



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.*

Meinhold, K.: Der Beitrag von Bildung und Beratung zur Förderung der
Landwirtschaft. In: Rintelen, P.: Grenzen und Möglichkeiten einzelstaatlicher Agrarpolitik.
Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.,
Band 1, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1964), S. 180-204.

Der Beitrag von Bildung und Beratung zur Förderung der Landwirtschaft

VON DOZENT DR. K. MEINHOLD, HOHENHEIM

		Seite
1	Einleitung	180
2	Analyse der Situation	181
2.1	Die technische und ökonomische Problemstruktur	181
2.2	Das Verhalten der Betriebsleiter	182
2.3	Zur Abgrenzung von Ausbildung und Beratung	184
3	Die Abstimmung der Formen geistiger Förderung auf die unterschiedliche Problemsituation der Betriebsleiter	186
3.1	Die Förderung der nachwachsenden Generation durch bildende Wissens- vermittlung	186
3.2	Die Förderung der selbstverantwortlich tätigen Menschen in der Land- wirtschaft	189
3.2.1	Grenzen und Möglichkeiten der geistigen Förderung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsniveau	189
3.2.2	Die geistige Förderung der Betriebsleiter durch Beratung	193
3.2.2.1	Die Beziehungen zwischen Problemstruktur und Arbeitsweise der Beratung ..	193
3.2.2.1.1	Zur Wertung der Ziele	195
3.2.2.1.2	Die Formulierung von zieladäquaten Entscheidungshilfen	198
3.2.2.1.3	Die Unterstützung des Betriebsleiters beim Realisieren von Entscheidungs- hilfen als Aufgabe des Beraters	198
3.2.2.2	Der Zusammenhang von Problemstruktur und Organisation	199
3.2.2.3	Der Zusammenhang von Problemstruktur und Beraterfortbildung	202
4	Zusammenfassung	203
	Literaturverzeichnis	204

1 Einleitung

Die Probleme, die heute in den landwirtschaftlichen Betrieben zu lösen sind, haben auf der einen Seite ihren Ursprung in den Veränderungen der Gesamtwirtschaft. Der Ablauf des volkswirtschaftlichen Wachstumsprozesses in hochindustrialisierten Ländern und der dadurch ausgelöste Wandel der wirtschaftlichen Bedingungen beeinflusst die Produktionsrichtung und den gesamten Produktionsablauf der Betriebe um so stärker, je weiter die marktwirtschaftliche Verflechtung und die erwerbswirtschaftliche Ausrichtung sich entwickelt [23].

Andererseits resultiert das Problem der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen daraus, daß sich die Verhaltensprinzipien der Menschen langsamer ändern als die technischen und wirtschaftlichen Bedingungen [31]. Die Verhaltensweise der Betriebs-

leiter und damit auch die Ziele, die mit der Bewirtschaftung der Betriebe verfolgt werden, stimmen daher häufig nicht mehr mit den Möglichkeiten und den Erfordernissen der jeweiligen Situation überein.

In einer solchen Situation setzt die Förderung der Landwirtschaft zweierlei voraus:

- a) Durch gezielte agrarpolitische Maßnahmen sind die Produktionsmöglichkeiten so zu gestalten, daß die Betriebe im Rahmen einer einkommensorientierten Agrarpolitik ein angemessenes Einkommen erzielen können. Einige der dafür geeigneten Mittel sind in den vorausgegangenen Referaten behandelt worden: So die Fragen der Schwerpunktbildung der landwirtschaftlichen Produktion und der marktwirtschaftlichen Zusammenschlüsse, die Probleme, die mit der Absatzwerbung zusammenhängen und nicht zuletzt der landwirtschaftliche Kredit und die Problematik der Einkommensübertragung.
- b) Maßnahmen, die auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Betriebe abzielen, können aber auf die Dauer gesehen nur dann die erhoffte Wirkung haben, wenn es gleichzeitig gelingt, durch *geistige Förderung* das Verhalten und Rationalbewußtsein der in der Landwirtschaft tätigen Menschen so zu entwickeln, daß *sie aus sich selbst heraus nach Mitteln und Wegen suchen, um die auftretenden Probleme durch eigene Dynamik zu bewältigen*. Wenn dies erreicht werden soll, dann muß das Ausbildungs- und Bildungsniveau durch geistige Investitionen so erhöht werden, daß materielle Förderungshilfen nur noch als eines der möglichen Mittel zur Stabilisierung des Selbsthilfewillens betrachtet werden. Die Anpassung der Betriebe an die veränderten Bedingungen ist damit nicht nur ein materielles, sondern vor allem ein Problem der geistigen Förderung der Betriebsleiter [1, 36]. Ein wesentlicher Teil der materiellen Förderungshilfen, die Bund und Länder für die geistige Förderung der Menschen in der Landwirtschaft zur Verfügung stellen, dient als Haushaltsmittel der Finanzierung der Institutionen, die für *Berufsausbildung*, die *Fortbildung* und die *Beratung* unterhalten werden. In welchem Umfang diese Institutionen durch geistige Förderung der Betriebsleiter zur Lösung der bestehenden Anpassungsprobleme beitragen können, hängt einmal davon ab, in welchem Ausmaß die gebotene geistige Förderungshilfe von denjenigen, an die sie gerichtet ist, genutzt und in Anspruch genommen wird. Zum anderen wird aber die Größe dieses Beitrages ebenso davon bestimmt, inwieweit Ziele und Arbeitsweise der Institutionen den Problemen gerecht werden, die die heutige Situation der Landwirtschaft kennzeichnen.

2 Analyse der Situation

Im vorliegenden Zusammenhang ist aus den genannten Gründen zu skizzieren

- a) welche Aufgaben sich aus den veränderten Bedingungen im technischen und vor allem im ökonomischen Bereich ergeben,
- b) welches Verhalten bzw. welche Einstellung die in der Landwirtschaft tätigen Menschen den zu lösenden Aufgaben aber auch den Institutionen für geistige Förderung gegenüber zeigen und
- c) durch welche Bedingungen bzw. Merkmale Arbeitsweise und Methoden von Ausbildung und Beratung als den wichtigsten Institutionen für die geistige Förderung, gekennzeichnet sind.

2.1 Die technische und ökonomische Problemstruktur

Die bevorzugt zu lösenden Aufgaben im produktionstechnischen und ökonomischen Bereich sind vor allem auf die folgenden Wandlungen zurückzuführen:

- a) Die Änderung der ökonomischen Bedingungen hat in nahezu allen Bereichen der Landwirtschaft zu einem beträchtlichen *technischen Fortschritt* geführt. Dadurch ist die Zahl der *möglichen* Produktionsverfahren erheblich größer geworden. Die Arbeitstechnik in der Innen- und Außenwirtschaft wurde durch die maschinelle Arbeitsweise von Grund auf geändert; gleiches gilt infolge der Fortschritte im Bauwesen und der Arbeitstechnik für Aufstellungs- und Haltungsformen der Tiere. Die Zahl und die Art der Produktionsmittel, die für die Betriebsleiter völlig neu sind, ist größer als in früheren Wirtschaftsperioden.

Dieser Entwicklung steht die Tatsache gegenüber, daß die Verbreitung des Wissens um den technischen Fortschritt mit einer beträchtlichen zeitlichen Verzögerung erfolgt, so daß der subjektive Wissensstand den objektiv gegebenen Möglichkeiten in den meisten Fällen nicht entspricht [36]. Die Entwicklung zwingt somit dazu, durch eine intensive Information die Differenz zwischen objektiv gegebenen Möglichkeiten und subjektivem Wissensstand so weit wie möglich zu verkleinern [9, 10]. Darüber hinaus führt aber jeder technische Fortschritt zu einer speziellen ökonomischen Fragestellung, denn entscheidend für den einzelnen Betrieb ist nicht der technische, sondern der ökonomische Wirkungsgrad der betreffenden Produktionsmittel und -verfahren. Die Bestimmung der ökonomischen Effizienz neuer Produktionsmittel und -verfahren stellt daher in den Betrieben ein entscheidendes Problem dar.

- b) Mit zunehmender Arbeitsteilung wird die marktwirtschaftliche Verflechtung der Betriebe größer, gleichzeitig wird aber damit auch der Erfahrungsbereich der Betriebsleiter relativ kleiner und die einzelne Erfahrung selbst rascher entwertet. Das hat zur Folge, daß der Informationsgrad des einzelnen Betriebsleiters sehr oft für eine zieladäquate Lösung der Probleme nicht mehr ausreicht. Die Betriebsleiter sind daher mehr und mehr auf »situationsbezogene Hilfen« angewiesen, deren Qualität nicht mehr durch routinemäßige Bearbeitung, sondern nur durch Anpassung der Vorschläge an die individuellen Bedingungen gewährleistet werden kann [34].

- c) Die fortschreitende Arbeitsteilung führt in eine wachsende Marktverflechtung. Gleichzeitig verschieben sich Grenzerträge und Grenzkosten der Elementarfaktoren und der Kapitaleinsatz in verschiedenen Formen nimmt zu. Damit wird insgesamt gesehen der zeitliche und räumliche Entscheidungsbereich und die »Mehrdeutigkeit der Erwartungen« größer. Die Planungsüberlegungen müssen daher auch für einen gut ausgebildeten Betriebsleiter — besonders unter Berücksichtigung der o. a. schnelleren Entwertung der Erfahrungen bei gleichzeitig ansteigendem Informationsbedürfnis — schwieriger werden. Die Notwendigkeit, in solchen Situationen »zieladäquate Entscheidungshilfen« (s. S. 198) zur Hand zu haben, verstärkt sich.

Insgesamt gesehen hat die Entwicklung im technischen und ökonomischen Bereich dazu geführt, daß das Niveau der subjektiven Rationalität bei vielen Betriebsleitern [13] nicht in gleicher Weise gehoben werden konnte, wie der technische Fortschritt es erfordert hätte. Darüber hinaus haben durch diese Wandlungen die zu lösenden ökonomischen Aufgaben ein entscheidendes Gewicht gewonnen.

2.2 Das Verhalten der Betriebsleiter

Angesichts dieser Sachlage ergeben sich zwei Fragen, nämlich

- a) inwieweit die von den Problemen direkt betroffenen Menschen für sich bisher geistige Förderungshilfen in Anspruch nehmen bzw. sich der Institutionen bedienen, die solche Hilfen zu liefern vermögen, und
- b) in welchem Umfang von den Betriebsleitern selbst die in den Betrieben objektiv vorhandenen Probleme subjektiv erkannt bzw. empfunden werden.

Beide Fragen sollen zunächst nur im Hinblick auf die heute *selbstverantwortlich tätigen Menschen* diskutiert werden, während die Probleme, die sich aus der sachlichen Situation für die nachwachsende Generation ergeben, direkt mit den Überlegungen zur Förderung des Betriebsleiternachwuchses verknüpft werden können (s. Abschn. 2.1).

Wenn auch für die Bundesrepublik keine repräsentativen, quantitativen Erhebungen über den Ausbildungsstand der Betriebsleiter und über die Inanspruchnahme geistiger Förderungshilfen vorliegen, so lassen sich doch bei näherer Betrachtung etwa folgende Gruppen von Betriebsleitern erkennen, deren Problemsituation und Einstellung den genannten Institutionen gegenüber verschieden ist:

- a) Betriebsleiter, die geistige Förderungshilfen ablehnen, obwohl vom Betrachter her gesehen in ihren Betrieben Probleme vorliegen, deren Lösung ohne zusätzliche Hilfen nicht wahrscheinlich ist.
- b) Betriebsleiter, die geistige Förderungshilfen nicht in Anspruch nehmen, weil sie objektiv vorliegende Probleme ihres Betriebes subjektiv nicht erkennen.
- c) Betriebsleiter, die zwar empfinden, daß in ihrem Betrieb Probleme vorliegen, die aber nicht wissen oder glauben, daß diese Aufgaben durch fremde Hilfe gelöst werden könnten.
- d) Betriebsleiter, die geistige Förderungshilfen entweder nur für bestimmte, meistens produktionstechnische Aufgaben und nur sporadisch in Anspruch nehmen, während sie die strukturellen Probleme ihres Betriebes entweder nicht erkennen, oder falls sie sie erkennen, ohne fremde Hilfe zu lösen versuchen.
- e) Betriebsleiter, die erkennen, daß in ihren Betrieben Aufgaben zu lösen sind, und die dafür jede ihnen gebotene geistige Hilfe in Anspruch nehmen.

Diese Gruppen lassen sich zwar quantitativ nur sehr schwer bestimmen, die bisherige Erfahrung zeigt aber, daß die Zahl der Betriebsleiter, die mit Ausbildung und Beratung aus *eigener Initiative* zusammenarbeiten, beträchtlich *kleiner* ist als die große Gruppe derjenigen, die die heute bestehenden Möglichkeiten der geistigen Förderung nicht oder nur begrenzt in Anspruch nehmen.

Die Einstellung der Betriebsleiter gegenüber Schule und Beratung, ebenso aber auch ihr unterschiedliches Vermögen, die anstehenden Probleme in ihren Betrieben zu erkennen, hat zweifellos recht verschiedene und im einzelnen Fall sich überlagernde und gemeinsam wirkende Ursachen. Davon dürften die wichtigsten sein:

- a) Mangelhafte Ausbildung und fehlende Fortbildung haben in vielen Fällen einen geringen Grad der Rationalität zur Folge, bei dem nicht oder nur ungenügend gewährleistet ist, daß angestrebte Ziele mit dem geringsten und bestgeeignetsten Mitteleinsatz oder bei gegebenem Mitteleinsatz eine maximale Zielerfüllung erreicht werden. Die Unwissenheit kann im einzelnen Fall so groß sein, daß die Konse-

quenzen des Handelns nicht mehr ganz übersehen werden [13, 15, 21]. Es liegt auf der Hand, daß unter solchen Bedingungen geistige Förderungshilfen entweder abgelehnt, als nicht notwendig oder als nicht wirksam betrachtet werden.

- b) Die Untersuchungen von KATONA [27] u. a., ebenso aber auch die Entwicklung zahlreicher Betriebe in den vergangenen Jahren zeigen, daß das Verhalten und Handeln der Betriebsleiter nicht nur von der Vernunft, sondern auch von mechanischen, institutionellen und traditionellen Wahl- und Handlungspraktiken [43] bestimmt wird. Das »Routineverhalten« [27] spielt eine weit verbreitete Rolle. Es wird nicht selten so lange praktiziert, bis der Handelnde in einer »Sackgassensituation« steht und erkennen muß, daß sich seine Handlungsweise seit langem nicht mehr mit den Möglichkeiten und Notwendigkeiten deckt. Nicht in Anspruch genommene geistige Förderungshilfe und nicht erkannte Probleme des Betriebes können daher auch die Folge eines ausgeprägten Routineverhaltens sein, das für sich gesehen bezüglich des Mittel-Ziel-Zusammenhanges zwar rational sein kann. Entscheidend ist aber, daß Erfahrungen und Vorstellungen, die unter anderen Bedingungen gewonnen wurden und richtig waren, kritiklos als Handlungspraktiken auch unter völlig anderen Verhältnissen herangezogen werden. Im Falle eines ausgeprägten Routineverhaltens ist es daher u. U. notwendig, daß Argumentation und Arbeitsweise darauf abgestimmt werden.
- c) Schließlich muß die Einstellung der Betriebsleiter gegenüber den Institutionen, die geistige Förderungshilfen zur Verfügung stellen, auch mit Rücksicht auf die jeweils wirkende gesellschaftliche Gesamtsituation, ihre Gruppenzugehörigkeit und das Wirken bestimmter sozialer Normvorstellungen gesehen werden [24, 39]. Wie beispielsweise die Untersuchung von BAREISS, HRUSCHKA und RHEINWALD [6] über die Wirkung von Beispielsbetrieben zeigt, ist das Verhalten und die Einstellung der Betriebsleiter in süddeutschen Dörfern nicht selten vom sozialen Bezug her so stark bestimmt, daß sowohl die Beurteilung bestimmter betrieblicher Probleme als auch die Einstellung gegenüber der Beratung stark von dem Verhalten der dörflichen »Prestigetträger« mitbestimmt wird [45].

Insgesamt gesehen zeigt sich also, daß die Kräfte, die die Verhaltensweise der Betriebsleiter und ihre Einstellung gegenüber geistigen Förderungshilfen bestimmen, verschiedener Natur sind. Arbeitsweise und Zielsetzung der mit der geistigen Förderung der Landwirtschaft beauftragten Institutionen müssen daher auch auf diese Gegebenheiten abgestimmt werden.

2.3 *Zur Abgrenzung von Ausbildung und Beratung*

Wenn sich die Betriebsleiter den Problemen ihrer Betriebe gegenüber in einer unterschiedlichen Situation befinden, so ergibt sich daraus die Frage, ob, und wenn ja, welche der für die geistige Förderung der Landwirtschaft in Betracht kommenden Institutionen für die Förderung der Betriebsleiter bestimmten Verhaltens und bestimmter Einstellung bevorzugt geeignet sind. Auf diese Frage läßt sich nur eine befriedigende Antwort geben, wenn man zunächst Ausbildung und Beratung unter Berücksichtigung der Merkmale abzugrenzen versucht, die die *pädagogische Situation und die Situation kennzeichnen, in der Beratung wirksam werden kann.*

1. Die Ausbildungssituation ist gekennzeichnet durch die *planmäßige* Vermittlung von Wissen, Kenntnissen und Techniken. *Die Erziehung wird anhand des Stoffes auf ein bestimmtes Bildungsziel betrieben.*

Die Beratungssituation ist durch den Wunsch der Betriebsleiter gekennzeichnet, *Entscheidungshilfen für die Lösung situationsabhängiger Probleme* zu erhalten. Das bedeutet, daß mit Beratung *keine* planmäßige Wissensvermittlung im Sinne der Ausbildung erreicht werden kann [40]. Die von der Beratung gegebenen Entscheidungshilfen sind auch nicht auf ein bestimmtes Bildungsziel, sondern lediglich auf die Lösung bestimmter vorliegender Probleme gerichtet. Das mit den Entscheidungshilfen vermittelte Wissen stellt potentiell Bildungsgut dar [26].

In der Ausbildungssituation *fehlt die Entscheidungsfreiheit* für den Schüler.

Beratung dagegen setzt im Sinne des Wortes die *Entscheidungsfreiheit voraus*. BOLLNOW [11] weist darauf hin, daß in der Beratung die Freiheit der Entscheidung für den Rat und die Verantwortung für die daraus resultierenden Folgen bei dem Ratsuchenden bleiben müssen.

3. In der Ausbildungssituation liegen sowohl die größere Sachkenntnis und auch die Führung auf seiten des Ausbilders. Es besteht ein Bildungsgefälle vom Lehrer zum Schüler. Autorität und Führungsbedürftigkeit kennzeichnen die Situation. In der Beratungssituation bedarf es *keines* Bildungsgefälles. Im Gegenteil, je mehr der Ratsuchende kann und weiß, um so klarer sind ihm eigene Grenzen bewußt und um so weniger schwer fällt es ihm, sich mit seinen Problemen zu identifizieren [26].
4. In der Ausbildungssituation kann der Lehrer schließlich das Erarbeiten des Stoffes erzwingen. Der Berater ist aber weder in der Lage noch berechtigt, die Annahme seiner Empfehlungen durchzusetzen [24].

Ausbildung und Beratung unterscheiden sich also sowohl in ihrer Zielsetzung als auch in dem Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler einerseits und Berater und Ratsuchendem andererseits. Diese Verschiedenheit wird besonders deutlich, wenn man die »konstitutiven Merkmale« [24] wirklichen Beratens, wie sie von RHEINWALD [40] und HRUSCHKA [24] herausgearbeitet wurden, den bisherigen Überlegungen hinzufügt:

- a) Der Berater ist im Rahmen der bestehenden Rechts- und Sozialordnung allein dem Wohl des Ratsuchenden verpflichtet [40].
- b) Die Verantwortung für die Qualität des Rates liegt beim Berater [40].
- c) Die Freiheit der Entscheidung über das Nachsuchen um Beratung und über die Annahme eines Rates liegt allein beim Ratsuchenden [11].
- d) Die Verantwortung für die Folgen eines angenommenen Ratschlages liegt allein beim Ratsuchenden [11].

Insgesamt gesehen zeigt sich also, daß die Bedingungen und Ziele bei Ausbildung und Beratung verschieden sind. Diese Verschiedenheit hat zwangsläufig Rückwirkungen auf die Arbeitsweise, auf die möglichen Methoden und die optimale Organisationsform beider Institutionen und beeinflußt nicht selten auch die Einstellung von Lehrer und Berater in spezifischer Weise.

Für beide Institutionen sind jedoch auch gemeinsame Merkmale festzustellen: So beispielsweise bei Ausbildung und Beratung das in gleicher Weise vorhandene Verantwortungsbewußtsein für den Schüler bzw. den Ratsuchenden, der Wille, sich für den

Schüler bzw. den Betriebsleiter verpflichtet zu fühlen. Des weiteren sei bemerkt, daß auch in der Beratung »Ausbildungsaspekte« bzw. Aspekte pädagogischer Art genau so vorhanden sein können, wie in der Ausbildung Aspekte, die für das Ratgeben typisch sind. Gegenüber allen materiellen Förderungshilfen ist schließlich für die Hilfen, die von Ausbildung *und* Beratung gegeben werden, festzustellen, daß sich aus ihnen nur dann Nutzen ziehen läßt, wenn eigenes Bemühen die gegebene Hilfe zur Wirkung kommen läßt.

3 Die Abstimmung der Formen geistiger Förderung auf die unterschiedliche Problemsituation der Betriebsleiter

Die Analyse der derzeitigen Situation ergab einmal, daß die veränderten technischen und ökonomischen Bedingungen in den Betrieben die Lösung spezifischer und zum größten Teil neuartiger Aufgaben erfordert. Zum anderen zeigte sich aber, daß die von diesen Problemen direkt betroffenen Menschen sowohl den Problemen gegenüber als auch den Einrichtungen, die für die geistige Förderung verfügbar sind, aus verschiedenen Gründen eine unterschiedliche Verhaltensweise und Einstellung zeigen: Gegenüber den zu lösenden Aufgaben reicht die Skala des Verhaltens vom subjektiven Nichterkennen objektiv vorhandener Probleme bis zu ihrem eindeutigen Erkennen durch die Betriebsleiter. Den Institutionen gegenüber ist die Skala gekennzeichnet von der Ablehnung der Zusammenarbeit bis hin zum kontinuierlichen freiwilligen Mitarbeiten mit den Institutionen.

Der Beitrag, den Ausbildung und Beratung für die Förderung der Landwirtschaft leisten können, wird daher um so größer sein, je mehr es gelingt, die Arbeitsweise bei der Lösung der sachlichen Aufgaben auch auf die verschiedene sozialpsychologische Situation der einzelnen Betriebsleiter bzw. Gruppen von Betriebsleitern abzustimmen. Mit anderen Worten: Der Wirkungsgrad beider Institutionen ist nicht allein von der Vermittlung problemadäquaten sachlichen Wissens bzw. der Qualität der Entscheidungshilfen abhängig. Er wird ebenso davon bestimmt, inwieweit die Form der Förderung auf den unterschiedlichen Grad an Rationalität und die übrigen das Verhalten bestimmenden Kräfte abgestimmt wird. Das gilt zumindest so lange, wie die Skala des Verhaltens eine so große Breite besitzt, wie das zur Zeit offensichtlich der Fall ist.

3.1 *Die Förderung der nachwachsenden Generation durch bildende Wissensvermittlung*

Es besteht heute Einmütigkeit darüber, daß die Bemühungen um die Ausrichtung des gesamten Bildungswesens auf dem Lande dem Ziele dienen sollten, über Volks- und Fachschule den einzelnen durch Wissensvermittlung im weitesten Sinne so zu formen, daß er am Wesenhaften seiner Welt teilhat und sich in seiner Arbeit einbezogen versteht in das Gesamtgefüge und -geschehen der Gesellschaft [1, 14]. Daraus ergibt sich einmal, daß die Arbeit in Volks- und Fachschulen nicht auf das Ziel ausgerichtet ist, einen »perfekt ausgerüsteten Techniker zu erziehen«, obschon wir heute alle mit den technischen Gegebenheiten umgehen müssen [14], sondern daß das Ziel angestrebt wird, die »lebendige Aufnahme aller objektiven Werte, die zu der Anlage und dem

Lebenskreis eines sich entwickelnden Geistes in Beziehung gesetzt werden können« [44]. Zum zweiten ergibt sich daraus, daß die Bemühungen um Ausbildung in diesem Sinne bei aller notwendigen Rücksicht auf die Bedingungen und Gegebenheiten des Landes *nicht zur Abkapselung gegenüber anderen Gruppen führen darf*. Mit anderen Worten: In einer Zeit, in der die wechselseitige Beeinflussung im technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Bereich stetig zunimmt und enger wird [42, 14], wäre es falsch, Bildung auf die Erhaltung einer arteigenen Lebensform abzustimmen. Ein ebenso schlechter Dienst an der Landwirtschaft wäre es aber auch, wenn man stattdessen einen verdünnten Aufguß einer rein literarisch-formalen Bildung zum Leitbild erheben würde. In jedem Falle würde statt der notwendigen Integration der landwirtschaftlichen Bevölkerungsgruppe in die übrige Gesellschaft ihre Absonderung erreicht werden.

Im Rahmen der Ausbildung ist es damit letztlich erforderlich, das Verständnis für die veränderten sozialökonomischen Bedingungen zu entwickeln und die Anlagen zu fördern, die erforderlich sind, um die für den einzelnen Betrieb und den Berufsstand anstehenden Probleme mit Hilfe *eigener Initiative* und *Dynamik* zu lösen.

Damit soll nicht übersehen werden, daß ein hohes, an den kulturellen und sozialökonomischen Entwicklungsstand angepaßtes Ausbildungsniveau das Einkommensniveau und die -verteilung unmittelbar beeinflussen. Das haben sowohl die Untersuchungen von v. BLANCKENBURG [8], KETTMANN [28], PRIEBE [38] in Deutschland als auch die Arbeiten von VAN DEN BAN [46] und HELLER [22] für andere europäische Länder gezeigt. In den genannten Untersuchungen, aber auch in Arbeiten von GRÜNEISEN [16] und beispielsweise NEINHAUS [35] kommt jedoch ebenso zum Ausdruck, daß die bessere Bewältigung der in den Betrieben anstehenden Probleme nicht allein auf ein größeres Fachwissen im engeren Sinne zurückgeführt werden kann. Mindestens so bedeutungsvoll für das erreichte Einkommensniveau bei sonst gegebenen Bedingungen ist als Folge der Entwicklung vorhandener Anlagen die Fähigkeit zum selbständigeren Denken, die Fähigkeit zum Erfassen der gesamten Beziehungssysteme und damit zum Abstrahieren gewachsen. Schließlich kommt in den meisten dieser Arbeiten zum Ausdruck, daß mit dem Ausbildungsniveau die Inanspruchnahme von Informationsmitteln und die *Zusammenarbeit der Betriebsleiter mit der Beratung zunimmt* [35, 8], so daß die allgemein vertretene Annahme, daß mit steigendem Ausbildungsniveau die beste Voraussetzung für eine wirkungsvolle Beratung gegeben ist, untermauert wird.

Wenn Ausbildung an den wesentlichen Werten der täglich zu bewältigenden Aufgaben erreicht werden soll, so müssen zwei Voraussetzungen gegeben bzw. erfüllt sein: Einmal kommt es darauf an, den Unterricht in der Volksschule und in den anschließenden *Berufs- und Fachschulen* so zu gestalten, daß Wissensvermittlung im Hinblick auf das angestrebte Bildungsziel betrieben wird. An staatlicher Förderung und an Bemühungen, diese Aufgabe zu lösen, hat es in den vergangenen Jahren zweifellos gefehlt. Darüber hinaus ist es aber notwendig, alle Bemühungen um die Ausbildung der jungen Generation noch stärker aus dem sachlichen Inhalt der Aufgaben, die heute und zweifellos auch zukünftig anstehen werden, abzuleiten. Von den sich hierfür anbietenden Möglichkeiten seien genannt:

- a) Der stetige technische Fortschritt zwingt dazu, manuelle Praktiken in einer Form zu lehren, die der gegebenen Interdependenz von maschineller Ausstattung, Arbeitskräften, der Abhängigkeit der einzelnen Glieder der Produktions- und Arbeitsverfahren voneinander, gerecht wird. Diese Aufgabe wird zweifellos von der Berufsschule als einer berufsbegleitenden Schule und entsprechenden technischen Spezialschulen (Deula, Landarbeitsschulen usw.) am wirkungsvollsten gelöst wer-

den können. Es wäre weiter zu prüfen, ob nicht auch die im Bereich der Veredlungswirtschaft erforderlichen manuellen Praktiken mit dem zugehörigen produktionstechnischen Grundwissen von der Berufsschule bzw. durch Lehrgangstätigkeit von Spezialschulen für Produktionstechnik in der Veredlungswirtschaft gelehrt werden sollten. Dies hätte zwar eine Erhöhung der Stundenzahl für die Berufsschule zur Folge, es wäre aber mit dem Vorteil verbunden, daß die Berufsschule sowohl für den Nachwuchs an Arbeitskräften als auch für die Vermittlung des produktionstechnischen Grundwissens an den Betriebsleiternachwuchs eine wirkungsvolle Arbeit leisten könnte. Die Landwirtschaftsschule würde dadurch entlastet.

- b) Die Aufgaben, die sich aus den veränderten technischen, ökonomischen und sozial-ökonomischen Bedingungen ergeben, werden von den *zukünftigen Betriebsleitern* nur dann mit Erfolg gelöst werden können, wenn sie bereits *heute konsequent und systematisch auf ihre kommende Funktion als Betriebsleiter vorbereitet werden*. Dies könnte am vollständigsten erreicht werden, wenn man den seit langem diskutierten Gedanken, die Landwirtschaftsschule in eine reine »Betriebsleiterschule« umzuwandeln, konsequent in die Tat umsetzen würde. Dabei wäre zu erwägen, ob nicht die derzeitige Gliederung des Stoffes in die klassischen Fächer zugunsten einer Gliederung ersetzt werden sollte, in deren Mittelpunkt der Produktionsablauf, deutlicher, die Produktionsverfahren und ihre anzustrebende Kombination sowie die vom Betriebsleiter wahrzunehmenden Funktionen stehen. Damit wäre der Vorteil verbunden, daß der Schüler von Anfang an das Gewicht aller Probleme vom *Betriebsganzen* her beurteilen und sehen lernt. Und zwar zu einem Zeitpunkt, ehe er durch die Auswirkung von mehr oder weniger isoliert nebeneinanderstehenden selbständigen Fächern zu einer »vorläufigen betont acker-pflanzenbaulich oder tierzüchterischen Wertung, Beurteilung und Sicht« des Produktionsvorganges kommt. Die Kriterien für die Stoffgliederung ließen sich zweifellos aus den Gewichten ableiten, die die einzelnen Bereiche und die Beziehungen zwischen diesen Bereichen im Produktionsablauf einnehmen. Darüber hinaus ergeben sie sich aus dem Gewicht der verschiedenen vom Betriebsleiter wahrzunehmenden Aufgaben.

Diese Maßnahmen im Schulbereich sollten durch einen vollständigeren allgemeinen Ausbildungsgang für Betriebsleiter ergänzt werden. Es wäre zu prüfen, ob nicht beispielsweise die bisherige Form der Landwirtschaftslehre für angehende Betriebsleiter in eine »Fremdpraxis« umgewandelt werden sollte. Sie wäre in zwei verschiedenen fachlichen Ebenen zu absolvieren: Ein erstes Jahr könnte in der bisherigen Form vor dem Schulbesuch abgeleistet werden. Das zweite Lehrjahr sollte zwischen, besser aber erst nach dem Besuch der Schule erfolgen: Ein halbes bis dreiviertel Jahr dieser Zeit sollte allein für das Kennenlernen der praktischen Betriebsführung bei eigens dafür ausgewählten Betriebsleitern verwendet werden. Der Rest des Jahres könnte jedoch dafür benutzt werden, den Nachwuchs, mindestens aber einen Teil davon, im landwirtschaftlichen Genossenschaftswesen, in landwirtschaftseigenen Verwertungs- und Vermarktungseinrichtungen und u. U. auch in der Wirtschaftsberatung volontieren zu lassen. Zweifellos würde dadurch nicht nur einer späteren Abkapselung gegenüber den Problemen anderer Gewerbezweige entgegengewirkt, sondern auch ein größerer marktwirtschaftlicher Erfah-

runghorizont und ein größeres Verständnis für die Probleme anderer landwirtschaftlicher Betriebe und der Beratung erreicht.

Ein Erfolg dieser und anderer Maßnahmen ist aber wohl nur zu erwarten, wenn dafür gleichzeitig zwei Voraussetzungen geschaffen werden:

- a) Da die bisherige Praxis zeigt, daß nur ein Teil des Betriebsleiternachwuchses freiwillig von den Vorteilen eines geordneten Ausbildungsganges Gebrauch macht, sollte der Besuch der Landwirtschaftsschule und die Fremdpraxis für die kommenden Betriebsleiter obligatorisch sein. Solange diese Voraussetzung nicht erfüllt ist, wäre vom Nachweis eines geregelten Ausbildungsganges die Gewährung materielle Förderungshilfen an die zukünftigen Betriebsleiter abhängig zu machen.
- b) Damit die mit der Ausbildung des Betriebsleiternachwuchses verbundenen finanziellen Belastungen nicht zu einer untragbaren Einkommensminderung führen, wären für die Dauer der Zeit, in der die Söhne aus den Betrieben herausgelöst sind, generelle Ausbildungsbeihilfen zu gewähren.

3.2 *Die Förderung der selbstverantwortlich tätigen Menschen in der Landwirtschaft*

Bei der Analyse der Situation hatte sich gezeigt, daß die heute in der Landwirtschaft selbstverantwortlich Tätigen hinsichtlich ihres Verhaltens den sachlichen Problemen und ihrer Einstellung den Institutionen gegenüber, die die geistige Förderung wahrzunehmen haben, als heterogene Gruppe betrachtet werden müssen. Es ergab sich weiterhin, daß die Ursachen für diese unterschiedliche Einstellung und das Verhalten verschiedener Natur sind. Für das Bestreben, den Anpassungsprozeß der Betriebe durch geistige Förderung der Menschen zu beschleunigen und zu sichern, ergeben sich aus diesen Zusammenhängen die folgenden Fragen:

- a) Durch welche Form der geistigen Förderung kann mit Rücksicht auf das unterschiedliche Verhalten und die Kräfte, die dieses Verhalten bestimmen, bei den Betriebsleitern der vorn angeführten Gruppen (s. S. 182) der größte Beitrag für die Entwicklung der Betriebe geleistet werden?
- b) Welche Grenzen ergeben sich für Ausbildung, Fortbildung und Beratung bei der geistigen Förderung selbstverantwortlich tätiger Menschen?

3.2.1 Grenzen und Möglichkeiten der geistigen Förderung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsniveau

Daß eine beträchtliche Gruppe Betriebsleiter die in ihren Betrieben zu lösenden Aufgaben nicht erkennt, obwohl sie objektiv gesehen vorliegen, muß als Folge einer sehr begrenzten subjektiven Rationalität, der Wirksamkeit mechanischer, institutioneller bzw. traditioneller Wahl- und Handlungspraktiken oder eines ausgeprägten Routineverhaltens gesehen werden.

Die Änderung eines solchen Verhaltens setzt nicht nur voraus, daß ein höheres Niveau subjektiver Rationalität erreicht wird und daß gleichlaufend die das Verhalten sonst mitbestimmenden, der Lösung der Probleme aber im Wege stehenden Kräfte abgebaut werden. Es ist ebenso notwendig, den Betriebsleitern bewußt zu zeigen, daß es auch in ihren Fällen Wege und Mittel gibt, durch die Entwicklung der Betriebe zur Befriedigung ihrer individuellen Nutzenvorstellung zu gelangen. Eine stabilisierte Ver-

haltensänderung erfordert also den gleichzeitigen Abbau der änderungsnegativen und den Aufbau von änderungspositiven Kräften. Damit ergibt sich für die geistige Förderung von Betriebsleitern, die ihre Probleme überwiegend nicht erkennen, eine Aufgabe, deren methodische und inhaltliche Probleme sich etwa wie folgt umreißen lassen:

- a) Durch systematisch aufgebaute *pädagogische* Arbeit ist den Betriebsleitern das produktionstechnische Grundwissen für die Produktionsbereiche zu vermitteln, die in den Betrieben offensichtliche Bedeutung haben. Der Schwerpunkt einer solchen etwa als »*Fortbildung*« zu bezeichnenden Arbeit sollte dabei nicht so sehr auf der tiefgründigen Behandlung von Detailfragen liegen, als vielmehr auf der Behandlung der Interdependenz aller zum Produktionsablauf gehörenden Vorgänge, Maßnahmen und Produktionsmittel.
- b) Da das Nichterkennen der Probleme, wie vorn ausgeführt, nicht allein die Folge eines niedrigen Wissens- und Ausbildungsniveaus zu sein braucht, kommt es bei dieser Arbeit auch darauf an, in Verbindung mit den zu behandelnden Fragen traditionelle Handlungspraktiken, Routineverhalten usw. durch abgewogene Darstellung und Gegenüberstellung rationeller Produktionsmethoden abzubauen. Es wird weiter in vielen Fällen wegen der Beziehungen zwischen dem individuellen und dem Gruppenverhalten, wegen des Wirkens bestimmter sozialer Normen notwendig sein, das soziale Klima der Dörfer durch Abbau der Kräfte, die die Anpassung behindern, so umzuformen, daß dem einzelnen der Weg aus der Zwangsjacke überholter Normvorstellungen zum individuellen angestrebten Verhalten geöffnet wird.

Betrachtet man die Bedingungen, die bei der Durchführung dieser Aufgaben bestehen, und die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, wenn diese Arbeit wirkungsvoll ausgeführt werden soll, dann zeigt sich, daß die situationsbestimmenden Merkmale *pädagogischer Natur* sind und die Art der anstehenden Aufgaben eine systematische pädagogische Arbeit und entsprechende Methoden erfordert. Die Fortbildung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsniveau müßte aus diesen Gründen von der *Schule* und von Pädagogen getragen werden. *Fortbildungskurse* und *Lehrgänge* wären die adäquaten Mittel für die geistige Förderung.

Mit den Methoden und Möglichkeiten der Beratung kann dagegen bei Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsniveau von Anfang an kaum eine Änderung des Verhaltens erreicht werden: Ein großer Teil der von der Beratung zu gebenden Entscheidungshilfen bezieht sich auf Mittelentscheidungen, d. h. auf Entscheidungen, die getroffen werden müssen, um mit geringstem und bestmöglichem Einsatz von Produktionsmitteln bestimmte Ziele zu erreichen oder aber bei gegebenem Mitteleinsatz eine maximale Zielerfüllung zu gewährleisten. Solche Entscheidungshilfen können nur formuliert werden, wenn entweder der Betriebsleiter ein konkret ins Auge gefaßtes Zielsystem hat oder aber, wenn der Berater mit dem Betriebsleiter zusammen bestimmte, für ihn akzeptable Ziele zu isolieren versucht. Der gemeinsame Aufbau von Zielsystemen und die damit verbundene Arbeit setzt ohne jeden Zweifel ein in jeder Hinsicht einwandfreies Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Betriebsleiter voraus. Gerade dies ist aber vom Betriebsleiter aus gesehen nicht gegeben, so daß ein solches Vorgehen für ihn weder vorstellbar noch tragbar ist. Es besteht daher immer die Gefahr, daß Betriebsleiter der Gruppen, deren Probleme hier diskutiert werden, bei einer dies-

bezüglichen Aktivität von seiten der Beratung entweder die Zusammenarbeit mit dem Berater verstärkt ablehnen oder aber, was für die Entwicklung ihrer Betriebe noch nachteiliger wäre, sich bestimmte Vorstellungen aufzwingen lassen, mit denen sie im Grunde nicht einverstanden sind. Darüber hinaus darf nicht übersehen werden, daß bei niedrigem Ausbildungsniveau, d. h. bei geringer subjektiver Rationalität, der oben skizzierte Vorgang der »Aufschließung« mit den Anforderungen vermischt wird, die sich aus dem Aufbau stabilerer Zielsysteme ergeben. Es ist höchst unwahrscheinlich, daß ein solches Vorhaben mit Erfolg von der Beratung durchgeführt werden kann.

Schließlich ist der Fall denkbar, daß der Berater bei diesen Betriebsleitern »technische Informationen« im Hinblick auf sein eigenes Wertsystem abgibt. Deutlicher: Die Ratschläge erfolgen dann nicht auf ein stabiles, vom Betriebsleiter selbst voll akzeptiertes und wenn möglich ein mit dem Berater gemeinsam *rational durchleuchtetes Zielsystem* hin, sondern stehen nur in Verbindung zu den Vorstellungen, die der Berater von der Entwicklungsrichtung des Betriebes hat. Daß ein solches Vorgehen sich nicht mehr mit dem »Rat-Geben« deckt, ist offensichtlich, und daß es darüber hinaus die Beratung in erheblichen Mißkredit bringen kann, ist ein zweites Problem. Es hat sich gerade in den vergangenen Jahren in vielen »Beratungs«fällen gezeigt, daß den Betrieben damit wenig geholfen und dem Ansehen der Beratung geschadet worden ist.

Diese Problematik berührt die grundsätzliche Frage, inwieweit bzw. ob die Beratung überhaupt berechtigt ist— und zwar aus moralischen Gründen —, individuell gefaßte Ziele zu manipulieren bzw. an die Stelle individueller Zielsetzungen normative Ziele zu setzen. In Deutschland ist diese Frage bisher vor allem von RHEINWALD [40] eingehend diskutiert worden, ebenso setzen sich KNECHT [29], PREUSCHEN [37] und HALLE [20] in ihren Arbeiten damit auseinander. Auch im Ausland ist die Diskussion darum neuerdings stärker geworden. Dabei werden verschiedene Standpunkte vertreten:

1. HRUSCHKA [25] hat u. a. darauf hingewiesen, daß besonders in der amerikanischen Literatur über das Beratungswesen die Stimmen überwiegen, die im Zuge eines reinen Fortschrittdenkens jedes diesem Denken entgegenstehende Verhalten für änderungswürdig und änderungsnotwendig halten. Wie wir sahen, führt diese Einstellung aber sehr leicht dazu, daß der Berater seine eigenen Zielsysteme den gegebenen Ratschlägen zugrunde legt, was dann oft zur Folge hat, daß die Vorschläge entweder am Betriebsleiter vorbeigehen oder aber in einem späteren Abschnitt der Zusammenarbeit zu Schwierigkeiten führen. Das scheint nach BLAEC [7] übrigens auch in den USA des öfteren der Fall zu sein.
2. Demgegenüber wird in neueren holländischen Arbeiten beispielsweise von KOOY [30] und BANNING [5] die Meinung vertreten, daß eine derartige Beeinflussung der Verhaltensweise *weder das Ziel der Beratung sein dürfte noch von der Beratung geleistet werden könnte*.

In der Tat wird die Beratung aus ihrem Verhältnis zum Ratsuchenden heraus kaum einschneidende Zielmanipulationen anstreben und bewerkstelligen können: Wenn das Ratgeben zur Voraussetzung hat, daß die *Freiheit der Entscheidung über die Annahme des Rates und die Verantwortung für die daraus sich ergebenden Folgen beim Ratsuchenden liegen*, dann hat der Berater kaum das Recht, aber ebensowenig die

Möglichkeit, derartige Änderungen als seine Aufgabe zu betrachten¹⁾). Dieses Dilemma könnte ihm auch nicht durch entsprechende »Weisungen der Beratungsträger« abgenommen werden, weil Weisungen letztlich die für dieses Vorgehen erforderlichen allgemein anerkannten »Leitbilder« (beispielsweise der Glaube an den Fortschritt) nicht ersetzen können. Es kommt hinzu, daß der Berater auch von anderer Seite, beispielsweise den Sozialwissenschaften selbst, hierfür keine allgemeingültigen Maßstäbe erhält, die ein solches Vorgehen rechtfertigen würden; denn auch sie vermögen niemanden zu lehren, was er *soll*, sondern nur was er *kann* und — unter Umständen — was er *will* [47]. Aus all dem ergibt sich als Konsequenz, daß *Beratung »wertneutral« sein muß* [48], *wenn sie nicht den Charakter der Beratung verlieren will*.

Insgesamt gesehen ist somit festzustellen, daß es eine Reihe gewichtiger Gründe gibt, die dafür sprechen, die geistige Förderung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungs- und Bedürfnisniveau zunächst durch eine systematische pädagogische Arbeit in Form von Lehrgängen und Fortbildungskursen als »Erwachsenenfortbildung« zu betreiben und nicht mit Beratung beginnen zu lassen.

Damit ergibt sich allerdings die Frage, wie lange Betriebsleiter der hier besprochenen Gruppen im Rahmen der Erwachsenenfortbildung zu fördern wären und von wann ab bei ihnen durch Beratung die Entwicklung der Betriebe gefördert werden sollte. Die Abgrenzung der Arbeitsbereiche von Erwachsenenfortbildung und Beratung bzw. der Übergang der Aufgabe geistiger Förderung von der Fortbildung zur Beratung läßt sich relativ eindeutig aus der sachlichen Problematik und der individuellen Situation der Betriebsleiter ableiten:

- a) Wegen der unterschiedlichen individuellen und betrieblichen Voraussetzung, die die Teilnehmer derartiger Lehrgänge mitbringen, kann die Behandlung des produktionstechnischen Grundlagenwissens nur in einer »betriebsneutralen« Form, d. h. in einer Form durchgeführt werden, die *keine* Urteile darüber abgibt, welche Produktionsverfahren in welchem Umfang usw. im einzelnen Betrieb mit Rücksicht auf die jeweiligen Bedingungen praktiziert werden sollten. Man würde die Leistungsfähigkeit solcher Lehrgänge weit überfordern, wenn man neben der im Mittelpunkt stehenden Aufschließungsarbeit verlangen wollte, daß gleichzeitig Entscheidungshilfen für unterschiedliche Probleminhalte und Bedingungen zu geben wären. *Vom sachlichen Inhalt her gesehen muß also die Fortbildungsarbeit vor dem Formulieren von Entscheidungshilfen für die einzelnen Betriebsleiter enden.*
- b) Vom Betriebsleiter her gesehen, könnte die Fortbildungsarbeit beendet werden, wenn sich zeigt, daß in ihm auf Grund des vermittelten Wissens, der wertneutralen Darstellung der Produktionsmöglichkeiten usw. ein *echtes Bedürfnis* entstanden ist, für seinen Betrieb die möglichen Auswirkungen einzelner Techniken, Produktionsverfahren und ihre ökonomische Eingliederung zu erkennen.

Der Wirkungsgrad der geistigen Förderung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungs- und Bedürfnisniveau wird weitgehend davon bestimmt sein, inwieweit Schule und Beratung beim Erkennen der Probleme dieser Betriebsleiter reibungslos

¹⁾ Dabei soll nicht unberücksichtigt bleiben, daß in gewissem Sinne jeder Beratungsvorgang gleichzeitig einen entsprechenden Einfluß auf den beteiligten Betriebsleiter hat. Wie dieser Einfluß zu bewerten ist, hängt jedoch völlig davon ab, ob sich ein Betriebsleiter freiwillig zur Beratung hinwendet oder ob ihm die Beratung — wenn auch mit „bester“ Absicht — aufgezwungen wird.

zusammenarbeiten und inwieweit von beiden Institutionen ganz bewußt angestrebt wird, die geistige Förderung in den Formen durchzuführen, die dem Verhalten und den Problemen adäquat ist. Darüber hinaus wird es aber notwendig sein, den Betriebsleitern klar zu machen, daß nur durch geistige Förderung eine wirkliche Verbesserung ihrer unbefriedigenden Situation erreicht werden kann. Diese Aufgabe sollte vor allem von den berufsständischen Organisationen mehr als bisher wahrgenommen werden.

3.2.2 Die geistige Förderung der Betriebsleiter durch Beratung

Die Größe des Beitrages, den die Beratung für die geistige Förderung der Betriebsleiter und damit für die Entwicklung der Betriebe leisten kann, ist weitgehend abhängig von den folgenden Voraussetzungen:

- a) von der freien Entscheidung der Betriebsleiter für die Zusammenarbeit mit der Beratung. Sowohl aus den konstitutiven Merkmalen der Beratung (s. S. 187) als auch aus den oben angestellten Überlegungen zur Förderung von Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsniveau läßt sich ableiten, daß die freie Entscheidung für die Zusammenarbeit mit der Beratung als eine der wesentlichen Bedingungen betrachtet werden muß, durch die eine Situation geschaffen wird, in der Beratung wirkungsvoll möglich ist.
- b) Von der *wertneutralen Arbeit* des Beraters gegenüber den *individuellen Zielsetzungen* oder im Sinne RHEINWALD's [40] von dem Ausgerichtetsein der gesamten Beratungsarbeit auf das *Wohl der Ratsuchenden*.

Beide Voraussetzungen müssen beachtet werden, wenn die Beratung den Beitrag für die geistige Förderung der Betriebsleiter und damit für die Anpassung der Betriebe leisten will, der ihr von allen Seiten zugewiesen wird. Bei den Problemen, die dabei für die Beratung auftreten, handelt es sich im besonderen um Rückwirkungen, die sich aus der Art der bevorzugt zu lösenden Aufgaben auf

- a) die anzustrebende Arbeitsweise,
 - b) die Organisationsform und
 - c) die Beraterfortbildung
- ergeben.

3.2.2.1 Die Beziehungen zwischen Problemstruktur und Arbeitsweise der Beratung

In den vergangenen Jahren hat sich bereits gezeigt, daß von der Beratung in den Betrieben aller Größenklassen mehr und mehr betriebswirtschaftliche Aufgaben zu lösen waren. Diese Verschiebung des Schwergewichts der Arbeit von ehemals betont agrartechnischen auf betriebswirtschaftliche Inhalte hin wird sich zweifellos wegen der sich weiter ändernden Preis-Kostenrelationen noch weiter fortsetzen. Wahrscheinlich wird sogar mit zunehmendem Einfluß der EWG die bis heute noch relativ stabile Agrarstruktur mehr in Bewegung geraten, so daß der Berater zukünftig in vielen Fällen vor der Frage stehen wird, welche Kombination von Boden, Arbeit und Kapital der Besitzerfamilie ein nachhaltig angemessenes Einkommen sichert oder ob wegen bestimmter, auch langfristig nicht zu ändernder Bedingungen eine solche Kombination nicht

mehr gefunden werden kann. Für die Beratung ergibt sich daraus einmal, daß wegen des Verbundcharakters der landwirtschaftlichen Produktion *gesamtbetriebliche Planungen* mehr und mehr erforderlich werden. Zum anderen ergibt sich aber auch daraus, daß im Rahmen der Gesamtplanung neben kurzfristige Betrachtungen *langfristige Planungen* treten müssen, wenn eine zufriedenstellende Entwicklung der Betriebe erreicht werden soll.

Damit gewinnt die Frage, welche *Ziele vom einzelnen Betriebsleiter* verfolgt bzw. welche Ziele vom Berater und Betriebsleiter gemeinsam als für ihn akzeptable Ziele erarbeitet werden, eine entscheidende Bedeutung: Auf der einen Seite ist die Wahl der Ziele im Rahmen des marktwirtschaftlichen Systems eine *autonome Wahlhandlung*. Sie gehört zu den systembezogenen Tatbeständen, durch die die Betriebe charakterisiert sind [17, 21]. Der Berater hat daher allen Grund, die vom Betriebsleiter genannten und tatsächlich verfolgten Ziele bei seinen Überlegungen zu berücksichtigen.

Andererseits ist es aber unbedingt erforderlich, die im einzelnen Fall verfolgten Ziele auf ihren *rationalen Gehalt* zu durchleuchten. Oder anders: Es ist notwendig, mit Hilfe einer Zielanalyse zu überprüfen, welche wirtschaftlichen Auswirkungen die Realisierung der Ziele haben würde. Auf eine solche rationale Durchleuchtung der vom Betriebsleiter verfolgten Ziele kann der Berater aus verschiedenen Gründen nicht verzichten:

1. In vielen Planungssituationen wird damit gerechnet werden müssen, daß bei Beginn der Planung weder vom Berater noch vom Betriebsleiter eindeutig gesehen werden kann, wie umfassend gearbeitet werden muß. Es ist daher nicht abwegig, wenn Betriebsleiter grundlegende Ziele, die sie verfolgen, nicht nennen bzw. es nicht für erforderlich halten, sie anzuführen. Dem Berater ist also in einem solchen Fall nur ein unvollständiges Zielsystem oder gar kein konkret formuliertes Ziel bekannt.
2. Ebenso wie für die Ermittlung optimaler Entscheidungshilfen alle relevanten Informationen verfügbar sein müssen, bedarf die konkrete Ausbildung eines Zielsystems ausreichender Informationen über die wirtschaftlichen *Möglichkeiten* des Betriebes. Das vom Betriebsleiter angegebene Zielsystem kann also unvollständig sein, weil ihm Informationen fehlen.
3. Für die Ableitung optimaler Entscheidungshilfen ist nicht nur der Inhalt einzelner Ziele von Bedeutung, sondern ebenso die Frage, in welcher Reihenfolge sie realisiert werden sollen. Auch bei einem an sich vollständigen Zielsystem werden den Betriebsleitern sehr oft konkrete Vorstellungen über die Reihenfolge der für das Erreichen der Ziele erforderlichen Maßnahmen fehlen.
4. Sämtliche genannten bzw. angestrebten Ziele, ebenso aber auch jede genannte Reihenfolge basiert beim Betriebsleiter lediglich auf Vorstellungen über den damit erreichbaren individuellen Grenznutzen. Vorstellungen über die Grenzkosten der Ziele müssen hinzukommen, wenn eine widerspruchsfreie Zielskala gebildet werden soll. Sie ist wiederum Voraussetzung für Art und Inhalt der Entscheidungshilfen.

Eine sehr sorgfältige Zielanalyse ist aber vor allem aus folgendem Grunde unumgänglich:

In der Regel verfolgen die Betriebsleiter keine monovariablen, sondern eine multivariablen Zielfunktion [17, 21]. Wie verschieden die Inhalte der einzelnen Ziele sein können, wird deutlich, wenn man bedenkt, daß die Masse der Betriebe, die heute von der Beratung zu betreuen sind, als Familienbetriebe durch eine spezifische Integrierung

von Privat- und Wirtschaftssphäre gekennzeichnet ist. Der Betriebsleiter handelt in der Doppelrolle als Unternehmer und erster Arbeiter. *Haushalt* und *Betrieb* stehen kaum anderswo in so engen wechselseitigen Beziehungen wie im landwirtschaftlichen Betrieb [41]. Es ist daher naheliegend, daß die Ziele des Betriebsleiters sehr stark von den Präferenzen der Güter mitbestimmt werden, die im Rahmen der Bedürfnisskala des jeweiligen Haushalts bzw. der jeweiligen Familie den größten individuellen Nutzen gewährleisten.

Die Vielfalt der möglichen Ziele läßt sich durch folgende Gruppen kennzeichnen [33]:

- a) Monovariablen, ausschließlich gewinnorientierte Zielsysteme.
Es wird der maximale Periodengewinn bzw. der nachhaltige, erreichbare Durchschnittsgewinn ohne individuell gesetzte Begrenzungen angestrebt.
- b) Monovariablen, betont gewinnorientierte Zielsysteme.
Auch hier wird der maximale Periodengewinn bzw. der nachhaltig erzielbare durchschnittliche Gewinn angestrebt. Das Gewinnstreben ist jedoch gebunden an bzw. begrenzt auf ein bestimmtes vorgegebenes Produktionsverfahren. Die Begrenzung wird freiwillig eingegangen, weil die persönliche Befriedigung an diesem Produktionsverfahren zu einem größeren, maximalen Nutzen führt als ein u. U. sich ergebender größerer Gewinn.
- c) Multivariablen, betont gewinnorientierte Zielsysteme.
Im Gegensatz zu b) ist das Gewinnstreben durch mehrere vorgegebene Produktionsverfahren begrenzt. Sowohl bei b) als auch hier kann die Vorgabe sich nicht nur auf das Produktionsverfahren selbst, sondern auch auf seine Ausdehnung erstrecken.
- d) Multivariablen, betont »wertrationale« Zielsysteme.
Das Gewinnstreben wird begrenzt von wertrationalen Zielen sozialen, religiösen oder weltanschaulichen Inhaltes.
- e) Monovariablen, ausschließlich wertrational verankerte Zielsysteme.
Sie liegen des öfteren bei Betrieben vor, die caritativen oder erzieherischen Zwecken dienen. Die Ziele sind nicht bzw. nur sehr begrenzt gewinnorientiert.

Es liegt auf der Hand, daß jede Beratung mit der rationalen Durchleuchtung des vom Betriebsleiter Angestrebten beginnen muß, wenn sichergestellt werden soll,

- a) daß die Beratung zum maximalen individuellen Nutzen führt und
- b) daß zieladäquate Entscheidungshilfen gegeben werden.

3.2.2.1.1. Zur Wertung der Ziele

Der maximale *individuelle* Nutzen kann als Ergebnis der Beratung nur erreicht werden, wenn die individuellen Vorstellungen des Betriebsleiters über den Grenznutzen der einzelnen Ziele bzw. Zielbündel ergänzt werden durch quantitative Vorstellungen über die Grenzkosten, die mit ihrer Realisierung verbunden sind. Das bedeutet, daß in die Ausgangslösung der Planung unabhängig von den tatsächlich verfolgten Zielen zunächst die Annahme der Gewinnmaximierung ohne Begrenzungen eingeführt werden muß, um die maximalen Gewinnmöglichkeiten zu erkennen. Durch schrittweise Einführung der verschiedenen tatsächlich verfolgten Ziele läßt sich dann erkennen

- a) inwieweit das Zielsystem inkonsistent [15] ist, d. h., sich einander ausschließende Ziele enthält und
- b) welche Grenzkosten, ausgedrückt als entgangener Nutzen, sich jeweils mit der Realisierung der einzelnen Ziele bzw. Zielbündel verbinden.

Die zunächst in die Planung einzuführende Annahme der Gewinnmaximierung ohne Begrenzungen ist also unabhängig von allen tatsächlich verfolgten Zielen für die Ermittlung der Präferenzskala ein *unerläßliches methodisches Hilfsmittel*.

Exkurs zu den betriebswirtschaftlichen Problemen

Bei den Kalkulationen, die für die Ermittlung von Zielskalen erforderlich sind, die einen maximalen Nutzen gewährleisten sollen, ergeben sich zahlreiche Fragen betriebswirtschaftlicher Art. Zum Teil resultieren sie aus bestimmten Annahmen, teilweise aber auch aus den Zielinhalten. Diese Fragen können hier zwar nicht eingehend diskutiert werden, sie sollen jedoch so weit angeführt werden, wie sie zur Kennzeichnung der für die Arbeitsweise der Beratung relevanten Probleme dienlich sind. Bei den Kalkulationen für die Ermittlung von Entscheidungshilfen für verschiedene Ziele sind für den Berater u. a. die folgenden Fragen bedeutsam:

- a) Bei monovariablen, ausschließlich gewinnorientierten Zielsystemen sind vor allem die folgenden Annahmen von Bedeutung:
 1. Marktpreise sind vorgegebene Größen, an die sich der Betrieb anzupassen hat.
 2. Vollkommene Markttransparenz.
 3. Betriebsleiter wird als alleiniger Entscheidungsträger betrachtet.
 4. Die Organisation des Betriebes funktioniert vollkommen, der Faktor »Arbeit« wird nur objektbezogen betrachtet [18, 21].

Es liegt auf der Hand, daß für den Berater besonders die Annahmen 2), 3) und 4) bei der Arbeit Bedeutung gewinnen. Da wir nicht mit eindeutigen Erwartungen rechnen können und da wegen der Zeit, die für den Verbrauch dauerhafter Produktionsmittel erforderlich ist, mit mathematischen Erwartungswerten gerechnet werden müßte [49], ist der maximale Gewinn keine eindeutige Größe mehr, sondern eine Funktion des Risikos, das der Betriebsleiter einzugehen gewillt ist. — Praktisch ebenso bedeutsam sind die Annahmen des vereinfachten Entscheidungsablaufs [18, 21, 34] und der ausschließlich »objektbezogenen Betrachtung des Faktors Arbeit«. Beide Annahmen sind gerade bei der Arbeit in Familienbetrieben mit einiger Problematik verbunden, denn es zeigt sich allzu oft, daß der Entscheidungsprozeß »demokratischer« verläuft als angenommen und daß der allein objektbezogenen Betrachtung in Wirklichkeit ein komplizierter Organisationsablauf gegenübersteht. Über diese und andere Fragen muß sich der Berater klar sein, denn »alle Theorieaussagen haben nur Gültigkeit in Hinsicht auf die Annahmen, auf denen sie beruhen« [19].

- b) Bei monovariablen bzw. multivariablen betont zweckrationalen Zielsystemen kommt in den Zielen ganz konkret zum Ausdruck, daß hier der Gewinn nur in Verbindung mit bestimmten vorgegebenen Produktionsinhalten zum angestrebten Nutzen führt. Das führt zu Problemen, wenn die Ergebnisse der Rechnungen zeigen, daß zwar bei kurzfristiger Betrachtung nicht mit Gewinndifferenzen, langfristig aber mit solchen gerechnet werden muß, oder aber, wenn sich ergibt, daß bei kurz- und langfristiger Betrachtung durch die vorgegebenen Produktionsziele Gewinndifferenzen zu erwarten sind. Für Berater und Betriebsleiter ergibt sich dann die Frage, ob nicht die Realisierung der vorgegebenen Produktionsziele die Befriedigung von wesentlicheren Bedürfnissen anderer Art verhindert. Oder anders: Ob nicht die Grenzkosten der Realisierung des angestrebten Produktionszieles größer sind als der damit erzielbare Grenznutzen.

Das Problem verschärft sich, wenn vorgegebene Produktionsziele bei lang- und kurzfristiger Betrachtung zu Gewinndifferenzen führen und gleichzeitig wegen eines damit verbundenen zusätzlichen Einsatzes von dauerhaften Produktionsmitteln die Produktionsrichtung mehr oder weniger irreversibel festlegen. Denn würden solche Produktionsmittel investiert, so müßte die Produktion im Sinne der Zielvorgabe so lange weiterlaufen, wie die Grenz-

erträge der Produktion höher als die Wiederveräußerungswerte der dafür investierten quasifixen Produktionsmittel bleiben [49].

Vorgegebene Produktionsziele, deren Realisierung zum verstärkten Einsatz von fixen und quasifixen Produktionsmitteln führen, bedürfen daher einer besonders gründlichen Durchleuchtung, wenn sie Gewinndifferenz gegenüber der Produktion ohne Begrenzungen erwarten lassen.

Erfordert die Realisierung von vorgegebenen Produktionszielen keine Investitionen und führt sie nur zu Gewinndifferenzen gegenüber der Produktion ohne Begrenzungen und wird weiterhin dadurch die Realisierung anderer Bedürfnisse nicht verhindert, dann verringert sich die Problematik: Die Bedeutung, die eine bestimmte Größe der Gewinndifferenz hat, ist an der zu erwartenden Liquidität zu messen.

- c) Wird der »individuelle Nutzen« als »Maß« für die Bewertung der verschiedenen Ziele, die ein Betriebsleiter verfolgen möchte, in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, so ergeben sich eine Reihe von Fragen, auf die hier kurz eingegangen werden muß:

Wir verstehen im vorliegenden Zusammenhang unter dem maximalen individuellen Nutzen den größten Grad an Befriedigung, den der Betriebsleiter (und seine Familie) aus der Realisierung bestimmter für ihn relevanter Ziele ziehen kann. Dieser Nutzen ist nicht objektiv meßbar; insofern steht er in keinem funktionalen Zusammenhang mit den verfügbaren Mengen der Güter. Jede Messung über beispielsweise den entgangenen Nutzen führt zu einer ordinalen aber nicht zu einer kardinalen Rangreihe. Die Vorstellungen des Betriebsleiters über den Nutzen, den er aus der Realisierung einzelner Zielinhalte gewinnen könnte, sind lediglich ein Ausdruck für die individuelle Motivstärke der einzelnen Zielinhalte. Die Wertung dieser Inhalte über den entgangenen Nutzen kann also nur für den einzelnen Fall zu Aussagen führen, denn gleiche Zielinhalte haben u. U. bei zwei verschiedenen Betriebsleitern in ihrer Präferenzskala einen verschiedenen Rangplatz und eine verschiedene Wertigkeit. Interpersonelle Vergleiche sind daher, wie HEINEN [21] bemerkt, nicht zulässig.

Ein weiteres Problem besteht darin, daß sich mit ordinalen Rangreihen streng genommen der »erwartete Nutzen« nicht eindeutig messen läßt, wenn — und das ist die Regel — bei mehrdeutigen Erwartungen die Berechnung der Erwartungswerte unterbleibt bzw. die Daten dafür nicht verfügbar sind.

Es kommt hinzu, daß nach LEWIN [32] jedes Handeln auf psychische Vorgänge zurückgeführt werden muß, die eine Funktion der *gesamten* Situation darstellen. Das bedeutet hier, daß bei der Wertung der Ziele zwischen Betriebsleiter und Berater der Einfluß des Beraters in die Beurteilung mit eingeht. Des weiteren ergibt sich die Frage, inwieweit bei betont wertrationale bestimmten Zielinhalten ein errechneter entgangener Nutzen noch ein adäquates Maß für den individuell empfundenen Nutzen ist [15, 21].

Es wäre notwendig, durch entsprechende Untersuchungen die genannten und weitere Fragen einer Beantwortung näher zu bringen. Für die Beratung wäre damit Entscheidendes gewonnen, denn beschreitet man den vorgeschlagenen Weg, so würden sich die Widersprüche auflösen, die heute bestehen, weil Haushalt und Betrieb in ihren Wechselbeziehungen nur selten die Berücksichtigung finden, die sie entsprechend ihrer Bedeutung haben müßten [33].

Trotz solcher und anderer Fragen wird zweifellos auf dem skizzierten Wege am ehesten eine *wertneutrale* Beratung sichergestellt. Eine Beratung, die auf der einen Seite darauf bedacht ist, das individuelle Wollen der Betriebsleiter zu respektieren, und deren primäres Anliegen nicht darin besteht, empirisches Verhalten auf normativen Gehalt zu beurteilen bzw. zu verurteilen.

Andererseits ist bei diesem Vorgehen gewährleistet, daß der Berater durch eine *gründliche Wertung der tatsächlich verfolgten Ziele dem Betriebsleiter über ihre Folgen und Auswirkungen quantitative Auskunft* gibt und daß er nicht schlicht alles unbesehen hinnimmt, was im einzelnen Fall angestrebt wird. Das »Ökonomisieren« der Vorstellungen des Betriebsleiters bleibt in den Grenzen, die durch das Rat-Geben gesetzt sind.

3.2.2.1.2 Die Formulierung von zieladäquaten Entscheidungshilfen

Alle Entscheidungen über die verfügbaren Produktionsmittel, über den Mengeneinsatz, die Art und Weise ihrer Kombination, sind keine autonomen, sondern von den jeweils gefaßten Zielen abhängige Wahlhandlungen [17, 21]. Die Analyse und Wertung des Zielsystems ist damit nicht nur eine Voraussetzung für die Ermittlung der Präferenzskala, die einen maximalen Nutzen sicherstellt, sondern ebenso unerlässlich für die Formulierung von *Entscheidungshilfen*. Sie können nur dann zieladäquat formuliert werden und so zu einer wirksamen Entscheidungshilfe werden, wenn vorher die Zielskala bestimmt ist. Wenn echte Entscheidungen ermöglicht werden sollen, dann müssen Entscheidungshilfen den folgenden Forderungen genügen: Einmal sollten sie neben den ökonomischen Daten in allen Fällen, in denen mit der Entwicklung der Betriebe die Einführung neuer Produktionsverfahren bzw. -techniken verbunden ist, alle relevanten technischen Daten enthalten. Zum zweiten müssen sie so gefaßt sein, daß bei größeren Umstellungen das wirtschaftliche Gleichgewicht (Liquidität) und produktions-technische Gleichgewicht in allen Entwicklungsstufen gesichert bleibt. Und schließlich wird man fordern müssen, daß Entscheidungshilfen mit Rücksicht auf den Informationsgrad und Erfahrungshorizont etc. der jeweiligen Betriebsleiter abgestimmt sind. Allgemeiner formuliert: Entscheidungshilfen müssen alle erforderlichen Informationen enthalten, die für die Realisierung der jeweiligen Handlungsfolge unter der Bedingung der objektiven Rationalität erforderlich sind.

3.2.2.1.3 Die Unterstützung des Betriebsleiters beim Realisieren von Entscheidungshilfen als Aufgabe des Beraters

Von einer erfolgreichen Beratung kann man erst dann sprechen, wenn die gebotenen Entscheidungshilfen vom Betriebsleiter realisiert werden. Nur wenige Betriebsleiter können dabei den Berater entbehren. Die Erfahrung zeigt vielmehr, daß gerade während der eigentlichen Umstellungszeit des Betriebes der Berater die Realisierung der gewählten Entscheidungshilfen unterstützen muß, wenn die erwartete Effizienz der Maßnahmen eintreten soll. Dieses Eingreifen des Beraters ist zum Teil rein sachlich erforderlich und begründet, weil ja den grundsätzlichen Entscheidungen für bestimmte Umstellungsvorhaben meistens eine Reihe von Einzelschritten folgt, von denen u. U. jeder seine spezifischen Probleme aufweist und von deren sachadäquater Lösung der Erfolg der Gesamtkonzeption abhängt. Je niedriger der Wissensstand, je kleiner der Erfahrungshorizont usw. ist, um so dichter wird die Zusammenarbeit zwischen Berater und Betriebsleiter während der Umstellungszeit wegen dieser rein ökonomischen und technischen Problematik sein müssen.

In vielen Fällen ist die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit jedoch auch wegen einer mehr oder weniger wirksamen psychologischen Problematik erforderlich:

Das sichtbare Handeln ist der Ausdruck für psychische Verhaltensänderungen, die sich nach LEWIN [32] in drei Phasen, nämlich das Aufheben des bisherigen Gleichgewichts, die Bewegung zum neuen Gleichgewichtsniveau hin und die Stabilisierung des erreichten Gleichgewichtszustandes vollziehen. Der Ablauf dieses Prozesses ist eine Funktion der Gesamtsituation, in die der Berater mit einbezogen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die objektive und die psychisch relevante Situation nicht identisch sein müssen.

Wenn also ein »Stehenbleiben auf halbem Wege, ein Umfallen nach bereits gefaßten Entscheidungen, ein Zurückfallen in alte Gewohnheiten« — Erscheinungen, die jedem Berater vertraut sind — verhindert werden sollen, dann muß im gegebenen Fall der Prozeß der Verhaltensänderung durch den Berater unterstützt werden. Und zwar so, daß eine Stabilisierung der neuen Gleichgewichtslage möglichst rasch erreicht wird. Das hierfür erforderliche Vorgehen ist zwar, wie HRUSCHKA [24] ausführt, bekannt und seit langem grundsätzlich gelöst, die hier vorhandenen methodischen Möglichkeiten werden aber in der deutschen Beratung zur Zeit so gut wie noch gar nicht angewendet, so daß in vielen Fällen für die Beratung wahrscheinlich ein größerer Aufwand getrieben wird als erforderlich.

Gleiches gilt für die Möglichkeiten, die sich aus der Tatsache ergeben, daß das Verhalten des Menschen nicht als »starre, fest determinierte Kopplung von bestimmten Reizen zu bestimmten Verhalten« [24] erklärt werden kann, sondern bestimmt wird aus der wirksamen Gesamtsituation, d. h. aus der Gruppenzugehörigkeit, bestimmten sozialen Normvorstellungen usw. Damit gewinnt die Frage, inwieweit im Rahmen der freiwilligen Zusammenarbeit zwischen Berater und den Betriebsleitern der Wirkungsgrad der Arbeit verbessert werden kann, indem »Prestigeträger« [6, 45] mehr zur Mitarbeit herangezogen werden, inwieweit durch Gruppenentscheidung das Verhalten des einzelnen stabilisiert werden kann usw., erhebliche Bedeutung. Die auf dem Gebiet der »adoption-Forschung« vorliegenden Arbeiten zeigen¹⁾, daß hier noch eine Reihe von bisher ungenutzten Möglichkeiten liegt, deren Anwendung den Wirkungsgrad der Arbeit steigern könnte²⁾.

3.2.2.2 Der Zusammenhang von Problemstruktur und Organisation³⁾

Die Struktur der meisten Aufgaben, die von der Beratung heute und zukünftig für den einzelnen Betrieb gelöst werden müssen, ist ökonomischer Natur. Damit stehen im Mittelpunkt der Arbeit nicht mehr atomistisch betrachtete produktionstechnische Sachverhalte, sondern ökonomische Beziehungssysteme, in denen produktionstechnische Sachverhalte nur noch mit ihren ökonomisch relevanten Merkmalen eingehen. Diese Beziehungssysteme umfassen wegen der wechselseitigen Abhängigkeit von spezieller Intensität, Aufwandszusammensetzung und Produktionsrichtung in der Regel den gesamten Betrieb und greifen nicht selten wegen mancher Bedingungen über den einzelnen Betrieb hinaus [51]. Daß eine solche Struktur der Aufgaben Rückwirkungen auf die Art der Organisation der Beratung haben muß, liegt auf der Hand. Ebenso wie

¹⁾ Einen sehr guten Überblick liefert für diese Fragen die Arbeit von ALBRECHT [2], in der Ergebnisse und Probleme der amerikanischen Forschungsarbeiten dargestellt sind.

²⁾ Ein sehr eindrucksvolles Beispiel, in welcher Weise die Möglichkeiten durch geplante Gruppenarbeit den Wirkungsgrad der Arbeit verbessern, lieferten POTTHOFF, H. und H. RHEINWALD [39] in ihrer Untersuchung über ein gezieltes Beratungsprogramm.

³⁾ Wesentliche Anregungen für die hier zu besprechenden Fragen konnten aus der Stellungnahme des Ausschusses für Wirtschaftsberatung der DLG zur Frage »Folgerungen aus der Entwicklung der Landwirtschaft für die Organisation und Finanzierung der Wirtschaftsberatung« und der Diskussion, die darauf in der Zeitschrift »Ausbildung und Beratung« folgte, entnommen werden [12]. Eben solche Anregungen lieferte die in der Deutschen Bauernzeitung erfolgte Diskussion über das Thema »Dienstleistungsgewerbe landwirtschaftliche Beratung« und die Untersuchungen von ALBRECHT [3] über Organisation und Arbeitsweise der Beratung in Dänemark und Holland.

mit Hilfe von Modellen das rationale Verständnis der zu erklärenden Wirklichkeit nur erreicht werden kann, wenn ihre Formalstruktur mit der Problemstruktur übereinstimmt, so können die anstehenden Aufgaben nur dann wirkungsvoll gelöst werden, wenn die sachlichen Erfordernisse den organisatorischen Aufbau der Beratung bestimmen. Die zu treffenden Maßnahmen müssen sich aus diesen Gründen vor allem richten auf

- a) die Entlastung der vorhandenen Berater von allen Arbeiten, die ihre Arbeitskapazität als »Betriebsberater« verkleinern,
- b) zusätzliche Einstellung von ausschließlich als Betriebsberater tätigen Kräften,
- c) Ausstattung der Betriebsberater mit Spezialberatern für die Lösung technischer Probleme,
- d) aktiveres Eingehen auf den Willen zur Mitarbeit von Betriebsleitern,
- e) die Errichtung von zentralen Rechenstellen, die dem Betriebsberater das Rechnen für die Planung und die Betriebskontrolle so weit abnehmen, wie es ohne Schaden für die Sache möglich ist.

Zu a):

Betriebsberatung und nichtgezielte Förderungsmaßnahmen

Hoheitsrechtliche Aufgaben, die von der Beratung heute mit auszuführen sind, dienen stets der Förderung bestimmter Gruppen von Betrieben. Sie müssen notwendigerweise auf durchschnittliche Problemlagen abgestellt sein. Im Gegensatz dazu erfordert die Lösung der in den Betrieben anstehenden Probleme ganz überwiegend ein auf die Situation des Betriebes abgestimmtes Vorgehen. Die Ansatzpunkte und die Reihenfolge für die im einzelnen Fall zu leistende Arbeit werden durch die betriebliche Situation bestimmt, die eine völlig andere Struktur aufweisen kann als diejenige, die den allgemeinen Förderungsmaßnahmen zu Grunde liegt. Die Zeit, die für die Durchführung von hoheitsrechtlichen Aufgaben beansprucht wird, muß aus diesem Grunde nicht notwendigerweise der Betriebsberatung zugute kommen. Es kommt hinzu, daß die Durchführung von nichtgezielten Förderungsmaßnahmen eine intime Kenntnis der zugehörigen gesetzlichen Grundlagen erfordert, deren Inhalt zweifellos anderer Natur ist als die Probleme, die sich in den Betrieben ergeben. Auch im Sinne einer rationellen Verwaltung wäre daher eine völlige Trennung der Betriebsberatung von hoheitsrechtlichen Aufgaben anzustreben.

Zu b) und c):

Verfügbare Arbeitskapazität in der Betriebsberatung

Aus den im Abschnitt 2.2.2.1 angeführten Problemen ergibt sich unmittelbar, daß die Zahl der heute verfügbaren Betriebsberater und Spezialberater nicht ausreicht. Nach Angaben von ASDONK [4] entfallen bei der derzeitigen Organisation der Beratung in den Bundesländern von 152 bis 509 Betriebe über 5 ha LN je »Hauptberater« (= Lehrkräfte, Betriebsberater und Ringberater je Kreis). Demgegenüber berichtet WILHELM [50], daß in den niedersächsischen Beratungsringen die durchschnittliche Zahl von 76 Betrieben »Sorgen bei unseren Bemühungen um wirklich intensive Beratungsarbeit macht«. Es liegt also ein krasses Mißverhältnis zwischen Beraterdichte

und der Arbeitskapazität eines Beraters vor. Man wird hier nur Abhilfe schaffen können, wenn

1. die Zahl der Betriebsberater vergrößert wird,
2. die Betriebsberater (Dipl.-Landwirte) ausschließlich für die Betreuung der Betriebe eingesetzt werden,
3. den Betriebsberatern zur Entlastung von technischen Aufgaben »Spezialberater« beigegeben werden.

Das erfordert einmal, daß Planstellen für den »gehobenen mittleren Dienst« geschaffen werden müssen, damit die »Spezialberater« in die Organisation eingegliedert werden können — wie beispielsweise in Bayern geschehen. Es erfordert weiter, daß die Höheren Landbauschulen ihre Ausbildung auf die Anforderungen des gehobenen Beamtendienstes abstimmen.

In Anbetracht der relativ kleinen Zahl von Landwirtschaftsstudenten sollte weiterhin versucht werden, auch staatlich geprüfte Landwirte mehr und mehr als Betriebsberater in die Organisation einzubauen.

Zu d):

Mitarbeit der Praxis

Eine stärkere Mitarbeit und Beteiligung der Betriebsleiter an der Organisation der Beratung sollte bzw. kann auf zweierlei Weise erfolgen:

1. Die Zahl der Landwirte, die an einer intensiven Betriebsberatung interessiert sind, steigt stetig. Solange die Officialberatung diesem betriebsindividuellen Bedürfnis nicht einzeln nachkommen kann, sollte man diesen Betriebsleitern wenigstens mehr Möglichkeiten geben, auf die allgemeine Arbeitsweise der Beratung Einfluß zu nehmen. Das könnte am leichtesten durch eine wirkliche Belebung der Kuratorien für Wirtschaftsberatung geschehen. Die große Zahl an Landwirtschaftsmeistern, die heute in allen Bezirken vorhanden ist, sollte dabei vor allem zur Mitarbeit herangezogen werden.
2. Die Erfahrungen, die in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und in den betriebswirtschaftlichen Arbeitskreisen Südwürttembergs gemacht wurden, zeigen, daß die Zahl der Betriebsleiter, die für eine intensive Betriebsberatung einen finanziellen Beitrag zu leisten gewillt sind, größer ist, als man mancherseits wahrhaben möchte. Es fehlt z. Z. daran, diese Kräfte von staatlicher Seite mehr zur Initiative anzuregen, sie zu ermuntern und sie bei der Gründung von Ringen finanziell zu unterstützen. Die so freigesetzte Arbeitskapazität der Lehrkräfte der Schulen könnte wirkungsvoll in der Erwachsenenfortbildung zum Zuge kommen.

Zu e):

Die zentrale Kalkulation

Neben den genannten Maßnahmen zwingen die vorn angeführten Aufgaben dazu, den Betriebsberatern den Teil der Rechenarbeiten abzunehmen, der sich ohne Schaden

für die Sache rationeller in einer zentralen Rechenstelle durchführen läßt. Hierfür kommt der größte Teil der Kalkulationen für die Betriebsplanung, ebenso aber auch ein großer Teil der Kalkulationen, die für die Lösung kurzfristiger Aufgaben, für die Betriebskontrolle und -führung sowie für partielle Aufgaben in Betracht. Im einzelnen sind zu nennen: Arbeits- und Futtervoranschläge bei konstanter Produktionsrichtung, die Ermittlung von Minimalkostenkombinationen bei gegebener Produktionsrichtung, die Ermittlung kurzfristiger Betriebsoptima usw. Wenn auch bezüglich der Einrichtung und Organisation, der Art der möglichen Zusammenarbeit solcher Rechenzentren mit den Betriebsberatern noch keine Erfahrungen vorliegen, so lassen sich doch einige der damit zusammenhängenden Fragen bereits jetzt erkennen, so beispielsweise:

- a) Es ist zu fragen, ob solche zentralen Rechenstellen für regional begrenzte Gebiete — etwa die Länder — eingerichtet werden sollen oder ob es zweckmäßiger ist, sie nur für das Bundesgebiet insgesamt zu erstellen.
- b) Es ergibt sich die Frage, ob es nicht sinnvoll ist, die Rechenzentren erst dann mit eigenen Maschinen auszustatten, wenn die organisatorischen Anlaufschwierigkeiten beseitigt sind und präzisere Erfahrungen über Art und Zahl der anfallenden Aufgaben vorliegen.
- c) Es wäre von Vorteil, eine erste zentrale Rechenstelle zunächst an ein betriebswirtschaftliches Institut in loser Organisationsform anzugliedern, weil dadurch die auftretenden inhaltlichen und verfahrenstechnischen Probleme am ehesten beobachtet und behoben werden können.

Das Ziel aller organisatorischen Maßnahmen ist die Vergrößerung der *verfügbaren* Arbeitskapazität für die Betriebsberatung. Es wird sich nur erreichen lassen, wenn das bestehende System der Officialberatung entsprechend der veränderten Aufgabenstellung reorganisiert wird. Hand in Hand damit muß aber die Arbeitskapazität auch durch die Bildung weiterer Ringe und Arbeitskreise, wie sie beispielsweise in Südwürttemberg arbeiten, vergrößert werden.

3.2.2.3 Der Zusammenhang von Problemstruktur und der Beraterfortbildung

Die Wirksamkeit aller organisatorischen Maßnahmen endet am Ausbildungsniveau und dem Stand der Fortbildung eines jeden einzelnen Beraters. Auf den ersten Blick kann der Eindruck entstehen, daß die Maßnahmen und Einrichtungen für die Beraterfortbildung ausreichen und für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben genügen. Geht man jedoch von den gekennzeichneten Problemen aus und versucht daran zu messen bzw. zu bestimmen, welche Richtung angestrebt und welche Inhalte bei der Beraterfortbildung in Zukunft mehr berücksichtigt werden müssen, so ergeben sich einige zusätzliche Forderungen:

1. Der Arbeitsteilung zwischen dem Betriebsberater und den ihm zugeordneten Spezialberatern sollte eine ebensolche Teilung in der Fortbildung entsprechen. Dabei könnten die produktionstechnischen Fragen schwerpunktmäßig im Rahmen der Spezialberaterfortbildung behandelt werden.
2. In der Fortbildung der Betriebsberater müssen die theoretischen Grundlagen der Betriebslehre, Marktforschung und Agrarpolitik stärker berücksichtigt werden als bisher: Das wäre einmal erforderlich, weil mit der Einführung neuer Kalkulationsverfahren und der u. U. zentralen Kalkulation die diesen Verfahren zu Grunde liegende Theorie voll beherrscht werden muß. Nur wenn das der Fall ist, können

die Ergebnisse sinnvoll interpretiert werden, und nur dann kann der Berater den Nutzen daraus ziehen, der sich daraus ziehen läßt.

Zum zweiten wird es aber beim Berater mehr und mehr darauf ankommen, daß er bei der Ermittlung von Entscheidungshilfen die Entwicklung des einzelnen Betriebes im Rahmen der Begrenzungen sieht, die die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion setzt. Das wiederum ist nur möglich, wenn die theoretischen Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften gleichwertig neben den angewandten Problemen in der Fortbildung berücksichtigt werden.

4 Zusammenfassung

Eine echte Lösung der in der Landwirtschaft anstehenden Aufgaben wird nur zu erreichen sein, wenn alle agrarpolitischen Maßnahmen an Angehörige eines Berufsstandes gerichtet werden können, die den Willen zur Selbsthilfe und ihr Einbezogensein in das gesellschaftliche Gesamtgeschehen auf der Grundlage einer fundierten Ausbildung und zielgerichteten Fortbildung als selbstverständlich betrachten. Der Beitrag, den Ausbildung, Fortbildung und Beratung für die Entwicklung einer solchen Einstellung und Haltung der Menschen leisten können, wird entscheidend davon mitbestimmt, inwieweit die Zielsetzung dieser Institutionen auf die anstehenden sachlichen Aufgaben und ihr Vorgehen, auf die verschiedene Problemsituation der in der Landwirtschaft tätigen Menschen ausgerichtet ist.

Für die geistige Förderung der nachwachsenden Generation ist es daher vor allem erforderlich, die Fachschule und den gesamten Ausbildungsgang so aufzubauen, daß die berufliche Qualifikation der Betriebsleiter von morgen bereits heute herangebildet wird. Das erfordert einmal eine konsequente Ausrichtung des Unterrichtes auf die Belange des Betriebes und auf die wesentlichen Funktionen, die den Betriebsleiter kennzeichnen. Darüber hinaus wird es aber auch notwendig sein, den Erfahrungshorizont durch eine entsprechend gestaltete Fremdpraxis über den engeren Produktionsbereich hinaus zu erweitern. Dadurch könnte der Gefahr einer Isolierung der zukünftigen Betriebsleiter am besten entgegengewirkt werden.

Die Maßnahmen für die geistige Förderung der heute selbstverantwortlich tätigen Menschen werden nur dann zum erhofften Erfolg führen können, wenn sie konsequent auf das unterschiedliche Verhalten und die verschiedene Einstellung der Betriebsleiter gegenüber den zu lösenden Aufgaben und den Institutionen für die geistige Förderung abgestimmt werden: Bei den Betriebsleitern mit niedrigem Ausbildungsstand erfordert dies eine systematische und pädagogisch wohl fundierte Fortbildungsarbeit, die ihrer Struktur entsprechend von Pädagogen und damit von der Schule zu übernehmen wäre. Die für die Förderung dieser Gruppe angestellten Überlegungen ergaben, daß durch Beratung bei diesen Betriebsleitern erst dann ein wesentlicher Beitrag bei der Lösung ihrer Probleme geliefert werden kann, wenn sie aus eigenem Antrieb die Zusammenarbeit mit der Beratung suchen.

Bei den Betriebsleitern, die von sich aus nach geistigen Förderungshilfen suchen, kann durch Beratung ein um so größerer Beitrag bei der Anpassung der Betriebe geleistet werden, je vollständiger ihre Arbeitsweise, ihre Organisationsform und die Fortbildung der Berater an den bevorzugt zu lösenden Aufgaben orientiert wird:

Für die anzustrebende Arbeitsweise bedeutet dies, daß betriebliche Planungen noch mehr in den Vordergrund rücken als bisher. Mit Rücksicht auf eine wertneutrale Beratung, auf die autonome Zielwahl durch den Betriebsleiter und auf die Mittel-Zweck-Beziehung gewinnt im Rahmen der Beraterarbeit die rationale Durchleuchtung der vom Betriebsleiter angestrebten Ziele im Hinblick auf den maximalen individuellen Nutzen eine entscheidende Bedeutung. Nur dadurch kann sichergestellt werden, daß von seiten der Beratung zieladäquate Entscheidungshilfen erarbeitet und vom Betriebsleiter mit Hilfe des Beraters realisiert werden. Hinsichtlich der Organisationsform ergaben die Überlegungen, daß es mit Rücksicht auf den angestrebten Wirkungsgrad der Beratung vorteilhaft ist, den Einsatz von Spezialberatern zu verstärken, den Betriebsberatern selbst durch die Befreiung von hoheitsrechtlichen Aufgaben und durch Einrichtung von Rechenzentren mehr Möglichkeiten zu geben, den entscheidenden Aufgaben gerecht zu werden.

Die Voraussetzungen für die Realisierung der anzustrebenden Arbeitsweise wären durch eine den sachlichen Forderungen angepaßte Beraterfortbildung zu schaffen.

Literatur

- 1 ABEL, W., Agrarpolitik, Göttingen 1962.
- 2 ALBRECHT, H., adoption-Forschung in den Vereinigten Staaten (Bericht von einer Studienreise) — im Druck —
- 3 DERS., Organisation und Arbeitsweise der landwirtschaftlichen Beratung in Dänemark und Holland; kritische Auswertung der Beobachtungen für deutsche Verhältnisse; in: Landwirtschaft — Angewandte Wissenschaft, H. 15, Münster 1954.
- 4 ASDONK, TH., Speisekarte der landwirtschaftlichen Beratung; in: Deutsche Bauernzeitung, 1962, Nr. 43.
- 5 BANNING, W., Ethische Aspekte der Beratungsarbeit; in: medelingen directeur van de tuinbouw 22, Nr. 9, S. 465—592, s'Gravenhage 1959.
- 6 BAREISS, G., H. E. HRUSCHKA, H. RHEINWALD, Probleme des Beispielbetriebes, Stuttgart 1962.
- 7 BLAEK, D. J., Should Economists Make Value Judgements? Quarterly Journal of Economics, Vol. LXVII, 1953, S. 286—297.
- 8 BLANCKENBURG, P. v., Bäuerliche Wirtschaftsführung im Kraftfeld der sozialen Umwelt, Schr.-R. f. ländl. Sozialfragen, H. 26, Hannover 1960.
- 9 DERS., Reichweite und Funktion der Wirtschaftsberatung und der Informationsmittel in der westdeutschen Landwirtschaft, Agrarwirtschaft 6, 1957, S. 293—301.
- 10 DERS., Zur Theorie der Beratung und Information in der Landwirtschaft, Agrarwirtschaft 6, 1957, S. 234—240.
- 11 BOLLNOW, O., Existenzphilosophie und Pädagogik, Stuttgart 1959.
- 12 DLG-Ausschuß f. Wirtschaftsberatung, Folgerungen aus der Entwicklung der Landwirtschaft für die Organisation und Finanzierung der Wirtschaftsberatung.
- 13 EUCKEN, W., Die Grundlagen der Nationalökonomie, Jena 1940, S. 243 f.
- 14 FEUERSTACK, K., Das ländliche Bildungswesen als gesellschaftliche Aufgabe, Schr.-R. f. ländl. Sozialfragen, H. 8, Hannover 1953.
- 15 GÄFGEN, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung — Untersuchungen zur Logik und ökonomischen Bedeutung des rationalen Handelns, Tübingen 1963.
- 16 GRÜNEISEN, K. G., Landbevölkerung im Kraftfeld der Stadt. Gemeindestudie des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung Darmstadt, Monographie 2, Darmstadt 1952.
- 17 GUTENBERG, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 7. Aufl., Berlin, Göttingen, Heidelberg 1962.

- 18 DERS., Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin und Wien 1929.
- 19 DERS., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd.: Der Absatz, 4. Aufl., Berlin — Göttingen — Heidelberg 1962.
- 20 HALLE, J., Die Kunst der bäuerlichen Wirtschaftsberatung, Hannover 1949.
- 21 HEINEN, E., Die Zielfunktion der Unternehmung; in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 11 f.
- 22 HELLER, L., Die Bedeutung theoretischer und praktischer Ausbildung; in: Beratung und Ausbildung in der Landwirtschaft 8, 1955, S. 24—27.
- 23 HERLEMANN, H.-H., Grundlagen der Agrarpolitik. Die Landwirtschaft im Wirtschaftswachstum. Berlin und Frankfurt 1961.
- 24 HRUSCHKA, E., Psychologische Grundlagen des Beratungsvorganges — im Druck.
- 25 DERS., Change — ein Spezialgebiet der amerikanischen Sozial-Psychologie — im Druck.
- 26 DERS., Die unterschiedliche psychologische Situation in Unterricht und Beratung, Beruf und Leben 1962, S. 29—40.
- 27 KATONA, G., Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer. Herausgegeben von E. Boettcher, Tübingen 1960.
- 28 KETTMANN, H., Der Bildungsstand des Bauern als Produktionsfaktor; in: Priebe, H.: Bäuerliche Familienbetriebe in Nordrhein-Westfalen, Bonn 1956, S. 197—222.
- 29 KNECHT, J., Methodik der Beratung bei Klein- und Kleinstbetrieben; in: Schr.-R. des AID, H. 12.
- 30 KOOP, G. A., Beratung als ethisches Problem; in: medelingen directeur van de buinbouw 22, Nr. 9, s'Gravenhage 1959.
- 31 KÖTTER, H., Sozialberatung in ländlichen Gebieten. Ber. ü. Landw. N. F. Bd. XXXIV 1956, S. 488—492.
- 32 LEWIN, K., Field theory in social science, New York 1951.
- 33 MEINHOLD, K., Die Ziele des Unternehmers als Problem der landwirtschaftlichen Betriebsplanung — im Druck.
- 34 DERS., Zur Anwendung von Modellen für die Ermittlung von Entscheidungshilfen — im Druck.
- 35 NEINHAUS, W., Verbreitung und Wirksamkeit von Informations- und Beratungsmitteln in der westdeutschen Landwirtschaft; in: Wiss. Schriftenr. d. AID, H. IX.
- 36 NIEHAUS, H., Leitbilder der Wirtschafts- und Agrarpolitik in der modernen Gesellschaft. Stuttgart 1957.
- 37 PREUSCHEN, G., Praxis der Beratung; in: Landwirtschaftliche Beratung von Rheinwald, H. und Preuschen, G., Bonn-München-Wien 1956.
- 38 PRIEBE, H., Bäuerliche Familienbetriebe in Nordrhein-Westfalen, hrsg. v. d. Forschungsgesellschaft f. Agrarpolitik und Agrarsoziologie, Bonn 1956.
- 39 POTTHOFF, H., H. RHEINWALD, Beratung in der Schweinemast. Untersuchungen über ein gezieltes Beratungsprogramm; in: Landwirtschaft — Angewandte Wissenschaft, H. 80.
- 40 RHEINWALD, H., Grundlagen und Methoden der Beratung; in: Landwirtschaftliche Beratung von Rheinwald, H. und Preuschen, G., Bonn-München-Wien 1956.
- 41 DERS., Die Anwendung der Betriebsplanung in der Beratung, Ber. ü. Landw., N. F. Bd. 37, 1959, H. 1.
- 42 DERS., Die Aufgaben des Bauern in einer verwandelten Welt; in: Studium Generale, 11, 1958, S. 390—398.
- 43 SOMBART, W., Die Ordnung des Wirtschaftslebens, Berlin 1925, S. 15 f.
- 44 SPRANGER, E., Grundlegende Bildung, Berufsbildung, Allgemeinbildung; in: Kultur und Erziehung.
- 45 TEUSCHER, W., Klassenstruktur und Initiative in einer sich wandelnden ländlichen Gemeinde. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, hrsg. v. René König (Sonderheft 1).
- 46 VAN DEN BAN, A. W., Enkele Kenmerken en Eigenschappen van de vooruitstrevende Boeren. T. I Bull. Nr. 5, T. II Bull. Nr. 10, Afdeling Sociologie en Sociografie van de Landbouwhogeschool Wageningen, Wageningen 1956 und 1958.

- 47 WEBER, M., Die Objektivität sozialwissenschaftlicher Erkenntnis; in: Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik von M. Weber. Hrsg. J. Winkelmann, Stuttgart 1956.
- 48 DERS., Wirtschaft und Gesellschaft, 3. Aufl. (Grundriß der Sozialökonomik, Abtlg. 3), Tübingen 1947, 1. Halbband, S. 44.
- 49 WEINSCHENCK, G., Die optimale Organisation des landwirtschaftlichen Betriebes — Untersuchungen über das Gleichgewicht und die Preiselastizität der landwirtschaftlichen Erzeugung (im Druck).
- 50 WILHELM, F., Selbst Beitragssteigerungen schreckten nicht ab. Deutsche Bauernzeitung 1963, Nr. 3.
- 51 WOERMANN, E., Der landwirtschaftliche Betrieb im Preis- und Kostengleichgewicht. Handbuch der Landwirtschaft 5, 1954.