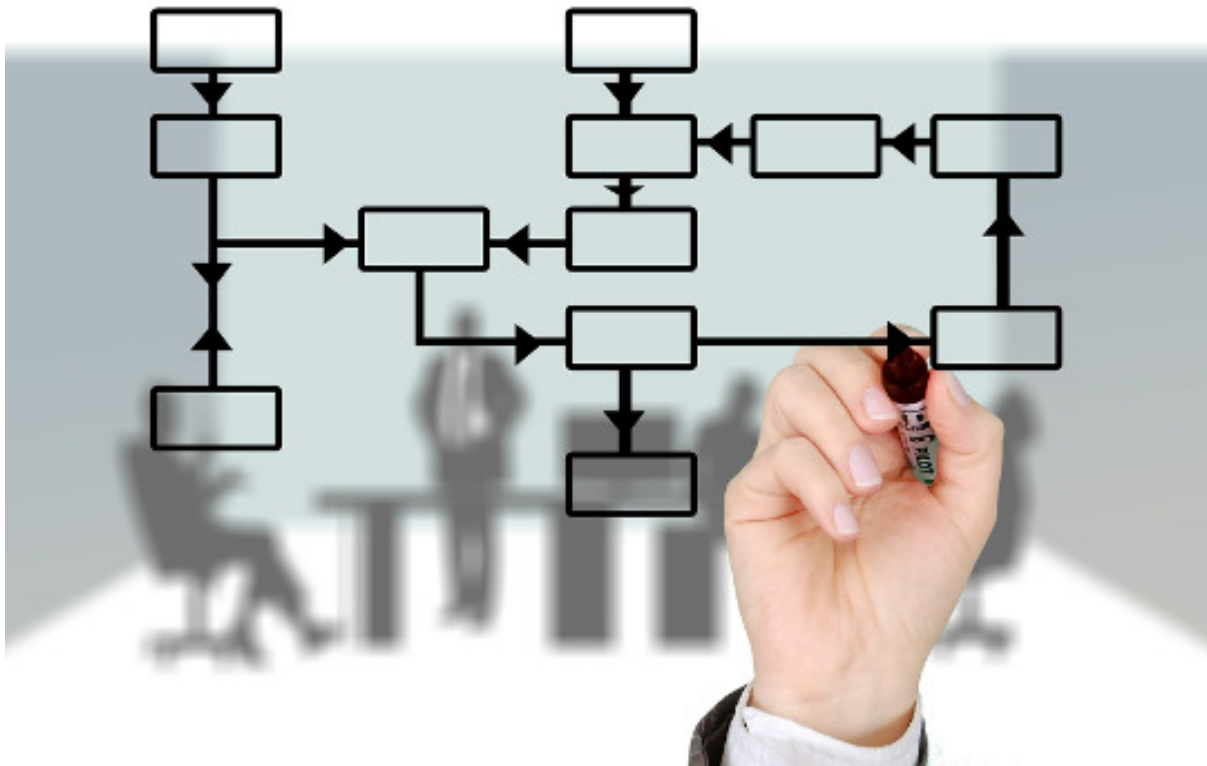


# Hauptsache: kostenbewusst & gewinnorientiert

Was lehrt eigentlich die Betriebswirtschaftslehre?

von Johannes Schillo



©Foto: geralt, pixabay.com, Public Domain

**O**b im Krankenhaus oder Jugendzentrum, bei der Planung kultureller Events oder des Programms einer Bildungseinrichtung, von der Sozialen Arbeit bis hin zur Seelsorge (vgl. Christoph Meyns, „Kirchenreform und betriebswirtschaftliches Denken“, 2013) gilt Wirtschaftlichkeit nicht bloß als nachgeordnete Anforderung ans Tun der jeweiligen Akteure, die auf den sinnvollen Einsatz der materiellen Ressourcen zu achten haben. Hier und anderswo soll vielmehr der Slogan „betriebswirtschaftlich denken – unternehmerisch handeln“ mittlerweile eine Kernkompetenz des Personals be- und dessen *Professionalität* auszeichnen. Die Betriebswirtschaftslehre stellt sich dabei als praxisnaher wissenschaftlicher Support, ja geradezu als Bezugswissenschaft zur Verfügung. Und auch Pädagogen und Pädagoginnen sollen sich dort Rat holen und mit dem entsprechenden theoretischen Rüstzeug ihre Berufstätigkeit reflektieren und optimieren.

Zwar bleibt das Ausbildungswesen in öffentlicher Verantwortung, doch werden dem unternehmerischen Handeln an vielen Stellen neue Möglichkeiten eröffnet. Dabei wird der Bereich der Weiter- und Erwachsenenbildung seit Ende des letzten Jahrhunderts – wenn man

so will: nach dem offiziellen Startschuss der „Thesen zur Weiterbildung“ (1985) der CDU-Bildungsministerin Wilms – im marktwirtschaftlichen Sinne ausgerichtet. So hat sich für den non-formalen Bildungssektor, also für den Bereich der außerschulischen Bildungsangebote inklusive seiner „allgemeinen“, „politischen“ oder „kulturellen“ Abteilungen, erstens die Qualifizierung flexibler Arbeitskraft im Blick auf die moderne Arbeitswelt und ihre wechselnden Anforderungen als Leitbild etabliert (auch damals schon mit dem Schwerpunkt auf Digitalisierung, nämlich der Informations-Technologie, die einen Aufschwung „informationstechnischer Weiterbildung“ erfordere) und wurde zweitens der Trend zur betriebswirtschaftlich angeleiteten Umdeutung und Umgestaltung der Bildungsaufgabe überhaupt auf den Weg gebracht.

### **Selbstbehauptung auf dem Bildungsmarkt**

Ein sachkundiger Kommentar aus der Konrad-Adenauer-Stiftung, die wohl kaum des anti-marktwirtschaftlichen Ressentiments verdächtig ist, kommentierte die Entwicklung zu Beginn des neuen Jahrhunderts: „Die Verwendung des ‚Markt‘-Begriffs (‚offener Weiterbildungsmarkt‘) und der Hinweis auf den ‚Wettbewerb‘ als ‚Ordnungsprinzip‘ leiteten die ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘, das Denken in Kosten-Nutzen-Kalkulationen auch für die politische Bildungsarbeit ein. Abzeichnete sich das Bild vom ‚Wirtschaftsunternehmen Weiterbildung‘, das mit anderen ‚Anbietern‘ auf einem ‚Weiterbildungsmarkt‘ um die ‚Kunden‘ wirbt. Mit der Reduktion der Subventionen und der Unterstellung der Angebote unter betriebswirtschaftliche Kalkulationen – Veranstaltungen müssen vielfach ‚kostendeckend‘ sein – verliert die politische Bildung ihren Freiraum.“ (Gauger 2004, 143f)



©Foto: stevebp; pixabay.com; Public Domain

Ob Veranstaltungen der allgemeinen Erwachsenenbildung oder der politischen Jugendbildung, ob interkulturelle Begegnungen oder Maßnahmen beruflicher Fortbildung, überall orientiert sich Professionalität des Personals heutzutage an Größen wie „Bildungsmarktsondierung und Marketing, Qualitätsmanagement und Evaluation“, „Organisationsentwicklung“ oder „Finanzkalkulation“ (Scheidig 2016, 309). In den Debatten um die Professionalisierung der Sozialen Arbeit wird Wert darauf gelegt, dass kompetentes Handeln stets die organisatorischen Bedingungen, d.h. eben auch die finanziellen Ressourcen und ihre sachgemäße, „wirtschaftliche“ Verwendung, im Auge hat. Dies gilt weithin als Selbstverständlichkeit, Probleme entstehen demnach durch „eine solche Ökonomisierung, die einen Primat von Kosten-Nutzen-Abwägungen gegenüber fachlichen Gesichtspunkten durchsetzt“ (Scherr 2018, 11).

Dass eine solche *Ökonomisierung* längst unterwegs ist, hat Klaus-Peter Hufer für die Volkshochschulen und für die Erwachsenenbildung immer wieder dargelegt. Hufer sprach von einer „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Bildungsarbeit – ja des gesellschaftlichen Lebens überhaupt, wobei er sich an Oskar Negts Warnung vor einem „betriebswirtschaftlichen Imperialismus“ anschloss (Hufer 2017, 18). Die Folgen einer solchen Ökonomisierung werden je nach Gelegenheit öffentliches Diskussionsthema, im Wahljahr 2017 speziell bei der Gesundheitsversorgung und der Altenpflege. Auf der anderen Seite hindert das aber nicht, dass sich betriebswirtschaftliches Denken als erste oder elementare Hilfestellung in derart schwierigen Lagen anbietet. „Die Marktöffnung auf fast allen Arbeitsfeldern der Erwachsenenbildung“, schreibt ein BWL-Professor, „ist verbunden mit Kosten- und Qualitätskonkurrenz und einem Rückzug der institutionellen Förderung... Gleichzeitig erleben viele Einrichtungen eine Veränderung ihrer internen Erfolgspotenziale, vor allem im Personalbereich“ (Kortendieck 2008, 122), soll heißen: ergeben sich neue Möglichkeiten, mit Personalkosten zu kalkulieren und von den flexibel Beschäftigten *marktgängiges Verhalten* zu verlangen. Wenn schon der Bildungsmarkt das Paradigma ist, müssen sich die Profis eben darauf einstellen, dass sie kompetent mit dem Marktgeschehen umzugehen verstehen.

### **Was lehrt die BWL?**

Unter den jeweiligen fachlichen Gesichtspunkten hat es bereits einige Kritik an den Bestrebungen gegeben, hier gewissermaßen eine neue Bezugswissenschaft zu etablieren. Die Einwände richten sich dabei – wie die Äußerung von Albert Scherr zur Sozialen Arbeit exemplarisch deutlich macht – gegen den *Expansionsdrang*, gegen den Primat des ökonomischen Denkens. Eine Kritik des Fachs BWL selber ist damit nicht gemeint – höchstens die Bekräftigung der Forderung, der pädagogischen Arbeit müsse eine Ausnahmestellung eingeräumt werden („Bildung darf keine Ware sein“). Dass eine solche Kritik aber gerade angebracht ist, vertritt der schmale, nichtsdestotrotz gewichtige Band, den Alexander Melčok zum Frühjahr 2018 vorgelegt hat: eine systematische „Kritik der Betriebswirtschaftslehre“, die dem Fach ein vernichtendes Urteil ausstellt (Melčok 2018, daraus die folgenden Zitate; Thesen des Buchs hat auch die Tageszeitung „Junge Welt“ im März 2018 veröffentlicht, siehe unter Literatur).

Die BWL versteht sich als *angewandte* Wissenschaft, legt also auf ihre Praxisnähe besonderen Wert. Gleichzeitig besteht sie entschieden darauf, dass sie eine „selbständige wirtschaftswissenschaftliche Disziplin“ ist und dass sich ihre Ratschläge einer „wirtschaftstheoretisch fundierten“ Lehre verdanken (Melčok 2018, 3f). Dieses Selbstverständnis legt Melčok einleitend anhand des akademischen Standardwerks, der „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ von Wöhe (siehe Wöhe u.a. 2016), dar und benützt das im Hochschulbetrieb führende Opus dann als roten Faden seiner Auseinandersetzung mit der BWL. Die Frage, ob die Praxisnähe der Disziplin in jedem Fall

gegeben ist, wird in der öffentlichen Diskussion durchaus mit kritischen Anmerkungen versehen; eine alternative Richtung der „verhaltenswissenschaftlichen“ BWL, die Melčok in einem Anhang würdigt, will etwa vernachlässigte Gesichtspunkte gegenüber der herrschenden Lehre nachtragen, um sie praxisnäher zu gestalten. Und die *Reichweite* des betriebswirtschaftlichen Denkens wird – siehe oben – immer wieder in Frage gestellt. Dies lässt aber dessen Anspruch, dass es für den engeren Bereich des Marktgeschehens etwas wirtschaftstheoretisch Fundiertes zu vermelden habe, bestehen.

Dass dieser Anspruch eine dreiste Präntion ist, weist Melčok in den ersten beiden Kapiteln seiner Schrift nach. Er greift den zentralen Widerspruch auf, dass die BWL sich explizit als wissenschaftlicher Support der betrieblichen Realität in der Marktwirtschaft zuwendet, wo *private Bereicherung* mittels *Gewinnerwirtschaftung* das Prinzip ist, dass sie aber gleichzeitig diesen zentralen



Marko Greitschus / pixelio.de

Sachverhalt nicht der Erörterung und Erklärung für wert befindet. Sie führt vielmehr – das lässt sich an besagtem Wöhe mustergültig zeigen – die Fiktion ein, die herrschende betriebliche Praxis, von deren Kriterien des rentablen Kapitaleinsatzes und der profitablen Vermarktung nachher lang und breit die Rede ist, ziele einzig und allein auf die Lösung eines *Grundproblems* allen Wirtschaftens. Dieses soll, *jenseits* aller besonderen Wirtschaftsweisen von der Subsistenzwirtschaft über Sklavenhaltung und Feudalismus bis hin zur modernen Industriegesellschaft, darin bestehen, dass ein effektiver Mitteleinsatz angesichts prinzipiell *knapper Ressourcen* und *grenzenloser Konsumbedürfnisse* gewährleistet werden müsse.

Das im Anthropologisch-Überzeitlichen angesiedelte Bild des Wirtschaftslebens ist in seiner allgemeinen Konstruktion wie in seiner konkreten Anwendung seltsam schief. Auf die heutige Situation bezogen: Einerseits sind in der Marktwirtschaft die Konsumwünsche schon auf Grund ihrer Zahlungskraft beschränkt und Unternehmer klagen dauernd darüber, dass die Nachfrage zu wünschen übrig lässt; so sind Finanzpolitiker ja auch schon auf die Idee verfallen, Geld aus Helikoptern abzuwerfen, um den Konsum anzukurbeln. Andererseits ist der industrielle Produktionsprozess – gerade im Unterschied zur menschlichen Bedürfnisstruktur – durch eine grundsätzliche Maßlosigkeit, durch einen *Wachstumsimperativ*, gekennzeichnet; und moderne Investitionsentscheidungen haben mit der Knappheit der Res-

ourcen das allergeringste Problem, machen sich z.B. im Fall des Falles, siehe die erneuerbaren Energien, von der Verfügbarkeit eines Naturstoffes unabhängig.



©Bild: geralt / pixabay.com; Public Domain

Von dieser *Überhöhung* unternehmerischen Handelns ausgehend stößt die BWL dann natürlich – sie will ja praxisnah sein und die Motive der maßgeblichen Akteure aufgreifen und unterstützen – auf die betriebliche Realität, und in der ist an den heutigen Standorten genau so wie zu Zeiten des Manchesterkapitalismus die *Vermehrung* des eingesetzten Kapitals, der „Return on Investment“, ausschlaggebend. Also wäre die beschönigende Darstellung von der schweren Verantwortung der wirtschaftlich Verantwortlichen, die *optimale Versorgung* der Menschheit angesichts einer grundlegenden, gewissermaßen metaphysischen Antinomie zu bewerkstelligen, zu revidieren und der praktisch gültige Imperativ der *Gewinnerwirtschaftung in privater Hand* ins Visier zu nehmen. Dabei müsste dann aber

als erstes der seltsame Umstand gewürdigt werden, dass es gar nicht um die pure Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen geht, sondern dass der Reichtum einer Gesellschaft unter marktwirtschaftlichen Bedingungen sich durch eine *Doppelnatur* auszeichnet: Sein bloßes *sachliches* Vorhandensein zählt nicht, solange er nicht als *Gelderlös* realisiert oder realisierbar ist.

Aber diese Merkwürdigkeit bleibt genau so wie der Kernpunkt – die Herkunft und Herstellung des in Geld bemessenen Überschusses, der *keine quantitative Grenze* kennt – in der Analyse außen vor. Dass hier, in der Sprache der klassischen politischen Ökonomie gesprochen, ein Mehrprodukt erwirtschaftet wird, das lange bevor Verteilungsfragen aufkommen, durch die Eigentums-, d.h. Produktionsverhältnisse zweckbestimmt ist, interessiert diese Disziplin nicht. Und damit befindet sie sich durchaus im Konsens mit den Akteuren, die hierzulande „die Wirtschaft“ heißen. Die theoretische Fundierung, die die BWL für sich reklamiert, „besteht schlicht und ergreifend darin, die marktwirtschaftliche Realität zu unterstellen und für sich sprechen zu lassen, in der die Leute in ihrem Materialismus alias ‚Nutzenstreben‘ aufs Geldverdienen festgelegt sind, in der der Nutzen, den die ‚Wirtschaftssubjekte‘ verfolgen, *deswegen* die Form eines Eigennutzes annimmt, welcher im Gegensatz zu lauter konkurrierenden Privatinteressen steht, und in der die ganze Ökonomie dem Gewinninteresse kapitalistischer Unternehmen untergeordnet ist.“ (Melčok 2018, 15)

## Wobei hilft die BWL?

Nachdem die ersten Kapitel von Melčoks Schrift diese Basisideologien, die so oder in ähnlicher Form auch die VWL kennt, auseinandergenommen haben, beschäftigen sich die folgenden Kapitel mit den *Hilfestellungen*, die die BWL der betrieblichen Praxis anzubieten hat. Ihr dienstbarer Charakter führt dabei zu den kuriosesten Planungshilfen für Akteure einer auf den Markt zentrierten Wirtschaft, deren *Unplanbarkeit* ja als Prinzip vorausgesetzt ist und als Reich der Freiheit gefeiert wird. Da kommt es z.B. zu Ratschlägen der Art: Setzen Sie sich erst Ziele, bevor sie diese realisieren! Insgesamt arbeitet dabei die kritische Analyse die Systematik des Fachs in einem konzisen Abriss ab – vom Ausgangspunkt des Wirtschaftlichkeitsparadigmas über die unternehmerischen Planungs-, Entscheidungs- und Informationsprozesse (Kapitel 3) sowie die entsprechenden „Optimierungsmaximen“ (Kapitel 4) bis zur Finanzplanung und zum betrieblichen Rechnungswesen (Kapitel 5 und 6). Die Analyse lässt sich sachkundig auf alle Details ein, ist aber erkennbar und programmatisch von einem fachfremden, d.h. einem nicht von vornherein für die marktwirtschaftliche Vernunft Partei ergreifenden Standpunkt aus geschrieben.

Im Endeffekt steht hier also auch die Praxisrelevanz der BWL in Frage. Nützlich ist sie Melčok zu Folge höchstens da, wo sie wirklich auf einen der Gewinnmaximierung verpflichteten Betrieb trifft, indem sie dessen Rechnungs- und Planungspraxis zu wissenschaftlichen Maximen überhöht und so dem Führungspersonal Material seiner *Selbstdarstellung* liefert: Die wirtschaftswissenschaftliche Modedisziplin „bestätigt das gängige verkehrte Bewusstsein der Unternehmensführer, die den Unternehmenserfolg ihrer Kompetenz und der Weisheit ihrer Beschlüsse zuzurechnen pflegen; sie bekräftigt mit ihr zugleich die bürgerliche Standardideologie übers Management, dass der Unternehmenserfolg ganz und gar eine Frage der guten Unternehmensführung ist“ (Melčok 2018, 40f).

Erhellendes zu den verschiedenen Praxisfragen trägt die BWL also gerade nicht bei. Sie befestigt vielmehr den Schein, dass ohne sorgfältig geplantes und konsequent verfolgtes Gewinnstreben im Wirtschaftsleben nichts geht. So liefert sie eine Rechtfertigung dafür, dass an der *Rationalität des Marktes* auch da keiner vorbei kommt, wo staatliche Maßnahmen bislang andere Notwendigkeiten kennen und jenseits der gängigen Rentabilitätskriterien bestimmte Leistungen erbringen.



## Literatur

- Jörg-Dieter Gauger, Politik und politische Bildung: Bemerkungen zu einem vielschichtigen Verhältnis. In: Konrad-Adenauer-Stiftung (Hg.), *Der Demokratie verpflichtet – Bausteine für die Zukunft der politischen Weiterbildung*, 2004, S. 133-159.

- Klaus-Peter Hufer, Weiter aktuell: Emanzipation in der politischen Bildung. In: Dirk Lange/Sara Alfia Greco (Hg.), Emanzipation: Zum Konzept der Mündigkeit in der politischen Bildung, Schwalbach/Ts. 2017, S. 14-21.
- Georg Kortendieck, Mit Kompetenzen und Visionen – Strategisches Personalmanagement in der Erwachsenenbildung. In: Erwachsenenbildung, Nr. 3, 2008, S. 122-126.
- Alexander Melčok, Kritik der Betriebswirtschaftslehre – Planungsregeln für erfolgreiches Wirtschaften in der kapitalistischen Konkurrenz. München 2018.
- Alexander Melčok, Theologie des Marktes. In: Junge Welt, 20. März 2018, S. 12-13. Online: <https://www.jungewelt.de/artikel/329372.theologie-des-marktes.html?sstr=Alexander%7CMel%C4%8Dok>
- Falk Scheidig, Pädagogisches Personal und Professionsentwicklung. In: Klaus-Peter Hufer/Dirk Lange (Hg.), Handbuch politische Erwachsenenbildung. Schwalbach/Ts. 2016, S. 303-312.
- Albert Scherr, Professionalität – ein Qualitätsmerkmal von Organisationen. In: SozialExtra, Nr. 1, 2018, S. 8-13.
- Wöhe/Döring/Brösel, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Auflage, München 2016, siehe die Website: <http://www.woehe-portal.de>

### **Über den Autor**

Johannes Schillo (\* 1949), Staatsexamen in Literatur- und Sozialwissenschaft, Journalist, bis 2015 Redakteur von Fachzeitschriften der (politischen) Weiterbildung.

#### **Veröffentlichungen:**

Schillo, J. (2015, Hrsg.): Zurück zum Original. Zur Aktualität der Marxschen Theorie. VSA Verlag

#### **Kontakt:**

[schillo@t-online.de](mailto:schillo@t-online.de)

[www.i-v-a.net](http://www.i-v-a.net)

---

**AUSWEGE – Perspektiven für den Erziehungsalltag**  
 Online-Magazin für Bildung, Beratung, Erziehung und Unterricht  
[www.magazin-auswege.de](http://www.magazin-auswege.de)  
[antwort.auswege@gmail.com](mailto:antwort.auswege@gmail.com)