

# **Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung auf Försterebene in privaten Forstbetrieben**

**Diplomarbeit**

**verfasst von Georg Hörmann**

**vorgelegt bei ao. Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr.nat.techn. Walter Sekot**

am Institut für Agrar- und Forstökonomie

Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften



an der Universität für Bodenkultur Wien



Wien, Oktober 2005

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	2
<b>Tabellenverzeichnis</b>	4
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	5
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	6
<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
1.1 Problemstellung	7
1.2 Ziel	7
<b>2. Grundlagen</b>	<b>9</b>
2.1 Arbeitsvolumen	9
2.2 Quantifizierung der Revierleitertätigkeit	9
2.3 Aufgaben	11
2.4 Aufgabengliederung	12
2.4.1 Horizontale Aufgabenbereiche	12
2.4.2 Vertikale Aufgabenbereiche	13
2.5 Möglichkeiten der Aufgaben- und Arbeitssynthese	17
2.5.1 Personale Synthese	17
2.5.2 Temporale Synthese	17
2.5.3 Lokale Synthese	18
2.6 Entscheidungsbedeutung im Revier	18
2.7 Qualitative Personalplanung	20
2.7.1 Stellenbeschreibung	20
2.7.2 Dienstanweisungen	21
2.8 Organisations- und Versäumniskosten	22
2.9 Reorganisation im Forstbetrieb	25

<b>3. Methodik</b>	<b>26</b>
3.1 Einleitung	26
3.2 Auswahl der Betriebe und Abgrenzung	27
3.3 Erhebungsmethoden	27
3.3.1 Halbstandardisiertes Interview	28
3.3.2 Punktberechnung: Grad der Arbeitsbelastung	31
3.3.3 Spezialinterviews	31
3.3.4 Analyse Reorganisation im Forstbetrieb	32
<b>4. Ergebnis und Diskussion</b>	<b>33</b>
4.1 Aufgaben des Revierleiters	33
4.2 Aufgabenerfüllung	38
4.2.3 Kompetenzen	38
4.2.4 Zeit	40
4.3 Ausgewählte Aufgabenkomplexe	41
4.3.1 Sonstige Revierleitertaufgaben	42
4.3.2 Fahrtzeiten	43
4.3.3 Auszeige	45
4.3.4 Nutzungsplanung	48
4.3.5 Unternehmerbetreuung – Holzernte	52
4.4 Hilfsmittel	54
4.5 Erfassung von Versäumniskosten	56
4.6 Zusammenfassung	58
4.8 Reorganisation und Aufgabenerfüllung	59
<b>5. Diskussion und Schlussfolgerungen</b>	<b>63</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>66</b>
<b>Anhang</b>	<b>68</b>

## **Tabellenverzeichnis**

- Tabelle 1: Häufigkeit der Organisationsformen der von LICHTENSTEIN (1995) untersuchten Betriebe
- Tabelle 2: Übersicht von Einflussgrößen aus der Literatur auf das Arbeitsvolumen eines Revierleiters
- Tabelle 3: Die durchschnittlich durch Akademiker und Förster betreute Fläche ist im Steigen begriffen.
- Tabelle 4: Horizontale Aufgabenbereiche des Revierleiters
- Tabelle 5: Beispiele von dispositiver und ausführender Tätigkeit des Revierleiters
- Tabelle 6: Schriftlicher Arbeitsauftrag aus dem Bereich der Holzernte
- Tabelle 7: Die Phasenanalyse am Beispiel Kulturbegründung nach SALLINGER
- Tabelle 8: Der Wegfall von Zwischeninstanzen bewirkt Entscheidungszugewinn beim Revierleiter
- Tabelle 9: Häufigkeit der durchgeführten Erhebungsmethoden
- Tabelle 10: Wunsch nach Kompetenzrechten der RL zur besseren Aufgabenerfüllung
- Tabelle 11: Wunsch der Revierleiter nach mehr Zeit für phasenanalytische Schwerpunkte der Revierleitertätigkeit
- Tabelle 12: Durchschnittlich täglich gefahrene Kilometer der Revierleiter, Fahrten zur Betriebsleitung und die Größe des Reviers
- Tabelle 13: Einflussmöglichkeiten auf die Fahrtzeit und die Belastung
- Tabelle 14: Durchführung von Auszeigarbeiten im Revier.
- Tabelle 15: Träger von delegierter Auszeigarbeit. Kreuze in Klammer bedeuten nur ein gewisses Maß an Übertragungsmöglichkeit der Aufgabe
- Tabelle 16: Der Freiraum bei der Nutzungsplanung in verschiedenen Kategorien seitens des Revierleiters
- Tabelle 17: Quartalweise Nutzungsplanung im Revier
- Tabelle 18: Möglichkeiten der Berücksichtigung bei der Nutzungsplanung
- Tabelle 19: Prüffragen der Versäumniskostenbeurteilung am Beispiel Grenzsicherung
- Tabelle 20: Prüffragen der Versäumniskostenbeurteilung am Beispiel von Ertragsausfällen nicht rechtzeitig genutzter Stämme
- Tabelle 21: Übersicht über Belastungskennzahlen der Revierleiter
- Tabelle 22: Kennzahlen zweier Forstbetriebe vor und nach der Reorganisation, die Hinweise auf Belastung und Probleme der Aufgabenbewältigung auf Revierleiterebene geben.
- Tabelle 23: Spezifische Veränderung der Aufgabenerfüllung durch die Reorganisation, phasenanalytisch dargestellt
- Tabelle 24: Aggregierte Vorteilsveränderungen der Systemumstellung

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Handlungskompetenzen am Beispiel eines Forstarbeiters
Abbildung 2:	Verlagerung des Kompetenzbereichs
Abbildung 3:	Komponenten einer Stelle
Abbildung 4:	Entwicklung der Personalintensität der größeren Forstbetriebe
Abbildung 5:	Reale Kenngrößen der Holzproduktion
Abbildung 6:	Indexentwicklung nominaler Werte im Forstbetrieb
Abbildung 7:	Organisationskosten und unterschiedlich hoch angesetzte Versäumniskosten
Abbildung 8:	Gefahr von Verzerrungen bei Befragungen in der Forstwirtschaft
Abbildung 9:	Schematische Darstellung des Erkenntnisgewinns der Untersuchung
Abbildung 10:	Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Holzernte
Abbildung 11:	Darstellung einzelner Aufgabenkomplexe aus dem Bereich Waldbau
Abbildung 12:	Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Forstschutz
Abbildung 13:	Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Forststraßen
Abbildung 14:	Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich Jagd
Abbildung 15:	Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Verwaltung
Abbildung 16:	Beispiele von sonstigen Revierleiteraufgaben

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B-Pkt.	Belastungspunkte
bzw.	beziehungsweise
d.	der
DF	Durchforstung
EST	Erweiterter Sortentarif
etc.	et cetera
FBWL	Forstliche Betriebswirtschaftslehre
FG	Forstgesetz
FM	Forstmeister
fm	Festmeter
FS	Funktionssystem
FW	Forstwirtschaft
GIS	Geoinformationssystem
ha	Hektar
k. A.	keine Angabe
LKW	Lastkraftwagen
n. M.	nach Möglichkeit
NV	Naturverjüngung
ÖBf AG	Österreichische Bundesforste Aktiengesellschaft
ÖFZ	Österreichische Forstzeitung
REFA	Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation
RL	Revierleiter
RS	Reviersystem
S.	Seite
Tab.	Tabelle
tgl.	täglich
U	Unternehmer
u.	und
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der hohe Anteil an Verwaltungs- und Gehaltskosten in großen Forstbetrieben an den Fixkosten schränkt unter anderem die betriebliche Flexibilität ein. Die ungünstige Entwicklung und Prognose der Holzpreise sowie wenig neue Einkommensmöglichkeiten bewirken eine geringe Wertschöpfung je Hektar. Dies zwingt den Forstbetrieb unweigerlich zu Rationalisierungsmaßnahmen.

Vergrößerungen der Revierfläche, Erweiterung der Aufgabenbereiche und Down-Grading beim Personal sind Möglichkeiten des Betriebes Organisationskosten (Personalkosten) zu senken. Bei der Reorganisation von Forstbetrieben wird am sensibelsten auf der Revierleitererebene reagiert. Oft kommen Revierleiter mit den gestellten Aufgaben nicht mehr zurecht, Betriebsleiter beklagen, dass viel von der Zeit nicht für die eigentlichen Kernaufgaben des Revierleiters verwendet wird. Dies steht völlig im Widerspruch mit der zweiten Grundfrage der Organisation von MALIK (2001): „Wie müssen wir uns organisieren, damit das, wofür wir unsere Mitarbeiter bezahlen auch wirklich getan werden kann?“

Im Zuge der Reorganisation von Forstbetrieben ändert sich das Anforderungsprofil des Revierleiters. So kann es zu Änderungen der Zeitzuteilung zu einzelnen Aufgaben (weniger Zeit für die Auszeige durch längere Fahrtzeiten) als auch zum Wegfall einzelner Aufgabenkomponenten kommen (laufende Kontrolle einer Läuterungspartie). Oft ist sich die Betriebsleitung dieser „Versäumniskosten“ nicht bewusst. An dieser Stelle muss die Frage gestellt werden wo die Schmerzgrenze erreicht wird, wo „Schlamperkosten“ den Einsparungseffekt beim Revierpersonal übertreffen. SAGL (1988, S. 158) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „drohenden Gefährdung der nachhaltigen Waldbewirtschaftung“. Leider liegen kaum Informationen über „Aufgabenumfang und Qualität der Aufgabenerfüllung“ vor, wie SAGL (1988, S. 171) in seinem Artikel „Nachhaltigkeit und Personalstand“ betont. Diese Analyse sollte zumindest ansatzweise Antworten auf diese Fragestellung liefern und als Hilfestellung für Reorganisation in Forstbetrieben angesehen werden.

Auch wenn der Rückgang der Stellenzahlen in Forstbetrieben einen (teilweisen) Übergang zu funktionalen Systemen bewirkt (z. B. ein Revierleiter ist generell für die Beschaffung von Forstpflanzen verantwortlich) stellt das Territorialsystem weiterhin Grundschemata des klassischen privaten Forstbetriebs dar. Dies machen auch die Zahlen der von LICHTENSTEIN (1995) untersuchten Forstbetriebe deutlich:

Organisationssystem	Zahl der Betriebe absolut	Zahl der Betriebe in %
Reviersystem	51	84
Funktionalsystem	3	5
Mischsystem	7	11

Tab. 1: Häufigkeit der Organisationsformen der von LICHTENSTEIN (1995) untersuchten Betriebe

Eine typische, breit gefächerte Aufgabenverteilung und Aufgabenstreuung auf Försterebene finden wir nur bei Revierförstern. Darum soll sich bei der Aufgabenanalyse diese Arbeit weitgehend mit dem Territorialsystem auseinandersetzen. Im Kapitel „Reorganisation“ wird Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung im Funktionalsystem genauer betrachtet.

## 1.2 Ziel

Im Zuge dieser Arbeit soll nicht ein „Aufdecken“ und „Anprangern“ dieses in jedem Betrieb vorhandenen Phänomens der Versäumniskosten im Vordergrund stehen. Vielmehr sollten folgende Fragestellungen erörtert werden:

Wie ist es um die Aufgabenerfüllung auf Revierleitererebene (qualitativ und quantitativ) bestellt?

Wie kann es zu Versäumniskosten kommen?

Wie kann man diese erfassen?

Wie kann man diese bewerten?

Wie wirken sich größerer Reviere und zusätzliche Aufgabenkomplexe auf den Aufgabenerfüllungsgrad der Revierleiter aus?

Besteht ein Zusammenhang zwischen Arbeitsbelastung des Revierleiters und dem Auftreten von Versäumniskosten?

Gibt es Führungsinstrumente und Führungshilfsmittel um angesichts der immer größeren Zuständigkeitsbereiche die Aufgabenerfüllung auf der Revierleitererebene zu unterstützen?

Ergebnis dieser Überlegungen sollte:

- ein Beitrag zur besseren Problembeschreibung und Problemdurchdringung auf theoretischer Ebene sein und
- den Entscheidungsträger im Forstbetrieb Hilfestellung bei der (Re)organisation bieten.

## **2. Grundlagen**

### **2.1 Arbeitsvolumen**

Jede Flächeneinheit (Revier) birgt auf Grund der in der Planung festgesetzten Zielsetzung ein bestimmtes Arbeitsvolumen. Um dieses zu Realisieren bedarf es einer entsprechenden Arbeitskapazität. Oft stehen Arbeits- bzw. Aufgabenvolumen und tatsächlich verfügbare Arbeitskapazität des Revierleiters in Widerspruch.

### **2.2 Quantifizierung der Revierleitertätigkeit**

Der Revierleiter ist grundsätzlich ein Bindeglied zwischen dem organisatorischen Aufbau eines Forstbetriebes und dem eigentlichen Arbeitsablauf.

Arbeitszeitstudien von Revierleitern sind, wie auch schon MITTERBACHER (2001) und SPROSSMANN (2001) beklagen, kaum vorhanden. Weiters hängt der Anteil von quantifizierbarer Revierleitertätigkeit stark von der individuellen Situation des jeweiligen Forstbetriebes ab (strategische Ausrichtung, Personalstruktur, etc.).

SALLINGER, der bereits 1967 die optimale Reviergröße formelmäßig herzuleiten versuchte, nennt folgende relevante Bestimmungsgründe und Einflussgrößen, welche es ermöglichen Revierleitertätigkeit zu quantifizieren, und lässt diese in seine Berechnungen miteinfließen:

- Hiebsatz (abnehmender Produktionswert - zunehmende Reviergröße)
- Arrondierung (Anfahrtzeiten)
- Seehöhenschwerpunkt des Reviers (als Maß der jahreszeitlichen Verteilung der Arbeitskapazität)
- Zentralisierung von Verwaltungsarbeit (Lohnverrechnung, Stundenaufschreibung, Materialverrechnung)
- Neben- und Hilfsbetriebe
- Vornutzungsprozent (Auszeige)
- Gesamtarbeitskapazität (die es zu überwachen gilt)

Einen anderen Zugang Revierleitertätigkeit zu quantifizieren ermöglicht ein einfaches Berechnungsschema zur „Ermittlung des Grades der Arbeitsbelastung“. Dieses Punktesystem wurde bis 1997 bei den Österreichischen Bundesforsten u. a. zur gerechten Entlohnung von Revierleitern verwendet.

Es enthält folgende Bestimmungsfaktoren, die den Einfluss auf die Arbeitsbelastung des Revierleiters indizieren:

- Hiebsatz im Revier
- Vornutzung
- Laubholzendnutzung
- Servitutsholz
- Nutzungen im Schutzwald
- Fläche (unterteilt in Wirtschaftswald, Schutzwald, unproduktive Nebengründe)
- Arrondierung
- waldbauliche Intensität
- Nebenbetriebe

Zur besseren Übersicht stellt man beide Ansätze der Literatur gegenüber, die die Arbeitsbelastung und die Aufgabenstruktur eines Revierleiters darstellen:

<b>Einflussgrößen</b>	<b>Sallinger</b>	<b>ÖBf</b>
Hiebsatz	x	x
Vornutzung	x	x
Laubholzendnutzung		x
Schutzwald		x
Servitutsholz		x
Fläche		x
Arrondierung	x	x
Seehöhenschwerpunkt	x	
Zentralisierung der Verwaltungsarbeit	x	
Gesamtarbeitskapazität im Revier	x	
waldbauliche Intensität		x
Nebenbetriebe	x	x

Tab. 2: Übersicht von Einflussgrößen aus der Literatur auf das Arbeitsvolumen eines Revierleiters

Dass der Parameter „Fläche“ bei Sallinger fehlt ist verständlich, will er doch die optimale Revierflächengröße herleiten. Der Einflussfaktor „Servitutsholz“ spielt speziell bei den Bundesforsten eine große Rolle. In privaten Betrieben ist im Normalfall dies kein nennenswerter Einfluss. Die „Zentralisierung der Verwaltungsarbeit“ ist speziell bei den Bundesforsten sehr gut möglich, darum der Verzicht bei Sallinger auf diesen Einflussgrund.

## 2.3 Aufgaben

Betrachtet man die Aufgaben des Revierleiters und den Reorganisationstrend der letzten Jahre, so muss man sich folgende Feststellung vor Augen halten:

Aufgaben, Aufgabenumfang und Aufgabenerfüllung hängen sowohl mittel- als auch unmittelbar mit der Flächengröße zusammen.

Die betreute Reviergröße nahm in den letzten Jahrzehnten stetig zu (Tabelle 3). Die für die Berechnung zu Grunde liegende Fläche ist jene der Landes-, Gemeinde- und Privatwälder über 500 ha; also jene die für die (mögliche, aber nicht vom FG unbedingt vorgeschriebene) Einstellung eines Förster/Forstakademikers in Frage kommen. Die Aufgabenerfüllung für den Revierleiter muss dadurch zwangsläufig schwerer werden.

	1977	1986	1996
<b>ha/Akademiker</b>	5.283	5.544	5.989
<b>ha/Förster</b>	1.190	1.360	1.612

Tab. 3: Die durchschnittlich durch Akademiker und Förster betreute Fläche im Landes-, Gemeinde- und Privatwald ist im Steigen begriffen. (Quelle: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Jahresberichte 1977, 1986 und 1996)

Zweiter wesentlicher Punkt ist die Stellung des Aufgabenträgers „Revierleiter“ im organisatorischen Gebilde an sich.

Dabei ist klar, dass sowohl individuelle strukturelle Einflüsse (Überschneidungen im Funktionsförstersystem) als auch personelle Einflüsse (Stellung, Entlastung und Mitwirkung des Betriebsleiters oder eines Zugeteilten) diese beeinflussen.

Anzumerken ist, dass Betriebe mit gleichen Personal- und Organisationsstrukturen unterschiedliche Verteilung von Aufgaben aufweisen können. Spezielle Arbeitsteilung, Formen der Koordination und spezielle Motivationsanreize können die Aufgabenerfüllung verbessern und das Aufgabenspektrum des Revierleiters nicht unwesentlich beeinflussen. Bei hoher Motivation werden oft freiwillig zusätzliche Aufgaben übernommen bzw. gering motivierte Mitarbeiter gegebenenfalls gar nicht mit wichtigen Aufgaben betraut.

Die Überschaubarkeit regionaler Einheiten beeinflusst auch den Revierleiter in seiner Aufgabenstruktur (nach SPROSSMANN 2001, S. 148). Folgende Faktoren, die auf die Reviergröße Einfluss nehmen, bestimmen auch die Aufgabenstruktur des Revierleiters maßgeblich:

- Arbeitszeit
- Verlustquellen
- Externe Bedingungen
- Interne Bedingungen

## 2.4 Aufgabengliederung

Aus der Zielsetzung eines Forstwirtschaftsbetriebes leiten sich seine Aufgaben ab. Viele davon finden ihren Ursprung im Aufgabenbereich des Revierförsters. Hilfreich bei der genaueren Betrachtung ist eine Gliederung in Aufgabenbereiche wie sie SALLINGER (1967) vorschlägt:

### 2.4.1 Horizontale Aufgabenbereiche

Unter ihnen werden Produktionsbereich, Hilfsbereich und Investitionsbereich verstanden. Typische Revierleiteraufgaben sind beispielhaft folgendem Schema einzuordnen:

<b>Produktionsbereich</b> <b>Holzerzeugung, Holzernte, Jagd</b>	<b>Hilfsbereich</b>	<b>Investitionsbereich</b>
Nutzungsplanung	Kontrolle Wegeinstandhaltung	Forststraßenprojektierung
Unternehmereinweisung	Zustandskontrolle Zäune	Bauaufsicht
Kontrolle der Sortierung	Maschinenwartung	Kontrolle Instandhaltung
Pirschführung	Geräteanschaffung	Grenzrevision
Wild bestätigen	Planung von Wildäckern	Materialbuchumstellung auf EDV

Tab. 4: Horizontale Aufgabenbereiche des Revierleiters (ergänzt und verändert nach SALLINGER 1967, S.15)

Der **Produktionsbereich** beinhaltet Revierleiteraufgaben in der Planung, Durchführung und Kontrolle im Bereich der Holzernte, der Holzbringung und dem Holztransport. Weiters fallen darunter sämtliche Bereiche des Waldbaus, des Forstschatzes und der Standortverbesserung. Die Jagd, stellt für den Revierleiter in vielen Forstbetrieben einen typischen Aufgabenschwerpunkt in Produktionsbereich dar.

Wie wir in der Aufgabenanalyse sehen werden, stellt der Produktionsbereich den Hauptaufgabenbereich des typischen Revierleiters dar.

Im **Hilfsbereich** finden sich Aufgaben wie etwa die Planung von Bringungsanlagen und die Kontrolle der Instandhaltung und Instandsetzung von Forststraßen. Auch Aufgaben in Verbindung mit Geräteanschaffung, Zäunen oder Jagdeinrichtungen fallen unter diesen horizontalen Teilbereich.

Dritter Bereich dieser Aufgabengliederung ist der **Investitionsbereich**. Dieser stellt für den Revierleiter ein zusätzliches geblocktes Aufgabenvolumen dar, welches in Spitzenzeiten auslösendes Element unvollständiger Aufgabenerledigung im Produktionsbereich darstellen kann. Beispiele hiezu sind Planung und Projektierung von Bringungsanlagen, Gebäuden und sonstiger Anlagen.

An dieser Stelle seien auch die Vielzahl an möglichen Neben- oder Hilfsbetriebe erwähnt: Landwirtschaft, Fischerei, Sägewerk und Fuhrpark sind Beispiele dafür. Wird für diese kein spezielles Personal abgestellt, schaffen diese für den jeweiligen Revierleiter eine Vielzahl an neuen Aufgabenbereichen. Diese verzerren das klassische Aufgabenspektrum und Anforderungsprofil eines Revierleiters, eine getrennte Betrachtung scheint hier erforderlich.

#### **2.4.2 Vertikale Aufgabenbereiche**

Aus der Durchführung der Aufgaben der horizontalen Aufgabenbereiche können zwangsläufig unmittelbare Verwaltungsaufgaben des Revierleiters abgeleitet werden. Diese Ableitung erfolgt bei der Aufgabenanalyse, wobei die Aufgaben an sich nach verschiedenen Gesichtspunkten gegliedert werden können:

##### **Nach dem Rang**

Mit der Ranganalyse können Entscheidungsaufgaben (Anordnungsaufgaben) von Ausführungsaufgaben abstrahiert werden. Diese sind für den Revierleiter besonders wichtig, da dieser in der Regel über Handlungen anderer Personen entscheidet und somit in einem persönlichen Rangverhältnis steht (Leitungsaufbau).

Nach dem Gliederungskriterium „Rang“ ist dichotom zwischen dispositiver (anordnender) und ausführender Tätigkeit zu differenzieren. Beispiele dazu zeigt folgende Tabelle:

<b>Dispositive Tätigkeit</b>	<b>Ausführende Tätigkeit</b>
Holzernte	Auszeige
Forststraßeninstandsetzung	Pirschführung
Reparatur des Dachstuhls an Jagdhütte	Nachsuche mit Hund
Läuterung	Forststraßenrassierung
Seilkran aufstellung	Abholen und Ausbringen der Forstpflanzen

Tab. 5: Beispiele von dispositiver und ausführender Tätigkeit des Revierleiters

Dispositive Tätigkeiten müssen in operationale Anweisungen münden und jedenfalls eine Festlegung von Inhalt, Mengen- und Zeitbezug aufweisen.

Beispiel: „Ausräumen sämtlicher Wasserspulen und Rohrdurchlässe in den Abteilungen 17 und 18 mit Spitzhacke, Spulenhau und Spaten von den Ferialpraktikanten X und Y heute Vormittag ab 8 h.“

Hier ein Beispiel aus dem Bereich Kulturbegründung, die ein wesentlicher Bestandteil der Erstellung eines Kulturplans ist:

Aufgabe: Kulturbegründung

Entscheidung über die Ausführung von:

- Anordnung der Durchführung
- Anordnung des Ortes
- Anordnung der Mengen
- Anordnung der Flächen
- Anordnung der Holzarten
- Anordnung der Geräte
- Anordnung der Zeit
- Anordnung der Technologie (Pflanzverband, -verfahren)
- Anordnung der Produktionsfaktoren (eigene Arbeiter, kurzfristig beschäftigte, Unternehmer)

Weiters sei hier noch ein Beispiel eines schriftlichen, sehr detaillierten dispositiven Arbeitsauftrages dargestellt, der in dieser Form in der Praxis kaum Anwendung finden würde:

Wer?	- Arbeitsperson(en)	FWM Meier und FW Müller
Wofür?	- Arbeitszweck (Wirkung)	Bestandspflege und Ernte von Stammholz
Was und wie?	- Arbeitsaufgabe Arbeitsverfahren	Es wird mittelstarke Kiefer aufgearbeitet. Die mit Markierungsband gekennzeichneten Bäume werden gefällt und aufgearbeitet. Rettungsplan liegt vor; Handyverbindung auf ganzer Fläche.
Womit?	- Betriebs- und Arbeitsmittel	Es ist das EST-Standardarbeitsverfahren anzuwenden. Werkzeugausrüstung EST-Standard.
Wie viel?	- Arbeitsmenge	ca. 30 Fm o. R./ha Flächengröße 3,5 ha
Wie gut?	- Arbeitsgüte (Minimalanforderungen)	Die Mindestanforderungen nach EST sind zu beachten. Die Schlagordnung ist exakt einzuhalten.
Wo?	- Arbeitsplatz	Forstamt Hinterhausen Revierförsterei Adorf Abt. 115 B
Wie lange?	- Arbeitszeitbedarf (Entlohnung)	ca. 3 Tage.
Wann?	- Arbeitsbeginn - Termin	In der 10. Kalenderwoche.

Tab. 6: Schriftlicher Arbeitsauftrag aus der Holzernte (aus REFA-Fachausschuss Forstwirtschaft 2004, S. 67)

### Nach der Phase

Die Phase bezieht sich auf die Elemente des Führungsregelkreises. Bei der Aufgabenanalyse kann sie die Grobgliederung nach dem Rang weiter detaillieren.

Das Gliederungsmerkmal „Phase“ veranschaulicht die drei Phasen der Aufgabenerfüllung: Planung, Durchführung und Kontrolle. Ersteres und letzteres ist bei den Aufgaben des Revierleiters am stärksten vertreten. Die Phasenanalyse stellt somit jene dem Revierleiter zufallenden Verwaltungsaufgaben dar, die vor und nach der Durchführung von Aufgaben anfallen. Die Durchführung an sich kann wiederum in Beschaffung und Koordinierung unterteilt werden. In den meisten Fällen fallen auch diese Bereiche dem Revierleiter zu.

Diese Phasen der Aufgabenerfüllung stellen somit die Grundlage für die Verantwortlichkeit gegenüber dem Betriebsleiter dar. Wesentlich sind hier auch die jeweiligen Kompetenzen (Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz, siehe Abb. 1) die dem Revierleiter bei der jeweiligen Aufgabe zugestanden werden. Am Beispiel der Kulturbegründung würde dies folgendermaßen aussehen:

## Aufgabe Kulturbegründung

Planungsaufgaben	Beschaffungsaufgaben	Koordinierungsaufgaben	Kontrollaufgaben
Arbeitskräftebedarf	Arbeitskräfte	Arbeitskräfte	Verrichtung
Arbeitskräfteeinsatz	Geldmittel	Geldeinsatz	Arbeitszeit
Arbeitszeiten	Rechtserfordernisse	Materialverteilung	Hilfsmittel
Geldbedarf	Hilfsmittel	Hilfsmittelverteilung	Geldmittel
Rechtserfordernisse	Material		Materialbedarf
Flächen	Information		Biologische Kontrolle
Materialbedarf			Grenzen

Tab. 7: Die Phasenanalyse am Beispiel Kulturbegründung nach SALLINGER (1967, S. 34)



Abb. 1: Handlungskompetenzen am Beispiel eines Forstarbeiters (aus REFA-Fachausschuss Forstwirtschaft 2004, S. 78)

### Nach der Zweckbeziehung

Unmittelbare Verwaltungsaufgaben des Revierleiters werden hier aus den Aufgaben der horizontalen Aufgabenbereiche abgeleitet. Dies sind ganze „Verwaltungsaufgabenbündel“, die Aufgaben aus den Bereichen Personalverwaltung, Sachverwaltung, Finanz und

allgemeiner Verwaltung darstellen. Am Beispiel der Kulturbegründung wären dies folgende Aufgaben, die dem Revierleiter zukommen:

Der Bezug soll an folgenden Beispielen deutlich gemacht werden (es kann durchaus auch mehrer Zweckbezüge zu einer Aufgabe geben):

Arbeitszeitfeststellung zur Lohnverrechnung

Flächenerfassung zur Nachkalkulation, Fördergeldbeantragung und Forstkartenaktualisierung

## **2.5 Möglichkeiten der Aufgaben- und Arbeitssynthese**

Auf Revierleiterebene stehen als Möglichkeiten der qualitativen und quantitativen Verbesserung der Aufgabenerfüllung eine Reihe von Ansätzen zur Verfügung:

### **2.5.1 Personale Synthese**

Durch Arbeitsverteilung und Arbeitsvereinigung können auf Revierleiterebene positive Effekte bei der Aufgabenerfüllung erzielt werden.

Ein Beispiel für die personale Synthese ist die Umstellung eines Forstbetriebes vom Revierleitersystem auf ein funktional gegliedertes System, wie es FRIEDL (2001) in seiner Diplomarbeit am Beispiel des Forstbetriebs Wittgenstein dokumentiert. Als Vorteile dieser funktionalen Betriebsorganisation nennt er neben der Senkung der Personalkosten eine einheitliche, gesamtbetriebliche Einsatzplanung, die Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen und eine Entlastung des Wirtschaftsführers.

### **2.5.2 Temporale Synthese**

Auch sie ist eine Möglichkeit Aufgabenüberlastung (Aufgabenkumulation) der Revierleiter zu vermeiden und Leerläufe zu verhindern. Witterungs- und jahreszeitlich bedingte Arbeitsspitzen sollen durch sie verflacht werden (z. B. Frühjahrs- und Herbstkultur, ganzjährige Schlägerung).

### 2.5.3 Lokale Synthese

Mit Flächenvergrößerung der Reviere im Zuge der Reorganisation steigt die Unübersichtlichkeit der Fläche. Ohne geeignete Hilfsmittel oder Unterstützung ist es dem Revierleiter nicht mehr möglich seine Aufgaben zufriedenstellend zu erfüllen.

Fragen der Arbeitskonzentration stehen hier zur Debatte: Das Zusammenziehen von End- und Vornutzungen auf bestimmte Revierteile. Planung, Durchführung und Kontrolle des Revierleiters sind dadurch lokal gebündelt. Die Reduktion von Fahrtzeiten, regelmäßige Kontrolle der Arbeitsabläufe und zeitweilige gedankliche Fokussierung auf einen Revierteil sind nur einige Vorteile dieser Synthesemöglichkeit.

Nicht zu Vergessen ist die Möglichkeit der Aufgabenausgliederung. Sämtliche Revierleitertätigkeiten die durch Dritte bei gleicher Qualität günstiger ausgeführt werden können, bedeuten eine Entlastung für den Revierleiter. In vielen Teilbereichen ist dies bereits geschehen (Pflanzenaufzucht). Im Bereich der Verwaltungsaufgaben (Sachverwaltung, wie z. B. bei der Grenzverwaltung oder der Materialbuchführung) bestehen sicherlich noch Möglichkeiten.

## 2.6 Entscheidungsbedeutung im Revier

In den meisten privaten Forstbetrieben fehlen Zwischeninstanzen. Viele Entscheidungen fallen dann dem Endglied Revierleiter zu. Es kommt somit zu einer Entscheidungskonzentration – die oft Auslöser dafür sein kann, dass Aufgaben qualitativ und quantitativ nicht mehr im vollen Umfang vom Revierleiter bewältigt werden können.

Historisch bedingte Entscheidungsstufen, wie sie früher auch in Privatbetrieben vorhanden waren, sind im Zuge von Rationalisierung und Personalabbau vereinheitlicht worden. Durch den Wegfall von Zwischeninstanzen ist der Revierleiter mit einer größeren und umfangreicheren Entscheidungsdimensionen konfrontiert. Auch das Aufgabenspektrum weitet sich dadurch aus.

Entscheidung über...	Stelle (früher)	Stelle (heute)
Holzart und Zielsorte	Betriebsleiter	Betriebsleiter, (Revierleiter)
Verfahren Anbau / Erziehung	Hilfsstelle Fortsteinrichtung	Revierleiter
Werkzeug, Arbeitsplatz	Zwischeninstanz	Revierleiter
Arbeitsgestaltung	Revierleiter	Revierleiter

Tab. 8: Der Wegfall von Zwischeninstanzen bewirkt Entscheidungszugewinn beim Revierleiter (in Anlehnung an SALLINGER 1967, S. 25).

So gesehen ist die Revierebene noch die letzte verbleibende Zwischeninstanz im privaten Forstbetrieb und Bindeglied zwischen Führung und ausführenden Arbeitern.

Generell findet aber eine Verlagerung von Agenden und Kompetenzen nach unten statt, so auch vom Revierleiter auf den Forstwart oder den Waldarbeiter (bei den Bundesforsten z. B. der F4 als Vorarbeiter, der mittlerweile oft auch die Auszeige übernimmt).

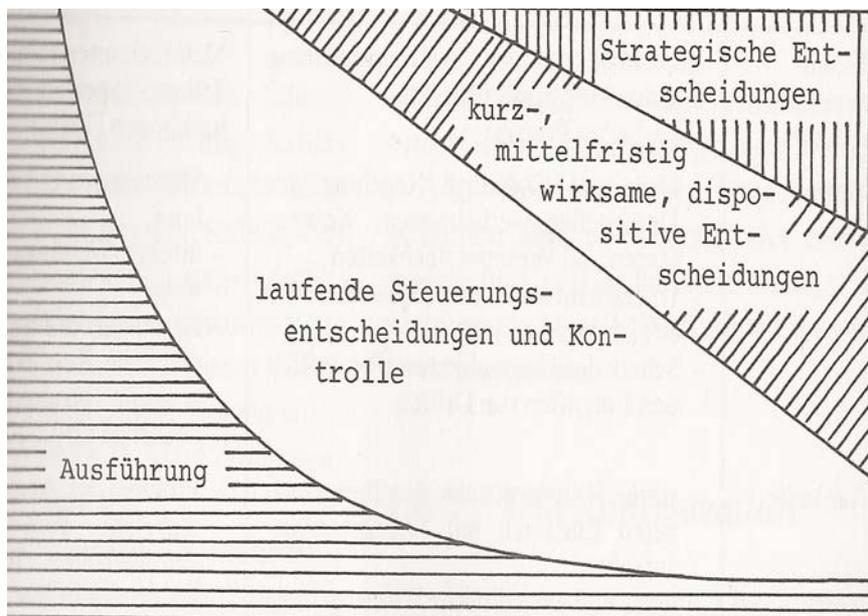


Abb. 2 : Verlagerung des Kompetenzbereichs. Das Kompetenzspektrum des Revierförsters verändert sich, ausführende Aufgaben werden durch dispositive Aufgaben ersetzt (Quelle: SAGL 1993, S. 49)

So beinhaltet die Beschreibung „Revierleiter“ im Zukunftskonzept Horizont 2000 der Österreichischen Bundesforste AG (2003, S. 80f) „die Unternehmerische Führung des Reviers und den Gesamtprozess Holzernte“. Weiters ist er erster Ansprechpartner in der Region, zuständig für die Koordination und das Management der unterschiedlichen Interessen im Forstbetrieb und der internen und externen Kundenbetreuung. Entlastungen seiner Arbeit durch „Delegation der Holzauszeige, Werksvermessung, Einforstungshandbuch, verbesserter Infrastruktur und technischer Ausstattung“ ist dabei erreicht worden. Weiters werden ihm Spezialisten an die Seite gestellt die auf alle Fälle eine gewisse Entlastung bei gewissen Aufgabenkomplexen ermöglichen. So steht als abschließende Bemerkung, dass „eine optimale Verteilung der Aufgaben auf alle für das Revier tätigen Mitarbeiter Voraussetzung für das Funktionieren der Revierarbeit“ sei.

Dieses Konzept des Leitbetriebs der österreichischen Forstwirtschaft lässt sich freilich nicht 1:1 auf den Privatbetrieb ummünzen. Oft gibt es hier nur einen „1-Mann-Revierbetrieb“, den eben der „vielseitige Förster“ darstellt.

Eine weiterer Punkt der Entscheidungsbedeutung im Revier ist auch die „Frage der Stellung des Besitzers im oder zum organisatorischen Aufbau eines Forstwirtschaftbetriebes“ (SALLINGER, 1967, 25f). Durch diese können auch auf Revierleitererebene Leerräume oder Überschneidungen zu Stande kommen. Er spricht hier weiters von „zweiseitigen Verantwortungsbeziehungen“. Diese werden in der Regel durch die personelle Trennung von Entscheidungen und Anordnung der Ausführung (Betriebsleiter/Revierleiter bzw. Besitzer) hervorgerufen.

## **2.7 Qualitative Personalplanung**

Sie gibt die qualitative Zusammensetzung des Soll-Personalstandes vor. Die Mitarbeiter müssen über eine ausreichende Qualifikation verfügen, um die Anforderungen der ihnen übertragenen Funktionen zu erfüllen. Diese bestehen nach HENTZE (1994) aus dem Arbeitsinhalt, sowie den angewandten Methoden und Verfahren.

### **2.7.1 Stellenbeschreibung (nach PROBST)**

Sie ist eine Methode der qualitativen Personalbestimmung und dient zur Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln zu einer Stelle. Diese wiederum ist die Zusammenfassung von Aufgaben und Aufgabenkomplexen mit dem Ziel der dauerhaften Erfüllung.

Zwei wesentliche Rationalisierungskriterien sind hier zu nennen:

- Prinzip der Stellenentsprechung: die Stellenbildung muss den Aufgaben entsprechen.
- Prinzip der Stellenbesetzung durch geeignete Funktionsträger (die über die theoretischen und praktischen Grundlagen verfügen)

Es stehen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten immer in Beziehung zueinander, besonders in der Funktion des Revierleiters, da dieser die wichtigste und sensibelste Schnittstelle im Betrieb darstellt.

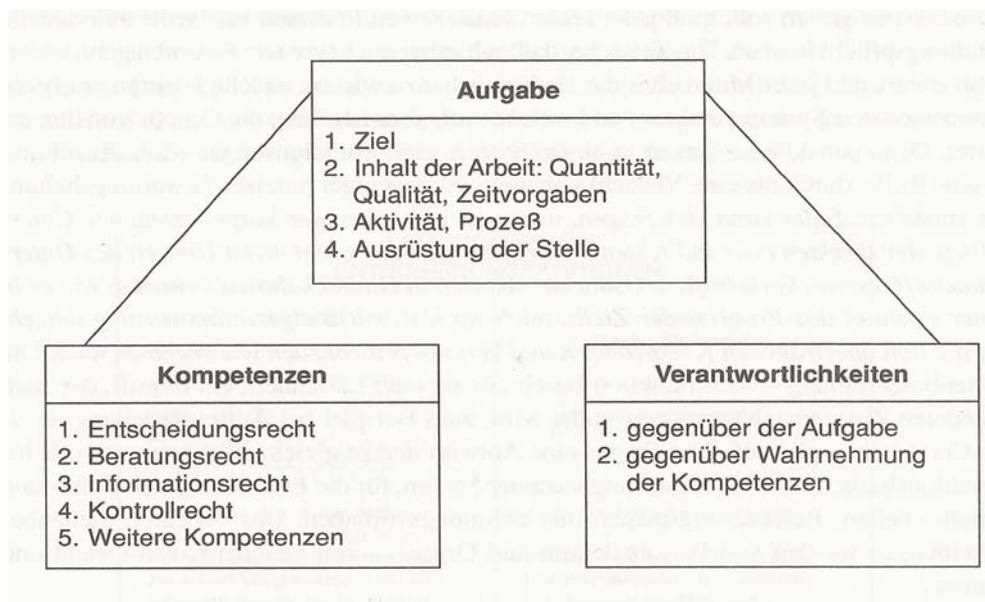


Abb. 3: Komponenten einer Stelle (Probst, 1993, S. 82)

PROBST (1993) empfiehlt das Hinzufügen von Normen zu den einzelnen Komponenten der Stellenbeschreibung. Leistungsstandards und somit ein klar formuliertes Soll der Revierleitertätigkeit würde das Aufgabenvolumen klar definieren.

Dies sei an einem Beispiel aus einem untersuchten Forstbetrieb gezeigt, der sich folgende betriebsinterne Norm auf Revierleiterebene gesetzt hat:

„Die Aufgabe Sortierung gilt dann als zufriedenstellend erfüllt, wenn das Revier einen Industrieholzanteil beim Nadelholz unter 20 % aufweist.“

Wichtig ist, dass solche Leistungsnormen „zusammen mit den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten festgesetzt werden“ betont PROBST (1993, S.90).

## 2.7.2 Dienstanweisungen

Dienstanweisungen müssen von Stellenbeschreibungen unterschieden werden. Sie sind verfahrensbezogen und regeln die Aufgabenverrichtung im Arbeitsablauf. Sie sind demnach Bestandteil der Stellenbeschreibung.

Aus diesem Grund werden zur genauern Aufgabenermittlung der Revierleitertätigkeiten (Kapitel 4.1) u. a. die Dienstvorschriften der Österreichischen Bundesforste verwendet. Nach der Reorganisation der Bundesforste und der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, wird bei der ÖBf AG ausschließlich mit Funktionsbeschreibungen gearbeitet.

Um als Revierleiter große Aufgabenkomplexe bewältigen zu können, bedarf es zusehends moderner und angepasster Anforderungen.

Wie das Positionspapier zur Aus- und Weiterbildung für forstliche Berufe des ÖSTERREICHISCHEN FORSTVEREIN (2003, S. 2f) betont „bestehen größere Defizite im unternehmerischen Denken und Handeln, [...], Kommunikation, Teamfähigkeit, Soziale Kompetenz, Emotionale Intelligenz (soft skills)“ bei jenen Berufsgruppen, die auch für Revierleiterpositionen in Frage kommen. Ob dies genau jene Defizite sind, die dazu beitragen, dass qualitative und quantitative Aufgabenerfüllung auf Revierleitererebene oft nicht hinreichend möglich ist, sei in Frage gestellt.

## 2.8 Organisations- und Versäumniskosten

Betrachten wir den Anteil der Gehaltskosten, Ertrag und Wertschöpfung in größeren privaten Forstbetrieben (Testbetriebsnetz im österreichischen Großwald, Betriebe > 500 ha):

Mit je einem Fünftel der Gesamtkosten sind Löhne und Gehälter zuletzt etwa zwei gleichwertige Elemente im betrieblichen Kostengefüge. Der Gehaltskostenanteil konnte in den letzten Jahren stabilisiert bzw. leicht rückläufig gestaltet werden.

Im 10-Jahres-Mittel ist der Festmeter Einschlag mit 10,5 € Gehaltskosten belastet, was einer durchschnittlichen Gehaltskostenbelastung von etwa 61,6 € je Hektar entspricht (SEKOT, 2004, S. 96f).

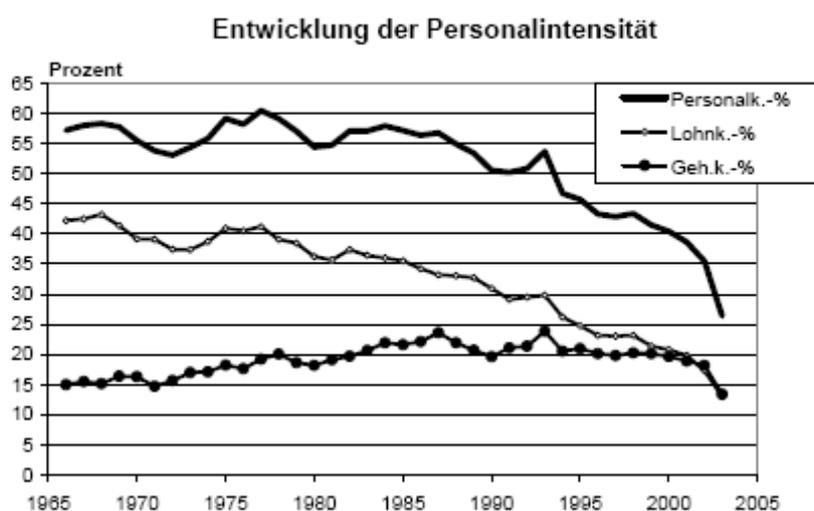


Abb. 4: Entwicklung der Personalintensität der größeren Forstbetriebe (Quelle: Sekot, Skriptum FBWL I, 2005 S. 97)

Trotz mengenmäßiger Intensivierung des Holzeinschlages weisen die realen (kaufkraftbereinigten) Erträge je ha einen deutlichen Rückgang auf. Ebenso ist die damit verbundene Wertschöpfung (sämtliche dadurch Geschaffene Einkommen, wie etwa Arbeitnehmerentgelte oder Gewinnsteuern) gesunken (Abbildung 5).

Stark rückläufige Erträge erzwingen Rationalisierungsmaßnahmen – auch auf Ebene des Personals – obwohl die Gesamtkosten je fm Einschlag und auch die Stückkosten der Holzernte nominal sogar gesunken sind (Abbildung 6).

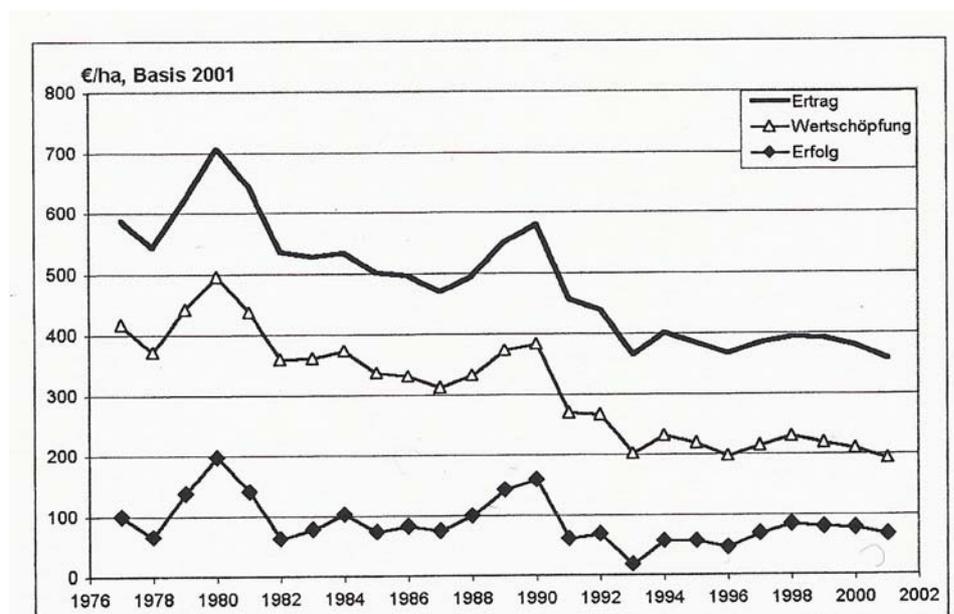


Abb. 5: Reale Kenngrößen der Holzproduktion (Quelle: Sekot 2002, in ÖFZ Nr. 12, S. 6)

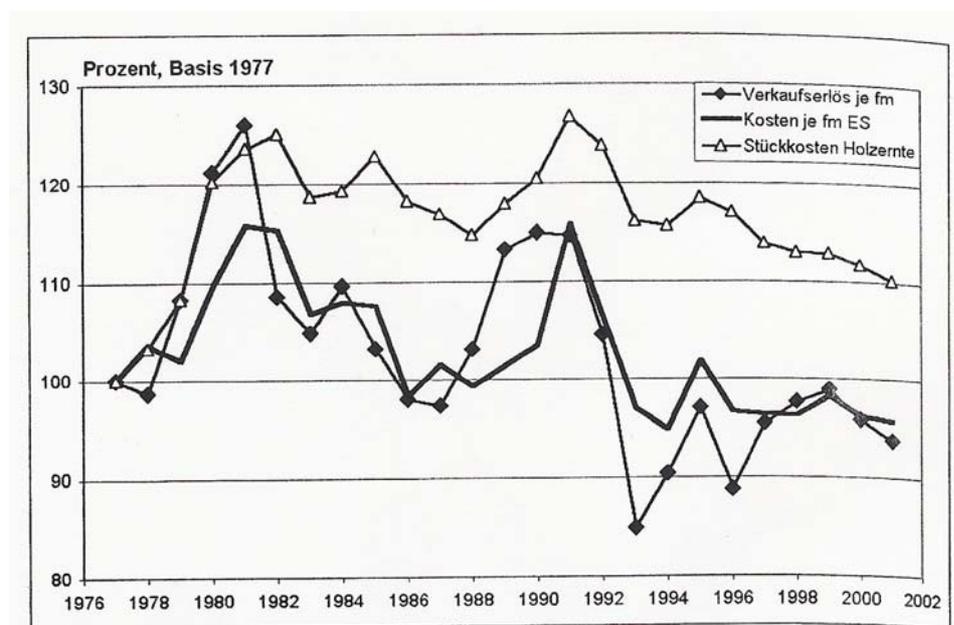


Abb. 6: Indexentwicklung nominaler Werte (Quelle: Sekot 2002, in ÖFZ Nr. 12, S. 6)

Unter Versäumniskosten wollen wir in dieser Arbeit sämtliche Verlustquellen verstehen, die auf Revierleiterenebene durch unzureichende Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung zu Stande kommen. Diese können sich ertragsmäßig bemerkbar machen (niedriger Sortimentspreis weil keine Kontrolle der Sortierung bei der LKW-Beladung), den Zustand von Anlagen betreffen (Erosion wegen nicht bemerkter verlegter Durchlässe einer Forststraße) oder das Waldvermögen schmälern (Übersehen einer Pflegemaßnahme).

Organisations- und Versäumniskosten stehen in unmittelbarer Konkurrenz zueinander. Die Personalkosten sinken mit steigender Revierflächengröße, die Entwicklung der Versäumniskosten ist dazu gegenläufig.

Im Zuge von Reorganisation ist zu beachten, dass jener Punkt wo die Reduktion der Personalkosten durch auftretende Versäumniskosten (z. B. Minderung des stehenden Waldvermögens) aufgefressen werden, nicht übersehen wird. Wesentlich ist, wie hoch die Versäumniskosten angesetzt werden, wie Abbildung 7 zeigt. Bewertung und Auffinden von Versäumniskosten stellen dabei sicherlich ein großes methodisches und praktisches Problem dar.

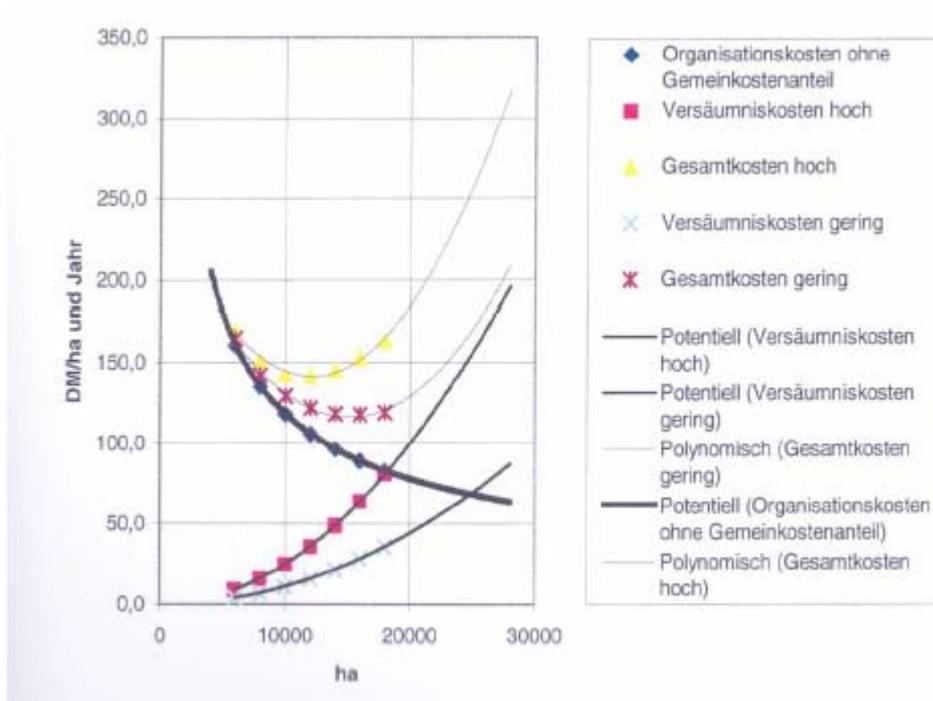


Abb. 7: Organisationskosten und unterschiedlich hoch angesetzte Versäumniskosten im Forstbetrieb (aus SPROSSMANN 2001, S. 85).

## 2.9 Reorganisation

SAGL (1988, S. 176) merkt an, dass „Änderungen in der Personalstruktur mit einer Aufgabenumschichtung einhergehen“. FRIEDL (2001) stellt dies am Beispiel der Überführung eines Forstbetriebes vom Revierförstersystem auf ein funktional gegliedertes Förstersystem mit Personalabbau auf Revierleitererebene dar.

Bei Rationalisierungsvorgängen sollte dabei behutsam auf Revierleitererebene umgegangen werden, auch wenn MITTERBACHER (2001) diese in der Forstwirtschaft als zu spät, zu wenig und zu phantasielos erachtet. „Die Dosis macht das Gift“ ist der treffende Titel den SEKOT (2005) bei der Betrachtung von Reorganisation im Forstbetrieb im Zuge eines Vortrages wählte. Er betont, dass „Reorganisationsmaßnahmen gut vorbereitet und rasch umgesetzt werden müssen, damit ungestörtes Arbeiten rasch wieder möglich ist.“

Eine gewisse Anlaufzeit bzw. eine Phase reduzierter Produktivität war auch in den Betrieben mit einer Organisationsänderung bemerkbar.

Wie Reorganisation Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung auf Revierleitererebene beeinflusst, soll in Kapitel 4.6 an Hand von praktischen Beispielen genauer dargestellt werden.

## **3. Methodik**

### **3.1 Einleitung**

In der Literatur wurde bislang noch nie der Versuch unternommen, Versäumniskosten monetär dingfest zu machen. SPROSSMANN (2001, S. 86) weist bei seiner Organisationsanalyse in der Staatsforstverwaltungen Thüringens auf „eine gegenläufige Entwicklung“ zu Organisationskosteneinsparungen auf Revierleitererebene hin. Dass derartige „Schlamperkosten“ unvermeidbar sind, davon können wir grundsätzlich ausgehen. Problematisch wird es dann, wenn diese den Nutzen der Einsparung gegebenenfalls sogar überkompensieren.

Um der Frage der qualitativen und quantitativen Aufgabenerfüllung auf Revierleitererebene besser Nachgehen zu können, muss an erster Stelle eine genaue Analyse der Revierleitertätigkeiten gemacht werden. Zeitstudien von Revierleitern sind kaum vorhanden. Auch bei betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Untersuchungen in Forstbetrieben, wurde die Ebene der Revierleiter meist stiefmütterlich behandelt.

Eine Möglichkeit der Aufgabenerfassung wäre auch die Analyse der Ausbildung bzw. der Kompetenzen die in dieser vermittelt werden. SALLINGER (1967) führte diese für Forstakademiker und Förster mit Hilfe der damaligen Vorlesungsverzeichnisse und Schulstundentafeln durch. Somit können Ausbildungsschwerpunkte deutlich gemacht werden (betriebswirtschaftliche, technische, biologische, bürotechnische Fächer). Es muss aber darauf hingewiesen werden, dass in den seltensten Fällen Ausbildungsschwerpunkt in der Schule und Aufgabenschwerpunkt in der Praxis übereinstimmen.

Grundlage für die Untersuchung ist somit eine Sammlung typischer Revierleitertätigkeiten auf die – je nach Relevanz und Interesse des jeweiligen Revierleiters – bei den Interviews eingegangen werden kann.

Diese Auflistung von Revierleitertätigkeiten, die keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit hat, ergab sich aus den Gesprächen mit den Revierleitern, Kanzleiförstern und Betriebsleitern vor Ort. Auch die Dienstvorschriften für den Revierförster und den Kanzleiförster der ÖBf AG listet viele typische Revierleitertätigkeiten auf. Der Übersicht halber sind sie nach den klassischen Kostenstellen im Forstbetrieb geordnet worden.

## 3.2 Auswahl der Betriebe und Abgrenzung

Es wurden subjektiv Betriebe ausgewählt, die von einem Forstakademiker geleitet werden und über eine Revierleiterenebene verfügen. Somit ergeben sich für die Revierleiter am ehesten typische, begrenzte Aufgabengruppen mit spezialisierten Aufgabenträgern.

Der konträre Fall, wo die Betriebsgröße nach unten tangiert, und nur eine Ebene vorhanden ist (1 Förster) soll nicht näher behandelt werden. Hier hat ein einziger Aufgabenträger alle Funktionen im Betrieb zu erfüllen. Die Analyse der klassischen Organisation eines Forstbetriebes mit einer Revierleiterenebene würde so stark verzerrt werden.

Da die Zuteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger grundsätzlich ein Problem der Qualifizierung und der Quantifizierung ist, muss darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Aufgaben- und Ausbildungsprofile der befragten Revierleiter sehr inhomogen sind.

Der Begriff „Revierleiter“ ist als Sammelbegriff für Förster, Forstwerte, Forstwirtschaftsmeister und sonstiges ausgebildetes Personal zu verstehen. Voraussetzung ist, dass er **selbstständig** ein Revier leitet bzw. selbstständig einen Aufgabenbereich in einem Funktionssystem bewältigt.

## 3.3 Erhebungsmethoden

Zur Informationsgewinnung und Datenerhebung wurden folgende Erhebungsmethoden verwendet:

- Halbstandardisiertes Interview  
Leitfaden mit Fragebogencharakter: mit Nominalskalen (ja/nein-Dichotomien) bzw. Relationsskalen (stark-mittel-gering), sowie offenen Fragen
- Punktberechnung der Arbeitsbelastung des Revierleiters
- Spezialinterviews: Befragung Revierleiter und Betriebsleiter, Feststellen von Schnittstellen, Synergien und Diskrepanzen
- Reorganisation im Forstbetrieb: Gegenüberstellung der Personalkosteneinsparungen und Veränderungen des Aufgabenerfüllungsgrades an Hand konkreter Beispiele

Einige standardisierte Interviews mit Revierleitern bzw. Punktberechnungen der Arbeitsbelastung von Revierleitern wurden von Teilnehmern der Lehrveranstaltung ‚Betriebsanalyse‘ im Zuge ihrer Rechercharbeiten vor Ort durchgeführt. Der Rest wurde vom Autor selbst erhoben. Zeitpunkt sämtlicher Befragungen war von April bis September 2005.

Eine genauere Aufstellung der methodischen Vorgangsweise liefert folgende Tabelle:

<b>Methode</b>	<b>verwendet gesamt</b>	<b>selbst durchgeführt</b>	<b>fremd durchgeführt</b>
stand. Interview	20	7	13
Punkteberechnung	20	7	13
Spezialinterview	3	3	
Reorganisation	2	2	

Tab. 9: Häufigkeit der durchgeführten Erhebungsmethoden

Die geringere Zahl der tatsächlich in der Ergebnisdokumentation verwendeten Interviews und Informationen begründet sich dadurch, dass einige Revierleiter in Bezug auf ihre Aufgabenkonstellation nicht für den typischen „vielseitigen Förster“ im Privatforstbetrieb in Frage gekommen sind.

### **Die Verwendeten Methoden und ihre Handhabung:**

#### **3.3.1 Halbstandardisiertes Interview**

Besonders geeignet für diese Art der Befragung ist dieses deshalb, da die Kernfragen für jeden Stelleninhaber die gleichen sind und die Ergebnisse somit leichter auswertbar sind. Dennoch kann auf verschiedene thematische Interessen, die Gesprächssituation an sich und die Person selbst eingegangen werden. MITTERBACHER (2001) führt folgende qualitative Informationen an, die mittels halbstandartisierten Interview leicht gewonnen werden können und die auch für die Thematik dieser Arbeit wichtig sind:

- Aufgaben der Mitarbeiter
- Kompetenzverhältnisse
- Arbeitszufriedenheit
- Partizipation und Führungsstil
- Arbeitsabläufe
- Einstellungen und Werte der Mitarbeiter

Unterschiedliche Interviewintensitäten ermöglichen eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen und den Befragten leichter zu Auskünften zu ermutigen (weiches Interview).

Neben dem verhörähnlichen harten Interview ist die übliche Anwendung, die auch hier hauptsächlich Anwendung findet, das normale Interview. Es zeichnet sich durch versachlichte Gesprächsführung und verborgenen Standpunkt des Interviewers aus (KROTT 2001).

Die Gefahr der Verzerrung der in dieser Arbeit angewandten Befragung ist gegeben. Die Gefahr des Abweichens des Befragten (besonders Konstellation A in Abbildung 8) muss durch geschickte Interviewführung kompensiert werden (direkte oder indirekte Bezugnahme auf ein Thema).

		Befragter			
		forstlich sozialisiert	nicht forstlich sozialisiert		
Interviewer	forstlich sozialisiert	<b>A</b> besteht, wenn Befragter im Grunde von forstlichen Normen und Interessen abweicht	<b>C</b> besteht, wenn der Befragte eine Vorstellung von forstlichen Normen und Interessen hat	enger Bezug	Bezug der Fragestellung zu forstlichen Normen und Interessen
		<b>B</b> besteht nicht, da kein Bezug zu forstlichen Normen und Interessen	<b>D</b> besteht nicht, da kein Bezug zu forstlichen Normen und Interessen		
	nicht forstlich sozialisiert	<b>E</b> besteht auf Grund Erwartungen gegenüber Instituten und Auftraggebern	<b>G</b> besteht nicht, da von keiner Seite forstliche Normen und Interessen eingebracht werden bzw. die Fragestellung in keinem Bezug dazu steht	enger Bezug	
		<b>F</b> besteht nicht, da kein Bezug zu forstlichen Normen und Interessen		kein Bezug	

Abb. 8: Gefahr von Verzerrungen bei Befragungen in der Forstwirtschaft (Quelle: Krott 2001, S. 128)

Der „Erhebungsleitfaden für Revierleiter“ wurde schon mehrere Wochen vor der eigentlichen Befragung dem jeweiligen Forstbetrieb zugesandt. Der Betriebsleiter hatte so die Möglichkeit Einsicht in die Thematik zu gewinnen, die von den Revierleitern erhoben werden sollte. Weiters bestand für die Betriebsleiter die Möglichkeit, die Revierleiter vorweg über die Befragung zu informieren.

Die Teilnehmer der Lehrveranstaltung ‚Betriebsanalyse‘ die im Zuge ihrer Erhebungen diese Interviews durchführten wurden eigens darauf eingeschult.

### Inhalt:

Das Interview umfasst neben einem Vorwort, das den Interviewpartner einstimmen soll, 14 Fragenkomplexe die sich in 3 Hauptkategorien unterteilen:

- (A) Allgemeine Angaben
- (B) Aufgaben und Aufgabenerfüllung
- (C) Spezielle Angaben zu einzelnen Aufgaben

### Aufbau:

Der Interviewleitfaden umfasst Fragestellungen und Impulse zu folgenden Themen:

- allgemeine Angaben zur Stelle
- Kompetenzen und Informationsrecht des Revierleiters
- revierbezogene Kennzahlen
- Führungsinformation
- Hilfsmittel
- Qualität der Aufgabenerfüllung
- Lokale Synthese
- Spezielle Analyse von:
  - Qualitativen Leerkosten
  - Fahrtzeiten
  - Auszeige
  - Nutzungsplanung
  - Unternehmersauswahl und Holzernte

Im Anhang befindet sich ein vollständiges Exemplar des Interviewleitfadens.

Die im Interviewleitfaden enthaltenen Fragen dienen im Sinne eines halbstandardisierten Interviews lediglich als Fragengerüst. Es wurde zusätzlich über die Art der Durchführung, diesbezügliche Erfahrungen und Probleme sowie sonstige sich aus dem Gespräch ergebende Fragen gestellt. Die Befragungstiefe und Intensität richtete sich nach der jeweiligen Situation und nach der Auskunftsbereitschaft, sodass sich oft aus einer Frage weitere interessante diskussionswürdige Aspekte ergaben.

### **3.3.2 Punkteberechnung zur Messung des Grades der Arbeitsbelastung**

Grundlage dieses einfachen Berechnungsschemas ist § 28 der Dienstordnung der Österreichischen Bundesforste aus dem Jahr 1986 „Zuschläge zu den Verwendungszulagen“. Durch Aggregation von Hiebsatz- und Flächenangaben bzw. durch Fakturierung mit speziellen bestandesbezogenen Multiplikatoren ergibt sich ein Punktwert, der als „Maß für die Belastung“ des jeweiligen Revierleiters herangezogen werden kann.

Als Kritik ist anzumerken, dass es sich hier nur um eine sehr enge Betrachtungsweise des revierbezogenen Arbeits- und Aufgabenvolumens handelt. Auch führt der Leiter der Personalabteilung der Österreichischen Bundesforste AG Dipl. Ing. SAUPRIGL (pers. com) als Hauptkritikpunkt die Herangehensweise „einer Input-orientierten Belastungsfeststellung“ an, der besser eine „Output-orientierte Ergebnisdokumentation“ vorzuziehen wäre.

An dieser Stelle soll erwähnt sein, dass die durchgeführte Punkteberechnung lediglich ein Instrument dazu ist, um qualitative und quantitative Aufgabenerfüllung bzw. Versäumniskosten mit Reviergröße, Aufgabenanfall und Arbeitsbelastung in Beziehung zu setzen.

Eine Excel-Tabelle mit dem genauen Berechnungsverfahren befindet sich im Anhang.

Bei Betrieben mit einem funktional gegliederten System wird die Berechnung auf den gesamten Betrieb vorgenommen und die Punktesumme zu gleichen Teilen auf die Förster aufgeteilt (Annahme der gleichen Belastung der Funktionsförster in den jeweiligen Einsatzbereichen in denen sie eingesetzt werden).

Bei der Ergebnisdarstellung wird eine Differenzierung in zwei Belastungsstufen vorgenommen. Grenzwert für diese ist eine Belastungspunktezahl von 20. Ab diesem Wert treten erste merkbare Mängel in der Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung ein. Revierförster ab dieser Belastungskategorie geben in den Befragungen an, dass sie gewisse Aufgaben „gerade noch hinreichend erfüllen können“.

Bei der genaueren Betrachtung einzelner Aufgabenkomponenten sind höher belastete Revierleiter in den Ergebnistabellen grau unterlegt.

### **3.3.3 Spezialinterviews**

Darunter soll verstanden werden, dass bei einigen Betrieben zusätzliche, vertiefende Erhebungen zu Fragestellungen dieser Arbeit gemacht wurden.

Wichtig erscheint hier dabei durch offene Gesprächsführung so genannte „weiche Informationen“ zu gewinnen. Weiters wird bei dieser Art der Befragung auch der

Betriebsleiter miteinbezogen, eine Rückkoppelung der Aussagen der Revierleiter war somit möglich.

### 3.3.4 Reorganisation im Forstbetrieb

Hier soll exemplarisch an Hand von zwei Beispielen der Reorganisation von Forstbetrieben Veränderungen der Personalkosten und Veränderungen im Aufgabenbereich der Revierleiter dargestellt werden. Mit Hilfe der Phasenanalyse (Planung, Beschaffung, Koordination, Kontrolle) sollen die wesentlichsten Aufgabenbereiche von Revierleitern einem „Vorher-Nachher-Check“ unterzogen werden.

Forstbetrieb 1 stellte im Zuge der Reorganisation auf ein Funktionalsystem um, Forstbetrieb 2 führte eine Revierzusammenlegung durch. In beiden Betrieben kam es durch Personalreduktion zu Einsparungen der Personalkosten.

Diese beiden Fallbeispiele sollen lediglich die Möglichkeit der praktischen Anwendung der in dieser Diplomarbeit durchgeführten Analyse der Revierleitertätigkeit und Aufgabenbewältigung darstellen.

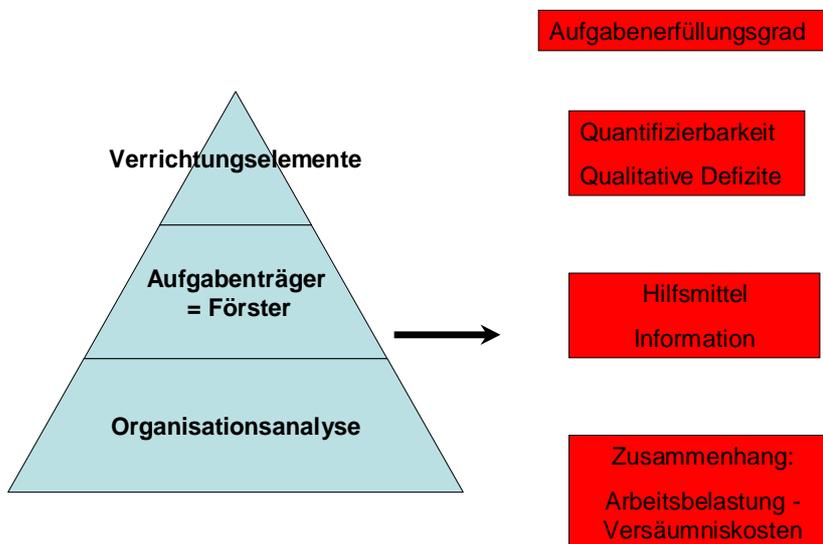


Abb. 9: Schematische Darstellung des Erkenntnisgewinns der Untersuchung

## **4. Ergebnis und Diskussion**

### **4.1 Aufgaben des Revierleiters**

Um beurteilen zu können in welchem Umfang Aufgaben auf Revierleitererebene erfüllt werden, sind diese zu Beginn aufzulisten. Aus den Gesprächen mit den Revierleitern ergibt sich folgender grober Überblick an Aufgabenkomplexen. Die Sortierung findet an Hand der Kostenstellen in der Betriebsabrechnung statt:

- Holzernte
- Waldbau
- Forstschutz
- Forststraßen
- Jagd
- Verwaltung
- Sonstiges

Die einzelnen Aufgaben in folgenden Schaubildern sind beispielhaft aufgezählt – auf Vollständigkeit wird kein Anspruch genommen. Sie ergaben sich in den Gesprächen mit den Revierleitern und wurden hier zusammengefasst:

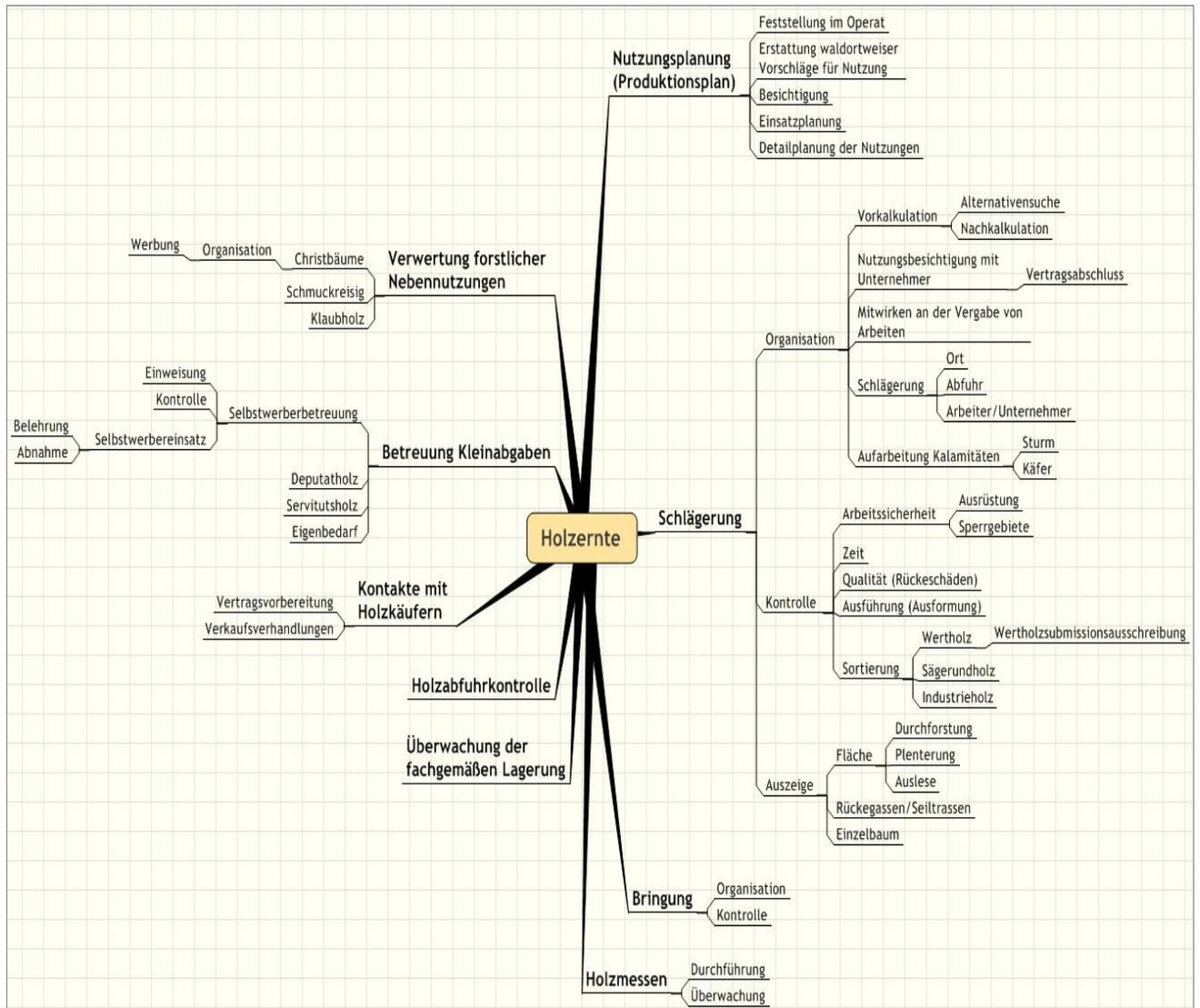


Abb. 10: Beispiele von Revierleitertätigkeiten im Bereich der Holzernte

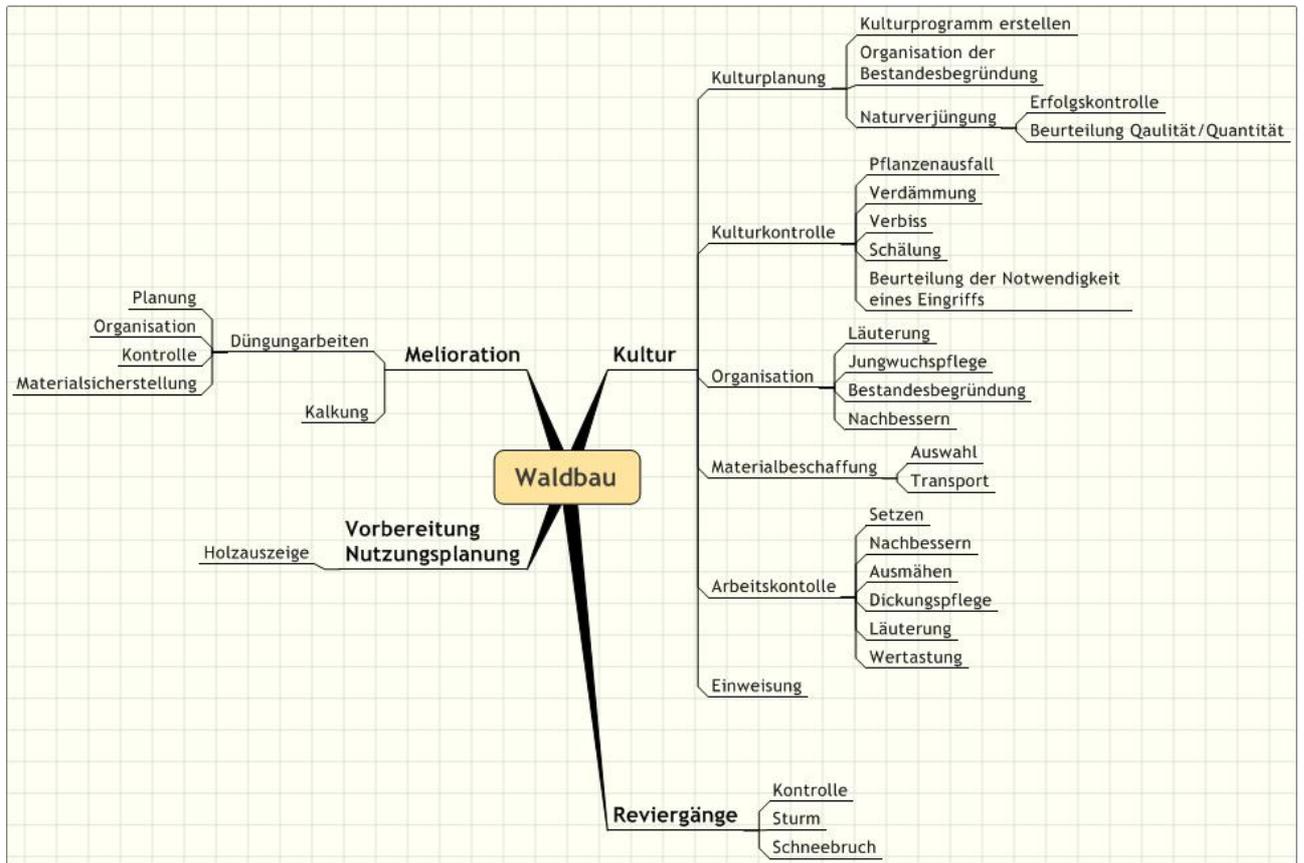


Abb. 11: Darstellung einzelner Aufgabenkomplexe aus dem Bereich Waldbau

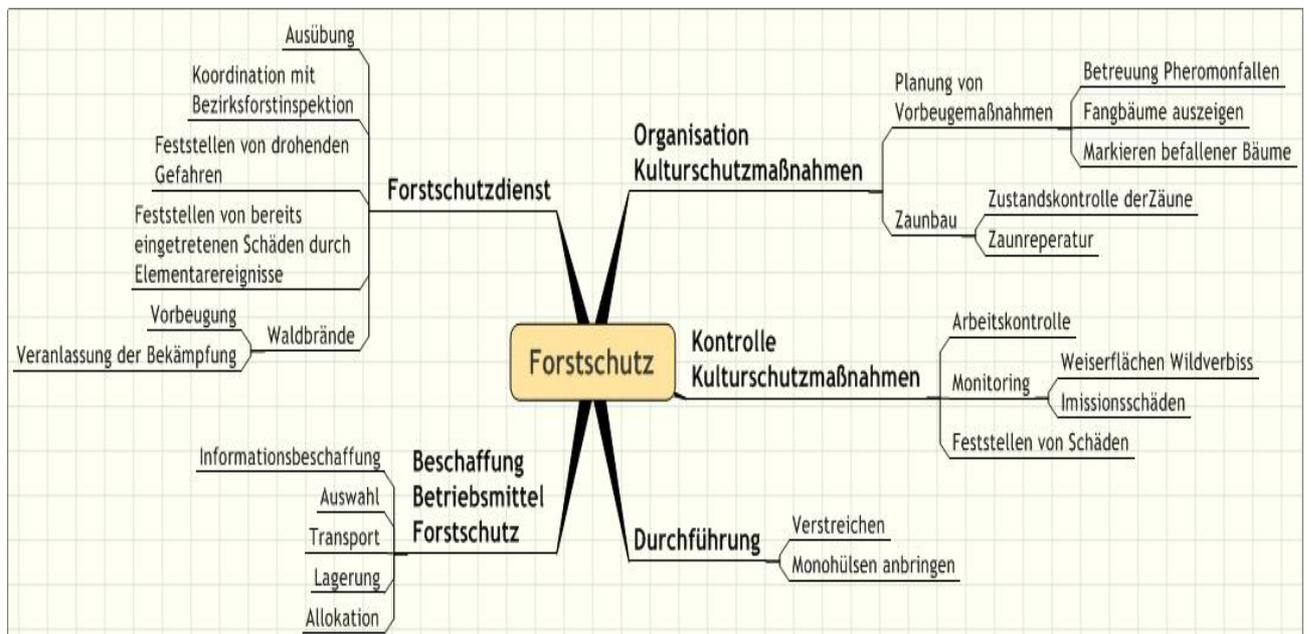


Abb. 12: Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Forstschutz



Abb. 13: Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich der Forststraßen

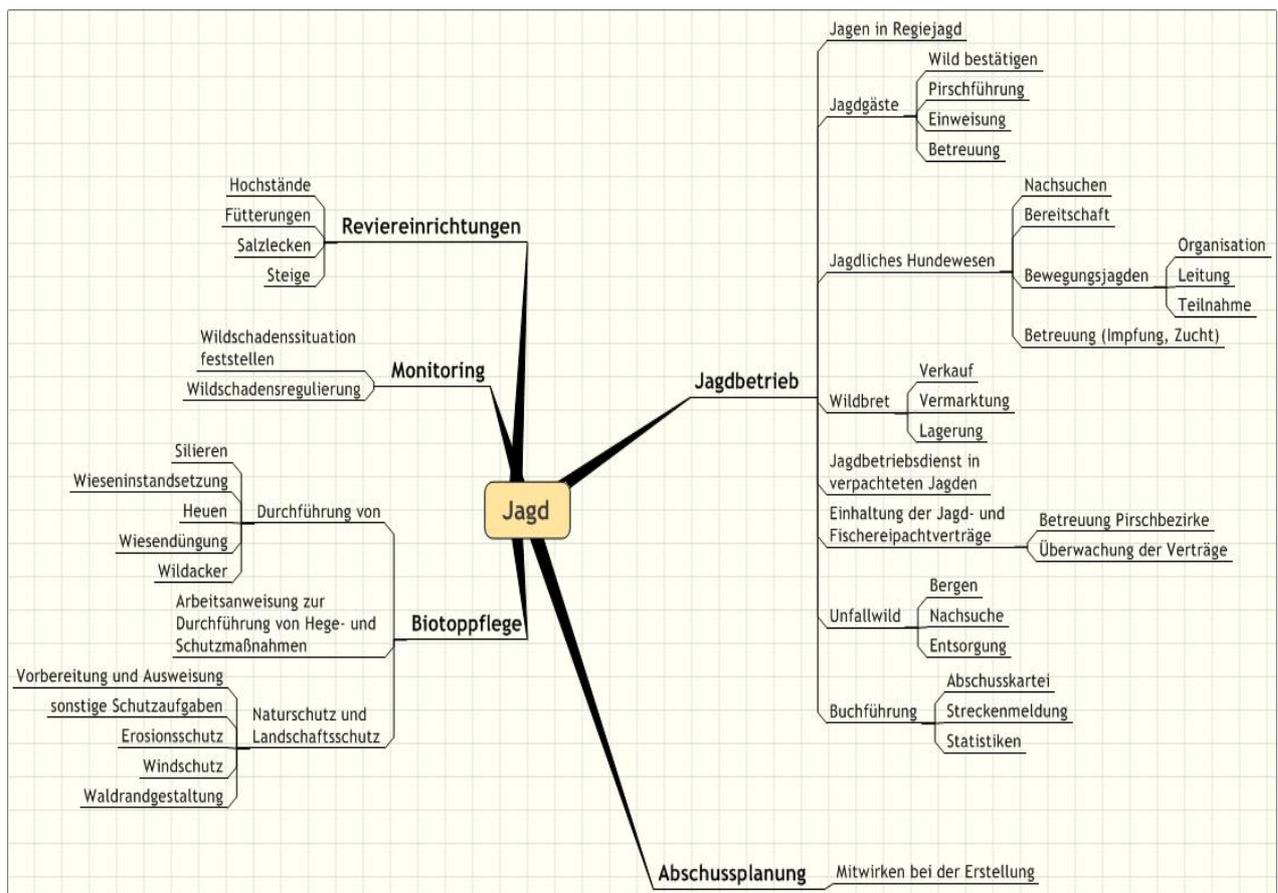
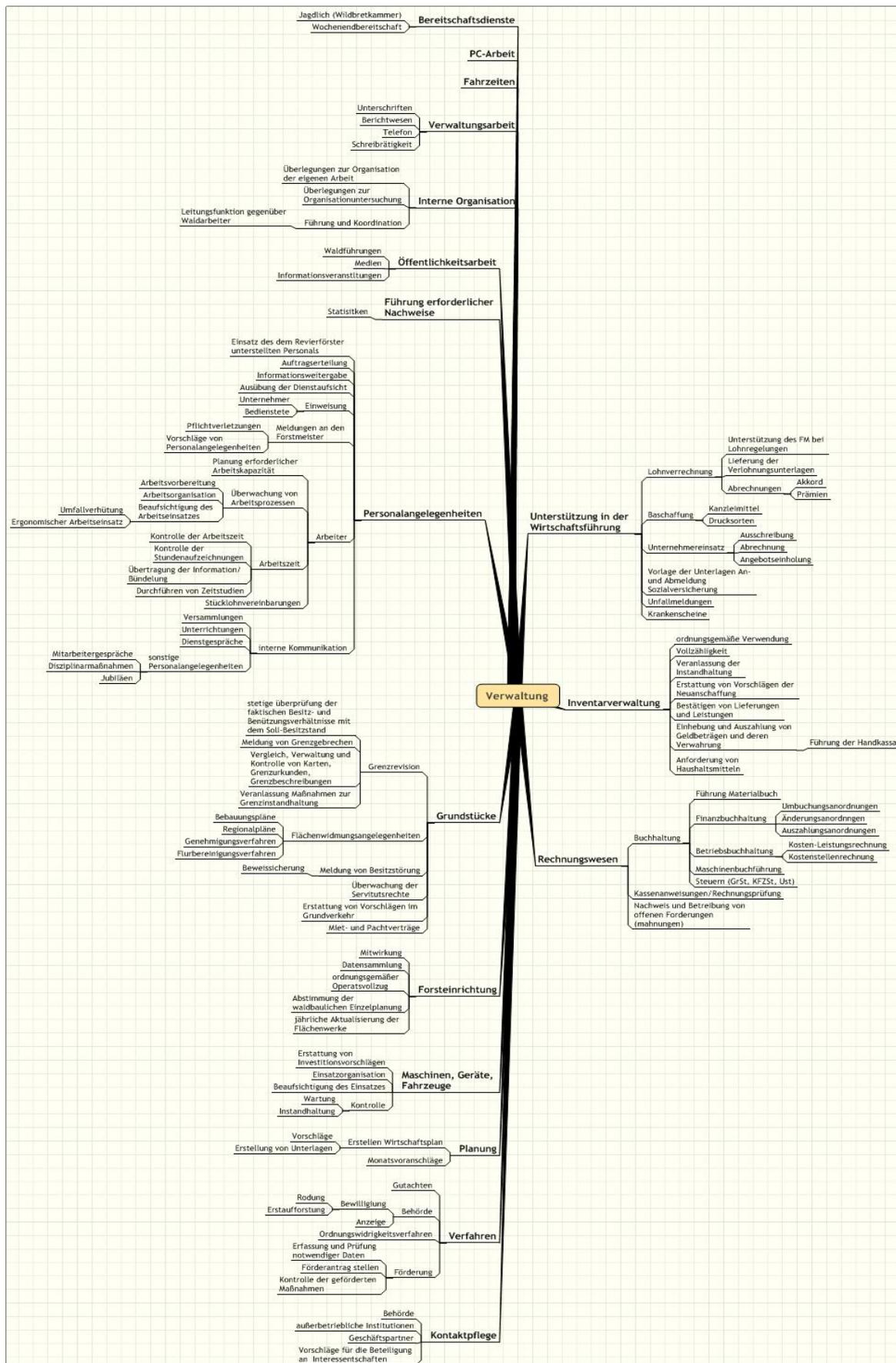


Abb. 14: Beispiele von Revierleiteraufgaben im Bereich Jagd



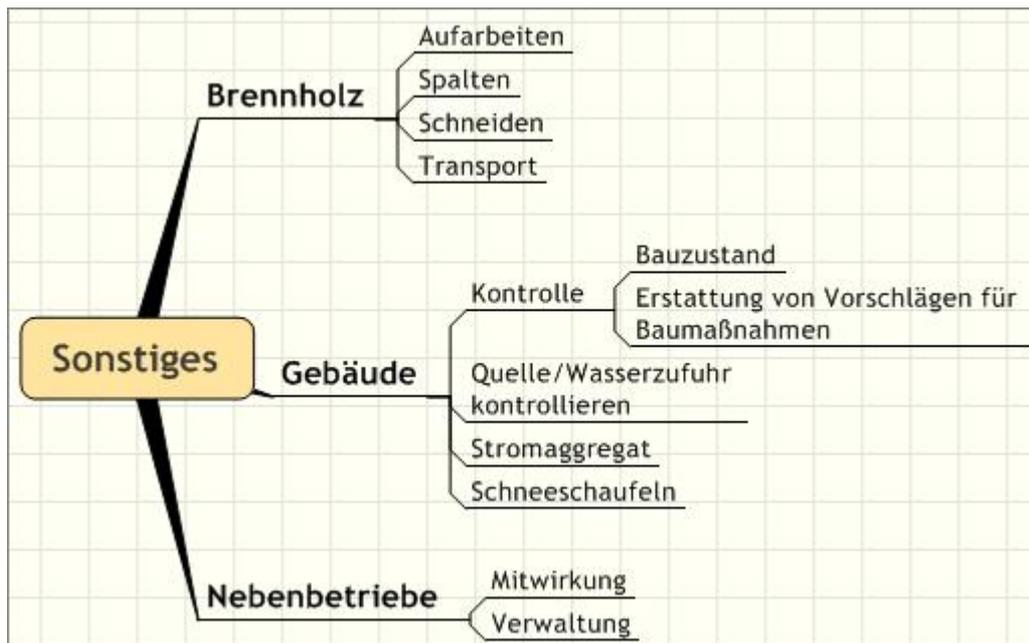


Abb. 16: Beispiele von sonstigen Revierleiteraufgaben

## 4.2 Aufgabenerfüllung

Bei folgenden Prioritätenreihungen der Kompetenzrechte und der gewünschten Zeitzuteilung zu den Arbeitsphasen der Revierleiters ist anzumerken, dass es sich um die Wiedergabe kompilierter Aussagen der Befragten handelt.

### 4.2.3 Frage der Kompetenz

Bei der Bewältigung von Revierleiteraufgaben spielt auch die Frage des Kompetenzbereichs eine große Rolle. Eine Stärkung der Persönlichkeit des Revierleiters steht mit dem Tragen von zusätzlicher Verantwortung in Wechselbeziehung.

Vom Forstgesetz und ihrer Ausbildung her sind Förster zur eigenständigen Betriebsleitung befähigt. Formale Unterschiede gegenüber dem Wirtschaftsführer sind nur in der Größe des Zuständigkeitsbereichs gegeben. Das Ausmaß der Delegation von Leitungssagenden ist in diesem Zusammenhang in der praktischen Betriebsführung von größter Bedeutung und es lassen sich auch empirisch diesbezüglich große Unterschiede feststellen. Ein denkbare Extrem wäre, dass sich der Akademiker fast nur mehr um strategische Aspekte kümmert, und den laufenden Betrieb der Verantwortung des Försters überlässt. Das würde heißen, dass der Förster keine eigene Entscheidungsbefugnis hat, und nur vorbereitend und umsetzend tätig

ist. In diesem Zusammenhang sind Fragen der Motivation, der sozialen Konstellation und die der fachlichen Leerkosten (siehe Kapitel „Sonstige Revierleitertaufgaben“) zu beachten.

Wo würden nun Revierleiter ihre Kompetenzen im Zuge einer besseren Aufgabenerledigung gestärkt sehen?

Der Wunsch nach mehr Kompetenzrechten wurde vom Revierleiter selbst auf einer 8-stufigen Likertskala dokumentiert und je nach Intensität des Wunschs an Stärkung der Kompetenzrechte mit 0 bis 7 Punkten bewertet. Schließlich wurden die Punkte aller Revierleiter summiert.

<b>Entscheidung</b>	<b>Beratung</b>	<b>Information</b>	<b>Kontrolle</b>
5	4	8	4
4	6	6	4
4	5	4	4
4	4	6	4
6	4	6	6
7	7	7	7
3	7	3	3
4	4	4	7
6	4	6	4
4	5	6	4
<b>Σ 47</b>	<b>Σ 50</b>	<b>Σ 56</b>	<b>Σ 47</b>

Tab. 10: Wunsch nach Kompetenzrechten der RL zur besseren Aufgabenerfüllung

Ergebnis:

Es ergibt sich folgende Reihung der von den Revierleitern gewünschten zusätzlichen Kompetenzen:

- Informationsrecht
- Beratungsrecht
- Entscheidungs-, Kontrollrecht

Aus den Gesprächen ging hervor, dass Revierleiter gerne mehr über betriebliche Vorgänge informiert sein würden. Transparenz scheint in vielen Betrieben ohne kooperativen Führungsstil nicht zur Gänze gegeben zu sein.

Auch würde sich (als Motivationsschub) der Revierleiter gerne mehr als „Berater“ der Betriebsleitung sehen.

Zusätzliche Entscheidungsrechte (Angst vor Verantwortung) und Kontrollrechte (der Revierleiter ist ohnehin meist letztes Glied der Kontrollkette) werden laut Angaben der Revierleiter weniger gewünscht.

#### 4.2.4 Frage der zur Verfügung stehenden Zeit

In welchen Phasen der Revierleitertätigkeiten wäre mehr Zeit zur qualitativ besseren Aufgabenerledigung von Nöten?

Der Wunsch nach mehr Zeit für die einzelnen Phasen des Führungsprozesses wurde vom Revierleiter selbst auf einer 8-stufigen Likertskala dokumentiert und je nach Intensität des Bedarfs an zusätzlicher Zeit mit 0 bis 7 Punkten bewertet. Schließlich wurden die Punkte aller Revierleiter summiert.

<b>Planung</b>	<b>Organisation</b>	<b>Kontrolle</b>	<b>Information</b>
5	7	4	7
4	4	4	6
4	4	6	7
6	6	6	7
5	5	5	5
4	6	6	3
5	7	3	2
4	4	4	7
6	4	6	7
7	4	5	6
<b>∑ 50</b>	<b>∑ 51</b>	<b>∑ 49</b>	<b>∑ 57</b>

Tab. 11: Wunsch der Revierleiter nach mehr Zeit für phasenanalytische Schwerpunkte der Revierleitertätigkeit

Im Bereich der Informationsgewinnung wäre ein verstärkter Zeitbedarf auf Seiten der Revierleiter gegeben (Kontaktpflege, Einarbeitung und Auseinandersetzung mit neuen Technologien, interne Kommunikation). Dieser Bereich wird sehr oft außerhalb der Dienstzeit gestellt. Förster beklagen im Interview, dass seitens der Betriebsleitung meist wenig Entgegenkommen und Wertschätzung herrscht hier dem Revierleiter Zeit und Möglichkeiten einzuräumen.

Folgende Aufgabenbereiche, für die die Revierleiter gerne mehr Zeit hätten, um eine bessere Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung zu erzielen, wurden in den Gesprächen konkret genannt (phasenanalytisch sortiert):

#### Planung

- Auswahl der Unternehmer
- Begehung von Flächen

#### Organisation

- mehr Zeit für Einweisung der Unternehmer (jene mit wenig Verlass und die unselbstständig sind)

#### Kontrolle

- Regelmäßiges Abmaß von ausgeformten Längen
- Arbeitsfortschritt

#### Information

- Gespräche mit Unternehmern
- Gespräche mit Arbeitern

Aus den Gesprächen ergab sich, dass die Revierleiter zusätzlich verfügbare Zeit zum überwiegenden Teil in den Außendienst investieren würden.

### **4.3 Ausgewählte Aufgabenkomplexe**

Im Folgenden werden einige der in Punkt 4.1 gesammelten Aufgaben auf Grund der Informationsergiebigkeit in den Interviews näher beleuchtet:

### 4.3.1 Sonstige Revierleitertätigkeiten

Hier sind vor allem jene Aufgaben auf Revierleiterebene gemeint die nicht oder wenig produktiv sind bzw. von anderen weniger qualifizierten und somit günstigeren Personen gemacht werden könnten.

Viele Arbeiten die unter die Rubrik „Fachliche Leerkosten“ fallen werden speziell in der Zeit der Schneelage von den Revierleitern als „Auffüllzeiten“ gesehen, da diese in den Wintermonaten oft die einzigen Tätigkeiten darstellen.

Als Auffüllzeit wird am häufigsten die Wildfütterung genannt. Diese wird jedoch, sobald die Straßen frei sind und die Holzernte einsetzt, dann oft als „belastend“ von den Revierleitern empfunden. Diese Tätigkeit die inklusive Anfahrt zwischen ein und 3 Stunden in Anspruch nimmt, wirkt sich negativ auf die anlaufende Holzernte aus. In tieferen Lagen finden meist Laubholznutzungen statt, die arbeitsmäßig für den Revierleiter intensiv sind (Holzabmaß von Sägelaubholz, Sortierung Industrieholz). Hier werden sie oft auch als Blockade bzw. als „Versäumniskostenfälle“ betrachtet, wenn der Revierleiter z. B. auf Grund der Wildfütterung bei einer LKW-Fuhre nicht dabei sein kann. Der Bau von Jagdeinrichtungen und die sonstige Jagdrevierbetreuung (Salzaustragen, Wildäcker) wird oft geblockt an Wochenenden vom RL in seiner Freizeit erledigt, zusehends werden diese Tätigkeiten für die kaum mehr Zeit ist auch von Hilfsjägern bewerkstelligt.

Den Revierleitern sind diese Aufgaben/Tätigkeiten grundsätzlich nicht als „Leerkosten“ bewusst. Für sie sind sie fixer Bestandteil ihrer Aufgaben, „Notwendigkeiten, die einfach dazugehören“. Auch sind sie schwer auszulagern bzw. zu vermeiden. Auch sie einzudämmen gestaltet sich als sehr schwierig, da in den meisten Betrieben kaum mehr eigene Arbeiter vorhanden sind.

Seitens der Betriebsleitung bestehen kaum Bestrebungen diese auszumerzen. Sie werden als „untrennbare Revierleitertätigkeiten“ gesehen, die fixer Bestandteil im Tätigkeitsfeld des Försters sind. Betriebsleiter differenzieren hier oft wenig: „Hauptsache ausgelastet“ steht an vorderster Stelle. Sehr selten wird eine „Prioritätenreihung“ der Revierleitertätigkeiten nach Auftrittswahrscheinlichkeit und Größe von etwaigen Versäumniskosten vorgenommen. So könnten zumindest die Aufgabenschwerpunkte der Revierleitertätigkeit auf jene Arbeiten gesetzt werden, die bei mangelnder Aufgabenerfüllung die größten Kosten verursachen.

### 4.3.2 Fahrtzeiten

Revierleiter	km/Tag	Reviergröße [ha]	Fahrten Forstamt / Woche
RL 1	150	2200	1
RL 2	100	2800	1-2
RL 3	70	4300 FS	tgl.
RL 4	60	2300	0,5
RL 5	40	2150	0,5
RL 6	50	1895	1
RL 7	40	2055	0,5
RL 8	100	1357	tgl.
RL 9	120	1520	2
RL 10	130	1300	2

Tab. 12: Durchschnittlich gefahren Kilometer der Revierleiter und die Größe des Reviers.

(FS = Funktionssystem, Revier von 2 Funktionsförstern betreut)

Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den gefahrenen Kilometern pro Tag und der Reviergröße ist nicht gegeben. Stark belastete Revierleiter (grau unterlegt) weisen hohe Fahrtzeiten und eine hohe Pendelfrequenz zur Betriebsleitung auf.

Eine Vielzahl individueller Faktoren spielt hier zusätzlich eine Rolle, die sich im jeweiligen Aufgabenspektrum des Revierleiters abbilden. Dazu zählt u. a. wie „entlastet“ er in Bezug auf den Innendienst ist (Materialbuchführung, Lohnverrechnung), die Intensität der Kontrolle in den Bereichen Holzernte, Waldbau, Forstschutz oder auch der Anteil an sonstiger Aufgaben, die nicht unmittelbar Revierleitertätigkeiten sind.

„Die Häufigkeit der Dienstbesprechungen und die Entfernung des Dienstsitzes zur Zentrale“, wie sie SCHEIBENREIF (1980, S. 24) als wichtiger Faktor für „Fahrtzeit“ in seiner Arbeitszeitanalyse sieht, spielt heute kaum eine Rolle.

Wesentlicher Faktor für die Fahrtzeit ist die Arrondierung. Disjunkte, kleine Revierflächen und wenig betrieblicher Wille zu kleinräumigen Nutzungs- und Pflegekonzentrationen wirken sich negativ aus, da dies die Leerzeit im Auto erhöht.

Die Grenzlage (Zahl der Nachbarn) und Organisation bzw. Intensität der Jagd (Eigenregie) könne des Weiteren maßgeblich Einfluss auf die Fahrtzeit nehmen (Tabelle 13).

Revierleiter	Belastungs- punkte	Arrondierungs- Faktor	Grenze und Nachbarn	Intensität Jagdbetrieb
RL 1	22,44	1,25	2	2
RL 2	24,29	1,25	2	2
RL 3	16,76	1,25	1	2
RL 4	17,04	1	1	1
RL 5	16,06	1	2	3
RL 6	18,50	1	1	3
RL 7	23,97	1,25	3	2
RL 8	15,10	1	1	1
RL 9	20,35	1	2	2
RL 10	21,17	1,25	2	2

Tab. 13 : Einflussmöglichkeiten auf die Fahrtzeit und die Belastung

Erklärung:

Arrondierungswerte: siehe Belastungspunkteberechnung im Anhang

Grenze und Nachbarn: 1 = guter Grenzzustand und wenig, flächenmäßig meist große Nachbarn mit vorbildlicher Grenzsicherung (ÖBf), 2 = viele Grenznachbarn, einige Grenzstreitigkeitsverfahren, 3 = sehr viele Grundnachbarn, unklare Grenzverläufe, hohes Anzahl an Grenzstreitigkeitsverfahren

Intensität Jagdbetrieb: 1 = wenig Anteil am Gesamtaufgabenspektrum, Verlagerung in Freizeit, kaum Regiejagden, 2 = z. T. intensive Selbstbejagung, hoher Einsatz bei Betreuung von Pächtern, Pirschführungen, 3 = besonders hoher jagdlicher Schwerpunkt in der Revierleitertätigkeit

Durch Reorganisationen (besonders in der Umstellungszeit) kommt es zu starken Anstiegen der Fahrtzeit. Bei Revierzusammenlegungen sogar um den Faktor 3 (siehe auch Reorganisationsbeispiele der zwei Forstbetriebe).

Durch technische Kommunikationshilfen, wie zum Beispiel Internet, werden von den Revierleitern nur geringe Reduktionsmöglichkeiten der Fahrzeiten gesehen.

Fahrtzeiten (Leerzeiten im Auto) können nach Meinung der befragten RL vermieden werden durch:

- Konzentration der Arbeit in einzelnen Revierteilen (sodass die Abfuhr aber nicht blockiert wird) schafft Synergieeffekte bei Kontrolle und Abfuhrorganisation.
- Intensivierung der Kontakte zu den Unternehmen und Schaffung einer guten Kommunikationsbasis: Ein Anruf am Morgen, dass ein Unternehmer nicht kommen kann, spart dem RL eine unnötige Kontrollfahrt.
- Ein gewisses Maß an „Selbstkontrolle“: Günstige Anordnung der Stationen bei der Erstellung der Fahrroute, Verknüpfung von Kontrolle und Planung (Erreichen von 2+2=5 Effekten, wie sie SPROSSMANN (2001, S. 73) in seinen Untersuchungen anführt).
- Ein steirischer Forstbetrieb mit Funktionsförstersystem teilt Revierkarten an Jagdpächter aus, in der diese Windwürfe eintragen sollen, die bei Tätigkeiten im Jagdrevier (Salzaustragen) wahrgenommen werden.  
Die Rücklaufquote dieser Hilfestellung ist jedoch sehr gering.

Knapp die Hälfte der befragten Revierleiter ist der Ansicht, dass bei „Telefon und Fahrtzeit keine Einschränkungen gemacht werden dürfen“. Ein „gut funktionierender Außendienst“ ist für sie die wichtigste Grundlage für eine zufriedenstellende Aufgabenerfüllung.

Die räumliche Koppelung von Arbeitsplatz und Wohnung wird generell als Vorteil im Hinblick auf Fahrtzeiten und Leerkosteneindämmung gesehen. Das dies günstig ist, macht sich laut Aussagen der Revierleiter bei der Zusammenstellung von Kontrollfahrten, Arrangierung von Innen- und Außendienst oder der Aufgabenerfüllung am Abend/oder an den Wochenenden bemerkbar (Nachsuche von Wild, Wasserableitung bei Unwettern).

### **4.3.3 Auszeige**

In den untersuchten Betrieben stellt die Auszeige einen großen bis sehr großen Stellenwert in der waldbaulich gerechten Holzernte dar. In vielen Fällen jedoch ist die waldbauliche Auszeige nicht vom Betrieb her auferlegt (durch eine etwaige Stellenbeschreibung, oder Leistungsnormen“) sondern eine vom Revierleiter selbst gesetzte Maxime („selbsterlegte Verantwortung für das Waldbild von morgen“).

Folgende Auszeigarbeiten in Tabelle 14 werden vom Revierleiter delegiert, ausgelagert oder von anderer Stelle durchgeführt:

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	RL6	RL7	RL8	RL9	RL10
StrukturDF										
ErstDF		(x)	(x)					(x)		
ZweitDF		(x)	(x)	(x)	(x)	(x)	x	(x)	(x)	(x)
Käferbäume	x					x	x		x	x
Vorlichtung			x				x	x		
Femlung			(x)							
Samenbäume										
Stützenbäume	x	x	x	x		x	x	x	x	x

Tab. 14: Durchführung von Auszeigarbeiten im Revier. In Klammern gesetzte Kreuze bedeuten eine nur teilweise selbst ausgeführte Auszeigarbeit (Vorzeigeflächen, Abtretung an Adjunkten)

Dabei ist Anzumerken, dass eine hohe Belastung des Revierleiters nicht unbedingt ein höheres Maß an Delegation von Auszeige bedeutet. RL 1, 2, 7, 9 und 10 weisen hohe Belastungspunkte auf (>20). Sie sind in der Tabelle grau schattiert. In der Auszeigeaktivität unterscheiden sie sich kaum von den anderen.

In den Interviews wird auch deutlich, dass trotz hoher Belastung von keinem Revierleiter bei Zeit und Qualität in der Auszeigarbeit Abstriche gemacht werden.

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	RL6	RL7	RL8	RL9	RL10
Adjunkt			x				(x)			
Forstarbeiter	x		(x)			x	x		(x)	x
sonst. Pers.										
Unternehmer		x	x	(x)	(x)		x	x	x	(x)
Bauernakk.				(x)	(x)	(x)	x		x	(x)

Tab. 15: Träger von delegierter Auszeigarbeit. Kreuze in Klammer bedeuten nur ein gewisses Maß an Übertragungsmöglichkeit der Aufgabe

Interessant ist der hohe, persönliche Stellenwert der Auszeige bei den Revierleitern. Sie ist eine der wenigen Arbeiten vieler Revierleiter mit der Möglichkeit sich durch eigene Entscheidungen einzubringen und das Waldbild selbst aktiv mitzugestalten.

Oft werden andere Aufgaben hintan gereiht (zu kurzfristig angemeldeter LKW bei der Holzabfuhr) um ungestört halbtagsweise Auszeigarbeit zu verrichten.

Leider Fehlen genaue Zeitaufzeichnungen seitens der Revierleiter um das quantitative Ausmaß der Auszeige genauer darzustellen.

Die Mehrzahl der Revierleiter gibt an, dass eine über einen längeren Zeitraum gleich bleibende Auszeige wichtig ist; besonders bei anspruchsvollen Nutzungsformen (einzelstammweise Nutzung) sollte - besonders bei einer Vielzahl an Unternehmern - ein Konzept der Auszeige vorhanden sein. Dies ist eben nur durch konsequente Erfüllung der Auszeige seitens des Revierpersonals möglich.

Darum werden bei der Auszeige, solange irgendwie möglich, seitens der Revierleiter kaum Abstriche gemacht.

Sollte es zur Steigerung des Aufgabenvolumens der Revierleiter kommen, wären laut deren Angaben in folgenden Bereichen Abstriche zu machen bzw. müssten folgende Dinge erreicht werden:

- Auszeigen von „Vorzeigeflächen“ (nur die erste Trasse, um den ausführenden Arbeitern ein „Gefühl“ zu vermitteln).  
Dies wird in der Regel nur bei Unternehmern angewandt, zu denen bereits ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde bzw. die schon länger im Revier zufriedenstellende Arbeitsverrichtung leisten.
- Vollständige Umstellung auf Positivauslese bringt laut Angabe der RL bis zu 50 % Zeiteinsparung
- Besichtigung von vorbildlich durchgeführten Durchforstungen
- Längere Vorbereitungszeiten für die Auszeige. Bei kurzfristig von der Betriebsleitung angeordneten Harvestereinsätzen sieht sich der RL außer Stande dem schnellen Arbeitsfortschritt nachzukommen. Wünschenswert wäre, Vornutzungen bereits im Vorjahr bei der Nutzungsplanung festzulegen.

Die Revierleiter sehen kaum realistische Möglichkeiten die Aufgabe ‚Auszeige‘ durch entsprechende Maßnahmen seitens der Betriebsleitung zu verbessern bzw. eine Entlastung herbeizurufen. Einzige Möglichkeit wäre zusätzliches Personal (Forstadjunkt).

Jene Revierleiter, die schon mehrere Jahre in dieser Funktion tätig sind, weisen darauf hin, dass ein Großteil (über 50 %) jenes Zeitvolumens, das durch die Auslagerung des Holzabmaßes an die Sägewerke frei wurde, in die Auszeigarbeit investiert wurde.

Betrachten wir die Zahlen von SCHEIBENREIF (1980, S. 28) aus den 70er Jahren: Je nach Ertragswaldfläche des Reviers betrug die Holzauszeige zwischen 6 und 12 % der Gesamtarbeitszeit, jene für das Holzabmaß 9 – 15 %.

So würde heute die Zeit für Auszeige bei etwa 15 % der Gesamtarbeitszeit liegen, was auch kalendarische Aufzeichnungen der Revierleiter bestätigen.

Derartige Aufgabenumschichtungen – wenn auch in kleinerem Rahmen – sind mit Sicherheit auch in anderen Aufgabenbereichen vorgekommen. Neue Arbeitszeitstudien würden somit Aufschluss über Qualitätsgewinn und -verlust einzelner Aufgabenbereiche geben.

Ist im Revier eine gewisse Anzahl an eigenen Forstarbeitern vorhanden (mehr als drei), so wird sehr gerne das Auffinden, Auszeigen und Aufarbeiten von Käferbäumen oder käferverdächtigen Bäumen den eigenen Arbeitern überlassen. Eine derartige Entlastung im Bereich „Forstschutz“ wirkt sich sehr positiv auf die Aufgabenbewältigung des Försters aus. In den Interviews wird deutlich, dass derartig selbständig agierende Forstarbeiter in gewissen Aufgabengebieten maximale Entlastung herbeiführen, da sie alle Phasen eines bestimmten Aufgabenbereiches übernehmen.

#### 4.3.4 Nutzungsplanung

	RL1	RL2	RL3	RL4	RL5	RL6	RL7	RL8	RL9	RL10
Vorschläge Nutzung	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	90 %	90 %
Auswahl der Bestände	100 %	90 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	90 %	90 %
Besichtigung Einsatzplanung	100 % (FM)	100 % (FM)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % (FM)	100 % (FM)	100 % (FM)
Detailplanung d. Nutzungen	U	U	U	U	90 %	U 20 %	U	U	U	U

Tab. 16: Der Freiraum bei der Nutzungsplanung in verschiedenen Kategorien seitens des Revierleiters

(FM) = durch Forstmeister unterstützt, U = Unternehmer

Stark belastete Revierleiter (grau unterlegt) werden bereits zusätzlich vom Betriebsleiter bei der Besichtigung mit dem Unternehmer und bei der Einsatzplanung unterstützt. Auch die Detailplanung wird den Unternehmern vollständig überlassen.

Die Detailplanung der Nutzungen wird hauptsächlich den Unternehmern überlassen. Ihnen wird bei Fragen der Trassenführung, Anzahl der Spannungen und der Verfahrenswahl sehr viel Freiraum gelassen. Bei dem z. T. hochmechanisierten Erntemethoden wissen diese am besten Bescheid und der Revierleiter beschränkt sich weitgehend auf Hinweise zur pfleglichen Holzernte.

Oft ist ein „belehrendes und lenkendes“ Gespräch zu Beginn der Arbeiten das einzige Instrument der Revierleiter wirksam auf die Arbeitsqualität und somit auf die Schadensvermeidung am verbleibenden Bestand Einfluss zu nehmen. Die Intensität eines solchen Gesprächs hängt in der Regel von der Kontrollfrequenz des Revierleiters bei den laufenden Arbeiten ab.

Grundsätzlich wird von allen Revierleitern beklagt, dass zu wenig Zeit für eine detaillierte Einweisung der Unternehmerpartien vorhanden ist. Weiter wird kritisiert, dass im Zuge des Preiskampfes unter den Unternehmern immer mehr verschiedene Firmen bei Erntearbeiten zum Zug kommen. Dadurch bleibt weniger Zeit für den Einzelnen, was sich wiederum in den Bereichen Organisation und Kontrolle hinsichtlich der Qualität negativ niederschlägt.

Oft wird die Auswahl der Unternehmen vom Wirtschaftsführer vorgenommen, sodass nicht mehr die optimale arbeitstechnische Abstimmung (die oft nur der jeweilige Revierleiter vollständig zu beurteilen vermag) gegeben ist.

Wieder ist hier eine entsprechende Unternehmerbindung zum Revier die wesentlichste Hilfestellung für eine entsprechende Aufgabenerfüllung des Revierleiters.

Beklagt wird von den Revierleitern auch das Nichteinhalten von Fällungs- und Nutzungsplänen (unter 50 %). Dabei sind laut ihren Angaben nicht nur zwingende Gründe (Kalamitäten im Nachbarrevier) schuld, sondern weitgehend der Holzabsatz (ungleichmäßige Lieferprofile, wechselnde nachgefragte Sortimente, jahreszeitliche Behandlung von Mischbeständen).

Für die Revierleiter wäre es leichter, wenn frühzeitig verbindliche Vorgaben (die sich aus den Verkaufsabschlüssen ergeben) gemacht werden und Umdisponierungen im Zuge von „Hau-Ruck-Aktionen“, die der Holzabsatzmarkt mit sich bringt, eher vermieden werden.

Vorbildliche Nutzungsplanungen wie sie Tabelle 17 zeigt, werden oft auf Revierleitererebene nicht gemacht. Oft werden von der Betriebsleitung Vorschläge gemacht die auf Revierebene eine nicht reibungslose Abwicklung ermöglichen (z. B. Abfuhr und Beunruhigung der Jagd).

Firma	Abt	KW	Nutzung	Frä	Kä	HA	Fi	Fi	Lä	FH	Bu	Bu	Σ
						AS	SH	BH	BH		BH	FH	
Fa. A	34k	39	EN bab	A	B		60	200		60			320
	35b	42	Li Tr	A	B,C			50	30	20			100
Fa. E	84f	42	KH Tr	A	B,C			100		60			160
	12e	38	Df Harv	B	B,C			80		120			200
	14a	45	Rmg Tr	B	A,B	+		100	50	10			160
Fa. G	82z	45	Li Harv	A	B,C	+	50	130	10	50	30	120	390
	82y	47	Df bauf	A	D			130		30			160
	84a	48	Df bab	A	D			50		40		40	130
	84k	42	Rmg Tr	A	A,B	+					200	50	250
	85r1	42	Kh Tr	A	A,B		70	60	20	15			165
Akk. B	12p	44	Df händ	B	C			70		40			110

Tab. 17: Quartalweise Nutzungsplanung im Revier

Zeichenerklärung:

SH = Starkholz	Abt. = Abteilung	Kä = Käufer
BH = Blochholz	KW = Kalenderwoche	HA AS = z. T. Handabmaß, Vorsortierung
FH = Faserholz	Frä = Frächter	Tr = Traktor
EN = Endnutzung	Rmg = Räumung	Harv = Harvester
Li = Lichtung	Kh = Kahlhieb	händ = händische Lieferung
KH = Käferholz	bab = Seilkran bergab	
Df = Durchforstung	bauf = Seilkran bergauf	

Professionelle, quartalweise Nutzungsplanung ist ein wichtiger Entlastungsfaktor der Revierleiter. Eine genaue, darauf abgestimmte Forsteinrichtung soll Grundlage dafür sein. Belastende saisonale Spitzenarbeitszeiten, Unstimmigkeiten mit der Betriebsleitung, Nichtverfügbarkeit von Unternehmern sowie Absatz- und Kontingentengpässe sollen dadurch vermieden werden.

Hilfsmittel zur besseren Aufgabenerfüllung in Bezug auf die Nutzungsplanung:

- Gewünscht wird grundsätzlich ein genaueres Operat (Abschätzen des Holzanfalls vor Ort ist bei der Planung immer notwendig). Neben der Baumartenzusammensetzung wäre bei der Forsteinrichtung auch Information über die Sortimente (Stärke, Qualität, Schäden) für die Planung hilfreich und könnte die Planungsarbeit dementsprechend erleichtern und verkürzen.
- Quartalweise Nutzungsplanung
- Längere Vorbereitungszeiten für Auswahl und Auszeige

Viele Aspekte die es bei der Revierleitertaufgabe „Nutzungsplanung“ zu berücksichtigen gilt, können auf Grund des steigenden Aufgabenvolumens und des engen finanziellen Spielraums der Forstbetriebe vom Revierleiter nicht oder nur mehr unzureichend beurteilt bzw. berücksichtigt werden.

Tabelle 18 gibt eine Übersicht über die Einzelbeurteilungsaufgaben der Revierleiter und der Tatsache ob und in welchem Ausmaß sie (noch) durchgeführt werden können:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standorteigenschaften	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ertragsvermögen d. Bestandes		n. M.	(x)				x	n. M.		n. M.
Gesundheit d. Bestandes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Örtl. Gefahren bei der Nutzung	k. A.	(x)	k. A.	x	x	x	x	x	(x)	x
Risiken (Verjüngung, Nachbarbestände)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Geländebeschaffenheit (Holzerntemethode)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Zustand Erschließung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Wildschadensverhütung (Freistellen NV)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Rücksicht auf Landschaftsbild		n. M.	x		x		x	n. M.		
Umweltwirkungen			x		x	x	x			

Synergetische Aspekte (Nutzungskonzentration)	(x)	x	x		(x)		x	x		x
Anrainer (Gespräch, Kommunikation)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tab. 18: Möglichkeiten der Berücksichtigung bei der Nutzungsplanung

- x wird bei der Planung stets Berücksichtigt
- (x) nur mehr teilweise Berücksichtigung möglich
- k. A. keine Angabe
- n. M. nach Möglichkeit

Größere Belastung einzelner Revierleiter lässt kaum auf Defizite in der Berücksichtigung einzelner Komponenten in der Nutzungsplanung schließen (grau unterlegt). Am ehesten sind negative Auswirkungen durch hohe Belastung bei der Rücksicht auf das „Landschaftsbild“ und bei „Umweltwirkungen“ zu befürchten. Das sind „Versäumnisse“ die nicht unmittelbar den Betrieb betreffen sondern die Allgemeinheit (Schutz- und Wohlfahrtswirkung). Nicht mehr mögliche Beachtung von „Öffentliche Interessen“ kann hier gleichsam als „Puffer“ für den Betrieb wirken: Bei betrieblichen Belangen werden von den Revierleitern solange irgendwie Möglich kaum Abstriche gemacht. In den Interviews wird aber weitgehend von den Revierleitern eingeräumt, dass kaum mehr Zeit für ökologische und naturschutzbezogene Zusatzaufgaben bleibt.

Versäumniskosten müssen daher nicht nur betriebswirtschaftlicher Natur sein, gegebenenfalls sind auch öffentliche Interessen und die Infrastrukturleistung der Forstwirtschaft qualitativ und quantitativ davon betroffen. Die Diskussion um die Personalausdünnung bei den ÖBf und die damit im Zusammenhang stehende öffentliche Diskussion um eine „ordnungsgemäße Forstwirtschaft“ haben die Sensibilität in diesem Bereich gezeigt.

Daraus ergibt sich auch ein wichtiger forstpolitischer Aspekt, nämlich jener der qualitativen Messung und Bewertung von öffentlichen Gütern. Auf diese Fragestellung sei in diesem Zusammenhang nur hingewiesen und sie soll hier nicht weiter behandelt werden.

#### 4.3.5 Unternehmerbetreuung – Holzernte

Der Einfluss der Revierleiter bei der Auswahl von Unternehmern wurde oben bereits besprochen. Bei der Frage inwieweit diese bei den Preisverhandlungen miteingebunden sind, lassen sich große Unterschiede seitens der Betriebe erkennen:

Zum einen gibt es hier Betriebe mit kooperativem Führungsstil, wo dem Revierleiter volle Verhandlungsfreiheit mit dem Unternehmer gegeben wird (oft existiert nur eine obere Preisschranke). Ein gesteigertes Maß an Motivation und eine gewisse Entlastung des Betriebsleiters (der sich nur mehr bei gewissen Gedingen, Schlag- und Akkordabrechnungen regulativ einschalten muss) sind die Folge.

In der zweiten Gruppe sind jene Forstbetriebe zu nennen, die auf einem starr getrennten Wirtschaftsführer-Revierleiter-Konzept basieren. Der Betriebsleiter nimmt (u. U. auch zur Rechtfertigung seiner Position) alle Kompetenzen im Zuge der Preisgestaltung und der Preisverhandlung an sich. Die Anwesenheit und der Informationsmitschnitt der Revierleiter bei den Preisverhandlungen jedoch bei allen untersuchten Betrieben gegeben und erwünscht. In diesen Betrieben bleibt dem Revierleiter (mit kleinen Ausnahmen wie der Brennholzpreisfestsetzung von Selbstwerbern) keine Möglichkeit sich hier einzuschalten. Alle Revierleiter geben an, dass sie grundsätzlich in der Lage wären und es sich zutrauen würden selbst diese Verantwortung zu übernehmen.

Oft entspricht auch die vom Betriebsleiter vorgenommene Auswahl an Unternehmern nicht den Vorstellungen des Revierleiters und so passen diese „nicht in ihr Revierkonzept“. Die Angeführten Gründe (in der Reihenfolge der Anzahl der Nennungen):

- Mängel in Arbeitsqualität
- unselbstständig
- unbekannt (geringe Vertrauensbasis)
- wenig geeignetes Gerät

Hilfsmittel bei der Unternehmerauswahl stellen neben der langjährigen Erfahrung der Revierleiter Schlagabrechnungen und Akkordverbuchungen da, die jederzeit im Forstamt abgefragt werden können und auf die voller Zugriff besteht.

Eigene Aufzeichnungen werden dazu in den seltensten Fällen geführt. Selbst die Materialbuchführung ist in vielen Betrieben zentralisiert (Waldlieferschein, Abfuhrzähllisten).

### **Nutzungskonzentration**

Vorteile, die die RL angeben:

- Straßenerhaltung und -instandsetzung
- weniger Fahrtzeit
- leichtere Kontrolle von Arbeitsfortschritt, Arbeitsqualität und Abfuhr

Nachteile, die die RL angeben:

- Baumarten- und Sortimentsverteilung lassen keine zu starke Konzentration zu, da man durch Kontingentierung und Lieferprofile an die Abnehmer gebunden ist und für Flexibilität kaum Spielraum da ist.
- Behinderung der Abfuhr. Kleine Konzentrationen in Gräben und Kesseln sind für die RL eher denkbar.

### **„Gegenseitige innerbetriebliche Konkurrenz“:**

Diese ist ein grundsätzliches, nicht zu unterschätzendes innerbetriebliches Problem, wie es sich in den Gesprächen mit den Revierförstern herausgestellt hat. Dieser Koordinationsmangel stellt sehr oft ein Hauptproblem für Forstbetriebe mit Reviersystem da. Jeder versucht den besten Unternehmer so lange als möglich an sein Revier zu binden, oft rittern 3 Förster um den einzigen Frächter damit ihr Revier vor dem Käferflug als erstes „zusammengeräumt“ ist.

Solche im Forstbetrieb auftretende, sich gegenseitig konkurrenzierende Anstrengungen der RL können nur durch Koordination seitens der Betriebsleitung oder durch ein (teilweises) Funktionssystem beseitigt werden (Revierförster mit einer entsprechenden gesamtbetrieblichen Funktionsaufgabe).

## **4.4 Hilfsmittel**

### **Internet**

Folgende „Wünsche“ seitens der RL sind genannt worden (Reihenfolge in der Zahl der Nennungen):

Breitbandverbindung

Drahtlose Internetanbindung für tragbare Computer im Revier/Dienstfahrzeug

Tragbarer Computer mit Schnittstelle für das Laubholzabmaß

GPS zur Schlagvermessung

Das Internet würde gerne als direktes Steuerungselement der Revierleiter verwendet werden: Rechtzeitig gemeldete Ausformungsfehler oder Schlamperei in der Sortierung (Faserholzanteil der Fuhre) können rechtzeitig erkannt und gegebenenfalls korrigiert werden.

## **Vergleiche**

Vergleiche unter den Revieren (im eigenen Forstbetrieb) werden von Revierleitern als „wenig interessant“ und von den Wirtschaftsführern als negativ beurteilt. Grund sind u. a. die unterschiedlichen Grundgegebenheiten (Arrondierung, Sortenanfall) und zwangsweise Nutzungen.

## **Kanzleiförster**

Ist eine gut besetzte Forstkanzlei vorhanden wird in vielen Fällen der Anruf mit dem Mobiltelefon bevorzugt. Die meisten Informationsbeschaffungen seitens der Revierleiter sind hier:

- Erkundigung des noch offenen monatlichen Lieferkontingents und die rechtzeitige Abstimmung mit den anderen Revierleitern
- Alte und ähnliche Schlagabrechnungen zum Vergleich

## **Abfuhr und Sortierung**

- Verlässliche, eingeschulte Frächter erleichtern die Sortierung: „Es darf nichts auf den LKW was nicht Blochholz ist“, fragliche Bloche sollen liegen gelassen werden und bei Anwesenheit des RL beurteilt werden.
- Eine Kontrolle der Abfuhr ist bei den meisten Revierleitern (Belastungspunkte > 20) „gerade noch möglich“.

## **Kennzahlen**

Sehr gering ist der Wunsch seitens der Revierleiter und der Betriebsleiter nach kostenrechnerischen Revierkennzahlen. Zu selten sind die einzelnen Reviere auf Grund von Hiebsatz, Seehöhe, Arrondierung und Bonität einigermaßen vergleichbar.

Die Innendiensttätigkeit der Revierleiter ist im Allgemeinen stark reduziert. Lediglich Materialbuch (in reduzierter Form) oder Lohnabrechnung (Zusammenstellen der Stundenübersicht) fallen in den untersuchten Betrieben für sie an.

Von vielen Revierleitern werden Aufzeichnungen selbst geführt (Dienstbuch, kalendarische Aufzeichnungen), jedoch nicht analysiert oder hinsichtlich periodischer Zusammenhänge ausgewertet.

Aufzeichnungen werden geführt als zusätzliche Kontrolle (Abfuhr) und aus persönlichem Interesse. In den seltensten Fällen jedoch aus Rechtfertigung vor dem Betriebsleiter.

Die Sinnhaftigkeit einer genauen Auswertung dieser Aufzeichnungen (wie viel Zeit nehmen welche Tätigkeiten in Anspruch) wird von den Revierleitern bezweifelt.

Informationen zu Kennzahlen werden bei Anfrage dem Revierleiter von der Betriebsleitung nicht vorenthalten und stets zur Verfügung gestellt. Auch hier ist jedoch das Interesse bzw. der Bedarf äußerst gering.

Dennoch erscheint ein sehr spezifisches Interesse an bestimmten ähnlichen Aufzeichnungen aus den Vorjahren gegeben. Sehr gerne werden alte Gedinge, Schlagabrechnungen und Nachkalkulationen zu Überlegungen im Bereich der Planung herangezogen. Diese – wenn nicht extra beim Kanzleiförster angefordert – beschränken sich oft auf eigene Notizen oder Anmerkungen im Terminkalender.

Eine wirkliche Hilfestellung seitens der Betriebsleitung wäre die jährliche Zusammenstellung eines praktischen, auf die Bedürfnisse des jeweiligen Revierleiters abgestimmten Revierkennzahlensystems. SAGL (1993, S.156) weist darauf hin, dass dabei auf den „organisatorischen Bezug“ zu achten. Dabei ist auf „Adressat und Benutzer, sowie auf die Funktionalität (= Verwendung wann und wofür?“ zu achten. In einem Gespräch sollte der Revierleiter konkret seine spezifischen Informationswünsche der Zentrale mitteilen. Ein derart abgestimmtes Zahlenwerk für die operative Revierleitertätigkeit könnte zum einen dem Revierleiter mehr Sicherheit in seiner planerischen Tätigkeit (Erstellen von Nutzungsvorschlägen) bieten. Zum kann das Rechnungswesen gezielt Kennzahlen und Kostenaufstellungen aufbereiten, die dann auch tatsächlich im Forstbetrieb genutzt werden.

#### **4. 5 Erfassung von Versäumniskosten**

Im Zuge der Aufgabenanalyse und den Gesprächen mit den Revierleitern konnte eine Vielzahl an Aufgabenbereichen gefunden werden, die Ausschlaggebend für das Auftreten von Versäumniskosten sein können. Im Folgenden werden einige Bereiche genannt, die oft wegen Überbelastung des Revierleiters Mängel in der Qualität aufweisen können:

- Mangelhafte Sicherung des Rechtsbestandes (Grenzkontrolle, Wegerechte, Nutzungsrechte)
- Vernachlässigte Forstaufsicht (Vermeidung von Holzdiebstahl, unbefugte Wegebenutzung, Wahrnehmung von Parteienrechten in verschiedenen Verwaltungsverfahren)
- Haftungsrisiken (Waldbesucher und Wegezustand, Mangelnde Arbeitseinweisung der Arbeiter, Hinweisen auf Helmtragepflicht)
- Produktionsrisiko wegen nicht oder zu spät erkannter Gefährdungen (Käferbefall, Verdämmung in Kulturen, hoher Verbissdruck)
- Ertragsausfälle (nicht rechtzeitiges Nutzen befallen oder wenig vitaler Stämme)
- Mangelnde Kontrolle der Übernahme (Qualitätsansprache)
- Qualitätsrisiko durch liegen gebliebenes Holz
- Verluste durch nicht oder zu spät erkannte Ausformungsfehler, unsachgemäße Schlägerung, unpflegliche Arbeit
- Vermögensverluste durch nicht rechtzeitiges Eingreifen bei Neuschälung, zu späte Astung, zu späte Förderung bestimmter Baumarten oder der Qualität bei der Läuterung

Um die Höhe und den Ausprägungsgrad solcher auf Revierleiterenebene auftretender „Versäumniskosten“ näher zu evaluieren bedarf es bestimmter innerbetrieblicher Methoden der Erfassung und einer genauen Beurteilung dieser um Vermeidungsstrategien bzw. eine Minderung dieser herbeizuführen. Betrachten wir dies an Hand einiger Beispiele:

<b>Prüffragen: Grenzsicherung</b>		
<b>Erfassung</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>Vermeidung</b>
Wie lange ist die letzte Grenzrevision her?	Wie viele Grenzverletzungen hat es pro Jahr gegeben?	Erstellung eines Grenzrevisionsprogramms
Wie viel Zeit im Jahr investiert man in diese?	Wie viel Prozent der Markierungen konnten wieder gefunden werden?	Abstellung von Adjunkten, Ferialpraktikanten
Hat der Betrieb Möglichkeiten Personal für diese abzustellen (Adjunkt)?	Wie ist der Zustand der Grenzzeichen (Farbe, vermoost, umgekippt)?	Koordination mit Grundnachbarn
Welche Qualität hat die Grenzmarkierung des Grundnachbarn (ÖBf, Privatwald)?	Sind vorbildliche Grenz-Protokolle vorhanden (z. B. mit Digitalbild im Forst-GIS)?	Anlegen einer umfassenden Dokumentation der Grenzen (GIS)

Tab. 19: Prüffragen der Versäumniskostenbeurteilung am Beispiel Grenzsicherung

<b>Prüffragen: Ertragsausfälle durch nicht rechtzeitig genutzte Stämme/Bestände</b>		
<b>Erfassung</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>Vermeidung</b>
Wie viel Holz ist in schlechtere Qualitäten gefallen weil es „übersehen“ wurde?	Wie schlägt sich dies monetär nieder?	Forcierung des Außendienstes und des Forstschatzes
Werden Bestände mit höherem Anteil an verlichteten/rotfaulen Bäumen eher genutzt?	Kann der Revierleiter überhaupt noch Rücksicht nehmen auf diese Aspekte?	abgestimmte Operate (Erhebung der Verlichtung, Flaschenhalse als Rotfäuleindikator...)
Wie viel Zeit verwendet der RL für das Aufsuchen dieser Stämme?	Wie viel Zeit bleibt für die Beurteilung von Nutzungsvorschlägen?	Aufbau eines Warn- und Informationssystems (Forstarbeiter, Jäger...)
Was geschieht bei vereinzeltm Auftreten?	Zahlt sich eine Nutzung aus?	Mitnutzen von „Zufälligen“
Wie ist es um Zuwachs, Fäulefortschritt, Umtriebsalter, Gefahrenpotential bestellt?	Kumuliert der Zuwachs? Vorratsabbau durch Fäulnis? Besteht Gefahr für den Nachbarbestand?	Stufen der Nutzungsdringlichkeit, Taxationshinweise

Tab. 20: Prüffragen der Versäumniskostenbeurteilung am Beispiel Ertragsausfälle nicht rechtzeitig genutzter Stämme

## 4. 6 Zusammenfassung

Revierleiter	Belastungs- punkte	km/Tag	Arrondierungs- Faktor	Fahrten zum Forstamt / Woche	Reviergröße [ha]
RL 1	22,44	150	1,25	1	2200
RL 2	24,29	100	1,25	1-2	2800
RL 3	16,76	70	1,25	tgl.	4300 FS
RL 4	17,04	60	1	0,5	2300
RL 5	16,06	40	1	0,5	2150
RL 6	18,50	50	1	1	1895
RL 7	23,97	40	1,25	0,5	2055
RL 8	15,10	100	1	tgl.	1357
RL 9	20,35	120	1	2	1520
RL 10	21,17	130	1,25	2	1300

Tab. 21: Übersicht über Belastungskennzahlen der Revierleiter  
(FS = Funktionssystem, wobei Reviergröße = Betriebsgröße)

Qualitative und quantitative Aufgabenerfüllung und damit verbundene Versäumniskosten stehen mit Reviergröße, Aufgabenanfall und Arbeitsbelastung in engem Zusammenhang.

Grundsätzlich gilt: Je überschaubarer das Revier ist, desto weniger belastend wirken sich die Aufgaben auf den Revierleiter aus.

Ein überforderter Revierleiter hat nicht mehr die Möglichkeit über seinen Horizont zu blicken, Dinge differenziert zu sehen. An Stelle der Zustandserfassung tritt in vielen Fällen reine Routine. Der RL hat kaum mehr die Möglichkeit sein Aufgabenumfeld zu analysieren, geschweige denn Verbesserungsansätze herbeizuführen.

Trotz in vielen Fällen ausgereifter Informationstechnologie ist der Informationsfluss zwischen Revierleiter und Betriebsleiter oft nicht optimal. Beklagt wird am meisten, dass Anordnungen nicht zeitgerecht erfolgen („Last-Minute Aktionen“).

Um versäumniskostenschonende Aufgabenerfüllung auf Revierleiterebene zu gewährleisten, muss dem Revierleiter die Möglichkeit gegeben werden sich auf die Kernaufgaben zu konzentrieren. Innendienstarbeiten müssen ihm weitgehend abgenommen werden.

Jedoch besteht die Gefahr, dass dem Revierleiter durch Eindeckung mit reinen Ausführungsaufgaben keine Zeit zur Analyse des Reviergeschehens bleibt. Routine tritt an Stelle von Zustandserfassung.

## **4.7 Reorganisation und Aufgabenerfüllung**

Reorganisation im Forstbetrieb 1 (2001) und im Forstbetrieb 2 (2005) führen neben Personalreduktion und einer damit verbundener Organisationskostensenkung zu wesentlichen Veränderungen der Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung auf Revierleiterebene.

Letztlich scheint auch das Organisationsprinzip über die Bewältigbarkeit von Aufgaben auf Revierleiterebene ausschlaggebend zu sein. Wie Tabelle 22, 23 und 24 zeigen, schneidet das „Funktionssystem“ in den angeführten Punkten mehrheitlich besser ab:

	Forstbetrieb 1		Forstbetrieb 2	
	vorher	nachher	vorher	nachher
System	Reviersystem	Funktionssystem	Reviersystem	Reviersystem
Revierleiter	3	2	3	2
Personalkosten	100 %	73,3 %	100 %	87,4 %
Km/Tag pro RL	100 %	120 %	100 %	250 %
Erfüllung NP	60 %	80 %	40 %	40 %
B-Pkt./RL	11,2	16,8	15,6	23,4

Tab. 22: Kennzahlen zweier Forstbetriebe vor und nach der Reorganisation, die u. a. Hinweise auf Belastung und Probleme der Aufgabenbewältigung auf Revierleitererebene geben.

Erfüllung NP = Erfüllung der ganzjährigen Nutzungsplanung, B-Pkt. = Belastungspunkte aus der Berechnung

		Forstbetrieb 1 (Funktion)	Forstbetrieb 2 (Revier)
<b>Aufgabe: Kultur</b>			
Planung	Arbeitskräftebedarf	+	-
	Arbeitskräfteeinsatz	o	o
	Arbeitszeiten	o	-
	Flächen	+	-
	Material	o	o
Beschaffung	Arbeitskräfte	o	o
	Material	o	o
Koordinierung	Arbeitskräfte	+	-
	Materialverteilung	o	o
Kontrolle	Verrichtung	o	-
	Arbeitszeiten	o	o
	Materialbedarf	o	o
	biolog. Kontrolle	-	--
<b>Aufgabe: Jungwuchs- und Kulturpflege</b>			
Planung	Arbeitskräftebedarf	o	o
	Arbeitskräfteeinsatz	o	o
	Arbeitszeiten	o	-
	Flächen	+	-
Beschaffung	Arbeitskräfte	o	o

Koordinierung	Arbeitskräfte	o	o
Kontrolle	Verrichtung	+	-
	Arbeitszeiten	o	o
	biolog. Kontrolle	+	-
<b>Aufgabe: Holzernte</b>			
Planung	Arbeitskräftebedarf	-	+
	Arbeitskräfteeinsatz	+	-
	Flächen	+	+
	Sortimente	++	+
	Holzarten	+	o
	Maschinen/Geräte	++	+
Beschaffung	Arbeitskräfte	o	o
	Maschinen/Geräte	o	o
Koordinierung	Arbeitskräfte	-	-
	Mengen	++	+
Kontrolle	Verrichtung	o	-
	Arbeitszeiten	o	o
	Mengen	-	o

Tab. 23: Spezifische Veränderung der Aufgabenerfüllung durch die Reorganisation, phasenanalytisch dargestellt

Erklärung:

- Verschlechterung der Aufgabenerfüllung in der jeweiligen Phase der Revierleitertätigkeit auf Grund der Reorganisation
- gravierende Verschlechterung
- o keine Veränderung
- + Verbesserung der Aufgabenerfüllung in der jeweiligen Phase der Revierleitertätigkeit auf Grund der Reorganisation
- ++ erhebliche Verbesserung

Betrachten wir nun die Summe der Vorteilsveränderungen in den vertikalen Aufgabenbereichen, phasenanalytisch in Planung, Beschaffung/Koordination und Kontrolle gegliedert (Tabelle 24): Nach der Aggregation der einzelnen Phasenvorteile wird deutlich, dass das Funktionssystem vor allem im Bereich der Planung wesentliche Vorteile und Verbesserung der Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung mit sich bringt.

Starke Verschlechterung der Kontrolle bewirkt die Reorganisationsmaßnahme Revierzusammenlegung. Hier sollte bei der Reorganisation besonders darauf geachtet werden, dass durch entsprechende Maßnahmen (siehe u. a. Kapitel Unternehmerbetreuung) die Aufgabenphase „Kontrolle“ der Revierleiter keine dermaßen dramatische Verschlechterung erfährt.

Das in der Literatur oft angeführte Problem der Koordination im Funktionssystem stellt im untersuchten Betrieb keine wesentliche Verschlechterung dar.

	FB 1 (Funktion)		FB 2 (Revier)	
	+	-	+	-
Planung	10	1	4	6
Beschaffung/Koordination	3	1	1	2
Kontrolle	2	2	0	6

Tab. 24: Aggregierte Vorteilsveränderungen der Systemumstellung

Es muss angemerkt werden, dass es sich hier nur um die statische Betrachtung von zwei Forstbetrieben handelt. Bei Forstbetrieb 2 ist der Reorganisationsprozess sicherlich noch nicht vollständig abgeschlossen (Einarbeitungsphase).

Die Vorteile des Forstbetriebes mit Funktionssystem in der Aufgabenerfüllung und Aufgabenbewältigung auf Seiten der Revierbetreuer/Funktionsförster sind hauptsächlich durch gesamtbetriebliche Einsatzplanung und Ausnutzung der Spezialisierungsvorteile hervorgerufen worden.

Der Koordinationsaufwand ist im klassischen Reviersystem geringer. Auch hat der „ganzheitliche Revierförster“ eine große horizontale Ausweichmöglichkeit auf andere Aufgaben im Revier. Synergieeffekte sind hier in den verschiedenen Phasen (Planung, Durchführung, Kontrolle) durch das räumliche Nebeneinander gegeben (z. B. Holzauszeige, Verbisskontrolle, Wildbestätigung). Dieser Vorteil des klassischen Reviersystems ist nicht unterzubewerten.

SAGL (1988, S. 170) merkt an, dass „Änderungen in der Personalstruktur mit einer Aufgabenumschichtung einhergehen“. Dies hat sich sehr schön in den untersuchten Forstbetrieben gezeigt: Viele Aufgaben können von der reduzierten Zahl an Revierförster nicht oder nur unzureichend wahrgenommen werden. Reorganisation ohne vorhergehende Aufgabenanalyse auf Revierleitererebene ist somit kaum zielführend.

## **5. Diskussion und Schlussfolgerungen**

Sinkende Erträge in der Forstwirtschaft erfordern Überlegungen Kosten einzusparen. Personalkosteneinsparung durch Reorganisation ist eine Möglichkeit, die aber mit vielen Problemen verbunden ist – besonders dann wenn sie ohne vorhergehende Analyse und qualitativen und quantitativen Zielabsteckung der Förstertätigkeit erfolgt.

Folgende Checklist für den praxeologischen Gebrauch kann für die Überprüfung der Revierleitererebene im eigenen Betrieb herangezogen werden:

### **Wie belastet ist der Revierleiter?**

Ein Wert über 20 Belastungspunkten stellt ein schwer bewältigbares Aufgaben- und Tätigkeitspektrum dar. Entlastungsmöglichkeiten sind zu suchen.

### **Wie setzt sich grob die Aufgabenstruktur (anordnende bzw. ausführende Tätigkeit) des Revierförsters zusammen?**

Ein Überhang an ausführenden Tätigkeiten deutet möglicherweise auf fachliche Leerkosten und Delegationsmöglichkeiten hin.

### **Verwendet der Betrieb festgeschriebene Leistungsnormen?**

Der gewünschte Grad der Aufgabenerfüllung ist dem RL bekannt zu geben, um ihm somit beim Festlegen von für den Betrieb wichtigen Aufgabenschwerpunkten behilflich zu sein.

### **Hat der Betrieb eine Versäumniskostenanalyse durchgeführt?**

Bereiche die Angriffsfläche für diese bieten und den Betrieb nachhaltig schädigen, sind zu thematisieren und herauszuarbeiten, um hier betriebliche und revierbezogene Aufgabenschwerpunkte zur Prävention zu setzen. Die Einführung von Leistungsnormen erscheint hier als sinnvoll.

### **Sind bereits öffentliche Interessen oder Infrastrukturleistungen der FW durch Aufgabenüberlastung der Revierleiter betroffen? (Tab. 18)**

Diese werden im Normalfall in erster Linie bei nicht mehr möglicher Aufgabenerfüllung benachteiligt und sind somit „Puffer“ für innerbetriebliche/betriebswirtschaftliche Nichterfüllung von Aufgaben. Kommt es zu einer weiteren Steigerung des Arbeits- und Aufgabenvolumens, so würden auch die betrieblichen Kernaufgaben des RL qualitative und quantitative Einbußen erfahren.

### **Wie ist es um Informations- und Beratungsrecht der Revierleiter bestellt?**

Revierleiter würden diese Bereiche gerne gestärkt sehen. Beobachtungen und Beurteilung vor Ort im Revier können sicherlich besser gemacht werden als von der Betriebsleitung aus und sind entsprechend zu würdigen.

Information wird seitens der RL gebraucht und erwünscht. Oft ist diese aber auf deren Bedürfnisse nicht zugeschnitten und wenig hilfreich aufbereitet.

### **Wird den RL ausreichend Zeit zur Planung ihrer Aktivitäten eingeräumt?**

Kurzfristige Umdisponierungen beeinträchtigen die Aufgabenerfüllung. Ausreichend zeitlicher Spielraum für ausführende Tätigkeit (Auszeige) ermöglicht eine bessere Bewältigung dieser (besseres Nutzen des horizontalen Nebeneinanders von Revierleitertätigkeiten).

### **Herrscht im Betrieb „innerbetriebliche Konkurrenz“ vor?**

Bei der Planung, z. B. des Arbeitskräftebedarfes, versucht jeder Revierleiter das Beste zu erreichen (den zuverlässigsten Unternehmer, Frächter, Bauernakkordant). Hier kann viel gesamtbetrieblicher Leitungsausgang durch entsprechende Koordination gewonnen werden

### **Welche Unternehmerkultur vertritt der Betrieb?**

Eine gute Schnittstelle Unternehmer-Revierleiter ist Voraussetzung für erfolgreiche Aufgabenerfüllung und -bewältigung. Wechselnde oder vom RL wenig zufriedenstellende Unternehmer schaffen kein Beziehungs- und Vertrauensbasis. Probleme bei Einweisung und Kontrolle, sowie Mangelnde Selbstständigkeit sind die Folge.

### **Entstehen bei den Revierleitern übermäßig viele „fachliche Leerkosten“?**

Selbstaufschreibung oder zumindest kalendarische Eintragungen mit einer entsprechenden Auswertung können den IST-Stand der Aufgabenverteilung im Betrieb dokumentieren. Eine andere Zeitzuteilung kann dann Vorgenommen werden (Einsatz von Adjunkten, Leistungsnormen zur Lenkung der Revierleitertätigkeit auf bestimmte Kernaufgaben).

### **Gibt es Stellenbeschreibungen für die Revierleiter?**

Entsprechende Zielvorgaben bezüglich Qualität und Quantität der Stellenkomponente „Aufgaben“ erleichtert Stelleninhaber und Betriebsleiter Aufgabenerfüllung zu beurteilen (auch den dispositiven Anteil).

### **Kann man bestimmte Aufgabenkomplexe mit allen ihren Phasen an qualifizierte Arbeiter oder an Dritte abtreten?**

Auslagerung von Aufgabenkomplexen schafft Ressourcen für andere Aufgaben (Beispiel Holzabmaß).

**Haben die Revierleiter ausreichend Vorbereitungszeit für ihre Aufgaben?**

Last-Minute-Ationen verursachen immer schlechte Ausführungsqualität auf Grund mangelnder Vorbereitung (Auszeige, Vorbereiten der Nutzungsvorschläge).

**Welche technischen Hilfestellungen brauchen die Revierleiter tatsächlich?**

Diese sind im Gespräch mit den Revierleitern ausfindig zu machen.

## Literaturverzeichnis

**Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft** (1977): Jahresbericht über die Forstwirtschaft in Österreich

**Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft** (1986): Jahresbericht über die Forstwirtschaft in Österreich

**Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft** (1996): Jahresbericht der Land- und Forstwirtschaft

**Friedl, Klaus** (2001): Umstellung eines Revierförstersystems auf ein funktional gegliedertes Förstersystem im Forstbetrieb Wittgenstein. Diplomarbeit Universität für Bodenkultur Wien.

**Hentze, Joachim** (1994): Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.

**Krott, Max und Suda, Michael** (2001): Befragung als Methode der Sozialforschung in der Forstwissenschaft. J. D. Sauerländer's Verlag Frankfurt am Main.

**Liechtenstein, Johannes** (1995): Der Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums im forstwirtschaftlichen Großbetrieb. Dissertation Universität für Bodenkultur Wien.

**Malik, Fredmund** (2001): Führen – Leisten – Leben. Heyne Verlag.

**Mitterbacher, Bernhard** (2001): Forstbetriebsorganisation im Wandel. Dissertation Universität für Bodenkultur Wien.

**Probst, Gilbert** (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech.

**REFA-Fachausschuss Forstwirtschaft** (2004): Organisation in der Forstwirtschaft. Ergonomia Verlag, Stuttgart.

**Sagl, Wolfgang** (1988): Nachhaltigkeit und Personalstand. Cbl. Ges. Forstwesen 3, S. 158-176

**Sagl, Wolfgang** (1993): Organisation von Forstbetrieben. Verlag Paul Parey Hamburg und Berlin.

**Sallinger, Elmar** (1967): Die Rationalisierung der Betriebsorganisation in der Forstwirtschaft. Dissertation Universität für Bodenkultur Wien.

**Sekot, Walter** (2002): Wirtschaftliche Entwicklung des Großwaldes von 1977 - 2001. In: Österreichische Forstzeitung 2002 (113), 12: 5-7

**Sekot, Walter** (2004): Skriptum Forstwirtschaftliche Betriebswirtschaftslehre I. Universität für Bodenkultur Wien.

**Sekot, Walter** (2005): Reorganisation im Forstbetrieb – Die Dosis macht das Gift. Vortragsunterlagen der Jännertagung des Steiermärkischen Forstvereins am 25. 1. 2005, FAST Pichl.

**Scheibenreif, Franz** (1980): Arbeitszeitanalyse bei Revierförstern privater Forstbetriebe als Grundlage für Organisationsmaßnahmen. Diplomarbeit Universität für Bodenkultur Wien.

**Speidel, Gerhard** (1984): Forstliche Betriebswirtschaftslehre. Verlag Paul Parey. Hamburg und Berlin.

**Sproßmann, Horst** (2001): Vergleichende Organisationsanalyse an drei Fallbeispielen als methodisches Hilfsmittel der Organisationsentwicklung der unteren Forstverwaltungsebene Thüringens. Dissertation Universität für Bodenkultur Wien.

**Österreichische Bundesforste** (1983): Dienstvorschrift für den Kanzleiförster.

**Österreichische Bundesforste** (1983): Dienstvorschrift für den Revierförster.

**Österreichische Bundesforste** (2003): Öbf-Horizont 2010. Wegweiser in die Zukunft. Österreichische Bundesforste AG, Purkersdorf.

**Österreichischer Forstverein** (2003): Positionspapier zur Aus- und Weiterbildung für forstliche Berufe.

## **Anhang**

## Erhebungsleitfaden für Revierleiter

### (A) Allgemeine Angaben:

1. Sie sind...

- Revierförster
- Funktionsförster
- Revierförster mit Zusatzaufgaben (Leiter eines Nebenbetriebes, Kanzleiförster mit kleinerem Revier)

2. Hat es in der kürzeren Vergangenheit Veränderungen in der Betriebsorganisation gegeben? (Revierzusammenlegung, Einführung eines Funktionalsystems, Personalstand)

### (B) Aufgaben und Aufgabenerfüllung:

3. Wo würden Sie als Revierleiter Ihre Kompetenzen zur qualitativ und quantitativ besseren Bewältigung ihrer Aufgaben gestärkt sehen?

Entscheidungsrecht	mehr	<input type="radio"/>	weniger							
Beratungsrecht	mehr	<input type="radio"/>	weniger							
Informationsrecht	mehr	<input type="radio"/>	weniger							
Kontrollrecht	mehr	<input type="radio"/>	weniger							

4. In welchem **Kompetenzbereich** würden Sie als Revierleiter mehr Zeit zur Verfügung haben wollen um Aufgaben **qualitativ** besser erledigen zu können?

Planung (Nutzung, Kultur, Unternehmereinsatz)

mehr          weniger

Organisation (Einweisen, Nutzungsbesichtigung, Abfuhr)

mehr            o o o o o o o o o            weniger

Kontrolle (Zeit, Qualität, Arbeitsfortschritt, Ausformung)

mehr            o o o o o o o o o            weniger

Information (Kontaktpflege, neue Technologien, interne Kommunikation)

mehr            o o o o o o o o o            weniger

Revierleitertätigkeiten (ohne Leerkosten)

mehr            o o o o o o o o o            weniger

##### 5. „Informationsrecht des Revierleiters“:

Gibt es revierbezogenen Kennzahlen in ihrem Arbeitsbereich?

Wenn ja welche?

Wäre das Vorhandensein folgender **revierbezogener Kennzahlen** als Führungshilfsmittel bzw. als Informationsgrundlage für Sie als Revierleiter von Vorteil?

Wenn ja, warum?

Revierhiebsatz	<input type="radio"/>
Deckungsbeitrag I	<input type="radio"/>
Sortenanfall/Schadholzanteil	<input type="radio"/>
Kulturkosten	<input type="radio"/>
Jungwuchs-, Läuterungskosten / ha	<input type="radio"/>
Pflanzbedarf für Nachbesserungen	<input type="radio"/>
Forstschutzkosten	<input type="radio"/>
Holzerlöse	<input type="radio"/>
Anteil zufälliger Nutzungen am Einschlag	<input type="radio"/>
Revierbezogene Buchhaltung	<input type="radio"/>
Revierbezogene Kostenrechnung	<input type="radio"/>

Qualitätskennzahlen:

Menge an Käferholz (als Maß für Kontrolle im Forstschutz)	<input type="radio"/>
Nachbesserungskosten Kultur (Maß für den Erfolg der Bestandesbegründung)	<input type="radio"/>
Anzahl der Grenzstreitigkeitsverfahren (Maß der Qualität für Grenzrevision)	<input type="radio"/>
Anzahl der Kontrollen einer Arbeiterpartie	<input type="radio"/>
Anzahl der Unternehmerkontakte vor Unternehmerauswahl	<input type="radio"/>
Leerzeiten	<input type="radio"/>
Fahrtzeiten	<input type="radio"/>

Mengenkennzahlen:

Zahl der Ortswechsel (Abteilungen, Revierteile)	<input type="radio"/>
---	-----------------------

**6. Welche Führungsinformationen** würden Ihnen bei der Planung, Organisation und Kontrolle ihrer Arbeit nützen?

Welche Informationen – die oft nur in der Betriebsleitung vorhanden sind – würde Sie in der Revierleitung unterstützen?

Welche Informationen hätten sie zu Ihrer eigenen Erfolgskontrolle und Erfolgsbestätigung („Selbstkontrolle“)?

Betreiben Sie selbst (freiwillige) Zeitaufschreibung?

Wäre diese für Sie nützlich für eine Aufgabenanalyse Ihrer Reviertätigkeit?

Ist es noch möglich alle Aufgaben (im Zuge größerer Reviere/eines größeren Aufgabenvolumens) vollständig auszuführen? Wo müssten Abstriche gemacht werden? (z. B. Beurteilung des ausreichenden Vorhandenseins von Naturverjüngung vor/nach Endnutzung, vollständige Ermittlung des Pflanzbedarfs für Nachbesserung)

**7. Welche (technischen) Einrichtungen** würden Ihnen helfen Aufgaben besser, zeitsparender und ihren Vorstellungen gerecht zu erledigen?

(z. B. Revier-Gis bei der Auswahl von Nutzungsvorschlägen, Internetverbindung zur Betriebsleitung, E-ama...)

„Schön wäre wenn...“

**8. Wie beurteilen Sie als Revierleiter die Qualität der eigenen Aufgabenverrichtung?**

Ist man sich kalkulatorischer Versäumniskosten bewusst?

Ist ein Qualitätsverlust durch etwaige Organisationsänderungen bemerkbar?

(z. B. Durchforstung ohne Auszeige, Übersehen der Dringlichkeit von Maßnahmen, Kultur-Pflegemaßnahmen werden schematisiert und ‚blind‘ ausgeführt, Einhaltung der Arbeitszeit wird nicht kontrolliert)

**9. Ist die Räumliche Konzentration von End-/Vornutzungen im Betrieb bzw. in den Revieren denkbar?**

(Aussetzen bestimmter Revierteile für ein paar Jahre von der Nutzung unabhängig von den Vorgaben des Operats, dadurch Ersparnisse der Überstellungskosten, Fahrtzeiten, Erleichterung der Kontrolle, Holzabfuhr, Wegebeanspruchung...)?

**(C) Spezielle Angaben zu einzelnen Aufgaben:**

**10. Qualitative Leerkosten**

Sie sind Teil der fixen Personalkosten, deren Ursache im Rahmen der Produktion nicht genutzt wird oder durch Betrauung mit Aufgaben die dem Niveau des Anforderungsprofils nicht entsprechen, zu Stande kommen (z. B. Schneeschaukeln, Wildfüttern des Revierleiters – aber auch Fahrtzeiten etc.)

Wo entstehen Sie?

Ist der Revierleiter sich deren bewusst?

Sind sie ausmerz- oder vermeidbar?

Kann der Revierleiter sie eindämmen?

Ist die Betriebsleitung bestrebt sie zu vermeiden?

Sehen Sie ‚Leerzeiten‘ als Auffüllzeiten ihrer Reviertätigkeit oder als Blockade für eigentliche Aufgabenerfüllung und selbstständige Revierführung?

**11. Fahrtzeiten**

Angabe der Fahrzeiten unabhängig von der Einzeltätigkeit

Gefahrene Kilometer pro Tag

Wie entwickeln sie sich (durch Reorganisation)?

Wie könnten sie reduziert werden?

(Revier-PC mit Internetanschluss, E-government, Räumliche Konzentration von Nutzungen, Unternehmereinsätzen)

Synergieeffekte

## 12. Auszeige

Welcher Stellenwert wird der Auszeige in Ihrem Betrieb zugemessen?

keiner      o o o o o o o      ein sehr großer

Bleibt im Rahmen ihrer Aufgaben als Revierleiter Zeit für Ihre qualifiziert Auszeigarbeit?

Ja      o      Nein      o

Können alle Auszeigarbeiten getätigt werden (Z-Baumauslese, Strukturdurchforstung, Erst-DF, Zweit-DF, Entnahme von Schadbäumen, Vorlichtungen, Femelungen, Stützenbäume, Samenbäume,...)?

Ja      o      Nein      o

Wenn nein: Wo werden von Ihnen im Revier bei der Auszeige **konkret** Abstriche gemacht?

Können Sie Auszeigarbeit delegieren?      Ja      o      Nein      o

Wer übernimmt diese (delegierte) Auszeigarbeit?

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| Adjunkt                       | <input type="radio"/> |
| Forstarbeiter                 | <input type="radio"/> |
| sonstiges. qual. Personal     | <input type="radio"/> |
| Unternehmer (Harvesterfahrer) | <input type="radio"/> |
| Bauernakkordant               | <input type="radio"/> |
| _____                         | <input type="radio"/> |

Leidet eher die bewältigte Menge (Fläche, Stammzahl) oder die Qualität unter einem etwaigen geringeren dafür vorgesehenen Zeitquantum?

Was müsste von der Betriebsleitung gemacht werden, damit die Aufgabe „Auszeige“ – in Qualität und Quantität noch besser von Ihnen erfüllt werden könnte?

### 13. Nutzungsplanung:

Welchen Freiraum (Kompetenzen) haben Sie als Revierleiter...

... bei der Erstattung waldortweiser Vorschläge für die Nutzung?

... bei der Auswahl von Vor- und Endnutzungsbeständen?

... bei der Besichtigung, Einsatzplanung?

... bei der Detailplanung der Nutzungen?

Haben Sie zur Beachtung folgender Aspekte bei Ihrer Aufgabenerfüllung „Nutzungsplanung“ ausreichend Zeit?

(Besichtigung im Gelände, Bestandeskarten, Besichtigung der örtlichen Gegebenheiten, Beachtung der Nachbarbestände, Beachtung der Struktur bei einzelstammweiser Nutzung)

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| Standorteigenschaften  | <input type="radio"/> |
| Ertragsvermögen des Bestandes  | <input type="radio"/> |
| Gesundheit des Bestandes   | <input type="radio"/> |
| Örtliche Gefahren (bei der Ernte)  | <input type="radio"/> |
| Risiken (Verjüngung, Nachbarbestände)                                      | <input type="radio"/> |
| Geländebeschaffenheit<br>(Holzerntemethode, Holzerntekosten)               | <input type="radio"/> |
| Zustand der Erschließung<br>(vorh. Rückewege, Zustand der Forststraßen)    | <input type="radio"/> |
| Wildschadensverhütung<br>(Freistellen der Naturverjüngung, Verbissgehölze) | <input type="radio"/> |
| Rücksicht auf Landschaftsbild  | <input type="radio"/> |

Umweltwirkungen	o
Synergetische Aspekte (Nutzungskonzentration)	o
Anrainer (Gespräch, Kommunikation)	o

Welche Hilfsmittel stehen Ihnen bei der Nutzungsplanung zur besseren Aufgabenerfüllung zur Verfügung?

Welche würden Sie gerne dazu zur Verfügung gestellt bekommen?

(permanente Forsteinrichtung, Lieferprofile, konkrete Betriebszieldefinition, Vergleichsflächen, Nutzungsblöcke...)

Schnittstelle Betriebsleiter – Förster bei der Nutzungsplanung:

Verbesserungsmöglichkeiten, Kompetenzüberschneidungen, Synergismen:

#### **14. Unternehmersauswahl - Holzernte:**

In wie weit sind Sie in die Auswahl von Unternehmern miteinbezogen?

Haben Sie Einfluss bei Preisverhandlungen mit diesen?

(z. B. Schranken in denen Sie sich bewegen können, durchschnittl. Erntekosten < x €/fm)?

Welche Hilfsmittel stehen Ihnen hier zur Verfügung?

(Aufzeichnungen, Statistik, Schlagabrechnungen)

Welche wären Ihnen hilfreich?

(Vergleichskennzahlen- und Daten aus anderen Revieren, Ausschreibungen)

Wären Sie bereit selbst Informationen als Hilfsmittel zu sammeln und auszuwerten um selbst ein Kontrollinstrument zu Ihrer eigenen Aufgabenerfüllung zu gewinnen?

### Ermittlung des Grades der Arbeitsbelastung

(in Anlehnung an das Punktesystem der BF-Diensordnung §28, BGBl.Nr.573/1985, Art.II, Z 8 ff)

Fragebogennummer:

Name Interviewer:

#### Alle Angaben betreffen REVIER

			Punkte:
Hiebsatz im Revier [fm]	12500 fm	1 Pkt. Je 1000 fm	12,50
davon Vornutzung [fm]	4000 fm	0,33 Pkt. je 1000 fm	1,32
davon Laubholz <b>end</b> nutzung [fm]	2400 fm	0,33 Pkt. je 1000 fm	0,79
Servitutsholz [fm]	400 fm	0,33 Pkt. je 1000 fm	0,13
davon Nutzungen aus Schutzwald	800 fm	0,8 Pkt. je 1000 fm	0,64
		<b>Gesamt(1)</b>	<b>15,38</b>
Wirtschaftswald im Revier [ha]	1800 ha	1 Pkt. je 1000 ha	1,80
Schutzwald + produktive Gründe [ha]	200 ha	0,5 Pkt. je 1000 ha	0,10
unproduktive Nebengründe [ha]	700 ha	0,05 Pkt. Je 1000 ha	0,04
		<b>Gesamt(2)</b>	<b>1,94</b>

Gutachtliche Bestimmung der Arrondierung:

Arrondierung	Beschreibung	Faktor
gut	kompaktes Revier, geringe Grenzlänge (z. B. ÖBf - Gusswerk)	1
mittelmäßig	mehrteilig, ungünstigere Lage	1,25
schlecht	disjunkt, viele Teilflächen, lange Wegstrecken	1,5
extrem Schlecht	viele kleine Teilflächen, weit gestreut, sehr lange Wegstrecken (z. B. ÖBf Kärnten)	1,75
	<b>Gesamt(2)</b> 1,94 mal Arrondierungsfaktor	<b>1,5</b> <b>2,90</b>

Gutachtliche Bestimmung der waldbaulichen Intensität:

durchschnittlich	wenig Laubholz, geringere Absolutbonität Fi (z. B. Kalk, Dolomitstandorte)	1
hoch	Laubholz vorhanden, mittlere Bonität der Fi	2
besonders hoch	viel Laub(wert)holz, hohe Bonität Fi (z. B. Kobernaußawald, Wr. Wald)	3
	<b>Gesamt(2)</b> 1,94 mal waldbauliche Intensität	<b>2</b> <b>3,87</b>

Für die Führung des Nebenbetriebes jeweils 1 Punkt für die Arbeitsbelastung, die mit einem Hiebsatz von 1000 fm zu vergleichen ist.

Schottergrube (Arbeitsaufwand eines HS 1500 fm)	1,5
---	-----

Summenbildung:	Gesamt(1)	15,38
	Arrondierung	2,90
	Waldbau	3,87
	Nebenbetrieb	1,5

**Belastung Summe 23,66**