

Ausgabe 6/2007

Ergebnisse einer Befragung unter
DGFP-Mitgliedsunternehmen

Monika Eigenstetter
Albert Löhr
Nicole Driesel

Ethik in Unternehmen:
Zusammenhänge mit Innovationsklima und Fehlerkultur

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Überblick über die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse	4
1 Einführung: Kodizes für das ethische Management von Geschäftsbeziehungen	7
2 Aspekte der Unternehmenskultur	8
2.1 Modelle der Unternehmenskultur	8
2.2 Unternehmenskodizes	9
2.2.1 Werte in Unternehmen	10
2.2.2 Verhaltenskodizes in Unternehmen	11
2.3 Unternehmensklima	12
2.3.1 Ethisches Klima	13
2.3.2 Fehlerkultur	14
2.3.3 Innovationsklima	15
2.4 Wirkungen von Unternehmenskultur und -klima auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern	16
2.4.1 Commitment und Fluktuationsabsicht	16
2.4.2 Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen	17
2.4.3 Abweichendes Verhalten	18
3 Erfolgsgrößen von Unternehmen	20
4 Integration der Konstrukte und Beschreibung der Fragestellungen	22
5 Akquisition der Stichprobe und Instrumente	24
5.1 Akquisition der Stichprobe	24
5.2 Instrumente	24
6 Ergebnisse	26
6.1 Charakteristika der untersuchten Unternehmen	26
6.2 Verbreitung und Inhalte von Kodizes	28
6.3 Berichtete Dilemmata in den Unternehmen	30
6.4 Kodizes und ethisches Klima	32
6.5 Zusammenhang zwischen ethischem Klima, Innovationsklima und Fehlerkultur	33
6.6 Zusammenhang zwischen Kodizes, Unternehmensklima und individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen	35
6.7 Zusammenhang zwischen Kodizes, Klima und Ergebnissen	38
7 Diskussion und Ausblick	42
7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	42
7.2 Relevanz für die Praxis	44
7.3 Ausblick für weitere Forschungen	45
8 Anhang	46
8.1 Literatur	46
8.2 Anhang A: Fragebogen, Skalen und Beipielitems mit Antwortformaten	51
8.3 Anhang B: Korrelationstabellen	54

Überblick über die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse

Ethische Kodizes finden in Unternehmen zunehmend Verbreitung. Sie sind eines von mehreren Instrumenten, um ethisches Handeln in Unternehmen sicherzustellen und der von Kunden und anderen gesellschaftlichen Akteuren geforderten sozialen Verantwortung von Unternehmen nachzukommen. Die Vermutung liegt nahe, dass Unternehmen, die an gesellschaftlichen Bedürfnissen ausgerichtet sind, einerseits Markttrends schnell erkennen, andererseits aber auch andere aktuelle Trends und Bedürfnisse aufgreifen, wie die nach sozialer Verantwortung in der Unternehmensführung. Zur Überprüfung dieser Fragestellung haben die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) und das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE) mit Unterstützung des Lehrstuhls Arbeits- und Organisationspsychologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena DGFP-Mitgliedsunternehmen befragt.

Folgende Fragestellungen wurden in der vorliegenden Studie untersucht:

- Welche Verbreitung und welche Inhalte haben wertorientierte Leitbilder und Verhaltenskodizes in deutschen Unternehmen?
- Über welche Dilemmata berichten Personalverantwortliche in Unternehmen?
- Gehen verschiedene wertorientierte Programme mit unterschiedlichem ethischem Klima einher?
- Gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen einem fürsorgeorientierten ethischen Klima und dem Innovationsklima sowie einer konstruktiven Fehlerkultur?
- In welchem Zusammenhang stehen implementierte wertorientierte Programme und ethisches Klima mit Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern (Commitment, freiwilliges Arbeitsengagement, Fluktuationsabsicht und abweichendes Verhalten)?
- Stehen wertorientierte Programme und ethisches Klima in einem positiven Zusammenhang mit Erfolgsgrößen der Unternehmen?

Von mehr als 600 angeschriebenen Personen begannen 132 Personen mit der Bearbeitung des Fragebogens, wovon ihn 67% (89 Personen) beendeten. Im Vergleich zur Grundgesamtheit aller DGFP-Mitgliedsunternehmen waren große Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten in der realisierten Stichprobe überrepräsentiert.

Verbreitung und Inhalte wertorientierter Leitbilder und Verhaltenskodizes. Es stimmten 90% der Befragten zu, dass in ihrem Unternehmen Kodizes oder Leitbilder vorliegen. Mit 85% waren Unternehmenswerte bzw. Leitbilder am weitesten verbreitet. 75% der Unternehmen verfügen über Verhaltenskodizes zu Korruption, 53% über Verhaltenskodizes zu Corporate Social Responsibility. Maßnahmen zur Implementierung wie Trainings, Hotlines oder Sanktionen für Mitarbeiter und

leitende Angestellte waren bei Verhaltenskodizes häufiger als bei Unternehmenswerten/Leitbildern.

Dilemmata. Aus Unternehmen mit Verhaltenskodizes wurden Konflikte und Dilemmata vermehrt berichtet. Dies deutet auf eine erhöhte Sensibilität in den Unternehmen hin sowie die Bereitschaft, sich konstruktiv mit den Konflikten auseinander zu setzen.

Werteorientierte Programme und ethisches Klima. Unternehmen mit Verhaltenskodizes unterschieden sich von Unternehmen ohne Kodizes in den Ausprägungen des ethischen Klimas. Individuelle Egoismen und individuelle Orientierung an persönlich relevanten Werten waren vermindert, ebenso wie eine vorrangige Orientierung am Unternehmensprofit. Kodizes (die i. d. R. mit einer guten strukturellen Verankerung im Unternehmen einhergingen) zeigten einen positiven Zusammenhang mit Teamklima und Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ in Unternehmen.

Zusammenhang zwischen dem ethischem Klima und dem Innovationsklima sowie einer konstruktiven Fehlerkultur. Fürsorgeorientierte (‚Teamklima‘ und ‚soziale Verantwortung‘) und prinzipienorientierte ethische Klimafacetten (Orientierung an ‚Regeln und Prozessen‘ sowie ‚Gesetzen und Berufskodizes‘) waren mit dem Innovationsklima positiv verbunden. Im Hinblick auf die Fehlerkultur waren diese Zusammenhangstrukturen nicht vorhanden.

Werteorientierte Programme und ethisches Klima im Zusammenhang mit Verhalten und Einstellungen von Mitarbeitern. Zu Verhaltensweisen zählen freiwilliges Arbeitsengagement in den Facetten ‚Gewissenhaftigkeit‘ und ‚kritische Loyalität‘ und abweichende bzw. kontraproduktive Verhaltensweisen. Bei Einstellungen wurde das affektive Commitment erfragt. Zudem wurde die Fluktuationsabsicht erhoben. Kodizes zeigten positive Begleiterscheinungen, betrachtete man die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter: Die Fluktuationsabsicht war vermindert, das Commitment, die Gewissenhaftigkeit und die kritische Loyalität waren dagegen erhöht.

Analysierte man das ethische Klima als Indikator für gelebte Werteorientierungen und Ethik im Unternehmen, zeigten fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte Klimatypen (Regeln und Prozesse, Gesetzestreue, Teamgeist sowie soziale Verantwortung) positive Zusammenhänge mit dem Commitment und der kritischen Loyalität von Mitarbeitern.

Werteorientierte Programme, Klima und Erfolgsgrößen. Zusammenhänge zwischen den Kodizes und den Ergebnisgrößen der Unternehmen waren nicht erkennbar. Dagegen fanden sich einige Zusammenhänge zwischen den Ergebnisgrößen und den Klimavariablen. Je ausgeprägter die Fehlerkultur war, desto geringer war die Anzahl an Reklamationen. Die Anzahl der Innovationen war - wenig überraschend - mit

dem Innovationsklima verbunden, darüber hinaus auch mit der ethischen Klimafacette ‚soziale Verantwortung‘. Mit der strategischen Zielerreichung positiv verbunden waren die Klimafacetten des ethischen Klimas ‚Effizienz‘ und ‚Freundschaft‘.

Fazit. Fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte ethische Klimafacetten waren einerseits positiv mit Verhaltenskodizes verbunden und zeigten andererseits positive Zusammenhänge mit dem Innovationsklima. Ein Innovationsklima oder eine ausgeprägte konstruktive Fehlerkultur – Klimas, die für das Überleben eines Unternehmens besonders relevant erscheinen – standen damit nicht im Widerspruch zu Verhaltenskodizes.

Stattdessen kann ein indirekter positiver Zusammenhang zwischen den Verhaltenskodizes und dem Innovationsklima vermutet werden – möglicherweise vermittelt über die Klimatypen Regeln und Prozesse, Gesetzestreue, Teamgeist sowie soziale Verantwortung des ethischen Klimas. Innovationsklima scheint sich in einem guten Teamklima und durch konstruktive Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen, nämlich Commitment und kritischer Loyalität, zu etablieren.

Das zeigt: Auch wenn sich wertorientierte Programme wie Kodizes sich nicht unmittelbar in ökonomischen Kennzahlen niederschlagen, so liegt doch die Schlussfolgerung nahe, dass diese ein Innovationsklima stützen und sich in einem konstruktiven Mitarbeiterverhalten widerspiegeln. Mittel- und langfristig lässt sich damit eine erfolgskritische, strategische Positionierung erreichen. Kodizes vermögen dabei einen wesentlichen Beitrag zu leisten.

Unser Dank gilt allen Befragungsteilnehmern.¹

Düsseldorf/Jena/Zwittau, November 2007

¹ Zu der Online-Befragung wurden die Hauptansprechpartner der DGFP e.V. aus zufällig ausgewählten Mitgliedsunternehmen eingeladen. Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

1 Einführung: Kodizes für das ethische Management von Geschäftsbeziehungen

Es gibt Situationen, in denen Unternehmen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter oder ihrer Kunden verlieren: Für Beschäftigte können Mergers & Akquisitions, Umstrukturierungen und Entlassungen Ursache für Unsicherheit und Vertrauensverlust sein. Kunden reagieren alarmiert auf skandalöse Verkaufspraktiken und das Wissen, dass eine weltweite, billige Produktion von Gütern oft von Verletzungen der Menschenrechte, Korruption sowie der Zerstörung von natürlichen Ressourcen begleitet werden. Um der allgemeinen Verunsicherung vorzubeugen, entwickeln immer mehr Unternehmen Kodizes für sozial verantwortliches Wirtschaften (z. B. Wertemanagementsysteme, Verhaltenskodizes zu Korruption und Corporate Social Responsibility) und integrieren sie in die Unternehmensabläufe, um Vertrauen bei Kunden und Beschäftigten sicherzustellen.

Die Bedeutung von Kodizes wächst. Doch erst allmählich wird in systematischer Weise untersucht, welche Inhalte diese für deutsche Unternehmen beinhalten, wie sie in die allgemeinen Geschäftsprozesse integriert sind, ob sie sich im Unternehmensklima niederschlagen und sich auf Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Aus psychologischer Sicht liegen zu diesen Fragen deutsche Einzelfallstudien² und Querschnittserhebungen³ sowie aus angelsächsischen und skandinavischen Ländern einige Querschnittstudien und wenige Langzeiterhebungen vor⁴.

Daher soll mit vorliegender Studie eine Grundlage für wiederholte Untersuchungen zur Bedeutung von Kodizes und ethischem Klima in Unternehmen geschaffen werden. Es interessiert, welche Kodizes etabliert sind, wie sie umgesetzt werden und wie sie sich im Unternehmensklima widerspiegeln. Zudem werden die Zusammenhänge zwischen Klima und Einstellungen sowie Verhalten von Beschäftigten, darüber hinaus Zusammenhänge mit ökonomischen Erfolgskriterien untersucht.

² vgl. Sackmann (2004)

³ vgl. Degener (2004)

⁴ vgl. Ethics Resource Center (1994-2003; 1994-2005). National business ethics survey. How employees view ethics in their organizations. Bestellbar unter: <http://www.ethics.org> [29.09.2007]

2 Aspekte der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist eine schwer zu erfassende Struktur, die in sozial geteilten Werten, Überzeugungen und grundlegenden Annahmen der Unternehmensangehörigen wurzelt⁵. Nachfolgend wird das Kulturmodell von Schein sowie das von Denison kurz skizziert. Darüber hinaus werden die für die vorliegende Studie relevanten Aspekte der Unternehmenskultur vorgestellt: Kodizes, Klima in Unternehmen sowie Wirkungen von Unternehmenskultur auf Einstellungen und Verhalten von Beschäftigten.

2.1 Modelle der Unternehmenskultur

Das Kulturmodell von Schein⁶ ist das möglicherweise am häufigsten genannte Modell in der Organisationsforschung. Danach ist Unternehmenskultur ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, welches eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, welches sich bewährt hat und somit als bindend gilt. Dieses Wertesystem wird an neue Mitglieder als rational und emotional richtig weitergegeben.

Das Modell der Unternehmenskultur beinhaltet drei Analyseebenen: Artefakte, Werte und Grundprämissen. Die oberste Ebene enthält Artefakte und Schöpfungen, wie gezeigtes Verhalten, Technologien u. a.. Auch Strukturen (z. B. Kodizes) sind dazu zu rechnen. Die unterste Ebene beinhaltet mit den Grundprämissen die grundlegenden, für außen stehende Beobachter unsichtbaren und z. T. unbewussten Basisannahmen über Mensch und Umwelt, Zeit oder Raum sowie die Natur der menschlichen Tätigkeiten und Beziehungen. Dazwischen vermittelnd liegen bekundete Werte und Normen (zur Veranschaulichung vergleiche Abbildung 1).

Nach Schein gilt als bestimmender Einflussfaktor für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Unternehmenskultur das, worauf Führungskräfte ihr Augenmerk richten. Es interessiert, was sie kontrollieren, wie sie auf kritische Ereignisse reagieren, auch im Sinne eines Rollenmodells, wie sie belohnen und bestrafen, welche Kriterien sie für Personalförderung und -selektion anwenden⁷.

⁵ vgl. Denison (1996)

⁶ vgl. Schein (1985)

⁷ vgl. Trevino & Brown (2004)

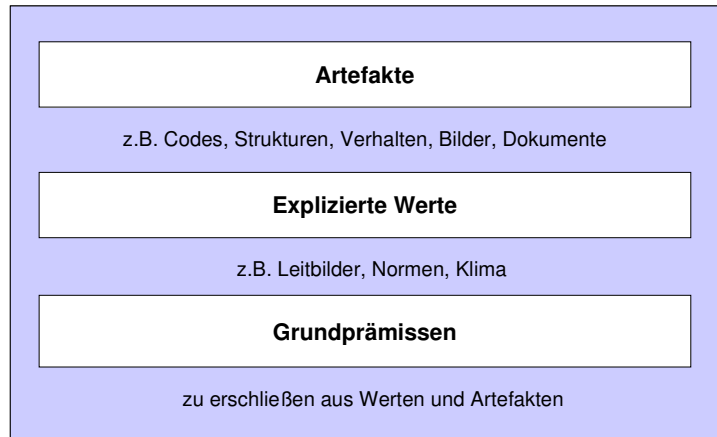


Abb. 1: Unternehmenskulturmodell nach Schein

Fey und Denison⁸ betrachten unterschiedliche Ausrichtungen von Unternehmenskultur- und Unternehmensklimaforschung und versuchen, sie in einem integrativen Modell zu vereinen. Dieses Modell stellt einen globalen Ansatz⁹ dar und beschreibt durch die beiden Dimensionen ‚interner versus externer Fokus‘ und ‚flexibel versus stabil‘ vier Facetten von Unternehmenskultur: Involvement, Adaptability, Mission und Consistency (vgl. Abbildung 2).

	Interner Fokus	Externer Fokus
stabil	Consistency	Mission
flexibel	Involvement	Adaptability

Abb. 2: Dimensionen des Integrativen Unternehmenskulturmodells nach Fey & Denison

2.2 Unternehmenskodizes

Kodizes sind Instrumente, um ethisches bzw. sozial akzeptiertes Handeln in und von Unternehmen sicherzustellen und die Unternehmenskulturen entsprechend ‚ethischer‘ Vorgaben systematisch zu beeinflussen. Es sind unternehmenseigene Dokumente, die Normen enthalten und verbindlich sind¹⁰. Ein unternehmensspezifischer Ko-

⁸ vgl. Denison (1996) sowie Fey & Denison (2003)

⁹ vgl. Ashkanansy, Wilderom & Peterson (2000)

¹⁰ vgl. Talaulicar (2007)

dex (inklusive begleitender Maßnahmen) kann sich zum Beispiel an dem Standard des Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) orientieren¹¹.

Wie Talaulicar¹² expliziert, lässt sich bei Kodizes zwischen prinzipiengebunden und regelgebunden unterscheiden, da sie eine unterschiedliche Art der Normensetzung beinhalten. Regelgeleitete Kodizes enthalten Normsätze, die etwas erlauben, verbieten oder gebieten, z. B.: ‚Es ist verboten, Geschenke anzunehmen‘. Prinzipienorientierte Kodizes formulieren dagegen übergeordnete Ideale, wie Fairness oder Integrität, an denen ein Mitarbeiter seine Handlungen und Verhaltensweisen orientieren soll.

Prinzipiengebundene Kodizes können demnach als übergeordnete integrierende Leitlinien oder Werte gelten, die eher in unklaren Fällen Orientierung bieten und die Personen in einem Unternehmen auf ein gemeinsames Wertefundament stellen sollen. Daher werden sie im Folgenden als ‚Werte‘ bezeichnet. Regelgebundene Kodizes sind dagegen als Regeln, als konkrete Verhaltensrichtlinien (Codes of Conduct), ausformuliert und haben damit eine höhere Verbindlichkeit. Sie werden im Folgenden ‚Verhaltenskodizes‘ genannt (Abbildung 3).

Prinzipiengebundene Kodizes	Regelgebundene Kodizes
Werte und Leitlinien	Verhaltenskodizes, z.B. Korruption

Abb. 3: Differenzierung von Kodizes

2.2.1 Werte in Unternehmen

Werte sind nach Kluckhohn¹³ eine Auffassung von etwas Wünschenswertem, das für einen einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend ist und damit die Auswahl von Weisen, Mitteln und Zielen des Handelns beeinflusst. Werteorientierte Leitbilder sind daher Instrumente, die bei den Beschäftigten eine gemeinsame Werte- und Leistungskultur zum Nutzen des Unternehmens erzeugen sollen.

Aus wenigen Studien können einige Aspekte festgehalten werden. Eine Erhebung vom Aspen Institute in Zusammenarbeit mit Booz Allen Hamilton Inc.¹⁴ stellt z. B. fest, dass die überwiegende Mehrheit der Manager Werte zwar wichtig findet, um eine ‚License to operate‘ für Unternehmen aufrecht zu erhalten; sie sehen aber keinen direkten

¹¹vgl. <http://www.dnwe.de/wertemanagement.php>. Das ZfW ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik

¹² vgl. Talaulicar (2007)

¹³ vgl. Kluckhohn (1951)

¹⁴ vgl. Booz Allen Hamilton Inc. (2005). <http://www.boozallen.de/> [20.06.2006]

Nutzen in Bezug auf das Wachstum der Unternehmen und versuchen daher den Nutzen nicht zu quantifizieren.

Finegan¹⁵ dagegen belegt den positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenswerten, insbesondere humanitären Werten wie Fürsorge und Ehrlichkeit, und dem identifikationsbezogenen, affektiven Commitment der Mitarbeiter, d. h. einer Identifikation mit dem Unternehmen. Leistungsbezogene Werte können dagegen keine affektive Bindung an das Unternehmen vorhersagen; stattdessen lässt sich prognostizieren, dass die Mitarbeiter aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen (fortsetzungsbezogenem Commitment) im Unternehmen verbleiben.

2.2.2 Verhaltenskodizes in Unternehmen

Verhaltenskodizes (Codes of Conducts), die teilweise auch extern zertifiziert werden (z. B. SA 8000¹⁶) dienen wie Werte ebenfalls der Verhaltenssteuerung von Beschäftigten. Mit Verhaltenskodizes versuchen Unternehmensleitungen sozial verantwortliches Handeln über die teilweise weltweit agierenden Unternehmensteile und sogar ihre Zulieferer sicherzustellen. Als minimaler weltweiter Konsens sozial verantwortlichen Handelns gelten die zehn Kriterien des UN Global Compact¹⁷, die den Schutz der Menschenrechte, die Normen der Internationalen Arbeitsorganisation und des Kyoto-Protokolls sicherstellen sowie Korruption verhindern sollen.

Für den deutschsprachigen Raum wurden 1998 die 550 umsatzstärksten deutschen und 224 umsatzstärksten schweizerischen Unternehmen und Banken nach Verhaltenskodizes befragt. Zu diesem Zeitpunkt hatten nicht ganz 30% der Unternehmen einen Verhaltenskodex eingeführt. Multinationale Konzerne verfügen dabei eher über Verhaltenskodizes, die umfassend gestaltet sind und viele Bereiche der sozialen Verantwortung abdecken¹⁸. Die International Labour Organization¹⁹ bewertet ebenfalls die Verhaltenskodizes von 240 multinationalen Unternehmen auf ihre ‚Qualität‘, d. h. ob sie den Stan-

¹⁵ vgl. Finegan (2000)

¹⁶ SA 8000 orientiert sich an den in der Industrie verbreiteten Managementsystemen und baut auf den Kernarbeitsnormen der International Labour Organization auf.

¹⁷ vgl. www.unglobalcompact.org [20.11.2006]

¹⁸ vgl. Ulrich, Lunau & Weber (1998)

¹⁹ vgl. International Labour Organization (2002); www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/english.pdf [29. 10.2007]. Untersagt sind z.B. Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierung. Sie fordern Arbeits- und Gesundheitsschutz, Recht auf gewerkschaftliche Organisation u.a..

dards der ILO Tripartite Declaration of Principles entsprechen und stellt fest, dass einige Programme die Prinzipien nicht abdecken²⁰.

Das Ethics Resource Center²¹ wiederum stellt fest, dass die Anzahl der Unternehmen, die Verhaltenskodizes entwickeln, in den USA zunimmt. Je mehr diese Codes mit weiteren Aktivitäten gekoppelt sind (Trainings, Hotlines, ...), desto eher verhindern sie abweichendes Verhalten (kontraproduktives Verhalten) von Beschäftigten. Größere Unternehmen verfügen zudem eher über Verhaltenskodizes im Vergleich zu kleineren Unternehmen. Je umfassender, rigider und mechanistischer die Strukturen zur Durchsetzung der Kodizes sind, desto mehr rechtmäßige Entscheidungen finden sich im Unternehmen²². Das Vorhandensein eines Verhaltenskodex reduziert abweichendes Verhalten²³. Doch Kodizes scheinen nur für die inhaltlichen Bereiche zu wirken, für die sie erstellt worden sind. Darüber hinaus findet oft keine ethische Bewusstseinsbildung statt²⁴.

Sowohl Werte als auch Verhaltenskodizes sind Instrumente, um Unternehmenskulturen systematisch zu beeinflussen und ethisch relevantem Fehlverhalten entgegenzuwirken. Damit sie aber wirksam sind, sollten Kodizes um weitere Aktivitäten wie Trainings zur Sensibilisierung für ethische Dilemmata ergänzt werden. Verhaltensweisen, die sich entlang der Verhaltenskodizes orientieren, sollten in Belohnungs- und Führungsstrukturen integriert werden, und den Mitarbeitern sollten Möglichkeiten eröffnet werden, anonym und ohne Angst vor Nachteilen Missstände zu kommunizieren (z. B. über Whistleblowing-Systeme oder Ombudsmänner²⁵).

2.3 Unternehmensklima

In der Regel versucht man Unternehmenskultur durch Messungen des Unternehmensklimas zu erfassen, welches sich durch die sozial geteilten Wahrnehmungen der Beschäftigten über Strategien, Praktiken und Prozeduren eines Unternehmens herausbildet²⁶. Das Klima kann als eine von mehreren Manifestationen der Unternehmenskultur auf der Gruppenebene verstanden werden, mit dem Vorteil, dass es sich relativ leicht erfassen lässt. Hier sollen als Klima das ethische Klima, die Fehlerkultur und das Innovationsklima vorgestellt werden,

²⁰ Für einen umfassenden Überblick über Kodizes empfiehlt sich Talaulicar (2006).

²¹ vgl. Ethics Resource Center (1994-2003; 1994-2005). www.ethics.org [29.09.2007]

²² vgl. Schminke (2001)

²³ vgl. Peterson (2002)

²⁴ vgl. Healy & Iles (2002)

²⁵ vgl. Steinmann & Löhr (1992)

²⁶ vgl. Patterson et al. (2005)

da diese Aspekte des Unternehmensklimas den Fokus der vorliegenden Studie bilden.

2.3.1 Ethisches Klima²⁷

Das ethische Klima - als ein Aspekt des Unternehmensklimas - beschreibt ein wertorientiertes Klima in Unternehmen und kann definiert werden als geteilte Wahrnehmung der Beschäftigten, was in dem Unternehmen als korrektes, moralisch richtiges Denken und Handeln angesehen wird²⁸. Victor und Cullen²⁹ haben ein Instrument zur Erfassung des ethischen Klimas in Unternehmen, den ‚Ethical Climate Questionnaire‘, entwickelt, der vor allem im angelsächsischen Raum eingesetzt wird. 2006 wurde der Fragebogen erstmals im deutschen Kulturraum angewandt³⁰. Den theoretischen Hintergrund für die Dimensionen des ‚Ethical Climate Questionnaire‘ bilden (1) das Kohlberg-Modell zur Entwicklung des moralischen Urteilens³¹ und (2) die soziologische Rollentheorie.³² Aus diesen Theorien ergeben sich drei Niveaus moralischer Orientierung: Egoismus, Fürsorge und Prinzipienorientierung (s. Kohlberg-Modell) und drei Analyseebenen in Form von Referenzgruppen: Individuum (individual), Team/ Unternehmen (local) und Gesellschaft (cosmopolitan – s. soziologische Rollentheorie). Wenn man die beiden Dimensionen ‚moralisches Niveau‘ und ‚Analyseebene‘ wie in einem Koordinatensystem abträgt, ergeben sich die in Abbildung 4 dargestellten Facetten des ethischen Klimas.

Auch wenn sich die Autoren des Ethical Climate Questionnaire dagegen verwehren, dass bestimmte Arten der ethischen Facetten anderen vorzuziehen sind, erscheint es in Anlehnung an das Kohlberg-Modell nicht unangemessen, zu behaupten, dass die Ebenen Fürsorge und Prinzipienorientierung der Ebene Egoismus zumindest auf individueller Ebene vorzuziehen sind. Profitorientierung und Effizienz (ebenfalls bei Egoismus verortet) sind dagegen notwendige und wünschenswerte Eigenschaften von Unternehmen in einer Marktwirtschaft. Auch erscheint es nicht als unplausibel, dass das Unternehmen als kollektiver Akteur innerhalb einer Marktwirtschaft seine gesamten Mitarbeiter sowie Kunden und Allgemeinheit als vorrangige Bezugspunkte auswählen sollte.

Bisherige Untersuchungen zum ethischen Klima in Unternehmen betrachteten Zusammenhänge mit Einstellungen und Verhalten von Beschäftigten³³. Bisher kaum erforscht ist allerdings, wie sich das ethi-

²⁷ Der erste Teil dieses Abschnitts ist modifiziert nach Eigenstetter (2006).

²⁸ vgl. Victor & Cullen (1988)

²⁹ vgl. Victor & Cullen (1987, 1988); Cullen Victor & Bronson (1993)

³⁰ vgl. Eigenstetter (2006)

³¹ vgl. Kohlberg (1976)

³² vgl. Merton (1957), Gouldner (1958)

³³ vgl. Eigenstetter (2006)

sche Klima insgesamt in die Dimensionen des Unternehmensklimas einordnen lässt und welches Verhältnis zu anderen Konstrukten des Unternehmensklimas vorliegt.

	Analyseebene			
		Individuum	Team/Unternehmen	Allgemeinheit
Moralisches Niveau	Egoismus	Eigeninteresse	Unternehmensprofit	Effizienz
	Fürsorge	Freundschaft	Teaminteresse	Soziale Verantwortung
	Prinzipienorientierung	Persönliche Moral	Regeln und Prozesse	Gesetze und Berufskodizes

Abb. 4: Konstruktdimensionen des Ethical Climate Questionnaire (ECQ) ³⁴

2.3.2 Fehlerkultur

Wenn Fehler und Probleme in Unternehmen als Herausforderung betrachtet werden, stimulieren sie Lernprozesse, die neue Arbeitswege aufzeigen, Innovationen fördern und die Fehlerresilienz erhöhen³⁵. Eine Kultur, die konstruktiv mit Fehlern umgeht, beinhaltet (1) die Kommunikation von Fehlern, (2) die Wissensweitergabe über Fehler, (3) Hilfe in Fehlersituationen, (4) eine schnelle Fehlererkennung, (5) die Analyse der Fehlersituation und (6) den effektiven Umgang mit Fehlern.³⁶

Der Zusammenhang zwischen der Fehlerkultur und dem ethischen Klima wird in verschiedenen Studien zwar immer wieder angedeutet³⁷, z. B. in Bezug auf Katastrophen (wie die Kernkraftwerk-Katastrophe von Tschernobyl oder Flugzeugunfälle) aber auch in Bezug auf negative Konsequenzen für Mitarbeiter und Kunden (durch aus Fehlern resultierenden Zeitverlusten, Qualitätsmängeln bei Produkten oder Schuldzuweisungen und daraus entstehenden Konflikten innerhalb von Teams). Aber bislang wurden keine expliziten Annahmen zur Fehlerkultur eines von Verantwortungsübernahme und ethischem Bewusstsein gekennzeichneten Unternehmensklimas überprüft.

³⁴ vgl. Victor & Cullen (1987, 1988)

³⁵ vgl. van Dyck, Frese, Baer & Sonnentag (2005)

³⁶ vgl. van Dyck et al. (2005)

³⁷ vgl. Reason (2000); Helmreich & Merritt (2000); van Dyck et al. (2005)

Die Vermutung liegt nahe, dass Unternehmen, die eine ausgeprägte Fehlermanagementkultur aufweisen, nicht nur auf wirtschaftliche Interessen fokussieren, sondern auch systematisch Interessen der Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft betrachten.

2.3.3 Innovationsklima

Das Innovationsklima misst das Ausmaß der Förderung und Unterstützung von neuen Ideen und innovativen Ansätzen in einem Unternehmen³⁸. Innovation stellt einen Prozess dar, mit dem die Effektivität des Unternehmens in sich schnell ändernden und herausfordernden Umgebungsbedingungen aufrechterhalten oder verbessern lässt und wird definiert als die Einführung von Prozessen, Produkten oder Prozeduren in eine Gruppe, Organisation oder breitere Gesellschaft, welche neu für die jeweilige Zielgruppe sind und dieser einen Nutzen bringen³⁹. Prozessinnovationen sind nur erfolgreich, wenn sie auch von einem Klima begleitet werden, das die Implementation solcher Innovationen unterstützt, nämlich einem Klima, das initiatives Verhalten unterstützt und psychologische Sicherheit beim Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen verspricht⁴⁰.

Bisher galt dem expliziten Zusammenhang von ethischem Klima und Innovation wenig Forschungsinteresse. Eine Ausnahme bilden Befunde zum ethischen Klima in Unternehmen der IT- Branche, wobei ein indirekter Zusammenhang zwischen ethischem Klima und Innovation gefunden wird, der über wahrgenommenes Vertrauen vermittelt wird⁴¹.

Wenn man die Facetten des ethischen Klimas mit den vier Bereichen der Unternehmenskultur nach Denison⁴² vergleicht, so lassen sich einige Parallelen ziehen: Es erscheint als wahrscheinlich, dass Unternehmen mit ausgeprägter ‚Sozialer Verantwortung‘ auch eine hohe Innovations- und Fehlerkultur aufweisen müssten. Sich an Kundenwünschen zu orientieren sowie die Bedürfnisse der Gesellschaft systematisch zu berücksichtigen, dürfte auf Strukturen und Prozesse verweisen, die potentielle Störfelder schnell aufgreifen und in Innovationen für Unternehmen umwandeln.

³⁸ vgl. Patterson et al. (2005)

³⁹ vgl. West & Anderson (1996)

⁴⁰ vgl. Baer & Frese (2003)

⁴¹ vgl. Ruppel & Harrington (2000)

⁴² vgl. Denison (1996)

2.4 Wirkungen von Unternehmenskultur und -klima auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern

Generell wird davon ausgegangen, dass sich durch die Gestaltung der Unternehmenskultur Erleben und Verhalten von Mitarbeitern systematisch und zielgerichtet für den Unternehmenserfolg beeinflussen lassen. Nach Spector und Fox⁴³ sind sowohl freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen (Organizational Citizenship Behavior, OCB) als auch abweichendes Verhalten (kontraproduktives Verhalten) Verhaltensweisen, die durch negative und positive Emotionen der Mitarbeiter im Unternehmen vorhergesagt werden können.

Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen meint dabei besonderen Arbeitseinsatz, der über den rein vertraglich geregelten Arbeitseinsatz hinausgeht. Abweichendes Verhalten besteht darin, sich willentlich gegenüber dem Unternehmen nachteilig und schädigend zu verhalten. Ein wichtiger Indikator für positive Emotionen gegenüber dem Unternehmen ist auch das Commitment, also der Wunsch, auch in Zukunft dem Unternehmen angehören zu wollen. Das Commitment kann Fluktuationsabsichten vorhersagen.

2.4.1 Commitment und Fluktuationsabsicht

Commitment beschreibt eine Einstellung gegenüber dem Unternehmen, dem man angehört⁴⁴. Nach Mowday, Porter und Steers⁴⁵ gehört zu Commitment ein starker Glaube an sowie die Akzeptanz der unternehmenseigenen Werte, der Wunsch, sich für die Interessen des Unternehmens einzusetzen und der Wunsch, dem Unternehmen anzugehören. Es ist die erlebte Verbundenheit, Loyalität, Zugehörigkeit und Identifikation gegenüber dem Unternehmen und wird sowohl durch kognitive als auch emotionale Komponenten gekennzeichnet.

Besondere Aufmerksamkeit gilt dem affektiven Commitment. Das affektive Commitment umfasst die gefühlsmäßige Bindung an das Unternehmen, d. h. den Grad, mit dem man sich mit dem Unternehmen identifiziert und seine Werte teilt. Es zeigt Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit, wahrgenommener Gerechtigkeit, dem Wertesystem im Unternehmen, dem Leistungsverhalten sowie Formen des freiwilligen Arbeitsengagements⁴⁶ (siehe Abschnitt 2.4.2). Durch den Bezug auf Werte und die normativen Anforderungen des Unternehmens enthält Commitment eine moralische Konnotation.

⁴³ vgl. Spector & Fox (2002)

⁴⁴ vgl. Six & Felfe (2004)

⁴⁵ vgl. Mowday, Porter & Steers (1982)

⁴⁶ vgl. Caldwell, Chatman & O'Reilly (1990); Mayer & Schoorman (1992); Meyer et al. (1989); Organ & Ryan (1995)

Commitment impliziert Fluktuationsabsichten, indem es den Wunsch, dem Unternehmen anzugehören, als einen wesentlichen Bestandteil seiner Definition beinhaltet. Fluktuation, ein Wechsel von Mitarbeitern, wird – soweit es nicht vom Unternehmen selbst erwünscht ist – häufig als dysfunktional und für das Unternehmen schädliche Verhaltensweise betrachtet, da Wissen und Fertigkeiten von Mitarbeitern abfließen⁴⁷. Es entstehen Kosten für die Akquisition neuer Mitarbeiter, deren Einarbeitung und Qualifizierung. Dies ist insbesondere bei Fach- und Führungskräfte, deren Wissen nicht einfach zu ersetzen ist, von Bedeutung. Führungskräfte und gut ausgebildete Beschäftigte neigen zudem aus leicht nachvollziehbaren Gründen zu eher geringem Commitment: Durch die Möglichkeit, vergleichsweise einfach ein zufriedenstellendes berufliches Auskommen auch in anderen Unternehmen finden zu können, ist die Bindung an ein Unternehmen geringer⁴⁸.

2.4.2 Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen

Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen ist ein Arbeitsverhalten, das nicht explizit vorgeschrieben ist, nicht extra vergütet wird, aber dem Unternehmen nützt⁴⁹. Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen wird unter den Begriffen Organizational Citizenship Behavior, Extrarollenverhalten⁵⁰, Contextual Performance⁵¹ und Citizenship Performance⁵² diskutiert. Diese verschiedenen Konzepte sollen hier unter dem Begriff ‚Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen‘ zusammengefasst werden. Einen komprimierten Überblick über die Vielfalt der Konstrukte geben z. B. Kaufman & Borman⁵³.

Freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen, das über explizite Rollenerwartungen hinausgeht, lässt sich nach Smith, Organ und Near⁵⁴ auf zwei Hauptdimensionen zurückführen: Altruismus, direkte Hilfeleistungen für Andere, und allgemeine Einsatzbereitschaft als unpersonliche Form der Gewissenhaftigkeit. Auch Motowidlo und Van Scotter⁵⁵ führen freiwilliges Arbeitsengagement in Unternehmen auf zwei Dimensionen zurück: kollegiale Unterstützung und berufliche Hingabe sowie Engagement und Regelorientierung im Dienste des Unternehmens.

⁴⁷ vgl. Dalton, Krackhardt & Porter (1981)

⁴⁸ vgl. Moser (1996)

⁴⁹ vgl. Nerdinger (2004)

⁵⁰ vgl. Katz & Kahn (1978); Organ (1988)

⁵¹ vgl. Borman & Motowidlo (1993)

⁵² vgl. Kaufman & Borman (2003)

⁵³ vgl. Kaufman & Borman (2003)

⁵⁴ vgl. Smith, Organ & Near (1983)

⁵⁵ vgl. Motowidlo & Van Scotter (1994)

Den vordergründig ähnlichen Verhaltensweisen scheinen verschiedene psychologische Prozesse zu unterliegen. Unternehmensbezogenes Verhalten wird durch soziale Austauschtheorien begründet: Nach Organ ‚belohnt‘ der Mitarbeiter z. B. die durch das Unternehmen gebotene Sicherheit und Fairness mit besonderem Engagement⁵⁶. Dagegen wird Hilfeleistung eher durch Persönlichkeitseigenschaften erklärt.

Berichtet wird ein positiver Zusammenhang von freiwilligem Arbeitsengagement mit dem allgemeinen Abschneiden im Job⁵⁷ sowie mit Arbeitszufriedenheit, Gerechtigkeit, Unterstützung und Commitment in Unternehmen⁵⁸. Damit ist freiwilliges Arbeitsengagement ein Verhalten, das von Arbeitgebern erwünscht ist.

2.4.3 Abweichendes Verhalten⁵⁹

Es werden immer wieder hohe Kosten durch illegales oder abweichendes Verhalten von Mitarbeitern beklagt⁶⁰. Abweichendes Verhalten wird bezeichnet als ‚volitional (as opposed to accidental or mandated) harm or intend to harm organizations and/or organizational stakeholders, such as clients, coworkers, customers, and supervisors‘⁶¹. Es umfasst so unterschiedliche Verhaltensweisen wie das Entwenden von Gegenständen, das Beschönigen von Berichten, das Vertuschen von Fehlern, aber auch Alkoholmissbrauch, Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Sabotage, unentschuldigtes Fehlbleiben⁶². Abweichendes Verhalten umfasst damit eine heterogene Menge unerwünschter Verhaltensweisen, die mit hohen Kosten für ein Unternehmen verbunden sind. Als geringfügiges abweichendes Verhalten gilt z. B. Ressourcenverschwendung; als gravierend werden dagegen Diebstahl und weitere Eigentumsdelikte gewertet. Gegenüber Personen zählt z. B. das Verbreiten von Gerüchten als geringfügig, sexuelle Belästigung dagegen als gravierend⁶³.

In der organisationspsychologischen Literatur wird abweichendes Verhalten mit verschiedenen individuellen, organisationalen und Umfeldfaktoren in Zusammenhang gebracht, wobei hier nur die organisationalen Bedingungen betrachtet werden: Spector und Kollegen interpretieren abweichendes Verhalten als eine emotionsbasierte

⁵⁶ vgl. Organ (1988)

⁵⁷ vgl. Borman & Motowidlo (1993); Motowidlo & Van Scotter (1994)

⁵⁸ vgl. LePine, Erez & Johnson (2002)

⁵⁹ Dieser Abschnitt ist modifiziert nach Eigenstetter, Dobiasch & Trimpop (2007).

⁶⁰ vgl. Kleinfeld (2005); Marcus (2000)

⁶¹ vgl. Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler (2006, p 447)

⁶² vgl. Bennett & Robinson (2000); Fox, Spector & Miles (2001); Robinson & Bennett (1995); Sackett (2002)

⁶³ vgl. Robinson & Bennett (1995)

Antwort auf belastende Arbeitsbedingungen⁶⁴. Dagegen erklären andere Autoren abweichendes Verhalten mit der erlebten Ungerechtigkeit in Unternehmen⁶⁵. Diese beiden Sichtweisen widersprechen sich nicht. Schlüssel für abweichendes Verhalten scheinen negative Emotionen zu sein, die durch ungerechtes Verhalten in Organisationen ausgelöst werden⁶⁶.

Abweichendes Verhalten wird häufiger in Zusammenhang mit Persönlichkeitseigenschaften, weniger häufig in Zusammenhang mit der Wirkung von Kodizes, dem ethischen Klima oder Commitment erfasst⁶⁷, doch gibt es auch hier Befunde: Identifikation und Engagement der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen sind im Zusammenhang mit abweichendem Verhalten reduziert. Ein Ansteigen des ‚Eigeninteresses‘ geht zudem mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von abweichenden Verhaltensweisen einher.

⁶⁴ vgl. Chen & Spector (1992); Fox, Spector & Miles (2001)

⁶⁵ vgl. Skarlicki & Folger (1997)

⁶⁶ vgl. Spector et al. (2006)

⁶⁷ vgl. Eigenstetter (2006); Peterson (2000)

3 Erfolgsgrößen von Unternehmen

Erstes Ziel von Unternehmen bzw. Unternehmensleitungen ist es, Gewinn zu erwirtschaften, und den eigenen Fortbestand aktuell und strategisch zu sichern. Die entsprechenden Steuerungsgrößen sind Rentabilität, Liquidität und Sicherung des Erfolgspotenzials. Daneben werden in der Regel von den Unternehmensleitungen weitere Ziele als Erfolgsgrößen definiert, die häufig im Kontext des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung diskutiert werden und sich neben den genannten ökonomischen Steuerungsgrößen auf Sozial- und Umweltverträglichkeit beziehen. Damit wurde ein umfassender Kapitalbegriff zugrunde gelegt, der Finanz-, Sozial- und Naturkapital umfasst. Für den sozialen Aspekt können z. B. für die Beschäftigten Gesundheit und Zufriedenheit bei der Arbeit erfasst werden.

Unternehmenserfolg stellt demnach ein mehrdimensionales Konstrukt dar⁶⁸. In empirischen Studien zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg werden, neben ‚weichen‘ Faktoren - wie z. B. Arbeitszufriedenheit oder Commitment - betriebswirtschaftliche Kennzahlen herangezogen, so z. B. bilanzielle Erfolgskennzahlen (wie Eigenkapitalrendite, Umsatzkapitalrendite, Gesamtkapitalrendite) oder Kennzahlen des ökonomischen Gewinns (wie Aktienkursentwicklung, Marktwert- Buchwert- Entwicklung).

Wie Degener⁶⁹ zusammenfasst, gibt es wenige, zudem uneindeutige Aussagen zu einem Zusammenhang zwischen ‚social performance‘, d. h. einer am Mitarbeiter und Kunden ausgerichteten sozialen Orientierung und finanziellen Erfolgsfaktoren. Einige der Forschungsarbeiten, auf die er sich bezieht, wurden zudem schon in der 80er und Anfang der 90er Jahre durchgeführt. Wichtige Faktoren sind hierbei u. a. Arbeitsplatzsicherheit, selektive Personalauswahl, Autonomie und dezentralisierte Arbeitsteams, Personalentwicklung, geringe Statusunterschiede finanzieller und nicht-finanzieller Art sowie Zugang zu Informationen⁷⁰. Die so genannten Human-Relations-Modelle – Modelle, die die Beziehung mit den Mitarbeitern in den Vordergrund stellen – zeigen höheren Unternehmenserfolg im Vergleich zu anderen Unternehmensmodellen⁷¹.

Degener selbst betrachtet bei 28 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und sozialer Verantwortung und stellt fest, dass sich die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in ihren Managementaktivitäten gegenüber ihren Mitarbeitern deutlich unterscheiden. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden z. B. verschiedene Anteile in der Vergütung (wie variable und fixe Anteile), eine Vielzahl an Weiterbildungen

⁶⁸ vgl. Baetge (2006); Degener (2004)

⁶⁹ vgl. Degener (2004)

⁷⁰ vgl. Pfeffer (1998)

⁷¹ vgl. Patterson (1998)

und gewähren viele Sozialleistungen (um nur einige wenige Aktivitäten zu nennen). Ob Erfolg Folge oder Ursache dieser Aktivitäten ist, lässt sich damit nicht klären.

4 Integration der Konstrukte und Beschreibung der Fragestellungen

Unternehmen betreiben mit der Einführung und Umsetzung von Kodizes ein aktives Risikomanagement, z. B. durch Verminderung abweichender Verhaltensweisen, Verhinderung von Korruption oder großen, imageschädigenden Unfällen⁷². Wenn werteorientierte Leitbilder und Verhaltenskodizes sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten und damit in einem werteorientierten Unternehmensklima widerspiegeln, kann von einer wirksamen Implementierung in Unternehmen gesprochen werden. Das Klima in Unternehmen kovariiert mit der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, ihrem Engagement sowie der Produktivität und der Innovationsfähigkeit.⁷³

Welche Werteorientierungen in einem Unternehmen vorherrschen, wird in sozialwissenschaftlichen Erhebungen aus dem Unternehmensklima und damit aus der Sicht der Beschäftigten geschlossen. Umfassende Erhebungen, die auch Artefakte wie Leitbilder und Verhaltenskodizes in die Analyse einbeziehen und deren Wirkung auf das Erleben und Verhalten auf die Beschäftigten analysieren, sind seltener. So ist noch ungeklärt, welche systematischen Zusammenhänge und Wirkungen zwischen vorhandenen Kodizes und dem Unternehmensklima sowie den Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten bestehen.

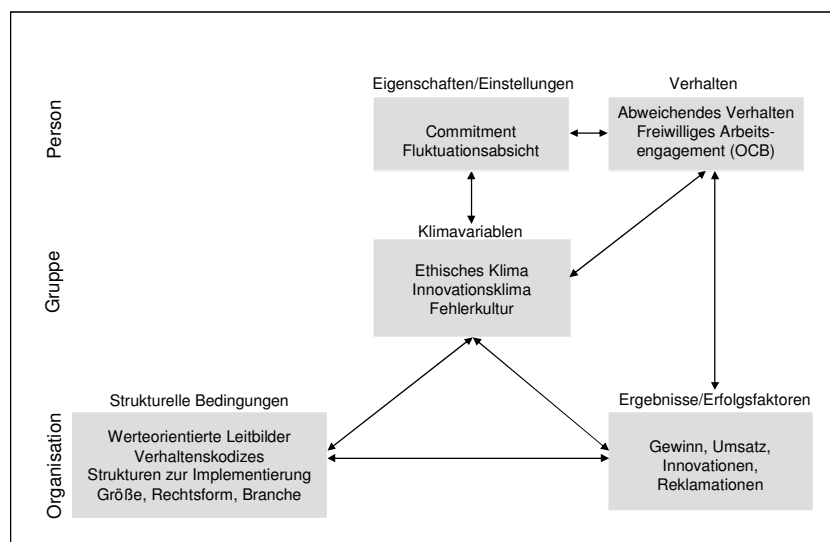


Abb. 5: Vermutete Zusammenhänge zwischen strukturellen Bedingungen in Unternehmen, Kultur- und Klimavariablen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten und Unternehmenserfolg

⁷² vgl. Leisinger (2005)

⁷³ vgl. Degener (2004)

Es wird vermutet, dass Kodizes sowie andere strukturelle Bedingungen (z. B. Größe, Rechtsform u.a.) das Klima in Unternehmen entscheidend beeinflussen. Daher werden Zusammenhänge zwischen diesen Bedingungen mit dem ethischen Klima, Innovationsklima sowie der Fehlerkultur betrachtet. Bestätigen lassen sollten sich zudem systematische Zusammenhänge zwischen den Verhaltensweisen der Beschäftigten und den Erfolgsgrößen des Unternehmens (Abbildung 5).

Folgende Forschungsfragen sollen mit Blick auf Unternehmen verschiedener Größen und Rechtsformen beantwortet werden:

- Welche Verbreitung und welche Inhalte haben werteorientierte Leitbilder und Verhaltenskodizes in deutschen Unternehmen?
- Über welche Dilemmata berichten Personalverantwortliche in Unternehmen?
- Gehen verschiedene werteorientierte Programme mit unterschiedlichem ethischem Klima einher?
- Gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen einem fürsorgeorientiertem ethischen Klima und dem Innovationsklima sowie einer konstruktiven Fehlerkultur?
- In welchem Zusammenhang stehen implementierte werteorientierte Programme und ethisches Klima mit Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern (Commitment, freiwilliges Arbeitsengagement, Fluktuationsabsicht und abweichendes Verhalten)?
- Stehen werteorientierte Programme und ethisches Klima in einem positiven Zusammenhang mit Erfolgsgrößen der Unternehmen?

5 Akquisition der Stichprobe und Instrumente

5.1 Akquisition der Stichprobe

Um die vermuteten komplexen Beziehungen in ihrer Wirkung zu erfassen, wurden zufällig ausgewählte Mitgliedsunternehmen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) befragt. An Personalmanager aus 620 Mitgliedsunternehmen wurde ein Brief verschickt, der darauf hinwies, dass in den nächsten Tagen ein umfangreicher Fragebogen zugesandt würde, der wahlweise online oder in schriftlicher Form beantwortet werden könne. Daraufhin wurde vier Tage später eine E-Mail zugesandt, die – wieder mit einem Anschreiben versehen – einen Link zum Online-Fragebogen enthielt. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde zudem der Fragebogen auch als Anhang der E-Mail beigefügt. Das Anschreiben der DGFP und des DNWE verwies auf die Dringlichkeit von repräsentativen Forschungsdaten und beinhaltete die Bitte, den Fragebogen an zehn weitere Personen des Unternehmens zu senden.

620 Personalmanager wurden angeschrieben. 132 Personen begannen mit der Bearbeitung des Fragebogens, wovon ihn 89 (67%) beendeten. Der größte Teil der Befragten befand sich im Alter zwischen 45 und 55 Jahren (37%), gefolgt von der Altersgruppe der 35 bis 44-Jährigen (32%), an dritter Stelle war die Altersgruppe der 55 bis 64-Jährigen vertreten (16,9%). 36% der Befragten waren Frauen und 77% der Befragten gaben an, über ein abgeschlossenes Studium oder eine höhere Qualifikation zu verfügen⁷⁴.

Die Personen gehörten überwiegend den oberen Hierarchieebenen an: Nach der Tätigkeit befragt, gehörten 64% der Befragten dem Personalwesen, 11% dem Linienmanagement an. Alle weiteren Befragten konnten keiner homogenen Gruppe mehr zugeordnet werden.

5.2 Instrumente

Der umfangreiche Fragebogen enthielt teilweise Skalen, die selbst entwickelt wurden, sowie Skalen und Subskalen aus bestehenden Fragebögen. Der Fragebogen fragte nach

- Unternehmensgröße und Rechtsform
- Umstrukturierungen,
- Mitarbeiterorientierung,
- wertorientierten Leitbildern und Verhaltenskodizes,
- sowie deren Umsetzung in den Unternehmen,

⁷⁴ Die befragten Personen konnten aufgrund der anonymisierten Befragung den Unternehmen nicht zugeordnet werden. Die Auswertung der Daten erfolgt über alle Personen.

- erlebten Dilemmata in Unternehmen,
- ethischem Klima⁷⁵,
- Innovationsklima⁷⁶,
- Fehlerkultur⁷⁷,
- affektivem Commitment⁷⁸,
- freiwilligem Arbeitsengagement⁷⁹,
- abweichenden Verhaltensweisen von Mitarbeitern,
- Unternehmensergebnissen.

Die Skalen zu werteorientierten Leitbildern und Verhaltenskodizes wurden in Vorstudien und einer Diplomarbeit an 50 Thüringer Unternehmen sowie an mehr als 200 Beschäftigten unterschiedlicher Branchen getestet⁸⁰. Die Prüfung und Überarbeitung der Instrumente sowie erste Validierungen wurden 2006 u.a. durch Studierende des Studienprojektes ‚Unternehmenskultur‘ im Studienfach Psychologie (Hauptstudium) an der Universität Jena durchgeführt.

Ziel war es, Instrumente zu verwenden, die unkompliziert auch in wiederholten Studien eingesetzt werden können, um auch Längsschnitterhebungen zu ermöglichen. Der in dieser Studie eingesetzte Fragebogen kann zu Forschungszwecken bei Dr. Monika Eigenstetter, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie angefordert werden. Für ein besseres Verständnis der Fragebogen-Skalen sind im Anhang A Beispielitems aufgeführt. Zur Strukturierung der Ergebnisse werden die oben genannten Forschungsfragen vorangestellt.

⁷⁵ vgl. Cullen, Victor & Bronson (1993); in deutscher Übersetzung Eigenstetter (2006)

⁷⁶ vgl. Subskala übersetzt nach Patterson et al. (2006).

⁷⁷ gekürzt und geringfügig modifiziert nach van Dyk, et al. (2004)

⁷⁸ vgl. Felfe et al. (2004)

⁷⁹ vgl. Moorman & Blakely (1995) in der Übersetzung von Koch (2001) mit je einem Item pro Subskala

⁸⁰ vgl. Hinz (2006) sowie unveröffentlichte Manuskripte des Studienprojektes am Lehrstuhl Arbeits- und Organisationspsychologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

6 Ergebnisse

Nach einer kurzen Beschreibung der Unternehmen und deren Ziele für Mitarbeiter werden die Ergebnisse entlang der Forschungsfragen dargestellt. Unterschiede, z. B. zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe oder Rechtsform wurden mittels T-Tests und Varianzanalysen untersucht. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf das Berichten von Zahlen weitgehend verzichtet, die signifikanten Unterschiede auf dem 5%-Niveau werden nur verbal dargestellt. Zu jedem Abschnitt wird abschließend eine zusammenfassende Bewertung gegeben.

6.1 Charakteristika der untersuchten Unternehmen

28% der Stichprobe waren Angehörige eines Unternehmens mit über 5000 Mitarbeitern, 35% waren Beschäftigte eines Unternehmens mit 1001 bis 5000 Mitarbeitern. Insgesamt hatten also 63% der untersuchten Unternehmen mehr als 1000 Beschäftigte (gegenüber erwarteten 31%). Unterrepräsentiert waren Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern und Unternehmen, deren Belegschaft 501 bis 1000 Personen umfasst. Es haben damit mehr Personen aus großen Unternehmen geantwortet als mit Blick auf die DGFP-Mitgliedsunternehmen zu erwarten gewesen wäre. Für vergleichende Analysen wurden aus statistischen Gründen die Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern zusammengefasst; ebenso wie die Unternehmen, die zwischen 251 und 1000 Mitarbeiter beschäftigen.

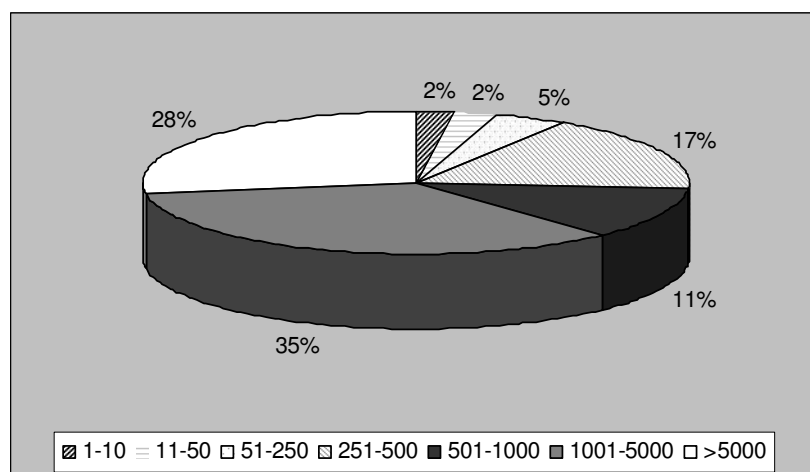


Abb. 6: Untersuchte Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Bei der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen (61%) handelt es sich um Aktiengesellschaften. Die nächst größere Gruppe bilden mit 26% die GmbHs; inhabergeführt waren knapp 7% der Unternehmen.

Die Mehrzahl der Unternehmen befand sich im letzten Jahr in Umstrukturierungsprozessen und/oder Fusionen. Nach Veränderungen in den letzten Monaten gefragt, gaben 67% der Unternehmen an, dass Umstrukturierungen und Veränderungen vorgenommen wurden. 26% berichteten, dass es einen Zusammenschluss mit einem anderen Unternehmen gab. Über 60% der Fusionen und Umstrukturierungen entfielen dabei auf die zwei größten Unternehmensgruppen.

Die Befragten sahen ihr Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern in hoher Verantwortung (Abbildung 7). Von den befragten Personen stimmten ca. 75% ‚eher‘ bzw. ‚voll und ganz‘ der Aussage zu, Arbeitsplätze zu sichern sei ein wichtiges Anliegen in ihrem Unternehmen. Vergleichbar war das Bild, fragte man nach der Weiterbildung für Mitarbeiter. Auch hier stimmten ca. 75% ‚eher‘ bzw. ‚voll und ganz‘ zu. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Personen bestätigten zudem, dass in ihrem Unternehmen eine eher oder vollständig leistungsbezogene Vergütung gewährt wird. Den Fragen, ob im Branchenvergleich überdurchschnittliche Entlohnungen gewährt wurden, oder viele Aufstiegsmöglichkeiten bestanden, stimmten dagegen weniger als die Hälfte der Befragten eher oder vollständig zu.

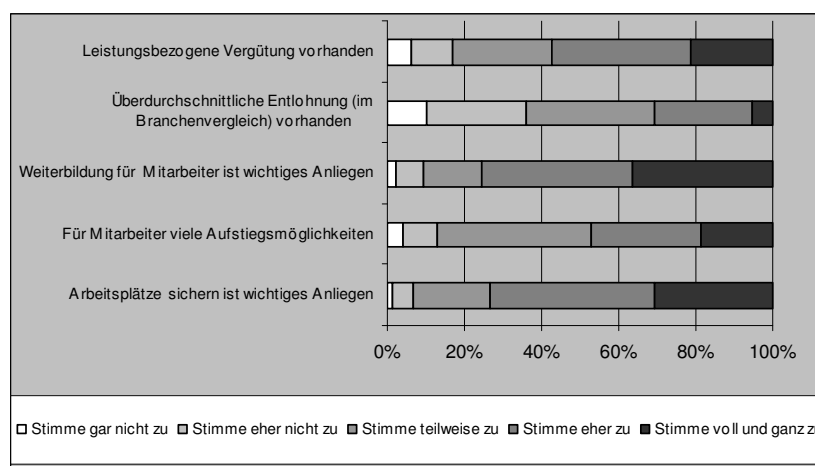


Abb. 7: Unternehmensziele für Mitarbeiter

Je größer das Unternehmen, desto eher wurde insgesamt den Zielen für Mitarbeiter zugestimmt, was Ausdruck einer tendenziell besseren instrumentellen Ausstattung des Personalwesens in größeren Unternehmen sein könnte.

Bewertung: Es sind untypisch viele größere Unternehmen in dieser Stichprobe. Vielleicht spielen Kodizes eher für größere Unternehmen eine Rolle, sei es, weil man damit Mitarbeitern Orientierung geben kann, sei es, weil Großunternehmen möglicherweise vermehrt auf ‚Außendarstellung‘ achten, um ihre Reputation zu schützen. Großunternehmen sind meist international ausgerichtet und versuchen meist über Kodizes, über verschiedene Länder verbindliche Regeln zu schaffen.

Umstrukturierungen und Fusionen können zu Freisetzungen von Mitarbeitern führen. Damit sehen sich die Mitarbeiter in den Unternehmen einem Wandel ausgesetzt, der zu Unruhe und Orientierungsverlust führen kann. Vor diesem Hintergrund erscheint es für die Mitarbeiter erfreulich, dass ‚Arbeitsplätze sichern‘ ein wichtiges Ziel für Unternehmen ist. Auch ‚Weiterbildung für Mitarbeiter‘ garantiert in Zeiten zunehmender Unsicherheit die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern und ermöglicht ihnen damit – auch bei einem drohenden Arbeitsplatzverlust – eine erhöhte Chance auf Weiterbeschäftigung. Auch zeigt die Feststellung, dass ‚Weiterbildung für Mitarbeiter‘ den meisten Unternehmen ein wichtiges Anliegen ist, dass die Unternehmen das Potenzial ihrer Beschäftigten für sich nützen möchten.

6.2 Verbreitung und Inhalte von Kodizes

Nach der Verbreitung von Kodizes gefragt, bestätigten von 132 Befragten 118 (90%), dass in ihrem Unternehmen eine Vision, eine Mission, ein Values-Statement, Leitlinien zu Korruption und/oder Verhaltensstandards für soziale Verantwortung vorhanden sind. Von 132 Personen berichteten 86% von Werten und Leitbildern in ihrem Unternehmen, 75% von Leitlinien gegen Korruption und 53% von Verhaltenskodizes, um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) sicherzustellen. 42% der Befragten gaben an, dass das Unternehmen sowohl über Leitlinien zu Korruption als auch über Leitlinien zu CSR zu verfügt.

Die Befragten wurden gebeten, sich nur einen der im Unternehmen vorhandenen Kodizes zu vergegenwärtigen und zu beantworten, wie dieser strukturell verankert ist. 72 Befragte (55%) entschieden sich für eine Beantwortung in Bezug auf Unternehmenswerte, 21 Befragte (16%) nahmen Stellung zu Korruptionsleitlinien und 18 (14%) nahmen Stellung zu CSR-Kodizes. Es zeigte sich, dass Unternehmenswerte insgesamt weniger in den Unternehmensprozessen verankert waren als Korruptionsleitlinien und Verhaltenskodizes.

Die drei Arten von Kodizes unterschieden sich voneinander. Allerdings waren nicht alle Unterschiede bedeutsam (signifikant) – das gilt zum Beispiel für die Verankerung in Zielvereinbarungen, für die

Gleichwertigkeit von Werten bzw. Leitlinien mit anderen Unternehmenszielen, für die Frage, ob die Mitarbeiter Kenntnis erhalten, und für die Frage, ob auf eine Passung (Fit) zwischen Mitarbeitern und Unternehmen geachtet wird.

Statistisch bedeutsame Unterschiede zwischen den drei Kodizes zeigten sich dagegen bei der Geltung für Zulieferer, wobei sich die Korruptionsleitlinien und die CSR-Kodizes von den Unternehmenswerten abhoben. Auch beim Vorhandensein und bei der Anwendung von Sanktionen gegenüber Mitarbeitern und leitenden Angestellten, beim Vorbildverhalten der Geschäftsleitung, bei der Überprüfung von Verhaltensrichtlinien, bei der wahrgenommenen Handlungsrelevanz, bei Schulungen und beim Vorhandensein von Kontaktpersonen zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den drei Kodizes (vgl. Abbildungen 8 und 9).

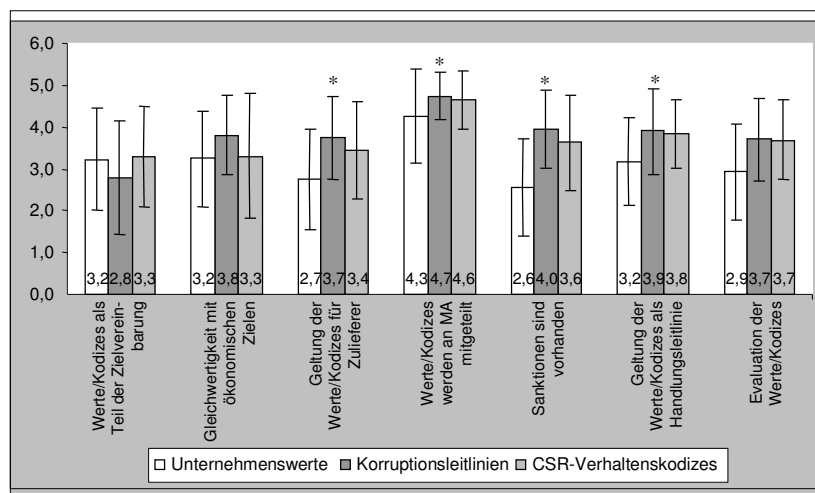


Abb. 8: Verankerung der werteorientierten Programme I. Mittelwerte mit Standardabweichung: Kodierung ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5); * Signifikanz auf dem 5%-Niveau

Unternehmensgröße und Rechtsform. Es ließen sich keine Unterschiede in der Art des Kodex zwischen Unternehmen verschiedener Rechtsformen bzw. Größe feststellen, mit Ausnahme des Vorhandenseins einer Kontaktperson in großen Unternehmen (Unterschied signifikant auf dem 5%-Niveau).

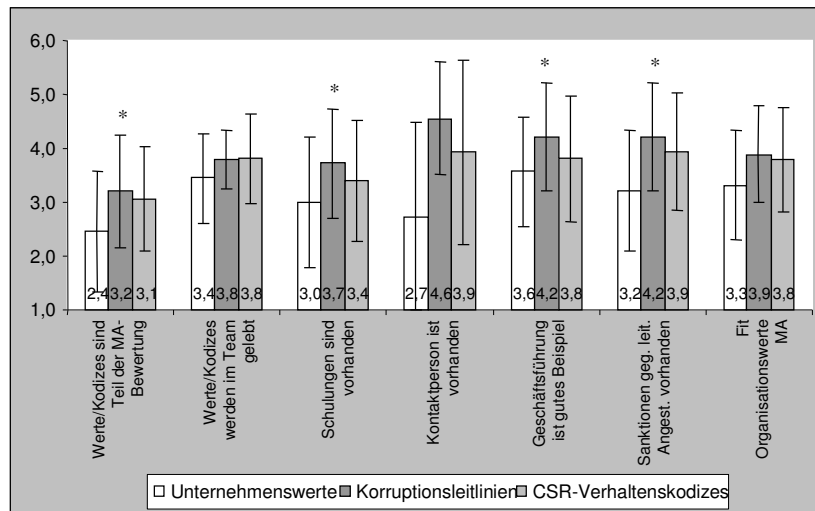


Abb. 9: Verankerung der werteorientierten Programme II. Mittelwerte mit Standardabweichung; Kodierung ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5); * Signifikanz auf dem 5%-Niveau

Bewertung: Es wiesen nahezu alle Unternehmen Unternehmenswerte auf. Mit Ausnahme von der Verankerung in Zielvereinbarungen wurden Unternehmenswerte jedoch mit weniger Stringenz in den Unternehmen umgesetzt als Korruptionsleitlinien und CSR-Verhaltenskodizes. Bedeutsam ausgeprägt waren Unterschiede vor allem bei Vorhandensein von Sanktionen und Kontrollen. Dies weist möglicherweise auf die strafrechtliche Bedeutung von Korruptionsleitlinien hin.

Korruptionsleitlinien und CSR-Verhaltenskodizes wurden weniger häufig berichtet. Zu bedenken ist hier jedoch, dass die Inhalte von Kodizes vielfach durch gesetzliche Regelungen schon in verschiedenen Managementsystemen (Qualitätsmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Umweltmanagement) verankert sind und daher in den Unternehmen schon lange Zeit Geltung haben können.

6.3 Berichtete Dilemmata in den Unternehmen

Es wurde nach wahrgenommenen Dilemmata in den Unternehmen gefragt. Es konnten Konfliktfelder bzw. Dilemmata in sieben Kategorien bewertet werden: Mitarbeiter, Lieferanten, Konsumenten, gesellschaftliche Relevanz, staatliche Stellen, Eigentümer (Shareholder) sowie Anderes. Insgesamt erschien das Konfliktpotenzial nicht allzu ausgeprägt. Mit einem Mittelwert von 3,7 erschienen Dilemmata mit Mitarbeitern am relevantesten (der theoretische Mittelwert liegt bei

einer Skala von 1 bis 5 bei 3); am wenigsten bedeutsam waren mit 2,1 und 2,0 Konflikte mit staatlichen Stellen oder Shareholdern (Abbildung 10).

Unternehmensgröße und Rechtsform. Zwischen Unternehmen verschiedener Rechtsformen ließen sich keine Unterschiede in den Dilemmata feststellen. Auch gab es keine Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe, mit einer Ausnahme: Unternehmen über 5000 Mitarbeiter berichten signifikant mehr Konflikte mit Lieferanten.

Kodizes. Aus Unternehmen, die über einen – wie auch immer gearteten Kodex – verfügten, wurde im Durchschnitt von den Befragten über mehr Konflikte/Dilemmata berichtet. Unterschieden wurde nach: Kodex vorhanden/ nicht vorhanden in den drei Ausprägungen ‚Werte‘, ‚Korruption‘ und ‚CSR‘.

Signifikant waren folgende Unterschiede: Unternehmen mit unternehmenseigenen Werten berichteten eher von Konflikten mit Eigentümern als Unternehmen ohne unternehmenseigene Werte. Unternehmen mit Leitlinien zu Korruption berichteten signifikant häufiger von Konflikten mit Konsumenten und Lieferanten als Unternehmen ohne Leitlinien zu Korruption. Unternehmen mit CSR-Kodizes berichteten eher von Konflikten mit Konsumenten, Lieferanten, der Gesellschaft und staatlichen Stellen als Unternehmen ohne CSR-Kodizes.

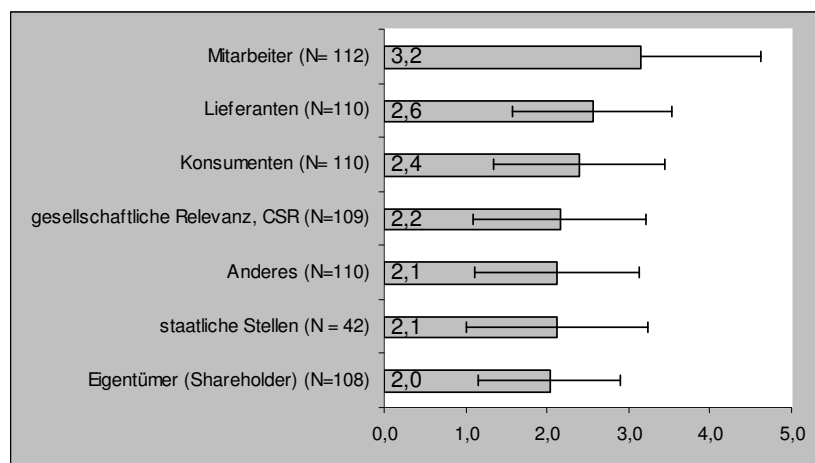


Abb. 10: Berichtete Dilemmata mit verschiedenen Stakeholdern in den Unternehmen. Mittelwerte mit Standardabweichung: Kodierung ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5); * Signifikanz auf dem 5%-Niveau

Bewertung: Personalmanager erinnern sich am ehesten an Konflikte/Dilemmata mit Mitarbeitern. Konflikte/Dilemmata sind in Unternehmen mit Verhaltenskodizes und Leitlinien weiter verbreitet, was zunächst kontraintuitiv erscheint. Leitlinien und Verhaltenskodizes

sind dazu geschaffen, Konflikte und Dilemmata zu minimieren oder gar zu vermeiden. Erhöhte Konflikte und Dilemmata sollten als Ausdruck eines erhöhten Problembewusstseins der Unternehmen und als ein Kontrollparadoxon interpretiert werden. Das bedeutet: Berichtete Konflikte verweisen auf eine erhöhte Sensibilität und die Bereitschaft, sich mit den Konflikten auseinander zu setzen.

6.4 Kodizes und ethisches Klima

Die Facetten des ethischen Klimas lassen sich entlang den Dimensionen Moralebene (Egoismus-Fürsorge-Prinzipienorientierung) und Analyseebene (Individuum-Unternehmen-Gesellschaft) ordnen (vgl. Abschnitt 2.3.1). Das ethische Klima wurde in 9 Facetten erfasst, auf der Ebene Egoismus mit den Facetten ‚Eigeninteresse‘, ‚Unternehmensprofit‘, ‚Effizienz‘, auf der Ebene Fürsorge mit ‚Freundschaft‘, ‚Teaminteresse‘, ‚Soziale Verantwortung‘ und auf der prinzipienorientierten Ebene mit ‚Persönliche Moral‘, ‚Regeln und Prozesse‘ sowie ‚Gesetze und Berufskodizes‘.

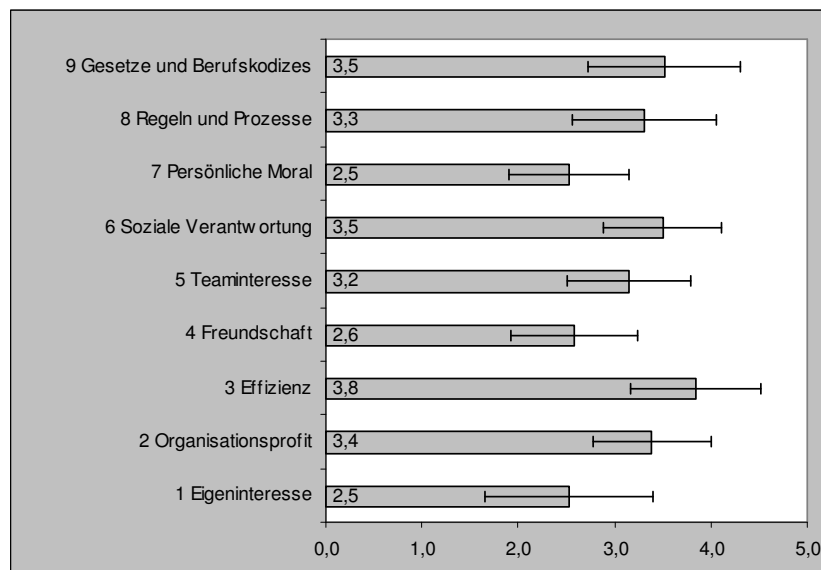


Abb. 11: Ethisches Klima: Mittelwerte mit Standardabweichungen. Kodierung ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)

Aus den Unternehmen wurden überwiegend Klimafacetten berichtet, welche sich weniger an individuellen Werten und Präferenzen als vielmehr am Allgemeinwohl und Kundeninteresse orientierten. Mit 3,8 wies, über alle Unternehmen gemittelt, ‚Effizienz‘ den höchsten Mittelwert auf, gefolgt von ‚Gesetze und Berufskodizes‘, ‚soziale Verantwortung‘ und ‚Regeln und Prozesse‘ mit jeweils einem Mittelwert von 3,5. Die ersten drei der eben genannten Klimafacetten gehören

der analytischen Ebene ‚Allgemeinheit‘ an, d. h. alle befragten Personen gaben an, dass sich ihr Unternehmen überwiegend am gesellschaftlichen Interesse orientierte. Eine insgesamt starke Prinzipienorientierung wurde deutlich durch die hohen Werte auf gesellschaftlicher und Unternehmensebene (‚Gesetze und Berufskodizes‘, sowie ‚Regeln und Prozesse‘), die gleich hoch ausgeprägt waren. Am wenigsten Zustimmung gab es für die Aussagen, die sich auf die individuelle Analyseebene mit ‚Egoismus‘, ‚Freundschaft‘ oder ‚Persönliche Moral‘ bezogen (Abbildung 11).

Unternehmensgröße und Rechtsform. Unterschiede in den Facetten des ethischen Klimas ließen sich zwischen Unternehmen verschiedener Größe und verschiedener Rechtsform nicht feststellen.

Kodizes. Es gab bedeutsame Unterschiede in den Facetten des ethischen Klimas abhängig von der Art des Kodex. Bei vorhandenen unternehmenseigenen Werten war ‚soziale Verantwortung‘ signifikant erhöht. Aus Unternehmen mit Leitlinien zu Korruption/Integrität wurden signifikant geringere Ausprägungen auf den Facetten ‚Unternehmensprofit‘ und ‚persönliche Moral‘ berichtet. Bei vorhandenen CSR-Kodizes war das ‚Eigeninteresse‘ signifikant vermindert, ‚Teaminteresse‘ und ‚Gesetze und Berufskodizes‘ dagegen signifikant erhöht.

Bewertung: Bei vorhandenen Kodizes können Unterschiede in den Ausprägungen der Facetten des ethischen Klimas gezeigt werden, besonders bei den regelgebundenen Kodizes zu Korruption und CSR. Individuelle Ausprägungen in Richtung Egoismen und Orientierung an persönlich relevanten Wertorientierungen erscheinen vermindert. Auch eine Orientierung am alleinigen Unternehmensprofit ist verringert. Damit scheinen Hinweise vorhanden zu sein, dass regelgebundenen Kodizes, die – wie oben berichtet – mit einer guten strukturellen Verankerung im Unternehmen einhergehen, zu einem verbesserten Teamklima und vermehrter Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ und zur Verhinderung eines Klimas von ‚Eigeninteresse‘ in Unternehmen beitragen können.

6.5 Zusammenhang zwischen ethischem Klima, Innovationsklima und Fehlerkultur

Wie in Abschnitten 2.3.1 bis 2.3.3 dargelegt, wurde angenommen, dass sich zwischen fürsorgenden Aspekten des ethischen Klimas, dem Innovationsklima und der Fehlerkultur Zusammenhänge finden lassen. Innovationsklima beschreibt dabei eine Haltung, jederzeit Unterstützung bei neuen Ideen zu gewähren oder Verbesserung von Prozessen in Unternehmen vorzunehmen. Fehlerkultur beschreibt die Bemühungen, mit Problemen und Fehlern konstruktiv umzugehen.

Zwischen der Fehlerkultur und dem Innovationsklima gab es positive Zusammenhänge. Ebenso fanden sich positive Zusammenhänge zwischen allen Facetten eines fürsorgeorientierten ethischen Klimas (,Freundschaft', ,Teaminteresse', ,soziale Verantwortung') und dem Innovationsklima. Mit der Fehlerkultur korreliert lediglich die Facette ,soziale Verantwortung' (vgl. Abbildung 12; Korrelationstabelle im Anhang B).

	Ethisches Klima	Innovationsklima	Fehlerkultur
Egoismus	Eigeninteresse	--	
	Unternehmensprofit		
	Effizienz	++	
Fürsorge	Freundschaft	++	
	Teaminteresse	++	
	soziale Verantwortung	++	+
Prinzipienorientierung	persönliche Moral		
	Prozesse und Regeln	+	+
	Gesetze und Berufskodizes	++	++
	Innovationsklima		++

Abb. 12: Zusammenhänge zwischen ethischem Klima, Innovationsklima und Fehlerkultur: ++ bezeichnen mittlere positive signifikante Zusammenhänge, + geringe positive signifikante Zusammenhänge, -- mittlere negative signifikante und - geringe negative signifikante Zusammenhänge

Zudem gehen Regelorientierungen innerhalb des Unternehmen (,Regeln und Prozesse') und Orientierung an ,Gesetzen und Berufskodizes' mit erhöhtem Innovationsklima und Fehlerkultur einher. Einen negativen Zusammenhang zeigte ,Eigeninteresse' mit Innovation. Je mehr also individuelle Egoismen in Unternehmen betont werden, desto geringer ist das Innovationsklima.

Unternehmensgröße und Rechtsform. Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Rechtsformen und Größen in Bezug auf Innovationsklima oder Fehlerkultur ließen sich nicht finden.

Kodizes. Auch machte die Art des Kodex (Vorliegen von Werten, Leitlinien zu Korruption oder CSR-Kodizes) im Hinblick auf das Innovationsklima und die Fehlerkultur keinen Unterschied.

Bewertung: Strukturelle Unterschiede in Unternehmensgröße, Rechtsform oder Art von Werten und Verhaltenskodizes haben keinen Einfluss auf die Fehlerkultur oder das Innovationsklima. Dagegen zeigen

sich Zusammenhänge der Kodizes mit dem ethischen Klima in Unternehmen.

Die Fehlerkultur ist vom Innovationsklima deutlich zu unterscheiden, wie die unterschiedlichen Zusammenhangsmuster mit den Facetten des ethischen Klimas zeigen. Die Fehlerkultur basiert anscheinend auf einer Verhinderung von Fehlern aufgrund der Orientierung an ‚sozialer Verantwortung‘ und Gesetzestreue. Eine ausgeprägte Fehlerkultur in Unternehmen dürfte demnach eher als eine Minimierung von Risiken betrachtet werden.

Das Innovationsklima zeigt einen mittleren positiven Zusammenhang mit der Fehlerkultur. Neben dem Zusammenhang mit ‚sozialer Verantwortung‘ werden Zusammenhänge mit Facetten der Fürsorgeorientierung im Unternehmen sichtbar, sowohl gegenüber beliebigen Einzelpersonen (‚Freundschaft‘), als auch gegenüber dem Team (‚Teamorientierung‘), mit dem man im Unternehmen zusammenarbeitet. Auffallend ist zudem, dass das Innovationsklima deutlich einem auf Eigeninteresse basierenden Klima entgegenläuft, anders als bei der Fehlerkultur, bei der sich kein Zusammenhang mit ‚Eigeninteresse‘ zeigt.

6.6 Zusammenhang zwischen Kodizes, Unternehmensklima und individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen

Kodizes sollten auf das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter wirken. Neben abweichenden Verhaltensweisen, die das Unternehmen schädigen, ist auch die Verhinderung von Fluktuation ein erstrebenswertes Ziel, um Leistungsträger zu halten. Erwünscht sind ein hohes Commitment der Mitarbeiter und ihre Einsatzbereitschaft z. B. freiwilliges Arbeitsengagement bzw. Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Die 7 Items der Skala zu freiwilligem Arbeitsengagement wurden faktorenanalytisch auf zwei Faktoren reduziert: Ein Faktor konnte mit ‚Gewissenhaftigkeit‘ beschrieben werden, da er sich auf fristgerechtes und fehlerfreies Arbeitsverhalten bezog. Der zweite Faktor wurde als ‚kritische Loyalität‘ bezeichnet; er bezieht sich auf Hilfeleistungen gegen über Kollegen, Verteidigung des Unternehmens nach außen und kritische Stellungnahmen nach innen.

Größe und Rechtsform. Bei Unternehmen unterschiedlicher Größe oder Rechtsform waren keine Unterschiede bei individuellem Erleben und Verhalten der Mitarbeiter sichtbar.

Kodizes. Die Art der im Unternehmen vorhandenen Kodizes ging mit Unterschieden im Erleben und Verhalten von Mitarbeitern einher.

Während das Vorhandensein von Unternehmenswerten keinen Einfluss auf die Mitarbeiter hatte, zeigten in Unternehmen mit Leitlinien zu Korruption die befragten Personen eine geringere Fluktuationsabsicht. Aus Unternehmen mit Verhaltenskodizes zu sozialer Verantwortung (CSR) wurde ebenfalls eine signifikant geringere Fluktuationsabsicht berichtet. Darüber hinaus berichteten die Befragten von höherem Commitment gegenüber ihrem Unternehmen, höherer Gewissenhaftigkeit und kritischer Loyalität. Keine Unterschiede waren dagegen in Bezug auf abweichendes Verhalten festzustellen.

Ethisches Klima. Betrachtete man die Zusammenhänge zwischen den Klimafacetten und den Einstellungen und Verhaltensweisen von Beschäftigten, zeigten sich systematische Befunde (vgl. Abbildung 13 sowie die Korrelationstabelle im Anhang A). Commitment, d. h. die Identifikation mit dem und die emotionale Bindung an das Unternehmen, ging einher mit fürsorgeorientierten Klimafacetten, wie ‚Freundschaft‘, ‚Teaminteresse‘ und ‚sozialer Verantwortung‘, zudem mit prinzipienorientierten Klimafacetten ‚Regeln und Prozesse‘ und ‚Gesetze und Berufskodizes‘. Je höher das wahrgenommene ‚Eigeninteresse‘ war, desto geringer war die Identifikation mit dem Unternehmen. Umgekehrt war festzustellen: Je höher das Teaminteresse und je höher die Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘, desto geringer die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen.

Mittlere negative Zusammenhänge mit abweichendem Verhalten zeigten die Klimafacetten ‚Effizienz‘, ‚Teaminteresse‘, ‚Regeln und Prozesse‘ sowie ‚Gesetze und Berufskodizes‘. Je ausgeprägter ein Klima war, welches Verschwendung vermied, Fürsorgeorientierung auf Teamebene und Prinzipienorientierung auf Unternehmensebene und gesellschaftlicher Ebene beinhaltete, desto weniger war mit willentlich unternehmensschädigendem Verhalten zu rechnen.

						freiwilliges Arbeitsengagement	
			Commitment	Fluktuat.- absicht	Abweich. Verhalten	Gewissen- haftigkeit	Kritische Loyalität
Ethisches Klima	Egoismus	Eigen- interesse	--	++	++		--
		Unternehmens- profit					
		Effizienz	+		--		
	Fürsorge	Freundschaft	++		-		
		Team- interesse	++	--	--		+
		soziale Verantwortung	++		-		
	Prinzipien- orientierung	persönliche Moral		++			
		Prozesse und Regeln	++	-	--		
		Gesetze und Berufskodizes	++	--	--		++
		Innovationsklima	++		--		+
		Fehlerkultur					

Abb. 13: Zusammenhänge zwischen ethischem Klima/ Innovationsklima/ Fehlerkultur und individuellen Einstellungen/ individuellem Verhalten: ++ bezeichnen mittlere positive signifikante Zusammenhänge, + geringe positive signifikante Zusammenhänge, -- mittlere negative signifikante und - geringe negative signifikante Zusammenhänge

„Eigeninteresse“ ging mit abweichendem Verhalten und Fluktuationsabsicht einher. Dieser Zusammenhang war von mittlerem Ausmaß, dabei signifikant. Umgekehrt zeigte „Eigeninteresse“ negative Zusammenhänge mit Commitment und kritischer Loyalität. Das heißt, Personen, die in ihrem Unternehmen vermehrt individuellen Egoismus wahrnehmen, waren ihrem Unternehmen weniger verbunden, engagierten sich weniger in gegenseitigem Hilfeverhalten und brachten weniger konstruktive Kritik ins Unternehmen ein.

Innovationsklima und Fehlerkultur. Das Innovationsklima und die Fehlerkultur wiesen unterschiedliche Zusammenhangsmuster mit den Einstellungen und dem Verhalten der Mitarbeiter auf. Für das Innovationsklima zeigen sich ähnliche Zusammenhänge wie für die fürsorgeorientierte Klimafacetten „Teaminteresse“. Das Innovationsklima zeigte zudem einen mittleren positiven Zusammenhang mit dem Commitment und einen negativen mit abweichendem Verhalten. Ge-

ringfügig positiv war auch die kritische Loyalität mit Innovationsklima verbunden. Keinerlei Zusammenhänge, weder positiver noch negativer Art, zeigten die Einstellungen und das individuelle Verhalten hingegen mit der Fehlerkultur, auch wenn die Fehlerkultur und das Innovationsklima selbst in einem mittleren Ausmaß zusammenhängen.

Bewertung: Insgesamt lässt sich feststellen, dass Kodizes positive Begleiterscheinungen in Unternehmen aufweisen, wenn man die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter betrachtet: Die Fluktuationsabsicht ist vermindert, das Commitment erhöht.

Betrachtet man das ethische Klima, zeigen fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte Klimatypen auf Unternehmensebene und mit gesellschaftlicher Ausrichtung positive Zusammenhänge mit konstruktiven Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen. Das Innovationsklima hängt mit fürsorgeorientierten und prinzipienorientierten ethischen Klimafacetten sowie mit konstruktiven Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen zusammen: Für die Fehlerkultur lassen sich solche Zusammenhänge nicht beobachten.

Was sich auf der Ebene des Klimas zeigt, spiegelt sich auch in den individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen wider. Ein Innovationsklima steht nicht im Widerspruch zu Kodizes, wird durch diese aber auch nicht direkt positiv beeinflusst. Dagegen gibt es direkte Zusammenhänge mit dem Klima im Unternehmen, nämlich durch ‚Regeln und Prozesse‘, ‚Gesetzestreue‘, ‚Teamgeist‘, und ‚soziale Verantwortung‘. Zudem geht das Innovationsklima auf personaler Ebene mit einer Identifikation mit dem Unternehmen und kritischer Loyalität einher.

6.7 Zusammenhang zwischen Kodizes, Klima und Ergebnissen

Es interessierte, ob sich Kodizes (Werte und Verhaltenskodizes) in ökonomischen Erfolgskriterien für Unternehmen niederschlagen. Da ‚harte Zahlen‘ wie Return on Invest oder Return on Assets bei Befragungen nicht mitgeteilt wurden oder den Befragten unbekannt waren, wurden die weiteren Ergebnisgrößen, die mit dem Erfolg von Unternehmen in Zusammenhang stehen, ausgewertet. Mittels einer dreistufigen Skala (‚gesunken‘, ‚unverändert‘, ‚gestiegen‘) wurde nach Innovationen, Reklamationen, Gewinn und Umsatz gefragt. Auch wurde gefragt, zu wie viel Prozent das strategische und finanzielle Unternehmensziel im vorangegangenen Jahr 2006 erreicht wurde (Bei unklaren Angaben, z. B. ‚> 100%‘ wurde ‚100%‘ als Wert eingesetzt. Damit wurden die nachfolgend berichteten Zusammenhänge eher unter als überschätzt). Die deskriptiven Statistiken sind Abbildung 14, die Zusammenhangstrukturen Abbildung 15 zu entnehmen.

Unternehmensergebnisse	N	MW	SD
finanzielle Zielerreichung 2006	67	104,6	36,6
strategische Zielerreichung 2006	62	97,0	26,3
Anzahl der Reklamationen	62	0,56	0,78
Anzahl der Innovationen	79	1,68	0,52
Gewinn (vor Steuern)	83	1,77	0,5
Umsatz	85	1,76	0,53

Abb. 14: Unternehmensergebnisse: Mittelwerte (MW) und Standardabweichungen (SD), finanzielle und strategische Zielerreichung in Prozentangaben, Anzahl der Reklamationen, Innovationen und Gewinn auf dreistufiger Skala: (0) gesunken, (1) gleichbleibend, (2) gestiegen.

Größe und Rechtsform. Mit Blick auf die Größe und Rechtsform der Unternehmen zeigten sich wenige Unterschiede in den berichteten Erfolgskriterien. Aktiengesellschaften berichteten von höherer finanzieller und strategischer Zielerreichung.

Kodizes. Das Vorhandensein werteorientierter Programme (Werte, Korruptionsleitlinien und CSR-Kodizes) steht in keinem Zusammenhang mit den Ergebnissen des Unternehmens.

Klima. Mit einigen Facetten des ethischen Klimas hingen die Ergebnisse des Unternehmens zusammen. Das Eigeninteresse zeigte einen negativen Zusammenhang mit Innovationen, einen positiven dagegen mit Reklamationen. Die strategische Zielerreichung zeigte einen positiven Zusammenhang mit ‚Effizienz‘ und Orientierung an den individuellen Bedürfnissen anderer (Klimafacette Freundschaft). Innovationen zeigten einen positiven Zusammenhang mit sozialer Verantwortung, Regelerorientierung innerhalb des Unternehmens und Orientierung an Gesetzen und Vorschriften. Es gab mehr Innovationen, wenn im Unternehmen ein Innovationsklima vorherrschte. Die Anzahl der Reklamationen war umso geringer, je ausgeprägter die Fehlerkultur in einem Unternehmen war.

Einstellungen und Verhaltensweisen. Sowohl die finanzielle als auch die strategische Zielerreichung standen in einem positiven Zusammenhang mit der kritischen Loyalität von Mitarbeitern. Die strategische Zielerreichung und die Anzahl der Innovationen waren umso höher, je stärker das Commitment und je geringer das abweichende Verhalten der Mitarbeiter waren.

	Finanzielle Ziele 2006	Strategische Ziele 2006	Anzahl der Reklama- tionen	Anzahl der Innova- tionen	Gewinn (vor Steuern)	Umsatz
Eigen- interesse			+	-		
Unternehmens- profit						
Effizienz		++				
Freundschaft		++				
Team- interesse						
soziale Verantwortung				+		
persönliche Moral						
Prozesse und Regeln				+		
Gesetze und Berufskodizes				++		
Innovations- klima				++		
Fehlerkultur			--			
Commitment		++		++		
Abweichendes Verhalten		--		--		
Gewissen- haftigkeit						
Kritische Loyalität						

Abb. 15: Zusammenhänge zwischen Klima/ Einstellungen/ Verhalten und Ergebnisgrößen ++ bezeichnen mittlere positive signifikante Zusammenhänge, + geringe positive signifikante Zusammenhänge, - - mittlere negative signifikante und - geringe negative signifikante Zusammenhänge

Bewertung. Direkte Zusammenhänge zwischen Kodizes und Ergebnisgrößen der Unternehmen sind nicht erkennbar. Die Zusammenhänge zwischen den Ergebnisgrößen und den Klimavariablen sind komplex. Je ausgeprägter die Fehlerkultur ist, desto geringer ist die Anzahl der Reklamationen. Die Anzahl der Innovationen ist - wenig überraschend - mit dem Innovationsklima verbunden, darüber hinaus auch mit der Kundenorientierung und der Orientierung nach außen („soziale Verantwortung“). Überraschend ist, dass es keinen negativen Zusammenhang zwischen den Regeln innerhalb oder außerhalb des Unternehmens und den Ergebnisgrößen gibt.

Die Verhaltensweisen der Mitarbeiter sind mit der strategischen Zielerreichung verknüpft, wobei hier Commitment und abweichendes Verhalten als bestimmende Verhaltensweise erscheinen und positiv bzw. negativ mit der Zielerreichung zusammenhängen.

7 Diskussion und Ausblick

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und in ihrer Relevanz für die Praxis bewertet. Im Ausblick wird auf Forschungsaspekte verwiesen, die in Zukunft gerichtete Aussagen sowie eine Quantifizierung direkter Wirkungsbeziehungen, die sich hier andeuten, erlauben.

7.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

Von mehr als 600 angeschriebenen Personen begannen 132 Personen mit der Bearbeitung des Fragebogens, wovon ihn 67% (89 Personen) beendeten. Im Vergleich zur Grundgesamtheit aller DGFP-Mitgliedsunternehmen sind große Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten in der realisierten Stichprobe überrepräsentiert.⁸¹

In 75% der untersuchten Unternehmen gab es in jüngster Zeit Umstrukturierungen. Insgesamt herrschte in den Unternehmen eine starke Mitarbeiterorientierung vor: Den Aussagen „Arbeitsplätze zu sichern ist ein wichtiges Anliegen in unserer Organisation“ und „Weiterbildung für die Mitarbeiter ist ein wichtiges Anliegen in unserer Organisation“ stimmte die Mehrzahl der Befragten ‚eher‘ oder ‚voll und ganz‘ zu.

Es stimmten 90% der Befragten zu, dass in ihrem Unternehmen Kodizes vorliegen. Mit 85% waren prinzipiengebundene Kodizes (Unternehmenswerte bzw. Leitbilder) am weitesten verbreitet. Regelgebundene Kodizes sind ebenfalls häufig: 75% der Unternehmen verfügen über Kodizes zu Korruption, 53% über Kodizes zu Corporate Social Responsibility. Dabei war zu beobachten, dass mit Ausnahme von Zielvereinbarungen prinzipiengebundene Kodizes in den Unternehmen mit weniger Stringenz umgesetzt wurden als regelgebundene Kodizes. Maßnahmen zur Implementierung von Kodizes wie Trainings, Hotlines oder Sanktionen für Mitarbeiter und leitende Angestellte waren bei regelgebundenen Kodizes häufiger als beim Vorliegen von Werten.

In Unternehmen mit Kodizes wurden berichtete Konflikte und Dilemmata als bedeutender wahrgenommen, obwohl Kodizes zur Regelung von Konflikten und Dilemmata dienen. In diesem Kontext deutete der Befund auf eine erhöhte Sensibilität in den Unternehmen sowie die Bereitschaft, sich konstruktiv mit den Konflikten auseinander zu setzen.

⁸¹ Vgl. Kapitel 6.1.

Unternehmen mit Kodizes unterschieden sich von Unternehmen ohne Kodizes in den Ausprägungen des ethischen Klimas. Individuelle Egoismen und individuelle Orientierung an persönlich relevanten Werten waren vermindert. Auch die vorrangige Orientierung am Unternehmensprofit war weniger stark ausgeprägt. Regelgebundene Kodizes (die i. d. R. mit einer guten strukturellen Verankerung im Unternehmen einhergingen) trugen zu einem verbesserten Teamklima und höherer Orientierung an ‚Gesetzen und Berufskodizes‘ in Unternehmen bei. Zudem zeigten Kodizes positive Begleiterscheinungen, betrachtete man die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter: Die Fluktuationsabsicht war vermindert, das Commitment, die Gewissenhaftigkeit und die kritische Loyalität waren dagegen erhöht.

Analysierte man nur das ethische Klima als Indikator für gelebte Werteorientierungen und Ethik im Unternehmen, zeigten fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte Klimatypen (Regeln und Prozesse, Gesetzestreue, Teamgeist sowie soziale Verantwortung) positive Zusammenhänge mit dem Commitment und der kritischen Loyalität von Mitarbeitern.

Das Innovationsklima und die Fehlerkultur – Klimafacetten, die für das Überleben eines Unternehmens besonders relevant erscheinen – standen weder im Widerspruch zu Kodizes, noch war ein direkter positiver Einfluss von Kodizes wahrzunehmen. Betrachtete man dagegen das Innovationsklima und die Fehlerkultur in Zusammenhang mit dem ethischen Klima, zeigte sich ein anderes Bild: Fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte ethische Klimafacetten sind mit dem Innovationsklima positiv verbunden. Auch hängt das Innovationsklima mit konstruktiven Mitarbeiter Einstellungen und -verhaltensweisen, nämlich mit dem Commitment und der kritischen Loyalität, zusammen. Bemerkenswert hierbei war: Fürsorgeorientierte und prinzipienorientierte ethische Klimafacetten waren einerseits positiv mit Kodizes verbunden und zeigten andererseits positive Zusammenhänge mit dem Innovationsklima. So kann ein indirekter positiver Zusammenhang zwischen den Kodizes und dem Innovationsklima – vermittelt über das ethische Klima - vermutet werden. Im Hinblick auf die Fehlerkultur waren diese Zusammenhangstrukturen nicht vorhanden.

Direkte Zusammenhänge zwischen den Kodizes und den Ergebnisgrößen der Unternehmen waren nicht erkennbar. Dagegen fanden sich einige Zusammenhänge zwischen den Ergebnisgrößen und den Klimavariablen. Je ausgeprägter die Fehlerkultur war, desto geringer war die Anzahl an Reklamationen. Die Anzahl der Innovationen war wenig überraschend - mit dem Innovationsklima verbunden, darüber hinaus auch mit der ethischen Klimafacette ‚soziale Verantwortung‘. Mit der strategischen Zielerreichung positiv verbunden waren die Klimafacetten ‚Effizienz‘ und ‚Freundschaft‘ sowie das Commitment der Mitarbeiter. Einen negativen Zusammenhang der strategischen Zielerreichung zeigte das abweichende Verhalten.

7.2 Relevanz für die Praxis

Es lässt sich festhalten: Zwischen Kodizes, ethischem Klima, Innovationsklima, Fehlerkultur und Unternehmensergebnissen bestehen komplexe Zusammenhänge. Die vorliegende Arbeit verweist darauf, dass Klimas und individuelle Verhaltensweisen gute Indikatoren für das Funktionieren von Unternehmen sind und damit auch systematisch zur Risikoabschätzung in Unternehmen eingesetzt werden können. Ein ausgeprägtes Klima von Eigeninteresse wäre z. B. ein deutlicher Indikator dafür, dass Unregelmäßigkeiten und Abweichungen in Unternehmen vorliegen. Verhaltensweisen der Mitarbeiter hängen mit dem Klima zusammen und stehen dabei selbst in unmittelbarem Zusammenhang mit Ergebnisgrößen. Die vorliegende Arbeit bestätigt damit schon bekannte Befunde, die aus anderen Studien vorliegen. Darüber hinaus verweist sie aber darauf, dass sich keine einfache Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Kodizes und Unternehmensergebnissen finden lassen. Zu vermuten ist, dass indirekte Effekte der Kodizes über das Klima und damit korrelierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter auf Unternehmensergebnisse vorhanden sind.

Der Unterschied in der Umsetzung von prinzipiengebundenen (Werte) gegenüber regelgebundenen Kodizes (ausgearbeitete Verhaltensleitlinien) und differentielle Zusammenhänge mit verschiedenen Klimafacetten zeigen, dass insgesamt positive Wirkungen von Kodizes zu erwarten sind: von regelgebundenen Kodizes möglicherweise mehr als von prinzipiengebundenen. Das mag an der Formulierung der Kodizes liegen. Werte lassen mehr Interpretationsspielräume zu und zeigen weniger deutlich an, was erwünschtes Verhalten ist. So mag man sich z. B. als Mitarbeiter fragen, was denn ‚Gerechtigkeit‘ als Wert bedeuten mag und wie er gelebt werden soll. Der Begriff ist so vielschichtig und vieldeutig, dass er wenig konkrete verhaltensrelevante Ansatzpunkte bietet. (Ähnliches lässt sich z. B. auch für Kundenorientierung, einen häufig genannten Unternehmenswert behaupten). Zudem ist die Implementierung eine andere: Werte sind zwar Teil von Zielvereinbarungen, insgesamt sind aber weniger Aktivitäten im Unternehmen für die Umsetzung von Werten zu beobachten als z. B. für regelgebundene Kodizes. So mag es sein, dass erfüllte regelgebundene Kodizes eher als Mindeststandards von Verhalten zu interpretieren sind, während Werte als Ideale eine andere Bewertungsgrundlage für Verhalten bieten. Dies weiter empirisch zu untersuchen, wäre von besonderem Interesse für die Zukunft.

Kodizes haben vermutlich überwiegend positive Wirkungen, auch wenn sie nicht direkt beobachtbar sind. Negative Begleiterscheinungen im Klima oder im Verhalten waren nicht in den Daten ersichtlich. Eher scheinen Kodizes dazu zu verhelfen, Prozesse transparent zu machen und damit eine Form von wahrgenommener Fairness zu ermöglichen. Dies bestätigen Analysen aus den unveröffentlichten Vorstudien, die positive Zusammenhänge zwischen Teamorientierung

und Gerechtigkeit bzw. Fairness und Vertrauen aufzeigen. Wertlos oder ohne Wirkung sind verankerte Kodizes demnach sicher nicht.

7.3 Ausblick für weitere Forschungen

Die vorliegende Arbeit ist eine von wenigen Arbeiten, die Zusammenhänge zwischen Kodizes, Klimas und Ergebnissen der Organisation abzubilden versuchen. Damit kann die Arbeit als Ausgangspunkt für weitere Forschungen dienen.

In der vorliegenden Arbeit wurden Einzelpersonen befragt, die Auskunft über ihr Unternehmen machten, das Klima bewerteten, eigene und fremde Verhaltensweisen einschätzten. Damit wurde nur eine Quelle aus den Unternehmen befragt, was zu einem Bias (Mono-Method sowie Mono-Source-Bias) in den Aussagen führt. Vorhandene Zusammenhänge zwischen Variablen können durch diese Art von Bias überschätzt werden. Indem verschiedene Unternehmensaspekte auf struktureller, Team- und individueller Ebene durch verschiedene Fragebogenteile deutlich abgegrenzt wurden, sollte dem entgegenge wirkt werden. Dies sollte zukünftig durch Aggregation der Daten mehrerer Personen eines Unternehmens verhindert werden. Darüber hinaus sollten zukünftig Kundenbefragungen und Befragungen kooperierender, vielleicht auch konkurrierender, Unternehmen zur externen Validierung hinzugezogen werden.

Schwierig erscheinen die Aussagen zu Kodizes, da die Kodizes nicht wirklich vergleichend nebeneinander beurteilt werden können. Verschiedene Arten von Kodizes werden parallel in den Unternehmen eingesetzt; daher sind klare Abgrenzungen nicht möglich. Es wäre daher wünschenswert, ‚kausale‘ Interpretationen vornehmen zu können, z. B. durch klassische Interventions- und Evaluationsstudien, die eine Datenerhebung vor und nach der Einführung eines Kodex beinhalten. Zudem wäre es wünschenswert, verschiedene Faktoren in ihrer Wirkung besser ‚gewichten‘ zu können, was hier aber aufgrund der geringen Datenbasis weiteren Datenerhebungen vorbehalten bleibt. Da einige Zusammenhänge wohl indirekter Art sind, sind Moderator- und Mediatoranalysen empfehlenswerte Verfahren.

Selektive Rücklaufquoten, die hier vermutet werden dürfen, da ein Übergewicht an Daten aus großen Unternehmen vorliegt, schränken die Aussagekraft etwas ein. Es wäre daher wünschenswert, über repräsentativere Stichproben die Untersuchungsergebnisse weiter abzusichern.

8 Anhang

8.1 Literatur

- Ashkanansy, N. M., Wilderom, C. P. & Peterson, M. F. (2000).** Handbook of organizational culture and climate. London: Sage.
- Baer, M. & Frese, M. (2003).** Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Baetge, J. (2006).** Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Unveröffentlichtes Arbeitspapier zum Expertenworkshop 'Betriebsvergleich Unternehmenskultur' der Bertelsmann Stiftung am 28.09.2006 in Gütersloh.
- Barnett, T. & Schubert, E. (2002).** Perceptions of the ethical work climate and covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 36, 279-290.
- Barnett, T. & Vaicys, C. (2000).** The moderating effect of the individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362
- Bennet R. J. & Robinson, S. L. (2000).** Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85, 349-360.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993).** Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Bormann (Eds.), *Personnel Selection* (pp 71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. III (1990).** Building organizational commitment: a multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 72, 245-261.
- Chen, P. Y. & Spector, P. E. (1992).** Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance use: An explanatory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Colquitt, J. A. (2001).** On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 3, 386-400.
- Cullen J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993).** The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.
- Dalal, R. S (2005).** A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied psychology*, 6, 1241-1255.
- Damanpour, F. (1991).** Organizational innovation: A meta- analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.

- Degener, M. (2004).** Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995).** Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Denison, D. R. (1996).** What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Dyck, C. van, Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005).** Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 20, 1228-1240.
- Eigenstetter, M. (2006).** Ethisches Klima in Organisationen- Eine deutsche Übersetzung und Adaptation des Ethical Climate Questionnaire. In B. Klauk, & M. Stangel-Meseke (Hrsg.). *Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen*. Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. (S. 51-78). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Eigenstetter, M. Dobiasch, S. & Trimpop, R. (2007).** Commitment and counterproductive work behavior as correlates of ethical climate in organizations. *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrecht*, 2/3; 224-244.
- Felfe, J., Six B., Schmook, R., & Knorz, C. (2004).** Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem*. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Fey, C. F. & Denison, D. R. (2003).** Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14, 686-706.
- Finegan, J. E. (2000).** The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001).** Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frese, M. (1991).** Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In H.-J. Bullinger (Ed.), *Human aspects in computing: Design and use of interactive systems and work with terminals* (pp. 776-782). Amsterdam: Elsevier
- Frese, M. (1995).** Error management in training: Conceptual and empirical results. In C. Zucchermaglio, S. Bagnara & S. Stucky

- (Eds.), *Organizational learning and technological change* (pp. 112-124). Berlin, Germany: Springer-Verlag
- Gouldner, A. W. (1958).** Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Healy, M. & Iles, J. (2002).** The establishment and enforcement of codes. *Journal of business ethics*, 39, 117-124.
- Helmreich, R. L. & Merritt, A. C. (2000).** Safety and error management: The role of Crew Resource Management. In B. J. Hayward & A. R. Lowe (Eds.), *Aviation Resource Management* (pp. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate
- International Labour Office (2002).** Codes of conduct and multinational enterprises. Geneva (CD: ISBN 92-2-111398-1)
- Katz, D. & Kahn, R. (1978).** *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Kleinfeld, A. (2005).** Philosophische Perspektiven aus der Praxis. In Eigenstetter & Hammerl (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?* (S. 37-66). Heidelberg: Asanger.
- Kluckhohn, C. (1951).** Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: Parsons, T. & Shils, E. (eds.): *Toward a General Theory of Action* (S. 388-433). Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Kohlberg, L. (1976).** Moral stages and moralization: The cognitive developmental approach. In T. Lickona (Ed.), *Moral development and behavior. Theory, research and social issues* (pp 31-53). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Leisinger, K. (2005).** Respekt der Menschenrechte als soziale Verantwortung global arbeitender Pharmaunternehmen? In Eigenstetter & Hammerl (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?* (S. 93-126). Kröning: Asanger.
- LePine, J., Erez, A. & Johnson, D. (2002).** The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Marcus, B. (2000).** Kontraproduktives Verhalten im Betrieb. Göttingen: Hogrefe.
- Merton, R. K. (1957).** *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989).** Organizational commitment and job performance.: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Moser, K. (1996).** *Commitment in Organisationen*. Göttingen: Huber.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994).** Evidence, that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

- Mowday, Porter und Steers (1982).** Employee-organization linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.
- Nerdinger, F. (2004).** Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl & H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Band 3: Organisationspsychologie (S. 293-333). Göttingen: Hogrefe.
- Organ, D. W. (1988).** Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA. Lexington Books.
- Patterson, M. G., Warr, P. B. & West, M. A. (2004).** Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. & Wallace, A. M. (2005).** Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1998).** Impact of People Management Practices on Business Performance (2. Ed.), London: IPD House.
- Peterson, D. K. (2002).** The Relationship of Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Pfeffer, J. (1998).** The human equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business school Press.
- Porter, T. W. & Lilly, B. S. (1996).** The effects of Conflict, trust, and task commitment on project team performance. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, 4, 361-376.
- Reason, J. (2000).** Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320, 768-770.
- Robinson, S. & Bennett, R. (1995).** A typology of deviant workplace behaviors. A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 255-572.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000).** The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. & Batinic, B. (1999).** Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.
- Sackett, P. R. (2002).** The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1/2), 5-
- Sackmann, S. (2004).** Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E. H. (1985).** Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Schminke, M. (2001).** Considering the Business in Business ethics. An Explanatory Study of the influence of organizational size and structure and individual ethical predispositions. *Journal of Business ethics*, 30, 375-390.
- Schwartz, S. H. (1992).** Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (ed.) *Advances in Experimental social Psychology* (Vol 25, pp.1-65). Orlando: Academic Press.
- Six, B. & Felfe, J. (2004).** Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Wandel. In *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D: Praxisgebiete, Ser. 3: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (Bd. II, S. 597-669). Göttingen: Hogrefe.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997).** Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983).** Organizational Citizenship Behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2004) (Eds.).** Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets (pp 151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006).** The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Steinmann, H. & Löhr, A. (1991).** *Grundlagen der Organisationsethik*. Stuttgart: Poeschel.
- Talaulicar, T. (2006).** Unternehmenskodizes, Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik. Gabler Edition Wissenschaft.
- Talaulicar, T. (2007).** Normierungsansätze unternehmensethischer Kodizes. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59, 752-774.
- Trevino, L. & Brown, M. (2004).** Managing to be ethical: debunking five business ethics myths. *Academy of management executive*, Vol. 18, 2, 69-81.
- Ulrich, P., Lunau, Y. & Weber, T. (1998).** ‚Ethikmaßnahmen‘ in der deutschen Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Internationalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen.: Ergebnisse einer Befragung. In P. Ulrich & J. Wieland (Hrsg.), *Unternehmensethik in der Praxis* (S. 121-194). Bern: Haupt.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987).** A Theory and Measure of Ethical Climates in Organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988).** The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

- Weinert, A. B. (2004).** Organisations- und Personalpsychologie (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- West, M. A. & Anderson, N. (1996).** Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680-693.
- Wilderom, C. P. M. & Berg, P. T. van den (2000).** Firm culture and leadership as firm performance predictors: A resource-based perspective. (Discussion Paper No. 0003). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University, Center for Economic Research.
- Zahra, S. A. & La Tour, M. S. (1987).** Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6, 459-467

8.2 Anhang A: Fragebogen, Skalen und Beispielitems mit Antwortformaten

Skala	Beispielitems	Antwortformat
Unternehmensgröße und Rechtsform	Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrer Organisation? Ist die Organisation von einem Inhaber geführt oder eine Aktiengesellschaft?	Auswahl aus diversen Antwortalternativen
Umstrukturierungen	In den letzten 12 Monaten gab es einen Zusammenschluss mit einer anderen Organisation.	Zustimmung: ja (1)/ nein (0)
Mitarbeiterorientierung	Arbeitsplätze zu sichern ist ein wichtiges Anliegen in unserer Organisation.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
Werteorientierte Leitbilder und Verhaltenskodizes	Gibt es für Ihre Organisation schriftlich fixiert - ein Leitbild (z.B. ein Vision-Mission-Values-Statement / eine Philosophie) und / oder - Leitlinien zum Umgang mit Korruption und / oder - Verhaltensstandards für soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR)?	Zustimmung ja (1) / nein (0)
Umsetzung von Werteorientierten Leitbildern und Verhaltenskodizes	Die organisationseigenen Werte/Standards sind Bestandteil der individuellen Zielvereinbarungen. Die Verwirklichung der organisationseigenen Werte/Standards ist ebenso wichtig wie Produktivität, Qualität und finanzielle Ziele.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)

Skala	Beispielitems	Antwortformat
Dilemmata in Unternehmen	Dilemmata mit Mitarbeitern (z. B. Entlohnung, Beförderung)	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)

Skala	Beispielitems	Antwortformat
ethisches Klima ⁸² :		
‚Eigeninteresse‘	In dieser Organisation kümmern sich alle in erster Linie um sich selbst.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
‚Unternehmensprofit‘	Entscheidungen werden hier in erster Linie nach ihrem Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg gewertet.	
‚Effizienz‘	Es werden immer effiziente Lösungen angestrebt.	
‚Freundschaft‘	Es wird hier erwartet, dass man jeden Einzelnen berücksichtigt, wenn Entscheidungen getroffen werden.	
‚Teamgeist‘	Die Organisationsangehörigen sehen Teamgeist als wichtig an.	
‚soziale Verantwortung‘	In dieser Organisation wird erwartet, dass man vor allem anderen danach handelt, was für die Kunden und die Öffentlichkeit gut ist.	
‚persönliche Moral‘	In dieser Organisation lassen sich die Mitarbeiter durch ihre eigenen Wertvorstellungen leiten.	
‚Regeln und Prozesse‘	Erfolgreiche Organisationsangehörige halten sich eng an die Organisationsrichtlinien.	
‚Gesetze und Kodizes‘	In dieser Organisation sind der professionelle Standard und die Berufsethik von höchster Bedeutung.	

Skala	Beispielitems	Antwortformat
Innovationsklima ⁸³ ,	Man erhält jederzeit Unterstützung für neue Ideen.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)

⁸² vgl. Cullen, Victor & Bronson (1993); in deutscher Übersetzung Eigenstetter (2006)

⁸³ vgl. Subskala übersetzt nach Patterson et al. (2006).

Skala	Beispielitems	Antwortformat
Fehlerkultur ⁸⁴ ,	Probleme zeigen uns Ansatzpunkte auf, um unsere Arbeit zu verbessern.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
affektives Commitment ⁸⁵ ,	Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
Freiwilliges Arbeitsengagement ⁸⁶ ,	Ich erledige meine Aufgaben immer vor oder höchstens bis zur gesetzten Frist. (Faktor Gewissenhaftigkeit) Bei folgenschweren Entscheidungen bringe ich auch dann meine Meinung zum Ausdruck, wenn andere mir nicht zustimmen werden. (Faktor kritische Loyalität)	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
abweichendes Verhalten	Mitarbeiter bevorzugen Kunden gegen kleine Aufmerksamkeiten.	Skala von ‚stimme gar nicht zu‘ (1) bis ‚stimme voll und ganz zu‘ (5)
Unternehmens-ergebnisse	Die Anzahl der Innovationen in unserer Organisation ist ...	Zustimmung: gesunken (0)/ gleich-geblieben (1)/ gestiegen(2)

⁸⁴ gekürzt und geringfügig modifiziert nach van Dyk, et al. (2004)

⁸⁵ vgl. Felfe et al. (2004)

⁸⁶ vgl. Moorman & Blakely (1995) in der Übersetzung von Koch (2001) mit je einem Item pro Subskala

8.3 Anhang B: Korrelationsstabellen

Korrelationen N=92 bis 96											
	N	MW	SD	Cronbach α	INNO	ERR	OCA	FA	AV	OCB (G)	OCB (HLL)
EI	106	2,52	0,88	,84	-,48**	-,02	-,53**	,48**	,45**	,18	-,29**
EL	105	3,39	0,62	,54	,10	,06	-,14	,14	,08	,07	-,04
EC	106	3,84	0,68	,59	,27**	,10	,24**	-,04	-,31**	,03	,19
BI	102	2,58	0,66	,64	,31**	,17	,30**	-,12	-,24*	-,04	,17
BL	102	3,15	0,64	,68	,41**	,02	,50**	-,29**	-,37**	-,14	,21*
BC	96	3,50	0,61	,56	,32**	,24**	,28**	-,18	-,21*	-,17	,01
PI	105	2,52	0,62	,41	-,06	-,07	-,04	,27**	,19	-,06	-,06
PL	106	3,30	0,75	,65	,25**	,25**	,27**	-,22*	-,25**	,11	,04
PC	102	3,51	0,79	,64	,44**	,26**	,50**	-,33**	-,43**	-,10	,30**
INNO	97	3,50	0,72	,86		,27**	,46**	-,18	-,37**	,03	,24*
ERR	96	3,40	0,42	,58			,02	,00	-,03	-,05	,09
OCA	96	4,02	0,79	,86				-,52**	-,40**	-,07	,53**
FA	96	2,04	1,14						,33**	,13	-,16
AV	95	1,72	0,56	,77						,07	-,18
OCB(G)	94	3,61	0,70	,47							-,15

Abb. 16: Antwortformat: stimme gar nicht zu (1) bis stimme voll und ganz zu (5). **Klima:** ethisches Klima; EI-Eigeninteresse, EL-Unternehmensprofil, EC-Effizienz, BI-Freundschaft, BL-Teaminteresse, BC-soziale Verantwortung, PI-persönliche Moral, PL-Prozesse und Regeln, PC-Gesetze und Berufskodizes, INNO-Innovationsklima, ERR-Fehlerklima **Einstellung und Verhalten:** OCA-Commitment affektiv, FA-Fluktuationsabsicht, AV-abweichendes Verhalten, OCB(G)-Gewissenhaftigkeit, OCB(HLL)-kritische Loyalität, *Signifikant auf dem 5%-Niveau, **signifikant auf dem 1%-Niveau.

	Finanzielle Zielerreichung 2006 ¹	Strategische Zielerreichung 2006 ¹	Anzahl der Reklamationen ²	Anzahl der Innovationen ²	Gewinn (vor Steuern) ²	Umsatz ²
EI	-0,11	-0,22	0,24*	-0,24*	0,10	-0,07
EL	-0,03	0,15	-0,02	0,18	0,13	0,18
EC	0,20	0,30*	-0,17	0,16	-0,04	0,02
BI	0,15	0,32*	-0,02	0,08	-0,10	0,09
BL	0,01	0,17	0,05	0,21	-0,15	-0,01
BC	-0,01	0,05	0,02	0,25*	-0,15	0,08
PI	-0,10	0,04	0,15	-0,12	0,09	-0,07
PL	0,01	0,11	-0,09	0,24*	0,03	0,12
PC	-0,10	0,25	-0,06	0,29**	-0,22	0,03
INNO	-0,09	0,07	-0,11	0,39**	-0,16	0,11
ERR	-0,21	-0,09	-0,26*	0,09	-0,07	-0,08
OCA	0,09	0,33**	0,02	0,33**	-0,03	0,03
AV	-0,15	-0,30*	0,21	-0,27**	0,12	-0,13
OCB_G	-0,04	-0,04	-0,08	-0,11	0,08	0,04
OCB_HILL	0,17	0,29*	-0,05	0,20	-0,08	0,01

Abb. 17: ¹ Korrelationen nach Pearson: Antwort war als Zahl einzugeben; ² Korrelationen nach Spearman (Antwortformat gesunken (0)), unverändert (1), gestiegen (3)). Weitere Antwortformate: stimme gar nicht zu (1) bis stimme voll und ganz zu (5). **Klima:** ethisches Klima; EI-Eigeninteresse, EL-Unternehmensprofit, EC-Effizienz, BI-Freundschaft, BL-Teaminteresse, BC-soziale Verantwortung, PI-persönliche Moral, PL-Prozesse und Regeln, PC-Gesetze und Berufskodizes, INNO-Innovationsklima, ERR-Fehlerklima **Einstellung und Verhalten:** OCA-Commitment affektiv, FA-Fluktuationsabsicht, AV-abweichendes Verhalten, OCB(G)-Gewissenhaftigkeit, OCB(HLL)-kritische Loyalität. *Signifikant auf dem 5%-Niveau, **signifikant auf dem 1%-Niveau.