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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 131 (1980)

Heft: 6

Artikel: Die Organisation der forstlichen Unterstufe in Baden-Württemberg

Autor: Scheifele, M.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-766550

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: 09.07.2025

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

Die Organisation der forstlichen Unterstufe in Baden-Württemberg[1]

von *M. Scheifele,* Stuttgart

Oxf.: 68 : (430.1)

1. Einleitung

Fast auf den Tag genau vor 19 Jahren, am 19. Dezember 1960, hielt mein verehrter Vorgänger im Amt, Landesforstpräsident Hubert Rupf, an gleicher Stelle einen Vortrag mit dem Thema: «Ein Beitrag zur Frage der zweckmässigen Forstverwaltungsorganisation, dargestellt am Beispiel Baden-Württemberg».

Gemessen an forstlichen Umtriebszeiten nehmen sich knappe 20 Jahre nur sehr bescheiden aus. Hinsichtlich der Organisation einer Verwaltung sind es aber Zeiträume, in denen sich erhebliche Veränderungen vollziehen können. Diese sind in Baden-Württemberg in der Tat erfolgt. Hier wurde Ende der sechziger Jahre eine Reform der gesamten Verwaltung eingeleitet, die erst 1975 ihren Abschluss fand. Gemeinde- und Kreisreform, die Bildung von Regionalverbänden, die Diskussion um die ursprünglich zur Auflösung vorgesehenen Regierungspräsidien sowie die Neugliederung der Landesministerien haben zwangsläufig auch die Frage nach der zweckmässigen Organisation der Landesforstverwaltung (LFV) in allen drei Stufen aufgeworfen.

Die Reform führte im Bereich der LFV zu einer flächenmässigen Neuabgrenzung der vier Forstdirektionen, die als Mittelstellen den Grenzen der Regierungspräsidien anzugleichen waren, sowie zu gebietlichen Änderungen in der Unterstufe der Forstverwaltung, wobei eine Verminderung der Zahl der Organisationseinheiten auf 190 staatliche und 4 körperschaftliche Forstämter stattfand. Bei der im Jahre 1952 erfolgten Bildung des Landes Baden-Württemberg bestanden 246 staatliche und 9 körperschaftliche Forstämter. Zudem wurde ein neues Landeswaldgesetz erarbeitet und 1976 einstimmig vom baden-württembergischen Landtag verabschiedet. Auch dieses wirkt sich auf unsere Forstorganisation aus.

[1] Referat, gehalten am 17. Dezember 1979 im Rahmen der Forst- und Holzwirtschaftlichen Kolloquien an der ETH-Zürich.

Alles in allem waren es Jahre grosser innerbetrieblicher Unruhe, voll von Diskussionen und Auseinandersetzungen, in denen Verwaltung, Organisation und Gesetzgebung unser Denken und Handeln fast ausschliesslich beherrschten. Im Streit der Meinungen und Ressortegoismen galt es vor allem, fachfremde Einflüsse auf die Gestaltung der Forstorganisation fernzuhalten und die Selbständigkeit der LFV zu erhalten.

2. Grundlagen der Forstorganisation

Die Organisation einer Verwaltung hängt entscheidend von den natürlichen, rechtlichen und gesellschaftspolitischen Verhältnissen des betreffenden Landes ab. Sie ist in der Regel auch nicht das Ergebnis einmaliger revolutionärer Veränderungen, vielmehr entspringt sie kontinuierlichen verwaltungsgeschichtlichen Entwicklungen.

Zunächst seien daher die Grundlagen behandelt, auf denen die heutige Organisation der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg beruht.

Baden-Württemberg ist ein Land im Südwesten der Bundesrepublik Deutschland mit 35 750 km² Fläche und rund 9,2 Millionen Einwohnern. Es ist ein übervölkertes Industrieland mit einer Besiedlungsdichte von 258 Einwohnern pro km².

(Schweiz: 41 293 km² Fläche, rund 6,3 Millionen Einwohner, 152 Einwohner pro km²; BRD: 246 850 km² Fläche, rund 61,2 Millionen Einwohner, 248 Einwohner pro km².)

Mit etwa 1,344 Millionen ha Wald besitzt es nach Bayern die zweitgrösste Waldfläche der Bundesländer, was einem Bewaldungsprozent von 37 entspricht. (Waldfläche Schweiz 1,0 Millionen ha, Waldfläche BRD 7,2 Millionen ha.)

Entscheidend für unsere Forstorganisation ist die Verteilung und örtliche Lage der verschiedenen Waldbesitzarten. In flächenweiser Gemengelage und oft in enger Verzahnung teilen sich in die Waldfläche:

Gemeinde- und Körperschaftswald	523 000 ha	= 39 %
Privatwald einschliesslich Kirchenwald	493 000 ha	= 37 %
(davon Bauern- und Kleinprivatwald	323 000 ha	= 24 %)
Staatswald	328 000 ha	= 24 %

Baden-Württemberg ist somit ein Land des Körperschafts- und Privatwaldes, auf die in Gesetzgebung, Organisation und Verwaltung schon immer besondere Rücksichten genommen wurden.

Der hohe Waldanteil der öffentlichen Hand, der nahezu $^2/_3$ der Gesamtwaldfläche umfasst, ist bereits seit dem Mittelalter von forstorganisatorischer Bedeutung. So war der Körperschaftswald schon immer in die staatliche

Forstorganisation mit eingebunden. Der Staatswald war daher nie «Staat im Staate». Vielmehr ist seine Funktion die eines stabilen Gerüstes, das die Forstorganisation trägt und damit der treuhänderischen Arbeit im Körperschafts- und Privatwald sowie den Dienstleistungen den Rückhalt gibt, ohne den diese nicht wirkungsvoll und ökonomisch ausgeübt werden können.

Der Privatwald spielte bis zur Jahrhundertwende für den Aufbau der Forstorganisation kaum eine Rolle, da er nur gewissen forstgesetzlichen Beschränkungen unterlag und im übrigen meist sich selbst überlassen blieb. Als aber nach dem Ersten Weltkrieg seine Bedeutung als Rohstofflieferant über die Eigenversorgung des landwirtschaftlichen Betriebs hinauswuchs, stieg entsprechend auch das öffentliche Interesse. Heute stellt insbesondere der Bauern- und sonstige Kleinprivatwald, der ja den gleichen Flächenanteil wie der Staatswald aufweist, ein wesentliches Element unserer Forstorganisation dar.

Die rechtliche Einbindung der LFV in den allgemeinen Verwaltungsaufbau des Landes Baden-Württemberg erfolgte durch das Landesverwaltungsgesetz von 1955. Die LFV wurde darin als eine in sich geschlossene, in allen Stufen selbständige Landesverwaltung ausgewiesen, mit durchgehender Dienst- und Fachaufsicht, mit eigenem Haushalts- und Stellenplan sowie weitgehend selbständiger Personalverwaltung. Damit hat ihr der Gesetzgeber die umfassende Zuständigkeit für alle Wald und Forstwirtschaft betreffenden Fragen einschliesslich der Forstaufsicht übertragen.

Das Landeswaldgesetz von 1976 (LWaldG) hat dazu noch einige Präzisierungen gebracht. So obliegt die Bewirtschaftung des öffentlichen Waldes Beamten des Forstdienstes. Leitung der Forstämter und Aufstellung der periodischen Betriebspläne können nur durch Personen erfolgen, die sich der für den höheren Forstdienst vorgeschriebenen Ausbildung und Prüfung unterzogen haben. Dementsprechend muss das Personal des Revierdienstes in der Regel Ausbildung und Prüfung für den gehobenen Forstdienst nachweisen. Bei geringer Grösse oder einfachen forstlichen Verhältnissen können auch Beamte des mittleren Forstdienstes (Forstwarte) als Revierleiter im öffentlichen Wald bestellt werden.

Für den Körperschaftswald bestimmt das LWaldG, dass — sofern die Gemeinde auf die Anstellung eines eigenen Betriebsleiters und damit auf Bildung eines körperschaftlichen Forstamtes verzichtet — die forsttechnische Betriebsleitung durch ein staatliches Forstamt ausgeübt wird. In diesen Fällen ist die Betriebsleitung durch das Land für die Gemeinden kostenfrei. Die Ausübung der forsttechnischen Betriebsleitung stellt eine treuhänderische Tätigkeit des Landes für die Körperschaften dar, durch die das Selbstverwaltungsrecht nicht eingeschränkt wird. Der Revierdienst muss auf Wunsch der Gemeinde vom Land übernommen werden, wofür derzeit DM 7.—/fm Einschlag zu bezahlen sind.

Beim Privatwald stellt das LWaldG den Grundsatz der Erhaltung des Eigentums allen anderen organisatorischen Gesichtspunkten voran. Der Privatwaldbesitzer ist daher in der Wahl seiner forstlichen Fachkräfte frei von jeglichen Bindungen. Auf Antrag hat er jedoch einen gesetzlichen Anspruch auf ein umfassendes Leistungsangebot der LFV, das von der fallweisen Beratung und Betreuung über die Gewährung technischer Hilfe bis hin zur vertraglichen ständigen Betreuung reicht. Die Beratung selbst ist kostenlos. Für die anderen Tätigkeiten werden Kostenbeiträge erhoben, bei deren Festsetzung die Ertragslage sowie die Schutz- und Erholungsfunktionen des Privatwaldes angemessen zu berücksichtigen sind.

3. Zur geschichtlichen Entwicklung

Wie überall in Deutschland ist die geschichtliche Entwicklung der Organisation der forstlichen Unterstufe auch in Baden-Württemberg durch den Wandel vom Revierförstersystem über das Oberförstersystem zum heutigen Forstamtssystem gekennzeichnet. Diese Ausdrücke sind zwar von der Wissenschaft gebildete Abstraktionen mit vielen in der Praxis vorkommenden Übergängen, die uns zudem oft noch durch den Wechsel der Dienstbezeichnungen entfremdet sind. Sie kennzeichnen jedoch den Werdegang am treffendsten.

Bei dem *«Revierförstersystem»* sind Leitung und Vollzug des Forstbetriebes unter zwei Beamten aufgeteilt. Der voll wissenschaftlich ausgebildete Beamte (Forstmeister) leitet und überwacht den Betrieb, nimmt aber unmittelbar am Vollzug nicht teil. Der nachgeordnete, meist empirisch gebildete Beamte (Revierförster) hat den Schwerpunkt seiner Tätigkeit im Betriebsvollzug, der ihm mit voller Verantwortung übertragen ist. Dem Forstamt mit einer Waldfläche von etwa 15 000 bis 30 000 ha unterstehen in der Regel bis zu 10 Reviere mit einer jeweiligen Fläche von etwa 1500 bis 3000 ha. Das Revierförstersystem ist Kennzeichen einer extensiven Forstwirtschaft.

Bei dem *«Oberförstersystem»* liegen Leitung, Planung und Vollzug des Forstbetriebs ungeteilt bei einem einzigen Beamten (Oberförster) mit voller wissenschaftlicher Fachausbildung, der die anstehenden Entscheidungen und Anordnungen allein trifft. Einheitlichkeit der Betriebsführung und Unteilbarkeit der Betriebsleiterverantwortung sind seine wesentlichen Merkmale. Die Hilfskräfte im Aussendienst (Waldhüter, Waldschütz, später Forstwart) besitzen ursprünglich keine forstliche Ausbildung. Die Grösse der Forstbezirke schwankt sehr stark von 1000 bis 5000 ha Waldfläche. Das Oberförstersystem hat entscheidend zum Aufstieg und zur Intensivierung der deutschen Forstwirtschaft im vergangenen Jahrhundert beigetragen. Von der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts an erfolgte in den einzelnen deutschen Ländern der Übergang hierzu, so in Baden bereits 1849, in Württemberg erst 1902.

Bei dem *«Forstamtssystem»* handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Oberförstersystems, die zwischen den beiden Weltkriegen infolge fortschreitender Intensivierung der Waldwirtschaft einsetzte. Der Betriebsleiter konnte nämlich die ständig wachsenden Aufgaben nicht mehr in der bisherigen Weise wahrnehmen. Man stand damit vor der Entscheidung, entweder die Bezirke zu verkleinern oder das Unterpersonal besser auszubilden. Mit Recht hat man den letzteren Weg gewählt. Man kann daher heute den Mitarbeitern im Aussendienst, die in der Regel dem gehobenen Forstdienst angehören, innerhalb ihrer Dienstbezirke mehr Eigenverantwortung übertragen, ohne sie durch Dritte funktional einzuschränken. Weiterhin hat der Betriebsleiter auf dem Forstamtsgeschäftszimmer in der Person des Büroleiters und der Verwaltungsangestellten Mitarbeiter mit Stabsfunktion erhalten. Wesentlich ist, dass die volle Verantwortung des akademisch gebildeten Forstamtsleiters für das gesamte wirtschaftliche, technische und verwaltungsmässige Geschehen weder eingeschränkt noch geteilt wird. Bei Planungen und Entscheidungen soll er sich jedoch der Kenntnisse und Informationen aller Mitarbeiter bedienen. So verstanden, ist das Forstamtssystem eine sehr moderne Organisationsform, die den Prinzipien der Führung im Mitarbeiterverhältnis sehr stark entgegenkommt.

4. Landesforstverwaltung

Die gesamte forstliche Verwaltungsstruktur in Baden-Württemberg ist unter dem Begriff Landesforstverwaltung zusammengefasst. Charakteristisch ist dabei die Kombination von Wirtschaftsbetrieb, Dienstleistungsunternehmen und Hoheitsverwaltung, eine Zusammenfassung, wie sie in anderen staatlichen Bereichen kaum anzutreffen ist.

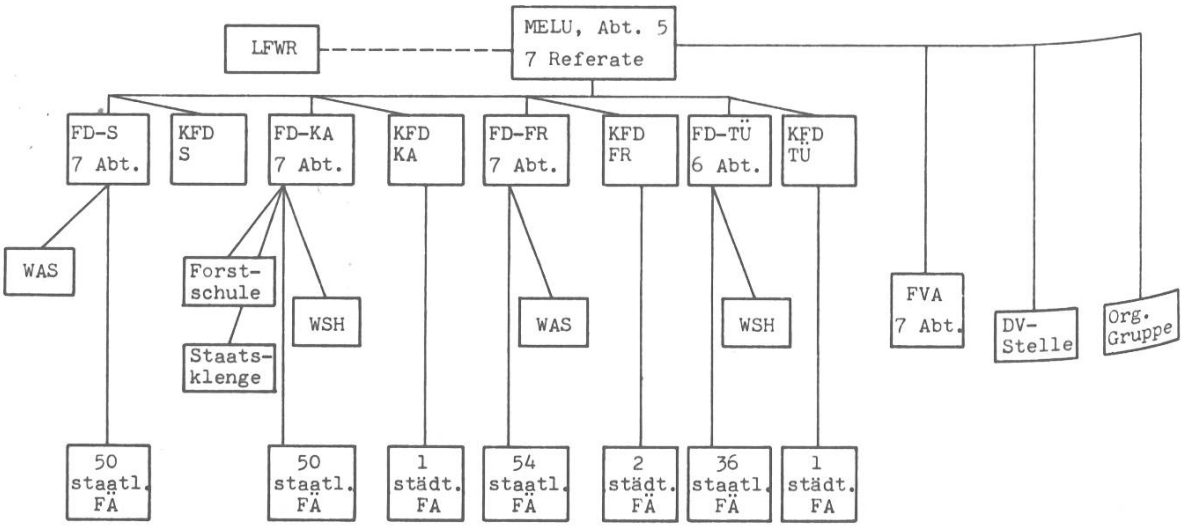
Die Landesforstverwaltung ist dreistufig aufgebaut. Das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Umwelt ist oberste Forstbehörde, die vier Forstdirektionen sind höhere Forstbehörden und die 190 staatlichen und vier körperschaftlichen Forstämter untere Forstbehörden. Innerhalb der Forstämter bestehen derzeit 1380 Reviere, und zwar 986 staatliche, 385 körperschaftliche und 9 private.

Als organisatorische Besonderheit seien noch die vier Körperschaftsforstdirektionen erwähnt, die, mit Kollegialverfassung ausgestattet, Aufgaben der höheren Forstbehörde für den Körperschaftswald wahrnehmen. Sie werden jeweils in Personalunion von dem Präsidenten der Forstdirektion geleitet und umfassen neben diesem zwei Vertreter der Forstdirektion, einen Vertreter des Regierungspräsidiums und 3 Vertreter der waldbesitzenden Gemeinden.

Der Abteilung LFV im Ministerium sind die Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt und die Stelle für Elektronische Datenverarbeitung direkt unterstellt. Weitere Organisationseinheiten sind die Waldarbeitsschulen Itzel-

berg und Höllhof, die Forstschule Karlsruhe, die Staatsklenge Nagold und zwei Waldschulheime. Der Landesforstwirtschaftsrat berät das Ministerium in Fragen der Forstwirtschaft und des Holzmarktes.

Abbildung 1. Organisationsplan der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg



Der derzeitige Personalstand der LFV einschliesslich der körperschaftlichen Forstbediensteten beträgt rund 18 400 Mitarbeiter.

Tabelle 1. Forstbedienstete im öffentlichen Wald

	Land	*Körperschaften*	*im Ganzen*
Beamte des höheren Dienstes	453	5	458
Beamte des gehobenen Dienstes	1 447	167	1 614
Beamte des mittleren Dienstes	209	170	379
Beamte des einfachen Dienstes	24	28	52
Angestellte	726	172	898
Waldarbeiter	4 500	10 500	15 000
Insgesamt	7 359	11 042	18 401

Trotz einer Aufgabenvermehrung, die in den letzten 20 Jahren auf über 60 % zu veranschlagen ist, entspricht der Personalstand der LFV ohne Waldarbeiter wegen der in der baden-württembergischen Staatsverwaltung erfolgten Stellenstreichungen dem des Jahres 1958.

5. Einheitsforstamt

Von allen Fragen der Forstorganisation hat die Gestaltung der Unterstufe von jeher das meiste Interesse gefunden. Dies ist verständlich, denn hier ist

die überwiegende Zahl der Bediensteten tätig, hier wird über den Betriebsablauf und damit über den Betriebserfolg unmittelbar entschieden. Gleichzeitig ist die Unterstufe auch die intensivste Kontaktstelle zu anderen Verwaltungen und zu allen Kreisen der Bevölkerung.

Rang und Ansehen des forstlichen Berufsstandes und der Forstverwaltung werden weitgehend von ihr bestimmt. Typisches Kennzeichen unserer Forstorganisation ist eine Gemeinschaftsorganisation, deren Eckpfeiler das geschichtlich gewachsene «Einheitsforstamt» bildet. Dieses steht uneingeschränkt allen Waldbesitzern mit Rat und Tat zur Verfügung und wird auf Wunsch für sie tätig. Seine Aufgabe ist es, nach Massgabe der gesetzlichen Bestimmungen alle Funktionen, die dem Wald heute gestellt sind, wahrzunehmen und die Waldbesitzer in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Danach verwaltet und bewirtschaftet es den Staatswald, leitet den forsttechnischen Betrieb im Körperschaftswald und übernimmt auf Wunsch dort auch den Revierdienst, berät, betreut und leistet technische Hilfe im Privatwald. Es unterstützt und fördert die Bildung forstlicher Zusammenschlüsse, wobei auf Antrag deren Geschäftsführung übernommen wird.

Bei diesen Tätigkeiten handelt es sich in allen drei Waldbesitzarten in der Regel nicht um eine forsthoheitliche Beaufsichtigung der Waldwirtschaft, sondern um die viel wichtigere forsttechnische Betriebsführung mit den Schwerpunkten auf betriebswirtschaftlichem und unternehmerischem Gebiet.

Darüber hinaus führt das Einheitsforstamt die forstlichen Fördermassnahmen durch, erstellt die forstliche Rahmenplanung und sonstige Fachplanungen für den Wald, übt die Forstaufsicht und den Forstschutz aus und unterstützt Dritte bei landschaftsbezogenen Massnahmen.

Bei der starken Gemengelage der Waldbesitzarten ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit aller Waldbesitzer. Dabei ist die Bündelung der betrieblichen, leistungsgewährenden und hoheitlichen Aufgaben in einer für alle Waldbesitzarten zuständigen Behörde, dem Einheitsforstamt, unter voller Beachtung des Eigentums, der Eigenarten und Besonderheiten der einzelnen Waldbesitzer mit Sicherheit die zweckmässigste und kostengünstigste Organisationsform. Alles in allem stellt die forstliche Gemeinschaftsorganisation keine Hoheits- und Eingriffsverwaltung dar, die mit Hilfe eines entwicklungshemmenden Verwaltungsapparates Gemeinden und Privatwaldbesitzer bevormundet, sondern sie ist ein Dienstleistungsunternehmen, eine Art forstliche Servicegesellschaft, die mit so wenig Staat als nötig so viel Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Waldbesitzer als möglich zu erreichen sucht. Ihre effektive und erfolgreiche Arbeit steht bei allen Waldbesitzern ausser Zweifel, was auch durch die wachsende Nachfrage nach ihren Dienstleistungen bestätigt wird. So erfolgt derzeit im Körperschaftswald auf 96 % der Waldfläche die forsttechnische Betriebsleitung und auf 59 % der Waldfläche der forstliche Revierdienst durch das Land.

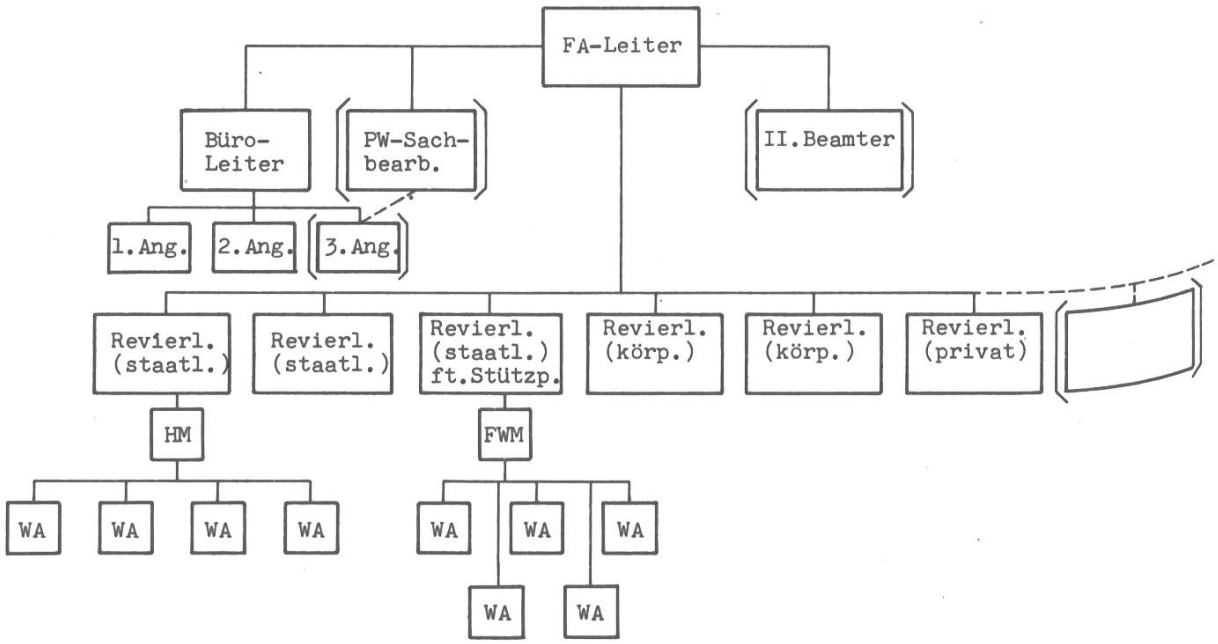
Das Einheitsforstamt kann als beispielhaftes Modell für einen hervorragend funktionierenden Betriebs- und Verwaltungsverbund zwischen Staat, Selbstverwaltungsträgern und privaten Waldbesitzern gelten, durch das ein Höchstmass an Verwaltungsvereinfachung und -verbilligung erreicht wird. Eine Aufteilung der Aufgaben auf verschiedene Behörden hätte zwangsläufig erheblich höhere Kosten zur Folge sowie Entscheidungen, die durch wesentlich geringere Orts- und Sachkenntnis fundiert wären. Die absolute Interessenneutralität des Forstpersonals führt darüber hinaus zu einem Ausgleich möglicher Widersprüche. In der Vergangenheit konnten mit diesem Verbund in partnerschaftlicher Zusammenarbeit wesentliche Verbesserungen in der biologischen und technischen Produktion, in der Vermarktung und in der Produktivität erreicht werden zum Nutzen der Waldeigentümer sowie zum Vorteil für die gesamte Volkswirtschaft.

6. Innere Organisation der Forstämter

Die staatlichen und körperschaftlichen Forstämter haben seit der Neuorganisation von 1975 eine absolute Grösse von 4000 bis 13 000 ha, im Durchschnitt 7000 ha Waldfläche. Die nach der Arbeitsintensität geschlüsselte Waldfläche schwankt dabei im Rahmen von 4000 bis 7000 ha und liegt im Durchschnitt bei 5300 ha.

Um die reduzierte Waldfläche zu erhalten, wird im öffentlichen Wald und im vertraglich betreuten Privatwald ein Intensitätsfaktor von 1,0 unterstellt, der im Kleinprivatwald mit fallweiser Beratung und Betreuung 0,4 und im Grossprivatwald 0,05 beträgt.

Abbildung 2. Organisationsplan eines Forstamtes



Die Leitung der Forstämter obliegt grundsätzlich Beamten des höheren Forstdienstes, die im Innendienst durch den Büroleiter, einem Beamten des gehobenen Forstdienstes, unterstützt werden. Auf den Forstamtsbüros sind in der Regel zwei bis drei Verwaltungsangestellte als Lohnrechner, Holzrechner oder als Schreibkräfte beschäftigt.

Bei einigen wenigen Forstämtern mit übergrossem Arbeitsvolumen sind weitere Mitarbeiter des höheren Dienstes, sogenannte II. Beamte, eingesetzt. Einer Reihe von privatwaldreichen Forstämtern sind zur Bewältigung des hohen Beratungs- und Betreuungsaufwandes im Bauernwald Privatwaldsachbearbeiter des gehobenen Forstdienstes beigegeben.

Jedem Forstamt sind im Durchschnitt sieben bis acht Forstreviere nachgeordnet. In ausgesprochenen Gemeindewaldgebieten kann die Zahl auch wesentlich darüber liegen, da dort vielfach noch Beamte des mittleren Dienstes tätig sind. Die Durchschnittsgrösse der Reviere beträgt derzeit für den gehobenen Dienst 827 ha, für den mittleren Dienst 520 ha. Je nach der Waldbesitzstruktur können die Reviere reine Staats- beziehungsweise Körperschaftswaldreviere sein oder aber, was die Regel ist, alle Waldbesitzarten umfassen.

7. Grundsätze und Vorgaben für die Forstamts-Neuorganisation von 1975

Oberstes Ziel war die Erhaltung einer flächendeckenden, das ganze Land überziehenden Organisation mit voller Präsenz forstlicher Dienststellen im ländlichen Raum (Territorialprinzip). Dabei waren das Forstamtssystem und das Einheitsforstamt zu erhalten.

Als optimale Forstamtsgrössen wurden je nach den örtlichen Gegebenheiten 4000 bis 6000 ha reduzierte Waldfläche vorgegeben. Dieser Rahmen war so bemessen, dass der Forstamtsleiter den Betrieb sowohl als Ganzes, als auch in den Einzelheiten noch zu überschauen vermag und seinen Einfluss unmittelbar geltend machen kann. Bei der Einteilung der Forstreviere wurde entsprechend verfahren und ein Rahmen von 600 bis 900 ha reduzierte Waldfläche für Revierförsterbezirke und von 400 bis 600 ha für Forstwartbezirke unterstellt.

Eine übertriebene Vergrösserung erschien bedenklich, da dies einen Rückzug der Forstverwaltung aus der Fläche bedeutet hätte. Dadurch wäre die Wirksamkeit des Einheitsforstamtes insbesondere bei der Bewirtschaftung des Körperschaftswaldes sowie bei der Beratung und Betreuung des Privatwaldes zum Nachteil der Waldbesitzer erheblich geschwächt worden. Zudem beeinträchtigen zu grosse Organisationseinheiten den Leistungswillen, da persönliche Motivation und Eigeninitiative verlorengehen. Es ist eine alte Erkenntnis, dass derjenige freudiger arbeitet, der die Ergebnisse seines Schaffens sichtbar vor Augen hat.

Durch die allgemeine Verwaltungsreform, der vor allem die Bevölkerungszahl als Massstab zugrundelag, wurde angestrebt, die Amtsbereiche von Sonderverwaltungen, kommunalen Gebietskörperschaften und allgemeine Verwaltungsbehörden weitgehend einander anzupassen (Einräumigkeit der Verwaltung). Bei den Landkreisen war dies wegen der unterschiedlichen Waldverteilung nicht möglich. Dafür wurden aber die Grenzen der Regierungsbezirke und Regionen streng eingehalten. Der Wald einer Gemeinde wurde grundsätzlich nur einem Forstamt zugeteilt und nach Möglichkeit erhielten die Forstamtsbezirke nur ganze Gemarkungen zugewiesen. In einer Gemeinde sollte möglichst nur ein Forstamt seinen Dienstsitz haben.

Weiterhin war die Arbeitsbelastung zu berücksichtigen, da hierfür die reduzierte Waldfläche allein nicht ausreichend erschien. Für diesen Zweck wurde ein Bewertungsschlüssel entwickelt, der es ermöglichen sollte, die Arbeitsbelastung eines Forstamtes beziehungsweise Forstrevieres mit Hilfe von Kennziffern zu ermitteln. Bei dieser *Punktebewertung* handelt es sich um ein Schätzverfahren für die Gesamtarbeitszeit. Für Arbeitserschwernisse wie zum Beispiel höherer Einschlag, Zahl der Waldbesitzer, Laubholz-/Kiefernanteil und andere betriebliche Kriterien werden zusätzliche Punkte gegeben. In der Summe der Punkte drückt sich dann die Gesamtbelastung eines einzelnen Forstamtes beziehungsweise Forstrevieres aus.

Weiterhin wurde über eine *Multimomentaufnahme* die Arbeitszeitverteilung bei den staatlichen Forstämtern in Baden-Württemberg erhoben. In einer grossen Stichprobe wurde von Forstämtern und Forstrevieren der gesamte Arbeitsanfall des FWJ 1969 und seine Verteilung auf die einzelnen Personengruppen und die verschiedenen Einzeltätigkeiten erfasst.

Tabelle 2. Arbeitszeitverteilung der Forstamtsleiter (Stand 1. 1. 1977)

I. Forstbetrieb		
Betriebsverwaltung	27 %	
Jährliche und mittelfristige Betriebsplanung	5 %	
Werben von Holz und Nebennutzungen	11 %	
Holzverwertung	6 %	
Kulturen, Forstschutz, Jungbestandspflege	6 %	
Wegebau und Wegeunterhaltung	2 %	
Regiejagd	3 %	
Aus- und Fortbildung	8 %	70 %
Sonstige Betriebsarbeiten	2 %	
II. Hoheitsverwaltung		
Raumordnung, Bauleitplanung, Umwandlungen und andere Beteiligungs-/Genehmigungsverfahren	8 %	
Gutachtertätigkeit, Amtshilfe	3 %	15 %
Sonstige Verwaltungstätigkeiten	4 %	
III. Dienstleistungen		
Privatwaldbetreuung, Forstliche Zusammenschlüsse, Förderung	9 %	15 %
Öffentlichkeitsarbeit, Erholungswesen, Landschaftspflege	6 %	

Tabelle 3. Arbeitszeitverteilung der Revierleiter (Stand 1. 1. 1977)

I. Forstbetrieb		
Betriebsverwaltung	15 %	
Einsatzlenkung von Waldarbeitern und Maschinen	12 %	
Holzeinschlag	11 %	
Holzaufnahme	7 %	
Holzverwertung	7 %	
Kulturen, Forstschutz, Jungbestandspflege	12 %	
Wegebau und Wegeunterhaltung	3 %	
Regiejagd	3 %	
Aus- und Fortbildung	5 %	75 %
II. Hoheitsverwaltung		
Forstaufsicht und Raumordnung	4 %	
Gutachtertätigkeit, Amtshilfe	3 %	
Sonstiges	1 %	8%
III. Dienstleistungen		
Privatwaldbetreuung, Förderung	9 %	
Öffentlichkeitsarbeit, Erholungswesen, Landschaftspflege	8 %	17 %

Die Auswertung dieses umfangreichen Zahlenmaterials erfolgte vor allem für eine Reihe von organisatorischen Einzelproblemen wie zum Beispiel Aussagen über die prozentuale Verteilung der Gesamtarbeitszeit auf einzelne Sachgebiete (Tabellen 2 und 3), Entlastungsmöglichkeiten der Revierleiter durch Automatisierung von Büroarbeiten, Anteil der Aussendiensttätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit, Ermittlung des flächenbezogenen Arbeitsaufwandes für die Bewirtschaftung der einzelnen Waldbesitzarten in Abhängigkeit von der Waldflächengrösse, Beanspruchung des Forstpersonals durch die Bewirtschaftung und Beförsterung des Gemeindewaldes im Vergleich zum Staatswald.

8. Personalführung

Neben der territorialen Organisation war es erforderlich geworden, auch den Führungsstil und die funktionale Organisation zu überprüfen und zeitgemäss weiterzuentwickeln. Unter Mitwirkung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen sowie der Personalvertretung wurden «Leitlinien für die Zusammenarbeit und Führung» erarbeitet und Richtlinien über die «Aufgabenverteilung bei den staatlichen Forstämtern» eingeführt.

Die Leitlinien stellen die Grundsätze der LFV für die Personalführung dar. Wir sehen in einem kooperativen Führungsstil, also der «Führung im Mitarbeiterverhältnis», die einzig mögliche Methode einer zeitgemässen und optimalen Aufgabenerfüllung, die den gewandelten sachlichen Aufgaben so-

wie den Veränderungen der Menschen und der Gesellschaft am besten gerecht wird.

Die «Aufgabenverteilung bei den staatlichen Forstämtern» umfasst Stellenbeschreibungen und Geschäftsverteilungspläne, wie sie im Regelfall auf der Forstamtsstufe anzuwenden sind. Ein Aufgabenkatalog lässt daher die Zuordnung der einzelnen Aufgaben zu den verschiedenen Aufgabenbereichen erkennen. Die Aufgliederung des Begriffs «Verantwortung» in «Führungsverantwortung» und «Handlungsverantwortung» macht die Art und Weise deutlich, wie die verschiedenen Ebenen der Forstamtsstufe (Forstamtsleiter, Büroleiter, Privatwaldsachbearbeiter, Revierleiter, Verwaltungsangestellter, Haumeister) mit den jeweiligen Aufgaben befasst sind.

9. Schluss

Es war meine Absicht, einige Kernfragen der Forstorganisation und der Personalführung in Baden-Württemberg aufzuzeigen. Wenn man Bilanz zieht, ist festzustellen, dass sich Forstamtssystem und Einheitsforstamt als Betriebs- und Verwaltungseinheit in Baden-Württemberg hervorragend bewährt haben. Es ist dies eine sehr moderne Organisationsform, der die nötige Flexibilität innewohnt, um auch künftige Aufgaben meistern zu können.

Freilich ist einzuräumen, dass in einigen Fällen die optimale oder zumutbare Grösse für Forstämter und Reviere erreicht, wenn nicht sogar überschritten wurde. Auch bei allem persönlichen Engagement und der hohen Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter kann es sich eine Verwaltung aus Gründen der Humanität am Arbeitsplatz auf Dauer nicht gestatten, die Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter zu überfordern. Zudem besteht dadurch die Gefahr, dass wichtige Aufgaben vernachlässigt werden. Bei einer optimalen Organisation sollte daher eine möglichst günstige Relation zwischen Arbeitsbelastung, persönlicher Motivation und Funktion bestehen.

Planung und Durchführung von Organisationsänderungen territorialer und funktionaler Art sind ein langfristiger Prozess, wobei die Anpassung an die künftige Entwicklung sich mit der notwendigen Stetigkeit verbinden muss. Neuerungen verursachen Unsicherheit, zerstören gewachsene Ordnungen, schaffen Leerräume, die mühsam Stein für Stein wieder ausgefüllt werden müssen. Es ist töricht und schädlich zugleich, sinnlos vorwärts zu stürmen, ohne Konzeption zu reformieren und das Gewordene leichtfertig beiseite zu schieben. Wer erneuern will, muss prüfen, was er bewahren kann und versuchen, weiterzuentwickeln, was sich bewährt hat. In diesem Zielfeld des Bewahrens und Erneuerns gilt es, beim organisatorischen Handeln die richtige Mitte zu finden.

Résumé

L'organisation de l'échelon inférieur de l'administration forestière dans le Bade-Wurtemberg

L'article commence par une description des conditions naturelles, des fondements juridiques et de la situation socio-politique qui forment le contexte dans lequel se situe l'organisation de l'administration forestière du Bade-Wurtemberg. En particulier, les forêts privées et les forêts appartenant aux collectivités jouent un rôle prépondérant dont la législation et l'administration ont toujours tenu compte. L'article donne ensuite un aperçu des dispositions en matière d'organisation que contient la loi forestière du land, de 1976. Finalement, il retrace l'évolution historique de l'organisation forestière dans les anciens länder du Bade et du Wurtemberg, évolution que caractérise le passage du système des triages à celui des inspections, dans un premier temps, puis au système actuel des offices forestiers.

La notion d'«administration forestière du land» recouvre tout un ensemble de structures administratives, aux différents échelons de l'organisation forestière, qui font ici l'objet de quelques éclaircissements. Le fait qu'une seule organisation exerce sa tutelle sur toutes les catégories de propriétés forestières constitue un trait significatif de l'organisation forestière du Bade-Wurtemberg; ceci résulte de l'évolution des «offices forestiers uniques». Cette forme d'organisation s'avère la mieux adaptée et la plus rationnelle. En effet, les tâches concernant la gestion technique, le maintien et l'accroissement de la productivité et la surveillance des forêts sont dévolues à une autorité compétente pour tous les types de propriétés et qui respecte pleinement non seulement la propriété, mais aussi l'originalité et les particularités de chaque propriétaire.

L'article détaille également les principes de la réorganisation des offices forestiers de 1975. A côté d'une description des effets de la réforme générale de l'administration sur l'organisation forestière, il présente certains éléments méthodiques sur la façon de régler les problèmes de personnel et d'organisation au niveau des offices forestiers, et montre notamment l'usage que l'on peut faire des résultats des études effectuées sur la sollicitation des personnels par le travail, lorsqu'il s'agit de déterminer les dimensions optimales à donner aux offices et triages forestiers. En outre, il est nécessaire de perfectionner l'art de diriger et de contrôler le fonctionnement des organisations. C'est dans ce sens que vont les «Directives pour la collaboration et la technique de direction» ainsi que les descriptions détaillées des emplois et les modèles de répartition des attributions.

La forme adoptée pour l'organisation forestière du Bade-Wurtemberg se révèle suffisamment flexible pour permettre de venir à bout des problèmes que l'avenir réservera.

Traduction: *J.-G. Riedlinger*

Literatur

Beisel, R., Kohler, V.: Der Anteil der Aussendiensttätigkeit in den Einheitsforstämtern Baden-Württembergs. Allg. Forstzeitschrift 1974, S. 318—321

Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt, Organisationsgruppe: Untersuchung über die Arbeitszeitbelastung der Forstamtsleiter, der Revierleiter und des Büropersonals bei den staatlichen Forstämtern in Baden-Württemberg, Jan. 1977 — EM

Hasel, K.: Die Organisation der staatlichen Forstverwaltung in der Unterstufe. Allg. Forstzeitschrift 1965, S. 685—688, 702—705

LFV Baden-Württemberg: Leitlinien für die Zusammenarbeit und Führung. Aufgabenverteilung bei den staatlichen Forstämtern. Stuttgart 1974

Ott, W.: Die Entwicklung der Forstorganisation in Württemberg seit 1803. Schriftenreihe der LFV Baden-Württemberg. Band 54/1979

Rupf, H.: Ein Beitrag zur zweckmässigen Forstverwaltungsorganisation, dargestellt am Beispiel Baden-Württembergs. Schweiz. Zeitschrift für Forstwesen, Nr. 2/1961, S. 95—106

Scheifele, M.: Die Forstorganisation in Baden seit 1803. Schriftenreihe der LFV Baden-Württemberg. Band 1/1957

Scheifele, M.: Zur Forstorganisation in Baden-Württemberg. Allg. Forstzeitschrift 1973, S. 71—73

Scheifele, M.: Zeitgemässer Führungsstil in der öffentlichen Verwaltung. Der Forst- und Holzwirt 1974, S. 209—212

Schmithüsen, F.: Aufgabenvermehrung, Personalentwicklung und derzeitige Arbeitsbelastung in der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg. Allg. Forstzeitschrift 1975, S. 672—675

Stoll, P.: Zur Forstorganisation in Baden-Württemberg. Der Forst- und Holzwirt 1976, S. 342—346

Villinger, B.: Die Forstorganisation in Baden-Württemberg in Vergangenheit und Zukunft unter besonderer Berücksichtigung der Forstamtsstufe. Vortrag anlässlich der Tagung des Bad.-Württ. Forstvereins in Aalen am 5. 5. 1975.