

## Nachgefragt: Erfahrungen nach einem Jahr Hessen-Forst\_2025

Seit nunmehr einem knappen Jahr begleiten die Themen »Lean-Management«, »Hessen-Forst 2025«, »kontinuierliche Verbesserung«, ... den »Dialog«. Ein guter Zeitpunkt, um mit Dr. Martin Feldmann von der Firma Impuls, Landesbetriebsleiter Michael Gerst und dem GPR-Vorsitzenden Harry Trube ein Zwischenfazit zu ziehen.

### *Meine Herren, was meinen Sie nach einem Jahr Projektlaufzeit – erreichen Sie die Kolleginnen und Kollegen?*

Trube: Der GPR stellt erfreut fest, dass das Projekt nach anfänglich großer Skepsis und auch Abneigung nunmehr ein hohes Maß an Akzeptanz gewonnen hat und in den Pilotbetrieben tlw. sogar Begeisterung auslöst. Anders als bei den zurückliegenden Reformen erkennen die Beschäftigten eine große Mitgestaltungsmöglichkeit und nutzen aktiv die Chancen zur Einbringung ihrer Erfahrung mit kritisch-konstruktiven Beiträgen, die oft auch über den eigenen Tellerrand hinausgehen und unseren gesamten Betrieb weiterbringen. Einen hohen Anteil daran hat die ausgewählte Beraterfirma Impuls mit ihren bei uns eingesetzten Mitarbeitern, die ihr Handwerk beherrschen. Ein besonderes Lob für die bisher hervorragende Arbeit von Ihnen und Ihrem Team Herr Dr. Feldmann.

Dr. Feldmann: Vielen Dank. Im Übrigen auch von mir ein klares Ja! Die Mitarbeiter merken, dass sie Veränderungen einsteuern können und hier neue Wege geschaffen wurden, um ihre zukünftige Arbeitswelt mitzugestalten. Je kleiner dabei die Organisationseinheit ist, desto schneller gelingt dies.

Gerst: Dies kann ich voll bestätigen. Die gemeinsam getroffene Vereinbarung zur Personalentwicklung ist akzeptiert und bestätigt. Bei unseren Führungskräften sehe ich Veränderungsbereitschaft. Sie ergreifen die Chance, Zeitfresser auszumachen, wirksamer zu werden und Vor-

sorge für die bevorstehenden Organisationsanpassung zu treffen.

### *Welche positiven Beispiele haben Sie erlebt?*

Gerst: Ich registriere ein verstärktes »Mitdenken« in der LBL. Die Sicht der Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen und der Praxis wird aktiv eingeholt. Die Teamarbeit wird in den Piloten und Staffeldienststellen erkennbar professioneller.

Trube: Auch ich sehe die vielen tlw. sehr kreativen Veränderungsvorschläge und Aktivitäten der Pilotforstämter als positive Beispiele. Besonders erfreulich war die Entscheidung der LBL sich der Pilotierung auch selbst zu stellen. Aus Sicht des GPR zeichnen sich die Transparenz, Vielseitigkeit und Ergebnisoffenheit der Projektarbeit in Verbindung mit der gezeigten Beweglichkeit der LBL als sehr positiv ab

Dr. Feldmann: Veränderungen beginnen ja immer in den Köpfen und da sind für mich die KVP-Trainer ganz hervorragende Beispiele. Sie zeigen, wie gut die Idee überkommt und welche Begeisterung dabei geweckt wird. Weiterhin sehe ich täglich in den KVP Teams wie Ihre Kolleginnen und Kollegen an den Aufgaben wachsen und mit großer Freude und Ernsthaftigkeit viele kleine Verbesserungen einsteuern.

### *... und wo hakt es?*

Gerst: Das Bessere ist der Feind des Guten, heißt es. Wer heute in seinem Verantwortungs- bzw. Kompetenzbereich aktiv Verbesserungen aufgreift und nicht als Generalkritik an der bisherigen Arbeit versteht, ist auf dem richtigen Weg. Diese »Fehlerkultur« sollten wir m. E. schneller ausbauen. Die Führungskräfte sollten die Leitungen der KVP-Teams ermuntern, Zurückhaltung abzulegen und die Talente im Team stärker zu fördern.

Trube: Aus unserer Sicht wäre es sehr wünschenswert, wenn die nächsten Staffelforstämter sich auch Themenstellungen annehmen wür-

den, die bislang noch nicht so richtig aufgegriffen wurden. Heiße Eisen lassen sich bekanntlich besonders gut schmieden. Wir hoffen, dass dies mit der Einrichtung eines zentralen »Themenspeichers« auch gelingt. Ein weiterer Haken: Kolleginnen und Kollegen im KVP-Team haben oft nicht ausreichend Zeit. Ihnen muss der Rücken freigehalten werden, damit Veränderungen angestoßen und zügig bearbeitet werden können. Hier fängt Teamarbeit an.

Dr. Feldmann: Jede Veränderung hat ihre Haken, mit denen muss man halt geeignet umgehen: Dies ist bisher bei Hessen-Forst sehr gut gelungen. Hier hat sich die Projektleitung ein ganz großes Lob verdient. Ein weiterer Erfolgsgarant ist die große Nähe zur Betriebsleitung: Die Projektstände werden laufend kommuniziert, so dass direkt und unmittelbar steuernd eingegriffen werden kann. Beides zusammen hat dazu geführt, dass wir bislang die Haken erkannt haben, bevor große Haken daraus wurden.

### *Der zeitliche und finanzielle Aufwand für das Projekt ist sehr hoch. Stehen Kosten und Nutzen in einem ausgewogenen Verhältnis?*

Gerst: Eindeutig Ja! Wir legen jetzt das Fundament für Hessen-Forst als »lernende Organisation«. Wir erarbeiten uns Rüstzeug und Grundlagen, damit wir auch künftig Mehrwerte für unsere Kunden und eine anspruchsvolle Gesellschaft ohne Leistungsverdichtung schaffen können. Die Investitionen liegen also im Interesse der Mitarbeiterschaft und unserer Geschäftspartner.

Dr. Feldmann: Auch ich sehe es als die nötige Investition in Ihre Zukunft. Die Veränderungen, die bei Hessen-Forst greifen müssen, sind gravierend, zudem muss die Fläche erreicht werden. Kontinuierliche Verbesserung funktioniert nur, wenn alle entsprechende Erfahrungen und Fähigkeiten aufbauen. Das kann nur gelingen, wenn wir eine solide Basis

für den Veränderungsprozess schaffen und das verlangt Zeit. Sie können sicher sein, dass wir im Projekt versuchen, jede Verschwendung zu vermeiden und mit den Mitteln effektiv umzugehen.

Trube: Bei der Beantwortung ist zu bedenken, dass der ganze organisatorische Vorlauf des Projekts einen hohen Ressourcenverbrauch hatte. Die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen sind jetzt aber bis auf Nachjustierungen abgeschlossen, so dass jetzt alle Kräfte und Mittel für die eigentliche Projektarbeit eingesetzt werden können. Mit täglich zunehmender Routine und verwertbaren Ergebnissen der Pilot- und KVP-Betriebe bewegt sich das Pendel deutlich in Richtung Nutzen und Rendite für unsere Beschäftigten, unsere Kunden und auch unseren Betrieb.

**Viele sehen doch (wieder nur) ein Strohfeuer. Wie soll es gelingen den KVP dauerhaft bei Hessen-Forst zu verankern?**

Trube: Ja, die Gefahr eines Strohfeuers besteht durchaus. Damit es nicht dazu kommt, müssen positive Grundeinstellungen aller Beschäftigten sowie geeignete Führungsinstrumente und Regelungen etabliert und verankert werden, die den kontinuierlichen Verbesserungsprozess dauerhaft aufrecht erhalten und stützen. Besonders wichtig erscheint uns der Mut unserer Beschäftigten zur Veränderung im eigenen Verhalten und im persönlichen Umfeld zu sein sowie der Wille der Führungskräfte, vorgeschlagene Veränderungen auch zu unterstützen und zuzulassen.

Dr. Feldmann: Durch die positiven Erfahrungen lernen die Mitarbeiter, wie man Prozesse verbessert und dass diese Initiative ernst gemeint ist. Die Trainer helfen dabei methodisch und bieten als »externe« Moderatoren den nötigen Steuerungsimpuls. Die Führungskräfte erkennen, dass nur mit langer Leine und mit Vertrauen in neue Ideen dauerhaft die Verbesserung zu etablieren ist. Letztlich ist es dann eine Führungsaufgabe und diese Führung setzt beim FWM, bei den RL, bei den SBL etc. an.

Gerst: Diese Einschätzungen teile ich voll und ganz. Wir alle wer-



Im Gespräch: Harry Trube, Dr. Martin Feldmann, Michael Gerst

den in unserem persönlichen Umfeld und für den gesamten Betrieb Fortschritte erzielen. Das motiviert auch weiterhin nach Verbesserungen zu suchen, so dass es wirklich ein kontinuierlicher Prozess wird.

**Wie viele Dienststellen wollen Sie 2015 integrieren und kann man irgendwo erfahren, wann welche Dienststelle vorgesehen ist?**

Dr. Feldmann: Mittlerweile erreicht mich die Botschaft, dass viele mit den Hufen scharren und gerne bald loslegen wollen. Dies ist sehr gut, soll aber beherrscht genutzt werden. Hier kann weniger sogar mehr sein: Jede Organisation hat eine spezifische Veränderungsgeschwindigkeit, die man mit der Zeit erhöhen wird, die man aber nicht überstrapazieren darf.

Gerst: Bis 2017 sollen alle Dienststellen gestartet sein. Hierzu wollen wir im Frühjahr und Herbst jeden Jahres jeweils fünf Dienststellen die Möglichkeit zur Teilnahme eröffnen.

Trube: Aus Sicht des GPR ergibt sich die Zahl der weiteren Staffeldienststellen durch die Anzahl und Verfügbarkeit unserer eigenen Trainer. Insofern wäre es sehr schön, wenn sich weitere Trainer/innen finden ließen. Falls eine Auswahlentscheidung unter den bereitwilligen Dienststellen getroffen werden muss, sollten diejenigen den Vorzug bekommen, bei denen Personalveränderungen schon bald eintreten. Hier gibt es einige Zeitunterschiede. Es

besteht jedoch die Notwendigkeit, dass sich alle Forstämter rechtzeitig daran machen, die auf sie zukommenden personellen und organisatorischen Veränderungen mit örtlich angepassten Zukunftskonzepten selbst zu bestimmen.

**Herr Dr. Feldmann, Sie haben Veränderungen in vielen Betrieben und Organisationen begleitet. Meinen Sie, dass Hessen-Forst die Herausforderungen meistern wird?**

Dr. Feldmann: Die bisher verwendeten Maßnahmen sind der Anfang. Wir optimieren von Innen nach Außen und schaffen die positive Erfahrungsbasis aus kleinen Erfolgen. Wenn man diese überträgt (multipliziert) kommt schon einiges zusammen. Darüber hinaus gibt es übergreifende Prozesse.

So könnte es z. B. sinnvoll sein, die ganze Holzlieferkette (von der LBL über das FA bis zum Revier) anzusehen. Oder man könnte bestimmte Tätigkeiten regionalisieren und damit das System anpassen. Diese großen Veränderungen kann eine Organisation aber erst dann leisten, wenn die nötige Basis geschaffen ist und daran arbeiten wir zurzeit. Nimmt man alle Effekte zusammen, bin ich mir sicher, dass Sie die Herausforderung meistern werden.

Das Interview führte  
André Schulenberg  
vom Redaktionsteam.