

Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun und lassen sollten... Eine Inhaltsanalyse von Verhaltenskodizes der DAX-30-Unternehmen aus organisationspsychologischer Sicht

Stumpf, Siegfried; Höft, Stefan; Ponte, Ulrike de

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stumpf, S., Höft, S., & Ponte, U. d. (2011). Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun und lassen sollten... Eine Inhaltsanalyse von Verhaltenskodizes der DAX-30-Unternehmen aus organisationspsychologischer Sicht. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 12(3), 429-460. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-364561>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun und lassen sollten... Eine Inhaltsanalyse von Verhaltenskodizes der DAX-30-Unternehmen aus organisationspsychologischer Sicht*

SIEGFRIED STUMPF, STEFAN HÖFT UND ULRIKE DE PONTE**

What employees should (not) do... A content analysis of the codes of conduct of DAX 30 companies based on concepts of organizational psychology

In this article we analyze the codes of conduct of 25 DAX 30 companies by means of a qualitative content analysis. The expectations concerning employee behavior found in the codes of conduct are analysed by using categories derived from organizational psychology concepts. These refer to positive employee behavior (Organizational Citizenship Behavior, Citizenship Performance) and counterproductive employee behavior. As the results show the codes focus only on few of these concepts whereas other concepts are neglected. Furthermore, comparisons between the codes of conduct show that the distribution of these concepts is rather similar in most codes of conduct and that only a few codes differ from the general pattern. We conclude with deriving some conclusions for conceptualizing codes of conduct.

Keywords: business ethics, code of conduct, moral behavior in organizations, organizational citizenship behavior

1. Theoretischer Hintergrund der Untersuchung

Unternehmen sind heutzutage einem zunehmenden Druck ausgesetzt, verantwortlich zu handeln. Gewinnerzielung als einzige Maxime ist schwer aufrechtzuerhalten, da eine breite Öffentlichkeit für ethische und moralische Aspekte im Agieren von Unternehmen sensibilisiert ist, wie z.B. aktuell die Klimadiskussion und die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen für den Umweltschutz, die Beachtung negativer Auswirkungen der Globalisierung oder die Resonanz von Korruptionsskandalen (z.B.

* Beitrag eingereicht am 15.11.2010; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 18.7.2011.

Die Durchführung der Studie wurde vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. finanziell unterstützt.

** Prof. Dr. Siegfried Stumpf, Fachhochschule Köln, Betriebswirtschaftliches Institut, Campus Gummersbach, Steinmüllerallee 1, 51643 Gummersbach, Tel.: +49-(0)2261-81966476, Fax: +49-(0)2261-81966666, E-Mail: stumpf@gm.fh-koeln.de, Forschungsschwerpunkte: Interkulturelles Management, Teamprozesse und -effektivität, Personalauswahl und -entwicklung.

Prof. Dr. Stefan Höft, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Seckenheimer Landstr. 16, 68163 Mannheim, Tel.: +49-(0)621-4209-356, Fax.: +49-(0)621-4209-880356, E-Mail: stefan.hoeft@arbeitsagentur.de, Forschungsschwerpunkte: Methodische Grundlagen der Personalpsychologie, berufliche Eignungsdiagnostik.

Dipl.-Psych. Ulrike de Ponte, IKO – Institut für Kooperationsmanagement, Wittelsbacherstr. 6, 93047 Regensburg, Tel.: +49-(0)941-29020674, E-Mail: ponte@gmx.de, Forschungsschwerpunkte: Interkulturelles Lernen in Schulen, Förderassessment-Center.

VW, Siemens) zeigen. Gefordert ist damit ein Handeln, das gegenüber vielfältigen Bezugsgruppen verantwortbar ist und zudem für das Unternehmen profitabel bleibt: „Businesses today are experiencing profound pressures to reform and improve stakeholder-related practices and their impacts on stakeholders and the natural environment – in short, to manage responsibly as well as profitably“ (Waddock et al. 2002: 132). Unternehmen versuchen auf diese Veränderungen zu reagieren und setzen hierzu eine Reihe von Maßnahmen ein, zu denen auch die Entwicklung und Verbreitung von Verhaltenskodizes gehört.

Gegenstand dieses Beitrages ist eine Inhaltsanalyse der Verhaltenskodizes der im DAX-30 aufgelisteten Unternehmen, die sich auf organisationspsychologische Konzepte zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten stützt. Im Folgenden wird zunächst der Begriff des Verhaltenskodex eingeführt. Dann werden organisationspsychologische Konzepte zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten vorgestellt. Schließlich wird die Verbindung zwischen diesen organisationspsychologischen Konzepten und den Verhaltenskodizes aufgezeigt.

1.1 Verhaltenskodizes als spezifische Formen von Unternehmenskodizes

In Unternehmen gibt es zunehmende Bestrebungen, ethische Gesichtspunkte und moralische Anliegen sowohl im Binnenverhältnis des Unternehmens als auch in seinen externen Beziehungen zu verankern. Damit kann man hier von einem Ethikmanagement sprechen, das anstrebt, „zielgerichtet, systematisch und aufeinander abgestimmt verbindliche ethische Handlungsmaßstäbe in alle unternehmerischen Entscheidungsprozesse einzubauen“ (Noll 2002: 106). Ulrich (2001) fordert dabei eine integrative Vorgehensweise, die sowohl die Veränderung struktureller Faktoren im Unternehmen (z.B. Anreizstrukturen, Leistungsbeurteilungssysteme) beinhaltet als auch eine am Menschen ansetzende Personal- und Organisationskulturentwicklung zur Schaffung einer Integritäts- und Verantwortungskultur. Handlungsspielräume eingrenzende, optionsschließende Maßnahmen (z.B. Vorgabe klarer Verhaltensregeln) im Sinne eines Compliance-Ansatzes sind dabei mit diskursöffnenden und auf Selbststeuerung setzenden Maßnahmen (z.B. Sensibilisierung von Mitarbeitern für Werthaltungen) des Integrity-Ansatzes der Unternehmensethik zu kombinieren (vgl. Noll 2002; Ulrich 2001). Im Rahmen des Ethikmanagements können eine Vielzahl von Instrumenten eingesetzt werden wie z.B. Veränderungen der Organisationsstruktur (Installierung von Ethik-Komitees, Ethik-Beauftragten, Ombudspersonen u.a.) oder Ethiktrainings für Mitarbeiter und Führungskräfte. Ein in diesem Zusammenhang als relevant erachtetes Instrumentarium sind Unternehmenskodizes, die nach Noll (2002: 115ff.) den ethischen Bestrebungen eines Unternehmens ein tragfähiges Fundament geben sollen.

Unternehmenskodizes (auch: Ethikkodex oder unternehmensethischer Kodex) sind „Dokumente, die in schriftlicher Form Handlungsgrundsätze (Normen) beschreiben, die über moralische Relevanz verfügen und für das Unternehmen verbindlich sein sollen“ (Taulicar 2006: 1). Wenn Unternehmen solche Kodizes aufstellen und im Unternehmen veröffentlichen, so geben sie dafür vielfältige Beweggründe und Zwecke an; Taulicar (2006: 125) spricht hier von einem „Potpourri“ an Zielsetzungen (z.B. vom Ausdruck der unternehmensspezifischen Wertephilosophie bis hin zur Attraktion

hochqualifizierter Mitarbeiter). Nach Talaulicar (2006: 126ff.) können sich Kodizes grundsätzlich aus vier unterschiedlichen Perspektiven für ein Unternehmen als nützlich erweisen und damit die folgenden vier Funktionen übernehmen:

(1) Ethisierungsfunktion (moralphilosophische Perspektive): Kodizes sollen bewirken, dass im Unternehmen häufiger moralisch vertretbare Entscheidungen getroffen werden und unmoralische Verhaltensweisen reduziert werden. Bezogen auf das Prozessmodell moralischen Handelns von Rest (z.B. 1999) bedeutet dies, dass Kodizes dabei unterstützen sollen, dass (a) Organisationsmitglieder ethisch relevante betriebliche Situationen überhaupt als solche erkennen, dass (b) sie in diesen Situationen die moralisch angemessene Handlungsalternative bestimmen können, dass (c) sie die Motivation aufbringen, die als richtig erkannte Handlungsalternative in die Tat umzusetzen, und dass (d) sie dieses Tun dann auch z.B. gegen Widerstand vollenden. Damit sollen Ethikkodizes unter dieser Funktion betrachtet sensibilisieren, orientieren und motivieren.

(2) Koordinationsfunktion (organisationstheoretische Perspektive): Unternehmen sind komplexe arbeitsteilig organisierte soziale Gebilde, in denen die Leistungsbeiträge einer Vielzahl von Akteuren zum Zwecke des Erreichens eines übergeordneten Ziels aufeinander abzustimmen sind. Unternehmenskodizes können dabei zu einer Vereinheitlichung von Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder beitragen, die Verhaltenssicherheit erhöhen und so zum reibungslosen Funktionieren der Organisation beitragen.

(3) Legitimierungsfunktion (gesellschaftliche Perspektive): Kodizes können dazu beitragen, die soziale Akzeptanz des Unternehmens zu steigern, indem die Übernahme sozialer Verantwortung signalisiert wird. Mittels Kodizes können sich Unternehmen ein „moralisches Gesicht“ geben, was allerdings problematisch wird, wenn diese Bestrebungen von der eigentlichen Ethisierungsfunktion im Stil einer reinen PR-Maßnahme entkoppelt sind.

(4) Selbstregulierung (rechtliche Perspektive): Unternehmen geben sich eigene Regelungen, um Normengebung durch staatliche Regelgeber zu vermeiden. Auch diese Funktion kann ihre Wirkung langfristig nur entfalten, wenn diese mit der Ethisierungsfunktion einhergeht.

Auch wenn die empirische Befundlage zur Wirksamkeit von Unternehmenskodizes auf Verhalten und Entscheiden von Organisationsmitgliedern im Sinne der o.a. Ethisierungsfunktion inkonsistent ist (zu einem Überblick vgl. ebenfalls Talaulicar 2006), so erfreuen sich diese Dokumente einer erheblichen Verbreitung.

Die Untersuchung von Kaptein (2004), die wiederum auf zahlreiche Vorgängerstudien (z.B. Langlois/Schlegelmilch 1990; van Tulder/Kolk 2000) Bezug nimmt, stellt die bis dato aktuellste und umfassendste Informationsquelle zu inhaltlichen Aspekten von Unternehmenskodizes dar. Als Stichprobe dienten die 200 weltweit größten Unternehmen, von denen immerhin 52,5% einen Unternehmenskodex haben. Auf Grundlage einer Inhaltsanalyse dieser Kodizes schlägt Kaptein ähnlich wie bereits Langlois und Schlegelmilch (1990) eine Unterteilung der Unternehmenskodizes in drei Klassen vor: (1) das Stakeholder-Statut, das Verantwortlichkeiten des Unternehmens gegenüber Stakeholdern (z.B. Kunden, Aktionären, Zulieferern, Mitarbeitern) beschreibt;

(2) das Wertestatut, das die zentralen Werte eines Unternehmens darlegt (z.B. Kooperation, Verantwortlichkeit, offene Kommunikation, Kundenorientierung, Flexibilität, Effizienz) und (3) der im Fokus der vorliegenden Studie stehende Verhaltenskodex (Code of Conduct), der beschreibt, wie sich die Mitarbeiter untereinander und gegenüber dem Unternehmen verhalten sollen. Kaptein stuft 18% der untersuchten Unternehmenskodizes als reine Verhaltenskodizes ein und weitere 28% als Mischformen aus Verhaltenskodex und Wertestatut und/oder Stakeholder-Statut. Damit ist nahezu jeder zweite der von Kaptein vorgefundenen Unternehmenskodizes ein reiner oder gemischter Verhaltenskodex. Verhaltenskodizes lassen sich weiterhin dadurch abgrenzen, dass sie in Abhebung zum Stakeholder- und Wertestatut eher für die unternehmensinterne Anwendung gedacht sind, häufig einen längeren Textumfang aufweisen und konkretere und detailliertere Beschreibungen enthalten.

1.2 Organisationspsychologische Konzepte zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten

Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen in betrieblichen und wirtschaftlichen Kontexten (vgl. Schuler 2004). Die Forschung in diesem Bereich entdeckt zunehmend die Felder „Ethik“ und „Moral“ (z.B. Blickle 1998a, 2004). Es wird verstärkt ein Brückenschlag zwischen der Ethik als theoretischer Disziplin zur Begründung verantwortlichen Handelns und der Organisationspsychologie gefordert, die sich auf empirischer Basis mit Fragen der Organisationsgestaltung befasst (z.B. Blickle 1998b). Auch wenn sich die Organisationspsychologie lange mit der expliziten Thematisierung ethisch-moralischer Aspekte schwertat und sich vorrangig mit Fragen der Förderung von Leistung und Arbeitszufriedenheit befasst hat (vgl. Berkel 1998), so sind Fragen, wie in Organisationen moralisch verantwortliches Handeln gefördert oder wie unmoralisches Verhalten verhindert werden kann, zunehmend relevante Forschungsfelder der Organisationspsychologie (vgl. Blickle 1998b; Moser/Hertel 1998).

Unternehmen erhoffen sich von ihren Mitarbeitern mehr als die bloße Erfüllung formaler Rollenerwartungen im Sinne einer aufgabenbezogenen Leistung. Auf die Bedeutung freiwilligen, über die eigene Aufgabe hinausgehenden Mitarbeiterengagements zum Nutzen der Organisation hat bereits Katz (1964) hingewiesen und dabei Verhaltensweisen angeführt wie Kollegen zu helfen, Verbesserungsideen einzubringen, sich selbstständig weiterzubilden oder ein positives Organisationsbild nach außen zu vermitteln (vgl. Muck 2006). Es ist davon auszugehen, dass diese über ein enges Rollenverständnis hinausgehenden Leistungen für das Funktionieren einer Organisation sehr wichtig sind. Seit den achtziger Jahren erfuhr dieser Themenbereich in der Organisationspsychologie zunehmende Beachtung und es entstanden unterschiedliche Konzepte mit damit verbundenen empirischen Forschungsarbeiten (zu einem Überblick siehe Hertel et al. 2000).

Die unzweifelhaft größte wissenschaftliche Resonanz unter den Forschungsansätzen zu erwünschtem Mitarbeiterverhalten (vgl. Nerdinger 2004) erzielte das Konzept des Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB (vgl. Organ et al. 2006) thematisiert das Zusatzengagement von Organisationsmitgliedern im Sinne eines „extra-role-behavior“, das nicht über vertraglich geregelte Verpflichtungen abgedeckt wird, dessen

Ausbleiben deswegen kaum sanktionierbar ist, das somit im Ermessen des Organisationsmitgliedes liegt und das auf aggregiertem Niveau zum effizienten und effektiven Funktionieren einer Organisation beiträgt.

Die frühen Untersuchungen zum OCB haben basierend auf Befragungen von insbesondere Führungskräften zunächst zwei Dimensionen des OCB ergeben (vgl. z.B. Smith et al. 1983):

- (1) *Altruismus/helfendes Verhalten*, z.B. neue Kollegen bei der Einarbeitung unterstützen, einem überlasteten Kollegen Arbeit abnehmen oder einem Mitarbeiter bei der Lösung eines Problems helfen;
- (2) *Compliance/Regelbefolgung*, d.h. Identifikation mit dem Regelsystem eines Unternehmens und Befolgung dieser Regeln, z.B. indem vorgegebene Pausenzeiten genau eingehalten werden, man pünktlich zur Arbeit kommt, auch wenn widrige Umstände (z.B. Witterung, kleinere Erkrankungen) dies erschweren, oder man konzentriert arbeitet, ohne sich von Anderen ablenken zu lassen.

Diese frühen Ansätze wurden sukzessive durch weitere Konzepte ergänzt. Hierzu gehören insbesondere (vgl. Konovsky/Organ 1996):

- (3) *Sportsmanship/Unkompliziertheit*, d.h. z.B. gelassener Umgang mit Widrigkeiten des Organisationslebens, konstruktiver Umgang mit Problemen, Veränderungserfordernisse positiv sehen;
- (4) *Courtesy/Rücksichtnahme*, d.h. z.B. Kollegen einbeziehen, wenn sich eigenes Verhalten auf diese negativ auswirken könnte, Auswirkungen des eigenen Tuns auf Andere berücksichtigen, Anderen durch das eigene Handeln keine Probleme machen;
- (5) *Civic virtue/Einsatz für die Gemeinschaft*, d.h. sich über Veränderungen im Unternehmen eigenständig informieren, an freiwilligen Treffen im Unternehmen teilnehmen, Vorschläge zur Optimierung der Abläufe machen, aber auch darüber hinausgehend im Sinne der Zivilcourage, d.h. des Nichthinnehmens mangelhafter oder unlauterer Praktiken im Unternehmen und des Agierens als „Organisationsgewissen“.

Coleman und Borman (2000) schlagen auf der Basis der OCB-Forschung sowie des verwandten Konzeptes der umfeldbezogenen Leistung (Contextual-Performance, vgl. Motowidlo et al. 1997) das integrative Modell der Citizenship Performance (CP) vor, das sich aus drei Facetten zusammensetzt:

- a) interpersonal: helfen und kooperieren mit Anderen;
- b) organisationsbezogen: Organisationsziele unterstützen und verteidigen; Organisationsregeln und -prozeduren gewissenhaft befolgen (organisationsbezogene Loyalität und Compliance);
- c) aufgabenbezogen: ausdauernd, mit Enthusiasmus arbeiten, sich über das normale Maß hinaus anstrengen, um Aufgaben zu erledigen.

Erwartungen an Mitarbeiterverhalten bestehen in einer Organisation aber nicht nur im Sinne einer wie sich im OCB- bzw. CP-Konzept ausdrückenden positiven Devianz vom Üblichen, sondern auch im Hinblick darauf, dass negative Devianzen vom Üblichen vermieden werden, wie z.B. Diebstahl, Sabotage oder Gewalttätigkeiten am Arbeitsplatz. Dieser Themenkomplex der unerwünschten Verhaltensweisen wird in den organisationspsychologischen Forschungen zum kontraproduktiven Verhalten aufge-

griffen. Nach Nerdinger (2008) versteht man darunter ein absichtsvolles Verhalten, das die legitimen Interessen einer Organisation verletzt, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann. In der Literatur werden verschiedenste Formen kontraproduktiven Verhaltens wie z.B. Diebstahl von Firmeneigentum, Missbrauch von Informationen oder Drogenvergehen am Arbeitsplatz behandelt. Gruys und Sackett (2003) schlagen nach Durchsicht der bestehenden Literatur zum Thema und eigenen empirischen Studien beispielsweise elf Kategorien kontraproduktiven Verhaltens vor (vgl. Abschnitt 3.2 für weitere Details). Die empirische Befundlage deutet allerdings darauf hin, dass kontraproduktive Verhaltensäußerungen homogen hoch miteinander korrelieren, so dass es gerechtfertigt erscheint, von „allgemein kontraproduktivem Verhalten“ zu sprechen, das sich wiederum in spezifische Subklassen untergliedern lässt (vgl. Sackett/DeVore 2001). Im Bereich der auslösenden Bedingungen für kontraproduktives Verhalten gelten drei personenbezogene Variablengruppen als empirisch gesichert (vgl. Nerdinger et al. 2011): Erlebte Ungerechtigkeit, spezifische Persönlichkeitsmerkmale und mangelnde Selbstkontrolle.

Zu beachten ist, dass kontraproduktives Verhalten nicht einfach das begriffliche Gegenteil von OCB darstellt: Wenn jemand kontraproduktives Verhalten unterlässt, so heißt das nicht, dass er bereits dadurch schon OCB-Verhalten zeigt (vgl. dazu auch Neuberger 2006: 76ff.). Dieser Umstand konnte auch durch eine Metaanalyse von Dalal (2005) bestätigt werden.

1.3 Verbindung zwischen Verhaltenskodizes und organisationspsychologischen Konzepten (un-)erwünschten Verhaltens

Auch wenn die Konzepte des OCB/CP und des kontraproduktiven Verhaltens in der Organisationspsychologie vorwiegend unter Leistungs- und Effektivitätsgesichtspunkten betrachtet werden, so enthalten diese Konzepte eine moralische Dimension, die eine Brücke zu den Verhaltenskodizes als Instrumente der Unternehmensethik schlägt:

(1) Moral regelt nach Ulrich (2001: 30ff.), was man in einer sittlichen Gemeinschaft (z.B. einem Unternehmen) darf und was man nicht darf sowie was man tun und was man lassen soll. In Verhaltenskodizes wird eine Unternehmensmoral formuliert und erwünschtes und unerwünschtes Mitarbeiterverhalten festgelegt. Organisationspsychologische Konzepte wie OCB/CP und kontraproduktives Verhalten beschreiben ebenfalls erwünschtes und unerwünschtes Mitarbeiterverhalten. Erwünscht ist dabei ein Mitarbeiterverhalten, das insbesondere aus der Sicht von Führungskräften (vgl. Organ et al. 2006: 16ff.) zum effizienten und effektiven Funktionieren der Organisation beiträgt (z.B. Kollegen helfen, Regeln vorbildlich einhalten). Dies hat eine moralische Qualität, da dies die Regeln des Zusammenlebens in einer sozialen Gemeinschaft betrifft (vgl. Ulrich 2001: 30f.), und ist z.B. als Äquivalent zur o.a. Koordinationsfunktion von Unternehmenskodizes anzusehen. Was kontraproduktives Verhalten betrifft, so werden die moralischen Bezüge bereits aus dem Definitionskriterium der Verletzung legitimer Interessen deutlich.

(2) Mit Turnipseed (2002) kann man davon ausgehen, dass OCB-Verhaltensweisen ethische Relevanz haben, da sie im Kern darauf abzielen, uneigennützig zum Wohlergehen anderer Organisationsmitglieder und/oder der Organisationsgemeinschaft bei-

zutragen. Wenngleich nicht jedes OCB-Verhalten an sich schon als moralisch gut zu bewerten ist (z.B. könnte man auch einem Kollegen bei der Sabotage einer Maschine helfen oder man könnte besonders engagiert für ein Unternehmen arbeiten, das Personenminen herstellt), so können OCB-Verhaltensweisen Manifestationen ethischen Verhaltens am Arbeitsplatz sein und in moralischen Überzeugungen wurzeln (vgl. Turnipseed 2002). In einer empirischen Untersuchung konnte Turnipseed (2002) zeigen, dass Mitarbeiter, die von ihren Kollegen als besonders sozial verantwortlich und moralisch angesehen wurden, diejenigen Mitarbeiter waren, denen auch ein besonders ausgeprägtes OCB-Verhalten zugeschrieben wurde. In einer Studie von Ryan (2001) ergab sich ein positiver Zusammenhang zwischen der moralischen Urteilsfähigkeit von Mitarbeitern und der Intensität des von ihnen gezeigten OCB-Verhaltens.

2. Untersuchungsfragen und -ziele

Eine Übersicht zum Forschungsstand bezüglich der von Ethikkodizes abgedeckten Themen und der dort formulierten Erwartungen an Mitarbeiter gibt Talaulicar (2006). Dabei stützt er sich auf 48 vorliegende empirische Untersuchungen von Ethikkodizes, die im Zeitraum von 1964 bis 2004 veröffentlicht wurden. Basierend auf dieser Übersicht kommt man zu folgenden Schlussfolgerungen bezüglich des Forschungsstandes der vorliegenden Studien (vgl. Talaulicar 2006: 202ff):

(1) *Gegenstandsbereich und zentrale Erkenntnisse:* Überwiegend werden Ethikkodizes von Unternehmen aus englischsprachigen Ländern (z.B. USA, Kanada, Australien) untersucht, so z.B. Unternehmen aus dem Standard-&-Poors-500-Aktienindex der USA. Weiterhin finden sich zunehmend Untersuchungen zu transnationalen Unternehmen. Die Kodizes deutscher Unternehmen wurden zwar in einige Untersuchungen einbezogen, es gibt aber keine gezielte empirische Untersuchung der Ethikkodizes der wichtigsten deutschen Unternehmen, wie sie z.B. im DAX-30-Aktienindex zusammengefasst sind. Mit länderbezogenen Unterschieden ist bei Ethikkodizes aber durchaus zu rechnen, so fanden z.B. Langlois und Schlegelmilch (1990) Unterschiede zwischen Kodizes aus den USA und Europa ebenso wie zwischen den Kodizes verschiedener europäischer Länder. Ethikkodizes aus den USA betonen z.B. vor dem Hintergrund einer kulturellen Diversität in der Gesellschaft Fairness- und Gleichheitsaspekte, während die in dieser Studie berücksichtigten deutschen Unternehmen eher die Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter hervorheben. Mit Talaulicar (2006: 222) muss man festhalten, dass die Verwendung unterschiedlichster Kategoriensysteme zur Inhaltsanalyse in den vorhandenen Studien eine Integration der Ergebnisse nur eingeschränkt möglich macht. Zentrale Erkenntnisse aus den bisherigen Analysen, die sich dennoch ableiten lassen, sind, dass die Mehrzahl der Studien die Unternehmensmitarbeiter als die am häufigsten angesprochene Zielgruppe identifiziert und dass die Inhalte der Ethikkodizes offenbar überwiegend dem Ziel dienen, das Unternehmen zu schützen und Schaden von ihm abzuwenden. Dies ergibt sich aus der legalistischen Orientierung der Kodizes, die bestehende Rechtsvorschriften besonders betonen, sowie der großen Bedeutung von Regelungen zu möglichen Interessenkonflikten von Mitarbeitern, die sich ebenfalls zu Lasten des Unternehmens auswirken können.

(2) *Theoriebezug:* Im Regelfall erfolgen die Analysen nicht theoriegeleitet, sondern ihnen liegen lediglich einfache begriffliche Schemata zugrunde, die anhand des Untersu-

chungsmaterials gebildet werden. Unterschiedliche Untersuchungen verwenden dabei unterschiedliche Begriffssysteme. Das Fehlen eines akzeptierten forschungsleitenden Begriffssystems wird zwar beklagt, vorliegende Versuche zur Etablierung eines solchen Begriffssystems (vgl. Gaumnitz/Lere 2004) sind aber lediglich formaler Natur (z.B. Länge von Kodizes, Detaillierungsgrad usw.) und geben keine Hinweise auf sinnvolle inhaltliche Kategorien.

(3) *Methodik*: Die vorherrschende Analyseart ist die qualitative Inhaltsanalyse. Methodisch müssen sich Inhaltsanalysen mit zahlreichen Problemen befassen (vgl. Mayring 1990), so z.B. mit Fragen der Messfehlerfreiheit und Stabilität (im Sinne der Reliabilität) der Kategorienzuordnungen. Man vermisst aber in den Untersuchungen, und dies sogar in aktuelleren und umfassenden Studien wie Kaptein (2004), oftmals die sorgfältige Darlegung des methodischen Vorgehens (z.B. Definition von Kategorien, Regeln der Zuordnung von Textstellen zu Kategorien) und Angaben zur Reliabilität der Kodierungen.

Mit der vorliegenden Untersuchung soll in folgender Hinsicht zum Erkenntnisfortschritt beigetragen werden:

(1) Die Studie nimmt eine empirische Analyse der Verhaltenskodizes der DAX-30-Unternehmen vor und soll so differenzierte Erkenntnisse zu der noch offenen Frage liefern, wie bedeutende deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen ihre Erwartungen an Mitarbeiter in diesen Dokumenten kodifizieren. Der DAX-30 wurde als Referenzrahmen gewählt, da dieser Index die größten und umsatzstärksten deutschen Unternehmen umfasst, die an der Frankfurter Wertpapierbörse notiert sind. In den DAX-30-Unternehmen sind unterschiedliche Branchen repräsentiert (z.B. Automobilindustrie, Banken, Versicherungen, Chemie, Telekommunikation), was dem Anliegen dieser Untersuchung entgegenkommt. Weiterhin soll die Analyse auch zeigen, inwieweit sich die Ethikkodizes der DAX-30-Unternehmen in ihrer inhaltlichen Gestaltung voneinander unterscheiden.

(2) Dabei wird ein innovativer Analyseansatz für die Ethikkodexuntersuchung eingebracht, indem hierzu auf die oben vorgestellten, in der Organisationspsychologie intensiv untersuchten Konzepte des OCB und CP sowie des kontraproduktiven Verhaltens zurückgegriffen wird. Verhaltenskodizes formulieren Erwartungen an das Mitarbeiterverhalten. Dadurch ergibt sich eine gemeinsame Schnittstelle zu den verhaltensorientierten organisationspsychologischen Konzepten, denn diese beschreiben ebenfalls erwünschtes und unerwünschtes Mitarbeiterverhalten und damit Erwartungen an das Mitarbeiterverhalten. Die organisationspsychologischen Konzepte zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten liefern ein differenziertes begriffliches Raster, das sich für die inhaltliche Analyse der in Verhaltenskodizes formulierten Erwartungen an das Verhalten von Mitarbeitern anbietet und für Studien auf diesem Gebiet forschungsleitend sein kann.

(3) Das methodische Vorgehen wird reflektiert betrieben, nachvollziehbar dargestellt, und es werden Kennwerte zur methodischen Adäquatheit des Vorgehens berichtet (z.B. Reliabilitäten für den Kodierprozess).

Die spezifischen Untersuchungsfragen sind:

- (A) Inwieweit werden in den Ethik-Kodizes der DAX-30-Unternehmen von Mitarbeitern Verhaltensweisen gefordert, die dem erwünschten Mitarbeiterverhalten im Sinne organisationspsychologischer Konzepte zum übervertraglichen Zusatzengagement (OCB, CP) entsprechen?
- (B) Inwieweit werden in den Ethik-Kodizes der DAX-30-Unternehmen von Mitarbeitern Verhaltensweisen gefordert, die einer Unterlassung unterschiedlicher Formen kontraproduktiven Verhaltens entsprechen?
- (C) Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es unter den DAX-30-Unternehmen in Bezug auf die Fragen A und B?

Neben dem Erkenntnisgewinn bezüglich der Inhalte der DAX-30-Ethikkodizes soll die vorliegende Untersuchung Impulse für die Praxis liefern im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung von Ethikkodizes. Mit dem Einsatz der organisationspsychologischen Konzepte zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten zur Analyse von Ethikkodizes soll ein neuer Weg bei der Erforschung der Inhaltsebene von Ethikkodizes beschritten werden. Weiterhin können aus der Analyse der Ethikkodizes auch Anregungen hervorgehen für die Weiterentwicklung der organisationspsychologischen Konzepte des OCB/CP und des kontraproduktiven Verhaltens. In der Diskussion der Ergebnisse werden diese Zielsetzungen aufgegriffen.

3. Methodik

3.1 Beschreibung des Datenmaterials

In die empirische Analyse der Ethikkodizes der DAX-30-Unternehmen gingen die Verhaltenskodizes von 25 DAX-30-Unternehmen des Jahres 2008 ein. Die Kodex-Recherche fand zunächst via Internet auf den Unternehmensseiten statt, wo die Kodizes oft zum Download zur Verfügung standen. Suchbegriffe waren z.B. Verhaltenskodex, Business Conduct Guidelines und Code of Conduct. War dies nicht erfolgreich, wurde zunächst per E-Mail, dann per Telefon durch den Erstautor mit dem Unternehmen Kontakt aufgenommen. Bei fünf Unternehmen – BMW, Deutsche Börse, Deutsche Postbank, ThyssenKrupp, Lufthansa – waren die Kodizes entweder (noch) nicht existent oder wurden nicht für die Studie freigegeben. Die Tabelle AI im Anhang dokumentiert die Titel der jeweiligen Kodexdokumente sowie deren aktuelle Internet-Zugänglichkeit.

3.2 Aufbau des Kategoriensystems zur Inhaltsanalyse der Verhaltenskodizes

Orientiert an den in der Einführung dargestellten organisationspsychologischen Konzepten wurde ein zweiteiliges Kategoriensystem entwickelt.

Das Kategoriensystem A umfasst Kategorien zum erwünschten Mitarbeiterverhalten im Sinne der dargestellten OCB- und CP-Konzepte. Elf Kategorien (aus den Bereichen A1 bis A3) wurden direkt aus den entsprechenden Theorien abgeleitet. Die Sparte „A4 – Weitere erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter“ wurde post hoc datengeleitet in vier Kategorien unterteilt. Eine weitere Kategorie (A5) wurde für Verhaltensbeschreibungen eingeführt, die speziell auf Führungskräfte abzielen. Diese wurde inhaltlich nicht weiter differenziert, da der Fokus der Studie auf den Erwartungen an

Mitarbeiter liegt. Tabelle 1 zeigt das Kategoriensystem A im Überblick. Im Anhang AII finden sich zu den einzelnen Kategorien Beispielaussagen aus dem Datenmaterial.

Aus organisationspsychologischen Theorien (OCB, CP) abgeleitete Kategorien		
Kategorie A1: Interpersonale Dimension wünschenswerten Verhaltens		
Nr.	Bezeichnung	Definition
A11	Altruismus	Anderen Mitarbeitern helfen.
A12	Gewissenhaftigkeit („Courtesy“)	Gut mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten, diese informieren und auf deren Interessen Rücksicht nehmen.
A13	Frieden stiften („Peacemaking“)	Mitarbeiter sollen sich bei Klärung und Lösung sozialer Konflikte einbringen, vermittelnd wirken und Konflikte entschärfen.
A14	Aufmuntern („Cheerleading“)	Andere(n) Mitarbeiter(n) Mut machen, loben oder aufbauen.
Kategorie A2: Organisationale Dimension wünschenswerten Verhaltens		
A21	Loyalität zur Organisation zeigen	Organisationsziele akzeptieren und zu ihrer Erreichung beitragen sowie die Organisation nach außen hin positiv darstellen und repräsentieren.
A22	Organisationsregeln respektieren und einhalten („Compliance“)	Mitarbeiter sollen Regeln der Organisation respektieren und einhalten.
A23	Unkompliziertheit („Sportsmanship“)	Widrigkeiten ohne Klagen akzeptieren und das Beste daraus machen.
A24	Civic Virtue im Sinne von Partizipation	Eigeninitiative bei der Mitgestaltung der Organisation zeigen.
A25	Civic Virtue im Sinne von Zivilcourage	Organisationspraktiken hinterfragen und im Sinne eines „Organisationsgewissens“ handeln.
Kategorie A3: Aufgabenbezogene Dimension wünschenswerten Verhaltens		
A31	Selbstentwicklung („Self-development“)	An der Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Einstellungen arbeiten.
A32	Weiteres	Weitere Aspekte gewissenhafter und vorbildlicher Arbeitsausführung.
Aus Daten abgeleitete Kategorien		
Kategorie A4: Weitere erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter		
A41	(Umwelt-) Ressourcen schonen	Aussagen zur Schonung von (Umwelt-) Ressourcen.
A42	Sich ehrenamtlich und/oder politisch engagieren	Mitarbeiter-Engagement auf ehrenamtlicher und/oder politischer Basis.
A43	Diversity wertschätzen und nutzen	Positiver Umgang mit Vielfalt bezüglich kultureller Herkunft, Aussehen, sexueller Prägung etc.
A44	Sonstige Mitarbeiter-verhaltensweisen	Weitere erwünschte über normales Mitarbeiterverhalten hinausgehende Aussagen.

Kategorie A5: Spezifische Anforderungen an Führungskräfte		
A5	Spezifische Anforderungen an Führungskräfte	Spezifische Verhaltensanforderungen an Führungskräfte (wurden in der Studie nicht weiter differenziert, da der Fokus auf den Mitarbeitern liegt)

Tabelle 1: Kategoriensystem zum wünschenswerten Verhalten im Sinne einer freiwilligen Zusatzleistung (Kategoriensystem A) (eigene Quelle)

Das Kategoriensystem B dient der Erfassung von zu vermeidendem kontraproduktivem Mitarbeiterverhalten. Zunächst wurden gemäß Gruys und Sackett (2003) elf Kategorien aufgestellt (B1 bis B11). Bereits die ersten Kodexanalysen zeigten allerdings, dass diese Aspekte für eine vollständige Inhaltsbeschreibung nicht ausreichen. Datengeleitet wurden deshalb dreizehn weitere Kategorien (B12 bis B24) generiert. Ähnlich wie beim Kategoriensystem A wurde eine separate Kategorie für Führungsverhalten aufgestellt (B24). In Tabelle 2 werden die Kategorien im Überblick dargestellt.

Aus Theorie abgeleitete Kategorien		Aus Daten abgeleitete Kategorien	
B1	Diebstahl und verwandtes Verhalten	B12	Gegen geltende Gesetze verstoßen
B2	Zerstörung von Eigentum	B13	Interessenkonflikte
B3	Missbrauch von Information	B14	Verstöße gegen Wettbewerbsrecht
B4	Missbrauch von Zeit und Ressourcen	B15	Korruption und Bestechung
B5	Gefährliches Verhalten	B16	Unangemessene Spendenpraxis
B6	Absentismus	B17	Umweltverschmutzung und -ausbeutung
B7	Arbeit mit schlechter Qualität	B18	Image des Unternehmens beschädigen
B8	Alkoholkonsum	B19	Diskriminierung
B9	Drogenkonsum	B20	Schädigung von Whistleblowern
B10	Unangemessene Verbalhandlungen	B21	Missbrauch der marktführenden Stellung
B11	Unangemessene physische Handlungen	B22	Verwandte und Andere begünstigen
		B23	Weitere Verbote
		B24	Verbote für Führungskräfte (in der Studie nicht im Fokus)

Tabelle 2: Kategoriensystem zum zu unterbindenden kontraproduktiven Verhalten (Kategoriensystem B) (eigene Quelle)

3.3 Vorgehensweise bei der Auswertung

Die Datenanalyse orientierte sich an den Prinzipien einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008) und wurde unterstützt durch die Software MAXqda (vgl. Kuckartz 2010). Das Ablaufmodell in Abbildung 1 zeigt die Einzelschritte der Analyse.

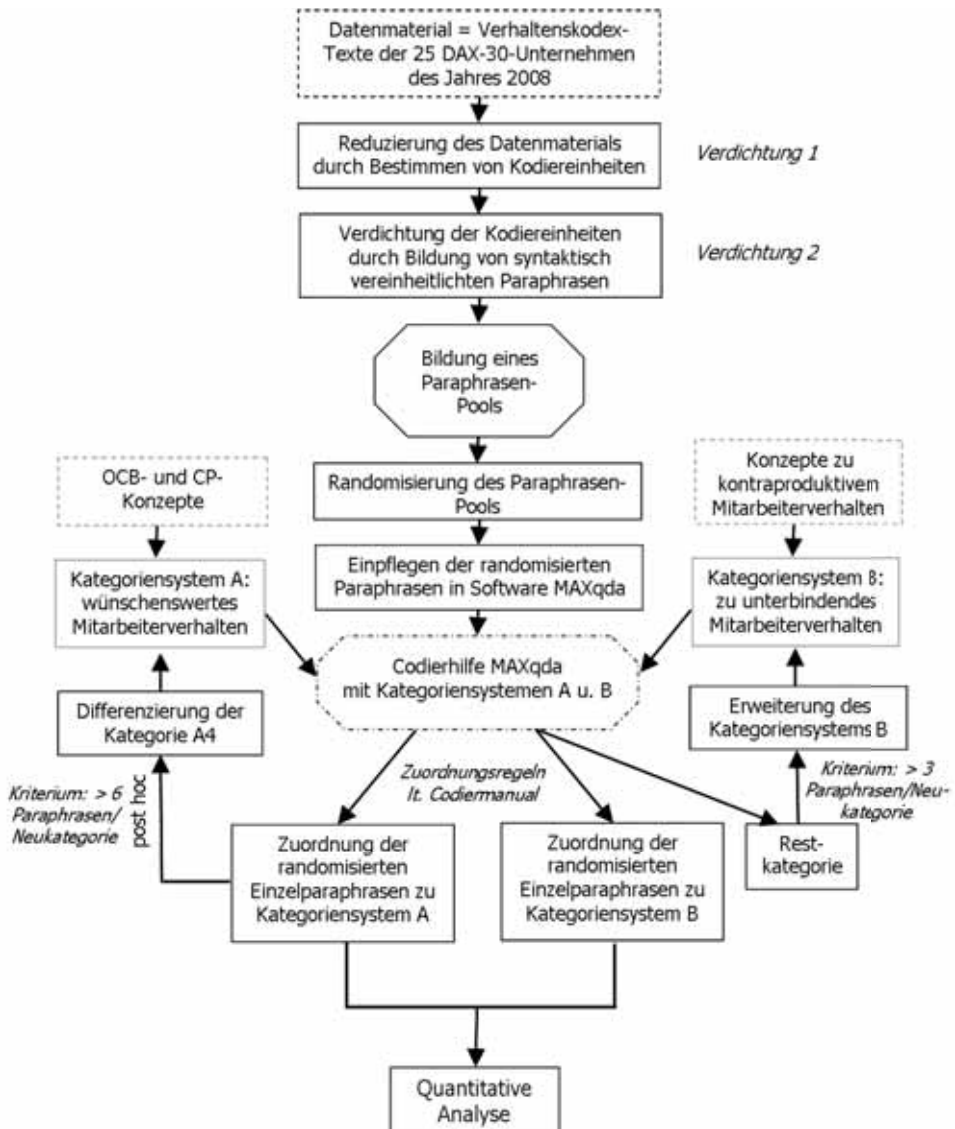


Abbildung 1: Ablaufmodell der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2008)

Die beiden Verdichtungsschritte wurden sukzessive mit jedem der 25 Verhaltenskodizes durchgeführt, um einen einheitlichen Paraphrasenpool zu erhalten, der die eigentliche Datenbasis für die Studie darstellt.

- *Verdichtung 1:* Zunächst wurden in jedem Verhaltenskodex die Kodiereinheiten festgelegt und markiert. Eine Kodiereinheit stellt dabei jeweils einen isolierbaren Sinnzusammenhang hinsichtlich erwünschtem bzw. zu unterlassendem Mitarbeiterverhalten dar.
- *Verdichtung 2:* Diese Kodiereinheiten wurden wiederum für jeden Verhaltenskodex getrennt in eine syntaktisch vereinheitlichte Paraphrasenform gebracht. Dabei folgt die vereinheitlichte Syntax dem Muster: „Die Mitarbeiter sollen/dürfen/müssen...“, „Die Mitarbeiter sollen/dürfen/müssen nicht...“ bzw. „Kein Mitarbeiter darf/soll/muss...“ (analoge Formulierungen bei Führungskräften als Zielpersonen). Zusätzlich wurden spezifische Unternehmensnamen getilgt und durch den allgemeinen Begriff „Unternehmen“ ersetzt.
- *Paraphrasenpool und Randomisierung:* Alle Paraphrasen aus den 25 Kodizes wurden in einem Pool zusammengefasst. Anschließend wurden alle Paraphrasen in eine Zufallsreihenfolge gebracht (Randomisierung) und der unternehmensspezifische Zuordnungsschlüssel aus dem Pool entfernt. Dies gewährleistete, dass in der darauf folgenden Zuordnungsphase potenzielle Störeffekte durch Wiedererkennung des unternehmensspezifischen Ursprungskodex minimiert wurden.
- *Einpfelegen in MAXqda und Einkategorisierung:* Die Paraphrasen wurden in die Software MAXqda eingepflegt und anschließend den Kategorien zugeordnet. Die dabei angewandten Kodierregeln wurden in einem Manual dokumentiert, welches zur Gewährleistung der Auswertungsobjektivität nach der Diskussion im Team zu Zuordnungsproblemen mehrfach aktualisiert und präzisiert wurde. Zunächst wurden alle Paraphrasen in Kategoriensystem A enkodiert. Wie bereits erwähnt, wurde die Kategorie A4 im Nachgang noch einmal in vier Unteraspekte untergliedert, da einige der Paraphrasen, die dieser ursprünglich als „Restesammlung“ angesehenen Kategorie zugeordnet wurden, inhaltlich sinnvoll gruppiert werden konnten. Eine Zuordnung zu Kategoriensystem B erfolgte nur dann, wenn die Paraphrasen ein Mitarbeiterverhalten untersagten (z.B. „Die Mitarbeiter dürfen nicht ...“) oder zum Vermeiden eines Verhaltens („Die Mitarbeiter sollen... vermeiden“) aufforderte. Da sich das ursprüngliche, auf elf Kategorien basierende System als nicht differenziert genug erwies, wurde jeweils eine zusätzliche Kategorie ergänzt, sobald hier mindestens drei thematisch zusammengehörige Paraphrasen in der Restkategorie identifiziert werden konnten.

3.4 Sicherstellung der Auswertungsobjektivität

Zur Sicherstellung der Zuweisungsqualität wurde während des Zuweisungsprozesses immer wieder ein Abgleich zwischen der verantwortlichen Kodiererin (Ulrike de Ponte) und den übrigen Projektbeteiligten (Siegfried Stumpf, Stefan Höft) vorgenommen. Der erste herangezogene Verhaltenskodex (Siemens) wurde zunächst vom Autorenteam im Konsensverfahren analysiert, indem gemeinschaftlich und in intensiver Diskussion relevante Kodiereinheiten identifiziert, Paraphrasen formuliert und passenden Kategorien in beiden Kategoriensystemen A und B zugeordnet wurden. Primäres Ziel

war es hier, einen einheitlichen Bewertungsmaßstab zu etablieren und gleichzeitig das bestehende Kategoriensystem zu verbessern. Der zweite herangezogene Kodex (Continental) wurde von zwei der Autoren (Ulrike de Ponte, Siegfried Stumpf) unabhängig voneinander bearbeitet, um Unsicherheitsstellen im Kodierprozess zu identifizieren, die sich negativ auf die Objektivität auswirken können. Während die Identifikation der Kodiereinheiten (Verdichtung 1) keine Probleme bereitete (93% Übereinstimmung), wurde zur Vereinheitlichung der Paraphrasenformulierung (Verdichtung 2) das Kodiermanual präzisiert. Der Abgleich der Kategorienzuweisung führte zu einer weiteren Überarbeitung der Kategoriensysteme A und B sowie zur Detaillierung der Zuordnungshinweise im Kodiermanual.

Alle weiteren Kodizes wurden hauptverantwortlich von einer Person (Ulrike de Ponte) analysiert. Zur weiteren Qualitätssicherung wurden im Projektverlauf immer wieder Zuordnungen der randomisierten Einzelparaphrasen zu den Kategoriensystemen A und B durch zwei unabhängig voneinander arbeitende Kodierer vorgenommen, die Ergebnisse verglichen, Abweichungen diskutiert und ggf. das Kodiermanual hinsichtlich strittiger Aspekte konkretisiert. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass sich das Kategorienverständnis der Hauptkodiererin nicht über die Zeit hinweg verändert, weiterhin ein Konsens zum Kategorienverständnis zwischen den Projektbeteiligten besteht („Observer/consensual drift“-Phänomen; vgl. Wirtz/Caspar 2002) und eine trennscharfe Kategorienzuweisung erfolgt.

Zusätzlich zu dieser formativen Evaluation wurde nach Abschluss der eigentlichen Kodierung eine separate Überprüfung der Auswertungsobjektivität vorgenommen. Hierfür wurden aus dem Pool der insgesamt 1520 Paraphrasen eine Zufallsstichprobe von 60 Paraphrasen gezogen und noch einmal von zwei Beurteilern (Urteiler 1: Ulrike de Ponte, Urteiler 2: Siegfried Stumpf) unabhängig voneinander den Kategoriensystemen A und B zugewiesen. Als Maß der Übereinstimmung wurde Cramérs V-Koeffizient, ein stichprobenunabhängiges, auf der χ^2 -Statistik basierendes Zusammenhangsmaß für nominalskalierte Variablen (vgl. Backhaus et al. 2008), verwendet. Die Ergebnisse werden in Tabelle 3 zusammengefasst.

Cramérs V	Originalzuweisung	Zuweisungen Urteiler 1	Zuweisungen Urteiler 2
Originalzuweisung	1	.983	.896
Zuweisung Urteiler 1	.952	1	.860
Zuweisung Urteiler 2	.865	.862	1

*Tabelle 3: Übereinstimmung zwischen der Originalzuweisung und den wiederholten Zuweisungen der unabhängigen Urteiler 1 und 2 (N=60 Paraphrasen)
(eigene Quelle)*

Anmerkungen: Unterhalb der Hauptdiagonalen sind die Zusammenhänge für die Zuweisungen im Kategoriensystem A, oberhalb die Zusammenhänge für die Zuweisungen im Kategoriensystem B dargestellt.

Da Cramérs V maximal den Wert 1 annehmen kann, ist von einem ausgesprochen hohen Zusammenhang zwischen den Zuweisungen auszugehen und die Auswertungsobjektivität kann somit als gegeben angesehen werden.

4. Ergebnisse

Die Zuordnung der aus den organisationsspezifischen Ethikkodizes abgeleiteten Paraphrasen zu den Einzelkategorien der organisationspsychologisch fundierten Kategoriensysteme stellt die Datenbasis für den nachfolgenden Ergebnisbericht dar. Aus methodentheoretischer Sicht liegen somit nominalskalierte Daten vor, die am einfachsten und übersichtlichsten mithilfe von deskriptiven Häufigkeitsverteilungen analysiert werden können. Der Ergebnisbericht zu den Fragestellungen A und B (vgl. Abschnitt 2) konzentriert sich deshalb auf diese Darstellungsform. Zur Analyse der komplexeren Fragestellung C wird mit der Korrespondenzanalyse ein exploratives multivariates Verfahren eingesetzt.

4.1 Erfassung erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhaltens in den Ethikkodizes der DAX-30-Unternehmen

Die insgesamt 1.520 Paraphrasen verteilen sich sehr unterschiedlich über die Ethikkodizes (vgl. letzte Spalte der im Anhang beigefügten Tabelle AIII). Am ausführlichsten ist der Kodex der Fresenius SE mit 144 Paraphrasen, während der Kodex der Volkswagen AG mit 18 Paraphrasen am kürzesten ausfällt. Im Durchschnitt enthält ein Kodex eines DAX-30-Unternehmens 60,8 Paraphrasen ($SD=30,75$), die Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter der Unternehmen beschreiben. In Abbildung 2 sind die Ergebnisse der Zuweisungen zum Kategoriensystem A dargestellt.

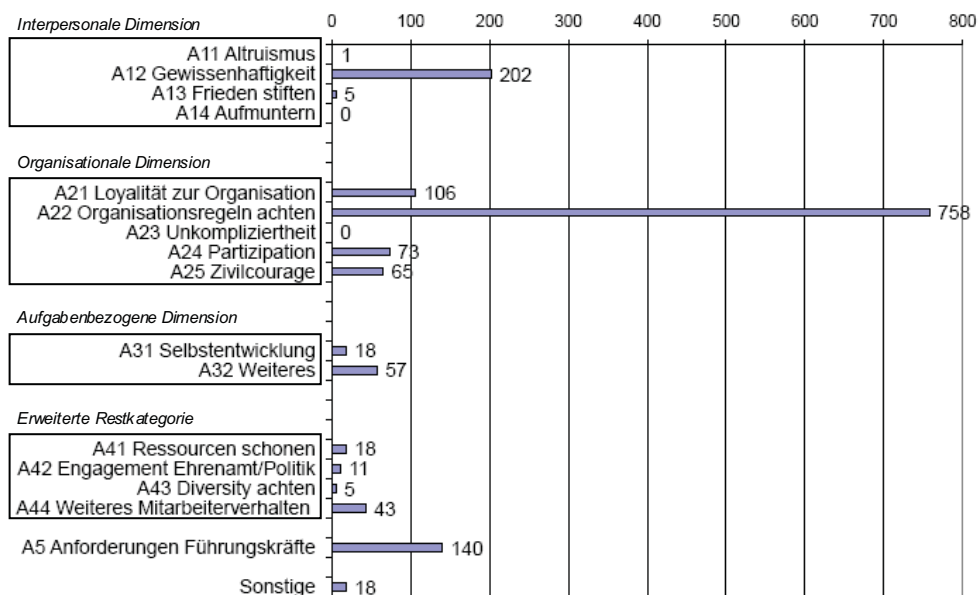


Abbildung 2: Verteilung der Paraphrasen über die Kategorien zum wünschenswerten Mitarbeiterverhalten (Kategoriensystem A) (eigene Quelle)

Fast alle Paraphrasen (98,8%) können im Kategoriensystem A zugewiesen werden. Allerdings sind die Kategorien sehr heterogen besetzt. 758 Paraphrasen (49,9%) werden der Kategorie A22 „Organisationsregeln respektieren und einhalten“ (compliance) zugewiesen. Mit weitem Abstand folgen A12 „Interpersonale Gewissenhaftigkeit“ (202 Paraphrasen, 13,3%), A5 „Spezifische Anforderungen an Führungskräfte“ (140 Paraphrasen, 9,2%) und A21 „Loyalität zur Organisation zeigen“ (106 Paraphrasen, 7,0%). Alle weiteren Kategorien weisen nur noch Zuweisungen in geringfügiger Zahl (unter 5,0%) auf. In Anhang AIII sind die Zuordnungen im Kategoriensystem A nach Unternehmen differenziert aufgelistet.

In Tabelle 4 sind die Ergebnisse für die Zuweisungen im Kategoriensystem B zum zu unterbindenden kontraproduktiven Verhalten im Überblick dargestellt.

		Paraphrasen (N=443)		Organisationen (K=25)	
Aus Theorie abgeleitete Kategorien		N	%	K	%
B1	Diebstahl und verwandtes Verhalten	11	2,5	6	24
B2	Zerstörung von Eigentum	0	0	0	0
B3	Missbrauch von Information	74	16,7	23	92
B4	Missbrauch von Zeit und Ressourcen	12	2,7	8	32
B5	Gefährliches Verhalten	1	0,2	1	4
B6	Absentismus	0	0	0	0
B7	Arbeit mit schlechter Qualität	2	0,5	1	4
B8	Alkoholkonsum	1	0,2	1	4
B9	Drogenkonsum	5	1,1	3	12
B10	Unangemessene Verbalhandlungen	5	1,1	4	16
B11	Unangemessene physische Handlungen	15	3,4	11	44
Aus Daten abgeleitete Kategorien		N	%	K	%
B12	Gegen geltende Gesetze verstoßen	17	3,8	10	40
B13	Interessenkonflikte	56	12,6	18	72
B14	Verstöße gegen Wettbewerbsrecht	44	9,9	17	68
B15	Korruption und Bestechung	118	26,6	24	96
B16	Unangemessene Spendenpraxis	4	0,9	2	8
B17	Umweltverschmutzung und -ausbeutung	1	0,2	1	4
B18	Image Unternehmen beschädigen	12	2,7	8	32

B19	Diskriminierung	19	4,3	16	64
B20	Schädigung von Whistleblowern	10	2,3	9	36
B21	Missbrauch der marktführenden Stellung	4	0,9	4	16
B22	Verwandte und Andere begünstigen	7	1,6	3	12
B23	Weitere Verbote	13	2,9	8	32
B24	Verbote für Führungskräfte	12	2,7	6	24

Tabelle 4: Verteilung der Paraphrasen über die Kategorien zum kontraproduktiven Mitarbeiterverhalten (Kategoriensystem B) (eigene Quelle)

Anmerkung: Häufigkeiten mit einem prozentualen Anteil von über 5% sind fett markiert.

Hier liegen 443 Paraphrasen (29,1% aller Paraphrasen) vor, die jeweils einer adäquaten Kategorie zugeordnet werden. Am häufigsten tritt hier B15 „Korruption und Bestechung“ (26,6% aller zugewiesenen Paraphrasen, bei 24 der 25 Unternehmen) auf, gefolgt von B3 „Missbrauch von Information“ (16,7%; 23 Unternehmen), B13 „Interessenkonflikte“ (12,6%; 18 Unternehmen) und B14 „Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht“ (9,9%; 17 Unternehmen). Alle weiteren Kategorien können vernachlässigt werden (unter 5,0%).

Bezogen auf die in Abschnitt 2 aufgestellten Fragestellungen (1) und (2) kann festgehalten werden, dass sich die Kodizes auf wenige Kategorienzuweisungen beschränken. Im System für gutes Mitarbeiterverhalten (Kategoriensystem A) verteilen sich fast 85% der Paraphrasen auf fünf der 13 Kategorien. Im System B verteilen sich die zugewiesenen Paraphrasen zu 65,9% auf vier der insgesamt 24 Kategorien.

Eine Kreuztabelle zu der gemeinsamen Verteilung der beiden Kategoriensysteme (hier nicht dargestellt) zeigt wenig überraschend die größte konzeptionelle Überschneidung zwischen der Kategorie A22 „Organisationsregeln respektieren und einhalten“ (compliance) und B15 „Korruption und Bestechung“: 111 Paraphrasen (7,3% der Gesamtstichprobe) wurden beiden simultan zugewiesen. Mit einigem Abstand folgen die Kombination A22 und B3 „Missbrauch von Information“ mit 74 gemeinsamen Zuweisungen (4,9% aller Paraphrasen) sowie A22 und B14 „Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht“ mit 42 Paraphrasen (2,8%). Abseits von A22 zeigt nur die Kombination von A21 „Loyalität zur Organisation“ und B13 „Interessenkonflikte“ eine nennenswerte Überlappung (34 Paraphrasen; 2,2%). Konzeptionell kommen Doppelzuweisungen durch die stringente Anwendung der im Kodiermanual festgesetzten Zuweisungsregeln zustande. So wurden beispielsweise Paraphrasen der Kategorie A22 zugeordnet, wenn es in ihnen darum ging, dass die Mitarbeiter konkrete Organisationsregeln oder -vorschriften einhalten sollen/müssen (z.B. Gesetze beachten, Sicherheitsanforderungen stets einhalten) bzw. etwas nicht dürfen/sollen (z.B. keine Interna nach außen tragen, mit Wettbewerbern keine Absprachen zu Preisen, Mengen oder zu einem Wettbewerbsverzicht treffen, keine unrechtmäßigen Vorteile an Kunden ge-

währen, d.h. Bestechung). Da sich nun zu unterbindendes Verhalten im Kategoriensystem B syntaktisch mit den Hinweisworten „sollen/müssen... unterlassen/vermeiden“ und „dürfen/sollen nicht“ kategorisierungsleitend abbildet, wird nachvollziehbar, dass für „Nicht-dürfen/nicht-sollen-Paraphrasen“ eine Einkategorisierung in beide Kategoriensysteme stattfinden muss. Analog kann dies für die Überschneidungen zwischen anderen A- und B-Kategorien überprüft werden. Jedoch zeigt sich insbesondere für die von der hier ausgeführten Kategorie A22 ausgehenden Verneinungs-Überlappungen, dass die B-Kategorie-Zuweisungen als eine inhaltlich stärkere Ausdifferenzierung von Organisationsregeln mit verneinender Syntax gesehen werden können.

4.2 Korrespondenzanalytische Auswertung der Zuweisungen

In der Untersuchungsfrage C (vgl. Abschnitt 2) wurde thematisiert, dass möglicherweise Unterschiede zwischen den DAX-30-Unternehmen hinsichtlich der Paraphrasenzuweisung bestehen. Eine Inspektion der Tabelle AIII im Anhang zeigt auch entsprechende Unterschiede, die inferenzstatistisch z.B. über χ^2 -Tests überprüft werden können. Problematisch ist hierbei allerdings, dass solche Vergleiche schnell unübersichtlich werden. Zudem sind die entsprechenden Analysen im hohen Maße explorativ, da keine unternehmensspezifisch ausformulierten Hypothesen vorliegen. Eine adäquate Form der Analyse scheint uns deshalb an dieser Stelle die Korrespondenzanalyse (vgl. Backhaus et al. 2008) zu sein. Dieses Verfahren kann als multidimensionale Skalierung für qualitative Daten beschrieben werden. Die Aufgabe der Korrespondenzanalyse besteht in diesem Fall darin, zwei Gruppen von qualitativen Merkmalen (hier: DAX-30-Unternehmen und Kategorienzuweisungen), deren Häufigkeiten sich in einer Kreuztabelle anordnen lassen (vgl. AIII im Anhang), in einem gemeinsamen Raum grafisch darzustellen (vgl. Backhaus et al. 2008: 690).

Die Korrespondenzanalyse soll hier exemplarisch für das Kategoriensystem A durchgeführt werden, da in diesem System eine fast vollständige Paraphrasenzuteilung erfolgt ist. Zur Komplexitätsreduktion werden die Kategorien A11 (Altruismus), A13 (Frieden stiften) und A43 (Diversity wertschätzen und nutzen) bei der Analyse nicht weiter berücksichtigt, da sie nur mit einer bzw. fünf Paraphrasen besetzt sind.

Die Korrespondenzanalyse zeigt zunächst, dass zwei Dimensionen hinreichend gut die bestehende Datenstruktur beschreiben. Die erste Dimension klärt 28,2% der bestehenden Streuung auf, die zweite dazu orthogonale Dimension immer noch 25,2%. Die erklärten Anteile der nachfolgenden acht Dimensionen fallen deutlich geringer aus (Verlauf: 10,9%; 8,4%; 7,8%; 6,3%; 5,5%; 3,7%; 2,6% und 1,4%). Kernergebnis der Analyse ist die grafische Repräsentation der unterschiedlichen Objekte (hier: die DAX-30-Unternehmen) zusammen mit den untersuchten Merkmalen (hier: die in den Paraphrasen der Ethikkodizes abgebildeten Kategorien) in einem durch die extrahierten Dimensionen gebildeten Koordinatensystem (vgl. Abbildung 3). Für die Skalierung der Einzelwerte wurde eine symmetrische Normalisierung gewählt (vgl. Backhaus et al. 2008: 715-720). In der linken Abbildung wurde die Platzierung der A-Kategorien hervorgehoben, in der rechten (sonst identischen) Abbildung sind die DAX-30-Unternehmen benannt.

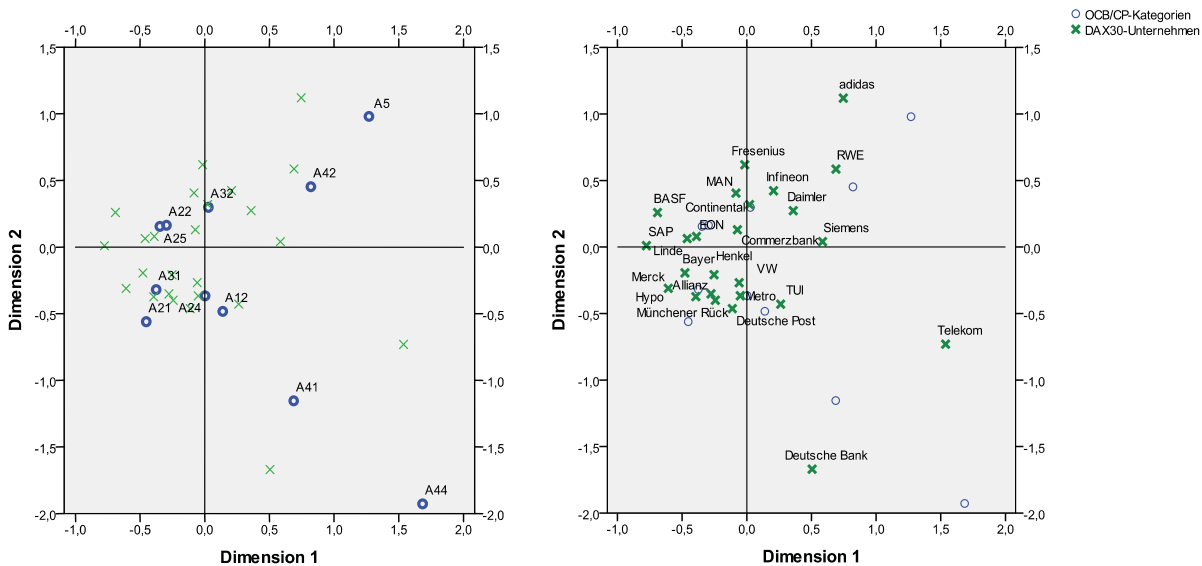


Abbildung 3: Ergebnis der Korrespondenzanalyse zu den Kategorie A-Zuweisungen der DAX-30-Unternehmen (eigene Quelle)

Zunächst wird deutlich, dass die meisten Kategorien und auch die Mehrheit der DAX-30-Unternehmen dicht um den Nullpunkt des zweidimensionalen Korrespondenzraumes herum gruppieren. Dies deutet darauf hin, dass trotz der deutlich unterschiedlichen absoluten Paraphrasenanzahl generell ein vergleichbares Verteilungsmuster über die Kategorien hinweg besteht. Die zwei Dimensionen werden durch wenige Kategorien- und Unternehmenskonstellationen ausdifferenziert (es werden im Weiteren jeweils nur Kategorien mit standardisierten Koordinatenwerten von $>0,40$ thematisiert):

Dimension 1 wird im Positivpol stark durch die Kategorien A41 (Umwelt-Ressourcen schonen), A42 (Sich ehrenamtlich und/oder politisch engagieren), A44 (Sonstige Mitarbeiterverhaltensweisen) und A5 (Spezielle Anforderungen an Führungskräfte) geprägt. Speziell durch die letzte Kategorie erhält dieser Pol eine Charakterisierung, die mit „Hierarchiebetonung“ umschrieben werden kann. Am anderen Ende prägen A21 (Loyalität zur Organisation), A25 (Civic Virtue im Sinne von Zivilcourage) und A31 (Selbstentwicklung) mit einer besonders niedrigen Ausprägung den Negativpol. Speziell durch die letzten beiden Kategorien entsteht eine Charakterisierung im Sinne von „individueller Verantwortung“. Bei der zweiten Dimension dominiert im Positivpol wieder A5 (Spezielle Anforderungen an Führungskräfte). Im Negativpol sind jetzt deutlich akzentuierter als bei der ersten Dimension die Kategorien A21 (Loyalität zur Organisation), A12 (Gewissenhaftigkeit), A41 (Umwelt-Ressourcen schonen) und A44 (Sonstige Mitarbeiterverhaltensweisen) platziert. Auch hier dominiert wieder ein Kontrast zwischen der betonten Verantwortlichkeit der Führungskraft einerseits und Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter andererseits. Dies wird besonders durch die akzentuierte Platzierung der Restkategorie A44 deutlich. Eine Durchsicht der hier

versammelten Einzelphrasen zeigt, dass diese auf sehr abstrakter Form personale Verantwortung thematisieren. Beispiele sind „Die Mitarbeiter müssen sich zu verantwortungsvollem und integerem Verhalten bekennen“, „Die Mitarbeiter sollen als oberstes Prinzip jederzeit ehrlich und integer handeln und entscheiden“ oder „Die Mitarbeiter müssen sich stets an den Ergebnissen ihres Handelns orientieren und messen lassen“. Die Interpretation der extrahierten Dimensionen wird aber letztlich deutlich erschwert durch die Mischcharakteristik einiger weniger akzentuierter Kategorien (A5, A41, A44), die hohe Ausprägungen auf beiden Dimensionen aufweisen. Eine Betrachtung der Unternehmensplatzierung zeigt ein vergleichbares Bild. Hier sind im Wesentlichen zwei Gruppen erkennbar:

- Prototypen für die erste Gruppe sind „adidas“ und „RWE“. Sie weisen eine hohe positive Ausprägung auf beiden Dimensionen auf, betonen also stärker die Verantwortung der Führungskräfte und legen Wert auf Engagement in Ehrenämtern und der Politik, zeigen aber unterdurchschnittliche Besetzungen bei der Ressourcenschonung (A41) und der Betonung der individuellen Verantwortung der Mitarbeiter (A44).
- Die zweite Unternehmensgruppe wird durch die „Telekom“ und die „Deutsche Bank“ gebildet. Sie legen deutlich weniger Wert auf Führungsverantwortung (A5, Deutsche Bank) und Ehrenamt- und Politikaktivitäten (A42, Deutsche Bank und Telekom), betonen aber Ressourcenschonung und individuelle Verantwortung der Mitarbeiter (A41 und A44).

5. Diskussion

In der vorgestellten Studie wurden die Ethikkodizes der führenden deutschen Unternehmen, die im DAX-30-Index zusammengefasst sind, inhaltsanalytisch untersucht. Als Referenz dienten zwei organisationspsychologisch fundierte Kategoriensysteme zu (un-)erwünschtem Verhalten von Organisationsmitgliedern.

Im Ergebnisteil wurden absolute oder relative Häufigkeiten dargestellt, mit denen in den Kodizes ein spezifischer Inhalt im Sinne einer bestimmten Kategorie erwünschten oder unerwünschten Verhaltens vorkommt. Dies wird als Indikator dafür gesehen, welchen Stellenwert dieser spezifische Inhalt im Rahmen der Kodizes hat: Wird ein Inhalt nicht erwähnt, so kommt ihm innerhalb der Kodizes offenbar keine Bedeutung zu bzw. die Kodexentwickler betrachten ihn als nicht relevant im Hinblick auf den Zweck der Kodizes. Umgekehrt gehen wir davon aus, dass ein Inhalt umso wichtiger innerhalb der Kodizes ist bzw. für die Kodexentwickler, je häufiger dieses Thema in den Kodizes angesprochen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass die organisationspsychologischen Konzepte zum guten Mitarbeiterverhalten in den Kodizes sehr unterschiedlich repräsentiert sind (vgl. Abbildung 2). Weitaus am häufigsten kommt in den Kodizes das Konzept der Regelbeachtung (compliance) vor, d.h. vom guten Mitarbeiter wird erwartet, dass er eine Vielzahl von Regelungen achtet und einhält (z.B. zu Entgegennehmen und Vergabe von Geschenken und Einladungen, Beachtung von Gesetzen). Weiterhin sollten die Mitarbeiter gewissenhaft sein, d.h. insbesondere mit ihren Kollegen und organisationsexternen Personen (z.B. Kunden) gut zusammenarbeiten, Informationen adäquat austauschen und Konflikte fair handhaben. Am dritthäufigsten wird dann die Loyalität

zur Organisation gefordert, wozu die Identifikation mit den Organisationszielen gehört und die angemessene Repräsentation des Unternehmens nach außen hin. Alle anderen organisationspsychologischen Konzepte zum erwünschten Mitarbeiterverhalten sind demgegenüber deutlich unterrepräsentiert. OCB-Kategorien wie Kollegen helfen (Altruismus), Widrigkeiten im Organisationsalltag produktiv aufnehmen (Sportsmanship), Kollegen aufmuntern (Cheerleading) oder Frieden stiften (Peacemaking) werden in den Kodizes so gut wie nicht als Erwartungen an die Mitarbeiter formuliert. Auch der Stellenwert der Civic-Virtue-Kategorien ist verhältnismäßig gering ausgeprägt: Der für ein demokratisches und humanes Grundverständnis zentrale Stellenwert der Zivilcourage (vgl. Meyer 2004) wird in den Kodizes nur randständig erwähnt (4,3% aller Paraphrasen; sieben der 25 Unternehmen sprechen dieses Thema überhaupt nicht an, vgl. Anhang AIII). Auf die Partizipation am Unternehmensgeschehen im Sinne des Zeigens von Eigeninitiative entfallen lediglich 4,8% der Paraphrasen. Die empirisch aus der „Sonstiges“-Kategorie abgeleiteten zusätzlichen Kategorien (Ressourcen schonen, Engagement im Ehrenamt oder in der Politik, Diversity achten, Restkategorie) fallen mengenmäßig mit 2,2% aller Paraphrasen nicht ins Gewicht. Laut den Kodizes sollte ein Mitarbeiter deswegen vor allem regeltreu, gewissenhaft und loyal sein, alles andere Wünschenswerte (z.B. hilfsbereit sein, Zivilcourage zeigen, eigeninitiativ sein) ist demgegenüber deutlich untergeordnet und wird kaum oder überhaupt nicht erwähnt. Orientiert man sich an den Ethikkodizes, so entspricht die Hauptbotschaft an die Mitarbeiter nicht etwa Goethes poetischer Forderung „hilfreich sei der Mensch, edel und gut“, sondern eher der prosaischen Forderung „regeltreu sei der Mitarbeiter, gewissenhaft und loyal“. Das in den Ethikkodizes vermittelte erwünschte Mitarbeiterverhalten setzt somit deutlich andere Akzente als die von Unternehmen ebenfalls gerne formulierte Wunschsidee des Mitarbeiters als Unternehmer (Intrapreneur), der kreativ Ideen entwickelt und erprobt sowie eigeninitiativ sich bietende Gelegenheiten engagiert ergreift (vgl. zu diesen Konzepten z.B. Frese et al. 1997; Korunka et al. 2009). Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter im Organisationsalltag mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert werden: Einerseits sollen sie als Intrapreneure kreativ, findig und flexibel sich bietende Gelegenheiten zu Gunsten des Unternehmens nutzen, andererseits sollen sie aber vorrangig eine Vielzahl von Regeln strikt beachten. Man kann sich gut vorstellen, dass sich daraus Situationen mit erheblichem inneren Konfliktpotenzial (Regeleinhaltung vs. Chancennutzung durch kreatives Umgehen der Regel) für den Mitarbeiter ergeben.

Inwieweit werden die Inhalte der Kodizes den Ansprüchen gerecht, die die Unternehmen selbst an die Kodizes formulieren? In den Einleitungen zu den Kodizes wird häufig betont, dass die Kodizes den Mitarbeitern eine Orientierung und Leitlinie für das tägliche Handeln geben sollen (vgl. die Ethisierungsfunktion in Abschnitt 1.1), so z.B.: „Als ‚ethischer Kompass‘ sind in diesem Code of Conduct die Leitlinien für das tägliche Verhalten im Arbeitsalltag der mehr als 500.000 Mitarbeiter festgeschrieben“ (Deutsche Post), „Der Code of Conduct ist ein Orientierungsrahmen“ (Telekom) und „(der Kodex) soll dabei helfen, rechtliche und ethische Herausforderungen bei der täglichen Arbeit zu bewältigen“ (MAN). Angesichts der oben genannten Ergebnisse liegt allerdings der Schluss nahe, dass diese Orientierung einseitig ist und wichtige Aspekte wünschenswerten und guten Verhaltens ausgeklammert oder zumindest unterrepräsentiert sind, wie beispielsweise ein solidarischer Wert wie ‚Kollegen helfen‘.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die in organisationspsychologischen Ansätzen zum kontraproduktiven Verhalten vorkommenden Verhaltenskategorien (Systematik nach Gruys/Sackett 2003) die in den Kodizes genannten zu unterlassenden Verhaltensweisen nur unzureichend abbilden (vgl. Tabelle 4): Unter den vier am häufigsten in den Kodizes enthaltenen zu unterlassenden Verhaltensweisen (Korruption/Bestechung; Missbrauch von Informationen, Interessenkonflikte eingehen, Verstöße gegen Wettbewerbsrecht) ist nur eine, die in organisationspsychologischen Klassifikationen explizit vorkommt (Missbrauch von Informationen). Umgekehrt kommen „klassische“ organisationspsychologische kontraproduktive Kategorien wie „Zerstörung von Betriebseigentum“, „Absentismus“, „Gefährliches Verhalten“, „Alkoholkonsum“ und „Arbeit mit schlechter Qualität“ in nicht einmal fünf Prozent der analysierten Kodizes vor. Insoweit geben die Ethikkodizes also Hinweise für die organisationspsychologische Forschung, welche kontraproduktiven Verhaltensbereiche im Mittelpunkt des organisationalen Interesses stehen. Dies ist für eine angewandte Disziplin wie die Organisationspsychologie sowohl für die Entwicklung angemessener Begriffssysteme als auch bei der Setzung ihrer Forschungsschwerpunkte durchaus von Interesse.

Diese Ergebnisse zu den in den Kodizes aufgeführten zu unterlassenden Verhaltensweisen fallen ähnlich aus wie die von Kaptein (2004) in der Ethikkodexanalyse der 200 weltgrößten Unternehmen: Auch dort zählen Korruption/Bestechung, das Eingehen von Interessenkonflikten und der Missbrauch von Informationen zu den in den Kodizes am häufigsten genannten Themen. Somit scheinen dies auch international gesehen die wichtigsten Aspekte zu sein, die in den Kodizes als zu unterlassendes Verhalten genannt werden.

Wie kann man die beträchtlichen Unterschiede im Hinblick auf die Nennung der verschiedenen kontraproduktiven Verhaltensweisen interpretieren? Als Erklärung liegt hier nahe, dass in den Kodizes vor allem kontraproduktive Verhaltensweisen thematisiert sind, die das Unternehmen zum einen beträchtlich wirtschaftlich schädigen können (vgl. z.B. die in die Milliarden gehenden finanziellen Sanktionen gegenüber Siemens infolge aufgedeckter Bestechungszahlungen) und/oder das Image eines Unternehmens in der Öffentlichkeit gefährden (vgl. z.B. die so genannte Betriebsratsaffäre bei VW). Mit Fällen von z.B. Alkoholkonsum im Unternehmen wird es kein Unternehmen auf die Titelseite des SPIEGEL schaffen, mit einigen Bestechungsvorfällen kann dies dagegen durchaus der Fall sein. Insofern könnte man sagen, dass die Kodizes für das Unternehmen eine Schutzfunktion gegenüber monetären oder imagebezogene Zugriffen der Öffentlichkeit haben: Diese Schutzfunktion wird in den Kodizes zum Teil offen angesprochen: „Das Ziel dieser Richtlinie ist es (...) die Reputation der Commerzbank AG zu schützen und zu erhalten“ (Commerzbank) oder „Ziel ist es, Situationen vorzubeugen, die die Integrität unseres Verhaltens in Frage stellen können“ (Allianz).

Die Zusammenhänge zwischen den Ordnungssystemen A und B zeigen, dass die im Ordnungssystem A dominierende Kategorie der Regelbefolgung (compliance) am stärksten mit den Kategorien des Ordnungssystems B zusammenhängt. Insofern kann man sagen, dass die Kategorien in B spezifizieren, welche Regeln der erwünschte regeltreue Mitarbeiter konkret einzuhalten hat, und dies sind dann vor allem solche Re-

geln, die Verhaltensweisen mit hohem Schädigungspotenzial für das Unternehmen (z.B. Korruption/Bestechung) untersagen.

Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse zeigen zunächst, dass die Kodizes zum Großteil eine sehr ähnliche Kategorienbesetzung aufweisen: Das Verteilungsmuster über die Kategorien ist für die verschiedenen Unternehmen weitgehend ähnlich. Wenn auch einzelne Kodizes spezielle Anforderungen an Führungskräfte (z.B. adidas) hervorheben, während andere eher die Eigenverantwortlichkeit des Mitarbeiters in seinem Handeln betonen (z.B. Deutsche Bank), so überwiegen trotz dieser Unterschiede die Ähnlichkeiten zwischen den Kodizes. Dies kann zum einen daran liegen, dass die ethischen Herausforderungen in den DAX-30-Unternehmen eben ähnlich sind, so dass die Unternehmen darauf mit ähnlichen Kodexinhalten reagieren, zum anderen kann dies aber auch darauf hindeuten, dass die Unternehmenskodizes zu wenig die spezifische Unternehmenssituation berücksichtigen und bei der Kodexformulierung zu wenig auf die unternehmensspezifischen praktischen Probleme bei der Begründung und Befolgung moralischen Handelns eingegangen wird (vgl. Talaulicar 2006: 236ff.).

Insgesamt kommt man aufgrund der Analyse also zu dem Schluss, dass die DAX-30-Unternehmen mit den Kodizes keinen umfassenden, sondern eher einen selektiven Ethisierungsanspruch verfolgen: Wichtige moralische Verhaltensweisen, wie z.B. anderen zu helfen, finden in den Kodizes kaum Erwähnung. Zentrale Bürgertugenden wie Zivilcourage und Eigeninitiative haben nur eine untergeordnete Bedeutung. Stattdessen werden dem Mitarbeiter eine Vielzahl von Verhaltensregeln auferlegt, die insbesondere vermeiden sollen, dass das Unternehmen als Ganzes beschädigt wird. Inwieweit sich diese Erkenntnisse auf weitere deutsche Unternehmen übertragen lassen, die ebenfalls über Ethikkodizes verfügen, wäre eine interessante Frage für eine Nachfolgeuntersuchung, die z.B. Unternehmen aus dem DAX-100 gelten könnte oder Firmen aus dem Mittelstand zum Forschungsgegenstand hat.

Die Schlussfolgerung, dass bei den Kodizes der DAX-30-Unternehmen der Schutz des Unternehmens im Vordergrund steht, bestätigt die Auffassung von Talaulicar (2006: 222ff.), der auf der Basis seiner Literaturübersicht über vorliegende internationale Kodexstudien ebenfalls die Schutzfunktion der Kodizes betont und dabei auf deren defensiven und legalistischen Charakter verweist: Es geht darum, Schaden von Unternehmen abzuwenden, sei es, indem versucht wird, illegale Handlungen von Mitarbeitern vermeiden zu helfen oder anderen Schadensfällen wie z.B. aufgrund von Interessenkonflikten der Mitarbeiter vorzubeugen. Hierzu passt, dass der Prozess der Kodexerstellung oftmals in der Hand der Rechtsabteilung des Unternehmens liegt (vgl. Talaulicar 2006: 229). Die größten deutschen Unternehmen passen somit hinsichtlich ihrer Ethikkodexgestaltung gut in das internationale Bild.

Die Kodizes wirken insgesamt wie Hausordnungen: Auch dort sind viele Regeln spezifiziert (z.B. Haustür nach 22:00 Uhr immer abschließen, Schuhe und Müll nicht im Gang stehen lassen), die darauf verweisen, was man nicht haben will, aber vieles, was das Leben in einem Haus erst angenehm macht (z.B. sich gegenseitig helfen, sich freundlich begrüßen), in keiner Weise thematisieren. Jedoch käme niemand auf die Idee, eine Hausordnung als Ethikkodex oder Code of Conduct zu bezeichnen. Wenn aber Unternehmen schon auf solche anspruchsvollen Bezeichnungen für diese Do-

kumente zurückgreifen, dann sollten sie auch überlegen, ob diese Dokumente dazu nicht umfassender formuliert sein müssten, indem in diese stärker integriert wird, was in organisationspsychologischen Konzepten als wünschenswertes Mitarbeiterverhalten thematisiert wird.

Diese Forderung passt gut zu dem Umstand, dass derzeit beklagt wird, dass die Unternehmensethik ihr Forschungsfeld zu stark einengt, indem sie sich vorwiegend auf unmoralisches Verhalten (z.B. Korruption) fokussiert (vgl. Mayer 2010). Damit geht ein Plädoyer einher, künftig stärker erwünschte Verhaltensweisen (z.B. prosoziales Verhalten, Zivilcourage zeigen, konstruktiver Umgang mit Missständen) in den Blickpunkt der Forschung zu rücken. Als eine praktische Implikation dieser veränderten Sichtweise wird darauf verwiesen, dass „codes of conduct can emphasize not only what behaviors employees should not engage in, but can also detail the types of prosocial behaviors that are encouraged and valued“ (Mayer 2010: 266). Unsere Analyse der Ethikkodizes der DAX-30-Unternehmen hat deutlich gemacht, dass diese Forderung derzeit nicht erfüllt ist. Die in dieser Studie zur Ethikkodexanalyse verwendeten organisationspsychologischen Konzepte zum erwünschten Mitarbeiterverhalten können zur Umsetzung dieser Forderung relevante Beiträge leisten.

Umgekehrt ist es auch für die organisationspsychologische Forschung lehrreich zu erkennen, wie wenig von den in der Wissenschaft etablierten Konzepten und Theorien Einzug findet in die betriebliche Anwendung. Damit sich das Nützlichkeitspotenzial der angewandten Psychologie voll entfalten kann, bedarf es offenkundig mehr als der Publikation in hochrangigen wissenschaftlichen Journals (vgl. Kanning et al. 2010).

Die als theoretischer Bezugsrahmen in dieser Studie verwendeten organisationspsychologischen Konzepte haben sich bewährt, wobei beim Ausmaß der Bewährung Unterschiede zu verzeichnen sind. Die Konzepte zum kontraproduktiven Verhalten bilden wie gezeigt die in Ethikkodizes aufgeführten zu unterlassenden Verhaltensweisen lediglich teilweise ab. Deswegen waren im Zuge der Auswertung eine Vielzahl von Kategorien im Kategoriensystem B datengestützt zu entwickeln. Dies war bei den Konzepten zum erwünschten Mitarbeiterverhalten (OCB/CP) im Kategoriensystem A nicht der Fall. Mit den aus diesen Konzepten abgeleiteten Kategorien konnten die Kodexinhalte sowohl differenziert abgebildet als auch Lücken in den Kodizes identifiziert werden. Für die Ethikkodexanalyse fehlt derzeit noch ein etabliertes, allgemein akzeptiertes und fundiertes forschungsleitendes Begriffssystem, das die Ergebnisse unterschiedlicher Studien gut vergleichbar und integrierbar machen würde (vgl. Gaumnitz/Lere 2004). Die in dieser Studie herangezogenen organisationspsychologischen Konzepte sowie die in dieser Untersuchung generierten Kategoriensysteme zum erwünschten und unerwünschten Mitarbeiterverhalten sind ein Beitrag zur Entwicklung eines solchen Begriffssystems, das für die internationale Forschung auf dem Gebiet der Verhaltenskodexanalyse nutzbringend einsetzbar ist.

Literaturverzeichnis

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden, 12. Aufl., Berlin: Springer Verlag.

- Berkeel, K.* (1998): Führungsethik: Organisationspsychologische Perspektiven, in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 117-136.
- Blickle, G.* (Hrsg.) (1998a): Ethik in Organisationen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Blickle, G.* (1998b): Ethik in Organisationen – eine Standortbestimmung, in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 3-15.
- Blickle, G.* (2004): Ethik am Arbeitsplatz, in: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie D III 3, Göttingen: Hogrefe, 181-245.
- Coleman, V. I./ Borman, W. G.* (2000): Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, in: Human Resource Management Review, Vol.10/No.1, 25-44.
- Dalal, R. S.* (2005): A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 90/No.6, 1241-1255.
- Frese, M./ Fay, D./ Hilburger, T./ Lang, K./ Tag, A.* (1997): The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.70/No. 2, 139-161.
- Gaumnitz, B. R./ Lere, J. C.* (2004): A classification scheme for codes of business ethics, in: Journal of Business Ethics, Vol. 49/No. 4, 329-335.
- Gruys, M. L./ Sackett, P. R.* (2003): The dimensionality of counterproductive work behavior, in: International Journal of Selection and Assessment, Vol. 11/No.1, 30-42.
- Hertel, G./ Bretz, E./ Moser, K.* (2000): Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 31/Heft 2, 121-140.
- Kanning, U. P./ von Rosenstiel, L./ Schuler, H.* (Hrsg.) (2010): Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kaptein, M.* (2004): Business codes of multinational firms: What do they say? in: Journal of Business Ethics, Vol. 50/No. 1, 13-31.
- Katz, D.* (1964): The motivational basis of organizational behavior, in: Behavioral Science, Vol. 9/No. 2, 131-146.
- Konovsky, M. A./ Organ, D. W.* (1996): Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 17/No. 3, 253-266.
- Korunka, Ch./ Frank, H. / Lueger, M./ Ebner, M.* (2009): Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, Jg. 8/Heft 3, 129-146.
- Kuckartz, U.* (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Langlois, C./ Schlegelmilch, B.* (1990): Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States, in: Journal of International Business Studies, Vol. 21/No. 4, 519-539.
- Mayer, D. M.* (2010): From proscriptions to prescriptions: A call for including prosocial behavior in behavioral ethics, in: Schminke, M. (Ed.): Managerial ethics. Managing the psychology of morality, New York: Routledge, 257-269.
- Mayring, P.* (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, München: Psychologie Verlags Union.

- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Meyer, G. (2004): Was heißt mit Zivilcourage handeln? In: Meyer, G./Dovermann, U./Frech, S./Gugel, G. (Hrsg.): Zivilcourage lernen: Analysen – Modelle – Arbeitshilfen, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 22-40.
- Moser, K./Hertel, G. (1998): Ethisches Verhalten in Organisationen: Möglichkeiten psychologischer Eignungsdiagnostik, in: Blickle, G. (Hrsg.), Ethik in Organisationen, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 169-184.
- Motowidlo, S.J./Borman, W. C./Schmitt, M. J. (1997): A theory of individual differences in task and contextual performance, in: Human Performance, Vol. 10/No. 2, 71-83.
- Muck, P. M. (2006): Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe, 527-577.
- Nerdinger, F. W. (2004): Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten, in: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie (D/III/4), Göttingen: Hogrefe, 293-333.
- Nerdinger, F. W. (2008): Unternehmensschädigendes Verhalten erkennen und verhindern, Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W./Blickle, G./Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen, 2., neu bearbeitete Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.
- Noll, B. (2002): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart: Kohlhammer.
- Organ, D. W./Podsakoff, Ph. M./MacKenzie, S.B. (2006): Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents, and consequences, Thousand Oaks: Sage.
- Rest, J. R. (1999): Die Rolle des moralischen Urteilens im moralischen Handeln, in: Garz, D./Oser, F./Althof, W. (Hrsg.): Moralisches Urteil und Handeln, Frankfurt: Suhrkamp, 82-116.
- Ryan, J. J. (2001): Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: a study in the public accounting profession, in: Journal of Business Ethics, Vol. 33/No. 3, 233-244.
- Sackett, P. R./DeVore, C. J. (2001): Counterproductive behaviors at work, in: Anderson, N./Ones, D. S./Sinangil, H.K./Viswesvaran, C. (Eds.): Handbook of industrial, work, and organizational psychology. Vol. 1, London: Sage, 145-164.
- Schuler, H. (2004): Gegenstand der Organisationspsychologie, in: Schuler, H. (Hrsg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie (D/III/3), Göttingen: Hogrefe, 34-44.
- Smith, C. A./Organ, D. W./Near, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 68/No. 4, 653-663.
- Talaulicar, T. (2006): Unternehmenskodizes. Typen und Normierungsstrategien zur Implementierung einer Unternehmensethik, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Tulder, Rob van/ Kolke, A. (2000): Multinationality and corporate ethics: Codes of conduct in the sporting goods industry, in: Journal of International Business Studies, Vol. 32/No. 2, 267-283.
- Turnipseed, D. L. (2002): Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behaviour and personal ethics, in: Journal of Business Research, 55, 1-15.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 3., rev. Auflage, Bern: Haupt.

- Waddock, S.A./ Bodwell, Ch./ Graves, S.B.* (2002): Responsibility: The new business imperative, in: Academy of Management Executive, Vol. 16/No. 2, 132-148.
- Wirtz, M./ Caspar, F.* (2002): Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität, Göttingen: Hogrefe.

Anhang AI: Übersicht über die analysierten Ethikkodizes

DAX-30-Unternehmen (Stand: 21.09.2008)	Kodexbezeichnung seitens des Unternehmens
	Internet-Zugänglichkeit
Adidas	Global Policy Manual – Code of Conduct
	Neues Design, vorher 9 Seiten, jetzt 10 Seiten (plus Titelblatt), Inhalt gleich: http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/assets/corporate_governance/codeofconduct/adidascoc_d.pdf
Allianz	Verhaltenskodex für Business Ethik und Compliance-Group Compliance
	https://www.allianz.com/static-resources/de/investor_relations/corporate_governance/verhaltenskodices/v_1256025632000/verhaltenskodex.pdf
BASF	Verhaltenskodex: – Compliance-Programm der BASF-Gruppe (Deutschland)
	http://www.basf.com/group/corporate/de/about-basf/vision-values-principles/code-of-conduct/index
Bayer	Ethische Standards (Internet vom 17.12.2007)
	http://www.bayerscheringpharma.de/scripts/pages/de/unternehmen/verhaltenskodex/ethische-standards ; vorher nur im Internet zu lesen (ca. 5 Seiten), jetzt eigenständiges 28-seitiges Dokument: http://www.bayer.de/de/corporate_compliance_de.pdf
Commerzbank	Regeln für alle, auch die Ausnahmen. Die Verhaltensrichtlinie der Commerzbank AG
	https://www.commerzbank.de/media/de/konzern/konzerninfo/verhaltensrichtlinie/Verhaltensrichtlinie_Mitarbeiter.pdf
Continental	CONTINENTAL-VERHALTENSKODEX
	http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/csr/themen/downloads/download/verhaltenskodex_de.pdf
Daimler	Verhaltensrichtlinie
	http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1031143_dcx_corp_2007_docs_verhaltensrichtlinie_g.pdf
Deutsche Bank	Code of Conduct: Konzernweiter Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter
	http://www.firmenkunden.deutsche-bank.de/docs/Code_of_Conduct_Okt2005_DE.pdf
Deutsche Post	Code of Conduct: Das Wie, das unser Handeln bestimmt
	http://www.dp-dhl.com/de/ueber_uns/code_of_conduct.html
Fresenius	Region Europa, Naher Osten & Afrika – UNTERNEHMENSKODEX
	http://www.fmc-ag.de/files/FME_Code_of_Business_Conduct_deutsch.pdf
Henkel	Vision & Values – Code of Conduct
	2009 ergänzt um Annex (Interessenkonflikte, Geschenke und Einladungen, Korruption, Bestechung und unsauberes Geschäftsgebahren): http://www.henkel.de/de/content_data/208774_Code_of_Conduct_and_Annex.pdf
HREG	Verhaltenskodex der Hypo Real Estate Group
	http://www.hyporealestate.com/pdf/HREG_Verhaltenskodex_D_0609.pdf
Infineon	Business Conduct Guidelines, Einführung
	http://www.infineon.com/cms/de/corporate/investor/corporate-governance/conduct-guidelines/
Linde	Verhaltenskodex (Codice di condotta, Code de conduite, Etický kodex, Code of Conduct, Código de conducta, zstl. asiatischen Schriftzeichen)
	http://www.the-linde-group.com/de/images/5395443716-6469.pdf
MAN	Code of Conduct – Verhaltensrichtlinie der MAN Gruppe
	http://www.man-finance.com/pool/management/code_of_conduct/code_of_conduct_deutsch.pdf ; 2010 – neues Design, neuer Inhalt, vorher 11-seitig, jetzt 76-seitiger Code of Conduct: http://www.man.de/MAN-Downloadgalleries/All/1Unternehmen/Code_of_Conduct/MAN_CoC_2011_de.pdf
Merck	„Das Richtige tun“ – DER MERCK-VERHALTENSKODEX
	In Studie Fassung vom Januar 2006; überarbeitete Fassung August 2008: http://www.merck.de/company.merck.de/en/images/CodeOfConduct_D_2008_tcm1612_71977.pdf?Version=

METRO	Geschäftsgrundsätze für Mitarbeiter der METRO AG
	Inzwischen auf 10 Seiten gestreckt bei gleichem Inhalt: http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/get/documents/metrogroup_international/corpsite/01_cmpy/common/compliance-geschaeftsgrundsaeetze-de.pdf
Münchener Rück	Verhaltenskodex der Münchener Rück
	Neues Design von 2009, Inhalte gleich: http://www.munichre.com/app_pages/www/@res/pdf/ir/corporate_governance/code_of_conduct_de.pdf
RWE	RWE Verhaltenskodex
	Jetzt doppelseitiges Design, Inhalte gleich: http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/de/2432/data/2438/5/rwe/rwe-konzern/ueber-rwe/verhaltenskodex/verhaltenskodex-dt-pdf.pdf
SAP	SAP AG: GESCHÄFTSGRUNDSÄTZE FÜR MITARBEITER
	in der Fassung vom März 2006 http://www.sap.com/corporate-de/investors/governance/pdf/CoBC_deutsch.pdf
VW	Betriebsvereinbarung – Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz BV 2/96 neu
	4-seitige sogenannte „Mobbing-Fassung“, die in der Studie verwendet wurde, noch in Version 1/96 zu finden unter: http://www.igmetall-wob.de/gruppengremien/frauen/partnerschaftliches-verhalten-am-arbeitsplatz/ neue 24-seitige Fassung mit neuem Design vom Mai 2010: http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/publications/2010/06/verhaltensgrundsaeetze.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/28052010_Verhaltensgrunds%C3%A4tze%20des%20Volkswagen%20Konzerns.pdf
Siemens	Business Conduct Guidelines
	Fassung Juli 2005, die in der Studie verwendet wurde, noch bei Osram zu finden: http://www.osram.de/_global/pdf/Misc/About_Us/Global_Care/Business_Conduct_Guidelines_Juli_200571400.pdf ; vorher 12-seitig, jetzt 38-seitig mit neuem Design vom August 2009, Inhalt überwiegend gleich, ergänzt um „H.Compliance-Implementierung und -Kontrolle“, „Weiterführende Informationen und Ansprechpartner“, „Anhang“ sowie ein „Glossar“: http://www.siemens.com/sustainability/pool/cr-framework/business_conduct_guidelines_d.pdf
EON	Business Conduct Guidelines
	In Studie Fassung von 2006, noch zu finden unter: http://www.anstageslicht.de/dateien/Verhaltenskodex_EON.pdf vorher 11-seitig, jetzt 21-seitig, neue Inhalte und Gliederung vom 26.01.2010: http://www.eon.com/de/downloads/Verhaltenskodex_de.pdf
Telekom	Unser Code of Conduct. Gemeinsam Werte leben. Zusammen Werte schaffen.
	Fassung aus Studie noch zu finden unter: http://download.sczm.t-systems.de/t-systems.ch/de/StaticPage/30/80/32/308032_Code%20of%20Conduct vorher 11-seitig, jetzt 20-seitig, neues Design, neuer Inhalt, Erscheinungsdatum nicht ersichtlich, unter: http://www.download-telekom.de/dt/StaticPage/22/99/Code_of_Conduct_dtag.pdf 22996.pdf oder über die Konzernprofilseite: http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/530628 (linksstehend)
TUI	Verhaltenskodex des TUI Konzerns (TUI)
	Neues Design, Inhalt gleich: http://www.tui-group.com/dms/konzern/compliance/Verhaltenskodex_deutsch/Code_of_Conduct_de.pdf

Anhang AII: Kategoriensystem zum wünschenswerten Verhalten im Sinne einer freiwilligen Zusatzleistung (Kategoriensystem A) mit Beispielaussagen aus Datenmaterial

Aus organisationspsychologischen Theorien (OCB, CP) abgeleitete Kategorien			
Kategorie A1: Interpersonale Dimension wünschenswerten Verhaltens			
Nr.	Bezeichnung	Definition	Beispielaussage aus Datenmaterial
A11	Altruismus	Anderen Mitarbeitern helfen.	„Die Mitarbeiter sollen andere Mitarbeiter bei der Einhaltung der Richtlinie unterstützen“.
A12	Gewissenhaftigkeit („Courtesy“)	Gut mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten, diese informieren und auf deren Interessen Rücksicht nehmen.	„Die Mitarbeiter sollen offen miteinander kommunizieren und untereinander Informationen austauschen“. „Die Mitarbeiter sollen die persönliche Würde, die Privatsphäre und die Persönlichkeitsrechte jedes Einzelnen respektieren“.
A13	Frieden stiften („Peacemaking“)	Mitarbeiter sollen sich bei Klärung und Lösung sozialer Konflikte einbringen, vermittelnd wirken und Konflikte entschärfen.	„Die Mitarbeiter sollen Probleme am Arbeitsplatz ansprechen und gemeinsam Lösungen suchen“.
A14	Aufmuntern („Cheerleading“)	Andere(n) Mitarbeiter(n) Mut machen, loben oder aufbauen.	-
Kategorie A2: Organisationale Dimension wünschenswerten Verhaltens			
A21	Loyalität zur Organisation zeigen	Organisationsziele akzeptieren und zu ihrer Erreichung beitragen sowie Organisation nach außen hin positiv darstellen und repräsentieren.	„Die Mitarbeiter müssen sich dem Unternehmen gegenüber loyal verhalten“.
A22	Organisationsregeln respektieren und einhalten („Compliance“)	Mitarbeiter sollen Regeln der Organisation respektieren und einhalten.	„Die Mitarbeiter müssen die Sicherheits- und Qualitätsanforderungen stets einhalten“.
A23	Unkompliziertheit („Sportsmanship“)	Widrigkeiten ohne Klagen akzeptieren und das Beste daraus machen.	-
A24	Civic Virtue im	Eigeninitiative bei der	„Die Mitarbeiter sollen sich engagieren und kreative, neue Ideen und

	Sinne von Partizipation.	Mitgestaltung der Organisation zeigen.	Lösungen am Arbeitsplatz einbringen“.
A25	Civic Virtue im Sinne von Zivilcourage	Organisationspraktiken hinterfragen und im Sinne eines „Organisationsgewissens“ handeln.	„Die Mitarbeiter sollen keinesfalls persönliche Beleidigungen tolerieren“. „Die Mitarbeiter sollen diesem Verhaltenskodex zuwider laufende Anweisungen melden“.
Kategorie A3: Aufgabenbezogene Dimension wünschenswerten Verhaltens			
A31	Selbstentwicklung („Self-development“)	An der Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Einstellungen arbeiten.	„Die Mitarbeiter sollen ständig an der Verbesserung ihres Verhaltens und ihrer Dienstleistungen arbeiten“.
A32	Weiteres	Weitere Aspekte gewissenhafter und vorbildlicher Arbeitsausführung	„Jeder Mitarbeiter muss vollständige, redliche, genaue, zeitnahe und verständliche Periodenabschlüsse (...) sicherstellen“.
Aus Daten abgeleitete Kategorien			
Kategorie A4: Weitere erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter			
A41	(Umwelt-) Ressourcen schonen	Aussagen zur Schonung von (Umwelt-) Ressourcen.	„Die Mitarbeiter sollen sich für den Umweltschutz und Sozialstandards einsetzen und aktiv daran mitwirken“.
A42	Sich ehrenamtlich und oder politisch engagieren	Mitarbeiter-Engagement auf ehrenamtlicher und/oder politischer Basis.	„Die Mitarbeiter sollen sich in öffentlichen Funktionen auf kommunaler oder überregionaler Ebene, in Vereinen oder Bürgerinitiativen engagieren“.
A43	Diversity wertschätzen und nutzen	Positiver Umgang mit Vielfalt bezüglich kultureller Herkunft, Aussehen, sexueller Prägnung etc.	„Die Mitarbeiter sollen Mitarbeiter aus anderen Kulturen und mit anderen Denkweisen als Bereicherung ansehen“.
A44	Sonstige Mitarbeiterverhaltensweisen	Weitere erwünschte über normales Mitarbeiterverhalten hinausgehende Aussagen.	„Die Mitarbeiter dürfen sich zusammenschließen“.
Kategorie A5: Spezifische Anforderungen an Führungskräfte			
A5	Spezifische Anforderungen an Führungskräfte	Spezifische Verhaltensanforderungen an Führungskräfte.	„Die Führungskräfte sollen einen toleranten und fairen Umgang miteinander unterstützen“.

Anhang AIII: Zuweisungen der Paraphrasen im Kategoriensystem A aufgeschlüsselt nach DAX-30-Unternehmen

Zuordnungen im Kategoriensystem A																		
Keine	A11	A12	A13	A14	A21	A22	A23	A24	A25	A31	A32	A41	A42	A43	A44	A5	Gesamt	
adidas	1	0	7	0	0	1	41	0	4	3	0	6	0	0	0	26	89	
Allianz	1	0	12	0	0	6	29	0	8	5	2	1	1	0	0	1	3	69
BASF	0	0	2	0	0	2	39	0	2	2	1	2	1	0	0	0	1	52
Bayer	0	0	4	0	0	2	17	0	1	2	0	2	0	0	0	1	0	29
Commerzbank	0	0	4	0	0	2	21	0	2	1	2	1	0	0	0	1	4	38
Continental	0	0	3	0	0	5	12	0	0	1	0	1	0	1	0	0	4	27
Daimler	8	1	14	2	0	5	49	0	4	0	1	5	2	3	1	2	15	112
Deutsche Bank	0	0	13	2	0	6	13	0	1	0	0	2	2	0	0	6	0	45
Deutsche Post	0	0	6	0	0	2	24	0	2	0	1	2	2	0	0	2	1	42
E.ON	0	0	5	0	0	4	29	0	6	0	0	1	0	0	0	0	3	48
Fresenius	3	0	14	0	0	6	78	0	2	11	3	5	0	0	0	0	22	144
Henkel	0	0	8	0	0	6	32	0	7	3	0	5	0	1	1	2	2	67
Hypo	0	0	10	0	0	9	35	0	2	8	0	1	0	1	0	3	1	70
Infinion	0	0	11	0	0	2	34	0	3	5	0	4	0	0	0	1	11	71
Linde	0	0	9	0	0	1	26	0	2	2	0	5	0	1	1	0	0	47
MAN	0	0	5	0	0	2	30	0	1	0	0	1	1	1	0	0	5	46
Merck	0	0	8	0	0	9	39	0	6	8	4	5	2	0	0	1	0	82
Metro	0	0	6	0	0	2	12	0	3	2	1	0	0	0	0	1	2	29
Münch. Rück	0	0	12	0	0	5	33	0	4	2	1	1	1	0	0	2	2	63
RWE	1	0	1	1	0	1	13	0	1	3	0	1	1	2	0	1	6	32
SAP	0	0	9	0	0	17	78	0	3	0	0	2	0	0	0	0	2	111
Siemens	0	0	8	0	0	2	13	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6	33
Telekom	4	0	11	0	0	5	21	0	7	0	1	2	2	1	2	13	17	86
TUI	0	0	12	0	0	4	32	0	2	5	1	1	2	0	0	5	6	70
VW	0	0	8	0	0	0	8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	18
Gesamt	18	1	202	5	0	106	758	0	73	65	18	57	18	11	5	43	140	1520