

„Landesforsten: zukunftsfähige Strukturen“

Wesentliche Inhalte der Konzeption

1. Vorbemerkung

Neue Herausforderungen

Die regionalen Holzmärkte haben sich im vergangenen Jahrzehnt überwiegend zu Märkten mit internationaler Ausprägung entwickelt. Die Globalisierung, die vor allem verbunden ist mit einem hohen Wettbewerbsdruck, erschwert die wirtschaftliche Situation der Forstbetriebe deutlich. Die vehementen Konzentrationsprozesse der Holzindustrie erfordern neue Strukturen der Bereitstellung und Vermarktung des Holzes.

Zugleich richten sich die Wünsche der Gesellschaft immer stärker auf die Erfüllung der gemeinwohlorientierten Wirkungen des Waldes. Klima, Wasser, Boden, Biotope, Artenvielfalt, Landschaft und Erholungsraum sind Werte, die zunehmend im Vordergrund der gesellschaftlichen Betrachtung stehen.

Wie auch in den anderen Verwaltungen muss aufgrund der finanzpolitischen Vorgaben im Forstbereich das Personalkostenbudget zurückgeführt und es müssen Einsparungen erbracht werden. Einstellungen sind daher nur im begrenzten Umfang möglich. Zugleich setzt der Wirtschaftsplan der Landesforsten einen sehr engen finanziellen Rahmen. Unter diesen Bedingungen ist es kaum möglich, ausscheidendes Personal zu ersetzen, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung in den derzeitigen Strukturen aufrecht erhalten zu können.

Die bestehenden Strukturen müssen daher verändert werden.

Potentiale der Strukturanpassung

Seit der Etablierung des Forstamtssystems heutiger Ausprägung haben sich weitreichende Veränderungen vollzogen. Die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist deutlich gestiegen. Revierdienst wird von Forstingenieuren geleistet. Aus Waldarbeitern sind ausgebildete Forstwirte, Maschinenführer, Forstwirtschaftsmeister und geprüfte Natur- und Landschaftspfleger hervorgegangen. Der Monatslohn wurde eingeführt. Der Ressourceneinsatz bei der Waldbewirtschaftung konnte durch die naturnahe Waldwirtschaft („biologische Automation“) und die Anwendung neuer Technologien ohne Verlust der Qualität reduziert werden.

Modernisierung der Landesforsten

Landesforsten hat in den vergangenen Jahren u.a. durch die Einführung des Controlling, der Budgetierung und des Leitbildes diese Entwicklung frühzeitig aufgegriffen und erste, erfolgreiche Schritte auf dem Weg von einer aufgabenorientierten Verwaltung zu einem kundenorientierten Dienstleister unternommen. Mit dem vorliegenden Konzept der „Landesforsten: Zukunftsfähige Strukturen“ soll aufbauend auf dem neuen Landeswaldgesetz und der Bildung der „Landesforsten Rheinland-Pfalz“ der Weg der Modernisierung weiter beschritten werden.

2. Grundsätze der Strukturreform

- Das Gemeinschaftsforstamt mit seinen Revieren ist zu erhalten, seine Synergieeffekte sind weiterhin zu nutzen.
- Die Landesforsten bleiben als flächendeckende und bürgernahe Verwaltung Bestandteil der Landesverwaltung.
- Die Landesforsten richten sich stärker an den Belangen der Kunden insbesondere der Holzindustrie, der privaten und körperschaftlichen Waldbesitzer sowie der Waldbesucher aus.
- Dies erfordert neben der Erhaltung flächenbezogener Strukturen der Forstämter und Forstreviere den verstärkten Einsatz von revier- und forstamtsübergreifenden Spezialisten sowie die verstärkte Ausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation auf Produkte.
- Die Weiterentwicklung der Prozesse und eine Neugestaltung der Aufgabenzuordnung setzt eine Vergrößerung von Forstämtern und Forstrevieren voraus.
- Über die Optimierung ihrer betrieblichen Strukturen und Nutzung der spezialisierten Elemente entscheiden die waldbesitzenden Gemeinden in eigener Zuständigkeit.
- Die Umsetzung des Organisationskonzeptes erfolgt sozialverträglich unter Einführung weiterer Elemente des Neuen Steuerungsmodells.

1. Aufbauorganisation der örtlichen Ebene der Landesforsten

Forstämter

Eine optimierte Flächenausstattung der Forstämter, die Berücksichtigung der regionalen Besonderheiten, die Ausschöpfung der optimalen Führungsspanne der Forstamtsleitung und eine arbeitsfähige Mindestgröße der Forstamtsbüros führt zu größeren Forstämtern. Die Zahl der Forstämter wird von 88 auf 45 zurückgeführt. Sie sollen im Regelfall von einem Beamten des höheren Forstdienstes geleitet werden und im Durchschnitt ca. 13.000 Hektar reduzierte Holzbodenfläche groß sein.

Forstreviere

Die Optimierung von Prozessen und die neue Zuordnung der Aufgaben ermöglicht eine Vergrößerung der Reviere im Staatswald. Die Größe der Reviere im Staatswald liegt künftig zwischen 1.400 und 1.800 Hektar reduzierte Holzbodenfläche.

Spezialisierung

Neben den flächenbezogenen Strukturen der Forstämter und Forstreviere werden nach regionalen Bedürfnissen forstamts- und revierübergreifende Spezialistenstellen geschaffen.

In den Forstämtern mit hohem Staatswaldanteil ist bereits vor der Einrichtung der neuen Forstämter die Neuorganisation der Reviere und die Einrichtung der produktorientierten Spezialistenstellen einzuleiten.

Landesforsten bieten den waldbesitzenden Gemeinden regional angepasste vergleichbare Lösungen an.

Die Größe der Privatwaldbetreuungsreviere bestimmt sich nach der sehr unterschiedlichen Intensität der Beratung und Mitwirkung. Soweit nötig werden weitere Privatwaldbetreuungsreviere eingerichtet.

4. Produktorientierung

Die Organisation der Landesforsten wird stärker als bisher an Produkten ausgerichtet. Dies bedeutet insbesondere:

- weitere Steigerung von Quantität und Qualität bei Produktion und Vermarktung von Holz durch zentrale Produktions- und Vertriebsstrukturen,
- Ausschöpfung der nachhaltigen Nutzungsmöglichkeiten des nachwachsenden Rohstoffes Holz,
- verstärkte und nachhaltige Nutzung weiterer Naturgüter (z. B. Wildbret, Steine, Erden),
- qualifizierte Befriedigung der veränderten gesellschaftlichen Nachfrage in den Bereichen Umweltvorsorge sowie Erholung und Umweltbildung,
- Ausschöpfung der Potentiale der erneuerbaren Energien durch
 - Nutzung des Waldes als Standort für Windkraftanlagen und
 - holzgebundenes Biomassemanagement,
- stärkere Einbeziehung im Flächenmanagement zur Erschließung von Synergieeffekten im Forst- und Umweltbereich.

Grundsätzlich gilt, dass in allen Produktbereichen, insbesondere bei der Bewirtschaftung des Staatswaldes, der Umweltvorsorge sowie der Erholung und Umweltbildung der Weg der Spezialisierung weiter beschritten wird. Entsprechend der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung ergeben sich regionale Schwerpunkte. Die flexible Anpassung der Intensität und der Verteilung der Aufgaben an die regional verschiedenen Anforderungsschwerpunkte ermöglicht einen effizienteren Ressourceneinsatz.

5. Prozesse

In weiteren Teilbereichen des zunehmend komplexeren Aufgabenspektrums der örtlichen Forstverwaltung sind vermehrt revier- und forstamtsübergreifend Spezialisten einzusetzen. Neben der Spezialisierung in den sonstigen Produktbereichen, insbesondere der Umweltvorsorge, Erholung und Umweltbildung, werden die Produktion und Vermarktung von Holz durch technische Produktionsleiter und Kundenbetreuer gebündelt. In den Forstämtern entstehen größere Büroeinheiten mit neuen Verantwortlichkeiten. Die Aufgaben in der Forstamtsleitung und Revierleitung werden unter Nutzung der Delegationsmöglichkeiten neu abgegrenzt.

Die technische Ausstattung insbesondere der Forstreviere mit entsprechenden Hilfsmitteln wird weiter verbessert.

Im Einzelnen sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

Bereitstellung und Vermarktung des Rohstoffes Holz

Die Bereitstellung und Vermarktung des Rohstoffes Holz muss den sich verändernden Strukturen des Holzmarktes zu größeren Einheiten folgen. In dem Maße, wie es sinnvoll ist, müssen zentrale Verkaufsstrukturen eingesetzt werden. Dabei bleibt das Forstamt ein wichtiges Verbindungsglied zum Waldbesitz. Die Angebotsbündelung stellt höhere Anforderungen an die Koordination der Produktionskapazitäten. Diese Aufgabe wird in zunehmendem Maße nicht mehr durch die Revierleiter, sondern durch verantwortliche technische Produktionsleiter erfüllt.

Team- und Gruppenarbeit, Delegation

Das Konzept nutzt Elemente des neuen Steuerungsmodells, dies sind insbesondere die kooperative Führung mit Zielvereinbarungen, die differenzierte Nutzung der Qualifikationen des Personals sowie die Gruppen- und Teamarbeit. So soll der Regelfall beim Einsatz der Waldarbeiter die Arbeit in sogenannten „teilautonomen Arbeitsgruppen“ sein, die den Forstwirten mehr Kompetenz und Verantwortung eröffnet. Die teilautonome Gruppenarbeit ist landesweit wo immer möglich umzusetzen. Durch Delegation wird eine Anpassung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung an die jeweilige Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht.

Forstamtsbüros

Größere Büroeinheiten ermöglichen eine bessere Aufgabenbewältigung. Zunehmend komplexere Aufgaben können durch spezialisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter professioneller bearbeitet werden. Kurzfristige Personalausfälle sind in größeren Einheiten einfacher abzufangen. Einzelne Aufgaben der Forstamtsbüros, wie z. B. Teile der Lohnbearbeitung und der Steuerangelegenheiten, sind zu zentralisieren.

Forstamt

Bei der Forstamtsleitung wird die optimale Führungsspanne ausgeschöpft. Auf die generelle Einrichtung der Funktion einer ständigen Vertretung wird verzichtet, vielmehr soll die Forstamtsleitung durch Delegation von Aufgaben der forstfachlichen Leitung der kommunalen Betriebe auf die Revierleitung entlastet werden. Weitere Entlastungen liegen in der Zentralisierung von Aufgaben des Holzverkaufs und der Verlagerung von Aufgaben im Bereich der technischen Produktion.

Revier

Die Organisation der Aufgabenerfüllung auf Revierebene orientiert sich an folgendem Grundmodell: Aufgaben der Revierleitung sind insbesondere die Planung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen, Hoheitsaufgaben sowie die biologische Produktion. Zu den Aufgaben gehören auch die technische Produktion, die Umweltvorsorge, Erholung und Umweltbildung sowie die Privatwaldbetreuung, soweit diese nicht von Spezialisten wahrgenommen werden. Aufgaben der forstfachlichen Leitung im Gemeindewald gehen von der Forstamtsleitung auf die Revierleitung über. Forstwirtschaftsmeister unterstützen deutlich mehr als bisher im Revierdienst.

6. Personal

Personalstand Beamte

Das Konzept führt zu einer Reduktion der Forstamtsleiter-, Büroleiter- und Revierleiterstellen. Der Personalstand wird durch Ruhestandsversetzung sozialverträglich zurückgeführt.

Einstellungskorridor

Um die Nachteile einer unausgewogenen Altersstruktur zu mindern, wird ein Einstellungskorridor für 2 bis 3 Personen in der Laufbahn des gehobenen Dienstes und 1 bis 2 Personen des höheren Dienstes angestrebt.

Personalstand Angestellte

Die Zusammenlegung der Forstämter führt zu einer deutlich besseren Personalausstattung der Forstamtsbüros und zu einer attraktiveren Aufgabenzuordnung im Angestelltenbereich. Die neuen Prozesse werden in geringerem Umfang zu Veränderungen des Personalstandes der Angestellten als bei den Beamtinnen und Beamten führen.

Personalstand Arbeiter

Der Personalstand der Arbeiter ist abhängig vom nachhaltigen betrieblichen Arbeitsvolumen und wird aus der mittelfristigen Arbeitsplanung auf Grundlage der Betriebsplanung entwickelt. Auf Grund der Umsetzung des naturnahen Waldbaus wurde das Arbeitsvolumen im Forstbetrieb deutlich gesenkt. Wegen der weitgehend ausgeschöpften Rationalisierungspotentiale ist zukünftig von einer geringeren Reduktion des Arbeitsvolumens und der Waldarbeiterzahlen auszugehen.

Personalmaßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen, insbesondere die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Nutzung des Potentials von Gruppen- und Teamarbeit, sind wesentliche Voraussetzungen der Reform.

Stellen und Funktionen, die im Rahmen der Veränderung der Organisation zu besetzen sind, werden grundsätzlich ausgeschrieben. Notwendige Personalmaßnahmen werden unter sozialen Gesichtspunkten getroffen, wodurch in jedem Einzelfall eine Interessenabwägung der dienstlichen Belange

einerseits und der persönlichen Belange der Beschäftigten andererseits gewährleistet ist. Angesichts der Zahl der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Aufbau einer IT-unterstützten Personaldatenbank erforderlich.

Die geplanten Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation bieten mehr Führungsverantwortung bei den verbleibenden Revieren und Forstämtern. Zusätzlich entstehen neue interessante Stellen mit motivierenden Handlungsspielräumen. Spezifische Qualifikationen und Neigungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mehr als bisher berücksichtigt werden.

7. Körperschaftswald

Um auch bei den waldbesitzenden Gemeinden zu einer Senkung der Kosten des Revierdienstes zu kommen, werden den Gemeinden, auf deren Bedürfnisse angepasste, spezifische Organisationsstrukturen im Sinne der vorliegenden Konzeption angeboten und deren Umsetzung angestrebt.

Auch die Dienstleistung für den Körperschaftswald muss sich dem Anspruch der Wirtschaftlichkeit stellen. Die Qualität der Betreuung bleibt auch bei größeren Einheiten erhalten. Die Entlastung der Revierleitung durch Verlagerung von Aufgaben ermöglicht eine wirtschaftlichere Betreuung der waldbesitzenden Gemeinden.

Der Revierzuschnitt liegt nach dem Landeswaldgesetz in der Kompetenz der Waldbesitzenden, damit im Wesentlichen bei den Kommunen. Eine Anpassung der Reviere mit hohem Kommunalwaldanteil an die Standards des Staatsforstes kann nur über einen dialoggesteuerten Prozess erfolgen.

8. Finanzielle Auswirkungen

Die Veränderung der Strukturen ist erforderlich, um unter veränderten Rahmenbedingungen die Leistungsfähigkeit der Landesforsten weiter zu entwickeln. Unmittelbare Einsparungen ergeben sich durch altersbedingtes Ausscheiden staatlichen Personals und durch eingesparte Verwaltungskosten bei Verringerung der Forstamtsstandorte. Die Umstrukturierung der technischen Produktion lässt bessere Ergebnisse bei der Bewirtschaftung des Staatswaldes erwarten. Zugleich wird es möglich, der veränderten gesellschaftlichen Nachfrage an gemeinwohlorientierten Leistungen besser gerecht zu werden. Ein Teil der Einsparungen wird u. a. für Personalentwicklungsmaßnahmen und eine verbesserte technische Ausstattung benötigt.

Die Umsetzung des Konzeptes ermöglicht bis 2010 Einsparungen von insgesamt 27 Mio. Euro an Personal und Sachkosten. Die langfristigen jährlichen Einsparungen ab 2010 werden auf 6,5 Mio. Euro geschätzt. Das hierin enthaltene nachhaltige jährliche Einsparvolumen im Personalbereich liegt bei 5,9 Mio. Euro.

9. Umsetzung

Die Neuabgrenzung aller Forstamtsbezirke und die Einrichtung der neuen Forstämter erfolgt zum 1.1.2004. In den Forstämtern mit hohem Staatswaldanteil ist bereits vorher die Einführung der neuen Prozesse, die Neuorganisation der Reviere und die Einrichtung der produktorientierten Spezialistenstellen einzuleiten.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Konzeption „Landesforsten: zukunftsfähige Strukturen“ sind eine Reihe von Maßnahmen erforderlich. Neben einer intensiven Information und Einbindung des Personals sind vor allem gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen notwendig. Daneben sind die betroffenen Verbände und Institutionen zu unterrichten.