

EUROPA-UNIVERSITÄT VIADRINA FRANKFURT (ODER)



**Discussion Paper Series
in International Economics**

Discussion Paper No. 03

**Warum Menschen plötzlich Kritik äußern –
und was Kohlberg damit zu tun hat**

Prof. Dr. Georg Stadtmann (Frankfurt/Oder)

August 2026

Vorspann

Nach der öffentlich gewordenen Vaterschaft des Unionsfraktionsvorsitzenden Jens Spahn durch eine Leihmutterschaft in den USA trat dieser nach anhaltender öffentlicher Kritik im Juli 2026 von seinem Amt zurück. Bundeskanzler Friedrich Merz nutzte die Situation für eine umfassende personelle Neuaufstellung der Regierung. Mehrere Staatssekretäre wechselten zwischen den Ministerien, und Verkehrsminister Patrick Schnieder wurde über seine bevorstehende Entlassung informiert. Als dessen Nachfolger war zunächst der CDU-Bundestagsabgeordnete Fritz Güntzler vorgesehen (vgl. Ismar). Dieser sagte jedoch kurzfristig ab, wodurch die Umbildung ins Stocken geriet. In der Folge bat auch der amtierende Verkehrsminister Patrick Schnieder um seine Entlassung aus dem Amt. Die dadurch entstandene chaotische Hängepartie brachte Bundeskanzler Merz erhebliche öffentliche Kritik ein – sowohl in den sozialen Medien als auch in den eigenen Reihen der Union. Beobachter warfen dem Kanzler mangelnde Abstimmung und eine unzureichende Vorbereitung der Kabinettsumbildung vor.

Warum Menschen plötzlich Kritik äußern – und was Kohlberg damit zu tun hat

Prof. Dr. Georg Stadtmann Frankfurt (Oder)

1. Wenn Schweigen (oder Reden) zur Norm wird

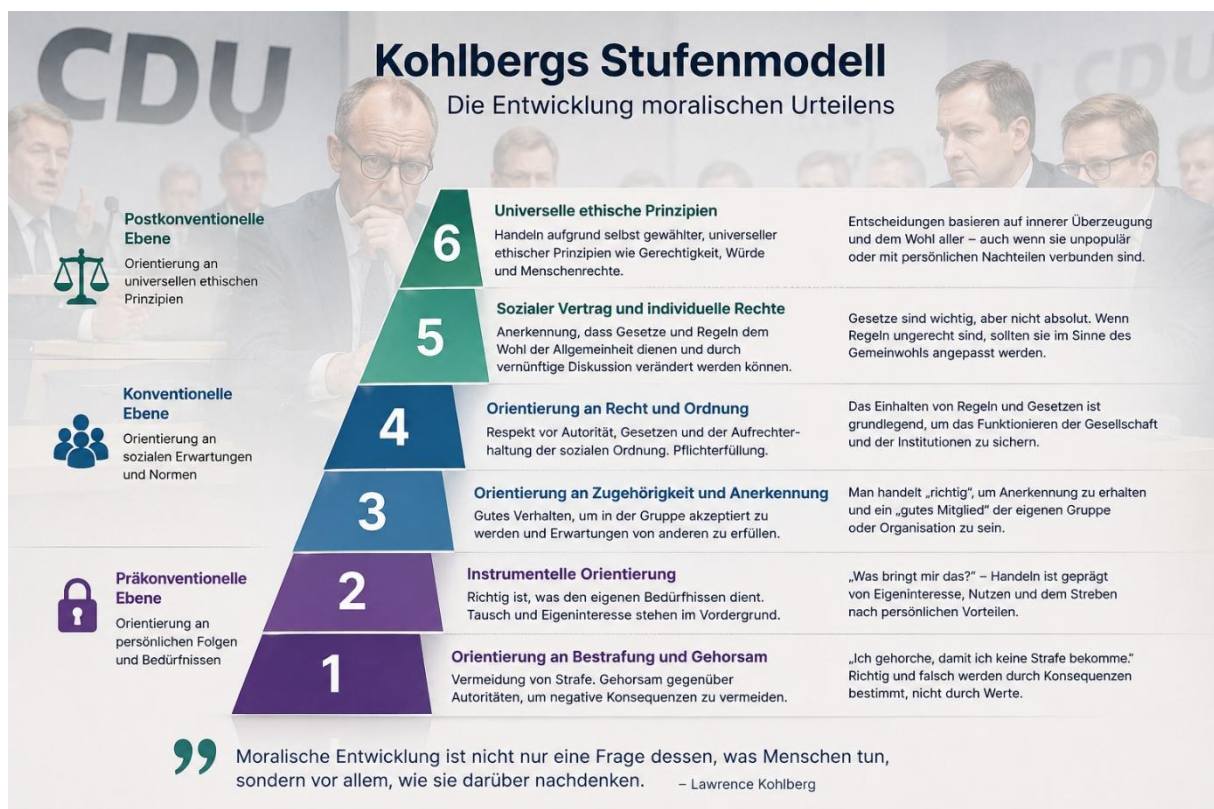
In Organisationen beobachtet man häufig ein interessantes Phänomen: Über einen längeren Zeitraum wird intern kaum Kritik geäußert. Nicht unbedingt, weil alle mit den Entscheidungen zufrieden sind, sondern weil niemand den ersten Schritt machen möchte. Loyalität, Zusammenhalt und die Sorge, der Organisation zu schaden, führen dazu, dass Zweifel unausgesprochen bleiben. Dann geschieht etwas Bemerkenswertes. Eine Person spricht öffentlich aus, was viele bislang nur hinter vorgehaltener Hand gesagt haben. Plötzlich folgen weitere Stimmen. Was zuvor undenkbar erschien, wird innerhalb kurzer Zeit zur neuen Normalität.

Aus Sicht von Lawrence Kohlbergs Theorie des moralischen Urteilens (siehe Abb. 1) ist dieser Wandel besonders interessant. Auf den ersten Blick könnte man vermuten, dass die Menschen ihre moralische Haltung geändert haben. Tatsächlich muss das aber gar nicht der Fall sein. Vorher lautet die Begründung: "Ich schweige, weil alle schweigen." Nachher lautet sie: "Ich kritisiere, weil jetzt auch andere kritisieren." In beiden Fällen orientiert sich die Person an der Gruppe. Die zugrunde liegende moralische Struktur hat sich möglicherweise überhaupt nicht verändert – verändert hat sich lediglich die wahrgenommene Gruppennorm. Aus Kohlbergs Perspektive wäre

dies typisch für das konventionelle moralische Urteilen (Stufe 3): Das eigene Verhalten richtet sich danach, was innerhalb der Gemeinschaft als angemessen gilt.

Noch spannender wird es bei jener Person, welche als Erste den Mund aufmacht: Wer Kritik äußert, obwohl dies persönliche Nachteile mit sich bringen kann, weil Transparenz, Fairness oder Verantwortung wichtiger erscheinen als die Loyalität zur Gruppe, argumentiert eher auf einer postkonventionellen Ebene (Stufe 5). Diese Person verändert nicht nur ihre eigene Position – sie verändert den sozialen Kontext für alle anderen. Mit einem Mal wird Kritik sagbar. Der "Korken" ist aus der Flasche. Die nachfolgenden Personen handeln deshalb nicht zwangsläufig mutiger oder moralisch anders als zuvor. Sie erleben vielmehr, dass sich die Norm verschoben hat. Was gestern noch als Illoyalität galt, wird heute als legitimer Beitrag zur Problemlösung wahrgenommen. Für Führungskräfte ist das eine wichtige Erkenntnis.

Abb. 1: Kohlbergs Stufenmodell der Entwicklung moralischen Urteilens



Quelle: Selbsterzeugt mittels ChatGPT

2. Kohlbergs Stufenmodell der Entwicklung des moralischen Urteilens

Das Kohlberg-Modell ist ein Modell zur moralischen Urteilsentwicklung. Dieses wurde von dem US-amerikanischen Psychologen Lawrence Kohlberg (1927–1987) in den 1950er- und 1960er-Jahren entwickelt. Es gehört zur Entwicklungspsychologie, wird aber auch in der Erziehungswissenschaft und der Moralphilosophie intensiv genutzt. Kohlberg untersuchte, wie Menschen moralische Entscheidungen begründen. Nach seiner Auffassung entwickelt sich moralisches Denken in einer festen Reihenfolge von sechs Stufen, die zu drei Ebenen zusammengefasst werden. Die präkonventionelle Ebene umfasst die Orientierung an Strafe und Gehorsam (Stufe 1) sowie an persönlichen Vorteilen und Gegenseitigkeit (Stufe 2). Auf der konventionellen Ebene orientieren sich Menschen zunächst an den Erwartungen ihres sozialen Umfelds (Stufe 3) und anschließend an der Einhaltung von Gesetzen und der gesellschaftlichen Ordnung (Stufe 4). Die postkonventionelle Ebene beginnt mit der Orientierung an Gesellschaftsvertrag und individuellen Rechten (Stufe 5) und endet mit der Orientierung an universellen ethischen Prinzipien (Stufe 6).

Beispiel: Konsum von Alkohol

Bei Kohlberg ist nicht das Verhalten selbst, sondern die Begründung des Verhaltens entscheidend. Zwei Jugendliche können beide keinen (harten) Alkohol trinken und sich dennoch auf unterschiedlichen Stufen der Moralentwicklung befinden. Die Aussage „Ich trinke keinen harten Alkohol, weil meine Eltern es verboten haben.“ entspricht am ehesten der Stufe 1 (Orientierung an Strafe und Gehorsam). Der Jugendliche orientiert sich an einer Autorität und möchte negative Konsequenzen vermeiden. Ähnlich verhält es sich mit der Aussage „Ich trinke keinen Alkohol, weil das Gesetz es verbietet.“ Hier kommt es jedoch auf die Begründung an. Wird das Gesetz lediglich aus Angst vor einer Strafe befolgt, handelt es sich ebenfalls um Stufe 1. Begründet der Jugendliche seine Entscheidung hingegen damit, dass Gesetze notwendig sind, um das Zusammenleben zu regeln und alle zu schützen, entspricht dies der Stufe 4 (Orientierung an Gesetz und Ordnung).

Die Aussage „Ich trinke, weil das in meinem Freundeskreis ganz normal ist.“ oder „Ich trinke, weil ich sonst ein Außenseiter wäre.“ entspricht typischerweise der Stufe 3

(Orientierung an zwischenmenschlichen Erwartungen). Hier steht der Wunsch im Vordergrund, von der Gruppe akzeptiert zu werden und dazuzugehören. Das Verhalten orientiert sich an den Erwartungen wichtiger Bezugspersonen.

Diese Argumentation verdeutlicht den zentralen Gedanken Kohlbergs: Nicht die Handlung, sondern die moralische Begründung entscheidet darüber, auf welcher Entwicklungsstufe sich eine Person befindet. Dieselbe Handlung – Alkohol trinken oder darauf verzichten – kann daher je nach Begründung unterschiedlichen Stufen der Moralentwicklung zugeordnet werden.

Beispiel: Konsum von Fleisch

Ein weiteres Beispiel soll diesen Sachverhalt verdeutlichen: Eine Person isst kein Fleisch. Nach Kohlberg ist jedoch nicht der Fleischverzicht selbst entscheidend, sondern die Begründung dafür. Sagt die Person: „Ich habe heute schon Milch getrunken und deshalb verbietet mir meine Religion, heute Fleisch zu essen. Ich fürchte eine Strafe Gottes.“, orientiert sie sich an einer äußeren Autorität und an der Vermeidung von Bestrafung. Diese Begründung entspricht am ehesten der Stufe 1 (Orientierung an Strafe und Gehorsam). Die moralische Entscheidung wird nicht aufgrund einer eigenen ethischen Überzeugung getroffen, sondern weil eine Autorität – hier Gott bzw. religiöse Gebote – Gehorsam verlangt und eine Strafe befürchtet wird. Sieht er die religiösen Gebote dagegen als Ausdruck allgemeiner moralischer Werte und handelt aus eigener Überzeugung, kann die Begründung auch einer höheren Stufe entsprechen. Die Religion selbst ist also keine Kohlberg-Stufe – entscheidend ist wiederum die Art der Begründung.

Universellen Rechte oder ethische Prinzipien

Begründet die Person ihren Fleischverzicht dagegen mit den Worten: „Tiere sind Lebewesen wie du und ich. Deshalb möchte ich nicht, dass für meinen Konsum Tiere in Ställen leiden und getötet werden.“, steht nicht mehr eine Autorität im Mittelpunkt, sondern ein allgemeines ethisches Prinzip. Die Person orientiert sich an den Rechten und dem Wohlergehen anderer Lebewesen und handelt aus eigener moralischer Überzeugung. Diese Begründung lässt sich der postkonventionellen Ebene zuordnen, am ehesten der Stufe 5 (Orientierung am Gesellschaftsvertrag und an universellen

Rechten). Wird die Entscheidung ausdrücklich mit universellen ethischen Prinzipien wie der Unantastbarkeit von Leben oder der Vermeidung von Leid begründet, kann sie sogar Merkmale der Stufe 6 (Orientierung an universellen ethischen Prinzipien) aufweisen.

Das Beispiel zeigt anschaulich, dass Kohlberg keine Handlungen bewertet, sondern die Qualität der moralischen Begründung. Zwei Menschen können sich identisch verhalten – beide essen kein Fleisch –, sich aber aufgrund ihrer unterschiedlichen Begründungen auf verschiedenen Stufen der Moralentwicklung befinden.

3. Kohlberg im Wirtschaftsleben

Ein Beispiel aus dem Wirtschaftsleben ist eine Person, die in ihrer Steuererklärung private Ausgaben als geschäftlich veranlasst angibt, um weniger Steuern zu zahlen und sich finanziell zu bereichern. Ein anderes Beispiel ist ein Mitarbeitender, der bei der Arbeitszeiterfassung seine Pausen nicht ausstempelt, um Überstunden anzusammeln und freitags früher Feierabend machen zu können. Ebenso könnte eine Person bei der Reisekostenabrechnung bewusst falsche Angaben machen, um eine höhere Erstattung zu erhalten und dadurch einen persönlichen finanziellen Vorteil zu erzielen.

Auf der Stufe 2 nach Kohlberg werden solche Handlungen mit dem eigenen Nutzen begründet. Die Person argumentiert beispielsweise: *„Wenn es niemand merkt, dann ist es kein Betrug“* („If no one sees it, it's not fraud.“) Dahinter steht die Vorstellung, dass eine Handlung nur dann problematisch ist, wenn sie entdeckt wird oder negative Konsequenzen für einen selbst hat. Moralische Überlegungen spielen keine Rolle; entscheidend ist der persönliche Vorteil. Regeln werden nur insoweit akzeptiert, wie sie den eigenen Interessen dienen oder Sanktionen vermieden werden können. Damit entspricht diese Argumentation der zweiten Stufe nach Kohlberg, bei der Eigennutz und der persönliche Gewinn das moralische Urteil bestimmen.

Abgasskandal von Volkswagen

Im sogenannten Diesel- bzw. Abgasskandal setzte Volkswagen eine Software ein, die erkannte, ob sich ein Fahrzeug auf einem Prüfstand oder im normalen Straßenverkehr

befand. Während der Tests wurden die Abgaswerte gezielt reduziert, im regulären Fahrbetrieb lagen die Emissionen dagegen deutlich höher. Der Skandal führte weltweit zu erheblichen Reputationsschäden sowie zu Bußgeldern, Vergleichen und Schadensersatzzahlungen in Milliardenhöhe (vgl. Tagesschau 2015, 2026).

Aus Sicht der Moralentwicklung nach Kohlberg lässt sich das Verhalten vieler Beteiligten mit einer konventionellen Orientierung (Stufe 3) erklären. Rechtfertigungen lauteten: „So wurde es bei uns gemacht.“, „Meine Vorgesetzten wussten Bescheid.“ oder „Ich wollte kein Außenseiter sein und habe nur meine Aufgabe erfüllt.“ Im Vordergrund stand dabei nicht der persönliche finanzielle Vorteil des einzelnen Mitarbeiters, sondern die Anpassung an die Erwartungen der Arbeitsgruppe und die Unternehmenskultur. Das Verhalten wurde als normal angesehen, weil es innerhalb des Unternehmens geduldet oder sogar erwartet wurde.

Vergleich Arbeitszeitbetrug versus VW-Abgasskandal

Dieses Beispiel verdeutlicht den Unterschied zwischen den Stufen 2 und 3: Auf der Stufe 2 würde man folgende Argumentation erwarten: „Ich manipulierte, weil ich selbst einen Vorteil habe (z. B. Geld, Freizeit oder Karriere).“ Der Stufe 3 ist hingegen folgende Argumentationslinie zuzuordnen: „Ich manipulierte, weil das bei uns alle so machen und ich dazugehören bzw. meine Vorgesetzten nicht enttäuschen will.“ Gerade der VW-Abgasskandal wird deshalb häufig als Beispiel für den Einfluss von Unternehmenskultur, Gruppendruck und Loyalität herangezogen – Faktoren, die gut zu Kohlbergs Stufe 3 (Orientierung an den Erwartungen des sozialen Umfelds) passen.

Warum ist Unterscheidung für Unternehmen wichtig?

Die Unterscheidung der Kohlberg-Stufen ist deshalb wichtig, weil sich daraus unterschiedliche Konsequenzen für Präventionsmaßnahmen ergeben. Beruht Fehlverhalten vor allem auf Eigennutz (Stufe 2), können wirksame Kontrollen, transparente Prozesse und konsequente Sanktionen dazu beitragen, Betrug zu verhindern. Wenn Mitarbeitende jedoch handeln, weil sie sich an den Erwartungen ihrer Vorgesetzten oder der Unternehmenskultur orientieren (Stufe 3), reichen Kontrollen allein häufig nicht aus. In solchen Fällen muss vor allem die

Unternehmenskultur verändert werden. Führungskräfte müssen integrires Verhalten vorleben, ethische Werte glaubwürdig vermitteln und ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Regelverstöße weder erwartet noch geduldet werden. Nur wenn sich die Normen innerhalb der Organisation ändern, verändert sich auch das Verhalten der Mitarbeitenden nachhaltig.

Literatur

Kohlberg, L. (1963). Moral Development and Identification. Teachers College Record, 64(9), 277–332. <https://doi.org/10.1177/016146816306400907>

Kohlberg, L. (1973). The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment. The Journal of Philosophy 70(18), 630-646

Ismar, G. (2026): Fritz Güntzler – Der Dann-doch-nicht-Minister. Süddeutsche Zeitung 30. Juli 2026

<https://www.sueddeutsche.de/meinung/fritz-guentzler-cdu-verkehrsminister-merz-li.352392>

Tagesschau (2015): Was über den Abgasskandal bei VW bekannt ist. 09.12.2015

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/vw-faq-101.html3>

Tagesschau (2026): Nachrichten zum Thema: Abgasskandal

<https://www.tagesschau.de/thema/abgasskandal>