Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss foresty journal = Journal forestier suisse

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 121 (1970)

Heft: 2

Rubrik: Mitteilungen = Communications

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Gedanken über die Durchführung von «Management»-Kursen in der Forstwirtschaft [1]

Von *B. Bittig*, Zürich Oxf. 945.3

1. Einleitung

Die zunehmenden Veränderungen und Umstrukturierungen in den verschiedenen Volkswirtschaften zwingen die Wirtschaftseinheiten immer mehr, sich diesen Veränderungen anzupassen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Vor allem in expandierenden Wirtschaftszweigen werden große Anstrengungen unternommen, diese Veränderungen möglichst frühzeitig zu erkennen, um alle Möglichkeiten des Marktes ausschöpfen zu können. Dabei hat sich gezeigt, daß die Führungsausbildung der maßgeblichen Leute den Erfordernissen der Zeit meistens nicht entsprach. Während in den Jahren seit dem Zweiten Weltkrieg die technische Produktivität in den meisten Unternehmungen um ein Vielfaches gesteigert werden konnte, blieb die «Produktivität» der Unternehmungsleitung stark zurück. Heute sind jedoch die Hilfsmittel gegeben (moderne Kommunikationssysteme, EDV usw.), um diesen Rückstand aufzuholen. Aus diesem Grunde wurden in Europa verschiedene Schulungszentren gegründet, die sich alle mit der Führungsausbildung von Unternehmern und leitenden Angestellten befassen und Kurse von einer Dauer von einigen Tagen bis neun Monaten durchführen (3).

Das Bestreben, Führungs- und Nachwuchskräfte weiterzuschulen, ist heute auch in der Verwaltung festzustellen (5). — In der Forstwirtschaft wird ebenfalls seit einiger Zeit verlangt, daß neben der technischen Weiterbildung auch noch Führungsausbildung zu betreiben sei.

Wie könnten solche Forderungen in der Forstwirtschaft realisiert werden? Bevor konkrete Projekte aufgestellt werden, ist es zweckmäßig, die Erfahrungen der Industrie und der Dienstleistungsbetriebe auszuwerten und aus deren Fehlern zu lernen.

Es stellt sich zuerst die Frage, was unter dem englischen Begriff «Management», den solche Kurse in der Regel als Beinamen tragen, zu verstehen ist. Im deutschen Sprachgebrauch läßt sich der Begriff «Management» etwa gleichsetzen mit Unternehmungsführung, Unternehmungsleitung. *Funktionell* betrachtet ist Unternehmungsführung «. . . im arbeitsteiligen Betrieb der Inbegriff aller leitenden, anleitenden oder disponierenden Tätigkeiten von der obersten Unternehmungsführung über die Abteilungsdirektoren bis hinunter zu den Meistern und Vorarbeitern» (4). Festzuhalten ist hier, daß sich die Tätigkeit der Unternehmungsführung nicht nur auf die oberste Stufe beschränkt, sondern alle Führungsebenen umfaßt. Die «Unternehmungsleitung» läßt sich, funktionell betrachtet, in Anlehnung an Bataillard (1), in drei Ebenen gliedern:

[1] Diskussionsunterlage für die Besprechung der forstpolitischen Dreiländergruppe (Deutschland, Österreich, Schweiz) vom 6. Oktober 1969 in Freiburg i. Br. sowie für das forstbetriebswirtschaftliche Dreiländerkolloquium in Zürich vom 13./14. November 1969.

1. Oberste Führungsstufe (Top Management); darüber befinden sich keine Vorgesetzten mehr, außer vielleicht ein Vorstand, Verwaltungsrat usw.
2. Mittlere Führungsstufe (Middle Management); das ist die Zwischenschicht, die sowohl Vorgesetzte hat als auch selbst aus Vorgesetzten besteht.
3. Untere Führungsstufe (Lower Supervision, Junior Management); hier handelt es sich um Vorgesetzte, die ausschließlich Mitarbeiter mit ausführender Tätigkeit unter sich haben.

Soll nun die Unternehmungsführung vereinheitlicht werden, so müssen *alle* Ebenen erfaßt werden.

2. Formulierung von Führungsmodellen

Wie in der Einleitung herausgeschält wurde, handelt es sich bei den «Management»-Kursen um Führungsausbildung. Diese kann aber nur sinnvoll betrieben werden, wenn eine einheitliche Führungskonzeption vorhanden ist. In der Privatwirtschaft wurden deshalb sogenannte Führungsmodelle (Bad Harzburg, SIB, Tlach usw.) entwickelt, für die sich die Unternehmungsleitungen vor Beginn der Ausbildungskurse entscheiden müssen und die Grundlage der Unternehmungspolitik darstellen. In der Regel ist es so, daß Mischformen dieser Modelle zur Anwendung gelangen. Diese sind jedoch auch bis ins Detail festgelegt. — Sobald diese Voraussetzung gegeben ist, kann mit den Schulungskursen begonnen werden, und zwar von oben nach unten.

In der Forstwirtschaft dürfte es heute noch schwierig sein, solche Führungsmodelle durchzusetzen, da sehr viele Beschränkungen bestehen, wie zum Beispiel Gesetze und Verordnungen, Integration in der übrigen Verwaltung usw. Hier gilt es, die starren Organisationsformen aufzulockern.

Erst wenn diese Schwierigkeiten beseitigt sind und ein einheitliches Führungsmodell schriftlich vorliegt, ist es angezeigt, mit «Management»-Kursen zu beginnen. Alle andern Kurse, wie sie heute schon teilweise von der Verwaltung durchgeführt werden, dienen vorwiegend der persönlichen Weiterbildung der Kursteilnehmer. Solche Kurse können wohl das Bildungsniveau der Teilnehmer heben, die *Wirksamkeit der Führungsorganisation* vermögen sie aber kaum zu verbessern. Es besteht sogar die Gefahr, daß auch kein indirekter Nutzen resultiert. Die ausgebildeten Führungsleute können nämlich unter diesen Voraussetzungen ihr erworbenes Wissen über moderne Führungsmethoden nicht anwenden, was zu Unzufriedenheit und Kollisionen mit der bestehenden Organisation führt.

3. Grundsätze zur Durchführung von «Management»-Kursen

Falls eine Führungsausbildung für die Forstwirtschaft angestrebt wird, so sollten nach den Erfahrungen der Privatwirtschaft folgende *Grundsätze* beachtet werden:

Zielsetzung:

1. Vorgängig der Schulung ist eine Einigung auf ein *Führungsmodell* unumgänglich. Dazu gehört auch die Kompetenzabgrenzung zwischen den verschiedenen Führungsstellen (1).
2. Ein *Schulungsziel* muß klar formuliert werden. Die Vorgesetzten des Kursteilnehmers müssen mit dem Stoff mindestens so weit vertraut sein, daß sie einer späteren Anwendung des Stoffes nicht hindernd im Wege stehen.

Adressaten:

3. Es sind alle Führungsstufen weiterzubilden (1).
4. Mit der Schulung muß bei der obersten Führungsstufe begonnen werden.

Voraussetzungen:

5. Die Auswahl der Kursteilnehmer hat immer in bezug auf ihre gegenwärtigen oder zukünftigen Funktionen zu erfolgen.
6. Die Vorgesetzten und Mitarbeiter der Kursbesucher müssen der Weiterbildung ihrer Kollegen aufgeschlossen gegenüberstehen, und es muß die Bereitschaft bestehen, das neu Erlernte im Betrieb auch anzuwenden.

Durchführung:

7. Wird die Ausbildung nicht direkt im Rahmen der bestehenden Organisation durchgeführt, so sollte der Kurs möglichst geschlossen abgehalten werden. Als Tagungsort ist mit Vorteil ein abgelegener Ort (zum Beispiel Berghotel) zu wählen. Nur so ist der sehr wichtige Erfahrungsaustausch zwischen den Kursteilnehmern außerhalb der Kurszeit gewährleistet.
8. Der Kursstoff soll vollumfänglich schriftlich abgegeben werden.
9. Bei mehrwöchigen Kursen sollte die Kursdauer eines Abschnittes nicht länger als zwei Wochen dauern.
10. Die Erreichung des Schulungszieles muß periodisch überprüft werden. Nicht arbeits- oder einsatzfreudige Kursteilnehmer sind aus dem Kurs zu entlassen.

4. Inhalt des Kursstoffes

Welcher Stoff soll nun im Rahmen dieser Kurse geboten werden?

Es ist naheliegend, daß unter dem Begriff Unternehmungsleitung die rein forstlichen (technischen) Disziplinen wie Waldbau, forstlicher Straßenbau usw. nicht gezählt werden dürfen. Ein Blick in das Programm eines Management-Kurses für Regierungsräte zeigt folgenden Umfang (5):

Führungskonzepte:
- Planung als Managementaufgabe
- Personalführung
- Delegation von Kompetenzen und Verantwortung
- Führung mit Linie und Stab

Führungshilfen:
- Entscheidungselemente und Entscheidungstechniken
- Netzplantechnik
- Statistik
- Simulationstechnik
- Elektronische Datenverarbeitung

Personalführung:
- Der Inhalt des Kursstoffes eines forstlichen Kurses müßte auf die Vorbildung der Teilnehmer Rücksicht nehmen. Im weiteren hängt er von der Zielsetzung des Kurses und vom gewünschten Tiefgang ab.

5. Schlußbemerkungen

Die Absicht, Nachwuchsleute und Praktiker an führenden Stellen weiterzubilden, damit sie ihre zunehmend komplexeren Aufgaben zu lösen vermögen, kann begrüßt werden. Es muß jedoch beachtet werden, daß die *«Management»-Kurse der Verbesserung der Führungsorganisation* dienen müssen und daß deshalb die Schulung auf allen Stufen durchgeführt werden muß. Das letztere ist ein Postulat, das auf dem Gebiet der technischen Ausbildung als Selbstverständlichkeit empfunden wird. Es sei nur an die Kolloquien an der ETH für das obere, an Försterkurse für das mittlere und an Holzhauerkurse für das untere Kader erinnert.

Wird eine Ausbildung im Sinne von «Management»-Kursen befürwortet, so stellt sich die weitere Frage, wie die Ausbildung an den verschiedenen Fachschulen inklusive Hochschule auf diese «Management»-Schulung ausgerichtet werden muß und ob die Grundausbildung überhaupt noch zeitgemäß ist.

Dieser Fragestellung darf nicht ausgewichen werden. Auf Grund des Gesagten wäre es nun naheliegend, wenn sich *Wissenschaft und Praxis* zusammensetzen würden, um diese Frage zu diskutieren. Als Resultat eines solchen Gesprächs könnte vielleicht eine geschlossene Bildungskonzeption gefunden werden, welche sowohl führungs- als auch fachtechnische Komponenten umfassen würde, die sich über alle Führungsstufen erstrecken würde und die als roter Faden für alle Einzelmaßnahmen, seien diese in der Ausbildung oder in der inner- oder außerbetrieblichen Weiterbildung, dienen müßte.

Résumé

Réflexions concernant l'organisation de cours de gestion en économie forestière

Depuis un certain temps, on discute en économie forestière de l'organisation de cours de gestion. Les autres branches de l'économie organisent de tels cours depuis longtemps déjà, et ceci avec succès. Il ne s'agit pas uniquement de compléter la formation des participants à ces cours, mais avant tout d'*améliorer la conduite des entreprises.* La direction des entreprises (management) s'étage sur trois niveaux, à savoir la direction supérieure (top management), la direction moyenne (middle management) et la direction inférieure (junior management).

Les expériences faites à ce sujet ont montré, qu'avant d'organiser des cours de gestion, il est absolument nécessaire d'élaborer une conception uniforme de la direction des entreprises et de la formuler par écrit. L'élaboration d'une telle conception de gestion se base en général sur des *modèles* existants (Bad Harzburg, SIB, Tlach).

Une formulation écrite des buts poursuivis par un cours de gestion est indispensable. La formation doit s'intéresser à tous les échelons de la direction et doit se réaliser du haut en bas. L'exposé mentionne encore d'autres principes ayant plutôt un caractère d'organisation.

En relation avec les cours de gestion, on peut se poser la question si la formation donnée par les écoles spécialisées, y compris celle des universités, doit être axée sur cette étude de la direction des entreprises et si une formation de base est encore opportune et moderne. Un débat entre la recherche et la pratique permettra probablement de donner la meilleure réponse à cette question. Mais une conception intégrale de la formation désirée doit être établie comme but directeur et servir comme tel à toutes les mesures de détail. *Traduction : Farron*

(1) *Bataillard, V.:* Eine Gesamtkonzeption der innerbetrieblichen Kaderschulung. NZZ, 12. September 1967, Morgenausgabe

(2) *Deurinck, G.,* und *Hubert, A. C.:* Management-Forschung und Management-Schulung in Europa. NZZ, 1. September 1966, «Betriebswirtschaftliche Beilage»

(3) *Hoellige, W.:* Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung. NZZ, 1. September 1966, «Betriebswirtschaftliche Beilage»

(4) *Löffelholz, J.:* Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1967: Verlag Dr. Th. Gabler

(5) Seminar für Regierungsräte. Modernes Management in der Verwaltung. NZZ, 2. November 1969, Nr. 654/35

Zur Wahl des Brutplatzes durch den Waldkauz im Lehrrevier der ETH

Von *K. Eiberle*

(Aus dem Institut für Waldbau der ETH Zürich)

Oxf. 151:148.2

Im Lehrwald der ETH unterhält die Lehrrevierverwaltung schon seit längerer Zeit auch für den Waldkauz künstliche Nisthöhlen. So wurden zum Beispiel in den Betriebsteilen I bis III 27 Kasten auf einer Waldfläche von rund 188 ha in sehr regelmäßiger Verteilung und ausschließlich in den Laubmischwaldbeständen des ehemaligen Mittelwaldes angebracht. Man darf deshalb voraussetzen, daß sich im Beobachtungsgebiet die künstlichen Nisthöhlen für den Waldkauz etwa im gleichen Verhältnis auf die verschiedenen Waldgesellschaften aufteilen, wie diese selbst an der Gesamtwaldfläche beteiligt sind. Da in den künstlichen Nadelreinbeständen, die im Lehrrevier der ETH ebenfalls vertreten sind, keine Nistkasten aufgehängt wurden, so kann man die Beobachtungsergebnisse als charakteristisch ansehen für Bestandesformen, die ihre natürliche Baumartengarnitur und damit auch den Lebenshaushalt der ursprünglichen Waldgesellschaft in hohem Maße bewahrt haben. Gemäß den Angaben des Wildhüters sind in diesem Gebiet während der Beobachtungsperiode keine Bruten des Waldkauzes in Naturhöhlen mehr gefunden worden, obschon der Wald diesbezüglich sorgfältig kontrolliert wird. Es ist daher auch äußerst unwahrscheinlich, daß die Verteilung der Bruten wesentlich anders hätte sein können, als sie in der Besetzung der künstlichen Nistkasten zum Ausdruck kommt.

Seit 1965 wurden nun die Waldkauzkasten regelmäßig während der Brutzeit kontrolliert, so daß heute bereits fünf Brutperioden für die Auswertung zur Verfügung stehen. Es ist auffallend, wie hoch auf dieser verhältnismäßig kleinen Waldfläche dank dem künstlichen Nisthöhlenangebot die Zahl der Bruten ausgefallen ist. Bei einem Angebot von 14,4 Kasten pro 100 ha Wald wurden im Durchschnitt der letzten fünf Jahre 30 Prozent als Brutplatz benützt, was einer Dichte von 4,8 Paaren pro 100 ha Wald entspricht und weit über dem liegt, was man auf Grund der Literatur (1, 3) erwarten konnte.

Obschon das Plateau von Waldegg und die N-Hänge des Ütliberges (Höhenlage: 500 bis 700 m ü. M.) neben den ehemaligen Mittelwäldern auch ausgedehnte Flächen reiner Nadelbestände enthalten, erweist sich das Gebiet als Lebensraum für den Waldkauz nicht als ungünstig, und die Zahl der Brutpaare pro Jahr schwankte nur in geringem Maße zwischen 8 und 10.

Interessant ist nun aber die Verteilung der Bruten auf die verschiedenen Waldgesellschaften, die wir entsprechend ihrem Wasserhaushalt in folgende Gruppen eingeteilt haben:

Gruppe:	*Bodenfeuchtigkeit*	*Waldgesellschaft*
I	relativ groß	– Quellsumpf – Eschen-Schwarzerlen-Wald – Ahorn-Eschen-Wald
II	mittel	– Stieleichen-Hagebuchen-Wald – Frischer Buchenmischwald – Frischer Hangbuchenmischwald
III	relativ gering	– Mehlbeeren-Hangbuchen-Wald – Traubeneichen-Buchen-Wald – Traubeneichen-Buchen-Wald mit Bergsegge

Bei vergleichbarem Angebot an künstlichen Nisthöhlen wurden nun in den verschiedenen Standortsgruppen folgende Bruten festgestellt:

Gruppe	*Kasten mit Bruten (in Prozent)*
I	54,0
II	31,2
III	32,5

Es kommt hier zum Ausdruck, daß die feuchtesten Waldgesellschaften bei der Auswahl des Brutplatzes bevorzugt werden. Dieser Zusammenhang wird noch deutlicher, wenn wir auch die Regelmäßigkeit mit in Betracht ziehen, mit der die Kasten zur Brut benützt wurden.

Gruppe	*Kasten, die während 5 Jahren nie zur Brut benutzt wurden (in Prozent)*
I	0,0
II	12,5
III	37,5

Häufig und regelmäßig wird demnach in den feuchtesten Waldgesellschaften gebrütet, weniger häufig, aber regelmäßig in der Standortsgruppe II und am unregelmäßigsten in den Waldgesellschaften mit verhältnismäßig geringer Bodenfeuchtigkeit.

Stellt man sich die Frage nach den Ursachen dieser Erscheinung, dann können folgende Möglichkeiten in Betracht gezogen werden:

– Einmal kann angenommen werden, daß die Nahrungsmenge in den verschiedenen Waldgesellschaften unterschiedlich ist. Um diesen Zusammenhang zu belegen, wäre eine eingehendere Untersuchung über das jahreszeitliche Angebot

der Beutetiere notwendig. Nach bisherigen Erfahrungen wäre es denkbar, daß die Wühlmäuse, die zu den Hauptbeutetieren des Waldkauzes gehören, in den feuchten Waldgesellschaften stärker vertreten sind.

- Sodann zeigt der Speisezettel des Waldkauzes von allen Eulen die größte Vielfalt (Uttendörfer, [4]), so daß die Vielseitigkeit des Nahrungsangebotes eine Rolle spielen könnte. Abgesehen von den selbständig gewordenen Jungen hält sich der Waldkauz nach Mebs (2) das ganze Jahr hindurch am Brutort auf, und es ist möglich, daß er bevorzugt jene Waldteile bewohnt, in denen Wasserläufe und stehende Gewässer ihm einen vielseitigen Nahrungserwerb ermöglichen.
- Mühlethaler (3) hat schließlich festgestellt, daß die Zahl der Beutetiere pro Gewöll im Januar kleiner ist als in den vorangehenden Monaten; der Nahrungserwerb ist dann infolge Frost und Schnee deutlich erschwert. Entlang stehenden oder fließenden Gewässern findet man jedoch verhältnismäßig häufig auch im Winter apere Bodenstellen, die dem Waldkauz die Jagd auf Beutetiere zweifellos erleichtern.

Literatur

(1) *Glutz von Blotzheim, U. N.*, 1962: Die Brutvögel der Schweiz. Aarau

(2) *Mebs, Th.*, 1966: Eulen und Käuze. Stuttgart

(3) *Mühlethaler, A.*, 1965: Untersuchungen an Waldkauz- und Schleiereulengewöllen. Semesterarbeit Universität Zürich (unveröffentlicht)

(4) *Uttendörfer, O.*, 1952: Neuere Ergebnisse über die Ernährung der Greifvögel und Eulen. Stuttgart