

Haushälterisches Handeln bei Großhaushalten?

Jörg Bottler

Anlässlich des 80. Geburtstags von Prof. Dr. Jörg Bottler fand am 23. Mai 2016 in Gießen am Institut für Wirtschaftslehre des Haushalts und Verbrauchsforschung ein Festkolloquium statt. Das Thema: „Braucht die Welt mehr haushälterisches Handeln? Mit den Haushaltswissenschaften zurück in die Zukunft“.

1 Vorbemerkung

Das Gesamtthema des heutigen Kolloquiums „Braucht die Welt mehr haushälterisches Handeln? Mit den Haushaltswissenschaften zurück in die Zukunft“ kokettiert in seiner Formulierung mit einer provozierenden Behauptung, nämlich: Wir müssen uns auf die wirklichen Haushaltswissenschaften besinnen und damit durchstarten! Kann eine solche Volte der Start in die Zukunft sein? Und steckt darin nicht auch Selbstgefälligkeit in dem Sinne: Wir haben vor Zeiten schon alles gedacht und gesagt; man hat nur nicht genügend auf uns gehört.

Die nachfolgenden Ausführungen bewegen sich im Rahmen einer Wirtschaftslehre des Großhaushalts, also der Managementlehre für Großhaushalte, und sie folgen dem Leitmotiv: Was wurde im Rahmen der Wirtschaftslehre des Großhaushalts gestaltet, und was könnten Rahmenbedingungen und Inhalte künftigen Gestaltens der Wirtschaftslehre des Großhaushalts sein?

2 Definitionen

Zur Vermeidung von Unschärfe und Beliebigkeit wurden/werden die folgenden Festlegungen getroffen:

Das Wort *Großhaushalt* steht als Kürzel für einen bedarfswirtschaftlichen – aber auch eingeschränkt erwerbswirtschaftlichen – Betrieb, der für seine Nutzer bedürfnisgerecht abgestimmte Dienstleistungen der Unterkunft-, Verpflegung- und/oder Pflege- und Betreuungsversorgung vorhält und/oder erbringt. Mit diesen konstitutiven Leistungen sind einzeln oder kombiniert i. d. R. Dienstleistungen der Gebäudereinigung/Desinfektion, Wäscheversorgung, sozio-kulturellen Betreuung, medizinischen Versorgung, relevante Ausbildungs-/Erziehungsleistungen, Fahrdienste und solche der Versorgungsbereitschaften verbunden.

Haushälterisches Handeln wird hier verstanden als ein Handeln zur Zielerreichung des Großhaushalts unter Beachtung der Erhaltung/Schonung der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Lebensgrundlagen.

Soweit Handeln im Großhaushalt also haushälterisch sein soll, wird es offensichtlich von einer spezifischen Werthaltung, von einem spezifischen Leitbild gesteuert. Ein solches Leitbild ist dem Großhaushalt nicht sui generis gegeben. Es muss vielmehr von den verantwortlich handelnden Personen festgelegt werden.

Meine Hörerinnen von früher – soweit hier anwesend – werden sich verduzt die Augen reiben und denken: Den Terminus haushälterisch hat der doch nie benutzt.

Richtig. Ich hatte diese drei Aspekte einzelbetrieblichen Handelns nie gebündelt und programmatisch herausgestellt. Sie standen vielmehr neben weiteren möglichen Bedingungen als Angebot, als Elemente in dem großen Management-Werkzeugkasten für den Entscheider, der verantwortlich in einem betriebsindividuellen Entscheidungsprozess das betriebliche Zielsystem mit seinen gewollten Leistungen unter Beachtung eben diverser Randbedingungen als Plan entwickeln muss.

Später werde ich auf die Bedingungen betrieblichen Handelns nochmals zurückkommen.

3 Haushälterisches Handeln bei Großhaushalten – Diskussionspunkt im Rahmen welchen Fachs?

Man kann über haushälterisches Handeln bei Großhaushalten diskutieren, rasonieren, spekulieren, mit jeweils unterschiedlichen Anliegen:

- als Volkswirt, als Fiskalpolitiker, die sich Gedanken machen zum Beispiel über Kosten von Pflegeheimplätzen und deren Finanzierung,
- als Sozialpolitiker, der z. B. das Wort soziale Gerechtigkeit i. d. R. nicht operationalisiert, aber immer als Fallbeil in die Diskussion einbringt,
- als Wohn-, Stadt-, Umweltökologe, der sich um Wohn-, Stadt- oder Umweltverhältnisse sorgt,
- als Soziologe, Mediziner, Politiker verschiedener fachlicher Couleur mit unterschiedlichen Anliegen,
- als Haushaltswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Privathaushalt.

Alle diese Genannten – und mehr – stehen gedanklich und faktisch neben dem Großhaushalt, betrachten ihn von außen,

tragen ihren Interessengegenstand vor sich her und geben Empfehlungen für das Handeln im Großhaushalt.

Hier geht es aber um die Behandlung des Großhaushalts als Betrieb durch Haushaltswissenschaftler respektive Betriebswirte aus dem Blickwinkel einer Einzelbetriebslehre.

4 Anliegen der Wirtschaftslehre des Großhaushalts

Die Wirtschaftslehre des Großhaushalts versteht sich als anwendungsorientierte Lehre nahe am Objekt. Ihr Anliegen ist die Unterstützung bei der Bewältigung der Aufgaben insbesondere der

- Führung von Großhaushalten,
- Beratung der Leitung von Großhaushalten,
- Mitwirkung an Planungsprozessen für Großhaushalte durch Vermittlung von
 - Einblick in Zusammenhänge,
 - Methodenkenntnisse.

Einblicke in Zusammenhänge werden z. B. durch die Beschäftigung mit den folgenden Themen gewonnen: Versorgungssysteme für Personen, Versorgungsverbundsystem, Großhaushalt in Wirtschaft und Gesellschaft, Einfluss der Wertorientierung auf die Entscheidungsfindung (z. B. haus-

hälterisches Handeln), Großhaushalt und relevante Umssysteme, Ziele von Betrieben, allgemeine formale Prinzipien einer Betriebsführung, rechtliche Rahmenbedingungen, Großhaushalt als Glied einer Trägerorganisation, Qualitätsdiskussion ...

Die *Vermittlung von Methodenkenntnissen* erstreckt sich insb. auf Punkte wie Managementprozess, Stufen des Handlungsprozesses, Methoden der Zielplanung, Führungsmethodik, Kennzahlensysteme (insb. zur Zielplanung und -kontrolle), Buchführung und Abschluss, Kosten- und Leistungrechnung, Finanzplanung und -kontrolle, Nutzwertanalyse, Verfahren der Material- und Leistungserstellungswirtschaft, Qualitätsmanagement ...

Dieses Programm muss man entwickeln und vertreten, indem man sich gedanklich mitten in den Großhaushalt stellt.

5 Inhalte einer Wirtschaftslehre des Großhaushalt

Ein Blick auf die Inhalte erscheint notwendig um deutlich zu machen wo in der Lehre und im praktischen Handeln der Aspekt haushälterisch andockt. Einen möglichen Einstieg bietet die folgende Abb. GH System; Teil- und Subsysteme. Es ist ein erster Blick, eine Totale.

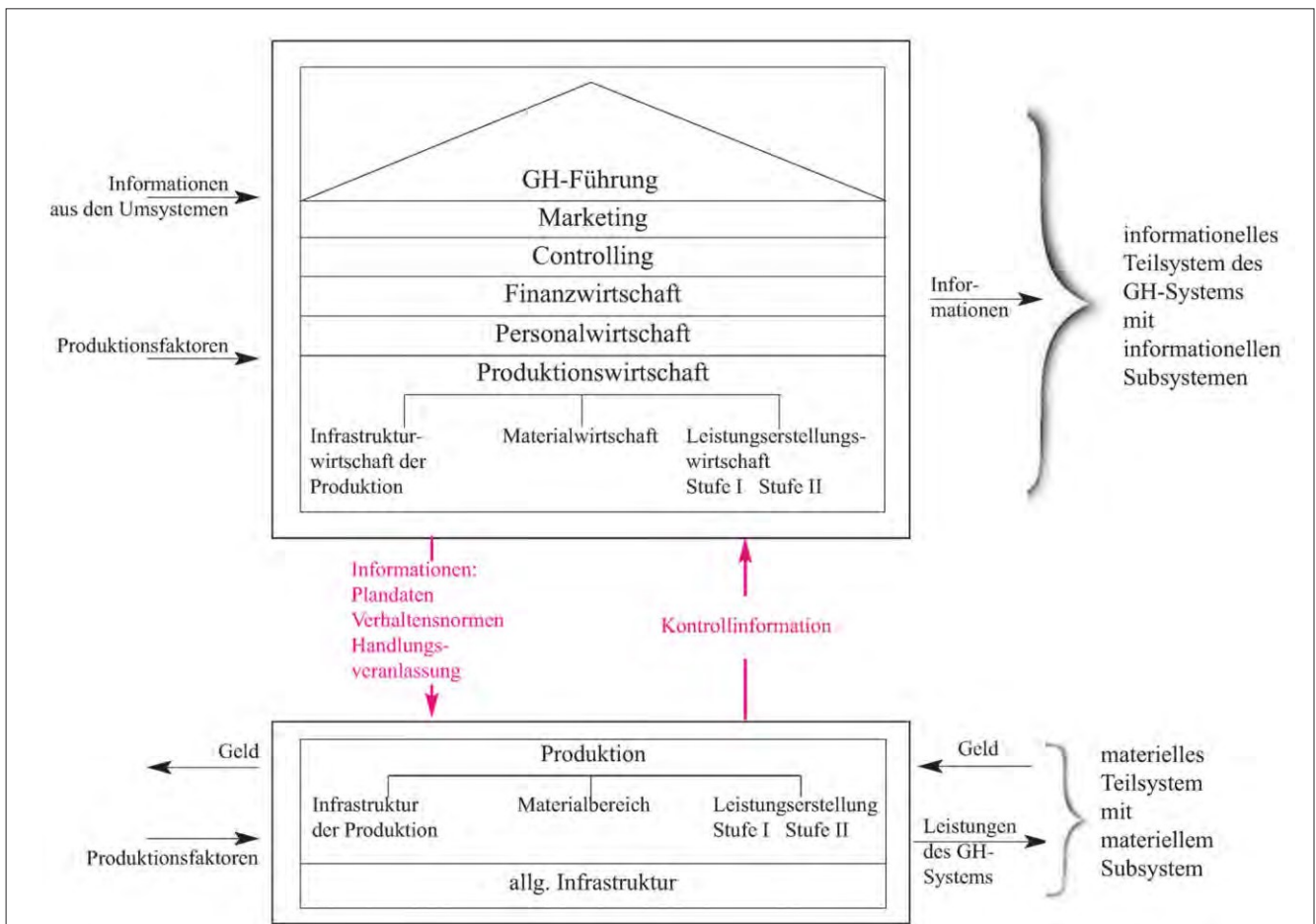


Abb. 1: GH System – Teil- und Subsysteme

Betrieblicher Handlungsprozess	Objekte des Managements, zugleich Managementergebnisse			Interessengeleitete Aspekte
Normatives Management	Managementphilosophie/-leitbild			<ul style="list-style-type: none"> - kundengerecht - heimbeiratgerecht - angehörigengerecht - träger-/eigentümergerecht - leitungsgerecht - mitarbeitergerecht - fachgruppengerecht - mitarbeitervertretergerecht - arztgerecht - versicherungsgerecht - kostenträgerecht - sozialhilferecht - sponsorengerecht - aufsichtsgerecht - kreditgebergerecht - lieferantengerecht - kooperationspartnergerecht - verbandsgerecht - wissenschaftsgerecht - gesetzgebergerecht - gesellschaftsgerecht
	Betriebsverfassung	Generelles Betriebsziel	Betriebskultur	
Strategisches Management	Strukturen für Organisations-, Planungs-, Realisations-, Kontrollsystem	Leistungsziel, Leistungsprogramm	Verhalten: Führungsstil, Problemlösungsverhalten	
Operatives Management	Organisatorische Prozesse; Dispositionssysteme	Aktuelle Aufträge für Leistungen und Kontrolle	Leistungsverhalten, Kooperationsverhalten, Kontrollverhalten	
Realisation	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivierte ablauforganisatorische Strukturen - Materielle und immaterielle Leistungen (Drittleistungen u. innerbetriebliche Leistungen, Administration) - Arbeitszufriedenheit, Motivation - weitere außengerichtete Wirkungen 			
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> - Missionen, Programme, Aufträge - weiterer Input - Organisationsstrukturen, Prozesse - Leitbild, Kultur, Verhalten - Leistungen (Versorgungen, Administration) - Arbeitszufriedenheit, Motivation - weitere außengerichtete Wirkungen 			

Abb. 2: Konzeption des Betriebsmanagements

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Schwerpunkte einer Wirtschaftslehre des Großhaushalts. Die Abbildung muss hier genügen.

Wichtig war immer wieder, den Studierenden anhand dieser Abbildung deutlich zu machen, wo das Arbeitsfeld eines verantwortlichen Wirtschaftenden liegt: Es ist zuerst einmal das informationelle Teilsystem. Die Studierenden haben sich als

Handelnde, als Mitarbeitende immer zu häufig auf der operierenden Ebene des materiellen Systems gesehen.

Der Aspekt der Führung respektive des Managements wird in Abbildung 2 (Konzeption des Betriebsmanagements) deutlicher zugespitzt. Der Ausschnitt, der die Felder „Betrieblicher Handlungsprozess“ und „Objekte des Managements“ (Letzteres über die drei Stufen normatives, strategi-

shes und operatives Management) beinhaltet, geht wesentlich auf Arbeiten von Ulrich und Bleicher zurück.

Der große Komplex Betriebsmanagement wird zu seiner Erörterung aufgebrochen (ohne dabei aus dem Blick zu verlieren, dass er eine Einheit bildet), und zwar einer zeitlichen Perspektive folgend in normatives, strategisches und operatives Management und gleichzeitig sachlich in Betriebsverfassung, Betriebsziele und Betriebskultur/Betriebsverhalten. (Wobei bei der Beschäftigung mit den Großhaushalten und in der Entwicklung der zugehörigen Wirtschaftslehre hier eine wesentliche Vertiefung wieder im Schwerpunkt Betriebsziele und Betriebskultur erfolgte.)

Die Entscheidungen, die in den verschiedenen Managementfeldern zu treffen sind, sind immer interessengeleitet. Es war für mich deshalb wichtig, den dargestellten Ansatz großhaushaltsspezifisch um das Spektrum der Interessen, die hier wirken, zu erweitern. Die Rubrik interessengeleitete Aspekte ist das Ergebnis des konsequenten Ausbaus des Stakeholderansatzes in der Wirtschaftslehre des Großhaushalts. Man kann sie auch als Stellschrauben verstehen, an denen bei allen kleinen und großen Entscheidungen im Großhaushalt gedreht werden muss.

An dieser Stelle wird die Brücke zu der Überschrift des Beitrages geschlagen, nämlich zum haushälterischen Handeln im Großhaushalt. Bündelt man bestimmte Interessenaspekte, so umfasst das Ergebnis den Gesichtspunkt haushälterisch.

Die Wirtschaftslehre sollte sich wertender Aussagen enthalten. Es lag mir deshalb in der Lehre immer sehr daran, den Studierenden nicht eine bestimmte Entscheidungsrichtung vorzugeben – offensichtlich oder unterschwellig. Deshalb habe ich sehr bewusst die einzelnen Aspekte getrennt herausgestellt. Es muss dem Entscheider überlassen bleiben, wie er die Gewichte setzt und welche Aspekte er in den Vordergrund rückt. Am Beispiel der weltanschaulich geprägten Wertungen wird dies unmittelbar deutlich.

Berücksichtigt man allerdings

1. die Erwartung sehr vieler Studierender, nämlich aus den Lehrveranstaltungen Rezepte für künftiges Handeln mitzunehmen, und nicht „nur“ Denk- und Gestaltungsstrukturen sowie Methodenkenntnisse als Bausteine für eigenverantwortliches Entscheiden und Handeln im Großhaushalt, und hat man zugleich auch

2. bestimmte diskussionswürdige/fragwürdige Entwicklungen in der ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Umwelt der Großhaushalte im Blick,

so erscheint es zweckmäßig und gerechtfertigt, bestimmte Aspekte unter dem Stichwort haushälterisch zu bündeln und programmatisch mit einem gewissen Aufforderungscharakter herauszustellen. Darin liegt die Rechtfertigung der Überschrift dieses Beitrags.

6 Zukunft

6.1 Forschung und Lehre der Wirtschaftslehre des Großhaushalts an sich

Es sind ohne Frage tragfähige Grundlagen vorhanden. Diese dürfen aber nicht als fest zementiert angesehen werden, sondern immer als überprüfungsnotwendig und entwicklungsfähig. Es gilt hier wie überall der Satz: Da die Vernunft fehlbar ist, müssen Theorien immer wieder der Kritik unterzogen werden (Hans Albert). Die Grundlagen sollen im Laufe der Zeit nicht zu Dinosauriern verkommen. („Alle Sicherheiten in der Erkenntnis sind selbstfabriziert und damit für die Erfassung der Wirklichkeit wertlos“, Hans Albert 1991, S. 36.)

a) Ein erster grundsätzlicher – letztlich trivialer – Dauerauftrag bezüglich der Wirtschaftslehre des Großhaushalts muss deshalb lauten: ständige kritische Überprüfung der vorhandenen Ergebnisse (mit „vorläufiger Endgültigkeit“)

b) Grundsätzliche Verortung und Benennung der Wirtschaftslehre des Großhaushalts

Der Platz der Wirtschaftslehre des Großhaushalts in der Wissenschaftslandschaft ist durch den tradierten und auch jeweils persönlich gewählten Objekt- und Problembereich umrissen. Auch durch anrainende, überschneidende oder umfassendere Gebiete wie z. B. Wirtschaftslehre des Privathaushalts, Dienstleistungswissenschaft, Versorgungswirtschaftslehre, Familienwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre usw. werden der Zuschnitt und die Benennung des hier in Rede stehenden Fachgebiets tangiert.

Die derzeitigen Verhältnisse hatten ihren Ursprung in den 1970er-Jahren mit einigen Modifikationen im Laufe der Jahrzehnte. Die derzeitige Situation des Fachs und der fachwissenschaftlichen Umgebung, die Veränderungen im weiten Feld personaler Versorgung, die Benennung des Fachs, die Wahrnehmung in der fachwissenschaftlichen, fachpraktischen und politischen Umwelt verlangen nach einer grundsätzlichen Diskussion von Gegenstand, Standort und Benennung des Fachs.

c) Punktuelle Entwicklungsempfehlungen
Ungeachtet der Anmerkungen unter b) erscheinen die nachfolgenden Punkte überlegenswert.

c1) Stellung des Managements

Es erscheint mir z. B. notwendig, den Rang des Managements noch mehr in den Vordergrund zu rücken. Es muss deutlich werden, was als Kernkompetenz und was als Randkompetenzen anzusehen ist. Gerade im Hinblick auf die Lehrlandschaft und deren Veränderung wird das wesentlich. Als Kernkompetenzen werden dabei solche angesehen, die den Großhaushalt in Gänze betreffen; Randkompetenzen betreffen den Großhaushalt jeweils unter einem bestimmten Aspekt.

Die oben zitierte Abbildung 1 (GH System; Teil- und Subsysteme) würde ich im Sinne der Abbildung 3 (Kernkompe-

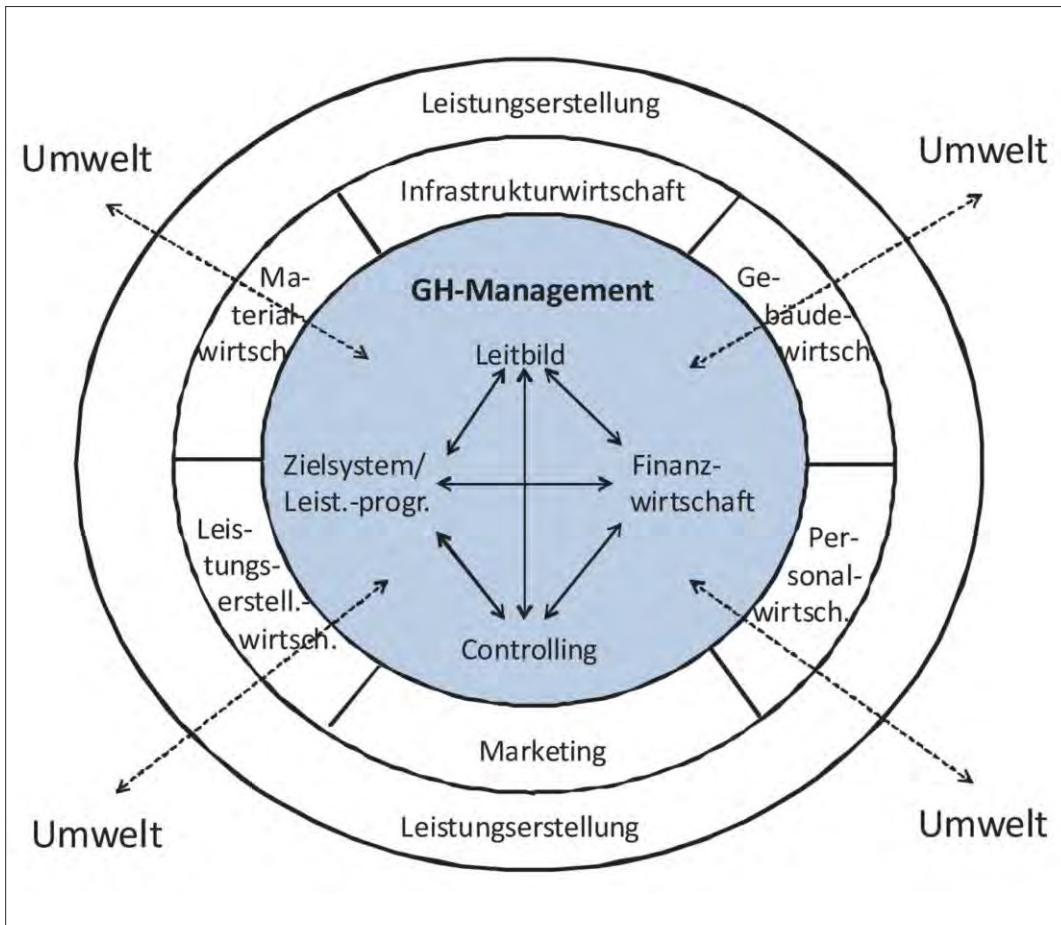


Abb. 3: Kernkompetenz Management

schaftslehre des Großhaushalts

Der Verweis auf die verschiedenen interessengeleiteten Aspekte ist zugleich ein Hinweis auf die komplexe Umwelt des Großhaushalts respektive des personalen Versorgungsbetriebs. Die Umwelt wird gebildet durch:

1. den Großhaushalts-Träger, den jeder Großhaushalt hat, in Gestalt einer Privatperson, eines privat-erwerbswirtschaftlichen Betriebes, eines Verbandes, einer kirchlichen Einrichtung, einer Kommune etc.
2. Den Versorgungsbund, in den jeder Großhaushalt eingebunden ist. Hierzu ist

tenz Management) weiterentwickeln. Es darf im Sinne des Fachs und der Betriebe in der Praxis gar nicht erst die Vermutung aufkommen, dass etwas anderes als das Management im Mittelpunkt stehen könnte.

c2) Modellentwicklungen

Für eine Wirtschaftslehre nahe am Objekt Großhaushalt und zur Vorbereitung auf das Handeln im Großhaushalt ist es sicherlich hilfreich, Modelle zu entwickeln, z. B.

- Modelle in Abhängigkeit unterschiedlicher Werte- respektive Leitbild-Konstellationen;
- Modelle, die verschiedene Outsourcinggrade durchspielen;
- Modelle verschiedener Verbundsysteme.

d) Ein zweiter grundsätzlicher Dauerauftrag bezüglich der Wirt-

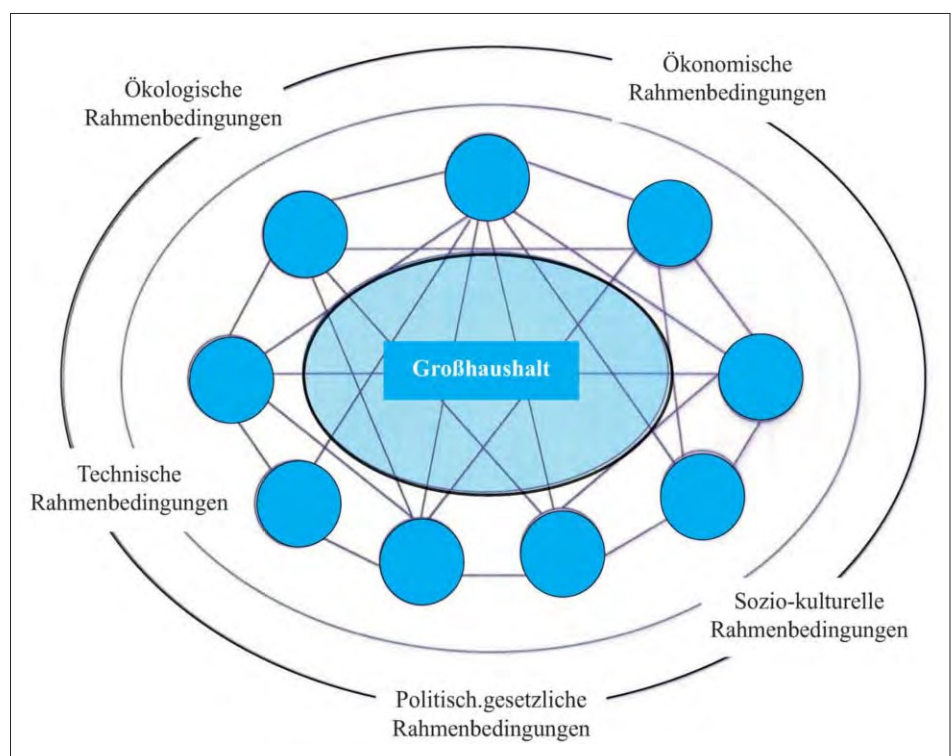


Abb 4: Großhaushalt, Stakeholder und Umweltkategorien.
Alle Abbildungen: Bottler (Abb. 1, 3, 4 für Layout bearbeitet von Raetsch)

in Gießen im Arbeitsgebiet Wirtschaftslehre des Großhaushalts resp. Management von Versorgungsbetrieben schon vielfältig gearbeitet worden.

3. Die weitere Umwelt: Einteilbar z. B. in eine ökonomische, ökologische, soziokulturelle, technische und politisch-gesetzliche Umwelt mit den jeweils hier handelnden Institutionen.

Die Umwelt bewegt sich ständig, und sie ist immer spannend. Nur einige Stichworte: neue Pflegesatz- und Abrechnungsmodelle, neue Definitionen bezüglich Pflegebedürftigkeit, neue Vorstellungen über Pflegequalität, geänderte/modifizierte Vorstellungen über zweckmäßige Ernährung, Änderungen in der Nutzerstruktur, Entwicklungen in der Infrastrukturtechnik, Kommunikationstechnik. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Deshalb: Die Wirtschaftslehre muss darauf achten, in einem dynamischen Gleichgewicht mit den Großhaushalten, den Interessen an den Großhaushalten und ihren Umwelten zu bleiben.

6.2 Die Lehre an den Universitäten

Es ist ein Schrumpfungsprozess zu beobachten. Es gibt weniger kompetente Lehrende, weniger spezifische Studienangebote, weniger Lernende.

Das führt zu der grotesken Situation: Dem stetig wachsenden und komplexer werdendem Praxissektor stehen immer weniger Fachkräfte zur Verfügung. (Den Mangel werden vermutlich auch bald die anwendungsorientierten Hochschulen – die früheren Fachhochschulen – bei der Besetzung ihrer Professorenstellen verspüren.)

Da die Versorgungseinrichtungen in der Praxis aber existieren, werden immer mehr „angelernte Haushaltsfachleute“ in diesen Arbeitsmarkt drängen. Die Problemlösungskompetenz in den Großhaushalten wird dadurch sicher nicht höher.

Vor 40 Jahren wurde geklagt: An der Spitze der Großhaushalte in kirchlicher Trägerschaft stehen Pfarrer, Priester oder Schwestern, in kommunalen Einrichtungen Verwaltungsangestellte unterschiedlicher Couleur, die von betrieblichem Management nicht viel verstehen, die insbesondere nicht darauf vorbereitet sind, eine Einrichtung wirtschaftlich zu führen.

In Zukunft wird es ähnlich sein: Für die Leitungspositionen werden in Ermangelung ausgewiesener Haushaltswissenschaftler solche Personen herangezogen werden, die sich nur randständig mit Problemen der Versorgungseinrichtungen beschäftigen haben, die in ihrer Ausbildung keine betriebswirtschaftlich-haushaltswissenschaftliche Kernkompetenzen erworben haben.

Die Universitätslandschaft und hier auch die Universität Gießen haben Boden verloren. Den gilt es wieder gut zu machen. Es gilt, die Pendelausschläge in Wissenschaft und Politik zu beobachten und im richtigen Moment einen Zipfel des

Mantels der „Personenversorgungsinstitutionenverbands-Geschichte“ zu ergreifen.

7 Einführende Literatur

Albert, Hans: Traktat über kritische Vernunft, 5. Auflage Tübingen 1991,
Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, 8. Aufl. Frankfurt/Main 2011

Bottler, Jörg: Betriebsmanagement, in: Fachausschuß Großhaushalt der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft (Hg), Management des hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetriebs, München 2004, S. 37-81

Bräunig, Dietmar: Großhaushalte im Versorgungsverbund, in: Bräunig, Dietmar (Hg), Der Großhaushalt im Versorgungsverbund, Baltmannsweiler 2007, S. 16-24

Nawroth, Friederike: Versorgung hilfe- und pflegebedürftiger Personen im Verbund, Diss. Gießen 2011

Ulrich, Hans: Unternehmungspolitik, Bern und Stuttgart 1978

Prof. em. Dr. Jörg Bottler
Joerg.W.Bottler@haushalt.uni-giessen.de