



Kooperation im Forst: die Form hat sich geändert, die Notwendigkeit ist geblieben.

Manchmal ein gangbarer Weg, aber

Kooperationen als Allheilmittel?

Seit der durchschnittliche Schweizer Forstbetrieb in die Verlustzone gerutscht ist, wird diskutiert, was die Ursachen dieser Finanzprobleme sind und wie sie gelöst werden könnten. Ein in diesem Zusammenhang bei Behörden und Beratern besonders beliebtes Konzept ist die Förderung von Betriebskooperationen. Diese sind aber kein Allheilmittel und gelingen erfahrungsgemäss nur, wenn die Voraussetzungen stimmen.

Von Barbara Stöckli-Krebs.

Mit dem kooperativen Ansatz könnten – so die Hoffnung – Strukturschwächen behoben werden, ohne unpopuläre Massnahmen wie Entlassungen oder Schliessung von Werkhöfen und Verkauf von Maschinen ergreifen zu müssen. In der Tat können historisch gewachsene kooperative Bewirtschaftungs- und Vermarktungsformen besonders langlebig, erfolgreich und zum Teil wirtschaftlich überlegen sein (Krebs 2003).

Naheliegender ist deshalb, dass die Zusammenarbeit über Betriebsgrenzen hin-

weg in verschiedenen Kantonen gefordert (z.B. Kt. TG, Kt. FR) oder gefördert (z.B. Kt. SO, Kt. BE) wird und Kooperationen als ein Erfolgsrezept propagiert werden (SHL, WWS, BAFU 2010).

Der nachfolgende Artikel nimmt dieses vermutete Erfolgsrezept unter die Lupe, wobei ein besonderes Gewicht auf die menschlichen Aspekte gelegt wird. Er ist im Anschluss an ein Referat beim Thurgauer Forstpersonalverband entstanden.

Im Rahmen dieses Artikels wird unter Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von mindestens zwei Partnern ver-

standen. Dabei verfolgen sie ein gemeinsames (wirtschaftliches) Ziel und teilen ihre Arbeit auf. Die Arbeitsteilung ist in der Regel auf Dauer ausgelegt, also ohne Vereinbarung einer zeitlichen Befristung. Trotz der Zusammenarbeit bleiben die Partner rechtlich selbständig, dies als Abgrenzung zur Fusion.

In der deutschsprachigen Forstwelt haben sich unterschiedliche Formen von Kooperationen etabliert, so zum Beispiel durch Waldbewirtschaftler gegründete Unternehmensnetzwerke, Allianzen, Betriebsgemeinschaften, Vermarktungsor-

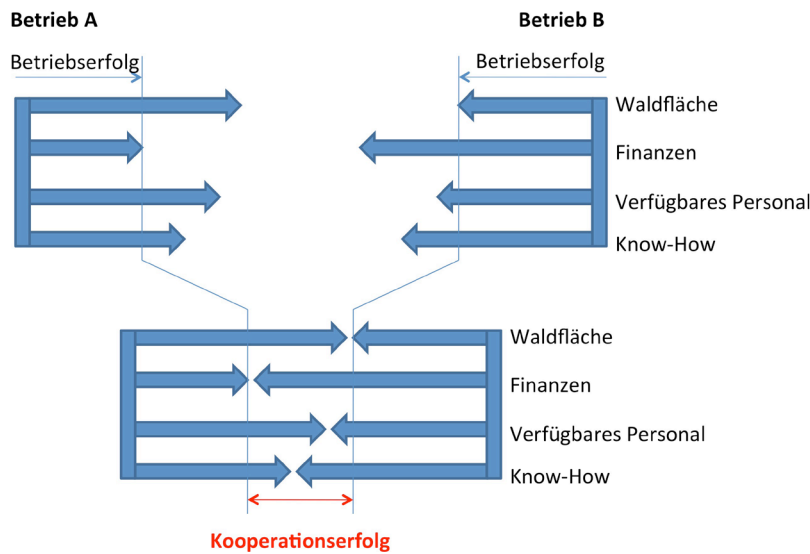


Abbildung 1: Faktorergänzung durch überbetriebliche Zusammenarbeit (Quelle: Klischat & Klischat 2005, verändert).

ganisationen, Maschinenringe und so weiter.

Eine Kooperation macht dann Sinn, wenn sich die Partner in zentralen unternehmerischen Fragen ergänzen können (vgl. Abbildung 1). Sinnvoll ist demnach, wenn sich ein Betrieb ohne eigene Infrastruktur oder mit fehlendem Personal einem Betrieb anschliesst, der personell oder in Bezug auf die Infrastruktur überdotiert ist. Haben hingegen die Partner dieselben betrieblichen Voraussetzungen (z.B. hoher Personalbestand, finanzielle Schwierigkeiten im Holzproduktionsbetrieb, tiefe Auslastung der Fahrzeuge etc.), dann verschärfen sich die Probleme durch eine Kooperation zusätzlich. Ein Misserfolg des Kooperationsprojekts ist in diesem Fall kaum zu vermeiden.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation zweier oder mehrerer Partner ist eine gemeinsame Zielsetzung, die auf einer gemeinsamen Vision beruht. Zudem braucht es Einigkeit darüber, wie man diese Ziele erreichen will (Strategie, Organisation). Da die neue Zusammenarbeit zunächst höhere Anforderungen an die Koordination und Kommunikation stellt, ist in der Anfangsphase mit Mehrkosten für Administration und Führung zu rechnen. Damit eine Kooperation die Startphase übersteht, ist eine genügend grosse Kapitalreserve nötig. Schlechte Karten hat daher, wer aus finanzieller Not heraus eine Kooperation einleiten will.

Aus den bisherigen Ausführungen sollte nicht der voreilige Schluss gezogen werden, dass (z.B. durch staatliche Unterstützung) finanziell entlastete, organisa-

torisch sauber aufgegleiste Projekte automatisch zu erfolgreichen neuen Bewirtschaftungs- oder Vermarktungsstrukturen führen. Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen nämlich, dass auch technisch-organisatorisch brillante Lösungen scheitern, wenn während der Projektierung und Realisierung der «Faktor Mensch» zu wenig berücksichtigt worden ist. Die Menschen, welche aus den bisherigen Organisationseinheiten in die neue Organisationsform wechseln sollen, spielen mit ihren Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten, ihrer Werthaltung und Handlungsmotiven eine min-

destens ebenso wichtige Rolle wie organisatorische und strategische Fragen. Diese Gleichwertigkeit der drei Teilbereiche Mensch-Organisation-Strategie soll die Abbildung 2 aufzeigen.

Der Mensch in der Organisation

Ein Forstbetrieb ist (wie jede Organisation) geprägt durch die Menschen, die darin arbeiten. Sie haben, basierend einerseits auf ihrer individuellen Weltanschauung und andererseits auf gemeinsamen Erfahrungen, eine Betriebskultur entwickelt. Kommt ein neuer Mitarbeiter in diesen Betrieb hinein, wird diese Betriebskultur weitergegeben, indem die Alteingesessenen dem Neuen vorleben und erklären: «So macht man das bei uns».

Sollen nun zwei (oder mehr) bisher unabhängige Forstbetriebe zusammenarbeiten, prallen diese Betriebskulturen aufeinander. Im besten Fall sind die Kulturen ähnlich, oft sind sie es nicht. Sehr weit auseinander liegende Kulturen sind fast nicht zu vereinen, da Kulturanpassungen äusserst schwierig zu steuern sind.

Ähnliche Betriebskulturen können damit als weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation angesehen werden. Herauszufinden, was die Betriebskultur ausmacht und ob sich potenzielle Partner in diesem Bereich ähnlich sind, ist eine grosse Herausforderung, da die Betriebskultur auf Grundannahmen beruht, welche für die Mitarbeiter grösstenteils selbstverständlich oder sogar un-



Abbildung 2: Eine Schiffschraube als Symbol für die Gleichwertigkeit der drei Teilbereiche «Strategie – Mensch – Organisation» (Quelle: Kyburz & Pfister 2005, verändert).

bewusst sind und daher nicht hinterfragt oder diskutiert werden.

Neben den Betriebskulturen müssen die Menschen als Individuen genügend Beachtung finden. Zwar sind Menschen glücklicherweise grundsätzlich kooperativ (Fischbacher et al 2001), gleichzeitig möchte aber jeder Mensch in seinem Umfeld anerkannt und eingebunden sein, so dass er sich zugehörig fühlt.

Für Kooperationsprojekte heisst dies, dass die Mitarbeiter aller Stufen umso eher für die neue Organisationsform zu gewinnen sind, je besser ihre Wünsche und Hoffnungen in der Projektphase gehört, anerkannt und bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Frühes Einbinden der Betroffenen, offene und ehrliche Kommunikation auf einer guten Vertrauensbasis sind dafür wesentliche Bedingungen. Wurde vor dem Projekt im Betrieb nicht geredet und diskutiert, war die Meinung des Einzelnen nicht wichtig und lag alle Entscheidungskompetenz beim Chef, dürfte schon diese Phase massive Probleme bereiten, weil die Mitarbeiter nicht an einen derartigen Austausch gewöhnt sind und ihre Wünsche schlecht formulieren können.

In einer späteren Phase müssen die Mitarbeiter sich und ihr «Team» in den neuen Organigrammen wiederfinden. Ihre neue Aufgabe muss sich mit ihren Fähigkeiten, aber auch mit ihren künftigen Berufszielen decken und der Leistung, die sie bisher erbracht haben, Rechnung tragen. Zudem müssen die Mitarbeiter sicher sein können, dass sie in der neuen Organisationsform mindestens gleich viel mitbestimmen können wie bisher. Verlustängste führen im besseren Fall zu offener Opposition, im schlechteren Fall zu einem versteckten Unterminieren des Projektes. Letzteres kann heimtückisch sein, weil es oft zum Aufbrechen

von Konflikten in einer späten Phase führt, wenn die Lösungssuche nicht mehr möglich ist. Je offener und konstruktiver der Umgang im Betrieb vor Projektbeginn war, desto besser lassen sich solche versteckten Aktionen verhindern.

Selbst wenn eine Kooperation erfolgreich gestartet ist, geht die Aufbauarbeit mit dem Personal weiter. Kommunikation und Austausch auf möglichst allen Stufen ist dabei ein wesentlicher Faktor. Formell geregelte Gespräche (z.B. Mitarbeitergespräche, periodische Sitzungen der Kooperationsmitglieder) sind ebenso wichtig wie informeller Austausch im Rahmen von gemeinsamen Ausflügen, Weihnachtsessen oder Maibowle. Es ist damit zu rechnen, dass die Produktivität der Betriebsführung und der Mitarbeiter vorübergehend sinkt, bis sich das neue Team eingespielt hat, die wesentlichen Differenzen ausdiskutiert und die Machtverhältnisse in den informellen Gruppen wieder geklärt sind.

Kein Allerheilmittel

In der Vergangenheit ist bei Kooperationsprojekten nach Ansicht der Autorin zu stark auf technisch-organisatorische Aspekte und zu wenig auf menschliche Aspekte geachtet worden. Dies führte zur vereinfachten Sicht, dass Kooperation überall und jederzeit möglich wäre. Doch in einer Branche, in welcher (zu) viele Betriebe (zu) ähnliche strukturelle Probleme haben, sind sinnvolle Kooperationen nicht immer möglich. Werden zudem Menschen übergangen, fühlen sie sich nicht ernst genommen. Geht es gar um ihre wirtschaftliche Existenz, ist es schwierig, konstruktive Lösungen zu finden.

Der Anspruch, dass die Beteiligten durch eine Kooperation mehr gewinnen als verlieren, kann leider oft nicht erfüllt werden. Ohne Gewinn für alle ist ein Ko-

operationsprojekt jedoch kein erfolgsversprechender Weg.

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass für ein Kooperationsprojekt gute Erfolgsaussichten bestehen, wenn ein Betriebsleiter oder Schlüsselmitarbeiter den Betrieb verlässt oder wenn ohnehin nötige Investitionen gemeinsam vorangetrieben werden. Diese Art der Zusammenarbeit ist oft ein Weg mit vielen kleinen Einzelabschnitten. Der grosse Sprung nach vorne gelingt in der Regel nicht.

Die Kooperation ist damit kein Allerheilmittel für die Schweizer Forstwirtschaft, aber allenfalls ein gangbarer Weg, wenn der Zeitpunkt für den Projektstart richtig gewählt, ein wirklich passender Partner gefunden und die Geduld für eine Politik der kleinen Schritte aufgebracht wird.

Literatur:

Fischbacher, U.; Gächter, S.; Fehr, E. 2001. Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment. *Economics Letters* 71 (2001), 397–404.

Klischat, U.; Klischat, U. 2005. Mensch, Partner, Betrieb – Problemfelder in Kooperationen. In: *Kooperationen gründen und erfolgreich führen*. KTBL-Schrift 433, Darmstadt.

Krebs, B. 2003. Was macht erfolgreiche Zusammenarbeit möglich? *Wald und Holz* 1/03, 23-26.

Kyburz, P.; Pfister, Th. 2005. So kommt der Faktor Mensch besser zum Tragen. In: *Kooperationen gründen und erfolgreich führen*. KTBL-Schrift 433, Darmstadt.

SHL, WVS, BAFU (Hrsg.) 2010. *Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft*. 20 S.

Barbara Stöckli-Krebs

Forstingenieurin ETH, ist Mitarbeiterin beim Büro IMPULS in Thun