

## In Kooperationsrevieren flexibel und ergebnisorientiert arbeiten

# Neue Arbeitsprozesse bei SaarForst

Von Matthias Diederichs, Celle

*Kernelemente der Strukturveränderungen im Landesbetrieb SaarForst<sup>1)</sup> sind die neu eingerichteten Geschäftsbereiche und die Aufteilung des Saarlandes in „Kooperationsreviere“<sup>2)</sup>. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie der Kooperationsgedanke 2006 umgesetzt wurde, welche Hürden es gibt und was ein funktionierendes Kooperationsrevier auszeichnet.*

### Ausgangssituation

Seit der Strukturreform von 2005 gibt es auf der Fläche des Saarlandes acht Kooperationsreviere, denen jeweils drei Revierleiter zugeordnet sind. Die Ebene der Regionalbetriebe (Forstämter) ist vollkommen weggefallen. In jedem Kooperationsrevier arbeiten in der Regel mindestens ein Forstwirtschaftsmeister sowie drei bis fünf Forstwirte. Diese neuen Kooperationsreviere werden seit der Strukturreform 2005 von den zentralen Geschäftsbereichen Holz und Dienstleistung direkt gesteuert.

Die Verantwortung auf der Fläche ist damit klar geregelt: Der Revierleiter ist mit seinem Budget entweder dem Geschäftsbereich Holz oder dem Geschäftsbereich Dienstleistung zugeordnet. Damit soll sichergestellt werden, dass Holz- und Dienstleistungsaufgaben entsprechend der strategischen Ausrichtung von SaarForst und der Markterfordernisse vor Ort umgesetzt und direkt gesteuert werden.

Zusätzlich zur individuellen Budgetverantwortung haben die Revierleiter, Forstwirte und Forstwirtschaftsmeister eines Kooperationsreviers folgende gemeinsame Aufgaben: sie sollen das Kooperationsrevier als ‚Gesamtaufgabe‘ bewirtschaften und die Voraussetzungen für selbstverantwortliche Gruppenarbeit bei den Forstwirten schaffen.

Konkret müssen die Revierleiter eines Kooperationsreviers damit die Arbeitsprozesse hinsichtlich der Gruppenarbeit im Kooperationsrevier so steuern, dass die Forst-

wirte und Forstwirtschaftsmeister Teile ihrer Arbeit als Gruppe selbst ergebnisorientiert organisieren und steuern können. Zwischen den Revierleitern (und in der Praxis meist in Zusammenarbeit mit den Forstwirten) wird abgestimmt und besprochen, wie weit die Selbstorganisation gehen kann und soll. Eine ausreichende gemeinsame Planung der Revierleiter (meist in Form klar definierter Arbeiten und Verantwortlichkeiten in Form eines so genannten Aufgabenbuchs) ist in der Praxis unabdingbare Voraussetzung für die eigenverantwortliche Abarbeitung durch die Forstwirte.

### Neue Anforderungen an die Führungskräfte

Mit der Strukturreform werden die individuelle Ergebnisverantwortung und die Kooperationsnotwendigkeit in das Zentrum der Arbeit gerückt. Daraus ergeben sich für viele Führungskräfte widersprechende Anforderungen, die häufig ein Umdenken hinsichtlich der bisherigen Arbeitsprozesse erfordern.

### Die Ebene der Revierleiter

Die Revierleiter legen traditionell einen hohen Wert auf Entscheidungsfreiheit und individuellen Gestaltungsspielraum in ihrem Revier. Das im Kooperationsrevier vermutete ‚Mitspracherecht‘ und ‚Hereinreden‘ anderer Revierleiter wird als starker Einschnitt in diese Freiheitsräume gewertet. Viele Revierleiter gehen zudem davon aus, dass sie durch die klar geregelte Budgetverantwortung ausschließlich an dem Ergebnis ihres Budgets gemessen werden und ‚weichere‘ Faktoren wie die der Kooperation in der Realität weder eine Rolle spielen noch einen Nutzen für sie haben; viele Revierleiter stellen sich die Frage, warum sie durch ‚Kooperation‘ den anderen Revierleitern bzw. dem anderen Geschäftsbereich helfen

sollen ‚über die Runden‘ zu kommen. Kooperation ist aus ihrer Sichtweise nur in Ausnahmefällen (Krankheit, höhere Gewalt) hoffähig. Ständiger Kooperation haftet nicht selten der Makel einer schlechten Arbeitsorganisation vor der eigenen Haustür an. Folgende Einstellung in der Praxis charakterisiert diese Sichtweise:

*„Als Revierleiter habe ich ‚meine‘ Forstwirte und ‚meine‘ Fläche und ich organisiere mein Revier so, dass ich damit auch die Arbeit schaffe. Ich kooperiere nur dann, wenn ich eine Notsituation (beispielsweise längere Krankheit, Wetterkapriolen) zu bewältigen habe. Kooperation und Abstimmung mit anderen Revierleitern bedeutet aus meiner Sicht zusätzliche Planungsarbeit und Zeit für Abstimmung und Gespräche. Die Zusammenarbeit ist immer mit Risiken verbunden, wer weiß, ob ich mich, wenn ich selbst Unterstützung brauche, auf die Kollegen verlassen kann.“*

### Die Ebene der Geschäftsbereichsleitungen

Auch auf der Ebene der Geschäftsbereichsleitungen (Abb. 1) bedeutet die Steuerung mit finanziellen Zielvereinbarungen bei gleichzeitiger Kooperationsnotwendigkeit der Geschäftsbereiche Holz und Dienstleistung eine neue und kontinuierliche Führungsherausforderung. So müssen beide Geschäftsbereichsleiter bereits im Vorfeld die Wirtschaftsziele für ‚ihre‘ Revierleiter mit dem Blick für das Machbare in einem Kooperationsrevier abstimmen: sie müssen drohende Auftragskonflikte erkennen, zeitliche Überlastungen durch Großprojekte vermeiden oder entsprechende Unterstützung für Auftragspitzen einkalkulieren. Auch hier gilt: wer Kooperation will, kann sich in gesundem Wettbewerb üben, nicht aber auf Kosten des anderen seine Ziele durchsetzen wollen (also kein „benchmarking“). Das Ziel (und die Herausforderung) lautet:

*Wirtschaftsziele müssen in den Kooperationsrevieren mit den Revierleitern so vereinbart werden, dass sie nicht nur auf Kosten der anderen Revierleiter erreicht werden können. Gleichzeitig sollten die Arbeiten natürlich so anspruchsvoll sein, dass auch eine Kooperation und gemeinsame Absprachen einen Nutzen versprechen.*

Daneben kann sich im Lauf der Arbeit jede ernsthaft Unstimmigkeit der Revierleiter

M. Diederichs ist Mitarbeiter der flow consulting gmbh, Celle.

<sup>1)</sup> Über die neuen Forststrukturen im Saarland wurde in ‚Der Wald‘ 21/2006 ausführlich berichtet.

<sup>2)</sup> flow consulting aus Celle hat nach der Strukturentscheidung durch die Landesregierung den Einführungsprozess im Jahr 2006 intensiv begleitet. Bei Beginn der Begleitung waren der Flächenzuschnitt und die Personalisierung der Kooperationsreviere bereits abgeschlossen.

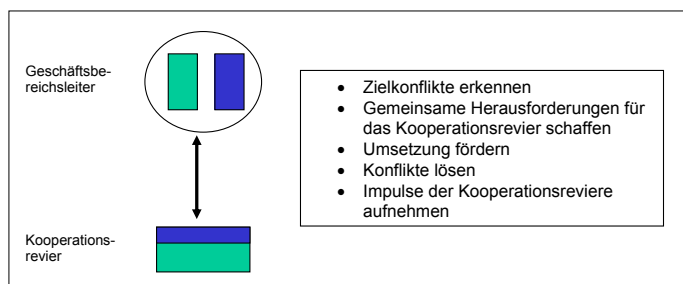


Abb. 1: Enge Zusammenarbeit der Geschäftsbereichsleiter notwendig

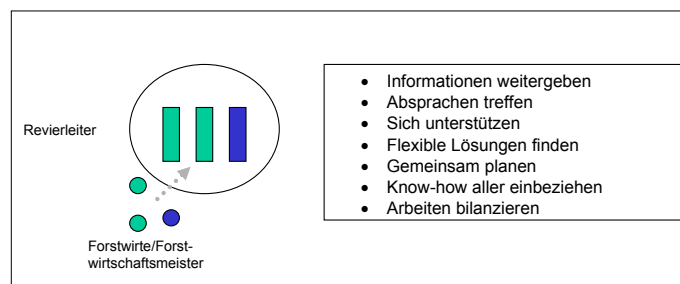


Abb. 2: Kooperationsbesprechungen durchführen

im Kooperationsrevier schnell zu einem Prüfstein in der Kooperation der Geschäftsbereichsleiter auswachsen. Liegt beispielsweise einer der Revierleiter stark hinter seinem erwarteten Ergebnis, entsteht schnell eine Herausforderung für beide Geschäftsbereichsleiter: die Situation muss analysiert werden und eine mögliche Unterstützung muss, wenn sie Auswirkungen auf die Arbeitsteilung im Kooperationsrevier hat, gemeinsam geprüft und entschieden werden. Solche Entscheidungen ziehen dann fast zwangsläufig Abstimmung mit anderen Revieren nach sich – und berühren leicht eine Vielzahl von Kooperationsentscheidungen der Forstwirte und der Revierleiter in den unterschiedlichen Revieren.

Das System der Kooperationsreviere öffnet allerdings auch enorme Chancen, wie Forstwirtschaft vor dem Hintergrund neuer Märkte und hohem Leistungsdruck effizient organisiert und ausgerichtet werden kann. Gefragt sind dabei sowohl Verbesserungen der bestehenden Arbeitsorganisation als auch ein verändertes Verständnis davon, mit welchen Strukturen die Forstarbeit in der Praxis angemessen und erfolgreich funktionieren kann.

## Die Praxis funktionierender Kooperationsreviere

Was zeichnet erfolgreiche Kooperationsreviere aus? Wie wird die Struktur der Kooperationsreviere von Revierleitern und Forstwirten in der Praxis produktiv genutzt?

### Transparenz und Gesamtplanung

Gemeinsame Kooperationsbesprechungen sind der Platz, grundlegende Informationen über Ziele und geplante Arbeiten auszutauschen und sich hinsichtlich der Durchführung abzustimmen (Abb. 2). In vielen Fällen kommen die Forstwirtschaftsmeister, aber auch Forstwirte (je nach Projekt) zu den Besprechungen hinzu. Aus den drei Teilrevieren (zwei Holz-, ein Dienstleistungsrevierleiter) wird über die Arbeitsaufträge informiert; so entsteht eine erste Übersicht. Gemeinsam kann nun abgestimmt werden, wie diese Aufträge am

sinnvollsten mit den vorhandenen Ressourcen bearbeitet werden. Das Ziel produktiver Kooperationsbesprechungen besteht darin, sich gegenseitig abzustimmen, gemeinsam zu planen, und die Expertise der anderen in die eigene Entscheidung einzubeziehen. Routinetätigkeiten nehmen kaum, neue Projekte umso mehr Platz in diesen Besprechungen ein.

### Rollenflexibilität und klare Absprachen – spezifische Lösungen entstehen

Während der Besprechungen werden die Rollen der einzelnen in Bezug auf anstehende Arbeiten verteilt. Die Reviere haben dabei größtmögliche Freiheiten mit Dienstleistungs- und Holzaufgaben zu jonglieren: solange die vereinbarten Budgets im Blick bleiben, sind Spezialisierungen, Aufteilungen sowie unterschiedliche Arbeitsschwerpunkte nach Wunsch und Bedürfnis der Mitarbeiter im Kooperationsrevier möglich. So kann der ‚Holzrevierleiter‘ Dienstleistungsaufgaben ebenso übernehmen, wie umgekehrt der ‚Dienstleistungsrevierleiter‘ Aufgaben aus dem Geschäftsbereich Holz. Die gleiche Freiheit gilt für die Forstwirte und den Forstwirtschaftsmeister.

In der Praxis sind ganz unterschiedliche Modelle entstanden, wie der Forstwirtschaftsmeister eingesetzt wird: manche sind zu einem großen Teil mit dem Auszeichnen der Bestände beschäftigt, andere arbeiten stark in den Forstwirtschaftsteams mit, wiederum andere sind stärker im Bereich der Planung oder mit dem Einsatz der Unternehmer beschäftigt.

Neben der spezifischen Aufteilung von Rollen in einem Kooperationsrevier besteht ein weiterer Erfolgsfaktor darin, dass diese einmal definierten Rollen flexibel bleiben: Je nach Auftrag oder anstehendem Projekt kann es sinnvoll sein, sie wieder zu verändern oder zeitweise umzustellen.

Auch die Rolle der Revierleiter verändert sich: je besser die eigenständige Arbeit der Forstwirtschaftlerteams funktioniert, desto weniger müssen sie jeden Tag vor Ort deren Arbeit betreuen. So stehen sie in der Regel nur noch bei neuen Projekten oder besonders kniffligen Aufgaben im

täglichen Austausch mit den Teams; diese Entlastung wird dringend benötigt, um die auf der größer gewordenen Fläche zusätzlichen Arbeiten zu managen.

### Ergebnisse gemeinsam bewerten

Insbesondere im Dienstleistungsbereich sind ganz neue Aufgaben entstanden und es kommen zunehmend neue dazu. Pädagogische Aufgaben etwa, solche aus dem Naturschutz oder für den Tourismus. Kooperationsreviere betreten dabei häufig Neuland; in Kooperationsrevieren, in denen diese neuen Aufträge bereits zu Beginn gemeinsam mit allen Projektverantwortlichen durchgesprochen und kalkuliert werden, entsteht bei allen Projektbeteiligten Transparenz und Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen.

Werden Projekte nach Abschluss gemeinsam im Kooperationsrevier bilanziert, können realistische Einschätzungen des Erfolgs vorgenommen werden und Schlüsse für Folgeprojekte gezogen werden. So wird Kalkulation und Wirtschaftlichkeit ein gemeinsames Thema, in das sowohl das Know-how der Revierleiter als auch das der Forstwirte mit einfließt.

## Folgerung

Mit den Kooperationsrevieren geht SaarForst einen spezifischen Weg im Forstbereich:

1. Die wirtschaftlich notwendige und marktorientierte Spezialisierung wird hinsichtlich der Geschäftsbereiche Holz und Dienstleistung auf der Fläche verankert.
2. Gruppenarbeit der Forstwirte wird eingeführt und deren Eigenverantwortung in einem Maß entwickelt, das dem hohen Qualifikationsstand dieser Berufsgruppe Rechnung trägt.
3. Den Revierleitern werden hohe aufgabenbezogene Gestaltungsräume hinsichtlich ihrer Kooperation auf der Fläche ermöglicht.

Die wirtschaftliche Leistungskraft der Kooperationsreviere war 2006 sowohl in den Geschäftsbereichen Holz als auch Dienstleistung so hoch, dass SaarForst als laubholzdominierter Aufbaubetrieb das erste Mal nicht nur ohne öffentliche Zuschüsse auskam, sondern auch noch einen respektablen Überschuss von 50 €/ha erzielte. ◀