



# safe-infoblatt

schweizerischer arbeitskreis für forsteinrichtung - communauté de travail suisse pour l'aménagement des forêts  
comunità di lavoro svizzera per l'assestamento forestale

Nr. 17

<http://www.safe-csaf.ch>

15. Dezember 2004

## AUS DEM INHALT

### In eigener Sache .....1

*Protokoll der  
Mitgliederversammlung vom 16.  
November 2004.....1*

### Safe-Jahrestagung 2004 "Planung in Zeiten des Umbruchs" .....3

*Management von  
Veränderungsprozessen .....3*  
*Die neue Herausforderung in der  
Landwirtschaft – Strategien  
erarbeiten und umsetzen .....3*  
*Forstliche Betriebsplanung in  
Zeiten des Umbruchs .....4*  
*Kooperative Planung in  
Netzwerken.....5*

### Aus der Forschung .....7

*waldwissen.ch.....7*

### Aus dem BUWAL .....7

*Rahmenwerte für Pauschalansätze  
.....7*  
*Revision der Schweizerischen  
Forststatistik .....7*  
*Inhalte und Beweggründe zum  
überarbeiteten Kreisschreiben Nr.  
10.....8*  
*Info zum 3. Landesforstinventar  
(LFI 3): -Stichproben werden  
programmgemäss aufgenommen. 9*

## IN EIGENER SACHE

### Protokoll der Mitgliederver- sammlung vom 16. November 2004

Der Präsident des safe, Patrik Fouvy, eröffnet die Tagung und begrüsst alle rund 30 Anwesenden zur Mitgliederversammlung 2004 in Ostermundigen.

#### 1. Informationen aus dem Vor- stand

- Der Vorstand hat sich im Jahr 2004 zu vier **Sitzungen** getroffen. Dabei wurde an je einer Sitzung mit Prof. Dr. P. Bachmann und mit Prof. Dr. H.R. Heinimann über die Zukunft der Forstwissenschaften und speziell über die Lehre und Forschung in forstlicher Planung / Forsteinrichtung an der ETHZ diskutiert.

- Der Vorstand beabsichtigt, den designierten Vorsteher des Departementes Umweltwissenschaften der ETHZ, Prof. **Schwarzenbach**, über die Bedeutung und Besonderheiten der Forstwissenschaften und damit verbunden der Forsteinrichtung zu informieren.

- In einem Brief machte der Vorstand den **Eidg. Forstdirektor**, W. Schärer, darauf aufmerksam, dass Nais und effor 2 und die daraus resultierenden Projekte und Leistungsvereinbarungen unbedingt mit den Instrumenten

der forstlichen Planung koordiniert und abgestimmt werden sollten. In seiner Antwort (Brief vom 13. September 2004) drückt W. Schärer seine Wertschätzung für den safe aus. Gleichzeitig hält er fest, dass einerseits auch zukünftig die Kantone für die forstliche Planung verantwortlich seien, andererseits der Bund für den Abschluss von Leistungsvereinbarungen gesamtschweizerisch einheitlich erhobene Angaben zum Schutzwald und zur Biodiversität benötige. Nach Ansicht des Vorstandes ist diese Haltung unglücklich, da nicht versucht wird, die verschiedenen sektoralen Planungen miteinander zu koordinieren.

- Seit der letzten Mitgliederversammlung wurden **2 InfoBlätter** herausgegeben. Die Nummer 15 vom 13. Dezember 2003 war schwergewichtig der Fortbildungsveranstaltung Betriebsplan (safe-Jahresversammlung 2003) gewidmet. Die Ausgabe Nr. 16 vom 15. Mai 2004 befasst

## INFOBLATT

Das Infoblatt wird den SAFE-Mitgliedern kostenlos zugestellt, oder kann von [www.safe-csaf.ch](http://www.safe-csaf.ch) heruntergeladen werden.

te sich mit LeiNa-Wald, dem neuen System im Kanton Graubünden für den Leistungsnachweis der Waldbewirtschaftung und der Applikation BKOnline des Kantons Aargau, mit welcher die Betriebsleiter und Förster ihre Bestandeskarten selber herstellen und überarbeiten können.

- Im Jahr 2004 wurden vom safe keine **Projekte** angeregt oder begleitet. Hingegen bestanden Kontakte zur Arbeitsgemeinschaft für den Wald und zum Projekt „Nachhaltigkeitskontrolle“ von Conradin Mohr.
- Im Januar 2005 wird voraussichtlich der Entwurf des revidierten **Waldgesetzes** in Vernehmlassung geschickt. Der safe beabsichtigt, dazu Stellung zu nehmen (Beschluss anlässlich Jahresversammlung 2004 vgl. unter „Information der Arbeitsgruppen“).

## 2. Informationen aus den Arbeitsgruppen

Zur Zeit ist keine Arbeitsgruppe aktiv.

### Gründung einer Arbeitsgruppe „Bewirtschaftung von kleinen Einheiten“

Bernard Graf möchte eine Arbeitsgruppe gründen, die sich mit dem Thema „Bewirtschaftung von kleinen Einheiten“ befasst. Dabei sollen Hilfsmittel entwickelt und geprüft werden, die dem Bewirtschafter die Planung und Koordination der eigentumsübergreifenden Waldpflege und –Nutzung erleichtern helfen.

Wer Interesse hat, in dieser Arbeitsgruppe mitzuwirken, setzt sich bitte direkt mit Bernard Graf in Verbindung (ilex.graf@span.ch).

### Gründung einer Arbeitsgruppe „Waldgesetzrevision“

An der Jahresversammlung wurde beschlossen, dass eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Riet

Gordon, Olivier Schneider, Peter Weiller, Andreas Bernasconi, Patrik Fouvy und Conradin Mohr, im Namen des safe eine Stellungnahme zur Waldgesetzrevision verfasst.

Dieser Beschluss wurde nicht an der eigentlichen Mitgliederversammlung, sondern erst im Anschluss an die Arbeitstagung vom 17. November 2004 gefasst. Weitere Personen, die in dieser Arbeitsgruppe mitwirken möchten, setzen sich bitte mit Patrik Fouvy in Verbindung (patrick.fouvy@sffn.vd.ch).

## 3. Wahlen

Kein Vorstandsmitglied hat per Mitgliederversammlung 2004 seinen Rücktritt erklärt, auch stehen keine Erneuerungswahlen an.

## 4. Mutationen

Fred Müller hat dem Geschäftsführer Riet Gordon seinen Austritt aus dem safe mitgeteilt. Neueintritte waren im Jahr 2004 keine zu verzeichnen.

Zur Zeit figurieren 118 Personen auf der Versandliste und sind damit automatisch Mitglied beim safe.

## 5. Jahresrechnung

Die Jahresrechnung 2004 weist bei Ausgaben von Fr. 1'269.70 und Einnahmen von Fr. 1'570.10 einen Gewinn von Fr. 300.40 aus. Das Vermögen beträgt am 30. September 2004 Fr. 8'716.45. Die Jahresrechnung wird genehmigt und Riet Gordon für die saubere Rechnungsführung gedankt.

Die Mitgliederversammlung beschloss, Barbara Allgaier Leuch für die Organisation und Nachbereitung der Jahrestagung 2004 sowie der Entwicklung einer Strategie für den safe eine Entschädigung zu bezahlen.

## 6. Jahresversammlung 2005

Der Vorstand schlägt vor, dass im Moment noch kein Thema für die Jahresversammlung 2005 festgelegt werden soll. Vorerst soll die zukünftige Strategie des safe erarbeitet werden. Der Vorstand bestimmt sodann in eigener Kompetenz das Thema der nächsten Jahresversammlung.

Die Mitgliederversammlung verpflichtet diesem Vorgehen bei.

## 7. Anträge der safe-Mitglieder

Hans Peter Schaffer stellt das revidierte Kreisschreiben Nr. 10 „Forstliche Planungsgrundlagen“ vor. Als Folge des Entlastungsprogramms 2004 und der daraus resultierenden Revision der Waldverordnung wird nur noch die überbetriebliche, d.h. kantonale und regionale Planung mit Finanzhilfen unterstützt.

## 8. Diverses

---

Patrik Fouvy schliesst die Mitgliederversammlung um 18.15 Uhr. Im Anschluss präsentieren Hubertus Schmitke und Herr Halbritter das Potential des Laserscannings.

Illnau, 25. November 2004

Für das Protokoll:

Barbara Allgaier Leuch

## SAFE-JAHRESTAGUNG 2004 “PLANUNG IN ZEITEN DES UMBRUCHS“

Barbara Allgaier Leuch

Die diesjährige Jahrestagung des safe, welche am 16. / 17. November 2004 in Ostermündigen stattfand, war der Planung in Zeiten des Umbruchs gewidmet. Drei Referenten beleuchteten dieses Thema aus verschiedenen Blickwinkeln. So zeigte ein Psychologe auf, wie Planungsprozesse ablaufen sollten, damit die betroffenen Akteure auch gewillt sind, Veränderungen mitzutragen und machte den Praxisbezug anhand der Logistiknetzwerke Solothurn-Bern und Luzern. Ein zweiter Referent stellte die sogenannte Balanced Scorecard vor, welche ein Hilfsmittel ist, um die Unternehmensstrategie in ein übersichtliches Leistungsmess- und Managementsystem zu übersetzen. Der dritte Referent, ein forstlicher Betriebsleiter, machte klar, warum die heutige betriebliche Planung weit weg ist von der ursprünglichen Wirtschaftsplanung und legte dar, welche Pläne für ihn heute von Bedeutung sind.

Angeregt von diesen Referaten erarbeiteten die Tagungsteilnehmer in Gruppen, welche Auswirkungen die heute ablaufenden Veränderungsprozesse auf die forstliche Planung haben.

In einem zweiten Workshop befassten sich die Tagungsteilnehmer sodann mit der Frage, wie sich der safe künftig ausrichten und organisieren soll. Die Ergebnisse dieses Workshops werden im Vorstand zu einer Strategie verarbeitet. Diese wird dann im Laufe des Jahres 2005 mit den Mitgliedern diskutiert werden.

### Management von Veränderungsprozessen

nach dem Referat von Hannes Günter<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ist dipl. Psychologe und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitspsychologie an der ETHZ. Er verfasst seine Dissertation

Tabelle 1: wichtigste Grundsätze für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement nach Kotter (1996)

Dringlichkeit aufzeigen	→	Begreifen, wieso Veränderung notwendig ist
Veränderungsteam zusammenstellen	→	Wichtigste Akteure aus möglichst allen Bereichen mobilisieren (= Partizipation)
Vision kommunizieren	→	Vision = realistisch, glaubwürdig, attraktiv „Man kann nicht überkommunizieren“
Kurz- und mittelfristigen Erfolg sichern	→	Kurzfristig erreichbare Ziele haben Priorität Fokus auf wenige Ziele

Einleitend stellte Hannes Günter fest, dass in der Wald- und Forstwirtschaft zur Zeit der Wandel wohl die einzige Konstante sei. Dies sei für viele Betroffene schwierig zu verkraften, da in dieser Branche Traditionen eine grosse Rolle spielten und lange Zeit kein Veränderungsdruck vorhanden gewesen sei.

Ziel von Veränderungen ist es, die hemmenden Kräfte ab- und die förderlichen Kräfte aufzubauen. Dabei laufen Veränderungsprozesse in der Regel in drei Phasen ab: der Aufbau-, Veränderungs- und Stabilisierungsphase (3-Phasen-Modell von Kurt Lewin, 1947).

Die Lehre der Arbeitspsychologie befasst sich nun mit der Frage, wie Veränderungsprozesse ausgestaltet sein müssen, damit sie zum Erfolg führen.

Die Menschen (Mitarbeitende, weitere Akteure) spielen dabei die zentrale Rolle. Veränderungsprozesse sind in der Regel nur dann erfolgreich, wenn die Betroffenen frühzeitig und kontinuierlich einbezogen werden. Die Betroffenen sind dabei zu Verantwortlichen zu machen. Förderlich ist, wenn in einer Testphase die Nutzer das neue System / die neuen Abläufe ausprobieren können. Wünschenswert wäre zudem, wenn eine Umstellung nicht in Phasen

zum Thema „Veränderungsprozesse in Logistiknetzwerken“

mit ohnehin hoher Arbeitsbelastung erfolgt, da sie sonst als riskant und zusätzlich belastend empfunden wird.

In Tabelle 1 sind die wichtigsten Grundsätze für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement nach Kotter (1996) zusammengestellt.

Die Power-Point-Präsentation zum Vortrag von Hannes Günter kann von <http://www.safe-csaf.ch/inte/year/2004/index.de.html> heruntergeladen werden.

### Die neue Herausforderung in der Landwirtschaft – Strategien erarbeiten und umsetzen

nach dem Referat von Reto Müller<sup>2</sup>

Die heutige Landwirtschaft in der Schweiz steht unter dem Zeichen der Marktöffnung und dem Abbau von Beiträgen der öffentlichen Hand. Viele Betriebe sind daher in ihrer Existenz gefährdet. Ohne eine klar definierte Strategie (wissen, wohin man will) und deren schrittweise Umsetzung kann ein Landwirtschaftsbetrieb kaum mehr erfolgreich geführt werden.

<sup>2</sup> ist Ingenieur Agronom HTL und arbeitet im Bereich Forschung und Entwicklung der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft.

Im Rahmen des Opti-Milch-Projektes der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft erarbeiten Landwirtschaftsbetriebe eine strategische Unternehmensplanung und setzen sie anhand der sogenannten Balanced Scorecard (BSC) um.

Der Ablauf der BSC sieht folgendermassen aus:

### 1. Strategische Ziele ableiten

Auf Basis einer vorliegenden Strategie werden detaillierte strategische Ziele abgeleitet. Die strategischen Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie betriebspezifisch, individuell und nicht beliebig austauschbar sowie aktionsorientiert sind. Sie werden aufgliedert nach den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse, und Potentiale.

### 2. Ursachen-/ Wirkungsketten schmieden

In diesem Schritt werden die zentralen (d.h. nicht alle) Ursachen-/ Wirkungsketten erarbeitet, damit die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Zielen erkannt werden können.

### 3. Messgrössen auswählen

Es werden diejenigen Indikatoren bestimmt, mit welchen die Erreichung der strategischen Ziele verfolgt werden kann.

### 4. Zielwerte festlegen

Es sind Zielwerte (Soll-Grössen) zu definieren, welche im Rahmen der Strategieumsetzung erreicht werden sollen.

Die Zielwerte sollen grundsätzlich anspruchsvoll und ehrgeizig sein, aber auch glaubhaft erreichbar.

### 5. strategische Aktionen bestimmen

In diesem Schritt werden konkrete Handlungsmöglichkeiten gesammelt, mit welchen die Messgrössen positiv beeinflusst und damit die strategischen Zielsetzungen erreicht werden können. Diese Sammlung von möglichen Aktionen wird bezüglich Nutzen und Realisierbarkeit beurteilt. Daraus ergeben sich strategische Aktionen (im Fall der beurteilten Betriebe durchschnittlich 12),

welche prioritär angepackt werden sollen.

### 6. Roll-Out

Das sogenannte Roll-Out beinhaltet den jährlichen Soll-Ist-Vergleich jeder einzelnen Messgrösse.

Grundvoraussetzung für das Gelingen ist selbstverständlich, dass dann die im „Alltagsgeschäft“ zu treffenden Entscheide auch geprüft werden, ob sie in die richtige Richtung führen (d.h. der Strategie entsprechen).

Die Power-Point-Präsentation sowie die Schriftfassung des Vortrages von Reto Müller können von <http://www.safe-csaf.ch/inte/year/2004/index.de.html> heruntergeladen werden.

### Forstliche Betriebsplanung in Zeiten des Umbruchs

Referat von Franz Weibel<sup>3</sup>

An den Anfang seines Referates setzte Franz Weibel die Definition von Planung im betriebswirtschaftlichen Sinne nach Speidel:

Zeiten des Umbruchs überhaupt planen?“

Folgende Fakten beeinflussen die Planung massiv:

- Zwangsnutzungen (in der Burgergemeinde Bern bestand in den letzten 15 Jahren die Nutzung zu 60 Prozent aus Zwangsnutzungen);
- Holzpreise: werden in den nächsten Jahren tief bleiben;
- viele Rahmenbedingungen ändern sich laufend und zum Teil rasch.

Für seine forstbetriebliche Planung wählte F. Weibel das „klassische betriebswirtschaftliche“ Vorgehen (vgl. Abb.1):

Im Rahmen der Betriebsanalyse (SWOT-Analyse) zeigte sich, dass der Forstbetrieb der Burgergemeinde Bern (FBB) in folgenden Bereichen stark ist:

- Grosser Holzproduzent
- Nachfrage nach Erholung
- Gesuchter Arbeitgeber
- Grosses Rationalisierungspotential (dies bedeutet, dass der FBB überleben kann auch ohne Zusammen-

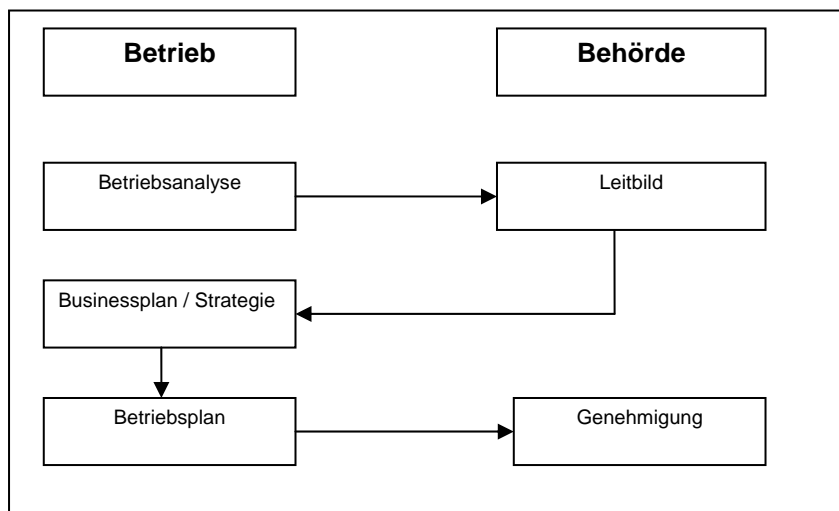


Abbildung 1: „klassisch betriebswirtschaftliches“ Vorgehen

„Künftige Aufgaben und deren Durchführung im Voraus systematisch durchdenken und zweckmässig anordnen“. Und stellte die ketzerische Frage: „Kann man in

schluss mit anderen Betrieben, dass er aber für die Holznutzung überall das Best-Verfahren einsetzen sollte)

<sup>3</sup> Ist dipl. Forsting. ETH und Leiter des Forstbetriebes der Burgergemeinde Bern

Das vom Waldeigentümer verfasste Leitbild ist rund 2 A4-

Seiten stark und beinhaltet die zukünftige Positionierung des FBB.

In der strategischen Betriebsplanung werden sodann die bereitzustellenden Produkte definiert, quantifiziert und angeboten. Die Angebotspalette des FBB umfasst die Produkte Holz, Erholung, Ökologie, Schutz sowie Arbeiten für Dritte / Dienstleistungen, Liegenschaften und Vermögen. Die eigentlichen Waldprodukte Holz, Erholung, Ökologie und Schutz wurden vom FBB flächig ausgeschieden („Produktekarte“).

Für das Produkt „Erholung“ wurde ermittelt, welche Waldflächen v.a. für die Erholungssuchenden da sind und welche Kosten für die Bereitstellung anfallen. Eine Holznutzung erfolgt nur dann, wenn die Bedürfnisse der Erholungssuchenden mit dem vorhandenen Baumbestand nicht mehr erfüllt werden können, sicher aber nicht, wenn der Holzproduktions-technische Nutzungszeitpunkt optimal wäre. Der FBB hat für die Bereitstellung dieses Produktes mit der Burggemeinde Bern eine Leistungsvereinbarung abschliessen können und wird dafür mit jährlich Fr. 500'000.- entschädigt.

Das Produkt „Holz“ ist wegen der Zwangsnutzungen beinahe nicht planbar. Trotz dieser Schwierigkeiten wurde versucht, eine stufengerechte Zielsetzung und Planung zu erarbeiten. So gilt beim Produkt „Holz“ das strategische Ziel, dass die Holznutzung kostendeckend sein muss.

Die dem Produkt „Holz“ zugeordneten Waldflächen wurden unterteilt in Qualitätsholzproduktion und Massenholzproduktion.

Im Massenholzbereich gelten folgende Grundsätze: Umtriebszeit ca. 80 Jahre, keine teuren Vorinvestitionen wie Kulturen oder Jungwaldpflege, der erste Eingriff erfolgt mechanisiert und ist kostendeckend.

Dem Qualitätsholzbereich wurden lediglich 25 Prozent der Waldfläche zugewiesen aufgrund der Kri-

terien Qualität und Bonität der Bestände.

Wie erfolgt nun die waldbauliche Planung? In der Qualitätsholzproduktion erfolgt sie wie die klassische waldbauliche Planung. Im Bereich der Massenproduktion muss sie hingegen einfacher sein. Eine Grobplanung kann anhand der Menge der hiebsreifen Bestände vorgenommen werden. Wie sie aber genau ausgestaltet sein soll, weiss der Betriebsleiter zur Zeit noch nicht genau. Eine entscheidende Rolle werden hier wohl die Holzerntekosten und -Erlöse spielen.

Für F. Weibel ist es wichtig, dass das System der waldbaulichen Planung eine grosse Flexibilität aufweist. Damit ist das Ergebnis dieser Planung nicht mehr vergleichbar mit einem klassischen Wirtschaftsplan.

Wichtige Grundlagen für die Planung der Holznutzung sind für den Betriebsleiter einerseits die Bestandeskarte, andererseits eine Befahrbarkeitskarte (noch nicht vorhanden), welche Aufschluss gibt über die einsetzbaren Holzernteverfahren und damit über die Kosten.

Die betriebliche Planung muss eine rollende Planung (kein 10-Jahres-Turnus) sein und das Controlling gehört zur Planung (nicht erst am Ende der WP-Periode kontrollieren). Wichtigstes Element des Controllings ist dabei für den Leiter des FBB das Führen einer analytischen Buchhaltung wie z.B. einer BAR.

Fazit aus dem Referat von Franz Weibel: Planen kann man und muss man sehr wohl. Nur ist die heutige forstbetriebliche Planung weit weg von der ursprünglichen Wirtschaftsplanung.

## **Kooperative Planung in Netzwerken**

*nach dem Referat von Hannes Günter<sup>4</sup>*

Hannes Günter untersucht in seiner Dissertation Veränderungsprozesse in Logistiknetzwerken der Forstwirtschaft anhand der beiden Netzwerke Solothurn-Bern (Aareholz AG) und Luzern (Lenca AG). Es handelt sich dabei um kurzfristige, operative Planungen in der Lieferkette.

Er stellt fest, dass in der Forstwirtschaft mit betriebsübergreifenden Lieferketten erheblich optimiert werden könnte. Die Planung sollte daher die gesamte Wertschöpfungskette als integriertes Ganzes betrachten, anstatt nur Prozesse in einzelnen Betrieben zu verbessern.

Die Planung in der Forstwirtschaft ist (wie notabene auch in vielen anderen Branchen) grossen Unsicherheiten, Schwankungen und Störungen ausgesetzt. Unter der Annahme, dass Schwankungen / Störungen auch bei maximaler Planung nicht vermieden werden können, sollte jeder Mitarbeiter in der Lage sein, die Störung direkt dort, wo sie auftritt, flexibel zu beseitigen. Damit müssen die Mitarbeitenden über Wissen, Handlungsspielraum und Kontrolle verfügen, um die Störungen beheben zu können. Dies bedingt einerseits Mitarbeitende, die komplexe Aufgaben lösen können, andererseits aber auch flexible Pläne.

„Flexible Pläne“ bedeutet aber nicht „keine Pläne“. Die von ihm durchgeführten 40 Interviews mit verschiedenen Akteuren der Wertschöpfungskette machten dem Referenten klar, dass in der Forstwirtschaft heute mehr improvisiert als geplant wird. So werden Pläne kurzfristig geändert; wenn (einmal) explizit geplant wird, werden kaum Alternativen erwogen; häufig sind die In-

<sup>4</sup> ist dipl. Psychologe und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitspsychologie an der ETHZ. Er verfasst seine Dissertation zum Thema „Veränderungsprozesse in Logistiknetzwerken“

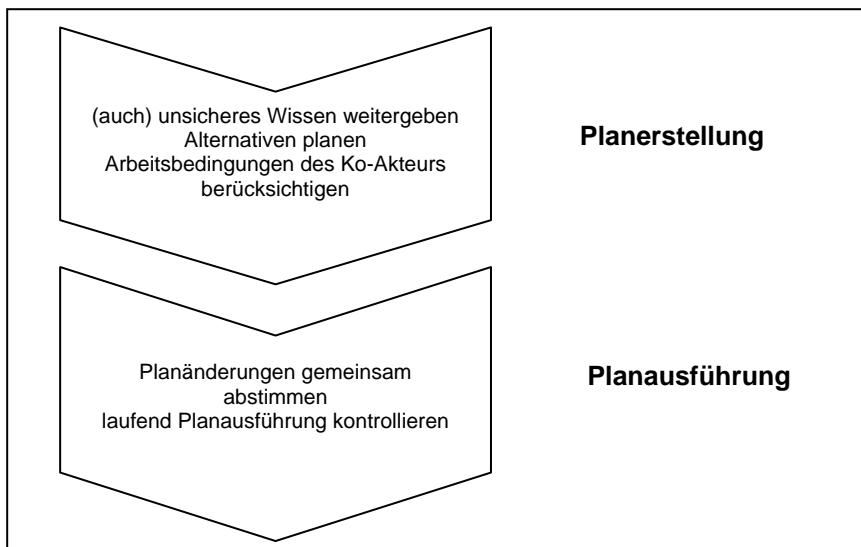


Abbildung 2: Ansatzpunkte zur Verbesserung der Planung nach Windischer und Grote (2003)

formationen zur Planung unzureichend und die Planungen sind zu wenig standardisiert.

Wie kann nun die Planung verbessert werden? Windischer und Grote (2003) geben dazu einige Ansatzpunkte (Abb. 2).

Die Power-Point-Präsentation zum Vortrag von Hannes Günter kann von <http://www.safe-csaf.ch/inte/year/2004/index.de.html> heruntergeladen werden. Weitere Informationen zum Projekt „Management von Veränderungsprozessen“ sind unter [www.wsl.ch/programme/waldnutzung/](http://www.wsl.ch/programme/waldnutzung/) zu finden.

### **Welche Auswirkungen ergeben sich aus den Veränderungsprozessen für die forstliche Planung?**

Diese Fragestellung wurde von den Tagungsteilnehmern anhand von Teilfragen in Gruppen bearbeitet. Dabei zeigte sich folgendes:

#### *1. Wie soll die forstliche Planung mit Veränderungen umgehen?*

Die Planung soll / muss

- sich aufs Wesentliche konzentrieren, einfach und klar sein;

- rollend sein, um kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können;
- gleichzeitig Führungsmittel und Arbeitsinstrument sein;
- einen Betrieb in einer gewissen Bandbreite zum Ziel führen.

Zudem sollten in der Planung die Einflüsse von aussen einbezogen und koordiniert werden. Mit der Planung sollen neue finanzielle Mittel generiert werden können (z.B. Abschluss von Leistungsvereinbarungen).

#### *2. Welche Konsequenzen ergeben sich für den Inhalt und den Zeithorizont der Pläne?*

##### *Hoheitliche Planungen (WEP):*

Die hoheitliche Planung ist mit den WEP relativ gut institutionalisiert. Hingegen ist die Prioritätensetzung, insbesondere nach den einzelnen Leistungsbereichen (Produkte) zu verstärken. Auch sollten Varianten für die Zielerreichung formuliert und Schnittstellen zu anderen Planungen definiert werden.

##### *Betriebliche Planung*

Im Bereich der betrieblichen Planung besteht grosser Handlungsbedarf. So sind die Bereiche Betriebsanalyse, Businessplan, Strategie, Leitbild und Controlling zu verstärken. Auch sollte jeweils de-

finiert werden, welche Produkte (Leistungsbereiche) der einzelne Betrieb mit welcher Zielsetzung anbieten will. Zudem sollte vermehrt überlegt werden, welche Holzertesysteme (nach Möglichkeit Best-Verfahren) einsetzbar sind. Die betriebliche Planung sollte mit anderen, bereichs- und betriebsübergreifenden Planungen abgestimmt sein. Und übrigens: in der Betriebsplanung darf und muss auch von Geld gesprochen werden!

Die betriebliche Planung muss rollend sein, wobei für die operative Ebene eine Zeitspanne von 1 – 5 Jahren, die strategische einen Zeithorizont von ca. 10 Jahren aufweisen sollte.

##### *Planungsgrundlagen*

Diese sollten vielfach verwendbar sein und laufend aktualisiert werden. Bei der Bereitstellung der Grundlagen sind die Kosten zu optimieren.

#### *3. Welche Akteure sollen dabei welche Aufgaben übernehmen?*

Die hoheitliche Planung (WEP) soll wie bis anhin federführend durch den kantonalen Forstdienst erarbeitet werden. Verantwortlich für die betriebliche Planung sind die Betriebsleiter und Waldeigentümer. Wie in anderen Branchen können sie für ihre Planung Unternehmensberater oder Planungsexperten beziehen. Die Grundlagen sollen durch Spezialisten erarbeitet werden.

#### *4. Wie sollen sich die Planungsexperten verhalten, um den Veränderungsprozess bewältigen zu können?*

Die Planungsexperten müssen offen sein für Neues und sich selber neues Wissen aneignen. Sie müssen neben Fachkompetenz auch über Moderationskompetenz verfügen. Die Planungsexperten haben Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass die Beteiligten bereit sind, diese auch mitzutragen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die klassische forstliche Planung sich öffnen muss. Die Planung muss flexibel und

dynamisch sein und muss sich auf das Wesentliche konzentrieren. In Zukunft darf es keine Planung ohne Controlling mehr geben!

Forschungsbedarf aus Sicht der Tagungsteilnehmer besteht zu folgenden Themen: Strategieentwicklung, Controlling und Methoden zur Ermittlung des Best-Verfahrens.

## AUS DER FORSCHUNG



### waldwissen.ch

Dabei handelt es sich um eine Website für ForstpraktikerInnen, welche im Rahmen des Forschungsprogrammes „Management einer zukunftsfähigen Waldnutzung“ lanciert wurde. Sie liefert zu diversen Fachbereichen (von Waldbau über Forsttechnik bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit) praxisrelevante Beiträge in kurzer und einfach verständlicher Form.

[www.waldwissen.ch](http://www.waldwissen.ch)

Schauen Sie rein!

## AUS DEM BUWAL

### Rahmenwerte für Pauschalansätze

Larissa Peter

Gemäss Waldgesetz (WaG, 4. Oktober 1991) und Kreisschreiben der Forstdirektion (Nr. 7 und 8 vom 14.4.93 und Nr. 9 vom 8.12.97) müssen Waldbau-Projekte mit Holzerlös sowie Massnahmen zur Verhütung und Behebung von Waldschäden für die Ausrichtung von Bundesbeiträgen mittels Pauschalansätzen abgerechnet werden.

Vor rund einem Jahr wurde das Projekt „Überarbeitung der Pauschalansätze“ abgeschlossen. Für die Komponenten Waldbau und Waldschäden liegen damit **standardisierte Massnahmenpakete**

mit den entsprechenden finanziellen **Rahmenwerten** vor.

Das Projekt wurde mit dem Ziel gestartet, das bestehende System der Pauschalansätze hinsichtlich Vergleichbarkeit und Übersichtlichkeit zu verbessern. Ebenso sollte eine Grundlage für die Beurteilung und Genehmigung der kantonalen Pauschalansätze zu Händen der Forstdirektion geschaffen werden. Nachdem in einem ersten Schritt standardisierte Massnahmenpakete erarbeitet worden sind, hat die ARGE PAN/Haspacher&Iseli im Auftrag des Bundes im Laufe des Jahres 2003 unter Einbezug der Kantone die entsprechenden Rahmenwerte dazu hergeleitet. Mit dem Resultat liegt der Forstdirektion sowie den Kantonen ein wertvolles Instrument zur Herleitung von Pauschalansätzen und deren Beurteilung vor.

Vom ursprünglichen Ziel, die neuen standardisierten Massnahmenpakete für verbindlich zu erklären, sind wir im Verlaufe des Projektes abgewichen. Die Akzeptanz und das Verständnis seitens der Kantone war aus verschiedenen Gründen zu gering. Im Vordergrund stand dabei der knappe Zeithorizont von der Einführung der neuen Pauschalansätze bis zu deren Ablösung durch Leistungsvereinbarungen.

Die Forstdirektion orientiert sich bei der Beurteilung der kantonalen Ansätze an den erarbeiteten Rahmenwerten. Den Kantonen wird empfohlen, ebenfalls mit diesem Modell zu arbeiten. Die entsprechenden Dokumente stehen per Internet ([www.waldschweiz.ch](http://www.waldschweiz.ch)) zur Verfügung. Die Ansätze können auch für die Herleitung der Zahlungsbereitschaft bei den künftigen Programmvereinbarungen eine Rolle spielen.

## Revision der Schweizerischen Forststatistik

David Walker

Die *Schweizerische Forststatistik* ist eines der Instrumente des Bundes, den gesetzlichen Auftrag periodische Erhebungen „...über die Produktion und Verwendung des Holzes sowie die Strukturen und die wirtschaftliche Lage der Waldwirtschaft“ (Art. 33 WaG, SR 921.0) zu erfüllen und eine Grundlage von Bund und Kantonen den Informationsauftrag des Waldgesetzes wahrzunehmen (Art. 34 WaG, SR 921.0) (vgl. Tabelle 1).

### Was ist die neue Schweizerische Forststatistik?

Die neue Schweizerische Forststatistik setzt sich zusammen aus der Vollerhebung der Schweizerischen Forststatistik (s. unten) und dem neuen Testbetriebsnetz.

Die Schweizerische Forststatistik ist eine jährliche Vollerhebung, welche die Merkmale Waldfläche, Holznutzung, Pflanzung, Einnahmen, Ausgaben sowie Investitionen erhebt (vgl. Anhang der Verordnung über die Erhebung von statistischen Erhebungen des Bundes, SR 431.012.1). Die Erhebungseinheiten sind die Forstbetriebe und die privaten Waldeigentümer (Sammelfragebogen pro Gemeinde).

Das Testbetriebsnetz ist eine Stichprobe von 200 Forstbetrieben zur Erhebung detaillierter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen. Ein Teil der erhobenen Merkmale wird auf der Basis der Schweizerischen Forststatistik hochgerechnet.

### Wieso wird die Schweizerische Forststatistik zurzeit revidiert?

Mittels einer Neukonzeption der Erhebungsorganisation und der Einführung einer internetbasierten Applikation sollen die Erhebungsabläufe vereinfacht, der Aufwand für alle Beteiligten reduziert und die Qualität der Daten verbessert werden. Weiter muss das neue Testbetriebsnetz in die Schweizerische Forststatistik integriert werden, welches auf der Basis der ForstBAR.04 (s. SAFE

Infoblatt Nr. 14 (2003) seit Frühjahr 2004 aufgebaut wird. Das neue Testbetriebsnetz ermöglicht eine Reduktion der Merkmale auf dem Fragebogen der Schweizerischen Forststatistik. Zudem hat das von Bundesrat und Parlament beschlossene Entlastungsprogramm 03 bei der Sektion Land- und Forstwirtschaft des Bundesamtes für Statistik und der Forstdirektion eine Reduktion der personellen Ressourcen für die Bearbeitung der Forststatistik zur Folge.

### ***Die neue Schweizer Forststatistik im Lichte der neuen Waldpolitik des Bundes – Waldprogramm Schweiz (WAP-CH).***

Das Waldprogramm Schweiz WAP-CH war ein partizipativer Prozess mit rund 130 Fachleuten, einem breit abgestützten Forum und weiteren Akteuren. Da der Bund das Subsidiaritätsprinzip konsequent anwenden will und nur über begrenzte Mittel verfügt, soll er sein Hauptengagement auf fünf prioritäre Ziele konzentrieren. Diese fünf prioritären Ziele sind:

- Schutzwaldleistung ist sichergestellt,
- Biodiversität bleibt erhalten,
- Waldböden, Bäume und Trinkwasser sind nicht gefährdet,
- Wertschöpfungskette Holz ist stark und
- Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Waldwirtschaft ist verbessert.

Mit der neuen Schweizer Forststatistik werden zentrale Informationen zu wirtschaftlichen Fragen der Waldwirtschaft beschafft, aber auch wesentliche Ausgangswerte zur Holzverarbeitungskette erhoben.

Die Schweizerische Forststatistik mit den Eigenschaften einer jährlichen Vollerhebung sowie den Erhebungseinheiten Forstbetriebe und private Waldeigentümer betrachten wir nicht als das geeignete Instrument, Merkmale beispielsweise zur Biodiversität zu erheben.

### ***Was sind die nächsten Schritte des Bundes neben der Revision der Schweizerischen Forststatistik und der Einführung des Testbetriebsnetzes?***

Der Bund hat die Umsetzung des WAP-CH erst in Angriff genommen. Mit Hilfe von verschiedenen Indikatoren soll der Erfolg der neuen Waldpolitik des Bundes überprüft und bei Bedarf korrigiert werden. Eine wichtige Aufgabe der Forstdirektion und ihrer Partner wird es sein, in naher Zukunft dieses Paket von Instrumenten und Informationsquellen zu optimieren und auf die Bedürfnisse der Schweizer Waldpolitik (Umsetzung WAP-CH) auszurichten.

Weitere Informationen:

Neue Schweizer Forststatistik:  
David Walker,  
david.walker@buwal.admin.ch  
Waldbeobachtung Schweiz: Hans Peter Schaffer, hanspeter.schaffer@buwal.admin.ch

### ***Inhalte und Beweggründe zum überarbeiteten Kreisschreiben Nr. 10***

*Hans Peter Schaffer*

#### ***Aktuelle gesetzliche Grundlagen***

Wichtigste gesetzliche Grundlage zum Kreisschreiben (KS) Nr. 10 „forstliche Planungsgrundlagen“ ist Artikel 38 Absatz 2 des Waldgesetzes. Darin ist festgehalten, dass der Bund Finanzhilfen bis zu 50 % der Kosten an die Erarbeitung von forstlichen Planungsgrundlagen leistet. In Artikel 18 Absatz 2 der Waldverordnung wird dazu ausgeführt, dass in den forstlichen Planungsdokumenten mindestens die Standortsverhältnisse sowie die Waldfunktionen und deren Gewichtung festzuhalten sind. In Absatz 3 des gleichen Artikels wird die Mitwirkung der Bevölkerung bei Planungen von überbetrieblicher Bedeutung vorgeschrieben.

### ***Gründe für die Überarbeitung***

Im Bundesgesetz über das Entlastungsprogramm 2003 (EP03) wird neu geregelt, dass der Bund nur noch Finanzhilfen an die Erarbeitung überbetrieblicher forstlicher Planungsgrundlagen leistet. In der dazugehörigen Änderung der Waldverordnung wird präzisiert, dass an die Erarbeitung der kantonalen und regionalen forstlichen Planung vom Bund Finanzhilfen geleistet werden. Voraussetzung dazu sind genehmigte kantonale Vorschriften. Die neuen Vorschriften nach EP03 treten auf den 1. Januar 2005 in Kraft. Bereits im laufenden Jahr sind die zur Verfügung stehenden finanziellen Bundesmittel für forstliche Planungsgrundlagen von 6 Millionen Franken auf 4 Millionen Franken gesenkt worden.

### ***Begriffe***

Der Begriff „überbetrieblich“ wird in der Waldverordnung und im Kreisschreiben Nr. 10 präzisiert: Dabei ist von „kantonaler und regionaler forstlicher Planung“ die Rede. Von „überbetrieblich“ kann im Extremfall schon bei der Zusammenarbeit von zwei privaten Waldeigentümern mit je einer Waldfläche von 10 a gesprochen werden. Zudem kann überbetriebliche Zusammenarbeit mit entsprechenden vertraglichen Regelungen zu einem einzigen Forstbetrieb führen. Die Begriffe "regional" und bei kleineren Kantonen "kantonal" entsprechen dem Willen des Gesetzgebers.

### ***Inhalte***

Die Ziele sind neu formuliert worden. Die kantonalen und regionalen forstlichen Planungen sollen als Zielsetzung flächendeckend erstellt und aktualisiert sein. Sie sollen mit allen raumrelevanten Planungen koordiniert werden. Im Weiteren soll die Erhebung der Standortsverhältnisse vervollständigt werden. Bis Ende 2007 soll, in Zusammenhang mit dem Testbetriebsnetz, die Einführung der ForstBAR 04 vom Bund mitfinanziert werden. Gemäss dem Waldprogramm Schweiz stehen bei den Waldfunktionen der



Schutz vor Naturgefahren und die Erhaltung der Biodiversität im Vordergrund. Im Hinblick auf den Abschluss von Programmvereinbarungen zwischen dem Bund und den Kantonen sind die nötigen Planungsgrundlagen bereitzustellen. Bezüglich Schutz und Biodiversität wird der Bund noch Vorgaben machen und mit diesen Vorgaben den Kantonen das weitere Vorgehen kommunizieren.

### **Jährlich abzuliefernde Unterlagen**

Als Voraussetzung zur Genehmigung und damit zur Ausrichtung von Bundesbeiträgen sind zukünftig abzuliefern:

- Der **Rechenschaftsbericht** des vorangegangenen Jahres. Abweichungen zum Jahresprogramm sind in einem Bericht kurz zu kommentieren. Allfällige Überträge sind in diesem Bericht anzuführen und zu begründen.
- Das **Jahresprogramm** allenfalls mit einem Kurzkommmentar.
- Neu ist regelmässig eine **Tabelle zum Stand der Waldentwicklungsplanung** Bestandteil der Genehmigungsakten.

Die vorgegebenen Tabellen dürfen von den Kantonen nicht abgeändert werden.

Neu ist überdies, dass regionale und kantonale Waldentwicklungsplanungen dem/der zuständigen Forstkreisleiter/in der Forstdirektion rechtzeitig zur Mitwirkung zuzustellen sind.

KS Nr. 10 im Internet:

[http://www.umwelt-schweiz.ch/buwal/de/fachgebiete/fg\\_wald/rubrik1/2001-09-21-7/index.html#sprungmarke12](http://www.umwelt-schweiz.ch/buwal/de/fachgebiete/fg_wald/rubrik1/2001-09-21-7/index.html#sprungmarke12)

### **Info zum 3. Landesforstinventar (LFI 3): -Stichproben werden programmgemäss aufgenommen.**

*Hans Peter Schaffer*

Die Feldaufnahmen im Wald zum dritten Landesforstinventar (LFI3) liefen seit Mitte April bis in die

Novembertage auf Hochtouren. Diese anspruchsvollen Erhebungen laufen planmässig ab, so dass dem Ziel, Ende 2006 abzuschliessen zu können, bisher nichts im Wege steht. Zwölf Zweier-Arbeitsgruppen waren im Jura, im zentralen Mittelland und in den Voralpen unterwegs, um eine Vielzahl von Daten zu erheben. Die Arbeit im Gelände ist Knochenarbeit: Stundenlange Fussmärsche bei jedem Wetter, Gewissenhaftigkeit bei der Datenerhebung, Tag und Nacht zusammen mit demselben Arbeitspartner – über Monate.

Die terrestrische Erhebung ist nach wie vor die wichtigste Datenquelle für das LFI. Dabei werden Messungen an Einzelbäumen gemacht und Pflanzenkollektive beurteilt. Sie wird ergänzt mit der Auswertung von digitalen Luftbildern und mit Umfragen bei den kantonalen und lokalen Forstdiensten.

Die terrestrischen Erfassungsmethoden orientieren sich an den Vorgaben aus den beiden Vorinventuren. Dabei sollen nicht nur neue Zustände erfasst werden, sondern die erfolgten Veränderungen sollen auch so exakt wie möglich dokumentiert werden. Mit dem Ziel, den Handlungsbedarf im Schutzwald zu ermitteln, wird noch eine Ergänzung der laufenden Erhebungen mit einer Vegetationskartierung angestrebt.

#### *Projektleitung:*

*WSL/Dr. Peter Brassel;  
BUWAL/Hans Peter Schaffer  
Informationen: [www.lfi.ch](http://www.lfi.ch)*

#### **Impressum**

Herausgeber:  
Schweizerischer Arbeitskreis für Forsteinrichtung  
Sekretariat:  
R. Gordon, Loestrassse 14, 7000 Chur  
Tel. 081 257 38 55 /Fax 081 257 21 59  
Redaktion:  
R. Lemm, B. Allgaier Leuch, L. Bader  
Tel. 01 739 24 78 /Fax 01 739 22 15

Nachdruck erwünscht  
Auflage:100 Exemplare

## **VERANSTALTUNGEN**

### **17. Januar**

Forst- und holzwirtschaftliches Kolloquium ETHZ; Warum planen wir im Wald?  
Zeit: 14.15 - 18.00 Uhr; Ort: Auditorium F5, ETH Zentrum, Hauptgebäude, Zürich.

### **31. Januar**

Forst- und holzwirtschaftliches Kolloquium ETHZ; Die besten Forstbetriebe der Schweiz; Zeit: 14.15 - 18.00 Uhr; Ort: Auditorium F5, ETH Zentrum, Hauptgebäude, Zürich.

### **2. Februar**

Fortbildung Wald und Landschaft; Mehr Forstwirtschaft - weniger Staat? Fribourg; Anmeldung: [pan@panbern.ch](mailto:pan@panbern.ch); <http://www.fowala.ch>

### **4. Februar**

ANW Schweiz; Waldbau und Biodiversität. Mit Praktikern, Wissenschaftern und Umweltorganisationen. Aarau; Anmeldung: [pan@panbern.ch](mailto:pan@panbern.ch); <http://www.fowala.ch>

### **15. Februar**

AAREHOLZ AG, WSL; Dynamische Polterverwaltung; Hessigkofen (SO)  
Anmeldung: [forstaerberhard@bluewin.ch](mailto:forstaerberhard@bluewin.ch)

### **3. u. 17. März**

Fortbildung Wald und Landschaft WIS.2: Unterstützung für eine effiziente und zielgerichtete Bewirtschaftung der Waldökosysteme; Zürich; Anmeldung: [pan@panbern.ch](mailto:pan@panbern.ch); <http://www.fowala.ch>

### **17./18. März**

Arbeitsgruppe Wald- und Holzwirtschaft des Schweizerischen Forstvereins Portfolio Oekonomik. 4. Kurs. Organisation; Anmeldung: [pan@panbern.ch](mailto:pan@panbern.ch); <http://www.fowala.ch>

### **23. April – 28. Mai chaque vendredi**

Formation continue en environnement Gestion de la nature et du paysage (DD 431) ; Fribourg ; [HEG, EIA](http://www.heg.ch) ; Email: [Environnement@eif.ch](mailto:Environnement@eif.ch)

### **26. April**

Informationsabend: Integrierte Management- und Führungssysteme (mit Projekt zur direkten Umsetzung im Betrieb); sanu; 032/322 14 33; [www.sanu.ch](http://www.sanu.ch)

### **3./4. Mai**

Weiterbildung in Oekologie: Nachhaltige Entwicklung - Konzepte und Umsetzung auf nationaler Ebene (DD 425); Uni Bern; <http://www.ikaoe.unibe.ch/weiterbildung/>

### **25. Mai, 15. Juni**

Weiterbildung in Oekologie: Nachhaltige Entwicklung - Konzepte und Umsetzung im individuellen Handeln (DD 426); Uni Bern; <http://www.ikaoe.unibe.ch/weiterbildung/>

### **30. September/1. Oktober**

Formation continue en environnement TQM et EFQM: des concepts à la mise en pratique réussie (RI 420)  
Fribourg ; [HEG](http://www.heg.ch) ; Tél. 026 300 73 42, Fax 026 300 97 28 ; [environnement@eif.ch](mailto:environnement@eif.ch)