



Termin

Neuheiten-Auszeichnung auf der INTERFORST 2002

Messe München und KWF schreiben erstmals einen Neuheiten-Wettbewerb aus. Teilnahmeberechtigt sind alle Aussteller der INTERFORST 2002

Zur Interforst 2002 werden erstmals innovative forsttechnische Entwicklungen der ausstellenden Firmen und Institutionen durch eine neutrale Experten-Kommission bewertet. Besonders Erfolg versprechende Produkte werden mit der KWF-Innovationsmedaille ausgezeichnet und im Rahmen der Interforst-Sonderschau vorgestellt. Zugelassen sind alle Exponate, die ab der Messe marktverfügbar sind und zum Themenfeld der Interforst als internationale Messe für Forstwirtschaft und

Sämtliche eingereichten Neuheiten werden etwa fünf Wochen vor Messebeginn als Neuheitenliste in knapper Form der Fachpresse zur Verfügung gestellt sowie im Internet veröffentlicht. Die zur Auszeichnung vorgeschlagenen Entwicklungen werden darüber hinaus ausführlich mit der Begründung der Experten-Kommission vorgestellt.

Für Messebesucher liegt die Broschüre mit den prämierten Neuheiten und der Neuheitenliste während der Messe an jedem Infopunkt aus.



Forsttechnik gehören. Entscheidungskriterien für die Auswahl sind die Auswirkungen auf den Gebrauchswert, auf die Betriebswirtschaft, den Arbeitsschutz, die Umwelt und die Energie-situation.

Um dabei zu sein, melden interessierte Aussteller ihre Neuheiten bis zum 30. April 2002 an. Unterlagen hierzu werden von der Messe München verschickt, sie können aber auch unter: www.interforst.de heruntergeladen oder beim KWF (interforst@kwf-online.de, Telefon 0 60 78/7 85-0, Fax.: 0 60 78/7 85-39) angefordert werden.

Mitmachen lohnt sich also – denn

- ✓ die Fachpresse wird frühzeitig auf die Messe-Highlights orientiert.
- ✓ die Fachbesucher erhalten vor und während der Messe mit der Neuheitenbroschüre einen griffigen Fahrplan mit den wichtigsten Stationen zur Planung ihres Messebesuchs.
- ✓ die fundierten Bewertungen der Kommission liefern der Fachwelt wertvolle Hinweise auf Innovationen und Trends.

Wer mitmacht, entscheidet mit, wober geredet wird!

R. Hofmann, KWF

Forsttechnische Informationen

Fachzeitung für Waldarbeit und Forsttechnik
D 6050

Inhalt

Termin

Neuheiten-Auszeichnung auf der INTERFORST 2002; R. Hofmann

Veranstaltungsbericht

Die teilautonome Gruppe als Erfolgsfaktor im Forstbetrieb; J. Morat
Erfolg durch Größe? Wachstum Fusion Kooperation in der Forst- und Holz-wirtschaft; K. Klugmann

Aus- und Fortbildung

Bildungsmesse Didacta – Neues für Lehren und Lernen; J. Morat
Rahmenbedingungen für die Teilautonome Gruppenarbeit;
H. U. Stolzenburg

Personalien

<http://www.kwf-online.de>

3/2002

Die teilautonome Gruppe als Erfolgsfaktor im Forstbetrieb

Joachim Morat

Am 27. und 28. November 2002 fand an der Niedersächsischen Waldarbeiterschule in Münchhof ein gemeinsamer Workshop des REFA Fachausschusses Forstwirtschaft und des KWF statt.

Über dreißig Fachleute, unter ihnen Waldarbeiter, Revierleiter, Forstamtsleiter, Ministerialbeamte, Wissenschaftler, Forstunternehmer und Berater, diskutierten über Stand der Dinge und Weiterentwicklung der inzwischen in vielen Verwaltungen und Betrieben etablierten teilautonomen Gruppenarbeit.

Die von Prof. Klaus Heil moderierte Veranstaltung war in einen Vortragsteil (die Vorträge sind in dieser¹ und in der kommenden Ausgabe der FTI abgedruckt) und einen Diskussionsteil gegliedert. Die Teilnehmer erarbeiteten in vier Gruppen Empfehlungen und Ergebnisse, die wir im folgenden wiedergeben:

Empfehlungen – Ergebnisse des Seminars zur teilautonomen Gruppenarbeit

Teilautonome Gruppenarbeit kann ein Erfolgsfaktor im Forstbetrieb sein. Betriebliche Voraussetzungen für den Erfolg sind:

- Klare Zielvorstellungen,
- Veränderungsbereitschaft,
- Vertrauenskultur, Kommunikation.

Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit setzt einen betrieblichen Entwicklungsprozess in Gang.

- Die Art und Weise der Einführung richtet sich nach den betrieblichen Möglichkeiten und Gegebenheiten.
- Sehr erleichtert wird der betriebliche Entwicklungsprozess durch externe Begleitung.
- Der Entwicklungsprozess braucht Geduld und Zeit.

Entgelt, Lohn, Erfolgsbeteiligung müssen den Bedingungen der teilautonomen Gruppenarbeit angepasst werden.

- Teilautonome Gruppenarbeit ist grundsätzlich in jeder Lohnform denkbar. Zeitlohn begünstigt die teilautonome Gruppenarbeit, Stücklohnvereinbarungen sind ebenfalls möglich.
- Künftige Lohnformen sollten folgende Komponenten beinhalten:
 - Lohnsockel,
 - Zielbezogene Gruppenprämie, bei der „harte“ Faktoren (Leistung), aber auch „weiche“ Faktoren (Kreativität, Mitdenken, Organisationsfähigkeit) bewertet werden. Für die Bewertung weicher Faktoren müssen Instrumente entwickelt werden.

¹Stolzenburg, Rahmenbedingungen für die teilautonome Gruppenarbeit

- Individualprämie, bei der z.B. die Anzahl der produktiven Arbeitsstunden gewertet wird.
- Die Prämienkomponente soll eine Teilnahme am betrieblichen Erfolg ermöglichen. Dies gilt für alle Betriebsebenen.

Teilautonome Gruppenarbeit setzt eine Dynamik bei der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung in Gang.

- Teilautonome Gruppen (Waldarbeiter und Forstwirtschaftmeister) können Aufgaben aus den Bereichen Arbeitsplanung, Arbeitsorganisation, Arbeitsvorbereitung, Auszeichnen, Forstschutz, Materialbeschaffung und Erfolgskontrolle übernehmen.
- Revierleiter geben Aufgaben ab. Es bleiben Aufgaben im Bereich der Jahresplanung, waldbauliche Entscheidungen, Kontrolle, Organisation und Buchführung. Neue Aufgabenbereiche können sich in den Bereichen Marketing, Logistik und auch Öffentlichkeitsarbeit ergeben.
- Die Neuverteilung hat auch Folgen für die Betriebsleitung. Delegation von Teilaufgaben an die Revierleiter als Teilfunktionstätigkeit ist denkbar.

Teilautonome Gruppenarbeit hat positive Effekte für Mitarbeiter und Betrieb

- Teilautonome Gruppenarbeit verändert die Struktur der Belastungen.
- Physische Belastungen können durch Entscheidungsfreiheit und Flexibilität bei der Aufgabenausführung vermindert werden.
- Psychische Belastungen, z. B. durch mehr Verantwortung werden eher als Herausforderung mit positiver Beanspruchung gesehen.
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen deutlich, u. a. auch durch bessere Identifikation mit dem Arbeitsergebnis.
- Teilautonome Gruppenarbeit steigert die Produktivität. Dies ist nachweisbar bei Gruppenarbeit in der mechanisierten Holzernte. Bei Gruppenarbeit mit einer Vielzahl von Betriebsarbeiten ist die Messung der Produktivität schwieriger, eindeutige Ergebnisse liegen hierfür noch nicht vor.
- Von einer Steigerung der Arbeitsqualität bei teilautonomer Gruppenarbeit kann ausgegangen werden.
- Über teilautonome Gruppenarbeit wird „automatisch“ der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) in Gang gesetzt.

Joachim Morat, KWF

INTERFORST 2002 – 3. bis 7. Juli

➡ Sonderschau ➡ Foren ➡ Neuheiten-Auszeichnung

siehe www.interforst.de

Das nicht zuletzt durch die Pisa Studie verstärkte Interesse am Thema Bildung führte rund 90 000 Besucher in die Domstadt, die sich an den Ständen der 859 Aussteller ebenso intensiv informierten als auf den rund 500 Seminaren, Workshops und Kongressen. Im Vordergrund des Interesses standen neue Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel, aber auch Weiterbildung und berufliche Qualifikation.

Trends in der beruflichen Weiterbildung

Beschäftigungspolitisch steht Deutschland vor einer paradoxen Situation. Einerseits erreicht die Arbeitslosigkeit eisige Höhen, andererseits fehlen Tausende von hochqualifizierten Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass die demographische Entwicklung Unternehmen und berufliche Weiterbildung vor neue Herausforderungen stellt. Mit zunehmend älteren Belegschaften müssen die technologischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen in der Arbeitswelt bewältigt werden. An diesen Punkten setzt die von allen Bildungspolitikern geforderte und unterstützte Stärkung der individuellen beruflichen Handlungsfähigkeit ein, welche die Beschäftigungsfähigkeit über das Arbeitsleben hinweg sichert. Auf dem Kongress „The Key – Employability“ wurde darüber informiert und diskutiert.

Industrie und Handwerk fordern eine breit angelegte berufliche Grundbildung, die solide Fachkenntnisse und – immer wichtiger – Methoden und Sozialkompetenz vermitteln kann. Darauf aufbauend die berufliche Weiterbildung, welche als zentraler Erfolgsfaktor für die Unternehmen eingeschätzt wird. Dabei ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter zu eigenverantwortlicher Weiterbildung und selbstorganisiertem Lernen ein entscheidender Punkt. Hier wiederum hat die Informations- und Kommunikationstechnologie neue Wege eröffnet: weltweite, zeitnahe Informationsbeschaffung, interaktives Lernen und multimediale Darstellung verbessern Qualität, Flexibilität und Aktualität der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Immer mehr Betriebe suchen nach nachweisbaren Zusammenhängen zwischen Unternehmensergebnissen und Weiterbildungsmaßnahmen. Vielfach wird dazu das Instrument **Bildungscontrolling** eingesetzt, das sich an den einzelnen Phasen des Bildungsprozesses orientiert. Dabei stehen nicht pädagogische sondern ökonomische Merkmale der Konzeption, Planung, Durchführung, der Erfolgskontrolle und des Transfererfolgs im Mittelpunkt.

Das Potenzial der Weiterbildung am Arbeitsplatz wird als sehr ausbaufähig eingeschätzt, weil ein Mehr an fachlichem Wissen und Können nicht gleich-

zeitig mehr Innovations- und Handlungsqualität bedeutet. Diese entsteht durch Umsetzung am Arbeitsplatz. Daher wird die berufliche Weiterbildung durch Erfahrungen am Arbeitsplatz vertieft werden. Die Bedeutung des in den Arbeitsprozess integrierten Lernens wird zunehmen. Damit werden neue Optionen für die Weiterbildung entstehen.

Multimediales Lernen für den Beruf

Durch das E-Lernen, dem Lernen am Computer oder im Internet, haben sich neue Wege der Qualifizierung erschlossen. Weiterbildungsprogramme standen hoch im Kurs, sei es für den Erwerb von wichtigen Qualifikationen wie Zeitmanagement, Projektmanagement und Präsentationstechniken (1). Flexibles Lernen wird bei diesen Programmen groß geschrieben, denn sie bieten die Möglichkeit, Zeit und Ort selbst zu wählen. Zur Förderung sozialer Kompetenz sind einige interessante Medien erschienen, die das Lernen und Lehren von sozialen Regeln und Verhaltensweisen praxisnah erleichtern (2).

- 1) Bertelsmann: www.berufsbildung.de
- 2) AOL Verlag: www.aol-verlag.de
Institut für Film u. Bild im Unterricht: www.fwv.de
- 3) Ct Cartonic: www.ct-cartonic.de
- 4) FH Düsseldorf: karin.welkert-schmitt@fh-duesseldorf.de
- 5) Fischertechnik: www.fischerwerke.de
- 6) Bertelsmann: www.wbv.de
- 7) Bundesinstitut für Berufsbildung: www.foraus.de
- 8) Bundesinstitut für Berufsbildung: www.bibb.de
- 9) FTS Heidelberg: www.fts-heidelberg.de

Bei der Ausbildung nimmt multimediales Lernen immer häufiger den Platz vom Lernen an sperrigen Modellen ein, die immer nur einer kleinen Anzahl von Schülern Platz bieten. Anhand von Simulatoren erhalten z.B. die Auszubildenden Einblicke in die KFZ-Elektronik von heute (3). Der Simulator erzeugt die Signale eines Autos bei verschiedenen Fahrzuständen und ermöglicht dabei ein Arbeiten wie am richtigen Modell. Im Bereich Hydraulik gibt es hervorragende Lernsoftware, welche schwierigere Zusammenhänge spielerisch klar macht und Erfolgskontrolle ermöglicht. Komplexere Systeme wie z.B. eine Automatisierungsanlage für den Bau von Modellautos können Lernende im Internet entwickeln (4). Man entwickelt die erforderlichen Automatisierungsprogramme und steuert mit Hilfe von Videokameras den Zusammenbau eines Modellautos (4).

Multimedia heißt aber nicht Verzicht auf nichtvirtuelle Medien. Wenn es z.B. um Vermittlung von Grundlagenwissen an lernschwächere Personen geht, sind Echt-Modelle hilfreich. Wie ein Getriebe oder eine Parallelschaltung funktioniert, lässt sich mit selbstgebauten Mo-

Aus- und Fortbildung

Bildungsmesse Didacta – Neues für Lehren und Lernen

Joachim Morat

Multimediales Lernen stand im Mittelpunkt der internationalen Leitmesse in Köln

dellen sehr gut verstehen. Auch zum Verständnis enorm komplexer technischer Anlagen sind Echt-Modelle gut einsetzbar (5).

Auszubildende (auch die Forstwirte) müssen Berichtshefte schreiben. Manchmal gibt das richtige Kunstwerke, wie sie z.B. auf der Schweizer Forstmesse im letzten Jahr zu bestaunen waren. Aber man kann das jetzt auch elektronisch erledigen und erweitert dabei im Kielwasser seine Computerkenntnisse (6).

Multimedia für Ausbilder

Hier zeichnen sich bemerkenswerte neue Entwicklungen ab. In "www.foraus.de", einem virtuellen Ausbilderforum können sich Ausbilder über aktuelle methodische und inhaltliche Entwicklungen informieren (7). „Foraus.de“ bietet die neusten Informationen zu verschiedenen Aspekten der Ausbildung, Praxis- und Literaturhinweise, Wissenswertes aus der Ausbildung etc.. Interessant ist auch die Möglichkeit, sich handlungsorientiert über das Internet weiterzubilden. Angeboten werden zehn Lernmodule aus drei Handlungsfeldern der Ausbilder-Eignungsverordnung die über Foren und Chats vertieft werden können. Hinzu kommt noch eine Plattform zum Erfahrungsaustausch, über die Mitglieder von „foraus.de“ Kontakte knüpfen und über zentrale Fragen der Berufsbildung diskutieren können.

Mehr Transparenz auf dem Weiterbildungssektor verspricht ein Weiterbildungsmonitor (8). Der „wbmonitor“ soll aktuelle Informationen über die neusten Entwicklungen im Weiterbildungssektor ermitteln und gleichzeitig den Informationsaustausch mit und zwischen den Bildungsanbietern in Deutschland einleiten. Das BIBB wird Weiterbildungsanbieter zu aktuellen Fragen und Erfahrungen mit der Praxis der Weiterbildung befragen. Veränderungen beim Qualifikationsbedarf und bei den Zielgruppen interessieren dabei ebenso wie Veränderungen im Bereich der unmittelbaren Gestaltung der Weiterbildung und ihrer Zertifizierung. Die Daten werden zeitnah im Internet verfügbar sein. Dadurch können Weiterentwicklungen frühzeitig von Praxis und Forschung erkannt und genutzt werden.

Hilfen zur Unterrichtsgestaltung und Präsentation werden immer häufiger angeboten. Ein Autorensystem kann z.B. die bisher doch recht mühselige Zusammenstellung von computergestützten Unterrichtsstunden erheblich erleichtern (9). Es lassen sich vielseitige Lernprojekte realisieren. Präsentationen, Informationssysteme, Lernprogramme, Übungen, Tests, Lernspiele und Simulationen können erstellt werden. Das Programm ist leicht erlernbar. Die Lernprojekte können ins Internet gestellt werden und sind somit für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bildungsstätten bestens geeignet.

J. Morat, KWF

Aus- und Fortbildung

Rahmenbedingungen für die Teilautonome Gruppenarbeit

H. U. Stolzenburg

Von der Theorie bis zu einem konkreten Projekt

1. „Der Weg ist das Ziel“ vom Organigramm zum Organismus

Forstbetriebe stehen im internationalen Wettbewerb vor der Aufgabe, ihre Effizienz deutlich zu erhöhen. Deshalb ist das oberste Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit durch ausreichenden wirtschaftlichen Erfolg zu sichern.

Dies gelingt nur, wenn alle Einflussgrößen und Ressourcen (Holzmarkt, Mensch, Organisation, Technik, Umwelt, Kommunikation, Information) von den Forstbetrieben effizient genutzt und vor allem permanent weiterentwickelt werden.

Dazu gilt es, den Pfad klassischer Methoden der Veränderungen zu verlassen und neue Wege einzuschlagen und Strukturen in der Organisation auszubilden, die die Grundlage von Veränderungen bilden. Es gilt, von starren Organigrammen zum elastischen Organismus zu kommen. Führung spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

2. Vitalität als Grundlage für Veränderungen

Veränderungen betreffen zunächst Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen der handelnden Menschen, insbesondere im Management. Veränderungen entstehen zunächst im Kopf, bevor Entscheidungen getroffen werden. Veränderungen brauchen als Voraussetzung eine durch Interessenausgleich geschaffene Konfliktpartnerschaft zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und deren Interessenvertreter vor Ort.

Veränderungen benötigen ein Management (Forstamtsleitung, Revierleitung) das zulässt, das abgibt und das vorlebt, was es fordert. Es braucht vitale Strukturen, die elastisch, dynamisch, beweglich, schlank und dennoch stabil für den Weg eines permanenten Wandels sind.

In den vitalen Strukturen gibt es die Elemente Mensch, Führung, Organisation und Markt.

2.1 Der Mensch

Die Human-Fähigkeiten – die „human resources“ – der Mitarbeiter müssen umfassend mobilisiert werden, weil Wissen, Können, Wollen, Dürfen und die Fähigkeit zur Kooperation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg eines jeden Unternehmens spielen.

Der Erfolg, insbesondere der japanischen Konkurrenz auf den internationalen Märkten, liegt nicht nur in deren technischen und konzeptionellen Fähigkeiten, sondern in der Nutzung der Human-Fähigkeiten, die langfristig entwickelt werden müssen und nicht einfach übernommen werden können.

Der Einbezug der Human-Fähigkeiten bei Entwicklungs- oder Veränderungsprozessen bewirkt, dass Unternehmen ihre Ziele, Erkenntnisse und Erfahrungen schneller, umfassender, konsequenter und engagierter im betrieblichen Alltag verwirklichen und ständig weiterentwickeln können.

Jedes Unternehmen braucht Mitarbeiter, die sich identifizieren mit gemeinsam erarbeiteten Unternehmenszielen, auf die sie sich in abgestufter Form verpflichten. Man braucht Menschen, die engagiert und motiviert ständig ihre Kompetenzen erweitern und zur eigenen Entfaltung sowie zur Entfaltung einer ständig wachsenden Unternehmenskompetenz beitragen; die durch Agieren zur Vermeidung von Verschwendungen an Arbeitsmitteln und -kräften, Abläufen und Aufwendungen beitragen.

Man braucht Mitarbeiter, die durch ihre Ideen und vielseitigen (auch privaten) Kompetenzen zu entscheidenden Innovationsschritten beitragen; die sich als Mittelpunkt des Unternehmens verstehen und die neuen Formen der betrieblichen Zusammenarbeit zur Sicherung und Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu nutzen wissen. Die Selbstverantwortung wollen und in der Arbeitsgruppe in gegenseitiger Achtung verantwortungsbewusst agieren. Die Mitarbeiter wollen in Verantwortung, den Unternehmensbestand und damit den eigenen Arbeitsplatz sichern und weiterentwickeln.

2.2 Die Führung

In einer vitalen Struktur muss sich das Führungsverhalten gravierend ändern. Führung muss informieren und kommunizieren, damit die Mitarbeiter in der Lage sind, die Ziele ihres Handelns genau zu kennen. Führung muss es verstehen, Mitarbeiter für die Ziele und die Zukunft des Unternehmens zu begeistern durch Sinnstiftung; sie muss dementsprechend Perspektiven bieten und eine Vision transferieren.

Führung darf keine Angst davor haben, Verantwortung, Kompetenz und

Autorität abzugeben. Führung muss beraten und moderieren, muss Prozesse in Gang setzen und die Mitarbeiter zum selbstverantwortlichen Handeln führen bzw. leiten.

Die vitale Struktur braucht eine Führung, die weiß, dass sie leiten muss, die Wege aufzeigt, die Mitarbeiter in Eigenverantwortung beschreiten können. Eine Führung, die den Mitarbeitern zu- und vertraut, dementsprechend in der Lage ist, eine Kultur des Vertrauens aufzubauen und dieser standzuhalten. Sie muss Geduld zur obersten Tugend machen und auf den natürlichen Verlauf der Dinge vertrauen; einem Verlauf der offen und daher nicht in seinen Folgen fixierbar ist. Führung in der vitalen Struktur muss Mitarbeiter fordern und Kompetenzen erkennen und fördern; sie muss im Konsens getroffene Teamentscheidungen akzeptieren und mittragen. Sie muss als Motor den Erfolg durch ständige Veränderung initiieren und vorantreiben, muss Erfolg und Misserfolg transparent darstellen.

Die Personalentwicklung muss zum zentralen Führungsinstrument weiterentwickelt werden.

Personalentwicklung ist die systematische Gestaltung von Prozessen, die es ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotential der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf bzw. Betriebsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Ziele einer systematischen Personalentwicklung sind insbesondere die Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten durch die Vereinbarung von Arbeitszielen bei Stärkung der Eigenverantwortung, die Förderung beruflicher Entfaltung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, stärkere Fortbildung einschließlich erhöhter Lern- und Problemlösungsfähigkeit.

2.3 Die Organisation

Die Organisation muss offen sein, systematisch strukturiert, ohne fixierte Hierarchien. Sie muss transparent und flexibel sein und schnelle Reaktionszeiten durch direkte Beziehungen zulassen. Sie muss dynamischer Organismus sein, jenseits des traditionellen „Kästchendenkens“.

Die bestimmende Form der Arbeitsorganisation ist teamorientiert und partnerschaftlich ausgerichtet.

Betroffene werden zu Beteiligten in einer Kooperationskultur. Ebenso sollten Streitkultur (Partnerschaft in der Konfliktlösung), Vertrauenskultur und Fehlerkultur (Fehler sind Ressourcen der permanenten Optimierung) Zeichen einer vitalen Organisation sein.

Das wichtigste Kernelement ist der Mensch und seine Handlungskompetenz, das heißt, dessen Fähigkeit, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben selbst-

ständig und eigenverantwortlich zu erfüllen.

Dies bedeutet auch Handlungskompetenz der Unternehmen (Führung und Organisation), die die Ausübung der Kompetenz nicht nur zulassen, sondern intensiv ausbilden und fördern müssen. Unternehmen müssen die personellen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen schaffen, damit sich Handlungskompetenz entfalten kann. Für die Führung und die Organisation bedeutet dies, sich neu zu orientieren und entscheidend zu verändern.

vorgegebene multifunktionale Aufgabenerfüllung in besonderer Weise zu berücksichtigen.

- Die wirtschaftlichen Handlungen und Unterlassungen unterliegen im einzelnen und insgesamt den Anforderungen des ökonomischen Prinzips.
- Holzerzeugung und Holzvermarktung, und dieses zu kostendeckenden Preisen, sichern die wirtschaftliche Existenz.

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, ob

- die Niedersächsische Landesforstver-

Jahr	Arb.-Prod. FM/Std.	Erntekosten Regiearb. DM/FM	Durchschnittserlöse DM/FM
1980	1,36	42,41	101,00
1985	1,49	53,90	104,00
1990	1,95	55,35	125,00
1995	1,99	57,36	100,00
2000	2,16	52,89	119,00

Tabelle 1: Entwicklung von Produktivität, Kosten und Erlösen in der Holzernte 1980 - 2000

Als Stichworte sind hier zu nennen: Dezentrale Strukturen, Flache Hierarchien, Kooperativer Führungsstil, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Einsatz von I&K Technik als Produktionsfaktor.

2.4 Der „Markt“

Die Organisation hat eine eindeutige Ausrichtung auf den Kunden als Abnehmer und Arbeitgeber. Die externe und interne Kunden-Lieferantenbeziehung mit ihren spezifischen Wünschen nach hoher Qualität, kooperativen Beziehungen, schneller Belieferung und günstigstem Preis müssen fest im Bewusstsein der Organisationsmitglieder verankert sein und ihr aktives Handeln bestimmen.

Folgende Stichworte können hier genannt werden: Übergang zum Käufermarkt, Produkte für Einzelkunden mit individuellen Liefer-, Produkt- und Qualitätswünschen etc.

waltung in den zurückliegenden Jahren wirtschaftlich erfolgreich operiert hat und ob

- die Fortsetzung der bisherigen Politik die künftige Existenz zu sichern vermag.

Die Antwort setzt sich aus einer Reihe von Mosaiksteinen zusammen. Zunächst soll hier die Behauptung in den Raum gestellt werden, dass die konsequenten Rationalisierungsanstrengungen im arbeitstechnischen Bereich in den vergangenen 20 Jahren im Prinzip die gewünschten Fortschritte gebracht haben. Als Beispiel kann auf die Entwicklung im Bereich der Holzernte in Tabelle 1 verwiesen werden.

Die Daten machen aber deutlich, dass die Erntekosten trotz einer annähernden Verdoppelung der Leistung im Laufe von 20 Jahren um etwa 1/3 gestiegen sind. Bei stagnierendem Holzerlös folgt daraus zwangsläufig

Jahr	Kosten DM / Arbeitsstunde			Mit Verkaufserlös von 1 FM bezahlbare Stunden		
	höherer Dienst	gehobener Dienst	Wald- arbeiter	höherer Dienst	Gehobener Dienst	Wald- arbeiter
1980	66,00	48,00	28,67	1,53	2,10	3,52
1985	73,00	51,00	32,14	1,42	2,04	3,24
1990	93,00	65,00	44,72	1,34	1,92	2,80
1995	109,00	79,00	54,52	0,92	1,27	1,83
2000	125,00	105,00	60,00	0,95	1,13	1,98

Tabelle 2: Entwicklung von Personalkosten und Holzwert

3. Wirtschaftliche Ausgangssituation in der Nieders. Landesforstverwaltung

Die wirtschaftliche Situation der Niedersächsischen Landesforstverwaltung wird anlässlich betriebswirtschaftlicher Seminare immer wieder dargestellt. Dabei ist der unbestreitbare Ausgangspunkt:

- Als Forstunternehmen der öffentlichen Hand hat die Niedersächsische Landesforstverwaltung die gesetzlich

eine entsprechende Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der Betriebe.

Diese Entwicklung findet vor dem Hintergrund drastisch steigender Lohn-, Lohnneben- und Gehaltskosten statt, mit der Folge, dass 2000 mit dem Verkaufserlös aus einem Festmeter Holz nur noch etwa halb so viele Waldarbeiterstunden bezahlt werden können wie 20 Jahre zuvor (siehe Tabelle 2)!

Immerhin ist es durch die stetigen Rationalisierungsbemühungen seit 1980 gelungen, bei den Waldarbeitern die Belegschaftsstärke auf ein Drittel zu reduzieren und die Arbeitsstunden von 8,0 Stunden/ha auf 3,4 Stunden/ha zu senken (s. Tabelle 3).

Jahr	Arbeitsstunden			
	Anzahl Waldarbeiter	Insgesamt 1.000	je ha HB	je FM
1980	2.784	2.486	8,0	1,60
1985	2.648	2.146	6,8	1,52
1990	2.076	1.721	5,4	1,17
1995	1.320	1.302	4,2	0,94
2000	930	1.020	3,4	0,89

Tabelle 3: Anzahl Waldarbeiter und Arbeitsstunden

Im Ergebnis werden damit nur die Lohnerhöhungen abgefangen und das Lohnvolumen annähernd gleich gehalten.

Die oben gestellte Frage nach der Existenzsicherung bei Fortsetzung der bisherigen Rationalisierungsanstrengungen dürfte damit hinlänglich beantwortet sein.

Dass dennoch mit Forstwirtschaft Geld zu verdienen ist, kann mit einem Vergleich der Holzerzeugungskosten in Schweden und in der Niedersächsischen Landesforstverwaltung gezeigt werden (s. Abb. 1). Wegen abweichender Rahmenbedingungen sind die Daten natürlich nur in Grenzen miteinander vergleichbar. Es wird aber jeder unvoreingenommene Betrachter zugestehen müssen, dass Kostenunterschiede von mehr als 1 : 4 und Relationen der Verwaltungskosten von 1 : 15 doch sehr zum Nachdenken anregen müssen. Im Ergebnis sollte daher Übereinstimmung darin bestehen, dass hier Bedarf für ganz konkrete Rationalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich besteht und dass die Intensität der betrieblichen Aktivitäten insgesamt wieder stärker den Ertragsaussichten angepasst werden müssen.

Als Fazit einer kurzen Situationsanalyse bleibt festzuhalten:

1. Eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage ist über steigende Holzpreise nicht zu erwarten.
2. Als Folge der Globalisierung der Holzmärkte ist deutsches Holz nachhaltig im Prinzip nur auf der Höhe des internationalen Preisniveaus abzusetzen.
3. Zur Zeit liegen die Holzerzeugungskosten in der Niedersächsischen Landesforstverwaltung weit über dem Niveau wichtiger Konkurrenten.

Angesichts dieser Tatsachen müsste es einleuchten, dass zur Sicherung der Existenz der Landesforstverwaltung als handlungsfähigem Unternehmen künftig durchgreifendere Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen als in den vergangenen Jahren erforderlich sind.

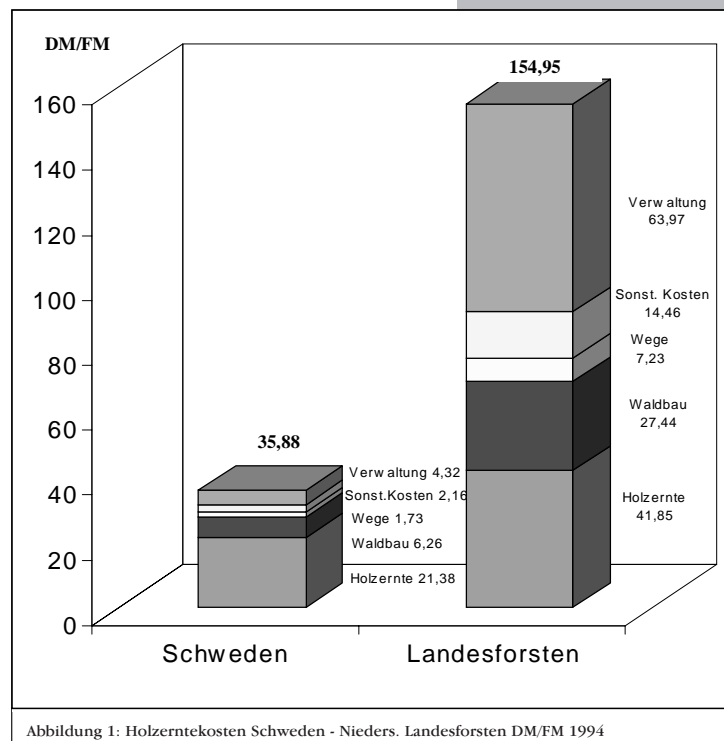
4. Verwaltungsreform in Niedersachsen

Im Jahr 1995 wurde im Rahmen der Verwaltungsreform Niedersachsen eine Projektgruppe „Verbesserung der Organisation der Niedersächsischen Landesforstverwaltung“, Projekt 49 eingesetzt.

Der Projektauftrag lautete:

- Überprüfung und Beschreibung der Aufgaben aller Forstdienststellen mit der Vorgabe, dass die Ziele einer multifunktionalen Forstwirtschaft erreicht und die Landesforsten zum höchsten Nutzen für die Allgemeinheit bewirtschaftet werden.
- Entwicklung einer optimalen Organisationsstruktur für die Niedersächsische Landesforstverwaltung, die den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit gewährleistet.

Der Projektbericht im Jahr 1996 geht entsprechend auf die künftigen Aufgaben, Ziele und Strategien der Niedersächsischen Landesforstverwaltung ein.



Hier nun beispielhaft einige Hinweise:

Zu Aufgaben „Im Bereich der Holzerzeugung und -vermarktung“ sind wir ein Wirtschaftsunternehmen, dessen überwiegend junge Wälder erst nach weiteren Jahrzehnten des Aufbaus hohe Erträge versprechen.

Dennoch nutzen wir schon jetzt alle Möglichkeiten zur Ertragssteigerung im Rahmen der ökologischen Bewirtschaftung.

Unsere Prinzipien sind

- Gemeinnützigkeit,
- Nachhaltigkeit,
- Wirtschaftlichkeit,

wobei zur Wirtschaftlichkeit ausgeführt wird: „Alle Ziele und Aufgaben sind mit möglichst geringem Personal- und Mitteleinsatz zu erreichen“.

Hinsichtlich Leitbild der LFV ist formuliert: „Unser Leitbild ist ein moderner, innovativer, leistungsfähiger sowie bürgernahe Produktions- und Dienstleistungsbetrieb“.

Zu Zielen

Im Bezug auf die Ziele sind – soweit möglich – messbare, d.h. operationale Teilziele formuliert als seien sie nach Ablauf eines mittel- oder langfristigen Zeitraumes bereits erreicht worden, wie z. B. „Der Hiebsatz liegt im Jahr 2010 bei 5 Fm/ha (1995 4,4 Fm). Der Holzvorrat ist von 210 VFm/ha (1995) auf 290 VFm/ha im Jahr 2050 angestiegen“. „Durch intensives Marketing ist der Ertrag aus dem Absatz von Rundholz und anderen Erzeugnissen den Marktverhältnissen entsprechend optimiert worden“.

Zu Strategien

Hier wird u.a. unter dem Gliederungspunkt Organisation, Führung und Zusammenarbeit angeführt:

„Ein wichtiges Organisationsprinzip ist es, Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Kompetenzen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zu delegieren. Die Zahl der Hierarchiestufen ist nach Möglichkeit zu verringern“.

„Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen sich mit den Zielen identifizieren. Die gute Motivation ist von entscheidender Bedeutung. Die Identifikation mit der Verwaltung (corporate identity) ist so gut wie möglich zu fördern (u.a. durch Diskussion über Ziele, Strategien und Leitbilder, durch Logos, Mitarbeiterzeitung und zeitgemäße Dienstkleidung)“.

„Von allen Mitarbeitern wird erwartet, dass sie neue Formen der Zusammenarbeit suchen und erproben“.

Für die Entwicklung der Organisation wurden Aufgaben und Grundsätze entwickelt.

Aufgaben der künftigen Organisationsgestaltung der Niedersächsischen Landesforstverwaltung sind:

- die Ziele voll zu erreichen bzw. alle gestellten Aufgaben zu erfüllen,
- so flexibel zu sein, dass Ziele auch geändert und zusätzliche Aufgaben übernommen werden können,
- den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Dauer berufliche Erfüllung

zu geben, sie zu motivieren und ihre Innovationskraft zu nutzen,

- durch Einsatz moderner Organisationsgrundsätze und technischer Hilfsmittel Verwaltungskosten zu senken und
- Organisationsstrukturen zu finden, die entwicklungsfähig sind.

In der bisherigen Organisation der LFV wurden trotz Anerkennung aller Leistungen vor allem folgende Mängel gesehen:

- unzureichende Erfüllung der zunehmenden Aufgaben in den Bereichen Hoheit, Waldnaturschutz, Waldinformation und Umweltbildung,
- zu geringes Marketing aller marktfähigen Produkte und Leistungen,
- zu langsame Umsetzung innovativer Arbeitsverfahren im Betrieb sowie moderner Kommunikations- und Datentechniken,
- zu hohe Regelungsdichte, nicht ausgeschöpfte Delegationsmöglichkeiten und zu kompliziertes Rechnungswesen,
- zu geringe Flexibilität und Fehler in der Umsetzung moderner Führungsgrundsätze,
- zu hohe Verwaltungskosten des Wirtschaftsbetriebes der Landesforsten.

Für die Weiterentwicklung der Organisation der LFV wurden folgende Grundsätze empfohlen:

- Selbststeuerung durch Zielvereinbarung, Delegation von Aufgaben, Deregulierung und Controlling,
- regionale Zuständigkeit und Funktionalisierung,
- Flexibilität und Teamarbeit,
- Abbau von Hierarchiestufen und Erhöhung der Kontrollspanne,
- Anpassung der Personalkapazität an das Arbeitsvolumen,
- Motivation der Mitarbeiter und sozialverträgliche Umsetzung von Organisationsänderungen.

5. Modellversuch Arbeitsorganisation in der Niedersächsischen Landesforstverwaltung

Erste Überlegungen zu neuen Formen der Zusammenarbeit, der Arbeitsorganisation wurde bereits im Jahr 1994 getätigt.

Im Frühjahr 1995 wurde der Hauptpersonalrat der Niedersächsischen Landesforstverwaltung unterrichtet. Parallel dazu wurde im Jahr 1995 im Rahmen der Verwaltungsreform Niedersachsen eine Projektgruppe „Verbesserung der Organisation der Niedersächsischen Landesforstverwaltung“ Projekt 49 eingesetzt (s. Ziffer 4).

Durch den Projektbericht wird der Rahmen für neue Formen der Arbeitsorganisation beim Waldarbeitereinsatz gegeben. So wurde auch konkret die Delegation von Aufgaben auf Forstwirtschaftsmeister und Forstwirte angesprochen. Es wird an einer Stammebeleg-

schaft von Forstwirten festgehalten. Moderne Führungsprinzipien wie Zielvereinbarungen, Delegationen und Informationen sind auch auf Forstwirte und Forstwirtschaftsmeister anzuwenden.

Der Übergang zum reinen Monatslohn ab 1.10.1997 sollte folgende zum Teil neue Möglichkeiten zur Delegation von Aufgaben des Revierleiters auf die Ebene der Waldarbeiter fördern:

- Weitergehende Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeitsorganisation einschließlich Arbeitsvorbereitung,
- revierübergreifender Einsatz,
- Holzaushaltung und -aufnahme,
- Mitwirkung beim Auszeichnen von Beständen,
- Führung der Arbeitshefte.

In den Jahren 1996 bis 1998 wurde ein Modellversuch „Fortentwicklung der Arbeitsorganisation“ in neun Niedersächsischen Forstämtern durchgeführt.

Das Projekt umfasst in den Forstämtern die beschäftigten Waldarbeiter und beide Führungsebenen einschließlich des Büros.

Solch ein Projekt kann am Ende nur erfolgreich werden, wenn es gedanklich von allen Mitarbeitern konstruktiv mitgetragen wird.

Die Projektleitung erfolgte durch das Fachreferat im Ministerium und die Nds. Waldarbeiterschule. Gemeinsame Erörterungen aller Beteiligten erfolgten zu folgenden Aspekten:

- Zielerfüllung in Teamarbeit,
- Beteiligung der Waldarbeiter an Arbeitsplanung und Verfahrenswahl,
- Grundsätze der Auftragserteilung und Arbeitsanweisungen,
- Arbeitsvorbereitung,
- eigenverantwortliche, selbständige Arbeitsausführung,
- selbständige Ergebniskontrolle,
- Kommunikation, Information, Verbesserungsvorschläge.

Die Verwaltung konnte ein solches Projekt aber nicht allein erfolgreich und aus eigenen Kraft und Kompetenz umsetzen. Deshalb wurde ein externes Consulting-Unternehmen damit beauftragt, das Vorhaben zu begleiten und zu unterstützen.

In der Zeit vom 27.11. bis 18.12.1996 führte die Firma Oppermann-Consulting in der Nieders. Landesforstverwaltung Interviews zur Durchführung von Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Verwaltungsreform durch. Als Ergebnisse präsentierte die Firma Oppermann u. a. folgende Erkenntnisse:

1. Eigenverantwortung, Aufgabenvielfalt der Forstwirte:

Das Vertrauen in die Forstwirte und deren Verantwortungsbewusstsein schwankt unter den Vorgesetzten stark. Die Mehrzahl der Forstwirte ist mit dem Grad an Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortung

sowie den Möglichkeiten, Fachwissen einzubringen oder zu erweitern, nicht zufrieden.

2. Kommunikation:
Mangelhafte Absprachen und schlechte Informationsweitergabe gelten als Hauptprobleme im revierübergreifenden Einsatz der Forstwirte. Der Informationsfluss von den höheren Hierarchieebenen nach unten ist mangelhaft. Hinzu kommen kommunikative Defizite.
3. Zielkonflikte:
Die Revierleiter haben unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen. Konflikte, die aufgrund mangelnder Zielklarheit entstehen, werden nicht analysiert und aufgearbeitet, sondern per Erlass geregelt.
4. Führungsstil:
Der erlebte und der praktizierte Führungsstil differieren stark (unterschiedliche Fremd- und Selbstwahrnehmung). Kontrolle durch den Vorgesetzten wird selten als Gelegenheit zur „Beratung“ der Forstwirte verstanden, sondern als Überwachung.
5. Einzelkämpfermentalität:
Viele Mitarbeiter der Landesforstverwaltung halten ihre Kollegen aufgrund einer ausgeprägten Einzelkämpfermentalität nicht für teamfähig. Der revierübergreifende Einsatz von Forstwirten erfordert, dass sich Revierleiter mit Kollegen auseinandersetzen und sich arrangieren. Förster sind einsam!

Die Ziele der Landesforstverwaltung sehen u. a. vor:

- Eine Verbesserung der Kommunikation, Koordination und Kooperation,
- teamorientiertes Arbeiten auf allen Ebenen und
- kooperatives Führen.

Diese Diskrepanz zwischen den Interviewergebnissen und den gesteckten Zielen führte zu der Entscheidung, parallel zur Verwaltungsreform und Einführung der Gruppenarbeit mit externen Moderatoren Personalentwicklungsmaßnahmen durchzuführen.

Dies sind:

- Ein zweitägiges Seminar zu Führung und Zusammenarbeit.

Die Teilnehmer analysieren in diesem Seminar die Auswirkungen verschiedener Führungsstile auf Teamarbeit, Arbeitsleistung und Motivation. Sie erwerben ein situationsangemessenes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Sie lernen Techniken zur konstruktiven Konfliktbewältigung kennen. Dieses Seminar erfasst forstamtsweise die Forstamtsleitung, die Revierleiter, Büroleiter und Forstwirtschaftsmeister.

Bevor in den Forstämtern mit dieser Seminarreihe begonnen wurde, erfolgte die Schulung der Führungsspitze (Abteilungsleiter, Referats-

leiter, Leiter der Stabstellen und Inspektionsbeamten) in 3-tägigen Seminaren „Innovative Führung, Motivation und Teamarbeit“.

- Ein zweitägiger Teamworkshop

In diesem Workshop wird versucht, die Effizienz eines bestehenden Forstamtsteams zu verbessern, indem die Mitarbeiter unter Leitung externer Moderation einen Soll-Ist-Vergleich vornehmen.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Wie ist die Einschätzung der Zusammenarbeit im Team aus der Sicht aller Mitarbeiter?
- Wie sieht der Einzelne sein Team?
- Was läuft zur Zeit gut?
- Was behindert sachlich/menschlich?
- Wo besteht Optimierungspotential?

Die Mitarbeiter erarbeiten dann gemeinsam Lösungen und treffen konkrete Vereinbarungen zur Verbesserung der künftigen Zusammenarbeit. Dieses Seminar erfasst alle Mitarbeiter eines Forstamtes.

- Eintägiger Teamworkshop – Follow-up

Dieser Workshop läuft etwa ein halbes Jahr als Nachfolgekursus zum Teamworkshop. Ziel ist es dabei, mit allen Mitarbeitern des betreffenden Forstamtes die im Teamworkshop gemeinsam getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen. Es werden Fragen analysiert, wie

- Was hat sich bei dem Teamworkshop konkret geändert?
- Wo gibt es weiterhin Optimierungsbedarf?

- Eintägiges Seminar Veränderungsmanagement für Forstamtsleiter

Das Seminar unterstützt Forstamtsleiter in ihrer Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim effektiven Umgang mit Veränderungen in Unternehmen zu unterstützen.

Die Moderation dieser vorgenannten Seminare liegt bei der Firma Oppermann-Consulting.

- Zweitägige Seminare zu Methoden des Zeit-, Ziel- und Projektmanagements.

Das Seminar bietet Hilfen und Methoden zur Unterstützung der jetzigen und künftigen Arbeit.

Ziel des Seminars ist es, die eigene Arbeitsorganisation zu verbessern, Kooperation zu fördern und insbesondere komplexe Aufgaben erfolgreich zu steuern.

Um die Praxisnähe zu gewährleisten, werden die Seminare jeweils durch sieben speziell hierzu ausgebildete Multiplikatoren der Nieders. Landesforstverwaltung geleitet und durchgeführt.

Das Seminar wird forstamtsweise für alle Mitarbeiter abgehalten.

Darüber hinaus wurde unter Leitung des Fachreferates im Ministerium eine Arbeitsgruppe installiert. Sie hatte die

Aufgabe, den Ist-Zustand der Arbeitsorganisation zu analysieren und konkrete Zielbeschreibungen der teilautonomen Gruppenarbeit zu entwickeln.

Folgende Zielbeschreibungen sind zu nennen:

- Erarbeitung des monatlichen/periodischen Einsatz-Programmes,
- Abschluss von Zielvereinbarungen,
- Festlegung von Handlungsspielräumen für die Teams,
- Übernahme der Holzaushaltung und der Holzaufnahme (Einsatz des MDE-Gerätes) durch die Rotten im erprobten Rahmen,
- Anhalten der Waldarbeiter zu laufender Ergebniskontrolle,
- Durchführung der Abschlusskontrollen,
- Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen,
- Abstimmung über die Einsatzräume der Teams,
- Bildung von 3-(4)Mann-Teams und Zuordnung zu einem Heimatrevierleiter (Koordinator),
- Regelung der Rottenführung (Benennung des Vorarbeiters und seines Vertreters),
- Erstellung der Info-Mappe.

Diese Ziele wurden dann in den Jahren 1997 und 1998 umgesetzt. Die guten Ergebnisse gaben Anlass, die Arbeitsorganisation in der ganzen Landesforstverwaltung insgesamt zu modernisieren. Beginnend ab 1.3.1999 wurde die Gruppenarbeit für den Bereich der forstlichen Betriebsarbeiten in allen Forstämtern der Niedersächsischen Landesforstverwaltung vorbildlich eingeführt.

6. Monatslohn – eine wesentliche Voraussetzung für die Gruppenarbeit

Zum 1.10.1997 wurde mit der ersten Stufe der Organisationsreform der Nds. Landesforstverwaltung der Monatslohn für Waldarbeiter eingeführt. Er bietet die Voraussetzung, mit neuen Formen der Arbeitsorganisation eine horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung bei der Ausführung der Waldarbeit vorzunehmen. Eine Verlagerung von bisher hauptsächlich objekt- zur prozessorientierten Aufgabenerfüllung wird praktikabel.

Mit dem Monatslohn wurde die Schwierigkeit bei den Lohnfindungen und Lohnvereinbarungen überwunden. Latente Spannungsfelder wurden so beseitigt und das Betriebsklima verbessert. Der Monatslohn gilt als ein Zukunftskonzept – das es ermöglicht – auf Veränderungen von Markt und Waldbau mit den jeweils modernsten Mitteln schnell, schlank und wirtschaftlich zu reagieren.

Diesen Überlegungen liegen Feststellungen der Arbeitswirtschaft zugrunde,

dass bei allen Menschen ein Leistungswille vorhanden und es Aufgabe der Führung ist, durch Gestaltung eines motivationsfördernden Rahmens die Leistungsbereitschaft zu wecken und sicherzustellen und entsprechende Leistungsmöglichkeiten zu bieten.

Nach vier Jahren Monatslohn kann man sagen, dass wir ein innovationsfreundliches und humanes Lohnsystem gefunden haben, welches uns bisher ohne wirtschaftliche Verluste ein höheres Maß an flexibler Arbeitsorganisation und Nutzung intellektueller Fähigkeiten unserer Waldarbeiter ermöglicht hat.

7. Der Holzmarkt

Im Rahmen der Funktionalreform der Nds. Landesforstverwaltung wurde eine Arbeitsgruppe „Marketing von Rohholz“ eingesetzt.

Sie stellt fest: Die Stabilität traditioneller Märkte entfällt, der Holzmarkt wird sehr weitgehend vom Weltmarkt geprägt. Die Landesforstverwaltung hat - wie andere Anbieter auch - praktisch keinen Einfluss auf das Niveau der Holzpreise. Eine Modellrechnung auf der Basis der Kennzahlen des Forstwirtschaftsjahres 1995 zeigt auf, dass die Landesforstverwaltung, um ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen, entweder den Hiebsatz auf das Vierfache anheben oder die Holzpreise auf das Doppelte erhöhen müsste.

Neben einer Reduzierung der Verwaltungskosten und Holzertekosten, verbunden mit einer Erhöhung der Mechanisierung, wird eine Steigerung der Holzerlöse durch verbessertes Marketing gesehen.

Das Kolloquium vom 24. – 25. Januar stand ganz im Zeichen wettbewerbsbedingter Strukturveränderungen in der Forst- und Holzwirtschaft. In dem 22. Winterkolloquium „Forst und Holz“ der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg präsentierte das einladende Institut für Forstbenutzung und Forstliche Arbeitswissenschaft ein zehn Beiträge umfassendes Programm, das die ganze Bandbreite möglicher Kooperationsmodelle und die sich daraus ergebenden Handlungsalternativen widerspiegelte.

Die zentrale Frage, wie vor dem Hintergrund international operierender Holzkonzerne die strukturelle Anpassung in Deutschland erfolgen kann, wurde aus Sicht der Forstbetriebe und der Holzindustrie eingehend erörtert. Ein ein-

Hier einige Stichworte zum Marketing:

- Verzicht auf Defizitsortimente/Extensivierung,
- Flexiblere Marktanpassung,
- Markterkundung und Information,
- Verbesserung der Kommunikation,
- Preispolitik, Mengenpolitik,
- Eingehen auf Käuferwünsche, Liefertermine, Mehr-Jahresverträge,
- Logistik,
- Fortbildung.

8. Literatur

Behrndt, W. (1997) Modellversuch „Fortentwicklung der Arbeitsorganisation“, Referat im Betriebswirtschaftlichen Seminar der Niedersächsischen Landesforstverwaltung.

Behrndt, W. (1995) Arbeitsorganisation modernen Erfordernissen anpassen. Allgemeine Forstzeitschrift 50, 16, 844–842

Fricke, O. (2000) Monatslohn, eine Voraussetzung für moderne Arbeitsorganisation, Referat im Betriebswirtschaftlichen Seminar der Niedersächsischen Landesforstverwaltung.

Trichterborn, M. (2000) Monatslohn im Spiegel der Kennzahlen. Referat im Betriebswirtschaftlichen Seminar der Niedersächsischen Landesforstverwaltung.

Stolzenburg, H. U. (2000) Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit in der Niedersächsischen Landesforstverwaltung. Referat im Betriebswirtschaftlichen Seminar der Niedersächsischen Landesforstverwaltung.

Autor:

Hans-Ullrich Stolzenburg
Waldarbeiterschule Münchehof
38723 Seesen

heitliches Patentrezept gibt es nicht. Erfolg oder Misserfolg hängen letztendlich von der Bereitschaft der am Markt agierenden Partner ab, die notwendig gewordene Strukturanpassung aktiv mitzugestalten und die Chance innovativer Kooperationsstrukturen zum beiderseitigen Vorteil zu ergreifen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Berücksichtigung regional gewachsener kulturhistorischer Strukturen, die maßgeblich über Akzeptanz und Identifikation seitens der Kooperationspartner mitentscheiden.

Die Veranstaltung wurde vom Rektor der Universität, Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang JÄGER eröffnet und im Weiteren von Institutsleiter Prof. Dr. Dr. h.c. Gero BECKER, Prof. Dr. Michel BECKER und Prof. Dr. Siegfried LEWARK moderiert.

Veranstaltungsbericht

Erfolg durch Größe? Wachstum – Fusion – Kooperation in der Forst- und Holzwirtschaft

Klaus Klugmann

22. Freiburger Winterkolloquium Forst und Holz

Größe als Erfolgsfaktor

kann nicht als ausschließlicher Grund für die derzeitigen Konzentrations-tendenzen in der Konzernlandschaft gesehen werden. Wie in dem wirtschaftswissenschaftlich allgemein gehaltenen Vortrag von Prof. Thomas GEHRING vom Institut zur Erforschung der wirtschaftlichen Entwicklung anklang, tragen oftmals organisatorische und politische Fehlanreize zur Forcierung des Unternehmenswachstums mit bei. So werden häufig die Manager eines Unternehmens nach der Unternehmensgröße (= Aktienwert!) bezahlt, was per se eine Vergrößerung des Unternehmens nach sich zieht. Auch ist zu erkennen, dass ab einer gewissen Größe des Unternehmens die Politik ein Scheitern nicht mehr zulässt (Too-Big-To-Fail) und Vergrößerung somit der Risikominimierung dient.

Generell kann Größe nicht die Strategie eines Unternehmens sein, sondern sie ist vielmehr das Ergebnis des Erfolgs. Die zum Wachstum führenden Unternehmensentscheidungen werden letztendlich von exogenen Größen (Marktcharakteristika) bestimmt, also von den Präferenzen, Technologien und institutionellen Rahmenbedingungen. Im Bereich der Forstwirtschaft findet sich dieser Sachverhalt in der vertikalen Produktdifferenzierung wieder, der von steigenden Ansprüchen seitens der Holzindustrie hinsichtlich der Lieferqualität und -flexibilität gekennzeichnet ist. Demgegenüber ist die technologisch effiziente Unternehmensgröße ein Faktor für die Zunahme der großen Einschnittskapazitäten in der Holzwirtschaft, deren Standortwahl zusätzlich von politischen Anreizen beeinflusst wird.

Kooperation versus Eigenständigkeit

gibt das Spannungsfeld wieder, das von Prof. Dr. Michel BECKER, Leiter des Arbeitsbereichs Markt und Marketing, dargestellt wurde. So scheint die oft zu vernehmende Branchenempfehlung der deutschen Sägeindustrie nach Kooperation ungehört zu verhallen. Als Indiz dafür werden die nur wenig bekannt gewordenen tragfähigen Kooperationsprojekte unter Beteiligung der Sägeindustrie gesehen. Die Gründe hierfür sind primär im Selbstverständnis der Unternehmen (Wahrung der unternehmerischen Autonomie) zu sehen, die, so BECKER, sich eher an Misserfolgsbeispielen orientieren und weniger die möglichen Erfolgspotenziale im Blick haben. Wie sehr aber kooperative Zusammenschlüsse hinsichtlich der erweiterten Dienstleistungsansprüche der Käufer notwendig werden, zeigt sich am Beispiel des zunehmenden Exportgeschäfts, in dem die Aufgabenbereiche Sprachkompetenz, Logistik-Systeme und Dokumentations-Know-How von einem einzelnen am Markt agierenden

Unternehmen nicht mehr zu leisten sind.

Im weiteren Verlauf wurden noch zahlreiche Problembereiche, vom Aufbau gegenseitigen Vertrauens bis zur Wahl eines geeigneten rechtlichen Rahmens, angesprochen. Mögliche Lösungsansätze hinsichtlich Anbahnung und Implementierung erfolgversprechender Kooperationsmodelle konnten nicht gegeben werden.

In dem anschließenden Beitrag konnte dieses, durchaus als düster zu bezeichnende Bild wieder aufgehellt werden.

Kooperation durch Moderation

von neutralen Beratern kann ein Weg sein, der zur grundlegenden Vertrauensbildung zwischen bislang in Konkurrenz stehenden Unternehmen führen kann. Das von Projektleiter Dr. Hubertus WEBER vorgestellte Verbundprojekt Förderverein Forst und Holz, Schmalenberg, hat zum Ziel, für neun Sägewerke aus dem Hochsauerlandkreis ein tragbares Kooperationskonzept zu erarbeiten. Das durch den Europäischen Sozialfonds und das Land Nordrhein-Westfalen finanzierte Verbundprojekt hat eine Laufzeit von 18 Monaten und der Projektstand nach den ersten fünf Monaten zeigt einen durchaus erfolgversprechenden Verlauf. In der ersten Phase des Projekts stand neben der Betriebserkundung mit detaillierter Informationsbeschaffung auch eine Potenzial-/Stärken-/Schwächenanalyse der sehr heterogenen Betriebe (Kapazität: 5000–100 000 Fm; 6 Gatter- und 4 Profilerspannerbetriebe). Die ersten daraus abgeleiteten Kooperationsprojekte konzentrieren sich neben intensivem Kompetenz- und Erfahrungsaustausch auf die Zusammenarbeit im Beschaffungswesen (Rundholzkauf/-tausch, Betriebs-/Hilfsstoffe) und in der Produktion (Produktentwicklung/-veredlung) sowie auf gemeinsame Absatzmärkte. Die Chance auf weitere Zusammenarbeit zwischen den Sägern auch nach Projektende stehen gut, was aber auf der anderen Seite die Frage aufwirft, wie solche erfolgversprechenden Kooperationen anderweitig auch ohne den externen Input an fachlichen und finanziellen Mitteln initiiert werden können. www.foerderverein-forst-und-holz.de

Quantitatives Wachstum durch vertikale Kooperation

sowie der Ausbau externer Dienstleistungen wird von Dr. Georg ERLACHER, Vorstandsvorsitzender der Österreichischen Bundesforsten (ÖBF), als vielversprechende Strategie für die ÖBF gesehen. Die erfolgreiche Konsolidierung im Kerngeschäft Holz, durch Straffung des Kosten-, Verkaufs- und Prozessmanagements ist abgeschlossen. Eine interessante Aussage ist, dass die ÖBF eine ihrer Kernkompetenzen im Ausbau und

der Weiterentwicklung der Holzernteverfahren im Steilhang sieht und nicht in der hochmechanisierten Holzernte, in der andere Unternehmen versierter sind. Aktuell wendet sich das Unternehmen neuen Geschäftsfeldern zu. Dies fand zum einen durch die 25-prozentige Beteiligung der ÖBF an dem Großsägewerk Mayr-Melnhof (1,2 Mio. Fm) seinen Niederschlag. Vorrangiges Ziel hierbei war, durch vertikale Unternehmensintegration einen Wachstumsprozess einzuleiten, der auch zukünftig weiter verfolgt wird (Kauf eines Leimbinderwerkes und Beteiligung an einem „Fensterkantelproduzenten“ durch die MM-Gruppe). Zum anderen werden zielstrebig neue Geschäftsfelder eröffnet, die aufbauend auf vorhandene Kompetenzen versuchen, das begrenzte Wachstumspotenzial im Holzgeschäft auszugleichen. Dazu wurde u.a. ein Joint Venture mit einem großen Energieversorgungsunternehmen im Biomassebereich gegründet. Völlig losgelöst vom eigentlichen Kerngeschäft „Holzerzeugung/-versorgung“ wird der für die ÖBF wichtige Bereich der Wasserver- und -entsorgung gesehen. Auch hier wird eine strategische Allianz mit starken Geschäftspartnern (Stadt Wien, Baukonzern) angestrebt. Last but not least werden die vorhandenen Kompetenzen in den Bereichen Forstconsulting (GIS, Flächenmanagement) und Tourismus (z.B. entgeltliche Mountainbike-Routen) an die Bedürfnisse des Marktes angepasst und progressiv ausgebaut. Das positive Unternehmensergebnis von rd. 20 Mio. Euro im wirtschaftlich nicht einfachen Jahr 2001 bestätigen die ÖBF in ihrer Unternehmensstrategie und geben ein praktisches Beispiel für die im ersten Vortrag erhobene These, dass Wachstum letztendlich nur Korrelat des Erfolgs sein kann – www.oebf.at.

Soziale Nachhaltigkeit in der Forst- und Holzwirtschaft

ist vor dem Hintergrund der Globalisierung aktueller den je. Verdeutlicht wird dieser Sachverhalt, so Dr. Peter POSCHEN vom International Labour Office (ILO), durch die zunehmende Auslagerung von Beschäftigten durch Werkverträge, was vielerorts zu einer deutlichen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führt. Auch hierzulande ist die externe Auftragsvergabe an forstliche Lohnunternehmer im Zusammenhang mit dieser Entwicklung zu sehen. Generell wächst der weltweite Handel mit Holzprodukten schneller als die Holzproduktion, was auch durch die rasante Zunahme von Plantagenholz am Gesamtholzaufkommen zum Ausdruck kommt (aktuell: 35%, Prognose für 2040: 50%). Ein weiterer Hinweis auf diese Entwicklung zeigen die stark gestiegenen Auslandsinvestitionen der Forstunternehmen weltweit. So sind

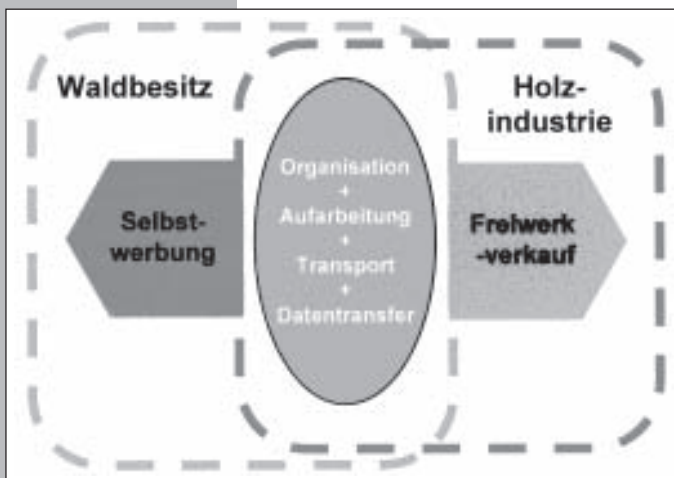
z.B. die finnischen Investitionen im Forstbereich in den letzten 10 Jahren regelrecht explodiert. Die Verlagerung von Investition und die Produktion findet mittlerweile von West nach Ost und von Nord nach Süd statt. Bedingt durch diese Entwicklung bilden sich Weltmarktpreise selbst für Nicht-Massenwaren (Möbel). Die Globalisierung ist letztendlich gewollt und infolgedessen auch gestaltbar, was gerade innerhalb der Nachhaltigkeitsdiskussion die soziale Frage stärker in den Mittelpunkt stellt. Die Chance für einen Verhaltenskodex am Markt zeichnet sich nicht zuletzt durch die Zertifizierungssysteme (PEFC/FSC) ab, wobei Fortschritte natürlich von der Bereitschaft zu Dialog, Konsens und Zusammenarbeit im Forst- und Holzsektor abhängen. Ein besonderes Augenmerk verdienen hierbei speziell die beschäftigungsintensiven kleineren Betriebe, die Produktivitätssteigerung nicht automatisch durch Kapitalinvestitionen realisieren. An der erfolgreich und mit nennenswerten Marktanteilen wider dem Globalisierungsgeschehen behaupteten klein- und mittelständigen Möbelindustrie in Italien und Dänemark zeigt sich dieser Sachverhalt beispielhaft – www.ilo.org

Die Forstwirtschaftliche Vereinigung Mittlerer Schwarzwald

wurde durch ihren Vorsitzenden Peter WÄLDE repräsentiert. Dem 1998 gegründeten Zusammenschluss von 38 Forstbetriebsgemeinschaften gehören 3500 Einzelmitglieder an. Die Waldfläche von 72 000 ha wird zu fast 90 % von den Eigentümern bzw. Familienarbeitskräften bewirtschaftet. Die in der Satzung der FMS fixierten Ziele sind die Anpassung der Erzeugnisse an die Erfordernisse des Marktes, Unterrichtung, Beratung und Vertretung der Mitglieder und die überbetriebliche Koordination des Holzabsatzes. Der Grundsatz der bestmöglichen Vermarktung der jährlichen 250 000 Fm wird durch zentrale Rahmenvereinbarungen seitens FMS mit der Holzindustrie erreicht. Der gebündelte Holzverkauf über die FMS sichert so die Einnahmen der Mitglieder aus ihrem Waldbesitz, die durchschnittlich 40 % (teilw. bis 100 %) vom Gesamteinkommen ausmachen. Als neues Element in der Struktur der FMS wurde ein beratender Beirat ins Leben gerufen, dessen primäre Aufgabe die verbesserte Reaktionsfähigkeit auf die sich dynamisch verändernden Marktverhältnisse ist. Die FMS ist ein gelungenes Beispiel für ein erfolgreiches Kooperationsmodell, das zum Erhalt des bäuerlichen Privatwaldes und damit der historisch gewachsenen Kulturlandschaft beiträgt. Die Sicherung auskömmlicher Erträge aus der Waldbewirtschaftung ist eine der Grundvoraussetzungen dafür – www.diefms.de.

Erfolg durch Größe

wird als maßgeblicher Faktor des Waldbesitzerunternehmens LIGNIS gesehen. Die organisatorische Struktur des Unternehmens hat seine Stärken in der Adaption internationaler Konzernmodelle an hiesige Verhältnisse, so Dr. Jens BORCHERS, Leiter des Fürstlich Fürstenbergischen Forstbetriebs. Auch der Geschäftsführer der LIGNIS GmbH, Wolfgang BREINLINGER, sieht die Komplettdienstleistung für Waldbesitz und Industrie als zukunftsfähige Antwort auf die aktuellen Markterfordernisse. Diese Strategie bietet nicht nur Liefersicherheit für die Holzindustrie, sondern gibt auch den Subunternehmern Auslastungssicherheit und damit einen kalkulierbaren Investitionsrahmen. Die effiziente Gestaltung der Holzketten an die jeweiligen Kundenbedürfnisse vermindert so finanzielle Reibungsverluste, was letztendlich allen beteiligten Partnern zugute kommt. Letztendlich wird das forcierte Wachstum des „Logistiknetzwerks“ LIGNIS (aktuelle Gesamtfläche von 52 000 ha, Tendenz weiter zunehmend) auch schon dadurch notwendig, weil die Holzpreise zukünftig vermehrt von der Lieferantenbeurteilung her abgeleitet werden und Lieferkontinuität und -qualität als preisbestimmende Faktoren dominieren. Eine der Unternehmensphilosophien ist neben umfänglicher Berücksichtigung der Waldbauvorgaben der Waldbesitzer, eine für die Partner plausible Kalkulations- und Ergebnistransparenz. LIGNIS hat den erfolgreichen Weg beschritten, traditionelle örtliche Eigentums- und Betriebsstrukturen mit Spezialisierungsvorteilen im Bereich der hochmechanisierten Holzernte und Lieferlogistik organisch miteinander zu verbinden – www.lignis.de.



Grundsätzliche Alternativen der Holzbereitstellung

Die Neuorganisation des Kommunalwaldes in Rheinland-Pfalz

wurde von Dr. Stefan SCHAEFER vom Gemeinde- und Städtebund dargestellt. Der Körperschaftswald in Rheinland-Pfalz hat einen Anteil von 47 % an der Gesamtwaldfläche und ist zum größten Teil klein-

strukturiert. Bislang wurde die Beförderung der Gemeindewaldungen unentgeltlich von der Landesforstverwaltung übernommen, was so zukünftig nicht mehr stattfinden kann. Durch das 1999 neugefasste Landesforstgesetz können demgegenüber erstmals kommunale Gemeinschaftsforstämter gebildet werden, indem sich zu diesem Zweck regionale Forstzweckverbände mit gemeinsamem Betriebs- und Wirtschaftsplan zusammenschließen. Diese Situation trägt dazu bei, dass in vielen Gemeinden Mitgestaltungsbedürfnisse und -aktivitäten wachsen. Infolgedessen nimmt zum einen der Wechsel von bislang staatlichen Forstbediensteten in die Kommunen zu. Zum anderen ist auch eine engere Bindung der Gemeinden an die LfV gemäß dem Grundsatz „Erfolg durch Größe“ zu erkennen. So lassen sich jetzt bereits 90 % der Gemeinden ihren Holzverkauf komplett durch das Land wahrnehmen. Zukünftig werden Standardorganisationen und Regelstrukturen für kommunale Forstbetriebe immer seltener. Die Städte und Gemeinden müssen demzufolge die Ziele ihrer Waldbewirtschaftung individuell definieren und gemäß ihrer Prioritäten die optimale Strategie wählen.

Die Position einer Landesforstverwaltung

wurde aus Sicht Baden-Württembergs von Landesforstpräsident Dr. Fridolin WÄNGLER dargelegt. Die Holzvermarktung ist nur ein Bestandteil unter vielen, mit dem der von der Gesellschaft an den Wald gestellte gesetzlich-öffentliche Auftrag erfüllt wird. Die Mobilisierung der Holzreserven im Schwachholzbereich ist bis auf den Kleinstprivatwald weitestgehend realisiert worden. Die Konzentration der Produktion auf diesen Teilbereich kann allein schon wegen dem auf breiter Basis getragenen Willen zur naturgemäßen Waldwirtschaft nicht verfolgt werden. In diesem Zusammenhang ist es ein erklärtes Ziel der Landesforstverwaltung, auch den Bedürfnissen kleinerer Abnehmer gerecht zu werden. Auch nimmt die Einheitlichkeit großer Schläge kontinuierlich ab, was im engen Zusammenhang mit der gemeinwohlorientierten, multifunktionalen Waldwirtschaft zu sehen ist. Gleichwohl muss auf die veränderten Ansprüche der Industrie reagiert werden, was eine Erhöhung der Effizienz in den Ablaufprozessen voraussetzt. Die eingeleiteten Umstrukturierungen in der Landesforstverwaltung (Rationalisierung der Produktion, verbesserter Bereitstellungsservice etc.) werden diesen Ansprüchen gerecht. Damit wird auch klar, dass eine Einengung der Zielsetzung auf die Rohstofffunktion unter derartigen Verhältnissen nicht vertretbar ist und konsequenterweise eine Verlagerung wesentlicher Teile auf die Holz-

industrie keine Lösung darstellt. Die Landesforstverwaltung sieht ihre Kernaufgabe (siehe Oval in der Grafik) weiterhin in der selbst zu leistenden Bereitstellung des Rohstoffes, wobei ihre Organisationsform unter Berücksichtigung der sich ändernden Rahmenbedingungen darauf auszurichten ist (siehe linker Kasten in der Grafik).

Aus Sicht der Forstpolitik

sind die Trends in der Forst- und Holzwirtschaft sehr uneinheitlich, was eine allgemeingültige Bewertung nicht ohne weiteres zulässt. Chancen sieht Prof. Karl-Reinhard Volz, Leiter des Instituts für Forstpolitik, in gemeinsamen Allianzen zwischen Forst- und Holzwirtschaft gerade in politischen Fragen. Wobei ein Erfolg nur gewährleistet ist, wenn beide Beteiligten ein gemeinsames Ziel haben und zu kreativen Lösungsansätzen bereit sind. Das Ein-

dringen der Holzindustrie in die Domäne der Forstwirtschaft hat zur Folge, dass sie durch die damit verbundene Kostenerfahrung zum direkten Konkurrenten wird. Eine weitere Gefahr könnte durch den zunehmenden Preisdruck entstehen, wenn gerade Waldbesitzer mit kleinen Absatzmengen immer schwerer einen Zugang zum Markt bekommen und sich infolgedessen aus der Holzproduktion zurückziehen. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass eine völlige Akzeptanz sowie eine völlige Ablehnung der aktuellen Markterfordernisse dauerhaft nicht erfolgreich sein kann. Der einzige Weg ist die Integration beider „Wirtschaftskulturen“. Dass sich dadurch auch die gewohnten forst- und holzwirtschaftspolitischen Netzwerke verändern, muss als Chance zum beiderseitigen Vorteil erkannt werden.

Klaus Klugmann, KWF

Seit einigen Jahren beherrscht die Optimierung der Holzerntekette die forst- und holzwirtschaftliche Themenwelt. Neue Wege der Holznutzung sind gefragt. Wege die geeignet sind, den nachhaltig nutzbaren Zuwachs tatsächlich zu ernten und dem Markt zuzuführen. Wege, die dem Waldbesitzer attraktive Erträge und der Holzwirtschaft eine zuverlässige Versorgung zu international konkurrenzfähigen Preisen sichern.

Zu diesem Thema bietet der Versuchs und Lehrbetrieb für Waldarbeit und Forsttechnik in Diemelstadt ein modular aufgebautes 5-tägiges Seminar an.

Aufbauend auf den eigenen langjährigen Erfahrungen in der Geschäftsführung und Einsatzleitung des Holzunternehmens der Forstbetriebsgemeinschaft Waldeck (rd. 85 000 ha Mitgliedsfläche) verfolgt das Seminar folgende Zielsetzung:

Fortbildungsziel/Thematische Schwerpunkte:

- Die Teilnehmer sind in der Lage, konzentrierte Vollerntereinsätze effizient zu planen und durchzuführen.
- Sie sind technisch und wirtschaftlich versierte Verhandlungspartner der Forstunternehmer und fähig, die Logistik bis ins Werk zu organisieren.

Modul 1 (1 Tag):

Technik von Harvester und Forwarder, diverse Kalkulationen

Modul 2 (2 Tage):

Vorbereitung verschiedener Harvesterbestände einschl. Erschließung, Holzlagerung, Vor- und Nachkalkulation

Modul 3 (2 Tage):

Arbeitsverfahren, Vermessung, Transport, Trends in Forst- und Holzwirtschaft sowie rechtliche Fragen

Wer kann bzw. wer sollte teilnehmen?

- Waldbesitzer, Führungskräfte forstlicher Zusammenschlüsse, Forstpersonal verschiedener Leitungsebenen

Termine:

1. 27.–29. 5. und 3.–4. 6. 2002
2. 17.–21. 6. 2002

Bei entsprechender Nachfrage nach gesonderter Vereinbarung.

Kosten:

Die Seminargebühr beträgt 300 €, bei Unterbringung und Vollverpflegung im Lehrbetrieb zusätzlich 30 €/Tag inkl. Mwst.

Informationen und Anmeldung:

Versuchs und Lehrbetrieb für Waldarbeit und Forsttechnik beim Forstamt Diemelstadt
Zur Helle 20, 34474 Diemelstadt

Telefon: 0 56 94/9 79 38–0

Fax: 0 56 94/9 79 38–21

E-Mail: FADiemelstadt@Forsthessen.de

Termine

Die moderne Holzerntekette

Am 2. März feierte Dr. Manfred Fleischer seinen 60. Geburtstag. In den Kriegswirren in Merseburg geboren fand Manfred Fleischer bereits sehr früh zur Forstwirtschaft. Nach einer Lehre als Forstfacharbeiter wurde er an der Technischen Universität Dresden immatrikuliert und legte 1967 sein Diplom ab. Seitdem widmete er sich im Bereich Forstliches Ingenieurwesen der Forsttechnik und promovierte 1972 mit einer Dissertation über Motorsägen. Mit Ausnahme einer vierjährigen praktischen Arbeit im Staatlichen Forstwirtschaftsbetrieb Dresden konnte und wollte sich Manfred Fleischer von dem Thema der Holzernemaschinen und -verfahren nicht mehr lösen, das er bis heute an der Professur Forsttechnik der TU Dresden in Lehre und Forschung vertritt.

Sofort nach der Wende suchte er den Kontakt zum KWF, wurde als einer der

Postanschrift D 6050 Entgelt bezahlt
Verlag: „Forsttechnische Informationen“
Bonifaziusplatz 3, 55118 Mainz

ersten Ostdeutschen Mitglied und begleitete seither die Arbeit mit vielen kritischen und konstruktiven Hinweisen. Besonders sein schier fotografisches Wissen über historische Zusammenhänge verleiht seinen Beiträgen eine besondere, eigene Note.

Wir wünschen Manfred Fleischer für seinen beruflichen Weg noch viel Erfolg und vor allem weiterhin gute Gesundheit.

Prof. Dr. Jörn Erler

Wir gratulieren

Herrn Forstdirektor Hans-Joachim Meyer, seit fast 20 Jahren KWF-Mitglied, zur Vollendung seines 80. Lebensjahres am 20. März 2002.

Herrn Oberamtsrat Jürgen Oppermann, Mitglied im ehemaligen KWF-Arbeitsausschuss „Waldwegebau“ und KWF-Mitglied seit über 20 Jahren, zur Vollendung seines 65. Lebensjahres am 26. März 2002.

Herrn Dr. Siegfried Kopp, ehemaliges KWF-Mitglied und ehemaliges Mitglied in den KWF-Arbeitsausschüssen „Forstsaatgut und Forstpflanzgarten“ und „Waldbau und Forsttechnik“ zu seinem 70. Geburtstag am 28. März 2002.

Mitteilungsblatt des Kuratoriums für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e. V. (Herausgeber), Spremberger Straße 1, 64823 Groß-Umstadt • Schriftleitung: Dr. Reiner Hofmann, Telefon (0 60 78) 7 85-31, KWF-Telefax (0 60 78) 7 85-50 • E-Mail: fti@kwf-online.de • Redaktion: Dr. Klaus Dummel, Dr. Andreas Forbrig, Dr. Günter Weise, Jörg Hartfiel, Joachim Morat, Dietmar Ruppert • Verlag: „Forsttechnische Informationen“, Bonifaziusplatz 3, 55118 Mainz, Telefon (0 61 31) 67 20 06 • Druck: Gebr. Nauth,

55118 Mainz, Telefax (0 61 31) 67 04 20 • Erscheinungsweise monatlich • Bezugspreis jährlich im Inland inkl. 7 % MwSt. € 22,00 im Voraus auf das Konto Nr. 20032 Sparkasse Mainz • Kündigung bis 1. 10. jeden Jahres • Gerichtsstand und Erfüllungsort ist Mainz • Einzel-Nummer € 2,50 einschl. Porto.