



Forstbetrieb Suhrental-Ruedertal

für Generationen - für den Wald

Strategie 2022 – 2025

Erarbeitet von der Arbeitsgruppe im Rahmen von drei Kurzworkshops

Gertrud Müller, Gemeinderätin, Vorsitz Arbeitsgruppe

Christoph Fischer, Gemeinderat, Projektleitung

Gertrud Jost, Gemeinderätin

Gotthold Müller, Gemeinderat

Martin Leu, Förster

Daniel Zehnder, Förster

Urs Gsell, Förster

Theo Kern, Geschäftsführer Wald Aargau, Projektbearbeitung

Walter Vogt, externe Fachperson

Muri, 12.08.2020, Arbeitsgruppe Forstbetrieb Suhrental-Ruedertal

Die drei zentralen strategischen Ziele für den Forstbetrieb 2022 – 2025 (Für eilige Lesende)

1. Das Führungsorgan, die Betriebsleitung und die Mitarbeitenden arbeiten kooperativ und erfolgreich im Rahmen der neuen Organisationsstruktur

- Der Austausch zwischen den Mitgliedern im Führungsorgan (Gemeinderäte) und den Betriebsleitenden (Förster) ist vertrauensvoll, strukturiert und effizient
- Budget und Jahresziele werden eingehalten und erreicht
- Die Betriebsleitenden nehmen ihre Führungsaufgaben erfolgreich wahr
- Allfällige Unstimmigkeiten, Konflikte und Irritationen werden umgehend geklärt

2. Der Forstbetrieb wird von seinen Anspruchsgruppen als Kompetenzzentrum Wald wahrgenommen

- Die Betriebsleitenden und die Mitarbeitenden entwickeln ihr Wissen und Können kontinuierlich weiter
- Der Forstbetrieb erarbeitet sich die Themenführerschaft in den Bereichen Wald, Waldwirtschaft, Natur, Umwelt und Nachhaltigkeit
- Die Betriebsleitung und die Mitarbeitenden des Forstbetriebes verhalten sich kundenorientiert
- Der Forstbetrieb kommuniziert aktiv gegen aussen

3. Die Geschäftsbereiche des Forstbetriebes werden differenziert bewirtschaftet und zukunftsgerichtet entwickelt

- Die Betriebsleitung verfolgt die Entwicklung an den Märkten und in der Forschung kontinuierlich
- Entsprechende Erkenntnisse werden in die Betriebsführung integriert
- Die Geschäftsfelder werden entsprechend den Grundsätzen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit bearbeitet
- Im Auftrag oder in Absprache mit dem Führungsorgan entwickelt die Betriebsleitung neue Projekte oder schliesst Dienstleistungsangebote
- Die Arbeitssicherheit und der Schutz des Waldes stehen bei allen Entscheiden im Vordergrund

Inhaltsverzeichnis

1.	Sinn und Nutzen der Strategie	4
2.	Strategische Ausgangslage	5
2.1	Zehn Waldbesitzer – drei Forstbetriebe.....	5
2.2	Umfeld der Forstbetriebe	5
2.3	Strategische Synthese / Gesamteinschätzung	5
3.	Zukünftige Positionierung.....	7
3.1	Entwicklung und Etablierung des neuen Forstbetriebes	7
3.2	Aufbau von konstruktiven Arbeitsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen	7
3.3	Qualitative Entwicklung der Dienstleistungen ohne Wachstumsambitionen.....	7
4.	Strategische Erfolgsfaktoren	8
4.1	Wissen und Projektentwicklung	8
4.2	Interessenvertretung	8
4.3	Selbstverständnis und Marktfähigkeit	8
5.	Funktionale Grundsätze	10
5.1	Führung und Organisation	10
5.2	Finanzen.....	10
5.3	Kooperationen und weiterer Ausbau.....	10
6.	Umsetzung und Steuerung	11
6.1	Betriebsleitung.....	11
6.2	Führungsorgan	11

1. Sinn und Nutzen der Strategie

Die vorliegende Strategie ist das auf vier Jahre ausgerichtete Planungs- und Führungsinstrument für die Entwicklung des Forstbetriebes. Sie orientiert die strategisch und operativ Verantwortlichen und die zuständigen Gemeinderäte und Waldchefs über die zukünftigen Schwerpunkte und die geplanten organisatorischen Entwicklungen. Damit hilft sie den einzelnen Akteuren, ihre Energie auf die strategischen Ziele auszurichten. Der Strategie übergeordnete Führungsinstrumente sind die Anstaltsordnung und das Leitbild. Mit einem Planungshorizont von vier Jahren bildet die Strategie die Grundlage für die Jahresziele der Betriebsleitung. Im Rahmen dieser Jahresziele werden die strategischen Zielsetzungen konkretisiert, etappiert und dem Führungsorgan zur Bewilligung vorgelegt. Die Jahresziele der Mitarbeitenden werden in der Folge auf die Jahresziele des Forstbetriebes ausgerichtet.

Die Strategie wird alle vier Jahre überprüft. Zur Überprüfung gehört die Analyse des Umfelds inklusive Holzmarkt. Zeichnet sich im Holzmarkt eine Veränderung ab, so hat dies auch Auswirkungen auf die zukünftige Strategie.

2. Strategische Ausgangslage

(Rückblick, gegenwärtige und zukünftige Situation)

2.1 Zehn Waldbesitzer – drei Forstbetriebe

Die zehn öffentlichen Waldbesitzer im Suhren- und Ruedertal führen gegenwärtig drei Forstbetriebe. Die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Ergebnisse entwickeln sich zunehmend unbefriedigend. Aufwand und Ertrag im Bereich der Waldwirtschaft verlaufen, wie in der gesamten Branche, negativ.

Die Waldbesitzer beauftragten WaldAargau zur Erstellung einer Studie, in welcher strukturelle Optimierungsvorschläge entwickelt werden sollten. Gesamthaft kamen die Verfasser und die Gemeinden zum Schluss, dass eine Zusammenlegung der aktuell drei Forstbetriebe zu einem Betrieb den nachhaltigsten Nutzen für die Waldbesitzer bringen würde. Daraufhin wurde eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Christoph Fischer beauftragt, die entsprechenden konzeptionellen Grundlagen zu entwickeln.

2.2 Umfeld der Forstbetriebe

Die Entwicklung des Forstbetriebes ist vorab beeinflusst durch die aktuelle Holzmarktsituation und den daraus resultierenden negativen Betriebsrechnungen. Parallel dazu hat die Klimaentwicklung vielerlei kritische Auswirkungen auf den Wald.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Erde auch zukünftig weiter erwärmen wird. Eine Erhöhung des Preisdruckes auf die Anbieter von Holzprodukten ist absehbar. Der Wald wird vermehrt als Erholungsgebiet und Sportraum genutzt. Die Sicherheit der Waldbenutzer bleibt ein wichtiges Anliegen. Holz wird als CO₂ neutraler Rohstoff eine verstärkte Wertschätzung erfahren. Das Bewusstsein der Öffentlichkeit bezüglich dem Wert von Biodiversität, der Bodenfruchtbarkeit und dem Schutz des Trinkwassers wird steigen. Die Einstellung der Bevölkerung und folglich der öffentlichen Hand gegenüber einer Abgeltung von gemeinwirtschaftlichen Leistungen wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor bei der weiteren Entwicklung der Forstbetriebe.

2.3 Strategische Synthese / Gesamteinschätzung

Im Rahmen eines Workshops untersuchten die Mitglieder der Arbeitsgruppe die oben skizzierte Ausgangslage. Sie wogen die Stärken und Schwächen der Forstbetriebe gegeneinander ab: Resultat war ein klares Stärkenplus. Ausschlaggebend waren nicht einzelne herausragende Stärken, sondern ein leichtes Stärkenplus in allen untersuchten Faktoren.

Parallel diskutierten sie die zukünftigen Entwicklungen im Umfeld. Chancen und Risiken wurden verglichen. Resultat: Ein klares Chancenplus. Ausschlaggebend war die angenommene stärkere Sensibilisierung der Bevölkerung auf Umweltthemen und damit verbunden die zu erwartende Bereitschaft der öffentlichen Hand zur Mitfinanzierung gemeinwirtschaftlicher Aufgaben.

Der Forstbetrieb formuliert demzufolge eine Strategie aus der Stärke in einem schwierigen, aber gesamthaft chancenhaften Umfeld.

3. Zukünftige Positionierung

Abgeleitet von der oben skizzierten Ausgangslage verfolgt der Forstbetrieb in seiner ersten Strategieperiode folgende strategische Positionierung:

3.1 Entwicklung und Etablierung des neuen Forstbetriebes

Neben der regulären Aufgabenwahrnehmung und Betriebsführung wird die Energie des Forstbetriebes in der neuen Struktur hauptsächlich in die Etablierung der neuen Aufbauorganisation und die Gestaltung guter Prozesse investiert. Das Führungsorgan und die Betriebsleitung arbeiten mit den neu entwickelten Führungsinstrumenten: Leitbild, Strategie, Anstaltsordnung, Budget, Funktionendiagramm sowie den betrieblichen Jahres- und Mitarbeitendenzielen. Kommunikationsprozesse werden festgelegt, Sitzungsintervalle definiert, erprobt und etabliert. Ein regelmässiges standardisiertes Reporting von der Betriebsleitung zum Führungsorgan bildet die Grundlage einer transparenten, vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen den strategischen und operativen Verantwortlichen.

3.2 Aufbau von konstruktiven Arbeitsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen

Der Aufbau neuer Organisationen wird im traditionellen Umfeld von Landgemeinden im Regelfall skeptisch mitverfolgt. Neues wird mit Altgedientem verglichen. Veränderungen werden erstmal kritisch beobachtet und hinterfragt.

Das Führungsgremium und die Betriebsleitung arbeiten in diesem Bewusstsein daran, das Vertrauen aller beteiligten Gemeinden und Stellen zu gewinnen. Die Anspruchsgruppen werden gezielt angesprochen. Dabei wird nicht nur informiert, vielmehr geht es darum, die Anliegen und Vorstellungen der umliegenden Stellen abzuholen und in die Überlegungen der Betriebsführung zu integrieren. Wenn Neues entsteht, kommt es unvermeidlich zu Problem, Fehlern und Irritationen. Die Verantwortlichen des Forstbetriebes bearbeiten solche kritischen Situationen transparent, aktiv und zeitnah.

3.3 Qualitative Entwicklung der Dienstleistungen ohne Wachstumsambitionen

Das Potential der derzeit sieben Dienstleistungsangebote Holzerlös, Brennholz, Hackholz, Jungwaldpflege, Naturschutzbeiträge, Gemeindeleistungen und Arbeiten für Dritte ist unterschiedlich. Die Forstbetriebe streben in dieser Strategieperiode in keinem Dienstleistungsbereich quantitatives Wachstum an. Vielmehr geht es darum, die bestehenden Angebote weiter qualitativ zu entwickeln. Dies bedeutet, neben der kontinuierlichen Arbeit an Effektivität und Effizienz, auch nach Optimierungen bezüglich Abgeltung und Ertrag zu suchen. Es besteht eine grundsätzliche Offenheit, neue Dienstleistungen und Projekte zu entwickeln und derart die aktuelle Produktpalette zu erweitern.

4. Strategische Erfolgsfaktoren

(Diese Qualitäten müssen gestärkt oder neu entwickelt werden, damit die zukünftige Strategie erfolgreich realisiert werden kann.)

4.1 Wissen und Projektentwicklung

Neben der praktischen Fachkompetenz wird Wissen zu einer immer wichtigeren Ressource im Forstbetrieb. Noch sind die Projekte nicht abschliessend definiert, in welchen durch aktuelles fundiertes Forst- und Umweltwissen Geld generiert werden kann. Die Betriebsleitenden sind jedoch sensibilisiert für allfällige Chancen in den Bereichen: Weiterbildungsangebote, Sensibilisierungskampagnen, Vortragsreihen, Beratungsangebote für Dritte etc.. Bieten sich in diesen Feldern neue Möglichkeiten, werden entsprechende Projekte und Angebote entwickelt. Alle Mitarbeitenden werden gefördert und bilden sich regelmäßig weiter. Sie beachten bei der Auswahl der Themen die strategischen Ziele des Forstbetriebes.

4.2 Interessenvertretung

Bildlich gesprochen wird „die Schlacht nicht mehr mit der Motorsäge gewonnen“. Holz, allenfalls mit Ausnahme von Energieholz, scheint in absehbarer Zeit in der Schweiz kein Rohstoff zu sein, mit welchem ein angemessener Erlös erzielt werden kann. Forstbetriebe werden sich nur dann entspannt finanzieren können, wenn es gelingt, ihre gemeinwirtschaftlichen Leistungen durch die öffentliche Hand langfristig und angemessen zu finanzieren.

Die kantonale Abstimmung „JA! für euse Wald“ ging 2018 deutlich verloren. Die öffentliche Grundhaltung tendiert aber spürbar in Richtung Wertschätzung für den Wald. Diese Entwicklung muss nun gestärkt werden. In der Regel wird diese Aufgabe von den politischen Verantwortlichen und den waldbesitzenden Ortsbürgern wahrgenommen. Die Forstleitung regt aber entsprechende Initiativen an und unterstützt alle Involvierten dabei, kompetentes Lobbying zu betreiben. Allen Mitarbeitenden des Forstbetriebes ist bewusst, dass ihr Auftreten im Wald gegenüber der breiten Öffentlichkeit und allen Anspruchsgruppen massiv zum Image des Betriebes und dadurch auch zur Bereitschaft der Öffentlichkeit beiträgt, ihren Betrieb angemessen zu finanzieren.

4.3 Selbstverständnis und Marktfähigkeit

Forstbetriebe waren ursprünglich auf das Nutzen und Vermarkten von Holz spezialisiert. Die Mitarbeitenden verstanden sich vorab als versierte Forstleute und Verkäufer des Rohstoffes Holz. Dieses Bild ist durch die umfassende Sensibilisierung der Öffentlichkeit auf Umweltthemen, die Substitution von Holz durch andere Produkte und den globalisierten Markt einem enormen Wandel unterworfen. Betriebsleitende und alle Mitarbeitenden der Forstbetriebe sind heute all das oben Aufgeführte, aber noch viel mehr: Sie sind Anwälte für Nachhaltigkeit und Biodiversität, sie sind gut ausgebildete Informanten und Repräsentanten des wichtigsten Naherholungsraumes, sie

sind vorausschauende Akteure, wenn es darum geht, ihren Wald auf Veränderungen einzustellen. Sie denken in Generationen und handeln nachhaltig.

Die Waldeigentümer unterstützen die Betriebsleitenden und alle Mitarbeitenden bei der Entwicklung dieser Berufs- und Verantwortungsidentität. Interne Meinungsbildungen, Diskussionen mit den Anspruchsgruppen, Teilnahmen an Weiterbildungen und die aktive Mitarbeit in berufsnahen Gremien wird gefördert und gefordert. Waldbesitzer und Mitarbeitende aller Stufen diskutieren ihre Vorstellungen und die weiteren Entwicklungen bei Treffen und offenen Foren mit ihren Anspruchsgruppen. Sie arbeiten kontinuierlich an einer gegenwarts- und zukunfts-fähigen Identität ihrer Organisation und der verantwortlichen Mitarbeitenden.

5. Funktionale Grundsätze

(Auswirkungen der Strategie auf den Betrieb)

Der Zusammenschluss der drei Forstbetriebe unter einem Dach und in eine Organisation hat mannigfaltige Umstellungen und Veränderungen zur Folge. Mit dem neuen Forstbetrieb bleiben Arbeitsplätze erhalten. Die Mitarbeitenden können gemäss ihren Ausbildungen, Weiterbildungen und Fähigkeiten als Betriebsleiter, Vorarbeiter, Maschinist oder Forstwart eingesetzt werden. Die Stellvertretung wird auf allen Stufen gewährleistet. Für den Nachwuchs bietet der neue Forstbetrieb Ausbildungsplätze für zukünftige Fachpersonen in der Forstbranche an.

In einer ersten Phase geht es in allen Bereichen darum, geeignete Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu gestalten. Diese werden im Alltag getestet, bei Bedarf wird nachjustiert und erst dann erhalten Neuerungen ihre langfristige Gültigkeit. Nachfolgend einige der wichtigsten Aufgaben in der ersten Strategieperiode. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend. Sie wird entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen laufend aktualisiert und priorisiert.

5.1 Führung und Organisation

Führungsprozesse werden ausprobiert und etabliert. Stellenbeschriebe sind für alle Funktionen erarbeitet. Zuständigkeiten und Kompetenzen werden im Rahmen eines Funktionendiagramms geklärt. Ein einfaches, aber relevantes Rapportwesen auf allen Stufen schafft Klarheit. Teamentwicklung wird als strategischer Erfolgsfaktor verstanden, entsprechend werden Mittel und Ressourcen dafür vorgesehen.

5.2 Finanzen

Grundlage für das erste Betriebs- und Investitionsbudget sowie für die Liquiditätsplanung ist die von den Gemeinden miterarbeitete und verabschiedete Studie von WaldAargau. Diese Instrumente bilden monetär die Stossrichtung der Strategie ab. Im Budget sind angemessene Beiträge für die Weiterbildung der Mitarbeitenden, für die allfällige Entwicklung von neuen Projekten und für die Öffentlichkeitsarbeit vorzusehen. Es wird ein verbindlicher Leistungskatalog erarbeitet. Die Sockelbeiträge der Standortgemeinden werden verhandelt und vereinheitlicht.

5.3 Kooperationen und weiterer Ausbau

Der Forstbetrieb arbeitet mit denjenigen themennahen Organisationen zusammen, welche ihm dabei helfen, seine strategischen Ziele zu erreichen. Die Teilnahmen an Veranstaltungen oder die Mitarbeit in Gremien und Organisationen wird professionell wahrgenommen. Da wo man dabei ist, nimmt man Einfluss und engagiert sich. Die Betriebsleitung legt die Prioritäten in der Gremienarbeit fest. Auf Teilnahmen und Mitgliedschaften ohne betriebliche Relevanz wird verzichtet. Ein Ausbau der Forstbetriebe auf mehr Standortgemeinden ist in der ersten Strategieperiode nicht vorgesehen, später, aber möglich.

6. Umsetzung und Steuerung

6.1 Betriebsleitung

Die Strategie 2022 – 2025 des Forstbetriebes wird in Jahresziele aufgegliedert, konkretisiert, quantifiziert und damit messbar gemacht. Die Jahresziele orientieren sich dabei an der angestrebten strategischen Positionierung, den entsprechenden strategischen Erfolgsfaktoren und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Jahresziele und die entsprechenden Budgets werden von der Betriebsleitung dem Führungsorgan zum Entscheid vorgelegt.

6.2 Führungsorgan

Das Führungsorgan überprüft und kontrolliert:

- die dieser Strategie zugrundeliegenden Annahmen
- die Umsetzung der Strategie entsprechend den Aussagen in den Jahreszielen
- die Einhaltung des Budgets und der Investitionsplanung
- die Zielerreichung entsprechend den Jahreszielen
- die korrekte Umsetzung von weiteren Vorgaben und Weisungen

Die Resultate der Überprüfungen führen entweder zu einer Anpassung oder sie fließen in die weitere Umsetzung der vorliegenden Strategie ein.