Ethik als Wettbewerbsvorteil in der Krise

Dr. Goodarz Mahbobi, Prof. Dr. Andreas Engelen, Anna Gründler

Forschungsfrage: Was kann eine remote arbeitende Organisation in der Krise zusammenhalten?

Methodik: Zwei Fallstudien aus dem öffentlichen Sektor und dem Privatsektor, halb-standardisierte Interviews.

Praktische Implikationen: Ein gemeinsames Ethikverständnis ist für digitalisierte und dezentral operierende Organisationen relevant, da dies zu einem besseren Krisenmanagement und zu einem Wettbewerbsvorteil nach der Krise führen kann.

Was hält eine Organisation in der Krise zusammen?

März 2020, der Krisensunami COVID-19, eine globale Pandemie von in jüngster Zeit unbekanntem Ausmaß, legte weltweit ganze Volkswirtschaften lahm. Politische Entscheidungsträger mussten innerhalb von Stunden handeln. Täglich gab es neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die eine Neueinschätzung der Situation erforderten. Organisationen mussten auf sich ständig verändernde Rahmenbedingungen reagieren. Eine solche Krise stellt das Management vor verschiedene Herausforderungen. Unter wachsender Unsicherheit müssen Entscheidungen schneller getroffen werden. Dazu ist es erforderlich, bewusst Risiken einzugehen (James et al. 2011). Außerdem spielt transparente Kommunikation an interne und externe Stakeholder eine entscheidende Rolle für ein gutes Krisenmanagement (Coombs und Holladay 2010). Die getroffenen und kommunizierten Entscheidungen wirken sich direkt auf Mitarbeiter der Organisation, aber auch Kunden und Lieferanten aus.

Eine Krisenmanagement-Entscheidung während der COVID-19 Krise war die Umstellung auf Remote-Arbeit über Nacht, um die Gesundheit der Belegschaft zu schützen, welche durch die Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur für Remo-

te-Arbeit und -Kollaboration ermöglicht wurde. Die dezentrale Zusammenarbeit löste bei vielen Organisationen einen „Kulturchock“ aus. Zusätzliche Faktoren wie der Informationsdruck von außen sowie die Doppelbelastung durch das Durchmischen von Privatem und Arbeit (z.B. durch Homeschooling) führten zu einer kollektiven Verunsicherung und zu einer erhöhten Sensibilität der Belegschaft.

Wir haben uns gefragt, was eine remote arbeitende Organisation besonders in der Krise zusammenhält. Wir untersuchen, wie sichergestellt werden kann, dass dezentrale Teams weiterhin erfolgreich zusammenarbeiten, wie auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden kann und Entscheidungen im Sinne des Unternehmens getroffen werden. Mithilfe von zwei Fallstudien aus dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft nähern wir uns qualitativ dieser Frage und identifizieren, dass es besonders intangible Faktoren wie gemeinsame ethische Werte sind, die eine wichtige Rolle dabei spielen. Darüber hinaus zeigen unsere Interviews, dass eine gelebte Ethik in der Krise in einer digitalisierten Organisation ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für die Zeit nach der Krise sein kann.

Ethik im Kontext von digitalisierten Organisationen

Es gibt umfangreiche Forschung zur Digitalisierung von Organisationen und die digitale Transformation, beispielsweise zu notwendigen technischen Voraussetzungen oder Fähigkeiten der Belegschaft. Die Zusammenarbeit digitalisierter dezentral operierender Organisationen in Stresssituationen und unter großer Unsicherheit ist hingegen bisher wenig untersucht. Studien deuten darauf hin, dass verantwortungsvolle Unternehmensführung eine große Rolle für die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens

in Krisensituationen spielen kann (Sajko et al. 2020). In diesem Kontext argumentieren wir, dass besonders Ethik dabei eine wichtige Rolle spielt. Denn wenn es keine klaren Routinen gibt, ist es Ethik, die zu einer Handlungsguideline im dezentralen Team und in der Krisenbewältigung wird.

Ethik ist ein Teilbereich der Philosophie, der sich mit Voraussetzungen und Bewertungen menschlichen Handelns befasst. Im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften bezeichnet Ethik den moralischen Umgang mit allen direkten und indirekten Stakeholdern wie Kunden, Belegschaft, Umwelt und Gesellschaft. Oft wird synonym der Begriff Corporate (Social) Responsibility verwendet (Beckmann 2015). Traditionell ist Ethik in Deutschland auch eng mit dem Begriff „ehrbarer Kaufmann“ verbunden. Sind Unternehmen bereit, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und im Zweifel auf kurzfristige Gewinnmaximierung zu verzichten, können sie langfristig sogar eine Steigerung des Unternehmenswertes erreichen (Neßler und Lis 2015).

Im Kontext von Krisen wird mangelnde Ethik vor allem als Ursache thematisiert, sei es hinsichtlich des kollektiven Schweigens beim Volkswagen-Abgasskandal oder rückblickend auf die Finanzkrise Banken, die unverantwortlich Leerverkäufe getätigt und so Kleininvestoren geschädigt haben (Suchanek 2015). Gute Unternehmensführung und -praxis mit hohen ethischen Standards minimieren hingegen Risiken (Neßler und Lis 2015). Krisenkommunikation, die diese Grundsätze explizit herausstellt (z.B. Corporate Social Responsibility Historie), kann helfen, negative Folgen einer Unternehmenskrise wie beispielsweise Umsatzrückgänge abzuwenden (Ham und Kim 2019).

In der COVID-19 Krise gab es für Organisationen unterschiedliche Möglichkeiten, mit der Krisensituation umzugehen. Wir argumentieren, dass der Umgang mit der Krise das „echte“ Verantwortungsbewusstsein einer Organisation gegenüber ihren Stakeholdern zeigt, klare Signale an Belegschaft, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft sendet und so nicht nur zur Handlungsmaxime sondern zum Wettbewerbsvorteil wird.

Fallstudie COVID-19

Um unsere Hypothese zu untersuchen, führten wir eine Fallstudie mit zwei Organisationen aus Deutschland während der COVID-19 Krise durch (Juni 2020): einem Mittelständler (knapp 90 Mitarbeiter) und einem Universitätslehrstuhl (etwa 15 Doktoranden und Mitarbeiter). Um den Effekt von Ethik zu isolieren und eine Vergleichbarkeit herzustellen, wurden bei der Auswahl der Organisationen unterschiedliche Faktoren berücksichtigt, die ähnlich ausgeprägt sind: technischer Digitalisierungsgrad, Erfahrung mit dezentralem Arbeiten und Stabilität des Geschäftsmodells. Beide Organisationen hatten bereits vor der Krise einen ähnlich hohen Grad an Digitalisierung erreicht. Somit war die Umstellung auf dezentrales digitales Arbeiten technisch keine Herausforderung. Das Personal in beiden Organisationen war bereits vor der Krise geübt, zumindest zeitweise remote zu arbeiten, und beide Organisationen haben ein verhältnismäßig krisenfestes, stabiles Geschäftsmodell.

Die Fallstudie wurde mithilfe von jeweils zwei halb-standardisierten Interviews mit den Management-Teams und der Belegschaft der Organisationen erstellt. Die Fragen erfassen das wahrgenommene ethische Selbstverständnis der Organisation, das digitale Krisenmanagement mit Beispielen und eine Einschätzung des digitalen Krisenmanagements.

Fallstudie 1: Mittelständischer Software-Engineering Dienstleister

Der untersuchte Mittelständler bietet Software-Engineering als Dienstleistung an und hilft, innovative Software-Projekte beispielsweise im Bereich Voice-Recognition oder Smart City umzusetzen. Die gemeinsamen ethischen Werte können zusammengefasst werden als transparente und offene Kommunikation, vertrauensvolle Zusammenarbeit, partizipative Belegschaft und Verantwortung gegenüber der Region.

Während der COVID-19 Krise verlief die Umstellung auf digitale Zusammenarbeit reibungslos, da die digitale Infrastruktur bereits vorhanden war und die Belegschaft technikaffin ist. Das digitale Krisenmanagement war stark geprägt von den genannten ethischen Werten. So wurden alle Mitglieder der Organisation bei der Erarbeitung der Krisenstrategie aktiv miteingebunden und es entstanden auf Mitarbeitervorschlag hin zwei Arbeitsgruppen zu den Themen „Chancen von COVID-19“ und „Risiken von COVID-19“. Über die gesamte Krise hinweg wurde von der Geschäftsführung transparent und offen an Belegschaft und Kunden kommuniziert. Gemeinsam mit den Mitarbeitern wurden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Insbesondere im Bereich „Chancen von COVID-19“ konnte der Mittelständler Projekte umsetzen, die zu einer positiven Außenwirkung beitrugen: Nicht benötigte Hardware-Bestände wurden an Schulen gespendet, E-Books für Studierende gratis zur Verfügung gestellt und trotz Krise wurde weiteres Personal eingestellt. Der Mittelständler zeigte sich Kunden gegenüber entgegenkommend, beispielsweise durch eine individuelle Neubewertung der Zahlungsziele. Zusätzlich bekamen Partner, die in Not geraten waren, Unterstützung. Es wurde darauf verzichtet, staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen, obwohl diese möglich waren. Das gesamte Management wurde zusätzlich sensibilisiert seinen Teammitgliedern gegenüber Empathie zu zeigen. Darüber hinaus gab es von der Belegschaft organisierte Online-Angebote wie gemeinsames Kochen oder Musizieren.

In der COVID-19 Krise zeigte sich, dass das ethische Verhalten des Mittelständlers von Belegschaft, Kunden und Öffentlichkeit deutlicher wahrgenommen wurde. So gab es im öffentlichen Arbeitnehmer-Netzwerk „kununu“ mehrere positive Rückmeldungen für den Umgang mit der Krise. Dies zeigte nicht nur die hohe Mitarbeiterzufriedenheit, sondern wirkte sich auch positiv auf die Mitarbeiterbindung und die Talentgewinnung aus. Durch das Aufrechterhalten von Neu-Einstellungen in der Krise konnten neue Talente gebunden werden. Auch die Kundenbindung verstärkte sich durch die aktive Unterstützung in der Krise.

Fallstudie 2: Lehrstuhl an einer Universität

Die Interviews am Lehrstuhl ergaben, dass das gemeinsame ethische Selbstverständnis geprägt ist von Kooperation beziehungsweise einem „Generationenvertrag“ zwischen den jüngeren und älteren Teammitgliedern, Vertrauen statt Kontrolle und einer hohen individuellen Entscheidungsgestaltung im Rahmen der Möglichkeiten.

Das digitale Krisenmanagement während COVID-19 wird als kooperativ beschrieben, vom kollektiven Sammeln und Erarbeiten von Lösungsvorschlägen bis hin zur Umsetzung von gemeinsam definierten Maßnahmen. Um einen Rahmen für den Austausch zu schaffen und den Zusammenhalt zu stärken, wurden gemeinsame (digitale) Aktivitäten zusätzlich zu regel-

mäßigen Jour Fixes eingeführt, beispielsweise gemeinsames Kochen oder Sport über Videokonferenzen, jeweils organisiert von einzelnen Teammitgliedern. Zusätzlich konnten durch individuelles Coaching in wechselnder Personenkonstellation (jung hilft alt) früh Probleme erkannt und adressiert werden („Corona Coaching“). Krisenkommunikation spielte insgesamt eine wichtige Rolle. So wurde gegenüber Stakeholdern wie Studierenden proaktiv kommuniziert, dass das Semester und die Abschlussarbeiten trotz der COVID-19 Einschränkungen digital stattfinden („wir lassen Sie nicht im Stich“). Trotz einiger sich ändernder Rahmenbedingungen (Praxiskooperationen wurden abgesagt) wurden alle Studierenden aufgenommen und betreut.

Dabei zeigte sich rückblickend, dass das Krisenmanagement als erfolgreich wahrgenommen wurde. Die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern intensivierte sich trotz physischer Distanz bei einer gleichzeitigen Verringerung von Konkurrenzdruck. Die positiven Berichte über den Zusammenhalt in der Krise führten zu einer erhöhten Anzahl von Bewerbungen. Auch die Anmeldezahlen der Studierenden für Kurse und Abschlussarbeiten erhöhten sich für das Folgesemester. Insgesamt findet sich das ethische Selbstverständnis des Lehrstuhls – Kooperation, Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit – in der Krisenbewältigung wieder. Diese hatten einen positiven Einfluss auf das Krisenmanagement.

Diskussion und Praxisimplikationen

Zusammenfassend bestätigen beide Fallstudien, dass vorhergehende Digitalisierung eine wichtige Basis ist, um flexibel auf eine Krise wie COVID-19 reagieren zu können und eine Organisation komplett dezentralisiert aufzustellen und zu führen. Eine rein technische Umsetzung von Digitalisierung ist allerdings nicht ausreichend. Ein gemeinsames ethisches Verständnis und eine moralisch verantwortungsvolle Unternehmensführung bilden mehr denn je den „Kleber“, der die digitalisierte und dezentral operierende Organisation zusammenhält. Diese Faktoren können helfen, eine Krise zu meistern und gestärkt daraus hervorzugehen. In der vorgestellten Fallstudie waren die ethischen Werte über beide untersuchten Organisationen hinweg die offene und transparente Kommunikationskultur nach intern und extern, eine partizipative Gestaltung des Krisenmanagements, beispielsweise durch die Belegschaft, sowie das aktive Unterstützen von Stakeholdern.

Das Herstellen von Ethik ist schwierig und basiert auf dem Vorleben der Führungsriege. Es reicht nicht, Verhaltensregeln aufzuschreiben, sondern das Management-Team sollte Vorbild sein (Weaver et al. 1999). Ein Lösungsansatz zum „explizit-Machen“ der Elemente der Ethik kann ein gemeinsam mit Führungskräften und Angestellten entwickelter und gelebter Code of Conduct sein (Neßler und Lis 2015), der sicherstellt, dass digitalisierte und dezentral operierende Teams die moralisch richtigen Entscheidungen treffen.

Eine Investition in Ethik lohnt sich, denn wie beide Fallstudien zeigen, ist sie eine wichtige zusätzliche Voraussetzung für gutes digitales Krisenmanagement. Durch ein klares Werteverständnis ist der Entscheidungsrahmen klar, dies beschleunigt Entscheidungen in der Krise. Ganz konkret erfuhren beide untersuchten Organisationen von ihren Stakeholdern eine erhöhte Wertschätzung von Ethik, was sich in der Krise positiv

auf Mitarbeiter- und Kundenbindung auswirkte und sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda auch auf zukünftige Mitarbeiter und Kunden auswirken kann. Ethik kann nicht nur als langfristiger Wettbewerbsvorteil in der Krise gewertet werden, sondern auch als wichtiger Bestandteil einer widerstandsfähigen Organisation.

Literatur: Beckmann M (2015) Unternehmerische Ziele und Ethik. In: Hüther M, Bergmann K, Enste DH (Hrsg.) Unternehmen im öffentlichen Raum. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. Coombs WT, Holladay SJ (2010) The Handbook of Crisis Communication. Wiley-Blackwell, Oxford, UK. Ham C-D, Kim J (2019) The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. Journal of Business Ethics 158(2):353-372. James EH, Wooten LP, Dushak K (2011) Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. Academy of Management Annals 5(1):455-493. Neßler C, Lis B (2015) Die Bedeutung von CSR im Rahmen der Unternehmensführung. WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium 44(4):176-181. Sajko M, Boone C, Buyl T (2020) CEO Greed, Corporate Social Responsibility, and Organizational Resilience to Systemic Shocks. Journal of Management:014920632090252. Suchanek A (2015) Freiheit und Vertrauen. In: Hüther M, Bergmann K, Enste DH (Hrsg.) Unternehmen im öffentlichen Raum. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. Weaver GR, Treviño LK, Cochran PL (1999) Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. Academy of Management Journal 42(1):41-57.

Dr. Goodarz Mahbobi

Seit 2006 ist er Geschäftsführer der selbst gegründeten Bonner IT- und Digitalberatung axxessio GmbH. Sein Hintergrund ist ein Informatik-Studium an der TU Wien, später MBA an der UC Berkeley. Er promovierte 2019 an der TU Dortmund zum Thema Industrie 4.0.

Prof. Dr. Andreas Engelen

Seit 2019 Lehrstuhlinhaber für Management an der Universität Düsseldorf. Nach BWL-Studium und Promotion an der RWTH Aachen arbeitete er bei McKinsey und habilitierte dann an der RWTH. Von 2011-2019 Professur für Unternehmensführung an der TU Dortmund. Er ist Gründer und Berater für den Mittelstand.

Anna Gründler

Promoviert seit 2018 im Bereich Krisenmanagement. Ihren MSC in Finance and Information Management schloss sie an der TU München und Universität Augsburg ab. Zuvor studierte sie BWL an der DHBW Ravensburg. Dazwischen sammelte sie mehrere Jahre Berufserfahrung bei McKinsey & Company und der EnBW AG.