

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 147 (1996)

**Heft:** 1

  

**Artikel:** Forstorganisation : aus der Sicht der bestehenden Organisationsstrukturen

**Autor:** Linder, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-767017>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Forstorganisation – aus der Sicht der bestehenden Organisationsstrukturen<sup>1</sup>

Von Walter Linder

*Keywords:* Forest organisation history, Management models, Switzerland.

FDK 68: 902: 932: (494)

## 1. Die Entwicklung der forstlichen Organisationsstrukturen

Praktisch in allen Kantonen der Schweiz haben sich die forstlichen Organisationsstrukturen über einen Zeitraum von teils mehr als 150 Jahren kontinuierlich entwickelt.

Nicht primär die Veränderungen in der Eigentumsstruktur am Wald nach der Französischen Revolution, sondern vor allem das Eingreifen des Bundes auf dem Gebiet der Forstpolizei im ausgehenden 19. Jahrhundert führten, gestützt auf das erste schweizerische Forstgesetz von 1876, zu ersten forstlichen Organisationsstrukturen auf eidgenössischer Ebene. Zur Durchführung und Kontrolle der forstgesetzlichen Vorschriften war eine minimale Forstorganisation unerlässlich.

Mit dem Eidg. Forstpolizeigesetz von 1902 wurde die Oberaufsicht des Bundes auf das gesamte schweizerische Waldareal ausgedehnt und gleichzeitig das Eidg. Oberforstinspektorat geschaffen.

Der Vollzug des Gesetzes wurde im wesentlichen den Kantonen übertragen. Sie wurden angehalten, ihr Gebiet in zweckmässig abgegrenzte Forstkreise einzuteilen und zum Vollzug des Bundesgesetzes und der kantonalen Vorschriften die erforderliche Anzahl Forsttechniker (ETH-Absolventen) mit eidgenössischem Wählbarkeitszeugnis anzustellen und angemessen zu besolden.

Mit der Vollziehungsverordnung vom 1. Oktober 1965 zum Forstpolizeigesetz wurden die Kantone angehalten, ihre Forstdienstorganisation sowie Grösse und Begrenzung der Forstkreise so festzulegen, dass für sämtliche Wälder die Erhaltung und Verbesserung der Nutz-, Schutz- und Wohlfahrtsfunktionen gewährleistet werden. Ferner schrieb die Verordnung vor, dass die Forstkreise der Kantone grundsätzlich in Reviere, wenn möglich mit einem vollamtlich angestellten Förster einzuteilen sind. Grösse und Abgrenzung der Reviere sei so festzusetzen, dass die Förster die ihnen nach Gesetz und Pflichtenheft zukommenden Aufgaben in den *öffentlichen* und *privaten* Wäldern erfüllen können. Damit wurde die Forstverwaltung der Kantone vom Bundesgesetzgeber bis zur Revierstufe verbindlich festgelegt. Der sich so entwickelnde Forstdienst beim

<sup>1</sup> Nach einem Referat, gehalten am 14. September 1995 anlässlich der Jahresversammlung des Schweizerischen Forstvereins in Hergiswil NW.

Bund und bei den Kantonen verstand sich nie als reine Polizeibehörde. Anfangs eher beiläufig und im Laufe der Entwicklung immer deutlicher wurde auch die Beratung der Waldeigentümer in waldbaulichen und betrieblichen Fragen zu einer zentralen Aufgabe des Forstdienstes.

Die heute zunehmend in Frage gestellte, aus rein betriebswirtschaftlicher Sicht eigenartige Verknüpfung von hoheitlichen Polizeiaufgaben und Beratung und Mitwirkung in der Betriebsleitung ist also im Laufe der vergangenen 100 Jahre entstanden.

Weil der Bund die Wahl der Organisationsform mit Genehmigungsvorbehalt den Kantonen übertragen hat und weil die Verhältnisse bezüglich Eigentum hier sehr unterschiedlich sind, ergaben sich neben den mehrheitlich übereinstimmenden Grobstrukturen mit Kantonsforstamt, Kreisforstämtern und Forstverwaltungen sowie Forstrevieren wesentliche Unterschiede zwischen den Kantonen bezüglich der Einflussnahme des Forstdienstes auf die Waldeigentümer.

Die gemeinsamen und die zentralen Aufgaben der innerhalb der Forstorganisation Tätigen waren stets die Erhaltung der Wälder und die Verbesserung des Waldzustandes zur nachhaltigen Erfüllung der Nutz-, Schutz- und Wohlfahrtsaufgaben. Es ergaben sich deshalb bis vor wenigen Jahren praktisch keine Widersprüche zu den Zielsetzungen der Waldeigentümer. Das im Verlauf der Zeit auch für den Waldbesitzer dichter gewordene Netz von Rechtsvorschriften sowie die steigende Beanspruchung und das Bestreben zur Mitbestimmung im Wald durch die Öffentlichkeit wurde wohl deshalb hingenommen, weil der Wald bis Anfang der 80er Jahre noch einen positiven Ertrag abwarf und weil die gute und breite Fachberatung durch den Forstdienst sowie die früh geschaffenen, finanziellen Anreize zur Verbesserung der forstlichen Infrastruktur die Nachteile klar aufwogen.

Seit der Mitte des letzten Jahrhunderts bestand in vielen Kantonen zudem die Möglichkeit, dass sich Waldeigentümer über die Bildung einer Forstverwaltung mit eigenem Personal eine grosse Freiheit und Unabhängigkeit in der Betriebsführung erhalten konnten.

Ganz allgemein darf man doch feststellen, dass sich die gewachsenen Strukturen im Forstbereich für Waldeigentümer und Forstbehörden aller Ebenen über Jahrzehnte grundsätzlich bewährt haben. Deshalb stand das Grundmuster einer flächendeckenden Forstorganisation über Forstkreise und Forstreviere auch bei der Ausarbeitung des neuen eidgenössischen Waldgesetzes nie ernsthaft zur Diskussion.

Mit Fragen der Forstorganisation hat sich der Waldeigentümer bis heute nur sehr wenig befasst:

Im Kanton Bern z.B. kam erst bei der Schaffung der flächendeckenden Revierorganisation mit dem FoG 1973 so etwas wie ein forstpolitisches Engagement der Waldbesitzer auf. Man befürchtete, an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit einzubüssen. Die damals umstrittene Schaffung der Forstreviere wird heute als grosser Fortschritt gewertet und die seinerzeit bekämpften «Waldvögte» sind als Förster und Berater geschätzt und anerkannt.

## **2. Die Forstbetriebe im veränderten Umfeld**

Über mehr als ein halbes Jahrhundert erlebte die schweizerische Wald- und Holzwirtschaft nur wenige Turbulenzen. Die Holzproduktion stand im Zentrum des

forstlichen Denkens und Handelns. Der Holzertrag war der nur selten stotternde Motor der Forstbetriebe. Die Kielwassertheorie kam zur Dauerblüte. So waren die Forstbetriebe weder von der wirtschaftlichen noch von der politischen Seite her gedrängt, die Organisationsstrukturen zu hinterfragen oder gar gezielt nach neuen Lösungen zu suchen. An dieser Haltung haben auch die neuen Berufe Forstwart und Revierförster, der technische Fortschritt von der Hand- über die Motorsäge bis hin zum Prozessor wenig geändert.

Erst die nun schon über 12 Jahre andauernde Krise in der Forstwirtschaft, ausgelöst durch einen eigentlichen Preiszerfall beim Waldholz einerseits und stark gestiegenen Lohnkosten andererseits, hat einen kleinen Teil der Waldeigentümer und Forstleute aus der Lethargie geweckt. Sie streben danach, mit Anpassung ihrer Betriebsstruktur, mit Personalabbau, mit neuen kostengünstigeren Arbeitsverfahren und vermehrtem Unternehmereinsatz die Eigenwirtschaftlichkeit ihrer Betriebe zu erhalten.

Durch die zahlreichen weiteren Veränderungen im forstpolitischen und forstbetrieblichen Umfeld haben sich die Probleme der Waldeigentümer und Forstbetriebe noch verstärkt. Dazu gehören:

- die neuartigen Waldschäden
- die Folgen des Jahrhundertsturms Vivian
- steigende Haushaltdefizite der öffentlichen Hand
- Krise in der Bauwirtschaft (langfristig abnehmendes Bauvolumen)
- allgemeiner Trend: Zunahme des 3. Wirtschaftssektors und damit Rückgang der Bedeutung der Waldwirtschaft.
- Strukturwandel im Sägerei- und Holzgewerbe: neue Kundenstruktur
- Internationalisierung der Märkte (Öffnung des Ostens, harte Konkurrenz aus Skandinavien, Österreich)
- neue Personalkategorien (Forstwartvorarbeiter, -meister, private Forstingenieurbüros, Forstunternehmer)
- stärkere Gewichtung der «Freizeit- und Dienstleistungsgesellschaft» nach Erholungs- und Naturschutzfunktion des Waldes.

Leider hat eine alarmierende Zahl von Forstbetrieben den Kampf um die Erhaltung der Eigenwirtschaftlichkeit bereits aufgegeben.

Obwohl diese Krise in der Gesamtkonzeption für eine schweizerische Wald- und Holzwirtschaft (*Eidg. Oberforstinspektorat, 1975*) eigentlich vorausgesagt wurde, bestehen auch heute noch keine klaren Strategien, um der neuen Situation zu begegnen.

Die Versuche, der darbenenden Forstwirtschaft mit öffentlichen Mitteln über die Runden zu helfen, können wohl bei Andauern der Krise nicht zum Erfolg führen, ganz einfach deshalb, weil der öffentlichen Hand dazu das Geld fehlt und weil die zunehmende finanzielle Abhängigkeit der Waldbesitzer zusehends das notwendige unternehmerische Interesse an der Waldbewirtschaftung untergräbt.

Trotz dieser ernsten Lage ist in der schweizerischen Forstwirtschaft noch wenig von einem Zusammenstehen und «gemeinsam nach Lösungen suchen» zu spüren. Bei vielen Kleinbetrieben ist der Leidensdruck noch zu gering, und im Bauernwald kommt man noch irgendwie über die Runden.

Liegt die Initiative zu einer grundlegenden Neuausrichtung unserer Branche einmal mehr beim Forstdienst?

Grosse Probleme in der Diskussion um die Verbesserung der Situation auch über die Anpassung der forstlichen Strukturen entstehen oft durch die wenig differenzierte Verwendung verschiedenster Begriffe. Unklare Vorstellungen über Forstorganisation, Forstdienst, Forstbetriebsorganisation, Forstbetriebsstruktur führen sehr rasch zu einem «Gnusch».

Vielleicht ist diese Begriffsverwirrung gerade symptomatisch und weist auf ein zentrales Problem im Forstbereich hin. Ich meine, dass man künftig mindestens klar unterscheiden sollte zwischen den Aufgaben und Massnahmen zur Erhaltung des Waldes und seiner Funktionen, welche schwergewichtig im öffentlichen Interesse liegen und deshalb meist inklusive dem bewährten Mittel der Beratung vom öffentlichen Forstdienst abgedeckt werden, und der eigentlichen Betriebsleitung im vornehmlichen Interesse der Waldeigentümer.

Vielerorts wurde die Grenze zwischen den grundsätzlich verschiedenen Aufgaben in den letzten Jahren immer verschwommener. Über die Fragen: Was ist ein Betrieb? Wer ist der Betriebsleiter? hat man wenig nachgedacht, weil der öffentliche Forstdienst die Bedürfnisse der Waldbesitzer auch im Betriebsbereich genügend abdeckte. Das Resultat dieser Aufgabenverschmelzung manifestiert sich z.B. im unklaren Rollenverständnis bei vielen Förstern und Waldbesitzern, in der oft fehlenden Eigeninitiative der Waldeigentümer und auch im fehlenden Markt für externe Leistungen.

### 3. Die Forstorganisation steht unter Druck

Dass im wirtschaftlich und finanzpolitisch ungünstigen Umfeld mehr und mehr auch die Forstdienstorganisation ins Schussfeld der Kritik gerät, ist durchaus verständlich. Die Organisation erbringt ja nicht nur die von Waldbesitzern und der Öffentlichkeit nach wie vor geschätzten Leistungen, sie verursacht auch Kosten. Im Vordergrund der Kritik stehen denn auch nicht die Leistungen, sondern ganz klar die Kosten der Organisation. Die detaillierten BAR-Ergebnisse der Forstbetriebe, ganz besonders auch der Staatsforstbetriebe, haben den politischen Druck auf die eigenständige forstliche Organisationsstruktur richtiggehend provoziert.

Es trifft auch zu, dass

- die Organisationsstrukturen den doch in den vergangenen 25 Jahren bedeutenden Veränderungen im politischen Umfeld (Umwelt/Ökologie/Naturschutz/Naturkonsum), im Bereich der spezifischen Forstberufe (Forstwart, Forstwartvorarbeiter, Revierförster) und beim technischen Fortschritt (Erschliessungsmittel/Prozessorinsatz/EDV) kaum angepasst wurden. Die grosse Mehrheit der Kantone erfüllt ihre in wesentlichen Teilen neuen forstlichen Aufgaben noch mit den vor bald 100 Jahren geschaffenen Verwaltungsstrukturen (*Zimmermann, 1991*):
- Praktisch über die ganze Schweiz besteht ein flächendeckendes Netz von Forstrevieren, welche aber nur zu einem kleinen Teil als eigentliche Betriebseinheiten funktionieren.
- die Gemeindereviere sind ganz besonders im Mittelland seinerzeit wohl vielerorts zu kleinflächig ausgeschieden worden.
- Verschiedene Forstverwaltungen leisten es sich immer noch, für nach heutigen Erkenntnissen zu geringe Betriebsflächen eigene Organisationsstrukturen zu erhalten.

- Es fehlt vielen Waldbesitzern am klaren Rollenverständnis und der nötigen Eigeninitiative, nicht zuletzt deshalb, weil sie über Jahrzehnte vom Forstdienst verwöhnt worden sind.

Diese sicher unvollständigen Hinweise rechtfertigen die Überprüfung der Organisationsstrukturen.

Ich bin aber auch ganz klar der Meinung, dass die gegenwärtige Krise in der Waldwirtschaft nicht in erster Linie der nicht in allen Teilen perfekten Forstorganisation anzulasten ist. Ebenso bin ich überzeugt, dass sich die hohen Erwartungen, vor allem bezüglich des Spareffektes, welche die Politik in neue, straffere Organisationsstrukturen setzt, kaum erfüllen werden.

Ein beträchtlicher Rationalisierungseffekt liegt meines Erachtens primär bei der Bildung tragfähiger Betriebseinheiten und in der überbetrieblichen Zusammenarbeit. Dabei gilt es von Fall zu Fall Leistungsaufträge und Betriebsgrösse so aufeinander abzustimmen, dass kein Leistungsabbau auf Kosten der umfassenden Nachhaltigkeit für die Wälder erfolgt.

Unter den Waldbesitzern und Forstbehörden ist man sich darin einig, dass:

- der Erhaltung und Pflege unserer Wälder auch in Zukunft höchste Priorität zukommt. Durch die zunehmende Gewichtung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen wird diese Forderung noch verstärkt.
- der umweltfreundliche Rohstoff Holz auch weiterhin nicht nur produziert, sondern auch genutzt und sinnvoll verwertet werden muss.
- der Verzicht auf die Ernte und Verwendung des Holzes trotz Beitragsleistungen der öffentlichen Hand in kurzer Zeit das Ende des Forstbetriebes bedeuten würde.
- wir auf Forstbetriebe, die diesen Namen verdienen, angewiesen sind.

Eine moderne Forstorganisation soll deshalb beste Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich die Forstbetriebe zu Unternehmen weiterentwickeln. Der eigentliche Schlüssel zur Eigenwirtschaftlichkeit liegt jedoch bei den Betrieben selbst.

#### **4. Systemwechsel oder Verbesserung und Flexibilisierung der gewachsenen Strukturen**

Die rasante Entwicklung der letzten Jahre auf dem Gebiet der Politik, der Wirtschaft und der Umwelt zwingt uns, bei der Diskussion und Wahl neuer Organisationsmodelle vor allem auf einen breiten Anwendungsbereich und auf grosse Flexibilität zu achten. Zum einen sollen sie den Vollzug der hoheitlichen Aufgaben und die gezielte Fachberatung zuverlässig und bürgernah sicherstellen und zum andern sollen sie den Forstbetrieben einen grossen Freiraum zur angepassten betrieblichen Entwicklung bieten. Der Vorwurf, dass unsere forstlichen Organisationsstrukturen diesen Kriterien nicht mehr genügen und eine freie unternehmerische Führung hemmen, ist nicht ganz unbegründet.

Im Zentrum der Diskussion neuer forstlicher Organisationsstrukturen steht ganz klar die Frage, ob wir an der gewachsenen Bündelung von Hoheits-, Dienstleistungs- und Wirtschaftsaufgaben oder mit andern Worten am Einheitskreisforstamt und am

Einheitsrevier festhalten wollen (Löffler, 1995). Die Alternative dazu wäre die klare Trennung von Hoheitsaufgaben und Beratungs- und Betriebsaufgaben in zwei nebeneinander wirkende Dienste.

Wichtige und vom Waldeigentümer sehr geschätzte Schnittstelle zwischen den beiden Aufgabenbereichen bildet die meist umfassende Beratung durch den Forstdienst. Von den eigentlichen Hoheitsaufgaben (Forstpolizei, Walderhaltung) ist der Beratungsbereich relativ leicht abzutrennen. Schwierigkeiten bietet jedoch die klare Abgrenzung zwischen der Beratung und der Betriebsleitung. Vor allem dann, wenn der Kanton die Beratung als seine Aufgabe/Gratisleistung erachtet.

Persönlich bin ich der Meinung, dass die Vorteile der Aufgabenbündelung (Bürgernähe, Ansprechpartner, Attraktivität der Aufgabe) deren Nachteile (Hemmung der unternehmerischen Initiative und des marktgerechten Verhaltens; ungleich lange Spiesse zu Unternehmern) in aller Regel übertreffen. Auch aus Kostengründen finde ich keinen zwingenden Anlass, das forstliche Aufgabenspektrum auf zwei personell und organisatorisch getrennte Dienste aufzuteilen. Dies ganz überzeugt in allen Fällen, wo sich der Kanton dazu entschieden hat, den Staatswald in eigener Regie zu bewirtschaften.

Auch meine ich, dass wesentliche Nachteile der heutigen Organisationsstrukturen durch Flexibilisierung abgebaut werden können. Die Umbildung von Organisationseinheiten (Forstkreise, Forstreviere, Forstbetriebe) muss künftig ohne grossen administrativen Aufwand rasch möglich sein. Notwendig erscheinende Anpassungen sollten nicht an bestehenden Strukturen, an der Verteidigung liebgewordener Pfründe scheitern.

Sie sollten auch nicht aufgrund staatlicher Planung und Intervention, sondern über die Eigeninitiative der Waldbesitzer angestrebt werden. Nur so werden sie auch getragen. Mit der Schaffung von finanziellen Anreizen kann der Staat dazu beitragen, dass das Ziel innerhalb einer vernünftigen Frist von 10 bis 15 Jahren erreicht wird.

Eine pragmatische Anpassung der Organisationsstrukturen an das veränderte Umfeld im Sinne einer «Überführung» wird bei den Waldeigentümern und ihren Verbänden auf eine weit bessere Akzeptanz stossen, als eine «direkte Umwandlung» ohne Rücksicht auf gewachsene Strukturen.

Die heikle Schnittstelle zwischen Beratung und Betriebsführung kann durch

- detaillierte Pflichtenhefte
- klare Leistungsaufträge des Staates an den Waldbesitzer
- ausformulierte Aufträge des Waldbesitzers an den staatlichen Förster transparent und effizient gestaltet werden.

Der Übernahme von Organisationsmodellen aus dem Ausland stehe ich deshalb eher kritisch gegenüber, weil kaum eines davon unserer besonderen und nicht kurzfristig veränderbaren Forstbetriebsstruktur mit rund 3800 öffentlichen und 250 000 privaten Mittel- bis Kleinstbetrieben gerecht werden könnte.

Im Entwurf zum BeWaG wird mit der Forstorganisation eine möglichst klare Aufgabenteilung angestrebt. Der Kanton ist zuständig für den Vollzug der Waldgesetzgebung und für die Wahrung der öffentlichen Interessen am Wald. Bewirtschaftung des Waldes, Bildung und Organisation der Betriebe sind Sache der Waldeigentümer. Unter bestimmten Voraussetzungen kann der Kanton jedoch gewisse kantonale Aufgaben Dritten übertragen. So erhalten Gemeinden und allenfalls andere Forstbetriebseinheiten

ten die Chance, freiwillig, vertraglich und gegen Entschädigung kantonale Aufgaben zu übernehmen und so ihren eigenen Forstbetrieb zu stärken. Für die Staatsforstverwaltung wird es weiterhin möglich sein, Drittaufträge zu übernehmen. Aus dieser Übertragung von Aufgaben eröffnen sich auch für die kantonale Forstorganisation echte Optimierungsmöglichkeiten.

Die Bewirtschaftung des Staatswaldes soll in Zukunft über einen schlanken und effizienten Forstdienst nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit auf der Basis von Leistungsaufträgen erfolgen.

Alle über die in der Regel kostenlose Beratung hinausgehenden Leistungen des Kantons für Dritte sind zu marktgerechten, mindestens aber kostendeckenden Bedingungen zu verrechnen.

Im Rahmen des Pilotversuchs «Neue Verwaltungsführung» (NEF) wird dieses Modell ausgetestet. Damit wird ein verstärkter Einbau marktwirtschaftlicher Strukturen im Staatsforstbetrieb angestrebt und der Wettbewerb für forstliche Dienstleistungen erfährt die notwendige Öffnung. Die Waldeigentümer erhalten aber auch die Möglichkeit, wieder mehr betriebliche und forstpolitische Verantwortung zu übernehmen.

## **5. Notwendige Anpassungen und die Chancen für ihre Umsetzung**

Das sich in immer kürzeren Intervallen wandelnde forstliche Umfeld verlangt von einer modernen bürgernahen Forstorganisation Transparenz und eine hohe Anpassungsfähigkeit. Sie soll genügend Spielraum und Anreiz bieten für die Entwicklung der Forstbetriebe. Eine neue Forstorganisation muss vor allem bei den Waldeigentümern eine hohe Akzeptanz finden.

Diese Voraussetzungen machen deutlich, dass die notwendige Erneuerung der forstlichen Organisationsstrukturen nicht ohne Rücksichtnahme auf die aktuellen und auch speziellen Verhältnisse angegangen werden darf.

In ihrer Zielsetzung muss neben dem raschen und unkomplizierten Vollzug der Hoheitsaufgaben auch die Förderung und Unterstützung der Forstbetriebe enthalten sein.

Das Hauptproblem einer modernen und schlagkräftigen Forstorganisation bleibt die Aufspaltung des Schweizer Waldes in die grosse Zahl von Zwerg- und Kleinbetrieben. Auch eine neue Forstorganisation kann erst dann erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, den eigentumsmässig und betrieblich stark gesplitteten Wald zu tragfähigen Betriebs- und Bewirtschaftungseinheiten zu vereinen.

Dieses Ziel darf nicht über staatliche Verordnungen, zum Beispiel innerhalb der forstlichen Planung angestrebt werden. Die Reorganisation hat sich zwar an einer klaren, auch politisch gut abgestützten kantonalen Strategie im Sinne der Festlegung einfacher Rahmenbedingungen und Spielregeln zu orientieren. Sie muss aber von den Waldeigentümern selbst vollzogen werden. Dem Forstdienst fällt dabei eine sehr wichtige Promotor-Aufgabe über die Gemeinden, Burgergemeinden und Waldbesitzerorganisationen zu.

Die Abschätzung der Chancen für die vom aktuellen Umfeld her als unaufschiebbar erscheinende Reorganisation ist nicht einfach. Ich meine damit:

- die Schaffung flexibler Organisationsstrukturen beim Forstdienst
- die Bildung zukunftstauglicher Betriebseinheiten



- das Erreichen eines klaren Rollenverständnisses
- die Arbeit nach präzisen Aufträgen.

Zu gross sind die Unterschiede in der Beurteilung der möglichen und notwendigen Massnahmen zur Bewältigung der Krise. Unterschiede in der Betroffenheit von der Krise, also im «Leidensdruck», in der Verteidigung von Freiheiten über das Eigentum oder von Besitzständen, in der Zielsetzung sowie im natürlichen oder wirtschaftlichen Standort machen eine Prognose schwierig. Zusätzlich wirkt sich die mangelnde Erfahrung bei Forstbehörden und Waldeigentümern mit Organisationsfragen eher hemmend auf Reorganisationsbestrebungen aus.

Ausschlaggebend für den Erfolg wird sein, ob die neuen Vorschläge die Unterstützung einer starken Mehrheit der Waldeigentümer, aber auch der immer stärker mitbestimmenden Öffentlichkeit finden.

Die Umsetzung unserer Vorstellungen muss notwendigerweise gelingen, wenn das Ziel des Waldgesetzes – das heisst, die nachhaltige Erfüllung aller Waldfunktionen – erreicht werden soll.

Dem Forstdienst fällt auf dem Weg zu diesem Ziel die wichtige Aufgabe zu, über eine intensive Aufklärungsarbeit beide Gruppen zu überzeugen.

#### *Literatur*

*Eidg. Oberforstinspektorat*, 1975: Gesamtkonzeption für eine schweizerische Wald- und Holzwirtschaftspolitik, Bern 14, 239–253.

*Löffler, H.*, 1995: Möglichkeiten der Betriebsgestaltung in der Forstwirtschaft. *Forstw. Cbl.* 114 (1995), 66–79.

*Zimmermann, W.*, 1991: Entwicklung der Aufgaben und der Organisation der Forstverwaltung: Grobanalyse und Vorschläge zum methodischen Vorgehen. Vortrag anl. Seminar der Kantonsoberförster in Schüpfheim, Manuskript, ETH, Zürich.

*Verfasser*: Walter Linder, dipl. Forsting. ETH, Forstmeister Bern-Mittelland, CH-3011 Bern.