

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 164 (2013)
Heft: 5

Artikel: Ist die Waldbildung für uns noch zeitgemäss? (Essay)
Autor: Hefti, Reto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097611>

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: 01.05.2026

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

Ist die Waldbildung für uns noch zeitgemäss? (Essay)

Reto Hefti Amt für Wald und Naturgefahren des Kantons Graubünden (CH)*

Is our forestry training still right for our times? (Essay)

The organisation structure of the forest service of the canton of the Grisons – a matrix organisation – makes heavy demands on staff, especially in the area of communication. The multiple and widely different functions offer good potential for job satisfaction to all skill profiles. Forest districts have become larger during the restructuring process, which increases the demands on staff. Graduates of the School of Agricultural, Forest and Food Sciences in Zollikofen have the appropriate training, as long as they are given close support during the early stages of their career. The open training system gives many opportunities, but puts high demands on both employer and employee. It is important that overlaps between the different qualification levels are not too large, and that the link between training and professional experience is maintained. It is essential that young professionals are prepared for the challenges they will face. Potential staff members should have the possibility of doing an internship to find out whether this is the right job for them.

Keywords: forestry training systems, forest professions, matrix organisation

doi: 10.3188/szf.2013.0119

* Loestrasse 14, CH-7000 Chur, E-Mail reto.hefti@afw.gr.ch

Im Jahr 1985 hatte ich als Sektionschef am damaligen Forstinspektorat Graubünden unter anderem die Aufgabe des Ausbildungsobmannes für Forstwerte übernommen. Diese verantwortungsvolle Aufgabe war Teil des Portfolios der damaligen Sektion Betriebsführung. Dank vielen motivierten Berufsleuten erlebte die Forstwertausbildung im Kanton Graubünden damals einen eigentlichen Boom. Die Zahl der Lehrverträge konnte innerhalb von drei Jahren verdoppelt werden. Gegen Ende der 1980er-Jahre initiierten die Kantone der Ostschweiz unter der Leitung von Graubünden zudem das Deutschschweizer Pilotprojekt der Forstwertvorarbeiter-Ausbildung. Aus dieser Zeit habe ich mitgenommen, dass der stärkste Treiber in der Aus- und Weiterbildung in jedem Fall der Markt ist. Tatsächliche Bedürfnisse wecken grosse Energien und Kreativität.

Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden

Organisation

Die Regierung des Kantons Graubünden hat vor rund 14 Jahren entschieden, die damals 28 Forstkreise in fünf Regionen zusammenzufassen. Damit

einher ging die Schaffung von Spezialgebieten für die Fachbereiche Waldökologie, Naturgefahren, Strukturverbesserungen, Schutzbauten und Forstbetriebe. In jeder Region übernahm ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin das Spezialgebiet für das ganze Territorium beziehungsweise für alle Waldeigentümer. Geführt werden die Spezialgebiete von Spezialisten oder Produktverantwortlichen der Zentrale in Chur. Die Spezialgebiete sind fünf Bereichen zugeteilt, die jeweils von einem Bereichsleiter geleitet werden (Abbildung 1). Zwecks Lösung von fachlichen Problemen zieht der Produktverantwortliche seine Mitarbeiter in der Fachlinie drei- bis viermal pro Jahr zusammen.

In der Führungslinie werden die Spezialisten von den Regionalleitern geführt. In der Regel haben alle regionalen Spezialisten – neben der Betreuung des Fachgebietes für die ganze Region – auch territoriale Kernaufgaben und arbeiten in dieser Funktion als sogenannte Regionalforstingenieure. Zu den Kernaufgaben gehören beispielsweise die Schlaganzeichnung im Schutzwald, die Waldplanung, die Walderhaltung und die Forstpolizei.

Eine solche Organisation mit speziellen Fach- und Führungslinien nennt man «Matrixorganisation». Sie stellt hohe Anforderungen an die Führung

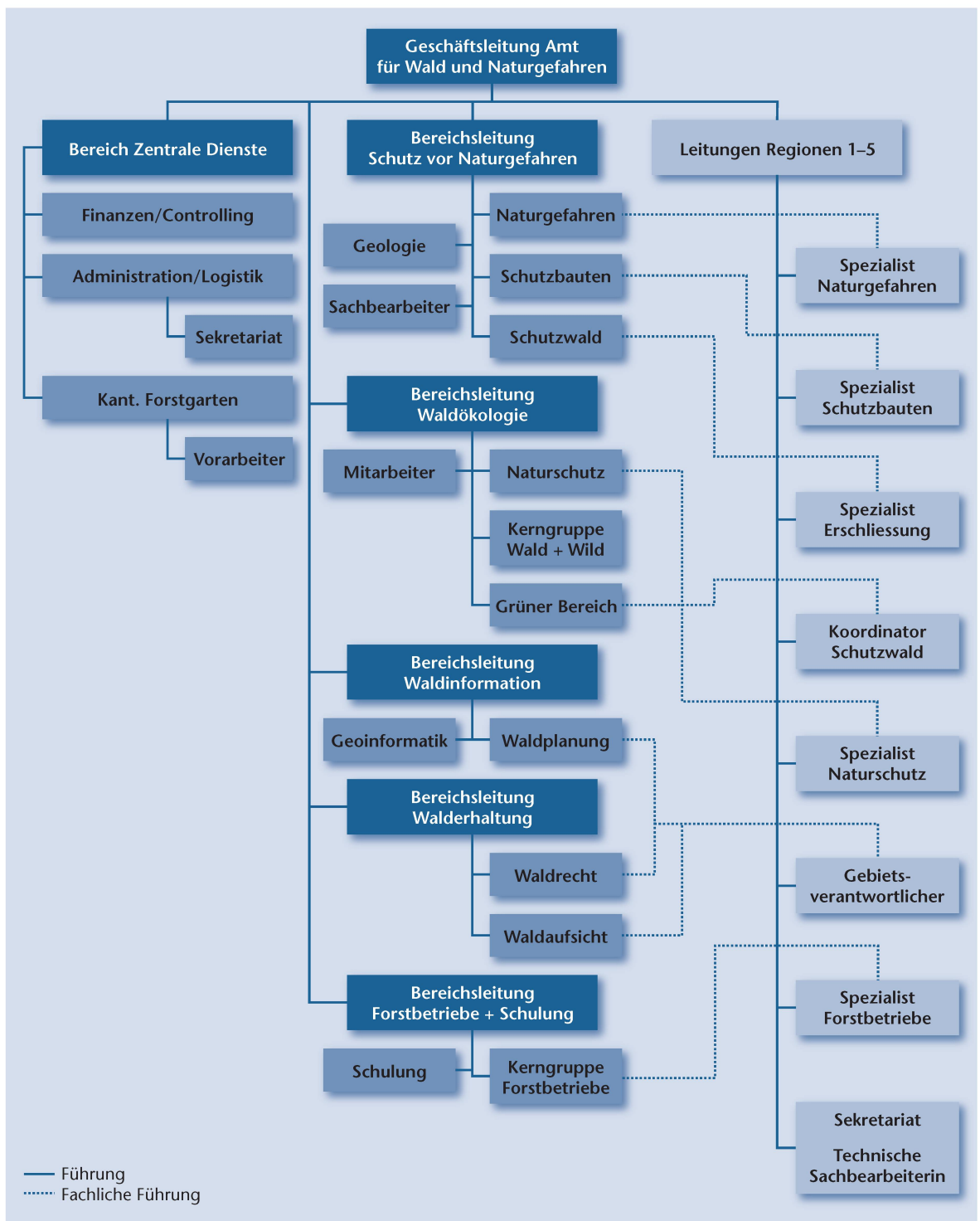


Abb 1 Matrixorganisation des Amtes für Wald und Naturgefahren Graubünden.

und die interne Kommunikation, sei es in der Fachlinie oder zwischen Fach- und Führungslinien. Abbildung 1 zeigt die massgeschneiderte Matrixorganisation für die Aufgaben des Amtes für Wald und Naturgefahren Graubünden (AWN).

Obwohl uns einige gute Führungsinstrumente zur Verfügung stehen, welche eine effektive und zielgerichtete Zusammenarbeit sicherstellen können (transaktionale Führung), erfordert eine Matrixorganisation auch Elemente einer transformationalen Führung. Dazu gehören die gute Stimmung im Team, die Identifikation mit dem Zweck der Organisation, eine Vision und individuelle Freiheiten, die durch

persönliche Initiative sinnvoll genutzt werden können. Ein Mitarbeiter, der eine fachliche Information erhalten hat, sollte sich immer fragen: «Wer muss das auch noch wissen, und wie kann ich diese Information möglichst nutzbringend einsetzen?»

Die neue Organisationsstruktur hat ein breites Feld von Funktionen mit interessanten Portfolios generiert (Tabelle 1). Das AWN bietet attraktive, aber auch sehr anspruchsvolle Stellen.

Mitarbeiterstruktur heute und in Zukunft

Zurzeit sind beim AWN insgesamt 64 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, davon haben 37

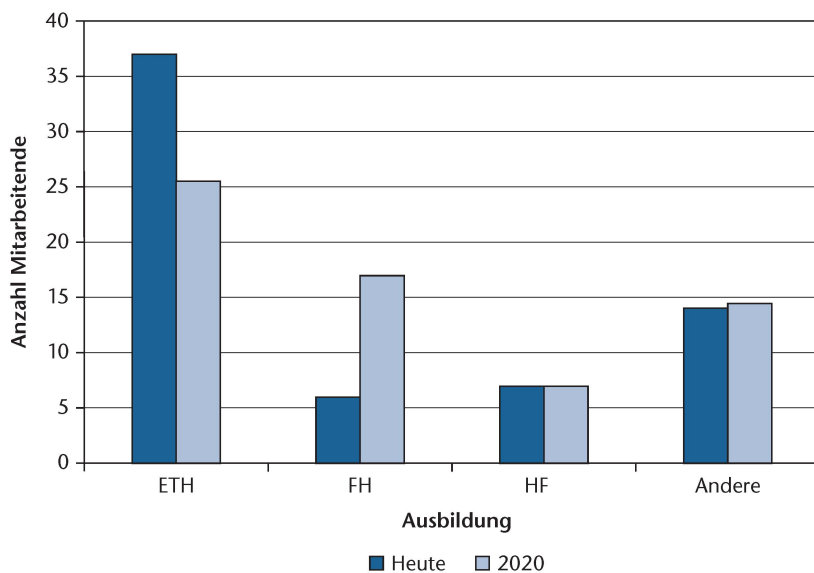


Abb 2 Heutige und für das Jahr 2020 angestrebte Mitarbeiterstruktur des Amtes für Wald und Naturgefahren Graubünden. Die Zahl der Fachhochschulabgänger soll mehr als verdoppelt werden. ETH = Eidgenössische Technische Hochschule (Regionalleiter, Bereichsleiter, Spezialisten Naturgefahren); FH = Fachhochschule (Regionalforstingenieure, technische Sachbearbeiter); HF = Höhere Fachschulen (technische Sachbearbeiter); Andere = kaufmännische oder technische Ausbildung.

eine universitäre Ausbildung (ETH) und sechs einen Fachhochschulabschluss (FH). Sieben Mitarbeitende haben eine höhere Fachschule (HF) absolviert, und insgesamt 14 Leute kommen aus dem kaufmännischen Bereich oder haben eine technische Ausbildung (Abbildung 2).

In Zukunft werden wir uns darauf einstellen müssen, dass nur noch wenige Absolventen mit universitärer Ausbildung zur Verfügung stehen werden. An ihre Stelle werden Fachhochschulabsolventen (Forstingenieure) treten. Diese werden tendenziell eher etwas weniger akademisch ans Werk gehen und vielleicht über einen etwas kleineren juristischen Rucksack verfügen. Dank ihrer praktischen Herkunft sind sie jedoch mindestens so gut geeignet, um territoriale Kernaufgaben in der Funktion als Regionalforstingenieure wahrzunehmen. Mit den ersten Mitarbeitern aus der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) in Zollikofen haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Die wenigen Akademiker werden künftig eher in der Zentrale oder in Führungspositionen in den Regionen eingesetzt werden (Abbildung 2).

An die Stelle einer universitären Ausbildung könnte auch der «Alpinmaster» treten. Wir wissen noch nicht genau, was der neue Master der HAFL bieten wird, sind jedoch sehr gespannt.

Forstbetriebe und Forstreviere

Vom Revierförster zum Betriebsleiter

Der Wald im Kanton Graubünden gehört zu über 85% den politischen Gemeinden. Der Revier-

förster ist deshalb in der Regel ein Angestellter einer Gemeinde und leitet zudem den kommunalen Forstbetrieb. Noch vor wenigen Jahren zählte der Kanton 213 Gemeinden. Heute sind wir bei 158 angelangt – Tendenz weiter fallend. Inzwischen haben der Grosse Rat (das kantonale Parlament), die Regierung und die Verwaltung die Praxis geändert, und die Zusammenschlüsse der Gemeinden erfolgen nach dem «Bottum-up-Prinzip». Es sollten Anreize geboten werden, dass sich Gemeinden freiwillig und nach eigener Partitur zusammenschliessen. Der Beitrag des AWN bestand in einer Anpassung der gesetzlichen Grundlagen, indem die Erfüllung der hoheitlichen Aufgaben bei den Revierträgerschaften neu nicht mehr mit Lohnprozenten abgegolten wird, sondern Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden. Zudem beraten und unterstützen wir die Betriebe bei der Lösung von strukturellen und betrieblichen Problemen.

Die neuen Betriebe, als Ergebnis der Strukturereinigungen, sind naturgemäss grösser, komplexer und nur noch selten reine Forstbetriebe. In der Regel sind junge Förster HF nicht in der Lage, solche Betriebe zu leiten. In der Praxis ist es so, dass meist amtierende, erfahrene Förster HF die neuen Betriebe organisieren. Ihre Nachfolger dürften aber in vielen Fällen Forstingenieure FH sein.

Perspektive 2020

Heute wird erst ein grosser Gemeindebetrieb von einem Forstingenieur FH geleitet. Tendenziell werden als Produkt der laufenden Strukturanpassungen sogenannte gemischte Betriebe geschaffen. Die Strukturen sind schlank und auf die zu erledigenden Aufgaben ausgerichtet. Auf der Führungsebene werden sogenannte Geschäftsleitungsmodelle angestrebt. Aus unserer Sicht wäre es sinnvoll, wenn der Leiter der kommunalen Betriebe ein Forstingenieur FH wäre. Er bietet uns mehr Möglichkeiten, Aufgaben zu delegieren, den Forstbetrieb strategisch gut zu positionieren und ganz einfach die Arbeitsplätze in den Forstbetrieben zu sichern. Das bedeutet nicht, dass ein erfahrener, ausgezeichneter Förster HF dazu nicht auch in der Lage wäre. Der Förster HF soll aber vor allem den Teilbetrieb «Wald» in der Gemeinde fachlich einwandfrei führen können. Dazu gehört, dass er auf Augenhöhe mit den Unternehmern ist und den Einsatz der wichtigsten modernen Bringungsmittel und Holzerntemethoden beherrscht. Er soll dafür sorgen können, dass die Unternehmer die besten Methoden (hinsichtlich Bestandschonung und Preis) anwenden. Gerade die grossen Betriebe sind auf gut ausgerüstete Unternehmer angewiesen. Grosse Betriebe bieten für Unternehmer auch die Möglichkeit, Arbeiten zu bündeln und damit den Forstbetrieben bessere Konditionen bieten zu können. Das wäre dann letztlich eine Vereinbarung, von der beide Seiten profitieren könnten.

	Funktion	Tätigkeit und Anforderungen	Ausbildung	
			optimal	minimal
Region	Regionalleiter	Leitet eine Region und führt ein Team, bestehend aus mehreren Regionalforstingenieuren und technischen Sachbearbeitern. Ist Ansprechpartner und koordiniert übergeordnete Probleme in der Region. Hat politisches Fingerspitzengefühl und soziale Kompetenz. Ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.	ETH (Master)	Fachhochschule (Master)
	Regionalforstingenieur	Übt territoriale Kernaufgaben in den ihm zugewiesenen Revieren aus (Schlaganzeichnung im Schutzwald, Walderhaltung, Waldplanung, Forstpolizei usw.). Ist vorzugsweise ein Praktiker mit guter theoretischer Ausbildung und sozialer Kompetenz. Als erster Ansprechpartner der Bevölkerung kann er gut informieren.	Fachhochschule	Höhere Fachschule
	Spezialist Naturgefahren	Beurteilt die Gefahrensituation in seiner Region, ist Mitglied der Gefahrenkommission und verantwortet in dieser Funktion die Gefahrenzonenpläne. Gefordert sind eine hohe soziale Kompetenz, eine breite Allgemeinbildung und ein guter juristischer Rucksack. Ein gutes Vorstellungsvermögen in Sachen Naturgefahrenprozesse ist Voraussetzung.	ETH (Master)	Fachhochschule (Master)
	Spezialist Schutzbauten und Erschliessung	Hat die Oberbauleitung in Bezug auf die technischen Projekte in der Region (Millionenprojekte) inne und ist Garant für einwandfreie technische Lösungen. Hat soziale Kompetenz und Erfahrung in Bautechnik. Setzt Prioritäten und trifft Sofortmassnahmen bei Schadenereignissen.	Fachhochschule (mit Erfahrung in Bautechnik)	Höhere Fachschule oder Baufachmann
	Spezialist Waldökologie	Leitet die ökologischen Projekte in der Region. Setzt die kantonalen Ziele um, sorgt für einen effizienten Mitteleinsatz und rechnet die Projekte ab. Hat soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick (Naturwaldreservate), Fingerspitzengefühl und Koordinationsfähigkeit (kantonale Ämter).	Fachhochschule	Fachhochschule
	Spezialist Forstbetriebe	Betreut die Fusionsprojekte in der Region und antizipiert Strukturanpassungen. Hat betriebswirtschaftliche und praktische Kenntnisse sowie Verhandlungsgeschick und Fingerspitzengefühl.	Fachhochschule	Höhere Fachschule (mit langjähriger Erfahrung)
	Technischer Sachbearbeiter	Übernimmt für Teilbereiche der technischen Projekte in der Region die Verantwortung, z.B. Bauleitungen und Abrechnungen. Hat ausgiebige praktische Erfahrung in Bautechnik oder GIS.	Höhere Fachschule (Baufachmann)	Baufachmann
Zentrale	Bereichsleiter	Führt einen übergeordneten Fachbereich (mit mehreren Produkten) in der Zentrale in Chur und ist kantonsweit zuständig für die entsprechende Qualitätssicherung. Überwacht gesamtkantonale Kredite im Umfang von mehreren Millionen Franken. Leitet die Spezialistengruppe(n) und ist Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Hat vertiefte und mit Vorteil akademisch fundierte Fachkenntnisse.	ETH (Master)	Fachhochschule (Master)
	Produktverantwortlicher	Ist Spezialist in seinem Fachgebiet. Sorgt für kantonsweite Qualitätssicherung, überwacht gesamtkantonale Kredite im Umfang von mehreren Millionen Franken und legt Rechenschaft über deren Einsatz und Wirkung ab. Leitet die Spezialistengruppe.	ETH (Master)	Fachhochschule

Tab 1 Funktionen und Anforderungsprofile für die forstlichen Berufe im Amt für Wald und Naturgefahren Graubünden.

Betriebliche Arbeitskräfte

Auf der operativen Ebene im Wald sind die Forstbetriebe beziehungsweise Forstunternehmungen nach wie vor auf gut ausgebildete Forstwerte angewiesen. Unabhängig davon, wie sich die Holzernntetechnik entwickelt, wird es im Wald auch in Zukunft leistungsfähige und verantwortungsbewusste Handwerker brauchen, welche die Grundregeln der Waldarbeit beherrschen und sich in Spezialtechniken weiterentwickeln können. Es ist wichtig, die heutige, solide Grundausbildung nicht zu überladen und auf dieser Ebene vor allem auf die Festigung der Grundlagen und Kernkompetenzen (dazu gehört auch die Sozialkompetenz) zu setzen.

Zu überdenken ist allenfalls das Ausbildungssystem, welches heute sehr stark auf den einzelnen

Ausbildungsbetrieb setzt und die Ausbildungsbetriebe so immer mehr belastet. Es könnte erfolgversprechender sein, Ausbildungen in grossen Lehrverbänden zu betreiben, damit sich betriebliche Auszubildner gezielter und professioneller auf eine ganze Gruppe von Auszubildenden konzentrieren können.

Die Spezialisierung der betrieblichen Arbeitskräfte soll nach der Grundausbildung erfolgen. Es ist viel effizienter und wirkungsvoller, wenn sich Mitarbeiter gemäss den konkreten Bedürfnissen des Betriebes weiterentwickeln können.

Ein weiteres Augenmerk ist nach wie vor der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz zu widmen. Idealerweise sollten Forstwerte während ihrer beruflichen Laufbahn entsprechend ihrer altersbedingten Leistungsfähigkeit eingesetzt werden können. Das dürfte in genügend grossen, gemisch-

ten Forst- oder Werkbetrieben relativ gut möglich sein. Etwas schwieriger umzusetzen ist dieses Anliegen in Forstunternehmungen. Hier müsste analog zur Baubranche vielleicht auch einmal über das Thema Frühpensionierung nachgedacht werden.

Fazit: zeitgemäss, aber ...

Die offenen Ausbildungswege sind für unsere Jugend eine Chance. Wer den Willen aufbringt, kann quasi aus jeder Position heraus und fast zu jedem Zeitpunkt einen neuen Bildungsweg einschlagen. In der Forstwirtschaft profitieren wir zudem von einer gut ausgebauten Bildungsinfrastruktur.

Das offene Bildungssystem stellt aber auch höhere Anforderungen an Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Werdegang eines ehemaligen diplomierten Forstingenieurs ETH beispielsweise war vorgezeichnet. Ein Absolvent eines Bachelor in Forstwirtschaft der HAFL kann den «Königsweg» gegangen sein – Forstwartlehre, dann Berufsmittelschule –, oder er kann aus einem anderen Beruf oder aus einer Mittelschule mit anschliessendem Praktikum kommen. Alle diese Wege führen zu einem Bachelor, alle Ab-

solventen haben aber letztlich einen anderen fachlichen Rucksack und vielleicht auch andere Vorstellungen, was die Verwaltungstätigkeiten anbelangt. Sowohl wir als auch potenzielle Mitarbeiter sollten Gelegenheit haben, herauszufinden, ob ihnen diese Tätigkeit liegt. Das gelingt nur über ein Berufspraktikum, das potenzielle Arbeitnehmer in der Regel zuerst beim AWN zu absolvieren haben.

Auch für die Leitung der neuen, grossen Betriebe wären solche Praktika anzubieten. Junge, angehende Betriebsleiter – namentlich die Absolventen der HAFL – hätten so Gelegenheit, sich den neuen Aufgaben anzunähern.

Aus Sicht des Arbeitgebers als Anbieters einer Vielzahl verschiedener forstlicher Stellen ist es mir zudem ein Anliegen, dass die Redundanzen zwischen den verschiedenen Ausbildungsebenen nicht zu gross sind. Es hat aus meiner Sicht beispielsweise keinen Sinn, wenn sowohl die Försterschulen wie auch die HAFL Betriebsleiter für forstliche Grossbetriebe ausbilden wollen und dabei die praktische, fachliche Bodenhaftung auf der Strecke bleibt. Entscheidend ist vielmehr, dass die jungen Kader auf ihre Aufgabe gut vorbereitet werden. ■

Eingereicht: 19. März 2013, akzeptiert (ohne Review): 20. März 2013

Ist die Waldbildung für uns noch zeitgemäss? (Essay)

Die Organisationsstruktur des kantonalen Forstdienstes Graubünden – eine Matrixorganisation – stellt hohe Ansprüche an die Mitarbeiter, vor allem im Bereich der Kommunikation. Die Vielzahl der verschiedenen Funktionen bietet aber allen Berufsausbildungen gute Entfaltungsmöglichkeiten. Die Forstbetriebe werden im Zuge von Strukturmassnahmen grösser. Damit steigen auch die Anforderungen an die Betriebsleiter. Die Absolventen der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften in Zollikofen haben dafür die erforderliche Ausbildung, sofern sie bei ihrem Einstieg in die Aufgabe eng begleitet werden. Das offene Bildungssystem bietet eine grosse Chance, stellt aber auch höhere Anforderungen an Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wichtig ist, dass die Redundanzen zwischen den verschiedenen Ausbildungsebenen nicht zu gross sind und dass der Praxisbezug stets gewährleistet bleibt. Entscheidend ist, dass die jungen Kader auf ihre Aufgaben gut vorbereitet werden. Zudem sollten potenzielle Mitarbeiter die Gelegenheit erhalten, in einem Berufspraktikum herauszufinden, ob ihnen diese Tätigkeit liegt.

La formation forestière est-elle encore actuelle? (Essai)

La structure organisationnelle du Service cantonal forestier grisonnais – une organisation matricielle – est très exigeante envers les collaborateurs, en particulier dans le domaine de la communication. La multitude de fonctions offre à tous les niveaux de formation de belles possibilités d'épanouissement. Les triages forestiers deviennent plus grands par le truchement des fusions. Parallèlement, les exigences envers les gestionnaires augmentent aussi. Les diplômés de la Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires de Zollikofen disposent de la formation nécessaire, du moins s'ils sont convenablement encadrés dans leurs débuts. Un système de formation ouvert offre beaucoup d'opportunités, mais également de grandes exigences pour les employeurs et les employés. L'essentiel est de réduire les redondances entre les différents niveaux de formation et d'assurer le lien avec la pratique. Il est décisif que les jeunes cadres soient bien préparés à leurs responsabilités. De plus, les collaborateurs potentiels devraient avoir la possibilité de vérifier au travers d'un stage que cette activité leur convient.