



**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](mailto: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.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

---

Boland, H.: Aufgabe und Rolle der Unternehmensberatung in der Landwirtschaft.  
In: Kirschke, D.; Odening, M.; Schade, G.: Agrarstrukturentwicklungen und Agrarpolitik.  
Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.,  
Band 32, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1996), S.455-466.

---



## AUFGABE UND ROLLE DER UNTERNEHMENSBERATUNG IN DER LANDWIRTSCHAFT

von

H. BOLAND\*

### 1 Einleitung

In der landwirtschaftlichen Beratung hat es in den letzten Jahren deutliche Veränderungen gegeben, die eine Entwicklung hin zu einem Beratungsmarkt zeigen. STEFFENS hat in seiner Studie von 1989 erstmals den Begriff „Beratungsmarkt“ benutzt und im Sinne einer Marktanalyse alle Aktivitäten zusammengetragen, die sich in Niedersachsen unter dem Begriff Beratung finden ließen. Dabei hat seine Analyse wiederum gezeigt, daß die Spannbreite zwischen wissenschaftlich orientiertem Beratungsverständnis und realem Umgang mit dem Begriff Beratung ganz erheblich ist.

Diese Situation hat sich bis heute deutlich weiterentwickelt und gerade in den neuen Bundesländern sind neue Beratungsangebote in Trägerschaft der Länder, von Verbänden oder privaten Organisationen hinzugekommen. Es scheint mir geboten, den Blick neben der Seite der Beratungsanbieter auch auf die Nachfragerseite zu lenken, da auch dort für die Beratung wichtige Veränderungen stattgefunden haben und weiter stattfinden. Dabei möchte ich weniger auf die fortschreitende Entwicklung hin zu vermehrter Spezialisierung und Beachtung der Außenbeziehungen der Unternehmungen, also die Zunahme der Bedeutung von Marketingfragen eingehen, als auf die Veränderungen, die aus der sich entwickelnden Betriebsgrößenstruktur folgen. In den neuen Bundesländern finden wir vorwiegend große landwirtschaftliche Unternehmungen, die mit angestellten Arbeitskräften wirtschaften. Die in den alten Bundesländern vorherrschenden Familienbetriebe finden sich nur in relativ geringem Anteil (vgl. KRUSE und LAMMEN 1995, S. 38).

*Ziel des Referates* soll die Klärung folgender Frage sein: Welche Auswirkungen auf den Beratungsprozeß sind zu erwarten, wenn anstelle eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes ein arbeitsteilig organisierter Großbetrieb beraten werden soll? Oder, um es von der Prozeßseite her gleich richtig zu formulieren: Wie unterscheidet sich der Beratungsprozeß mit einem Betriebsleiter eines Familienbetriebes von demjenigen mit dem Geschäftsführer einer Agrarunternehmung?

Die Bezugsgrößen zur Diskussion dieser Fragestellung möchte ich aus dem Verständnis von Unternehmensberatung in der gewerblichen Wirtschaft nehmen. Insbesondere der Diskussionsstand um Begriff und Prozeß der Unternehmensberatung in Klein- und Mittelbetrieben soll dabei betrachtet werden.

Die Schwerpunkte der Betrachtungen werden nach der begrifflichen Klärung bei Aufgaben und Rollen der Unternehmensberatung sowie deren Umsetzung im Beratungsprozeß liegen. Dabei möchte ich vor allem auf die Beratungskonsequenzen für privatwirtschaftliche Beratungsanbieter eingehen.

---

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

## 2 Zum Begriff der Unternehmensberatung

Die begriffliche Klarheit von „Unternehmensberatung“ in der betriebswirtschaftlichen Literatur ist gering. An verschiedenen Stellen findet sich die Feststellung, daß der Begriff der Unternehmensberatung einen äußerst geringen Präzisierungsgrad und ein Höchstmaß von Inkonsistenzen aufweist (vgl. STEYRER 1991, S. 77).

Ausgangspunkt der hier vorgelegten definitorischen Überlegungen ist der Dienstleistungsbegriff. Nach BEREKOVEN kann Dienstleistung in einem sehr weiten Sinne verstanden werden: Dienstleistungen sind zur Bedarfsdeckung Dritter dienende, auftragsindividuelle, interaktive Prozesse mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer erfordert (ELFGEN und KLAILE 1987).

Konsequenzen ergeben sich für die Durchführung und Organisation solcher Dienstleistungen, auf die WOHLGEMUTH (1989) hingewiesen hat. Er hat Dienstleistungen nach ihrer Standardisierbarkeit und der Individualität der Interaktionen differenziert (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1:** Interaktionsintensität und Standardisierbarkeit von Dienstleistungen

Interaktion	hoch	Verkauf Schulung	Beratung Rechtsbeistand
	gering	Transport Zahlungsverkehr	Schreibservice Produktentwicklung
		hoch	gering
		Standardisierung	

Quelle: nach WOHLGEMUTH (1989)

Beratung wird hier als eine Dienstleistung mit einer hohen Interaktionsintensität und einer geringen Standardisierung eingeordnet. Komplexe Dienstleistungen dieser Art werden als Kontraktgüter bezeichnet (KAAS und SCHADE 1993, S. 73). Sie erfordern eine Kooperation zwischen Anbietern und Nachfragern und beinhalten dadurch besondere Unsicherheiten. Die Konsequenz ist, daß sich Kontraktgüter wie Beratung einer Führung weitgehend entziehen und auf die individuelle Ziel- und Aufgabenwahrnehmung angewiesen sind. Hiermit kommt der Ausbildung und Supervision von Beratern sowie der Unternehmenskultur der Beratungsunternehmen eine entscheidende Bedeutung zu. Gleichzeitig wird es sich positiv auswirken, wenn die Berater offene Rückmeldungen von den Landwirten erhalten, wie das der Fall ist, wenn in einer privatwirtschaftlich organisierten Beratung der Landwirt selbst letztlich den Prozeß und die Ergebnisse bewertet.

In neuerer Zeit finden sich eine Reihe von Untersuchungen, die sich mit der Geschichte und der Klärung von Definitionen zur Unternehmensberatung befassen. Charakteristisch sind Definitionen wie diejenige von STUTZ, der formuliert: „Unternehmensberatung ist die qualitativ hochstehende Beratung von Unternehmen und Verwaltung im privaten und öffentlichen Bereich, in Organisations-, Planungs- und Führungsfragen, welche die Unternehmung als Ganzes, die Funktion der Geschäftsleitung oder einzelner Fachbereiche betreffen“ (STUTZ 1988, S. 94). Hier wird vor allen Dingen eine qualitative Aussage über den zu erbringenden Prozeß getroffen, aber nicht näher präzisiert. Genauer fassen ELFGEN und KLAILE ihre Formulierung, wenn sie schreiben: „Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, indi-

viduell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmensgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses" (ELFGEN und KLAILE 1987, S. 31).

In einer umfassenden Definition nach Revision der deutschsprachigen und anglo-amerikanischen Literatur faßt KROBER Unternehmensberatung folgendermaßen: "Managementberatung ist eine professionelle, entgeltliche Dienstleistung, in welcher eine Person temporär und unabhängig vom Klientensystem die freiwillige Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsamen, mit dem Klienten vereinbarten Zieles übernimmt und dabei die adäquate Macht und auch das Sanktionsbewußtsein besitzt. Zur Zielerreichung ist in der Regel eine Entscheidungshilfe mit problemlösender Wirkung auf der Basis einer intensiven Zwei-Weg-Kommunikation erforderlich, die in einem Verhältnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit als führend-helfende Beziehung seitens des professionellen Dienstleistenden (Berater) erreicht wird. Nur in Ausnahmefällen hat der Berater auch volle Ausführungsverantwortung bei der Implementierung der von ihm empfohlenen Problemlösung" (KROBER 1991, S. 32).

Dabei kann man mit MEYER (1978, S. 20) unterscheiden in Betriebs-, Unternehmens- und Wirtschaftsberatung, die er folgendermaßen abgrenzt:

- Betriebsberatung beschränkt sich auf innerbetriebliche Funktions- und Verfahrensprobleme,
- Unternehmensberatung zielt demgegenüber auf allgemeine Unternehmensprobleme, zwischenbetriebliche Marktprobleme sowie Führungsprobleme, während
- Wirtschaftsberatung sich vor allem an ganze Wirtschaftszweige im Sinne einer gesamtwirtschaftlichen, überbetrieblichen Problemsicht wendet.

In der Literatur wird Unternehmensberatung als Gesamtbegriff für das ganze Feld ebenso benutzt. Im angelsächsischen Sprachbereich hat sich der Begriff des „Management Consulting“ eingebürgert, der denselben Rahmen umfaßt.

Wie sieht nun das Begriffsverständnis der Unternehmensberatung in Relation zu dem bislang in der Landwirtschaft vorherrschenden Beratungsverständnis aus?

In der Landwirtschaft ist die von ALBRECHT geprägte Begriffsdefinition auch heute noch anerkannt. Er formulierte 1969, daß Beratung ein Prozeß ist, in dem ein Berater versucht, durch geistige Hilfe den Klienten zu solchem Handeln zu befähigen, das geeignet ist, beim Klienten vorliegende Probleme zu lösen. Hierzu gab es in den Jahren danach Klärungen und Präzisierungen, die sich auf das Prozeßverständnis und die Konsequenzen für die Organisation der Beratung sowie das Rollenverständnis der Beratungskräfte bezogen. Dennoch war das Beratungsverständnis der Definition von ALBRECHT für die Officialberatung in der Bundesrepublik unstrittig.

Daß eine erhebliche Diskrepanz zwischen dieser Nominaldefinition von Beratung und den Realdefinitionen, wie sie sich aus den Handlungsmustern von Beraterinnen und Beratern ergeben, vorliegt, ist an vielen Stellen aufgezeigt, nachgewiesen und mit Änderungsvorschlägen versehen worden (DENZINGER 1985; STEFFENS 1989; BOLAND 1991). Im Kern ist aber die Aussage ALBRECHTS, daß Beratung eine immaterielle Dienstleistung ist, die personal erbracht wird, also Menschen zu eigenverantwortlichem Handeln in Problemsituationen hinführen soll, unwidersprochen. Dies gilt auch für den internationalen Sprachgebrauch von Extension oder Agricultural Extension, obwohl hier durchaus Nuancen im Grundverständnis auftreten, wie HOFFMANN (1992) plastisch nachgewiesen hat.

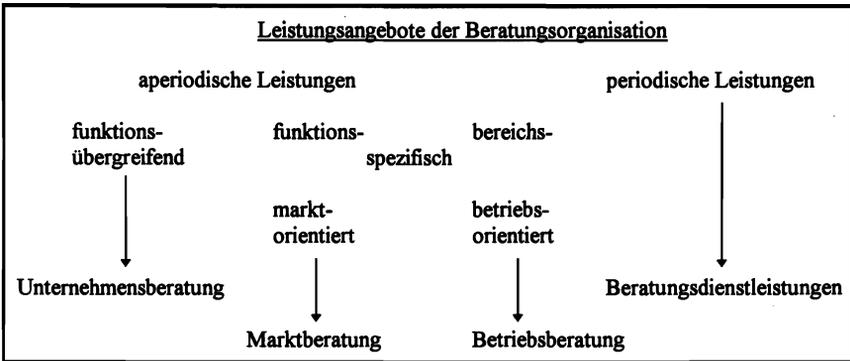
Insofern ist das landwirtschaftliche Beratungsverständnis durchaus einheitlicher und genauer in seiner definitorischen Fassung, wenn sich auch in der Realdefinition ebenso erhebliche Diskrepanzen ergeben.

### 3 Aufgaben der Unternehmensberatung

Die Aufgaben einer Dienstleistungsorganisation ergeben sich grundsätzlich aus der Nachfragesituation. Innerhalb der Zusammenarbeit ist in einer ersten Klärung gemäß den Arbeitsprinzipien der Berater der passende Dienstleistungstyp zu vereinbaren. Dabei passen in das Leistungsspektrum eines Beratungsanbieters eine Vielzahl personaler Dienstleistungen, die von einer Informationsversorgung über betriebliche Teilfunktionen bis zu entwicklungsorientierten Beratungsleistungen oder personaler Unterstützung wie einem Coaching reichen. Die derzeitigen Leistungsspektren von Beratungsanbietern, die ohne vorgegebenen, formalen Entwicklungsrahmen entstanden sind, wie die Beratungsanbieter in den neuen Bundesländern, zeigen das. Aus dieser Grundposition der Unternehmensberatung läßt sich die Aufgabe ableiten, mit unterschiedlichen Interaktionsmustern den Manager/Unternehmer des Unternehmens zu unterstützen.

Das Leistungsangebot der Unternehmensberatung läßt sich in Erweiterung des Ansatzes von MEYER wie in Abbildung 2 dargestellt gliedern (vgl. HAFNER und REINECKE 1988, S. 12).

**Abbildung 2:** Leistungsangebote von Beratungsorganisationen



Quelle: nach HAFNER und REINECKE (1988)

Grundsätzlich lassen sich periodische Leistungen, die regelmäßig anfallen oder nachgefragt werden, von aperiodischen, also nicht vorhersehbaren oder einmalig nachgefragten Leistungen, unterscheiden. Typisch für Beratungsprozesse sind aperiodisch anfallende Nachfragen, die aktuell bearbeitet werden müssen. Zum Aufbau einer Beziehung und Bindung zwischen Beratungsunternehmen und Klientenunternehmen sind jedoch periodische Leistungen fast wichtiger. Mit Informationsbereitstellungen, speziellen Hinweisdiensten und der Übernahme wiederkehrender Behördenkontakte verschaffen sich Berater immer wieder Aufmerksamkeit und bringen sich in Kommunikationssituationen, die Anlaß zur Vereinbarung aperiodischer Leistungen sein können. Periodische Leistungen im Sinne einer Datenerfassung und -verarbeitung wie beispielsweise eine Übernahme der Buchführung oder Steuerberatung eröffnen dem Berater daneben Zugang zu Betriebskennzahlen, die Anstöße und Hinweise für weitere Beratungsleistungen geben können. Die aperiodischen Leistungen lassen sich nach der unternehmerischen Zuordnung in funktionsübergreifende, also primär den Bereich der langfristigen, strategischen Unternehmensentscheidungen betreffende, und funktions- und bereichsspezifische Leistungen unterteilen.

Insgesamt ergeben sich somit vier typische Leistungsbereiche für Beratungsunternehmen:

*Unternehmensberatung* richtet sich auf die strategischen Unternehmensentscheidungen und bezieht den Bereich von Führungs- und Managementfragen im Unternehmen mit ein. Sie wendet sich daher an die Führungskraft oder die Führungskräfte im Unternehmen und ist weniger sachinhaltlich orientiert als führungsorientiert.

*Marktberatung* richtet sich auf die Analyse und Erkundung des Marktes und die Entwicklung entsprechender Aktionspläne der Unternehmung.

*Betriebsberatung* bemüht sich um die Identifizierung und Klärung inhaltlicher Fragestellungen und wendet sich daher an die jeweils für einen Sachbereich verantwortlichen Personen.

Beratungsdienstleistungen umfassen alle periodisierbaren Leistungsangebote, die das Beratungsunternehmen von sich aus an die Zielgruppen heranträgt. Sie erfolgen häufig in einseitiger Verantwortung des Beratungsunternehmens.

In den drei Beratungsbereichen wird es die Aufgabe von Beratern sein, einerseits wissenschaftlich fundiert bestehende Situationen analysieren und weiter ausdifferenzieren zu können. Andererseits müssen sie vereinfachen, zuspitzen und somit zu Bewertungen und Entscheidungen hinführen können. „Beratung ist daher immer ein Balanceakt zwischen Komplexitätserweiterungen und Komplexitätsreduktion“ (HEINTEL 1992, S. 359).

Die Perspektiven der Unternehmensberatung, die hier lediglich angedeutet werden können, weisen in Richtung auf eine systemische Beratung (vgl. EXNER et al. 1987). Damit ist ein Übergang zur Organisationsentwicklung (OE) geschaffen.

Organisationsentwicklung definiert WOHLGEMUTH wie folgt: „OE ist eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird. Sie dient der Erleichterung und Intensivierung der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personal/interpersonaler als auch struktural/technologischer Aspekte. Der Mensch wird dabei als wichtigstes Element der Organisation betrachtet. Beabsichtigt ist mit der OE ebenso die Förderung der Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung und der Persönlichkeitsentwicklung der beteiligten Menschen wie auch die Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation. Dabei werden vor allem betriebswirtschaftliche und psychologische Erkenntnisse berücksichtigt“ (WOHLGEMUTH 1991, S. 57).

Da Organisationsentwicklung nicht ohne Berücksichtigung der personalen Aspekte erfolgen kann - die Diskussion der 70iger Jahre nannte das Human Capital - sind systemische Organisationsentwicklung auf der Seite der strukturalen Perspektiven und Coaching auf der personalen Seite die entsprechenden Zielrichtungen. Dabei ist unter Coaching eine reflektierende Unterstützung bei der Bewältigung der eigenen Arbeitssituation zu verstehen, wie wir sie im Beratungsbereich mit Supervision bezeichnen würden. Der Unterschied liegt zu einem guten Teil darin, daß Supervision zwar auch als dyadischer Prozeß stattfindet, aber in vielen Bereichen gruppendynamische Momente in Supervisionsgruppen ausnutzt, während Coaching weitgehend eine Zweiersituation erfordert. RÜCKLE (1992, S. 14) benutzt die Analogie zum Sport, wo ein Coach als Trainer, Berater und Betreuer in einer Person den Sportler vor, während und nach dem Wettkampf in fachlicher und psychologischer Hinsicht betreut.

Er unterscheidet dabei zwischen

- einem Instruktor, der kurzfristig Kompetenzen aufbaut,
- einem Coach, der mittelfristig Abläufe organisiert und
- einem Mentor, der langfristig Visionen schafft. (RÜCKLE 1992, S. 31)

In der Unternehmensberatung findet sich zur besseren Abgrenzung dieses Verständnisses auch bereits der Begriff der Organisationsberatung, den KÖNIG und VOLLMER (1994) benutzen.

Wichtiges Element der systemischen Ansätze ist die Wahrnehmung von Beratersystem und Klientensystem als Teilsysteme eines im Beratungsprozeß miteinander verbundenen Gesamtsystems. Dieses Verständnis ist allerdings für einen Agrarwissenschaftler keineswegs überraschend oder neu, denn ALBRECHT hat schon 1969 in Anlehnung an das Intersystemmodell von CHIN den Beratungszusammenhang genau in dieser Weise gekennzeichnet.

Somit zeigt sich auch hier, daß Aufgabenverständnis und Rollenklärung zwar einen Rahmen darstellen, in dem sich die Arbeit von Beraterinnen und Beratern bewegen kann, daß letztlich aber eine Konzipierung und theoretische Ausarbeitung der Beratungsprozeßstrukturen weiterhin Kern der Modellierung von Unternehmensberatung sein wird.

*These:* Beratungsorganisationen können eine Vielzahl von Aufgaben übernehmen. Ausgangspunkt ist die Nachfrage der Zielgruppen. Für die Beratungskräfte ist es dann von ausschlaggebender Bedeutung, verschiedene Aufgaben (Prozeßtypen) voneinander abgrenzen und diese jeweils sinnentsprechend durchführen zu können.

Verschiedene Prozeßtypen zu realisieren heißt aber nicht nur, verschiedene Interaktions- und Arbeitstechniken anwenden zu können, sondern vor allem auch, die Beziehungen zu den Arbeitspartnern in entsprechender Weise entwickeln und definieren zu können. Hiermit sind wir bei der Frage der Rolle der Beratungskräfte.

#### **4 Rolle der Unternehmensberatung**

Der Rollenbegriff ist in der soziologischen Literatur der Nachkriegszeit intensiv diskutiert worden. „Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen [...]. Drei Merkmale vor allem bezeichnen die Kategorie der sozialen Rolle als Element soziologischer Analyse: (1) Soziale Rollen sind gleich Positionen quasi-objektive, vom Einzelnen prinzipiell unabhängige Komplexe von Verhaltensvorschriften. (2) Ihr besonderer Inhalt wird nicht von irgendeinem Einzelnen, sondern von der Gesellschaft bestimmt und verändert. (3) Die in Rollen gebündelten Verhaltenserwartungen begegnen dem Einzelnen mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruches, so daß er sich ihnen nicht ohne Schaden entziehen kann“ (DAHRENDORF 1964, S. 33, 35). Somit wird als Rolle zunächst einmal die Erwartung verstanden, die von der Gesellschaft an den Positionsinhaber, also den Rolleneempfänger, herangetragen wird. Rolle ist also die Erwartung, die der Landwirt an den Berater hat. Dabei wird aber berücksichtigt, daß der Rolleninhaber sich ein eigenes Gestaltungspotential schaffen kann, indem er sich in die Position des Rollensenders hineinbegibt und seine Erwartungen antizipiert sowie seine eigenen Rolleninterpretationen und Erfahrungen mit einbringt (Symbolische Interaktion im Sinne von MEAD und TURNER). Somit ist eine Rolle nicht im Sinne einer fixen Einordnung anzusehen, sondern sie kann zwischen dem Rollensender und dem Rollenträger ausgehandelt werden. Wenn somit Rolle nicht mehr als ein starres, vorgegebenes Verhaltensschema verstanden wird, sondern als ein interaktiv ausgehandeltes Beziehungsgefüge, so sind es zwei Einflußgrößen, die für die Realisierung von Rollen bedeutsam werden, nämlich einerseits der Formalisierungsgrad der sozialen Beziehungen und andererseits die Macht der Rollenträger (vgl. CHARQUEVILLE 1991).

Auch diese Überlegungen sind in der landwirtschaftlichen Beratung nicht neu. Gerade bei der Beratung landwirtschaftlicher Familienbetriebe war es bedeutsam, in der Situationsanalyse zu klären, wie die Tätigkeiten und Entscheidungskompetenzen in der Betriebsleiterfamilie verteilt sind: Welche Rolle beispielsweise der Schwiegervater oder die Ehefrau innehat. Es ging dabei aber um informelle Rollenstrukturen, und in vielen Fällen blieb es der Familie überlassen, mit

ihren bewährten, sozialisierten und impliziten Mechanismen eine Klärung oder Entscheidung herbeizuführen. Autonomie und Gleichberechtigung standen als Grundannahme fest, und nur wenn die Familie einen Konflikt an die Berater herantrug, wurde er explizit gemacht und bearbeitet.

Hinzu kommt die in der landwirtschaftlichen Officialberatung zu findende Vielfalt von Aufgaben der Beraterinnen und Berater, die als Rollenkonflikt der Beratungskräfte thematisiert wurde (vgl. PHILIPP 1991). Dieser Rollenkonflikt ist durch eine Aufgabentrennung in den Beratungsorganisationen lösbar. Hier soll die Wirkung von Rollen im Beratungsprozess selbst betrachtet werden.

In den heute vor allem in den neuen Bundesländern vorzufindenden großen Agrarunternehmen und Agrargenossenschaften sind Rollen formal verteilt: Ein Geschäftsführer trägt die Führungsverantwortung für die Rollenverteilung und Aufgabenabstimmung im Unternehmen. Mit dieser formalen Rollendifferenzierung im Unternehmen geht auch ein zusätzlicher Klärungsbedarf der vom Berater zu übernehmenden Rolle oder Rollen einher.

Damit aber ein solcher Aushandlungsprozeß sinnvoll gestaltet werden kann, ist es zunächst einmal notwendig, daß Beratungskräfte ihre eigene eingenommene Rolle identifizieren können und Rollenalternativen kennen. Dazu muß zunächst einmal festgehalten werden, daß es innerhalb des Arbeitsfeldes von Beraterinnen und Beratern eine große Breite möglicher Beraterrollen gibt.

In Zusammenfassung der Ansätze von ELFGEN und KLAILE (1987, S. 113), WEHLAND (1987, S. 16) und EXNER, KÖNIGSWIESER und TITSCHER (1987, S. 276) läßt sich die folgende Zusammenstellung anfertigen (Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Zuordnung möglicher Beraterrollen

<i>ELFGEN, KLAILE</i>	<i>WEHLAND</i>	<i>EXNER et al.</i>	<i>BOLAND</i>
Krisenmanager	Interessenanwalt	Manager auf Zeit	<b>Manager auf Zeit</b>
Problemlöser	Wissensvermittler		<b>Problemlöser</b>
Prozeßberater	Ausbilder	Prozeßorientierter Fachberater	<b>Fachberater</b>
Promotor	Prozeßhelfer	Organisationsentwickler	<b>Prozeßberater</b>
Interventionist		Systemberater	<b>Unternehmens- berater, Coach</b>
Neutraler Dritter	Amtsperson	Gutachter	<b>Gutachter</b>

Quelle: Eigene Zusammenstellung aus ELFGEN und KLAILE (1987); WEHLAND (1987); EXNER, KÖNIGSWIESER und TITSCHER (1987)

Es läßt sich somit eine Orientierung der Beraterrollen zwischen den Polen des Problemlösers und des Unternehmenberaters oder Coaches aufzeigen, zwischen denen die Rollen des Fachberaters und Prozeßberaters zu finden sind. Entscheidendes Kriterium der Zuordnung ist die Distanz zwischen Berater und Ratsuchendem. Sie manifestiert sich entweder in der Beziehung / Arbeitsmethodik und führt zu einem direktiven oder partnerschaftlichen Arbeitsverhältnis, oder sie zeigt sich in der Ganzheitlichkeit des Beratungsansatzes bzw. der Anzahl der

in die Beratung einbezogenen Systemelemente, wo sie zu einer Ausrichtung auf inhaltliche Einzelfragen oder eine System- und Prozeßorientierung führt.

Die Rollen des Gutachters und des Managers auf Zeit liegen außerhalb des Kernbereichs, da sie die Interaktion zwischen Beratungs- und Klientenunternehmen nicht thematisieren: ein Gutachten wird einseitig erstellt und bewertet Zustände; ein Manager auf Zeit übernimmt Verantwortung im Unternehmen. Entweder besteht also eine so große Distanz, daß Kommunikation wenig bedeutsam ist, wie beim Gutachten, oder die Distanz ist nicht mehr vorhanden, weil der Berater in der Rolle des Managers auf Zeit als Unternehmensmitglied agiert.

Daneben gibt es auch Typisierungen über die Rolle der Ratsuchenden (siehe Abbildung 3):

**Abbildung 3:** Rollen von Ratsuchenden nach FLEISCHMANN (1984)

Problemdruck beim Klienten	hoch	Getriebener	Krisen- bewältiger
	gering	Imagepfleger	Kooperativer Problemlöser
		gering	hoch
Bereitschaft zum Lernen			

Quelle: Eigene Darstellung nach FLEISCHMANN (1984, S. 123)

Für die Ratsuchenden hält FLEISCHMANN die Kriterien „Problemdruck“ und „Lernbereitschaft“ für besonders aussagefähig. Sie gelangt so zu vier Rollentypen, von denen vor allem die mit hohem Problemdruck belasteten Ratsuchenden die schwierigsten Beratungsfälle darstellen. Demgegenüber sind die unter geringem Problemdruck sich in einen Beratungsprozeß begebenden Ratsuchenden sicherlich auf der Beziehungsseite einfacher anzusprechen, die Schwierigkeiten ergeben sich hier eher in der Phase der Realisierung von Beratungsergebnissen.

Die These lautet, daß Berater zunehmend gefordert sind, ihre Rollen individuell zu definieren und zu realisieren. Der Berater braucht Distanz, um den Partner durch Respekt und Konfrontation voranzubringen. Da allerdings Rollen nicht vorgeschrieben werden können, sind die Unternehmenskultur des Beratungsunternehmens und eine Standesorganisation für Beratungskräfte von großer Bedeutung zur Klärung und Stabilisierung ihres Selbstverständnisses.

## 5 Folgerungen für den Beratungsprozeß

Wo liegen nun die Unterschiede zwischen der Beratung von Einpersonenernehmungen, wie sie in der Landwirtschaft der alten Bundesländer vorherrschen, und der Beratung von Mehrpersonenernehmungen?

Einpersonenernehmungen, in denen der Unternehmer sowohl Entscheidungsträger als auch Ausführer eines überwiegenden Teils seiner Entscheidungen ist, verlangen nach einem Universalberater, der das gesamte Denk- und Arbeitsspektrum des Unternehmers nachvollziehen und mitdenken kann. Die Lösung, die in den Niederlanden bereits seit Jahren mit der Spezialisierung von Beratern nach häufig vorherrschenden Betriebsmodellen vorgenommen worden ist, bildet hierzu die geeignete Anpassung. Arbeitsmodelle der Ringberatung, in denen die Berater vor allen Dingen den Kontakt zu den jeweiligen Unternehmern schaffen und aufrechterhalten und einen Zugriff auf ein Fachinformationssystem haben, stellen eine vergleichbar angepaßte Arbeitssituation dar.

In der Mehrpersonenunternehmung findet in der Regel eine Aufgabentrennung und Aufgabenteilung zwischen den in der Unternehmung tätigen Personen statt. Hier scheinen mir Überlegungen sinnvoll, die Beratungsaktivitäten weiter zu differenzieren.

Untersuchungen aus der Beratung mittelständischer Unternehmen in der gewerblichen Wirtschaft zeigen typische Problempunkte auf. Wie HOFFMANN und HLAWACEK (1991, S. 403ff.) berichten, sind die von ihnen gefundenen wichtigsten Probleme bei Beratungen darin zu sehen, daß

- Beratungsziele nicht explizit und operational festgelegt werden,
- eine Durchführungsplanung fehlt,
- in der Informationsbeschaffung die Mitarbeiter nicht einbezogen werden,
- Lösungen einseitig von den Beratern erarbeitet werden und
- Implementierungen und Kontrolle vergessen werden.

Als wichtigsten Erfolgsfaktor für Beratung nennen sie eindeutig den Prozessverlauf. Dabei sind die wichtigsten Variablen die Einschaltintensität des Klientensystems, die exakte Aufgabendefinition und die Realisationsabstimmung.

Überträgt man dies auf die derzeitige Situation einer Unternehmensberatung, die privatwirtschaftlich organisiert ist, so ergeben sich drei Problemfelder:

Als erstes Problem kann die Akquisition angesprochen werden. Hier stellt sich m.E. vor allem das Problem, wie die Akquisition in die interne Organisation eines Beratungsunternehmens eingebunden wird. Es ist dabei wichtig, wer die Akquisition durchführt und wie sie mit dem Beratungsprozeß verbunden wird. In manchen Beratungsunternehmen wird Akquisition zentral vom Geschäftsführer durchgeführt, in anderen sind die Berater selbst für die Akquisition verantwortlich. Hier scheint eindeutig die zweite Vorgehensweise die sinnvollere, da es darum geht, eine personale Dienstleistung zu vereinbaren, die vorrangig von der Person des Dienstleisters getragen wird.

Zweites Problem ist die Motivation. Der Vertragsabschluß erfolgt in der Regel mit einem Leiter oder Beauftragten des Unternehmens. Es wird aber in vielen Fällen notwendig sein, weitere Mitarbeiter des Unternehmens in den Beratungsprozeß einzubinden. Hier ergeben sich die Fragen, wie dieser Prozeß in die Unternehmung hineingetragen wird. Dabei geht es zunächst um die Einbindung und Motivierung der Mitarbeiter, dann aber auch um die Frage der Entwicklung und Umsetzung von Veränderungen. Dazu müssen nicht nur Sachfragen geklärt werden, sondern es muß immer auch die Kommunikationsstruktur in der Unternehmung analysiert und eventuell bearbeitet werden.

Das dritte Problem ist die vorher angesprochene Rollenklärung im Beratungsprozeß. Sie hängt stark mit den ersten beiden Fragen zusammen. Durch die Akquisition werden Erwartungen geweckt und Arbeitsziele formuliert. Sie sollten bereits eine Rollenvereinbarung enthalten. Durch die Einbindung des gesamten Unternehmens in den Beratungsprozeß muß dieser Prozeß jedoch immer wieder neu erfolgen, wenn sich die Arbeitskonstellationen ändern. Vorrangig scheint mir dabei eine Klärung der Grundstruktur des geplanten Beratungsprozesses: Geht es um eine abgrenzbare betriebliche Teilproblematik, so ist eine Betriebsberatung zu vereinbaren, deren Kern in der Informationsverarbeitung liegt. Empirische Studien in Klein- und Mittelbetrieben zeigen, daß dort die Rollenerwartungen an die Berater weitestgehend auf diesen Bereich der Informationsbeschaffung und Problemlösungsvorschläge ausgerichtet sind, es also um die Rollen „Problemlöser“ und „Fachberater“ geht. (vgl. HOFMANN und HLAWACEK 1991; MEFFERT 1988, S. 41 und auch HOFMANN 1991, S. 143). Stehen jedoch strategische Fragen der Unternehmensentwicklung und Führungs- und Managementfragen des gesamten Unter-

nehmens selbst im Vordergrund, so werden die Rollen eines „Prozeßberaters“ oder „Unternehmensberaters“ im Vordergrund stehen. Hier werden systemische Ansätze, wie sie in der allgemeinen Unternehmensberatung Bedeutung erlangen, auch in landwirtschaftlichen Unternehmen wichtige neue Ansätze bieten können.

Wenn allerdings Unternehmensberatung als ein solchermaßen anspruchsvolles neues und wichtiges Arbeitsfeld definiert wird, so stellt sich die Frage, wer solche Unternehmensberater sein könnten. HEINTEL weist darauf hin, daß es sich bei einer so verstandenen Beratung immer um einen Balanceakt zwischen Komplexitätserweiterung und Komplexitätsreduktion handelt (HEINTEL 1992, S. 359). Komplexitätserweiterung, indem wissenschaftlich ergründet und reflektiert wird, was im System wie wirkt, und Komplexitätsreduktion auf der anderen Seite, indem vereinfachend und zuspitzend Alternativen verdichtet werden, damit Entscheidungen vorbereitet werden. Für diese Tätigkeit fordert HEINTEL vom Berater neben Selbstwahrnehmung und Umgang mit Forderung und Überforderung vor allem drei Autoritäten:

- Strukturautorität, um neue strukturierende, anregende Ideen und Formen zu Beginn in den Prozeß einzubringen,
- Balanceautorität, um Bedürfnisse verschiedenster Ebenen und Beteiligten wahrzunehmen, auszuhalten und zur Geltung kommen zu lassen sowie
- Prozeßautorität, um diese Aktivitäten zuzulassen und gleichzeitig zu steuern (HEINTEL 1992, S. 69-375).

Konsequenz kann nur eine intensive Aus- und Fortbildung der Berater sein, die zu folgender *These* führt: Systemisch orientierte Unternehmensberatung braucht eine erhebliche Verstärkung der methodischen Berateraus- und Fortbildung. Grundausbildung und Supervision müssen ein permanenter Prozeß sein.

Solange Beratung fast nur als Officialberatung existierte, wurden Beraterinnen und Berater durch Richtlinien gesteuert und auf der methodischen Ebene durch Aus- und Fortbildungen angestoßen. Wie weit die Beratungskräfte dieses umsetzen konnten, lag bei ihnen selbst. Kontrollierbar war nur der Output an schriftlichen Arbeitsergebnissen. Mißerfolge machte der Berater mit dem Landwirt oder mit sich selbst aus, d.h. es gab entweder Imageverlust oder Rückzug auf einfachere Beziehungsmuster. Versuche, diesen blinden Fleck der Bearbeitung des Beziehungsanteils in der Berater-Ratsuchender- Interaktion zu bearbeiten, sind in den Beraterseminaren immer wieder unternommen worden. Sie haben sicherlich bei einzelnen Personen sehr gute Resonanz gefunden und zu erheblichen Kompetenzen geführt. Versuche, dieses systematisch für ganze Organisationseinheiten wie Landwirtschaftsämter umzusetzen, sind trotz interessanter und gut fundierter Ansätze gescheitert. DENZINGER hat es Anfang der 80er Jahre mit viel Elan und anfänglichem Rückhalt aus der Organisation in Baden-Württemberg versucht, ist aber an der bürokratischen Organisationsform letztendlich gescheitert (vgl. DENZINGER 1985).

Bildung im Sinne von Erwerb von Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung künftiger Aufgaben (wie VAN DEN BAN und WEHLAND es definieren) kann aber in jeder Situation gewonnen werden und sollte ein Ergebnis jeder erfolgreichen Beratung sein. Wichtige Zukunftsaufgaben der Beratung sehe ich daher in der Verbesserung des Führungs- und Problemlösungspotentials ihrer Zielgruppen, wichtigstes Instrument wird das Coaching von Führungskräften sein. Dies ist die anspruchsvollste Aufgabe, der sich ein Berater stellen kann.

## 6 Zusammenfassung

Durch die zunehmende Anzahl landwirtschaftlicher Mehrpersonenunternehmen und privatwirtschaftlich organisierter Beratungsangebote nimmt die Bedeutung der Unternehmensberatung zu. Unternehmensberatung ist eine personale Dienstleistung, die von Beratern im Sinne eines Kontraktgutes mit den Beratungspartnern gemeinsam erbracht wird. Sie läßt sich in ihren Aufgaben nach der Periodizität gliedern. Das Spektrum der Leistungen von Beratungsanbietern umfaßt neben Beratungen auch andere Dienstleistungen. Die von den Beratern dabei übernommenen Rollen sind ebenso breit gefächert und reichen vom Gutachter bis zum Coach.

Konsequenzen für den Beratungsprozeß ergeben sich hinsichtlich der Akquisition, Motivierung und Rollenklärung. Entscheidend ist die bewußte Gestaltung des Beratungsprozesses durch die Berater. Hierfür ist eine prozeßorientierte Aus- und Fortbildung erforderlich.

### Summary

The increasing role of Management Consulting in the agricultural sector has been partly due to the increasing number of large scale agricultural enterprises and privately organised extension services. The Management Consulting is provided by individuals in a contract form between consultants and their clients. The activities can be described according to regularity of the requirement patterns. Apart from consulting, the services cover a spectrum of other activities. Due to the broad spectrum covered, the roles of the consultants are also widely differentiated. They range from appraising to training. Therefore, in the course of the consulting process, consideration must be taken in relation to the acceptance, motivation and role definitions. The consultants should consequently be aware of the arrangement of the consulting process.

### Literaturverzeichnis

- ALBRECHT, H. (1969): *Innovationsprozesse in der Landwirtschaft*. Saarbrücken
- BENNET, C. F. (1994): *A New Interdependence Model*. In: Journal of Extension Systems, Nr. 1, S. 3ff.
- BOLAND, H. (1991): *Interaktionsstrukturen im Einzelberatungsgespräch der landwirtschaftlichen Beratung*. Kiel
- CHARQUEVILLE, P. (1991): Rollentheoretische Analyse der Berater/Klienten-Beziehung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg, S. 254ff.
- DAHRENDORF, R. (1964): *Homo Sociologicus*. 14. Aufl. Opladen
- DENZINGER, P. (1985): *Entwicklung zu innovativen Fortbildungssystemen in Beratungsdiensten: ein Beispiel aus Baden-Württemberg*. In: Berichte über Landwirtschaft 63, S. 631-639
- ELFGEN, R.; KLAILE, B. (1987): *Unternehmensberatung*. Stuttgart
- EXNER, A.; KÖNIGSWIESER, R.; TITSCHER, S. (1987): *Unternehmensberatung systemisch: theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen*. In: Die Betriebswirtschaft 47, Heft 3, S. 265-284
- FLEISCHMANN, P. (1984): *Prozeßorientierte Beratung im strategischen Management*. München
- HAFNER, K.; REINECKE, R.-D. (1988): *Unternehmensführung und Unternehmensberatung*. Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung (Arbeitspapier 44)
- HEINTEL, P. (1992): Läßt sich Beratung lernen? Perspektiven für die Aus- und Weiterbildung von Organisationsberatern. In: Wimmer, R. (Hrsg.): *Organisationsberatung*. Wiesbaden
- HOFFMANN, V. (1992): Beratungsansätze: von der Uniform zum Maßanzug. In: Hoffmann, V. (Hrsg.): *Beratung als Lebenshilfe*. Weikersheim, S. 271-276

- HOFFMANN, W. H.; HLAWAČEK, S. (1991): Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hoffmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg, S. 403ff.
- KAAS, K. P.; SCHADE, C. (1993): Bindungsstärke in Kooperations- und Geschäftsbeziehungen am Beispiel der Dienstleistung Unternehmensberatung. In: Thelen; Mairamhof (Hrsg.): *Dienstleistungsmarketing : eine Bestandsaufnahme*. Innsbruck, S. 73-99
- KÖNIG, E.; VOLMER, G. (1994): *Systemische Organisationsberatung*. 3. Aufl., Weinheim
- KRÖBER, H.-W. (1991): Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur. In: Hoffmann, M.; Rosenstiel, R. von; Zapotoczky, K. (Hrsg.): *Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater*. Stuttgart
- KRUSE, S.; LAMMEN, A. (1995): *Ertragslage landwirtschaftlicher Betriebe in den neuen Ländern*. (AID-Informationen)
- MEYER, C. W. (1978): Grundlagen der Unternehmensberatung. In: Haberland, G.; Preissler, P. R.; Meyer, C. W. (Hrsg.): *Handbuch Revision, Controlling, Consulting : Teil Consulting*. München
- MEFFERT, H. (1988): Unternehmensführung und -beratung : Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Meffert, H., Wagner, H. (Hrsg.): *Unternehmensführung und -beratung : Was bringt Consulting?* Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung (Dokumentationspapier 47)
- PHILIPP, H. J. (1991): *Rollenprobleme von landwirtschaftlichen Officialberatern in der Bundesrepublik Deutschland*. In: Berichte über Landwirtschaft 69, S. 150-165
- RÜCKLE, H. (1992): *Coaching*. Düsseldorf
- STEFFENS, W. (1989): *Organisation der landwirtschaftlichen Beratung in Niedersachsen und Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Effektivität*. Göttingen (ASG-Kleine Reihe 38)
- STEYRER, J. (1991): „Unternehmensberatung“ : Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hoffmann, M. (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung*. Heidelberg, S. 7
- STUTZ, H.-R. (1988): *Management-Consulting*. Zürich, Dissertation
- WEHLAND, W. (1987): *Was die Beratung leisten soll und kann*. In: Beratung - Dienstleistungsangebot mit Zukunft. Frankfurt (DLG-Arbeitsunterlagen) S. 12-28
- WOHLGEMUTH, C. (1989): *Führung im Dienstleistungsbereich*. In: ZfO, Heft 5, S. 339-345
- (1991): *Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung*. 3. Aufl., Bern