

Newsletter.

IBM – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur?

12.11.2014

Seit vielen Jahren beschäftige ich mich mit der Frage, ob es einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gibt. Vieles spricht für die Vermutung, dass eine gute Unternehmenskultur (oftmals übersetzt mit zufriedenen Mitarbeitern) den Erfolg von Unternehmen steigern kann. Auch wenn eine empirische Validierung dieser Vermutung wissenschaftlich noch nicht vollständig und zweifelsfrei gelungen ist, so kommt ein Großteil der bisher vorliegenden Studien zu einem eindeutigen Ergebnis: Es gibt eine Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.



Diese Überlegungen sind natürlich keineswegs neu. So stieß ich vor einigen Wochen auf das interessante Büchlein von Thomas J. Watson jr., in der dritten Auflage von 1966. Der langjährige CEO von IBM beschreibt in „*IBM – Ein Unternehmen und seine Grundsätze*“ den interessanten Zusammenhang zwischen der Einhaltung unternehmerischer Prinzipien und geschäftlichem Erfolg.



Watson vertritt in diesem Buch die Meinung, dass es eine Reihe von lebenswichtigen Erfolgsfaktoren für den Fortbestand von Unternehmen gibt. Doch er zeigt sich vor allem davon überzeugt, dass Erfolg und Versagen von Unternehmen am stärksten auf die Frage zurückgeführt werden können, wie gut ein Unternehmen die Leistungsbereitschaft und Talente seiner Mitarbeiter anzusprechen versteht.



Einige Fragen erachtet er als zentral:

- Was tut der Betrieb, um diesen Menschen die sie alle verbindende, gemeinsame Sache nahezubringen?
- Wie hält das Unternehmen alle Interessen in dieselbe Richtung – trotz der bestehenden Reibungspunkte und Unterschiede?
- Wie kann die gemeinsame Sache und die Orientierung daran im Laufe der vielen sich ergebenden Änderungen beibehalten werden?



Watson vertritt die These, dass jede Organisation um zu überleben und Erfolg zu haben, feste Grundsätze haben muss, auf der sie ihre Strategie und ihr Handeln begründet. Und er vertritt darüber hinaus die Ansicht, dass der bedeutendste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens die Konsequenz ist, mit der es diesen Prinzipien entsprechend handelt.



Ich meine, dass das sicherlich auch heute noch Gültigkeit hat und vor allem dann gelingt, wenn bei der Erstellung der unternehmerischen Grundsätze die notwendige Sorgfalt beachtet wird und die Anzahl der Prinzipien überschaubar, damit merkbar und somit anwendbar bleibt. Der sagenhafte unternehmerische Erfolg von IBM zwischen 1914 bis zum Zeitpunkt der Verfassung des Buches lässt sich auf exakt drei Grundsätze zurückführen – sie sind das Fundament, auf dem damals das Geschäft aufgebaut wurde: **Respekt vor dem Einzelnen, stärkste Betonung des Kundendienstes und ständiges Streben nach Überlegenheit in allen Dingen.**



Das sind einfache Grundsätze, die auf den ersten Blick nichts Ungewöhnliches bereithalten und fast sogar banal klingen. Doch in der Konsequenz der Anwendung liegt der Erfolg. Das erste Prinzip spricht von dem Respekt vor dem Einzelnen. Hier hinter liegt der Gedanke, den Mitarbeitern zu helfen – so titelt Watson auch ein eigenes Kapitel seines Buches. Bei IBM beanspruchte dieser Grundsatz einen wesentlichen Teil der Arbeitszeit von Führungskräften. Watson schrieb, dass diesem ersten Prinzip mehr Überlegungen gewidmet wurden als jedem anderen Anliegen im Unternehmen. Er formulierte auch, dass die Mitarbeiter bei den Führungskräften des Unternehmens mehr im Vordergrund zu stehen haben als die Erzeugnisse von IBM.



Nun muss man sagen, dass die frühzeitige Betonung menschlicher Beziehungen nicht der Selbstlosigkeit des Managements entsprang, sondern der einfachen Überzeugung, dass es für das Unternehmen einen Gewinn bedeutet, wenn die Führungskräfte die Mitarbeiter achten und ihnen helfen, sich selbst zu achten. Die konsequente Anwendung dieser Prinzipien beinhaltet eben auch, dass nicht der beste Sachbearbeiter Führungskraft wurde – wie es leider heute immer noch vielfach die Regel ist. Bereits bei der Auswahl von Führungskräften wurde größter Wert darauf gelegt, dass diese den Grundsatz des Respekts vor den Mitarbeitern in aller Konsequenz umsetzen konnten und damit bereit waren, den überwiegenden Teil der eigenen Arbeitszeit darin zu investieren, die eigenen Mitarbeiter erfolgreich zu machen. Wenn beispielsweise ein Außendienstmitarbeiter Schwierigkeiten hatte, die vereinbarten Ziele zu erreichen, dann war es selbstverständlich, dass seine unmittelbare Führungskraft mit ihm gemeinsam einige Kundenbesuche machte, um ihm in seiner Entwicklung zu helfen.



Es gibt keinen Ersatz für gute menschliche Beziehungen in einem Unternehmen. Nur gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Arbeiten erledigen, die auf dem Weg zum angestrebten Erfolg zu bewältigen sind. Aber eine gute Belegschaft alleine ist nicht genug. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können noch so talentiert und tüchtig sein; wenn ihnen das Unternehmen nicht zusagt, wenn sie sich nicht mit ihm verbunden fühlen oder wenn sie nicht das Gefühl haben, gerecht behandelt zu werden, dann wird sich der Erfolg des Unternehmens kaum einstellen. Gute menschliche Beziehungen erfordern, dass man dauerhaft an ihnen arbeitet und sich immer versichert, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten, am gemeinsamen unternehmerischen Erfolg – auf der Grundlage starker Unternehmenswerte, Prinzipien und Grundsätze.



Auf den britischen Ökonomen Walter Bagehot geht die Aussage zurück: „Starke Prinzipien gewinnen starke Menschen und machen sie noch stärker.“ Und im Sinne von Thomas J. Watson jr. könnte man anfügen, dass in dem Maße, in dem die Menschen an Stärke gewinnen, auch das Unternehmen stärker wird, dem sie angehören.



Ergänzungen:

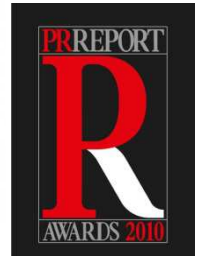
- Wurde der außerordentliche Erfolg von IBM viele Jahrzehnte durch die konsequente Einhaltung von nur drei unternehmerischen Grundsätzen abgesichert, so führt die Suche nach den aktuellen Geschäftsgrundsätzen von IBM zu einem 38-seitigen engbeschriebenen Dokument.
- In diesem 38-seitigen Werk finden sich keine Aussagen zur Führung von Mitarbeitern. Stattdessen erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was sie alles nicht dürfen.
- IBM befindet sich derzeit in der Krise. Im Herbst 2014 sprach die Vorstandschefin Ginni Rometty in einer Telefonkonferenz mit Analysten von einer enttäuschenden Performance des Unternehmens.

Es scheint ihn also zu geben, den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg.

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Hochschule Fresenius sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS
FÜR WIRTSCHAFTS
KOMMUNIKATION



GEWINNER

weber.advisory ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

weber.advisory

Unter den Eichen 5
Medienpark / Haus G
65195 Wiesbaden
Tel +49 (0) 611 88 09 335-0
Mobil +49 (0) 151 240 200 70
Mail fw@weber-advisory.com
Web www.weber-advisory.com