



**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.*

---

Egloff, K.: Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für die Beratung in  
Süddeutschland. In: Böckenhoff, E., Steinhauser, H., von Urff, W.: Landwirtschaft unter  
veränderten Bedingungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 19, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag  
(1982), S. 287-299.

---



KONSEQUENZEN VERÄNDERTER RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE BERATUNG  
IN SÜDDEUTSCHLAND

von

Karl E g l o f f, Kemnat

---

- 1 Vorbemerkungen
  - 2 Welche Rahmenbedingungen haben sich verändert ?
  - 3 Wie ist die derzeitige Situation der Landwirtschaft in Baden-Württemberg ?
  - 4 Welche Möglichkeiten haben die landwirtschaftlichen Unternehmerfamilien, um die sich abzeichnenden Schwierigkeiten zu bewältigen ?
  - 5 Welche inhaltlichen Konsequenzen ergeben sich für die Beratung ?
  - 6 Welche Konsequenzen ergeben sich für die Beratung als Organisation und für den einzelnen Berater ?
- 

1 Vorbemerkungen

1.1 Aufgabe der Beratung

Aufgabe der landwirtschaftlichen Beratung ist es, Landwirten geistige Hilfe bei der Lösung ihrer Probleme zu leisten. Nicht Aufgabe der Beratung ist dagegen die Lösung politischer Probleme, sie hat auch keine Lenkungs- oder Weisungsbefugnis. Veränderte Rahmenbedingungen können an der Aufgabe der Beratung grundsätzlich nichts ändern. Erforderlich werden dagegen inhaltliche Akzentverschiebungen, wie sie auch in der Vergangenheit notwendig waren.

1.2 Landwirtschaftsberatung in Baden-Württemberg

Die Themenstellung des Vortrags bezieht sich auf Süddeutschland. Für mich als Leiter einer baden-württembergischen Landesanstalt liegt es nahe, in meinen Ausführungen im wesentlichen auf dieses Land einzugehen. Die Abweichungen in den benachbarten süddeutschen Ländern dürften nur gradueller, nicht grundsätzlicher Art sein.

Träger der landwirtschaftlichen Officialberatung ist in Baden-Württemberg die staatliche Landwirtschaftsverwaltung. Der gesetzliche Auftrag ist in § 9 LLG vom 14.3.1972 (2)

festgelegt, wonach das Landwirtschaftsministerium eine kostenfreie, den jeweiligen Verhältnissen angemessene Beratung der land- und forstwirtschaftlichen Voll-, Zu- und Nebenerwerbsbetriebe zu gewährleisten hat.

In Sozialfragen ist mit den Bauernverbänden eine klare Zuständigkeitsabgrenzung vereinbart.

Ausgeführt wird die von der Landwirtschaftsverwaltung angebotene Beratung im wesentlichen von den 61 Landwirtschaftsämtern des Landes, die neben der Beratung eine Reihe weiterer Aufgaben erfüllen:

- Etwa zwei Dritteln der Ämter ist eine Fachschule für Landwirtschaft angeschlossen mit zwei Winterhalbjahren mit Vollzeitunterricht und einem fachpraktischen Sommerhalbjahr.
- Die berufsbezogene Erwachsenenbildung, die vielfältige Übergänge zur Beratung aufweist.
- Die Abwicklung der landwirtschaftlichen Förderprogramme.
- Sie sind untere landwirtschaftliche Sonderbehörde mit einem umfangreichen Aufgabenkatalog.

## 2 Welche Rahmenbedingungen haben sich verändert ?

Die veränderten Rahmenbedingungen werden im Laufe dieser Tagung aus verschiedener Sicht ausführlich behandelt. So sollen hier nur zwei für die weitere Behandlung des Themas wesentliche Bemerkungen folgen:

- (1) Das zentrale wirtschaftliche Problem ist die Verschlechterung der Preis-Kosten-Relation, wie sie schon in den letzten Jahren zu beobachten ist. Mit einer Umkehrung dieses Trends kann im Hinblick auf die bekannten Fakten und Tendenzen nicht gerechnet werden.
- (2) Der Wandel eines Großteils der Dörfer zu Wohngemeinden, speziell im südwestdeutschen Raum, führt zu einer zunehmenden baulichen Einengung vieler Betriebe am derzeitigen Standort. Hinzu kommt eine abnehmende Bereitschaft der nichtlandwirtschaftlichen Nachbarn, die von einem landwirtschaftlichen Betrieb ausgehenden Emissionen zu dulden. So bleiben als längerfristige Alternativen vielfach nur die Verlagerung der Produktionsstätte in die Gemarkung oder die Betriebsaufgabe.

### 3 Wie ist die derzeitige Situation der Landwirtschaft in Baden-Württemberg ?

Baden-Württemberg hat historisch bedingt auch heute noch eine relativ kleinstrukturierte Landwirtschaft. Und dies, obwohl allein in den vergangenen 20 Jahren fast die Hälfte der landwirtschaftlichen Betriebe, vorwiegend aus den Betriebsgrößenklassen unter 10 bis 15 ha, aus der Landwirtschaft ausgeschieden sind.

Derzeit hat Baden-Württemberg

40 000 Vollerwerbsbetriebe	=	55 000	Haupterwerbsbetriebe
15 000 Zuerwerbsbetriebe			mit einer Durchschnittsgröße von
83 000 Nebenerwerbsbetriebe			22 ha LF
<hr/>			
138 000 landwirtschaftliche Betriebe über 1 ha.			

#### 3.1 Haupterwerbsbetriebe

Für die Vollerwerbsbetriebe des Landes weist der Agrarbericht 1981 der Bundesregierung (1) für das Wirtschaftsjahr 1979/80 ein durchschnittliches Gesamteinkommen in Höhe von 34 842 DM aus. Damit wird das agrarpolitische Ziel einer angemessenen Entlohnung der familieneigenen Arbeitskräfte und einer ebenfalls angemessenen Verzinsung des Eigenkapitals nicht erreicht. Aber auch der für einen entwicklungsfähigen Vollerwerbsbetrieb entscheidenden Forderung, wonach das Gesamteinkommen ausreichen muß, um der Unternehmerfamilie neben dem Lebensunterhalt eine durchschnittliche jährliche Eigenkapitalbildung in Höhe von 10 000 bis 15 000 DM als Voraussetzung für eine betriebliche Weiterentwicklung zu ermöglichen, wird dieser Gewinn nicht gerecht.

Nach einer eigenen Untersuchung anhand buchführender Betriebe, die demnächst veröffentlicht wird, erzielen etwa 35 v.H. der Vollerwerbsbetriebe des Landes einen für eine Weiterentwicklung als Vollerwerbsbetrieb einigermaßen ausreichenden Gewinn in Höhe von mehr als 40 000 DM. Weitere etwa 20 v.H. der Vollerwerbsbetriebe erreichen einen Gewinn von 30 000 bis 40 000 DM. Sie werden bei entsprechenden Rationalisierungsmaßnahmen zu einem ausreichenden Gewinn kommen können. Immerhin 45 v.H. der Vollerwerbsbetriebe, d.h. etwa 18 000 Betriebe, erbringen dagegen weniger als 30 000 DM Gewinn. Hier

findet nur eine völlig unzureichende Eigenkapitalbildung statt, z.T. ist die Eigenkapitalveränderung sogar negativ, es wird also Substanz verzehrt. In vielen dieser Betriebe ist eine zunehmende kurzfristige Verschuldung als Folge von Liquiditätsproblemen festzustellen.

Die Zuerwerbslandwirte erzielen nach dem Agrarbericht ein im Durchschnitt völlig unzureichendes Einkommen in Höhe von 19 828 DM. So ist zu befürchten, daß schätzungsweise in etwa zwei Dritteln der Zuerwerbsbetriebe (= ca. 10 000 Betriebe) das erzielte Einkommen für eine weitere Entwicklung als landwirtschaftlicher Vollerwerbsbetrieb unzureichend ist.

Insgesamt ergibt sich daraus, daß etwa 28 000 Betriebe, d.h. ungefähr die Hälfte der Haupterwerbsbetriebe unseres Landes, derzeit kein für einen entwicklungsfähigen Vollerwerbsbetrieb ausreichendes Einkommen erwirtschaften. Hinter diesen Zahlen sind stets die betroffenen Familien und Menschen zu sehen.

### 3.2 Nebenerwerbsbetriebe

Für die Nebenerwerbslandwirte weist der Agrarbericht 1981 mit einem Gesamteinkommen in Höhe von 37 068 DM je Familie eine im Durchschnitt günstigere Einkommenssituation aus, wobei zu berücksichtigen ist, daß die Notwendigkeit der Eigenkapitalbildung in dieser Betriebsform eine untergeordnete Bedeutung hat. Probleme können sich in diesen Betrieben aus der beruflichen Doppelbelastung ergeben. Vor allem in den naturbedingt verbreitet vorhandenen Futterbaubetrieben mit ganzjähriger Stallhaltung kommt es häufig zu einer erheblichen arbeitswirtschaftlichen Belastung.

Ein spezielles Problem dieser Gruppe entsteht dadurch, daß die nachrückende Betriebsleitergeneration im Gegensatz zu ihren Vätern keine landwirtschaftliche Ausbildung absolviert. Bei steigenden Anforderungen an Können und Wissen sinkt der Ausbildungsstand relativ und absolut.

4 Welche Möglichkeiten haben die landwirtschaftlichen Unternehmerfamilien, um die sich abzeichnenden Schwierigkeiten zu bewältigen ?

Die Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden die wirtschaftliche Situation der landwirtschaftlichen Be-

triebe ceteris paribus verschlechtern. Damit stellt sich die Frage, in welcher Weise die betroffenen Familien hierauf reagieren können. Generell kommen als Maßnahmen in Frage:

#### 4.1 Produktionstechnische Verbesserungen

Nach wie vor ist das produktionstechnische Leistungsniveau eine für den Betriebserfolg entscheidende Einflußgröße. Es kommt zum Ausdruck in

- hohen Naturalleistungen,
- einem günstigen Ertrags-Aufwandsverhältnis und in
- niedrigen Festkosten, insbesondere im Bereich der Mechanisierung.

Dahinter verbirgt sich all das, was gemeinhin unter den Begriffen unternehmerische Fähigkeiten, Betriebsleitereinfluß oder gutes Management subsummiert wird. Verbesserungen in diesem Bereich haben den Vorzug, im allgemeinen keine Investitionen zu verursachen.

#### 4.2 Nutzung des produktionstechnischen Fortschritts

Auch künftig ist mit einem weiteren produktionstechnischen Fortschritt zu rechnen. Ihn gilt es zu nutzen.

#### 4.3 Sparsamkeit im privaten Konsum

Nicht zuletzt sind die Einsparungsmöglichkeiten im privaten Bereich zu prüfen.

#### 4.4 Betriebsgestaltung

Hinsichtlich der Möglichkeiten, den Problemen mittels Maßnahmen der Betriebsgestaltung zu begegnen, zeichnen sich unterschiedliche Tendenzen und Probleme ab.

##### 4.4.1 Haupterwerbsbetriebe mit derzeit ausreichendem Einkommen

Von einer Öffnung der Preis-Kosten-Schere werden die besser verdienenden Landwirte der absoluten Höhe nach stärker betroffen als die wirtschaftlich schlechter stehenden Betriebe. Die wirtschaftlich leistungsfähigeren Unternehmer haben aber mehr Möglichkeiten, sich verändernden Rahmenbedingungen anzu-



passen, denn

- ihre finanzwirtschaftliche Situation läßt Anpassungs- und Erweiterungsinvestitionen zu,
- im allgemeinen zeichnen sich diese Landwirte durch bessere unternehmerische Fähigkeiten aus, die sie die Probleme leichter bewältigen lassen,
- bei höherem Einkommen gefährden Einkommenseinbußen nicht sofort die Substanz des Unternehmens.

So werden die Landwirte mit heute schon günstiger Einkommenssituation durch weiteres betriebliches Wachstum und Rationalisierung, verbunden mit einer konsequenten betrieblichen Schwerpunktbildung, dem zu erwartenden Kostendruck begegnen können.

#### 4.4.2 Haupterwerbsbetriebe mit ungenügendem Einkommen

Auf die Familien mit zu niedrigem Einkommen wird von den zu erwartenden Änderungen der Rahmenbedingungen eine Verschärfung des Anpassungsdruckes ausgehen, was tendenziell zu einer Verstärkung des Strukturwandels führen wird. Wichtigstes unternehmerisches Ziel in diesen Betrieben muß die Erhaltung der Liquidität sein. Sehr sorgfältig sind die Möglichkeiten der weiteren Entwicklung zu prüfen, wobei generell auch diesen Landwirten ein betriebliches Wachstum offen steht. Eine Verschlechterung der Preis-Kosten-Relationen wird aber zwangsweise die Risiken von Investitionen erhöhen. Sie können daher nur dort der Familie zu dem erwarteten Erfolg verhelfen, wo ausreichende unternehmerische Fähigkeiten, ein gutes produktionstechnisches Niveau und solide Finanzierungsmöglichkeiten gegeben sind. Wo dies nicht gilt, und dies dürfte in diesen Betrieben sehr häufig der Fall sein, scheiden Wachstumsinvestitionen aus. In allen diesen Fällen ist eine unternehmerische Umorientierung erforderlich, wobei es meistens darum geht, den Betrieb so umzugestalten, daß er der derzeit wirtschaftenden Generation als "Übergangsbetrieb" eine Einkommensbasis bis zum Erreichen der beruflichen Altersgrenze bieten kann. Allenfalls sind noch Erhaltungsinvestitionen sinnvoll. Auf diese Weise kann eine sehr große Zahl dieser Betriebe bei Wegfall der Notwendigkeit einer Eigenkapitalbildung mindestens einer halben Generation noch ein durchaus befriedigendes

des Einkommen bringen. Dabei bleibt der Familie das in diesem Betrieb steckende Vermögen weitestgehend erhalten. Der Strukturwandel verlagert sich auf den Generationswechsel. Die Konsequenz muß aber sein, daß die Ausbildung aller Kinder nach Schulabschluß in einem außerlandwirtschaftlichen Beruf zu erfolgen hat.

Eine weitere Möglichkeit für einkommensschwache Haupterwerbsbetriebe bietet die "Einkommenskombination", d.h. die Aufnahme eines außerlandwirtschaftlichen Zuerwerbs, so z.B. im Fremdenverkehr, im Wald, bei Kommunen u.a. Wo die arbeitswirtschaftliche Situation des Betriebes dies zuläßt und ein Angebot an solchen Arbeitsplätzen besteht, ist dies ein Weg, durch diesen Zuverdienst das Gesamteinkommen zu verbessern. Er mag vor allem in Betrieben, in denen ein rüstiger Betriebsleiter und ein nachwachsender Sohn in einem Unternehmen nicht voll ausgelastet sind, eine sinnvolle Zwischenlösung sein, wobei sowohl der Vater wie der Sohn dem Zuerwerb nachgehen können.

#### 4.4.3 Nebenerwerbsbetriebe

Eine Einkommensschmälerung werden auch die Nebenerwerbslandwirte, insbesondere in den Futterbaugebieten, erleiden. Als Reaktion bleibt ihnen zunächst ebenfalls die Möglichkeit einer Verbesserung der Produktionstechnik und der Kosteneinsparung durch verstärkten überbetrieblichen Maschineneinsatz. Gerade in dieser Gruppe wird bis jetzt der überbetriebliche Maschineneinsatz nicht ausreichend genutzt. Im übrigen ist es schwer, die Reaktion der Nebenerwerbslandwirte vorauszusagen. Es bleibt abzuwarten, ob die beharrenden Kräfte die Oberhand behalten und die Betriebe weitergeführt werden oder aber bei weiterem Kostendruck sich die Tendenz zur Betriebsaufgabe verstärken wird. Allerdings wird der Nebenerwerbsbetrieb im ländlichen Raum weiterhin seine Bedeutung behalten.

#### 5 Welche inhaltlichen Konsequenzen ergeben sich für die Beratung ?

Die Beratung kann die agrarpolitischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen nicht beeinflussen, sie muß diese als vorgegeben akzeptieren und berücksichtigen.

### 5.1 Erforderliche Grundeinsicht bei dem Berater

Voraussetzung für eine den langfristigen Interessen der betroffenen Familien dienende Lösung der Beratungsaufgabe ist, daß die Beratung insgesamt und jeder einzelne Berater die anstehenden - in aller Kürze dargestellten - Probleme erkennen und akzeptieren.

### 5.2 Rechtzeitige Information der Landwirte

Jede Fehlentscheidung kann gerade in dieser Situation für die Familien außerordentlich negative Konsequenzen haben. Für die Beratung folgt daraus als vorrangige Aufgabe, die Landwirte und zwar auch diejenigen, die bisher weniger oder keinen Kontakt zur Beratung haben, rechtzeitig und wirksam über die Probleme und die daraus zu ziehenden Folgerungen zu informieren mit dem Ziel, Einsicht in diese Situation und die daraus resultierenden Konsequenzen zu wecken, um zu erreichen, daß es zu problemadäquaten Entscheidungen kommt.

### 5.3 Produktionstechnische Beratung

Aus der Bedeutung der Produktionstechnik für den Betriebserfolg resultiert, daß die Produktionstechnische Beratung auch in Zukunft einen hohen Stellenwert haben wird. Dabei ist das Denken in Produktionsprozessen besonders zu fördern. Am Beispiel des Anbaus von Feldfrüchten soll verdeutlicht werden, was damit gemeint ist. Es sind Sortenwahl, Fruchtfolge, Bodenbearbeitung, Aussaat, Düngung, Pflege und Pflanzenschutz (Herbizid-, Fungizid- und Insektizideinsatz) Maßnahmen, die nicht einzeln, sondern in ihrem wechselseitigen Zusammenwirken im Wachstumsprozeß gesehen werden müssen. Letzterer ist so zu steuern, daß ein höchstmöglicher Deckungsbeitrag je Einheit des Verfahrens erzielt wird. Dabei ist auch ökonomischen Überlegungen in der Produktionstechnischen Beratung noch mehr Platz einzuräumen, so z.B.

- dem Denken in Grenzkosten, Grenzleistungen und Grenzgewinn,
- den Aspekten der Minimalkostenkombination.

Neben den bekannten Ansätzen, z.B. des Kennzahlenvergleichs, werden in der Zukunft völlig neue Methoden einzusetzen sein, wie z.B. Düngemitteloptimierung, Schlagkartei, N-min-Methode

u.a., die sich z.T. erst in der Entwicklung befinden. Die Beratung muß sich derartigen Entwicklungen gegenüber zwar ein kritisches Denken bewahren, ihnen im Grundsatz aber aufgeschlossen gegenüberstehen. Aller Fortschritt kommt aus Neuerungen.

Zunehmendes Gewicht erhalten ökologische Fragen. Oberstes Ziel ist zwar der nachhaltig höchstmögliche Deckungsbeitrag, daneben dürfen aber die Forderungen nach

- der Erzeugung gesundheitlich einwandfreier Nahrungsmittel,
- der Erhaltung und Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit und
- der möglichst weitgehende Schutz der Umwelt vor Immissionen

nicht vernachlässigt werden. Sie gewährleisten erst eine nachhaltig hohe Produktionsleistung und dessen Absatz und damit den Ertrag.

#### 5.4 Managementhilfen

Die Bewältigung der Detailaufgaben einer effizienten Unternehmensführung ist ohne

- messen, wägen, aufschreiben,
- analysieren, vergleichen, planen, kontrollieren

nicht möglich. Da viele Betriebe gerade auf diesem Gebiet noch erhebliche Lücken zu schließen haben, besteht auch hier ein erheblicher Unterstützungsbedarf durch die Beratung.

#### 5.5 Finanzwirtschaftliche Beratung

Die gesicherte Weiterentwicklung eines Betriebes hängt mehr denn je von einer geordneten Unternehmensfinanzierung ab. Bei verschlechterten Rahmenbedingungen gewinnt dieser Komplex an Bedeutung und zwar sowohl in Betrieben, die wachsen, als auch in stagnierenden Betrieben. Gerade in einkommensschwachen Betrieben zeichnet sich bereits jetzt eine steigende kurzfristige Verschuldung ab. Die Bedeutung der finanzwirtschaftlichen Beratung wird also zunehmen.

## 5.6 Sozio-ökonomische Beratung

Die sozio-ökonomische Beratung hat als integrierter Ansatz der Beratung das Ziel, landwirtschaftliche Unternehmerfamilien bei komplexer Problemstellung zu beraten. Solche komplexen Problemstellungen treten vor allem in einkommensschwachen Betrieben auf. In sehr vielen dieser Fälle wird die Lösung nur in einer langfristigen Umorientierung zu finden sein. Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund, nämlich

- das Vermeiden von Fehlinvestitionen, die hier mit Sicherheit zu erheblichen Vermögensverlusten führen würden und
- die Berufswahl des potentiellen Hofnachfolgers. Er sollte in diesen Fällen nach Schulabschluß eine außerlandwirtschaftliche Berufsausbildung ergreifen.

Es liegt auf der Hand, daß die sozio-ökonomische Beratung besonders hohe Anforderungen an psychologisches Geschick und Einfühlungsvermögen des Beraters stellt, denn eine solch radikale Umorientierung fällt erfahrungsgemäß den meisten Landwirtschaftsfamilien sehr schwer.

## 5.7 Berufliche Bildung junger Nebenerwerbslandwirte

Erste Schritte, jungen Nebenerwerbslandwirten in Abendlehrgängen ein Grundwissen zu vermitteln, waren recht erfolgreich, ebenso wie Intensivseminare zu Fragen der Arbeitswirtschaft und Betriebsorganisation. Hier stellt sich eine neue Aufgabe für Beratung und berufsbezogene Erwachsenenbildung.

## 6 Welche Konsequenzen ergeben sich für die Beratung als Organisation und für den einzelnen Berater ?

Aus der absehbaren Entwicklung folgt, daß die Nachfrage nach einer qualifizierten Beratung steigen wird. Dem steht eine insgesamt knappe personelle Beratungskapazität gegenüber. Es stellt sich die Frage, wie Beratungsorganisation und Berater damit fertig werden können. Soviel ist sicher, ohne höchstmögliche Arbeitseffizienz wird dies nicht erreichbar sein.

## 6.1 Setzen von Prioritäten und Arbeitsplanung

Unumgänglich ist das Setzen von Prioritäten, in die alle Arbeiten der Dienststelle einzubeziehen sind, mit einer daraus folgenden Planung zunächst der Gesamtarbeit und in der Folge

der Beratungsarbeit. Ziel muß sein, einen größtmöglichen Freiraum für die Beratungsarbeit zu erlangen, um so den geänderten Anforderungen gerecht zu werden. Innerhalb der Beratungsarbeit sind eindeutige Schwerpunkte (z.B. Auswahl von Zielgruppen) nach den regionalen Bedürfnissen zu setzen.

#### 6.2 Vermehrte Teamarbeit in der Beratung

Das breite Spektrum der Beratungsarbeit hat zu einer weitgehenden Spezialisierung in der Beratung geführt. Um dennoch dem Beratungsklienten eine Gesamtberatung anbieten zu können, muß die Kooperation zwischen den Beratern vertieft werden. Hier sind z.T. noch Umdenkprozesse, die ohne Schulung nicht zu erreichen sind, erforderlich. Kooperation in der Beratung verlangt ein gewolltes, bewußtes, ziel- und klientenorientiertes, geplantes Zusammenarbeiten.

#### 6.3 Rechtzeitige Einleitung von Beratungsmaßnahmen

In der sogenannten Massenberatung (Vortragsveranstaltungen, Felderbegehungen u.ä.) ist die initiative (aktive) Form der Beratung schon lange eingeführt. In der Einzelberatung wird sie dagegen vielfach abgelehnt. Es wird nur beraten, wer von sich aus kommt (passive Beratung). Aber gerade in Betrieben mit erheblichen Problemen wird verstärkt mit initiativer Beratung, insbesondere in Form von Seminaren und Gruppenberatungen, zu arbeiten sein. Dabei soll durch geplante, schrittweise, zielgruppenbezogene Arbeit erreicht werden, daß Probleme von den Betroffenen möglichst frühzeitig erfaßt und angegangen werden. Frühzeitig erkannte Probleme lassen sich meist leichter und erfolgreicher lösen als verhärtete Situationen, wie sie der Nachfrageberatung sehr häufig begegnen.

#### 6.4 Intensivierung der Gruppenberatung

Schon bisher wird in der Beratung häufig mit Gruppen gearbeitet. Dabei handelt es sich jedoch meistens um sogenannte Lerngruppen, in denen Wissen vermittelt und ausgetauscht werden soll. Diese Arbeit wird auch in Zukunft ihre Bedeutung behalten.

In der Gruppenberatung geht es dagegen um die Lösung von Problemen der Teilnehmer. Es werden Klienten mit gleichgearteter

Problemstellung zusammengefaßt, die mit dem Berater gemeinsam Wege zur Problemlösung suchen. Dabei kommt es zu einem Rationalisierungseffekt nicht nur dadurch, daß im Gegensatz zur Einzelberatung gleichzeitig mehrere Klienten beteiligt sind. In einer solchen Gruppe ablaufende gruppenspezifische Prozesse können vielmehr zu einer außerordentlich positiven Auswirkung auf das Gesamtergebnis führen.

Es liegt auf der Hand, daß ein solches Verfahren weit effizienter ist, als es die Einzelberatung oder auch Vortragsveranstaltungen sein können. Aus Gründen der Zeitökonomie wird daher, wo immer möglich, die Einzelberatung durch die Gruppenberatung zu ersetzen sein. Das Verfahren setzt voraus, daß die Berater in die Beratungsarbeit mit Zielgruppen eingeführt sind und diese Methode beherrschen. Dabei ist die Einführungsphase selbst zeitaufwendig und arbeitsintensiv.

#### 6.5 Zentrale Erstellung von Arbeitsunterlagen für den Einsatz in der Beratung und in der berufsbezogenen Erwachsenenbildung

Eine zentrale Erarbeitung derartiger Unterlagen läßt eine fachliche und in der Form der Aufbereitung wesentlich qualifiziertere Darstellung zu und ist demnach rationeller, als dies in der Einzelerstellung je der Fall sein kann. Die Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume erstellt seit vielen Jahren derartige Unterlagen.

#### 6.6 Schulung der Berater

Der Schulung der Berater kommt auch weiterhin eine ausschlaggebende Bedeutung zu. Dabei sind zu unterscheiden

- die fachliche Schulung. Ihre Notwendigkeit ist weithin anerkannt;
- die methodische Schulung, deren Notwendigkeit wiederkehrend, meist aus Unkenntnis über deren Inhalt, in Zweifel gezogen wird. Dabei wird häufig verkannt, daß nicht nur im fachlich-technischen Bereich, sondern auch im methodischen Bereich die Entwicklung weitergeht.

Methodische Schulung vermittelt analog zur Didaktik in der Pädagogik alle Aspekte einer gezielten Vorgehensweise in der Beratung, beginnend von der Beratungsplanung über die mit dem Angehen der Beratungsklienten erforderlichen verhaltenspsy-

chologischen Kenntnisse bis zur Beratungsevaluierung. Beratungsmethodische Schulung kann nach neueren in- und ausländischen Erkenntnissen nicht allein in Lehrgangsform erfolgen. Sie bedarf, wie in Baden-Württemberg seit etwa zwei Jahren erfolgreich praktiziert, der Ergänzung durch eine Fortbildung vor Ort, bei der die im Lehrgang vermittelten Kenntnisse in die Praxisarbeit umgesetzt werden. Hierbei werden Beratungsprojekte für wichtige Zielgruppen auf Dienststellenebene geplant und durchgeführt.

#### 6.7 Beurteilung des Beratungserfolges

Herkömmlich wird, wenn vielleicht häufig auch unterschwellig, eine Beratung als erfolgreich angesehen, wenn der Beratungsklient als Folge der Beratung sein Einkommen verbessern konnte. Ist damit eine betriebliche Umstellung, gekoppelt mit einer beispielhaft gelungenen Baumaßnahme verbunden, so wird das Ergebnis der Beratung "vorzeigbar", dem Berater bringt es ein Erfolgserlebnis. Bei der Beratung einkommensschwacher Betriebe wird häufig der "Beratungserfolg" darin liegen, eine Familie zur Einsicht gebracht zu haben, daß beabsichtigte Investitionen besser unterbleiben. Solche Fälle sind sehr viel weniger geeignet, Erfolgserlebnisse zu vermitteln, sie sind auch nicht "vorzeigbar". Berater und Beratungsorganisation werden diesen Aspekt bei der Bewertung des Beratungserfolges in Zukunft sehr viel mehr beachten müssen.

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

1. Materialband (einschließlich Buchführungsergebnisse) zum Agrarbericht 1981 der Bundesregierung.
2. Landwirtschafts- und Landeskultugesetz vom 14.3.1972, Ges. Bl. Baden-Württemberg 1972, S. 74.