgefühl gesprochen werden kann.

- Ein Entscheider auf dem *konventionellen Niveau* würde weniger die persönlichen Konsequenzen als vor allem sein Erscheinungsbild innerhalb der Organisation betrachten. Würde er durch eine (nicht-)ausgesprochene Kündigung sein Ansehen gegenüber seinem Vorgesetzten verlieren? Die Entscheidung wird auf diesem Niveau an der antizipierten Reaktion des sozialen Umfeldes ausgemacht. Da auf diesem Moralniveau die Einflüsse des sozialen Umfeldes und der Organisation besonders stark sind, würde der Entscheider auf dieser Moralstufe mutmaßlich eine Kündigung aussprechen, seine Handlung also am Pflichtgefühl gegenüber der Organisation ausrichten.
- Sofern sich der Entscheider auf dem *postkonventionellen Niveau* befindet, würde er universelle Handlungsprinzipien in den Mittelpunkt der Entscheidung stellen. Inwiefern entspricht die Handlung einer (nicht-)ausgesprochenen Kündigung diesen Handlungsprinzipien? In diesem Falle handelt die Person nach Brandt (1964) aus moralischen Pflichtgefühl und ihre Entscheidung, ethisch zu handeln, wird nur geringfügig von situativen und organisationalen Faktoren beeinflusst. Wenn der Entscheider eine Kündigung gegenüber einem Mitarbeiter mit massiven familiären Problemen nicht mit seinen universellen Handlungsmaximen vereinbaren kann, wird der Entscheider des postkonventionellen Niveaus keine Kündigung aussprechen, sondern (weiterhin) versuchen, andere Lösungswege aufzuzeigen.

Ob sich ein Entscheider gemäß seinem moralischen Urteil (un-)ethisch verhält, wird außerdem von den individuellen sowie den situativen und organisationalen Einflussfaktoren moderiert.

- Bezuglich der *individuellen Einflussfaktoren* würde die Entscheidung zu Handeln durch ein hohes Selbstbewusstsein oder eine hohe Selbstkontrolle des Entscheiders auf jeder Stufe positiv beeinflusst, da der Entscheider weniger anfällig für Impulse von außen ist und eher nach seinen Überzeugungen handelt [108].
- Bezuglich der *organisationalen Einflussfaktoren* wird eine Entscheidung aus Pflichtgefühl unter anderem durch die Organisationskultur und die Art des Jobs beeinflusst. Wenn die Organisationskultur oder der Beruf des Entscheiders durch hohe normative Handlungsstandards geprägt ist, welche Handlungen aus Pflichtgefühl unterstützen, so beeinflusst dies das ethische Handeln ebenfalls positiv.

Bedeutung für Veränderungsprozesse

Es gilt, die Rolle von Pflichtgefühl in Veränderungsprozessen differenziert zu betrachten, da Äußerungen und Handlungen aufgrund von Pflichtgefühl sowohl zu einer (Neu-)Ausrichtung von stetigen als auch zu disruptiven Veränderungsprozessen führen können. Stetige Veränderungsprozesse entwickeln sich fortwährend und verfügen nicht über einen definierten Start- und Endzeitpunkt. Disruptive Veränderungsprozesse werden bewusst und für einen definierten Zeitraum initiiert [109].

Stetiger Wandel: Einerseits können Äußerungen oder Handlungen im Falle von beobachteten unethischen Praktiken, obwohl sie durchaus auf Widerstände stoßen, die Organisation fortwährend positiv beeinflussen [110]. So identifizieren Tangirala et al.(2013) Pflichtgefühl als einen Faktor, welcher die Bereitschaft einer Person, ihre Meinung auch bei Widerstand in der Organisation offen mitzuteilen, beeinflusst. Hierbei kann die Folge der Meinungsäußerung oder der Handlung eine (Neu-)Ausrichtung der Organisation in einem stetigen Veränderungsprozess sein [111]. Es kommt nicht zum Bruch zwischen der Person und der Organisation, vielmehr wird der Veränderungsprozess gemeinsam kommunikativ und positiv gestaltet. In

diesem Fall kann die pflichtbewusste Handlung einzelner Mitarbeiter einen stetigen Veränderungsprozess mitgestalten und kontinuierlich vorantreiben.

Disruptiver Wandel: Andererseits können Äußerungen und Handlungen die ein Mitarbeiter aus moralischem Pflichtgefühl tätigt, sehr wohl zu einem Bruch zwischen der Person und der Organisation führen. In diesen Fällen ist der (öffentlich geäußerte) Widerspruch (Whistleblowing) so eklatant, dass keine Basis für eine weitere Zusammenarbeit mehr gegeben ist (Near & Miceli, 1995). Im Falle des Whistleblowings kann eine Organisation den Whistleblower ignorieren oder ihn für seine Handlung bestrafen, ohne ihre unethischen organisationalen Praktiken aufzugeben. Die Organisation kann aber auch dem internen und externen Druck nachgeben und einen Veränderungsprozess einleiten [112], [113]. Der hier bewusst initiierte Veränderungsprozess ist in einem ersten Schritt durch das Unterlassen der fragwürdigen Handlung der Organisation gekennzeichnet [114]. In einem zweiten Schritt gilt es zu definieren, ob und was anstelle der fragwürdigen Handlung ausgeführt werden soll. Es handelt sich somit um einen durch Whistleblowing initiierten disruptiven Veränderungsprozess.

Literatur

- Althof, W., Oser, F., & Oser, F. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Suhrkamp.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Encouraging Words Concerning the Evidence for Altruism. *Psychological Inquiry*, 2(2), 159.
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L., & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 68(6), 1042–1054.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122.
- Barnett, T. (1992). A preliminary investigation of the relationship between selected organizational characteristics and external whistleblowing by employees. *Journal of Business Ethics*, 11 (12), 949–959.
- Bergman, R. (2004). *Identity as motivation: Toward a theory of the moral self*. Moral development, self, and identity, 2, A6.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B.& Matthiesen, S. B. (2011). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported whistleblowers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (2), 206–238.
- Brandt, R. B. (1964). The concepts of obligation and duty. *Mind* 73 (291), 374–393.
- Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. (2004). Social influence. Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591–621.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234..
- Cudd, A. E. (2014). Commitment as motivation: Amartya Sen's theory of agency and the explanation of behaviour. *Economics & Philosophy*, 30 (1), 35-56.
- Dyck, A, Morse, A., Zingales, L. (2010). Who blows the whistle on corporate fraud? *The Journal of Finance*, 65 (6), 2213–2253.
- Edenhofer, O. (Hg.) (2014). *Climate change 2014. Mitigation of climate change: Working Group III*

contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room. How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419–1452.

Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 665-697.

Eynon, G., Hills, N. T., Stevens, K. T. (1997). Factors that influence the moral reasoning abilities of accountants. Implications for universities and the profession. *Journal of Business Ethics*, 16 (12), 1297–1309.

Färber, P. (1998). *Krankheit im Arbeitsverhältnis: Rechtliche Möglichkeiten und Konsequenzen. Fehlzeiten wirksam reduzieren*. Gabler Verlag. 109-119.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.

Hofstede, G. & McCrae, R. R. (2004). Personality and culture revisited. Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural Research*, 38 (1), 52–88.

Husted, B. W. & Allen, D. B. (2008). Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics. The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 293–305.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels D. & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends. Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1307.

Jones, S. K., Hildebeitel, K. M. (1995). Organizational influence in a model of the moral decision process of accountants. *Journal of Business Ethics*, 14 (6), 417–431.

Krupka, E., Weber, R. A. (2009). The focusing and informational effects of norms on pro-social behavior. *Journal of Economic Psychology*, 30 (3), 307–320.

Kohlberg, L. (1968). *Moralische Entwicklung*. In W. Althof (Ed., 1996), Die Psychologie der Moralentwicklung (7-40). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Kohlberg, L. (1969). *Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization*. In D. A. Goslin (Ed., 1969), *Handbook of Socialization Theory and Research* (347-480). Chicago: Rand McNally.

Kohlberg, L., & Kramer, R. (1969). *Zusammenhänge und Brüche zwischen der Moralentwicklung in der Kindheit und im Erwachsenenalter*. In W. Althof (Ed., 1996), Die Psychologie der Moralentwicklung (41-80). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Kohlberg, L. (1976). *Moralstufen und Moralerwerb. Der kognitiv-entwicklungstheoretische Ansatz*. In W. Althof (Ed., 1996), Die Psychologie der Moralentwicklung (123-174). Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16 (2), 53-59.

Kohlberg, L., Althof, W., Oser, F., & Oser, F. (1996). *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Suhrkamp.

- Meyer, J. P.; Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace. A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283–294.
- Meyers, C. D. (2008). The virtue of cold-heartedness. *Philosophical Studies*, 138 (2), 233–244.
- Miceli, M. P., Near, J. P. (2002). What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies. *Human Relations*, 55 (4), 455–479.
- Miethe, T. D., Rothschild, J. (1994). Whistleblowing and the Control of Organizational Misconduct. *Sociological Inquiry*, 64 (3), 322–347.
- Miller, Joan G.; Bersoff, David M. (1992). Culture and moral judgment. How are conflicts between justice and interpersonal responsibilities resolved? *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (4), 541.
- Near, J. P., Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence. The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4 (1), 1–16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 137.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective-whistle blowing. *Academy of management review*, 20 (3), 679-708.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). Does Type of wrongdoing affect the Whistle-Blowing Process? *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), 219-242.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation. When less is more. *California Management Review*, 40 (1), 59–74
- Payne, D. M. & Raiborn, C. A. (2001). Sustainable development. The ethics support the economics. *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 157–168.
- Piaget, J. (1932). *La formation du jugement moral chez l'enfant*. PUF, Paris.
- Ponemon, L. A. (1990). Ethical judgments in accounting. A cognitive-developmental perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 1 (2), 191–215.
- Sen, A. (2005). Why exactly is commitment important for rationality? *Economics & Philosophy*, 21 (1), 5–14.
- Singer, T. & Lamm, C. (2009). The social neuroscience of empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156 (1), 81–96.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- Tangirala, S., Kamdar, D., Venkataramani, V., Parke & M. R. (2013). Doing right versus getting ahead. The effects of duty and achievement orientations on employees' voice. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 1040.
- Tong, T. W. & Reuer, J. J. (2006). Firm and industry influences on the value of growth options. *Strategic Organization*, 4 (1), 71–95.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Trevino, L. K. & Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behaviour. A social context perspective. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 38–64.

Treviño, L. K., Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations. A review. *Journal of Management*, 32 (6), 951–990.

UNEP (2011). *UNEP year book. Emerging issues in our global environment 2011*. Nairobi: United Nations Environment Program.

United Nations (1987). *Report of the World Commission Environmental Development. General Assembly Resolution*. (42). Abgerufen am 25.07.2017: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.

Vadera, A. K., Aguilera, R. V. & Caza, Brianna B. (2009). Making sense of whistle-blowing's antecedents. Learning from research on identity and ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, 19 (4), 553–586.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Einzelnachweise

1. ↑ Meyer & Parfyonova, 2010
2. ↑ UNEP, 2011
3. ↑ Edenhofer, 2014
4. ↑ Payne & Raiborn, 2001
5. ↑ Brandt (1964)
6. ↑ Brandt, 1964)
7. ↑ (Brandt, 1964)
8. ↑ (Brandt, 1964)
9. ↑ Brandt, 1964
10. ↑ Cudd, 2014
11. ↑ Cudd, 2014
12. ↑ Cudd, 2014
13. ↑ Cudd, 2014
14. ↑ Sen, 2005
15. ↑ Payne & Raiborn, 2001
16. ↑ Payne & Raiborn, 2001
17. ↑ Brandt, 1964
18. ↑ Färber, 1998
19. ↑ Batson, Klein, Highberger & Shaw, 1995
20. ↑ Batson et al., 1995
21. ↑ Joireman, Kamdar, Daniels & Duell, 2006
22. ↑ Batson & Shaw, 1991
23. ↑ Batson et al., 1995
24. ↑ Singer & Lamm, 2009
25. ↑ Cialdini & Goldstein, 2004
26. ↑ Cialdini, Kallgren & Reno, 1991
27. ↑ Krupka & Weber, 2009
28. ↑ Cialdini & Goldstein, 2004

29. ↑ Brandt, 1964
30. ↑ Kohlberg, Althof, Oser & Oser, 1996
31. ↑ Miethe & Rothschild, 1994
32. ↑ Miceli & Near, 2002
33. ↑ Trevino & Victor, 1992
34. ↑ Near & Miceli, 1985
35. ↑ Edmondson, 2003
36. ↑ Nemeth, 1997
37. ↑ Barnett, 1992
38. ↑ Bjørkelo, Einarsen, Nielsen & Matthiesen, 2011
39. ↑ Barnett, 1992
40. ↑ Dyck, Morse & Zingales, 2010
41. ↑ Kohlberg et al., 1996
42. ↑ Kohlberg & Hersh, 1977
43. ↑ Ponemon, 1990
44. ↑ Eynon, Hills, Nancy & Stevens, 1997
45. ↑ Lampe & Finn, 1992, zitiert nach Treviño, Weaver & Reynolds, 2006
46. ↑ Eynon et al., 1997
47. ↑ Jones & Hiltebeitel, 1995
48. ↑ Ponemon, 1990
49. ↑ Jones & Hiltebeitel, 1995
50. ↑ Ponemon, 1990
51. ↑ Hofstede & McCrae, 2004
52. ↑ .Husted & Allen, 2008
53. ↑ Husted & Allen, 2008
54. ↑ .Treviño et al., 2006
55. ↑ Kohlberg, 1996
56. ↑ Treviño et al., 2006
57. ↑ Weiss & Cropanzano, 1996, zitiert nach Treviño et al., 2006
58. ↑ Treviño et al., 2006
59. ↑ Eisenberg, 2000
60. ↑ Bergman, 2004
61. ↑ Festinger, 1957
62. ↑ Treviño et al., 2006
63. ↑ Bergman, 2004
64. ↑ Treviño et al., 2006
65. ↑ Vadera, Aguilera & Caza, 2009
66. ↑ Victor & Cullen, 1988
67. ↑ Victor & Cullen, 1988
68. ↑ Bjørkelo et al., 2011
69. ↑ Near & Miceli, 1995
70. ↑ Near, Rehg & Scotter, & Miceli, 2004
71. ↑ Near et al., 2004
72. ↑ Tangirala, Kamdar, Venkataramani & Parke, 2013
73. ↑ Tangirala et al., 2013
74. ↑ Edmondson, 1999
75. ↑ Brandt, 1964
76. ↑ Cudd, 2014
77. ↑ Tangirala et al., 2013
78. ↑ Kohlberg, 1969
79. ↑ Trevino, 1986
80. ↑ Althof et al., 1996
81. ↑ Kohlberg, 1969
82. ↑ Kohlberg, 1968

83. ↑ Kohlberg, 1976
84. ↑ Kohlberg, 1976
85. ↑ Kohlberg, 1976
86. ↑ Kohlberg, 1976
87. ↑ Kohlberg, 1976
88. ↑ Kohlberg, 1976
89. ↑ Brandt, 1964
90. ↑ Treviño et al., 2006
91. ↑ Trevino, 1986
92. ↑ Brandt, 1964
93. ↑ Kohlberg, 1969
94. ↑ Trevino, 1986
95. ↑ Trevino, 1986
96. ↑ Kohlberg, 1976
97. ↑ Trevino, 1986
98. ↑ Trevino, 1986
99. ↑ Trevino, 1986
100. ↑ Trevino, 1986
101. ↑ Trevino, 1986
102. ↑ Kohlberg, 1969
103. ↑ Trevino, 1986
104. ↑ Trevino, 1986
105. ↑ Spreitzer & Sonenshein, 2004
106. ↑ Tangirala et al., 2013
107. ↑ Cudd, 2014
108. ↑ Trevino, 1986
109. ↑ Weick & Quinn, 1999
110. ↑ Tangirala et al., 2013
111. ↑ Tangirala et al., 2013
112. ↑ Near & Miceli, 1986
113. ↑ Vadera et al., 2009
114. ↑ Near & Miceli, 1995

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Pflichtgef%C3%BChl“

- Diese Seite wurde zuletzt am 25. August 2017 um 13:46 Uhr geändert.