

Kann denn „Kohle“ Sünde sein?

Rendite ist kein inhaltliches Ziel

von Maria Kopelent, Regensburg, September 2000



Maria Kopelent, Diplom-Psychologin und Beraterin mit Sitz in Regensburg.

Studium der Psychologie in Regensburg, Erlangen und Köln, Zusatzausbildungen in Einzelberatung, Moderation, Konfliktmanagement/Mediation, Persönlichkeitsanalyse, Steuerung von Gruppenprozessen, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Psychotherapie.

Seit 1988 selbständig mit dem ganzheitlichen Ansatz „Unternehmensentwicklung mit Wirkungsanalysen und Wirkungsspiralen“ in Deutschland, Europa, USA in Industrie und Wirtschaft tätig.

„Unternehmer, die ausschließlich auf Rendite schielen, handeln kurzfristig und schaden ihrem Betrieb. Ich wage sogar zu behaupten, dass die dominante Ausrichtung auf Renditeziele zu Orientierungslosigkeit, Unlust und Frustration führt, während gleichzeitig Kreativität und Lebendigkeit verloren gehen.“

Während noch vor nicht allzu langer Zeit interessante Produkte und neue Dienstleistungen im Zentrum des Interesses standen, ist heute viel/ hauptsächlich von Rendite die Rede – insbesondere im Zusammenhang mit Integrationen und Fusionen. Die betriebswirtschaftliche Rechnung – besser gesagt: das betriebswirtschaftliche Credo – lautet: Das Unternehmen A erzielt Gewinn X, das Unternehmen B erzielt Gewinn Y. Beide zusammen machen das Doppelte an Rendite. Bei Aktiengesellschaften spricht man von Shareholdervalue.

Doch Rendite kann kein inhaltliches Ziel sein. Sie kann/darf immer nur Folge einer vernünftigen Zielsetzung und Strategie sein. Rendite bedeutet nur Verzinsung, ausgedrückt in Prozenten des Kurswertes. Rendement steht für den Ertrag oder die Ausbeute, die ein Rohstoff bringt. Dabei spielt die Art des Rohstoffes eine Rolle, wie ergiebig die Ressourcen sind und wo sie liegen, wie diese erreichbar sind und dergleichen mehr.

Unternehmen aber sind komplex strukturiert. Sie entwickeln eine Persönlichkeit wie ein Mensch. Unternehmen und die Menschen darin brauchen inhaltliche Ziele. Das Unternehmen sollte die Chance haben, seine Identität kennen zu lernen – also seine spezifische Grundstruktur, seine Kennzeichen, seine Tendenzen, seine Entwicklungsmöglichkeiten und Grenzen – und daraus ein Selbstverständnis entwickeln. Parallel muss ein Controlling laufen, das das Unternehmen zu einer realitätsgerechten Selbstbeschreibung führt.

Die Identität wandelt sich mit der Zeit und dem Markt. Unternehmen durchlaufen verschiedene Phasen ihrer Entwicklung. So geht es in der Pionierphase sehr lebendig zu: Jeder weiß über alle Abläufe Bescheid, jeder kann alles machen, jeder kann überall einspringen, jeder hilft jedem. Im Lauf der Zeit, insbesondere sobald das Unternehmen wächst, muss es in der sogenannten Differenzierungsphase Verfahrens- und Rollenbewusstsein entwickeln, muss es sich in einer Struktur orientieren.

Wer sich aber allzu sehr nach dem Renditedenken ausrichtet, denkt in kurzen Intervallen. Für diese notwendigen Entwicklungsphasen bleibt weder Zeit noch Raum. In manchen Unternehmen gilt die offizielle Maßgabe von oben, wachsen zu wollen. Wird es aber versäumt, die notwendigen Strukturen zu entwickeln, gleichzeitig die Kreativität zu erhalten und die bis dahin geschätzten Freiräume in irgendeiner Form zu schützen, reagieren die Mitarbeiter mit Verlustangst.

Sie boykottieren bewusst oder unbewusst das Wachstum. Sie argumentieren: „Früher war alles viel besser und viel schöner“ und behandeln bestimmte Kunden unfreundlich, ja arrogant. Es wird versäumt, die spezifischen Vorteile des Unternehmens in einem bestimmten Markt darzustellen. So verliert beispielsweise ein Hersteller von Hightech-Hardware Consumer- oder Lowend-Kunden.

Das renditeorientierte Wenn-Dann-Bewusstsein löst folglich Abwehr im Unternehmenssystem aus, führt insgeheim sogar zu einer Umorientierung: Offiziell ist das Unternehmen auf Rendite ausgerichtet, inoffiziell kann das Gegenteil gelten. Das Unternehmen wird gespalten.

Dieses paradoxe Verhalten des Unternehmens ist die Folge seiner nicht-paradoxen Entwicklung, also einer Entwicklung, die, statt mehrere Tendenzen gleichzeitig zu berücksichtigen, eine einzige in den Vordergrund gestellt hat.

Indem das Unternehmen mit meiner Begleitung bestimmte Strukturen gemeinsam entwickelt, entsteht mehr Freiheit. Indem wir uns dabei Zeit für die Differenzierungsphase nehmen, gelangen wir schneller in die Integrationsphase. So kann sich das Unternehmen innerhalb klar vereinbarter Richtlinien selbst steuern.

Rendite und Wachstum müssen sich entwickeln – vor dem Hintergrund attraktiver inhaltlicher Ziele, in der Auseinandersetzung mit den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und im Laufe der notwendigen Phasen im Unternehmen. Kaufleute, Kreative und Techniker – mit ihrer jeweils eigenen Sicht der Dinge – müssen sich miteinander auseinandersetzen, wenn es zu einer Integration und nicht zu einer Spaltung im Unternehmen kommen soll. Ziel ist das Nutzen des möglichen Entwicklungspotentials eines Unternehmens.

Maria Kopelent, selbständige Diplom-Psychologin und seit zwölf Jahren Unternehmensentwicklerin. Seit 1988 arbeitet sie nach dem von ihr entwickelten ganzheitlichen Ansatz der „Wirkungsanalyse und -spirale“ in der deutschen und US-amerikanischen Wirtschaft.