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

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 118 (1967)

Heft: 3

Artikel: Möglichkeiten zur administrativen Reorganisation einer Forstverwaltung

Autor: Zürcher, U.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-764286

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: 09.12.2025

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

Möglichkeiten zur administrativen Reorganisation einer Forstverwaltung[1]

Von *U. Zürcher*
Eidg. Anstalt für das forstliche Versuchswesen, Birmensdorf

Oxf. 68

Warum ist von Zeit zu Zeit eine interne Reorganisation des administrativen Teils einer Forstverwaltung angezeigt?

Wir wissen nicht, wie rasch wir betriebsblind werden! Sehr bald gewöhnt man sich an Arbeitsweisen, an vorhandene Arbeitsmittel, an bestimmte Formulare oder an den eingespielten Arbeitsablauf. Die Arbeit wird nach «bewährten» Methoden in der vertrauten Umgebung erledigt. Der Aufwand scheint selbstverständlich und unabänderlich zu sein. Wahrscheinlich wäre man selbst am meisten überrascht, wie unzweckmäßig, sogar unvernünftig gelegentlich gearbeitet wird, wenn man die eigene Arbeitsweise tatsächlich sehen würde. Angewöhnte, hergebrachte, irgendwo übernommene Arbeitsverfahren und persönlicher Arbeitsstil sind in der Verwaltung recht häufig anzutreffen und geben ihr das individuelle Gepräge. *Die Betriebsblindheit ist ein wesentlicher Grund, der Mängel oder Mißstände überdeckt.* Wenn wir bei den administrativen Tätigkeiten klarer sehen, ist ein entscheidender Schritt zur Reorganisation getan.

Für jede Verwaltungsarbeit – sicher auch für die Büroarbeiten im Forstwesen – gilt die Erfahrung, daß der Arbeitsumfang stärker wächst als das Geschäftsvolumen. Häufig werden die Verwaltungsarbeiten erledigt, wie es gerade naheliegt. Wer fragt immer nach Sinn und Zweck einer Aufgabe und überlegt, wie sie am optimalsten erfüllt werden kann? Es ist viel einfacher, irgendwie zu beginnen, als vorerst darüber nachzudenken. Aber die Routine führt nicht immer auf vernünftigste Weise zum Ziel.

Sodann ist ein menschlicher Zug zu erwähnen: am Bisherigen und Traditionellen festhalten. Man ist mit der Arbeitsweise vertraut; sie genügte soweit; neue Verfahren und Methoden würden Umstellungen erfordern; Neues kann zur Entwertung des Alten führen, welches man vielleicht selbst mitgestalten half; zudem sind zusätzliche Kenntnisse notwendig; ferner muß man bei der Einführung von Neuerungen stets mit unvorhersehbaren Erschwerungen rechnen. Solche Motive verstärken natürlich das Beharrungsvermögen.

Die Hilfen der Büroarbeit, die Arbeitsverfahren und Arbeitsmittel sind verbessert worden; neue wurden entwickelt. Sind die Neuerungen und Verbesserungen bekannt? Wurde die Einführung im eigenen Büro geprüft?

[1] Nach einem Vortrag, gehalten am 14. November 1966 im Rahmen der forstlichen Diskussionsabende an der ETH.

Welche Vorteile bringen sie? Welche Nachteile müßte man in Kauf nehmen?

Mängel der Verwaltungsarbeit sind auf unzweckmäßige Arbeitsverfahren, Unkenntnis oder falsche Anwendung geeigneter Hilfsmittel, aber auch auf ungenügende Grundlagen, fehlende Kenntnisse oder mangelhafte Ausbildung zurückzuführen. Die Betriebsblindheit ihrerseits hilft die Fehler überdecken. Es ist daher angezeigt, gelegentlich die eigene Verwaltungstätigkeit kritisch zu prüfen oder prüfen zu lassen. Die Aufgaben überdenken; die Anforderungen abklären; aus schlechten Erfahrungen die Folgerungen ziehen; kritisch die eigene Tätigkeit beurteilen und andere Wege der Verwirklichung suchen. Aber auch das Studium einschlägiger Literatur, der Erfahrungsaustausch, die Besichtigung anderer Verwaltungen und von Ausstellungen können Anregungen vermitteln.

Eine periodische Überprüfung ist namentlich in Gemeindeforstbetrieben angezeigt. Nur ausnahmsweise bestehen Bestimmungen und Instruktionen über die Führung der administrativen Arbeiten. Die Verwaltung der Betriebe hängt weitgehend vom Geschick des Försters und des Forstkassiers ab. Wenn die Forderung nach gesicherteren und besser vergleichbaren Betriebsergebnissen besteht, so darf man sich nicht mit Verbesserungen des Jahresberichtsformulars oder mit einem neuen Kontenplan begnügen. Anleitungen und zweckmäßige Hilfsmittel zur Erfassung und Verarbeitung der verschiedenen Daten sind notwendig.

Es bestehen gute Gründe zur Durchführung vermehrter betriebsinterner Reorganisationen. *Einige wenige Beispiele haben gezeigt, daß durch zweckmäßige Gestaltung der Verwaltungsarbeit rasch und ohne großen Aufwand Verbesserungen erzielt werden können.* In Zeiten des Arbeitskräftemangels oder abnehmender Reinerträge liegt es auf der Hand, auch diese Rationalisierungsreserven auszuschöpfen. Was ist bei der administrativen Reorganisation einer Forstverwaltung zu beachten? Im folgenden sollen die wichtigsten Punkte einer innerbetrieblichen Revision dargestellt werden.

Bei welcher Gelegenheit ist eine administrative Reorganisation angezeigt?

Es gibt keine Regel. *Am besten wird mit der Reorganisation begonnen, wenn Einsicht und innere Bereitschaft der Beteiligten vorhanden sind.* Wartet man auf die günstige Gelegenheit oder den Zeitpunkt ohne Zeit- und Termindruck – er wird ohnehin nie eintreten –, so wird die Reorganisation ständig hinausgeschoben. Es braucht einen Entschluß, die Sache an die Hand zu nehmen. Dann muß systematisch vorgegangen werden: Aufgaben und Anforderungen klären; Gegebenheiten erfassen; Mängel und besonders unbefriedigende Zustände ermitteln; Lösungsmöglichkeiten erwägen; Auswirkungen, Vor- und Nachteile, Mehr- und Minderaufwand, ferner Kosten einzelner Varianten prüfen. Wer nicht systematisch vorgeht,

wird nie eine Gesamtbereinigung vornehmen, sondern lediglich Einzelheiten verbessern. Eine Reorganisation sollte immer zu einer Gesamtkonzeption führen.

Die Inangriffnahme drängt sich bei bestimmten Gelegenheiten auf: personelle Wechsel in Behörden und der Verwaltung, Bezug neuer Räumlichkeiten, Änderungen im Aufbau der Verwaltung, Anstellung von zusätzlichem Personal, Koordination innerhalb der Verwaltung usw. Aber auch Schwierigkeiten in der heutigen Verwaltung, Arbeitsüberlastung, die Prüfung der Ausgabenstruktur, die Suche nach Einsparungen können Anlaß zur Reorganisation sein.

Im Zusammenhang mit Änderungen im Rapportwesen, im Jahresbericht, bei der Einführung von Kontenplänen sollte eine interne Reorganisation stattfinden. Es hat wenig Sinn, nur die gegen außen zusammengefaßten Ergebnisse neu zu gliedern. Entscheidend für ihre Güte ist die interne Erhebung und Verarbeitung. Eine administrative Reorganisation wird notwendig sein, wenn man bessere betriebsstatistische Unterlagen, zum Beispiel über Sortimentsaushaltung, Leistung, Produktivität, Wirtschaftlichkeit, ferner über den Aufwand nach Tätigkeit und Ort ermitteln will. Diese Unterlagen können bei späteren Betriebsprüfungen und -beratungen zum Vergleich des effektiven Aufwandes mit dem Normalaufwand wie auch zur Ermittlung der Auswirkungen von Neuerungen wertvolle Dienste leisten.

Eine noch kaum benützte Möglichkeit besteht im Zusammenhang mit Haupt- und Zwischenrevisionen von Wirtschaftsplänen. Die Bestockung und der Forstbetrieb werden anläßlich der Wirtschaftsplanrevision eingehend geprüft. Richtlinien der künftigen Wirtschaft werden festgelegt. Im Rahmen der Forstverbesserungen werden Vorschläge gemacht. Der Einrichter stößt bei seinen Erhebungen auf Mängel organisatorischer, führungstechnischer, planungstechnischer, arbeitstechnischer oder administrativer Art. Es wäre meistens ohne große Mehrarbeit möglich, eine administrative Reorganisation durchzuführen. Eine solche Untersuchung ist aber nur angezeigt, wenn das Bedürfnis dazu vorhanden ist oder ganz offensichtliche Mängel bestehen. Sie müßte nicht bei jeder Revision durchgeführt werden.

Wie lange dauert die administrative Reorganisation einer Forstverwaltung? Es ist nicht möglich, eine Reorganisation in kurzer Zeit, in ein oder zwei Besprechungen durchzuführen. Neben der Analyse müssen verschiedene Varianten erörtert werden; sodann muß der Vollzug sorgfältig geplant sein. Eine Reorganisation wird nie das erste Mal voll gelingen. Verschiedene «Kinderkrankheiten» kommen erst bei der praktischen Anwendung zum Vorschein. Daher wird vorerst eine provisorische Durchführung während einer gewissen Zeit zu prüfen sein, bevor die Reorganisation definitiven Charakter erhält. Eine administrative Reorganisation in einer Forstverwaltung wird sich daher über drei bis sechs Monate erstrecken. Sie sollte auf Beginn des Forstjahres – also auf den Herbst – einführungsbereit sein.

Wer soll die administrative Reorganisation vornehmen?

Wie überall, so ist auch hier mit der Selbsthilfe zu beginnen. Der Betriebsleiter ist nämlich an der einfachen und raschen Erledigung der Büroarbeit am meisten interessiert. Jeder hat denken gelernt; jeder kann vereinfachen; jeder kann überlegener arbeiten, jeder kann unnötige Arbeit, Wege und Handgriffe erkennen wie auch Leerläufe vermeiden. Wenn die Absicht, rationeller zu arbeiten, nicht bloß ein Vorhaben ist, sondern einem innern Anliegen entspringt, so ist eine gute Ausgangslage geschaffen. Mit dem Suchen steigert sich das Interesse und die Kenntnis um die Sache. Selbsterarbeitete Lösungen werden ganz anders bewertet als noch so schöne Vorschläge, zu denen man kein Verhältnis hat. Wenn sich Fragen stellen, welche nicht beantwortet werden können, oder keine weitern Möglichkeiten einer Vereinfachung erkannt werden, so ist fremde Hilfe angezeigt. Der Betriebsleiter hat die Grenzen seines Rationalisierungsbeitrages erkannt und, was noch wichtiger ist, Mängel und Probleme selbst entdeckt. Es ist an der Zeit, den Kontakt mit der Umwelt zu suchen. Die Gefahr ist nämlich naheliegend, daß er nicht mehr wahrnimmt, wie falsch er denkt, wenn er weiter nur allein denkt. *Welche Form kann die außenstehende Hilfe haben?* Man wird zuerst – wie immer in solchen Fällen – an Spezialisten denken. Es gibt aber noch verschiedene naheliegendere Möglichkeiten. In einer reichhaltigen Literatur werden verschiedenste Erfahrungen, Vorschläge und Empfehlungen festgehalten. Die Fortbildung auf Grund der Literatur ist ohne weiteres möglich. Der Kontakt mit Kollegen, Erfahrungsaustausch und Kurse schaffen Vorbilder. In der Literatur finden sich Testfragen und Checklisten; letztere zwingen, an das Wichtigste zu denken. Alle diese Möglichkeiten verbessern die eigene Kenntnis und erlauben ein sicheres eigenes Urteil. Sie sind aber auch Voraussetzung, um mit dem Spezialisten zu verhandeln. Hier muß zwischen dem Verkaufsvertreter für Büromittel und dem neutralen und unabhängigen Berater unterschieden werden. Beide können willkommen sein, wenn vor der Umgestaltung und dem Neuankauf von Hilfsmitteln eine gründliche Prüfung erfolgte. Dem Büromittelvertreter wird natürlich am raschen Verkauf gelegen sein – seine Beratung ist dagegen kostenlos. Der unabhängige Berater wird auch dann zu bezahlen sein, wenn seine Vorschläge nicht verwirklicht werden! Beratende Organisatoren – sie werden sich sehr rasch in die Probleme der Forstverwaltung einleben – sind entweder freiberuflich oder an Instituten und Beratungsgesellschaften tätig. Eine solche Beratungsinstanz ist zum Beispiel das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH.

Welche Informationen und Ergebnisse werden im einzelnen Betrieb gewünscht?

Gegenüber dem Waldeigentümer bestehen die Aufgaben der forstlichen Administration in der ordnungsgemäßen Durchführung der verschiedenen

Obliegenheiten, welche sich aus dem Waldeigentum ergeben; in der korrekten Abrechnung; in der ständigen Kontrolle der Guthaben und Verpflichtungen; schließlich im Ausweis über die Tätigkeit des Personals und der Darstellung der Betriebsergebnisse. Sodann müssen dem Kanton als Aufsichtsorgan im Jahresbericht verschiedene Angaben gemacht werden. Denkbar und möglich sind weitergehende Forderungen, wie der periodische Ausweis über die Vermögenslage, eine saubere Ermittlung des Erfolges, eine Kostenrechnung, eine Vergleichsrechnung zur Abklärung der Auswirkung von Einzelmaßnahmen und Investitionen usw. Wenn solche Wünsche geäußert werden, so muß man sich genau Rechenschaft geben, welche Informationen zur Beantwortung notwendig oder sinnvoll sind. Der Wunsch ist sehr rasch ausgesprochen, aber seine Erfüllung ist schwierig, weil die Informationsbeschaffung nicht leicht ist. Durch Sammlung und geordnete Archivierung des Urmaterials kann späteren Untersuchungen gedient werden. Wer zusätzliche, insbesondere feiner gegliederte Statistiken und Informationen aus einem Betrieb wünscht, muß sich bewußt sein, daß der Arbeitsaufwand zu ihrer Ermittlung rasch zunehmen wird. Teilweise sind besondere Erhebungen und Messungen unumgänglich. *In jedem Revisionsfall muß vor Inangriffnahme der eigentlichen Reorganisation abgeklärt werden, von wem welche Informationen und Ergebnisse in welcher Form und zu welchem Zweck, vielleicht auch zu welchem Zeitpunkt, gewünscht werden.* Teilweise beruhen die Anforderungen auf Vorschriften und Gesetzen. Wesentliche Anforderungen lassen sich aus dem Jahresbericht an den Kanton ableiten. Der Jahresbericht ist insbesondere maßgebend für die Grobgliederung des Kontenplanes. Zur Abklärung der Anforderungen kann eine Checkliste gute Dienste leisten (Tabelle 1).

Tabelle 1

Wer fordert?	*Was? In welcher Form? Zu welchem Zeitpunkt?*
Waldeigentümer	— Rechenschaftsbericht — Budget — Kontrolle Tax- und Losholzbezug — Abwesenheits- und Ferienkontrolle — Inventar Maschinen, Werkzeug, Verbrauchsmaterial
Kanton	— Jahresbericht — Bau- und Arbeitsprogramm — Budget — Stehend- und Liegendkontrolle — Pflanzenverbrauch, Herkunftsnachweis — Steuerdeklaration — Lohnstatistik — Gliederung der Jahresrechnung nach den Vorschriften des Gemeindegesetzes und dem Finanzausgleichsgesetz — Finanzkontrolle
Bund	— Projektwesen gemäß den Vorschriften — Schweizerische Forststatistik

Wer fordert?	*Was? In welcher Form? Zu welchem Zeitpunkt?*
Betriebsleiter	Welche besondern Nachweise und Informationen möchte der Betriebsleiter?
SUVA AHV IV EO Steueramt kant. Kinderzulagen Versicherungskasse Pensionskasse Arbeitsgesetz	– Pro Arbeitnehmer Arbeitsverdienst und Arbeitsstunden – Überstundenausweis
WUST	– In Nebenbetrieben Umsatz wustpflichtiger Waren
Treibstoffzuschlag	– Gesuch um Rückerstattung
Jagd	– Beiträge an Wildschäden und -verhütung

Bei Erlaß neuer oder Abänderung bestehender Vorschriften sollte man sich stets Rechenschaft über ihre Auswirkungen auf die bisherige Organisation und das Arbeitsvolumen der Verwaltung geben. Es können aber auch Statistiken verlangt oder aus Gewohnheit nachgeführt werden, ohne daß man sich über deren Aussage und ihren Wert viele Gedanken gemacht hat. *In der Beschränkung auf die notwendigen und im Weglassen der bisher nicht verwendeten Ergebnisse erfolgt eine erste entscheidende Klärung.*

Welche Verwaltungsaufgaben stellen sich im Forstbetrieb, und welches ist ihr Umfang?

Nach Klärung der Anforderungen wird man sich den Aufgaben und konkreten Zielen zuwenden. Anforderungen und Aufgaben bedingen die Organisation und die administrativen Tätigkeiten. Die wesentlichsten Aufgaben in einem Forstbetrieb lassen sich wie folgt zusammenfassen: Holzernte und Holzverkauf, Wiederbestockung, Pflege der Bestockung, Forstschutz, Neuanlage und Unterhalt von Daueranlagen, ferner Neuanschaffungen und Wartung der Fahrnisgegenstände des Betriebes. Gelegentlich verursachen Nebenbetriebe nicht unwesentliche Umtriebe. Der Umfang der Verwaltungsarbeit läßt sich mit Hilfe einiger Kennzahlen festlegen (Tabelle 2).

Tabelle 2

Jährlicher Umfang der Verwaltungsarbeiten

Anzahl Holzschläge	.....
Anzahl Akkordabrechnungen	.....
Anzahl Regielohnabrechnungen	.....
Anzahl Nr. Stammholz	.....
Anzahl Nr. Schichtholz	.....
Anzahl Nr. Wellen	.....
Anzahl Nr. Abraum	.....
Abnehmer	
Anzahl Verkaufspartien des Stammholzes	.....
Anzahl Käufer Stammholz	.....

Jährlicher Umfang der Verwaltungsarbeiten

Anzahl Käufer Brennholz		.....
Anzahl Käufer Industrieholz		.....
Anzahl Bezugsberechtigte		.....
Belege Anzahl Fakturen für:	– Stammholz	.....
	– Industrieholz	.....
	– Brennholz	.....
	– Wellen	.....
	– Schlagraum	.....
	– Nebennutzungen	.....
	– Handverkäufe	.....
Anzahl Zahlungsanweisungen für:	– Löhne	.....
	– eingegangene Rechnungen	.....
Korrespondenz		
Anzahl eingehende Briefe		.....
Anzahl eingehende Rechnungen		.....
Anzahl ausgegangene Korrespondenz		.....
Telephonspesen		.....
Anzahl Projektabrechnungen		.....
Nebenbetriebe (Schätzung der zeitlichen Inanspruchnahme)		
Pflanzgarten		.....
Sägerei		.....
Domänen		.....
Kiesgrube		.....
Magazin		.....

Der Hauptaufwand der Verwaltungsarbeiten ergibt sich aus der Holzernte und ihrer Verwertung. Die Einmessung des Stammholzes, die Abnahme des Schichtholzes, der Verkauf, die Fakturierung und die Debitorenbuchhaltung erfordern den größten Arbeitsaufwand. Die Arbeitsrapporte, die Regie- und Akkordlohnabrechnung, die Lohnbuchhaltung verursachen periodisch einen Arbeitsaufwand. Schließlich bilden der Jahresabschluß und die Ausarbeitung des Jahresberichtes den dritten Schwerpunkt der Verwaltungsarbeit.

Welche Aufgabenteilung ist zweckmäßig?

Die Verwaltungsarbeiten in einer Forstverwaltung können in drei Tätigkeitsbereiche unterteilt werden. In der Regel stehen dafür verschiedene Instanzen zur Verfügung:

1. Aufsicht, Prüfung und Genehmigung. Dies sind Aufgaben des Vertreters des Eigentümers, des Waldchefs, eventuell der Forstkommission oder des Gemeinderates.

2. Die Erhebung der Daten, ihre Verarbeitung zu Belegen und Zusammenstellung zu Statistiken; dies sind die Aufgaben des forstlichen Betriebsleiters bzw. seiner Mitarbeiter.

3. Das Rechnungswesen, das heißt der gesamte Geldverkehr, die Auszahlungen und Einzüge auf Grund der Belege und die Führung der Buchhaltung; dies ist die Aufgabe der Forst- oder Gemeindekasse.

Sehr häufig führen heute noch der forstliche Betriebsleiter und der Gemeindekassier parallel eine Buchhaltung. Im Kanton Graubünden ist der Förster hiezu sogar gesetzlich verpflichtet. *Durch richtige Aufgabenteilung ergeben sich entscheidende Rationalisierungsmöglichkeiten.* Es genügt durchaus, wenn der Förster zu Kontrollzwecken ein Belegjournal führt, aber die Debitoren-, Lohn- und Hauptbuchhaltung ganz der Gemeindekasse übertragen ist. Dies ist um so naheliegender, weil sie heute meistens den ganzen Geldverkehr besorgt. Sie muß in einem solchen Fall den forstlichen Kontenplan übernehmen, die Forstrechnung mit dem Forstjahr abschließen und dem Forstverwalter den Rechnungsabschluß abgeben. Ferner muß die Belegorganisation, insbesondere die Belegablage, nach klaren Vorschriften geregelt sein. Weil größere Gemeindeverwaltungen ohnehin über Buchhaltungsanlagen verfügen, verursacht die Delegation der forstlichen Buchhaltung keine Probleme. Man sollte sich vor einer zu detaillierten Aufteilung des forstlichen Kontenplanes hüten. Dies erschwert die Buchführung. Dagegen ist der Ausbau der forstlichen Betriebsstatistiken angezeigt. Damit kann am Ende des Jahres der Buchhaltungsabschluß ergänzend kommentiert, aufgegliedert und erläutert werden. Ferner können die Belege verhältnismäßig rasch anders gegliedert werden, wenn dies tatsächlich notwendig ist. Zum Beispiel kann der Personalaufwand (Löhne, Gehälter, Zulagen, Sozialleistungen, Entschädigungen usw.) mit Hilfe einer Arbeitsstatistik am Ende des Jahres auf die einzelnen Kostenstellen aufgeteilt werden. Die zeitaufwendige vierzehntägliche Aufteilung fällt weg.

Gegen die Delegation der Buchhaltung und des Kassawesens vorgebrachte Gründe erweisen sich bei näherer Prüfung nicht als stichhaltig. Zwischenprüfungen zum Vergleich der tatsächlichen Ausgaben mit den budgetierten sind leicht zu erstellen. Im Anfang der Delegation wird es zweckmäßig sein, wenn der forstliche Betriebsleiter die Kontennummern auf den einzelnen Belegen mit einem Kontierungsstempel anführt. Es ist zweckmäßig, die per Ende des Forstjahres abgeschlossene Forstrechnung auch in der Gemeinderechnung zu übernehmen. Damit sind die Rechnungen identisch. Es ist auch möglich, die Forstrechnung und die übrigen Gemeinderechnungen mit dem Kalenderjahr abzuschließen und nur jene Konten, die mit der Jahresnutzung in Zusammenhang stehen, per Ende des Forstjahres abzuschließen. Durch die klare Aufgabenteilung und Delegation kann der forstliche Betriebsleiter wesentlich entlastet werden, ohne daß der Kasse ins Gewicht fallende Mehrarbeiten erwachsen. Eine zweckmäßige

Aufgabenteilung und Delegation auf einzelne Instanzen hat folgendes Aussehen (Tabelle 3).

Tabelle 3

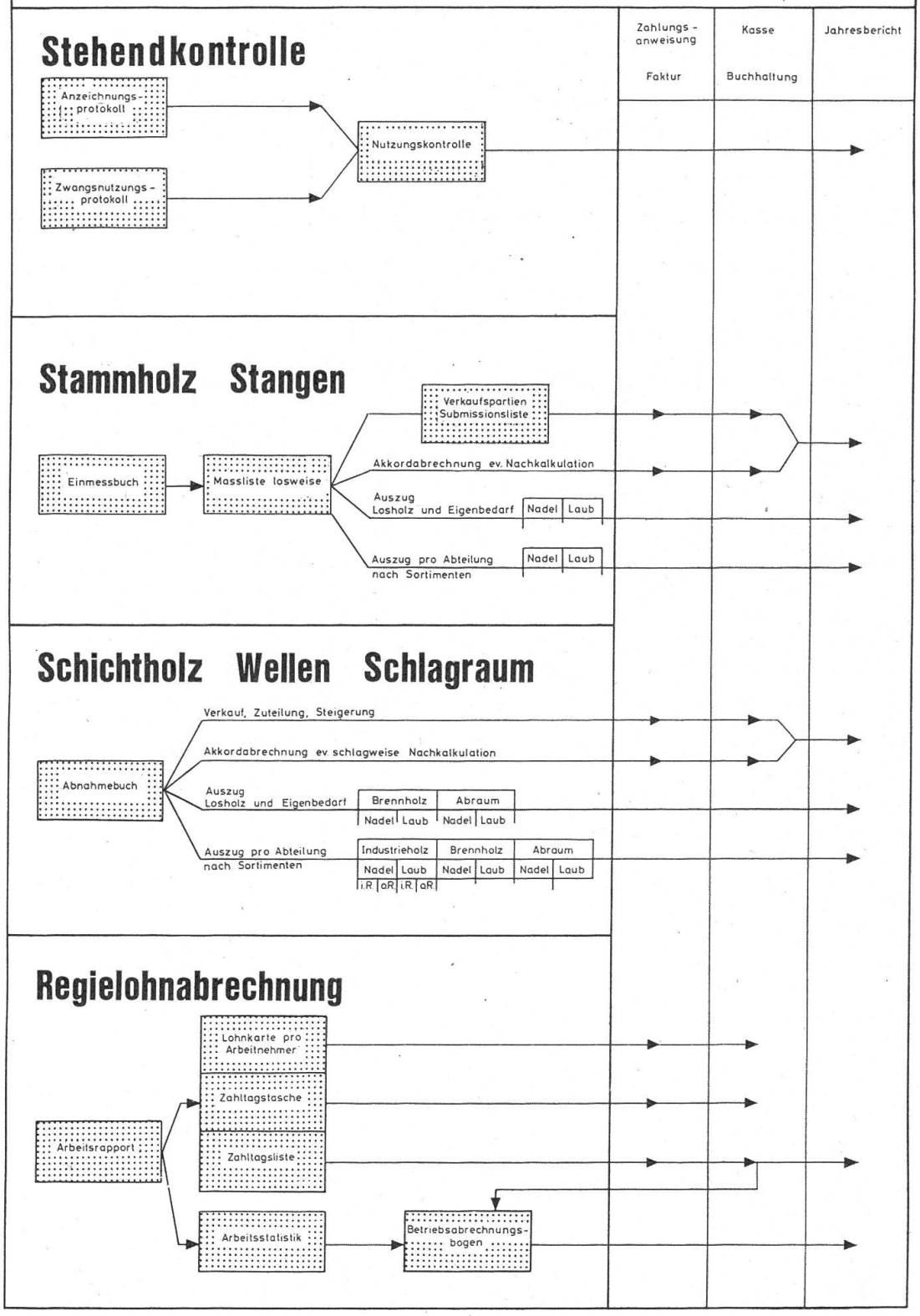
Instanzen	*Administrative Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung*
Waldchef Waldvorstand Forstreferent	— Im Rahmen der Finanzkompetenz Genehmigungsrecht — Aufsicht und Kontrolle über sämtliche Bücher — Visur der Zahlungsanweisung nach Prüfung der formellen Richtigkeit
Förster Forstverwalter	— Aufnahme Stehendkontrolle — Abnahme Schichtholz — Einmessung Stammholz — Führung der Kartei der Bezugsberechtigten — Erstellen der Maßlisten — Erstellen der Fakturen — Prüfung eingehender Rechnungen } Zahlungsanweisung — Lohnabrechnung } Zahlungsanweisung — Führen eines Belegjournals — Statistiken: verwendete Pflanzen, Pflanzgarten Stehendkontrolle Liegendkontrolle monatliche Arbeitsstatistik Betriebsabrechnungsbogen — Jahresbericht
Kassier	— Hauptbuchhaltung — Debitorenbuchhaltung und -kontrolle — Lohnbuchhaltung, Lohnkarte — Gesamter Geldverkehr (Kasse) — Abrechnung mit SUVA, AHV, IV, EO, Einlage in Pensionskasse Familien- und Kinderzulagen — Rechnungsabschluß per Ende des Forstjahres — Liquiditätskontrolle

Der Datenfluß

Der größte Arbeitsaufwand in einer Forstverwaltung wird durch die Erhebung und Verarbeitung einer großen Zahl verschiedenartiger Daten verursacht. Träger der Daten sind die Formulare. Wer sich mit dem Datenfluß befaßt, muß auch mit der Formulartechnik vertraut sein. *Die Formulare müssen nämlich auf den Datenfluß ausgerichtet und der Teilarbeit oder Funktion angepaßt sein.* Die Daten dienen verschiedensten Zwecken, sie müssen verschieden geordnet und gegliedert werden. Wegleitend, aber nicht Bedingung ist: Neue Übertragungen und Sortierungen sind möglichst zu vermeiden. Wenn das Formular zu kompliziert würde, um dieser Forderung zu entsprechen, so ist es im allgemeinen zweckmäßiger, Hilfsformulare zum Auszug und zur Gliederung zu verwenden. Die Auszüge und ihre Gliederung auf einem Hilfsformular sind verhältnismäßig rasch gemacht.

Die wichtigsten Datenstränge in einer Forstverwaltung sind die folgenden (vgl. Darstellung):

Der Datenfluss in einer Forstverwaltung



- Stehendkontrolle;
- Einmessung des Stammholzes;
- Abnahme des Schichtholzes, der Wellen und des Schlagabraumes;
- Arbeitsrapport – Arbeitsabrechnung – Aufteilung des Geldaufwandes auf Kostenstellen.

In den Abläufen sind verschiedene Kombinationen möglich. Sie hängen von der Struktur der Forstverwaltung, den betrieblichen Besonderheiten wie auch den Anforderungen ab. Dem angepaßt müssen auch die Formulare gestaltet werden. *Daher gibt es keine Einheitslösung und keine Einheitsformulare.*

Der Datenfluß zwingt zu einer Strukturanalyse. Schematisch werden die Reihenfolge, Abhängigkeiten und Querverbindungen im Fluß der Daten dargestellt. Nach der Erstellung eines Datenflusses ist der Arbeitsablauf den Betriebsangehörigen meistens zum erstenmal richtig bewußt. Die Arbeit wird dann nicht mehr irgendwie erledigt, sondern im ganzen Zusammenhang gesehen. Der Datenfluß zwingt auch, nach dem Zweck und dem Ergebnis einer Arbeit zu fragen. Welche Zusammenstellungen müssen wie gegliedert werden? Ist die Arbeit notwendig? Wie häufig wird sie gemacht? Wo und wie werden die dabei verwendeten und erstellten Akten und Belege abgelegt? Man wird sich auch fragen, wie die Arbeit rationeller gemacht werden könnte. Eine solche Analyse ist unumgänglich, wenn Datenverarbeitungsanlagen bei Verwaltungsarbeiten verwendet werden.

Die Übersicht des Datenflusses erlaubt abzuklären, wo *Unterschlagungen* möglich sind und welche Kontrollen solche Betrüge aufdecken können. Es hat keinen Sinn, sogenannte Kontrollen als Rechnungsprüfung durchzuführen, wenn damit nur allfällige Additions- und Übertragungsfehler aufgedeckt werden. Der gerissene Betrüger muß ohnehin besorgt sein, daß es «auf dem Papier stimmt».

Arbeitsraum, Arbeitsablauf, Arbeitsplatz, Hilfsmittel

Wer allabendlich einen aufgeräumten Arbeitsraum verläßt, in dem nichts herumliegt, dürfte auch folgenden Forderungen entsprechen:

- Die *Arbeitsunterlagen* (Akten, Notizen, Korrespondenz, Verzeichnisse, Projekte, Sammlung von Gesetzen, Wirtschaftspläne, Fachbücher) und die *Arbeitsmittel* (Arbeitsfeld, Ablegemittel, Maschinen, Verbrauchsmaterial, Formulare) sind nicht irgendwo hingelegt oder auf die Seite gelegt, sondern bewußt versorgt. Sie sind gut überblickbar, erreichbar und verwendungsbereit.
- Für die Arbeitsunterlagen und die Arbeitsmittel sind genügend, ihrem künftigen Wachstum entsprechende *Ablegemöglichkeiten* vorgesehen.

Es sind keine überflüssigen Schubladen oder Fächer vorhanden, welche zu «*Aktengräbern*» werden könnten.

Die häufig gebrauchten Unterlagen und Arbeitsmittel sind im *Griffbereich* des Sitzplatzes versorgt. Nur gelegentlich gebrauchte Unterlagen sind im weiteren Bereich des Arbeitsraumes abgelegt. Nicht mehr gebrauchte Unterlagen sind weggeworfen und nicht abgelegt; wenn ein Aufbewahrungszwang oder ein besonderes Interesse besteht, sind sie archiviert.

Es sind *alle bürotechnischen Hilfsmittel vorhanden,* welche die Arbeit erleichtern.

Durch gute Verteilung der Arbeitsgegenstände im Raum sind die *Wege möglichst kurz.*

Der Arbeitsraum ist richtig beleuchtet, geheizt und belüftet.

Auf dem eigentlichen Arbeitsfeld, der Pultfläche, befindet sich jeweils *nur ein Geschäft* und die hiezu benötigten Unterlagen. Der Arbeitsplatz ist kein Stapelplatz für noch nicht bearbeitete, in Bearbeitung befindliche oder abgeschlossene Geschäfte.

Die *Aktenablage* ist derart organisiert, daß man nicht suchen muß, sondern weiß, wo sich das Benötigte befindet. Dies ist mit einer übersichtlichen Dossieranordnung zu erreichen.

Die *Aktendossiers* sind derart bezeichnet, daß sie rasch erkannt, hervorgenommen und wieder versorgt werden können.

Die zu bearbeitenden Geschäfte werden nach ihrem Eingang *nach zeitlicher Dringlichkeit der Erledigung* (heute; bis 15. des Monats; bis Ende des Monats; bei Gelegenheit) in einer Ordnungsmappe abgelegt. Damit sind Rückstände und Pendenzen jederzeit erkennbar.

Die zu delegierenden oder weiterzugebenden Geschäfte und Akten sind *nach Empfängern geordnet* (zum Beispiel Gemeinderat, Forstamt, Kasse, Vorarbeiter) in einer Ordnungsmappe versorgt.

Die abzulegenden Akten werden – sofern dies nicht direkt geschieht – in einem *Sammelbehälter als Zwischenablage* versorgt. Vor der definitiven Ablage werden sie nochmals gesichtet. Was nicht aufbewahrungswürdig ist, wird weggeworfen.

Der Büroinhaber ist sich über den *zeitlichen Arbeitsanfall* bewußt: Umfang der laufenden Arbeiten, der periodischen Arbeiten und der gelegentlichen Arbeiten sind ihm bekannt. Dank der Übersicht kann er seine Bürozeit einteilen. Er ist nicht ständig unter Druck der laufenden Arbeiten.

Ein solcher idealer Bürochef sucht ständig nach Mängeln, Arbeitsvereinfachungen, nach besserer Ordnung und Übersicht.

– Auch ein Stellvertreter würde sich rasch in den Arbeiten und Akten zurechtfinden.
– Jedes Jahr wird mindestens eine *Räumungsaktion* durchgeführt. Die aufbewahrungspflichtigen und wichtigen Akten werden archiviert und die andern weggeworfen.

Wer vom Arbeitsablauf der administrativen Arbeit nicht befriedigt ist, dürfte einem der vorerwähnten Punkte nicht genügen.

Tabelle 4

Allgemeine Arbeitsunterlagen

Telephonbuch	
Adreßbuch	
Wörterbücher, «Das treffende Wort»	
Übersetzungsbücher	
Fachbücher, Log.-Tafel, «Hütte»	
Zeitschriften, Amtsblatt	
Sammlung	Zeitungsartikel
Sammlung	Inserate
Sammlung	Prospekte (Maschinen, Pflanzen, Büromaterial)
Sammlung	Gesetze, Verordnungen
	Instruktionen
	Weisungen
	Kreisschreiben
	Waldreglemente
	Anstellungsreglemente
	Besoldungsreglemente
	Merkblätter
Pläne, Karten	
Instrumente	

Tabelle 5

Spezielle Arbeitsunterlagen

Sie dienen in erster Linie zum Sammeln und Ordnen der laufend anfallenden Formulare und zur Festhaltung der Notizen

Arbeitsrapporte
Zahltagsabrechnungen
Lohnkarten
Anzeichnungsprotokolle
Zwangsnutzungsprotokolle
Stammholz Einmessung
Schichtholzabnahme
Akkordakten und Akkordabrechnung
Maßlisten / Verkaufspartien
Brennholzbestellung
Lieferscheine
Unfallakten
Handverkäufe

Zur Sammlung der Akten sind möglich:
Ordnungsmappe (Pultordner)
Sichtmappe
Bundesordner
Hängemappe
Ringbuch
Ablegeschachtel
Klemmappe
Schraubeneinband
Karteikarten
Bücher: Geschäftsbücher
Spezialbücher

Spezielle Arbeitsunterlagen

Belegjournal
Buchhaltung
Rechnungsbelege

Wirtschaftsplan
Schlagkontrolle (Stehend, Liegend)
Budget
Jahresbericht

Inventar: — Verbrauchsmaterial
— Betriebsmaterial
Anlagekartei für Daueranlagen
Kulturen
Pflanzgarten
Samenherkunft

Tabelle 6

Arbeitsmittel

Arbeitsfeld	Pult Schreibmaschinentisch Zeichentisch
Zwischenablage	des Posteinganges des Postausganges der Pendenzen der Geschäfte in Arbeit der weiterzuleitenden Akten der erledigten und zu versorgenden Akten
Definitivablage	entsprechend dem Ablegeplan
Bürotechnisches Hilfsmittel	Telephon Schreibmaschine Rechenmaschine (Typ Dreispezies) Diktiergerät Umdrucker Hefter, Locher, Stempel usw.
Verbrauchsmaterial	Schreibpapier Notizpapier Übermittlungsformular Telephonformular Kalender, Agenda Formulare Schreibmaterial

Wie kann die Aktenablage organisiert werden?

Akten werden nicht gesammelt, sondern abgelegt, um sie rasch zur Hand zu haben, wenn sie gebraucht werden. Man wird daher vor jeder Ablage oder zumindest bei der jährlichen Räumungsaktion die Alternativfrage stellen: *aufbewahren oder wegwerfen?* Wegwerfen lohnt sich im allgemeinen! Damit wird verhindert, daß die Aktenberge zu hoch werden und das falsche Gefühl der großen Aktivität hinterlassen. Unter Wenigem findet man zu-

dem das Gesuchte viel einfacher. Nur die wichtigen Akten sollten aufbewahrt werden. Teilweise bestehen bestimmte Aufbewahrungsvorschriften. *In einzelnen Kantonen und Gemeinden* regeln interne Weisungen die Aufbewahrungspflicht. Im Obligationenrecht (OR, Art. 962) ist die *Aufbewahrungspflicht* für Belege, Geschäftsbücher und Geschäftskorrespondenzen geregelt; sie beträgt zehn Jahre seit dem Tag der letzten Eintragung. Die Pflicht betrifft nur die zur Führung von Geschäftsbüchern verpflichteten Personen und Firmen (OR, Art. 957). Für die Aufbewahrung kann ferner die *gesetzliche Verjährungsfrist,* eventuell der Verjährungsunterbruch, maßgebend sein. Alle Forderungen, für welche das Bundeszivilrecht nicht etwas anderes bestimmt, verjähren nach Ablauf von zehn Jahren (OR, Art. 127). Ausnahmen und ergänzende Bestimmungen finden sich im Obligationenrecht (OR, Art. 128–135). Sie betreffen namentlich die meisten Forderungen aus privaten Einkäufen und Handwerksarbeit. Die Verjährung tritt hier nach Ablauf von fünf Jahren ein. Die *Suva* verlangt, daß die Lohnlisten sowie allfällige separate Arbeitsaufzeichnungen mindestens drei Jahre aufbewahrt werden. Nach dem *Arbeitsgesetz* (Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel vom 13. März 1964), dem auch die öffentlichen Forstbetriebe unterstellt sind, beträgt die Aufbewahrungspflicht zwei Jahre für Akten, die zur Auskunftspflicht notwendig sind; es betrifft dies für jeden Arbeitnehmer: Personalien; wöchentliche Arbeitszeit; die in den einzelnen Zahltagsperioden geleistete Überzeit- und Hilfsarbeitszeit; den Nachweis der gewährten wöchentlichen Ruhetage, soweit diese nicht regelmäßig auf einen Sonntag fallen.

Die *primäre Ordnung der Aktenablage* ist nach folgenden Merkmalen denkbar:

- Namen (Absender, Empfänger mit oder ohne separatem Dossier);
- geographischen Gegebenheiten (Orte, Straßen, Abteilungen);
- Materien (Sachgebiete);
- einzelnen Gegenständen, Branchen, Berufsgruppen usw. (zum Beispiel Projekt, Motorsäge, Fahrzeug; Pflanzen; Sägerei).

Als Ordnungsgrundlagen kommen vor: das Alphabet oder ein nach numerischen Gesichtspunkten aufgebauter Ablege- bzw. Registraturplan.

Innerhalb der einzelnen Aktengruppen ist es zweckmäßig, sekundär sämtliche Schriftstücke nach einzelnen Fällen oder Geschäften zu vereinen und chronologisch zu ordnen. Dadurch kann der Ablauf des Geschäftes leicht rekonstruiert werden. Wenn die Aktendossiers mit symbolischen Vignetten gekennzeichnet werden, sind sie rasch erkennbar. Dies verleiht dem Ganzen eine originelle, persönliche Note.

Es ist nicht möglich, einen Registraturplan aufzubauen, der eine Doppelablage ausschließt. Ein *Hinweiszettel* wird in einem solchen Fall anzeigen, wo sich die Schriftstücke befinden.

Bei der Organisation der Aktenablage in einer Forstverwaltung sind vorerst die den Eigentümer vertretenden Instanzen zu erfassen. Meistens vertritt im öffentlichen Wald eine Kommission diese Interessen. Sodann sind die Personalakten der Arbeitnehmer zu unterscheiden; sie haben vertraulichen Charakter und werden daher von den übrigen Akten getrennt. Ferner ist es angezeigt, die Projektakten nach einzelnen Projekten zusammenzufassen. Dadurch wird insbesondere der Verkehr mit den Subventionsbehörden erleichtert. Für laufend eingehende Einzelblätter, wie Formulare, Berichte, Notizen und Belege wird am besten je ein separater Bundesordner angelegt. Die Ordnung der einzelnen Schriftstücke ist alphabetisch, chronologisch oder numerisch möglich. Entscheidend ist der Verwendungszweck. Die Akten für einzelne Fälle, Geschäfte und Begebenheiten können entweder nach Namen in separaten oder Sammeldossiers oder aber nach Sachgebieten abgelegt werden. Eine Kombination der beiden Prinzipien ist denkbar (Tabelle 7).

Tabelle 7

Organisation der Aktenablage in einer Forstverwaltung

primär	sekundär
Forstkommission	— Einladungen — Anträge — Protokolle — Beschlüsse — Korrespondenz für Forstkommission, alphabetisch nach Empfänger gegliedert evtl. Führung eines besondern Hinweisregisters nach Personen und Geschäften
Personelles	pro Arbeitnehmer Zusammenfassung sämtlicher Akten
Projekte	pro Projekt Zusammenfassung sämtlicher Akten — Projektausarbeitung — Projekt — Bodenerwerb, Dienstbarkeiten — Bauvergebung (Ausschreibung, Offertenöffnung, Offerten, Arbeitsvergebung, Genehmigung der Vergebung) — Bauunternehmer (Offerten, Vertrag, Akontozahlungen, Abrechnung) — Teil- und Schlußabrechnung (Belege, Abrechnung) — Korrespondenz
Spezielle Arbeitsunterlagen	Die laufend anfallenden Formulare, Berichte und Belege sind in separaten Dossiers abzulegen. Die Ablage kann alphabetisch, numerisch oder chronologisch erfolgen.

Institutionen und Personen mit separatem Dossier z. B. pro größeren Holzverkäufer (Verträge, Rechnungen, Lieferscheine, Korrespondenz) Bauamt Kreisforstamt Oberforstamt Pensionskasse Steuerverwaltung Versuchsanstalt Waldwirtschaftsverband	Unterteilung des Dossiers nach Sachgebieten; diese können ihrerseits wieder nach einzelnen Geschäften oder Fällen gegliedert werden.
Institutionen und Personen ohne separates Dossier	Die Ablage erfolgt alphabetisch nach dem Empfänger bzw. Absender.
Sachgebiete z. B. Alleen Autobahn Aussichtsturm Bänke Besucher Betriebszählung Dienstkleider Druckereiaufträge Exkursionen Fahrzeug Frevel Hütten Jagd Kurse Leseholz Motorkettensäge Militärschäden Näherbaurecht Nebennutzungen Ortsbürgergemeinde Pachtland Praktikanten Selbsthilfefonds Rodungen Verbote Zollrückerstattung	Unterteilung des Dossiers nach einzelnen Geschäften oder Fällen. Zur Anlage eines Sachregisters kann das sogenannte Oxford-System der Dezimalklassifikation für das Forstwesen gute Dienste leisten.

Festhalten der Reorganisation

Eine Reorganisation ist immer ein komplexer Prozeß. Es wird verschiedenes festgestellt, abgeklärt und neu geregelt; die meist umfangreiche Untersuchungs- und Gestaltungsarbeit sollte irgendwo festgehalten werden. Damit wird verhindert, daß später dieselben Abklärungen nochmals gemacht werden. Gleichzeitig wird eine Anleitung und ein Nachschlageverzeichnis erstellt. Bei personellen Wechseln können die Konzeptionen rasch und vollständig vermittelt werden. Dies wird bei forstlichen Reorganisationen kaum Anlaß geben, ein eigentliches *Organisationshandbuch* auszuarbeiten, wie das bei größeren Verwaltungsreorganisationen üblich ist. Es ist aber ange-

zeigt, die Reorganisation in einem besondern Kapitel des Wirtschaftsplanes oder einer Instruktion festzuhalten. Man wird sich ferner über die Konsequenzen für das Waldreglement, das Besoldungsreglement, die Anstellungsbedingungen oder das Pflichtenheft Rechenschaft geben müssen.

Zusammenfassung einiger praktischer Erfahrungen

Wesentliche Vereinfachungen für die Forstverwaltung lassen sich durch die *Delegation des Geldverkehrs und der Buchhaltung* erzielen. Dies ist kein Abschieben, weil die Kasse meistens bereits eingeschaltet ist. Sodann kann durch *Aufteilung der Personalkosten* auf Kostenstellen am Ende des Jahres die monatliche Lohnabrechnung stark vereinfacht werden; man ist auf diese Weise gezwungen, eine Arbeitsstatistik zu führen, was ich als wesentlichen Vorteil erachte. Durch Verwendung von *Hilfsformularen* können die für den Jahresbericht notwendigen Angaben verhältnismäßig rasch aus dem Urmaterial – wenn dieses gut geordnet vorliegt – ausgezogen werden. Anstelle der vierzehntäglichen Lohnabrechnung kann bei *monatlicher Abrechnung* diese Arbeit um die Hälfte verringert werden. Es muß aber die Möglichkeit bestehen, Vorschüsse zu gewähren, weil der Arbeiter gesetzlich alle zwei Wochen Anspruch auf Auszahlung des Zahltags hat (OR, Art. 333). Es sind mir keine Forstverwaltungen bekannt, welche die bargeldlose Lohnzahlung eingeführt haben. Die Arbeitseinsparung und weitere Vorteile dürften für Forstbetriebe nur gering sein.

Beim Stamm- und Schichtholz sollten Lagerbücher, Materialkontrollen, Bezugsanweisungen und dergleichen ausgeschaltet werden und nur das Einmeßbuch und Abnahme- oder Abpostbuch geführt werden. Damit können die Übertragungsfehler ausgemerzt werden.

Gegen die *Führung der Stehendkontrolle* ist in letzter Zeit Stellung genommen worden. Die Stehendkontrolle dient nicht bloß zur Ermittlung des Zuwachses. Sie ist die Grundlage einer Sortimentsprognose, dient zur Schlagvergebung; bei der Schlaganzeichnung läßt sich die Schlaggröße rasch ermitteln; sie ist die genaueste Kontrolle zur Einhaltung des Hiebsatzes und gibt über den Stand der Nutzung am sichersten Auskunft. Sie kann mithelfen, die eine Ursache der Änderung von Stammzahlverteilungskurven, nämlich die Eingriffstärke, zu erfassen. Wer sich zur Führung einer Stehendkontrolle entschließt, sollte diese stückweise nachführen.

In den *kantonalen Jahresberichtsformularen* kommt die Vielgestaltigkeit unseres Landes besonders schön zum Ausdruck. Daß die Jahresberichtsformulare auf die Formulare der Schweizerischen Forststatistik ausgerichtet werden sollten, trifft noch nicht überall zu.

Wenn die *Liegendkontrolle* im Jahresbericht abteilungsweise aufgeführt wird, kann auf die Führung einer besondern Statistik verzichtet werden.

Bei Wirtschaftsplanrevisionen läßt sich rasch ein abteilungsweiser Auszug auf einem Hilfsformular erstellen.

Es ist noch häufig üblich, im Jahresbericht abteilungsweise die Verkaufserlöse anzuführen. Diese Ermittlung hat wenig Sinn, weil die Holzpreise nicht von der Abteilung abhängig sind und von Jahr zu Jahr wechseln. Aussagefähiger ist dagegen die abteilungsweise Kenntnis der Sortimentsergebnisse und der Kosten.

Wenn schon eine Nachkalkulation des Aufwandes, der Leistung, des Verdienstes und der Erlöse gemacht werden soll, so geschieht es am zweckmäßigsten mit der Akkordabrechnung schlagweise.

Es ist mir unverständlich, daß Forstverwaltungen ihre Jahresberichte bereits im November abliefern müssen. Der richtige Zeitpunkt wäre Ende Februar; auch dann haben die Kantone genügend Zeit, die Formulare der Schweizerischen Forststatistik bis 31. Mai einzusenden.

Kleinere Einsparungen und Vereinfachungen lassen sich durch *Änderung der Verkaufsformen und des Verkaufsortes* erzielen. Das Schichtnutzholz muß nicht unbedingt im Wald aufgestert werden. Es kann auf dem Lastwagen oder Eisenbahnwagen eingemessen werden, oder es wird das Fabrikmaß als Grundlage genommen.

Weil heute mehr und mehr auf Steigerungen für das Brennholz verzichtet wird, ist es zweckmäßig, durch Versand von Bestellscheinen oder Bestellpostkarten den üblichen Käuferkreis zu erreichen. Man erzielt damit einen konzentrierten Bestellungseingang und kann Zuteilung und Fakturierung unter wenigen Malen vornehmen.

Änderungen beim Stammholzverkauf bedingen meist Änderungen in der traditionellen und eingespielten Verkaufsform. Man sollte sich aber bei Preisabmachungen Rechenschaft geben, welchen Verwaltungsaufwand eine differenzierte Preisfestsetzung zur Folge hat.

Beim Brennholzverkauf müssen für verhältnismäßig viele Kleinbezüger eine große Anzahl Fakturen erstellt werden. Es ist möglich, an Stelle des Eintrages im Debitorenverzeichnis mit der Rechnung ein Debitoren-Kontoblatt oder alphabetisch gegliederte Debitoren-Sammelkonten zu erstellen. Dies ist nur zu empfehlen, wenn eine Loseblatt-Buchhaltung vorhanden ist.

Gelegentlich werden nach der Zuteilung die Käufer avisiert und zur Zahlung eingeladen; erst nach erfolgter Zahlung werden hierauf die zugeteilten Nummern mitgeteilt. Auf diese Mitteilung kann verzichtet werden, wenn auf der Rechnung die Bedingung angeführt ist, daß die Abfuhr erst nach erfolgter Bezahlung erfolgen darf. Die Zahlungseinladung kann auf die bekannten zahlungssäumigen oder nicht kreditwürdigen Käufer beschränkt bleiben.

Der *Verkauf des Schlagraumes* bringt meistens nur ein Trinkgeld ein. Wenn er durch die Waldarbeiter geräumt werden muß, so ist dies sehr auf-

wendig. Wäre es vielleicht möglich, den Abraum nicht bloß zu verschenken, sondern sogar eine kleine Prämie zu entrichten, wenn die Räumung richtig und termingemäß erfolgt? Bisherige Wellenbezüger können auf diese Weise zur selbständigen Erstellung ihrer Wellen angeregt werden, und verschiedene Verwaltungsaufwendungen ließen sich einsparen.

Es kommt häufig vor, daß im Wald Aufzeichnungen gemacht werden müssen oder daß einige der gebräuchlichsten Formulare benötigt werden. Der Schweizerische Forstkalender oder eine Zigarrenschachtel werden dafür benützt. Zweckmäßiger ist die Verwendung eines Ringbuches, welches ständig auf sich getragen werden kann und in dem die Blätter ausgewechselt werden können. Vielleicht ließe sich der Forstkalender zu einem solchen Hilfsmittel ausbauen. Voraussetzung dafür ist, daß zu Hause Ablegemöglichkeiten für die Blätter vorhanden sind. Anstelle der Führung eines Tagebuches ist es einfacher und bedeutend sinnvoller, einen täglichen Arbeitsrapport zu machen und diesen zu einer Arbeitsstatistik zusammenzustellen.

Als ganz allgemeine Regel gilt für alle Verwaltungsarbeiten: Soweit als möglich *telephonischer Verkehr;* die Kosten eines Telephongespräches — selbst nach auswärts — sind in der Regel geringer als der schriftliche Verkehr; im direkten Gespräch können die Abmachungen viel rascher erzielt werden. Es genügt häufig, wenn bloß die Beschlüsse schriftlich mitgeteilt werden. Viel Zeit kann eingespart werden durch Verwendung des *Kurztextverkehrs* auf Übermittlungsformular. Nicht jede Mitteilung muß in ihrer Ausfertigung einem Geschäftsbrief entsprechen.

Schlußbemerkungen

Es war die Absicht, einen Überblick über die wichtigsten Punkte zu geben, die bei einer administrativen Reorganisation geprüft werden müssen. Die ausgesprochene Individualität, mit der die Verwaltungsarbeiten ausgeführt werden, beweist, daß wenig Erfahrungsaustausch auf diesem Gebiet besteht und viele allein einen Weg gesucht haben.

Wie könnte die Klärung noch gefördert werden?

Ich glaube nicht, daß eine Kommission solche Fragen abklären kann. Eine Kommission kann zu Vorschlägen Stellung nehmen; sie wird anregend und klärend wirken; sie erlaubt einen Erfahrungsaustausch. Eine andere Möglichkeit besteht in der Auftragserteilung an ein Beratungsbüro oder Institut zur Ausarbeitung eines Gutachtens. Dies ist kostenmäßig teuer und dürfte zur Reorganisation eines einzelnen Betriebes angezeigt sein. Die meines Erachtens zweckmäßigste Lösung besteht in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Forstbetrieben einerseits und einer Untersuchungsinstanz anderseits. Auf diese Weise ist es möglich, laufend Erfahrungen zu sammeln, Anregungen zu geben, neue Wege und Methoden zu prüfen. Damit wird neben den theoretischen Grundlagen gleichzeitig der Kontakt

mit der praktischen Anwendung aufrechterhalten. Ich bin überzeugt, daß eine vermehrte Untersuchung dieser administrativen Aufgaben schon angesichts der rasch fortschreitenden Büroautomatisierung auch im Forstwesen notwendig ist.

Erlauben Sie mir zum Schluß die Mitteilung einer kleinen, vielleicht nicht ganz unwesentlichen Erfahrung. Man muß sich stets Rechenschaft über die Grenzen der Organisation geben: Die Organisation schafft nur die Spielregeln. Für Leistung und Verlauf des Spieles kann sie nicht sorgen. Dies ist Angelegenheit der Führung und Planung. Gelegentlich haben Probleme ihre Ursache nicht in einer mangelhaften Organisation; vermeintliche Organisationskrisen können sich bei näherer Prüfung als Führungs- oder Planungskrisen entpuppen. Wenn es aber an der Führung oder Planung fehlt, kann auch die beste Organisation wenig ausrichten.

Résumé

Possibilités de réorganisation administrative d'une gérance forestière

L'aveuglement engendré par la routine fait ignorer les défauts du travail administratif. Lorsqu'il y a amélioration, celle-ci concerne souvent un point de détail. C'est pourquoi il est recommandable de procéder de temps à autre à l'examen critique de l'ensemble. L'auteur expose à quelles occasions cela peut se faire et, en outre, à qui incombe ce travail.

Comme dans toute tentative de rationalisation, il est bon de procéder avec système. D'une manière générale, les points suivants retiendront particulièrement l'attention:

- les exigences à satisfaire (récapitulation des tâches);
- la répartition du travail entre les préposés disponibles;
- l'apport des données, soit leur récolte et leur emploi. Il faut pour cela des formules, des dispositifs et des machines de bureau qui répondent parfaitement aux besoins;
- le déroulement du travail au bureau et, en conséquence, ce qu'on doit attendre de ce lieu de travail;
- le plan de disposition des dossiers.

La disposition doit trouver son expression écrite. En fin d'article, quelques expériences faites et différents conseils sont communiqués. Comme, de toute façon, l'activité forestière entraine du travail de bureau, celui qui s'y voue doit accorder à cette partie de sa tâche l'attention qui convient. *Traduction: E. Badoux*