

Erste Schritte in den Pilotforstämtern

... und wie läuft's so?



Teamarbeit

Hessen-Forst hat sich für den anstehenden Veränderungsprozess im Projekt Hessen-Forst_2025 mit der Firma Impuls aus Köln einen externen Dienstleister ins Haus geholt, der über entsprechende Erfahrung verfügt, eng mit den Piloten zusammen arbeitet und sie intensiv begleitet.

Dr. Martin Feldmann ist Mitarbeiter der Beratungsfirma und aktiv in die Zusammenarbeit mit unserem Betrieb eingebunden. Klaus-Peter Hugo ist Forstwirtschaftsmeister im Pilotforstamt Wehretal. Beide haben sich den Fragen des Redaktionsteams gestellt.

Dialog: Herr Dr. Feldmann, Sie sind weder Förster, noch haben Sie bisher ein Projekt in einer Forstverwaltung durchgeführt. Sind Sie der „richtige Mann für diesen Job“?

Dr. Feldmann: Wenn man den Inhalt des „Jobs“ in der richtigen Weise auffasst und unsere Tätigkeit als die eines Trainers und Coaches versteht, dann ist die Antwort ein klares „JA“. Wir haben nicht vor, Ihnen Ratschläge im Sinne von Lösungen zu präsentieren.

Unsere Kompetenzen liegen vielmehr darin, Sie zu befähigen, Abläufe verschwendungsfrei und effektiver zu gestalten. Dies gelingt, indem ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeführt und so lange begleitet wird, bis er zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Dieses Erfolgsrezept hat sich als branchenunabhängig bewiesen. Es spielt also keine wesentliche Rolle, ob die Prozesse in einer Versicherung, in einem Pharmaunternehmen oder bei Hessen-Forst ablaufen.

Dialog: In Ihren Auftaktveranstaltungen in den Forstämtern sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Berufsfelder vertreten – sprechen Sie überhaupt „dieselbe Sprache“ bzw. wie erreichen Sie die Kolleginnen und Kollegen?

Dr. Feldmann: Unser Ansatz basiert darauf, mit den Mitarbeitern verbesserte Prozesse zu erarbeiten. Dies beginnt damit, dass man sich die Prozesse vor Ort einmal ansieht. Daher haben wir zu Beginn unserer Projektarbeit alle vier Pilot-Forstämter ganztätig besucht und uns einen Eindruck von Ihren Arbeitsabläufen verschafft. Ob im Forstamt, bei den Revierleitern, mit den FWM und FW im Einschlag, immer konnten wir viele Anregungen und Eindrücke mitnehmen und damit erste kleine Teile Ihrer Sprache erlernen.

Erreichen kann man Ihre Kolleginnen und Kollegen sehr gut, indem man offen auf sie zugeht, genau zuhört und sich für ihre Prozesse interessiert und dabei jedem mit dem gleichen Respekt begegnet. Bisher sind wir mit dem Vorgehen sehr gut gefahren – auch bei Hessen-Forst belegen erste Rückmeldungen aus dem Projekt die sehr positive Resonanz.

Dialog: Hessen-Forst führt ja seit Jahren Projekte durch. Was unterscheidet die Herangehensweise der Firma Impuls von den bislang durchgeführten „klassischen“ Projekten? Wie werden die Unterschiede und Neurungen vermittelt?

Dr. Feldmann: Wir versuchen mit Ihnen ein dauerhaftes Programm zu etablieren. Dies geschieht zwar über einzelne Projekte, reicht aber in seiner Konsequenz viel weiter. In einem klassischen Projekt versucht man, im Vorhinein zu wissen, welche Schritte wann nötig sein werden, welche Meilensteine sich dabei anbieten etc. Diese Idee passt gut zu klar definierbaren Inhalten, wie z. B. dem Bau einer Garage. Da weiß man vorher, wo die hin soll, wie groß sie werden soll und wie lange man zum Mauern in etwa braucht.

Das, was wir mit Ihnen gestalten wollen, ist aber inhaltlich in weiten Teilen noch unbestimmt. Wir kennen bisher nur die Instrumente und wissen, dass diese in vergleichbaren

Situationen sehr hilfreich waren. Die konkreten einzelnen Ziele definieren Sie mit uns erst im Verlauf des Projekts. Dieser Unterschied bedeutet für Sie, sich auf eine neue Herangehensweise einzulassen.

Dialog: Wie sind Ihre Erfahrungen bezüglich der Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Dr. Feldmann: Neuen Wegen begegnet man erst einmal skeptisch. Oft reicht aber schon die Auftaktveranstaltung als Impuls, um einen Umdenkprozess anzuregen. Es ist eine große Chance, wenn man die eigenen Arbeitsprozesse mitgestalten kann. Ist das verstanden, denken die ersten schon aktiv mit. Berichten dann noch begeisterte Kollegen, die z. B. erste Erfolge in ihren Teams erreichten, ist das Eis schnell gebrochen. Zudem machen wir ja immer sehr viele kleine Schritte zur Prozessveränderungen. Da fällt man nicht so leicht hin und kann erste Erfolge schnell spürbar machen. Das ist wichtig.

Dialog: Wo sehen Sie Stärken bei Hessen-Forst – wo sollten wir noch nachlegen?

Dr. Feldmann: Hessen-Forst ist vielfältig: sehr unterschiedliche Aufgaben, Anforderungen und Charaktere. Die alle über einen Kamm zu scheren, wird nicht gelingen. Bezogen auf die bisherige Arbeit in den Pilotforstämtern habe ich den Eindruck gewonnen, dass Sie eine sehr gute, spürbar positive Kultur im Umgang miteinander entwickelt haben. Sie agieren schnell. Teamwork und das füreinander Eintreten sind deutlich vorhanden. Man merkt, dass hier Menschen arbeiten, die aus Überzeugung ihren Beruf gewählt haben und gerne für Hessen-Forst arbeiten.

In den Themen Kommunikation und Visualisierung, d. h. Prozessabläufe und vereinbarte Standards sichtbar zu machen, können Sie sich meines Erachtens noch verbessern.



Prozesse werden diskutiert und entwickelt

Dialog: Was kennzeichnet die „Hessen-Förster“ bzw. was unterscheidet sie von Belegschaften aus bisher von Ihnen begleiteten Projekten?

Dr. Feldmann: Die Arbeit im Wald ist in vielerlei Hinsicht etwas Besonderes. Sie tragen hohe Verantwortung und die Verpflichtung für Generationen, sind im Revier oft auf sich gestellt, müssen schnell entscheiden, aber auch schlagfertig kommunizieren können, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Diese 24-Stunden-Aufgabe wählt man nicht leichtfertig. Und genau diese Ernsthaftigkeit und dieses überlegte, auf Überzeugung basierte Handeln spürt man quer durch Ihre Organisation.

Dialog: Halten Sie es für realistisch, dass HF bis zum 01.07.2015 (Anm.: Laufzeit des Pilot-Projekts) konkrete Prozessverbesserungen erreicht haben wird und dass die eingangs erwähnte „Quadratur des Kreises“ gelingt?

Dr. Feldmann: Ja, wenn Sie so weitermachen, wie Sie angefangen haben, dann besteht eine große Chance. Wir haben aber keine Tür zum Paradies gefunden, durch die man nur durchtreten muss und alles wird gut. Ohne Anstrengung auf allen Seiten wird es nicht gelingen. Dazu sind noch viele mühsame Etappen zu nehmen. Es wird auch nicht zu erwarten sein, dass alle gleichermaßen und mit gleicher Begeisterung dabei sind. Helfen Sie mit, wenn Sie merken, dass Ihren Kolleginnen und Kollegen der Weg gerade schwer wird. Es geht letztlich nur gemeinsam und dann am besten, wenn alle zusammen anpacken.

Dialog: Herr Hugo, Sie sind Mitarbeiter im Forstamt Wehretal und als Teammitarbeiter in den „Verän-

derungsteams“ aktiv. Was hat Sie bewogen, sich aktiv in diesen Veränderungsprozess einzubringen?

Hugo: Das war zum Einen die Herausforderung, in eine neue Aufgabe einzusteigen und zum Anderen, vorhandene Prozesse zu beleuchten und diese – wenn es sein muss – neu und effizient mit zu gestalten.

Dialog: Wurde die Teilnahme des Forstamts als Pilot kontrovers diskutiert oder herrschte von Anfang an Einvernehmen?

Hugo: Am Anfang war man der ganzen Sache mit Skepsis begegnet, je mehr man sich jedoch mit dem Gedanken vertraut machte, Prozesse mitgestalten und verändern zu können, wuchs das Interesse und die Bereitschaft, mitzuarbeiten.

Dialog: Wie erleben Sie die Stimmung in den Veränderungsteams und was hat sich zwischenmenschlich geändert?

Hugo: Die Stimmung ist hervorragend. Es wird sicherlich in manchen Dingen sehr intensiv und kontrovers diskutiert, dies fördert jedoch das Verständnis für Arbeitsabläufe, die einem nicht so geläufig sind.

Dialog: Mit was beschäftigen Sie sich derzeit im Pilot-Projekt und wo / wie bringen Sie sich persönlich ein?

Hugo: Im Moment beschäftigen wir uns mit den verschiedenen Verfahren der Holzaufnahme und deren Effizienz. Da ich den praktischen Teil der Holzaufnahme durchführe, vergleiche ich den Zeitaufwand zwischen händischer und fotooptischer Holzaufnahme sowie die Übernahme der Holzmassen aus dem Harvesterprotokoll.

Dialog: Halten Sie das externe Coaching für erforderlich / hilfreich und wenn ja, in welchen Bereichen?

Hugo: Es ist immer gut, wenn man in vorhandene Prozesse auch Außenstehende, jedoch in Prozessabläufen geschulte Kräfte, mit einbeziehen kann. Sie stellen oft Verständnisfragen und hier wird deutlich, dass manche Abläufe überdacht werden müssen. Da sich hier und da Betriebsblindheit eingeschlichen hat, bekommt man für solche Vorgänge wieder einen klaren Blick.

Dialog: Zum Abschluss möchte ich Sie bitten, den nachfolgenden Satz zu vervollständigen: „Aus meiner Sicht besteht der Schlüssel zum Erfolg in ...“

Hugo: „...einem offenen Umgang mit Problemen, die das Vorankommen ausbremsen sowie ein sachlicher, kollegialer und von Wertschätzung geprägter Dialog.“

Dr. Feldmann: „ der Einsicht, dass man – um noch besser zu werden – auch vertraute Dinge einmal ändern muss und dabei immer bei sich selber anfangen sollte.“

Vielen Dank für das Gespräch! Das Interview führte Michael Rost, Mitglied des Redaktionsteams und Mitarbeiter im Projekt Hessen-Forst_2025



Unsere Interviewpartner
Dr. Martin Feldmann und
Forstwirtschaftsmeister
Klaus-Peter Hugo