

# Bedürfnisorientierte Betriebswirtschaft

■ Brigitte Schober-Schmutz

*Die Betriebswirtschaftslehre sieht den Menschen als homo oeconomicus, als ein vernünftig handelndes und seinen eigenen Nutzen mehrendes Wesen. In der einzelbetrieblichen Praxis wird jedoch nicht Wirtschaftlichkeit angestrebt, sondern Gewinn. Die Sozialwirtschaft muss deshalb eine eigene, bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre entwickeln.*

Die Betriebswirtschaftslehre hat als Grundlage den homo oeconomicus, den rational denkenden Menschen. Dieser ist zielorientiert, wobei das Ziel »Profit zu machen« als sublimierte Verhaltensregel aus der Definition resultierte: »Management ist die Entscheidung über die Verwendung knapper Mittel mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Menschen zu decken.« (Wöhe, 1978, S. 1). Insofern waren die Haushaltswirtschaftslehre, wie sie Blosser-Reisen (1975) publizierte und lehrte und basierend auf Egner (1952) die bedarfswirtschaftliche Komponente in der Zielgröße eines nicht erwerbswirtschaftlichen Betriebs in den Vordergrund rückte, nicht so weit von der Betrachtungsweise der Betriebswirte wie Wöhe entfernt.

Auseinanderentwickelt haben sich Non-Profit-Lehre und Profit-Lehre erst über die Messung des betrieblichen Erfolgs. In der Privatwirtschaft wird in der Regel nicht eine möglichst große Wirtschaftlichkeit, sondern ein möglichst großer Gewinn angestrebt (Gutenberg, 1975). So verselbstständigte sich im Laufe der Zeit das Bedürfnisdeckungsziel der Betriebe im Gewinnstreben soweit bis es schließlich sogar in der Lehre und Zieldefinition dominant wurde. In der neuen Auflage seines Buches spricht Wöhe in seinem betriebswirtschaftlichen Standardwerk beispielsweise davon, dass die traditionelle Betriebswirtschaftslehre in ihren Modellen vom Oberziel langfristiger Gewinnmaximierung ausgeht. Die Weiterentwicklung dieses Oberziels in Aktiengesellschaften bringt die Modifizierung des Zielkonzept »langfristige Gewinnmaximierung« durch das Zielkonzept »Maximierung des Shareholder-Value«. Zurück zu den Bedürfnissen derer, denen die jeweilige Produktion Bedürfnisse decken soll, kommt die Betriebswirtschaft nicht. Vielmehr beharrt sie auch in Dienstleistungsbetrieben auf den Modellen der Optimierung des eingesetzten Kapitals.

Konsequenterweise emanzipierte sich in den letzten 30 Jahren die Non-Profit-Forschung von der Profit-Forschung. Sie brauchte andere Erfolgsgrößen, die die Bedürfnisdeckung operationalisieren. Und sie war vergleichsweise schwach mit Mitteln ausgestattet, weil sich



*Dr. Brigitte Schober-Schmutz hat Sozialökonomik an der Universität Hohenheim und an der Landboughhogeschool Wageningen in den Niederlanden studiert sowie Sozialpolitik und Statistik an der Oregon State University in den USA. Sie war als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Wirt-*

*schafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hohenheim tätig sowie nach ihrer Promotion in der Unternehmensgruppe Dienste für Menschen e. V., zuletzt als Leiterin der Forschungsabteilung der Paul-Lempp-Stiftung in Stuttgart. Seit einigen Jahren ist sie als Lehrbeauftragte an Fachhochschulen in Heilbronn, Stuttgart und Künzelsau in den Fächern Statistik, Data Mining, Non-Profit-Marketing, Praxisprojektbegleitung, spezielle Kostenrechnung tätig.*

*E-Mail Schober-Schmutz@t-online.de*

die Messung der Deckung der Bedürfnisse schwer gestalten: Erstens sind Bedürfnisse in ihrer realisierenden Form dehnbar (man kann bei Hungerbedürfnis ein Brot essen oder Kaviar) und zweitens war durch den Ursprung der Non-Profit-Organisationen (NPO) im staatlich finanzierten Umfeld der Kunde zuallererst Empfänger, dessen Bedarf von anderen definiert wurde. Eine individuelle Kundenzielderreichung wurde also nicht wirklich angestrebt.

Je knapper die Mittel der öffentlichen Träger werden und je mehr Konkurrenz von privater Seite entsteht, desto mehr wurden Techniken und Denken aus dem betriebswirtschaftlichen Erkenntnisbereich in die betriebliche Realität importiert und Maßstäbe des Betriebserfolgs entwickelt. Auf dem NPO-Forscher-Kongress 2000 in Fribourg in der Schweiz (Schauer, Blümle, Witt und Anheier 2000) habe ich auf die Schwächen solcher Forschung hingewiesen: Leitbildvernachlässigung; ressourcenschädigende Produktion (z. B. Burnout in der Pflege); Anwendung des Mini-Max-Prinzips, das die Betriebswirtschaftslehre an sich als Ausbeutungsprinzip ablehnt. In der Konsequenz habe ich für eine »bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre für Sozialwirtschaftsunternehmen«

plädiert (Schober-Schmutz, 2000 [1], S. 177 ff. und Schober-Schmutz, 2000 (2), S. 9–21). Damit wollte ich einen Paradigmenwechsel vom homo oeconomicus zum bedürfnisorientierten Menschenbild erreichen. Weitere Produktionsanalysen im Rahmen von Forschungsprojekten zeigten jedoch solche Mängel in der Zielerreichung auf, dass ich von dieser Theorie zunächst wieder Abstand nahm und die Gewinnorientierung, die sich in den Entgelt- und Finanzierungsstrukturen bis hin zum Persönlichen Budget der Nutzer anlegten als hilfreicher ansah. Und es war auch zunächst richtig: Private Träger bekamen von den »Kunden« ausgezeichnete Zeugnisse und Konkurrenz belebt schließlich das Geschäft.

### **Das Menschenbild der neuen Institutionenökonomie: die Opportunisten**

Aber auch die Volkswirte entdeckten im Laufe der Zeit den Sozialbereich für sich. Sie, die sie einst die Betriebe als »Blackbox« betrachteten und nur die Anzahl der Fachkräfte, Betten etc. interessierten, übernahmen sukzessive die Macht in der NPO-Forschung und benannten diese neue volkswirtschaftliche Richtung die »Neue Institutionenökonomik«. Grundsätzlich ist es für die überwiegend öffentlich finanzierten Sozialunternehmen – gleich ob privat oder gemeinnützig – durchaus ein logischer Schwenk hin zu den gesetzgebenden Rahmenbedingungen. Dennoch ist der betriebswirtschaftliche Ansatz des Denkens bei der Führung eines Betriebs wichtiger als die Einbettung in die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die politischen Vorschläge wie Abschaffung der Gemeinnützigkeit sind nur aus der neuen institutionenökonomischen Sicht objektiv-logisch erklärbar. Gleichzeitig bedeuten sie aber eine erdrutschähnliche Veränderung der betrieblichen Realitäten, die der sogenannten Dritte Sektor auf lange Zeit weg von den Zielen der Bedürfnisdeckung bedürftiger Menschen bringt.

Die Institutionenökonomien haben einen Paradigmenwechsel definiert und das »opportunistische Menschenbild« adaptiert. Auf dieser Grundlage kommen die bekanntesten Vertreter der Neuen Institutionenökonomik (Richter/Furubotn, 1996; Coase, 1937; Williamson, 1975) zum Schluss, Non-Profit-Unternehmen haben grundsätzlich keine Merkmale, die wirtschaftliches Denken anregen oder vom Mitarbeiter nachhaltig fordern können. Auch funktionierende Mechanismen zur Effizienzerhöhung spricht man dem Non-Profit-Bereich grundsätzlich ab.

Ausgerechnet ein Sozialbereich, der aus diakonischen und caritativen Leitbildern heraus entstand, muss sich auf dieser Grundlage beforschen lassen! NPO-Lehrstühle verschwinden zugunsten von institutionenökonomischen Lehrstühlen oder werden wegrationalisiert, Managementwissen wird in Wochenendkursen vermittelt und die »Betroffenen« und ihre Bedürfnisse werden Gegenstand von nicht steuerbaren Prozessen, die nach der neuen institutionenökonomischen Theorie von Menschen durchgeführt werden, die betrügen und stehlen, wenn sie davon ausgehen können, dass sie nicht erwischt werden können! Und da wir beispielsweise in der Abhängigenbetreu-

ung eine Klientel haben, die mit Kritik an der Leistung anders umgeht als ein »mündiger Verbraucher« müsste der Sozialbereich ja ein Eldorado für Opportunisten sein.

Dass dies ein Fehlschluss ist, möchte ich belegen: Die Motivationsstruktur für die Arbeit im Sozialbereich wird in der Psychologie mit dem Fachbegriff intrinsische Motivation beschrieben. Menschen, die in die Pflege gehen, wollen mit Menschen arbeiten, wollen heilen oder Lebensqualität erhalten, sind von »innen heraus« für ihr Tun motiviert. Die Arbeit ist die Belohnung an sich, der Lohn ist die Absicherung der eigenen Existenz auf selbst-definiertem Niveau. Beahlt man ihnen mehr Lohn – und versucht damit extrinsische Leistungsanreize für Mehrarbeit zu schaffen – sind viele eher dazu bereit, die Arbeitszeit zu reduzieren und das Gehalt stabil zu lassen. Wird die extrinsische Motivationsstruktur in den Vordergrund gespielt, bekommen wir verstärkt das Burnout-Syndrom (Schober-Schmutz, 2004 und 2005) und damit eher Qualitätsmängel und Fachkraftmangel.

Die Forschungsansätze der Institutionenökonomie sind mit ihren hochkomplexen, ökonometrischen Anreiz-Beitrags-Modellen nicht in der Lage die »Blackbox« der Un-

## *»Der Kunde holt sich die Aufmerksamkeit, die er benötigt«*

ternehmung so zu durchleuchten, dass Rückschlüsse auf die Qualität des Managements möglich werden. Deswegen kommen sie zu dem Schluss, der Non-Profit-Bereich könne nicht wirtschaftlich sein. Aber auch Strategien der Neuen Institutionenökonomik wie Outsourcing, Reputation und Signalling und Zertifizierung waren in der Vergangenheit zu kurz ge-griffen, aus Leitbildsicht und unter Berücksichtigung der Leistungserstellungskette und den typischen Kundenkarrieren meines Erachtens sogar falsch angelegt.

Fazit: Die Beforschung der NPO-Erkenntnisobjekte weist besonders in der Messung des betrieblichen Erfolgs in Bezug auf den Grad der Bedarfsdeckung nach wie vor Defizite auf. Diese Defizite können aber bei der sukzessiven Verknappung der Finanzierungsmittel auch volkswirtschaftlich verheerende Auswirkungen haben und ihre Beseitigung sollte deshalb höchste Priorität bekommen.

### **Der Paradigmenwechsel: die bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre**

Der Perspektivwechsel zur bedürfnisorientierten Betriebswirtschaftslehre untersucht die Zusammenhänge auf der Leistungserbringungsebene. Zeitstudien und Quantifizierung von Leistungsqualitäten bilden einen wichtigen Teil der Ergebnisqualität des Outputs.

Neue Business-Intelligence-Methoden bieten die Möglichkeit, Kunden- und Pflegeprofile mit multidimensiona-

**Literatur**

- Blosser-Reisen, L. (1975): Grundlagen der Haushaltsführung. Verlag: Schneider Verlag Hohengehren; Auflage: 3., unveränderte Auflage (1980).
- Coase, Ronald H. (1937): The nature of the Firm. *Economia* 4, 386–405.
- Egner, Erich (1952): Der Haushalt. Eine Darstellung seiner volkswirtschaftlichen Gestalt. 1. Auflage. Berlin. Verlag: Duncker & Humblot GmbH; Auflage: 2., überarbeitete Auflage (1976).
- Gutenberg (1983) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag 1951, 1983 (24. Auflage).
- Tretter F. (1998): Ökologie der Sucht, Hogrefe Verlag, Göttingen.
- Richter, Rudolf & Furubotn, Eirik (1996): Neue Institutionenökonomik. Tübingen Mohr.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2000 (1)): Begründung für eine bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre für Sozialwirtschaftsunternehmen. In Schauer, R., Blümle, E.-B., Witt, D. Anheier, H. (Hg.): Non-Profit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Eine Dokumentation. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz, 2000, S. 175–188.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2000(2)): Weshalb brauchen bedürfnisorientierte Sozialwirtschaftsunternehmen eine spezielle Betriebswirtschaftslehre? In: Junker, P. und Schober-Schmutz, B.: Spezielle Betriebswirtschaftslehre für bedürfnisorientierte Sozialwirtschaftsunternehmen. Paul-Lempp-Stiftung (Hg.), Handbuchreihe für den Sozialbereich, 2000, Bd. 6, S. 9–21. Raabe Verlag Stuttgart.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2003): Begleitforschungsbericht zum Projekt: »Pfleger der Profis« für das Bayerische Sozialministerium in Zusammenarbeit mit SAGS GbR, Diplom-Statistiker Christian Rindsfüßer, Augsburg, Stuttgart, im Mai 2003.
- Schober-Schmutz, B. (2004): Lust auf Leistung. Mitarbeitermotivation in der Pflege. Raabe Verlag 2004. Handbuch für die Pflege, S. 15–24.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2005): Burnout und Burnoutprophylaxe – empirische Erforschung der Risikofaktoren und Wirkungsmessung von Interventionen. Gastvortrag, Evangelische Fachhochschule Ludwigsburg. Studiengang Sozialmanagement.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2006): Quantitative Berechnungen der Entbürokratisierungspotenziale in der Fachzeitung CAREConcret, Vincentz Verlag Hannover.
- Schober-Schmutz, Brigitte (2007): die TALKtumi®-Business Intelligence Plattform.
- Williamson, Oliver E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York. The Free Press.
- Wöhe, G. (1978): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 13. Auflage. München.
- Wöhe, G. & Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage. München 2005.

len Systemen abzubilden und damit ganz neue Erkenntnisse über das Funktionieren dieser sehr empfindlichen Leistungserstellungssymbiose von Struktur, Prozess und Akteuren in den verschiedenen Abhängigkeiten wie Jahreszeit, Größe des Hauses, Gesamtleistungsstruktur und Speiseplan zu bringen, um nur ein paar der möglichen Einflussgrößen zu nennen.

Man stelle sich vor, jeder Teil, jeder Akteur des Unternehmens sei eine Synapse in einem Gehirn. Jede Synapse leitet Informationen (oder Ströme) weiter, und zwar nicht nur direkt an die Sender, sondern im ganzen Körper verteilt. Das gilt auch für die Patienten. Wie in Warenkörb-systemen ein »gläserner Kunde« entsteht, so sind neue, bisher unentdeckte, gewissermaßen neuronale Zusammenhänge oft viel bestimmender für das Betriebsergebnis, als die traditionell definierten Management-Kennzahlen. Ein Paradigmenwechsel zur Bedürfnisorientierung führt für mich deshalb zu einem neuronalen Controlling (Schober-Schmutz, 2007), das die betriebliche Realität neu betrachtet.

**Bedürfnisorientierte Betrachtung und volkswirtschaftliche Relevanz**

Eine unserer Studien für das Bayerische Sozialministerium in Zeiterhebungen ergab, dass 40 Prozent der Arbeitszeit in einer Pflegefachkraft nicht mit Pflege, sondern mit Verwaltungstätigkeiten und Organisation verbraucht werden (Schober-Schmutz, 2003). Eine beinahe Halbierung des Pflegeschlüssels kann nicht bedürfnisorientiert sein! Auch die Kunden der Pflegekassen, die ihr Geld für Pflege ausgegeben sehen wollen, müssen feststellen, dass ihre Non-Profit-Organisation die Beiträge nicht in die Deckung der Bedürfnisse der Patienten fließen lässt, sondern in die Dokumentation zur Prophylaxe von Mängelrügen-Prozessen. Die Kassen fangen an, sich wie mündige Verbraucher zu verhalten und offene Leistungsmängel einzuklagen. Für solche Fälle hätte das gewinnorientierte Unternehmen den Risikoanteil im Preis der Leistung, kurz: den Gewinn. Im Non-Profit-Bereich muss das Geld für solche Prozesse jedoch aus dem festgelegten Budget für die Leistungserbringung kommen. Bei 80 Prozent Personalkostenanteil wird schnell deutlich, woran man dann sparen muss.

Mit EDV-Einsatz könnte dieser Verwaltungsanteil deutlich reduziert werden. Dass dies nicht passiert, ist aber nicht auf unflexible, faule und opportunistische Menschen zurückzuführen, sondern auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Pauschalfinanzierung. Im Klartext: Keiner hat wirklich einen Vorteil aus der nicht optimierten Situation, jedoch gibt es auch keine Ergebniskontrolle auf der bedürfnisorientierten Leistungserstellungsebene, mit der die Ergebnisqualität aus Sicht des Kunden gemessen werden könnte. Die »schlechtere«, nicht bedürfnisorientierte Leistung wird nicht gemessen und im Abhängigkeitsverhältnis auch nicht reklamiert. Rechnet man diese 40 Prozent Arbeitszeit der Fachpflege auf Deutschland hoch, handelt es sich nach meinen Rechnungen um fehlverwendete Personalressourcen im Wert von 5,84 Milliarden Euro im Jahr (Schober-Schmutz, CAREConcret, 2006).

## Bedürfnisorientierte Leistungsanalyse oder: der Katzenhaar-Effekt

Auf der Basis einer bedürfnisorientierten Betriebswirtschaftslehre komme ich zu dem Schluss, dass eine vom Kunden subjektiv schlecht eingestufte Leistungserbringung unwirtschaftlich ist und die Patienten oder Klienten dies indirekt bestrafen. Wird nämlich eine Leistung zwar objektiv, fachlich korrekt aber subjektiv zu schnell erbracht, hat diese eine Vielzahl von zusätzlichen Ersatzbefriedigungsnachfragen zur Folge.

Ich nenne das den Katzenhaar-Effekt: Wenn man eine Katze vor dem Winter nicht bürstet, verliert sie die Haare einzeln und überall. Statt dreimal eine Stunde Katzen bürsten werden unzählige Staubsaugereinsätze in der ganzen Wohnung fällig und die Lebensqualität der Bewohner sinkt, weil ein Grundgefühl der Sauberkeit wegfällt und eventuell Allergien etc. entstehen, also weitere Leistungen, die mit der Katzenpflege gar nicht in Zusammenhang stehen, notwendig werden. Das heißt: Weder die Katze noch das Umfeld haben eine zufriedenstellende Situation, weil die Zeit zum Bürsten nicht verfügbar war. Das Beispiel auf die stationäre Altenhilfe übertragen: Bei einer zu schnellen Morgentoilette kann anschließend die Klingel öfter ertönen als objektiv notwendig, der hohe Blutdruck mehrfach beklagt werden und dann auch gemessen werden, eine Einreibung verlangt werden etc.

Nach dem bedürfnisorientierten Ansatz haben wir also in der stationären Altenhilfe beispielsweise eine Steigerung der Nachfrage nach zusätzlichen Leistungen, die nicht vorkämen, wenn man in der einen Hauptleistung mit dem Kunden ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht hätte. Da es aber im Pauschalfinanzierungsansatz keine separate Kostendeckung für Behandlungspflegen gibt und die Erbringung auch nicht verweigert werden darf, sondern immer einen stärkeren Akutcharakter hat, als die Grundpflege, werden die verfügbaren Ressourcen einfach stärker strapaziert und damit das Gesamtziel, die zufriedenstellende Pflege aller Patienten der Station, schlechter erreicht.

Fazit: Ich plädiere erneut für den Paradigmenwechsel weg von dem homo oeconomicus und dem Opportunistenmodell hin zu der bedürfnisorientierten Betrachtung des Non-Profit-Sektors und dem neuronalen Controlling (Schober-Schmutz, 2007). Eine solche bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre würde imstande sein, die Forschungsdefizite der NPO-Forschung auf der Leistungserbringungsebene zu schließen und volkswirtschaftlich relevante Ausgabestrukturen zukunftsorientiert und erheblich zu beeinflussen. ♦

Fortbildung für Führungskräfte in der sozialen Arbeit  
**Betriebswirtschaftliches Management**  
 in sozialen Organisationen



Tragen Sie die Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung ihres Sozialunternehmens?

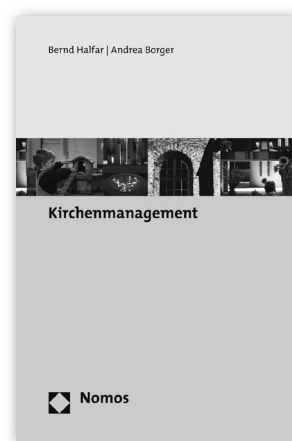
Der Kurs: „Betriebswirtschaftliches Management in sozialen Organisationen“ wendet sich an Personen, die ihre [sozial-] pädagogische Ausbildung durch betriebswirtschaftliche Kenntnisse ergänzen wollen.

Dazu zählt Hintergrundwissen aus den Bereichen:

- ✓ Rechnungswesen
- ✓ Betriebswirtschaft und
- ✓ Personalcontrolling

Erleben Sie zeitgemäße Management-Weiterbildung im Herzen der *Route Industriekultur*. Der Kurs startet im November 2008 im Gelsenkirchener **licht**hof.

Ausführliche Informationen erhalten Sie bei:  
 Kordula Gützlage, 0521.9 64 06 67, [guetzlage@paritaet-nrw.org](mailto:guetzlage@paritaet-nrw.org)



### Kirchenmanagement

Von Prof. Dr. Bernd Halfar und Andrea Borger  
 2007, 259 S., brosch., 24,- €, ISBN 978-3-8329-2904-6

Die großen christlichen Kirchen in Deutschland müssen derzeit viele Umbrüche bewältigen. Die These dieses Buches ist, dass sie dabei strategischer, experimenteller und unternehmerischer werden sollten.

