



**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.*

---

Groffmann, H.: Der Einsatz von Problemlösungs- und Entscheidungstechniken in der Beratung. In: Besch, M., Kuhlmann, F., Lorenzl, G. Unter Mitwirkung von Hanf, C.-H., Riebe, K.: Vermarktung und Beratung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 20, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1983), S. 577-587.

---



Der Einsatz von Problemlösungs- und Entscheidungstechniken in der Beratung

von

Hermann G r o f f m a n n , Göttingen

---

Einleitung

Unter Beratung verstehen wir eine geistige Hilfe, durch die der Beratungspartner befähigt wird zur selbstverantwortlichen Lösung seiner konkreten Probleme. Dazu bedarf es des Angebots problemadäquater Problemlösungs- und Entscheidungstechniken. Die zunehmende Komplexität der Probleme der landwirtschaftlichen Produktion bzw. die Kenntnis darüber erfordert immer anspruchsvollere Planungsverfahren.

In den zurückliegenden Jahren wurden zahlreiche Problemlösungs- und Entscheidungstechniken entwickelt, die den unterschiedlichsten Ansprüchen in Wissenschaft, Beratung und Praxis bei der Lösung anstehender Probleme angepaßt waren, wie beispielsweise Lineare Optimierung, Simulation u.a.. Sie wurden bei den vorangegangenen Tagungen dieser Gesellschaft gebührend gewürdigt. Aber nahezu allen Planungsverfahren ist gemein, daß sie sich an der Erzielung eines c.p. maximalen Gewinnes orientieren. Es können nur die ihn bestimmenden, monetär meßbaren Faktoren hinreichend quantifiziert werden (3). Die Probleme in der Beratung ergeben sich allgemein aus den in dieser Planung unberücksichtigten Faktoren, bzw. den konstant gehaltenen Bedingungen. Beratung muß aber die Lösung eines Problems aus dem Gesamtzusammenhang angehen, sofern es sich um ein komplexes Problem handelt und dem Beratungspartner akzeptable Handlungsanweisungen gegeben werden sollen. Wegen der begrenzten Aussagekraft der meisten bisher entwickelten Planungsinstrumente kommt es gelegentlich zu falschen Rückschlüssen und damit im weiteren Verlauf zu einer rückläufigen Anwendung dieser Methoden in der Beratungspraxis (5, 10, 18).

## Wovon hängt der Einsatz der Problemlösungs- und Entscheidungstechniken ab?

Der Einsatz von Problemlösungs- und Entscheidungstechniken ist abhängig von ihrer fachlichen und methodischen Kompetenz.

### 1. Problembereich: Information

Die Verdopplung des Gesamtwissens in immer kürzeren Abständen führt in der Tendenz zu einer Informationskrise (14). Berater wie Landwirt verfügen zunehmend über ein hohes Spezialwissen, wobei die Einordnung in den Gesamtrahmen eines komplexen Problems und das Erkennen der Wechselwirkungen immer schwieriger wird. Auf die zunehmende Problematik bei der Beschaffung, Sicherung und Wertung der erforderlichen Informationen haben CZERMAK und ZU LOEWENSTEIN (4) sowie SCHMITT-DUCHARDT und ALBRECHT (15) hingewiesen. Eine Verschärfung dieses Problems kann sicherlich durch eine sinnvolle Nutzung der Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) und des Bildschirmtextes (BTX) für die Beratung künftig gemildert werden, wenn bestimmte Voraussetzungen in der Informationsauswahl erfüllt werden (10. 13).

### 2. Problembereich: Kommunikation

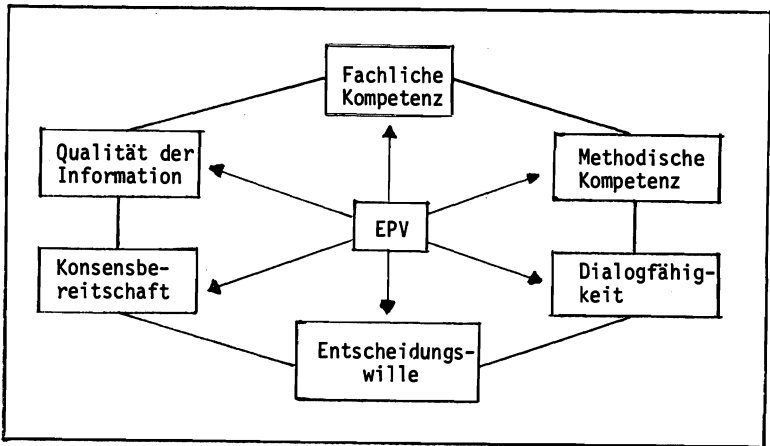
Nicht alle im Einsatz befindlichen Planungsinstrumente erfordern vom Ansatz her zwingend die Zusammenarbeit aller an der Problemlösung Interessierten. Organisatorische Probleme der Beratung und menschliche Unzulänglichkeiten verhindern häufig die dringend notwendige Zusammenarbeit bei der Erkennung und Lösung komplexer Problemstrukturen. Die sich abzeichnende zunehmende Spezialisierung der Beratung führt in eine weitere Krise, wenn nicht rechtzeitig die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit und die daraus resultierenden positiven Effekte erkannt werden (2). Neben einer hohen fachlichen Qualifikation im jeweiligen Arbeitsschwerpunkt müssen die Beratungskräfte künftig zu einer intensiveren "querfachlichen Zusammenarbeit" bereit sein und Beratungsprozesse methodisch richtig gestalten können (1, 7).

### 3. Problembereich: Akzeptanz

Häufig werden Problemlösungs- und Entscheidungstechniken nicht im gewünschten Maße eingesetzt. Dies liegt vielfach an der mangelnden Akzeptanz der Ergebnisse seitens der "Bepplanten". Aus dieser Erfahrung lernen die Anwender und meiden künftig derartige Planungsmethoden. Dabei ist in der Regel der Fehler beim Berater (und bei der angewendeten Beratungsmethode) zu suchen. Wird der Beratungspartner rechtzeitig und vollständig in das Planungsverfahren einbezogen und erfolgt eine ständige Rückkopplung, ist die Wahrscheinlichkeit der Annahme und Realisierung der geplanten Maßnahme groß. Deshalb sollten künftig stärker Planungsverfahren zum Einsatz gelangen, die eine Teilnehmerorientierung zwingend vorschreiben, zumindest in den entscheidenden Phasen des Planungsprozesses. Aus diesem Grunde ist in Zukunft bei stärkerem Einsatz der EDV auf Benutzerfreundlichkeit, d.h. Dialogfähigkeit der Hardware und Software besonders zu achten (12, 13).

#### Welchen Ansprüchen müssen Problemlösungs- und Entscheidungstechniken genügen?

Aus den aufgeführten drei Problembereichen lassen sich drei Forderungen ableiten, die an Planungsinstrumente grundsätzlich zu stellen sind. Über die Forderung nach Gültigkeit und Zuverlässigkeit hat es zu keiner Zeit einen Zweifel gegeben. Vernachlässigt wurde dagegen häufiger die Forderung nach Akzeptanz. Deshalb soll nachstehend grafisch dargestellt werden, von welchen Faktoren das Entscheidungs- und Problemlösungsvermögen (EPV) einzelner Planungsinstrumente abhängig ist. Die Qualität einer Problemlösung oder Entscheidungsfindung richtet sich immer nach dem im Minimum befindlichen Faktor.



**Abb. (1) : Bestimmende Faktoren des Entscheidungs- und Problemlösungsvermögens (nach R. Wenzel)**

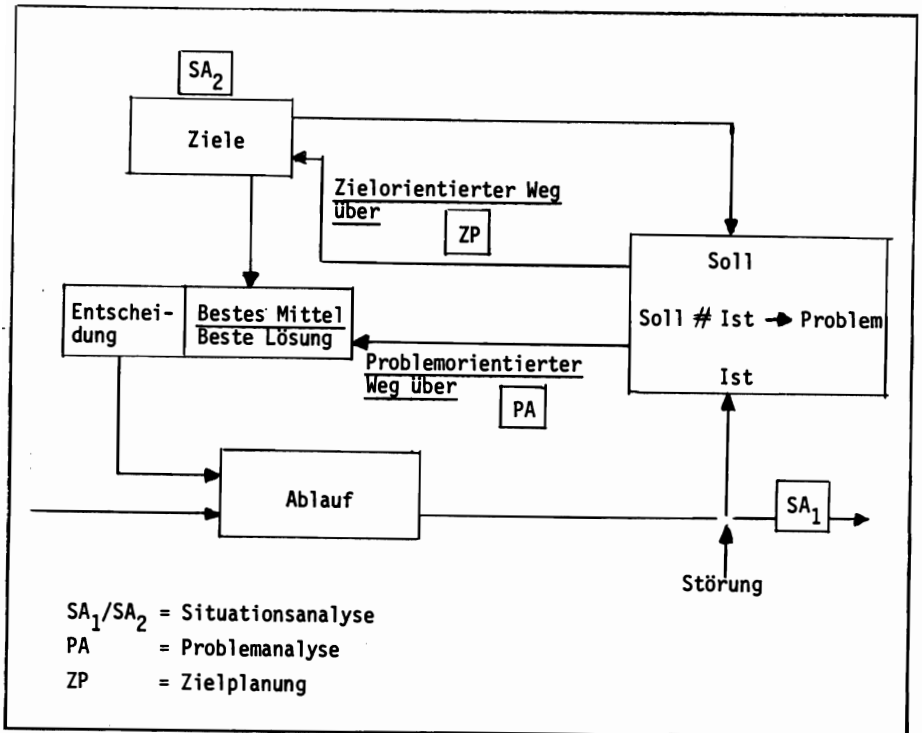
Legen wir diesen Maßstab bei der Beurteilung der Planungsinstrumente zugrunde, genügen sicherlich zahlreiche bisherige Planungsverfahren nicht den hier gestellten Anforderungen. Der Berater hat aber neben der Wahrnehmung der Funktion als Fachmann und Gestalter der Problemlösungsprozesse auch die Aufgabe der Steuerung der Kommunikationsprozesse sowie der gruppenspezifischen Prozesse. Dies wird immer dann der Fall sein, wenn wir von komplexen Problemstrukturen ausgehen und insbesondere eine Lösung mit mehreren Entscheidungsträgern (Familie, Landwirte, Beraterteam) erforderlich wird. Dies bedeutet, daß das Entscheidungs- und Problemlösungsvermögen der bisherigen Planungsinstrumente um diese

Komponenten erweitert werden muß. Mit Unterstützung der Gesellschaft für Methoden systematischer Entscheidungsfindung und Organisationsentwicklung, MSE, Stuttgart, wurden in Österreich, Baden-Württemberg und Niedersachsen hierzu erste Ansätze erprobt und Erfahrungen gesammelt.

#### Neue Ansätze für Problemlösung und Entscheidungsfindung in der Beratung

Diesen neuen Ansätzen liegt ein Konzept zur Problemlösung und Entscheidungsfindung zugrunde, daß sich am System des Regelkreises orientiert und über zwei Wege beschriftet werden kann (17, 19). Insbesondere bei komplexen Problemstrukturen hat sich dieses als hilfreich erwiesen. Folgende Abbildung veranschaulicht das System:





**Abb. (2) : Regelkreis des Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsprozesses**

Der problemorientierte Entscheidungsweg geht von der Analyse der vorliegenden Probleme aus und fragt nach den zugrundeliegenden Ursachen und Bedingungen. Hieran schließt sich die Suche nach geeign-

neten Lösungen und Alternativen, wobei die bekannten Problemlösungs- und Entscheidungstechniken diesen Prozeß wirksam zu unterstützen vermögen. Eine Abstimmung der Lösungsalternativen mit den Anforderungen dient der Überprüfung der Realisierbarkeit und der Ermittlung der besten Lösung.

Ausgehend von den Problemsituation erfolgt beim zielorientierten Entscheidungsweg nach dem Erfassen und Formulieren der Ziele und deren Bedingungen, die Suche nach Mitteln und Wegen, wie diese neuen Ziele verwirklicht werden können.

Bei konsequenter Anwendung der den beiden Entscheidungswegen zugrunde liegenden spezifischen Fragetechnik wird die jeweils beste Lösung des Problems gefunden. Dies setzt aber die Bereitschaft zur Zusammenarbeit aller vom Problem Betroffenen voraus und die Fähigkeit des Beraters zu einer teilnehmerorientierten Arbeitsweise. Dabei müssen die Problemlösungsprozesse

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| - schrittweise   | - nachvollziehbar |
| - zergliedert    | - kontrollierbar  |
| - geordnet       | - korrigierbar    |
| - kommunizierbar | - dokumentierbar  |

mit ökonomischen Informationsfluß ausgestaltet werden.

Bei der Lösung komplexer Problemstrukturen ist dieses Verfahren zweifellos sinnvoll einzusetzen in der Einzelberatung, insbesondere dann, wenn die gesamte Familie vom Problem betroffen wird und zur Lösung weitere Spezialberatungskräfte hinzugezogen werden müssen. Besonders geeignet erscheinen diese Verfahren aber in der Gruppenberatung und bei der Lösung von Problemen in Organisationen, da diese Verfahren einen "strukturierten Erfahrungsaustausch"

zulassen und die positiven gruppendynamischen Wirkungen für die Problemlösung genutzt werden können (8, 12, 13).

Dies setzt aber voraus, daß alle Schritte und Ergebnisse visualisiert werden. Hierzu eignet sich erfahrungsgemäß besonders der Einsatz von Steckwänden und Steckkarten, auf denen jeweils möglichst alle von den Teilnehmern genannten Argumente schriftlich festgehalten werden. Nur so ist eine völlige Transparenz des Problemlösungsprozesses möglich und die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz der gefundenen Ergebnisse höher als bei den bisherigen Planungsinstrumenten (16). Diese neue Methode der Problemlösung und Entscheidungsfindung bedient sich der jeweils erforderlichen bisherigen Planungsinstrumente und wird darüber hinaus auch den anderen bestimmenden Faktoren des Entscheidungs- und Problemlösungsvermögens gerecht (Abb.1).

Der Erfolg dieser Methode ist darin zu sehen, daß die Beteiligten miteinander systematisch arbeiten. Hier werden "Energien" freigesetzt, die bisher nur selten genutzt werden konnten. Wenn wir auch in Niedersachsen erst über wenig Erfahrungen mit dem Einsatz dieser umfassenden Problemlösungs- und Entscheidungstechnik verfügen, so können wir die von KLASZ (13) beschriebenen Wirkungen bestätigen:

- Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten der Landwirte werden untereinander ausgetauscht, mobilisiert und füreinander genutzt.
- Selbsterarbeitete Lösungen und Programme werden voll akzeptiert und engagiert in Angriff genommen.
- Entscheidungen und Verhaltensänderungen werden erleichtert und beschleunigt.
- Schwierige, komplexe Fragen und Probleme werden besser erfaßt und erkannt.

- Nur wirklich anstehende Probleme werden erfaßt und können daher noch ausführlicher behandelt werden.
- Die Fähigkeit der Behandlung und Lösung von Problemen wird verbessert.
- "Dumpfe" Unzufriedenheit und unerfüllbare Wünsche werden abgebaut. Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen wird verbessert, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird erhöht.
- Der Beratungsvorgang wird transparent, dokumentiert, nachvollziehbar, "kopierbar".
- Erfolgserlebnisse von Berater und Klient werden stark gesteigert. Insgesamt: Steigerung der Tiefenwirkung der Beratungsarbeit bei gleichzeitiger Rationalisierung.

Diese Effekte lassen sich nur erzielen, wenn die Berater über das erforderliche know-how verfügen. Die Funktion des Beraters ändert sich zwangsläufig. Aus dem bisherigen Fachspezialisten wird ein "Problemlösungsmanager", d.h., er muß das Konzept der Problemlösung beherrschen; imstande sein, den Problemlösungsprozeß, den Kommunikationsprozeß und gruppendynamischen Prozeß optimal zu gestalten und die Visualisierungstechnik anwenden können. Die wichtigste Grundlage aber ist die unvoreingenommene Bereitschaft zu einer teilnehmerorientierten Arbeitsweise. Diese hier geforderten Fähigkeiten stehen aber häufig konträr zu den bisher gelernten Verhaltensweisen. Deshalb ist eine intensive Schulung der Beratungskräfte auf methodischem Gebiet unerlässlich, wobei eine hohe fachliche Qualifikation nach wie vor vorausgesetzt werden muß (6, 7, 11, 14).

Der Beratungserfolg ergibt sich immer aus dem Zusammenwirken von fachlichem Wissen und methodischem Können (10, 13). Insbesondere in Zeiten, in denen eine höhere Effizienz von der Beratung gefordert wird und neue Medien in die Beratungsarbeit einbezogen wer-

den, muß diesem Wirkungszusammenhang mehr Beachtung als bisher geschenkt werden.

### L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

1. ACHERMANN, X.: Zusammenarbeit der Experten verbessern, Berater-Information 6/82, LBL - Lindau
2. ALBRECHT, H.: Die Aufgabe der Beratung als Mittler zwischen Wissenschaft und Praxis, Manuscript-Druck, SBN Göttingen 1977
3. BRANDES, W. und WOERMANN, E.: Landwirtschaftliche Betriebslehre, Bd. 2, Verlag Paul Parey, Hamburg 1971, S. 55
4. CZERMAK, D. und ZU LOEWENSTEIN, F.: Informationsbedarf und Informationsverhalten in der landwirtschaftlichen und ländlich-hauswirtschaftlichen Beratung, Verlag Eugen Ulmer, Stuttgart 1982
5. DENZINGER, P.: Beraterverhalten und Beratererfolg, Ausbildung und Beratung, 1980, S. 106-108
6. EGLOFF, K.: Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für die Beratung in Süddeutschland, 22. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, Hohenheim 7. - 9.10.1981
7. GROFFMANN, H.: Entwicklung der Seminararbeit und zukünftige Schwerpunkte in der Beraterfortbildung, in: Schwerpunkte der Beratung, Göttingen 1975
8. GROFFMANN, H.: Die Bedeutung gruppendynamischer Prozesse für die Beratung, Förderungsdienst, Wien 1979
9. JOCHIMSEN, h.: Land- und hauswirtschaftliche Beratung in einem marktfernen Gebiet unter Wachstumszwang, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen der LK Schleswig-Holstein Nr. 317/1981
10. JOCHIMSEN, H.: Einführung von EDV und Bildschirmtext in der Beratung, 23. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, Gießen 29.-09. - 01.10.82
11. JUNGEHÜLSING, H.: Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für die Beratung in Norddeutschland, 22. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Land-

baues, Hohenheim 07. -09.10.81

12. KLASZ, W.: Miteinander systematisch arbeiten, Erfahrungsbericht, Wien 1980
13. KLASZ, W.: Beratungsarbeit auf neuen Wegen, IALB-Tagung, Klagenfurt, 24. - 28.05.82
14. PECCEI, A.: Das menschliche Dilemma - Zukunft und Lernen, Verlag Fritz Nolden, Wien - München - Zürich - Innsbruck 1979
15. SCHMITT-DUCHARDT, J. und ALBRECHT, H.: Probleme der Fachinformation in der Landwirtschaft, Stuttgart-Hohenheim 1980
16. SCHNELLE-COELLN, T.: Visualisierung - die optische Sprache für problemlösende und lernende Gruppen, Metaplan-Reihe, Heft 6, Quickborn-Verlag, 1976
17. VESTER, F.: Unsere Welt - ein vernetztes System, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1978
18. WEINSCHNECK, G.: Die Zukunft der Landwirtschaft, Agrarwirtschaft Jg. 22, S. 365 f., 1973
19. WENZEL, R.: MSE-Methoden und Verfahren für Problemlösungs- und Entscheidungsaufgaben, MSE, Stuttgart 1979