

Dr. Jens Borchers

Change Management – Erfahrungen aus der Forstwirtschaft

Freiburg, den 27. Januar 2012

Dr. Jens Borchers

*Dipl. Volkswirt, Forstassessor
Forstdirektor i. P.*



*Unternehmensführung
Verwaltungsmanagement
Betriebskonzepte*

Referenzen

Bundeshauptstadt Berlin, Land Brandenburg, Land Rheinland-Pfalz, Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Land Nordrhein-Westfalen, Land Sachsen-Anhalt, Saarland, Kanton Bern (CH), Stadt Achern, Gde. Bräunlingen, Kreisstadt Göttingen, Gde. Grävenwiesbach, Stadt Hann. Münden, Kreis Herzogtum-Lauenburg, Stadt Laubach (Wetterau), Stadt Lorch a.R., Hansestadt Lübeck, Landeshauptstadt Magdeburg, Stadt Oestrich-Winkel, Gde. Sasbach, Gde. Sasbachwalden, Stadt Selters (Lahn), Gde. Rheinau, Gde. Vöhrenbach, Landeshauptstadt Wiesbaden, Gemeindeforstamtsverband-Willebadessen, zahlreiche Firmen und Privatpersonen im In- und Ausland

Agenda

- 1. Begriffsbestimmung**
- 2. Anlässe für Veränderungsprozesse**
- 3. Wege zum Change-Management**
- 4. Ziele und Organisationsalternativen**
- 5. Zusammenfassung**

1.

Begriffsbestimmung

Change Management

Unter **Veränderungsmanagement** lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

*(<http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>
Hervorhebungen vom Autor)*

Beispiele/Illustration zum Begriff (1)

... Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine ... Veränderung in einer Organisation bewirken sollen

Analyse des IST-Zustandes

- **Intern** (durch Management oder (moderierte) Gruppenprozesse):
Oft wirkungslos („Prophet im eigenen Land“) -
funktioniert nur bei unumstrittener Autorität der zuständigen Instanzen
- **Extern** (durch Unternehmensberater):
Setzt fachliche Kompetenz und Unabhängigkeit des Beraters voraus -
vielfach hinsichtlich der Akzeptanz hochproblematisch, Gefälligkeitsgutachten eher die Regel

Coaching

- **Kombination von interner Expertise und externer Analyse:**
„Königsweg“ des Consulting, da Akzeptanzproblemen im Personalbereich konstruktiv begegnet werden und die Wirksamkeit des Beratungsergebnisses eher erreicht werden kann;
setzt (forst-)fachliches Know-how und Mediationserfahrung des Beraters voraus

Beispiele/Illustration zum Begriff (2)

... Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine ... Veränderung in einer Organisation bewirken sollen

Personalmaßnahmen

- (Extern moderierter) Wechsel des (Spitzen-)managements: Kündigung, Neueinstellung
- Wechsel auf Schlüsselpositionen im Mitarbeiterbereich: Kündigung, Neueinstellung
- Individuelle Führungsmaßnahmen: Kontinuierliche (!) Personalgespräche, interne Positionswechsel, Anreizstrukturen (Gehälter, Prämien, Karriere, ...), Sanktionen, ..., ...

Reorganisation

- Rechtsformwandel
- Umstellung der Organisationsstruktur
- Unternehmensaufgabe

Beispiele/Illustration zum Begriff (3)

... zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen ... in einer Organisation

Innovationsmanagement

- Wichtigste Erwartung des Shareholders an die Unternehmensleitung
- muss aktiv vom Eigentümer eingefordert werden – bei Nicht-Leistung > Konsequenzen
- „Einkauf“ von Ideen bei professionellen Ratgebern (Consultants)
– funktioniert selten bei branchenfremden Beratern (Gefälligkeitsgutachten)
- Institutionalisierung von hochkarätig besetzten Beiräten mit Vorschlags- und Abstimmungsrecht
- Schaffung eines „innovativen Klimas“ bei Verantwortungsträgern
- Institutionalisierung eines internen Vorschlagswesens
– Wirkung (in kleinen Betrieben?) oft überschätzt, „weiße Salbe“
- Regelmäßig „über den Zaun“ schauen (Fachexkursionen im Belegschaftskreis, Benchmarking, etc.)
- ...

2.

Anlässe für Veränderungsprozesse

Unzufriedenheit ...

von
Eigentümer
bzw.
Shareholder

**... mit dem Erfüllungsgrad
der an eine Organisation
gerichteten Erwartungen
(= Eigentümerziele)**

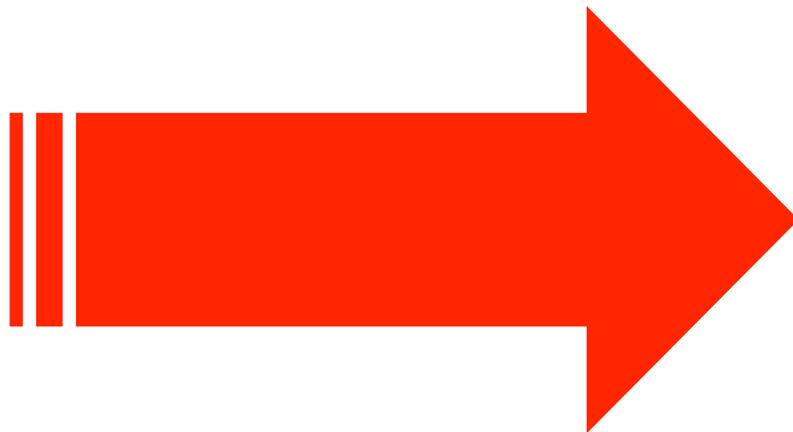
1. Entscheidend ist die Frage der an eine Organisation gerichteten Erwartungen
2. Erwartungen bestimmen die Ziele, die eine Organisation verfolgt
3. Ohne Formulierung von Erwartungen und Zielen keine Erfolgsbestimmung

**Klar fixierte und vor allem langfristig stabile
EIGENTÜMERPOSITIONIERUNG erforderlich!**

KERNLEIDEN der (nicht nur öffentlich-rechtlichen) Forstbetriebe:

Zielsetzungs- und Prioritätenwandel

(im Takt der Legislaturperioden bzw. der jeweiligen politischen Ausrichtung oder den Vorlieben der amtierenden Eigentümergeneration)



Zwangsläufige **FOLGEN:**

- Dauerreform,
- Ineffizienz,
- Unzufriedenheit
(bei allen Beteiligten)

SCHLÜSSEL zum Erfolg:

(Partei- bzw. generationenübergreifende)

**Einigung auf langfristig
durchhaltbare Zielsetzungen
und Fixierung dieses Statuts
an einer (für die Tagespolitik) unzugänglichen
Stelle (Stiftungsakte, Hausgesetz u.a.)**

Beispiele für **Mängel im Zielerreichungsgrad** (= Anlässe für Organisationsänderungen):

- **Unzureichende Wirtschaftsergebnisse**
(„rote Zahlen“)
- **Kumulation von Vermögensschäden**
- **Reputationsschäden**
- **...**

3.

Wege zum Change-Management

Idealtypische Alternativen (1)

Bottom-up-Ansatz („Evolution“)

1. Ideal: Kooperatives Vorgehen von Management und Arbeitnehmervertretung ...
2. ... zur sukzessiven organisatorischen Weiterentwicklung ...
3. ... mit permanenter Verbesserung des Zielerreichungsgrads (*ggf. kennzahlenbasierte „Meilensteine“ definieren*)

Idealtypische Alternativen (2)

Top-down-Ansatz („Revolution“):

1. Eigentümerentscheidung
(ggf. nach externer Analyse und Ideeninput für Struktur, Organisation und Führung)
2. Erzwungener Wechsel im Management
3. Verordnete Organisationsveränderung
(personell/inhaltlich/strukturell/rechtlich/etc.)

4.

Drei Beispiele für verschiedene Eigentümerziele / Betriebsorganisationen

Welches Ziel soll eine Organisation verfolgen?

1. Produktion von Gütern und Leistungen?
2. Schaffung von Arbeitsplätzen?
3. Generierung von Wertschöpfung bzw. von Unternehmergewinn?

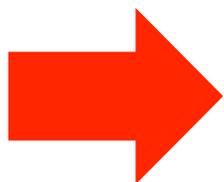
**Zielkombinationen (ohne Vorfahrtsregeln)
enden im Organisations-Chaos!**

Ziel 1: Produktion von Gütern/Leistungen

Kriterium: Produzierte Menge

- mit begrenzten Finanzbudget?
- mit limitierten Personal?
- in beschränkter Zeit?

System: Zentralverwaltungswirtschaft



Ergebnis: Verwaltung des Mangels, Schattenwirtschaft, extreme Ineffizienz

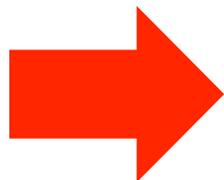
Beispiel: militärische Organisationen

Ziel 2: Arbeitsplätze

**Kriterium: Anzahl beschäftigter
(betreuter?) Menschen pro Zeiteinheit**

.... bei gegebenem Finanzbudget?

System: Zentrale Sozialwirtschaft



Ergebnis: Ineffiziente Organisation voll mit unzufriedenen Menschen
Beispiel: sog. „Abwicklungs-“ oder „Pool“- Organisationen“

Beispiel 1: Forstorganisation, die in der Lage ist, 1.000 Mitarbeiter zu betreuen

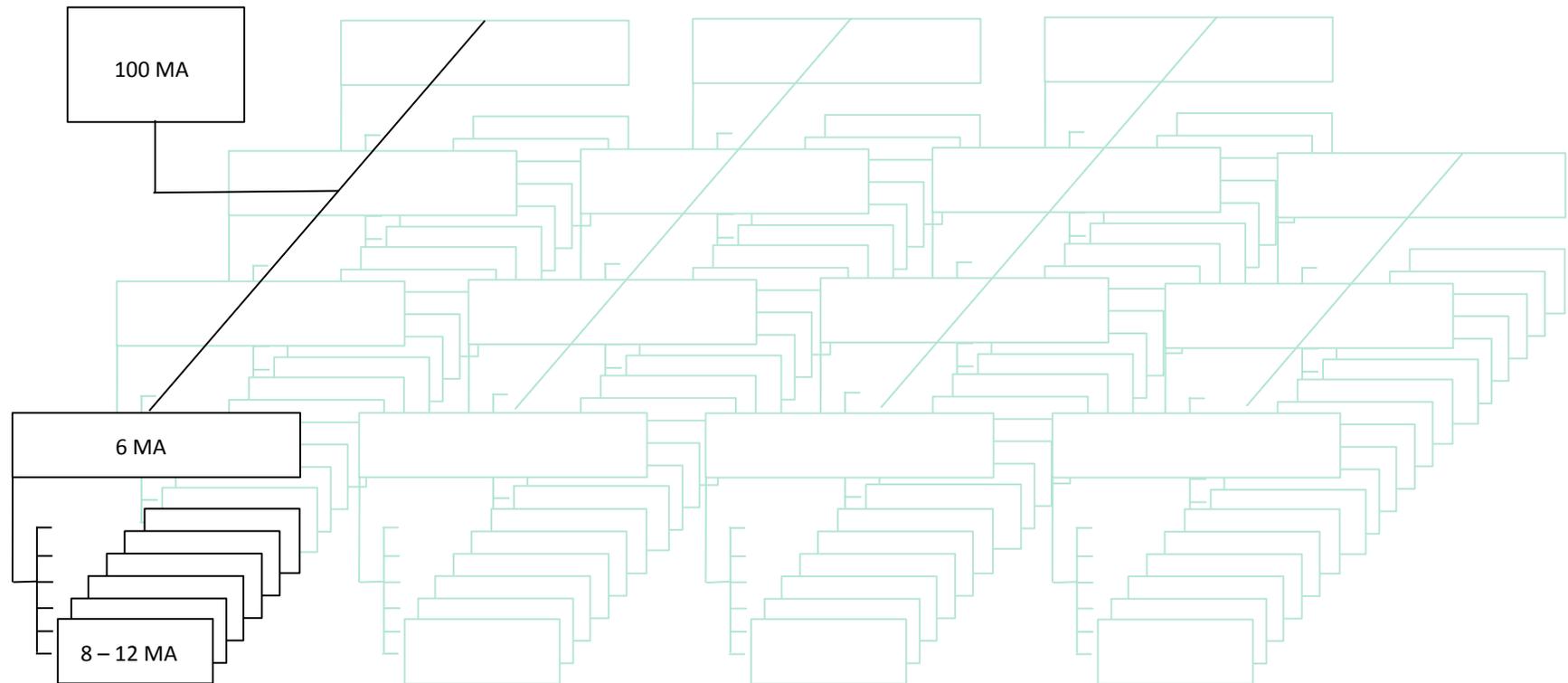
Kriterium

Einheitlichkeit im Hierarchiestrang, Führungs- und Kontrollspanne (8 – 10 MA je Führungsperson)

Betriebs-
leitung mit
Gebiets-
inspektion,
F+E-Stäben und
zentralen
Serviceeinheiten

15 Kopfstellen
(„Ämter“)
mit je 6 MA inkl.
Leitung

6 Basiseinheiten
(„Reviere“)
mit jeweils
2- 3 Arbeiter-
gruppen
à 3 – 4 MA



Vorteile und Nachteile

der beiden Systeme: **Zentralverwaltungswirtschaft** und **Sozialwirtschaft**

- Maximierung des Eigentümereinflusses (Politik) auf allen Ebenen und in allen Phasen der Leistungserstellung jederzeit möglich (bedingt Interventionismus)
 - Auch geänderte Eigentümergegebenheiten (etwa nach politischem Wechsel oder im Zuge der Generationenfolge) können sofort im System implementiert werden
 - Es können (im Rahmen des Budgets) beliebig viele Menschen unabhängig von ihrer Qualifikation und Kompetenz beschäftigt werden
 - Hierarchischer Aufbau mit vielen Instanzen („Dienstweg“)
 - Strenge Regelung der Ablauforganisation
 - Starre Schemata dominieren gegenüber definierten Zielen („es lebe der Vorgang“)
 - Unselbständige Organisationseinheiten auf allen Ebenen („organisierte Unverantwortlichkeit“)
 - Organisation befasst sich zu großen Teilen mit sich selbst („Parkinsons law*“)
 - Es dominieren Kontrollen und persönliche Unfreiheit
- * 1. Jeder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht jedoch die Zahl seiner Rivalen zu vergrößern.
 2. Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit
 (aus Wikipedia 2010)

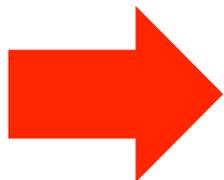
Resultat

Die Demotivation vor allem der Leistungsträger führt zur Fehlsteuerung und zur allgemeinen Unzufriedenheit auf allen Ebenen („Dienst nach Vorschrift“). Es entstehen teure, ineffiziente und starre Systeme, die dauernden Reformen unterworfen werden. Permanenter Zielwandel und Interventionen in das laufende Geschäft verschärfen das Problem.

Ziel 3: Wertschöpfung

**Kriterium: Wirtschaftlichkeits-
kennziffern (z.B. Gewinn, Rendite u.a.)
... bei knappen Finanzbudget**

System: Dezentrale Unternehmensstruktur



Ergebnis: Trial and Error System, über dessen Bestehen oder Vergehen der wirtschaftliche Erfolg bestimmt

Beispiel 2: Unternehmerisch ausgerichtete Forstorganisation

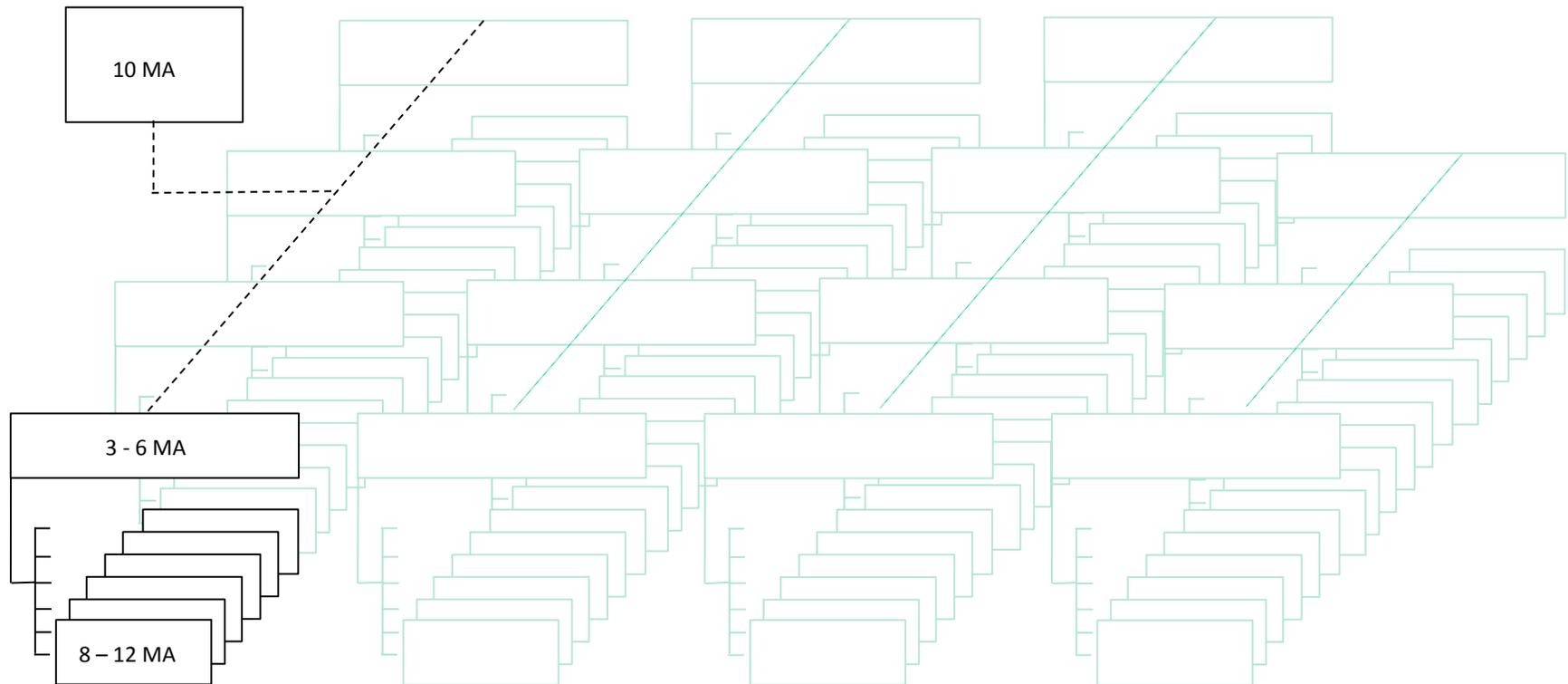
Kriterium

Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung auf dezentraler Ebene

Finanzholding,
die auch die
externe
politische
Vertretung
übernimmt

5 - 20 selbst-
ständige
Betriebe mit
jeweils 3 -6 MA

3 - 8 Basis-
einheiten
(„Reviere“)
mit jeweils
0- 2 Arbeiter-
gruppen
à 3 - 4 MA



Vorteile

und

Nachteile

des Systems: **Dezentrale Unternehmensstruktur**

- Hohe Freiheitsgrade auf sämtlichen Hierarchiestufen wirken motivierend (können aber auch überfordern)
- System lässt maximale Kreativität vor allem im Führungsbereich zu
- Wettbewerb auf allen Ebenen führt zu maximaler Effizienz
- System wirkt innovationsfördernd
- Persönliche Fähigkeiten und Qualifikation schaffen Entwicklungsperspektiven
- Der Erfolg des Unternehmens wird zum Erfolg des Mitarbeiters (und umgekehrt)
- Unternehmerischer Erfolg bestimmt über Bestand – Werden und Vergehen bedingen persönliche Risiken auf allen Ebenen und für alle Mitarbeiter
- Persönliche Fehler aber auch strukturelle oder konjunkturelle Veränderungen können Krisen mit existentiellen Folgen für Mitarbeiter auslösen
- Unkontrollierter Machtmissbrauch und extreme Bereicherung auf Führungsebenen schwer zu kontrollieren (nur über Zielerreichungskontrolle)
- Nicht jedes Fehlverhalten wird sofort vom Markt bestraft – interne Kontrollmechanismen (QS-Systeme) nötig
- Eigentümerinterventionen und häufige Zielwandel werden vom System nur begrenzt toleriert und führen idR zu Ineffizienz

Resultat

Sofern sich der Eigentümer interventionistischer Eingriffe enthalten kann und die Leistungserbringung in einen freiheitlichen Rahmen bringen kann, gibt es keine Alternative zum dezentral strukturierten System

Dezentrale Forstorganisation - Beispiele -

Organisationsbeispiele aus dem Privatwald

	A	B	C	D	E	F
Fläche (haH)	2.400	4.000	6.000	12.000	14.000	17.000
Einschlag in fm/ha/a	10 – 12	9 – 14	4 – 6	8 - 10	8 - 12	6 – 9
Baumartenschwerpunkt	Fi	Fi	Ki	Fi/Bu	Fi/Ta/Bu	Fi/Ta/Bu
Besonderheiten	keine	Mandanten- betreuung (+ 1.000 ha)	Dienstleistung	keine	Dienst- leistung	Diverse Dienstleistung (1,5 AK)
Operative Leitung + Verwaltung	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Reviere + Dienstleistung	0,4	0,2	0,2	0,6	0,6	0,4
Zwischensumme	0,6	0,5	0,5	1,0	1,0	0,8
Waldarbeiter	2,1	1,4	0,0	1,4	2,3	0,6
Personalsumme	2,7	1,9	0,5	2,4	3,1	1,4

Beobachtungen

- Die Betriebe unterscheiden sich hinsichtlich Fläche (bis Faktor 3,5) und Einschlag (bis Faktor 7,5) deutlich
- Die Unterschiede in der Personaldichte im Bereich Betriebs- und Revierleitung sind geringer (bis Faktor 2)
- Die Unterschiede im Bereich Waldarbeit sind ebenfalls groß (bis Faktor 6,2)
- Alle Betriebe arbeiten (selbstverständlich) ohne gemeinsame Betriebsoberleitung – viele sind sogar Konkurrenten, ohne jedoch ihre Konkurrenz zu spüren

Welchen Effekt hätte die Schaffung eines zentralen Kopfes?

Gemeinsame Oberleitung (0,1)

		12.400			
<p>Fläche (haH)</p> <p>Einschlag in fm/ha/a</p> <p>Baumartenschwerpunkt</p>	10 – 12	9 – 14	4 – 6	12.000	14.000
	Fi	Fi	Kiefer	8 - 10	8 - 12
	Fi	Fi	Kiefer	Fi/Bu	Fi/Ta/Bu
				17.000	6 – 9
				Fi/Bu	Fi/Ta/Bu
Operative Leitung + Verwaltung		0,4		0,4	0,4
Reviere + Dienstleistung		0,6		0,6	0,6
Zwischensumme		1,1		1,1	1,1
Waldarbeiter		2,3		2,3	2,3
Personalsumme		3,4		3,4	3,4

Folgerungen

Flächengröße generiert idR keine Skaleneffekte
(oft ist sogar das Gegenteil der Fall ...)

Es besteht keine Korrelation zwischen Einschlagshöhe
und Personaldichte (Organisation hochgradig flexibel)

Ob mit Regiewaldarbeitern oder mit Unternehmern gearbeitet wird
ist eine Managementfrage, die unabhängig von Flächenausstattung,
Einschlagshöhe und Baumartenverteilung betriebsindividuell
unterschiedlich beantwortet werden kann

**Ein zentraler Kopf würde kein „Mehr“ an Wirtschaftlichkeit bringen,
sondern nur persönliche Freiheitsgrade in den Betrieben abbauen (müssen),
homogenisierend und damit demotivierend und innovationsfeindlich wirken**

Was ist wesentlich?

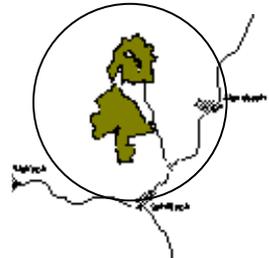
- **Organisationsentwicklung ist dynamischer Prozess mit unbekanntem Ausgang**
Heterogenität wird zugelassen, denn sie entspricht der Individualität des Verantwortungsträgers und der jeweiligen Besonderheit der Aufgabe
- **Bestimmungsgrößen des Wandels**
 - natürlicher Flächenzuschnitt (Größe, Belegenheit)
 - Ansprüche der Aufgabe
 - Individualität des Verantwortungsträgers
 - praktischer Erfolg (trial and error)
- **Grundsätze der Organisationsentwicklung**
 - Bereitschaft zum Wandel auf allen Ebenen
 - dezentrale Zuständigkeit: Schaffung von separaten Verantwortungsbereichen
 - Kongruenz von Kompetenz und Verantwortung
 - Betriebsleitung als Innovator, Coach und Letztentscheider
 - Zentrale als Serviceeinheit
 - Teamarbeit und gegenseitige Hilfestellung wann immer möglich

Beispiel für eine Betriebsorganisation (Fall „F“)

Revier 1

1.600 ha
 10.000 fm

0,7 RL Qualifikation „FWM“
 0,3 WA Qualifikation „FWM“



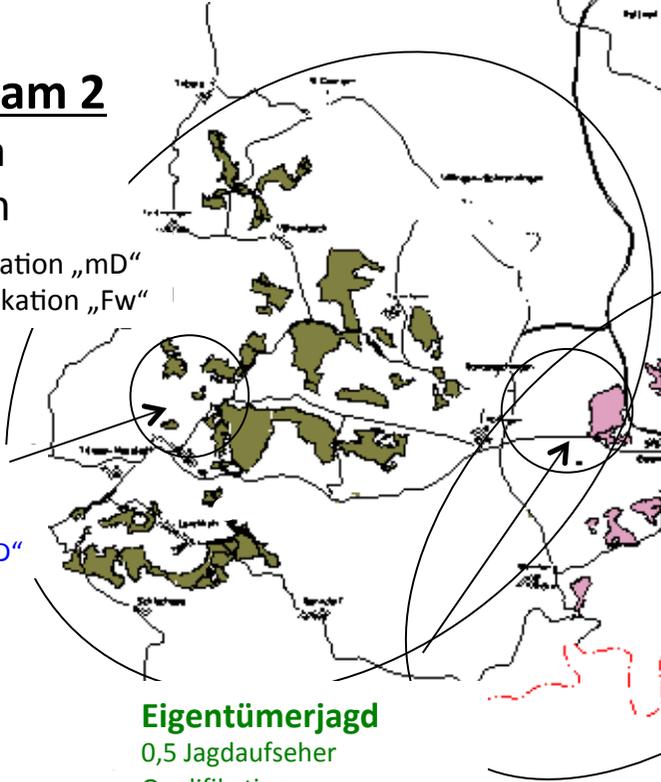
Zentrale

1,6 MA Qualifikation „hD“: Leitung, Personalführung, Holzmanagement
 1,7 MA Qualifikation „gD“: Liegenschaften, Tierfriedhof, Jagdverwaltung, Springer
 1,5 MA Qualifikation „VAe“: Büroarbeiten
 1,0 MA Qualifikation „Berufsjäger“: Forstschutzbeauftragter
 extern zugekauft: Buchhaltung, Steuern, Personal, Rechtsberatung

Revierteam 2

10.000 ha
 51.000 fm

2,7 RL Qualifikation „mD“
 4,0 WA Qualifikation „Fw“



Friedwald 3

0,2 FW-Förster
 Qualifikation „gD“

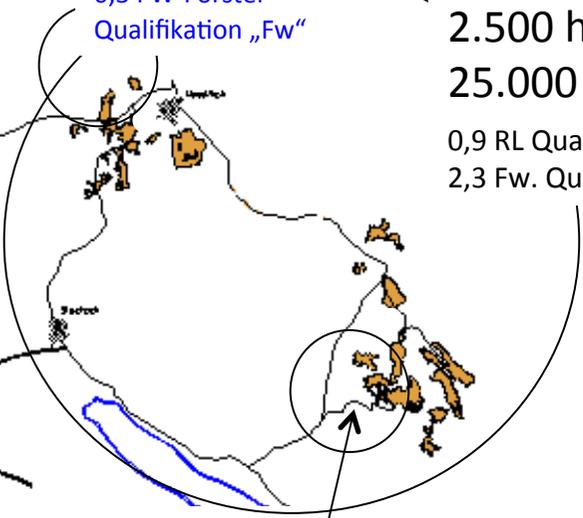
Friedwald 2

0,3 FW-Förster
 Qualifikation „Fw“

Revier 4

2.500 ha
 25.000 fm

0,9 RL Qualifikation „gD“
 2,3 Fw. Qualifikation „Fw“



Friedwald 4

0,2 FW-Förster
 Qualifikation „mD“

Eigentümerjagd

0,5 Jagdaufseher
 Qualifikation
 Landmaschinenmechaniker

Revier 3

2.700 ha
 22.000 fm

1,0 RL Qualifikation „gD“
 3,0 WA Qualifikation „Fw“

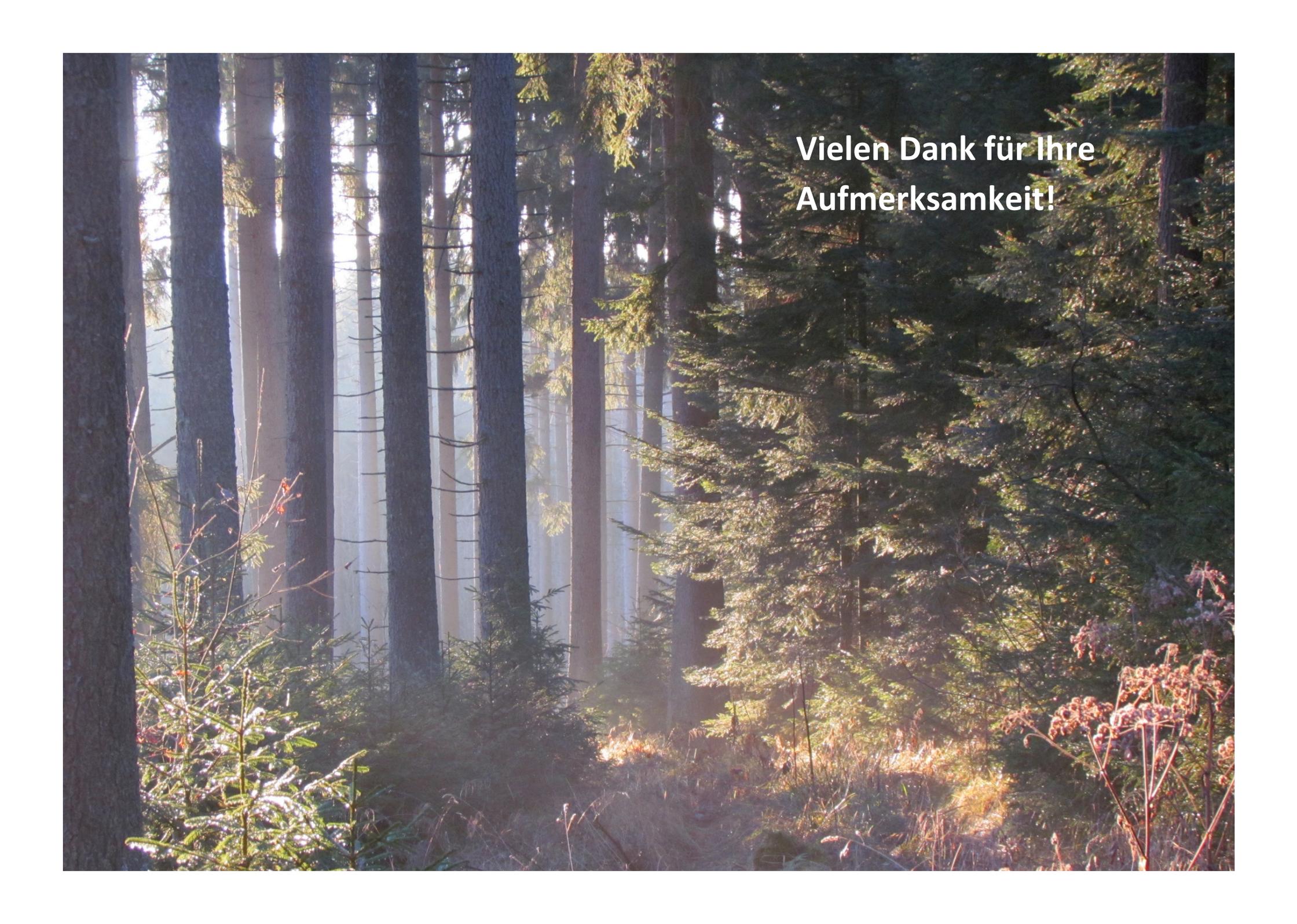
Friedwald 1

0,6 FW-Förster Qualifikation „gD“
 0,2 WA Qualifikation „Fw“

5. Zusammenfassung

1. Dezentrale Organisation ermöglicht die Einrichtung eigentümerzielangepasster, heterogener Betriebseinheiten
2. Klare Eigentümerzielvorgaben ermöglichen ein zielorientiertes Führen (und Sanktionieren!) der Betriebe mit minimalem Overhead („Finanzholding“)
3. Dezentral, mit klarer Zielvorgabe geführte Organisationseinheiten können mit hohem Freiheitsgraden im operativen Geschäft ausgestattet werden
4. Hohe Freiheitsgrade (im Führungsbereich) setzen Motivation, Kreativität und Leistung frei

Erfolgsorientierte Organisationen sollten nicht Vision/Illusion bleiben



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**