

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 147 (1996)
Heft: 1

Artikel: Forstorganisation : aus der Sicht einer multifunktionalen Forstwirtschaft
Autor: Schoop, Georg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-767018>

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: 01.04.2026

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

Forstorganisation – aus der Sicht einer multifunktionalen Forstwirtschaft¹

Von *Georg Schoop*

Keywords: Forest management organization; forest management.

FDK 68: 642: 906

1. Einführung

Die Ansprüche der Gesellschaft an unsere Wälder variieren geographisch, zeitlich, qualitativ und quantitativ sehr stark. Unter einer multifunktionalen Forstwirtschaft verstehe ich das Erhalten und Gestalten des Ökosystems Wald mittels geographisch und zeitlich sehr differenzierten Zielen. Ein in der Folge eines breit angelegten Meinungsbildungsprozesses formuliertes Zielsystem bildet Rahmen und Raster für das forstliche Handeln auf der Fläche. Hier interessiert die Beantwortung der beiden Fragen:

<i>Was</i> wollen wir tun?	Strategische Ebene
<i>Wie</i> wollen wir es tun?	Operative Ebene

Sind die Ziele festgelegt, lassen sich die geeigneten Strukturen/Organisationsformen nach den Regeln der Betriebswirtschaftslehre finden.

Wir leben in einer gesellschaftlich äusserst dynamischen Zeitepoche; der Begriff «Wendezeit» wird oft verwendet. Technologisch, politisch, soziologisch usw. sind wesentliche Veränderungsprozesse im Gange, welche im Sinne von sogenannten Megatrends auch die Forstwirtschaft Schweiz als Sektor unserer Volkswirtschaft treffen. Im folgenden Kapitel werden diese externen Einflüsse bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Organisation der Forstbetriebe und des Forstdienstes der Kantone im Sinne einer Standortbestimmung skizzenhaft dargestellt.

¹ Nach einem Referat, gehalten am 14. September 1995 anlässlich der Jahresversammlung des Schweizerischen Forstvereins in Hergiswil NW.

2. Ausgangslage

<i>Externe Einflüsse</i>	<i>Problemfelder ⇔ Chancen Forstorganisation</i>	<i>Auswirkungen auf die Forstorganisation</i>	
Globalisierung der Märkte verstärkt durch mässiges, globales Wachstum	Produktivität im internationalen Vergleich sehr tief		
	– Abbau von Fixkosten – Anpassung der Arbeitsverfahren in Richtung höher mechanisierte Verfahren führt zur Verlagerung an spezialisierte Forstunternehmer. – Ausbildungsstandard/ Kostenstruktur der forstlichen Berufe (PROFOR). Verstärkte Differenzierung der Aufgaben entsprechend der Ausbildung.	>	>
	Holzabsatz unter globalem Wettbewerb		
	– Angebotsbündelung in der Folge der strukturellen Veränderungen bei den Holzverarbeitern. – Innerer Wert der Produkte erhöhen durch verstärktes Marketing (überbetrieblich und/oder einzelbetrieblich). – Wertholz-/Massenholzerzeugung/ Spezialitätenproduktion. Verstärkte Differenzierung der Waldbaukonzepte (Intensivierung, Extensivierung).	>	<
Privatisierung staatlicher Leistungen	Produktivität auf allen Ebenen tief (Planung, Vollzug, Absatz)		
	– Outsourcing von Leistungen – Hoheit – Betrieb; was ist hoheitlich? Kritische Überprüfung der hoheitlichen Tätigkeiten im Rahmen der kantonalen Waldgesetzrevisionen. – Flache Organisationsformen in Form von kleinen, eigenverantwortlichen Einheiten.	>	<
Ökologisierung der Wirtschaft	Kielwassertheorie ⇔ Multifunktionale FW		
	– WEP (Waldentwicklungsplan). Neue Aufgaben können sich für die Forstbetriebe ergeben. – Planung, Produktion, Absatz von Nicht-Holz-Leistungen. Monetäre		<

	Umsetzung des gesellschaftlichen Wertewandels gegenüber den Waldleistungen.	
	– Öffentlichkeitsarbeit	<
	⇒ Umwelterziehung	
	⇒ Ökoeffizienz	
Elektronischer Umbau der Wirtschaft	Rhythmus für Veränderungen deutlich erhöht.	
	– Information. Informationsbeschaffung wird zu einer zentralen Ressource.	>
	– Technische Hilfsmittel für Organisation ermöglichen eine effiziente Datenverwaltung auch über komplizierte Eigentums- grenzen hinweg.	>
	– Ausbildungs-/Weiterbildungskosten sollten über grössere Einheiten umgelegt werden können.	>
Klimaerwärmung	Erhöhung der Produktionsrisiken im weitesten Sinne	
	– Katastrophenbewältigung. Die auf die Folgen von Naturkatastrophen empfindlicher gewordene Gesellschaft verlangt nach intensiver Unterstützung.	<
	– Waldumbau braucht Standortkenntnisse vor Ort.	<

>: Trendverlauf eher in Richtung Vergrösserung der bestehenden Einheiten

<: Trendverlauf eher in Richtung Verkleinerung der bestehenden Einheiten

Kommentar

Die Wirkungen der die Gesellschaft in den kommenden Jahren prägenden volkswirtschaftlichen *Megatrends* führen tendenzmässig in 12 Fällen zu einer Vergrösserung und in 8 Fällen eher zu einer Beibehaltung/Verkleinerung der bestehenden Forstorganisationseinheiten. Daraus kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass für künftige Einheiten der Forstorganisation keine Standardgrössen bezeichnet werden können. Die Grösse der Organisationseinheiten ergibt sich immer sekundär in der Folge der in einem Zielsystem/Leistungsauftrag verankerten Aufgaben.

3. Grundsätze für künftige Organisationsformen

Für die konkrete Gestaltung einer forstlichen Organisation lassen sich aus der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre folgende Grundsätze übertragen:

- a. Strukturen sollen *handlungs- und überlebensfähig* sein. Zwergstrukturen, bestehend aus je einem Revierförster, Forstwart und Lehrling, erfüllen diese Voraussetzung mit Bestimmtheit nicht.
- b. *Flexibilität* zum Ausgleich von kurz- oder mittelfristigen Schwankungen des Arbeitsvolumens. Kombinationen von Eigenregie und Fremdvergabe sind anzustreben.
- c. *Ausbildung/Qualifikation der Mitarbeiter* in Übereinstimmung mit ihren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Gut ausgebildete Facharbeiter sollten nicht länger Hilfsarbeiten ausführen.
- d. Prinzip der *Selbststeuerung* auf der ausführenden Ebene. Schaffung von eigenverantwortlichen, kleinen Einheiten (Profit/Cost-Center-Idee). Kurze Entscheidungswege. Insgesamt maximal drei Hierarchiestufen.
- e. *Ausgliederung* von hochspezialisierten und kapitalintensiven Tätigkeiten in dafür eingerichtete Betriebe.
- f. *Organisationsentwicklung als ständiger Prozess* in Anpassung an die Veränderung der Rahmenbedingungen. In den kantonalen Waldgesetzen sollten nur Rahmenbedingungen für die Organisationsentwicklung formuliert werden und keine konkreten, theoretisch fixierten Aussagen.
- g. Orientierung der Struktur entweder am *Markt* oder an den *gesetzlichen Aufträgen*. Trennung von Hoheit und Betrieb.

4. Schlussbemerkungen

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass für eine zeitgemässe multifunktionale Forstwirtschaft die Frage der Organisation sich niemals mit einer klaren Antwort finden lässt. Die veränderten gesellschaftlichen Ansprüche an unsere Wälder, verbunden mit der dynamischen Entwicklung bei den volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zwingen die Branche, ihre grösstenteils aus dem letzten Jahrhundert stammenden Organisationsstrukturen anzupassen.

Die dargestellten begleitenden Grundsätze, angegliedert an ein Zielsystem, welches die Fragen: *was wollen wir?*
 wie wollen wir es tun?

beantwortet, ermöglichen die Entwicklung neuer forstlicher Strukturen, sowohl auf der Ebene der Waldeigentümer wie auch auf derjenigen der Kantone. Damit wird es möglich, forstliche Güter und Dienstleistungen aufgrund von Marktsignalen (euro-) konkurrenzfähig und zeitgerecht produzieren und anbieten zu können. Dass dabei viele liebgewonnene Traditionen geopfert werden müssen, ist für die Direktbetroffenen schmerzhaft, jedoch zwingend notwendig, um das Überleben der Branche Forstwirtschaft sicherzustellen. In diesem Sinne soll der Aufsatz Denkanstösse vermitteln.

Verfasser: Georg Schoop, Stadtoberförster, Lehrbeauftragter für Forstökonomie an der ETHZ, Stadtforstamt, CH-5400 Baden.