AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.

Boland, H.: Beratung in der Informationsgesellschaft – Wissenstransfer oder Wissensbewertung?. In: Berg, E.; Henrichsmeyer, W.; Schiefer, G.: Agrarwirtschaft in der Informationsgesellschaft. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 35, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1999), S.121-128.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., Bd. 35, 1999, S. 121 - 128

BERATUNG IN DER INFORMATIONSGESELLSCHAFT – WISSENSTRANSFER ODER WISSENSBEWERTUNG?

von

H. BOLAND*

1 Einleitung

Die heutige Gesellschaft wird häufig – wie auch im Tagungsthema – als Informationsgesellschaft bezeichnet. Die Informationsgesellschaft ist gekennzeichnet dadurch, daß Informationen in fast beliebiger Menge und Qualität verfügbar sind. Die Bereitstellung erfolgt in Informationsnetzen, vorrangig im Internet. Der Zugang hierzu ist heute für jeden Interessenten ohne großen Aufwand möglich.

Mittlerweile haben Ministerien, Landwirtschaftskammern, Bauernverbände aber auch viele Vorleistungsanbieter ihre eigene Position im Internet. Da auch die Universitäten und Forschungsanstalten im Internet präsent sind, ist es praktisch für jeden Nutzer möglich, auf weite Teile des landwirtschaftlichen Informationssystems zuzugreifen. Die bisherige Funktion der Beratung als ein Scharnier zwischen dem informationsproduzierenden Systembereich und dem informationsnachfragenden Produktionsbereich ist damit technisch gelöst.

Somit stellt sich die Frage: Hat Beratung in der Informationsgesellschaft noch einen Platz, wenn sie den Transfer von Informationen als ihrer Aufgabe sieht? Und in Fortführung: Welche Funktion kann die Beratung künftig ausfüllen?

Die Ausführungen dazu werden an grundsätzlichen Überlegungen zu den bei der Informationsverarbeitung und Wissensanwendung ablaufenden Prozessen ansetzen. In welchem Umfang diese Prozesse von Beratungsorganisationen gestaltet werden, dem Aufgabenbereich von Beratern angehören oder einem Prozeßverständnis von Beratung entsprechen, soll dabei zunächst keine Rolle spielen.[1] Ausgehen werde ich von Ergebnissen einer Befragung von Landwirten zu ihren Beratungsbedürfnissen. Danach werden die Prozeßtypen Wissenstransfer und Wissensbewertung beschrieben und Ansätze für ein Wissensmanagement aufgezeigt.

2 Ergebnisse einer Befragung von Landwirten

Im Jahr 1996 ist vom Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen zusammen mit dem ARLL Limburg und finanziell unterstützt von der Stiftung Hofgeisberg eine Befragung von Landwirten zu ihren Beratungs- und Weiterbildungsbedürfnissen durchgeführt worden (BOLAND/RÖNNEBECK/STUMPF, 1997).

Neben einer Reihe von Fragen zur Kenntnis, Nutzung und Bewertung von Beratung haben wir die Landwirte nach den bisher nachgefragten Beratungs- und Weiterbildungsthemen gefragt und nach denjenigen Themen, die sie künftig für besonders wichtig halten. Die folgende Darstellung 1 zeigt die für den künftigen Beratungsbedarf am häufigsten genannten Themen.

---

* Prof. Dr. Hermann Boland, Institut für Agrarsoziologie und Beratungswesen, Justus-Liebig-Universität Gießen, Bismarckstr. 4, 35390 Gießen

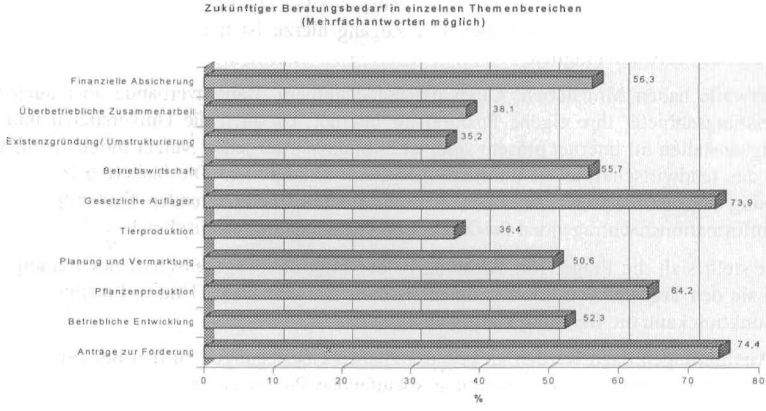
[1] Eingeordnet in einen Beratungszusammenhang geht es hier um den Bereich der Informationsarbeit im Beratungsprozeß. Zu dem Beratungsprozeß gehört daneben in jedem Fall der Bereich der Beziehungsarbeit, der sich weniger an Techniken als an dem Menschenbild orientiert.

Darstellung 1: Befragungsergebnisse aus einer Befragung von Landwirten im Amtsbezirk des ARLL Limburg 1996,

N = 176,Frage: Für welche Bereiche glauben Sie, zukünftig Beratung am meisten zu benötigen? Antworten in v.H.

nach: BOLAND/RÖNNEBECK/STUMPF, 1997, S. 41

Künftig als besonders wichtig eingeschätzt wurden die Themen „Anträge zur Förderung" und „Gesetzliche Auflagen". Die inhaltlich bestimmten Themen „Pflanzenproduktion", „Finanzielle Absicherung" und „Betriebswirtschaft" folgen erst mit deutlichem Abstand.



Bei der Interpretation dieser Ergebnisse habe ich zwei Hypothesen zugrunde gelegt:

Zunächst scheinen die besonders häufig genannten Themen diejenigen mit den am schnellsten zu erwartenden und am deutlichsten sichtbaren Folgen zu sein. Fehler in der Produktionstechnik der Pflanzenproduktion werden spätestens mit der Ernte sichtbar, versäumte oder fehlerhafte Antragstellungen führen zu finanziellen Einbußen. Nicht beachtete Auflagen ziehen Konsequenzen in Form von Strafen nach sich. Hieraus erklärt sich das Interesse der Landwirte, schnell und umfangreich Informationen zu diesen Themen zu erhalten. Der Beratungsbedarf könnte somit einem Bedürfnis nach Sicherheit der zu erwartenden Ergebnisse entspringen.

Die zweite Hypothese baut darauf auf, daß in vielfältigen Presseaktivitäten, direkten Hinweisen sowie Fortbildungsangeboten den Landwirten Informationen zu diesen Themenbereichen angeboten worden sind. Bei den Themenfeldern „Gesetzliche Auflagen„ und „Anträge zur Förderung„ besteht vermutlich ein Problem darin, die vorgegebenen Richtlinien so zu formulieren, daß sie für jeden Landwirt verstehbar und verarbeitbar sind. Das heißt, daß die Verarbeitung der Information noch nicht ausreichend gelungen ist und daher solche Themen vorrangig als beratungsbedürftig genannt wurden.

Der Beratungsbedarf würde sich demnach aus dem Bedürfnis herleiten, die Informationen zu verstehen und mit ihnen arbeiten zu können.

Vor allem der letztgenannten Hypothese sind wir in der zweiten Phase des Forschungsvorhabens nachgegangen und haben mit Landwirten der untersuchten Region teilnehmerorientierte Veranstaltungen zu dem Thema Düngeverordnung durchgeführt. Bei der Abfrage der Vorinformation der Teilnehmer zeigte sich dann auch, daß die Information durchaus vorhanden war, daß sich viele aber noch nicht genügend „informiert„ fühlten.

Die Prozesse der Nachfrage, Aufnahme und Verarbeitung von Informationen sollen daher im folgenden beleuchtet werden. Ich werde dazu zunächst die Prozeßtypen von Wissenstransfer und Wissensbewertung darstellen und analysieren.

3 Wissenstransfer und Wissenbewertung

Neues Wissen[2] im Sinne von verarbeiteter Information wird immer dann gebraucht, wenn Probleme auftreten. Die hierfür als Ausgangspunkt zu fassende Handlungssituation läßt sich als eine Funktion der Person und ihrer Umwelt begreifen. Ein Problem stellt eine spezifische Konstellation einer Situation mit einem Aufforderungscharakter dar. In dem Feld von Situation, Zielen und möglichen Wegen zu den Zielen kann jedes Element handlungsauslösend sein. Dabei läßt sich der gesamte Zusammenhang nicht von der Person trennen, da die entsprechenden Bewertungsprozesse für Situation, Ziele und Wege immer durch eine Person erfolgen.

Ist ein Problem identifiziert, läßt sich aus der Relation von verfügbarem Wissen (Vorwissen) und dem für die Problembearbeitung erforderlichem Wissen der Informationsbedarf feststellen. Dieses Informationsdefizit kann durch eine Informationsvermittlung bearbeitet werden. Dazu greift der Vermittler von Informationen auf das Informationssystem zu, stellt geeignete Informationen zusammen und gibt sie weiter. Als Ergebnis liegt ein Informationsangebot vor, das jedoch noch verarbeitet werden muß.

Ob eine Information zu neuem Wissen führt bestimmt ihr Informationswert. Er erschließt sich immer erst aus der Differenz zwischen der Faktenlücke des Informationsempfängers und dem Faktengehalt der gefundenen Information. Der Information selbst ist demnach ihr Informationsgehalt nicht anzusehen, er bestimmt sich immer erst in Relation zu dem Status des Informationsempfängers (vgl. RÖLING, 1990, S. 184).

Damit eine Information verwertet werden kann, muß sie zu Wissen verarbeitet werden. Sie muß also mit dem bestehenden Vorwissen in Zusammenhang gebracht und mit diesem verknüpft werden.

Die Bedeutung von Wissen ergibt sich aus der spezifischen Situation, in der es angewendet werden soll. Die Anwendung von Wissen auf eine bestimmte Situation wird auch als eine Expertise bezeichnet (WILLKE, 1998, S. 162). Ihr Ergebnis ist eine Alternative, ein Handlungsmuster, das in einer Situation realisierbar ist.

Auf der einen Seite steht somit die Fakteninformation und deren Übermittlung und Verarbeitung. Dieser Bereich des Wissens wird als deklaratorisches Wissen bezeichnet.

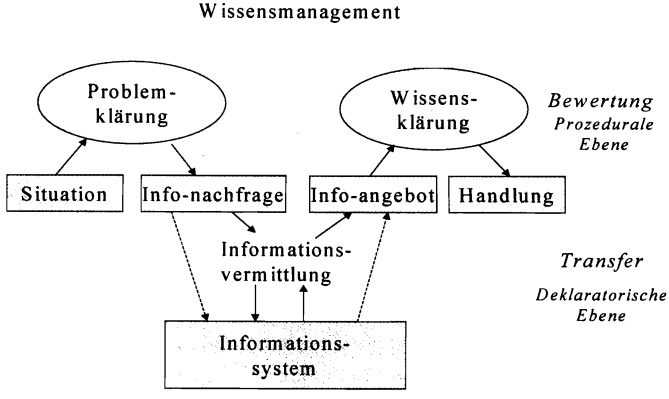
Demgegenüber läßt sich das Wissen über den Umgang mit Faktenwissen als prozedurales Wissen bezeichnen (vgl. ANDERSON, 1989, S. 187). Man könnte prozedurales Wissen somit auch als Meta-Wissen bezeichnen. Prozedurales Wissen bestimmt das Weiterkommen von einer Ebene oder Verarbeitungsstufe zur nächsten. Prozedurales Wissen ist in erster Linie Wissen über Bewertungsvorgänge. In vielen Fällen bleibt es den Akteuren verborgen, wirkt aber als eine implizite Routine oder Strategie.

---

[2] Wissen ist verarbeitete Information. Um Information zu Wissen zu machen muß sie also übertragen, aufgenommen und verarbeitet werden. Verknüpft mit bekannten Zusammenhängen wird sie zum Wissen. Erst dieses Wissen bildet dann das Potential, aus dem heraus Handeln entworfen und gesteuert werden kann.

Bei jedem Übergang von einer Stufe zur nächsten und zwischen jedem Einzelschritt erfolgen solche Bewertungen.

Darstellung 2: Transfer und Bewertung von Information



In dem in der Darstellung 2 abgebildeten Zusammenhang kommt prozedurales Wissen in den Bereichen „Problemklärung„ und Wissensklärung„ zur Wirkung. Es gestaltet die Analyse und Bewertung der Situation und den Prozeß der Verarbeitung und Anwendung der erhaltenen Information.

Neben die Informationsvermittlung tritt heute in immer stärkerem Maße die Möglichkeit des direkten, individuellen Zugangs zu Informationssystemen. Von einem Rechner mit Internet-Zugang aus kann heute weltweit auf fast jede Information zugegriffen werden. Entscheidend für das Ergebnis, die erreichbare Information ist die Qualität der Frage[3]: Eine zu allgemeine Frage ergibt eine unbearbeitbare Antwortflut, eine zu genau oder mit falschen Begriffen formulierte Frage erbringt kaum noch eine Antwort.

Beratung als Unterstützung von Entscheidungsprozessen von Landwirten umfaßt alle drei genannten Bereiche: Problemklärung, Informationsvermittlung und Wissensklärung.

Die Verfügbarkeit von Informationen und der individuell mögliche Zugang dazu führt zu einer Verschiebung der Schwerpunktsetzung von Beratung. Ihre Zielgruppen benötigen weniger Informationstransfer als vielmehr Unterstützung bei der Wissensbewertung. Analog zu der Trennung der Wissenbereiche wird damit für die Beratungsarbeit die Verfügung über und die Arbeit an prozeduralem Wissen immer bedeutungsvoller. Um Prozesse des Umgangs mit deklarativem Wissen zu unterstützen braucht ein Berater ein explizit abrufbares prozedurales Wissen. Er benötigt dazu Fertigkeiten, um mit Informationen und Situationen zu arbeiten und Fähigkeiten und Fertigkeiten mit Menschen umzugehen, die ich als kommunikative Kompetenz bezeichnen würde und die den Kern der Beratungsmethodik ausmachen.

---

[3] Auf eine Suchanfrage nach dem Stichwort „Beratung„ erbringt jede Suchmaschine eine Vielzahl von Fundstellen. Eine Suche in der deutschsprachigen Suchmaschine „Fireball„ ergab am 1.9.1998 für das Stichwort „Beratung„ 169432 Treffer, das Stichwort „Teilnehmerorientierung„ ergab 46 Treffer, zu dem Suchbegriff „teilnehmerorientierte Beratung„ ergab sich noch ein Treffer.

Für das prozedurale Wissen gilt ebenfalls der grundsätzliche Zusammenhang der aufgezeigt wurde: Zunächst handelt es sich um Informationen, die erst dadurch, daß sie vom Nutzer richtig aufgenommen und mit seinem bisherigen Wissen verknüpft werden, zu Wissen werden. Erst wenn dieses dann auf eine spezifische Situation hin eingesetzt, also zur Expertise wird, ist es wirksam. Für den Berater wird es also darauf ankommen, sein prozedurales Wissen so zu beherrschen, daß er es den Ratsuchenden vermitteln und sie zu selbständiger Arbeit damit anleiten kann. Prozedurales Wissen wird meines Erachtens daher einen zentralen Stellenwert im Wissensmanagement erhalten.

4 Wissensmanagement

Wissenmanagement wird definiert als ein Ansatz, internes und externes, disziplinäres und interdisziplinäres Wissen der Menschheit zu selektieren, zu sammeln, zu analysieren, geordnet zu verdichten und für die Zweckerfüllung von Unternehmen und Verwaltungen in allen Organisationsbereichen und auf allen Ebenen produktiv zu machen (CHROBOK, 1998, S. 184). Es umfaßt somit das Sortieren und Zusammenstellen des eigenen und aus anderen Quellen verfügbaren Wissens.

Wissenquellen können dabei Personen und Organisationen sein, was WILLKE zu der Unterscheidung von personalem Wissen und organisationalem Wissen führt. „Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personenunabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren„ (WILLKE, 1998, S. 166). Er knüpft damit an Überlegungen an, wie sie zu dem Stichwort Unternehmenskultur bereits Ende der 80iger Jahre thematisiert wurden. Unter Unternehmenskultur läßt sich die Gesamtheit von Gewohnheiten, Riten und Traditionen und Leitbilder verstehen, die im Handeln einer Organisation enthalten sind (vgl. HEINEN, 1987). Wissensmanagement trägt zum Handlungserfolg erheblich, wenn nicht gar ausschlaggebend, bei, ist aber häufig nicht explizit formuliert oder faßbar. Das gilt für Beratungsorganisationen, aber auch für einzelne Landwirtsfamilien trifft es zu, da auch ihr Handeln bestimmt ist durch Leitlinien, Routinen, Rezeptwissen für bestimmte Situationen, Traditionen oder spezifisches Projektwissen.

Eine Differenzierung der Wissensformen nach Wissengegenstand und Wissensquelle zeigt die folgende Darstellung.

Darstellung 3: Einordnung von Formen des Wissens

	Deklaratives Wissen	Prozedurales Wissen
Personales Wissen	*Fachwissen*	*Methodenwissen*
Organisatorisches Wissen	*Versteckte Spezialkenntnisse*	*Arbeitskultur*

Die Wissensbereiche einer einzelnen Person lassen sich einerseits als Fachwissen (personal-deklaratives Wissen) und andererseits Methodenwissen (personal-prozedurales Wissen) einordnen. Daneben gibt es organisatorisch deklaratives Wissen, das sich in versteckten Spezialkenntnissen findet oder in Synergieeffekten durch das Zusammenbringen von Kenntnissen verschiedener Personen enthalten ist. Organisatorisch-prozedurales Wissen ist in der Arbeitskultur enthalten. Es zeigt sich in eingefahrenen, bewährten Vorgehensweisen – man könnte auch sagen Arbeitsgewohnheiten einer Organisation – die kaum begründet werden können, aber erfolgssichernd wirken.

In dem organisatorischen Wissen sind viele Elemente prozeduralen Wissens enthalten. Somit sind diese doppelt schwer zugänglich: erstens weil sie als Meta-Informationen den Informationen direkt zugeordnet sind und von diesen erst getrennt werden müssen und zweitens weil sie nicht von Einzelpersonen benannt oder abgerufen werden können, sondern sich als sozia-

les Informationsnetz in einem bestimmten Klima, einer bestimmten Kultur in der Organisation niederschlagen.

Noch eine weitere These ist hier ableitbar. Eine Überlegenheit einer Organisation gegenüber einer Einzelperson ist nur dann zu erwarten, wenn die Organisation ihr organisatorisches Wissen auch systematisch nutzt und ausschöpft. Mögliche Formen werden in den nächsten beiden Abschnitten skizziert.

4.1 Wissensmanagement von Beratern und Beratungsorganisationen

Wissensmanagement in Beratungsorganisationen betrifft das Management von personalem und organisationalem Wissen. Wissen ist zunächst immer an Personen gebunden, auf bestimmte Felder bezogen. In großen Untenehmensberatungen finden sich heute schon Beispiele für Wissensmanagement-Systeme, die das berücksichtigen. So berichten BACH/HOMP, daß es bei der weltweit arbeitenden Unternehmensberatungsfirma Arthur-Anderson ein ausdifferenziertes Dokumentationssystem gibt, um das implizite Wissen möglichst allen Beratern zugänglich zu machen. „Heute ist jeder Anderson Mitarbeiter verpflichtet, etwa eine Viertelstunde täglich dem „Knowledge sharing„ zu widmen, indem er in das Datennetz der AA-online eine Beschreibung seiner aktuellen Arbeit sowie besondere Erfahrungen und Schwierigkeiten eingibt. Zahl und Qualität der Beiträge werden bei der Gehaltsfindung berücksichtigt, so daß für die Mitarbeiter auch ein Anreiz besteht, ihre Erfahrungen weiterzugeben„ (1998, S. 140).

Die zentrale Ressource einer Beratungsorganisation ist das Wissen ihrer Mitarbeiter. Der systematische Umgang damit, das Wissensmanagement, ist ein wichtiges Thema für jede Beratungsorganisation oder Beratergruppe.

Wie könnte Wissensmanagement aussehen? ANDERSON liefert dafür eine Beispielsfolie: Intranet-systeme, in denen nicht nur Gesetze, Verordnungen und Forschungsergebnisse vorhanden sind, sondern auch Handlungsanweisungen bereitgehalten und Erfahrungen mitgeteilt werden können. Ihre systematische Auswertung kann Ausgangspunkt für Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sein.

Denkbar ist ein ähnliches System auch zwischen Landwirten und Beratern. Innerhalb von Arbeitskreisen funktioniert es im Prinzip heute schon. Dort werden vorrangig Erfahrungen ausgetauscht, diskutiert und vertieft. Im Internet finden sich Foren in denen der Erfahrungsaustausch auch auf indirekter Ebene weiter betrieben werden kann.

Kernpunkt ist und bleibt aber, daß der Handelnde auch das zum Handeln erforderliche Wissen – nicht nur die Information – verfügbar haben muß. Bevor es also dazu kommen kann, Wissensmanagemtsysteme zu realisieren, wird es vordringlich sein, in der Beratung den Schritt von der Information zum Wissen erfolgreicher zu vollziehen; sowohl bei den Beratern als auch in der Arbeit mit Landwirten. Kern des Wissensmanagements ist also das Management des eigenen Wissens (PROBST/EPPLER, 1998, S. 148)

4.2 Wissensmanagement von Landwirten

Für den Landwirt als Einzelnutzer von Wissen ist der Umgang mit Wissen, also die Anwendung von Informationen und Wissen vorrangig. Für die Nutzbarmachung von Wissen sehen PROBST/EPPLER drei Eckpfeiler(PROBST/EPPLER, 1998, S. 149):

- Das Lernproblem: wie wird aus Information und Erfahrung persönliches Wissen?
- Das Repräsentationsproblem: Wie kann das notwendige Wissen faßbar gemacht werden?
- Das Koordinationsproblem: Wie wird welches Wissen auf ein konkretes Problem angewendet?

Dieser Ansatz korrespondiert in einigen Bereichen mit dem HAVELOCK-Modell zur Diffusion von Wissen, das in der Beschreibung und Analyse landwirtschaftlicher Wissenssysteme