

**Alexandra Sava Weiss**

# Ethische Führung und organisationale Gerechtigkeit. Eine Fragebogenstudie

**Bachelorarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2016 GRIN Verlag  
ISBN: 9783668716049

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/427038>

**Alexandra Sava Weiss**

**Ethische Führung und organisationale Gerechtigkeit.  
Eine Fragebogenstudie**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie

## **Bachelorarbeit**

# **Eine Fragebogenstudie zu ethischer Führung und organisationaler Gerechtigkeit**

Abgabedatum:

**30.03.2016**

vorgelegt von:

Alexandra Sava Weiss

Studiengang: International Business Studies

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Wissenschaftliche und praktische Relevanz der Thematik .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Begriffliche Bestimmungen und Einordnungen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Ethisches Führen – Definition .....	4
2.2 Ethisches Führen - Einordnung in die Führungsforschung .....	7
2.3 Abgrenzung zur transformationale, authentische und dienende Führung .....	10
2.3.1 Transformationale Führung .....	10
2.3.2 Authentische Führung.....	12
2.3.3 Dienende Führung .....	14
2.4 Ansätze zur Operationalisierung und Messung des Konstrukts ethischen Führens .....	16
2.4.1 Ethical Leadership Scale (ELS).....	16
2.4.2 Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW) .....	18
2.4.3 Ethical Leadership Questionnaire (ELQ) .....	19
<b>3 Modelle und Wirkungen ethischer Führung</b> .....	<b>20</b>
3.1 Überblick zu potenziellen Wirkungsbereichen/ - variablen .....	21
3.1.1 Moralisches Denken und Verhalten der Mitarbeiter .....	21
3.1.2 Prosoziales Verhalten der Mitarbeiter .....	23
3.1.3 Kontraproduktives Verhalten.....	25
3.1.4 Organisationales Commitment .....	26
3.1.5 Arbeitszufriedenheit .....	28
3.1.6 Arbeitsengagement .....	29
3.2 Komplexere Modelle ethischen Führens .....	30
3.3 Organisationale Gerechtigkeit - Definition .....	34
<b>4 Fragestellungen und Modellbildung</b> .....	<b>36</b>
4.1 Modellkonzeption.....	36
4.2 Direkte Einflussfaktoren des ethischen Führens .....	37
4.3 Direkte Einflussfaktoren der wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit.....	41

---

4.4	Organisationale Gerechtigkeit als Mediator .....	42
<b>5</b>	<b>Untersuchungsdesign und –methodik .....</b>	<b>43</b>
5.1	Kontext, Rekrutierung und Durchführung .....	43
5.2	Konstruktion des Fragebogens .....	44
5.3	Eingesetzte Auswertungsverfahren .....	47
5.3.1	Deskriptive Statistik.....	47
5.3.2	Trennschärfe- und Reliabilitätsanalyse.....	48
5.3.3	Korrelationsanalyse .....	48
5.3.4	Regressionsanalyse .....	50
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>52</b>
6.1	Deskriptive Ergebnisse .....	52
6.2	Ergebnisse der Trennschärfe- und Reliabilitätsanalysen.....	55
6.3	Auswertung der Hypothesen .....	58
6.3.1	Einfluss des ethischen Führens .....	58
6.3.2	Einfluss der wahrgenommen organisationalen Gerechtigkeit .....	61
6.3.3	Mediatoreinfluss der wahrgenommenen organisationalen Gerechtigkeit .....	62
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung, Diskussion und Einschränkungen.....</b>	<b>64</b>
7.1	Zusammenfassung und Diskussion .....	64
7.1.1	Direkte Einflüsse .....	66
7.1.2	Mediatoreinflüsse .....	69
7.2	Einschränkungen der vorliegenden Untersuchung.....	69
<b>8</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>71</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>73</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>81</b>

---

**Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Untersuchungsmodell Chugtai et al. ....	31
Abbildung 2: Untersuchungsmodell Avey et al. ....	32
Abbildung 3: Untersuchungsmodell Zhu et al. ....	32
Abbildung 4: Untersuchungsmodell Demirtas .....	33
Abbildung 5: Untersuchungsmodell.....	37
Abbildung 6: Mediatoreffekt.....	51
Abbildung 7: Partielle Mediation der organisationalen Gerechtigkeit.....	64
Tabelle 1: Deskriptive Statistik .....	54
Tabelle 2: Deskriptive Statistik (Alter) .....	55
Tabelle 3: Trennschärfe und Reliabilität der Skala Ethisches Führen .....	55
Tabelle 4: Trennschärfe und Reliabilität der Skala Organisationale Gerechtigkeit.....	56
Tabelle 5: Trennschärfe und Reliabilität der Skala Arbeitszufriedenheit .....	57
Tabelle 6: Trennschärfe und Reliabilität der Skala Affektives Commitment.....	57
Tabelle 7: Trennschärfe und Reliabilität der Skala Arbeitsengagement.....	58
Tabelle 8: Einfluss des ethischen Führens auf die Arbeitseinstellungen .....	59
Tabelle 9: Einfluss ethischen Führens auf die wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit .....	60
Tabelle 10: Einfluss der erlebten organisationalen Gerechtigkeit auf die affektiven Arbeitseinstellungen.....	61
Tabelle 11: Ergebnisse der Mediatoranalysen .....	62

## **Abkürzungsverzeichnis**

ELS Ethical Leadership Scale

ELW Ethical Leadership at Work Questionnaire

ELQ Ethical Leadership Questionnaire

OCB Organisational citizenship behavior

## **Abstract**

Die Arbeitswelt befindet sich heutzutage stetig im Wandel: Globalisierung, Innovation, Wettbewerb oder auch durch Strukturwechsel (flache statt hierarchischer), was neue Herausforderungen für die Unternehmen und damit auch für dessen Führungskräfte mit sich bringt. Die heutigen Führungskräfte müssen immer mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter Rücksicht nehmen und sie zu mehr Leistung motivieren, indem sie ihr Arbeitsverhalten zu beeinflussen versuchen. In der Wissenschaft werden daher verschiedene Führungsstile untersucht.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem jüngeren Führungskonstrukt, nämlich mit dem ethischen Führen (engl. ethical leadership) aus organisationspsychologischer Sicht. Dabei werden verschiedene Wirkungen des ethischen Führungsverhaltens auf eine Reihe von affektiven Arbeitseinstellungen der geführten Mitarbeiter herausgearbeitet. Zu diesen Wirkungsbereichen zählen das moralische Denken und Verhalten, das prosoziale und kontraproduktive Verhalten, das organisationale Commitment, das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit der geführten Mitarbeiter. Die drei letztgenannten Konstrukte werden in einem Untersuchungsmodell aufgenommen und mithilfe einer Fragebogenstudie (n=140) überprüft.

Neben direkten Einflüssen wird auch ein indirekter Einfluss des ethischen Führungsverhaltens auf die affektiven Arbeitseinstellungen durch eine Drittvariable (Mediator) untersucht. Hierbei wird die erlebte organisationale Gerechtigkeit der Geführten im Fokus gelegt. Dieses Konstrukt, welches aus vier Dimensionen (prozedurale, distributive, informationelle und interpersonale Gerechtigkeit) besteht, soll die Beziehung zwischen ethischem Führen und affektivem Commitment, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit der Geführten besser erklären können.

Die Ergebnisse der Fragebogenstudie zeigen, dass alle untersuchten Variablen positiv und signifikant miteinander korrelieren. Mithilfe einer Mediatoranalyse konnte auch der indirekte Einfluss ethischen Führungsverhaltens auf die Arbeitszufriedenheit bestätigt werden (partielle Mediation), während der indirekte Einfluss auf Arbeitsengagement und affektives Commitment nicht gegeben war (keine Mediation).

# 1 Einleitung

## 1.1 Wissenschaftliche und praktische Relevanz der Thematik

„Leadership is hard to define, and moral leadership is even harder. Perhaps like pornography, we only recognize moral leadership when we see it. The problem is, we so rarely see it...“ (Gini, 1997, S. 78).

Immer wiederkehrende Wirtschaftsskandale in den Medien, wie zuletzt auch der Skandal über die Abgaswertmanipulationen des Unternehmens Volkswagen (VW) im Jahr 2015 lenken die Aufmerksamkeit auf unethisches Verhalten der Führungskräfte innerhalb von Organisationen. Einige der Folgen dieser Abgasaffäre waren der Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden sowie Gewinneinbußen in Millionenhöhe für das Unternehmen. An diesem Beispiel wird schnell deutlich, wie gravierend solch ein unethisches Verhalten der Führungskräfte sein kann und wie ein derartiger Skandal der Reputation und dem Erfolg des Unternehmens schaden kann. Aus solchen Gründen und weil aufgrund von Globalisierung, Wettbewerb oder demografischem Wandel immer mehr Ansprüche an die heutigen Führungskräfte gestellt werden, versuchen sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker geeignete Führungskonzepte zu finden und neue Theorien für erfolgreiches Führen zu entwickeln.

Es stellt sich nun die Frage, welche Ansprüche an ein zeitgemäßes Führungsverhalten gestellt werden müssen- und wie sich Skandale wie, der zuvor genannte, vermeiden lassen. Vor diesem Hintergrund werden aktuell in der Wissenschaft, insbesondere in der Führungstheorie, verschiedene moralische Führungsstile analysiert und in Bezug auf ihre praktische Eignung miteinander verglichen. In den letzten Jahren wurden immer wieder der transformationale, transaktionale, authentische oder dienende Führungsstil untersucht und Ethik nur als eine Dimension dieser Führungsstile betrachtet (Brown & Treviño, 2013). Als nach und nach jedoch deutlich wurde, dass diese Konstrukte nicht ausschließlich ethisches Verhalten beinhalten, ist das Interesse an einem ethischen Führungsverhalten als eigenständigem Konstrukt größer geworden. Das Konzept der ethischen Führung wurde insbesondere von Linda Treviño, Michael Brown und Kollegen entwickelt (vgl. Treviño et al. 2000, 2003; Brown, Treviño & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006). Die Autoren wollen zum einen verstehen, was ethisches Führen ausmacht sowie auch, welche Auswirkungen dieses auf die

Arbeitseinstellungen der so ‚Geführten‘ haben kann. Die Ökonomen andererseits haben ein großes Interesse daran, wie sie ethische Führungskräfte anwerben, ausbilden und beibehalten können, die im Sinne des Unternehmens zum Erfolg beitragen sollen (Brown & Treviño, 2006).

Bis vor wenigen Jahren wurde ethisches Führen eher normativ und nur aus einer philosophischen Perspektive untersucht, wobei der Fokus eher auf die Praxis, nämlich wie die Führungskräfte auf ideale Weise handeln sollen, gelegt wurde (Brown et al., 2005). Dadurch ist es nicht gelungen, die möglichen Antezedenzen, die zu solch einem Führungsverhalten hinführen sowie auch dessen Wirkungsbereiche, zu identifizieren und zu validieren (Brown & Treviño, 2006; Brown et al., 2005). Mittlerweile wurden jedoch einige Instrumente zum Messen und Operationalisieren des ethischen Führungsstils entwickelt und hiermit zusammenhängende Variablen identifiziert. Die quantitative empirische Forschung hat dabei insbesondere die verschiedenen Wirkungen ethischer Führung näher untersucht, z.B. auf das Commitment, das hilfreiche Verhalten (engl. organizational citizenship behavior) oder auf das abweichende Verhalten der geführten Mitarbeiter (Den Hartog & Den Hoogh, 2009; Stouten, van Dijke, Mayer, Cremer, & Euwema, 2013).

An diesem Punkt schließt auch diese Arbeit an. Es wird nämlich angenommen, dass ethisches Führungsverhalten zu unterschiedlichem Erleben organisationaler Gerechtigkeit seitens der Mitarbeiter führt. Dieses subjektive Erleben organisationaler Gerechtigkeit oder auch Fairness hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Hierbei wird der Fokus auf die affektiven Aspekte Arbeitszufriedenheit, organisationale affektive Gebundenheit sowie Arbeitsengagement gelegt.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Abschlussarbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil und ist in 8 Kapitel gegliedert.

Im Anschluss an diese Einleitung werden im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der zu untersuchenden Konstrukte ethischen Führen erläutert. Erstens wird der Begriff ethische Führung (EF) definiert, dann wird eine Einordnung des Konstrukts in die Führungsforschung vorgenommen und anschließend wird EF von weiteren ähnlichen Führungskonzepten

---

abgegrenzt. Weiterhin werden bereits vorliegende Messinstrumente für das Konstrukt EF vorgestellt.

Kapitel 3 stellt danach die Wirkungen des Führungsstils EF dar, wobei der Fokus hier auf die affektiven Arbeitseinstellungen Arbeitszufriedenheit, organisationale Verbundenheit und Arbeitsengagement gelegt wird. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Studie von Brown & Treviño (2006), welche im Mittelpunkt der gesamten Arbeit steht. Des Weiteren werden in diesem Kapitel einige komplexere Modelle ethischen Führens und die mögliche Bedeutung und Rolle der organisationalen Gerechtigkeit bzw. des Fairnesserlebens von Mitarbeitern in Bezug auf die Wirkungen ethischen Führens vorgestellt.

Anschließend beginnt in Kapitel 4 der empirische Teil der Arbeit, indem das zu untersuchende theoretische Modell abgeleitet wird. In Kapitel 5 werden die Konstruktion des Fragebogens, die Datenerhebung und Stichprobe beschrieben; zusätzlich werden die Voraussetzungen für die nachstehende Datenanalyse erläutert. Kapitel 6 beinhaltet dann die modellbezogene Auswertung sowie auch Item- und Skalenanalysen; dabei werden noch die Hypothesen, die dem theoretischen Modell zugrunde liegen, überprüft und ihre Ergebnisse beschrieben.

Kapitel 7 beinhaltet die Zusammenfassung und Diskussion der Befunde, auch im Hinblick auf die zukünftige Forschung, sowie auch die kritische Auseinandersetzung mit dem methodischen Vorgehen der Untersuchung in dieser Arbeit. Die gesamte Arbeit wird mit einem Fazit in Kapitel 8 abgerundet.