



Vom Staatsbetrieb zum Wirtschaftsunternehmen

Seit ihrer Neuaufstellung zum 1. Juli 2005 beschreiten die bayerischen Staatsforstbetriebe als Bayerische Staatsforsten AöR, Regensburg, neue Wege: Begleitet von einem Führungskräfte-Programm entwickelt sich das vormalige Unternehmen der öffentlichen Verwaltung in großen Schritten zu einem wettbewerbsfähigen Wirtschaftsunternehmen.

Was in Fachkreisen als eine der größten Umstrukturierungen in der deutschen Forstwirtschaft wahrgenommen wird, stellt sich innerhalb des Unternehmens als grundlegender Kulturwandel dar. Neben den offenkundigen Veränderungen bei Strukturen, Prozessen und Personalien erlebt der Führungsalltag bei den Bayerische Staatsforsten AöR (BaySF) einen grundlegenden Paradigmenwechsel: Der traditionelle Einzelkämpfer in der Forstwirtschaft wandelt sich zum teamfähigen Kommunikator, der seinen individuellen Beitrag für den Erfolg des großen Ganzen leistet.

Als Motor der Veränderungen innerhalb der Organisation strebt der Vorstand der BaySF ein einheitliches Führungsverständnis und eine gemeinsame Führungssprache an. Darüber hinaus hat er sich zum Ziel gesetzt, die Kommunikations- und Feedback-Kultur im Unternehmen voranzutreiben. Ein nach der Neugründung verabschiedetes Nachhaltigkeitskonzept räumt der systematischen Führungskräftearbeit einen exponierten Stellenwert ein. Gemeinsam mit Beratern der Firma Janus in Aying wurde daher das Führungskräfte-Programm „Fit for Future“ konzipiert (siehe Abbildung 1). Dieses begleitet die Führungsriege des Forst-Unternehmens bei der Neuaufstellung und trägt zur Handlungsfähigkeit der Führungsmannschaft bei. Im Januar hat die dritte Staffel des in 2007 angelaufenen Programms begonnen, an

dem rund 200 Führungskräfte in 20 Lerngruppen teilnehmen.

Authentisch führen

Aufbauend auf der Dachstrategie „Vision und Mission“ der BaySF sowie den definierten Werten des Unternehmens wurde ein Anforderungs- und Kompetenzprofil entwickelt. Dieses fasst den Anspruch der BaySF an ihr Führungspersonal zusammen und bietet so Orientierung für die eigene Entwicklung. Auf Basis des Kompetenzprofils erfolgt eine individuelle Standortbestimmung, zudem werden Lernziele für die Teilnahme am Entwicklungsprogramm vereinbart. Erfolgreiche und gleichzeitig authentische Führung steht im Fokus sämtlicher Programmteile. Die gewählte Kombination aus Seminarbausteinen, Praxistagen und 180-Grad-Feedback hat sich in der Umsetzung des Programms bewährt und bietet den Teilnehmern Raum, um

- eigenes Führungswissen und -handwerkzeug zu überprüfen, aufzufrischen und zu ergänzen,
- sich durch Beratung bei konkreten Fällen oder eigenen Anliegen Unterstützung für ihre Führungspraxis zu holen,
- sich vielschichtige Rückmeldungen von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Trainern zu erschließen,
- ein informelles, vertrauensvolles und nützlich Netzwerk mit Kollegen innerhalb der Seminargruppen aufzubauen.

Mit dem strukturierten Ansatz von „Fit for Future“ verabschieden sich die BaySF von individuellen Weiterbildungsangeboten auf vorwiegend freiwilliger Basis. Im Gegensatz zu früher versteht man heute Mitarbeiterführung als zentrale Aufgabe eines Vorgesetzten. Alle Führungskräfte des Forstunternehmens sind gefragt, den eigenen Führungsstil zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Reflexion des eigenen Führungsstils

Nach Abschluss der ersten Programm-Staffel im Sommer 2008 wurde das Entwicklungsformat von „Fit for Future“ nachjustiert, um auch der zweiten und dritten Führungsebene die Teilnahme zu ermöglichen. Das Programm wurde inhaltlich gestrafft und noch enger an die Erfordernisse der jeweiligen Zielgruppen angepasst. Die unterschiedlichen „Schmerzpunkte“ einzelner Mitarbeitergruppen in der Veränderung wurden berücksichtigt. Die Zahl der Seminartage wurde reduziert, die Dauer der Begleitung von zwölf auf fünfzehn Monate verlängert.

Insgesamt ist die Akzeptanz des Programms sehr gut. Im Durchschnitt verfügen die Forst-Führungskräfte über mehr als 15 Jahre Führungserfahrung. Rund 60 Prozent sind zwischen 40 und 50 Jahre alt. Das Angebot wurde auch von diesen „alten Hasen“ als sehr hilfreich und wirksam empfunden. Bren-

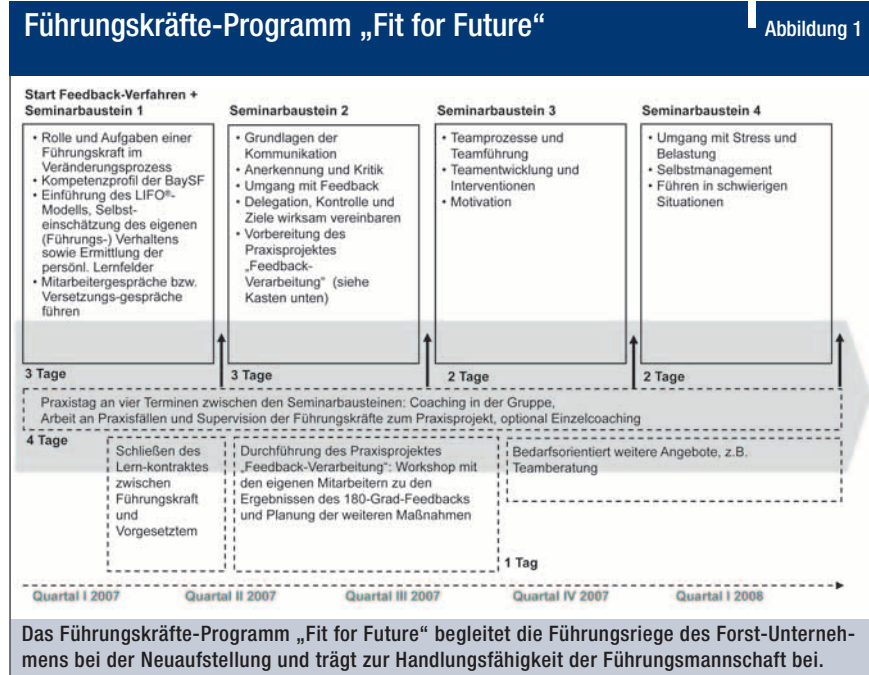
nende Themen finden einen Raum und die Verantwortlichen bekommen Instrumente, Impulse und Dialogpartner an die Hand, um anstehende Herausforderungen konkret angehen zu können. Die Verbindlichkeit in der Teilnahme an Präsenzveranstaltungen und beim Feedback-Verfahren, bei Anwesenheit und Termintreue, ist im Vergleich zu anderen Organisationen außergewöhnlich hoch. Auch Teilnehmer, bei denen aufgrund negativer oder geringer Vorerfahrungen mit verhaltensorientierten Trainings Vorsicht und Zurückhaltung spürbar sind, entspannen sich meist, wenn der Nutzen für die alltägliche Arbeit spürbar wird.

Auf der Agenda der Veranstaltungen stehen Themen wie Führen in Veränderungssituationen, das Führen von Mitarbeitergesprächen, der Umgang mit Kritik und Anerkennung, mit Konflikten oder die erfolgreiche Arbeit im Team. Flankiert werden die Seminarbausteine durch Praxistage, bei denen mit vielfältigen Methoden Praxisfälle aus dem Führungsalltag der Teilnehmer bearbeitet werden. Bei der Bearbeitung solcher Themen aus dem Tagesgeschäft wird der intensive Austausch unter Kollegen stark gefördert.

Das Programm regt an, den eigenen Führungsstil zu reflektieren und stimmig weiterzuentwickeln – immer in Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Unternehmens an seine Führungskräfte.

Verlust von Vertrautem

Als Einstieg in den Lernprozess von „Fit for Future“ nehmen alle Teilnehmer an einem 180-Grad-Feedback-Verfahren teil. Die Führungskräfte holen sich mithilfe standardisierter Fragebögen Rückmeldung von ihren Vorgesetzten sowie von zwei Kollegen der gleichen Führungsebene. Das Ergebnis wird mit ihrer Selbsteinschätzung abgeglichen. Mitarbeiter-Feedback holen sich die Führungskräfte in strukturierten Workshops, bei Bedarf werden sie dabei von einem Moderator aus dem Janusteam begleitet. Die systematische Auswertung der Ergebnisse unterstützt die Entwicklung von persönlichen Lernzielen, welche mit dem Vorgesetzten in einem Lernkontraktgespräch besprochen



und vereinbart werden. Auch die Vorstände haben sich an dem Prozess beteiligt. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter der BaySF erleben aufgrund des Wandels einen teilweise schmerzlichen Verlust von Vertrauen und wichtigen Werten. Die Auseinandersetzung über dieses Erleben und die heute geltenden Werte ist in vollem Gange, an vielen Stellen im Unternehmen muss sie noch weiter vorangetrieben werden. Hier bietet „Fit for Future“ explizit Raum für einen Austausch, Reflexion und die eigene Standortbestimmung. Trotzdem kann „Fit for Future“ – entgegen mancher Erwartungen – kein Allheilmittel gegen Veränderungsschmerzen sein.

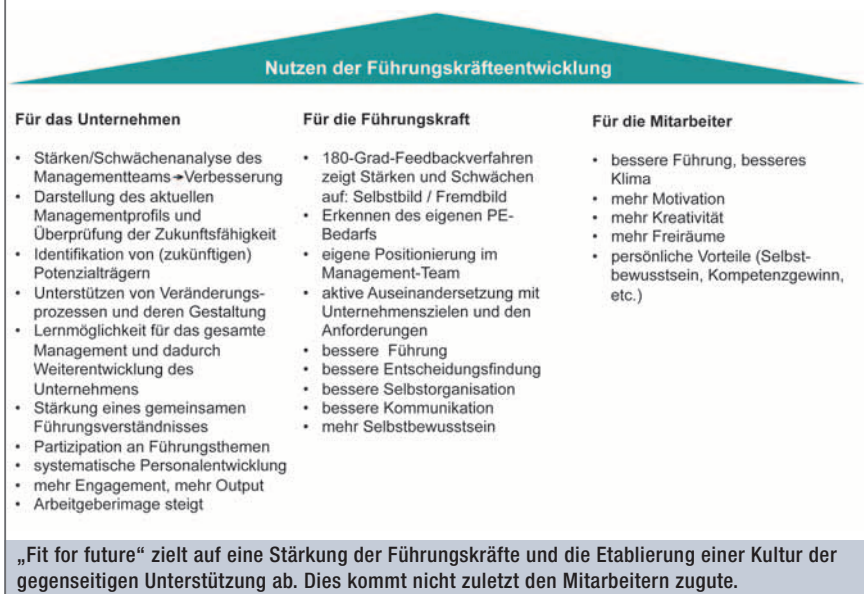
Ein erfolgskritischer Parameter des vorgestellten Programms sind fest etablierte Lernpartnerschaften zwischen Teilnehmern sowie die regelmäßigen Praxistage, die auch nach Abschluss des Programms fortgeführt werden: Die Entwicklungsarbeit in festen Gruppen und regelmäßige Treffen führen zu einer neuen Kollegialität und mehr Verständnis für andere Unternehmensbereiche. Die Qualität und Offenheit der Diskussionen von Best-Practice-Fällen aus der Organisation wird von den Beteiligten sehr geschätzt.

Trotz einer regionalen Durchmischung der Gruppen ist der Grad von Identifikation, Akzeptanz und Vertrautheit innerhalb der Gruppen bemerkenswert. Die Wirksamkeit der internen Netzwerke zeigte sich bereits im Alltag: Bei der Bewältigung der Orkanshäden von Kyrill, ermöglichten die guten persönlichen Kontakte zwischen Forstbetrieben in unterschiedlich betroffenen Regionen eine schnelle Hilfe. Der unkomplizierte Kontakt zu Kollegen unterstützte die Schadensbeseitigung effizient, beispielsweise durch die Abordnung von Waldarbeitern oder den Transfer von Arbeitsmitteln.

Kultur der Unterstützung

Die Führungskräfte der BaySF sind überwiegend Personen mit einem sehr hohen Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mensch und Natur, die sich mit viel persönlichem Engagement um ihre Mitarbeiter kümmern. Die daraus resultierenden Belastungen, teils auch Überlastungen, wurden im Programm erstmals thematisiert. Heute achten viele BaySF-Vorgesetzte klarer auf ihre eigenen Grenzen und Kräfte, setzen Prioritäten und finden ihre persönliche Balance zwischen Mitarbeiter- und Sachorientierung. In manchen Fällen führt

Quelle: Janus, Aying



dies zunächst zu einer subjektiven Verschlechterung der Situation des Einzelnen, weil das neue Verhalten den Beteiligten noch fremd ist. Hier hilft der Blick aufs grobe Ganze: „Fit for Future“ unterstützt die Auseinandersetzung mit der neuen Realität im Unternehmen und fördert die Selbstklärung der Teilnehmer, wie sie mit der neuen Situation umgehen wollen.

Gerade aktuell hat das Unternehmen einige Herausforderungen zu bewältigen: Der Holzmarkt ist in eine schwierigere Phase gekommen, die von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung geprägt ist. Zudem richtet sich zurzeit viel öffentliches Interesse auf die Auswirkungen der Waldbewirtschaftung durch die BaySF. Die anfallenden Gespräche mit Bürgern, Naturschutzverbänden und anderen Interessengruppen über divergierende Interessen binden viel Energie innerhalb der Organisation.

Was die Führungskultur angeht, wird es in der kommenden Zeit vor allem darum gehen, die Führungskräfte der mittleren Ebene der BaySF zu stärken und in ihrer Rollenfindung zu fördern. Genau hier ist derzeit noch erhebliche Unsicherheit spürbar, alte Gewohnheiten aus der Verwaltungszeit sind noch nicht überwunden. Das Entwicklungs-

programm „Fit for Future“ zielt explizit auf eine Stärkung der Führungskräfte und die Etablierung einer Kultur der gegenseitigen Unterstützung (siehe Abbildung 2). Wir haben den Eindruck, dass einige Konflikte, auch über Hierarchieebenen hinweg, heute deutlicher benannt und mit viel persönlichem Rückgrat auch durchgestanden werden. Dies macht den jeweils Beteiligten das Leben nicht unbedingt einfacher oder angenehmer. Es zeigt jedoch deutlich, dass der gewünschte Kulturwandel hin zu mehr Kommunikation und einem offenen Umgang untereinander in der Organisation tatsächlich ankommt.



Autor
Robert Bocksberger,
 Teilbereichsleiter Personalentwicklung / Aus- und Fortbildung und Leiter des Forstlichen Bildungszentrums der Bayerischen Staatsforsten AöR, Regensburg,
 robert.bocksberger@baysf.de



Autorin
Daniela Fuchs,
 Führungskräftetrainerin und Beraterin, Janus, Aying,
 daniela.fuchs@janusteam.de