

Zu Tode reformiert?

- Anmerkungen zur Forstpolitik in Deutschland -

Vortrag auf dem Landesdelegiertentag des BDF-NRW, am 03.04.08

von

Prof. Dr. Bastian Kaiser

**Sehr geehrter Herr Minister,
verehrte Ehrengäste,
sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,**

es ist mir eine große Ehre, hier heute einen Festvortrag halten zu dürfen – unmittelbar nach der Ehrung jener weitsichtigen Kollegen, die vor nunmehr 60 Jahren eine Vision hatten und den BDF-NRW gegründet haben. Ihnen gebührt unser aller Respekt und Dank.

Ich könnte es mir heute sehr einfach machen und meine gesamte Redezeit dazu nutzen,

- alle Reformen in den Forstverwaltungen der vergangenen zehn Jahre per se schlecht zu reden,
- mich verbal über die vermeintlichen „Reformer“ herzumachen
- und den Applaus der vermutlich im Saal befindlichen frustrierten Mehrheit einzuheimsen.

So leicht will ich es mir aber nicht machen:

Ich stehe auch für den zweiten Wortteil im Begriff „Forstwirtschaft“. Ich stehe zu dem Anspruch, dass man mit Wäldern wirtschaften kann und mit Kulturwäldern wirtschaften muss.

Dazu gehört meine Überzeugung, dass sich sog. Fortverwaltungen nicht alleine auf das Verwalten zurückziehen sollten, sondern das Unternehmerische ihrer Aufgabe stärker für sich entdecken und annehmen.

Ich habe mich deshalb vor einigen Jahren schon einmal dafür ausgesprochen, in Baden-Württemberg die Abteilung „Landesforstverwaltung“ vom Landwirtschaftsministerium an das Wirtschaftsministerium umzusiedeln. Schließlich – so meine Argumentation damals – produziert man vor allem Investitionsgüter, wenn man mal von Weihnachtsbäumen, dem damals unattraktiven Brennholz, der Jagdpacht und dem Schmuckreisig absieht. Der Vorschlag hat mir nicht nur Freunde gemacht.

Wer aber „A“ sagt, muss auch „B“ sagen: Wer also fordert, die Forstverwaltungen müssten sich „professionalisieren“ und damit meint, sie müssten sich klarer und ausschließlicher einem erwerbswirtschaftlichen Primat verpflichten, der muss auch den konsequenten Einsatz und das verbindliche Einhalten betriebswirtschaftlicher Grunderkenntnisse, Instrumente und Konventionen fordern.

Und genau hier setzt meine Kritik an: Die meisten der mir bekannten sog. „Fortverwaltungs-Reformen“ des vergangenen Jahrzehnts waren im wahrsten Sinne des Wortes „ziellos“. D.h. sie entbehrten einer transparenten, nachvollziehbaren, auf der betriebswirtschaftlichen Ebene ableitbaren Zielsetzung oder/und – wie hier in NRW – sie basierten in der Analyse der Ausgangslage wie in ihrer Zukunftsvision weitgehend auf utopischen Parametern.

In der freien Wirtschaft – insbesondere in den Kapitalgesellschaften, auf die man sich als Vorbilder so gerne beruft – wäre ein solches Vorgehen undenkbar. Es wäre genau das Gegenteil des Geforderten: Es wäre unprofessionell.

Ich komme darauf später noch einmal zurück. Lassen Sie mich zuvor noch etwas grundsätzlicher werden:

Sie kennen folgende Frage und haben sie schon oft gehört:

Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an einen Förster denken?

Sie kennen auch die übliche Antwort darauf:

Hut, Dackel, Flinte, grün.

Woran aber denken die Leute, wenn sie die Begriffe „Forstverwaltung“, „Forstbetrieb“ und „Forstamt“ hören? Ich kann es Ihnen nicht sagen – jedenfalls nicht wissenschaftlich abgesichert. Vermutlich denken manche beim Begriff „Forstamt“ an ein Gebäude und andere bei „Forstverwaltung“ an im Wald fahrende Autos mit entsprechender Kennzeichnung hinter der Windschutzscheibe.

Wer aber denkt an die Menschen, die eine Forstverwaltung, einen Forstbetrieb ausmachen? Wer weiß schon, dass diese und vor allem deren Arbeit kaum mehr etwas mit dem prototypischen Förster aus den Vorabendserien und Spielfilmen aus der Zeit des Schwarz-Weiß-Fernsehens zu tun haben? Wer in der breiten Öffentlichkeit hat wirklich begriffen, dass für den einzelnen Baum und sein natürliches Wachstum zwar grundsätzlich keine menschliche Handlung erforderlich wäre, die Forstwirtschaft im Sinne einer zielgerichteten Steuerung des Kollektivs aber nur durch sachkundige Eingriffe der Forstleute zu gewährleisten ist?

Auch auf diese Fragen habe ich keine sichere Antwort, wage aber dennoch eine. Eine ernüchternde Antwort. Sie lautet: *(Fast) Niemand.*

Diese Erkenntnis – oder nennen Sie es „Vermutung“ – steht in einem krassen Widerspruch zu der eigentlich gesicherten Erfahrung, dass die Kostenstruktur in Verwaltungen zu einem sehr hohen Prozentsatz von Personalkosten geprägt wird. Das weiß jeder.

Wir, die Forstleute, sind an dieser Diskrepanz des Wissens nicht unschuldig. Über Jahre, Jahrzehnte hinweg haben wir, haben Sie die forstlichen Standards ständig erhöht, haben fast klaglos auf immer neue Anforderungen, Herausforderungen und Zumutungen reagiert und „ihre“ Arbeit gemacht. Es ist der Gesellschaft zu selbstverständlich geworden, dass Forstleute nicht aufbegehren. Auch deshalb wird Ihre Leistung nicht hinreichend wahrgenommen.

Dennoch: Wenn in den vergangenen Jahrzehnten von Politikern „die Forstwirtschaft“ eines Bundeslandes gelobt wurde, dann war damit in aller Regel nicht die Wuchsleistung der Bäume gemeint, sondern die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Wieso glaubt man nun aber, die Wälder könnten diese Leistung mehr oder weniger „alleine“, unterstützt durch moderne Technik und flankiert allenfalls durch eine „brutalst möglich Betriebswirtschaft“ erbringen?

Die Mehrzahl der sog. Forstreformen waren bei Lichte betrachtet ausschließlich finanzpolitisch motiviert und hatten das vordringliche Ziel, öffentliche Gelder einzusparen. Es ging nicht um eine betriebswirtschaftlich motivierte oder notwendige Reformierung, sondern um eine landespolitisch notwendige Reduzierung.

Es liegt nahe, eine solche Reduzierung im öffentlichen Bereich vor allem über Personaleinsparung zu versuchen.

Es liegt aber nicht nahe, dann anzunehmen, dass sich dadurch quasi automatisch auch die Erfolge steigern ließen. Ganz so, als würde durch schlichtes „Weglassen“ etwas qualitativ Neues entstehen und der verringerte Input zwangsläufig einen höheren Output nach sich ziehen.

Diesem Irrtum ist auch der Bauer erlegen, der feststellte, dass der dominierende Kostenfaktor seiner Eselhaltung der Einkauf des Futters war.

Kurz bevor er seinen Esel jedoch daran gewöhnt hatte, ohne Futter auszukommen, ist dieser überraschen verstorben.

Wurden und werden die Forstverwaltungen – wie der Esel – zu Tode reformiert?

Ich möchte den Verantwortlichen nicht unterstellen, dass sie vorsätzlich unverantwortlich gehandelt hätten – weder den Planern solcher sog. „Reformen“, noch den (zumeist parlamentarischen) Entscheidern. Es wäre auch nicht richtig zu behaupten, dass alle Reformansätze falsch, unbegründet oder erfolglos gewesen wären. Aber ich behaupte - oder wissenschaftlicher: Ich stelle folgende Thesen auf:

1. Man ist in den meisten Ansätzen der Komplexität des vermeintlichen Problems nicht gerecht geworden – mit anderen Worten: Man hat es sich zu einfach gemacht.
2. Man hat in den meisten Fällen die eigentlich nahe liegende „erste Option“ gar nicht geprüft, nämlich die unbestreitbaren Verbesserungsnotwendigkeiten im System selbst zu erzielen und dabei die Motivation und das Wissen der in diesem System Beschäftigten zu nutzen. Allzu rasch war „klar“ oder wurde entschieden, eine Verbesserung über eine Veränderung der *Aufbauorganisation* der Forstverwaltungen und –betriebe anzustreben, anstatt sich eingehend und konstruktiv mit der Optimierung der *Ablauforganisation* zu befassen. Das ist schade. Dort hätten sich zusätzliche, neue Potentiale finden lassen. Da bin ich mir sicher.

Zur ersten These: Der Komplexität. Manchmal erscheinen die Dinge „gefährlich einfach“.

Ein Beispiel:

Bitte lösen Sie folgende Aufgabe jeder für sich – und ich rate Ihnen, verraten Sie Ihr Ergebnis nicht zu laut. Sie könnten sich blamieren:

Wie viel gibt $100 - 1$?

Richtig: 99

Wie viel ergibt $45 + 44$?

All jene von Ihnen, die jetzt ebenfalls 99 heraus bekommen haben, sind derselben „Versuchung“ erlegen – oder demselben Irrtum, wie so mancher „Forstreformer“: Gerade hier in NRW habe ich das als Sachverständiger in einer Landtagsanhörung im Dezember 2006 selbst erleben können:

- Die Clusteranalysen aus dem Jahre 2005 (Prof. Andreas Schulte),
- der sich damals erholende Rundholzmarkt,
- die nicht zuletzt damit begründbaren Erfolge der Pioniere in der sog. „Professionalisierung“ (Österreich, Bayern, Hessen),
- die beeindruckenden Investitionen der Holzindustrie,
- die sich abzeichnende zusätzliche Holz-Nachfrage für dessen energetische Nutzung

klangen zusammengenommen nach „Boom“, nach kurzfristig realisierbarem Profit, nach erwerbswirtschaftlicher Perspektive.

Auf der anderen Seite waren die öffentlichen Kassen klamm. Deutlich klammer als heute – wenn wir von den aktuellen Problemen der Landesbanken (hier der West LB) einmal absehen. „Nullverschuldung“ und „Kostenreduktion“ waren die politischen Leitlinien dieser Zeit und sind es bis jetzt.

Was lag also näher, als aus diesen beiden Entwicklungen – Boom auf der einen Seite und knappe öffentliche Kassen auf der anderen - im übertragenden Sinne $45 + 44$ zusammenzuzählen und sich auf das zu erwartende Ergebnis zu freuen?

Das Dumme war nur, dass man sich im Parlament, im Finanzministerium und bei den mächtigen Marktpartnern auf 99 freut und nicht – was angemessen und richtig wäre auf 89!

Und damit komme ich auf meine zweite These zurück: Das Versäumnis, nicht zumindest den Versuch unternommen zu haben, im System, in den Abläufen zu verbessern und das Know-how der eigenen Experten zu nutzen:

Nach der Verwaltungsreform in Baden-Württemberg hat der damalige Ministerpräsident Erwin Teufel seine „Nacht- und Nebelaktion“ einmal damit begründet, dass man nicht die Frösche fragen dürfe, wenn man den Teich trocken legen wolle. Das mag sein.

Inzwischen sollte man aber landauf landab gelernt haben, dass

- man erstens möglichst genau wissen sollte, wie viel Wasser eigentlich in diesem Teich ist, weil man sonst allzu leicht von einer Flut von Problemen überschwemmt wird,
- zweitens niemand besser weiß, wie hoch der aktuelle Pegelstand tatsächlich ist als eben jene Frösche selbst
- und man drittens nicht erwarten sollte, dass man im Notfall auf einen trockengelegten Teich zurückgreifen kann, wenn es zukünftig etwas zu löschen gilt.

Viele der Mitarbeiter der staatlichen Forstverwaltungen hatten dazu durchaus realistische Einschätzungen, waren nicht reformmüde oder resistent gegen jede Form von Veränderung. Manche – aus meiner Sicht übrigens viel zu wenige – haben sich auch zu Wort gemeldet, wurden aber nicht gehört und stattdessen als „bedrohte, armselige Frösche“ diffamiert, die nur um ihren eigenen Besitzstand kämpfen. So wurde der eine oder andere unvorsichtige Frosch, der sich laut, mutig und deutlich artikuliert hat, „leichte Beute der Störche“.

Es steht mir nicht zu, meine Damen und Herren, solche Ereignisse zu kommentieren, aber gestatten Sie mir – nicht ganz zufällig an dieser Stelle -, meiner Freude Ausdruck zu verleihen, Herrn Dierdorf als Teilnehmer dieser Veranstaltung im Saal zu wissen. Ich möchte aber auch mein Bedauern darüber nicht verhehlen, dass er als Pensionär hier ist.

Hier in NRW hat man (auf den trockenen Teich) noch „einen oben drauf gesetzt“, indem man – verzeihen Sie mir bitte, dass ich in diesem Bild bleibe - einen Teil der vertriebenen Frösche wieder im trockenen Teich aussetzt und ihnen unter dem Namen „Initiative ProWald“ oder PEM (ich zitiere) „wichtige Aufgaben für Wald und Holzwirtschaft in NRW auf Zeit“ überträgt (Konzept 2010, S. 18). Man geht dabei offenbar davon aus, dass diese die ihnen übertragenen (besser und ehrlicher wäre: gebliebenen) Aufgaben mit großer Freude und hoher Motivation erledigen werden.

Wenn diese Aufgaben tatsächlich so wichtig sind, stellt sich die Frage, warum man es sich leisten möchte, tatsächlich wichtige Aufgaben aus dem Landesbetrieb auszulagern? Wäre es da nicht ein nachvollziehbarer unternehmerischer Reflex in Boomzeiten auch und gerade in wichtige Aufgaben zu investieren?

Aber auch jenen, die sich aus dem trocknenden Teich in den neuen Landesbetrieb „retten“ konnten, sage ich – und sagte ich schon 2006 - erhebliche Probleme voraus:

Der Landesbetrieb wird von Anfang an mit Zielvorgaben konfrontiert, die in überaus idealistischer Weise aus der eingangs beschriebenen „Boom-Euphorie“ abgeleitet wurden. Schon „Kyrill“ hat einige der damaligen Grundalgen für eine langfristige Entscheidung ad absurdum geführt.

Hinzu kommt, dass die Mobilisierung erheblicher Holzmengen aus dem Kleinprivatwald im „Konzept 2012“ als eine wichtige Voraussetzung für den angestrebten, großen, monetären Erfolg des Landesbetriebes vorausgesetzt wird. Die Realität zeigt aber, dass gerade für deren Mobilisierung die örtliche Präsenz sachkundigen Personals und dessen Ortskenntnis ganz entscheidend ist.

Nicht die Mobilisierung des Holzes ist das Problem. Das haben wir inzwischen in modern organisierten Logistikketten, virtuellen Holzbörsen und einer optimierten Kommunikation der verschiedenen Akteure (zumindest) theoretisch im Griff. An fast allen forstlichen Hochschulen Deutschlands wurde und wird daran mit Erfolg gearbeitet.

Richtig ist: Die Mobilisierung der Waldbesitzer ist das Problem! Und dieses lässt sich vermutlich auf absehbare Zeit am besten durch die persönliche Ansprache vor Ort – wenn Sie wo wollen: nach alter Väter Sitte – lösen.

Dafür meine Damen und Herren braucht man aber sach- und ortskundiges Personal. Dieses wiederum braucht genügend Zeit, um das notwendige Vertrauen zu den Waldbesitzern aufbauen zu können.

Ich glaube ebenso wenig an die angeblich großen Potentiale einer personalextrinsiven Forstwirtschaft wie ich an das „papierlose Büro“ glaube, dass im Zuge des Siegeszugs der EDV immer propagiert wurde.

Die moderne Forstwirtschaft steht zuallererst vor einer Herausforderung im Bereich der Kommunikation. Diese muss nach allen Richtungen verbessert und intensiviert werden. Nicht extensiviert. Kommunikation mit leeren Stühlen und geräumten Büroräumen kann nicht funktionieren.

Wenn also überhaupt ein Teil des angestrebten wirtschaftlichen Vorteils der Reform realisiert werden kann, dann nur, wenn man ganz isoliert den Landesbetrieb betrachtet – und dabei vermutlich nur, wenn man sich lediglich auf einige seiner Kosten-Kennzahlen konzentriert.

Bei einer ehrlichen, ganzheitlichen Betrachtung können und konnten die Personalkosten nur unbedeutend reduziert werden und wurden stattdessen (z.B. in das PEM) umverteilt.

Um auf mein Esel-Beispiel zurück zu kommen, ist das wie wenn man sich statt eines Esels jetzt einen drahtigen Windhund zugelegt hat, der jedoch wesentliche Teile der früheren Last des Esels schultern soll

und diesem ein altes Maultier zur Seite stellt, dass angebunden ist und kaum Bewegungsspielräume hat, damit es nicht zuviel Hunger entwickelt.

Gemeinsam fressen die beiden ungefähr so viel wie früher der Esel alleine. Jedenfalls so lange bis das alte Maultier (planmäßig!) stirbt.

Überall dort, wo im Forstbereich „reformiert“ wurde, liegt die Messlatte sehr hoch: Während man einer Verwaltung gemeinhin durchaus zubilligt, dass sie im Saldo den Staat, den Steuerzahler Geld kostet, wird von einem Unternehmen zurecht erwartet, dass es Gewinn erwirtschaftet.

Wer käme z.B. auf die Idee, die Bildungsfreiheit in Deutschland konsequent zu kippen und von den Schulverwaltungen zu verlangen, dass sie sich über neue erwerbswirtschaftliche Strukturen und über die Eintreibung von Schulgeld bitte schön selbst finanzieren sollen? Und damit nicht genug: Sie sollen dem Land einen Überschuss erwirtschaften, der im Übrigen dann nicht in die Schulen investiert werden wird, sondern in den allgemeinen Landeshaushalt einfließt. Unvorstellbar!

Zugegeben: Dieser Vergleich hinkt wie alle Vergleiche. Aber er hinkt bei genauerem Hinsehen nur auf einem Bein: Der Wald hat in unserer Gesellschaft eben nicht nur erwerbswirtschaftliche Funktionen, sondern er hat auch soziale, gesellschaftspolitische Aufgaben und ist damit der Bildung wirtschaftstheoretisch nicht unähnlich.

Diese Feststellung ist zwar trivial, aber sie scheint noch immer nicht politisches Allgemeinut zu sein. Oder müsste ich besser sagen: Nicht mehr?

Die forstlichen Landesbetriebe sollen – so zumindest der Anspruch ihrer „Väter“ – wie ein Unternehmen agieren und sie sollen nach denselben Maßstäben bewertet werden. Das gilt auch für ihren Erfolg oder Misserfolg. Es ist also davon auszugehen, dass am Ende eines Geschäftsjahres „klassische ökonomische Meßplatten“ angelegt werden:

- Erhöhung der Umsatzrendite,
- Produktivitätssteigerungen,
- Steigerung der Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität.

Teilweise werden unfassbare hohe Mehrwerte der neuen Organisationen gegenüber den bestehenden Strukturen versprochen: In Baden-Württemberg z.B. sprach der zuständige Fachminister Peter Hauk auf der Basis eines teuren Gutachtens von einem möglichen Ad-hoc-Effekt aus der von ihm angestrebten Reform der Reform in Richtung einer Anstalt des öffentlichen Rechts in Höhe von rd. 25 Mio. Euro pro Jahr!

Und genau da liegt ein Problem – ein Spannungsfeld -, das in der Konzeption solcher Landesbetriebe meines Erachtens häufig unterschätzt wurde und noch immer wird: Wälder erfordern langfristiges Denken.

Eine Synchronisierung mit den kurzen Bilanzierungszeiträumen klassischer Kapitalgesellschaften, der Kurzlebigkeit der Börse oder – die anwesenden Parlamentarier mögen mir diese Feststellung nachsehen – die Synchronisierung mit politischen Legislaturperioden ist der nachhaltigen Bewirtschaftung unserer Wälder nicht förder-

lich. Und einer pfleglichen, gleichberechtigten, parallelen Bewirtschaftung aller Waldbesitzarten im Sinne des Einheitsforstamtes schon gar nicht.

Wir haben in den vergangenen Wochen und Monaten an der Börse sehr eindrucksvoll erleben müssen, dass die Mischung zwischen kurzfristigem Profitstreben auf der einen Seite und Interessen, die auf langfristige Zeithorizonte ausgelegt sind auf der anderen hochexplosiv ist. Im besten Falle ist sie „nur“ labil.

In jedem Falle ist es aber eine ganz logische Reaktion, dass bei eintretenden Problemen oder unerfüllter Erwartungen der Kapitalgeber (also der mit den vorrangig betriebswirtschaftlichen Zielen) versucht wird, möglichst rasch möglichst viel Geld aus dem System zu nehmen.

Und es ist auch logisch, dass dies zulasten der Marktakteure geht, die eben nicht auf kurzfristige Liquidität aus sind, sondern langfristige Ziele verfolgen. An der Börse waren und sind dies die Hausbesitzer in Nordamerika – und inzwischen unsere Landesbanken. Im Kontext der Fortverwaltungsreformen könnten das schon bald die auf Langfristigkeit angelegten Wälder und von einer langfristigen Erwartung getragenen Waldbesitzer sein.

Meine Damen und Herren, es käme einem Offenbarungseid des Landes NRW und seiner so traditionsreichen Waldwirtschaft gleich, wenn das Beispiel Schule macht und zum Regelfall wird, dass erste Gemeinden dazu übergegangen sind, die notwendigen Maßnahmen auf Staatswaldflächen zu finanzieren, weil es das Land und sein Landesbetrieb nicht mehr könne oder wollen. Lassen Sie das nicht zu!

Wälder und die Waldwirtschaft taugen auch nicht dazu, den Menschen – die einige Wochen im Jahr als „Wählerinnen und Wähler“ bezeichnet werden – politische Innovationsfreude und strukturelle Beweglichkeit zu demonstrieren und sich dabei von der Hoffnung leiten zu lassen, die Menschen würden die Folgen solcher Aktionen nicht so rasch bemerken.

Wer mit Wäldern arbeitet muss in Kauf nehmen, dass ihm der verdiente Lohn für seine Arbeit erst in der nächsten Generation gezollt werden wird, aber und muss damit rechnen, dass ihm die Bürgerinnen und Bürger sehr rasch die Quittung für seine Fehler präsentieren. Die Menschen kennen „ihren Wald“ und sind für seine Veränderungen durchaus sensibel.

Dies gilt auch – davon bin ich überzeugt – für den Verkauf von Staatswaldflächen. Da die damit erzielbaren Erlöse angesichts der Milliardenlöcher in den Haushalten und Landesbanken bestenfalls der berühmte „Tropfen auf den heißen Stein“ sein können, argumentieren die Verkaufsbefürworter gerne mit der Weisheit, dass auch Kleinvieh Mist mache. Verehrter Herr Minister, ich versteh nicht sehr viel von der Landwirtschaft, aber soviel weiß ich sicher: Kleinvieh macht nur so lange nützlichen Mist für den Hofbesitzer, wie es lebt und im eigenen Stall ist.

Ein anderes strukturelles Problem der meisten forstlichen Landesbetriebe mit erwerbswirtschaftlicher Ausrichtung ist die Personalfrage. Ich meine damit nicht die schon angedeutete Demotivation der Mitarbeiter, die zukünftig in „strategischen Auf-fangbecken“ oder befristeten Projekten ohne materielle Ausstattung arbeiten sollen (PEM und andere). Nein, ich meine das strukturelle Problem der vermeintlichen Gewinner dieser Reformen. Jedenfalls der meisten von ihnen:

In fast allen Fällen sollen nämlich die früheren Führungskräfte der angeblich ineffizienten und inzwischen abgeschafften Verwaltungen nun die neuen Landesbetriebe leiten.

Sie müssen quasi von heute auf morgen zu modernen Unternehmern „mutieren“. Ganz egal, in welcher Rechtsform solche Betriebe geführt werden, wird diese Aufgabe sehr schwer und so mancher der neuen-alten Chefs wird daran scheitern. Das ist absehbar. Dies hat nicht mit deren Unvermögen zu tun, sondern mit ihrer anderen Prägung, Ausbildung und Historie.

Es ist auch deshalb absehbar, weil die Führungskräfte sich zukünftig auf weit weniger qualifiziertes Personal stützen können als früher und das bei gestiegenen Erwartungen und kaum reduziertem Aufgabenkatalog.

Wenn man also wirklich konsequent handeln möchte, lohnt ein Blick in die Welt der börsennotierten Unternehmen: Dort geht ein vom Aufsichtsrat und den Mehrheitseignern angestrebter Strategiewechsel in aller Regel zunächst nicht mit einem massiven Stellenabbau einher und einer Reduktion der Investitionen im operativen Geschäft nach dem „Staubsaugerprinzip“ (umgekehrtes „Gießkannenprinzip“), sondern er beginnt häufig mit dem Austausch des Führungspersonals. Dort nämlich sitzt häufig der Hemmschuh für Veränderungen, dort ist die „Heimat“ der Reformresistenz. Dort müssen die Weichen auf Zukunft gestellt werden und dort liegt die Verantwortung

dafür, möglichst alle Ressourcen des Unternehmens auf die neuen Vorhaben und Ziele einzuschwören – auch und gerade die Ressource Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Es gibt meines Wissens keine nachahmenswerten Beispiele für erfolgreiche Strategiewechsel *gegen* die eigenen Mitarbeiter, doch einige eindrucksvolle für Neuorientierungen und für die Eroberungen neuer Geschäftsfelder *mit* der Belegschaft. Voraussetzung dafür ist stets deren Vertrauen in die eigene Führung. Und wenn nun im öffentlichen Verwaltungen eine Reform häufig damit begründet wird, dass die bestehenden Strukturen nicht erfolgreich genug seien, dann beschädigt das logischerweise das aktuelle Führungspersonal – denkbar schlechte Voraussetzungen, um mit derselben Führungsmannschaft zu „neuen Ufern“ aufzubrechen.

Meine Damen und Herren, ich habe meinen Beitrag mit einer Frage überschrieben: Zu Tode reformiert?

Die Antwort darauf muss ich Ihnen weitgehend schuldig bleiben. Zu unterschiedlich sind die Herangehensweisen in den verschiedenen Bundesländern, Zu unterschiedlich ist die Bedeutung der Wälder und der verschiedenen Besitzarten, Zu heterogen ist die Transparenz und Argumentation der Verantwortlichen in diesen Prozessen, um eine gleichgerichtete Antwort geben zu können.

Ich hoffe und wünsche Ihnen hier in NRW aber, dass möglichst viele Frösche nicht verzagen und irgendwo unter einem feuchten Busch ausharren werden. Es lohnt sich weiterhin, sich für die Sache des Waldes gemeinsam stark zu machen. Über 250 Delegierte hier heute im Saal lassen mich hoffen, denn diese Teilnehmerzahl zeigt, dass Sie sich auch weiterhin engagieren werden.

Als ich zur Vorbereitung meiner heutigen Rede recherchiert habe, ob das Zitat mit den Fröschen und dem Teich tatsächlich und ursprünglich von Erwin Teufel stammt, habe ich dafür leider keinen belastbaren Hinweis gefunden. Gefunden habe ich stattdessen eine asiatische Weisheit, die mir Hoffnung macht und so wunderbar zur Teich-Metapher passt, dass ich Sie Ihnen nicht vorenthalten möchte:

„Auch die fettesten Kröten können den Teich nicht leer trinken!“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen für die nächsten 60 Jahre alles Gute!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Bastian Kaiser, geb. 1964, wurde 1998 auf die damals neu geschaffene Professur für Angewandte Betriebswirtschaft an die Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg (HFR) berufen. 2001 wurde er zu deren Rektor gewählt und 2007 in seinem Amt bestätigt.

Die Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg (HFR) wurde bereits zweimal von der UNESCO als offizielles Projekt der Dekade für nachhaltige Bildung ausgezeichnet (2006/2007 und 2008/2009). Im Dezember 2007 gewann sie den renommierten bundesweiten Wettbewerb des Stifterverbandes der Deutschen Wissenschaft „Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und mittlere Hochschulen“ und setzte sich dabei gegen über 64 Mitbewerber durch. Die HFR ist damit die kleinste „Exzellenzhochschule“ Deutschlands.

Neben der Forstwirtschaft (Bachelor) bietet die HFR Studiengänge im Bereich BioEnergie (Bachelor) und regenerative Energien an (SENCE – Sustainable Energy Competence, deutschsprachiger Master-Studiengang) und arbeitet dabei eng mit anderen Hochschulen zusammen. Studienbeginn ist für alle Studiengänge immer Anfang Oktober. Der Bewerbungsschluss ist am 15. Juli.

Weitere Informationen finden Sie unter www.hs-rottenburg.de oder erfragen Sie unter Tel. 07472/951-0.

Auszeichnung

Die Vereinten Nationen haben für die Jahre 2005-2014 die Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgerufen. Für die Beteiligung an dieser Dekade wird die

Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg (HFR)

bezogen auf das Projekt

Die Hochschule Rottenburg, Promotor und Multiplikator einer nachhaltigen Entwicklung in der Gesellschaft, in Forschung und Lehre. Kompetenzzentrum nachhaltiger Wald- und Holzwirtschaft sowie regenerativer Energiewirtschaft

durch das Deutsche Nationalkomitee der UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet. Es wird damit als Beitrag zur Allianz „Nachhaltigkeit lernen“ anerkannt.

Die oben genannte Initiative darf in den Jahren

2006/2007

den Titel

Offizielles Projekt der UN-Weltdekade 2006/2007 Bildung für nachhaltige Entwicklung

tragen.

Die Vereinten Nationen haben die UNESCO weltweit mit der Umsetzung dieser Dekade betraut. Im Namen der Deutschen UNESCO-Kommission und des Nationalkomitees für die Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gratulieren wir zu Ihrem herausragenden Projekt.

Walter Hirsche *Roland Bernecker* *Gerhard de Haan*
Minister Walter Hirsche Dr. Roland Bernecker Prof. Dr. Gerhard de Haan
Präsident der Deutschen Generalsekretär der Deutschen Vorsitzender des
UNESCO-Kommission UNESCO-Kommission Nationalkomitees

www.dekade.org

UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ 2005-2014