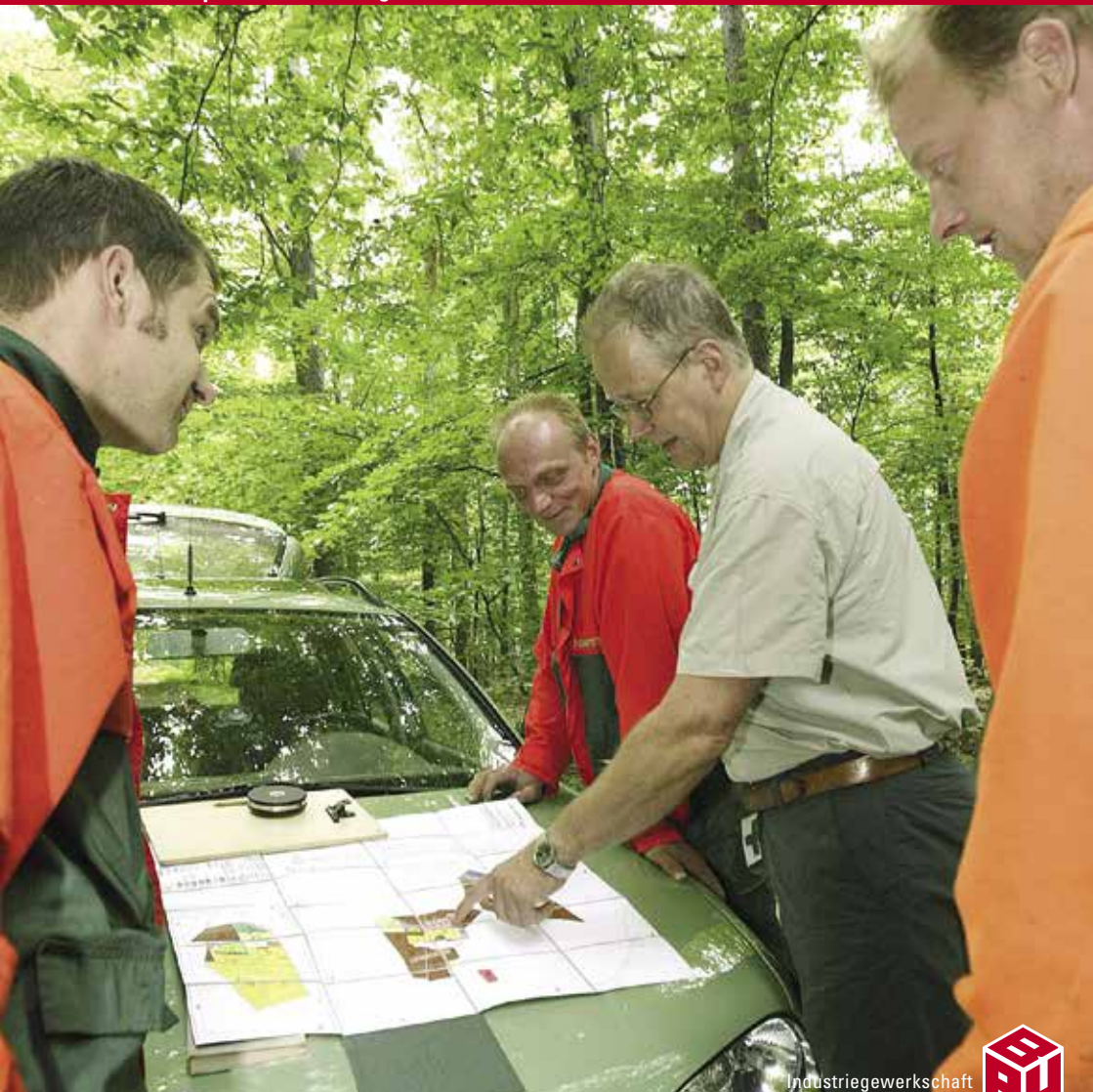


Arbeiten und Leben für den Wald

# Team statt Hierarchie

Stand: September 2010 (Ausgabe 2018)





*Qualifiziertes Personal mit hoher Motivation ist erforderlich, um auch schwierige und gefährliche Aufgaben zu lösen.*

Foto: Jörg Scheibe

### **Die IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) bezieht Position zu motivationsfördernden, verantwortungstiftenden Arbeitsstrukturen in Forstbetrieben.**

Die vergangenen beiden Jahrzehnte haben in der Forstwirtschaft fundamentale Veränderungen mit sich gebracht. In großen Forstbetrieben, bei Betreuungsorganisationen des Waldbesitzes und im Dienstleistungsbereich kam es zu tiefgreifenden Veränderungen, teilweise zu mehrfachen Reformen. Das Selbstverständnis ihres beruflichen Wirkens vieler im Forst Beschäftig-

ter gerät aus den Fugen, Berufsbilder, Tätigkeits- und Aufgabenbereiche wurden nachhaltig verändert und bleiben im Wandel. Für die IG Bauen-Agrar-Umwelt war das Anlass, mit den Beschäftigten der Forstbranche im Dialog zu ergründen, ob die Menschen diesem Prozess folgen können, wo es Handlungsbedarf zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gibt, wo es Antworten zu für alle Seiten zufriedenstellenderen Arbeitsstrukturen gibt. Die IG BAU initiierte ein wissenschaftliches Projekt zur Untersuchung der Arbeitsbedingungen der im Forst Beschäftigten. Die Universität Freiburg –

Institut für Forstbenutzung und Forstliche Arbeitswissenschaft – hat ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung zur Untersuchung zum Wandel der forstlichen Berufsbilder, den Arbeitssituationen in der Forstbranche und den Zielvisionen der Beschäftigten durchgeführt.

• **Ergebnisse des Projekts zur Ist-Situation**

Es zeigt sich deutlich, dass die häufigen, umfassenden und dauerhaften Veränderungen für die Belegschaften kaum nachzuvollziehen und zu verkraften sind. Oftmals ist die Identifikation mit den neuen Aufgaben und Strukturen gefährdet. Es überwiegen Angst und Skepsis vor der nächsten Veränderung.

Vielfach schlagen zwei Herzen in einer Brust. Zum einen das selbstverständliche Bekenntnis zur Holzproduktion zum unternehmerischen Handeln in einem Markt mit Konkurrenzdruck in viele Richtungen. Zum anderen die verantwortungsvolle Sorge um Grundwerte, um den faszinierenden Organismus Wald. Deutlich wurde auch, dass sich viele betriebliche Veränderungen auf Personalverminderung, Erhöhung von Flächengrößen und Änderungen der Rechtsformen beschränken. Reformen, die die Belegschaften, die einzelne Mitarbeiterin, den einzelnen Mitarbeiter auf die neue Situation eingestellt haben, sind absolu-

te Mangelware. Dadurch ist Überforderung, teilweise Vereinsamung, Demotivation und fehlendes Verständnis für den Gesamtbetrieb anzutreffen, das Vertrauen in den eigenen Betrieb ist vielfach nicht mehr gegeben. Negativ beobachtet wird auch eine





***Die Menschen stehen im Mittelpunkt, um Forstbetriebe zur optimalen Entfaltung zu bringen. Daher beschlossen die Fachgruppe Forstwirtschaft und die Bundesvertretung Forst und Naturschutz im Juli 2010 ein gemeinsames Positionspapier mit dem Titel „Team statt Hierarchie“.***

Foto: Klaus Gabor

zunehmende Funktionalisierung, die nicht aus ihrer Aufgabe heraus als notwendig empfunden wird, sondern den Anschein erweckt, um ihrer selbst willen installiert worden zu sein. Hierdurch entsteht die berechtigte Befürchtung, dass das ganzheitliche forstliche Handeln und Berufsverständnis zunehmend demontiert und verfremdet werden. Die Ausbildungswege haben zu immer besseren Fertigkeiten, Kenntnissen und Qualifikationen geführt. Eine überaus positive Entwicklung für den gesamten Berufsstand, die aber noch immer nicht ausreichend genutzt wird. Dadurch und zur Überwindung von Personalknappheit werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend mit Aufga-

ben beschäftigt, die bisher von Beschäftigten der nächsthöheren Qualifikationsstufe wahrgenommen wurden. In der Regel erhalten sie dafür das bisherige niedrigere Gehalt, worin ein Hinweis für Lohn-dumping gesehen werden kann.

Auf der anderen Seite bestehen, gerade im öffentlichen Dienst, erhebliche Restriktionen, auch formal in eine nächsthöhere Qualifikationsstufe aufzusteigen.

Diese Situation führt zu unklar und ungerecht empfundenen Konstellationen, vielen Schnittstellen und einem fehlenden Miteinander in der Aufgabenerledigung. Beschäftigte unterschiedlichster Qualifikation und eklatant abweichender Entlohnung üben nicht selten die gleiche Tätigkeit aus, wo-

bei soziale Spannungen im Team und Motivationseinbrüche vorprogrammiert sind. Dies allein ist ein wesentliches Element der Demotivation. Es wird durch eine nicht den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung entsprechende Bezahlung verstärkt. Durch die Auslagerung weiter Teile der forstpraktischen Arbeit entsteht dazu der Eindruck, dass zu viele Entscheider, Pla-

ner, Kontrolleure auf die praktisch Arbeitenden einwirken. Dieser Sachverhalt wird bei Wahrnehmung spezialisierter Aufgaben in großen Arealen verstärkt. Weiterhin wird eine tendenzielle Hinwendung zu eher industriell ausgerichteter Forstwirtschaft äußerst kritisch gesehen. Der umfassende, nutzende und bewahrende Ansatz wird dadurch als gefährdet betrachtet. Diese Si-

## Motivationsfördernde, verantwortungstiftende ...

### **1 ... Arbeitsstrukturen in Forstbetrieben schaffen**

**Zu einer gemeinsamen Sitzung am Rande der INTERFORST trafen sich am 14. und 15. Juli 2010 in München der Bundesfachgruppenvorstand Forstwirtschaft und der Erweitere Vorstand der Bundesvertretung der Beamtinnen/Beamte und Angestellte in Forst und Naturschutz.**

Vor der Pressekonferenz der IG Bauern-Agrar-Umwelt (IG BAU) hatten die Teilnehmer Gelegenheit zu einem Gedankenaustausch mit dem Bundesvorsitzenden der IG BAU, Klaus Wiesehügel. Der wurde reichlich genutzt. Dabei wurde unter anderem auf das Jahr 2011 eingegangen, das von den Vereinten Nationen zum Internationalen Jahr der Wälder erklärt wurde. In der Aussprache herrschte Einigkeit darüber, dass die IG BAU in den dazu geplanten Veranstaltungen den Menschen in den Mittelpunkt stellen

wird, da das vermutlich keine andere Organisation so tun wird. Das Thema „Team statt Hierarchie“ wurde ausführlich diskutiert. Dabei kam die tiefe Sehnsucht der Forstbeschäftigten zur Sprache, an ihrem Forstbetrieb wieder teilhaben zu wollen, Verantwortung zu übernehmen und mitgestalten zu können. Das Revier als Keimzelle forstlichen Handelns wurde herausgestellt. Hinweise, dass sich zertifizierte Betriebe gern mit dem Siegel schmücken, eingegangene Verpflichtungen aber vernachlässigen, wurden aufgezeigt. Nicht überall sind zum Beispiel qualifizierte Arbeitnehmer im Einsatz. Schwarze Schafe müssen dies zu spüren bekommen. Da muss genauer kontrolliert werden. Die IG BAU strebt an, die Auditoren, die die Zertifikatsnehmer jährlich überprüfen, im Sozialbereich zu schulen. ■

tuation verlangt nach Lösungsansätzen, die den Mensch in den Mittelpunkt stellen, um die Forstbetriebe zur optimalen Entfaltung zu bringen.

## Vision für Forstbetrieb der Zukunft

- **Das Revier – Keimzelle forstlichen Handelns**

Die personelle Betreuung von Wald als sensibles, vielgestaltiges und kompliziertes Ökosystem bedarf zwingend eines stetigen, strikt örtlichen Bezugs. Die forstliche Ausbildung aller Ebenen führt zu Generalisten, die alle Aspekte der täglichen Forstpraxis abdecken können. Die Faszination

der forstlichen Berufe und die Bereitschaft der intensiven Übernahme von ganzheitlicher Verantwortung entstehen aus der allumfassenden – das heißt ökonomischen, ökologischen sowie sozialen – Zuständigkeit der Waldbetreuung, der Waldwirtschaft.

Es ist unsere Überzeugung und Ergebnis der Umfragen der eingangs zitierten Untersuchung, dass örtliche, im gesetzten Rahmen autarke Teamstrukturen eine hohe Motivation hervorbringen, die für Wald und Forstbetrieb die Ressource Personal am besten zum Einsatz bringt. Das örtliche Revierteam besteht in der Regel aus Personen, die alle Kenntnisse und Fertigkeiten aus den Bereichen einer Hochschulausbildung über den



**Das örtliche Revierteam besteht in der Regel aus Personen, die alle Kenntnisse und Fertigkeiten aus den Bereichen einer Hochschulausbildung über den Meisterstatus bis zur Waldarbeit abdecken.**

Fotos: Jörg Scheibe



***Unternehmer sind Partner.***

Meisterstatus bis zur Waldarbeit abdecken. Es spielt keine Rolle, ob die Revierteams in einem Betrieb von 5000 oder 500000 Hektar eingebettet sind, oder ob es sich um einen öffentlichen, privaten oder Dienstleistungsbetrieb handelt. Wichtig ist, dass alle vorhandenen Kompetenzen in gemeinsamer Arbeit für das anvertraute Objekt Wald und eine stetige Waldbewirtschaftung, die allen Ansprüchen an den Wald gerecht wird, in verantwortungsvoller Weise genutzt werden. Auch in diesem Team sind Befugnisse, Pflichten und Aufgaben klar verteilt. Es besteht aber die Möglichkeit, je nach Können und Neigungen der Teammitglieder eine individuelle Zuordnung vorzunehmen, um den jeweilig größten Effekt zu erzielen. Alle Auf-

gaben, die keiner speziellen Technik oder spezialisiertes Wissen erfordern, werden von dem Team in „seinem Wald“ erfüllt. Eine enge verantwortungsvolle Bindung an diesen Wald ist gewollt. Die Leitung des Reviers erfolgt nach Maßgabe des Team-Gedankens. Das Team vertritt sich gegenseitig, hierzu hinderliche Formalien sind zu beseitigen. Die Fertigkeiten und Kenntnisse aller Teammitglieder sind optimal zu nutzen. Wer die jeweiligen Aufgaben am besten kann, führt sie aus, ohne Rücksicht auf die Einordnung, die sich aus seiner Qualifikationsstufe ergibt. Die Meisterinnen und Meister können in einer solchen Teamstruktur deutlich besser ihre erworbene Qualifikation abrufen, als das bisher der Fall ist, der



Fotos: Jörg Scheibe

*Vor Ort sind die Fähigkeiten und Kenntnisse aller Teammitglieder optimal zu nutzen.*

Überlastungstendenz bei den Revierleitungen in bisheriger Form könnte entgegen gewirkt werden.

- **Die Schnittmengen der Teams aller Ebenen und Bereiche ergeben das große Ganze**

Wenn das Revier die Keimzelle des forstlichen Handelns vor Ort ist, ist auch klar, dass nicht alle Aufgaben, die einen größeren Forstbetrieb ausmachen, hier erledigt werden. Andere Bereiche – zum Beispiel der örtliche Forstbetrieb/das Forstamt – arbeiten in ähnlichen Teamstrukturen, nicht über, neben oder losgelöst von dem Revier,

sondern sie überschneiden sich in Teilbereichen, um die Gesamtaufgabe zu gewährleisten. Dieses Verfahren setzt sich bei eventuell notwendigen übergeordneten Stufen so weiter fort. Das Revier hat etliche Schnittmengen mit dem Waldbesitz, den Teams der Hochmechanisierung, aus den Bereichen, die spezialisiertes Fachwissen erfordern, der übergeordneten Ebene und vieles mehr. Wichtig ist immer, dass diese Schnittmengen zur Sicherstellung des Erforderlichen, aus dem Revier nicht leistbaren, hinzugezogen werden, die organisatorische Einbindung in das Örtliche aber immer über das Revier erfolgt. Die Schnittmengen mit an-



deren Organisationseinheiten können auch selbst Teams/Zwischenteams (zum Beispiel Revierleitungen eines Betriebs mit Teilen des Betriebsteams in Fragen der Holzvertragsabwicklung) bilden. Wichtig und vorteilhaft an diesem System ist die zu jeder Zeit gegeben kompetente Ansprechbarkeit vor Ort. Es ist eine multifunktionale Waldwirtschaft dauerhaft sicherzustellen, und spezialisiertes Wissen und Technik sind unkompliziert einzubinden. Elementar an diesem Schnittmengenmodell ist auch, dass jede Parallelität in der Aufgabenwahrnehmung vermieden wird. Somit kann es kein Nebeneinander, sondern nur ein Miteinander geben. Die Überschneidungen öffnen die Isolation einzelner Tätigkeitsbereiche, fördern damit das Verständnis für die Gesamtaufgabe und machen die Berufs- und Aufgabenfelder interessanter. Es ist davon auszugehen, dass dann Verantwortung an Stellen übernommen wird, an denen das bisher nicht erfolgte. Der örtliche Forstbetrieb spielt in dem Gesamtkonzept eine zentrale koordinierende Rolle. So wie sich alles örtliche Handeln um die Keimzelle Revier bewegt, bewegt sich alles Organisatorische der Forstpraxis mit regionalem Bezug um den örtlichen Forstbetrieb. Revier und örtlicher Forstbetrieb sind die Garanten für eine multifunktionale Waldwirtschaft, die sich keiner einseitigen Ausrichtung hingibt. Der umfassende Betreuungsauftrag für Wald sichert dessen vielfältige Aufgabenstellung im gesamtgesellschaftlichen Sinne.

- **Funktionalisierung auf das Erforderliche beschränken**

Die funktionale Wahrnehmung von Aufgaben wird immer erforderlich sein, wo spe-

zialisiertes Wissen und Fertigkeiten gefragt sind. Im wissenschaftlichen Bereich ist die Spezialisierung nötig und selbstverständlich, auch in Bereichen, in denen die forstlichen Praktiker die Übungsschwelle wegen eines geringen Arbeitsanfalls nicht überschreiten können. Vorsicht ist mit der funktionalen Aufgabenzuordnung allerdings geboten, wenn Teil-



**Wälder sollen auch weiterhin der sanften Freizeitnutzung und der Erholung dienen.**

bereiche des forstlichen Kerngeschäftes dadurch herausgelöst werden. Dies führt zu einer Einengung der forstlichen Berufsbilder und damit leicht zu isolierten Herangehensweisen an komplexe Aufgaben.



**Wälder erfüllen ökologische Anforderungen auch außerhalb von Schutzgebieten.**

Foto: Martin Schwenninger

So entsteht die Gefahr, dass durch die Optimierung von Teilzielen die Qualität des Gesamtziels leidet. Oberste Priorität einer umfassend nachhaltigen und verantwortungsvollen Waldwirtschaft sollte jedoch die Optimierung des Gesamtnutzens für die Gesellschaft haben, das heißt gleichrangige Erfüllung der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Anforderungen an den Wald. Genau dieser multifunktionale Anspruch und die permanente Notwendigkeit der qualifizierten Abwägung vor Ort begründet die Notwendigkeit öffentlichen Waldbesitzes als wesentlicher Baustein der Daseinsfürsorge.

Darüber hinaus entstehen unnötige Schnittstellen, oft mit erheblichen Reibungsverlusten, unklaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Funktionsbedienstete können nur erfolgreich arbeiten, wenn sie in der oben beschriebenen schnittmengenorientierten Teamstruktur integriert sind. Das heißt, sie treten innerbetrieblich als Berater oder als Dienstleister auf. Sie können eigene Teams bilden, ihnen angehören oder vorstehen. Eine Kombination mit Unternehmen, zum Beispiel in der Hochmechanisierung, ist denkbar.

- **Unternehmer als Partner**

Der bisher beschriebene Forstbetrieb der Zukunft ist ein offenes System. Die Mitglieder des jeweiligen Teams müssen nicht demselben Arbeitgeber angehören, nur derselben Aufgabe verpflichtet. Gerade für die im Forst weitverbreitete Form der Selbstständigkeit als Einzelunternehmer bietet die Teamstruktur mit längerfristiger Bindung an örtliche Einheiten neue Chancen auf eine



Foto: Kalle Meyer

***Qualifikation und die Bereitschaft, gemeinsam verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen, sind für den Team-Erfolg ausschlaggebend.***

kalkulierbare Beschäftigung, ohne den Wettbewerb auszuschließen, oder Scheinselbstständigkeit zu fördern. In der hochmechanisierten Waldarbeit können über Poolausschreibungen Teams als funktionale, spezialisierte Dienstleister für die örtliche Ebene entstehen. Solche Teams würden gegebenenfalls aus dem Forstbetrieb heraus moderiert und in einen regionalen Bezug gesetzt. Zertifizierung und Mindestlöhne spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Sie schützen fachlich qualifizierte, dem Stand der Technik gut ausgerüs-

tete Unternehmer vor zweifelhafter Konkurrenz und Dumpingangeboten.

- **Beruflicher Status**

In dem bisher beschriebenen System arbeiten verschiedene Berufsgruppen teamorientiert zusammen, der Status spielt dabei keine Rolle. Wichtig für ein erfolgreiches Wirken der Teams in den Forstbetrieben sind die Qualifikation und die Bereitschaft, sich gemeinsam verantwortungsvollen Aufgaben zu stellen. Wichtig dafür ist, dass eine Beschäftigung entsprechend der



**Multifunktionale Forstwirtschaft hat viele Facetten.**

Foto: Jörg Scheibe

Qualifikation und Tätigkeiten mit der dazu passenden Bezahlung auf Grundlage moderner Tarifverträge stattfindet.

- **Besondere Verantwortung des öffentlichen Waldbesitzes**

Auch wenn der bisher beschriebene Forstbetrieb ein offenes System ist und für alle Konstellationen das Gerüst bilden kann, so kommt dem öffentlichen Wald eine besondere Bedeutung zu. Siehe hierzu auch das BVerfG-Urteil vom 31. Mai 1990 (2 BvL 12, 13/88, 2 BvR 1436/87). In Zeiten einer Urbanisierung der Bevölkerung mit entsprechenden Freizeitansprüchen, einem dramatischen Artenschwund, eines um sich greifenden Klimawandels und einem sich verstärkenden Druck auf die Nutzung des

nachwachsenden, ökologisch unbedenklichen Rohstoffs Holz wird es immer schwieriger für den Waldbesitz, eine multifunktionale Forstwirtschaft mit Leben zu erfüllen und dauerhaft zu sichern. Insofern fällt den großen öffentlichen Forstbetrieben die Aufgabe zu, diese Multifunktionalität der Forstwirtschaft beispielgebend zu praktizieren. Ein Verkauf öffentlicher Wälder ist mit diesem Anspruch nicht zu vereinbaren. Genauso wenig eine Zerschlagung großer öffentlicher Forstbetriebe, insbesondere dann, wenn Teile tendenziell der vordergründigen Erwerbsorientierung gewidmet werden. Mit einer multifunktionalen Forstwirtschaft kann auch keine übermäßige Ausweisung ungenutzter Wälder im Einklang stehen.

IG BAU