Neuerscheinung: Schriftenreihe, Band 36: "Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen" von Claudia Kenntner

Schriftenreihe Band 36

Im Rahmen der Schriftenreihe der Professur für Forstökonomie und Forstplanung ist nun Band 36 "Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen. Theoretische Analyse und empirische Studien zum internen Berichtswesen und zur Organisationskultur von ForstBW." von Claudia Kenntner erschienen.

Information und Kommunikation sind grundlegend für die erfolgreiche Führung von Organisationen. Wie andere Betriebe auch, verfügen Forstverwaltungen daher über eine Vielzahl von Führungsinstrumenten zur betrieblichen Information und Kommunikation. Viele dieser Instrumente werden jedoch kritisiert, ihnen werden geringe Effektivität und hohe Ressourcenbindung nachgesagt. Es wird bezweifelt, dass sie die Entscheidungsträger tatsächlich bei ihren Managementaufgaben umfassend und nützlich unterstützen.
Die Arbeit widmet sich diesen Themen am Beispiel der staatlichen Forstorganisationen Baden-Württembergs. Theoretische Ausgangspunkte sind zum einen betriebswirtschaftliche Theorien zum Informationssystem mit Schwerpunkt Berichtswesen. Zum anderen werden Theorien herangezogen, die den Einfluss der Organisationskultur auf die betriebliche Information und Kommunikation beleuchten. Mittels zweier empirischer Studien wird beschrieben und erklärt, welche Probleme bei der Information und Kommunikation in den staatlichen Forstorganisationen Baden-Württembergs vorliegen und inwieweit interne forstliche Berichte ihren Zweck erfüllen können. Darauf aufbauend werden Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung innerbetrieblicher Information und Kommunikation erörtert.

Die Autorin, Claudia Kenntner, hat in Rottenburg am Neckar Forstwirtschaft studiert. Seit 1994 arbeitet sie in den forstlichen Organisationen des Landes Baden–Württemberg - zunächst als Forstrevierleiterin und dann als Funktionsbeamtin an einem Forstlichen Hauptstützpunkt. Jeweils mehrere Jahre arbeitete sie danach als Controllerin an der Forstdirektion Tübingen und an der Unteren Forstbehörde Calw. Ihre Promotion erfolgte 2013 an der Fakultät für Umwelt und Natürliche Ressourcen der Universität Freiburg. An der Hochschule für Forstwirtschaft in Rottenburg sowie an der Universität Freiburg nimmt sie Lehraufträge wahr.

Das Buch kann per E-mail an forecon@ife.uni-freiburg.de zum Unkostenbeitrag in Höhe von 12,00 € bestellt werden.

Organisationskultur und Kommunikation in ForstBW – Möglichkeiten und Grenzen

von Dr. Claudia Kenntner

In diesem Artikel stellt Dr. Claudia Kenntner die Teilstudie aus ihrer Dissertation vor, die sich mit dem Einfluss der Organisationskultur von ForstBW auf die Information und Kommunikation befasst und wie sich dies auf das gesamte Management von ForstBW auswirkt.

Die Organisationskultur beschreibt das Phänomen, das jedes Unternehmen zu einem „eigenen Völklein" macht. So sind beispielsweise die Erwartungen, wie man sich kleidet oder mit welchem Maß an Genauigkeit die Aufgaben erledigt werden müssen, in ForstBW wohl andere als in einer Volksbank.

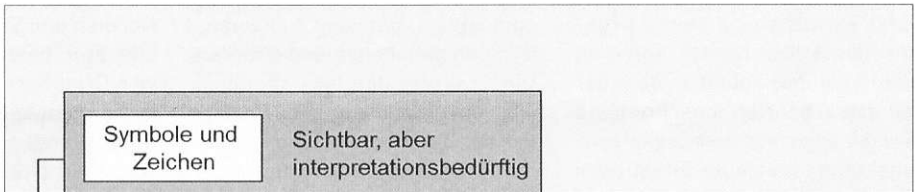
Zentrale Ziele von ForstBW sind, die Nutz-, Schutz- und Erholungsfunktion des Waldes zu erhalten und erforderlichenfalls zu mehren. Ein weiteres wichtiges Ziel besteht darin, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Allgemeinheit (d. h. der Bevölkerung, der Kunden, des Naturschutzes, der Politik u. s. w.) und den Belangen der Waldbesitzer herbeizuführen. Diese Ziele, die das Landeswaldgesetz vorgibt, muss ForstBW erreichen, um als Organisation bestehen zu können - so die Aussagen der 2013 abgeschlossenen Dissertation.

Eine Vielzahl von Führungsinstrumenten soll die Erreichung dieser Ziele unterstützen. Kurzfristige Ziele will ForstBW mit dem jährlichen Zielvereinbarungsprozess erreichen, strategische Ziele mit der Sustainability Balanced Scorecard. Diese und auch andere Führungsinstrumente basieren auf einem umfangreichen Berichtswesen, das beispielsweise FOKUS oder FoFIS entnommen werden kann.

rende Studie nützliche Wissen zum Thema. Im vorliegenden Bezugsrahmen wird die informale Seite der Organisation beleuchtet. Jede Organisation hat neben einer formalen Seite auch eine informale. Die formale Seite der Organisation wird in den formalen Regeln erkennbar. Das sind offiziell eingeführte, genau spezifizierte Erwartungen an das Verhalten der Organisationsmitglieder. In ForstBW bestand beispielsweise die Regel, dass in Hieben ab einer Größe von 200 Festmetern eine Nachkalkulation erfolgen soll. Neben den formalen Regeln existieren auch informale Regeln. Diese beinhalten entweder andere Inhalte als die formalen Regeln oder sie sind dort zu finden, wo es keine formalen Regeln gibt. So hat die Revision des Ministeriums festgestellt, dass es Untere Forstbehörden gibt, bei denen nur zwei bis drei Hiebe pro Revier nachkalkuliert werden und damit bei Weitem nicht alle ab 200 Festmeter. In Organisationen wurde lange Zeit die Bedeutung der informalen Struktur nicht beachtet. Zwischenzeitlich wurde erkannt, „dass ein erfolgreiches Management eine Beschäftigung mit allen Einflusskräften voraussetzt. Der Organisationskultur wird hierbei besondere Bedeutung beigemessen" (SCHEIN). Die Organisationskultur umfasst die einer spezifischen Organisation eigenen Werte, Denkmuster

ter leiten das Handeln mit großer Selbstverständlichkeit und sind persistent) stark ausgeprägt sind.

Starke Organisationskulturen haben den Vorteil, dass die Organisationsmitglieder über ein gemeinsam geteiltes, klares und einheitliches Weltbild verfügen. Verschiedene mögliche Sichtweisen von Situationen und Ereignissen werden reduziert. Die Kommunikation ist in gewisser Weise reibungslos. Denn die Aussagen haben unabhängig von Sprecher und Situation die gleiche Bedeutung. Auch sind in starken Organisationskulturen die Mitarbeiter motiviert, es herrscht Teamgeist. Das gemeinsame Weltbild schafft kollektive Identität und hohes Engagement. Die Fluktuation und die Fehlzeitenrate sind gering. Zusammengefasst haben starke Organisationskulturen den Vorteil, dass vertraute Situationen gut bewältigt werden. Allerdings haben starke Organisationskulturen auch Nachteile. Die Mitglieder neigen dazu, sich vom Umfeld abzuschotten. Kritik und Warnsignale aus dem Umfeld werden nicht wahrgenommen.



den. Veränderungen werden aber nur dann möglich sein, wenn die Vorgesetzten die neuen Verhaltensweisen vorleben und die Organisationsmitglieder vom Wandel überzeugt sind. Eingeschränkt sei auch zu vermerken, dass dies nur ein bedingt steuerbarer, langsamer Prozess ist.

Dieses theoretische Wissen leitet den empirischen Teil der zweiten Studie der Dissertation. Sie hat zum Ziel, die Bedeutung der Organisationskultur für die Information und Kommunikation zu ermitteln. Zunächst wurde ein Einblick in die Organisationskultur von ForstBW erzielt. Hierzu wurden in ForstBW Gruppendiskussionen mit Realgruppen durchgeführt, d. h. es wurden Gespräche mit Personen geführt, die auch im Alltag als Gruppe existieren. Des Weiteren wurde eine externe Beobachterin rekrutiert, die bei den Gruppendiskussionen dabei war und auch nennenswerte Teile der Daten ausgewertet hat.

Pro Gruppendiskussion wurden 4 Führungsinstrumente (Beschwerdemanagement, Prozesskostenrechnung, Bench-

tainability Balanced Scorecard. Diese und auch andere Führungsinstrumente basieren auf einem umfangreichen Berichtswesen, das beispielsweise FOKUS oder FoFIS entnommen werden kann.

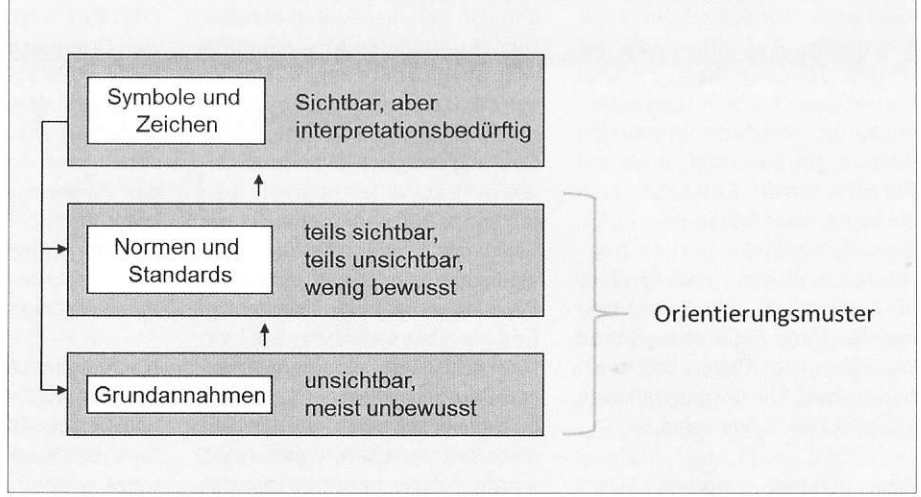
Auf praktische Erfahrungen der Autorin gestützt, kann festgehalten werden, dass die Berichte bezüglich ihrer Nützlichkeit innerbetrieblich häufig kritisiert werden. Oftmals werden sie nur wenig genutzt. Diese Erfahrungen decken sich mit der in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenen Kritik an internen Berichten. Auch dort wird darauf hingewiesen, dass die Empfänger Berichte häufig als nicht nützlich erachten.

In der ersten Teilstudie der Dissertation wurde der Frage nachgegangen, warum die internen Berichte von ForstBW nur wenig dazu beitragen können, die Unternehmensführung bei der Zielerreichung zu unterstützen. Hierzu wurde eine empirische Studie mit sieben Interviews und vier Gruppendiskussionen durchgeführt. Es wurden vielfältige Ergebnisse erzielt, mit denen aber nicht alle Fragen abschließend beantwortet werden konnten. Es zeichnete sich allerdings ab, dass informelle Prozesse, speziell die Organisationskultur mit ihren den Organisationsmitgliedern oftmals unbewussten Elementen, eine große Rolle spielen. Aufgrund des Forschungsdesigns dieser ersten Studie konnte jedoch die Organisationskultur von ForstBW nicht gezielt gedeutet werden. Deshalb wurde mit einer zweiten Teilstudie der Frage nachgegangen, wie die Organisationskultur von ForstBW die formale Information und Kommunikation und damit den Unternehmenserhalt beeinflusst. Auch wurde erarbeitet, inwiefern Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, die aufgezeigten Probleme zu mildern und es wurde dargestellt, wo die Grenzen dessen liegen, was die betriebliche Information und Kommunikation leisten kann.

Zunächst wurde ein theoretischer Bezugsrahmen erarbeitet. Theoretische Bezugsrahmen umfassen das in der bestehenden Literatur vorhandene, für die durchzuführ-

kräften voraussetzt. Der Organisationskultur wird hierbei besondere Bedeutung beigemessen" (SCHEIN). Die Organisationskultur umfasst die einer spezifischen Organisation eigenen Werte, Denkmuster und Symbole. Sie kann in drei Ebenen eingeteilt werden (siehe Abb. 1). Die Ebenen werden nach dem Grad der Sichtbarkeit für einen externen Beobachter gegliedert. Die oberste Ebene ist jene der Symbole und Zeichen. Hierzu zählt beispielsweise die Kleidung, die Architektur und die Form der Sprache einer Organisation. Die Symbole und Zeichen sind für einen externen Beobachter sichtbar, sagen aber nur wenig über eine Organisation aus. Die nächste Ebene beschreibt die Normen und Standards. Hierunter fallen die informalen Regeln. Hierzu gehört z. B. die Norm, dass sich die Mitglieder des gehobenen Forstdienstes immer Duzen, unabhängig davon ob sie sich schon eine Weile kennen oder nicht und ob sie sich wertschätzen. Die Normen und Standards sind für einen externen Beobachter, der die Kultur nicht kennt, teils sichtbar, teils unsichtbar. Sie sind den Organisationsmitgliedern nur wenig bewusst. Die tiefste Ebene ist die der Grundannahmen. Grundannahmen beschreiben, was eine Person oder eine Gruppe aufgrund ihrer Erfahrungen für wahr hält. So geht vermutlich die Gruppe der Psychologen davon aus, dass der Mensch veränderbar ist. Andere Gruppen mögen dies anders sehen. Die Normen, Standards und Grundannahmen werden im Folgenden zusammengefasst als Orientierungsmuster bezeichnet. Sie haben eine große Bedeutung für das Verhalten der Organisationsmitglieder.

In der Literatur wird zwischen starken und schwachen Organisationskulturen unterschieden. Von einer starken Organisationskultur wird gesprochen, wenn die Kriterien Prägnanz (die Orientierungsmuster sind klar, konsistent und leiten das Handeln in vielen Situationen), Verbreitungsgrad (viele Organisationsmitglieder vertreten die gleichen Orientierungsmuster) und Verankerungstiefe (die Orientierungsmus-



Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur, Quelle: SCHREYÖGG (2008) S. 366, gekürzt und leicht verändert

Denn dadurch könnte das Weltbild in Gefahr kommen. Auch sind nur kleine Veränderungen zulässig. Neue Ideen, die dem Weltbild widersprechen, werden abgelehnt. Sie würden die Sicherheit des Vertrauten nehmen. Hiervon sind viele Organisationsmitglieder betroffen, denn Konformität wird erzwungen. Das heißt, wenn beispielsweise ein Förster anderer Meinung ist als alle anderen Förster an seiner UFB, so wird er ggf. von den anderen deutlich gerügt. Er wird sich daraufhin mit seiner Meinung zurückhalten oder diese mitunter sogar ändern, um weiterhin als Gruppenmitglied akzeptiert zu sein. Die Nachteile starker Organisationskulturen können zusammenfassend als unsichtbare Barriere für strategischen Wandel bezeichnet werden.

Wenn starke Organisationskulturen so große Nachteile haben, so stellt sich die Frage, in wie weit diese veränderbar sind. Es besteht im Grundsatz die Möglichkeit der Kurskorrektur. Diese lässt sich mit folgendem idealtypischen Verlauf beschreiben: Zunächst bedarf es der Analyse der bestehenden Kultur. Hieraus kann die Wirkung der Ist-Kultur abgeschätzt werden. Die Veränderungsbedürftigkeit ist ermittelbar. Im Dialog mit den Betroffenen kann so der Entwurf einer Kurskorrektur erarbeitet wer-

markingzirkel, Vorgesetztenbeurteilung) vorgestellt, die in ForstBW nicht angewendet werden. Dann wurde gefragt, wie die Gruppe zu diesen einzelnen Instrumenten steht. Bei der Datenauswertung lag das Interesse aber weniger darauf, ob die Organisationsmitglieder die Führungsinstrumente gut oder schlecht finden. Vielmehr wurde aus den Argumenten für oder gegen die Instrumente und den emotionalen Reaktionen gedeutet, welche Orientierungsmuster vorliegen.

Dazu wurde bei der Auswertung des empirischen Materials eine Methode gewählt, die es erlaubt, Einblick in die Organisationskultur zu erhalten, obwohl die wesentlichen Teile der Kultur den Organisationsmitgliedern nicht bewusst sind und diese auch von einem externen Beobachter nicht (ohne Weiteres) erkannt werden können. Die den wissenssoziologisch-hermeneutischen Methoden zuzurechnende Dokumentarische Methode der Interpretation kann diese Leistung erbringen. Genauere Beschreibung der Methode: siehe Kasten.

Die Beobachterin hat unabhängig von der Autorin ebenfalls jeweils größere Ausschnitte der einzelnen Gruppendiskussionen gedeutet und kam zu nahezu den gleichen Deutungsergebnissen.

In ForstBW konnten bei den im Jahr 2011 durchgeführten Befragungen 22 Orientierungsmuster in allen oder nahezu allen Gruppendiskussionen interpretiert werden. Die folgende Ergebnisdarstellung zeigt dabei einen „Idealtypus" auf[1]:

1. Der Forst als Ganzes (die forstliche Tätigkeit, die forstliche Organisation, der soziale Umgang, die Mitglieder ...) ist etwas Besonderes und stellt deshalb eine Ausnahme zu anderen Betrieben und Tätigkeiten dar.
2. Nur Förster können forstfachliche Belange richtig beurteilen.
3. Die Organisationsmitglieder deuten die Unternehmensziele von ForstBW unterschiedlich bzw. im Kommunalwald werden die Ziele von den Förstern teilweise anders gedeutet als von den Waldbesitzern. In diesen Fällen wird die eigene Zieldeutung als richtig angesehen und nicht ausreichend hinterfragt.
4. Es besteht Widerstand oder Gleichgültigkeit gegen die Deutungen der Unternehmensziele der anderen Organisationsmitglieder und mitunter auch gegen die Ziele der Waldbesitzer.
5. Im Grundsatz werden sehr genaue Daten benötigt.
6. Die Gruppen sind vergangenheitsorientiert.
7. Das bisher praktizierte Vorgehen hat sich bewährt und soll beibehalten werden.
8. Im Vordergrund steht das operative Management, Prognosen der kommenden Jahre bzw. mittel- bis langfristige Strategien sind nicht wichtig.
9. Der Mensch ist nicht oder nur in Ausnahmefällen veränderbar.
10. Man ist mit Leib und Seele Förster.
11. Innerhalb der Mitglieder der forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg besteht ein großer Zusammenhalt.
12. Die Interessensgruppen[2] werden teilweise in ihren inhaltlichen Aussagen nicht ernst genommen. In Abhängigkeit von der Einschätzung der Macht der jeweiligen Interessensgruppe reichen die Urteile über diese Personen von sehr bedrohlich (als mächtig eingestufte Interessensgruppe) bis unbedeutend (Interessensgruppe, die machtlos erscheint).
13. Die Förster anerkennen und leben gesellschaftliche Hierarchien.
14. Die Natur ist in Grenzen tolerant.
15. Eingriffe in die Natur sind in gewissem Umfang erlaubt.
16. Keine Interessensgruppe hat die Macht, den Forstleuten Konkurrenz zu machen.
17. Die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, ...) sind eng und können nicht oder nur wenig beeinflusst werden. Gegenüber diesen Rahmenbedingungen ist man machtlos.
18. Wenn es um die von der Interessensgruppe der politischen Entscheidungsträger vorgegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen geht (Aufbau- und Ablauforganisation, Zahl der verfügbaren Stellen, ...), wird taktisch vorgegangen.
19. Es ist wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln. Die Belange der Interessensgruppen werden deshalb zum Teil nur geschätzt. Die Gruppe ist sich sicher, dass ihre Einschätzungen richtig sind.
20. Es ist nicht üblich, wenn nicht sogar unsinnig, die hervortretenden Interessens- und Wertkonflikte zwischen den Interessensgruppen und der untersuchten Gruppe mittels normativem Management[3] zu bewältigen. Sondern es ist selbstverständlich, dass nur die formal dafür zuständige Stelle die Interessen der verschiedenen Interessensgruppen richtig abwiegen kann. Teilweise wird nicht die Nähe und der Austausch zu den Interessensgruppen gesucht, sondern der Abstand.
21. Es ist nicht üblich, offen, verständnisvoll und selbstkritisch mit Fragen, Fehlern oder Schwächen umzugehen. Es wird ein Schutzwall errichtet. Dieser schützt beispielsweise davor, offen sein zu müssen oder sich Kritik stellen zu müssen. Es kommt zu einer Scheinharmonisierung, d. h. viele Informationen werden abgeblockt, mit dem Ziel, dass man sich in einer Harmonie wähnen kann.
22. Die Förster sehen sich und ihre Tätigkeit sehr positiv.

Im Anschluss wurde nicht direkt aus den Ergebnissen der empirischen Studie Aussagen zu Schwierigkeiten bei der Information und Kommunikation abgeleitet. Vielmehr wurde, auf Basis des empirischen Materials, die Kulturstärke von ForstBW anhand der Kriterien Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe ermittelt. Es konnte festgestellt werden, dass ForstBW eine starke Organisationskultur besitzt. Somit ist die Hypothese ableitbar, dass der in den Theorien beschriebene Vorteil einer starken Organisationskultur, vertraute Situationen werden gut bewältigt, auch auf ForstBW zutrifft. Es ist aber auch die begründete Annahme erlaubt, dass die Nachteile starker Organisationskulturen - insbesondere die Eigenschaft einer unsichtbaren Barriere für strategischen Wandel - in den Baden-Württembergischen Forstorganisationen ebenfalls vorhanden sind.

Wie sind nun die empirischen Ergebnisse der Studie einzuordnen? Wie eingangs berichtet, konnte anhand der sieben Interviews und der vier Gruppendiskussionen der ersten Teilstudie erkannt werden, dass die Organisationskultur Einfluss auf das Informations- und Kommunikationsgeschehen in ForstBW hat. Deshalb wurden in einer zweiten Teilstudie vier weitere Gruppendiskussionen durchgeführt, die zum einen, getrennt voneinander, den gehobenen und höheren Dienst umfassten bzw. räumlich weit auseinander lagen. Bezüglich der Datenauswertung sei vermerkt, dass eine hermeneutische Deutung lediglich eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit leisten kann. Das bedeutet, dass der Leser der Ergebnisse nur nachvollziehen können muss, wie das Deutungsergebnis zustande kam. Er kann aber selbst bei der Lektüre der Zitate zu einem anderen Deutungsergebnis gelangen. Soweit erscheinen die Ergebnisse sehr weich. Weil dem so ist, wurde auf die bereits hingewiesene Beobachterin zurückgegriffen. Sie ist Geographin mit Universitätsabschluss. Ihre Deutung erfolgte unabhängig von jener der Autorin. Trotzdem waren die Deutungsergebnisse weitestgehend identisch. Des Weiteren wurde geprüft, inwieweit die gedeuteten Orientierungsmuster bereits in anderen Studien beschrieben wurden. Auf diesem Weg konnten 18 der 22 Grundannahmen, Normen und Standards durch die Literatur bestätigt werden. Für vier Orientierungsmuster waren keine Aussagen in der Literatur vorhanden. Auch wurde kein Widerspruch zwischen bestehenden Studien und den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung erkannt. Nichts desto trotz soll der hier erzielte Einblick in die Organisationskultur als Hypothese verstanden werden.

Nachfolgend wird darauf eingegangen, welche praxisrelevanten Schwierigkeiten bei der Information und Kommunikation abgeleitet werden können, wenn die Nachteile starker Organisationskulturen auf die formale Information und Kommunikation von ForstBW übertragen werden.
Die Studie erlaubt die Hypothese, dass Informationen, die dem Weltbild der Mitglieder von ForstBW widersprechen, verdrängt oder überhört werden. Informationen aus dem Umfeld, die Kritik oder Warnsignale enthalten, die den Orientierungsmustern der Organisationskultur entgegen stehen, werden nicht aufgenommen. Auch sind mittels Information und Kommunikation nur kleine Veränderungen möglich, denn größere Veränderungen werden als Bedrohung und nicht als Chance begriffen. In der Literatur wird von „10-Prozent-Innovationen" gesprochen. Hiervon sind viele Organisationsmitglieder betroffen, denn Konformität wird erzwungen. D. h. ein Teil der Organisationsmitglieder verschließt sich vor dem Umfeld und lehnt größere Veränderungen ab. Ein anderer Teil wäre für Innovationen bereit, aber um Sanktionen aus den eigenen Reihen zu vermeiden, findet eine Anpassung an den kulturellen Rahmen statt.

Mit der vorgestellten Studie wurde ein Einblick in die Organisationskultur von ForstBW gewonnen. Wie ist es aber um die Kultur anderer forstlicher Organisationen im deutschsprachigen Raum bestellt? Zu dieser Fragestellung existieren Literaturanalysen ohne eigene empirische Grundlage. Diese lassen erkennen, dass nicht nur ForstBW eine starke Organisationskultur hat. Vielmehr ist die Hypothese erlaubt, dass auch andere Forstorganisationen mit den Vor- und aber auch den Nachteilen einer starken Organisationskultur leben. Die forstlichen Organisationen in Baden-Württemberg haben den Vorteil, dass sie mit der aktuellen Studie über einen Einblick in die eigene Kultur verfügen. Auch haben sie die Möglichkeit, basierend auf dieser Analyse, weitere Studien durchzuführen bzw. die Organisationskultur zukunftsfähig weiterzuentwickeln.

Dokumentarische Methode der Interpretation

Hermeneutischen Methoden ist gemein, dass sie, methodisch kontrolliert, den oberflächlichen Informationsgehalt des zu deutenden Materials durchbrechen, um tieferliegende Bedeutungsschichten intersubjektiv, also für einen anderen Leser, nachvollziehbar darzustellen. Mit der Dokumentarischen Methode der Interpretation wird der Dokumentensinn gedeutet. Dieser umfasst das, was eine Gruppe über sich dokumentiert, in dem wie sie sich äußert. Die Methode soll im Folgenden mit einem kleinen Beispiel illustriert werden.

Zitat
Kontext: Beschwerdemanagement

Herr X: [...] also dieses aktive Beschwerdemanagement, also es soll jetzt ja keiner so tun, wie wenn wir seither keine Beschwerden vernünftig behandeln würden. Es wird unstrukturiert behandelt. Es ist nach Laune, ich sag, des Beschwerdeempfängers ein bisschen, wird es behandelt. Der eine wird unwirsch und bügelt das Ding runter. Der andere reagiert positiv, ja, sagt, ok, ich nehm´ mich der Sache an und leite das weiter.

Herr Y: Ich kann hier ein Beispiel sagen, das das unterstützt [...]

Schlussfolgerung

Die Aussagen der Beschwerdeführer werden nicht ernst genommen, d. h. die beschriebenen Förster haben nur wenig Interesse an den Belangen der Interessensgruppen, denn sonst wären sie froh um die in den Beschwerden enthaltenen Informationen und würden diese nicht „runterbügeln" oder weiterleiten.

Gedeutetes Orientierungsmuster

Für die untersuchte Gruppe ist es wenig wichtig, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Interessen, Strömungen und Entwicklungen, die die ökonomischen, die ökologischen und die sozialen Handlungen von ForstBW betreffen, zu ermitteln.

Die Methode bietet Hilfestellungen, wie die Dramaturgie und der Diskursverlauf analysiert werden kann, um den Dokumentensinn zu erschließen. Eines dieser methodischen Elemente ist beispielsweise der Fallvergleich. Er besagt, dass auch in anderen Passagen derselben Gruppendiskussion oder in anderen Gruppendiskussionen die gleichen Orientierungsmuster gedeutet werden müssen.

Initiative „Schützt den Schönbuch“

Die Orientierungsmuster dieser Studie lassen die Hypothese zu, dass die Förster von einem hierarchisch geprägten Gesellschaftsbild ausgehen. Sie akzeptieren Hierarchien und erwarten, dass die hierarchische Stellung der Organisation und der einzelnen Person von der Gesellschaft anerkannt werden. Des Weiteren wird erkennbar, dass die Förster von einer in Grenzen toleranten Natur ausgehen. D. h. es besteht die Annahme, dass Natur genutzt werden kann, ohne dass diese nachhaltig geschädigt wird, wenn man sich an bestimmte Regeln hält (z. B. 40 Meter Rückegassenabstand und keine flächige Befahrung).
Andere Studien zeigen auf, dass in der Gesellschaft in Deutschland die Tendenz besteht, Hierarchien abzulehnen (SCHANZ). Auch gehen nennenswerte Teile der Bevölkerung mittlerweile von einer empfindlichen Natur aus. Sie haben die Annahme, dass man Natur nur sehr zaghaft nutzen darf, weil sie andernfalls unwiederbringlich zerstört wird.
Die Unterschiede in den Orientierungsmustern zwischen den Förstern und Teilen der Bevölkerung konnte im vergangenen Winter an der Initiative „Schützt den Schönbuch“ gut beobachtet werden. Die Initiative geht von einer empfindlichen Natur aus. Sie sieht im Einsatz moderner Maschinentechnik zur Holzernte einen massiven, nicht zu rechtfertigenden Eingriff in das Ökosystem. Auch anerkennen sie die Förster nicht als diejenigen, die die Fachkompetenz im Wald haben. So wurde von der Initiative zunächst abgelehnt, auf die von ForstBW anberaumte Informations- und Diskussionsveranstaltung zu gehen, weil sie sich nicht von den Förster belehren lassen wollte.
Die Förster hingegen gehen von einer in Grenzen toleranten Natur aus. Aufgrund des hierarchischen Weltbildes der Förster verstehen sie nicht, weshalb die Initiative nicht annehmen will, dass sie die Fachleute im Wald sind. Wenn die Förster aber beispielsweise um die Grundannahmen nennenswerter Teile der Bevölkerung wissen und akzeptieren, dass sie nicht kraft Amtes als die Fachleute anerkannt werden und dass es auch in der Bevölkerung mitunter Personen gibt, die große Kenntnisse über Zusammenhänge im Ökosystem haben, dann können sie mit den Interessensgruppen in einen Dialog auf Augenhöhe treten. Sie können Abstand nehmen von einem belehrenden Vortrag und sich einem glaubwürdigen Austausch mit den Interessensgruppen widmen, in dem sie einerseits die Belange der anderen ernst nehmen, andererseits ihre Sicht ebenfalls und verständlich darlegen. Wenn es gelingt, dass jede Seite die andere verstanden hat – sie muss nicht von den Standpunkten der anderen Seite überzeugt sein – dann ist ein konstruktiver Umgang mit dem Problem und eine gegenseitige Annäherung leichter möglich als dies der Fall ist, wenn die Förster nur denken, sie sind die Fachleute in forstfachlichen Fragen und die Interessensgruppen sollen dies akzeptieren.

Auszug aus der Rede des Sprechers der Initiative „Schützt den Schönbuch“ bei der Informationsveranstaltung von ForstBW am 7.2.2014:

[...] Insgesamt ist zu sagen, dass die Menschen, denen der Schönbuch gehört, nie danach gefragt wurden, ob sie einverstanden sind mit den getroffenen Maßnahmen, und wann wären je Proteste von Einzelpersonen beachtet worden? Es wird Zeit, dass die Bevölkerung ihr Recht auf Mitsprache wahrnimmt, und, wenn es sein muss, lautstark wahrnimmt. Sie hat ein Recht, die Verantwortlichen darauf hinzuweisen, dass es andere Möglichkeiten der Waldbewirtschaftung gibt, [...] die allein das Prädikat naturnah und umweltschonend und nachhaltig verdienen.
So appelliere ich zum Schluss an diejenigen unter Ihnen, die von ihrem Beruf her für die Pflege und Bewahrung des Schönbuchs verantwortlich sind. Bitte hören Sie Ihre Mitbürger an, wenn sie Ihnen von ihrer Sorge um den Schönbuch erzählen, und versuchen Sie nicht, sie über die angerichteten Schäden hinwegzutrösten. [...]

Dr. Claudia Kenntner hat in Rottenburg am Neckar Forstwirtschaft studiert. Seit 1994 arbeitet sie in den forstlichen Organisationen des Landes Baden-Württemberg - zunächst als Forstrevierleiterin und dann als Funktionsbeamtin an einem Forstlichen Hauptstützpunkt. Jeweils mehrere Jahre arbeitete sie danach als Controllerin an der Forstdirektion Tübingen und an der Unteren Forstbehörde Calw. Ihre Promotion erfolgte 2013 an der Fakultät für Umwelt und Natürliche Ressourcen der Universität Freiburg. An der Hochschule für Forstwirtschaft in Rottenburg sowie an der Universität Freiburg nimmt sie Lehraufträge wahr.

Ihre Dissertation trägt den Titel: Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Information und Kommunikation in staatlichen Forstorganisationen. Theoretische Studie und empirische Analysen zum internen Berichtswesen und zur Organisationskultur von ForstBW.

(Verfügbar unter: http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/9398/ ; sowie als Buch zu Erwerben an der Professur für Forstökonomie der Universität Freiburg)

Relevanz für ForstBW: Wertung durch Geschäftsführer Felix Reining

Die Forstwirtschaft und damit auch ForstBW ist von einem sich rasch wandelnden Umfeld umgeben. Beispielhaft genannt sei die zunehmend kritische Begleitung von Holzerntemaßnahmen durch die Bevölkerung. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen wir die Veränderungen zum einen wahrnehmen und zum anderen bereit sein, uns mit den Positionen anderer Akteure auseinander zu setzen. Ein glaubwürdiger und verständlicher Austausch mit den Interessensgruppen, bei dem Ziele und Rahmenbedingungen, aber auch Interessens- und Wertekonflikte offen diskutiert werden, ist notwendig.

Die Arbeit von Frau Dr. Kenntner hält uns einen Spiegel vor. Ihre Ergebnisse sind möglicherweise zutreffend für viele Organisationen – das ist aber kein Grund, sie beiseite zu legen. Auch darf nicht der Eindruck erweckt werden, bei uns läge Vieles im Argen – die positiven Ergebnisse der Kundenbefragung sprechen eine deutliche Sprache. Sie unterstreichen, dass die Beschäftigten bei ForstBW hervorragende Arbeit leisten, die anerkannt wird.

Wir wollen aber auch, dass dies so bleibt. Deshalb müssen wir unser Selbstverständnis als Forstleute immer wieder auf den Prüfstand stellen, auch wenn dies unbequem ist, und auch wenn für uns gerade ganz andere Themen im Vordergrund stehen. Frau Dr. Kenntner belegt mit ihrer Dissertation, dass Handlungsbedarf besteht. Für das erfolgreiche Bestehen und Weiterentwickeln der Forstverwaltung in Baden-Württemberg wird es notwendig sein, dass wir uns noch weiter öffnen und uns Gedanken über die Entwicklung unserer Organisationskultur machen. Veränderungen werden allerdings nur möglich sein, wenn diese gemeinsam entwickelt, akzeptiert und sowohl von der Führungsspitze vorgelebt als auch von den Beschäftigten umgesetzt werden.

Um es klar zu sagen: Wir befinden uns bereits auf einem Weg der Veränderung und Öffnung. Viele positive Entwicklungen sind bereits eingeleitet. ForstBW braucht sich nicht zu verstecken – im Gegenteil! Aber wir dürfen uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen, sondern müssen Verbesserungen aktiv angehen. Hierzu gehört, dass wir noch stärker in einen konstruktiven Dialog über alle Verwaltungs- und Hierarchieebenen einsteigen. Die intensiven Gespräche und Diskussionen zu den Ergebnissen der Beschäftigtenumfrage sind dafür ein erster Schritt.