

Michael Gerst

Der Landesbetrieb HESSEN-FORST – Ziele, Aufgaben und Organisation –

Die hessische Landwirtschafts-, Forst- und Naturschutzverwaltung wurde durch das „LFN-Reformgesetz“ mit Wirkung ab Jahresbeginn 2001 umstrukturiert; im Forstbereich wurde der Landesbetrieb HESSEN-FORST eingerichtet.

Diese grundlegende Reform des hessischen Forstwesens ist Anlass, die organisatorischen Strukturen des neuen Landesbetriebes zu erläutern und sein Selbstverständnis, seine Ziele und Aufgaben in den Grundzügen vorzustellen. Die Darstellung umfasst dabei (in Anlehnung an eine ähnliche Publikation im Jahresbericht 2001 des Hessischen Forstvereins) den Landesbetrieb insgesamt; abschließend wird gesondert die Aufgabenwahrnehmung im Bereich des Naturschutzes herausgegriffen und kurz skizziert.

Organisatorischer und rechtlicher Rahmen, grundsätzliche Ziele

Mit der Einrichtung von „HESSEN-FORST“ wurden die 85 Hessischen Forstämter, die fünf Maschinenbetriebe der Staatsforstverwaltung, die Staatsdarre Wolfgang, die drei Lehrbetriebe für Waldarbeit und Forsttechnik, die Aus- und Fortbildungsstätte beim Forstamt Schotten und die Hessische Landesanstalt für Forsteinrichtung, Waldforschung und Waldökologie (HLFWW) aus der übrigen Landesverwaltung ausgegliedert. Der Gesetzgeber hat hierzu das Modell eines Landesbetriebs nach § 26 der Landeshaushaltsordnung (LHO) gewählt. Damit bleibt HESSEN-FORST einerseits ein rechtlich unselbständiger Teil der Gesamtverwaltung des Landes Hessen, andererseits erhält dieser Betrieb zugleich eine klare, erwerbswirtschaftliche Ausrichtung. Es bedarf eigentlich nicht des Hinweises, dass die in unserer Rechtsordnung gesetzten Daten den eindeutigen Rahmen bilden. Der neue Akzent im Zielsystem des hessischen Forstwesens wird somit weder zur Aufgabe des Nachhaltigkeitsprinzips noch zu einem Ausverkauf des Staatswaldes führen.

Durch die Satzung des Forstministeriums vom Januar 2001 wird der Handlungsrahmen des Landesbetriebs abgesteckt. Sie schafft die Voraussetzungen, um die Eigenverantwortung, die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten und damit die Motivation der Mitwirkenden zu verbessern.

In der Präambel der Satzung wird der zentrale Auftrag des Landesbetriebs hervorgehoben, nämlich Wald in Hessen als Lebensgrundlage für Generationen zu schützen und zu entwickeln. Anders als bei konventionellen Eigenbetrieben, die sich auf den wirtschaftlichen Bereich i. e. S. beschränken, also bspw. den Staatswald, liegt die Besonderheit des hessischen Organisationsmodells in der weitgehenden Beibehaltung des klassischen Aufga-

benspektrums einer Einheitsforstverwaltung. Neben der „Bewirtschaftung des Staatswaldes nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Wahrung der besonderen Gemeinwohlverpflichtung“ obliegt HESSEN-FORST weiterhin die Betreuung des Körperschafts- und Gemeinshaftswaldes sowie des Privatwaldes, soweit eine vertragliche Grundlage gegeben ist. Der Auftrag des Landesbetriebes erstreckt sich auch auf die allgemeine und besondere Förderung des Privatwaldes, ferner auf Forsteinrichtungsarbeiten, das forstliche Versuchswesen, die fachliche Aus-, Fort- und Weiterbildung und eine neue gesetzliche Aufgabe: die Waldpädagogik. Wahrzunehmen sind schließlich noch die der Unteren Forstbehörde zugewiesenen hoheitlichen Aufgaben.

Als Betriebsausstattung verfügt HESSEN-FORST über sämtliche Grundstücke (ca. 341.000 ha), Gebäude, Einrichtungen, Ausstattungen und Daten der bisherigen Forstverwaltung. Sie wurden als wirtschaftliches Eigentum überlassen. Dem Landesbetrieb wurden zugleich ca. 3400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landes zugeordnet. Für sie gelten die bisherigen Rechts- und Tarifvorschriften uneingeschränkt fort. Die Landesregierung hat darüber hinaus - als eine wesentliche Rahmenbedingung - betriebsbedingte Kündigungen infolge der Reform ausgeschlossen.

Organisation und Zusammenwirken der HESSEN-FORST-Ebenen und Teilbetriebe

Die Zentrale des Landesbetriebs befindet sich - nicht zuletzt aus regionalpolitischen Gründen - in Kassel. Die Leitungsebene ist in vier Abteilungen untergliedert (Abb.1). Ihr fallen im Wesentlichen landesweit zu koordinierende bzw. von der Zentrale direkt wahrzunehmende Aufgaben zu. Letzteres gilt speziell für die Bereiche Produktion/Vermarktung und Dienstleistungen, z.B. die Betreuung von Großkunden.

Die Zuständigkeit für Naturschutz ist innerhalb der Leitungsebene in der Abteilung IV „Körperschafts- und Privatwald, Dienstleistungen“ angesiedelt (s. Abb. 1), und hier wiederum im Sachbereich 2 „Naturschutz, Naturwaldreservate, Umweltbildung“.

Der Leitung direkt zugeordnet ist ein Controllingteam. Ihm gehören sieben Gebietsbeauftragte an, die einen vertikalen und horizontalen Informationsfluss zwischen den Teilbetrieben gewährleisten sollen. Ihre zentrale Aufgabe ist die Steuerung, Beratung und Koordination der jeweils elf bis fünfzehn Forstämter und Maschinenbetriebe. Im Gegensatz zu dem traditionellen Rollenverständnis der Inspektionsbeamten wird in diesem Modell dem Führungsansatz sich überlappenden Grup-

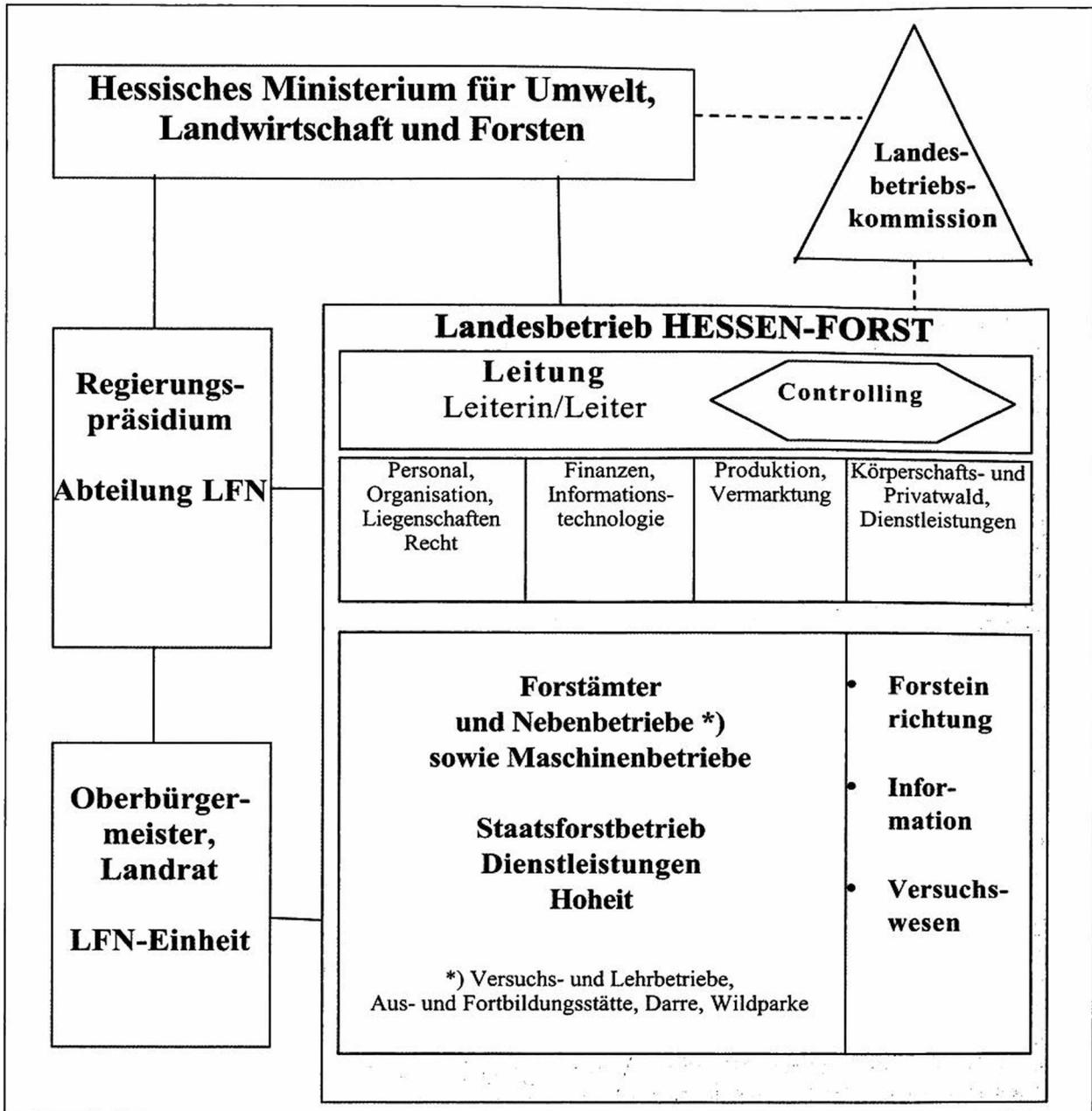


Abb. 1: Organigramm des Landesbetriebes HESSEN-FORST

pen der Vorzug gegeben. Es ist ein Ansatz, der die Kommunikation verbessern, partizipative Arbeitsbedingungen schaffen und durch die Doppelfunktion der Beauftragten zur „Teamvermaschung“ beitragen soll. Wir wollen Berater, keine Kontrolleure.

Während durch die Einrichtung der Landesbetriebsleitung eine neue Organisationseinheit geschaffen wurde, hat die Reform die Organisationsstrukturen der nachgeordneten Ebene, also die Serviceeinheit „Forsteinrichtung, Informationen, Versuchswesen“ (FIV, bisher: HLFWW) und die Teilbetriebe, d.h. Forstämter und Maschinenbetriebe, nicht unmittelbar betroffen. Bewährtes wurde beibehalten, und die neu geschaffene Aufbauorganisation verspricht beschleunigte Prozesse und Arbeitsweisen.

Als besonderes, außerhalb der Linienorganisation stehendes Gremium ist schließlich die „Landesbetriebskommission“ zu erwähnen. Sie soll eine dem Objekt Wald angemessene Ausgewogenheit und Kontinuität in

der strategischen Zielsetzung des Landesbetriebes sicherstellen. Gewähr dafür bieten eine das Aufgabenspektrum von HESSEN-FORST widerspiegelnde Zusammensetzung fachlich versierter Persönlichkeiten und die auf zwölf Mitglieder begrenzte Größe der Institution.

Unternehmerisches Denken auf allen Ebenen – als übergeordnete, strategische Zielsetzung

Im Rahmen der Neuen Verwaltungssteuerung verfolgt HESSEN-FORST seine Ziele unter zwei wesentlichen Maßgaben: Stärkere Kundenorientierung und höhere Effizienz. Es sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Sie ermöglichen einerseits die durch den Zwang zur Haushaltskonsolidierung vorgezeichneten Anpassungsprozesse. Andererseits gewährleisten sie gesamtbetrieblichen Erfolg. Nur so ersparen wir uns ständige

Umorganisationen (Organisationsdiskontinuität) und behalten „das Heft in der Hand“ (Handlungsautonomie).

Wir werden deshalb verstärkt Aufgaben und Verantwortung entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip delegieren, Mischzuständigkeiten auflösen, die Eigenverantwortung der Teilbetriebe und damit deren Gestaltungsmöglichkeiten weiter fördern. Unsere Aufmerksamkeit wollen wir auf vier Bereiche lenken:

1. Naturale und finanzielle Ergebnisse,
2. Kunden und Partner,
3. Prozesse und Innovationen,
4. Mitarbeiter und Führung.

Unterstützt werden diese Anliegen durch Vorarbeiten der Landesforstverwaltung. Zu nennen sind hier bspw. die Leitlinie zur Führung und Zusammenarbeit, der Entwurf eines Leitbildes für HESSEN-FORST, der im Deutschen Forstwirtschaftsrat (DFWR) konzipierte Produktkatalog und unser Qualitätsmanagementsystem.

Unabhängig hiervon werden Verbesserungsbereiche ausgemacht, analysiert und im Wege eines kontinuierlichen Prozesses ausgestaltet. Das von der Landesregierung initiierte „Ideenmanagement“ werden wir mit Leben erfüllen.

Budgetierung – das wichtigste Instrument zur Umsetzung der Strategie und für verstärktes unternehmerisches Handeln

Die Auswertung des Haushaltsplans des Landes zeigt, dass das Budget des Landesbetriebs bisher zu rd. zwei Drittel durch Einnahmen aus überwiegend wirtschaftlicher Tätigkeit im Staatsforstbetrieb abgedeckt wird. Die Differenz zum Gesamtetat wird durch Zuführungen ausgeglichen. Diesen Zuführungen liegen regelmäßig erbrachte Leistungen der Mitarbeiter des Landesbetriebs zugrunde, für die überwiegend forstgesetzliche Aufträge und somit entsprechende Mandate vorliegen. Beispielhaft anzuführen sind hier in Anlehnung an den Produktplan des DFWR behördliche Aufgaben, die Betreuung von Kleinprivatwald, Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialfunktionen des Waldes, der Umweltbildung, aber auch Pensionslasten. Derlei Erstattungen sind jedoch kein Automatismus.

Da HESSEN-FORST gehalten ist, jährlich einen Erfolgsplan in die Haushaltsverhandlungen einzubringen, der die Erträge und Aufwendungen nach Produktbereichen und zusätzlich den Staatsforst gesondert ausweist, bleibt Landesregierung und Parlament die Möglichkeit, ihre Mandate zu ändern oder anders zu gewichten.

Hiermit verknüpft ist die Chance, durch Transparenz in der Herleitung der Zuführungsbeträge die wirtschaftliche und erfolgreiche Erfüllung dieser Aufgaben durch HESSEN-FORST unter Beweis zu stellen.

Inwieweit es dem Landesbetrieb gelingen wird, die nach der Satzung eingeräumten Risiko-, Wald- und Liegenschaftsrücklagen zu bilden, wird wesentlich vom Erfolg in der Bewirtschaftung des Staatsforstes und damit auch von den Unbilden der Natur und des Holzmarktes abhängen. Bereits die Option ist ein Anreiz für

sinnvollen Ressourceneinsatz und zugleich Voraussetzung marktkonformen Handelns.

Selbst wenn wir erst 2003 die Rechnungslegung von der Kameralistik auf die kaufmännische doppelte Buchführung umstellen, bedarf es von Anfang an eines transparenten, das Handeln leitenden, funktionierenden Budgets. Nur mit Ordnung und Übersicht in den Zahlen erfüllt eine Einrichtung ihren Zweck. Das gilt für Gewerkschaften und Naturschutzverbände und nicht minder für HESSEN-FORST. „Wirtschaften“ bedeutet für uns, dass jedes Geschäft, jede Aktivität von Grund auf zu budgetieren ist. Wirtschaftlichkeit ist keineswegs ein Zeichen einer materialistischen, kunst- und kulturfeindlichen oder unsozialen Gesinnung, sondern es gilt vielmehr: Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Forstbetriebe ist Ausdruck wahrer Bürgerorientierung.

Konkrete Zielsetzung

HESSEN-FORST verfolgt die im Hess. Forstgesetz (HforstG), in der Satzung, in Richtlinien für die Bewirtschaftung des Staatswaldes (RiBeS) und Erlassen vorgegebenen Zielsetzungen. Die Umsetzung des in diesen Regelungen umrissenen komplexen Zielsystems zur Erfüllung der Nutz-, Schutz- und Erholungsfunktionen ist gewährleistet; sie erfolgt insoweit in Kontinuität der bisherigen Landesforstverwaltung.

Darüber hinaus gilt langfristig das Ziel, die Zuführungsbeträge zu reduzieren, mittelfristig positive Betriebsergebnisse im Staatsforst, d.h. dem Produktbereich „Produktion von Holz und anderen Erzeugnissen“ zu erreichen und kurzfristig die strukturellen Voraussetzungen hierfür vorzubereiten.

Hierzu wurden im Laufe des Jahres 2001 im operativen Bereich zahlreiche Projekte angestoßen, wie die Erarbeitung und Verabschiedung einer Geschäftsordnung und eines vorläufigen Geschäftsverteilungsplanes, die Stärkung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit des IT-Bereichs (Informationstechnologie-Bereich), Ausschreibung und Auswahl einer Kanzlei zur ständigen Rechtsberatung, Einführung von Kennzahlenplänen als Grundlage von Betriebsanalysen, Personalentwicklung speziell im Bereich der Forstwirte und Umschichtung von Arbeitskräften in Forstämter mit Unterkapazität, Anpassung der Lehrgangs- und Übernachtungskapazität der Bildungseinrichtungen, weitgehende Delegation von Kompetenz und Verantwortung auf die Forstamts-ebene, eine Handbuchsammlung für HESSEN-FORST als einheitlicher Rahmen für Geschäftsanweisungen und Bündelung notwendiger Regelungen (aktuell, leicht verständlich und handhabbar sowie im Forstnetz verfügbar), ein Internetportal als **zusätzliches** Marketinginstrument für bewährte (Holz und Jagd) und neue Produkte und Dienstleistungen von HESSEN-FORST, die Fortführung und Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem amtlichen Naturschutz und anderen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen, Bestandsaufnahmen zum Einsatz der Mobilien Waldbauernschulen, zur Betreuungssituation im Kleinprivatwald, zu den waldpädagogischen Aktivitäten der Forstämter und Wildparks und zur Neuausrichtung der Maschinenbetriebe (als Grundlage für mit

den Beteiligten und der Personalvertretung abzustimmender und umzusetzender Konzepte), „Kundenbefragung“ der kommunalen Waldeigentümer zur Klärung des Status quo nach der Einführung des Wahlrechts für Gemeindeforstbetriebe, u. a. m.

Die vorstehende Aufzählung ist notwendigerweise hier stark verkürzt. Hinter den einzelnen Punkten stehen mehr oder weniger komplexe Aufgabenbereiche, die die Handlungsschwerpunkte des Landesbetriebes HESSEN-FORST für die nähere Zukunft bestimmen werden.

Wegen seiner Bedeutung erscheint die mit der Änderung des Forstgesetzes einhergehende Abkehr von der bisher obligatorischen Beförderung des Körperschaftswaldes durch das Einheitsforstamt besonders erwähnenswert. Zwar bleibt die Betreuung der Regelfall, jedoch können Gemeindeforstbetriebe seit dem 01.01.2001 auf Antrag und mit einer Übergangsfrist von bis zu zwei Jahren aus der staatlichen Betreuung ausscheiden.

Für HESSEN-FORST bedeutet dies zunächst ein unternehmenskritisches Risiko. Immerhin 38 % der insgesamt betreuten Waldfläche (rd. 730.000 ha) entfallen auf ca. 418 kommunale Forstbetriebe. Das Ausscheiden jedes einzelnen dieser Betriebe erhöht die Fixkostenbelastung für HESSEN-FORST. Obwohl das Entgelt für die forstliche Betreuung durch den Landesbetrieb weiterhin attraktiv bleibt und Rückmeldungen der Kommunen der erwähnten Kundenbefragung überaus positiv ausfallen, wird es für HESSEN-FORST voraussichtlich schwer, den bisherigen „Marktanteil“ zu halten. Nach wie vor gilt die Regel: Wettbewerb entsteht überall, wo er ermöglicht wird.

Aus dieser Tatsache ergeben sich andererseits vielfältige Chancen. Neben einer höheren Effizienz werden nun auch kämpferische Fähigkeiten der Mitarbeiter herausgefordert - Stichwort: Vergleiche mit den Klassenbesten bzw. neudeutsch: Benchmarking. Neue Produkte und Dienstleistungen, ein professionelles Marketing, die Einführung und Nutzung von E-Commerce (Vertrieb von Waren oder Dienstleistungen über das Internet) eingeschlossen, sind allein aus diesem Grund angezeigt, ebenso wie ein besonderes Augenmerk auf Personalauswahl und -entwicklung.

Die Wahlfreiheit der Gemeinden ist für HESSEN-FORST vor allem auch eine Chance, beim Begriff der Kundenorientierung nicht nur den Wandel in der Sprache, sondern vor allem im Denken und Handeln zu beschleunigen.

Wahrnehmung von Naturschutz- aufgaben

Abschließend sollen die Naturschutzaufgaben nochmals kurz gesondert skizziert werden. Belange des Naturschutzes werden im Rahmen und aufgrund gesetzlicher und nachgeordneter Regelungen durchgängig in die Waldbewirtschaftung integriert. Im Sinne des nach wie vor gültigen Konzeptpapiers „Wald und Naturschutz“ (Juni 1998) werden darüber hinaus segregative Naturschutzziele im dort abgesteckten Rahmen verwirklicht.

Bei der Aufgabenwahrnehmung unterscheiden wir zwischen gesetzlich ausgewiesenen Schutzgegenständen,

und außerhalb dieser Kategorie zu verwirklichenden Zielen von Naturschutz und Landschaftspflege im Wald.

Die mittelfristige Planung (Forsteinrichtung) erfasst, integriert und/oder beplant die für den Naturschutz relevanten Flächen, Strukturen und Merkmale. Neben den gesetzlichen Flächenschutzkategorien sind hier die geschützten Biotop nach § 23 HeNatG, die Befunde der Hessischen Biotopkartierung sowie unterhalb deren Kartierschwelle liegende weitere Waldbiotop, Altholzinseln, Waldränder, Waldfließgewässer und mit einem Teilaspekt ihrer Zielsetzung auch die Naturwaldreservate zu nennen. Mit den anerkannten Naturschutzverbänden wird bei den Forsteinrichtungserneuerungen im Staatswald (bei sonstigen Waldeigentümern mit deren Einverständnis) das Konzept für Maßnahmen des Naturschutzes und der Landschaftspflege erörtert.

Im Zuge der laufenden Waldbewirtschaftung werden die Planungen und Maßnahmen von den Forstämtern umgesetzt.

Im Auftrag der oberen Naturschutzbehörden werden außerdem in den Naturschutzgebieten (NSG) innerhalb und außerhalb des Waldes Management- und Pflegeaufgaben wahrgenommen. Diese Aufgaben sind den hessischen Forstämtern seit Jahrzehnten in zunehmend stärkerem Umfang als Amtshilfe zugewachsen und umfassen

- die Mitwirkung bei der Ausweisung von Naturschutzgebieten,
- das Management der Pflegeplanung in den NSG (operative Umsetzung vor Ort),
- anlassbezogene Aufgaben im Rahmen des Schutzgebietsmanagements.

Durch das LFN-Reformgesetz wurde der „Amtshilfe-Paragraph“ gestrichen. Mit den Oberen Naturschutzbehörden besteht Einvernehmen, dass die Forstämter die Aufgaben in der operativen Umsetzung des NSG-Managements auch künftig wahrnehmen sollen. Dies deckt sich mit dem Interesse des Landesbetriebes, es entspricht unserer Zielsetzung und ist Bestandteil unseres Dienstleistungskonzepts. Die naturschutzfachliche Kompetenz und der Flächenpräsenz der Forstämter gewährleistet Synergieeffekte und sichert eine zielgerichtete und kostengünstige Aufgabenwahrnehmung.

Die mit der Einrichtung des Landesbetriebes verbundene Reform der Forstverwaltung in Hessen hat nicht nur bei allen Naturschutzverbänden sondern auch in den Reihen der Forstleute vielfach Skepsis und Kritik hervorgerufen. Aber auch hier bringt es ein Satz von Gustav Heinemann auf den Punkt: „Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“

Erwerbswirtschaft und Gemeinwohlverpflichtung sind für HESSEN-FORST und seine verantwortungsbewussten, umsichtigen Forstleute kein Widerspruch, sie sind Auftrag.

Anschrift des Verfassers:

Michael Gerst
Leiter des Landesbetriebes HESSEN-FORST
Bertha-von-Suttner-Str. 3
34131 Kassel
Tel.: 0561/3167-149; Fax: -101
E-Mail: landesbetrieb@forst.hessen.de

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Jahrbuch Naturschutz in Hessen](#)

Jahr/Year: 2001

Band/Volume: [6](#)

Autor(en)/Author(s): Gerst Michael

Artikel/Article: [Der Landesbetrieb Hessen-Forst - Ziele, Aufgaben und Organisation - 220-223](#)