

# Moralische Unsicherheit

---

Als moralische Unsicherheit versteht man einen Zustand, in dem es keine Norm (<https://de.wikipedia.org/wiki/Norm>) gibt, anhand derer moralisches beziehungsweise unmoralisches Verhalten beurteilt werden kann. Sowohl die Charakterisierung, als auch die Auswirkungen einer Handlung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Handeln>) lassen sich moralisch nicht oder nur schwer beschreiben, verstehen und bewerten.

## Inhaltsverzeichnis

---

### Phänomen

- Begriffe
- Moralisches Bewusstsein nach Kohlberg
- Veranschaulichung

### Empirie

- Verbreitung
- Determinanten
- Wirkungen

### Theorie

- Theoretische Erklärungsansätze
- Entscheidungsmechanismus unter der Störung von Unsicherheiten
- Veranschaulichung

### Anwendung

- Bedeutung für Change Phänomene
- Fallbeispiel: Uber

### Kritische Würdigung

### Literatur

### Einzelnachweise

## Phänomen

### Begriffe

---

Unter Moral versteht man Handlungsprinzipien, die sich an den geltenden Werten und Normen einer Gesellschaft orientieren. Der Begriff kommt aus dem lateinischen und leitet sich von dem Wort *mos* ab, was so viel bedeutet wie Sitte, Gewohnheit oder Brauch. Bei der Moral geht es um die Frage: „Was soll ich tun?“ Es gibt verschiedene Ansätze, die sich mit der Frage beschäftigen, wie unser Moralempfinden bzw. unser moralisches Handeln entsteht: Kant ([https://en.wikipedia.org/wiki/Immanuel\\_Kant](https://en.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant)) (1785) war der Ansicht, dass wir unsere Vernunft (<https://de.wikipedia.org/wiki/Vernunft>) als Grundlage für die Beurteilung unseres moralischen Verhaltens nutzen sollten. Hume ([https://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Hume](https://en.wikipedia.org/wiki/David_Hume)) (1739) hingegen war der Ansicht, dass ein moralisches Urteil nicht nur durch den Prozess bewusster Argumentation zustande kommt, sondern dass es viel mehr aus einer emotionalen Reaktion heraus getroffen wird, die mit einer Handlung einhergeht. Die Ethik ist nicht wie die Moral eine Handlungskategorie, sondern eine Reflexionskategorie. Das bedeutet, dass es bei der Ethik nicht um die Handlungen selbst geht, sondern viel mehr um die Reflexion der Kriterien über moralisches oder unmoralisches

Verhalten <sup>[1]</sup>. Bei der Ethik lassen sich unter anderem deontologische und teleologische Ansätze voneinander unterscheiden. Bei deontologischen Ansätzen (z.B. Kant) ist das Motiv der Handlung ausschlaggebend für die Bewertung, wohingegen bei teleologischen Ansätzen (z.B. Utilitarismus (<https://de.wikipedia.org/wiki/Utilitarismus>)) das Ergebnis bzw. der Nutzen ausschlaggebend für die Bewertung einer Handlung ist <sup>[2]</sup>. Oft gründet sich das, was wir als ethisch gerechtfertigt ansehen, auf unseren gesellschaftlichen Werten und Normen. Werte dienen aus soziologischer Perspektive dazu, in der Gesellschaft das zu rechtfertigen, was ein gutes Zusammenleben ermöglicht <sup>[3]</sup>. Nach dem Top-down Ansatz leiten sich aus diesen Werten unsere Normen und somit auch unser Moralverständnis ab. Der Begriff Norm leitet sich von dem lateinischen Wort norma ab und bedeutet so viel wie "Regel". Normen sind allgemein anerkannte Handlungsformen, mit denen alle Akteure der Gesellschaft gleichermaßen konform sind und diesen eine soziale Ordnungsfunktion zusprechen. Sie bilden ebenso den Rahmen dafür, was wir als moralisch oder unmoralisch ansehen. Das Thema der Moral und Ethik ist jedoch deutlich komplexer. Nicht alle Menschen verfügen über die gleichen ethischen und moralischen Maßstäbe. Abhängig von der moralischen Entwicklungsstufe können Menschen in der gleichen Situation unterschiedliche Schlüsse für die für sie richtige Handlungsweise ziehen.

## Moralisches Bewusstsein nach Kohlberg

---

Es gibt verschiedene Ansätze, wie wir unser moralisches Urteil bilden. Hierzu zählen die rationalistischen Theorien (Kant), die sentimentalistischen Theorien (Hume) sowie solche, die versuchen, beide Ansätze zu vereinen. Die rationalistische Theorie wurde von Kohlberg (1963) <sup>[4]</sup> und seinem kognitiv-entwicklungsorientierten Ansatz erweitert. Nach Kohlberg gibt es sechs Stufen der Moral, wobei nur relativ wenige Menschen die höchste Stufe des moralischen Bewusstseins erreichen. In seinen Untersuchungen stellte er Menschen vor moralische Dilemmata. Hierbei ging es ihm nicht darum, für welche Lösung sich die Probanden entschieden, für ihn waren vielmehr die dahinterstehenden Begründungen relevant, da diese einen Aufschluss über das Denken der Probanden gaben. Nach Kohlberg gibt es drei Ebenen und sechs Stufen des moralischen Bewusstseins.

### Die präkonventionelle Ebene:

Die erste Stufe des moralischen Bewusstseins ist die Orientierung an Gehorsam und Strafe, was bedeutet, dass das als "gut" angesehen wird, was der Stärkere sagt.

Individuen, die sich auf der zweiten Stufe des moralischen Bewusstseins befinden, erweitern ihre Perspektive, in dem sie das als „gut“ ansehen, was in beidseitigem Interesse geschieht.

### Die konventionelle Ebene:

In der dritten Stufe orientieren sich Akteure an personengebundener Zustimmung und ziehen hier somit eine gesellschaftliche Komponente hinzu. Es wird das als „gut“ erachtet, was bei anderen gut ankommt.

Auf der vierten Stufe orientieren sich Akteure an Gesetz und Ordnung. Die meisten Menschen befinden sich auf der dritten oder vierten Stufe des moralischen Bewusstseins.

### Die postkonventionelle Ebene:

Die nachfolgenden Stufen sind deutlich schwerer und somit nur für wenige Menschen zu erreichen. Auf der fünften Stufe geht es um die Orientierung am Sozialvertrag. Hier wird das als „gut“ erachtet, was alle Beteiligten anerkennen können. Akteure erkennen, dass gut und schlecht bzw. richtig und falsch von Individuum zu Individuum unterschiedlich bewertet werden kann. Es geht in diesem Stadium weniger um Gesetze an sich, sondern um die dahinterstehende Logik.

Die letzte und sechste Stufe des moralischen Bewusstseins ist die Orientierung an universellen ethischen

Prinzipien wie Kant sie forderte.

## Veranschaulichung

---

Abhängig davon, wie Menschen mit (moralischen) Dilemmata umgehen, wird entschieden, auf welcher moralischen Entwicklungsstufe sie sich befinden. Ein eindrückliches Beispiel ist Kohlbergs berühmtes Heinz Dilemma ([https://en.wikipedia.org/wiki/Heinz\\_dilemma](https://en.wikipedia.org/wiki/Heinz_dilemma)). In dieser Geschichte geht es um einen Mann namens Heinz, dessen Frau todkrank ist. Sie benötigt dringend ein teures Medikament. Erhält sie dieses nicht, wird sie sterben. Trotz ausreichender Bemühungen möglichst viel Geld für das Medikament aufzubringen, bleibt es dennoch zu teuer. Heinz geht zum einzigen Apotheker, der dieses Medikament anbietet, und fragt, ob er das Medikament günstiger bekomme und den noch ausstehenden Betrag zu einem späteren Zeitpunkt zurückzahlen könne, da seine Frau sonst stirbt. Der Apotheker verneint, da die Herstellung des Medikaments sehr teuer sei.

Nach Kohlberg (1995) werden die Argumentationsmöglichkeiten wie folgt dargestellt und den entsprechenden Stufen zugeordnet:

### **Stufe 1:**

Pro: Heinz sollte das Medikament stehlen, da seine Frau vielleicht eine bedeutende Person ist (...)

Contra: Heinz sollte es nicht stehlen, da er dafür ins Gefängnis kommen kann.

### **Stufe 2:**

Pro: Heinz sollte das Medikament stehlen, weil seine Frau ihm eines Tages auch einen Gefallen tun könnte.

Contra: Heinz sollte es nicht stehlen, wenn er seine Frau nicht liebt, denn dann wäre es die ganzen Schwierigkeiten nicht wert.

### **Stufe 3:**

Pro: Heinz sollte das Medikament stehlen, selbst wenn er seine Frau nicht liebt oder es für einen Fremden ist, denn wir sollen bereit sein, anderen zu helfen.

Contra: Heinz sollte es nicht stehlen, um einen guten Eindruck in der Gemeinschaft zu hinterlassen.

### **Stufe 4:**

Pro: Heinz sollte das Medikament stehlen, weil Menschen zum Nutzen der Gesellschaft Verantwortung für andere übernehmen müssen.

Contra: Man sollte das Gesetz achten, denn es würde zerstört, wenn die Bürger meinen, sie könnten es brechen, wenn sie nicht damit übereinstimmen.

### **Stufe 5:**

Pro: Heinz sollte das Medikament stehlen, da das Recht auf Leben das Recht auf Eigentum verdrängt oder sogar übersteigt.

Contra: Man sollte das Gesetz achten, weil das Gesetz die grundlegenden Rechte einzelner gegenüber anderen sichert, die diese übertreten.<sup>[5]</sup>

Die Frage „Was soll ich tun?“ ist oft nicht einfach zu beantworten, da es viele Faktoren gibt, die moralisches oder unmoralisches Handeln beeinflussen. Und obwohl Menschen über die Fähigkeit zum komplexen moralischen

Denken verfügen, bedeutet dies nicht automatisch, dass das reine Nachdenken über “richtig” und “falsch” auch zu moralischem Handeln führt. Das Abwägen der vermeintlich richtigen Handlung wird vor allem dann zu einer Herausforderung, wenn Menschen in eine bisher unbekannte Situation geraten und es kein vorgefertigtes Handlungsmuster gibt. Die mit einer Handlung einhergehenden Folgen sind somit unsicher.

# Empirie

## Verbreitung

---

Moralische Unsicherheit findet sich oft im organisatorischen Kontext in Verbindung mit Veränderungsprozessen [6]. Strukturelle Veränderungen können Unsicherheiten in Hinblick auf die Zukunft auslösen. Nicht selten kommen Ängste wie Status- oder Existenzangst auf. Angst ist ein natürlicher, evolutionärer Mechanismus, der eine überlebenssichernde Funktion hat, und dann ausgelöst wird, wenn eine Situation als bedrohlich eingestuft wird. Veränderung und Ungewissheit sind oft mit der Befürchtung verbunden, dass Schwierigkeiten und Aufwand entstehen und man das Vertraute und Sichere verlassen muss [7]. Sie stellen vertraute Gegebenheiten sowie den sozialen Status in Frage und dadurch die Akteure vor moralische Herausforderungen [8]. Eine Befragung der Unternehmensberatungsfirma Mutaree GmbH (2020) von 235 Fach- und Führungskräften hat gezeigt, dass großer Druck in Unternehmen mit relativ geringen Erfolgchancen dazu führt, dass mit allen Mitteln gekämpft wird. Nur 53% der Befragten können bestätigen, dass ethische Grundsätze ihre Gültigkeit behalten. 50% sagen sogar, dass bestehende Normen für den Erfolg aufgeweicht werden und 28% geben an, dass das Thema Moral & Ethik schlicht ignoriert wird. Ein weiteres Problem ist, dass der Verstoß in 1/3 der Fälle folgenlos bleibt. Zudem mangle es in vor allem an Wertschätzung in Veränderungsprozessen (das gaben 72% an) gefolgt von einem Mangel an Fairness und Transparenz (jeweils 51%). Die Führungskräftebefragung 2019 der Wertekommission in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München untersuchte außerdem, welche Bedingungen verantwortungsvolles Handeln im organisatorischen Kontext fördern oder erschweren und unter welchen Bedingungen Menschen in Einklang mit ihren Moralvorstellungen handeln. Befragt wurden 545 Führungskräfte aus der deutschen Wirtschaft. Ein wichtiger Faktor ist die moralische Identität. Dieser drückt aus, wie stark sich Menschen mit positiven moralischen Eigenschaften identifizieren und welchen Stellenwert dieser Faktor im Selbstkonzept einnimmt. Rund 65% der befragten Führungskräfte zeigten hier eine starke bis sehr starke Ausprägung, 32% der Befragten eine mittelstarke Ausprägung und lediglich 3% gaben an, dass der Faktor keine besondere Bedeutung habe. Neben dem Faktor der moralischen Identität wurde ebenfalls die moralische Achtsamkeit untersucht. Darunter ist zu verstehen, dass moralische Bezüge zunächst als solche wahrgenommen und erkannt werden müssen. Dies ist laut Wertekommission ein bedeutender Faktor, denn je ausgeprägter die moralische Achtsamkeit eines Menschen ist, desto wahrscheinlicher wird dieser auch moralisch handeln. 23% der Befragten weisen eine starke bis sehr starke Ausprägung auf, bei 39% ist dieser Faktor mittelmäßig ausgeprägt und bei 38% sogar schwach bis sehr schwach. Als Bindeglied zwischen den zuvor genannten Faktoren wird die moralische Wirksamkeit genannt. Hierbei geht es darum, inwiefern die Akteure moralische Überzeugungen in eine konkrete Handlung umsetzen können. Rund 46% der Befragten gaben an, ihre moralischen Überzeugungen eher umsetzen zu können und 31% gaben an, ihre moralischen Überzeugungen sehr wirksam umsetzen zu können. Etwas mehr als 20% der befragten Führungskräfte nehmen sich jedoch nur als bedingt bis wenig moralisch wirksam wahr. Ein Faktor, der wertekonsistentes Verhalten begrenzen kann, ist das sogenannte „moral disengagement“. Durch diesen Mechanismus wird unmoralisches Verhalten relativiert oder umgedeutet, bspw. durch Rechtfertigungen, Euphemismen oder das Abschieben von Verantwortung, sodass keine Schuldgefühle entstehen. Rund 70% der Befragten zeigten hinsichtlich des Faktors keine bis schwache Ausprägungen und bei ca. einem Viertel konnte eine mittelstarke Ausprägung festgestellt werden. In Kombination mit einer niedrigen Ausprägung der moralischen Wirksamkeit kann schon eine mittelstarke Ausprägung des moral disengagement die Wahrscheinlichkeit der Normverletzung in Unternehmen erhöhen.

# Determinanten

---

## **Transparenz:**

Ein Faktor, der moralische Unsicherheit begrenzen kann, ist ein Diskurs über Veränderungsziele und -strategien. Gerade ist Veränderungsprozessen kann es von Vorteil sein, die Betroffenen am Prozess zu beteiligen und möglichst offen und transparent die Chancen und Risiken des Prozesses darzulegen und bestenfalls auch zu erläutern, wie mit gewissen Risiken umgegangen wird. Dadurch können Ungewissheit und Unsicherheit und somit auch die damit einhergehende Angst minimiert werden.

## **Ethikrichtlinien:**

Ein Faktor hingegen, der moralische Unsicherheit begünstigen kann, ist das Fehlen von Ethikrichtlinien. In Situationen, in denen Mitarbeiter vor widersprüchlichen Anforderungen stehen, können derartige Leitlinien moralische Standards vorgeben und Regeln formulieren <sup>[9]</sup>. Besonders förderlich kann in diesem Zusammenhang auch die Einbeziehung moralischer Prinzipien in den Zielsetzungsprozess sein – und das nicht nur, um moralische Unsicherheit, sondern auch das daraus resultierende Verhalten zu regulieren. Zum Beispiel kann die Konzentration auf Leistung und Profit dazu führen, dass Menschen sich unmoralisch Verhalten, da der gewonnene Nutzen (z.B. eine hohe Bonuszahlung) größer ist als die damit einhergehenden negativen Konsequenzen (z.B. Schuldgefühle). Unternehmen könnten ethische Parameter, die für den Zielerfolg erforderlich sind, einführen, um unmoralisches Verhalten zu begrenzen. Unternehmen sollten auch bei der Leistungsbeurteilung moralisches Verhalten belohnen. Das führt dazu, dass die Attraktivität für moralisches Verhalten und die Motivation, sich mit den Werten der Organisation auseinanderzusetzen, gesteigert werden.

## **Mangelnde Erfahrung:**

Außerdem kann moralische Unsicherheit dann eintreten, wenn eine Situation neu und unbekannt ist und es daher es kein erlerntes Handlungsmuster gibt. In diesem Fall gibt es, wie eingangs erwähnt, keinen Maßstab anhand dessen moralisches oder unmoralisches Verhalten beurteilt werden kann. Eine Einflussgröße moralischer Unsicherheit ist in diesem Fall also ein Mangel an Erfahrung mit derartig ethisch relevanten Entscheidungen.

## **Erfolgsdruck:**

Auch ein normativer, sozialer Einfluss kann moralische Unsicherheit begünstigen und sich auf das moralische Verhalten auswirken, beispielsweise dann, wenn ein Mitarbeiter den Erwartungen seines Chefs gerecht werden möchte, auf dem Weg der Zielerreichung jedoch vor moralische Herausforderungen gestellt wird. Stehen beispielsweise die Mittel zur Zielerreichung im Konflikt mit den eigenen moralischen Wertevorstellungen, kann es zu einem Zustand moralischer Unsicherheit kommen. Unethische Entscheidungen werden in diesem Fall dann getroffen, wenn Faktoren, die den Wert des Ziels erhöhen (z.B. Status oder Geld) höher sind als die mit unethischem Verhalten einhergehenden negativen Folgen wie Schuld oder Bestrafung. Bestehende Forschungen legen nahe, dass motivationsfördernde Faktoren in der Tat unethisches Verhalten verstärken können. So hat sich zum Beispiel gezeigt, dass ein höherer Zeitdruck den Aufgabenfokus, die Motivation und die Produktivität erhöht <sup>[10]</sup>. Zeitdruck ist jedoch auch ein Risikofaktor bei der ethischen Entscheidungsfindung (Moberg, 2000). Ähnliche Auswirkungen sind in Rivalitätssituationen zu beobachten, die einen intensiven Wettbewerb zwischen verschiedenen Parteien beinhalten. Wettbewerbssituationen können zwar eine größere Motivation und den Wunsch nach Erfolg mobilisieren <sup>[11]</sup> <sup>[12]</sup>, aber sie verstärken auch moralische Unsicherheit und unethisches Verhalten wie die Anwendung unethischer Verhandlungstaktiken und die Überbewertung der Leistung <sup>[13]</sup> <sup>[14]</sup>. Die Annahme eines drohenden Misserfolges, steigert ebenfalls die Motivation zu guten Leistungen <sup>[15]</sup> <sup>[16]</sup>, erhöht jedoch den Missbrauch von Insiderinformationen und Täuschung <sup>[17]</sup>. Schließlich ist das Setzen klarer und schwieriger Ziele eine der wirksamsten Methoden, um die Motivation und Ausdauer bei einer Aufgabe zu erhöhen

[18], doch die erhöhte Motivation - genau definierte Leistungsziele zu erreichen - kann auch zu unethischem Verhalten führen [19]. Es wird die Handlung, egal ob moralisch und unmoralisch, durchgeführt, von der erwartet wird, dass sie auf einfachstem Wege zum größten Nutzen führt. Besonders die in Veränderungsprozessen auftretenden Determinanten Angst sowie Leistungs- und Erfolgsdruck können moralische Unsicherheit begünstigen, da sie das Alltagshandeln sowie vertraute Gegebenheiten in Frage stellen und dadurch den sozialen Status und die bestehende Rolle im Unternehmen gefährden können. Derartige Situationen stellen die Akteure vor moralische Herausforderungen, ausgelöst durch Fehl- und Falschinformationen sowie Unsicherheiten in Bezug auf die Zukunft [20].

Neben den situationsbezogenen Faktoren moralischer Unsicherheit und dem daraus resultierenden Verhalten gibt es auch personenbezogene Faktoren, welche das moralische Verhalten beeinflussen können, und für das Verständnis der Kosten-Nutzen-Abwägung bei der Entscheidungsfindung in einer moralisch unsicheren Situation von Bedeutung sind.

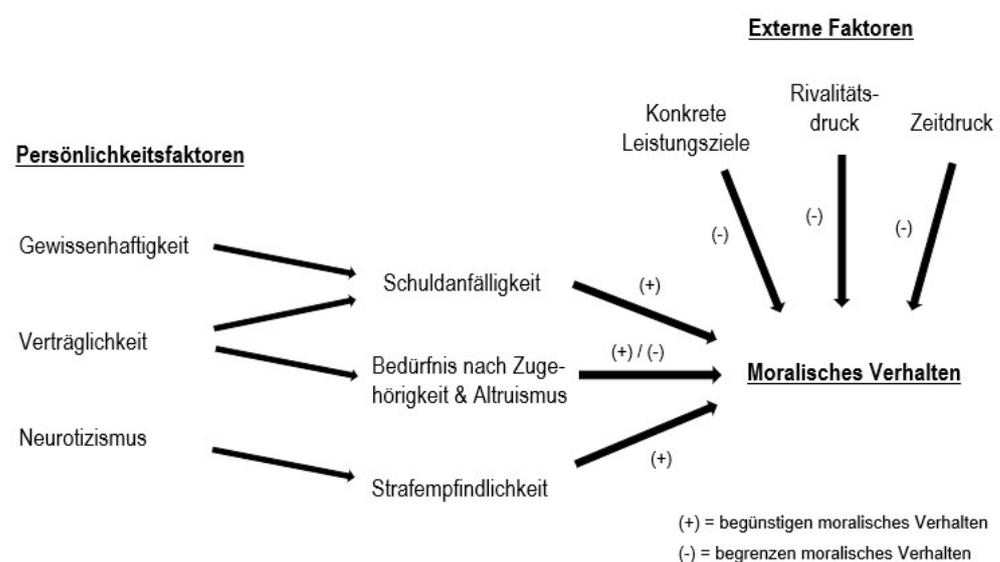


Abbildung 1: Determinanten moralischen Verhaltens

### Schuld:

Die **Persönlichkeitsmerkmale (Big Five)** ([https://de.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie))) sind eng mit weiteren Einflussfaktoren, wie zum Beispiel der Schuldanfälligkeit und der Strafempfindlichkeit, verknüpft. So sind Menschen, die eine hohe Ausprägung an Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit haben, eher anfällig dafür, Schuld zu empfinden. Das Gefühl von Schuld wiederum entsteht dann, wenn Menschen glauben, einem moralischen Standard nicht gerecht geworden zu sein [21]. Diese Erfahrung wirkt sich stark auf das Verhalten aus, indem sie die Wahrscheinlichkeit einer Handlung, die mit Schuld verbunden sein könnte, verringert. Schuld wird als "moralisches Gefühl" klassifiziert [22], weil Schuldgefühle mit dem intuitiven Gefühl verbunden sind, dass etwas moralisch falsch ist [23]. Menschen, die also weniger schuld anfällig sind, können eher zu unmoralischem Verhalten tendieren. Die Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit spielen also eine zentrale Rolle bei der moralischen Entscheidungsfindung.

### Strafanfälligkeit:

Während Schuld ein intrinsisches Risiko ist, ist Bestrafung ein extrinsisches Risiko, das mit unmoralischem Verhalten einhergehen kann. **Behavioristische Theorien** (<https://de.wikipedia.org/wiki/Behaviorismus>) [24] betonen, dass Bestrafung das Auftreten der mit ihr verbundenen Handlung verringert. Die Befürchtung einer solchen Konsequenz, sprich die der Strafe, führt mit einer großen Wahrscheinlichkeit dazu, dass Menschen sich

moralisch verhalten. Bestrafung spielt auch eine Rolle bei der Regulierung ethischen Verhaltens innerhalb von Organisationen [25] [26]. Die Androhung von Strafe ist ein mächtiger Mechanismus der sozialen Kontrolle, wobei die Machthabenden Strafe selektiv anwenden, um erwünschte Formen des sozialen Verhaltens aufrechtzuerhalten [27]. Wenn moralische Überschreitungen unbestraft bleiben, kann es sein, dass Menschen, die eine solche Situation durchlebt oder beobachtet haben, eher zu unmoralischem Verhalten tendieren. Die Bestrafung von Übertretungen sendet eine wichtige Botschaft aus, dass ein solches Verhalten nicht toleriert wird, und trägt so dazu bei, seine Häufigkeit zu verringern [28]. Jedoch ist auch die Strafempfindlichkeit von Person zu Person unterschiedlich. Strafempfindlichkeit hängt nämlich mit dem Persönlichkeitsmerkmal Neurotizismus zusammen [29] [30]. Eine größere Sensibilität gegenüber Bestrafung führt dazu, dass neurotische Personen eher dazu motiviert sind, sich moralisch zu verhalten und unmoralisches Verhalten zu vermeiden [31].

### **Altruismus:**

Neben negativen Treibern wie der Angst vor Bestrafung oder dem Gefühl der Schuld gibt es auch positive Treiber, die moralisches Handeln begünstigen können. Ein Faktor ist das Gefühl der Selbstlosigkeit (Altruismus ([https://de.wikipedia.org/wiki/Altruismus#:~:text=Altruismus%20\(lateinisch%20alter%20%E2%80%9Ader%20Andere,jedoch%20nicht%20allgemeing%C3%BCltig%20definiert%20werden.\)\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Altruismus#:~:text=Altruismus%20(lateinisch%20alter%20%E2%80%9Ader%20Andere,jedoch%20nicht%20allgemeing%C3%BCltig%20definiert%20werden.)))). Manche Menschen zeigen altruistische Verhaltensweisen, weil sie dabei ein Gefühl der Zufriedenheit verspüren [32]. Somit bietet das Gefühl der Zufriedenheit einen positiven Nutzen. Studien zeigen beispielsweise, dass bei Menschen, die spenden, Dopamin (<https://en.wikipedia.org/wiki/Dopamine>) im Gehirn freigesetzt wird, und es somit einer Art Belohnung gleichkommt [33]. Tendenzen zu prosozialen Handlungen lassen sich auf das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zurückführen, das den positiven Nutzen der Bildung sozialer Bindungen mit anderen widerspiegelt [34], oder auf das damit verbundene Bedürfnis, ein positives Selbstbild aufrechtzuerhalten [35]. Interessanterweise sind sowohl das Bedürfnis nach Zugehörigkeit als auch die Neigung, sich um andere zu kümmern, mit dem Persönlichkeitszug der Verträglichkeit verbunden [36]. Somit kann das Bedürfnis nach Zugehörigkeit prosoziales und somit auch moralisches Verhalten begünstigen.

### **Bedürfnis nach Leistung, Kompetenz und Kontrolle:**

Neben dem Bedürfnis der Zugehörigkeit wurde das Bedürfnis nach Leistung, Kompetenz oder Kontrolle ebenfalls als eines der menschlichen Grundbedürfnisse identifiziert, das bei verschiedenen Menschen in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden ist [37] [38]. Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Kompetenz kann nicht nur moralisches, sondern auch unmoralisches Verhalten begünstigen. Die Gruppe kann einen gewaltigen Druck auf das Verhalten einer Person ausüben. In solchen Situationen kann es so weit gehen, dass der Druck nach Konformität größer ist als das Bedürfnis moralisch zu handeln. Somit kann es sein, dass Akteure zwar über ein moralisches Bewusstsein verfügen und reflektiert über die Auswirkungen ihres Handelns nachdenken, sie dennoch aufgrund eines übergeordneten Bedürfnisses, nämlich das der Zugehörigkeit, unmoralisch handeln.

### **Stolz:**

Ein weiteres Gefühl, das mit den eben genannten Grundbedürfnissen Leistung, Kompetenz und Beherrschung verbunden ist, ist der Stolz. Die erfolgreiche Bewältigung einer herausfordernden Aufgabe führt dazu, das Gefühl der Beherrschung und Leistung zu verstärken, was sich in der Emotion des Stolzes widerspiegelt [39]. Stolz gilt insofern als moralisches Gefühl, als dass er Menschen dazu ermutigt, schwierigen Herausforderungen mit Integrität und ohne Beeinträchtigung der eigenen Ehre oder persönlicher Werte zu begegnen [40]. Hirsch, Jackson und Galinsky (2018) [41] gehen davon aus, dass man extrinsisch auch einen positiven Nutzen aus unmoralischem Verhalten ziehen kann, wie zum Beispiel Anerkennung für die Leistung eines anderen zu bekommen, um einen gewissen Status oder eine Position zu erlangen, es jedoch intrinsisch nicht die gleichen Vorteile bietet wie moralisches Verhalten.

## Wirkungen

---

Neben bereits genannten Wirkungen von moralischem Verhalten wie Selbstlosigkeit und Stolz sowie die Wirkungen bei unmoralischem Verhalten, Schuld und Bestrafung, ist das Spektrum möglicher Wirkungen von (un)moralischem Verhalten deutlich größer. Werden Menschen ständig mit moralischem Stress konfrontiert, (z.B. ständige Veränderung und damit einhergehende Unsicherheit) kann dies zu Burn-Out, Angstzuständen und einem Mangel an Kreativität führen [42]. Da besonders Menschen mit einer hohen Ausprägung an Neurotizismus eine starke Abneigung gegen Unsicherheit empfinden [43] [44], lässt sich annehmen, dass diese Personen besonders von den zuvor genannten Folgen betroffen sein könnten. Die Wahrscheinlichkeit für unmoralisches Verhalten in Unternehmen kann sich steigern, wenn beobachtet wird, dass dieses unbestraft bleibt. Dies führt dazu, dass Werte und Normen des Unternehmens zugunsten der persönlichen Bereicherung (Geld, Status) außer Acht gelassen werden (Nutzen höher als Kosten). Achtet ein Unternehmen jedoch auf die Einhaltung ethischer Prinzipien und vermindert Unsicherheiten durch offene Kommunikation, Transparenz und Einbeziehung der Beteiligten, kann dies zu Vertrauen, Zuversicht, Kooperation und Engagement der Mitarbeiter führen [45]. Darüber hinaus kann moralisches Handeln den Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Gesellschaftliche Akteure überprüfen das Handeln einer Organisation nämlich daraufhin, ob es mit bestehenden Werten und Normen vereinbar ist [46] [47] [48]. Ist dies nicht der Fall, wird unmoralisch handelnden Organisationen die Unterstützung versagt. Durch die Entwicklung positiver Narrative können jedoch unmoralische Handlungen eines Unternehmens gezielt in den Hintergrund gerückt werden (s. nachfolgend Narrative Theory).

## Theorie

### Theoretische Erklärungsansätze

---

#### Narrative Theory

Grundzüge der Narrative Theory können bis zu Aristoteles (<https://de.wikipedia.org/wiki/Aristoteles>)' philosophischen Schriften zurückverfolgt werden. Der Beginn moderner Auseinandersetzungen mit der Narrative Theory wird vor allem französischen post-modernen Autoren, insbesondere Jean-François Lyotard ([https://en.wikipedia.org/wiki/Jean-Fran%27ois\\_Lyotard](https://en.wikipedia.org/wiki/Jean-Fran%27ois_Lyotard)) (1979) zugesprochen [49]. Hierunter fällt unter anderem die Beschäftigung mit moralischer Unsicherheit im philosophischen Forschungsfeld. Moralische Unsicherheit wird als ein von Menschen unangenehm empfundener Zustand verstanden. Dieses Empfinden beruht darauf, dass Menschen das konträre Bedürfnis besitzen, die eigenen Handlungen moralisch bewerten zu wollen. Der Narrative Theory zufolge können Handlungen nur dann moralisch bewertet werden, wenn es eine Norm für eine solche Bewertung gibt. Diese Norm entwickelt sich aus Narrativen. Narrative sind berichtete Erfahrungen menschlichen Tuns. Jene Erfahrungen, die wiederholt erzählt und als Vergleich eigener Handlungen herangezogen werden, etablieren sich als moralischer Vergleichsmaßstab von Handlungen und formen ein Narrativ. Anhand dieses Narratives wird fortan beurteilt welche Handlungen moralisch oder unmoralisch einzuordnen sind. Im weiteren Sinne kann die Entwicklung von Narrativen beeinflusst werden. Im organisatorischen und politischen Kontext nutzen die Leitfiguren die ihnen gegebenen Spielräume, um gewisse Narrative gezielt in den Vordergrund zu heben. Hierdurch kann die Legitimierung eigener Handlungen beeinflusst werden und andersrum können fremde Handlungen als unmoralisch dargestellt werden [50]. Beispielsweise musste das Unternehmen V-Tech aufgrund ineffizienter Unternehmensführung einen Downsizing-Prozess einleiten. Die Unternehmensführung verwendete bei Nachfragen der Mitarbeiter stets die Begründung, dass es die Strafe Gottes war, welche die Einleitung des Downsizing-Prozesses verursachte. Über einen gewissen Zeitraum prägte sich diese Begründung bei den Mitarbeitern des Unternehmens als primäres Narrativ ein. Gegen dieses Narrativ war es den Mitgliedern des Unternehmens unmöglich die Ursache für das Downsizing moralisch zu bewerten. Allein die Art und Weise wie das

Downsizing sich vollzog wurde moralisch unter die Lupe genommen. Somit grenzte das Unternehmen die moralische Aufmerksamkeit von der uneffizienten Unternehmensführung ab und konnte sich der Bewertung unmoralisch zu handeln entziehen.

### **Social Responsibility Theory**

Die Social Responsibility Theory ist eine Ethik-Theorie und beschäftigt sich mit der Verantwortung von Individuen gegenüber der Gesellschaft an der sie teilhaben <sup>[51]</sup>. Die Theorie ist auf den Gesellschaftsvertrag 'Leviathan ([http://de.wikipedia.org/wiki/Leviathan\\_\(Thomas\\_Hobbes\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Leviathan_(Thomas_Hobbes)))' nach Hobbes ([https://de.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Hobbes](https://de.wikipedia.org/wiki/Thomas_Hobbes)) (1651) zurückzuführen. Gegenwärtig wird die Social Responsibility Theory vor allem in der Psychologie und in den Politikwissenschaften diskutiert. Die Social Responsibility Theory beschäftigt sich mit moralischer Unsicherheit als etwas mit der Gesellschaft Unvereinbaren. Es wird argumentiert, dass das gesellschaftliche Bedürfnis nach moralischer Bewertbarkeit so ausgeprägt ist, dass es praktisch keinen moralisch unsicheren Raum gibt. Vielmehr wird die Existenz eines Moralegefüges beschrieben, welches das soziale Verhalten der Menschen unterhalb gesetzlicher Vorschriften vollständig steuert. Dieses Moralegefüge wird in drei Ebenen unterteilt. Hypernormen bilden die fundamentale Orientierungsebene für die ethische Bewertung von Handlungen. Die Hypernormen, so wird argumentiert, sind jedoch (möglicherweise) zum heutigen Zeitpunkt noch nicht allesamt bekannt. Das nachfolgende Beispiel soll das erläutern, indem gezeigt wird, dass heute bekannte Hypernormen zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Vergangenheit noch nicht bekannt waren <sup>[52]</sup>: Eines der deutschen Grundgesetze 'Die Würde des Menschen ist unantastbar' war bis zu einem gewissen Zeitpunkt unbeschrieben und wurde von einer Gesellschaft nicht moralisch angestrebt. Mit dessen Beschreibung wurde es jedoch als moralischer Pfeiler (Hypernorm) einer Gesellschaft festgehalten. Eine Ebene darüber beeinflussen 'social contracts ([https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_contract](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_contract))' die moralische Erwartungshaltung der Menschen durch internalisierte Kultur- und Gesellschaftsmerkmale. Im westlichen Organisationskontext ist hiermit beispielsweise die ordentliche Kündigungsfrist von mindestens drei Monaten sowie das Arbeitslosengeld zu nennen, welche dafür Sorge tragen, dass Arbeitnehmer nicht plötzlich in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Daneben gibt es viele weitere Absicherungen. Diese können sich räumlich und zeitlich unterschiedlich ausprägen. Die oberste Ebene bilden die 'psychological contracts ([https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological\\_contract](https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_contract))'. Sie beinhalten die individuelle moralische Erwartungshaltung zwischen dem Selbst und der Gesellschaft (beziehungsweise einem anderen Individuum). Beispielsweise ist hier die Erwartungshaltung an einen respektvollen Umgang zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zu nennen, welche nicht im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten und oftmals auch mündlich nicht angesprochen wird. Insgesamt widmet sich das Moralegefüge einer Gesellschaft der Beantwortung der Fragen „Was wird von einem Individuum als Menschsein erwartet?“, „Was wird gesellschaftlich von einem Individuum erwartet?“ und „Was wird von der Beziehung zwischen Individuen einer Gesellschaft erwartet?“ zu beantworten <sup>[53]</sup>. Das Moralegefüge ermöglicht gewollte Handlungen zu legitimieren und ungewollte Handlungen als unmoralisch zu sanktionieren. So wird durch dieses Gefüge die Missachtung der ordentlichen Kündigungsfrist oder der respektlose Umgang zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden als unmoralisch eingestuft. Umgekehrt wird die Einhaltung dieser Prinzipien als moralisches Handeln bezeichnet.

### **Moral Utility Theory**

Die Moral Utility Theory versucht die Motivation ethischer Entscheidungen anhand der utilitaristischen Weltvorstellung zu erklären und knüpft an ein strikt unterteiltes System von moralischen und unmoralischen Handlungsmöglichkeiten an. Ausgangspunkt der Theorie ist die Beschäftigung mit der ethischen Entscheidungsfrage „Warum wird unmoralisches Verhalten praktiziert?“. Als Annäherung an diese Frage wird in Anlehnung an die Empirie folgendermaßen argumentiert: Wenn der erwartete Nutzen einer moralischen Überschreitung (unmoralisches Handeln) ein gewisses Ziel zu erreichen die Kosten dieses Handelns übersteigt, führt dies zu der Entscheidung unmoralisch zu handeln <sup>[54]</sup>. Diese Grundüberlegung baut auf den rationalistischen (vernunftbasierten) und sentimentalistischen (affektbasierten) Erklärungsansätzen des ethischen

Entscheidungsverhaltens auf. Ob eine Handlung als moralisch oder unmoralisch eingeschätzt wird, ergibt sich aus der internalisierten Moralvorstellung. Daneben gibt es Ansätze, die versuchen, die beiden scheinbar konträren Theorien in Einklang zu bringen. Reynolds (2006) [55] beschreibt den Prozess der ethischen Entscheidungsfindung als einen Zwei-Zyklus-Prozess. Dieses Modell basiert auf der Entdeckung zweier neurokognitiver Systeme, die allgemein als System 1 (automatisch abgerufene Moralvorstellungen) und System 2 (rational erörterte Moralvorstellungen) bekannt sind. System 1 bezieht sich dabei auf bereits bestehende Erfahrungen, welche mit der gegenwärtigen Situation übereinstimmt. Sollten keine Erfahrungen für die gegenwärtige Situation zur unterbewusst zur Verfügung stehen, wird das ethische Entscheidungsverhalten durch einen rationalen Argumentationsprozess des System 2 gestützt. Daraufhin wird das System 1 durch neue Argumentationsprozesse des System 2 neu strukturiert und aktualisiert.

Erweitert um den Motivator – den Nutzen ein gewisses Ziel am effektivsten zu erreichen – konstruiert die Moral Utility Theory ein Modell, welches die Prozesse ethischer Entscheidungsfindung über eine Kosten-Nutzen-Analyse als sowohl unterbewusst automatisiert, wie auch bewusst rational erklärt (s. Abbildung 2).

Das Ergebnis dieser Berechnung ist der Kosten-Nutzen-Wert ‚Subjective Expected Utility‘ (SEU). Diese Berechnung wird durch interne Persönlichkeitsmerkmale und Zielvorstellungen, sowie externe Reize beeinflusst. Moralischer Nutzen wird durch die menschlichen Bedürfnisse nach Stolz und Selbstlosigkeit verstärkt. Als Kosten moralischen Handelns wird letztlich der Grad der Zielerreichungs-Einschränkung verstanden. Als unmoralischer Nutzen hingegen wird die gesteigerte Effektivität der Zielerreichung verstanden, weil unmoralisches Verhalten empirisch nachgewiesen häufig unkomplizierter das Ziel erreicht. Die Kosten unmoralischen Handelns setzen sich aus Schuldgefühl und Sanktion zusammen. Ein zentrales Problem tritt jedoch auf, sofern moralischem und unmoralischem Handeln ein gleich großer, beziehungsweise, kein eindeutig erkennbarer SEU zugeordnet werden kann (s. Abbildung 3)

Dieser Zustand wird als Zustand moralischer Unsicherheit bezeichnet. In einer solchen Situation wird die Entscheidung über das rationale Denken aktiviert. Das rationale Auseinandersetzen mit einer Problematik schüttet Dopamin aus, welches so gesehen als chemisches Mittel wirkt, sich intensiv mit der eigenen moralischen Unsicherheit zu beschäftigen. Des Weiteren wird nach erfolgreicher Aufhebung des Problems Dopamin als Belohnung ausgeschüttet. Dies wirkt motivierend, als dass unser Gehirn darauf trainiert ist, eine Belohnung zu suggerieren sobald eine Problematik aufgehoben wird [56]. Im Rahmen der rationalen Auseinandersetzung mit der Entscheidungsproblematik werden gesellschaftliche Faktoren (ähnlich der ‚social contracts‘) herangezogen, die als Vergleichsbasis zu der eigenen moralischen Entscheidungsfindung dienen (ähnlich der ‚narrativen Norm‘). Primär werden die Kosten moralischer Überschreitung mithilfe der Kriterien gesellschaftlicher Sanktion rational neu kalibriert. Diese Kalibrierung wird so lange durchgeführt bis ein eindeutiger SEU bestimmt werden kann, welcher eine eindeutige Handlung vorschlägt. Die Handlungsentscheidung bzw. Kalibrierung (rationale Entscheidungsfindung) wird daraufhin internalisiert, sodass in zukünftig vergleichbaren Situationen die Handlungsentscheidung affektiv getroffen

		Kosten moralischen Handelns		Kosten moralischer Überschreitung (Risiko)	
		Hoch	Gering	Hoch	Gering
Erwarteter Nutzen (moralischen Handelns)	Hoch	Wahl	Moralisch	Wahl	Unmoralisch
	Gering	Unmoralisch	Wahl	Moralisch	Wahl

(in Anlehnung an Hirsch et al., 2016)

Abbildung 2: Kosten-Nutzen-Analyse

		Kosten moralischen Handelns		Kosten moralischer Überschreitung	
		Beide sowohl Hoch und Gering			
Erwarteter Nutzen (moralischen Handelns)	Erwarteter Nutzen (moralischer Überschreitung)	Beide sowohl Hoch und Gering		Wahl	Moralisch Unmoralisch
		Unmoralisch Moralisch	Wahl		

Abbildung 3: Moralische Unsicherheit - Grenzen der Kosten-Nutzen-Analyse

werden kann. Über diesen Kreislauf neuronal-affektiver und rationaler ethischer Entscheidungsfindung entwickelt sich das subjektive Moralverständnis, welches als Basis der ethischen Entscheidungsverhalten fungiert [57].

### Kernaussagen ausgewählter Theorien

Im Kern teilen die genannten Theorien das Prozessschema der Eliminierung von moralischer Unsicherheit. Moralische Unsicherheit wird aufgrund des menschlichen und gesellschaftlichen Bedürfnisses, die eigenen Handlungen moralisch zu messen und abzuwägen abgelehnt und die Eliminierung durch das Bedürfnis der Stabilisierung gesellschaftlicher Teilhabe und der effektivsten Erreichung der eigenen Ziele gerechtfertigt. Gegenüber der Eliminierung besteht überdies die Funktion der Legitimierung der eigenen Handlung.

Ob das Moralgefüge der Social Responsibility Theory, oder etablierte Narrative der Narrative Theory entsteht eine Norm zu der Beurteilung moralischem (legitemem) und unmoralischem (illegitemem) Handelns. Die Moral Utility Theory behauptet überdies, dass moralisches und unmoralisches Verhalten bewertet und kalkuliert werden kann. Für die Kalkulierung werden moralisches und unmoralisches Verhalten mit dem Nutzen für die Zielerreichung in Beziehung gesetzt und so die optimale ethische Handlung berechnet. Aus dieser Sichtweise der Moral Utility Theory führt die Ausführung einer legitimen Handlung nicht zwangsläufig zu dem maximalen Nutzen einer Handlung.

## Entscheidungsmechanismus unter der Störung von Unsicherheiten

Der Entscheidungsmechanismus setzt sich aus der Geltungsbedingung eines maximalen Zielnutzens, der unabhängigen Störgröße: Krisendeterminanten und dem abhängigen Wirkprinzip einer Handlungsanalyse zusammen und zeigt auf wie die Entscheidungsfindung unter akuter (moralischer) Unsicherheit abläuft (s. Abbildung 4).

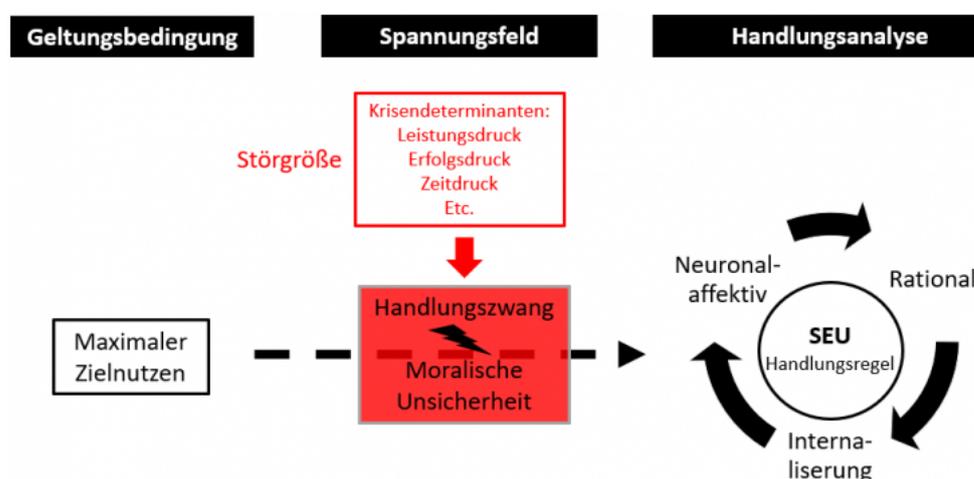


Abbildung 4: Entscheidungsmechanismus (SEU) unter der Bedingung eines maximalen Zielnutzens

Die Geltungsbedingung des Mechanismus ist, dass eine Person den maximalen Nutzen aus den eigenen Handlungen ziehen möchte. Dieser Nutzen wird (auch) durch die Moral beeinflusst indem Handlungen sich auf das Schuldgefühl, die Sanktion, die Selbstlosigkeit und den Stolz auswirken. Der Prozess der Entscheidungsfindung ist durch Krisendeterminanten wie Leistungs-, Zeit-, oder Erfolgsdruck einerseits gestört und andererseits beschleunigt. Als Störung ist zu verstehen, dass Personen, die sich Krisendeterminanten ausgesetzt sehen ein geringeres Vermögen darüber besitzen zu beurteilen, welche Konsequenzen die eigenen Handlungen auslösen (Unsicherheit). Die Unsicherheit über die moralische Bewertbarkeit von den eigenen

Handlungen versetzt Personen in den Zustand moralischer Unsicherheit, in welchem unbekannt ist welche Entscheidung den maximalen Nutzen verspricht (Geltungsbedingung ist gestört). Beschleunigt ist die Entscheidungsfindung insofern, als dass die Krisendeterminanten eine Person unter Druck setzen schnellstmöglich zu handeln, da ein ausbleibendes Handeln negative Konsequenzen nach sich zieht (Spannungsfeld). Das abhängige Wirkprinzip ist demnach, dieses Spannungsfeld aus Handlungszwang und moralischer Unsicherheit aufzulösen. Im ersten Schritt aktiviert der Zustand (moralischer) Unsicherheit die Handlungsanalyse über die Berechnung des optimalen SEU. Der SEU ermöglicht eine moralische Bewertbarkeit der eigenen Handlungen in moralisch unsicheren Situationen und beseitigt somit die Störgröße (Krisendeterminanten). Hierbei ist zu unterscheiden, dass bereits internalisierte SEU Handlungsregeln neuronal-affektiv für die Entscheidungsfindung herangezogen werden, sofern bereits in der Vergangenheit vergleichbare Erfahrungen mit der gegenwärtigen Situation gemacht wurden. Sollten in der Vergangenheit keine derartigen Erfahrungen gemacht worden sein wird eine SEU Handlungsregeln rational aufgestellt. Dabei wird die gegenwärtige Situation mit vergleichbaren Situationen anderer Personen (der Gesellschaft) abgeglichen und die eigene Entscheidung anhand dieser Informationen getroffen. Die affektiv herangezogene bzw. rational aufgestellte SEU Handlungsregel hält die Bedingung den maximalen Nutzen aus jeder Entscheidung zu erhalten aufrecht. Das gestörte Entscheidungsverhalten ist somit aufgehoben.

## Veranschaulichung

---

Angenommen die Entwicklung der Umsatzzahlen einer jungen Konditoreiinhaberin verläuft durch die Corona Krise zunehmend negativ, sodass die Inhaberin unter Zeit- und Leistungsdruck gerät und sich darüber Gedanken machen muss schnellstmöglich Fixkosten einzusparen (Störgröße: Krisendeterminanten). Das Unternehmen sieht sich der Bedrohung ausgesetzt, möglicherweise Insolvenz anmelden zu müssen. Dies verläuft entgegen ihrer primären Ziele die (1) Fortführung ihres Unternehmens und gleichzeitig die (2) Aufrechterhaltung eines fairen Umgangs mit ihren Mitarbeiterinnen zu gewährleisten (Geltungsbedingung und Ergebnis sind die Aufrechterhaltung dieser Ziele). Die junge Inhaberin war nie zuvor in einer dergleichen Situation. Zusätzlich ist die Situation durch starke Unsicherheit über moralische Konsequenzen der eigenen Handlungen charakterisiert. Somit gerät die Inhaberin in ein Spannungsfeld aus Handlungszwang und moralischer Unsicherheit. Bekannte von ihr schlagen zwei mögliche Handlungen vor: Downsizing und Nachfinanzierung. Aufgrund der Unsicherheiten und dem fehlenden Verständnis von Zusammenhängen zwischen Handlungen und Zielerreichung analysiert die Inhaberin die Entscheidung mit dem maximalen Nutzen durch die affektive Heranziehung bzw. die rationale Aufstellung einer SEU Handlungsregel (Wirkprinzipien). Beispielhafte Analyse:

Aufgrund wesentlicher Lebensfunktionen, die aus einem Arbeitsverhältnis resultieren, und der Schwierigkeit, während der Krise eine neue Stelle zu bekommen, ist Downsizing als unmoralische Handlung anzusehen:

Unmoralischer Nutzen (individuelle Ebene) = schnelle Senkung der Fixkosten ohne hohes Risiko (korreliert mit Ziel 1)  
 Unmoralische Kosten (individuelle Ebene) = eventuelle Schuldgefühle, Leben zu ruinieren, Mitarbeiterinnen unfair zu behandeln (antikorreliert mit Ziel 2)

Weil die Lebensfunktionen der Arbeitnehmer durch die Nachfinanzierung gewährleistet werden, ist diese Handlungsoption als moralische Handlung anzusehen:

Moralischer Nutzen (individuelle Ebene) = eventuelle Gefühle der Selbstlosigkeit und Stolz die Fairness aufrechtzuerhalten (korreliert mit Ziel 2)  
 Moralische Kosten (individuelle Ebene) = Zentrales Problem der Fixkosten wird nicht direkt behoben (antikorreliert mit Ziel 1)

Da sie nie zuvor in einer vergleichbaren Situation war und keine Handlungsmöglichkeit entsprechend dem Zielnutzen eindeutig vorzuziehen ist, ist es ihr nicht möglich die Entscheidung neuronal-affektiv zu treffen. Daher erweitert die Konditorin den Kontext der Analyse auf die gesellschaftliche Ebene und informiert sich darüber wie

andere Unternehmen in dieser Situation reagiert haben, um die gesellschaftliche Sanktion einer moralischen Überschreitung abschätzen zu können. Sie stellt daraufhin fest, dass Downsizing eine bereits moralisch anerkannte Vorgehensweise ist und unter den Umständen, in denen sich die Konditorei aufgrund der Krise befindet, keine unfaire Behandlung der Mitarbeiterinnen darstellt.

Unmoralische Kosten (gesellschaftliche Ebene) = eventuelle Schuldgefühle, Leben zu ruinieren, Mitarbeiterinnen unfair zu behandeln werden durch gesellschaftliche Moralvorstellung kompensiert (korreliert mit Ziel 2)

Die Entscheidung mit dem maximalen subjektiven Zielerreichungsnutzen (SEU) ist in diesem Fall Downsizing.

# Anwendung

## Bedeutung für Change Phänomene

---

Im organisatorischen Kontext führen strukturelle Veränderungen interner oder externer Natur zu moralischen Herausforderungen. Aus empirischer Sicht beschwören Krisen moralische Unsicherheiten herauf, weil die moralischen Auswirkungen von Reaktionen unbekannt sind. Das fehlende Einschätzungsvermögen von möglichen Konsequenzen der eigenen Handlungen stört die Beurteilung einer Entscheidung mit maximalen Nutzen. , da unmoralisches und moralisches Verhalten nicht im Zusammenhang mit der Effektivität der Zielerreichung beurteilt werden kann, jedoch im gleichen Zuge eine Bedrohung der Zielerreichung darstellt. In Veränderungsprozessen wird demzufolge die Frage nach einem adäquaten Vergleichs- bzw. Entscheidungsmaßstab organisatorischen Handlungen zentralisiert. Die Theorie setzt sich mit einer Analyse angemessener Handlungsentscheidungen auseinander. Primär wird die SEU Handlungsregel in Zuständen moralischer Unsicherheit als Vergleichs- bzw. Entscheidungsmaßstab herangezogen. Die Analyse bezieht sich hierbei auf die Kalkulation von Konsequenzen moralischen und unmoralischen Handlungen, um den maximalen Nutzen einer Entscheidung zu analysieren.

## Fallbeispiel: Uber

---

Aufgrund der Corona Krise verzeichnete Uber immense Umsatzeinbußen. Recht zeitnah, nachdem die Situation des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen durchdrang, kamen Existenzangst sowie Zeit- und Leistungsdruck auf. Ausschlaggebend ist, dass die Krise eine Störung der Aufrechterhaltung von Uber's primären Ziel – die Existenzsicherung des Unternehmens – darstellt. Die Schlussfolgerung des Unternehmens war die Umsatzeinbußen durch Kostensenkung zu kompensieren. Daraufhin leitete Uber einen Downsizing-Prozess ein. Uber entschied sich dazu erhebliche Entlassungen von Festangestellten, nicht aber von Fahrern, welche nach dem Provisionsprinzip bezahlt werden, vorzunehmen [58] [59]. Da die Auftragslage derzeit gegen null war, musste das Unternehmen keine Provision an die Fahrer zahlen. Die entlassenen Festangestellten reagierten protestierend auf diese Handlung, äußerten ihr Unverständnis und die im Unternehmen verbliebenen Festangestellten erlitten einen Vertrauensverlust, weil sie sich selbst bis zu diesem Moment als inneren und festen Kern des Unternehmens wahrgenommen haben, aber mit ansahen wie KollegInnen dennoch als erste entlassen wurden. Zudem erschien es allen Festangestellten, als würde Uber lediglich den maximalen unternehmerischen Nutzen und nicht die Konsequenzen für das Personal in die Entscheidungsfindung mit einbeziehen. Kurze Zeit später verkündete der Geschäftsführer Dara Khosrowshahi, dass er im Jahr 2020 auf die Auszahlung seines Basisgehalts von \$1 Million verzichten wird [60]. Von den Festangestellten wird dies als solidarische Handlung aufgegriffen und die Proteste wurden weitestgehend eingestellt. Die störende Wirkung moralischer Unsicherheit auf die Findung einer Entscheidung, die den maximalen Nutzen anstrebt wird in dieser Situation deutlich. Der Versuch von Uber die Existenzsicherung durch Downsizing zu stabilisieren traf auf Proteste des Personals. Aufgrund der ausgelösten Unzufriedenheit des Personals ist wiederum die Existenz des Unternehmens gefährdet. Der Zielnutzen der

Handlung ist dementsprechend gering. Dieses Bild betont die Wichtigkeit der Berücksichtigung des ethischen Teilspektrums von Kosten und Nutzen gewisser Handlungen sowie die Integration dessen in die Entscheidungsfindung. Inwiefern dies von Vorteil sein kann zeigt die zweite Handlung. Die mit einer positiven moralischen Botschaft verbundene Abwägung auf das Basisgehalt zu verzichten, führte letztlich zu einem besseren Verständnis der entlassenen Festangestellten sowie zu der Wiederherstellung von Vertrauen, insoweit sich jedes einzelne Mitglied des Unternehmens zurücknehmen muss. Unter der Betrachtung des Zielnutzen ist erkennbar, dass diese Handlung weitaus positiver korreliert.

## Kritische Würdigung

Die Auseinandersetzung mit moralischer Unsicherheit hat aufgezeigt, dass moralische und unmoralische Handlungen weitreichende Konsequenzen hinsichtlich der Effektivität der Zielerreichung haben können. Moralische Unsicherheiten, ebenso wie Unsicherheiten allgemein wird es immer geben und Organisationen müssen lernen diese, während struktureller Veränderungsprozesse, reflektiv und vollständig in die Handlungsanalyse zu integrieren. Das Fallbeispiel macht überdies darauf aufmerksam, dass es nicht immer die 'eine' richtige Handlung gibt, sondern vielmehr ein strategisches Zusammenspiel verschiedener Handlungen, welches sowohl die Zielerreichung, als auch die Konsequenzen von (un)moralischen Handlungen beeinflussen kann.

## Literatur

**Andreoni, J. (1990).** Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving? *Economic Journal*, 100, 464–477.

**Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980).** Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123–132.

**Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995).** The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.

**Berenbaum, H., Bredemeier, K., & Thompson, R. J. (2008).** Intolerance of uncertainty: Exploring its dimensionality and associations with need for cognitive closure, psychopathology, and personality. *Journal of Anxiety Disorders*, 22, 117–125.

**Berger, J., & Pope, D. (2011).** Can losing lead to winning? *Management Science*, 57, 817–827.

**Corr, P. J. (2004).** Reinforcement sensitivity theory and personality. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 28, 317–332.

**Corr, P. J., Pickering, A. D., & Gray, J. A. (1995).** Personality and reinforcement in associative and instrumental learning. *Personality and Individual Differences*, 19, 47–71.

**Dickey, M. (2020).** Uber lays off another 3000 employees. *techcrunch.com*. Link: <https://techcrunch.com/2020/05/18/more-uber-layoffs/> (letzter Zugriff: 23.05.2020)

**Dubal, V.; Whittaker, M. (2020).** Uber drivers are being forced to choose between risking Covid-19 or starvation. *The Guardian*. Link: <https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/25/uber-lyft-gig-economy-coronavirus> (letzter Zugriff: 23.05.2020)

- Feiner, L. (2020).** Uber to lay off 3,700 employees, about 14% of workforce. *cnbc.com*. Link: <https://www.cnbc.com/2020/05/06/uber-to-lay-off-3700-employees-about-14percent-of-workforce.html> (letzter Zugriff: 23.05.2020)
- Garland, D. (1993).** *Punishment and modern society: A study in social theory*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Habashi, M. M., Graziano, W. G., & Hoover, A. E. (2016).** Searching for the prosocial personality a big five approach to linking personality and prosocial behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42, 1177–1192.
- Haidt, J. (2001).** The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, 814–834.
- Hirsh, J.; Lu, J.; Galinsky, D. (2018).** Moral Utility Theory: Understanding the motivation to behave (un)ethically. *Organizational Behavior* 38, 43-59.
- Hume, D. (1739).** *A treatise of human nature*. London, England: John Noon.
- Kant, I. (1785).** *Foundation of the metaphysics of morals*. Indianapolis, IN: Bobbs- Merrill.
- Karau, S. J., & Kelly, J. R. (1992).** The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 542–571.
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009).** Bounded ethicality the perils of loss framing. *Psychological Science*, 20, 378–384.
- Kilduff, G. J. (2014).** Driven to win: Rivalry, motivation, and performance. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 944–952.
- Kilduff, G. J., & Galinsky, A. D. (2017).** The spark that ignites: Mere exposure to rivals increases Machiavellianism and unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 69, 156–162.
- Kohlberg, L. (1995).** *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991).** Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212–247.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2000).** The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 32, 1–62.
- Martin, A. & Bartscher-Finzer (2006).** *RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation*. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Mayr, U., Harbaugh, W. T., & Tankersley, D. (2008).** Neuroeconomics of charitable giving and philanthropy. In P. W. Glimcher, & E. Fehr (Eds.), *Neuroeconomics: Decision making and the brain* (pp. 303–320). New York, NY: Elsevier.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1976).** *The achievement motive*, Vol. xxii Oxford, England: Irvington.
- Moberg, D. J. (2000).** Time pressure and ethical decision-making: The case for moral readiness. *Business & Professional Ethics Journal*, 19, 41–67.
- Mutaree (2020).** Erfolgsdruck im Change verdrängt Ethik und Moral. Zuletzt zugegriffen am 29.07.2020

<https://mutaree.com/content/erfolgsdruck-im-change-verdr%C3%A4ngt-ethik-und-moral>

**Oermann, Nils Ole (2015).** Wirtschaftsethik. Vom freien Markt bis zur Share Economy. München: C.H.Beck

**Streicher B., Frey D., Graupmann V. (2012).** Fairness bei Veränderungsprozessen. In: von Rosenstiel L., von Hornstein E., Augustin S. (eds) Change Management Praxisfälle. Springer, Berlin, Heidelberg

**Reynolds, S. J. (2006).** A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process: Implications for Study and Practice. *Journal of Applied Psychology* 91(4), 737-48.

**Rhodes, C.; Pullen, A.; Clegg, S. (2010).** 'If I Should Fall From Grace...': Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics* 91, 535-551.

**Seibel, W. (2009).** Hegemoniale Semantiken und radikale Gegennarrative, von Wolfgang Seibel, Exzellenzcluster, Uni Konstanz, 22. Januar 2009.

**Tangney, J. P. (1999).** The self-conscious emotions: Shame, guilt, embarrassment and pride. In T. Dalgleish, & M. J. Power (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (pp. 541–568). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd..

**Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007).** Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345–372

**Treviño, L. K. (1986).** Ethical decision making in organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.

**Treviño, L. K., & Ball, G. A. (1992).** The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. *Journal of Management*, 18, 751–768.

**Van Buren, H. (2000).** The Bindingness of Social and Psychological Contracts: Toward a Theory of Social Responsibility in Downsizing. *Journal of Business Ethics* 25, 205-219.

**Wahl, K. (2015).** Wie kommt die Moral in den Kopf? Von der Werteerziehung zur Persönlichkeitsförderung. Springer Spektrum. Berlin Heidelberg

## Einzelnachweise

1. Oermann, (2015)
2. Oermann, (2015): S. 13
3. Wahl, (2015)
4. Kohlberg, (1963)
5. Kohlberg, L. (1995)
6. Martin & Bartscher-Finzer, (2006)
7. Frey, (2008): 281
8. Martin & Bartscher-Finzer, (2006)
9. Martin & Bartscher-Finzer, (2006)
10. Karau & Kelly, (1992)
11. Kilduff, (2014)
12. Kilduff & Elfenbein & Staw, (2010)
13. Kilduff & Galinsky, (2017)
14. Kilduff & Galinsky & Gallo & Reade, (2016)
15. Berger & Pope, (2011)
16. Pope & Schweitzer, (2011)

17. Kern & Chugh, (2009)
18. Locke & Latham, (2002)
19. Kern & Chugh, (2009)
20. Martin & Bartscher-Finzer, (2006)
21. Tangney, (1999)
22. Tangney & Stuewig, & Mashek, (2007)
23. Haidt, (2001)
24. Skinner, (1971)
25. Arvey & Ivancevich, (1980)
26. Treviño, (1986)
27. Garland, (1993)
28. Treviño & Ball, (1992)
29. Corr, (2004)
30. Gray, (1982)
31. Corr & Pickering, & Gray, (1995)
32. Andreoni, (1990)
33. Mayr & Harbaugh & Tankersley, (2008)
34. Baumeister & Leary, (1995)
35. Leary & Baumeister, (2000)
36. Habashi & Graziano & Hoover, (2016)
37. McClelland & Atkinson & Clark & Lowell, (1976)
38. White, (1959)
39. Weiner, (1985)
40. Tangney et al., (2007)
41. Hirsch & Jackson & Galinsky, (2018)
42. Mutaree, (2018)
43. Berenbaum & Bredemeier & Thompson, (2008)
44. Hirsh & Inzlicht, (2008)
45. Streicher & Frey & Graupmann, (2013)
46. Downing & Pfeffer, (1975)
47. Ashforth & Gibbs (1990)
48. Suchman, (1995)
49. Seibel, 2009
50. Rhodes & Pullen & Clegg, (2010)
51. Van Buuren, (2000)
52. Van Buuren, (2000)
53. Van Buuren, (2000)
54. Hirsch & Lu & Galinsky, (2018)
55. Reynolds, (2006)
56. Hirsch & Lu & Galinsky, (2018)
57. Hirsch & Lu & Galinsky, (2018)
58. Dicker, (2020)
59. Dubal & Whittaker, (2020)
60. Feiner, (2020)

---

Abgerufen von „[https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Moralische\\_Unsicherheit&oldid=1388](https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Moralische_Unsicherheit&oldid=1388)“

---

**Diese Seite wurde zuletzt am 27. August 2020 um 15:38 Uhr bearbeitet.**