

Die Arbeit verändern

10 Jahre KVP bei HessenForst

**KVP-Interview mit
Michael Gerst,
Dr. Martin Feldmann
und Michael Rost**
Seite 07

**Das LeanTeam und
der Zaubertrank**
Seite 30

**10 Jahre KVP
Brennholzvermark-
tung im Forstamt
Frankenberg-Vöhl**
Seite 33



WIE ALLES BEGANN



Was der demografische Wandel für den Landesbetrieb bedeuten würde, war den Personalverantwortlichen von Beginn an bewusst: der Generationenwechsel setzt um das Jahr 2017 ein und hält etwa zehn Jahre an. Deshalb investierte der Betrieb seit Beginn des letzten Jahrzehnts massiv in die Qualität und den Umfang der forstlichen Ausbildung und in die Nachwuchsgewinnung. Im Nachhinein betrachtet durchaus erfolgreich. Die langfristig angelegte Organisationsentwicklung hatte sicherzustellen, dass HessenForst auch mit knappen Personalbestand seine Leistungen in guter Qualität erbringen würde, möglichst ohne Arbeitsüberlastungen. Deshalb wurde und wird dem Zusammenwirken im Team seither ein besonderes Augenmerk gewidmet. Die Kernfrage lautete damals: Wie lassen sich unter diesen Vorzeichen Abläufe und Einstellungen in der Mitarbeiterschaft weiterentwickeln?

Für die Antwort konnten wir eine Anleihe aus unserer Kernaufgabe nehmen: Als Forstleute setzen wir auf stabile Waldstrukturen und haben den Dauerwald als Ideal vor Augen. Er ist leistungs- und anpassungsfähig. Wissenschaftlich ausgedrückt: resilient. Mit dem Programm »pro Resilienz« haben wir uns dann ab 2013 an einem Zielzustand orientiert, der Verlässlichkeit und Berechenbarkeit für Mitarbeiterschaft und nicht zuletzt Kunden und Partner schaffen sollte. Die Entwicklung war langfristig angelegt. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde zwar erwartet, dass sie bereit sind, ihre gewohnten Arbeitsweisen zu überdenken und ggf. zu ändern. Sie konnten das Heft dabei aber weitestgehend selbst in der Hand behalten und die neuen Verfahren aktiv mitgestalten. Außerdem bot der zeitliche Vorlauf die Möglichkeit, Veränderungen schrittweise umzusetzen und ihre Wirksamkeit immer wieder zu überprüfen und ggf. nachzusteuern. Kontinuierliche Verbesserungen (KVP) sollten zur Routine und tagtäglich gelebt werden. Niemand konnte damals absehen, was ab 2018 mit Sturm, Dürren und Käfern auf den Betrieb zukommen sollte.

HessenForst hat sich trotz oder wegen der Herausforderungen seither zur lernenden Organisation entwickelt. Das forstliche Prinzip des planvollen und vorausschauenden Handelns wurde systematisch auf die Personal- und Organisationsentwicklung übertragen. Teamarbeit ist Standard – in und über Beschäftigtengruppen hinweg. »Lean« ist verbreitet unsere Einstellung.

Wir »sehen anders« und erkennen, ob hinter Beobachtetem ein System, ein Muster, eine Kultur steht, sogar ob Betroffene »müssen«, Beteiligte »dürfen«, Befähigte »können« und Begeisterte »wollen«. Kontinuierliche Verbesserung ist selbstverständlich.

Mit dazu beigetragen hat sicher, dass das Programm vom Leitungsteam uneingeschränkt mitgetragen wurde. Noch heute schmunzeln Ältere unter uns, wenn sie sich an die begeisterten Berichte des damaligen Regionalleiters Mitte, Herrn Rigobert Oberländer-Simanavicius, über seinen Firmenbesuch zum Lean-Management bei Ritter Sport erinnern. Auch die Teilnahme unserer Abteilungsleiter an der Production Systems 2013 in Frankfurt und die Erkenntnis, wie elementar KVP auch für »Hidden Champions«, unbekannte Weltmarktführer, ist bildete einen Baustein. Denn zurück in Kassel konnte mit dem dort Gelernten in einem soliden Vergabeprozess schließlich ein Coaching-Partner gefunden werden, der sich bemerkenswert schnell in die Forstwelt, ihr Denken und ihre Sprache einarbeitete. Die Zusammenarbeit mit dem Team der Firma Impuls aus Köln war schlicht eine glückliche Fügung. Nicht zuletzt leisteten Pilotbetriebe und eine Vielzahl betriebsinterner Lean-Trainer entscheidende Überzeugungsarbeit.

Heute, zehn Jahre nach dem Start des Programms sagt die Leitung von HessenForst Ihnen allen, die Sie aktiv mitgewirkt haben und weiter dabei sind: herzlichen Dank!

Michael Gerst
Leiter, Landesbetrieb HessenForst



Impressum

Sonderausgabe »10 Jahre KVP bei HessenForst«. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht zwangsläufig die Meinung des Herausgebers wieder.

Herausgeber

Landesbetrieb HessenForst
Panoramaweg 1, 34131 Kassel

Redaktion

Michael Gerst (V.i.S.d.P.),
Michael Rost, Jessica Schmidt

Konzeption & Gestaltung

www.formkultur.de

Druck

www.bonifatius.de

Abdruck

Der Abdruck von Artikeln ist nur unter Angabe der Quelle erlaubt.

Erscheinungsweise

einmalig

Papier

Klimaneutraler Druck, 120 g/m² + 160g/m²,
Circle Offset Premium White, FSC Recycled

Bildnachweis

S. 03: S.Eifert
S. 08: S. Eifert, M. Feldmann, M. Rost
S. 23 + 24 Annelie Bloß,
S. 28 Katrin von Bodelschwingh,
S. 30 Egmont Ehapa Media GmbH,
S. 41: R. Kohlhage
S. 48: K. Rammacher
alle anderen Bilder: Canva



07

KVP INTERVIEW

Veränderung braucht Vertrauen. Das Vertrauen muss wachsen. »Zu vertrauen« muss gewollt sein und erlernt werden, damit Veränderung möglich wird. Denn Leben ist Veränderung und Bewegung. Im folgenden Interview haben wir unseren Gesprächspartnern Fragen gestellt, um sich dem zu nähern, was sich so leicht daher sagt, wenn KVP als »Teil der allgemeinen Unternehmenskultur« beschrieben wird.

19

5 JAHRE ARBEITSPLATZCOACHING BEI HESSENFORST

Strukturänderungen und die zunehmende Größe der Reviere, die stärker differenzierten Anforderungen bei der klimagerechten Wiederbewaldung vergrößern unser Arbeitsvolumen deutlich. Das führt unter anderem zu einem erhöhten Bedarf an kurzfristig abrufbaren Informationen und erfordert mehr strukturierte Arbeitsabläufe.



23

»FRISS DEN FROSCH«

Das Telefon klingelt, direkt daneben vibriert das Handy, an der Tür klopft zeitgleich ein Kollege und zu allem Überfluss poppt unten links am Bildschirmrand des Computers noch eine Mail mit »dringlich« auf. So oder so ähnlich sieht leider der Arbeitsalltag von vielen aus. Steigender Stress, zunehmende Unzufriedenheit bei gleichzeitiger Zunahme der Reizbarkeit inklusive. Alleine im Tagesgeschäft einen solchen Teufelskreis zu durchbrechen erscheint häufig kaum machbar. Hilfe kann hier ein Arbeitsplatzcoaching bieten.

INHALT



- 02 Wie alles begann
- 07 KVP Interview
- 16 Aufbau eines Wissensspeichers
- 19 5 Jahre Arbeitsplatzcoaching bei HessenForst
- 23 »Friss den Frosch«
- 27 Lessons Learned
- 30 Das LeanTeam und der Zaubertrank
- 33 »Er lebt noch – und wie!«
- 37 Der lange Weg bis zur Einführung – Wie wird er angenommen? Welche Vorteile bietet er?
- 39 Hinfallen, aufstehen, Krönchen richten, weitergehen
- 41 KVP in der Verkehrssicherung
- 44 Aktive Mitgestaltung durch die KVP-Trainerausbildung
- 47 Forstamtsübergreifende Zusammenarbeit im Bürobereich »3x3 KVP«
- 50 Übersicht: KVP-Prozesse und Schulungen

39

HINFALLEN, AUFSTEHEN, KRÖNCHEN RICHTEN, WEITERGEHEN

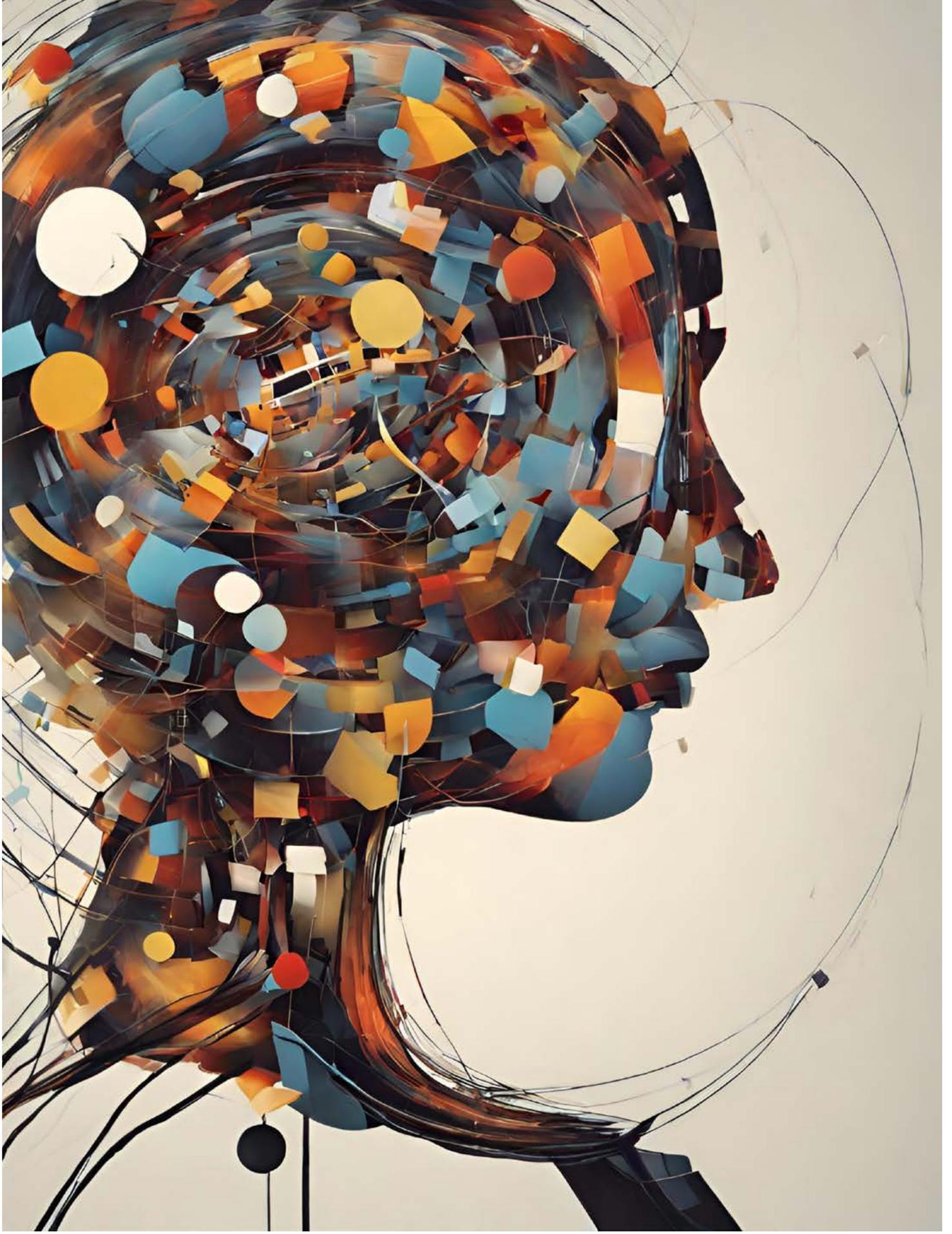
Wer den Weg »KVP« gegangen ist, hat mit Sicherheit den ein oder anderen Stolperstein entdeckt, als er der Länge nach am Boden lag und sich fragte, was die Ursache sei.

Sind wir hingefallen, sollten wir kurz eine Pause machen und nachdenken, warum oder worüber wir gestolpert sind. Passiert dies nämlich häufiger, ist es viel effektiver, sich mit dem Hindernis zu beschäftigen als ständig wieder zu stolpern. Sozusagen den Stolperstein beseitigen, damit wir oder auch Nachfolgende über einen geebneten Weg gehen können.

Ein Blick zurück mit einer Prise Zukunft:

Die Bilder in dieser KVP-Jubiläumsausgabe wurden mit einer Künstlichen Intelligenz (KI) generiert. Das Redaktionsteam hat Bildbeschreibungen eingegeben, die KI hat diese zu einem Bild verwandelt. Aus den Bildunterschriften geht hervor, welcher Text zum jeweiligen Bild geführt hat. Alle Bilder sind Unikate!





Text zu Bild: Problemlösung, abstrakte Darstellung



KVP

Interview

Text: Von Claus-Peter Müller von der Grün

07

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess und der Begriff Kaizen sind – von Toyota als einem qualitätsorientierten, expandierenden japanischen Automobilhersteller ausgehend – seit den 1990er Jahren rund um den Globus in unsere Begriffswelt vorgedrungen.

Für die einen ist es eine Selbstverständlichkeit, das Bestehende immerfort in Frage zu stellen, um es zu verbessern. »Das Bessere ist der Feind des Guten«, heißt es im aktuellen Journalismus, wo die bessere Nachricht sekundlich die eben noch für gut befundene Nachricht verdrängt. In anderen Organisationen ist der Blick eher rückwärtsgewandt. Ihre Angehörigen verharren in der (vermeintlichen) Komfortzone. Veränderung schmerzt und der Versuch, diese herbeizuführen, wird womöglich als Aufbegehren missverstanden und sanktioniert.

Veränderung braucht Vertrauen. Das Vertrauen muss wachsen. »Zu vertrauen« muss gewollt sein und erlernt werden, damit Veränderung möglich wird. Denn Leben ist Veränderung und Bewegung. Im folgenden Interview haben wir unseren Gesprächspartnern Fragen gestellt, um sich dem zu nähern, was sich so leicht daher sagt, wenn KVP als »Teil der allgemeinen Unternehmenskultur« beschrieben wird. Denn wenn man selbst ein Teil der Kultur ist, ist es gar nicht so leicht, diese zu erkennen, zu analysieren und zu verändern. Die Antworten gaben Michael Gerst, Leiter des Landesbetriebs HessenForst, Dr. Martin Feldmann, externer Lean Coach bei der Firma Impuls, die KVP bei HessenForst eingeführt haben und Michael Rost, Leiter der Stabstelle KVP im Landesbetrieb.



Michael Gerst

Leiter des Landesbetriebs HessenForst

> MG



Dr. Martin Feldmann

externer Lean Coach bei der Firma Impuls

> MF



Michael Rost

Leiter der Stabstelle KVP im Landes-

betrieb > MR

08

Was ist der KVP – in Ihren Worten?

MG: »KVP« steht für unsere »Betriebs-DNA«, die Strategie und das Selbstverständnis von HessenForst als lernender Organisation: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Im Interesse von Auftraggeber, Mitarbeitern, Partnern und Bürgern wollen wir damit gemeinsam Ziele und Aufgaben möglichst treffsicher, verschwundungsfrei und verlässlich umsetzen. Das gelingt, wenn wir vermeintliche Routine hinterfragen und Chancen für notwendige Verbesserungen erkennen und nutzen. Hierfür braucht es eingeübte

Teamarbeit, planvolles, systematisches Vorgehen, stabile Strukturen, transparente Abläufe und die Bereitschaft zu lernen wie im gesamten beruflichen Leben. Der Forstwirtschaftler lernt sein Handwerk, gewinnt dann als Geselle Routine darin, entwickelt schließlich als »Meister seines Fachs« die Verfahren weiter, teilt sein Wissen mit jungen Kollegen, fördert und befähigt sie, mehr Verantwortung zu übernehmen. KVP ist für den Landesbetrieb der Schlüssel zur Resilienz. Wir steigern unsere Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im Umfeld und verstetigen den Erfolg.

MF: Ein geführter Prozess, der zum Aufbau der Veränderungsmuskulatur einer Organisation dient.

MR: Unter KVP verstehe ich Routine-Verhaltensweisen und Routine-Methoden, die einem helfen bei der Vielzahl der Veränderungen den »Kopf über Wasser« zu behalten und in kurzer Zeit passende Lösungen zu produzieren.

Seit zehn Jahren treibt HessenForst den KVP voran. Kommt der KVP einmal zu einem Ende?

MG: Schon der Begriff kontinuierlich schließt das aus.

MF: Wir erreichen Etappen, aber der Weg endet nie. Zudem treibt der KVP wiederum HessenForst voran. Eine Symbiose entsteht.

MR: Nein, der KVP ist in sich so angelegt, dass er immerwährend ist – genauso wie man mit dem Zupfen des »Unkrauts« im Garten nie fertig wird.



Woher kommen die Veränderungen?

MG: Zeigen uns nicht das E-Mail-Postfach am Arbeitsplatz oder Medien-Portale, wie rasch sich unser berufliches und privates Umfeld verändert? Klimawandel, Demografie oder Geopolitik: Kaum ein Tag vergeht, ohne dass etwas Neues, eine verschärfte Lage, zu beobachten ist. Den Wald, über Jahrzehnte nachhaltig entwickelt und bewirtschaftet, gilt es jetzt großflächig wiederaufzubauen und zügig klimastabil zu machen. Das Personalkarussell dreht sich mit hoher Geschwindigkeit. Rechtliche, technische und

fachliche Vorgaben erfordern ständige Anpassungen. Kunden, Waldbesitzer, Anspruchsgruppen und Auftraggeber wollen Resultate. Und man selbst sucht sich gut zu organisieren. Kurz: Veränderungen kommen von innen und außen.

MF: Die Auslöser sind vielfältig. Werden sie richtig bewertet, sinnvoll kanalisiert, passend kommuniziert sowie mit dem richtigen Instrument behandelt, ergeben sich positive Veränderungen, die für HessenForst Nutzen stiften bzw. Schaden abwenden.

MR: Im Wesentlichen sind es die Faktoren Mensch, Technik und Organisation, die permanente Anpassungen erfordern. Neue Beschäftigte wollen eingearbeitet werden und bringen neue Impulse mit – erfahrene Beschäftigte scheiden aus und nehmen Wissen mit – gesellschaftliche Strömungen halten Einzug in den Betrieb – die neue Software oder die neueste Technik führt dazu, dass »Altes« wegfällt – neue gesetzliche Auflagen oder auch Organisationsreformen zwingen zur Anpassung.

Läuft der KVP von oben nach unten oder von unten nach oben bei HessenForst?

MG: Es sind gegenläufige Prozesse: Anfangs bedurfte es der Information »von oben«. Dann folgten Erprobungen in Pilotdienststellen, bevor unser Programm gesamtbetrieblich unter dem Motto »proResilienz« ausgerollt wurde. Nach meinem Eindruck ist es heute für einen nicht unerheblichen Teil der Mitarbeitenden schon eine Selbstverständlichkeit, dass er-

kannte Handlungsbedarfe direkt im Revier, Forstamt oder einer Fachabteilung der LBL mit dem Methodenset des KVP bearbeitet und brauchbare, teils mustergültige, Lösungen umgesetzt werden. Routinemäßige Leistungsdialoge zwischen den verantwortlichen Führungsebenen tragen mit dazu bei, dass KVP-Themen trotz aller täglichen Herausforderungen präsent bleiben – unten wie oben.

MF: Von innen nach außen! Und ALLE machen mit bzw. sind dazu eingeladen, sich geeignet einzubringen.

MR: Der KVP muss »von oben« gewollt sein und »von unten« gelebt werden. Bei HessenForst trifft Ersteres zu, Letzteres ist ausbaufähig.

09

Verändert es HessenForst, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Probleme des Unternehmens selbst lösen?

MG: Unbedingt. Es ist doch wunderbar und motivierend, wenn Beschäftigte sich einbringen, Lösungen entwickeln und dann positives Feedback erhalten. Ich beobachte gerade in anspruchsvollen Situationen, dass Kolleginnen und Kollegen heute ganz selbstverständlich revier- und forstamtsübergreifend handeln und Ergebnisse liefern. Jede Herausforderung bietet Chancen zu lernen, methodisch sicherer zu werden und von der Erfahrung in der Teamarbeit persönlich und fachlich zu profitieren.

Allerdings muss ich an dieser Stelle auf die seit mehreren Jahren insgesamt bestehende hohe Belastungssituation hinweisen. Ohne das enorme Engagement und die gute Teamarbeit in unseren Dienststellen wären unsere bisherigen Ergebnisse und auch die Attraktivität als Arbeitgeber nicht vorstellbar.

MF: Selbstverständlich. Selbst gefundene Lösungen sind stabiler und dauerhafter als von außen verordnete. Zudem wachsen Mitarbeiter an dieser Aufgabe, trauen sich mehr zu und bringen ihre Fähigkeiten besser ein.

MR: Meiner Überzeugung nach, haben unsere Forstämter ihre Probleme schon immer »gewandt und jägermäßig« gelöst – insofern sehe ich hier keine Änderung. Die einzige Neuerung, die KVP mit sich bringt, ist die, dass die Lösungsmethodik standardisiert ist und die Lösungen am besten so dokumentiert sind, dass auch andere Dienststellen daran teilhaben können. Kurzum, nicht jeder sollte das Rad neu erfinden müssen – dabei hilft KVP.

Führt der KVP zu neuen Standards?

MG: So soll es sein. Aber das Standardsetzen ist kein Selbstzweck. Es zahlt sich aus bei neuen und komplexen Aufgaben, insbesondere, wenn sie selten vorkommen. Auch bei Fehlerhäufung und selbst dort, wo »schon immer so« verfahren wurde, empfiehlt es sich von Zeit zu Zeit innezuhalten: Lässt sich bei dem, was ich, was wir regelmäßig machen, Verschwendung erkennen? Oder geht das eventuell eleganter? Werden diese Fragen mit Ja beantwortet, drängt sich auch ein neuer, verbindlicher Standard auf.

MF: Ja, sie bilden den Anfang, unterstützen uns als Werkzeug beim Verbessern und sind zudem das Ziel: Hat man keinen Standard, fallen Abweichungen nicht auf. Findet man Verbesserungen, führen diese zu neuen Standards und das gilt auch für den KVP selbst.

MR: So sollte es sein und diese neuen Standards sollten, wenn wir alles richtig machen, eine Verbesserung zum alten Standard darstellen. Ist die Wertholzsubmission vorbei, ziehe ich Bilanz – wir nennen das PDCA – und überlege mir, was ich in der kommenden Saison weiter verbessern kann. Genauso gehe ich nach jeder Gesellschaftsjagdsaison, Pflanzsaison, durchgeführten Schulungen oder der Ausbildung eines Anwärters bzw. einer Anwärtlerin vor.

Verursacht der KVP mehr Nutzen als er Arbeit, Geld und Zeit kostet?

MG: Davon gehe ich fest aus. Schon zu Beginn sollte klar sein, wo und in welchem Umfang erheblich Zeit, finanzielle, emotionale und soziale Ressourcen verschwendet werden. Letztere gehören im Sinne des kürzlich verstorbenen Philosophen Rupert Lay meines Erachtens mit hinzu, denn es gibt noch eine andere, die persönliche, private Lebenswelt. Als Landesbetrieb legen wir prinzi-

piell besonderen Wert auf wirtschaftliche Entscheidungen: Mit welchem definierten Input erzielen wir den größten Zielbeitrag beziehungsweise Erfolg (Maximalprinzip) oder wie lässt sich ein bestimmtes Ziel mit minimalem Ressourceneinsatz erreichen (Minimalprinzip)? Und: auch Unterlassen kann eine Option sein.

MF: Ja, aber manche nehmen das nicht wahr:

1. KVP beginnt mit einem Invest.
2. Ähnlich wie bei einem Waldumbau dauert es, bis man es deutlich merkt.
3. Richtig gemachter KVP nutzt, falscher schadet.

MR: Falls nicht, machen wir was verkehrt!

Teilen alle Menschen bei HessenForst diese Einschätzung?

MG: Ich bin mir tatsächlich nicht sicher, ob der Wirtschaftlichkeitsgrundsatz bei allem beruflichen Engagement immer und überall in unserer Organisation beachtet wird. Deshalb sollten wir stets kritisch bleiben. Wer begründete Zweifel an Entscheidungen hat, soll sie bitte den verantwortlichen Stellen offen und ehrlich benennen. Das gehört für mich zur gelebten Fehlerkultur.

MF: KVP ist kein Schlüssel zum Paradies. Es gibt Themen, die nicht KVP geeignet sind und nicht jeder KVP wird zwangsweise ein Erfolg. Hier sind die Führungskräfte gefordert, situativ zu helfen.

MR: Die, die es verstanden haben, ja ;-) Die anderen meinen immer noch, sie müssten sich mit KVP beschäftigen. Dabei sollen sie ihre Probleme lösen und dies mit der Methode bzw. den Instrumenten des KVP.

Welche Fähigkeiten und welche persönliche Einstellung sowie Erfahrungen fördern die Bereitschaft zur Veränderung?

MG: Offenheit für Neues, fürs (lebenslange) Lernen, ein Mindestmaß an Fehlertoleranz, für konstruktive Zusammenarbeit und – wie beim Fußball – Interesse an »Meisterschaft« sind gute Voraussetzungen. Wenn dann noch (kleine) gemeinsame Erfolge den Einsatz bestätigen, schafft dies erfahrungsgemäß auch Motivation.

MF: Intelligente Neugier. Fehler machen dürfen. Chefs, die hinter einem stehen (nicht zum Antreiben sondern zum Rücken stärken). Kleine Erfolge, die man messen und auch kommunizieren kann.... und fertig! Mehr braucht es nicht.

MR: Die Fähigkeit, Dingen Struktur zu geben – eine neugierige und offene Einstellung – die Erfahrung, schon viele Veränderungen im Leben erfolgreich gemeistert zu haben.

Was mindert die Bereitschaft zur Veränderung?

MG: Vermeintlich bequeme Nischen, fehlende Vorbilder, mangelnde Wertschätzung.

MF: Überforderung, Resignation, fehlende Gestaltungsmöglichkeiten, fehlende Zeit. Und »Chefitäten«, die sich nicht an die Spielregeln im KVP halten.

MR: Wenn ich das Gefühl habe, mich selbst nicht einbringen zu können, keine Selbstwirksamkeit erfahre, ich mich in bisherigen Veränderungsprozessen als »Verlierer« bzw. »Verliererin« gefühlt habe – sprich, wenn Veränderung negativ belegt ist.

Ist Veränderung Teamarbeit?

MG: Nicht zwingend. Man kann sich selbst auch besser organisieren. Größere Räder sind jedoch eher in der Gruppe zu bewegen.

MF: In beiden Richtungen: Das Team verändert etwas und dabei ändern sich die Teammitglieder. Sie wachsen.

MR: Beides geht – ich kann Veränderungen allein oder auch im Team bewerkstelligen.

Welche Typen von Menschen braucht es, damit Veränderung gelingt?

Zum Beispiel die Nachdenklichen, die vorausschauend und innovativ sind? Die Schnellen, die gewinnen wollen? Die Verständnisvollen, die ein Problem gründlich mit den anderen diskutieren wollen?

MG: Idealerweise macht's auch hier die Mischung, auch wenn dabei die Teamleitung besonders gefordert sein kann.

MF: Eine gute Mischung aus allen Typen. Deren kombinierte Stärken heben die Schwächen auf, wenn mit Hilfe der guten Moderation durch die Leantrainer echte Teamarbeit geleistet wird.

MR: Alle! Die Kunst guter Führung ist es, die Menschen zusammen zu bringen, die einen Beitrag zur Lösung eines Problems beisteuern können. So ist beispielsweise die (gute) Zusammenstellung von KVP-Teams ein wesentlicher Erfolgsfaktor zum Gelingen der KVP-Arbeit.

11

Es gibt die Theorie und die Praxis: Suchen die Menschen bei HessenForst in der betrieblichen Praxis immer die Lösung oder bisweilen auch die Schuld?

MG: Der gesamtbetriebliche Ansatz als »Lernende Organisation« das anvertraute Vermögen zu erhalten, solide Dienstleistungen für den Auftraggeber und unsere Kunden zu erbringen, hört sich natürlich gut an. In der gelebten Praxis bleibt es aber ein steiniger Weg, auf dem Einzelne auch mal zurückrollen können.

MF: Gute Führungskräfte und die Leantrainer helfen, dass eine schädliche Schuldsuche immer öfter vermieden wird.

MR: Die Fixierung auf den Begriff Schuld ist in der abendländischen, christlichen Kultur sehr ausgeprägt und spielt somit immer eine Rolle. Wir alle

wissen, wie schwer bis unmöglich es ist, Verhaltensmuster abzulegen oder in Frage zu stellen, die im Rahmen der Sozialisation erworben wurden.

KVP bietet jedoch einen wunderbaren Ansatz zur lösungsorientierten »Lebensführung«, denn die Schuldfrage spielt hier keine Rolle.

Was ist eine gute Fehlerkultur?

MG: Ein weites Feld. Ich unterstelle hier mal »normale« Fehlleistungen und eine vorgesetzte beziehungsweise prozessverantwortliche Person, die grundsätzlich einen »Freischuss« einräumt. Gehen Beschäftigte regelmäßig offen mit einem Fehler um und signalisieren eine Wiederholung des Fehlers auszuschließen,

besteht schon einmal eine Basis, um von guter Fehlerkultur sprechen zu können.

MF: Wenn wir »Pflaster kleben« vermeiden. Gemeinsam den Ursachen nachgehen, die Root Cause abstellen, Erkenntnisgewinne sichern und diese kommunizieren.

MR: »Super, hier ist ein Fehler passiert, lass uns mal analysieren, woran es lag, damit wir den Prozess beim nächsten Mal fehlerfrei hinbekommen«. Noch besser wäre es natürlich, wenn durch planvolles Arbeiten erst gar keine Fehler geschehen – willkommen im Paradies ;-)

Ist Fehlerkultur gleichbedeutend mit Innovationskultur?

MG: Eher sind es zwei Seiten einer Münze. Es gibt einen Zusammenhang und man kommt damit weiter.

MF: Innovation ist zukunftsorientiert und schafft sprunghaft Neues. Fehlerkultur startet in der Vergangenheit und endet im Hier und Jetzt. Sie bewahrt und verbessert schrittweise. Beide brauchen sich und profitieren voneinander.

MR: Eine positive bzw. richtig verstandene Fehlerkultur ist Bestandteil einer Innovationskultur. Fehler sind Ansatzpunkte um besser zu werden und um daraus zu lernen.

Setzt Veränderung Vertrauen voraus?

MG: Gegenfrage: Was gelingt schon ohne Vertrauen? Ja, für Veränderungen braucht es auch Vertrauen, und zwar zu sich selbst und den Beteiligten. Einerseits lassen wir uns auf Neues ein, probieren einen neuen Weg, und andererseits vertrauen wir darauf, dass Kollegen oder Vorgesetzte uns »Kredit einräumen«, weil wir die Veränderung in der Regel struktu-

riert angehen: also PDCA-mäßig (plan, do, check, act).

MF: Ja und in beiden Richtungen zwischen Auftraggeber und Team. Vertrauensvorschuss in die sinnvolle Teamarbeit vs. Vertrauen, dass die Lösungen auch umgesetzt und dauerhaft erhalten bleiben.

MR: Die Führungskraft, die Veränderung begleitet, sollte Vertrauen genießen, da man bei Veränderung die »Komfortzone« verlässt und sich in die »Lernzone« begibt. Überfordert man seine Gefolgschaft, kann aus der »Lernzone« auch eine »Panikzone« werden. Daher braucht Veränderung neben Vertrauen, dass der Weg gelingen kann, auch Zeit.

Was ist gute Führung?

12

MG: Ein weites Feld, auf dem es vor allem gilt, Vertrauen zu schaffen und Demotivation zu vermeiden.

MF: Sie ist authentisch und substituiert Ängste durch Zuversicht und Orientierung. Sie ist spezifisch und erreicht die Menschen. **4M** wird dabei gelebt: **Man muss Menschen mögen.**

MR: Vorbild sein, Ziele stecken, Mitarbeitenden vertrauen, Verbindlichkeit leben und konsequent sein – auch hier schon wieder: willkommen im Paradies ;-)

Wieviel Zeit braucht Veränderung?

MG: Je nach Ausgangslage, Komplexität und greifbarem Erfolg kann Veränderung rasch oder nur mit langem Atem gelingen. Wir kennen Beispiele aus dem Punkt-Kaizen, wo schon ein Schritt, eine Eingabe entfällt, mit Aha-Effekt, oder organisatorische Systemanpassungen, die häufig ihre Zeit benötigen.

MF: Ein Hühnerei ist in wenigen Minuten hartgekocht und damit erheblich verändert. Ein Kronenschluss im Wald dauert Jahrzehnte. Es geht oft nicht darum, wie lange es wohl dauert – sondern darum, dass man anfängt!

MR: Es geht deutlich schneller als eine gesäte Eichel als Furnierstamm auf den Wertholzplatz zu fahren.

Wieviel Erläuterung und Begleitung, wieviel Information, Transparenz und Kommunikation braucht Veränderung?

MG: Frei nach Paracelsus macht auch hier die Dosis das Gift. Da wir Überinformation als eine Art der Verschwendung klassifizieren und Transparenz eine Grundbedingung im Landesbetrieb ist, bedarf es je nach Veränderungsumfang und -auswirkung maßgeschneiderter Ansätze, neudeutsch AIM (Akzeptanz und Informations-Management). Beteiligte im Ver-

änderungsprozess haben eine Bring- und Holschuld. Gelingen kann Kommunikation erfahrungsgemäß, wenn sie mündlich, schriftlich und in anderer Weise erfolgt, zum Beispiel durch Videotutorials, Ansprechpartner oder praktische Anleitung.

MF: Das richtige Maß zu finden ist und bleibt eine Kunst. Garantien

gibt es keine, aber man kann es lernen! Die 3K (Kommunikation, Konsequenz und Kontinuität) müssen richtig kombiniert, passend und spürbar dosiert, sowie adressatengerecht angewendet werden. Und dann klappt es auch.

MR: Wenn wir anstreben, von allem ein Maximum zu geben, reicht es gerade aus.

Gibt es Erfolge der Arbeit von HessenForst, die noch im Verborgenen liegen und sozusagen erst noch entdeckt werden müssen, damit sie auch messbar werden?

MG: Wer bei KVP aktiv mitmacht, schärft seinen Blick auf Abläufe, Schnittstellen und Beteiligte, übrigens auch im privaten Umfeld. Das ist ein anderes Sehen. Hier denke ich an Beratungen unserer Forstämter für die Holzvermarktungsorganisationen (HVO) des Kommunal- und Privatwaldes. Sie versprechen einerseits eine reibungslosere Zusammenarbeit und mittelbar zufriedene betreute Waldbesitzer. Ähnlich gelagerte Beratungsansätze zu Schnittstellen und Umsetzungsmöglichkeiten erlebe ich in der Zusammenarbeit mit anderen Behörden und sei es, um Schlimmeres zu verhindern. Hier stößt allerdings die Messbarkeit an Grenzen.

Auch im Kerngeschäft Forstwirtschaft, das durch Langfristigkeit gekennzeichnet ist, liegt oft vieles noch im Verborgenen. Wir arbeiten mit der Natur, treffen Entscheidungen, gezieltes Unterlassen eingeschlossen, also systemimmanent unter Unsicherheit. Erst mit Zeitversatz sind wir dann schlauer und messen gerne den Erfolg, - zum Beispiel die eine geeignete Baumart gewählt oder intensiv genug gejagt zu haben. Sogar ein einfacher Impuls kann zu einem späteren Zeitpunkt Erfolge zeitigen, die heute noch im Verborgenen liegen. Ein klassisches Beispiel: ein (Eichel-)Hähertisch auf einer Kulturfläche ermöglicht »zufällige« Erfolge, das heißt Eichen aus Hähersaat, die später bei der Jungwuchspflege messbar werden.

MF: Die gibt es immer und in jeder Organisation. Mancher ist noch zu stolz, um zuzugeben, wie mäßig es vorher war. Andere sind zu bescheiden, die eigenen Erfolge zu betonen. Wieder andere sind zu früh zufrieden und bringen es nicht bis zum messbaren Ende/Erfolg.

MR: Aus den Gesprächen mit Menschen aus anderen Verwaltungen entnehme ich immer wieder, wie weit HessenForst »vorne« ist, wie sehr sie uns um unsere Möglichkeiten beneiden, was für einen »Leuchtturm« in der Hessischen Verwaltung wir in vielerlei Hinsicht darstellen. Dieser Erfolg ist weder quantifizierbar noch wirklich entdeckt – aber schön!

Welchen bisher noch verborgenen Erfolg oder bisher nicht erkannten Effekt des KVP haben Sie im Laufe dieses Interviews oder beim Lesen der Antworten entdeckt?

14

MG: Möglicherweise könnte KVP im Landesbetrieb verbreiteter sein, als ich es bisher angenommen habe, einerseits. Andererseits leisten unsere Forstbetriebe und Organisationseinheiten nach Kräften tagtäglich sehr viel für die Ökosystemleistungen der anvertrauten Wälder und damit für die Gesellschaft, ohne dass dies messbar ist oder allgemein Anerkennung findet.

MF: HessenForst schultert eine Verpflichtung für Generationen. Nur mit einer geeigneten, lernenden Unternehmenskultur kann es über diese langen Zeiträume sicher Erfolge generieren und den Menschen Halt geben. Und dazu trägt der KVP ganz erheblich bei.

MR: Den Wert vieler Dinge erfährt man häufig erst, wenn man sie verloren hat. In diesem Sinne glaube ich, wenn wir KVP ab sofort verbieten und die Anwendung der Methoden untersagen würden, würden wir merken, was wir verlieren, wie sehr wir uns bereits damit verbunden fühlen, wie selbstverständlich es für uns bereits geworden ist.

Liefere das Interview und sein Ergebnis einen Anlass, über den KV-Prozess als Ganzes nochmals nachzudenken, um ihn wiederum zu verbessern?

MG: Ja, zweifellos, das drängt sich auf. Wobei ich auch auf unser Lean-Team vertraue, es hat sich dazu bestimmt schon etwas weinfallen lassen.

MF: Nein, denn HessenForst ist bereits auf einem sehr guten Weg und sollte der tatsächlich mal in eine Sackgasse führen, ist HF in der Lage, daraus geeignet und schnell zu lernen. Und genau um diese Befähigung zu mehr Agilität geht es.

MR: Nicht wirklich, da ich mich von Berufs wegen den ganzen Tag damit beschäftige, den KVP im Betrieb zu verankern und voran zu bringen. Es hat mir aber noch einmal deutlich vor Augen geführt, welches Stück des Weges wir in den vergangenen 10 Jahren bereits gemeinsam gegangen sind und welchen Reifegrad wir bereits erreicht haben. Ich kann für mich mit Überzeugung sagen, dass ich es als große Genugtuung empfinde, an dieser Stelle mitarbeiten und mich einbringen zu dürfen.



Text zu Bild: Das Wissen der Menschen ist gespeichert, abstrakte Darstellung

»Die Jahre lehren viele
Dinge, die man von Tagen
nicht lernen kann.«

Ralph Waldo Emerson

Aufbau eines Wissensspeichers

Text: Johannes Flikschuh, HessenForst Technik

Wie das Zitat des US-amerikanischen Philosophen zeigt auch der betriebliche Alltag immer wieder Situationen auf, die ein Besinnen auf Erfahrungen unentbehrlich macht. Im Falle des Wegebbaus kommen hier bei HessenForst Technik einige Jahre zusammen. Um genau zu sein, sind es etwas über 200 Jahre vereint in sechs Einsatzleitungen und einem Werkstattleiter. Innerhalb der kommenden Jahre geht dieses Wissen in großen Teilen in den verdienten Ruhestand. Der Verlust von Wissen ist somit vorprogrammiert und stellt ein hohes finanzielles sowie betriebliches Risiko dar. Unter diesen Rahmenbedingungen starteten wir in Zusammenarbeit mit unseren KVP Trainern Melanie Lückel und Fabian Kluckow in ein spannendes Experiment, den Aufbau eines Wissensspeichers zur Weitergabe an künftige Einsatzleitungen. Glücklicherweise war schon ein Nachfolger, Herr Bernhard Koch frühzeitig im nördlichen Einsatzgebiet gefunden. Er war somit unser »Versuchskaninchen«.

Zunächst stand Priorisierung auf der Agenda. Welche Themenfelder wollen wir bearbeiten? Welches Wissen lohnt sich zu konservieren? Wie geben wir diese Dinge weiter? Aus 10 Themengebieten wurden drei zur weiteren Bearbeitung auserkoren – Unternehmer- und Maschinenmanagement sowie Budget-Planung. Innerhalb von 6 Arbeitsgruppentreffen entstanden Prozessbeschreibungen, eine Jahresplanung, Schnittstellen zur hauseigenen Vorlagenorganisation und Ablaufdiagramme zu wesentlichen Terminen im Jahresverlauf. Die zunächst beiseitegeschobenen Themen kamen auch immer wieder zur Sprache und konnten mitbearbeitet werden. Am Ende standen eine zufriedene Arbeitsgruppe und ein gutes Ergebnis, das weitergelebt und getragen werden muss. Das bedeutet Evaluieren. Für die Dienststelle HessenForst Technik war es ein KVP-Neustart. Nach einer langen Pandemie und einer Vakanz der Dienststellenleitung fiel das Urteil aller Teilnehmer positiv aus. Jetzt gehen wir in die Umsetzung. Im Zuge der Einarbeitung von Herrn Koch durch seinen designierten Vorgänger Herrn Enzeroth wollen wir die ersten Schritte auch durch unsere Ergebnisse im KVP begleiten. Künftig sollen weitere wesentliche Arbeitsschritte herausgestellt und in Arbeitsgruppen erarbeitet werden. Das Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung im Umgang mit neuen Wegebbaueinsatzleitungen und deren Einfinden in die neue Aufgabe.





Herausforderungen beim Wechsel des Försters Wissen haben – Wissen weitergeben!

Im Handlungsfeld „Arbeitsorganisation“ des Audits Beruf und Familie hat sich der Landesbetrieb HessenForst zum Ziel gesetzt, die Zusammenarbeit und die Arbeitsorganisation zur Sicherung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie & Privatleben zu optimieren. Mit Blick auf die Altersstruktur der Mitarbeiterschaft gehört dazu auch die Frage, wie man den bevorstehenden Generationenwechsel im Betrieb durch geeignete Maßnahmen begleiten kann.

Unser Landesbetrieb steht hier zweifelsohne vor großen Herausforderungen. Insbesondere aufgrund der Altersstruktur und der damit einhergehenden Pensionierungswelle. Seitens der Personalabteilung wird durch „forstlichen Voranbau“ versucht, den Personalverlust abzufedern. Es werden junge und motivierte Arbeitskräfte eingestellt, die alsbald die kommenden Aufgaben übernehmen sollen. Es gilt allerdings nicht nur die „alten Förster“ durch „junge“ zu ersetzen, sondern auch das vorhandene Wissen zu sichern. Mit dem Abgang von Personen ist immer ein Verlust von Wissen verbunden. Was tun, um es den „jungen Wilden“ zu ermöglichen, an dem wertvollen Wissen der „alten Garde“ zu partizipieren und davon letztendlich zu profitieren? Mit dieser Fragestellung hat sich das KVP-Team-„Wissenstransfer Revierleitung“ befasst.

Das KVP-Team besteht aus einer gesunden Mischung von „alt und neu“. Zu dem Team gehören Martina Wendemuth, Nadja Poroffscheck (beide LBL), Franziska Balle, Christof Croonenbrock (beide FA Romrod), Dieter Kruse (FA Fulda), Jürgen Manns (FA Bad Hersfeld), Lutz Herbel (FA Wetzlar), Björn Brandau (FA Rothenburg) und Felix Becker (FA Burghaun).

Die Ziele des KVP-Teams

- 1) Die Stellenübergabe ist gut vorbereitet, die Verantwortlichen sind bekannt, Ansprechpartner stehen zur Verfügung und das erfolgsrelevante Wissen ist identifiziert
- 2) Es soll die Möglichkeit geben, dass sich bisheriger und zukünftiger Stelleninhaber austauschen können



Revierleiter mit Erfahrung – doch wie gelingt es beim Stellenwechsel Wissen erfolgreich weiterzugeben?

- 3) Die Stelleninhaber sind motiviert, ihr vorhandenes Wissen weiterzugeben

Die Identifizierung des sogenannten erfolgsrelevanten Wissens nimmt sicherlich die größte Bedeutung ein. Was muss ein Einsteiger erhalten, um produktiv starten zu können? Welches Wissen des „alten Hasen“ ist erfolgsrelevant? Welches Wissen wird weitergegeben? Welches Wissen ist eventuell überflüssig und bleibt besser im Kopf?

Grundsätzlich müssen zwei Varianten des Stellenwechsels betrachtet werden. Ersteres ist die angenehme und „ideale“ Variante des planmäßigen Stellenwechsels. Der Stelleninhaber kann sein Wissen im direkten Austausch an den zukünftigen Stelleninhaber weitergeben. Die zweite Variante ist deutlich schwieriger. Was geschieht, wenn ein direkter Austausch zwischen „alt und neu“ nicht möglich ist?

Wie können die „alten“ motiviert werden, ihr wertvolles Wissen weiterzugeben? Manch einer ist durch die Reformen nur noch bedingt motiviert, andere sind heiß darauf, ihr Wissen

preiszugeben. Die „neuen“ haben natürlich ein Interesse, möglichst gut in das Revier zu starten. Von daher sollte bei ihnen eine hohe Eigenmotivation vorausgesetzt werden. Woher sollen die „Grünschnäbel“ allerdings wissen, was sie für Informationen benötigen? Viele Fragen tauchen sicherlich erst im Revieralltag und damit zeitversetzt auf.

Mit diesen und einer ganzen Armada weiterer Fragestellungen befasst sich also das KVP-Team „Wissenstransfer Revierleitung“. Eine Patentlösung für die Revierübergabe kann das Team aufgrund der Komplexität des Sachverhaltes natürlich nicht liefern. Hinzu kommen die einzelnen Marotten der zu Idealismus neigenden Förster. Jedoch kann das Team – neben der Sensibilisierung für das Thema Wissenstransfer – auch ganz konkrete Maßnahmen als Teillösungen anbieten.

Was gehört zu einer gut vorbereiteten Stellenübergabe?

Als erstes sicherlich ein Revierleiter, der sich bewusst ist, dass er sein Revier nicht ewig betreuen kann. Die Gründe dafür sind vielfältig, aber vor allem auch biologisch bedingt. Sind alle notwendigen Daten so gespeichert, dass jeder darauf zugreifen kann? Ist eine Adressliste für das Revier vorhanden, aus der die aktuellen Ansprechpartner hervorgehen?

Den Originalartikel finden Sie unter:

ImDialog 04/2016, Seite 18
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-042016>





Text zu Bild: Stress am Arbeitsplatz, abstrakte Darstellung

»Wenn du die Welt verändern willst, beginne mit dem Menschen, den du jedem Morgen im Spiegel siehst.«

Simone Weil



5 Jahre Arbeitsplatz-coaching bei HessenForst

Persönliche Erfahrungen eines Arbeitsplatzcoachs

Text: Arno Dietz, FA Weilburg

Warum ist Arbeitsplatzcoaching (APC) so wichtig und hilfreich?

Strukturänderungen und die zunehmende Größe der Reviere, die stärker differenzierten Anforderungen bei der klimagerechten Wiederbewaldung vergrößern unser Arbeitsvolumen deutlich. Das führt unter anderem zu einem erhöhten Bedarf an kurzfristig abrufbaren Informationen und erfordert mehr strukturierte Arbeitsabläufe.

Die heute zu beachtenden Parameter haben einen Umfang eingenommen, der gerade in der Zeit des aktuellen Generationswechsels bei den Beschäftigten bei HessenForst nicht mehr ohne weiteres zu überschauen ist. Der Wissens- und Erfahrungstransfer sind eine sehr große Herausforderung. Es wird daher die Entwicklung von klaren Arbeitsstrukturen und mehr konzeptionell orientiertem Arbeiten immer wichtiger.

Das APC ist ein Teil des Lean-Managements und hierbei als eine »Hilfe zur Selbsthilfe« ein gutes Angebot an alle Beschäftigten von HessenForst. Für das APC steht eine Vielzahl von »Werkzeugen« und Angeboten zur Verfügung, die immer an die jeweilige Coaching-Situation angepasst werden können.

Durch ein Arbeitsplatz-Coaching (APC) können Verbesserungen der jeweiligen Arbeitssituation, der Selbstorganisation und auch bei der Reduzierung von Stress am Arbeitsplatz erreicht werden.

Wie kommt man dazu, Arbeitsplatzcoach zu werden und welche persönlichen Voraussetzungen sind günstig?

Zuerst einmal muss der Coach von seinem Tun überzeugt sein und diese Aufgabe wirklich gerne übernehmen.

Freude an unserer gemeinsamen forstlichen Arbeit und das Interesse für unsere betrieblichen Arbeitsabläufe und deren Verbesserungsmöglichkeiten sind sicher die besten Voraussetzungen. Das stete Interesse an allen Fragestellungen, die eine Antwort nach einer ausgewogenen »Work-Life-Balance« zwischen einem erfolgreichen Arbeitsleben und einem guten Privatleben suchen, ist sehr hilfreich. Neugierig und offen sein für Verbesserungen und Erleichterungen sind dazu gute Merkmale.

In meinem Fall war sicher meine langjährige forstliche Tätigkeit in allen wichtigen Funktionen in einem Forstamt als Maschineneinsatzleiter, als Revierleiter mit sehr vielfältigen Aufgaben, als BLP, als Arbeitslehrer und Prüfer förderlich. Durch das Beobachten, Erklären und Einweisen, Besprechen und Zuhören, Zeigen, Üben und Bewerten von Arbeitsabläufen wird die eigene Wahrnehmungsfähigkeit geschult. So fallen Verbesserungsmöglichkeiten bei Arbeitsabläufen dem geübten Auge vielleicht etwas eher auf.

Gleichzeitig ist es wichtig, dass man gerne mit anderen Menschen gemeinsam arbeitet und dass man in der Teamarbeit den größten Garant für ein erfolgreiches gemeinsames Arbeiten sieht.



Eine hohe Sozialkompetenz und ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl gehören dazu, da man als Arbeitsplatzcoach in den Gesprächen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an einem Coaching durchaus sehr viel Privates erfährt. Private Informationen müssen in allen Fällen und immer sicher beim Arbeitsplatzcoach verwahrt bleiben.

Wie wird ein Arbeitsplatzcoaching erfolgreich?

Zu Beginn des Coachings ist das Aufbauen einer ehrlichen Vertrauensbeziehung zwischen dem Coach und dem Coachee (Person, die gecoacht wird) entscheidend. Wenn das gelingt, können die Arbeitsplatzsituation ehrlich analysiert und die Verbesserungsmöglichkeiten intensiv und erfolgreich angegangen werden.

In vielen Fällen findet schon allein durch die Gespräche in vertrauter Atmosphäre eine Verbesserung am Arbeitsplatz des Coachees statt, da für den Coachee durch das APC eine Möglichkeit für einen ehrlichen und vorbehaltlosen Gedankenaustausch entsteht.

Angepasst an die Bedürfnisse und die Situation der jeweiligen Coachees werden zu Beginn die Aktionsfelder identifiziert. Es erfolgt dann

das Festlegen der persönlichen Ziele durch die oder den Coachee (die Person, die am Coaching teilnimmt); anschließend werden »Werkzeuge«, Hilfsmittel und Tipps ausgewählt, bezüglich der Intensität angepasst, eingesetzt und angewendet und zum Schluss evaluiert.

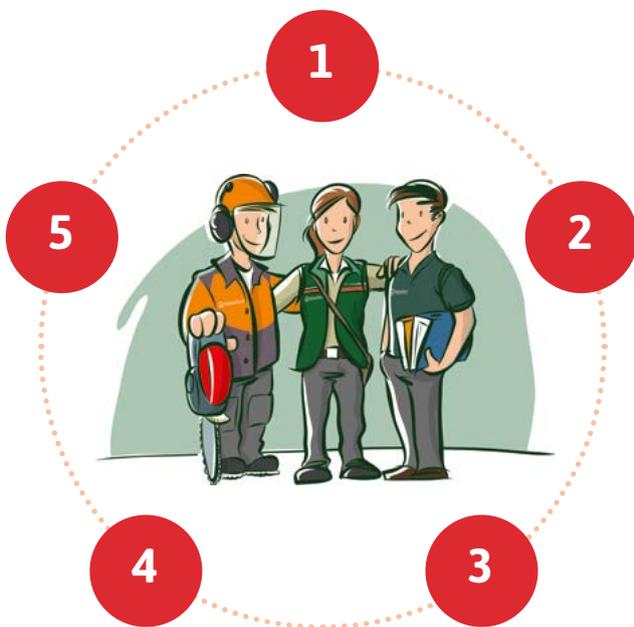
Für eine dauerhafte Wirkung des APC ist regelmäßig eine Evaluierung vorgesehen. So werden der Erfolg gesichert und die Arbeitszufriedenheit dauerhaft verbessert.

Welche Erfahrungen konnte ich machen?

Nach meinen Erfahrungen ist das Arbeitsplatzcoaching für alle Laufbahnen bei HessenForst geeignet. Die Form des Coachings in Präsenz oder online über BigBlueButton kann je nach Situation gleichermaßen zum Erfolg führen. In vielen Fällen ist nicht ein sehr umfangreiches und länger dauerndes Coaching erforderlich, sondern es reicht auch oft das Klären von Einzelfragen, um eine Verbesserung in einem Arbeitsablauf bei einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter zu erreichen und den Arbeitsfluss wiederherzustellen. Dazu bietet sich die APC-Kurzberatung (APCKurzberatung@forst.hessen.de) an.

Die Anwendung des APC-Werkzeugs »5S-Methode« auf die eigenen Führungsaufgaben

20



1. Sortieren:

Was brauche ich nicht zu wissen/zu kontrollieren?
Bin ich (noch) in meiner Rolle?
Was ist für den Erfolg unserer Arbeit wichtig?
> **Das beibehalten oder einführen**

2. Säubern:

Ist den Beschäftigten ihre Rolle klar? Ist die Ausstattung der Kollegen angemessen? Sorgen wir für »updates"/
Verbesserungen/Programmpflege/Anpassungen?
> **Bedarf erkennen und Störungen beseitigen**

3. Systematisieren:

Nach welcher Ordnung gehe ich vor? Welche Themen sollen/müssen in regelmäßigen Abständen besprochen werden
> **z.B. geregelte Terminplanung für Kontakte zum Außendienst einführen**

4. Standardisieren:

Das System wird als Standard gesetzt
> **dazu als Aufgabe terminieren und regelmäßig evaluieren**

5. Ständig verbessern:

Halten wir den Standard das Unternehmensziel ein?
> **Müssen wir verbessern?**

Ein Beispiel für die Übertragung einer »Standardhilfe« auf eine individuelle und definierte Arbeitsplatz-Situation ist das Übertragen der »5-S« auf eine Führungsaufgabe in einem Forstbetrieb



Die neuen Arbeitsplatzcoaches von Hessen Forst: v. l. Cion Limpert (FA Schlüchtern), Michael Rost (Dozent), Julia Hansen (Dozentin), Ute Schäfer (FA Hessisch Lichtenau), Katrin Schleicher (FA Wehretal), Alina Kratofil (FA Wettengel)
Wir wünschen viel Freude und Erfolg bei der neuen Tätigkeit!

Mitmachen!

Ausbildung neuer Arbeitsplatzcoaches am 31.08. und 01.09.2021

„Welche Bildkarte haben Sie ausgewählt, um das Gefühl auszudrücken, mit dem Sie heute in die Schulung kommen, und warum?“ Schon der Einstieg zum Ausbildungslehrgang als Arbeitsplatzcoach (APC) am FBZ zeigt: Hier geht es nicht um Zahlen, Daten, Fakten – hier geht es darum, miteinander ins Gespräch zu kommen, eine gemeinsame Ebene zu finden, Beziehungsaufbau zu betreiben. Gerade letzterer ist unerlässlich, wenn es darum geht, die individuelle Arbeits(platz)organisation zu besprechen. Sich öffnen zu können und auf einer vertrauensvollen Basis an Lösungen zu arbeiten, sind entscheidende Erfolgsfaktoren im APC:

Drei Teilnehmerinnen und ein Teilnehmer stellten sich dem zweitägigen Lehrgang und wurden mittels vieler Rollenspiele und Fallkonstellationen auf ihren Einsatz als Arbeitsplatzcoach vorbereitet:

Wie bereite ich einen APC-Termin vor? Wie sollte der erste Termin ablaufen? Wie schließe ich eine APC-Maßnahme inklusive Dokumentation ab? Welche Maßnahmen sind in der Nachbereitung vorzunehmen? Wie plane ich die Folgeveranstaltungen und was ist unter einer Nachbereitung zu verstehen?

Dass ein Arbeitsplatzcoaching auch online über BigBlueButton funktionieren kann, konnte sich der eine oder die andere anfangs gar nicht vorstellen – geht aber :).

Neu war für viele der Unterschied zwischen „Coaching“ und „Beratung“:

Im Coaching werden viele Fragen gestellt. Ziel ist dabei unter anderem, herauszufinden, worum es wirklich geht. Welche Ursache hat das Problem? Welche Faktoren spielen mit rein? Und wie tickt mein Gegenüber?

Den Originalartikel finden Sie unter:

ImDialog 04/2021, Seite 48
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-042021>





Text zu Bild: Ein Mensch isst einen Frosch, abstrakte Darstellung

»Wer nichts ändern will,
wird auch das verlieren,
was er bewahren möchte.«

Gustav Heinemann



»Friss den Frosch«

Forstamtsleiterin Annelie Bloß über ihr absolviertes Arbeitsplatzcoaching (APC)

Text: Annelie Bloß, FA Romrod & Julia Hansen, LBL Kassel

Das Telefon klingelt, direkt daneben vibriert das Handy, an der Tür klopfte zeitgleich ein Kollege und zu allem Überfluss plopt unten links am Bildschirmrand des Computers noch eine Mail mit »dringlich« auf. So oder so ähnlich sieht leider der Arbeitsalltag von vielen aus. Steigender Stress, zunehmende Unzufriedenheit bei gleichzeitiger Zunahme der Reizbarkeit inklusive. Alleine im Tagesgeschäft einen solchen Teufelskreis zu durchbrechen erscheint häufig kaum machbar. Hilfe kann hier ein Arbeitsplatzcoaching bieten. Vom Ablauf und den persönlichen Erfahrungen berichtet im Folgenden eine ehemalige »Coachi« von Julia Hansen, Annelie Bloß.

Hallo Annelie, danke, dass du dich für ein Interview zur Verfügung gestellt hast. Starten wir direkt mit der ersten Frage und dem »Warum«. Warum vor rund 2 Jahren die Entscheidung für ein Arbeitsplatzcoaching (APC)?

Es war eine sehr spontane Idee gemeinsam mit zwei Kollegen in der Betriebsleitung. Schon fast »hochnäsiger« schlitterten wir damals in dein Coaching. Fest in dem Glauben uns und unseren Aufgabenbereich bestens im Griff zu haben und das Coaching innerhalb weniger Sitzungen »hinter uns zu brin-

gen«, hast du uns damals ziemlich schnell geerdet. Es folgten intensive gemeinsame Sitzungen via BigBlueButton mit zahlreichen »Aha-Erlebnissen«. Es hatte ein wenig etwas von einer Selbsthilfegruppe, wobei der Spaß niemals zu kurz kam.

Was hat dir das APC für deine neuen Aufgaben als Forstamtsleiterin gebracht?

Da würde ich spontan mit »Selbstreflektion« antworten. Wie gerade schon im Scherz gesagt, hatte das Coaching viel von einer Selbsthilfegruppe. »Hilfe zur Selbsthilfe« stand eigentlich bei jedem Coaching an erster Stelle. Die dabei erlernten und trainierten Denkmuster helfen mir tagtäglich strukturiert und ruhig mit auf den ersten Blick undurchsichtig erscheinende Situationen umzugehen.

Was war dein größtes Learning?

Oh da habe ich gleich zwei »Tipps«, die ich bis heute täglich nutze und nicht mehr missen möchte:

Tipp 1: »Eat the frog« – starte den Tag mit einer unbeliebten Aufgabe, bringe diese direkt zu Beginn des Arbeitstages hinter dich und nimm dieses positive Gefühl mit in den Tag!

Hilft nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch am Wochenende, wenn es um den Hausputz geht ;-)

Tipp 2: »Rufumleitung nutzen« – wir haben zwar zwei Ohren, aber nur einen Mund d.h. auch wenn wir zwei Telefone haben, können wir nur mit einem zeitgleich sprechen. Ich habe daher permanent eine Rufumleitung auf mein Handy geschaltet und kann nicht während eines Telefonates durch das Klingeln eines weiteren Telefons »gestresst« werden.

23



Ein Wimpel an der Bürotür zeigt an, wenn Störungen unpassend sind.

Wem würdest du ein APC empfehlen?

Grundsätzlich finde ich, ist ein APC für jeden von uns, zu jedem Zeitpunkt eine sinnvolle Investition, um sich selbst und sein Tun gemeinsam mit einem Coach zu reflektieren. Sicher gibt es aber deutliche »Indizien«, die darauf hinweisen, dass gerade in der aktuellen persönlichen Situation ein Coaching sinnvoll wäre. Deutliche Anzeichen sind aus meiner Sicht beispielsweise:

- » sichtbar: überfüllter Schreibtisch, belegte Fensterbank, volle Schränke, Ordner auf dem Boden, Jobwechsel
- » unangenehm: voller E-Mailposteingang, zu viele Icons auf dem Desktop, Suchzeiten auf dem PC
- » hörbar: Unmut anderer über Informationsfluss, Rückstand, Termindruck
- » spürbar: sich ausgebrannt und belastet fühlen, nichts fertigbekommen, angespannte Stimmung auch untereinander

Was würde ein ehemaliger Kollege) sagen, wenn er heute wieder mit Dir zusammenarbeiten würde, wie sich Dein Selbstmanagement verändert hat?

Ich hoffe, dass die Zusammenarbeit mit mir grundsätzlich immer in guter Erinnerung bleibt ;-) aber einmal Spaß beiseite. Ich denke, dass die größte Veränderung mein stetig verbessertes Zeitmanagement ist. Das Einplanen von Zeitpuffern um einen Termin herum gehört bei mir mittlerweile zum Alltag. Der positive Effekt dabei: Weniger Zeitdruck für alle Beteiligten.

Dein Fazit zum Arbeitsplatzcoaching generell?

Es ist eine absolute Empfehlung für jeden Mitarbeitenden von HessenForst, der den Wunsch hegt, etwas an sich und seinem Arbeitsalltag verändern zu wollen.

Dackeldame Anni scheint den Coachings ebenfalls gelauscht zu haben. Anstatt den Kopf in den Sand bzw. Schnee zu stecken, geht sie tatkräftig ans Werk um die Situation schnellstmöglich zu verändern ;-)



Damals...



Neuer Mosaikstein in unserer Lean-Landschaft

Arbeitsplatzcoaching als Angebot für alle

Als weiterer Mosaikstein des Lean-Managements wird im Landesbetrieb HessenForst künftig ein Arbeitsplatzcoaching (APC) angeboten. Das APC dient der Unterstützung der (Selbst-) Organisation am Arbeitsplatz – Umgang mit der Emailflut, Strukturierung von Ordnern und Ablagesystemen, Materiallagern, Dienst- und Personalwagen, 5S am Arbeitsplatz, ...

APC – Was ist das?

Dies beinhaltet eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training.

Der Arbeitsplatzcoach ist Fragesteller, Zuhörer, Gesprächspartner und Ratgeber. Er agiert als Begleiter und aktiver Helfer. Das Coaching erfolgt konkret und vertraulich, orientiert an den Erwartungen und Bedürfnissen des einzelnen Beschäftigten. Dieser steht mit seinen Stärken und Schwächen bezüglich der Organisation der täglichen Arbeit im Fokus. Er oder Sie bestimmen mit, worin das aktuelle Ziel liegt und wie er bzw. sie zum Ziel kommen will. Verschwiegenheit und Diskretion sind die Basis des Arbeitsplatzcoachings.

Was bringt mir ein APC?

- Arbeitsplatzcoaches zeigen mir, wie ich nachhaltig Veränderungen an meinem Arbeitsplatz vornehmen kann.
- Meine Selbstorganisation wird durch die Arbeitsplatzcoachings spür- und messbar verbessert.

- Ich erhalte Ansätze für Verbesserungen der Arbeitsorganisation im Team und Hinweise auf ggf. sinnvolle KVP-Themen – diese werden systematisch gesammelt und in die KVP-Aktivitäten der jeweiligen Organisationseinheit eingebunden.
- In kleinen Schritten wird die Verhaltensänderung am Arbeitsplatz geübt / begleitet / ermöglicht.

Das Angebot des APC steht künftig allen Beschäftigten zur Verfügung. Es erfolgt grundsätzlich auf freiwilliger Basis. Das APC ist beim SB I.1 angesiedelt und kann dort angefordert werden.

Interessenten wenden sich bitte formlos über ihren Vorgesetzten an das Funktionspostfach FUOrganisation@forst.hessen.de.

- *Andreas Schmitt, Forstamtsleitung, Forstamt Frankenberg*
- *Michael Rost, Stabsstelle KVP-Koordination, LBL Kassel*



Den Originalartikel
finden Sie unter:

ImDialog 02/2018, Seite 28
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-022018>





Text zu Bild: junger Wald, abstrakte Darstellung

»Entweder wir finden einen Weg, oder wir machen einen.«

Hannibal

Lessons Learned



Methoden des KVP in der Naturverjüngungsinventur

Text: Tobias Wolff, FA Herborn & Ferdinand Bennighof, FA Hessisch Lichtenau

Das Wissen um die Verjüngungssituation auf den in den letzten Jahren entstanden Kalamitätsflächen ist für die Steuerung und Umsetzung der Wiederbewaldungsbemühungen von großer betrieblicher Bedeutung. Gleichzeitig stellt die Erfassung dieses Wissens die Forstämter aber vor eine große Aufgabe, da hier mitunter viel Zeit und Kapazitäten gebunden werden könnten. Deshalb wurden von den Forstämtern Herborn und Hessisch Lichtenau verschiedene Schritte unternommen, um ein Konzept zur strukturierten, planmäßigen Erfassung der Naturverjüngungssituation auf Wiederbewaldungsflächen und deren Priorisierung zu erstellen. Diese Schritte waren allerdings nicht in den Rahmen eines KVP eingebunden. Was das für Folgen hatte und was man daraus lernen kann, soll im Folgenden kurz skizziert werden.

Dass das Ziel bei der Entwicklung von neuen Verfahren oder Arbeitsabläufen meist eine Vereinfachung und/oder eine Standardisierung von Prozessen ist, kann wohl als unstrittig angenommen werden. Dies ist bei einem klassischen KVP der Fall, war aber auch hier bei unserem beschriebenen Beispiel zutreffend.

1. Vorlauf/Planung

Mitte 2021 wurde der Auftrag zur Erstellung eines Inventurverfahrens vom Forstamtsleiter in Herborn, Jochen Arnold, forciert. Beauftragt wurde damit der damalige Anwärter Hannes Heyser. Das Ziel des Verfahrens war die standardisierte Aufnahme und Priorisierung zur Weiterbehandlung der Kalamitätsflächen nach auflaufender Naturverjüngung. Also ein klassisches KVP-Ziel. In Zusammenarbeit mit mehreren Revierleitungen entwickelte er ein erstes Inventurverfahren, auf dessen Grundlage die Flächen in Prioritätsstufen eingeteilt werden konnten. Die Implementierung erfolgte in dieser Phase des Projektes noch nicht.

2. KVP-Teamarbeit

Diese erste Erarbeitung des Themas war dann Grundlage zur Weiterentwicklung des Verfahrens durch die Forstämter Hessisch Lichtenau und Herborn im Frühjahr 2023 mit dem Ziel, das neue Verfahren zur Anwendung zu bringen. Der aufmerksame Leser wird nun erkannt haben, dass zwischen dem ersten und dem zweiten Schritt einiges an Zeit vergangen ist. Und genau hierauf soll hingewiesen werden. Die Arbeit des KVP wird in der Regel sehr detailliert dokumentiert. Dies mag manchmal ermüdend sein oder unnötig vorkommen, doch hat es den großen Vorteil, dass bei Wiederaufnahme eines Themas die Gedankengänge und Fortschritte umfassend nachvollzogen werden können. Unterbleibt diese Dokumentation, ist teilweise Mehr- und Doppelarbeit nötig – wie in unserem Fall.

Die Weiterentwicklung des ursprünglichen Verfahrens erfolgte dann in den beiden Forstämtern weitestgehend autark. Es gab ein paar Austauschrunden, jedoch kein gemeinsames Team, wie das bei einem KVP der Fall gewesen wäre. Dies hatte den Vorteil, dass für das gleiche Problem unterschiedliche Lösungen gefunden werden konnten, auf die man im Team vielleicht nicht gekommen wäre. Eine bessere Abstimmung und ein intensiverer Austausch wären aber förderlich gewesen, um auch eine Standardisierung über die Forstamtsgrenzen hinweg zu erreichen. Ergebnis waren dann zwei ähnliche Konzepte, mit vielen Gemeinsamkeiten, aber auch teilweise anderen Schwerpunkten und Lösungen.

Da sich die von den beiden Forstämtern entwickelten Konzepte sehr ähneln, sollen diese im Folgenden nicht separat, sondern als ein Grundkonzept vorgestellt werden.

Das Konzept zur Erfassung der Wiederbewaldungsflächen basiert auf einer eigens dafür entwickelten Abfrage, bei der die Kalamitätsflächenerfassung in GIS mit weiteren Flächendaten der Abt. II von HessenForst verschnitten werden. Es werden dazu die erfassten Kalamitätsflächen mit den Beschreibungseinheiten »Abteilung, Unterabteilung, Unterfläche« verschnitten. Auf der Ebene der Unterfläche werden zusätzlich Standort- und Flächenparameter abgefragt und ausgewertet. So entsteht ein »Flächenkataster« der Kalamitätsflächen. Dieses enthält entscheidende Parameter, wie z.B. Standortwasserbilanz, Trophie, vorrangige WEZ, die zu einer gutachterlichen Einschätzung notwendig sind, ob eine





Naturverjüngung:
Mischwald von morgen

Kalamitätsfläche mit der darauf bereits aufkommenden Naturverjüngung priorisiert bei der Wiederbewaldung berücksichtigt und behandelt werden muss. Grundlage für die Beurteilung der Eignung der Naturverjüngung auf der Fläche sind die Vorgaben der GA 2022/01 »Waldentwicklung 2050« mit ihren Priorisierungsfaktoren. So sollen beispielsweise nährstoffreiche, schlechter wasserversorgte und größere (>0,3 ha) Kalamitätsflächen priorisiert behandelt werden. Zusammen mit weiteren Flächeninformationen entsteht bereits vor der Durchführung der eigentlichen Inventur ein Bild für die Fläche. Diese Informationen erhalten die Erfassenden automatisch aus der Datenbank des Flächenkatasters für die jeweilige Fläche auf einem Erfassungsbogen.

Damit ausgestattet wird anhand des entwickelten Inventurverfahrens die Naturverjüngung auf den Flächen angesprochen. Dies erfolgt anhand einer standardisierten Erhebung mit Probekreisen. Zusammengefasst werden alle Daten aus dem »Flächenkataster« in einer vom Forstamt bereitgestellten Excel-Datei.

Zusammen mit weiteren Beschreibungsmöglichkeiten der Kalamitätsfläche (z.B. Wildeinfluss, Mischungsform NV, Erschließung, etc.) wird abschließend von den Erfassenden bewertet, ob die Naturverjüngung einen WEZ-konformen Bestand erwarten lässt. Vorrangige WEZ werden automatisch aus der Datenbank angezeigt. Sollte kein WEZ-konformer Bestand zu erwarten sein, können die Maßnahmen und Bedarfe eingegeben werden, die nötig sind, um die Kalamitätsfläche WEZ-konform umzugestalten. Am Ende der Erhebung geben die Erfassenden an, welche Priorität die Fläche aufgrund der erhobenen Parameter für die Wiederbewaldung in der nächsten Planungsperiode hat.

Je Fläche wird in der Excel-Datei ein Datensatz mit allen erhobenen Parametern (Ergebnis-Datenbank) erstellt sowie ein Erfassungsbogen, welches, ähnlich einem Betriebsbuchblatt, alle Aussagen über die Kalamitätsfläche bereitstellt.

Sind alle Kalamitätsflächen erfasst, können von der Forstamtsleitung die Ergebnisdatenbank und das »Flächenkataster« zusammengeführt und ausgewertet werden. Der Forstamtsleitung ist es so möglich, zum einen über die eingeschätzten Prioritäten, jedoch ebenfalls über sämtliche andere Parameter die Kapazitäten für die Wiederbewaldung der Kalamitätsflächen zu steuern. Ferner ist das Konzept auf die kontinuierliche Fortführung in den Folgejahren ausgelegt, sodass die Datenhaltung auch über die Ersterfassung hinaus sichergestellt werden kann.

3. Implementierung

Im späten Frühjahr kam es dann zur Implementierung der Naturverjüngungsinventur-Konzepte in die Betriebsabläufe der FÄ Hessisch Lichtenau und Herborn. Zu diesem Zwecke wurden die Konzepte in den Forstämtern umfassend vorgestellt und es erfolgte eine Schulung der Mitarbeitenden.

Das Verfahren und vollständige Konzept wird darüber hinaus in Kürze im KVP-Showroom allen Interessierten und Nutzern im Landesbetrieb bereitgestellt. Zusammen mit den entsprechenden Handlungsanweisungen und Anleitungen ist es somit bereit zur Implementierung in weiteren Forstämtern.

Das Beispiel zeigt, dass neue Arbeitsverfahren und eine Überarbeitung bestehender Prozesse durchaus ohne KVP möglich und zielführend sein kann. Jedoch ist wohl die größte Stärke eines KVP die Struktur und Dokumentation des Arbeitsfortschritts. Dies fiel in unserem Beispiel weitestgehend weg, wodurch Potenziale verschenkt wurden. Nachträglich wurde dies zumindest teilweise durch die Aufbereitung für den KVP-Showroom geheilt. Nichtsdestotrotz sollte immer geprüft werden, ob ein KVP für die jeweilige Situation anwendbar und sinnvoll ist. In unserem Fall war das gewählte Vorgehen wohl trotzdem das richtige, da hier eine Flexibilität benötigt wurde (alle Hauptbetrauten mit dem Projekt befanden sich zu dem Zeitpunkt in Ausbildung), die durch einen KVP ggf. gelitten hätte.



Text zu Bild: Zaubertrank, abstrakte Darstellung

»Du kannst die Wellen nicht aufhalten, aber du kannst lernen, auf ihnen zu surfen.«

John Kabat Zinn

Das LeanTeam und der Zaubertrank

Ein kleines gallisches Dorf

Text: Thomas Gola, LBL

»Wir befinden uns im Jahre 50 v. Chr. Ganz Gallien ist von den Römern besetzt ... Ganz Gallien? Nein! Ein von unbeugsamen Galliern bevölkertes Dorf hört nicht auf, dem Eindringling Widerstand zu leisten. ...«

30

Sie kennen dieses Zitat sicherlich – und falls nicht, sollten Sie sich unbedingt einmal mit den Abenteuern von Asterix und Obelix befassen!

Tatsächlich befinden wir uns im Jahr 2023 n. Chr.:

Das habe ich schon immer so gemacht. Das habe ich noch nie so gemacht. Ich habe keine Zeit, mich jetzt mit diesem Quatsch zu beschäftigen ... Die Gründe, etwas Sinnvolles nicht zu beginnen, belagern unseren beruflichen Alltag so bedrohlich, wie die Römer einst Gallien belagerten.

Und so, wie das »kleine gallische Dorf« den Römern einst das Leben schwer machte, so macht es uns das sog. LeanTeam nun schon seit 2017 schwer, den oben zitierten Ausreden nachzugeben und darauf zu verzichten, uns und unsere Arbeitsweise ständig weiterzuentwickeln.

Für Asterix gab es immer einen Schluck vom Zaubertrank, bevor er die Römer verprügeln durfte. Das Rezept für diesen Zaubertrank ist leider verloren gegangen. Wenn Sie aber Unterstützung dabei suchen, die Arbeitsweise vor Ort weiter zu verbessern, dann hat das LeanTeam andere tolle Rezepte für Sie. Melden Sie sich also gerne beim LeanTeam unter LeanTeam@forst.hessen.de.

Und wenn etwas erfolgreich verbessert wurde, dann kann man den Erfolg auch feiern – bei Asterix und Obelix gab es dann immer »lecker Wildschwein«. Das kann Försterix doch heute auch! Und nervige Kollegen wie ich, liegen derweil gefesselt und geknebelt im Hintergrund.



Damals...



Strippenzieher, Trainer, Motivatoren Das Lean-Team stellt sich vor

Seit 04.12.2017 gibt es das Lean-Team in seiner heutigen Zusammensetzung. Es besteht aus dem Leiter und der zuständigen Sachbearbeiterin der KVP-Koordinationsstelle der LBL, den vier KVP-Mentoren und den drei hauptamtlichen Lean-Trainerinnen.

Unser Team

Gegenwärtig setzt sich unser Team aus folgenden Personen zusammen:

- Joachim Rippelbeck (BLDH, FA Wiesbaden-Chausseehaus) – Mentor Süd
- Andreas Schmitt (FAL, FA Frankenberg) – Mentor Nord-West
- Michael Rost (Leitung KVP-Koordinationsstelle, LBL) – Mentor Nord-Ost
- Thomas Gola (Leitung Sachbereich I.1, LBL) – Mentor LBL / HFT
- Bernd Müller (FAL, FA Weilrod) – Mentor Mitte
- Katrin Bartsch (Sachbereich I.1, LBL) – hauptamtliche Lean-Trainerin
- Melanie Lückel (Sachbereich I.1, LBL) – hauptamtliche Lean-Trainerin
- Julia Hansen (Sachbereich I.1, LBL) – Sachbearbeiterin KVP-Koordinationsstelle
- Dietra Rieger (Sachbereich I.1, LBL) – hauptamtliche Lean-Trainerin

Unsere Aufgaben

Wir unterstützen alle Dienststellen des Landesbetriebs HessenForst in ihrer KVP-Arbeit und sorgen für den Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren im KVP.

Außerdem stellt die konzeptionelle Weiterentwicklung des *Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses* im Gesamtbetrieb eine wesentliche Aufgabe für uns dar.

Wir beschäftigen uns gegenwärtig vorrangig mit folgenden Arbeitsfeldern:

- Identifizierung von *bewährten Lösungen* im KVP und deren Bereitstellung für andere Dienststellen
- Konzipierung von Workshops u. a. für die Betriebsleitung, für BLDH und BL
- Weiterqualifizierung der Trainerinnen und Trainer, KVP-Beauftragten, ...
- Erarbeitung eines Konzepts zum Arbeitsplatzcoaching (APC)

Bei unserer Arbeit lassen wir uns auch von externen Beratern unterstützen.

Wir treffen uns i. d. R. alle zwei Monate zu Arbeitssitzungen. Außerdem finden regelmäßige Klausurtagungen statt.



Das Lean-Team (unten (v.l.) Joachim Rippelbeck, Andreas Schmitt, Michael Rost, Thomas Gola, Bernd Müller; oben (v.l.) Katrin Bartsch, Melanie Lückel, Julia Hansen, Dietra Rieger

Anregungen, Hinweise und Informationen aus den Dienststellen sind uns jederzeit willkommen!

- Bernd Müller, Forstamtsleiter und Mentor Mitte, Forstamt Weilrod
- Katrin Bartsch, Hauptamtliche Lean-Trainerin, LBL Kassel

Den Originalartikel finden Sie unter:

ImDialog 02/2018, Seite 28
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-022018>





Text zu Bild: Brennholz, abstrakte Darstellung, bunt

»Es gibt Berge, über die man
hinüber muss, sonst geht der
Weg nicht weiter.«

Ludwig Thoma



»Er lebt noch – und wie!«

10 Jahre KVP »Brennholzvermarktung« im Forstamt Frankenberg-Vöhl

Text: Peter Stein, FA Frankenberg-Vöhl & Niklas Hilgenberg, FA Melsungen

Historie

Wenige Tage nach unserer KVP-Auftaktveranstaltung starteten wir den KVP »Brennholzvermarktung« im Forstamt Frankenberg. Im damaligen »Ist-Prozess« analysierten wir folgende Handlungsfelder:

- » Brennholzbestellungen erfolgen i.d.R. über direkte Kundenkontakte (telefonisch, mündlich). Die Bestellungen erreichen uns häufig zur falschen Zeit und am falschen Ort.
- » Auf Revierebene bestehen zahlreiche individuelle Lösungen. Standardisierung: Fehlanzeige.
- » Verunsicherung der Kunden durch unregelmäßiges Bestellwesen.
- » Hoher Aufwand zur Maßfindung bei der Brennholzbereitstellung.
- » Erheblicher Kommunikationsbedarf bei Schnittstelle Revierleiter zu Holzbüro und umgekehrt.

Für das KVP-Team galt es also einen neuen »Soll-Prozess« mit folgenden Zielen zu entwickeln:

- » Deutliche Entlastung der Revierleitungen
- » Reduktion der direkten Kundenkontakte um 80 – 100 %
- » Steigerung von Menge und Umsatz im Rahmen der Nachhaltigkeit

- » Aufwand für die Maßermittlung um 90 % senken
- » Der Prozess soll nachvollziehbar, akzeptiert und klar geregelt sein.

Im Verlauf mehrerer Sitzungen erarbeiteten wir daraufhin folgende Lösungsvorschläge:

- » Erstellung eines Online-Shops in Verbindung mit einem »Brennholzportal« zur Weiterverarbeitung der Bestellungen
- » Definition von Produkten und Festlegung auf Standardlosgrößen in 5 Fm-Schritten
- » Maßermittlung über Kranwaage bei gerücktem Holz, Mengenschätzung bei Kronenholz
- » Einbindung eines Forstamts-Admins (i.d.R. Holzfachbearbeiter/in) in den Prozess

Eines der Kernelemente bildet der Online-Shop. Eine behelfsmäßige, aber durchaus brauchbare und praxistaugliche Version entwickelten wir gemeinsam mit Herrn Bayerle von der IT in Gießen. Besonders wichtig war uns dabei, dass dieses Programm absolut fehlerfrei arbeitet. Im Spätsommer 2015 gingen wir mit dem neuen Prozess für die

Saison 2015 / 2016 an den Start.

Schon bald zeigten weitere Forstämter Interesse und schlossen sich dem System an. Im Jahr 2019 entschloss sich die LBL, den neu gestalteten Prozess landesweit einzuführen. Unter der Leitung von Felix Reinbold und Max Friedrich Krause erarbeiteten wir gemeinsam mit einem externen Dienstleister eine weiterentwickelte Version, die ab 2020 landesweit verbindlich eingeführt wurde.

- » Der FA-Admin kann über eigene Zugangsdaten die Produkte in Art und Menge einstellen und Bestellungen bearbeiten
- » Der Kunde stellt im Internet eine »Brennholz-anfrage«. Für ihn sind nur die Produkte sichtbar, bei denen noch Mengen offen sind
- » Der Revierleiter kann über seine Zugangsdaten Bestellungen einsehen und bearbeiten.

Erfahrungen aus Reviersicht:

Bei etlichen Revierleiterkollegen stieß die Absicht, Brennholzbestellungen nur noch online abzuwickeln, auf große Skepsis. Doch bereits im ersten Jahr zeigte sich, dass dieses Verfahren von den Kunden akzeptiert und geschätzt wird. Die Entwicklung setzte sich mit zunehmender gesamtgesellschaftlicher Digitalisierung fort und ist heute, auch für den Kunden, bequeme Normalität. Direkte Kundenkontakte für Brennholzbestellungen habe ich nicht mehr, was mich bei ca. 60 Kunden in meiner Arbeit deutlich entlastet.

Die Bestellmengen haben bereits seit 2013 stetig abgenommen. Ursachen hierfür sind aber wohl eher niedrige Öl- und Gaspreise und die Stilllegung zahlreicher Feststoffbrennkessel durch die Schornsteinfeger. Viele haben sich danach in Richtung Pelletheizung orientiert. Erst mit erheblich steigenden Energiepreisen zieht die Nachfrage bereits seit 2021 wieder deutlich an. Gleichzeitig wird die Angebotsmenge wegen des Buchensterbens und des daraus resultierenden Einschlag-Moratoriums in Natura-2000-Gebieten knapper. Die LBL musste mit Bestellmengenbegrenzungen reagieren. Viele Kunden, speziell solche mit Holzvergaserkesseln, betrachten diese Entwicklung mit Sorge und bangen um ihre nachhaltige Versorgung mit Brennholz. Auf die Abgabe von Laubkronenholz in Selbstwerbung verzichten wir wegen der starken Absterbescheinungen in unseren Buchenbeständen aus Gründen der Unfallverhütung fast vollständig.

Zwar steht im Prozess die Online-Bestellung meist im Mittelpunkt des Interesses, doch für mich beinahe ebenso bedeutsam ist, dass wir mit der Maßermittlung über die Kranwaage eine Zeitersparnis von nahezu 80 % gegenüber der Aufnahme als Bankvermessung erreichen.

Insgesamt ist der Prozess für alle Mitarbeiter durchgängig kundengenau nachvollziehbar. Die eingegangenen Bestellungen (Anfragen) sind dokumentiert und werden je nach Bearbeitungsstand im Status geändert. Der Transport über die Schnittstellen (Revierleiter – Holzbüro) funktioniert problemlos, wenn beim Übertragen der Holzeinschlagsmaßnahme auch die Statusänderungen im Brennholzportal erfolgen. Gibt man dort in der Bemerkungsspalte auch noch Maßnahmennummer und Los an, sind alle Loszuordnungen eindeutig. Nachfragen gibt es nicht mehr.

Der Prozess schafft ein hohes Maß an Transparenz. Ein großer Vorteil für die betriebliche Steuerung, ganz und gar aber bei Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen. Dieser Prozess setzt Standards und beseitigt Wildwuchs. Kunden und Mitarbeitern bringt er ein hohes Maß an Qualität, Sicherheit und Zeitersparnis.

Erfahrungen aus Sicht des Holzbüros:

Zu Beginn meiner Tätigkeit als Holz Sachbearbeitung (2001) im Forstamt Spangenberg war die Brennholzabgabe an Privatkunden eher ein Nischenprodukt und beschränkte sich auf eine überschaubare Anzahl von Selbstwerbbern für Kronenrestholz. Die vollständige Abwicklung erfolgte direkt über die Revierleitung, die in den damals noch wesentlich kleineren Forstämtern meist als Ansprechpartner vor Ort präsent waren.

Mit der Neustrukturierung der Forstämter (2005) hat sich das Betreuungsgebiet nahezu verdoppelt und die Brennholznachfrage ist aus verschiedenen Ursachen deutlich angestiegen.

Mit zunehmender Reife der Harvestertechnik wurde das Produkt »Brennholz lang gerückt am Waldweg« dauerhaft in unser Angebot aufgenommen. Für eine möglichst reibungslose Produktionsplanung und anschließende Bereitstellung wurde bis 2017 mit einem eigens entwickelten Bestellformular gearbeitet. In der Folgesaison kam

das »Frankenberger Brennholzportal« zum ersten Mal in Melsungen zum Einsatz und bewährte sich trotz Startschwierigkeiten relativ zügig.

Weitere Forstämter signalisierten ihr Interesse am Brennholzportal und daraufhin wurde die Entwicklung einer ganzheitlichen Lösung beauftragt. Unser Anspruch war es, ein möglichst einfaches, einheitliches und modernes System mit Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen.

Auf einzelne Vor- und Nachteile möchte ich nicht näher im Detail eingehen, jedoch wurde der Prozessablauf in vielen Fällen missverstanden. Bei dem Brennholzportal handelt es sich um ein Instrument sowohl der Produktionssteuerung für die Bereichsleitung Produktion als auch für Revierleitungen. In einvernehmlicher Absprache stellt das Forstamt seine verfügbaren Brennholz mengen vor Beginn des Laubholzeinschlages ein und der Kunde kann seine Bestellung entsprechend aufgeben. Dem Forstamt ist es freigestellt, wann die Mengen eingestellt und bis zu welchem Zeitpunkt Bestellungen angenommen werden. Selbst Kunden ohne Internetzugang können ihre Bestellung mit Unterstützung des Holzbüros tätigen. Eingegangene Bestellungen können im Brennholzportal direkt eingesehen und zusätzlich als Excel-Liste runtergeladen werden.

Darüber hinaus wird die Abgabe von Kronenrestholz durch die bargeldlose Abwicklung erheblich vereinfacht und der Verwaltungsaufwand reduziert. Die Intensität des weiteren Kundenkontakts obliegt der freien Entscheidung der Revierleitung.

Zu Beginn ist natürlich mit einem höheren Aufwand zu rechnen, da sich unsere Mitarbeiter wie auch unsere Kundschaft an die neue Verfahrensweise gewöhnen müssen. Der Mehraufwand durch die Corona-Pandemie und die letztjährige Haushaltsmengenbegrenzung sind jedoch keine Ursachen des neuen Bestellverfahrens.

Damals...



Forstamt Frankenberg im KVP

Der erste „Brennholz Online-Shop“

Unser aus 5 Personen bestehendes, berufsgruppenübergreifend besetztes KVP-Team „Brennholzvermarktung“ nahm am 12.12.2013, begleitet von Herrn Dr. Feldmann (Firma Impuls), seine Arbeit auf. Die Aufgabe bestand darin, die Abläufe in den Vermarktungslinien „Brennholz am Weg“ und „Kronenholz“ zu analysieren und den Prozess zielgerecht weiterzuentwickeln.

Zunächst haben wir die im Forstamt angewendeten Ist-Prozesse skizziert, das heißt, wir haben versucht darzustellen, wie wir bis dahin agiert haben. Das war schwierig genug, denn irgendwie macht es jeder anders. Dennoch fanden wir viele Gemeinsamkeiten und dabei Punkte, an denen viel Zeit verschwendet und ein gewaltiges Stresspotenzial aufgebaut wird. Ein uneinheitliches Bestellwesen, häufige Störungen durch viele direkte Kundenkontakte bei Arbeit und Freizeit, die aufwändige und dennoch ungenaue Sektionsmessung beim „Brennholz am Weg“ sowie die Terminfindung für die Einweisung in den Arbeitsort, die Maßermittlung, die Zahlungsdisziplin der Kunden und die Formularvielfalt bei der Aufarbeitung von „Kronenholz“ stellen Ärgernisse dar, die es zu beseitigen galt.

Gleichzeitig sind die seitens der Forstamtsleitung gesetzten Ziele zu

beachten: In einem transparenten, akzeptierten Prozess sollen Menge und Umsatz bei „Brennholz am Weg“ gesteigert, die Grundmenge beim „Kronenholz“ beibehalten, die Zahl der direkten Kundenkontakte um 80% und der Arbeitsaufwand für die Maßermittlung um 90% gesenkt werden.

In mehreren Sitzungen erarbeiteten wir folgende Eckpunkte, die uns dem Ziel näher bringen sollten:

Allgemeines:

- Ein geregeltes Bestellwesen ohne direkte Kundenkontakte durch die Einführung eines Brennholz-Online-Shops etablieren.
- Mindestbestellmengen und Standardlosgrößen einführen.
- Weitere Bearbeitung der Bestellung erfolgt ebenfalls ohne direkten Kundenkontakt online durch das Forstamtsbüro (FA-Admin) über ein „Brennholzportal“.
- Der Revierleiter ist beim gesamten Bestellwesen nicht beteiligt.

„Brennholz am Weg“:

- Standardarbeitsverfahren ist die Aufarbeitung durch den Harvester
- Die Maßermittlung erfolgt über die am Forwarder installierte Kranwaage

- Direkte Kundenkontakte sind im gesamten Prozess nicht vorgesehen.

„Kronenholz in Selbstwerbung“:

- Festlegung und Versand eines Einweisungstermins durch den Revierleiter per E-Mail an den Kunden aus dem System heraus
- Einweisung in den Arbeitsort und Vorabbezahlung des Holzes erfolgen an einem Termin
- Der Prozess kommt in aller Regel mit nur einem direkten Kundenkontakt aus.

Recht bald mussten wir feststellen, das wir mit dem klassischen „Kai-Zen“, also der Verbesserung aus sich selbst heraus, allein, nur bedingt Fortschritte erzielen konnten. Systemische Änderungen waren erforderlich. Die dafür in Gießen notwendige IT-Arbeitszeit musste hart erkämpft werden.

Auf Basis eines bei HessenForst bereits bestehenden Online-shops für Druckerzeugnisse wurde unter Mithilfe von Martin Mahrenholz (LBL) der Brennholz-Online-Shop entwickelt.

Das Werkzeug zur weiteren Bearbeitung der Bestellung, das „Brennholzportal“, war Neuland. Es galt, die von uns gewünschten Inhalte und Verknüpfungen in ein stabiles und einfach zu bedienendes Programm zu packen. Hier lag die Hauptlast bei Jürgen Bayerle (IT – Gießen), der das



**Den Originalartikel
finden Sie unter:**

ImDialog 03/2016, Seite 12
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-032016>





Text zu Bild: komplexes Netzwerk, Menschen - Organisation, abstrakte Darstellung

»Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.«

Mahatma Gandhi



Der lange Weg bis zur Einführung – Wie wird er angenommen? Welche Vorteile bietet er?

KVP Showroom – eine Austauschplattform für Bewährte Lösungen

Text: Katrin Beitsch, LBL & Sebastian Keidel, FA Burghaun

Alles begann mit einem Arbeitsauftrag zur »Identifikation, Evaluation und Integration Bewährter Lösungen in das Regelungssystem des Landesbetriebes HessenForst« im Jahr 2018. Was für ein Auftragstitel!...

Der Arbeitsauftrag schien so komplex, dass Herr Dr. Feldmann von der Firma Impuls als zweiter Trainer das KVP-Team in seiner Arbeit unterstützte. Im Januar 2019 traf sich das KVP-Team zur ersten Sitzung und stellte schnell fest, dass der Arbeitsauftrag nicht nur komplex schien, sondern auch war. Die ersten Sitzungen beschäftigten sich vorerst mit der Suche nach dem »Kern des Auftrags«, um diesen fassbar, abgrenzbar und somit bearbeitbar zu machen. Was ist eine gute oder bewährte Lösung? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, um einem KVP-Prozess diese Auszeichnung verleihen zu können? »Die Beantwortung einer solchen Frage kann so schwer nicht sein«, dachten wir zumindest...

Es wurde gegrübelt und diskutiert, manche gedankliche »Extrarunde« gedreht, doch es stellte sich heraus, dass das Thema in seiner Komplexität nicht in Gänze bearbeitet werden konnte. Aus diesem Grunde wurden Unterteams gebildet und Teile des Arbeitsauftrags ausgeklammert. Auch der Name des KVP-Teams wurde »greifbarer« gestaltet und lautete am Ende »Bewährte Lösungen«. Das KVP-Team näherte sich dann stetig dem Ziel. Doch wie sollen die Bewährten Lösungen dargestellt werden und wo gibt es Lösungen dieser Kategorie

bereits? »Wir brauchen einen Showroom, einen echten Ausstellungsraum. Ohne groß suchen zu müssen, sollen andere Dienststellen gute Lösungen übernehmen können.« Auch das bedeutete viel Arbeit, die unter den Teammitgliedern aufgeteilt wurde. KVP-Ergebnisse mussten gesichtet, mit den Teamleitern gesprochen und natürlich musste die technische Umsetzung organisiert werden. Das KVP-Team kam mit seiner Arbeit gut voran, die Lösungsstruktur war mittlerweile klar erkennbar und die Komplexität der Thematik mittlerweile »fest im Griff«. Daher konnte Herr Dr. Feldmann Ende 2019 das KVP-Team verlassen.

Gute zweieinhalb Jahre nach Bekanntgabe des Arbeitsauftrages war der Showroom »eingrichtet«. Ostern 2021 stand der Showroom dann im Intranet für alle Beschäftigten zur Verfügung und konnte digital besichtigt und betreten werden. Als das Ergebnis für die KVP-Mitglieder sichtbar wurde, waren am Ende alle stolz und froh, dass aus diesem komplexen Arbeitsauftrag ein so tolles Ergebnis hervorging.

War das nun das Ende des KVP-Teams? Wurde der Auftrag erfüllt? Noch nicht vollständig, denn was nützt der beste Ausstellungsraum, wenn er keine Exponate enthält. Jetzt hieß es, den Showroom mit »Bewährten Lösungen« zu füllen, diese bekannt, zu machen und dafür zu werben. Ist dies gelungen? Die Frage ist derzeit mit einem »Jein« zu beantworten. Seit zwei Jahren ist der »Showroom« geöffnet, wird genutzt und ist ein Teil der Forstamtsdialoge geworden. Auf der Plattform »ImForum« werden bewährte Themen ebenfalls vorge-

stellt, so dass der Bekanntheitsgrad stetig steigt. Wieso daher ein Jein und kein eindeutiges Ja? In den letzten beiden Jahren haben sich die KVP-Teammitglieder, wie es in der KVP-Arbeit vorgesehen ist, zu zwei Evaluationsterminen getroffen und festgestellt, dass der Raum noch intensiver genutzt und weitere Bewährte Lösungen gemeldet und eingestellt werden könnten. Lässt das Tagesgeschäft keine Zeit im Showroom zu stöbern? Wie kann man den Showroom noch bekannter machen und wer bzw. was ist dafür geeignet? Welche Lösungsansätze gibt es allgemein, damit aus dem Jein ein klares Ja wird? Dies sind Fragen, die zu beantworten sind. Vielleicht ist dieser Artikel ein weiterer kleiner Baustein.

Also zögern Sie nicht! Schauen Sie rein und holen Sie sich Anregungen für Ihre Arbeit oder melden Sie uns KVP-Themen aus Ihrer Dienststelle, die auch für andere von Interesse sein können!

Willkommen im KVP-Showroom

Damals...

„Ich betrete eine großzügige, geschmackvoll eingerichtete Halle, wo alles auf Hochglanz gebracht ist. Alles wirkt ungenutzt und neu, so als wäre ich der erste Besucher. Staubmäuse? Oder nur Staubmäuschen? Ein absolutes Fremdwort! Kein Krümel Dreck ist zu sehen, so dass ich augenblicklich nochmal verstohlen auf meine Schuhe schaue. Gott sei Dank, es sind die schwarzen Lederschuhe und nicht die Waldstiefel. Dieser Raum hat so überhaupt nichts mit den normalen Verkaufsräumen eines durchschnittlichen Autohauses gemeinsam. Ich muss noch einen kurzen Moment warten, bis ich herumgeführt werde, um mir die neuesten Bentley-Modelle ansehen zu können. Dazu darf ich in einem Sessel aus feinstem Leder Platz nehmen. Der ausgesprochen zuvorkommende Herr, der mich begrüßt hat, bietet mir einen Cappuccino an. Als mir dieser in wertvollem Porzellan serviert wird, erkenne ich zu meiner Freude einen Milchschaum, der mir „den Atem stocken“ lässt. Während ich das Getränk genieße und meine Blicke schweifen lasse, bleibe ich an ausgestellten Mustern erlesenster Wurzelhölzer hängen. Ja, aus Wurzelholz wird sie sein, die Innenverkleidung meines ersten eigenen Bentleys ...!“

So oder so ähnlich würde ich es mir vorstellen, wenn ich auf die (zugegeben verrückte) Idee käme, mir eine solche Luxuslimousine zuzulegen und zur Ansicht der Modelle den Bentley-Showroom betreten würde. Da der Geldbeutel dies nicht zulässt und ein solches Auto für den Wald doch eher ungeeignet ist, wird sich mancher fragen, was diese unnützen Tagträumereien sollen. Die Frage kann ich beantworten: Es geht um den Showroom! Aber nun der Reihe nach...

Alles begann mit der Frage, ob ich mir vorstellen könnte, im KVP-Team „Bewährte Lösungen“ mitzuarbeiten. Inhaltlich ging es darum, die Qualität und den Erfolg von KVP-Prozessen bewerten und gute Ergebnisse besser einer breiten Mitarbeiterschaft vorstellen zu können als dies bisher der Fall ist. So können Dienststellen Anregun-

gen oder gar ganze Prozesse übernehmen, wenn es für sie hilfreich ist. Nicht jedes Mal muss das Rad neu erfunden werden... Das kann ja nicht so schwer sein und sinnvoll ist der Ansatz allemal: Daher habe ich zugesagt.

Als sich unser KVP-Team das erste Mal in Gießen getroffen hat, haben so ähnlich auch die anderen Mitglieder gedacht. Schnell jedoch mussten wir feststellen, dass das Thema bei weitem nicht so trivial war, wie vielleicht angenommen, ganz im Gegenteil: Es wurde ziemlich komplex.

Wann ist eine Lösung gut? Total einfach zu beantworten. Glauben Sie! Ist es aber nicht. „Gut“ wird von jedem anders definiert, also mussten einheitliche Kriterien her. Wann ist gut denn eigentlich „gut genug“, um in eine engere Auswahl zu kommen, welche allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Landesbetriebes als besonders gelungene KVP-Prozesse gesondert präsentiert wird? Hierbei war man sich schnell einig, dass diese Prozesse auf jeden Fall erfolgreich in mindestens zwei Dienststellen angewendet worden sein müssen. Und wer sichtet am Ende die bisherigen und künftigen Prozesse, um das Gütesiegel „Showroom“ zu vergeben? Die Stabsstelle KVP-Koordination wird dies künftig sicherstellen.

Und ganz zum Schluss stand die Frage im Raum, wie man die gelungensten KVP-Prozesse von Hessen-Forst so präsentiert, dass sie zum einen schnell gefunden werden können und zum anderen das Suchen und Stöbern Freude macht? Einstimmig entschieden wir, dass es der KVP-Teamraum nicht sein kann. Fünf Mal klicken, 30 Sekunden scrollen, nochmals klicken, wieder scrollen: Und immer noch nicht gefunden! Das kann es nicht sein. Muss es auch nicht. Denn wenn man sich den KVP-Teamraum als Werkstatt vorstellt, dann dürfen die einzelnen Bauteile, Modelle und Prototypen auch ruhig in den verschiedenen Regalen und Fächern lagern und verteilt sein. Irgendwo müssen sie ja hin.

Darauf aufbauend reifte im Team der Gedanke, dass die besten Stücke



Zu diesen ersten Hauptthemen stehen bewährte Lösungen bereit

**Den Originalartikel
finden Sie unter:**

ImDialog 01/2021, Seite 16
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-012021>





»Fang' nie an aufzuhören, hör' nie auf anzufangen.«

Marcus Tullius Cicero

Text zu Bild: Eine Figur sitzt auf einem Baumstumpf und hält eine Krone in der Hand, abstrakte Darstellung, bunt

Hinfallen, aufstehen, Krönchen richten, weitergehen

Stolpersteine im KVP

Text: LeanTeam

Wer den Weg »KVP« gegangen ist, hat mit Sicherheit den ein oder anderen Stolperstein entdeckt, als er der Länge nach am Boden lag und sich fragte, was die Ursache sei.

Sind wir hingefallen, sollten wir kurz eine Pause machen und nachdenken, warum oder worüber wir gestolpert sind. Passiert dies nämlich häufiger, ist es viel effektiver, sich mit dem Hindernis zu beschäftigen als ständig wieder zu stolpern. Sozusagen den Stolperstein beseitigen, damit wir oder auch Nachfolgende über einen geebneten Weg gehen können.

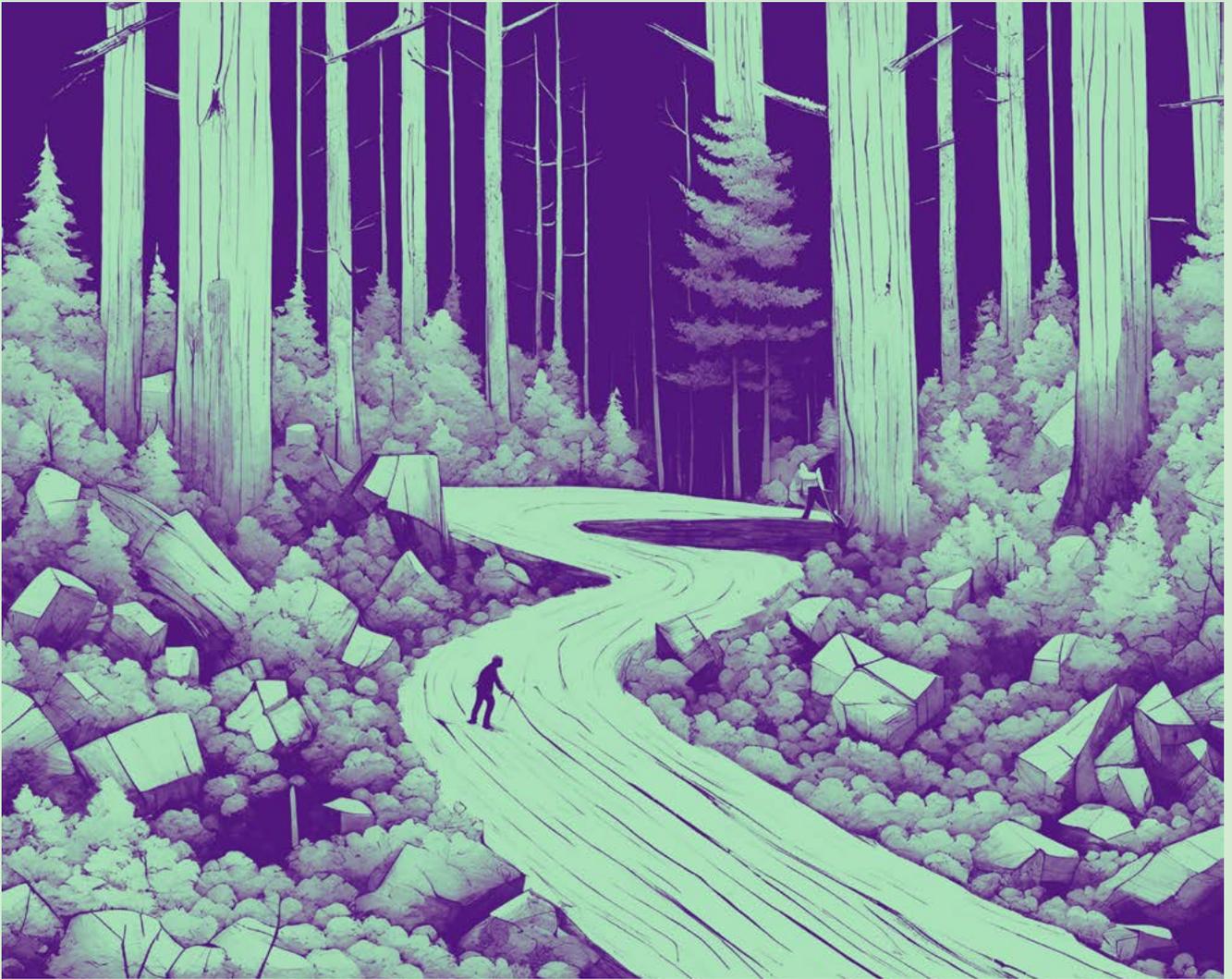
Das LeanTeam hat deshalb Stolpersteine aufmerksam in den Dienststellen und im Gesamtbetrieb beobachtet und möglichst schnell Warnschilder aufgestellt oder Umleitungen eingerichtet. So wurde der Weg kontinuierlich besser begehbar. Nicht jede Dienststelle musste über jeden Stein stolpern.

Einen kleinen Ausschnitt der vielen Stolpersteine finden Sie nachfolgend, sicherlich hat Sie der ein oder andere Stein auch geärgert.

- » Fokus zu sehr auf Ökonomie gerichtet (Einsparung Personentage)
- » Leitplanken waren nicht gesetzt
- » TrainerIn nicht verfügbar
- » Gleiches Thema auf vielen Dienststellen
- » Ungünstige Themenwahl (zu groß, zu umfangreich, KVP »Waldbau« oder »Jagd«)
- » Auswahl der Teammitglieder ungünstig (zwischenmenschliche Probleme)
- » KVP wurde instrumentalisiert
- » Taktung/Termine zu weit auseinander
- » Zu umfangreiche und ungeliebte Dokumentation
- » Inkonsequente Anwendung (fehlende Prozessbestätigung)
- » Verlustängste bei MitarbeiterInnen, die sich dann überflüssig fühlten

- » Arbeitsaufträge unklar formuliert
- » Rollenverständnis nicht klar
- » Produktivsetzung nicht konsequent umgesetzt
- » Abweichungen von einer GA nur in sehr umständlichen Verfahren

In diesem Sinne hoffen wir, dass Sie immer wieder aufstehen können, sich nicht zu sehr ärgern und frohen Mutes mit erhobenem Haupt und gerade gesetzter Krone weiter auf dem Weg sind. Richtung Nordstern.



Text zu Bild: Ein Weg umgeben von einem Wald, ein Mensch ist auf dem Weg, abstrakte Darstellung, Filter: mint.

»Wir müssen bereit sein,
uns von dem Leben zu lösen,
das wir geplant haben,
damit wir das Leben finden,
das auf uns wartet.«

Oscar Wilde

KVP in der Verkehrssicherung

Aktueller Sachstand

Text: Rolf Kohlhage, SB III.4 Liegenschaftsmanagement

Langanhaltende Trockenheit, gepaart mit großer Hitze im Sommer, zu geringe Regenfälle über die Winterzeit, Grundwasserabsenkung, Schädlinge und vieles mehr. Durch zahlreiche biologische Vorgänge und Umwelteinflüsse werden Bäume stark beansprucht und können durch abbrechende Äste oder durch ihr Umstürzen zur Gefahr werden.

Das Thema Verkehrssicherung gewinnt durch die klimatischen Veränderungen in hohem Maße zunehmend an Bedeutung.

Was bedeutet das für die tägliche Arbeit in den Revierförstereien?

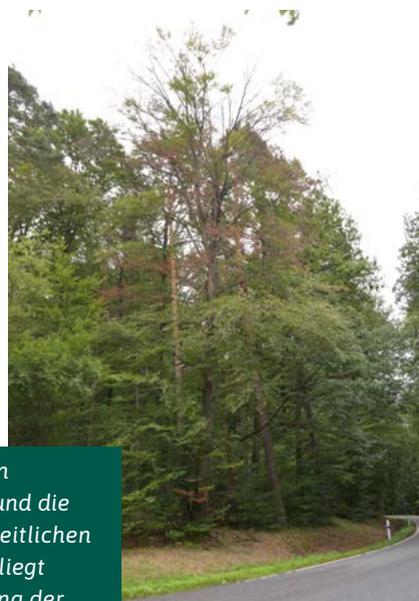
An den Waldrändern der öffentlichen Straßen, den Bahnlinien und an Bebauungsrändern, sowie an Orten des Verweilens sind regelmäßige, jährliche Kontrollen zur Feststellung walddtypischer Gefährdungen vorgeschrieben.

Die Standorte von sicherheitsrelevanten Bäumen mit Dokumentation baumspezifischer Attribute werden digital erfasst. Dazu wurde für das Mobile GIS eine Anwendung programmiert. All diese Daten werden in das Betriebliche GIS und eine Excel-Datei rechtssicher eingepflegt und stehen für

Auswertungen und damit für die späteren Maßnahmen zur Beseitigung der Gefährdungen zur Verfügung.

Derzeit sind insgesamt jährlich etwa 4 800 km öffentliche Straßen, 3 000 km Bebauungsränder und 750 km Bahnlinien des Staats- und betreuten Waldes zu inspizieren.

Hier gilt es, Schäden und Schadsymptome an Bäumen zu erkennen und einzuschätzen, welchen zeitlichen Handlungsrahmen wir für die Beseitigung der Gefährdung haben. Die Bewertung von potenziellen Gefährdungen durch Bäume oder Baumteile stellt für alle Kontrolleure und Kontrolleurinnen eine Herausforderung dar. Erfahrung, Diskussionen an Beispielen und Austausch untereinander sind wichtig, um Sicherheit



Die Beurteilung von Schadsymptomen und die Einschätzung des zeitlichen Handlungsbedarfs liegt in der Verantwortung der Kontrolleure.

bei der Auswahl zu geben und damit die Maßnahmen auf ein notwendiges Maß zu begrenzen.

Regelmäßige Verkehrssicherungs-Seminare für alle Zielgruppen im Bildungsprogramm und vor-Ort-Schulungen in den Forstämtern bilden die Grundlage für Fortbildungen zu diesem bedeutsamen Thema.

Mit Beginn des Jahres 2022 wurden die Verantwortlichkeiten für die Kontrollbereiche neu strukturiert.

Ein KVP mit Thema: »Verkehrssicherungskontrollen an Straßen – Neuorganisation des Prozesses« hatte sich in 2020 mit der Thematik befasst, nachdem die Änderung des bisherigen Kontrollverfahrens mit Hessen Mobil beschlossen war.

Für die Überprüfung der Waldränder an den öffentlichen Straßen zuständig sind nun »VKS-Teams«, jeweils bestehend aus 2-4 Forstwirtschaftsmeistern und Forstwirten und unterwegs in jeweils 2-4 Forstamtsbereichen.

Insgesamt etwa 60 Mitarbeiter sind aktuell in der Regel ab Mitte Januar bis Ende August mit den Regelkontrollen beschäftigt.

Hat sich das neue »Team-Verfahren« nach zwei Kontrollperioden bewährt?

In der Aufbauphase herrschte Skepsis, die Mitarbeiter wussten nicht so recht, was sie erwartet.

Unsicherheit bei der Einschätzung von Gefährdungen, haftungsrechtliche Fragen, Verdienst- und Arbeitszeitregelungen, Dienstwageneinsatz, der Umgang mit dem neuen Dokumentationssystem. Vieles musste abgestimmt werden.

Hinzu kam eine Sache, die keiner auf dem Schirm haben konnte: die Pandemieregulungen.

Wichtig und geplant waren Schulungen der Teams in Präsenz. Direkter Austausch zu Fragen mit Begehung von Waldrändern zur Diskussion an potenziellen Gefahrenbäumen sollte die Grundlage für den Start der Teams sein. Die Kommunikation konnte aber lediglich online stattfinden, was die Motivation nicht gerade befördert hat.

Auch für den Landesbetrieb waren etliche Kenngrößen nicht exakt einzuschätzen: Ist der Personalbedarf richtig ermittelt? Ist die so vorgesehene Einteilung der Kontrollbereiche sinnvoll?

Ist die digitale Erfassungsmethode genügend anwenderfreundlich?

Die Besetzung der Stellen ist überwiegend ausreichend, in den Forstämtern mit wenig Staatswaldanteil ist eine Aufstockung jedoch notwendig.

In 2023 wurde die Einteilung der Kontrollbereiche in Abstimmung mit den VKS-Teams optimiert.

Grundsätzlich hat sich die digitale Erfassung der Standorte bewährt. Die Einarbeitungszeit ist kurz und intuitiv, lediglich ein größerer Bildschirm wäre von Vorteil. In der kommenden Saison werden zumindest die Forstwirtschaftsmeister mit iPad's ausgestattet sein.

Die Anwenderfreundlichkeit des Mobil- und Betrieblichen GIS-VKS-Systems wird fortlaufend evaluiert, Verbesserungsvorschläge sind immer willkommen.

Das Fazit nach diesen beiden Kontrollperioden lautet:

Nach nicht einfachen Startbedingungen ist der Ausblick positiv. Anfängliche Skepsis ist überwiegend der Motivation gewichen, eigenverantwortlich zu arbeiten. Das zeigt sich auch in der Bereitschaft zu Optimierungen.

Vorstellbar ist, dass sich mittelfristig der Aufgabenbereich landesweit bis zur Begleitung der Maßnahmenumsetzungen erweitert, so wie es in einigen Forstämtern heute schon der Fall ist.

Teams, die sich auf die Verkehrssicherung spezialisiert haben, von der Kontrolle bis zur Gefahrenbeseitigung, würden die tägliche Revierarbeit und die personellen Ressourcen im Amt deutlich entlasten.

Nach den Kontrollen beginnen die Planungen zur Durchführung der Sicherungsmaßnahmen.

Die Beseitigung von Gefährdungspotenzial im Staats- und betreuten Wald an Autobahnen, Bundes- Landes- Kreis- und Gemeindestraßen wird in der Verantwortung der Forstämter organisiert. Hierbei sind nicht wenige Interessengruppen einzubeziehen. In der Regel werden Gefährdungen durch sicherheitsrelevante Bäume eliminiert in dem diese gefällt werden. Anders verhält es sich bei Bäumen, bei denen Artenschutzbelange zu beachten sind. Dies können z.B. Höhlen, Nistplätze, Stammrisse, abstehende Borke oder auch Totholz sein. In einem solchen Fall ist die vorherige Abstimmung mit der Unteren Naturschutzbehörde anzuraten, um die Vorgehensweise zur Beseitigung der Gefahr abzustimmen.

Um die Konzeption der notwendigen Prozesse den Mitarbeitern in den Forstämtern zu erleichtern, wurden im Rahmen des KVP »Verkehrssicherung an Straßen« standardisierte Abläufe erarbeitet.

Alle Dokumente, von der Beschreibung des Soll-Prozesses, über ein Ausschreibungsmuster mit Ablaufbeschreibung für die Vergabe an Unternehmer, bis zu vorgefertigten Anschreiben Privatwald und Untere Naturschutzbehörde sowie Checklisten für

artenschutzrelevante Bäume und der Einsatzvorbesprechung der VKS-Teams, sind zu finden im KVP-Showroom unter dem Bereich -Liegenschaften-.

Autobahnen stellen hinsichtlich der Maßnahmenumsetzung eine besondere Herausforderung dar. Hoher Verkehrsfluss und damit einhergehend schwierige Bedingungen für Sperrungen erfordern ein detailliertes Vorgehen. Der KVP »Verkehrssicherung an Autobahnen« hat sich 2021 speziell mit dieser Thematik befasst. HessenForst-Technik steht als kompetente Dienststelle für Ausschreibungsdetails und die Betreuung des Unternehmereinsatzes an den Autobahnen den Forstämtern zur Seite.

Die Erfüllung der Verkehrssicherungspflicht ist eine Rechtspflicht. Personal- oder Finanzknappheit sind keine Entschuldigungsgründe für eine unterbliebene Verkehrssicherung.

Eine Haftung besteht jedoch nur, wenn die Verkehrssicherungspflicht schuldhaft verletzt wurde. Dabei wird unterschieden zwischen Vorsatz und Fahrlässigkeit. Bei einer vorsätzlichen Handlung würde die Herbeiführung der Schädigung billigend in Kauf genommen.

Diese spielt deshalb bei Baumunfällen in der Praxis keine Rolle.

Im Vordergrund steht der Begriff der Fahrlässigkeit, wenn die erforderliche Sorgfalt außer Acht gelassen wird.

Mit der Durchführung der regelmäßigen Baumkontrollen nach den Vorgaben der Geschäftsanweisung -W36-Verkehrssicherung-, verbunden mit der Dokumentationspflicht, ist der gebotenen Sorgfaltspflicht in vollem Umfang Genüge getan.



Text zu Bild: Methode, Prozess, Verbesserung, abstrakte Darstellung, bunt

»Man kann die Welt oder
sich selbst ändern.
Das Zweite ist schwieriger.«

Mark Twain

Aktive Mitgestaltung durch die KVP-Trainerausbildung

Text: Dr. Hendrik Horn, FA Weilburg

Mit der Übernahme der Position als Leiter des Forstamtes Weilburg mit Forstlichem Bildungszentrum und Wildpark Tiergarten Weilburg war die Ausbildung zum KVP-Trainer für mich obligatorisch. Da ich bereits in meinen früheren Tätigkeiten Erfahrungen im Bereich des Lean Managements gesammelt hatte, war ich gespannt auf die vier Schulungstage, die Teil der KVP-Trainerausbildung waren.

Der erste Abschnitt der Ausbildung fand vom 12. bis 13. Juli 2022 im FBZ Weilburg statt und wurde von den beiden Dozenten Melanie Lückel und Michael Rost geleitet.

Auf der Agenda standen die Grundlagen für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, darunter der Themenkomplex Lean Management, KAIZEN und die 5-S-Methode. Besonders lehrreich empfand ich die Abschnitte zur Fehlerkultur, zur Prozessqualität sowie das Methodentraining. Anschließend hatten wir die Möglichkeit, in einer sechsmonatigen Praktikumsphase in den ersten KVP-Teams mitzuwirken. Unter Anleitung erfahrener KVP-Trainerinnen und -Trainer konnten wir das Erlernte anwenden und eigene Erfahrungen sammeln. Der zweite Teil der Ausbildung fand vom 14. bis 15. Februar 2023 erneut in Weilburg statt. Neben einem Austausch über die individuellen Praktikumserfahrungen in den sehr unterschiedlichen KVP-Teams, lag der Schwerpunkt auf dem Ausbau der Methodenkompetenz, dem Modellieren

von Soll-Prozessen und der Quantifizierung von Prozessschritten, um den Erfolg effektiv messen zu können. Eine Einsatzkoordination der frisch ausgebildeten KVP-Trainerinnen und -Trainer rundete den zweiten Ausbildungsteil ab.

Ich bin dankbar, dass ich an der Ausbildung teilnehmen durfte. Aus den vier Schulungstagen und der konstruktiven Arbeit in den KVP-Teams, konnte ich viele zusätzliche Perspektiven gewinnen - nicht nur für meine Rolle als Trainer, sondern auch für meine Funktion als Dienststellenleitung und Auftraggeber für zukünftige KVPs.

Prozessqualität
LeanManagement Trainerausbildung
Fehlerkultur
Methodentraining 5S Kaizen





Damals...

Neues vom KVP

Wir begrüßen 13 neue KVP-Trainerinnen und -Trainer!

Am 29. September 2017 fand an der Landesbetriebsleitung in Kassel die Begrüßungs- und Einführungsveranstaltung für die Lean-Trainerinnen und -Trainer des Ausbildungsgangs 1/2017 statt.

Landesbetriebsleiter Michael Gerst nahm die neuen Trainerinnen und Trainer in Empfang und bedankte sich herzlich für die Einsatzbereitschaft und Unterstützung. Er stellte die Bedeutung von KVP im betrieblichen Kontext dar und war offen für Fragen der Kolleginnen und Kollegen.

Gemeinsam mit Mentor Michael Rost kamen die Trainer-Kolleginnen und -Kollegen nach einem Rückblick auf die Trainerausbildung bei der Firma Impuls in Köln, Informationen zum Umgang mit den erforderlichen KVP-Dokumenten und dem KVP-Teamraum, sowie Informationen zu aktuellen KVP-Themen, rasch ins Gespräch. Da einige von ihnen zwischen Lehrgangsende und Begrüßungs- sowie Einführungsveranstaltung bereits praktische Erfahrungen in den ihnen zugeteilten Dienst-



Die neuen Lean-Trainer des Ausbildungsgangs 1/2017 (unten: Michael Gerst, Tobias Hoppmann, Gunther von Lorentz, Frank Körver, Christoph Breitenborn, Sebastian Kasanmascheff; oben: Tobias Behlen, Timo Eifert, Stefan Ambraß, Kay Norman Andresen; nicht auf dem Bild: Stefan Neubrandt, Dr. Bernd Ott, Katrin Siegert, Tanja Wöbert)

stellen sammeln konnten, wurden erste Erfahrungen ausgetauscht.

Insgesamt sind nun 68 Beschäftigte unterschiedlichster Berufsgruppen als Trainerinnen und Trainer aktiv. Sie sind als Mentoren, klassische Lean-Trainerinnen und -Trainer oder hauptamtliche KVP-Trainerinnen im Einsatz.

Alles Gute und viel Freude bei der neuen Tätigkeit!

- Katrin Bartsch, Hauptamtliche KVP-Trainerin, LBL Kassel
- Julia Hansen, Betriebsassistentin gD, LBL Kassel

Den Originalartikel
finden Sie unter:

ImDialog 04/2017, Seite 5
<https://HessenForst.de/infomaterial/imdialog-042017>





Text zu Bild: Verkauf von Holz im Wald, abstrakte Darstellung

»Wir staunen über die Schönheit eines Schmetterlings, aber erkennen die Veränderungen so selten an, durch die er gehen musste, um so schön zu werden.«

Maya Angelou



Forstamtsübergreifende Zusammenarbeit im Büro- bereich »3 x 3 KVP«

Forstämter Wetzlar, Wettenberg und Herborn

Text: Stefan Ambraß, FA Wetzlar & Jochen Arnold, FA Herborn

Vor nun über 5 Jahren, am 19.01.2018, fand das erste Sondierungsgespräch zur »forstamtsübergreifenden Zusammenarbeit im Bürobereich – 3x3« statt. Neben Vertreterinnen und Vertretern der beteiligten drei Forstämter Herborn, Wettenberg und Wetzlar nahmen auch Herr Dr. Feldmann (Fa. Impuls) und von der Landesbetriebsleitung Holger Henning, Michael Rost und Melanie Lückel teil. Zunächst lag der Fokus auf der Aufgabenanalyse in den Forstamtsbüros. Um in Erfahrung zu bringen, wo hier die Schwerpunkte bzw. Unterschiede in der Aufgabenausführung zwischen den beteiligten Forstämtern liegen, wurde zunächst eine Tätigkeitsstrukturanalyse entwickelt und in allen 3 Forstämtern durchgeführt. Das Ergebnis war eine objektivierte Sicht über die Vielzahl an Aufgaben und Prozessen, welche wiederkehrend die meisten Personalkapazitäten gebunden haben. Mit einem Blick auf die Kolleginnen und Kollegen der Forstamtsbüros konnten wir so die wichtigen Prozesse identifizieren, bei denen es durch Vakanzen schnell zu Eng-

pässen bei der Aufgabenausführung kommen könnte. Diese Aufgaben wurden zuerst einer Prozessanalyse unterzogen, um sie in den 3 Dienststellen zu verbessern bzw. zu vereinheitlichen und so eine Vertretung zwischen den Forstämtern zu ermöglichen.

Seit dieser Auftaktveranstaltung haben sich bis heute 8 Arbeitsgruppen zusammengefunden:

- » Materialbeschaffung
- » Pflanzenbeschaffung
- » Jagd
- » BLDH
- » IZME und Verlohnung der staatlichen Forstwirte und Forstwirtschaftsmeister
- » Büroleitung
- » Organisation der Unterstützungsleistungen
- » Zusammenarbeit mit der Holzverkaufsorganisation Mittelhessen

Die zuletzt angepackte und vermutlich dickste Nuss war die AG HVO (Holzverkaufsorganisation). Mit der Veränderung der Holzvermarktung im Kommunalwald mussten in sehr kurzer Zeit und zum Zeitpunkt der größten Kalamität, die wir je erlebt haben, langetablierte Standards abgelegt und Prozesse neu gedacht, teils neu entwickelt werden. Erschwerend kam hinzu, dass das künftige Konstrukt der Holzproduktion und –vermarktung eine weite-

re Schnittstelle vorgesehen hat, die diese Prozesse zwangsläufig akzeptieren und mitgestalten muss. Wiederum günstig war, dass die zuständige HVO Dienstleister für große Teile des Kommunalwaldes aller 3x3 FoÄ geworden ist. Es lag auf der Hand, dass diese Herausforderung nur im 3x3 gelöst werden konnte.

Die AG HVO hatte das Ziel einer einheitlichen Umsetzung der neuen Vorgaben in der Holzvermarktung im KuPW innerhalb der 3 FoÄ. Dies ging von einheitlichen Vorgaben für die Datenübergabe der unverkauften Holzmenzen, der Übergabe des Holzverkaufs in Kommunalwäldern über 100 Hektar zum Jahreswechsel 2018 / 2019, bis hin zur Entwicklung eines einheitlichen Losverzeichnisses und – ganz wichtig – einer regelmäßigen gemeinsamen Abstimmung zum Holzverkauf mit den Vertretern der HVO.

Und jetzt, 5 Jahre nach der Auftaktveranstaltung? Zugegeben: die KVP-Übersichtsliste zeigt für die einzelnen Arbeitsgruppen einen letzten Bearbeitungsstand, der darauf hindeuten könnte, dass manch guter Ansatz mittlerweile im Sande verlaufen ist... jedoch ist das Gegenteil der Fall!





Forstamtsübergreifende Zusammenarbeit in Aktion.

48

Die intensive Pionierarbeit der ersten Jahre und die enge Zusammenarbeit hat ein Teamempfinden entstehen lassen, welches über die Forstamtsgrenzen hinausgeht. Es ist selbstverständlich geworden, dass man bei Fragen zu bestimmten Themen oder zur Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche Kontakt zu seinem / ihrem Pendant im Nachbarforstamt sucht. Im Schwerpunkt gilt dies weiterhin für die Büros, jedoch mittlerweile auch für alle Bereiche in denen durch aufgabengebietebezogene Arbeitsgruppen das Miteinander eingeübt ist. Das einander Helfen, Aushelfen, Abstimmen und der gemeinsame Schulterschluss ist neuer Standard geworden. Dies äußert sich in der Praxis u. a. wie folgt:

- » Gemeinsames, mittlerweile bewilligtes Konzept zur Beschaffung eines UVV-Schleppers in den Forstämtern Herborn, Wetzlar und Biedenkopf,
- » Gemeinsame Nutzung von in Nähe der Forstamtsgrenze gelegenen Wildkammern,
- » Forstamtsübergreifender Einsatz von TV-Forst-Personal, z. B. im Rahmen der VKS-Kontrolle
- » Gemeinsam organisierte Schulungen, Veranstaltungen, Fortbildungen, etc.
- » Austausch von Präsentationen, Dokumentvorlagen oder Softwarelösungen
- » u. v. a.

Wie geht es nun weiter im 3x3? Natürlich gibt es nach wie vor viel zu tun und so manchen »Schatz zu heben«. Einige Bereiche sollten noch mal auf den Prüfstand gestellt werden und das Beispiel der AG HVO zeigt: es kommen auch neue Aufgaben oder Prozesse auf die Forstämter zu, die vielleicht gemeinsam besser bewältigt werden können. Wie sieht es eigentlich in der forstamtsübergreifenden Zusammenarbeit in der Verwaltungsjagd aus...? Kann man hier nicht auch Dinge vereinfachen? Oder was ist mit Förderungen, Liegenschaften, Hoheit etc. pp.?

Trotz aller Prozesssynchronisation und Aufgabenzusammenlegung findet man immer wieder Bereiche, wo die Individualität im Vordergrund steht und das Gesetz des Örtlichen gilt – und das darf es im 3x3 auch weiterhin geben.



Hat den Originalartikel bereits parat: Büroleiter Ralph Schmidt liest nach, wie das damals war...

Forstamtsübergreifende Zusammenarbeit im Bürobereich



Ausgangssituation:

Die Personaldecke im Forstamtsgeschäftszimmer wird zunehmend dünner und die Erledigung der Geschäftsprozesse in der gewohnten Qualität fällt uns immer schwerer. Wenn zu wenig Beschäftigte, eine hohe Fluktuation, veränderte Anforderungen und historisch gewachsene Prozesse zusammenkommen, entsteht Stress bei allen Beteiligten. „Kommt Ihnen diese Situation auch so bekannt vor?“

Die Anpassung der Geschäftsprozesse, eine objektive Aufgabenkritik und die Gestaltung forstamtsübergreifender Standardprozesse sind unumgänglich. Seinerzeit wurde das Projekt „Verwaltung 2025“ aufgrund des Schwenks zur Lean-Management-Philosophie ausgesetzt. Nun werden die Grundideen dieses wichtigen und dringlichen Projekts (unter Zeitdruck) im Rahmen der KVP-Arbeit wieder aufgegriffen.

In der letzten Teamsitzung brachte es ein Mitarbeiter auf den Punkt: „Die Not ist so groß, dass man jetzt handeln muss“.

Pilot 1: Forstämter Herborn, Wetzlar und Wettenberg

Die Forstämter Herborn, Wetzlar und Wettenberg bilden den 1. Piloten im KVP „Forstamtsübergreifende Zusammenarbeit im Bürobereich“ und entwickeln ein Vorgehensmodell, welches von weiteren Dienststellen adaptiert werden kann. Die Personalvertretungen wurden von Beginn an intensiv in die Konzeptentwicklung eingebunden. Eine forstamtsübergreifende, stabile und zukunftsfähige Lösung wird durch die beteiligten Beschäftigten mit beeindruckendem Engagement und hohem Arbeitsvolumen entwickelt. Das KVP-Team bündelt die Ergebnisse der einzelnen fachspezifischen Unter-Arbeitsgruppen. Eine Herausforderung für Trainer und Beschäftigte. Herr Dr. Feldmann (ITC Köln) und ich (hauptamtliche Lean-Trainerin) begleiten das

Team auf diesem, für uns alle neuen Weg.

Der „Kleine Dienstweg“ bekommt einen offiziellen Rahmen

Viele von Ihnen stehen vor der gleichen Situation: Sie haben sich sicherlich bereits Ihre eigenen Lösungen „auf dem kleinen Dienstweg“ gebastelt und sich gegenseitig unterstützt. Diese Versuche der Zusammenarbeit finden punktuell in vielen Forstamtsgeschäftszimmern statt. Parallel versuchen die BLDHs seit Jahren, Ihre Zusammenarbeit besser zu organisieren. Dies gelang nur schlep-pend, weil die Systematik und Methodik fehlte, kein Auftraggeber mit einem klaren Arbeitsauftrag dahinter stand und man es „mal eben nebenbei“ erledigen wollte.

Welchen Unterschied kann hier die Herangehensweise mittels KVP-Team machen?

- Beteiligte Forstämter und Beschäftigte wollen die Veränderung gemeinsam herbeiführen
- Der Auftraggeber erkennt den Handlungsbedarf und stellt ein KVP-Team zusammen
- Ein konkreter Arbeitsauftrag liegt vor
- Trainer unterstützen das KVP-Team durch methodisches Vorgehen
- Der Auftraggeber definiert den Zielzustand und lässt Handlungsspielraum für das Team
- Belastbare Ergebnisse finden sich in konkreten Beschlüssen und Dokumentationen wieder
- Zuständigkeiten – auch im Vertretungsfall – sind klar definiert
- „Zeit“ für die KVP-Arbeit wird dem Team gewährt
- Führungskräfte sind an der Konzeptentwicklung beteiligt und sorgen für dessen Umsetzung und Einhaltung (Prozessbestätigung) – sie stehen hinter dem begleiteten Veränderungsprozess

- Die Dialoge untereinander werden gefördert und forstamtsübergreifende Prozesse ständig verbessert (Verbesserungsroutine)
- Das „Kästchendenken“ wird aufgegeben

Dies alles stellt für die Beteiligten eine anfänglich sehr hohe Belastung in Zeit und Arbeit – aber auch im Denken – dar. Der Boden wird vorbereitet, um im zweiten Schritt die Pflanzen einzubringen, zu pflegen, um letztendlich eine neue gesunde Kultur für die Zukunft zu sichern.

Oft stellt schon der Blick über den Tellerrand, in das „andere Forstamt“, die erste Bereicherung dar – auch aus diesem Grunde finden die Teamsitzungen im regelmäßigen Wechsel in den drei Forstämtern statt. Bewährte Prozesse eines Forstamtes können dann auf andere Dienststellen ausgerollt werden, womit sich die Prozessqualität z. B. durch das Erreichen der Übungsschwelle dienststellenübergreifend deutlich erhöht.

Den Originalartikel finden Sie unter:

ImDialog 03/2018, Seite 33
<https://www.hessen-forst.de/infomaterial/imdialog-032018>



Damals...

Übersicht: KVP-Prozesse und Schulungen

KVP Übersichtsliste	Stand KVP Prozesse	Gesamtanzahl KVP-Prozesse (kum.)
		in Erprobung befindliche Prozesse
		Produktiv gesetzte Prozesse
	Summe der eingesparten Personentage	PT (eingesparte Personentage)
	3x3	involvierte Dienststellen (3x3)

50

KVP Schulungen / Coaching	Schulungen	Leitungsworkshop
		Trainerworkshop
		Workshop für KVP-B
		Ausbildungslehrgang KVP-Trainer/-innen
		Ausbildungslehrgang Arbeitsplatzcoaches
		Workshop für AP-Coaches
		Workshop Grundlagen
		Schulungen für FRef, TFOIA, FWM
		Schulung TrainerInnen 3x3 Methodik
		Workshop Selbstorganisation (ehem. Freiräume durch Aufräumen)
		Summe Lean-Schulungen:



2019

2020

2021

2022

2023

1. Halbjahr 2. Halbjahr 1. Halbjahr 2. Halbjahr 1. Halbjahr 2. Halbjahr 1. Halbjahr 2. Halbjahr 1. Halbjahr 2. Halbjahr

335 360 369 372 384 400 407 416 423

94 97 92 95 99 98 102 110 113

146 155 164 177 184 189 192 194 199

2422 2436 2456 2456 2460 2460 2460 2470 2492

6 6 6 6 6 6 10 13 17

0 0 0 0 1 2 1 1 1

0 2 0 5 1 6 2 1 0

1 1 0 0 0 4 0 0 0

0 1 1 0 0 2 0 1 1

0 1 0 0 0 1 0 0 0

1 2 1 6 3 1 3 2 1

1 1 0 1 3 2 1 2 3

2 2 2 2 1 2 1 1 0

1

0 2 0 1 3 4 2 3 4

5 12 4 15 12 24 11 11 10



Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel gekennzeichnet.