

„Ein Forstamt auf dem Weg zum Team“

Die Forstverwaltung im Landkreis Heilbronn im Jahr 5 nach der Verwaltungsreform

Von Remo Fuchs, Jörg Kuebart, Karl-Heinz Lieber, Dr. Doris Hofer (LüdersPartner GmbH)

Verwaltungsreform 2005

Mit der Reform zum 1.1.2005 vollzog sich eine säkulare Zäsur in der Landesforstverwaltung im Landratsamt Heilbronn. Aus ehemals fünf staatlichen Forstämtern wurden eine Forstamtszentrale mit Sitz im Landratsamt Heilbronn sowie zwei Außenstellen in Eppingen und Neuenstadt gegründet.

Die territoriale Organisation wurde zum 1.1.2005 auf die Zielorganisation ausgelegt. Mit drei Übergangslösungen wurde der Endzuschnitt der Reviere erreicht. Ziel war es, bei Personalfuktuation wie Zurruesetzungen nicht automatisch eine Organisationsanpassung zu begründen. Die Kontinuität auf der Fläche hatte eine sehr hohe Priorität. Die Reviergrößen und -zuschnitte orientierten sich primär an den betreuten Forstbetrieben. In der Regel ist ein Revierleiter für einen Waldbesitzer zuständig. Der Staatswald wurde auf möglichst wenige Reviere konzentriert. Es konnten allerdings aus räumlich-topographischen Gründen nicht durchgängig reine Staatswaldreviere gebildet werden. Mit Ausnahme von zwei reinen Staatswaldrevieren handelt es sich um Mischreviere im überwiegend kommunalen Waldbesitz.

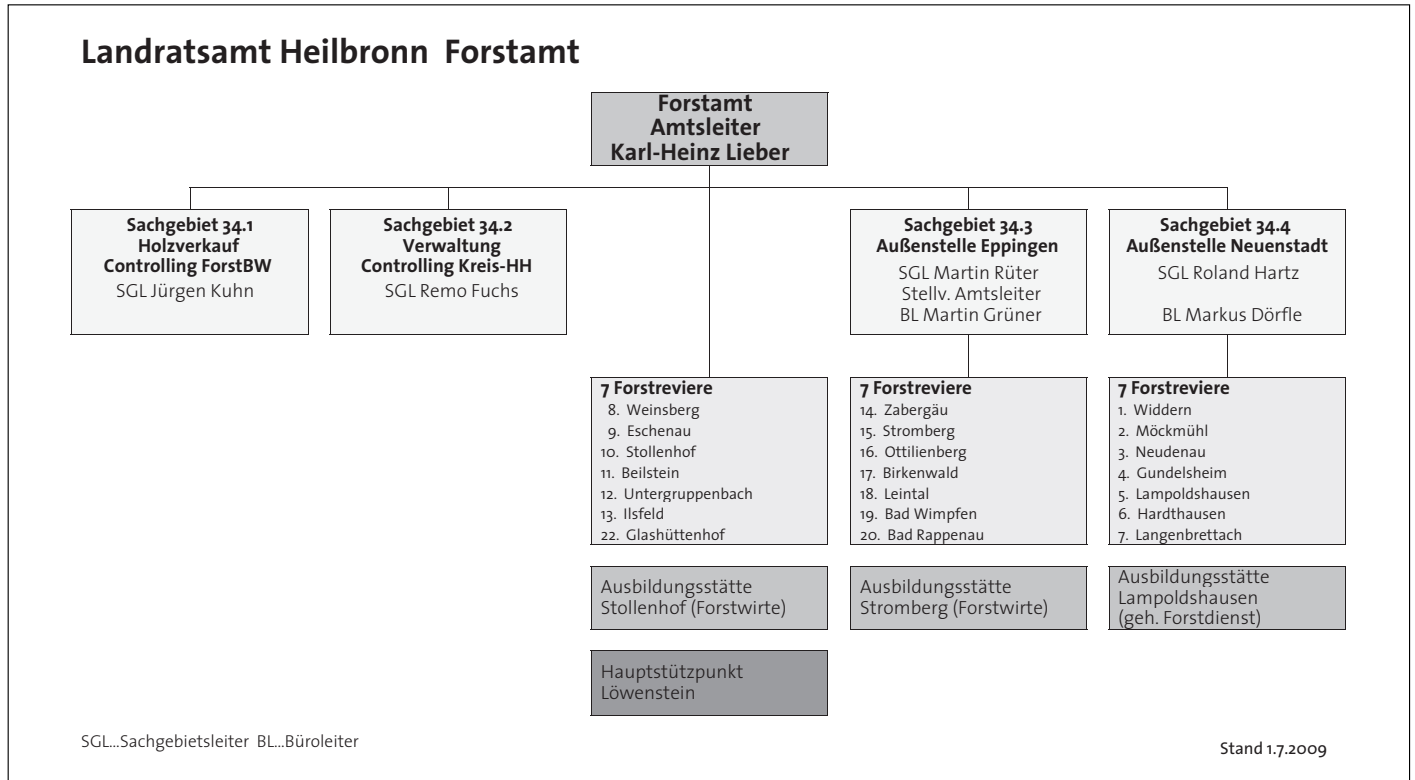
Zusammenarbeit Forstamt – innere Verwaltung Landratsamt

Der Betrieb wird in fünf sog. Sachgebieten gesteuert. Die drei Sachgebiete Zen-

trale und die beiden Außenstellen üben territoriale Funktionen aus und die beiden Sachgebiete Holzverkauf und Verwaltung wirken funktional. Die Untere Forstbehörde Heilbronn engagiert sich

intensiv in der forstlichen Nachwuchsarbeit. So werden an den beiden Forstwirt-Ausbildungsstätten Stollenhof und Stromberg 10 – 15 Forstwirte ausgebildet und an der Ausbildungsstätte Lampoldshausen und Zentrale Forstpraktikanten und Büroberufe.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die gelungene Umsetzung der Verwaltungsreform im Forstbereich war die von Beginn der Vorbereitungen an sehr gute Zusammenarbeit mit dem Landratsamt Heilbronn. Zudem wirkte es stabilisierend, bereits zum Stichtag 1.1.2005 die Zielorganisation 2011 auf der Fläche umzusetzen. Diese Strategie verursachte zwar zum Start der Neuorganisation eine gewisse Unruhe, begründete aber in der Folge ein Vertrauen in die Verlässlichkeit der bestehenden Organisation und den damit verbundenen Verfahrensabläufen. Die Konsolidierung ermöglichte die



Konzentration auf die Kernaufgaben und auf die weitere Optimierung der Fachverfahren.

Qualität

Von Beginn an war es der Leitungsebene im Forstamt wichtig, auch in den neuen Strukturen die gute Arbeit und Dienstleistung fortzuführen. Ein Qualitätshandbuch, in dem alle wesentlichen Ziele, Verfahren und Standards für den Forstbetrieb Heilbronn verankert sind, wurde 2005/2006 erstmals erarbeitet und befindet sich derzeit in der Überarbeitung. Unter breiter Mitarbeiterbeteiligung werden die Regelverfahren periodisch überprüft und bei Bedarf angepasst. So entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Jüngst wurden in diesem Zusammenhang die waldbaulichen Verfahren und Standards an die regionalen Verhältnisse angepasst, ein betriebsinternes Revieraudit als Führungsinstrument erarbeitet und die Kommunikationswege im Forstamt verbessert. Als Kommunikationsmittel für die transparente Darstellung dieser

Aktivitäten hat sich die monatlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift „Forstamt aktuell“ bewährt.

ZeitWald und Teamarbeit

Eindrucksvolles Beispiel für Teamgeist und Netzwerkarbeit war die Landesgartenschau 2008 in Bad Rappenau.

Über die Kreisgrenzen hinaus fand das Projekt „ZeitWald“ gemeinsam mit der Landesforstverwaltung Beachtung und Anerkennung. Hierbei wurde deutlich, dass als Folge der Verwaltungsreform komplexe Aufgaben nur mehr in organisations- und hierarchieübergreifenden Netzwerken und in Teamarbeit umgesetzt werden können.



Die Landesgartenschau 2008 in Bad Rappenau gilt als Beispiel einer gelungenen Teamaufgabe, hier anlässlich der Eröffnung am 25. 4. 2008.

Die Art und Weise, wie sich alle 75 forstlichen MitarbeiterInnen des Landkreises und aus kommunalen Forstbetrieben an einer Aufgabe entwickelten, gab Anlass dazu, darüber nachzudenken, inwieweit aus diesen Erfahrungen die Teamentwicklung projektartig auch auf das Alltagsgeschäft im Forstbetrieb ausgedehnt werden kann.

Projekt „Teamentwicklung“

Mit der Ausgliederung aus der Landesforstverwaltung fehlte den Beschäftigten anfangs ein gemeinsamer, integrierender Rahmen für die Zusammenarbeit und emotionale Zugehörigkeit. Erste Reaktionen nach der Verwaltungsreform führten verständlicherweise in Richtung individuelles Besitzstandsdenken und das Handeln in territorialen Kategorien: mein Revier, meine Außenstelle, meine Verfahren! Eine Gesamtidentifikation mit der neuen Forstverwaltung im Landkreis und ein Interesse an einer positiven Gesamtentwicklung konnten zum Start nicht ausgeprägt vorhanden sein. Es wurde in einem ersten Bemühen erreicht, aus der Summe der Partikularinteressen einen gemeinsamen fachlichen Handlungsstrang im Interesse eines guten Gesamtergebnisses zu initiieren. Zwischenzeitlich sind die Fachverfahren etabliert und es ist an der Zeit, die Zusammenarbeit in Form der Teamarbeit weiterzuentwickeln und zu optimieren.

Im Rahmen der aktuellen Überarbeitung des Qualitätshandbuchs wurde daher im März 2008 eine Arbeitsgruppe beauftragt, eine Konzeption zur „Teamentwicklung in der Forstverwaltung des Landkreises Heilbronn“ zu entwickeln, die bis Oktober 2010 abgeschlossen sein soll. Das Projekt „Teamentwicklung“ geht im Landkreis Heilbronn von einer guten Ausgangssituation aus, da

- die Teamgröße im Forstamt noch überschaubar ist (N = 75 Landkreis-MitarbeiterInnen), und etwa 50 betreute kommunale Waldarbeiter,



Die Waldarbeit ist eine körperlich schwere und gefährliche Tätigkeit. Motivation und Arbeit im Team spielen für die Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge eine besonders wichtige Rolle.

- im Arbeitsalltag eigenständige Entscheidungen gefordert sind (autonome Arbeitsorganisation mit hoher Identifikation und Motivation),
- die Motivation der Beschäftigten für eine Verbesserung grundsätzlich vorhanden ist,
- die Forstverwaltung im Landkreis ein hohes Ansehen genießt.

Arbeitsgruppe Teamentwicklung

Die Arbeitsgruppe „Teamentwicklung“ setzt sich paritätisch aus allen Beschäftigtengruppen zusammen. Um zu Beginn ein aktuelles Stimmungsbild einzufangen, wurde im April 2008 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde die aktuelle Stimmung analysiert und darauf auf-

bauend Handlungsfelder identifiziert, um die Stärken zu stärken und an den Schwächen bzw. Unzufriedenheiten zu arbeiten. Es zeigte sich schnell, dass das zentrale Anliegen „Teamentwicklung“ nicht mit eigenen personellen Ressourcen auf den Weg gebracht werden kann. Aus diesem Grund wurde in Zusammenarbeit mit dem Personalamt sowie der Stabsstelle für Verwaltungsmodernisierung im Landratsamt Heilbronn ein Teamentwicklungskonzept unter Einbindung der Unternehmensberatung LüdersPartner GmbH erarbeitet. Das Forstamt ist damit ein Pilotprojekt zur Teamentwicklung im Landratsamt Heilbronn.

Teamentwicklungskonzept – Ziele

Es wird ein Teamentwicklungsprozess initiiert, der

- alle Berufsgruppen berücksichtigt und integriert,
- den Gemeinschaftssinn und das Zusammengehörigkeitsgefühl aktiv fördert,
- die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft erhöht,
- eine Lob-/Anerkennungs- und Feedback-Kultur begründet,
- die Motivation zur Mitwirkung steigert,
- die Freude an der Arbeit und an der Zusammenarbeit mit anderen erhöht.

Der Erfolg der Teamentwicklungsmaßnahmen wird regelmäßig überprüft werden (z. B. moderierte Feedbackgespräche).



Die Auftaktveranstaltung zur Teamentwicklung bestätigte das Interesse der MitarbeiterInnen am Thema.



Gemeinsame Exkursionen dienen der Fortbildung und der Teamentwicklung gleichermaßen; hier anlässlich der Schweiz-Exkursion des Forstamts im Mai 2009.

Phasen

Der Teamentwicklungsprozess wird strategisch in *drei Phasen* gegliedert:

A. Startphase 2009:

Am 16. 9. 2009 fand für alle Beschäftigten eine Auftaktveranstaltung statt, um die Ziele und die Vorgehensweise allen Mitarbeiter/innen vorzustellen und einen ersten Kontakt zwischen Mitarbeitern und externer Moderatorin herzustellen. Zudem erfolgen im Herbst 2009 Workshops mit dem Ziel einer Positionsbestimmung und Rollenklärung der einzelnen Berufsgruppen. So werden die unterschiedlichen Entwicklungsfelder für den weiteren Teamentwicklungsprozess identifiziert. Die externe Beraterin sowie die Arbeitsgruppe „Teamentwicklung“ erarbeiten darauf aufbauend einen Maßnahmenkatalog zum weiteren Procedere der Teamentwicklung (incl. Trainee-Programm für interne Moderatoren).

B. Etablierungsphase (2 – 3 Jahre):

1. Jahr (2010): Alle Mitarbeiter erhalten eine Grundfortbildung zu den Themen Teamarbeit, Führung und Sozialkompetenz. Auch Kollegen und Kolleginnen ohne Führungsverantwortung erhalten Hintergrundwissen zum Thema „Führung“, um Zusammenhänge in diesem Bereich kennen zu lernen. Führungs-

kräfte und Teamleiter (Amtsleiter, Büroleiter, Revierleiter, Forstwirtschaftsmeister, Vorarbeiter) erhalten eine Rückmeldung zu ihrem Führungsverhalten und -verständnis.

2. Jahr (2011): Nach der Grundfortbildung folgt die vertiefte Teamentwicklung. Hierzu werden Teams, die auf Leitungs-, Forstamts- und Revierebene tagtäglich zusammenarbeiten, ihre Kooperationsmuster reflektieren, bewerten und neu definieren.

3. Jahr (2012): Ausbildung und Etablierung „interner“ Moderatoren, die den initiierten Teamentwicklungsprozess weiterverfolgen und -entwickeln.

C. Entwicklungsphase (Daueraufgabe):

Interne Moderatoren begleiten die weitere Teamentwicklung im Forstamt. Der Teamentwicklungsprozess ist im Zusammenhang mit der externen Beratung und Begleitung mittelfristig, in Bezug auf den Gesamtprozess dauerhaft angelegt.

Erste Erfahrungen

Die Interviews 2008 zeigten mit über 90 % eine sehr hohe Rücklaufquote. Insbesondere bei den Forstwirten und den Auszubildenden hatte es sich bewährt, das Feedback in Form von strukturierten Interviews durch zwei Forstwirte einzu-

holen. Auf diesem Wege kamen sehr gute „Originaltöne“ zurück.

Ausgesprochen positiv wurde die Kollegialität innerhalb aller Beschäftigtengruppen bewertet (gut bis sehr gut). Das ist eine sehr gute Ausgangsbasis für Maßnahmen zur Teamentwicklung, da bereits ein fundamentales Teamverständnis vorhanden ist. Ebenso positiv schlägt die Einschätzung der Fachkompetenz der jeweiligen nächsten Führungsebene zu Buche. Die gute Rückmeldung spricht für das hohe Qualitätsniveau, das unsere Mitarbeiter/-innen auf der fachlichen Ebene auszeichnet.

Besonders beeindruckend sind die Aussagen zum „Arbeitsplatz Wald“. Gerade Forstwirte, welche gegenwärtig die Lohnentwicklung als belastend empfinden, holen einen maßgeblichen Anteil an Eigenmotivation aus der Arbeit im Wald und für den Wald. Dies ist mit Sicherheit auch ein Auslöser für die „Leidensfähigkeit“ gegenüber sonstigen Nachteilen, die der Forstwirtberuf mit sich bringen kann.

Ein aktueller Meilenstein war z. B. die Organisation eines Holzfällerwettbewerbs für die Forstwirte und Auszubildenden im Landkreis Heilbronn unter der Schirmherrschaft von Landrat Detlef Piepenburg anlässlich des Ilsfelder Holzmarktes am 30. 8. 2009. Dort stellten sich 15 Forstwirte einem Wettbewerb, an dem



Der Holzfällerwettbewerb in Ilsfeld war eine gelungene Präsentation des Forstwirtberufs und hat sich auch finanziell für die Teilnehmer gelohnt.

etwa 5000 € an Geld- und Sachpreisen ausgeschüttet wurden. Dies war für die Teilnehmer nicht nur ein finanzieller Anreiz, sondern vor mehr als 3000 Zuschauern auch eine öffentlichkeitswirksame Gelegenheit, den Forstwirtberuf in einem hoch industrialisiertem Landkreis Heilbronn positiv nach außen darzustellen.

Wo drückt der Schuh?

Insbesondere bei den Forstwirten hat sich ein bemerkenswerter Frust aufgestaut. Die Einführung des Monatslohns, die Einkommensstagnation der zurückliegenden Jahre (inflationbereinigter Rückgang) sowie die fehlende Rückmeldung (Feedback) haben ein erhebliches Potenzial an Unzufriedenheit aufgestaut. Zudem fühlen sich viele Forstwirte aufgrund des geringen Einstellungskorridors im Staatswald als „aussterbende Art“.

Als großes Defizit bewerten Forstwirte die vergleichsweise bescheidene Entlohnung für die risikobelastete Tätigkeit. Hier wird nicht nur der Lohnvergleich mit dem regionalen Arbeitsmarkt moniert, sondern bspw. auch fehlende sanitäre Einrichtungen, umfassende Betriebsmittel (Motorsägen-Geld, Betriebsfahrzeuge, Werkzeug, Arbeitssicherheitsausrüstung etc.) bis hin zu Funklöchern im Arbeitsmanagementsystem.

Ähnliches – in allerdings abgeschwächter Form – ist bei den Beschäftigten in den Forstamtsbüros festzustellen. Hier gilt es, eine stärkere Integration in die forstliche Welt und die übergeordneten Verfahren vorzunehmen. Darüber hinaus hat bei den Beschäftigten das Procedere zum Leistungsentgelt nach § 18 TVöD zu Enttäuschungen geführt.

Weiterhin wünschen die Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg mehr Lob, Anerkennung und Würdigung der Leistung. Hier gilt es, die schwäbische Mentalität von „net g’schumpfe isch globt gnuet!“ in eine Lob-, Anerkennungs- und Feedback-Kultur weiterzuentwickeln. Während eine Lohnerhöhung nach vergleichsweise kurzer Zeit seinen motivationsfördernden Effekt verliert, sind es v. a. Lob, Anerkennung und Würdigung, die Flügel verleihen („Motivation beginnt dort, wo das Geld aufhört“).

Auftaktveranstaltung September 2009

Chancen

Die Mitarbeiter des Forstamts sehen überwiegend Chancen im Teamentwicklungsprozess. Der Wunsch nach einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen den Kolleg(inn)en und den verschiedenen Organisationseinheiten sowie nach einer gesteigerten Effektivität kommen deutlich zum Ausdruck. Das bereits bestehende gute Betriebsklima sowie die

hohe Fachkompetenz aller Beteiligten werden als zentrale Erfolgsfaktoren für den weiteren Prozess gesehen.

Ausblick

Es sind viele Schritte notwendig, um eine Teamentwicklung positiv anzustoßen. Und es benötigt Zeit, um materielle und immaterielle Motivationsfaktoren in der täglichen Zusammenarbeit gezielt anzuwenden. Wichtig ist zu Beginn das gemeinsame Bewusstsein für das, was wir bereits gemeinsam in der Forstverwaltung des Landkreises Heilbronn bewegt haben und zukünftig noch bewegen werden. Und dieses Bewusstsein für das Geleistete ist zweifellos vorhanden.

Die Ziele sind hoch und der Weg mag noch weit sein. Aber es ist wichtig, sich auf diesen Weg zu begeben. Die ersten Schritte haben wir unternommen und gehen mit Zuversicht und auch mit ein wenig Stolz in den weiteren Prozess.

Remo Fuchs ist Büroleiter des Kreisforstamts, Jörg Kuebart ist Revierleiter Untergruppenbach im Landkreis Heilbronn, Karl-Heinz Lieber ist Kreisforstamtsleiter, Dr. Doris Hofer ist freie Mitarbeiterin bei LudersPartner GmbH.