Hochschule für Forstwirtschaft
University of Applied Forest Sciences
Rottenburg

BACHELORARBEIT

Waldarbeit in teilautonomen Gruppen

Henrike Bischof
Hauptstraße 17
55758 Sensweiler

Verfasser und Wohnadresse

Henrike Bischof
Hauptsraße 17
55758 Sensweiler

Erstprüfer

Dr. Dirk Wolff, Professor HFR

Zweitprüfer

Martin Döscher, TPL Forstamt Idarwald, Rhaunen

Anschrift der HFR

Hochschule für Forstwirtschaft
Rottenburg
Schadenweilerhof
72108 Rottenburg am Neckar

Praktikumsstelle

Forstamt Idarwald
Hauptstraße 43
D-55624 Rhaunen

COPYRIGHT

© 2009

D-72108 ROTTENBURG

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung und Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder über elektronische Systeme verbreitet werden. Die Genehmigung ist bei der HFR einzuholen. Bei gesperrten Arbeiten ist jegliche Art der Weiterverwendung erboten.

Vorwort

2001 begannen Landesforsten Rheinland- Pfalz mit der Einführung des so genannten TPL-Konzepts.
Diese Verwaltungsreform führte zu einer wesentlichen Änderung der Arbeitssituation für die Beamten des höheren und gehobenen Dienstes sowie für die Forstwirte.

Die Forstwirte sollen eigenverantwortlich in teilautonomen Gruppen ihre Arbeit selbst organisieren.
Doch wie funktioniert die Umsetzung dieser Neuerungen in der Praxis?
Während meines Praxissemesters machte ich die Erfahrung, dass noch zahlreiche Widerstände und Probleme vorliegen, was die konkrete Umsetzung des TPL- Konzeptes angeht, welches auch in den Gemeinden und der forstlichen Presse diskutiert und oftmals negativ bewertet wird.
Wird hier unnötig Schwarzmalerei betrieben oder ist das TPL- Konzept wirklich kein für Landesforsten rentables Zukunftsmodell?
Um dies Herauszufinden entschloss ich mich dazu, diejenigen zu ihrer Situation zu befragen, die mit ihrer Arbeit täglich die Grundlage des forstlichen Handelns bilden: die Forstwirte.
Die Umfrageaktion wurde von den Befragten gut angenommen, wie die Vollständigkeit der Bearbeitung, die Antwortqualität und Atmosphäre während der Umfrage zeigten.

Die Umfrageergebnisse dokumentieren den aktuellen Stand an drei Forstämtern. Das TPL-Konzepts befindet sich noch in der Anfangsphase, es bleibt abzuwarten inwieweit sich die Verhältnisse im weiteren zeitlichen Verlauf ändern werden.
So soll diese Arbeit den Forstwirten selber, aber auch allen anderen Mitarbeitern von Landesforsten Anhaltspunkte geben, wo zum jetzigen Zeitpunkt die Schwächen und wo die Stärken der Neuerungen liegen und wie man sie beheben bzw. fördern kann.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT 2

INHALTSVERZEICHNIS 3

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 5

ZUSAMMENFASSUNG 6

SUMMARY 7

1. GRUPPENARBEIT UND TEILAUTONOMIE IN DER ARBEITSWELT 8

1.1. DAS ZIEL DIESER ARBEIT 8
1.2. ARBEIT- WIE SIE SICH DARSTELLT UND ZUSAMMENSETZT 9
1.3. ENTWICKLUNG DER GRUPPENARBEIT 10
1.4. IDEE DER GRUPPENARBEIT 12
1.5. FORMEN DER GRUPPENARBEIT 13
1.6. TEILAUTONOME ARBEITSGRUPPEN 14
1.7. DER EINFÜHRUNGSPROZESS DER TEILAUTONOMEN GRUPPENARBEIT 18
1.7.1. Segmentierung *18*
1.7.2. Aufgaben der Gruppe ***19***
1.7.3. Arbeitszeitgestaltung ***20***
1.7.4. Kennzahlen und Steuerung ***21***
1.7.5. Neugestaltung der Aufgaben für Führungskräfte ***21***
1.7.6. Auswirkungen der Neuorganisation auf die Bereiche der indirekten Produktion ***22***
1.7.7. Zielgruppenspezifische Qualifizierung *22*

2. TEILAUTONOME GRUPPENARBEIT IN DER FORSTWIRTSCHAFT –THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND PRINZIPIEN 24

2.1. DAS TPL- KONZEPT 24
2.1.1. Aufbau und Umsetzung *24*
2.1.2. Die teilautonome Gruppe *25*

3. METHODIK UND UMSTÄNDE DER UMFRAGEDURCHFÜHRUNG 28

3.1. ZIELGRUPPE UND FRAGENGESTALTUNG 28
3.2. MITARBEITERBEFRAGUNG ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG? 29
3.3. FRAGEBOGEN 31

4. AUSWERTUNG 34

4.1. PROZENTUALE AUSWERTUNG UND KURZBESCHREIBUNG DER ERGEBNISSE 34

5. ANALYSE DER UMFRAGEERGEBNISSE 41

5.1. GENAUE BETRACHTUNG UND INTERPRETATION DER IM FRAGEBOGEN BEHANDELTEN ASPEKTE 41
5.1.1. Die Alterstruktur und die Alterstruktur der Gruppensprecher *41*
5.1.2. Arbeitsveränderungen *43*
5.1.3. Arbeitszufriedenheit *45*
5.1.4. Eigenverantwortung *46*
5.1.5. Zusammenarbeit als Team *47*
5.1.6. Kommunikation im Arbeitsalltag *50*
5.1.7. Arbeitsqualität *54*
5.1.8. Überforderung *54*
5.1.9. Streitfaktoren *56*
5.1.10. Problemlösungsprozesse *58*
5.1.11. Mitverantwortlichkeit der Vorgesetzten für Schwierigkeiten *59*
5.1.12. Besprechungen und ihre Themen *60*
5.1.13. Arbeitssicherheit und der Einfluss der Eigenverantwortung *61*
5.1.14. Verbesserungsvorschläge *63*
5.2. ERKENNEN UND ANALYSIEREN VON PERSÖNLICHKEITSGRUPPEN 63
5.2.1. Der Verdränger *64*
5.2.2. Der Schwarzseher *67*

5.2.3. Der Kritiker 74
5.3. UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN FORSTÄMTERN 77
6. AUSBLICK UND EMPFEHLUNGEN 81
6.1. DER UMGANG MIT VERHALTENSMUSTERN 81
6.1.1. Ursachen und Möglichkeiten 81
6.1.2. Wertequadrate 82
6.1.3. Skulpturen 84
7. ABSCHLIEßENDE BEURTEILUNG 86
8. LITERATURVERZEICHNIS 88
9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS 90
10. ANHANG A: ERHEBUNGSINSTRUMENT 91
11. ANHANG B: : AUSWERTUNGEN DES FRAGEBOGENS 94
12. ANHANG C: WERTEQUADRATE 111
13. ANHANG D: PRESSEMITTEILUNGEN 112

Abkürzungsverzeichnis

GSF	Geschäftsführung
Ifa	Institut für Arbeitswissenschaft
FAL	Forstamtsleiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
ÖPA	örtlicher Personalrat
PSA	persönliche Schutzausrüstung
RL	Revierleiter
taG	teilautonome Gruppe
TPA	technischer Produktionsassistent
TPL	technischer Produktionsleiter
UVV	Unfallverhütungsvorschrift

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollen die Auswirkungen der Einführung des Systems des technischen Produktionsleiters bei Landesforsten Rheinland- Pfalz auf die Forstwirte untersucht werden.
Diese Verwaltungsreform sieht vor, dass die Revierleiter die biologische Produktion übernehmen, die technische Produktion soll zentral vom Forstamt von einem technischen Produktionsleiter gesteuert werden.
Dieser leitet Arbeitsaufträge an die Forstwirte weiter, die in teilautonomen Gruppen diese Aufträge eigenverantwortlich bearbeiten sollen.

Mittels einer schriftlichen Umfrageaktion in drei Forstämtern sollte festgestellt werden, wie sich die Arbeit in teilautonomen Gruppen auf die Arbeitssituation der Forstwirte auswirkt, wie zufrieden sie mit den Neuerungen sind und ob die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe funktioniert.

Basierend auf die Auswertung der Fragebögen ergaben sich folgende Erkenntnisse

- Die einzelnen Forstwirte gehen sehr unterschiedlich mit der Arbeitssituation in taGs um
    - Übertrieben pessimistisch
    - Übertrieben optimistisch
    - Kritisch
- Viele Arbeitsgruppen haben Schwierigkeiten Konflikte abzubauen. Dies basiert vor allem auf
    - Altersunterschieden
    - Unterschieden hinsichtlich Motivation und Ansprüchen an die Arbeitsqualität
    - Ungünstigen Gruppenzusammensetzungen
    - Kommunikationsmängeln
    - Nicht- Akzeptanz des Gruppensprechers
    - Externe Schwierigkeiten durch mangelhafte Arbeitsaufträge und Nicht-Anerkennung der Eigenverantwortlichkeit der Arbeitsgruppe

Diese Arbeit hat das Ziel, sowohl die bestehenden Probleme mit der teilautonomen Gruppenarbeit zu erläutern und Lösungsvorschläge zu entwickeln, als auch deren positive Aspekte näher zu beleuchten.
Teilautonomes Arbeiten ist eine Chance und eine Herausforderung für Waldarbeitergruppen, die sich zu einem stabilen Zukunftsmodell entwickeln kann, wenn Landsforsten bereit ist, Forstwirte bei der Gruppenbildung und gruppeninternen Kommunikation zu unterstützen und alle Mitarbeiter für das neue Modell zu motivieren.

Summary

The bachelor thesis surveys the consequences of the installation of the technical-production-leader concept (TPL- concept) for the forestry workers employed at Landesforsten Rheinland- Pfalz.

Within the boundaries of this administrative reform the head of the respective forest district completely takes over the biological production while the technical- production-leader manages the technical production centrally from the forestry office.
He passes the working instructions on to the forestry workers, which should handle the instructions themselves, without further help within partly autonomous teams.

An investigation in writing at three forestry offices was conducted in order to show what consequences the work in partly autonomous teams has for the forestry workers , how satisfied they are with the innovations and if team work is taking place.

Results of the questionnaire:

- The forestry workers handle the working situation in the partly independent teams very different from each other
    - Exaggerated pessimistic
    - Exaggerated optimistic
    - Critically
- Many teams have problems to avoid conflicts. The reasons are:
    - Age difference
    - Different levels ofmotivation and working quality
    - Unfavourable teambuilding
    - Problems to communicate
    - Non- acceptance of the group leader
    - Problems caused by unclear working instructions and non- acceptance of the team`s self- responsibility

The aim of this bachelor thesis is to clarify the existing problems with partly autonomous team work, to develop solutions and to describe the positive aspects of the TPL- concept.

Partly autonomous team work is a chance and a challenge for forestry worker teams, that is able to become a good future prospect if Landesforsten accept to support forestry workers In group internal communication and to motivate all employees for the new concept.

1. Gruppenarbeit und Teilautonomie in der Arbeitswelt

1.1. Das Ziel dieser Arbeit

Die Verschärfung der Wettbewerbssituation, insbesondere durch die Internationalisierung der Märkte, verlangt von den Unternehmen in Deutschland eine ständige Verbesserung der betrieblichen Leistung[1]. Das gilt auch für die Forstwirtschaft.

Als wesentliche Faktoren der Leistungserstellung sind hierbei Flexibilität, Prozess- und Liefersicherheit, Qualität und Erhöhung der Produktivität anzusehen.

Doch wie kann man all diese Faktoren optimieren? Technologische Weiterentwicklung alleine ist unzureichend, diese Erfahrung wurde von einigen Unternehmen gemacht. Vielmehr wurde erkannt, wie wichtig es ist, das Potential der Mitarbeiter auszunutzen.
Es ist bereits vorhandenes Potential, das sozusagen nur auf seine Aktivierung wartet, wobei man sich einig ist, dass stark arbeitsteilige Organisation diese Aktivierung hemmt.[2]

Um Kosten einzusparen und um die Qualitäten der Mitarbeiter besser ausnutzen zu können entschied sich Landesforsten dafür, im Zuge einer umfassenden Verwaltungsreform 2001 das so genannte TPL- Konzept einzuführen. Kernstück der Reform ist der Einsatz eines Beamten des gehobenen Forstdienstes als technischer Produktionsleiter für die zentrale Steuerung von Ressourcen, Holzvermarktung und Arbeitskräften. Genauere Ausführungen zur Reform finden sich im Kapitel 2.

Die Einführung und Umsetzung des neuen Konzepts war von Widerständen begleitet und auch der Arbeitsalltag mit den neuen Strukturen verläuft noch nicht reibungslos.
Landesforsten sind mit der Kostenentwicklung unzufrieden und haben sich mit Protesten und Unzufriedenheit seitens ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen.

Anlässlich dieser Gegebenheiten soll diese Arbeit dazu beitragen, offen zu legen, wo die vorhandenen Probleme anzusiedeln sind, wie man sie hätte vermeiden können und welche Strategien dazu beitragen können, Schwierigkeiten und Unzufriedenheit abzubauen.

Die Forstwirte, die nach der Verwaltungsreform in teilautonomen Gruppen arbeiten (siehe Kapitel 1.6 und 2.1.2) bilden die Basis der forstlichen Arbeit.
In einer Umfrage soll ermittelt werden, wie diese die Arbeit mit dem TPL- Konzept empfinden und sollen auch nach Lösungsansätzen gefragt werden.
Die Umfrageergebnisse sollen aufzeigen, welche Gründe für Unzufriedenheit und Organisationsmängel vorhanden sind, sie sollen aber genauso darstellen, welche neuen Chancen und Verbesserungen sich durch das TPL- Konzept und die teilautonome Gruppenarbeit den Forstwirten nun bieten.

Hierbei muss beachtet werden, dass sich das TPL- Konzept noch in einem frühen Entwicklungsstadium befindet und deshalb keine Aussage getroffen werden kann, ob die Verwaltungsreform ein Erfolg war oder ob man sie lieber wieder rückgängig machen sollte.

---

[1] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.9
[2] Ulich S.40

Allerdings können negative sowie positive Seiten der neuen Arbeitssituation herausgearbeitet werden und Möglichkeiten für deren Entschärfung bzw. für deren Förderung erläutert werden.

1.2. Arbeit- Wie sie sich darstellt und zusammensetzt

Um konkurrenzfähig zu bleiben ist es für Unternehmen angebracht, sich Gedanken über die Arbeitsorganisation zu machen.
Arbeitsorganisation beschreibt für eine betriebliche Struktur die Art, den Umfang und die Bedingungen, in denen Menschen mit Hilfe von Gegenständen, Betriebsmitteln und Informationen zielgerichtete Verrichtungen an einem Arbeitsobjekt vornehmen.
Aspekte der Arbeitsorganisation sind:

- Arbeitsaufgaben
- Aufgabenteilung
- Zusammenarbeit
- Anwendung von Information und Kommunikation
- Arbeitszeit
- Entgelt
- Führung

Die Arbeitsorganisation wiederum ist ein Ergebnis der Arbeitsgestaltung, sie repräsentiert den instrumentellen Organisationsbegriff, also den Aufbau, die Gliederung, die planmäßige Gestaltung der Arbeit unter Zuhilfenahme von „Instrumenten“[3].
Teilautonome Gruppenarbeit und Job- Rotation sind häufig zitierte Arbeitsorganisationen.
Unter Job-Rotation versteht man einen systematischen Arbeitsplatz- und/ oder Aufgabenwechsel innerhalb einer Organisation.
Der funktionelle Organisationsbegriff wird durch die Arbeitsstrukturierung wiedergegeben , er beschäftigt sich mit der technischen Ausgestaltung eines Systems.
Dem institutionellen Organisationsbegriff entspricht das Arbeitssystem.

Ein Arbeitssystem ist ein System zur Erfüllung von Arbeitsaufgaben, welches nach REFA durch sieben Systemelemente beschrieben wird:

1. Arbeitsaufgabe
2. Arbeitsablauf
3. Eingabe (notwendige Ressourcen)
4. Ausgabe (Ergebnisse)
5. Mensch (Arbeitsperson)
6. Betriebsmittel und Arbeitsmittel
7. Umgebungseinflüsse (physisch und sozial)

Die Arbeitsgestaltung als Oberbegriff für Arbeitsorganisation, Arbeitsstrukturierung und Arbeitssystem umfasst die Gestaltung aller Elemente eines Arbeitssystems sowie sämtliche Umweltfaktoren, die für ein Arbeitssystem relevant sind.[4]

Durch intelligente Arbeitsgestaltung möchte man Bedingungen schaffen, dass Mensch, Technik, Information und Organisation im Arbeitssystem so zusammenwirken, dass die

[3] Ulich S.158
[4] Ulich S.13f

Arbeitsaufgabe erfüllt wird- und das natürlich sowohl unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit als auch der menschlichen Eigenschaften und Bedürfnisse.
Das Arbeitssystem muss als soziotechnisches System funktionieren. Darunter versteht man eine organisierte Menge von Menschen und Technologien, die eine bestimmte Strukturierung aufweisen, um Ergebnisse zu erzielen.
Der Begriff des soziotechnischen Systems wurde in den 1950er Jahren vom Londoner Travistock Institute geprägt und geht auf Forschungen insbesondere im britischen Kohlebergbau zurück.
Ein soziotechnisches System setzt sich immer aus zwei Komponenten zusammen:

- Technisches Subsystem
- Soziales Subsystem

Die Teilsysteme stehen in enger Abhängigkeit zueinander. In einem funktionierenden soziotechnischen System wird von dieser Zusammengehörigkeit profitiert, indem menschliche Kommunikation und Mensch- Maschine- Interaktionen unterstützend zusammenwirken. Das soziale Subsystem fördert Identitätsbewusstsein und Fähigkeit zur Selbstbeschreibung, in günstigstem Falle auch zur Selbstkritik und kann so den Fortbestand und die stetige verbessernde Weiterentwicklung des technischen Subsystems sichern.[5]
Die Funktionsfähigkeit eines soziotechnischen Systemes zu gewährleisten, stellt Unternehmen vor keine leichte Aufgabe. Das technische Subsystem kann durch definierte Maßnahmen in die gewünschte Richtung gelenkt werden und den Vorstellungen entsprechend ausgeformt werden.
Genau dies ist aber bei der sozialen Teilkomponente nicht ohne weiteres möglich. Soziale Systeme sind kontingent, aufgrund dessen sind sie nicht wie technische Systeme von außen steuerbar. Auch das Umfeld der Mitarbeiter außerhalb der Arbeit und z.B. deren Herkunft spielen hier eine Rolle. Die soziale Komponente ist auch der Grund dafür, das Aktionen soziotechnischer Systeme nicht deterministisch sind.
Da also eine allumfassende Steuerung des sozialen Subsystems nicht möglich ist, stellt es für die Unternehmensführung- aber auch für jeden einzelnen Arbeiter- eine Herausforderung da, die vorhandenen Einflussmöglichkeiten optimal zu nutzen.[6]

„Im Allgemeinen muss das Management begreifen, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängt, wie es als soziotechnisches System funktioniert- nicht einfach als technisches System mit ersetzbaren Individuen, die hinzugefügt werden und sich anpassen müssen“ (Emery, Thorsrud & Trist, 1964).

Das auch letzteren eine große Bedeutung zukommt, dass sie sogar Grundvorrausetzungen für die dauerhafte Wirtschaftlichkeit eines Betriebes sein können, wurde schon früh erkannt.
In diesem Zusammenhang wurde das Augenmerk erstmals auf die Gruppenarbeit gerichtet.

1.3. Entwicklung der Gruppenarbeit

Die weit verbreitete Ansicht, die Japaner seien die Väter der Gruppenarbeit ist nicht richtig. Zwar wird schon seit längerem bei zahlreichen japanischen Firmen, z.B. bei Toyota, ebendiese erfolgreich praktiziert, jedoch basieren Einführung und Ausgestaltung von Gruppenarbeit auf westlichen soziokulturellen Einflüssen.

[5] Ulich S.151
[6] Ulich S.44

Bereits in den 20er Jahren wurde Gruppenarbeit in Deutschland als Gestaltungsform industrieller Arbeit diskutiert und auch angewendet, sie konnte sich jedoch nicht durchsetzten.
„Dies lag insbesondere an zwei zeitlich parallel laufenden Faktoren: der Einführung des Fließbandes und am sog. Taylorismus[7]“.
Diese Wirtschaftsphilosophie geht auf den US- Amerikaner Frederick Winslow Taylor zurück. Nach ihm ist es möglich, Unternehmen und Arbeit mit einer rein wissenschaftlichen, rationellen Herangehensweise zu optimieren. Letztendlich sei es sogar möglich, dadurch „Wohlstand für alle“ zu erreichen.
Um die Arbeiter bei gleichem Lohn zu mehr Arbeit zu bewegen entwickelte Taylor, der eine mechanistische Sicht der Arbeiter vertrat („Arbeiter gehorchen ähnlichen Gesetzen wie Teile einer Maschine“) 4 Grundprinzipien:

1. Trennung von Hand- und Kopfarbeit
2. Ausführung der Arbeit nach eindeutigen, präzisen Anleitungen
3. hoher Grad der Arbeitsteilung
4. Geld als Motivationsfaktor[8]

Es ist augenfällig, dass diese Prinzipien zu den Zielen der Gruppenarbeit geradezu einen Gegensatz bilden.
Bei Massenproduktion und einem durch den Verkäufer bestimmten Markt ist die Flexibilität von Produktionsprozessen nicht hauptsächlich wettbewerbsbestimmend, sodass sich Gruppenarbeit nur in wenigen Industriebereichen zu finden war und dies auch nur in traditioneller Form von z.B Kolonnen im Schiffbau oder Waldarbeiterrotten in der Forstwirtschaft, die aber auch nicht als teilautonom zu bezeichnen wären.

Erst 1974 wurde Gruppenarbeit in Deutschland wieder aktuell und zwar in Verbindung mit dem Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“, welches von der damaligen Bundesregierung initiiert wurde. In Form von Pilotprojekten wurde Gruppenarbeit in einigen Unternehmen eingeführt, theoretischer Hintergrund waren hierbei skandinavische Gruppenarbeitsmodelle bei denen nicht so der Flexibilisierungs- sondern eher der Humanisierungsaspekt im Vordergrund stand. Spaß an der Arbeit sollte dadurch entstehen, dass z.B. in der Autoindustrie Gruppen die komplette Montage eines Fahrzeugs übernahmen und so direkt das Wirken ihrer Arbeit nachvollziehen konnten.

In den 80er Jahren sollte dann Gruppenarbeit insbesondere das Ziel verfolgen, die Mitarbeiter in innerbetriebliche Problemlösungsprozesse zu integrieren, z.B. in Form von Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen, die auch Rückmeldung über den Erfolg ihres Engagements erhielten. Man erhoffte sich dadurch ein neues Bewusstsein der Arbeiter für die Qualität und Bedeutung der eigenen Arbeitsleistung. Da sich dieses Konzept oftmals als erfolgreich erwies, hat sich diese Form der Gruppenarbeit in vielen Unternehmen fest etabliert.[9]

Neben dem Aspekt der Humanisierung der Arbeit durch Gruppenarbeit und der damit verbundenen höheren Selbstständigkeit der Mitarbeiter möchte man heutzutage besonders auch die Wirtschaftlichkeit des Betriebes dadurch steigern.
Eine wichtige Rolle spielte dabei das Aufkommen des Begriffs der „Lean Production“ durch Womack, Jones und Roos Mitte der 80er Jahre, basierend auf der Produktionsorganisation japanischer Automobilkonzerne.

---

[7] Schuler S.17
[8] Ulich S. 15
[9] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.15

„Schlanke Produktion“ meint, dass

- Arbeiter, die ihre Arbei kompetent verrichten, mehr Verantwortung erhalten
- in Netzwerken gearbeitet wird und so Abläufe harmonisiert und beschleunigt werden
- Verschwendung und Fehler reduziert werden
- man sich stets um Verbesserungen bemüht

Wird diese Form der Produktionsorganisation richtig umgesetzt, lassen sich oftmals Effekte wie Abflachung von Hierarchien, Einführung von Gruppenarbeit, erhöhte Wirtschaftlichkeit und verbesserte Kommunikation sowohl unternehmensintern als auch mit Kunden feststellen.
Hierfür müssen jedoch die sieben Grundprinzipien dieser Form der Produktionsorganisation konsequent umgesetzt werden:

1. angemessene technische Ausstattung und deren Verfügbarkeit
2. wenig hierarchische Arbeitsorganisation durch Gruppenarbeit und Jobrotation
3. Qualitätsmanagement durch Fehlerkontrolle, Fehlerursachenforschung und umgehende Fehlerbeseitigung
4. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), der eine innere Haltung aller Beteiligten und des ganzen Unternehmens beschreibt, die alle Aktivitäten durchdringen soll und Auswirkungen auf die Produkt- Prozess- und Servicequalität haben soll.
5. Qualifikation und Motivation sowohl durch hohe fachliche Kompetenz der Mitarbeiter als auch durch Verbesserung der Soialkompetenz
6. Just-in-time- Produktion
7. Wertschöpfungs- und Prozessorientierung durch Eliminierung von Verschwendung und Überproduktion

„Damit eine schlanke Produktion ermöglicht werden kann, muss Gruppenarbeit also konsequent gefördert und umgesetzt werden.“[10]

1.4. Idee der Gruppenarbeit

Bei Gruppenarbeit werden einzelne Arbeitsaufgaben zu einer Gruppenaufgabe verschmolzen, die gemeinsam erledigt werden soll.
Durch das Zusammenführen der Einzelaufgaben sollen Schnittstellen, die immer Zeitverlust bedeuten können, reduziert und der Steuerungsaufwand minimiert werden.

Die Gruppe übernimmt nicht nur die Ausführung der Arbeit, sondern auch, zumindest in gewissem Umfang, die Planung, Kontrolle und Rückmeldung des Arbeitsfortschritts.
Nur wenn dieser Regelkreis beachtet wird und insbesondere der Faktor „Rückmeldung“ nicht unterschlagen wird, kann von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Sinne der Lean Production ausgegangen werden.[11]

Unabdingbar ist die Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen auf die Gruppenmitglieder. Stark arbeitsteilige Konzepte und strikte Trennung von planenden und ausführenden Tätigkeiten haben hier keinen Platz mehr.

[10] Womack, Jones, Roos
[11] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.11

Abb.1: Regelkreis bei Gruppenarbeit

Erfolgreich und vor allem konsequent umgesetzt ermöglicht der Regelkreis der Gruppenarbeit den Arbeitern, ihre Fähigkeiten anzuwenden und auszubauen. Die Arbeit ist kein immer wiederkehrender Teilprozess; vielmehr wird sie ganzheitlich, was, nach anerkannten arbeitspsychologischen Erkenntnissen, hohe Motivation und Arbeitszufriedenheit zur Folge hat.[12]

Selbstverständlich wird durch Einführung von Gruppenarbeit die Zusammenarbeit in Unternehmen von Grund auf verändert, gerade auch deshalb, weil erfolgreiche Gruppenarbeit auf harmonisches Zusammenwirken aller Ebenen des Unternehmens angewiesen ist, das Vertrauen in den Mitarbeiter muss vorhanden sein.
Doch dafür müssen neue Verhaltensweisen schrittweise erlernt und eingeführt werden.
Ein intensiver Lernprozess setzt ein, der sich niemals ausschließlich auf das fachliche Potential der Mitarbeiter beschränken darf, sondern auch eine Änderung der Denkhaltung erforderlich macht.
Das Top-Management ist vor die Aufgabe gestellt, diesen Wandel zu vollziehen, die Ideen zur Veränderung müssen von ihnen mitgetragen und vorgelebt werden.

Die Qualität des Einführungsprozesses ist hierbei von größter Bedeutung für das Gelingen von Gruppenarbeit, wobei die Gestaltung des Einführungsprozesses stark variieren kann, da sie von betrieblichen Gegebenheiten stark beeinflusst wird. Am Aufbau der neuen Strukturen sollten alle Betroffenen beteiligt sein, nur dann kann eine Identifikation mit den neuen Strukturen erreicht werden.[13]

1.5. Formen der Gruppenarbeit

Gruppenarbeit kann sich in der Praxis auf viele verschiedene Arten darstellen. Die Vielzahl kann unter drei verschiedenen Organisationsformen zusammengefasst werden:

[12] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.14
[13] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.12

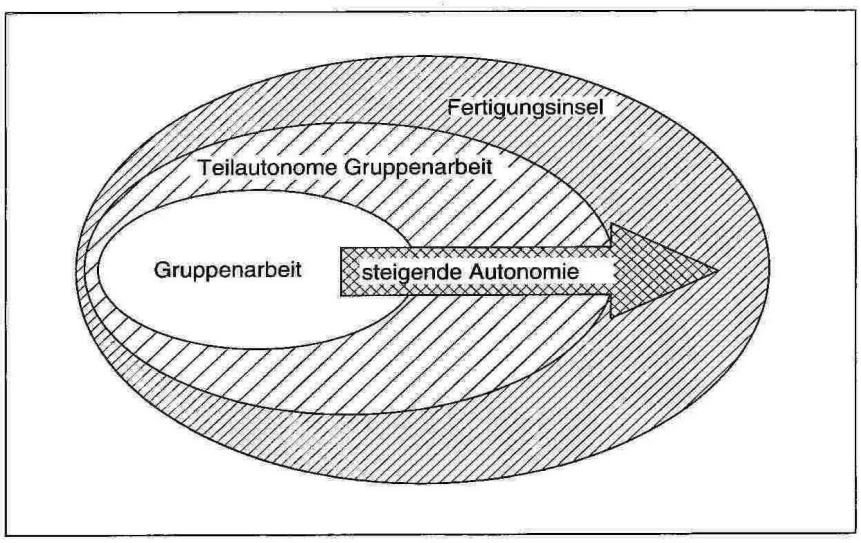

Abb.2: Organisationsformen der Gruppenarbeit

1. Gruppenarbeit
2. Teilautonome Gruppenarbeit
3. Fertigungsinsel

Der Grad der Autonomie nimmt von 1. zu 3. zu.[14]
Von Gruppenarbeit als elementare Form kann man immer dann sprechen, wenn mehrere Menschen an einem Arbeitsgegenstand zusammenwirken.
„Die Arbeitsaufgabe eines Arbeitssystems wird dabei teilweise oder ganz durch mehrere Arbeitspersonen erfüllt. Eine Erweiterung dieser Form stellt die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter mit einer gemeinsamen Zielsetzung dar.“ (REFA, 1978)

Teilautonome Gruppenarbeit liegt dann vor, wenn die Gruppe über erweiterte Handlungsspielräume verfügt, die mit der Übertragung zusätzlicher Aufgaben dispositiver, planender oder kontrollierender Art verbunden sind.
„Die Gruppe stellt dabei Teilerzeugnisse oder komplette Produkte in mehr oder weniger eigener Disposition und Verantwortung her“ (Grob und Haffner, 1982).

Die Fertigungsinsel stellt eine Erweiterung der teilautonomen Gruppenarbeit dar. Es erfolgt die vollständige Fertigung von Produkten (Produktteilen oder Endprodukten) bei räumlicher und organisatorischer Zusammenfassung aller benötigten Betriebsmittel.

In der Praxis lassen sich die drei Organisationsformen nicht immer sauber voneinander trennen, die Übergänge sind fließend und die Gestaltungsmöglichkeiten variieren branchen- und unternehmensspezifisch.

1.6. Teilautonome Arbeitsgruppen

TAGs haben den Zweck, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, in soziotechnischen Einheiten selbstständig zu entscheiden und nach diesen Entscheidungen auch zu handeln.

[14] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.13

Da die Gruppe über die Ausführungstätigkeit hinausgehende Tätigkeiten wie

- Organisation
- Planung
- Instandhaltung
- Kontrolle

eigenständig wahrnehmen muss, ist es oftmals der Fall und wird in der Fachwelt als sinnvoll erachtet, dass eine TAG sich aus Mitarbeitern aus verschiedenen hierarchischen Ebenen des Unternehmens zusammensetzt.
Es sind also kleine funktionale, organisatorische Einheiten der regulären Organisationsstruktur. Sie umfassen 3 bis 10 Personen, welche konstant zusammenarbeiten und denen die Erstellung eines (Teil-)Produktes oder einer Dienstleistung nach dem Selbstregulationsprinzip, also eigenverantwortlich übertragen wird.
Dieses Selbstregulationsprinzip besagt, dass die Gruppe über Freiräume verfügt, die selbstständiges handeln und entscheiden zulassen.[15]
Das Ausmaß dieser Freiräume kann dabei variieren. Es ist abhängig von

- Aufgabe
- Produkt
- Tradition des Unternehmens/ Unternehmenskultur
- Mitarbeiterqualifikation

Man kann hierbei verschiedene Autonomiegrade unterscheiden (nach Gulowsen, 1972).
Danach ist davon auszugehen, dass Gruppen langfristig bindende Entscheidungen nicht fällen können, wenn sie nicht auch Entscheidungen kurzfristiger Reichweite fällen dürfen, genauso wie Entscheidungen auf höheren Systemebenen auch Entscheidungsbefugnisse auf niedrigeren Systemebenen vorraussetzen.
Der Autonomiegrad einer Arbeitsgruppe steigt, je mehr Autonomiekriterien erfüllt werden.
Man kann zwischen Kriterien auf Gruppenebene und Kriterien auf Ebene des Einzelmitgliedes unterscheiden.
Die Kriterien auf Gruppenebene sind:

- Die geltende Zielsetzung wird von der Gruppe beeinflusst und zwar sowohl qualitativ als auch quantitativ
- Innerhalb gewisser festgelegter äußerer Rahmenbedingungen kann die Gruppe Arbeitszeit und Arbeitsort selbst bestimmen
- Auswahl der Produktionsmethode liegt in der Hand der Gruppe
- Die TAG organisiert sich selbst, wozu insbesondere gehört, dass die anfallenden Aufgaben eigenständig auf die einzelnen Gruppenmitglieder verteilt werden.
- Die Mitglieder der TAG finden selber zusammen
- Es wird innerhalb jeder TAG ein Gruppensprecher und ein Vertreter gewählt, welche jedoch weniger eine „Vorarbeitertätigkeit“ übernehmen sollen, als vielmehr die Gruppe verwalten und deren Interessen nach außen artikulieren soll.

Auf Ebene des einzelnen Gruppenmitgliedes gibt es nur ein vorherrschendes Kriterium und zwar die Entscheidungsfreiheit, wie die von ihm auszuführenden Aufgaben bewältigt werden.

Die Idee der teilautonomen Arbeitsgruppen vereint die Gedanken des Job-Enrichments und des Job-Enlargements,. Es sind Aspekte der Arbeitsstrukturierung.
Job-Enlargement bedeutet Arbeitserweiterung. Ein Mitarbeiter, der bisher nur eine Tätigkeit vollzog, führt nun mehrere verschiedene Tätigkeiten durch. Das Anforderungsniveau der Tätigkeiten ändert sich nicht. Die Maßnahme stellt also, im Gegensatz zum Job-Enrichement eine horizontale Umstrukturierung dar.

[15] Antoni S.35

Job-Enlargement verfolgt das Ziel, die Arbeitstätigkeit durch mehr Abwechslung zu bereichern, außerdem erhofft man sich durch Beanspruchungswechsel einen geringeren Bedarf an Erholzeiten. Es sollen folglich sowohl psychische als auch physische Eintönigkeit vermieden werden.[16]
Job Enrichement (Arbeitsbereicherung) ist eine Maßnahme der vertikalen Umstrukturierung im unipersonellen Arbeitsfeld.
Der Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters wird erweitert. Die Erweiterungen weisen hierbei ein höheres Anforderungsniveau auf, als die bisherige vom Mitarbeiter verübte Tätigkeit.
Hierfür ist es in der Regel notwendig, dass Weiterbildungsmaßnahmen seitens des Betriebes ergriffen werden oder persönliche selbstständige Weiterbildung des Mitarbeiters vorausgesetzt wird. Die Herausforderung für den Mitarbeiter, in höherem Maße eigenverantwortlich tätig zu werden verfolgt das Ziel, den Mitarbeiter zu motivieren und sein Potential zu nutzen.[17]

Die Erweiterung des Tätigkeitsspielraums durch Job- Enlargement und die Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes durch Job- Enrichement erhöhen den Handlungsspielraum für die Gruppe als Ganzes sowie für jedes einzelne Gruppenmitglied.[18]

Abb.3: Handlungsspielraum

In den 90er Jahren kam die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen ausgehend von den positiven Erfahrungen japanischer Automobilhersteller in Deutschland wieder in Mode.
Die japanische Konkurrenz, insbesondere die Autoindustrie, expandierte auf dem Weltmarkt, japanische Modelle der Arbeitsorganisation und des Arbeitskräfteeinsatzes erwiesen sich als erfolgreich auf dem Weltmarkt.
1991 führten die Arbeitswissenschaftler Womack, Jones und Roos eine Studie durch, deren Ergebnis war, dass das japanische Vorbild „globale Merkmale“ aufweise, woraus einige vorschnell den Schluss zogen, das „japanische Modell“ sei auf Deutschland übertragbar.
Jedoch bestehen große Unterschiede bezüglich der sozio-kulturellen Rahmenbedingungen.

[16] Ulich S.45f
[17] Ulich S.303f
[18] Dittrich, Schultchen S.19f

In Japan hat Arbeit zumeist einen größeren Stellenwert als in Mitteleuropa. Es gibt keine mit Deutschland vergleichbaren Gewerkschaften und Arbeit wird eher kollektivistisch betrachtet, was die Arbeit in Gruppen erleichtert.[19]
Trotz allem wurden und werden auch jetzt in teilautonome Gruppenarbeit hohe Erwartungen gesetzt.
Die Hauptmotive für die Einführung der TAGs sind eine erhoffte Steigerung der sozialen und der ökonomischen Effizienz.
Verbesserung der sozialen Effizienz bedeutet:

- Attraktivere Arbeitsplätze
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Stärkere Identifikation mit der Tätigkeit/ dem Arbeitsergebnis
- Erhöhung der Mitarbeiter-Qualifikation

.Verbesserung der ökonomischen Effizienz bedeutet:

- Erhöhung der Produktivität
- Erhöhung der Qualität
- Kostenabbau
    - Geringere Fluktuationsraten
    - Geringere Abwesenheitsraten
- Qualifiziertere Mitarbeiter
- Flexibler einsetzbare Mitarbeiter
- Effizientere Beseitigung von Fehlern und Mängeln
- Schnellere Behebung von Störungsfällen[20]

Damit jedoch in einem Unternehmen die teilautonome Gruppenarbeit erfolgreich eingeführt werden kann, müssen bestimmte Vorraussetzungen vorhanden sein oder noch geschaffen werden:

- Es muss möglich sein, den Mitarbeitern Tätigkeiten zu übertragen, die auch Vorbereitungs-, Organisations- und Kontrollfunktion umfassen
- Diese Tätigkeiten müssen sich anteilig aus Routinetätigkeiten und anspruchsvolleren Tätigkeiten zusammensetzen[21]
- Der Arbeitsprozess muss es hergeben, sich als Gruppenaufgabe gestalten zu lassen
- Änderungen im Unternehmen müssen in Kauf genommen werden
    - Eventuell im technologischen Bereich
    - Führungsorganisatorische Veränderungen
    - Personelle Veränderungen im Sinne von Nachqualifikation der Mitarbeiter sowohl fachlich als auch überfachlich („Soft Skills“, etc)[22]

Eine große Herausforderung besonders hinsichtlich der sozialen Kompetenz bedeutet die Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit für Führungspersonen.
Der Meister oder Vorarbeiter, dessen Aufgabe vorher darin bestand, Menschen und Produktionsabläufe zu überwachen, muss soweit „loslassen“, dass es der TAG möglich ist, sich innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen selbst zu steuern. Seine Aufgabe umfasst nun die Festsetzung und Gewährleistung stabiler Rahmenbedingungen. Folglich definiert er Ziele, Normen und Ressourcen ohne jedoch die interne Kontrolle der Organisationseinheit zu übernehmen.
Auch im Bereich des mittleren Managements ist es notwendig, sich von der früheren Aufgabe der Beaufsichtigung des eigenen Führungsbereiches in Teilen zurückzuziehen.
Die Führung erfolgt weniger durch Beaufsichtigung als durch Zielsetzungen. Richtlinien für den eigenen Arbeitsbereich sollen entwickelt werden. Außerdem sollte das mittlere

[19] Dittrich, Schultchen S.21
[20] Dittrich, Schultchen S.23f
[21] Ulich S.167f
[22] Dittrich, Schultchen S.25

Management die Entwicklung von Kompetenzen stimulieren, z.B. durch besondere Förderung viel versprechender Mitarbeiter. Kontrolle der Zieleinhaltung und Ressourcennutzung ist weiterhin erwünscht.
Das Top-Management muss bereit sein, seine Hauptaufgabe nun in der Regelung von Grenzbeziehungen zu sehen. Das bedeutet, dass „Schnittstellen“ hinsichtlich Aufgaben- und Kompetenzverteilung unzweifelhaft definiert werden müssen und die Einhaltung überwacht werden muss.
Des weiteren ist die oberste Führungsebene für die Gestaltung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt verantwortlich, sie muss das Unternehmen nach außen positiv repräsentieren und somit auch die Einführung der taGs als Chance darzustellen wissen.[23]

1.7. Der Einführungsprozess der teilautonomen Gruppenarbeit

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft Ifa empfiehlt für den Aufbau gruppenorientierter Organisationsstrukturen einen Stufenplan:

- Produktion produktbezogen segmentieren und Materialfluss optimieren
- Gruppenarbeit als geschlossenen Regelkreis und soziale Einheit gestalten
- Arbeitszeit flexibel an notwendige Betriebszeit anpassen
- Entlohnungssystem gestalten

Es kann jedoch sein, dass es in der Praxis nicht erforderlich oder sinnvoll ist, jede Stufe in vollem Umfang zu realisieren.
Möchte das Unternehmen beurteilen, wie groß der Nutzen der Gruppenarbeit wohl sein wird, schlägt das Ifa vor, eine so genannte Potentialanalyse vorzunehmen
Diese Abschätzung kann erste Orientierungspunkte liefern. Man betrachtet jede der oben genannten Einführungsstufen gesondert und überlegt, wie weit der Ist- Zustand vom einem durch Gruppenarbeit theoretisch erreichbaren Gestaltungszustand entfernt ist. Die Differenz aus Zielzustand und Ist- Zustand ergibt dann das Erfolgspotential. Ist das Erfolgspotential niedrig, kann das Unternehmen davon ausgehen, dass die Umstellung voraussichtlich unproblematisch verlaufen wird, da wenige Neuerungen eingeführt werden müssen, jedoch werden kaum „durchschlagende“ Veränderungen und Erfolge durch Einführung der taGs erreicht werden können.[24]

1.7.1. Segmentierung

Nach Ifa versteht man unter Segmentierung die Analyse und Neuplanung von Produktstruktur, Maschineneinsatz und Organisationsstruktur zur Erreichung eines optimierten Soll-Zustandes. Dazu muss zuerst der Ist- Zustand festgestellt und dokumentiert werden, Stammdaten und Arbeitspläne liefern hierzu die notwendigen Daten.
Die Segmentierung unterteilt sich in einzelne Planungsschritte. Am Anfang steht:
Problemanalyse und Zieldefinition.
Dieser Schritt muss vor der Festlegung der Gruppenaufgabe erfolgen. Das Unternehmen sollte sich selber kritisch durchleuchten und Schwachstellen aufzeigen. Anschließend sollten die Anforderungen, die das Unternehmen künftig an sich stellen möchte formuliert werden. Diese Zielkriterien bestimmen die Gruppenaufgabe.
Ziele können z.B. kürzere Durchlaufzeiten oder bessere Auslastung von Maschinen und Anlagen sein.
Der zweite Schritt ist dann die Produktstrukturierung

[23] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.32f
[24] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.17f

Hierbei soll das Produktspektrum, also die vom Unternehmen ausgeführten Leistungen, in Produktgruppen unterteilt werden. Ziel ist es, eine möglichst große Ähnlichkeit der Produkte in der Produktgruppe und eine möglichst große Unterschiedlichkeit zu anderen Produktgruppen zu erreichen.
Im Anschluss an die Produktstrukturierung wird die Maschinenstrukturierung durchgeführt. Diese sollen nach technologischen Gesichtspunkten (z.B. Größe, Verfahren) klassifiziert und anschließend zu Maschinengruppen zusammengefasst werden. Schließlich werden dann Maschinengruppen und Produktionsverfahren auf ihre Austauschfähigkeit, also die Einsatzflexibilität hin, untersucht.
Danach wird eine Kapazitätsberechnung durchgeführt. Hierbei vergleicht man Produktionsprogramm und Arbeitspläne um den notwendigen Kapazitätsbedarf je Produktgruppe festzustellen.
Anschließend ist es üblich, den Kapazitätsbedarf übersichtlich in Form einer Matrix darzustellen, mit deren Hilfe der nächste Schritt, die Produktionsstrukturierung vorgenommen wird. Nun werden den Produkten Maschinen, Arbeitsgänge und Kapazitäten zugeordnet. Die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Maschinen und Arbeitsplätze kann dabei problematisch sein. Möchte man Teilautonomie und kürzere Durchlaufzeiten haben, kann dies Investitionen notwendig machen. Gerade bei Unternehmen mit kapitalintensiver Ausrüstung können die Neustrukturierungen so schnell unwirtschaftlich werden. Es ist also notwendig, dass die Kapazitätseinteilungsstrategien gut durchdacht und kostenmäßig beurteilt werden. Es ist sinnvoll, mehrer Strukturierungsansätze zu erarbeiten und zu bewerten. Aspekte wie Zusatzinvestitionen und Schnittstellenaufwand müssen besondere Berücksichtigung finden.
In einem letzten Schritt wird dann die unternehmensspezifische optimale Produktionsstruktur ausgewählt.[25]

1.7.2. Aufgaben der Gruppe

Nach erfolgter Segmentierung wird es notwendig zu klären, welche Funktionen die Gruppe übernimmt und welche von der Betriebsleitung wahrgenommen werden.
Es ist Charakteristika der Teilautonomie, dass in die Gruppenarbeit zusätzlich indirekte Funktionen integriert werden, also Aufgaben, die vorher der zentralen Betriebsleitung oblagen. Laut Ifa ist es hierbei entscheidend für den Erfolg, dass Schnittstellen vermieden werden und die Kompetenzen klar abgetrennt sind. Die Selbststeuerung der Gruppe soll eine durchgängige Verantwortung darstellen, die Erfüllung der Gruppenaufgabe darf nicht durch Schnittstellen Unterbrechungen erfahren.
Ein geschlossener Regelkreis sollte sich durch die Zusammenfassung von Planung, Realisation und Kontrolle ergeben, wobei natürlich auch das Potential der zukünftigen Gruppenmitglieder berücksichtigt werden muss um optimal festlegen zu können, wie weit die Gruppenaufgabe gehen sollte.[26]

Nachdem die Gruppenaufgabe festgelegt ist steht die Entscheidung an, wie die Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe erfolgen soll. Man unterscheidet:

- Mengenteilung
- Artenteilung
- Mischformen

Bei Anwendung des Prinzips der Mengenteilung kann (zumindest theoretisch) jeder Mitarbeiter jede Funktion ausführen. Folge ist eine sehr hohe Flexibilität, die Gruppe kann auf situationsspezifische Erfordernisse, wie z.B. der Ausfall von Mitarbeitern durch Krankheit, sehr gut reagieren. Konsequenz der Mengenteilung ist unter Umständen jedoch

[25] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.18-20
[26] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.23

auch, dass aufgrund der Ausführung vieler Funktionen das Anforderungsniveau für die Gruppenmitglieder sehr hoch ist, was wiederum die Einstufung in eine höhere Entgeltgruppe und damit steigende Arbeitskosten zur Folge haben kann.
Wird eine Form der Arbeitsteilung angewandt, bei der jeder Mitarbeiter nur wenige Funktionen ausführt (Artenteilung), steigen Anforderungen und Arbeitsentgelt in der Regel kaum, jedoch leidet die Flexibilität der taG. Denn es kann nun vorkommen, dass einer oder eine kleine Zahl von Arbeitern in einer Gruppe nicht durch andere Gruppenmitglieder zu ersetzen sind, fallen sie aus, beispielsweise aufgrund von Urlaub oder krankheitsbedingt kann die Gruppenaufgabe nicht mehr erfüllt werden.
In der Praxis ist es also notwendig, ein Optimum zwischen Flexibilität und Anforderungsspektrum zu erreichen, in der Regel durch Verbindung der beiden „Extreme“ Arten- und Mengenteilung. Das Optimum wird ermittelt, indem alle Einzelfunktionen, die die Gruppe zu erfüllen hat, zunächst aufgelistet werden und im Anschluss daran in Bezug zu Personalkapazität, Maschinenauslastung und Lieferterminen gesetzt werden. So kann man ableiten, wie viele Gruppenmitglieder welche Funktionen beherrschen müssen und durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen oder durch die Gruppenzusammensetzung darauf hinwirken, dass Optimum zu erreichen.[27]

Zur Koordination der Gruppe und damit die Betriebsleitung einen festen Ansprechpartner hat, empfiehlt sich die Wahl eines Gruppensprechers, der von einem Stellvertreter unterstützt wird. Das Ifa schlägt hierbei zwei Verfahren vor: Die Bestimmung des Gruppensprechers von den Gruppenmitgliedern oder durch das Management. Letzteres habe den Vorteil, dass der Mitarbeiter gezielt für seine neue Aufgabe qualifiziert werden könne, da in der Einführungphase den Gruppenmitgliedern die Gruppenaufgabe noch nicht vertraut sei und sie somit nicht wissen könnten, wer der Geeignete für den Posten sei. Es kommt also nur in der Einführungsphase der teilautonomen Gruppenarbeit in Frage. Auch entspricht es mehr den Grundsätzen der Teilautonomie, wenn die Bestimmung durch die Mitglieder der Gruppe selbst erfolgt, dann sollte jedoch nach Abschluss der Einführungsphase, wenn die Gruppe mit der Gruppenaufgabe und den vorhandenen Schwierigkeiten vertraut ist, erneut eine Wahl durchgeführt werden.
Den Gruppensprechern soll es dann auch obliegen, in Absprache mit der Gruppe über den Gruppensprecher anderer Gruppen, „Mitarbeiter aus anderen Gruppen zu entleihen bzw. an andere Gruppen zu verleihen“ [28]. Dies erhöht die Flexibilität des Betriebes, da so Arbeitsspitzen und Engpässe ausgeglichen werden können. Allerdings ist es notwendig, dass Regeln hinsichtlich der „Verleihung“ aufgestellt werden. Das Ifa schlägt vor, dass entweder immer der beste Mitarbeiter für die entsprechende Tätigkeit entliehen wird oder eine Rotationsregelung gestaltet wird.[29]

1.7.3. Arbeitszeitgestaltung

Neben der Arbeitsteilung und „Verleihen“ von Gruppenmitgliedern ist eine weiterer Schritt zur maximalen Flexibilisierung die Arbeitszeitgestaltung. Die vom Markt geforderte und von den äußeren Umständen vorgegebene Kapazität eines produzierenden Unternehmens kann saisonal stark schwanken, sodass eine gleichmäßige Arbeitszeit oft nicht sinnvoll ist und stattdessen unterschiedliche Betriebszeiten erfordern.
Das Ifa regt an, die Personaleinsatzplanung (Urlaub, Krankheitsvertretungen, etc.) der Gruppe zu übertragen. Durch intelligente Gestaltung kann sich die Gruppe so

[27] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.25f
[28] Antoni S.122
[29] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.28f

Entscheidungsspielräume erarbeiten, die die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter bevorzugt berücksichtigen[30]

1.7.4. Kennzahlen und Steuerung

Um die Funktionsfähigkeit einer Gruppe als geschlossene Regelkreise zu ermöglichen, ist es dringend erforderlich, dass die Gruppe eine zeitnahe Rückmeldung bezüglich des Arbeitsergebnisses erhält.
Zur Teilautonomie zählt auch die Einführung der Mitarbeiterselbstprüfung und der gruppeninternen Qualitätssicherung. Die Gruppenmitglieder müssen also selber sowohl die Mengen als auch die Qualität selbst dokumentieren und sich auch damit beschäftigen.
Daneben ist die Produktivität der Gruppe eine weitere wichtige Kennzahl, die täglich, wöchentlich oder monatlich ermittelt werden kann. Die Produktivität ist eine Verhältniszahl, bei dem die Menge mit der Vorgabezeit multipliziert wird und das Ergebnis mit der Anwesenheit der Mitarbeiter in Verhältnis gesetzt wird. Ist die Produktivität niedriger als erwartet, müssen Möglichkeiten gesucht werden, die Durchlaufzeit der Arbeitsaufgaben, die in der Gruppe anfallen, zu verkürzen, was besonders bei leicht verderblichen Produkten oder Produkten mit hohen Lagerkosten einen erheblichen Geldbetrag ausmachen kann.
Damit Schwachstellen innerhalb der Gruppen erkannt werden, sollte nach Empfehlung des Ifa eine gruppeninterne Erfassung von Stillstandszeiten und Gemeinkostentätigkeiten erfolgen und die Daten systematisch ausgewertet werden, damit Gegenmaßnahmen ergriffen werden können.
Ist der Krankenstand in einer Gruppe erheblich, kann das erfahrungsgemäß ein Indikator für zwischenmenschliche und/ oder fachliche Probleme innerhalb der Gruppe sein. Die Betriebsleitung sollte dann auf Problemlösungsgespräche hinwirken[31]

1.7.5. Neugestaltung der Aufgaben für Führungskräfte

Vormals klassische Führungsfunktionen werden durch die Umstellung auf teilautonome Gruppenarbeit in die Gruppen verlagert. Dadurch, dass der Spielraum der Gruppe sich ausweitet verändert sich die Führungsstruktur

Abb.4: Veränderung der Führungspyramide

Die beiden Pyramiden stellen eine grobe Skizzierung dar. Je nach Unternehmen sind Abweichungen möglich und auch zeitlich gesehen können Veränderungen eintreten. Es ist beispielsweise gut möglich, dass die Gruppenkompetenzen mit der Zeit, wenn die taGs viel

[30] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.29
[31] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.31f

versprechende Ergebnisse liefern, weiter ausgebaut wird oder auch dass im Zuge des Organisationsentwicklungsprozesses festgestellt wird, dass bestimmte Funktionen die Gruppe überfordern und zurückgenommen werden sollten.
Folgende Konsequenzen sind jedoch in der Regel allgemeingültig (nach Ifa):

- Vorarbeiterfunktionen werden in die Gruppe übernommen oder teilweise auf den Gruppensprecher überragen
- Die Rolle des Meisters und des Abteilungsleiters nähern sich aneinander an oder verschmelzen zu einer Arbeitsaufgabe. Die Führungsaufgabe verändert sich in der Hinsicht, dass der Organisations- und Technikexperte zum die Gruppen unterstützenden „Organisationsentwickler“ wird, der die Gruppen seltener als früher und nur bei Bedarf unterstützt. Ein kooperativer Führungsstil und damit die Pflege eines Vertrauensverhältnisses des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und auch umgekehrt der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen ist von größter Bedeutung[32].

1.7.6. Auswirkungen der Neuorganisation auf die Bereiche der indirekten Produktion

Die Mitarbeiter der indirekten Bereiche der Produktion sollen als Dienstleister den unmittelbar wertschöpfenden Grupppen „dienen“.
Dies bedeutet auch, dass bei der Gestaltung von Arbeitsplänen weniger detailliert angewiesen wird, sondern stattdessen dem Erfahrungswissen der Gruppenmitglieder Rechnung getragen wird, indem die Feinplanung vor Ort ihnen überlassen wird. Produktionsplanung- und Steuerung sollte sich auf eine Grobplanung beschränken und nur verbindliche Leistungs- Eckwerte vorgeben. Die Planung des Geräteeinsatzes und die Personaleinsatzplanung sollte der Gruppe obliegen.
Dies hat vor allem zum Ziel, die oben erwähnte „Kultur des Vertrauens“ zu stärken und die Gruppen zu Selbstkontrolle und gruppeninterner Qualitätssicherung zu motivieren.
Vorgesetzte sollen nicht den Ruf von „studierten Besserwissern“ haben, sondern sollen von den taGs als Partner und Berater der Gruppe angesehen werden.
Zusammenfassend kann man sagen, dass die Anforderungen an die Fachkompetenz für die Bereiche der indirekten Produktion unverändert bleiben, aber die Anforderungen an methodische und soziale Kompetenz stark zunehmen.[33]

1.7.7. Zielgruppenspezifische Qualifizierung

Aus den bisherigen Ausführungen wird ersichtlich, dass sich die Anforderungsprofile in allen Bereichern sowohl ändern als auch erweitern. Dafür müssen die Betroffenen Mitarbeiter entweder über die erwarteten Fähigkeitsprofile verfügen oder sie müssen entsprechend qualifiziert werden.
Das Ifa schlägt vor, die notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen folgendermaßen abzuleiten:

- Die von der Gruppe zu erfüllenden Funktionen müssen aufgelistet werden
- Es muss analysiert werden, wie viele Mitarbeiter welche Funktionen beherrschen müssen
- Das bestehende Qualifikationsniveau muss herausgearbeitet werden

Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich in der Folge aus dem Vergleich von Anforderungs- und Qualifikationsprofil (SOLL- Qualifikation- IST Qualifikationsniveau= Umfang der Qualifizierungsmaßnahmen). Hierbei ist es hilfreich, auch die Ansichten der Mitarbeiter über ihre eigenen Qualifizierungswünsche zu erfragen und dem soweit möglich Rechnung zu tragen.

---

[32] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.32f
[33] Becker, Eyer, Fremmer, Hofmann S.34

Bei den Qualifizierungsmaßnahmen, werden folgende Zielgruppen unterschieden:

- Gruppenmitglieder
- Gruppensprecher
- Führungskräfte
- Mitarbeiter der indirekten Bereiche

Die Qualifizierung selber erstreckt sich auf 3 Bereiche:

- Fachkompetenz (funktionsbezogene Fertigkeiten)
- Methodenkompetenz (Problemerkennung und Problembeseitigung)
- Soziale Kompetenz (Kommunikation, Kooperation, konstruktive Konfliktbewältigung)

Hierbei weist das Ifa noch einmal ausdrücklich darauf hin, dass es sich bei den meisten Betroffenen um lernungewohnte, erwachsene Mitarbeiter handelt, denen Umstellungen schwer fallen und die bisweilen gerne am Gewohnten, „Altbewährten“ festhalten wollen[34]. Erfahrungsgemäß zeigen sich besonders dann positive Effekte, wenn an die vorhandenen Erfahrungen und an das vorhandene Wissen angeknüpft wird.

[34] Hurtz S.81

2. Teilautonome Gruppenarbeit in der Forstwirtschaft – theoretische Grundlagen und Prinzipien

2.1. Das TPL- Konzept

2.1.1. Aufbau und Umsetzung

Im Jahr 2001 fand in Rheinland- Pfalz eine Reform der Forstverwaltung statt. Es wurde für den Staatswald und optional für den Gemeindewald das so genannte TPL- Konzept eingeführt. Die Umstellung geschah in 3 Tranchen, denen die Forstämter, unter anderem nach dem Gesichtspunkt des Staatswaldanteiles, zugeteilt wurden. Der ersten Tranche gehören sieben Forstämter an.
Als Gemeinschaftsforstämter rheinland-pfälzischer Prägung sind sie dadurch charakterisiert, dass sie alle Waldbesitzarten verwalten, in der Regel ist der Gemeindewaldanteil hoch. Es galt das Prinzip der wechselweise Beschäftigung, was bedeutet, dass mit den Gemeinden Verträge geschlossen wurden, in wie weit Arbeitskräfte „ausgeliehen“ werden können (z.B. Beschäftigung von Gemeindearbeitern im Staatswald).

„TPL“ bedeutet technischer Produktionsleiter. Mit der Umstellung wurde in jedem Forstamt ein Beamter des gehobenen Dienstes in diesen Posten eingeführt. Die Aufgabe des technischen Produktionsleiters, der von mindestens einem sog. TPA (technischen Produktionsassistenten), einem Forstwirtschaftsmeister, unterstützt wird, liegt in der zentralen Steuerung der technischen Produktion. Diese umfasst im Einzelnen:

- Steuerung der Ressourcen
    - Waldarbeiter,
    - Unternehmer
    - Maschinen
- Holzflussmanagement
    - Holzaushaltung
    - Bereitstellung
    - Vorzeigung
    - Abfuhrkontrolle
    - Einweisung der Fuhrunternehmer

Es soll eine strikte Trennung von der waldbaulich-territorialen biologischen Produktion erfolgen, wobei in der Anfangsphase akzeptiert wird, dass der FAL Teilaufgaben des Holzflussmanagements den örtlichen Revierleitern zuordnet, besonders wenn die Gefahr besteht, dass die Ressourcensteuerung seitens des TP- Teams sonst leidet.
Die Trennung von technischer und biologischer Produktion erschien den Entwicklern des Konzeptes sinnvoll, da in der biologischen Produktion mittel- und vor allem langfristige Ziele verfolgt werden, in der technischen Produktion größtenteils kurzfristige Ziele. Durch die Entflechtung erhofft man sich außerdem, dass langfristige, waldbauliche Ideale den kurzfristigen technischen Gegebenheiten nicht mehr weichen müssen.
Der Revierleiter ist also für die Grundlagenplanung zuständig, die mit dem dafür entwickelten Programm PPS erstellt wird. Die Grundlagenplanung wird dann an den TPL weitergegeben, der die Grundlagenplanung konkretisiert. Seine Aufgabe ist damit die Umsetzungsplanung, welche in gebündelter Form, als Arbeitsprogramm, an die Gruppensprecher weitergegeben wird.
Von der Einführung des TPL- Konzeptes erhoffen sich Landesforsten eine Erhöhung der Produktivität durch optimale, zentralisierte Einsatzsteuerung von Waldarbeitern, Unternehmern und Maschinen.

Das Holzflussmanagement soll optimiert werden, was dadurch erreicht werden soll, dass die Anzahl der Schnittstellen bei der Holzvermarktung weniger werden.
Jedes Forstamt soll selbst die Verantwortung dafür tragen, dass das Konzept bestimmungsgemäß und erfolgreich in seinem Wirkungskreis umgesetzt wird. Dies soll ein „Team Forstamt“ bestehend aus Amtsleiter, Büroleiter, den Revierleitern, den Angestellten und dem TP- Team, welches sich wiederum aus TPL, TPA und den teilautonomen Waldarbeitergruppen (taGs) zusammensetzt, gewährleisten.

Im TPL- Konzept wird auch eine besondere Chance für den in Rheinland- Pfalz zahlreich vorhandenen kleinstrukturierten Gemeindewald gesehen. Die zentrale Steuerung von Ressourcen, Holzfluss und kommunalen Forstwirten soll erhebliche Flexibilisierung, damit verbunden kürzere Durchlaufzeiten, Wirtschaftlichkeit und Durchbeschäftigung/ Vermeidung von Stillstandszeiten für den (Klein-)Gemeindewald ermöglichen, indem die TPL- Organisation Arbeitsvolumen und Arbeitskapazität optimal ausgleicht. Es wird von der TPL- Organisation berücksichtigt, wenn eine Gemeinde ihre besonders leistungsstarken Waldarbeiter vorrangig im eigenen Betrieb einsetzten will, was jedoch Einschränkungen bei der Ressourcensteuerung zur Folge hat. Wird der kommunale Forstwirt von der Anstellungskörperschaft für Arbeiten außerhalb des Forstbetriebes benötigt, wird er für diese Zeit aus der TPL- Organisation ausgegliedert.
Für die Gemeinde bleibt der Revierleiter Ansprechpartner. Er ist auch weiterhin für die Erreichung der Budgetziele verantwortlich. Hierbei wird vom TPL ein „Kostenvoranschlag“ für die vom Revierleiter geplanten Maßnahmen erstellt und dieser dann mit dem Revierleiter abgestimmt.

2.1.2. Die teilautonome Gruppe

Bei der Bildung der taGs sollen folgende Kriterien berücksichtigt werden:
- Idealgröße von 5-7 Mitgliedern
- Wohnort
- Bisherige Zusammenarbeit
- Unterschiedliche Niveaus integrieren, keine „Spezialistengruppen“
- Verteilung der Maschinenführer auf die taGs
- Vorhandensein eines für den Posten des Gruppensprechers geeigneten Forstwirtes

Die Gruppen sollen sich möglichst ohne Einwirkung von außen zusammenfinden und ihren Gruppensprecher sowie den Vertreter bestimmen. Der Betrieb kann jedoch, wenn berechtigte Bedenken, besonders hinsichtlich des für den Arbeitsschutz verantwortlichen Gruppensprechers, bestehen, Gruppenneubildung oder Neuwahlen verlangen. Forstwirtschaftsmeister werden, sofern sie nicht als Ausbilder oder als TPA tätig sind in die Gruppen integriert. Können sich die Beteiligten nicht einigen, wird es als sinnvoll erachtet, einen Personal- und Organisationsentwickler hinzuzuziehen. Grundsätzlich können Mitarbeiter nicht gegen ihren Willen bestimmten Gruppen zugeordnet werden und auch bei Zu- und Abgängen wird die Meinung der Gruppenmitglieder berücksichtigt.
In der Gruppe hat der jeder Einzelne bestimmte Rechte, aber auch Pflichten.
Die Rechte sind:
- Freie Meinungsäußerung
- Jeder Meinung wird Respekt und Aufmerksamkeit gezollt

Die Pflichten setzten sich folgendermaßen zusammen:
- Arbeitskraft der Gruppe zur Verfügung stellen
- Arbeitssicherheitsrichtlinien einhalten
- Darauf achten, dass kein Gruppenmitglied überlastet oder unterfordert wird
- Integration und Akzeptanz leistungsschwächerer Waldarbeiter in der Gruppe

Ein wichtiger Aspekt der Teilautonomie ist, dass die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen zu einer Gruppenaufgabe wird. Die Gruppe trägt die Verantwortung dafür, dass effizient, kostengünstig und vorschriftsmäßig (UVV, etc) gearbeitet wird. Betreffen die Verbesserungsvorschläge die direkte Arbeitsdurchführung, kann die Gruppe sie von sich aus anwenden, gehen sie darüber hinaus, sollten sie an den TPL weitergegeben werden, der die Aufgabe hat, die Vorschläge entgegenzunehmen, zu prüfen und falls sinnvoll auch umzusetzen. Besonders gute Verbesserungsvorschläge können nach der Verwaltungsvorschrift der Staatskanzlei und der Ministerien von 1995 auch prämiert werden.
Das einmal jährliche abgehaltene Mitarbeitergespräch führt der TPL mit den Gruppenmitgliedern.

Der Aufgabenbereich der taG setzt sich folgendermaßen zusammen:

- Gruppensprecher nimmt Arbeitsaufträge, die in der Regel von den Revierleitern in PPS erstellt worden sind, entgegen und verwaltet sie
- Gruppe bestimmt Durchführung, Reihenfolge und Werkzeuge, mit denen die Aufträge ausgeführt werden sollen
- Eigenständige Beschaffung erforderlicher Zusatzinformationen
- Eigenständiges Hinzuziehen von Fremdkapazitäten nach Vorgaben des TP-Teams
- Durchführung der Arbeiten
- Möglichst Einhaltung der vom TPL für die Maßnahmen kalkulierten Bedarfszeiten
- Erfolgskontrolle (Qualität, Effizienz, Sicherheitsstandards)
- Gruppeninterne Konfliktbereinigung
- Einhaltung der Arbeits- und Pausenzeiten
- Zeitnahes in Kenntnis setzten des Revierleiters über abgeschlossene Arbeiten

Wird es in der Praxis so gehandhabt, kann man von einem geschlossenen Regelkreis der Gruppenarbeit ausgehen, die Kriterien für teilautonomes Arbeiten werden dann erfüllt. Um dies zu gewährleisten, sollen die Revierleiter keine Leistungskontrollen durchführen. Sie sollen die Gruppen lediglich fachlich begleiten und ggf. die Einhaltung der im Arbeitsauftrag vorhandenen fachlichen Vorgaben überprüfen. Treten Probleme auf, die sich nicht durch ein kurzes Gespräch vor Ort beheben lassen, soll der Reviereiter den TPL in Kenntnis setzten.

Um die taGs auf ihre Aufgaben vorzubereiten, hatten Landesforsten drei bis vier Tage externe Qualifizierung, zwei davon im Forstlichen Bildungszentrum in Hachenburg vorgesehen. Daneben soll eine „interne Qualifikation“ durch das TP- Team des Forstamts erfolgen. Die interne Qualifikation soll forstamts- und gruppenspezifisch sein.
Da die Gruppen sich intern organisieren und kontrollieren sollen ist es wichtig, dass regelmäßig oder fallweise Gruppenbesprechungen stattfinden. Es muss darauf geachtet werden, dass diese unproduktiven Zeiten nicht zu häufig auftreten und dass es der Gruppe auch wirklich gelingt, sich im Rahmen dieser Gruppenbesprechungen abzustimmen. Zumindest ab und zu wird gewünscht, dass der TPL oder der TPA diesen Gruppenbesprechungen beiwohnen, um feststellen zu können, ob die Gruppen „funktionieren“. Die Themen für die Gruppenbesprechung sollte die taG alleine festlegen, der Gruppensprecher hat dann die Aufgabe, die Besprechungen soweit zu moderieren, dass alle Themen zur Sprache kommen.
An der technischen Ausstattung der taGs soll sich vorerst nichts ändern. Vorgesehen ist jedoch, die taGs mittelfristig mit PDAs) auszustatten, um ihnen den Zugriff auf das Maßnahmen- Programm PPS (Produktionsplanungs- und -steuerungssystem), das die Grundlage für die Planung der Arbeitskapazität bildet, zu ermöglichen. Die betriebseigenen Werkzeuge sollen in zentralen Depots untergebracht werden. In wie weit

die taGs Werkzeuge, Material und ihre PSA eigenständig beschaffen, wird vom TPL in Abstimmung mit dem ÖPR vorgegeben.

Die Gruppensprecher nehmen in der taG eine wichtige Funktion ein, die viel Feingefühl verlangt. Einerseits muss der Gruppensprecher zulassen, dass im Team gearbeitet und entschieden wird, andererseits hat er auch Weisungsbefugnisse gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern. Disziplinarbefugnisse hat der Gruppensprecher zwar nicht, er ist jedoch verpflichtet, Verstöße gegen Gruppenregeln oder gegen die UVV weiter zu melden, sofern keine Klärung in der Gruppe möglich ist.
Außerdem übernimmt der Gruppensprecher Unternehmerpflichten im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes. Das bedeutet, dass er mit vorhandenen Gefährdungen vorschriftsmäßig umgehen muss und die anderen Gruppenmitglieder unterweisen muss.
Der Posten des Gruppensprechers bringt also besondere Verantwortung mit sich, ereignet sich ein Unfall wird geprüft, ob dieser Verantwortung nachgekommen wurde.
Bei einer geplanten Maßnahme wird die erste Gefährdungsbeurteilung durch den RL durchgeführt, diese dann bei Fertigstellung des Arbeitsauftrages vom TPL ergänzt. Abgeschlossen wird die Gefährdungsbeurteilung durch den Gruppensprecher oder seinen Vertreter vor Ort.
Zur Heranführung an diesen zusätzlichen Aufgabenbereich erhalten die Gruppensprecher eine spezielle Unterweisung im Arbeitsschutz. Dies ist die einzige besondere Qualifizierungsmaßnahme für Gruppensprecher.
Da insbesondere beim Arbeitsschutz –aber auch hinsichtlich der Arbeitsausführung- zahlreiche Standards und Betriebsanweisungen zu beachten sind, erhält jede Gruppe einen Sammelordner, in dem diese genau beschrieben sind. In den einzelnen Arbeitsaufträgen wird dann nochmals auf die jeweils relevanten Standards hingewiesen.

3. Methodik und Umstände der Umfragedurchführung

3.1. Zielgruppe und Fragengestaltung

.
Als Zielgruppe sollten die Forstwirte fungieren, da diese seit der Reform in teilautonomen Gruppen organisiert sind und folglich die Grundbausteine für weitere Veränderungen auf anderen Ebenen des Forstbetriebes bilden.
Neben zahlreichen persönlichen Gesprächen mit den Forstwirten, Gruppensprechern, Revierleitern, TPAs und TPLs über die Reform und ihre Folgen führte, soll der Fragebogen, Aufschluss über folgende Punkt geben:

- Wie sehr hat sich die Arbeitssituation verändert
- Wie steht es um die Arbeitszufriedenheit
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit als Team
- Wie ist die Situation für die Gruppensprecher
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den höheren Ebenen
- Welche Probleme gibt es
- Welche positiven Auswirkungen gibt es
- Auswirkungen auf den Arbeitsschutz
- Verbesserungsmöglichkeiten aus Sicht der Forstwirte

Die drei Forstämter wurden vom Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz (MUFV) vorgeschlagen, da sie alle das Konzept unterschiedlich umsetzten und deren Erfolg auch unterschiedlich bewerten. So soll bei den Umfrageergebnissen eine möglichst große Bandbreite geschaffen werden sowie festgestellt werden, ob die unterschiedlichen Auffassungen und Ausführungsvarianten des TPL- Konzepts überhaupt Auswirkungen auf die Meinung der Forstwirte haben, oder ob die Umfrageergebnisse in allen Forstämter eher ähnlich sind.
Die Umfragen wurden im Zeitraum September 2007 bis Juni 2008 durchgeführt. Aus organisatorischen Gründen kamen drei Befragungsvarianten zur Anwendung. An einem Forstamt führte ich die Befragungen direkt am Forstamt durch, wo die Waldarbeiter zusammengekommen waren. Alle Forstwirte an diesem Forstamt sind mir persönlich bekannt gewesen, mit einigen hatte ich bereits während der Praktika zusammengearbeitet. Vor Beginn der Umfrage konnte ich Sinn und Zweck der Fragebögen erläutern.
Am zweiten Forstamt wurden wie Bögen vom TPL ohne meine direkte Anwesenheit und ohne, dass mir die Forstwirte bekannt waren, verteilt und wieder zugeschickt. In einem Gespräch mit TPL und Forstamtsleiter wurden die Rahmenbedingungen vorher geklärt. Im dritten Fall fuhr ich mit dem TPL und dem TPA bei den einzelnen Gruppen vorbei. Ich verteilte also selbst die Fragebögen, gab Erklärungen dazu ab und nahm sie direkt wieder mit.
Die Wahl des Fragebogens als Umfraginstrument bot sich deshalb an, da Einzelgespräche zu zeit- und organisationsaufwendig gewesen wären und des Weiteren der Fragebogen den Befragten Anonymität bietet. Dieser Aspekt ist von besonderer Wichtigkeit, da er zu der Annahme führt, dass sich die Befragten ehrlich äußern und nicht der Wunsch nach positiver Selbstdarstellung die Ergebnisse beeinflusst.
Der Nachteil des Fragebogens besteht darin, dass die Fragen immer nur bestimmte Aspekte behandeln können, das vermittelte Bild also weniger ganzheitlich ist, als dies beim persönlichen Gespräch der Fall ist. Um dem entgegenzuwirken wurden Ankreuzfragen mit Fragen gemischt, bei denen man die eigene Meinung darstellen konnte.
.

3.2. Mitarbeiterbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung?

Mitarbeiterbefragungen spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Qualitäts- und Innovationsprozesse zu bewerten.[35]
Man möchte Informationen sammeln, Zusammenhänge verstehen und sich orientieren.
Sie ist eine Informationserfassungsmethode, die in alltäglichen Lebenssituationen eingesetzt werden kann. Um die Qualität einer Mitarbeiterbefragung zu bewerten betrachtet man in der Regel zwei Punkte: Die Validität und die Rentabilität des Messverfahrens, wobei die Validität etwas darüber aussagt, ob auch das gemessen wird, was erfasst werden soll, wohingegen die Reliabilität einen Hinweis auf die „Stabilität“ eines Verfahrens ist, was bedeutet, inwieweit eine Wiederholungsmessung bei gleichen Bedingungen auch zum gleichen Ergebnis führt.[36]
Selbstverständlich sind diese Kriterien unabdingbar für die Durchführung aussagekräftiger empirischer Erhebungen. Es ist jedoch nicht einfach, diese Kriterien sicher zu gewährleisten, da die Reliabilität nur mit größerem Aufwand, die Validität nur schwer nachzuweisen ist. Deshalb musste ich mich bei der Aufstellung der Fragebögen und bei der Umfragedurchführung auf meine persönliche Wahrnehmung der Situation und auf die Erfahrungen der Mitarbeiter verlassen. Dies hat auch meinem Empfinden nach den großen Vorteil, dass man nicht so sehr auf vorgefertigte, evaluierte Erhebungsinstrumente und Erhebungsformen zurückgreift, sondern sein Augenmerk mehr auf die spezifischen Anforderungen richtet. Dies ermöglichte mir, auf die in den einzelnen Forstämtern vorliegenden Termin- und Ortsgegebenheiten flexibel einzugehen, was auch einer „künstlichen“, für die Forstwirte wahrscheinlich unangenehmen Befragungsatmosphäre vorbeugte. Auch ermöglichte mir die Entscheidung, mich nicht zu rigide an Validitäts- und Reliabilitätskriterien zu orientieren, die Fragen so zu formulieren, dass sich die Forstwirte auch persönlich darin wieder finden konnten, was mir die Rückmeldungen, die ich nach der Umfragedurchführung erhielt, bestätigten.
Die Akzeptanz der MAB ist ein zentrales Gütekriterium, das von einer Menge verschiedener Faktoren abhängt. Besonderes Gewicht kommt hierbei der Vorerfahrung der Betroffenen und der Glaubwürdigkeit der Durchführenden zu, weshalb vier goldene Regeln zu Beginn der Aktion beachtet werden und den Mitarbeitern zugesichert werden sollten:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Anonymität der Auswertung
- Offenlegung der Befunde
- Ableitung von Maßnahmen[37]

Die MAB soll so ihre Funktion als Erhebungs- Analyse und Diagnoseinstrument erfüllen. Ebenso wird die zweite Funktion hervorgehoben: Die Klassifikation von MAB unter der Rubrik Organisationsentwicklung oder Change Management.[38]
Diese zweite Funktion ist besonders dann von Bedeutung, wenn die Absicht besteht, auf die Umfrageergebnisse zu reagieren oder zumindest ermittelte Tendenzen in zukünftige Planungen mit einzubeziehen.

---

[35] Vgl. Bungard, S.5f
[36] vgl. Bungard, S.10
[37] vgl. Bungard, S.10
[38] vgl. Jöns, S.16

In wie weit dies im konkreten Fall geschehen wird, ist bislang für mich noch nicht abzusehen. Es liegt der (für eine MAB eher untypische) Fall vor, dass die Umfrage nicht von Vorgesetzten, sondern von mir als einer zwar mit Landesforsten vertrauten, aber doch externen Person durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Umfrage wurden an die einzelnen Forstämter weitergegeben. Jedes Forstamt erhielt die eigenen Ergebnisse und das Ergebnis der Gesamtauswertung. Die Weitergabe der Umfrageergebnisse erfolgte an den TPL, den TPA und den Forstamtsleiter der Forstämter, die auch meine Kontaktpersonen bei den Vorbereitungen und der Durchführung darstellten. In welcher Weise diese dann die Offenlegung der Befunde und die Ableitung von Maßnahmen handhaben, bleibt abzuwarten. Es wäre natürlich erfreulich, wenn die Forstwirte mit ihren eigenen Ergebnissen vertraut gemacht würden und auch die Möglichkeit erhielten, darüber mit ihren Vorgesetzten zu diskutieren.

Nur dann wäre gewährleistet, dass die Planung und Durchführung der MAB auch wirklich eine soziale Intervention darstellt, auf welche die Mitarbeiter reagieren, durch welche sich die Organisation (taGs und ihre Ansprechpartner) als soziale Einheit verändert oder zumindest in Bewegung gerät.[39] Die Umfrageaktion ist dann ein gestalterischer Eingriff in die Organisation mit verschiedenen Folgewirkungen.[40]

Denn auch die Befragten selbst verbinden bestimmte Ziele mit einer Mitarbeiterbefragung. Mitarbeiter streben möglicherweise durch ihr Antwortverhalten beim Ausfüllen des Fragebogens an, dass bestimmte Missstände endlich abgestellt werden, sich mit dem Vorgesetzten gut zu stellen oder auch den Führungskräften einmal deutlich die Meinung zu sagen.[41]

Trotzdem können MAB weder als ein spezifisches Instrument betrachtet, noch für ein spezifisches Ziel ein- und umgesetzt werden.[42] Es existieren eine Vielzahl von in unterschiedlichen Arten Beteiligten, sodass sie ein Eigenleben entwickeln -ein Punkt, den ich mir auch für meine Umfrageaktion erhoffe.

[39] Jöns, S.16
[40] Domsch & Reinecke , 1982, S.131
[41] Jöns, S.17
[42] Jöns, S.18

3.3. Fragebogen

Fragebogen zum Thema „Waldarbeit in teilautonomen Gruppen“

!Bitte bei allen Fragen zum Ankreuzen immer **nur eine Antwort** geben!

1. Alter: unter 25 □ 25 bis 35 □ 36-45 □ älter 45 □

2. Gruppensprecher/ stellvertretender Gruppensprecher: ja □ nein □

3. Haben Sie das Gefühl, seit Einführung des TPL-Konzepts und der Arbeit in TaGs hat sich die Art/ der Ablauf Ihrer Arbeit verändert?

   Ja, sehr □ ein wenig □ gar nicht □

4. Macht Ihnen die Arbeit seitdem…

   Mehr □ weniger □ genauso viel □ Spaß?

5. a) Haben Sie das Gefühl, seitdem bei der Arbeit mehr Eigenverantwortung zu tragen ?

   Ja □ Nein □

   b) Wenn ja empfinden Sie das als…
   positiv □ negativ □

6. Haben Sie das Gefühl in Ihrer TaG als ein „Team“ zusammenzuarbeiten?

   Ja □ Nein □ es geht so □

7. a) Findet seit Einführung der TaGs zwischen euch Kollegen mehr Kommunikation statt, z.B. über die Einteilung, Organisation oder Durchführung von Arbeiten?

   Ja □ Nein □

   b) Wenn ja: Verbessert das die Arbeitsorganisation oder das Arbeitsergebnis in den meisten Fällen?

   Ja □ Nein □

   c) Wenn nein: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

   _____

   _____

   _____

8. Auf die Qualität meiner Arbeit hatte das TPL- Konzept (und damit die Einführung der TaGs) eher…
   Positive □ negative □ Auswirkungen?

9. a)Manchmal fühle ich mich mit der neuen Arbeitssituation in der TaG überfordert

   Trifft zu ☐ kommt gelegentlich vor ☐ trifft nicht zu ☐

b)
Warum?_____
_____
_____

10. Nennen Sie die 3 wichtigsten Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten untereinander in der TaG
    1.
    2.
    3.

11. Wenn Schwierigkeiten im Arbeitsalltag auftreten, wie werden sie meist gelöst?

    Nur unter den direkt Beteiligten ☐
    Mit dem Gruppensprecher ☐
    Unter Beteiligung von TPL, Revierleiter ☐

12. Sind Sie der Meinung, dass viele Schwierigkeiten im Arbeitsalltag dadurch entstehen, dass seitens der Revierleiter oder des Forstamts schlecht vorbereitet und organisiert wird?

    Ja ☐ Nein ☐

13. Denken Sie, dass mehr Zusammenarbeit mit dem Forstamt, z.B. in Form von häufigeren Besprechungen zwischen Revierleitern, TPL, Gruppensprechern, die Arbeitssituation verbessern würden?

    Ja ☐ Nein ☐

14. Was sollte dann Ihrer Meinung nach das Hauptthema dieser Besprechungen sein?
    _____
    _____

15. a)Wann spielte Arbeitssicherheit bei Ihrer Arbeit eine größere Rolle?

    Vor Einführung der Tags ☐ nach Einführung der TaGs ☐

    b) Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
    _____
    _____
    _____

16. Steigert mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit Ihrer Meinung nach die Aufmerksamkeit gegenüber der Einhaltung Arbeitssicherheitsrichtlinien?

    Ja ☐ Nein ☐

17. Machen Sie einen spontanen Vorschlag:
    Was sollte man Ihrer Meinung nach am TPL- Konzept am dringendsten verbessern und warum?

    _____

    _____

4. Auswertung

4.1. Prozentuale Auswertung und Kurzbeschreibung der Ergebnisse

1.) Alterstruktur [%]

20-35	**36-45**	**45+**
13	35	52

- *Über die Hälfte der Forstwirte sind älter als 45 Jahre*
- *Der Anteil der unter 35-jährigen nimmt weniger als ein Siebtel ein*

2.) Alterstruktur der Gruppensprecher [%]

20-35	**36-45**	**45+**
18	41	41

- *Ebenso viele über 45 –Jährige wie Forstwirte mittleren Alters haben den Posten des Gruppensprechers bzw. des Vertreters inne*
- *In Relation zur Altersstruktur werden tendenziell mehr jüngere Mitarbeiter (20-45 Jahre) zu Gruppensprechern*

3.) Veränderung der Arbeit [%]

	ja	**wenig**	**gar nicht**
insgesamt	48	44	8
Gruppensprecher	55	36	9
<=35	75	25	
36-45	45	41	14
45+	44	50	6

- *Kaum ein Forstwirt ist der Ansicht, die Arbeit habe sich gar nicht verändert*
- *Insgesamt halten sich die Meinungen „viel Veränderung“ und „wenig Veränderung“ die Waage*
- *Die Ansicht, es habe sich viel verändert ist bei den jungen Forstwirten und den Gruppensprechern am stärksten ausgeprägt*

4.) Spaß bei der Arbeit [%]

	mehr	**weniger**	**gleich**
insgesamt	16	23	61
Gruppensprecher	14	27	59
<=35	25	37	38
36-45	14	18	68
45+	16	22	62

- *Mehrheitlich hat sich der Spaß an der Arbeit durch die Reformen nicht verändert*
- *Der Anteil derjenigen, die weniger Spaß an der Arbeit haben ist bei den unter 35-Jährigen am höchsten*

- *Ebenfalls bei den unter 35- Jährigen ist aber auch der Anteil derjenigen am höchsten, denen die Arbeit mehr Spaß macht*

5.) Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit? Pos. oder negativ? [%]

	ja positiv	**ja negativ**	**nein**
insgesamt	65	6	29
Gruppensprecher	64	9	27
<=35	62	13	25
36-45	50		50
45+	75	9	16

- *In allen Alterstufen ist man mehrheitlich der Meinung, mehr Eigenverantwortung zu tragen und empfindet dies auch als positiv*
- *Bei den 36- bis 45- Jährigen gibt die Hälfte der Befragten an, nicht mehr Eigenverantwortung zu tragen*

6.) Zusammenarbeit als Team? [%]

	ja	**nein**	**geht so**
insgesamt	47	18	35
Gruppensprecher	36	18	45
<=35	25	13	62
36-45	45	14	41
45+	53	22	25

- *Insgesamt hat knapp die Hälfte der Befragten das Gefühl, in der taG als Team zusammenzuarbeiten*
- *Bei den über 45- Jährigen ist dieser Anteil am höchsten*
- *Bei den unter 35- Jährigen teilt nur jeder Vierte diese Ansicht*
- *Der Anteil derjenigen, die die Antwort gaben, in der taG gar nicht als Team zu arbeiten ist am niedrigsten*
- *Die Antwort „es geht so“ variierte von über 60 % bei den unter 35- Jährigen bis zu einem Viertel bei den über 45- Jährigen*

7.)
a) Mehr Kommunikation? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	82	18
Gruppensprecher	77	23
<=35	62	38
36-45	82	18
45+	88	12

- *Über alle Auswertungsebenen hinweg gibt eine deutliche Mehrheit an, es finde mehr Kommunikation statt*
- *Am geringsten ist der Anteil derjenigen, die diese Meinung teilen bei den jungen Forstwirten, gefolgt von den Gruppensprechern*

b) Bringt dies Verbesserungen mit sich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	84	16
Gruppensprecher	76	24
<=35	60	40
36-45	89	11
45+	86	14

- *Ebenfalls teilt eine über alle Auswertungsebenen hinweg bestehende Mehrheit die Ansicht, mehr Kommunikation bringe Verbesserungen mit sich*
- *Der Anteil derer, die mit „Nein“ antworteten ist bei den unter 35- Jährigen am höchsten, gefolgt von den Gruppensprechern*

c) Gründe?

- Gruppensprecher wird nicht akzeptiert
- Konkurrenzdenken innerhalb der taG
- Einmischung von außen
- Schlechte Arbeitsaufträge
- Der RL übernimmt Gruppensprecheraufgaben
- Gruppensprecher regelt alles mit dem TPA/ TPL ohne Beteiligung der Gruppe
- Jeder besteht auf seiner Meinung
- Keine Bereitschaft nachzugeben / Zugeständnisse zu machen

8.) Auswirkungen Konzept auf Arbeitsqualität [%]

	positiv	**negativ**	**keine Angabe**
insgesamt	72	15	13
Gruppensprecher	72	14	14
<=35	63	12	25
36-45	73	9	18
45+	75	19	6

- *Über alle Auswertungsebenen hinweg spricht sich eine deutliche Mehrheit dafür aus, mehr Wert auf Arbeitsqualität zu legen*
- *Jedoch machten manche, bei den Jüngeren ein Viertel der Befragten, dazu keine Angabe*
- *Der Prozentsatz derjenigen, die mit „negativ“ antworteten ist bei den über 45-Jährigen am höchsten*

9.)
a) Überforderung durch neues Konzept [%]

	trifft zu	**gelegentlich**	**nie**
insgesamt	2	24	74
Gruppensprecher	5	32	64
<=35		25	75
36-45	5	41	54
45+		12	88

- *Kaum jemand ist der Meinung, mit der Arbeit in der taG/ dem TPL- Konzept grundsätzlich überfordert zu sein*
- *Bei Einigen ist dies jedoch gelegentlich der Fall. Am häufigsten bei den Forstwirten der mittleren Altersgruppe, gefolgt von den Gruppensprechern*
- *Der Prozentsatz derjenigen, die sich nie überfordert fühlen ist bei den über 45-Jährigen am höchsten*

b) Überforderungsgründe

- Schwierigkeiten werden „künstlich hochgespielt“
- Einzelne „Stänkerer“ in den taGs verhindern harmonischen Arbeitsalltag
- Zu hoher „Verwaltungsaufwand“ besonders für die Gruppensprecher
- Arbeitsaufträgemangel
- Problem der Organisation/ Durchführung von Schlechtwetterarbeit
- Zu hohe Erwartungen im Anfangsstadium des Konzepts
- Schwierige Zusammenarbeit, da nur der persönliche Vorteil und nicht das Gruppenergebnis im Vordergrund steht

10.) Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten

- Unterschiedliche Arbeitsmentalität innerhalb der taGs, besonders hinsichtlich Qualität und Motivation, Arbeitssicherheit
- Altersunterschied
- Kommunikationsmängel, daraus resultierend Informationslücken bei einzelnen taG- Mitgliedern
- Schlechtes Verhältnis zum Gruppensprecher und untereinander
- Unklare Kompetenzverteilungen („Wer macht eigentlich was?“) sowohl bei den Forstwirten untereinander als auch im Zusammenspiel mit Revierleitern, TPL, TPA, etc
- Vorgesetzte stehen selbst nicht hinter dem neuen System und geben den Unmut an die anderen Mitarbeiter weiter
- Gruppensprecher ist zu dominant
- Bei Meinungsverschiedenheiten ist keiner bereit, Zugeständnisse zu machen/ nachzugeben
- Arbeitsaufteilung
- Zu große Gruppen

11.) Problemlösung im Arbeitsalltag [%]

	nur unter direkt Beteiligten	**mit dem Gruppensprecher**	**mit TPL/ RL**
insgesamt	52	34	14
Gruppensprecher	50	27	23
<=35	75	12	13
36-45	59	32	9
45+	41	41	18

- *Die über 45- Jährigen ausgenommen wurde mehrheitlich geantwortet, Probleme würden nur unter den direkt Beteiligten gelöst. Besonders ausgeprägt ist diese Meinung bei den jungen Forstwirten*
- *Mit dem TPL/ Revierleiter werden Probleme nur selten gelöst, am häufigsten greifen die Gruppensprecher auf diese Alternative zurück*

12.) RL, FA für Probleme im Arbeitalltag mitverantwortlich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	65	35
Gruppensprecher	59	41
<=35	100	
36-45	50	50
45+	66	34

- *In allen Positionen und Alterstufen ist man mehrheitlich der Ansicht, RL/ FA seien für Probleme mitverantwortlich.*
- *Diese Meinung ist bei den Jüngsten am stärksten ausgeprägt. Bei den Forstwirten der mittleren Altersgruppe teilt nur die Hälfte diese Ansicht*

13.)Mehr Zusammenarbeit/ mehr Besprechungen zw. RL, GS, TPL würden Arbeitssituation verbessern? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	73	27
Gruppensprecher	77	23
<=35	63	37
36-45	77	23
45+	72	28

- *Über alle Auswertungsebenen hinweg ist man mehrheitlich der Ansicht, mehr Besprechungen würden die Arbeitssituation verbessern*
- *Zwischen den einzelnen Auswertungsebenen stellt sich das Ergebnis relativ homogen dar*

14.) Themen dieser Besprechungen sollten sein:

- Alle Ebenen für das neue Konzept motivieren
- Genaue Absprachen und klare Zuordnung von Kompetenzen zur Vermeidung von Organisationsmängeln und Missverständnissen
- Hinweise zu längerfristigen Zielen von Arbeitsmaßnahmen geben und was durch die Arbeiten erreicht und verbessert werden soll um so den Ansporn zu hoher Arbeitsqualität und reibungslosem Arbeitsablauf zu vergrößern.
- Gute Leistung loben und anerkennen
- Vorhandene Probleme offen ansprechen und nicht „auf die lange Bank schieben“ oder herunterspielen
- Arbeitsprogramm, Arbeitsaufträge
- Arbeitsorganisation (Durchführung, Zeitpunkt)
- Persönliche Belange der Mitarbeiter, Vetrauensbildung
- Abbau von „Papierkram“

15.)

a) Größere Rolle der Arbeitssicherheit vor oder nach Einführung neues Konzept? [%]

	vorher	**nachher**
insgesamt	24	76
Gruppensprecher	14	86
<=35		100
36-45	18	82
45+	34	66

- *In allen Positionen und Alterstufen ist die Mehrheit der Ansicht, die Arbeitssicherheit spiele seit Einführung des TPL- Konzepts eine gößere Rolle*
- *Am geringsten ist diese Ansicht bei den über 45- Jährigen vertreten. Bei den unter 35- Jährigen teilt jeder diese Ansicht*
-

b) Gründe:

- Sicherheitstrainer
- Mehr Schulungen, mehr Aufklärungsarbeit
- Mehr Kontrolle
- Höhere Eigenverantwortung
- Verantwortung für andere
- Der vereinheitlichte, umfassende Arbeitsauftrag

16.) Mehr Eigenverantwortung bedeutet mehr Aufmerksamkeit auf Arbeitssicherheit? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	87	13
Gruppensprecher	91	9
<=35	88	2
36-45	91	9
45+	81	19

- *Fast alle Forstwirte sind der Meinung, mehr Eigenverantwortung führe dazu, dass der Arbeitssicherheit mehr Aufmerksamkeit gewidmet werde*

17.) Spontane Verbesserungsvorschläge

- Förderung der Teambildung, z.B. durch Gruppensprecherfortbildungen
- Harte Konsequenzen, wenn Mitarbeiter von Landesforsten das neue Konzept nicht mittragen
- Kompetenzen klarer definieren
- Keine zu hohen Erwartungen im Anfangsstadium
- Probleme schneller erkennen und lösen
- Weniger „Schreibarbeit“ und Verwaltungsaufwand
- Zweiter TPA
- RL stärker einbinden
- Verbesserung der Organisation, da es an den „Schnittstellen“ manchmal Schwierigkeiten gibt

- Vertrauensbildung zwischen Forstwirten und Beamten und untereinander
- Die Eigenverantwortung der taG auch durchsetzen, „Bevormundung“ unterbinden, sowohl durch RL als auch durch Gruppensprecher

5. Analyse der Umfrageergebnisse

5.1. Genaue Betrachtung und Interpretation der im Fragebogen behandelten Aspekte

5.1.1. Die Alterstruktur und die Alterstruktur der Gruppensprecher

Dass über die Hälfte aller Forstwirte älter als 45 Jahr sind, stellt für die Zusammenarbeit in der Gruppe eine besondere Herausforderung dar.
Herausforderung bedeutet hierbei, dass dieser Sachverhalt sowohl günstig für die Zusammenarbeit sein kann, als auch zu Problemen führen kann.
Alter bedeutet auch immer Erfahrung. Dem gegenüber stehen jedoch die Neuerungen, die die jungen Leute, deren Ausbildungszeit noch nicht allzu lange zurückliegt in die Gruppe mit einbringen.
Machtstrukturen in einer Gruppe werden unter anderem durch Sachkenntnis, Legitimation und Identifizierung begründet.[43]
All diese Kategorien werden durch die Altersstruktur mit beeinflusst und haben somit direkte Auswirkungen auf die Art und Weise in der eine Gruppe nach außen auftritt und welche Strukturen sich gruppenintern ergeben.
Legitimation bedeutet, dass in einer Gruppe ein Gruppenmitglied dazu ermächtigt ist, bestimmte Handlungsweisen zu fordern bzw. bestimmte Handlungen vorzunehmen[44].
„Eine solche Legitimation kann sowohl aus bestimmten Ämtern und Positionen, als auch aus bestimmten Gruppennormen und Wertevorstellungen erwachsen[45].“
Was die Altersstruktur angeht, liegt der Fall vor, dass sowohl Alter als auch Jugend eine Basis darstellen kann, in der Gruppe „Führungsrollen“ zu übernehmen, auch wenn diese Machtposition eventuell nicht noch zusätzlich durch das Innehaben des Gruppensprecherpostens legitimiert ist.
Es bleibt fraglich, welche Eigenschaft in einer Waldarbeitergruppe mehr zählt, die oftmals hervorragenden und aktuellen Kenntnisse und die hohe körperliche Leistungsfähigkeit der jüngeren Gruppenmitglieder oder die Erfahrung und die längere Betriebszugehörigkeit der älteren Generation. Meine Einschätzung der Situation, beruhend auf den im Praxissemester und während der Umfrageaktion gesammelten Erfahrungen ist, dass die bestehenden Wertevorstellungen in diesem Berufsfeld dazu tendieren, die Älteren stärker als Autoritäten wahrzunehmen und ihnen gruppenintern eine höhere Machtposition zuzugestehen.
Ob diese Einstellung von der gesamten Gruppe anerkannt wird, hierbei spielt der Faktor „Identifizierung“ eine große Rolle, denn er ist stark auf Werte und Normen bezogen.
Unter diesem Begriff versteht man das So-sein-Wollen wie jemand anders. Sich als Neuankömmling, als junger Forstwirt, mit der taG oder mit bestimmten Personen aus der Arbeitsgruppe zu identifizieren ist zunächst positiv, da Prozesse von persönlichem Lernen der Identifikation bedürfen[46] . Bleibt es jedoch bei der Identifizierung und kommt es nicht zu einer eigenständigen Integration der repräsentierten Werte und Normen und ihrer flexiblen Handhabung, so kann die Identifizierung als Grundlage einer Machtbeziehung dienen. „Die Verantwortung für das eigene Handeln… wird an Führer- und Autoritätspersonen oder Wertesysteme übergeben[47].“

---

[43] König S.27
[44] König S.28
[45] König S.28
[46] König S.29
[47] König S.30

In diesem Falle tritt etwas ein, was häufig gerade von den Revierleitern häufig beklagt wurde: Dass das vorhandene Fachwissen und Potential der Jüngsten verkümmert, da sich in der taG den Älteren untergeordnet wird und Gewohnheiten und Ansichten mehr oder weniger vorbehaltlos übernommen werden.
Sachkenntnis, ebenfalls eine Grundlage dafür, in der Gruppenhierarchie einen Platz weit vorne einzunehmen. „Man versteht darunter ein relativ größeres Wissen und größere Fähigkeiten, die einer Person zugeschrieben werden und sie dadurch der Person gegenüber, die ihr diese Sachkenntnis zuschreibt, mächtiger erscheinen lässt[48].“
Es entspricht den Normen unserer Gesellschaft und liegt schon in der Art und Weise, wie Kinder in der Regel erzogen werden begründet, dass die Jüngeren die Älteren als in Sachkenntnis überlegen betrachten sollen.
Problematisch für eine Gruppe wird es jedoch dann, wenn dies tatsächlich nicht der Fall ist, besonders da unter älteren Waldarbeitern viele diesen Beruf durch Umschulungen und nicht durch Absolvieren einer kompletten Ausbildung mit Berufsschule und Lehrzeit abgeschlossen haben. Zudem kann man gerade bei den sehr jungen bei Landesforsten beschäftigten Forstwirten davon ausgehen, dass es sich um die besten ihrer Jahrgänge handelt, da nur noch diese nach der Ausbildung übernommen werden.
Auch hat sich die Ausbildung im laufe der Zeit verändert. Neue Techniken, Ergonomie und Arbeitsicherheit sind in der Ausbildung zum Forstwirt von besonderer Bedeutung.

So kann es der Fall sein, wenn junge Mitarbeiter mehrheitlich mit wesentlich älteren zusammenarbeiten und diese die Wertvorstellung in sich tragen , Alter begründe in jedem Fall Autorität, dass junge Mitarbeiter in eine Zwickmühle geraten, wenn sie sich entscheiden müssen, ob sie ihre Sachkenntnis nur sehr zurückhaltend zur Anwendung bringen und sich dafür mit der Gruppe besser identifizieren können, oder ob sie bereit sind, Ältere ggf. zu kritisieren und sich dafür den Ruf eines „Besserwissers“ einzuhandeln.

Es ist also erforderlich, dass Forstwirte verschiedener Generationen ein gutes Gespür dafür entwickeln, mit viel Einfühlungsvermögen aufeinander zuzugehen.
Bei Teambildungs- und entwicklungsprozessen sollte deshalb ein Augenmerk darauf gerichtet werden, dass die Jüngeren von den Älteren gefördert und zur Übernahme von Verantwortung ermutigt werden, die Jüngeren aber auch den reichen Erfahrungsschatz und die Besonnenheit der älteren Generation schätzen lernen.

Auch wenn der Alterunterschied innerhalb der taGs gelegentlich als Faktor für Unstimmigkeiten angegeben wurde, scheinen die Forstwirte doch in der Regel mit dieser Gegebenheit relativ gut umgehen zu können oder zeigen zumindest die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen. Das ergibt sich aus der Altersverteilung der Gruppensprecher. Die 20- bis 35-jährigen und die 36 bis 45-jährigen sind dort stärker vertreten als ihr prozentualer Gesamtanteil ausmacht.

Ein sehr junger Gruppensprecher stellt trotz allem für jede taG eine besondere Herausforderung dar. In diesem Fall besteht eine Machtbasis für den jungen Gruppensprecher erstmal aufgrund von Information. Der Gruppensprecher und sein Vertreter verwalten die Arbeitsaufträge und bilden die Schnittstellen zu Vorgesetzten. Des Weiteren besteht eine Legitimation, die in einem konkreten Posten begründet liegt, Verantwortung zu übernehmen und ggf. auch lenkend einzugreifen. Ein oder mehrere Kollegen haben aber höchstwahrscheinlich eine Legitimation, zumindest in gewissen Situationen Führungsrollen zu übernehmen, aufgrund ihres Alters, ihrer Erfahrungen und eventuell auch aufgrund vorher üblicher Gewohnheiten, z.B. dass vor Einführung des TPL-

[48] König, S.30

Konzepts der Revierleiter den ältesten Forstwirt, den er am längsten kannte zuerst in neue Erfahrungen eingewiesen hat.
Somit ist es bei dieser Konstellation erforderlich, dass die Generationen mit viel Einfühlungsvermögen miteinander umgehen, um so genannte Inter-Rollenkonflikte zu vermeiden. Sie entstehen dadurch, dass ein Mensch zwei oder mehrere Rollen gleichzeitig innehat und eine teilweise Unvereinbarkeit spürt[49].
Das kann der Fall sein, wenn man als junger Forstwirt einerseits die Rolle des Gruppensprechers inne hat, eine Position, die vom Betreffenden ein hohes Maß an Verantwortung und Kompetenz verlangt, sich andererseits aber als einer der Jüngsten oder als der Jüngste der Gruppe, den bestehenden Normen entsprechend, den erfahreneren Kollegen gegenüber zurückhaltend verhalten möchte.
Auch im umgekehrten Fall, für die ältesten der Gruppe, können diese Inter-Rollenkonfikte dadurch entstehen, dass die Rolle als „Mentor“, die der Ältere, Erfahrene dem jüngeren, Unerfahrenen gegenüber meint einnehmen zu müssen (weil es den bestehenden Normen entspricht), eine teilweise Unvereinbarkeit mit der Gegebenheit, dass der weniger Erfahrene eine Machtposition besitzt -mindestens durch Legitimation und Information begründet- darstellt.
Der oben beschriebene Rollenkonflikt ist allgegenwärtig, man kann und muss mit ihm leben und innerhalb der taG zurechtkommen. Die Basis dafür, die Rollenkonflikte unbedeutend werden zu lassen, kann nur durch Offenheit und Kommunikation zwischen den Gruppenmitgliedern gelegt werden.

5.1.2. Arbeitsveränderungen

In der Regel stellt die Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit für einen Betrieb einen bedeutenden Veränderungsprozess dar, bei dem es eine große Rolle spielt, dass die Mitarbeiter stärker, ihren Fähigkeiten entsprechend gefordert werden und dadurch ihre Arbeitszufriedenheit steigt.
Folglich kann diese Steigerung aber nur dann eintreten, wenn auch Änderungen spürbar sind.
Aus den Umfrageergebnissen wird ersichtlich, dass noch nicht einmal die Hälfte der Forstwirte der Meinung ist, dass sich mit der Verwaltungsreform viel verändert habe.
Meiner Ansicht nach, ist dies ein sehr geringer Prozentsatz, der auf jeden Fall zu denken geben sollte, zudem auch bei den Gruppensprechern fast die Hälfte kaum Veränderungen wahrnimmt.
Für diese Tatsachen gibt es verschiedene Erklärungsansätze: Die Forstwirtschaft ist ein Berufsfeld, in der traditionell nicht nach klassischem Angestellten- Vorgesetzten- Muster gearbeitet wird. Bauern gingen im Winter Holz machen, ohne dass eine direkte „Aufsicht“ vorhanden gewesen wäre. So bildeten sich schon früher eher Strukturen heraus, in denen weitgehend selbstständige Waldarbeitergruppen die Möglichkeit hatten, ihre Arbeit selbst einzuteilen und zu organisieren. Vorarbeiter oder Rottenführer übernahmen eine Führungsrolle in den Gruppen, wobei diese Machtposition meist nicht von der Gruppe sondern von den Vorgesetzten, also Förster oder Waldbesitzer, festgelegt wurde.
Dies änderte sich auch mit der Einführung einer geregelten Forstwirtschaft und der Einführung von angestellten, meist ganzjährig tätigen Waldarbeitern nicht wesentlich. Waldarbeitergruppen arbeiteten schon alleine dadurch immer autonomer als Arbeiter in anderen Industriezweigen, dass sie nicht in einer Fabrikhalle tätig sind, in der mühelos eine ständige Kontrolle und Überwachung möglich ist. Ihre Tätigkeit findet an wechselnden Örtlichkeiten statt und ist auch von zahlreichen naturgegebenen Faktoren wie Witterung, Geländelage, Bestandesbeschaffenheit, etc abhängig, was es nicht einfach macht,

[49] Schulz von Thun, Band 3, S. 163

Leistungen direkt und ohne größeren Aufwand nachzuprüfen, sodass Waldarbeiterrotten automatisch mit Selbstkontrolle und eigenständigem Handeln konfrontiert waren und sind.
Außerdem ist Waldarbeit eine vielfältige, abwechslungsreiche Tätigkeit. Es ist einleuchtend, dass ein Fließbandarbeiter, der vorher nur einen einzigen Handgriff tätigte, nach Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit aber mit wechselnden Tätigkeiten, Planungs- und Kontrolltätigkeiten zu tun hat, eine größerer Änderung seines Arbeitsalltages wahrnimmt, als ein Forstwirt, bei dem sich die Aufgaben im Wechsel der Jahreszeiten ändern und der, anders als z.B. bei Fließbandarbeit, jeden Baum, der gefällt wird, ansprechen und sich auf die naturgegebenen Eigenheiten einstellen muss. Dies erfordert schon die Tatsachte, dass die meisten Tätigkeiten unfallträchtig und sogar lebensgefährlich sein können.
Dennoch brachte das TPL- Konzept mit seiner Einführung zahlreiche Änderungen mit sich. Die Arbeitsgruppen wurden neu gebildet, sodass man sich an neue Kollegen gewöhnen musste. Auch unter den Revierleitern und bei den Forstamtsmitarbeitern wurde ein personeller Wandel angestoßen, verursacht durch die Einführung von neuen Posten (TPL, TPA) und der Vergrößerung der Reviere.
Eine ebenfalls einschneidende Veränderung stellt die Forderung des TPL- Konzepts dar, dass der Ansprechpartner der Waldarbeitergruppen nicht mehr der Revierleiter, sondern der TPL ist, was eine langjährige Tradition von „dem Förster und „seinen“ Waldarbeiter“ beendete. Eine Tradition, die offensichtlich auch ungern abgelegt wird, was dadurch erkennbar wird, dass sich in den Fragebögen zahlreiche Forstwirte entweder über zu starke Einmischung des Revierleiters beklagen oder auch manche wieder den Revierleiter als Ansprechpartner wünschen.

Inwiefern sich etwas verändert ist auch immer eine Folge dessen, inwieweit Änderungen von den Betroffenen zugelassen werden. Für die Revierleiter bedeutet das TPL- Konzept eine starke Neuausrichtung ihrer Arbeit und brachte eine Fülle technischer Neuerungen (elektronische Kluppe, PPS,WebGif) mit sich. Diese Neuerungen, die sich in relativ kurzer Zeit vollzogen, bereiten teilweise Einarbeitungsschwierigkeiten, auch weil sie sich in relativ kurzer Zeit vollzogen.
Nicht nur die Revierleiter, auch die Forstwirte mussten sich mit neuen Seiten ihrer Arbeit vertraut machen, z.B. mit dem Verwalten der neuartigen Arbeitsaufträge oder mit der Holzaufnahme per MDE-Gerät, um nur zwei Beispiele zu nennen.
So kommt es, dass nicht jeder diese Veränderungen schätzt und bereit ist, vertraute Arbeitsabläufe abzulegen. Bei der Umfrage zeigte sich dies in Äußerungen wie „Wir wollen diesen Verwaltungsaufwand nicht mehr“ oder „zuviel Schreibarbeit“.

Öfter ist dies bei den Älteren der Fall. Darauf deutet hin, dass bei den unter 35-jährigen immerhin 80% angaben, dass sich viel verändert habe. Diese 80% fielen deutlich aus dem Gesamtbild heraus, das sich ansonsten über die Altergruppen und Position innerhalb der Gruppe hinweg sehr homogen darstellte. Dies zeigt deutlich auf, dass Änderungen sich bei jedem individuell vollziehen können, je nachdem, wie derjenige bereit ist, sich darauf einzulassen. Es zeigte sich auch in der praktischen Arbeit, dass viele junge Forstwirte die Äderungen zumindest teilweise erfreulich finden.

Es war zu bemerken, dass bisweilen versucht wurde, neue Regelungen abzuschwächen, und zu umgehen.
Seitens der Forstämter ließen sich verschiedene Strategien feststellen, damit umzugehen. Während in einem Fall auf die korrekte und sofortige Umsetzung aller Neuerungen bestanden wurde, wurde es im anderen Fall so gehandhabt, dass man eine Art „Eingewöhnungsphase“ zubilligt, in der mit den Forderungen der Verwaltungsreform noch

nicht so strikt umgegangen wird, um den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich umzustellen und einzuarbeiten und so Gefallen an den neuen Aufgaben zu finden.
Was die bessere Variante ist, wird sich zeigen und soll hier nicht genauer thematisiert werden. Fakt ist jedoch: Jede Änderung, soll sie erfolgreich sein, muss von den Vorgesetzten vorgelebt werden, sonst ist keine Akzeptanz auf den anderen Ebenen zu erwarten.

5.1.3. Arbeitszufriedenheit

Die plakativ formulierte Frage, ob die Arbeit jetzt oder vor Einführung der taGs mehr Spaß mache, sollte dazu dienen, die gefühlsmäßige Situation der Forstwirte gegenüber der neuen Arbeitsform zu beurteilen.
Das Ergebnis soll aufzeigen, ob und wenn ja bei wie vielen sich wirklich das Gefühl, mit dem man den Arbeitstag beginnt, geändert hat.
Diejenigen, die mehr Freude an ihrer Arbeit haben sind zu denen, bei denen es gleich geblieben ist und auch zu denen, denen die Arbeit weniger Spaß macht, in der Minderheit geblieben. Trotzdem ist es bemerkenswert, dass in jeder Position und Alterstufe zumindest ein paar Forstwirte die Angabe machten, die Arbeit im TPL- Konzept mache ihnen mehr Spaß.
Es motiviert, den Blick –trotz aller vorhandener Schwierigkeiten- auf die positiven Aspekte der teilautonomen Gruppenarbeit zu richten und , wie es mal ein Forstwirt mir gegenüber formulierte, „einfach das beste daraus zu machen“.
Diejenigen, die mit einem schlechteren Gefühl ihre Arbeit antreten stellen ebenfalls nicht die Mehrheit dar, es sind oft nur ein wenig mehr als diejenigen, die die Arbeit mit positiveren Gefühlen als bislang antreten.
Aus dem sich insgesamt homogen darstellenden Auswertungsergebnis fallen die unter 35-Jährigen etwas heraus. Sogar einem Viertel der jungen Mitarbeiter macht die Arbeit mehr Spaß. Dieser erfreuliche Aspekt wird jedoch dadurch erheblich geschmälert, dass hier auch wesentlich mehr als in den anderen Alterstufen weniger Freude an der Arbeit haben.
Diese Situation weist darauf hin, dass die Jüngsten sich am meisten von der Verwaltungsreform versprachen, aber viele von der tatsächlichen Umsetzung enttäuscht sind. Diese Enttäuschung kann mehrere Gründe haben. Ein Faktor ist sicherlich die Ablehnung des TPL- Konzepts durch Kollegen und Vorgesetzte. Ein anderer Grund könnte sein, dass sich jüngere Mitarbeiter mehr Gedanken darüber machen, wie sich ihre Arbeitstätigkeit entwickelt, dem mehr Bedeutung zumessen und dementsprechend Änderungen intensiver empfinden, was den vergleichsweise geringen Anteil dieser Altersgruppe an denjenigen erklärt, die die Freude an ihrer Arbeit als unverändert darstellen.
In der Arbeitspsychologie werden viele verschiedene Faktoren genannt, die Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Einige davon betreffen Rahmenbedingungen wie angemessene Entlohnung und ein angemessenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. An diesen Rahmenbedingungen hat sich kaum etwas geändert, was erklären könnte, warum so viele angaben, der Spaß bei der Arbeit sei gleich geblieben.
Trotzdem erhofft sich ein Betrieb von der Einführung der Gruppenarbeit eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, die sich in höhere Motivation der Mitarbeiter ausdrücken soll.
Dieses Ziel wurde noch nicht erreicht.

Ob dieser Zusammenhang besteht ist strittig. Beispielsweise zeigt eine Studie von Vroom (1964), dass Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit nicht zusammenhängen. Eine andere,

von Herzberg (1959) zeigt einen Zusammenhang bei zumindest 54% der Untersuchungsteilnehmer[50].
Die erhöhte Arbeitszufriedenheit soll sich vor allem aus der höheren Eigenverantwortung, die teilautonome Gruppenarbeit mit sich bringt, ergeben. Ob diese überhaupt merklich gestiegen ist und wie dies empfunden wird, wird im nächsten Punkt zu klären sein.
Aber auch wenn Teilautonomie wie erhofft mehr Eigenverantwortung mit sich gebracht hat und die Mitarbeiter dies als positiv empfinden ist das trotzdem noch lange kein Garant für höhere Arbeitszufriedenheit. Man darf nicht vergessen, dass z.B auch die Harmonie in der Gruppe eine wesentliche Rolle spielt. Wie dieser Faktor sich darstellt, darauf wird im Folgenden noch näher eingegangen werden.
Weiterhin ist nicht zu vergessen, dass nicht vernachlässigt werden darf, dass auch die „Arbeit an sich“ also das Tätigsein, der Gegenstandsbezug eine wichtige Rolle spielen. Das bedeutet, dass auch in einer harmonischen Gruppe nicht zwangsläufig jeder zufrieden ist. Die Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Organisation und Verteilung von Arbeiten darf nicht vernachlässigt werden.[51]

5.1.4. Eigenverantwortung

Als sehr erfreulich für alle Beteiligten ist meiner Ansicht nach das Ergebnis, das sich bei der Frage nach mehr Eigenverantwortung ergab.
Eine deutliche Mehrheit hat das Gefühl, eigenverantwortlicher zu arbeiten und sieht dies auch als positiv an, wobei bei den Jüngeren das Ergebnis noch deutlicher ausfiel, als bei den über 45-jährigen, was noch einmal verdeutlicht, was schon mehrmals deutlich wurde: Teilautonomie bietet jungen Forstwirten eine Chance, ihr Können unter Beweis zu stellen, was von vielen als willkommene Herausforderung angesehen wird.
Ebenfalls erfreulich ist, dass keiner mehr Eigenverantwortung als negativ empfindet.
Deshalb kann man durchaus sagen, dass dieser wesentliche Faktor, der unabdingbar für erfolgreiches Arbeiten in taGs ist, akzeptiert wird. Die große und schnelle Akzeptanz könnte auch darin begründet liegen, dass Waldarbeit schon vorher von selbstständigem Arbeiten gekennzeichnet war.

Dennoch darf man nicht außer Acht lassen, dass etwas weniger als ein Drittel der Befragten nicht mehr Eigenverantwortung im Arbeitsalltag empfinden. Bei der genaueren Auswertung der Fragebögen wurde deutlich, dass es fast immer diejenigen waren, die unter dem Punkt „Schwierigkeiten in der Gruppe“ angaben, dass entweder der Revierleiter zu starke Kontrollfunktion übernähme oder der Gruppensprecher zu autoritär auftrete. Es ist schwierig zu definieren und auch für den Einzelnen selbst einzuschätzen, ab wann ein Verhalten als zu autoritär gewertet werden kann. Das liegt auch daran, dass die Bilder von Autorität bei den einzelnen Gruppenmitgliedern individuell unterschiedlich sind, da sie von den jeweiligen biographischen Einzigartigkeiten, den Bildern von Eltern, Lehrern und anderen Vorbildern[52]. Das Verhältnis zur Autorität berührt existentielle Themen, die Spannung zwischen Freiheit und (Selbst-)Beschränkung[53]. Auf diese Thematik wird noch in den Abschnitten „Zusammenarbeit im Team“ und „Streitfaktoren“ näher einzugehen sein.

Diejenigen, die mehr Eigenverantwortung als negativ empfinden machen einen sehr geringen Prozentsatz aus, der in der täglichen Zusammenarbeit wohl deshalb nur selten spürbar werden wird. Bemerkenswert ist jedoch, dass die negative Assoziation mit der

[50] Fischer, S.22
[51] Fischer, S.86
[52] vgl. König S.185
[53] König S.185

steigenden Verantwortung am größten bei den unter 35-jährigen war, gefolgt von den Gruppensprechern
Eine einleuchtende Erklärung hierfür ist wohl Überforderung, die in vielen Fällen sicherlich auch dadurch verstärkt wird, dass der Gruppensprecher von der Gruppe nicht akzeptiert wird. Dies ist häufig der Fall, wenn Autorität als eine personale Eigenschaft anstelle einer Beziehungsform angesehen wird. Entspricht dann der Gruppensprecher als Individuum nicht dem Bild, dass man von einer Autoritätsperson hat (z.B. zu jung), dann wird nicht nur die Beziehungsform „Autorität" als legitime Macht bekämpft, sondern auch die Person der Autorität, wird angegangen, die Machtbeziehung also personalisiert.[54]
Folglich ist dann steigende Verantwortung eine Last.
Wird in einer Gruppe eine solche Konstellation bemerkbar, sollte der Gruppensprecher auf jeden Fall das Gespräch mit der Gruppe suchen und ggf. ein Gespräch mit dem TPL suchen, um Neuwahlen des Gruppensprechers oder eine veränderte Gruppenzusammensetzung zu diskutieren.

5.1.5. Zusammenarbeit als Team

Das nicht einmal die Hälfte der Forstwirte das Gefühl hat, in seiner Gruppe als Team zusammenzuarbeiten, ist ein Ergebnis, dass Handlungsbedarf hinsichtlich Teambildung, Teamzusammensetzung und Gruppensprecherposition.
Auffällig ist zudem, dass diese Empfindung bei den jüngsten Mitarbeitern und bei den Gruppensprechern am ausgeprägtesten ist.
Die Zusammenarbeit in einer Gruppe basiert immer auf Machtbeziehungen. Hierbei ist es aber wichtig, dass der Begriff „Macht" nicht, wie im allgemeinen Sprachgebrauch üblich, als etwas Autoritäres, Unterwerfung verlangendes verstanden wird.
Wenn von Machtphänomenen in einer Gruppe die Rede ist, so sind fundamentale soziale Strukturen und Prozesse gemeint, die sich sehr komplex darstellen können.[55] Wenn ein Team zusammenfindet müssen Fragen geklärt werden wie: Wer nimmt wie Einfluss? Wer wird Gruppensprecher? Wie wird Führung wahrgenommen? Wie wird Autorität hergestellt und an Personen festgemacht? Welche Normen setzen sich durch? Wer setzt sie durch? Wer kooperiert und konkurriert mit wem worüber? Bilden sich Majoritäten und Minoritäten innerhalb der Gruppe heraus und wie gestaltet sich deren Verhältnis zueinander?[56]
Harmonisches Zusammenwirken in einer Arbeitsgruppe kann nur möglich sind, wenn diese Frage geklärt sind oder sich in einem Entwicklungsprozess befinden, der von allen Gruppemitgliedern getragen wird.
Erst dann kann man von dem „Team" sprechen, von dem ich bei der Fragestellung ausgegangen bin. Eine Arbeitsgruppe sind ein Kollektiv Forstwirte, dass sich in einer bestimmten Konstellation zusammengefunden hat, also ab dem Tag, ab dem die Gruppen offiziell festgelegt wurden. Ein Team sind sie nur dann, wenn sie zusammen funktionieren und aus dem Miteinander Motivation erfahren.
Damit dies gelingen kann, ist es notwendig, dass den Gruppenmitgliedern nahe gebracht wird, dass sich in einer Gruppe bestimmte Strukturen herausbilden müssen, damit die oben genannten Fragen geklärt werden können und sich somit ein reibungsloser Ablauf des Arbeitsalltags ergibt. Machtphänomene in Gruppen sollen in ihrer Komplexität sichtbar und zugleich entmystifiziert werden. „Der Einzelne soll ein Verständnis dafür entwickeln, in welche sozialen Prozesse er eingebunden ist und daraus erweiterte Handlungsmöglichkeiten entwickeln können[57]."

[54] König S.65
[55] König S.11
[56] König S.11
[57] König S. 12

Ein unabdingbarer Faktor für erfolgreiche Teamzusammenarbeit ist also das Verständnis für die Gruppe. Hierbei sollten insbesondere folgende Fragen geklärt werden:
Warum arbeiten wir in einer taG?
Was erhoffen wir uns davon?
Was wird von uns erwartet?
Was sind die Kompetenzen eines Gruppensprechers?
Was erwarten wir uns von einem Gruppensprecher (fachlich, persönlich)
Wie weit gehen die Kompetenzen der Gruppe?
Wann wende ich mich an welchen Vorgesetzten?
Diese sehr essentiellen Fragen wurden anscheinend nicht intensiv genug im Voraus geklärt, anders ist es zumindest nicht zu erklären, dass in den Fragebögen immer wieder Beschwerden darüber auftauchen, dass Kompetenzen nicht klar sind und das ich im Gespräch mit Forstwirten gelegentlich feststellte, dass abenteuerliche Vorstellungen von bestimmten Gruppensprecheraufgaben vorliegen, gerade was z.B. Haftungsfragen bei Unfällen angeht. Dies führt zu Unsicherheiten sowohl bei den Gruppensprechern selber, die nach ihrer Wahl nicht richtig erfassen konnten, was dieser Posten genau bedeutet und auch unter den anderen Mitarbeitern, die sich ihrer Einstellung gegenüber dem Gruppensprecher nicht klar sind, da die Machgrundlage „Legitimität“ nur voll erfüllt ist, wenn er eindeutig und für jeden vorstellbar definiert ist.
Des weiteren hat die Gruppe die Aufgabe, sich mit einem oder zumeist mehreren Mitglieder auseinanderzusetzen, „die die Einführung der Gruppenarbeit an sich mehr als Bedrohung denn als Chance wahrnehmen und eine dementsprechende negative und unsichere Grundeinstellung mit sich bringen[58].“
Meiner Meinung nach wäre es deshalb empfehlenswert gewesen, vor und während des Einführungsprozesses der taGs mehr Zeit und Aufwand in die Vorbereitung auf Gruppenarbeit zu stecken und vor allem in diesen Sitzungen klare Maßstäbe hinsichtlich Kompetenzen und Erwartungen zu setzten, weil klare Verhältnisse in einer neuen Arbeitssituation für Sicherheit sorgen, die auch ein Faktor für Arbeitszufriedenheit ist.

Auf diese Weise kann die Basis dafür gelegt werden, dass sich Machtbeziehungen in Gruppen so entwickeln, dass ein Miteinander möglich ist und sich gruppenintern ein Verständnis –und damit hoffentlich auch eine Akzeptanz- von Machtverhältnissen entwickelt. Wie schon vorher erwähnt beschränken sich die Machtverhältnisse in einer Gruppe nicht auf Gruppensprecher- Kollege Beziehungen. Allerdings spielt neben dem Ausmaß des Machtgefälles durchaus eine Rolle, ob sich die beiden Partner in einer Machtbeziehung auf gleiche oder unterschiedliche Machtgrundlagen beziehen[59]
Bei gleichen Machtgrundlagen spricht man von einer symmetrischen, bei ungleichen von einer komplementären Machtbeziehung (Watzlawick 1969).
Für die Gruppendynamik und folglich auch für den Teambildungsprozess ist es von großer Bedeutung, ob es sich in der Gruppe um symmetrische oder komplementäre Machgefüge handelt.
Wenn die Machtbeziehungen in der Arbeitsgruppe auf Symmetrie aufbauen, dann ist das ein guter Schritt hin zur Teamzusammenarbeit. Die Beziehungen zwischen den Kollegen sind dann auf Gleichheit aufgebaut. Auch wenn einzelne Gruppenmitglieder nach Vorherrschaft in der Gruppe streben, wird doch keiner als weniger wertvolles Gruppenmitglied angesehen und allen stehen die gleichen Mittel zur Sicherung ihrer Position in der Gruppe zur Verfügung. Ein Wechsel von Positionen, vom Vorherrschenden zum Unbeteiligten oder vom Mitläufer zum Gruppensprecher ist möglich[60].

[58] Hurtz S.82
[59] König S.39
[60] König S.39

Kann man in einer taG jedoch komplementäre Machtbeziehungen feststellen, dann liegt die Situation vor, „dass einzelne Gruppenmitglieder eine inferiore, andere oder ein Einzelner jedoch eine superiore Position einnehmen.[61]“
Diese komplementären Beziehungen sind durch Ungleichheit in den Ressourcen gekennzeichnet[62]. „Ressourcen“ können sich sehr verschiedenartig darstellen. Es kann z.B Information sein, die nur ein Gruppenmitglied von einem Vorgesetzten bekommt, über die Kollegen nicht verfügen. Genauso kann es aber auch Freundschaft oder Zusammengehörigkeit sein. Befindet sich in einer taG eine „Untergruppe“, die besonders eng zusammenhält (z.B. aufgrund von Verwandtschaftsbeziehungen, alten Freundschaften, gemeinsamen Hobbys) und bildet diese Untergruppe eine stark polarisierende, unter Umständen die Mehrheit darstellenden Gemeinschaft, dann werden Außenstehende, dieser Untergruppe nicht angehörende Kollegen, schnell in eine sekundäre Stellung gepresst. Unabwendbare Folgen sind ein Gefühl von Neid und ausgegrenzt sein der Inferioren, was wiederum den Effekt verstärkt, dass die superiore Untergruppe den oder die Außenstehenden weiter ausgrenzt, als „seltsam“ ansieht.
Komplementäre Beziehungen haben in einer taG nichts zu suchen, da hier Menschen mit der gleichen beruflichen und sozialen Stellung miteinander arbeiten. Aufgrund dessen sind komplementäre Beziehungen in diesem Umfeld unnatürlich (während sie in anderen Bereichen durchaus normal sind, wie .B in Arzt-Patient-/ Eltern-Kind- Beziehungen)[63]. Meiner Meinung nach treten sie auch nur selten in Erscheinung. Tun sie es aber, ist ein Umdenken erforderlich.
Denn auch der Gruppensprecher, der zwar innerhalb der taG einen Vertrauensposten einnimmt, verstärkt Verantwortung und auch Mehrarbeit übernehmen muss, soll sich selbst als „normaler“ Teil der Gruppe sehen und –was noch wichtiger ist- auch von den anderen so wahrgenommen werden. Im TPL- Konzept nimmt der Gruppensprecher zwar eine Mittlerrolle zu Vorgesetzten ein, er ist aber selber reguläres Gruppenmitglied, kein „Chef“, „Führer“ oder Vorarbeiter. Das die Konstellation Gruppe- Gruppensprecher in vielen Fällen nicht einfach ist und dort Arbeitsbedarf besteht, dass wurde aus der häufig in den Fragebögen zu findenden Stellungnahme „Gruppensprecher wird nicht akzeptiert“ oder „Gruppensprecher spielt sich auf, Gruppensprecher ist kein Förster“ ersichtlich.

Teamentwicklung ist ein situationsübergreifendes Langzeitprojekt mit all seinen Aspekten wie Zusammenfinden und Zusammenraufen, Kommunikations- und Streitkultur, Integration von Neuen und von Außenseitern, Herausbildung eines Wir- Gefühls bei gleichzeitigem Ich- Bewusstsein, Herausbildung von anerkannten Regeln, Normen und Kooperationsstilen[64].
Dieses Zitat macht schon deutlich, dass nicht erwartet werden kann, dass eine Arbeitsgruppe optimal funktioniert: Mit Effektivität nah außen und gutem Betriebsklima nach innen[65].
Es soll „ein Gruppenklima entstehen, das von Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichnet ist“[66]. Das bedeutet, dass die Gruppe für sich erkennen muss, dass sie, trotz aller persönlichen Differenzen, gemeinsame Anliegen und Ziele hat und diese als Gruppe besser erreichen und erfüllen kann als es die einzelnen Mitgliedern alleine könnten[67].

---

[61].König S.39
[62] König S. 39
[63] König S.39
[64] Schulz von Thun, Band 3, S.65
[65] Schulz von Thun, Band 1, S 66
[66] Braune-Krickau, Langmaack S.65
[67] Braune-Krickau, Langmaack S.65

Dass eine Arbeitsgruppe sich geschlossen als Team sieht, geht nicht von heute auf morgen, dass sollten weder die Gruppenmitglieder noch die Vorgesetzten erwarten. Das wäre in den allermeisten Fällen unrealistisch. Es würde eher die Gruppe weiter unter Druck setzten und zu einem Verhaltensmuster führen, welches sich so darstellt, dass die Gruppe nach Außen geschlossen auftritt, es gruppenintern aber erhebliche, totgeschwiegene Probleme gibt, die zwangsläufig das Arbeitsklima belasten und damit die Arbeitszufriedenheit senken.

Vom Augenblick der Zusammenstellung an muss eine Arbeitsgruppe miteinander leben und auskommen; es ist nicht so einfach möglich, einen, der in der Gruppe als „Störer“ auftritt einfach loszuwerden. Empfehlenswert ist es deshalb, dass alle Gruppenmitglieder, in besonderem Maße der Gruppensprecher darauf achtet, dass alle Kollegen Kontakt miteinander haben und jedem aufmerksam zugehört wird, wenn er sich, auch ungerufen, zu Wort meldet[68]. „Nur wer sich wahrgenommen, gewürdigt und berücksichtigt fühlt, nur wer sein Mitspracherecht erfüllt sieht, wird zum Gelingen des Ganzen beitragen wollen und können, wird gegebenenfalls Kompromisslösungen mittragen[69].“ Wenn eine Gruppe sich dies zum Ziel setzt, wird es ihr automatisch gelingen, in der Dynamik des täglichen Miteinanders von komplementären zu symmetrischen Beziehungsmustern überzugehen, da man sich den Funktionen und den Rechten jedes Einzelnen in der Gruppe bewusster wird.
Die Verständigung in der Gruppe muss hierbei auf zwei Ebenen funktionieren: auf der Sachebene, wenn es um die Gestaltung der Arbeit geht und auf der sozialen Ebene, wenn es um die persönlichen Bedürfnisse und Empfindungen der Mitglieder geht.
Es stellt eine große Herausforderung, besonders für die Gruppensprecher dar, dass beide Ebenen berücksichtigt werden und sich in einem ausgewogenen Verhältnis befinden[70].
Diese Verhaltensmuster sind nicht einfach umzusetzen, aber es ist möglich, wenn die Gruppe selber und Vorgesetzte bereit sind, Zeit und Aufwand in Teambildung zu investieren, wobei die benötigte Intensität sehr verschieden sein kann.
Während manche taGs dafür wohl nur einen kleinen Anstoß brauchen, ist in anderen Gruppen dafür intensive Arbeit notwendig. Soweit möglich sollten Ist- Zustand und Forstschritte also gruppenspezifisch dokumentiert werden und die Teambildung danach ausgerichtet werden.
Es wird deutlich, dass es ein langer, arbeitsintensiver Weg zum optimalen Team, zur musterhaften taG sein kann. Es bleibt dem Unternehmen, in diesem Falle Landesforsten vorbehalten, zu entscheiden, ob es diesen Aufwand betreiben möchte. Zumal schwierig zu beurteilen ist, inwieweit der betriebene Aufwand durch die bei guter Teamzusammenarbeit erhoffte Leistungs- und Qualitätssteigerung gerechtfertigt wird.

5.1.6. Kommunikation im Arbeitsalltag

Der Aspekt der Kommunikation im Arbeitsalltag spielt seit Einführung der TPL- Struktur eine größere Rolle. Über 80%, geben an, sich intensiver über die zu erledigenden Arbeiten und über Organisationsfragen zu unterhalten. Dieses Ergebnis ist meiner Meinung nach sehr positiv zu bewerten.
„Durch Kommunikation entsteht ein System, in dem die Teilnehmer sich gegenseitig Mitteilungen voraussetzen und die Beteiligten sich aneinander orientieren, aufeinander

[68] Schulz von Thun, Band 1, S 63
[69] Schulz von Thun, Band 1, S 63
[70] Braune-Krickau, Langmaack S.67

einstellen und aneinander ausrichten müssen. Darauf basiert die Verständigung untereinander.[71]“
Es ist davon auszugehen, dass stärkere Kommunikation sich positiv auf die Gruppenatmosphäre auswirkt, denn Reden ist ein zentrales Mittel von Beziehungsaufnahme- und Gestaltung[72].
Dieses Ergebnis ist insbesondere deshalb umso erfreulicher, dass von denjenigen, die bei der Umfrage die Angabe machten, Kommunikation habe zugenommen eine deutliche Mehrheit von 84% der Meinung ist, die Gespräche brächten Verbesserungen des Arbeitsergebnisses und der Arbeitsorganisation mit sich.
Die Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit hat also den erwünschten Effekt erreicht, dass die Gruppe sich über ihre Arbeit mehr Gedanken macht und dafür sensibilisiert wird, effektiv zu organisieren.

Trotzdem muss man sich darüber im Klaren sein, dass mangelnde Kommunikation oder auch wirkungsloses Kommunizieren immer noch an der Tagesordnung ist.
Hier ist auch wieder eine relativ große Differenz zwischen den Ältesten und den Jüngsten Gruppenmitgliedern festzustellen. So sind fast 40% der unter 35- Jährigen der Ansicht, Kommunikation unter Gruppenmitgliedern hätte durch die teilautonome Gruppenarbeit nicht zugenommen, während bei der Generation 45+ immerhin fast 90% das Gegenteil behaupten.
In diesem Zusammenhang ist es ebenfalls auffällig, dass von denjenigen, die ankreuzten, es würde durchaus mehr kommuniziert 40% der unter 35-Jährigen die Ansicht vertritt, diese Gespräche seien zwecklos und führten in der Regel zu keinen Verbesserungen.
Aber warum sehen die jungen Forstwirte die Situation offensichtlich kritischer als die 36- bis über 45 -Jährigen?
Meiner Meinung nach kommen dafür zwei Gründe in Frage:
Zum einen kann die Tatsache, dass die unter 35-Jährigen stark in der Unterzahl sind dazu führen, dass sie Schwierigkeiten haben, sich in eine Gruppe einzugliedern, die von deutlich älteren Kollegen, die gegebenenfalls schon lange Jahre miteinander arbeiten, dominiert wird.
Nach Eberhard Stahl (1998) gibt es in einer Gruppe bestimmte Rollen, die von den Mitgliedern eingenommen werden können. Haben manche ältere Forstwirte schon über lange Zeiträume in bestimmten Konstellationen zusammengearbeitet, kann es sein, dass in der neu gebildeten taG keine unbesetzte Rolle mehr für einen neu dazu kommenden (jungen) Forstwirt frei ist oder dieser sich mit den eventuell noch vorhandenen unbesetzten Rollen nicht identifizieren kann.
Dies verhindert dann, dass der junge Kollege in der taG zu einem so genannten „Stammspieler“ wird, einem passenden inneren Mitglied[73]. Die Folge ist, dass er in Gespräche nicht so stark einbezogen wird, wie die seit langem aufeinander eingestellten Kollegen.
Zum anderen ist es der Fall, dass jüngere Gruppenmitglieder an gruppeninterne Kommunikation höhere Ansprüche stellen. Kommunikative Aspekte spielen schon in der Schulzeit und dann später in der Ausbildung in der heutigen Zeit eine viel größere Rolle, als die z.B. vor 30 Jahren der Fall war. Dementsprechend erwarten sich die unter 35-Jährigen mehr von Gesprächen über zu erledigende Arbeiten, fordern hohen Informationsgehalt und deutliche Ausdrucksweise.
Ist es in einer taG der Fall, dass gruppeninterne Kommunikationsvorstellungen hinsichtlich der Ansprüche an Qualität und Quantität auffällig variieren, sind Schwierigkeiten

[71] Galliker, Weimer S.30
[72] König S.132
[73] Schulz von Thun, Band 3, S.186

abzusehen, die sich dahingehend entwickeln, dass Kollegen mit unterschiedlichen Kommunikationsvorstellungen Gespräche miteinander vermeiden.

Was die Gruppensprecher betrifft, zeigen die Umfrageergebnisse auf, dass diese die Kommunikationssituation ebenfalls mit deutlicher Mehrheit als verstärkt und als sinnvoll erachten, dennoch betrachten sie diesen Aspekt zwar nicht so kritisch wie die unter 35-jährigen, aber kritischer als die Nicht-Gruppensprecher.
Für die Gruppensprecher spielen kommunikative Aspekte eine noch größere Rolle, als für die anderen Mitarbeiter in der taG. Ihre Aufgabe bringt es mit sich, dass sie öfter als ihre Kollegen das Wort ergreifen müssen. Dazu gehört, dass sie in der Regel das Verbindungsglied zu den vorgesetzten Stellen bilden und den dadurch vorhandenen Informationsvorsprung (z.B. neue Arbeitsaufträge) an ihre Gruppenmitglieder weitergeben sollten. Zudem kann es der Fall sein, dass von einem Gruppensprecher, sofern er in der Gruppe als eine Autorität gesehen wird, erwartet wird, dass er bei Problemen unter Kollegen oder mit Vorgesetzten als Schlichter und Moderator auftritt.
Ob der Gruppensprecher akzeptiert wird, liegt zu einem sehr großen Teil in dessen Hand.
Wer mit sich selber einig ist, legt ein sicheres Auftreten an den Tag. Eine solche Ausstrahlung hat zur Folge, dass er den Eindruck von Eindeutigkeit, Sicherheit, Ruhe, Souveränität, Autorität erweckt, was ihm folglich Gewicht und damit Durchsetzungskraft verleiht[74]. Ein stets sicheres Auftreten ist aber nicht leicht umzusetzen, insbesondere dann nicht, wenn man sich selber erst in einer neuen Situation, in diesem Falle der teilautonomen Gruppenarbeit und der Gruppensprecherrolle zurechtfinden muss.
Die Schwächung der eigenen Wirksamkeit kann generell oder punktuell erfolgen. Situationsübergreifend, also generell, ist sie dann, wenn der Kommunizierende unterschwellig die Botschaft „So wichtig ist das was ich sage eigentlich doch nicht“ mitschickt. Dieses Kommunikationsverhalten hat eine Selbstentwertung zur Folge[75]. Es ist abzusehen, dass einer, der sich selbst nur wenig Bedeutung zumisst auch in der Werteskala der Zuhörer, in diesem Falle der Kollegen oder Vorgesetzten erheblich sinkt.
Um dies zu vermeiden sollte ein Gruppenmitglied, – das kann der Gruppensprecher sein, genauso aber auch ein Nicht-Gruppensprecher, denn Mitspracherecht haben alle und sollten dies auch in Anspruch nehmen- dass etwas sagen möchte weder leise noch hastig sprechen und Floskeln wie „ich weiß ja auch nicht, aber ich eine halt…“ oder „na ja, es spielt ja eh keine große Rolle, aber…“ in jedem Fall vermeiden[76].
Oft dauert es lange, bis ein Mensch dieses Verhalten in Gesprächssituationen ablegen kann. Oft steckt dahinter auch Furcht davor, etwas Falsches zu sagen. Etwas „Falsches“ zu sagen oder sich zu widersprechen führt zu einer punktuellen Schwächung des Redners. Es kann zwar unangenehm sein, da es Spott hervorruft oder verhindert, dass der Redner überzeugen kann, es ist aber auch schnell wieder vergessen und tut, sofern es nicht allzu häufig vorkommt der Anerkennung und dem Gewicht desjenigen, der sich äußert keinen Abbruch.

Ein weiterer Punkt, den die Forstwirte als Begründung für eine Nicht-Verbesserung der Kommunikationsverhältnisse in der Gruppe angaben, war, dass innerhalb der taG ein starkes Konkurrenzdenken herrscht.
Aus kommunikativen Gesichtspunkten ist dies sehr oft verbunden mit der ebenfalls beklagten mangelnden Bereitschaft, Zugeständnisse zu machen und gelegentlich bereit zu sein, von der eigenen Meinung ein Stück weit abzuweichen.
Stellt sich eine taG zusammen, ist es eine natürliche Folge, dass es zu Prozessen des Aushandelns von Macht kommt[77].

---

[74] Schulz von Thun, Band 3, S.133
[75] Schulz von Thun, Band 3, S.133
[76] Schulz von Thun, Band 3, S.134
[77] König S.75

Die Fähigkeit, durch Kommunikation Kollegen zu überzeugen und auf die eigene Seite zu bringen, ist ein starkes Machtinstrument. „Manche Menschen sind das Einnehmen von Führungsrollen gewöhnt, jede offen gelassene Struktur nehmen sie als Führungsvakuum wahr, um dann diese Führungsrolle sofort zu übernehmen[78].“
Kommunikation kann sich dann derart entwickeln, dass „Führungspersönlichkeiten“ versuchen, ihren Gesprächspartner einseitig zu beeinflussen. Man kann dann von einem Manipulationsversuch sprechen, in dem sich ein Kommunikationsteilnehmer über den anderen stellt[79].
Sind jedoch nicht alle Gruppenmitglieder bereit, sich an den „Führer“ anzupassen, zumal es der Fall sein kann, dass dieser nicht der „legitime Führer“, also der Gruppensprecher ist oder wollen mehrere Kollegen ein Führungsvakuum besetzten, dann wird es sich ergeben, dass sachliches, produktives Kommunizieren nicht mehr möglich ist. Die Besagten werden versuchen, ihre Machtposition zu festigen, indem sie bei Gesprächen über Arbeitsabläufe, Arbeitsaufteilung oder Arbeitsorganisation ihre persönliche Meinung durchzusetzen, jedes Nachgeben könnte ja von den Kollegen als Schwäche interpretiert werden.
Diese Situation zu ändern, ist sehr schwierig und langwierig, da sie von den Gruppenmitgliedern verlangt, über die Situation nachzudenken, eigenes Fehlverhalten einzugestehen und gegebenenfalls eine Machtposition abzugeben. Damit die Bereitschaft dafür gesteigert wird, wären zahlreiche Gespräche und die Einbindung eines Personalentwicklers erforderlich. In vielen Fällen ist es dann wohl praktikabler, eine Neubildung der Gruppe anzustreben.

Ein weiterer wichtiger Punkt, warum Gruppengespräche nicht erfolgreich verlaufe oder kaum stattfinden liegt darin begründet, dass die Gruppe kaum die Möglichkeit erhält, eine Art „Gesprächskultur“ zu entwickeln und sich im sachlich- fachlichen Umgang miteinander zu üben.
So gibt eine große Anzahl der Befragten an, dass die „Einmischung von außen“ („außen“ bedeutet in diesem Fall Revierleiter, TPL, TPA) zu stark erfolge. Eine Folge dieser Gegebenheit ist, dass einige Gruppensprecher sich in diesem Fall über Arbeitsplanung und Arbeitsorganisation mit den Vorgesetzen auseinandersetzen, ohne die anderen Gruppenmitglieder mit einzubeziehen. Diese Entwicklung ist meiner Ansicht nach mit Sicherheit nicht auf Böswilligkeit und Misstrauen des Gruppensprechers gegenüber Kollegen zurückzuführen, aber es ist eine bequeme Variante, die sich automatisch einpendelt. Auf den ersten Blick erscheint es praktikabel, „mal etwas schnell mit dem Revierleiter/dem TPL abzuklären“, anstatt es vor der ganzen Gruppe anzusprechen. Auch fällt es leichter, als etwas vor mehreren kritischen Zuhörern anzusprechen. Folglich wird es in den meisten Fällen wohl schnell zur Gewohnheit werden und eine Gewohnheit später wieder abzulegen ist nicht einfach.
Deshalb muss innerhalb der Gruppe darauf geachtet werden, dass eine solche Entwicklung sofort erkannt und ihr entgegengewirkt wird. Geschieht das nicht, dann ist das, was Teilautonomie ausmacht –nämlich das gemeinsame gruppeninterne Planen, Organisieren und Kontrollieren- nicht mehr vorhanden.
Außerdem ist es abzusehen, dass die Harmonie in der Gruppe stark darunter leidet, da der wichtigste Aspekt zur erfolgreichen Teambildung abhanden kommt: Das jeder das Gefühl hat, gehört zu werden.
Hier sind in besonderem Maße auch die Vorgesetzten, insbesondere die Revierleiter gefragt. Sie müssen es akzeptieren loszulassen und die Gruppe als selbständig funktionierende Einheit betrachten und behandeln. Sonst wird den taGs die Chance

[78] König S.133
[79] Galliker, Weimer S.76

genommen, sich wie von den „Erfindern“ des TPL- Konzepts vorgesehen zu entwickeln und zu optimieren.

5.1.7. Arbeitsqualität

Die Frage nach der Entwicklung der eigenen Arbeitsqualität ist eine sehr gewagte Frage, die von den Antwortenden verlangt, sehr selbstkritisch mit sich selber umzugehen.
Wenn in der Tat zwei Drittel der Forstwirte qualitativ hochwertiger arbeiten würde, als vor Einführung des TPL- Konzepts, wäre das wohl ein deutliches Zeichen für das Gelingen der teilautonomen Gruppenarbeit und keiner mehr würde an deren Erfolg zweifeln.
Auch die TPLs und die meisten Revierleiter sind der Ansicht, dass sich die Mehrheit der Forstwirte sehr bemüht, den neuen Anforderungen gerecht zu werden.
Organisationsprobleme und Schwierigkeiten mit Arbeitsaufträgen zeigen jedoch, dass dieses Bemühen häufig nicht ausreicht, um einen einwandfreien Arbeitsablauf zu gewährleisten.
Ein Faktor, hierbei sind externe Schwierigkeiten, die zum Beispiel durch unvollständige oder kurzfristige Arbeitsaufträge sowie Witterung oder Krankheitsfälle entstehen können.
Des Weiteren ist zu vermuten, dass gruppeninterne Widerstände und mangelnde Vorbereitung der Forstwirte auf die veränderten Anforderungen dazu führen, dass trotz vorhandener Motivation, qualitativ hoch zu arbeiten, die Erwartungen der Vorgesetzten, der Gruppensprecher und der Forstwirte selber nicht immer erfüllt werden.
Zudem sollte seitens des Forstamts darauf geachtet werden, dass nicht nur den Fällen Aufmerksamkeit gewidmet wird, in denen das Arbeitsergebnis nicht den Erwartungen entsprach, sondern auch solche gewürdigt und angesprochen werden, die besonders schnell und/ oder gut bearbeitet worden sind. Ansonsten kann es nämlich der Fall sein, dass sich allen Mitarbeitern ein verzerrtes Bild aufdrängt, da lediglich die unerfreulichen Arbeitsleistungen diskutiert werden und folglich im Gedächtnis bleiben.

.

5.1.8. Überforderung

Die von mir an die Forstwirte gestellte Frage, ob die Arbeit mit dem TPL- Konzept Überforderungssituationen mit sich bringe, verlangte von den Befragten ebenfalls große Offenheit.
Jedoch bin ich der Meinung, dass auf diese Frage durchaus kritisch und ehrlich geantwortet wurde, auch da sie eher „gefühlsmäßig“ beantwortet werden konnte als die Frage nach der Entwicklung der Arbeitsqualität, die eher analytisches Nachdenken erfordert.
Insgesamt sind es nur sehr wenige, die sich ständig überfordert fühlen, diejenigen, bei denen es gelegentlich vorkommt machen jedoch schon einen deutlich größeren Teil aus.
Am größten ist der Anteil derjenigen, die sich niemals überfordert fühlen unter den über 45- Jährigen zu finden. Das wird daran liegen, dass sie zum einen gewöhnt sind, ihre Arbeit unbeeinflusst von wechselnden Arbeitsbedingungen auf gleichem Niveau auszuführen, zum anderen lässt sich an der sich aus anderen Fragen ergebenden Antwortstruktur schließen, dass viele der älteren Mitarbeiter die Neuerungen des TPL-Konzepts zum Teil übergehen und versuchen, die meisten Gewohnheiten beizubehalten, sodass sich an der Arbeitssituation im Großen und Ganzen nicht viel geändert hat.
Wie erwartet liegt das Überforderungsgefühl bei den Gruppensprechern über dem Gesamtdurchschnitt. Die Gruppensprecher und auch ihre Vertreter mussten sich in kurzer

Zeit in zusätzliche Aufgaben einarbeiten und dass, wie ich aus persönlichen Gesprächen erfahren habe, ohne vorher genau abschätzen zu können, was auf sie zukommen wird.
Ebenfalls über dem Durchschnitt –noch stärker als die Gruppensprecher- liegen die 36 bis 45- Jährigen über dem Durchschnitt, fast die Hälfte ist zumindest gelegentlich mit der neuen Arbeitssituation überfordert. Dieses Ergebnis könnte darin begründet liegen, dass sich Forstwirte dieser Altergruppe sich –stärker als die über 45- Jährigen- um die Durchsetzung der Neuerungen bemühen, sich daran jedoch nicht so schnell gewöhnen können wie die jüngsten Mitarbeiter.

Doch was führt überhaupt zur Überforderung? Die Arbeitsabläufe bestimmt nicht, daran hat sich nichts geändert. Der Grund muss also in der neuartigen Gruppensituation liegen und daran, dass ganz neue, unerwartete Anforderungen an die Forstwirte herangetragen werden.
Eine bedeutende Herausforderung ist es, sich in der taG zu einem Team zusammenzufinden. Dass hier in zahlreichen Gruppen noch Nachholbedarf besteht, dass zeigte schon die Analyse der Frage nach Teamzusammenarbeit unter Punkt 5.1.5.
Weitere Schwierigkeiten ergeben sich im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation.
Hier werden Arbeitsaufträgemangel, das Problem der Durchführung von Schlechtwetterarbeit und der hohe „Verwaltungsaufwand“ insbesondere für die Gruppensprecher genannt.
All diese Faktoren deuten meiner Ansicht nach darauf hin, dass es – auch wenn äußere Umstände mit Sicherheit auch eine Rolle spielen- noch Schwierigkeiten mit dem tatsächlichen teilautonomen Arbeiten, also dem sich selbständig verwalten und organisieren, bestehen. Man empfindet den mit der größeren Eigenverantwortung verbunden Organisationsaufwand als lästig und scheut sich davor, Entscheidungen wie die Niederlegung oder Verlagerung der Arbeit bei schlechtem Wetter in der Gruppe zu entscheiden.
Überforderung bei der Arbeit kann ebenfalls durch Überforderung auf emotionaler Ebene entstehen. Und zwar dann, wenn in der taG untereinander Spannungen herrschen, die die Arbeitsatmosphäre beeinträchtigen und mit denen die Mitglieder nicht wissen, sie sie abbauen können. Hinweise darauf geben angegebene Überforderungsgründe wie Vorhandensein von „Stänkerern“ in der Gruppe, von Egoismus, Neid und Streitsucht.
Jede Gruppe durchläuft einen Prozess der „Selbsterschaffung“[80].
Hierbei ist es notwendig, bestimmte Aufgaben zu lösen

- Jedes Mitglied muss seine eigene Position in der Gruppe finden
- Jedes Mitglied muss die Positionen der anderen Gruppenmitglieder registrieren
- Daraus muss sich ein Binnenselbstverständnis der ganzen Gruppe entwickeln
- Die Gruppe muss sich nach außen gegenüber ihrer Umwelt präsentieren

Bewusst habe ich das Verb „muss“ gewählt. „In jeder Gruppe bilden sich eine gemeinsame Sprache, Umgangsformen und ein Spektrum von Werten und Normen heraus…. und formen damit den Gruppenprozess“[81].
Diesen Vorgängen kann sich keiner entziehen, König spricht von einer „Unausweichlichkeit der Einflussnahme“[82] und Watzlawick weist darauf hin, „dass man nicht nicht kommunizieren kann“[83].

Jedes Gruppenmitglied befindet sich folglich in einem dynamischen Prozess der Teambildung, die Zeit braucht um sich zu entwickeln und an ihren Aufgaben zu wachsen. Vorgesetzte und Personalentwickler können meiner Meinung nach diese Entwicklung

[80] König S.96
[81] König S.97
[82] König S.97
[83] Watzlawick (1969)

unterstützen, indem sie die Gruppen zwar in ihrer Selbständigkeit bestärken, jedoch eingreifen, sobald sie feststellen, dass Konflikte in einer Gruppe immens werden, sodass die Gruppenmitglieder das Gefühl haben, sich in einem Teufelskreis zu befinden, aus dem kein Ausweg mehr möglich ist.
Ebenfalls sollte man aber, dies war ebenfalls ein von den Forstwirten mehrmals aufgeführter Überforderungsgrund, den taGs Zeit geben, sich zu entwickeln, was den Druck insbesondere auf den Gruppensprecher wohl verringern würde, da er nicht das Gefühl hätte, dass von ihm erwartet wird, eine Gruppe zu vertreten, in der vom ersten Tag an alle Positionen geklärt sind.

5.1.9. Streitfaktoren

Auf die Frage, was im Arbeitsalltag in der Regel die Auslöser für Unstimmigkeiten innerhalb der taG sind, antworteten manche Forstwirte, dass es Unstimmigkeiten in der Gruppe nicht gäbe. Sicherlich gibt es taGs, in denen die Gruppenmitglieder sehr gut miteinander auskommen und die gerne in der bestehenden Konstellation miteinander arbeiten.
Trotzdem ist aber davon auszugehen, dass zwischen Menschen, die tagtäglich miteinander arbeiten und dies nicht immer aus reinster Sympathie heraus, sondern auch aus Zweckmäßigkeitsgründen (z.B. Wohnort), Spannungen auftreten, die die Gruppensituation belasten können.
Zwar arbeiten Waldarbeiter, wie schon vorher erwähnt, seit langem in Gruppen, oft auch Rotten genannt, zusammen. Durch die Einführung des TPL- Konzepts wurden jedoch Veränderungsprozesse angestoßen, die sich auf alle Forstwirte auswirkten. Für alle änderten sich die Arbeitsbedingungen, für viele bedeutete die Verwaltungsreform auch einen Revier- oder Positionswechsel, zudem änderten sich die Gruppenzugehörigkeiten und die vorgesetzten Ansprechpartner.
Den Veränderungsprozess einer Gruppe kann man in drei Phasen gliedern, die man als Trennungsphase, Schwellenphase und Angliederungsphase bezeichnen kann.
In der ersten Phase ist es wichtig, dass es jedem einzelnen gelingt, sich von den alten Gegebenheiten loszulösen. Dazu gehört es, bereit zu sein, neue Wege einzuschlagen und Entwicklungen zuzulassen.
In der zweiten Phase, der Schwellenphase, befindet sich der Einzelne in einer Art Zwischenzustand, der dadurch gekennzeichnet ist, dass man neue Erfahrungen macht, diese jedoch noch zu den vorherigen Erfahrungen in Beziehung setzt und noch nicht bereit ist, sie einfach hinzunehmen. Es ist in dieser Phase üblich, Vergleiche anzustellen und eine eher kritische Grundhaltung zu den Neuerungen einzunehmen.
Letztendlich soll es dann dazu kommen, dass die dritte Phase, die Angliederungsphase erreicht wird, in der es dem Mitarbeiter gelingt, sich von den alten Strukturen zu lösen, die neuen als gegeben anzusehen und sich mit ihnen zu identifizieren. Aus den neuen Erfahrungen soll sich wieder eine feste, jedoch leicht veränderte, Struktur herausbilden[84].

Nun kann es aber der Fall sein, dass diese drei Phasen nicht unproblematisch ablaufen.
Dies kann zum einen seinen Ursprung darin haben, dass man zu stark mit den alten Strukturen verhaftet ist und jegliche Veränderungen ablehnt, zum anderen wird es so sein, dass die drei Phasen bei den einzelnen Gruppen – aber auch gruppenintern- unterschiedlich schnell ablaufen, wobei die genannten zwei Ursachen in der Regel parallel auftreten werden.

[84] vgl. König S.275f

Das vehemente Festhalten an „Althergebrachtem“ liegt meist in einer „erfundene Tradition“ begründet, nach der sich im Gedächtnis ein konstruiertes Bild entwickelt, nach dem „früher alles besser war[85].“
Der Eindruck, der sich mir während der Arbeit im Praxissemester und während der anschließenden Gespräche und Befragungen bot, stellte sich mir insgesamt als Schwellenphase dar. Allerdings war ebenfalls deutlich erkennbar, dass einige Forstwirte gerne schon die dritte Phase- die Angliederungsphase- erreicht hätten, da ihnen das Loslösen von den alten Strukturen nicht schwer fiel und die geplanten Veränderungen ihnen zumindest teilweise viel versprechend erschienen.
Andere jedoch, klammerten sich noch sehr stark an die ehemaligen Verhältnisse, waren stets bemüht, zumindest unterschwellig, die alten Zeiten zu rühmen und ein Etablieren der Neuerungen blockierten. Ist eine Gruppe nicht, z.B. aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit oder aufgrund des Vorhandenseins sehr ähnlicher Persönlichkeiten, in hohem Maße konform, dann liegt der Fall vor, dass innerhalb einer Gruppe Kollegen miteinander umgehen müssen, die von der Entwicklung der Gruppe sehr unterschiedliche Vorstellungen haben.

Es ist offensichtlich, dass sich durch die geschilderten Verhältnisse Spannungsfelder aufbauen, die an einer taG nicht spurlos vorübergehen können.
So war der am häufigsten genannte Unstimmigkeitsfaktor das Vorhandensein unterschiedlicher Arbeitsmentalitäten innerhalb der taG, was sich in differenzierenden Einstellungen gegenüber Motivation, Qualität und Einhaltung von Arbeitssicherheitsvorschriften niederlegt. Es ist zu erwarten, dass der Unterschied in der Arbeitsmentalität Ursache der Veränderungsprozesse ist, die die Forstwirte miteinander durchlaufen müssen, jedoch unterschiedlich angehen.
Auch der zweithäufigste Grund für Streitigkeiten, nämlich die vorhandenen Altersunterschiede, lassen sich so erklären.
Jüngeren Mitarbeitern fällt es in der Regel leichter, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen und sich in veränderten Situationen zurechtzufinden. Lernprozesse werden anders angegangen. Das Aufweichen von bekannten Arbeits- Verhaltens- und Denkmustern, auch als so genanntes „Unfreezing“ [86] bezeichnet, fällt jüngeren auch deshalb leichter, da die Zeitspanne, in der sich die vorherigen Muster eingeübt haben, wesentlich kürzer war. Folglich kann sich die Konstellation ergeben, dass sich innerhalb einer taG die entwicklungsorientierte Einstellung der jungen Mitarbeiter und eine ausgeprägt konservative Grundhaltung der älteren Kollegen gegenüberstehen.

Es ist anzunehmen, dass sich im Laufe der Zeit, vorausgesetzt es treten keine neuen Veränderungen auf, auch die Schlussphase der Gruppenbildung erreicht wird, in der sich die neuen Strukturen als Standards eingespielt haben, mit denen sich jeder abfindet, ganz gleich, ob er insgesamt eher als positiv oder als negativ empfindet. Fraglich ist jedoch, wie lang es dauern wird, bis diese Phase erreicht wird und ob Landesforsten es sich leisten wird, abzuwarten, wie sich die Situation entwickelt. Ein beschleunigen und optimieren der Veränderungsprozesse kann aufwendig sein. Es erfordert intensive Analyse jeder einzelnen Gruppensituation.
In forstlichem Umfeld, wo ein Monitoring aufgrund der Arbeitsumstände schwierig ist, würde sich der Versuch, den Umgestaltungsprozess steuernd zu beeinflussen noch aufwendiger gestalten.

Eine Möglichkeit kann es aber sein, die Gruppenmitglieder stärker an die Optimierung der gruppeninternen Kommunikation heranzuführen.

---

[85] Zakharine S.70
[86] König S.276

Dass jeder einzelne gehört wird und das alle Gruppenmitglieder im Gespräch miteinander bleiben, ist von großer Bedeutung. Ein Gefühl für Kommunikation zu entwickeln und so zu erwirken, dass das Miteinander in der taG intensiver wird, ist ein erreichbares Ziel, welches den dritthäufigsten Grund für Unstimmigkeiten – Kommunikationsmängel - ausschalten kann. Denn aus Kommunikationsmängeln ergeben sich Informationslücken bei einzelnen taG Mitgliedern, was von diesen beklagt wird und was zeitweise auch im Arbeitsalltag z.B. durch Missorganisation sichtbar wird. „Alle Informationen, die im System Nutzen stiften können, müssen dort ankommen“[87].
Kollegen, die die Erfahrung gemacht haben, dass wichtige Informationen eben nicht bei ihnen ankommen entwickeln ein Gefühl der Unzulänglichkeit und des Nicht beachtet-werdens.
Der Streitfaktor „schlechtes Verhältnis zum Gruppensprecher und untereinander“ ist dann vorprogrammiert.

Dass der Gruppensprecher und/ oder sein Vetreter nicht akzeptiert werden ist ein Punkt, den bei dieser Frage die Gruppensprecher selber beklagten, wohingegen die Nicht-Gruppensprecher den Gruppensprecher als zu dominant empfinden.
„In vielen Alltagsvorstellungen überwiegt die Vorstellung, dass von Macht in einer Beziehung nur gesprochen werden könne, wenn etwas gegen den Willen des Machtunterlegenen durchgesetzt wird.“ Der zuvor angesprochene Problemfaktor des Gruppensprecher-Gruppe-Verhältnisses kann folglich durch diese Sichtweise erklärt werden: Der Gruppensprecher hat das Gefühl, sich gegen die Gruppe durchsetzten zu müssen, weshalb die Kollegen sich bevormundet fühlen und ablehnend reagieren, was der Gruppensprecher wiederum als Nichtakzeptanz seiner Person wertet. Ein Ausbruch aus diesem Teufelskreis ist nur dann möglich, wenn die betroffenen Personen sich der Situation bewusst werden und sie offen angesprochen wird.

Des Weiteren wurden die Arbeitsaufteilung und die Gruppengröße als Gründe für Missstimmungen untereinander angegeben. Begründet liegen diese Angaben meiner Meinung nach darin, dass man in der Gruppe zu wenig kommuniziert und aufeinander eingeht. Die Lösung kann und soll also nicht heißen „Gruppen verkleinern“, sie kann nur (wieder einmal) „offen miteinander reden“ heißen. Die Vorraussetzungen dafür zu schaffen, stellt eine Herausforderung für Gruppenmitglieder, Vorgesetzte und Personalentwickler dar.

Weitere Probleme ergeben sich in der Interaktion mit Vorgesetzten. Darauf wird unter Punkt 5.1.11 genauer einzugehen sein.

5.1.10. Problemlösungsprozesse

Die Forstwirte sollten sich dazu äußern, inwieweit bei Schwierigkeiten, die sich im Arbeitsalltag ergeben, der Gruppensprecher oder auch der TPL, bzw. der Revierleiter am Lösungsprozess beteiligt werden.
Insgesamt stellt sich das Ergebnis relativ homogen dar.
Ungefähr die Hälfte ist der Meinung, dass Probleme in der Regel nur unter den direkt Beteiligten gelöst werden, um die 30% bis 40 % geben an, der Gruppensprecher werde daran beteiligt und ca. 10% bis 20 % sind der Meinung, der TPL oder der Revierleiter werde ebenfalls meistens daran beteiligt.

[87] Schlötter S.71

Ein wenig anders stellt sich das Ergebnis bei den unter 35- Jährigen dar, bei denen zwei Drittel angeben, dass sich im Arbeitsalltag ergebende Schwierigkeiten nur unter den direkt Beteiligten gelöst werden. Damit sind es in dieser Altersgruppe nahezu doppelt so viele wie bei den über 45- Jährigen.
Eine Erklärung könnte sich aus dem schon bei der Analyse der vorherigen Fragen sich abzeichnenden Trend ergeben: Die jüngeren Mitarbeiter möchten das TPL-Konzept den Vorschriften entsprechend umsetzten, während es die älteren sinnvoller finden, gewisse Gewohnheiten beizubehalten. Dazu gehört, dass bei kleineren Unsicherheiten, z.B. die Örtlichkeit oder die Arbeitsausführung betreffend „mal schnell der Förster angerufen wird". So war es vorher üblich und auch jetzt noch führt es meist zu einer schnellen Klärung der Umstände.
Die Grundprinzipien der teilautonomen Gruppenarbeit besagen jedoch, dass Problemlösung gruppenintern stattfinden sollte, ohne dass Vorgesetzte oder auch andere externe Personen daran beteiligt werden. Nur wenn der Lösungsprozess misslingt oder es sich um Schwierigkeiten handelt, die ganz besonders komplex und heikel sind, dann sollten die Probleme nach außen getragen werden. Im Fragebogen ging ich jedoch von Schwierigkeiten aus, deren Grad nicht besonders hoch ist und die regelmäßig in dieser oder ähnlicher Form auftreten. Dies wurde von mir durch die Formulierung „Schwierigkeiten im Arbeitsalltag" verdeutlicht.
Ist es das Ziel, die Prinzipien der teilautonomen Gruppenarbeit wie vorgesehen umzusetzen, muss darauf geachtet werden, dass sich die Behandlung von Unklarheiten noch stärker als vorher gruppenintern vollzieht. Dies kann unterstützt werden durch Arbeitsaufträge, die in hoher Qualität und Eindeutigkeit vorliegen.

5.1.11. Mitverantwortlichkeit der Vorgesetzten für Schwierigkeiten

Das aber, was die Arbeit der Revierleiter und auch anderer Vorgesetzter angeht, Mängel bestehen, davon geht eine deutliche Mehrheit der Forstwirte aus. Die Ergebnisse schwanken hier von 50% bei den 36 bis 45- Jährigen und 100 % bei den unter 35- Jährigen. Es ist schwer zu spezifizieren, durch wen genau und in welchen Bereichen die Forstwirte ihre Meinung bestätigt finden. Das war auch nicht meine Absicht, da ich die Waldarbeiter nicht in die Situation bringen wollte, das Gefühl zu haben, mit ihrer Antwort jemanden zu schädigen oder „anzuschwärzen".
Eindeutig ließ sich jedoch aus den vorherigen Antworten und aus dem Praxisalltag erkennen, dass die Arbeitsaufträge zu Problemen führen.
Dies liegt einerseits an den taGs, die die Aufträge selbstständig verwalten und sich anhand deren Vorgaben organisieren müssen, was einige Übung erfordert, andererseits werden die Schwierigkeiten durch unzureichend verfasste Arbeitsaufträge verursacht, die insbesondere die Probleme zahlreicher Revierleiter mit der PPS- Software als Ursache haben.
Meiner Meinung nach ist jedoch abzusehen, dass sich im Laufe der nächsten Zeit beide Parteien an diese neuen Herausforderungen gewöhnen werden und sich somit die Schwierigkeiten dahingehend immer mehr verringern werden.

Das Ergebnis ist meiner Meinung nach sowieso nicht als allzu beunruhigend anzusehen, denn zwischen 35 und 50% der Waldarbeiter sagen aus, dass die Probleme in den Gruppen entstehen oder im TPL- Konzept an sich begründet liegen, die RL, TPL, TPA etc seien daran unbeteiligt.

Trotzdem sollte die Antwortstruktur, insbesondere der hohe Wert bei den unter 35- Jährigen zu denken geben. Aufgrund der Tendenz, die schon vorher deutlich geworden ist und mir durch persönliche Aussagen bestätigt worden ist, liegt bei einigen Waldarbeitern –

und das sind meist die Jüngsten- ein Wunsch nach vorbildlicher Teilautonomie vor. Sie sind enttäuscht, wenn sie feststellen, dass die Hoffnungen, die sie mit der Teilautonomie verbinden, von Vorgesetzten nicht geteilt werden, diese die Verwaltungsreform negativ bewerten. Dies zu tun ist ein gutes Recht und nicht unbegründet, zumal besonders was die Kostenentwicklung angeht noch nicht ersichtlich ist, ob und in wie weit das TPL- Konzept ein Erfolg wird.

Trotzdem sollten Revierleiter, TPL, TPA und Forstamtsleiter bedenken, dass sie die Pflicht haben, die Mitarbeiter zu motivieren, indem sie ihnen das Gefühl geben, dass ihre Arbeit gebraucht wird und zum wirtschaftlichen Erfolg von Landesforsten beiträgt. Denn es ist logisch, dass ein Forstwirt, der merkt, dass seine Vorgesetzten der Ansicht sind, die Lage sei vertrackt und hoffnungslos, keine große Motivation empfindet, die Neuerungen des TPL- Konzepts mit Freude umzusetzen.

Damit das System taG auch dauerhaft eine wirtschaftliche Möglichkeit der Arbeitsgestaltung bietet, muss sich eine „Organisationskultur“ entwickeln, die sich in „beobachtbaren Verhaltensregelmäßigkeiten, dominanten Werten oder Symbolen“ [88] ausdrückt. Damit diese nicht den Interessen des Betriebes entgegenläuft ist es wichtig, dass übergeordnete Ebene ihrerseits eine Organisationskultur vorleben, die das TPL-Konzept als Chance und Herausforderung wahrnimmt.[89]

Funktioniert das TPL- Konzept dann folglich schon auf der ersten Ebene –der der taGs nicht- dann kann es auch im Gesamten kein Erfolg werden.

5.1.12. Besprechungen und ihre Themen

Eine deutliche Mehrheit spricht sich dafür aus, dass mehr Zusammenarbeit, z.B. in Form von häufigeren Besprechungen die Arbeitssituation verbessern würde.

Die Mehrheit zeichnet sich auf allen Auswertungsebenen deutlich ab, am geringsten ist sie bei den unter 35- Jährigen. Sie stellen die Altersgruppe dar, die die größten Erwartungen an die Einführung der Teilautonomie gestellt haben, wohl weil sie sich eine bessere Anwendungsmöglichkeit ihres umfassenden in der Berufsausbildung erlernten Wissens erhofften. Sie fürchten daher wohl am ehesten, dass mehr Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten wieder eine Art „Bevormundungssituation“ schaffen könnte.

Doch warum sehen so viele Forstwirte mehr Besprechungen als notwendig an?

Einen Hinweis darauf liefern die Themenwünsche, die die Forstwirte in diesem Zusammenhang angaben.

Man könnte diese Vorschläge in zwei Kategorien einteilen: Zum einen Themen, die die Arbeitsorganisation betreffen, zum anderen Themen, die eine Art „Vertrauensbildung“ zum Thema haben.

Was die Arbeitsorganisation angeht ist zu beachten, dass, was auch schon im vorherigen Verlauf der Auswertung deutlich wurde, Mängel hinsichtlich der Arbeitsaufträge, deren Handhabung und Zuordnung bestehen sowie hinsichtlich der genauen Kompetenzen, d.h. wer welchen Aufgabenbereich innehat und welche Grenzen bestehen.

Dieser Aspekt ist jedoch sehr wichtig, nach Rosenstiel (2001) sind „Rollenkonflikte und Uneindeutigkeit der zugewiesenen Rollen“ [90] ein Stressor, der „als relevant für die psychische und physische Gesundheit angesehen werden“[91] muss.

---

[88] Schuler S.227
[89] Schuler S.227
[90] Schuler S.25
[91] Schuler S.25

Meiner Meinung nach sind dies zwar ärgerliche, den Arbeitsfluss unnötig bremsende Mängel, die sich jedoch im Laufe der Zeit und mit einem geringen Maß an Fortbildung seitens aller Beteiligten minimieren lassen.
Prägnanter ist wohl die Tatsache, dass die Mehrheit der gewünschten Besprechungsthematiken sich im Bereich Teambildung und Mitarbeitermotivation ansiedeln lassen.
Es wird deutlich erkennbar, dass einige Forstwirte der Ansicht sind, das TPL- Konzept würde seitens ihrer Vorgesetzten eher boykottiert als unterstützt. Ihnen ist wichtig, für ihre Arbeit gelobt zu werden und in der, auch für die Forstwirte mühsamen, Adaption an die Neuerungen bestärkt zu werden, indem von RL, TPL und anderen ein gemeinsames Ziel vor Augen geführt wird, dass gemeinsam erreicht werden soll.
Ein weiterer Aspekt ist, dass sich einige erhoffen, dass Moderation durch einen Vorgesetzten Schwierigkeiten in der Gruppe besser gelöst werden.
Hier sollte aber darauf geachtet werden, dass dies nur in Ausnahmefällen erfolgen sollte, da Teilautonomie verlangt, dass sich eine Arbeitsgruppe an die selbstständige Konfliktbewältigung gewöhnt.

5.1.13. Arbeitssicherheit und der Einfluss der Eigenverantwortung

Erfreulicherweise, war über alle Auswertungsebenen hinweg eine deutliche Mehrheit der Meinung, dass Arbeitssicherheit seit der Einführung des TPL-Konzepts einen größeren Stellenwert als vorher einnimmt.
Trotzdem ergeben sich Unterschiede. Die unter 35- Jährigen sind zu 100% der Meinung, Arbeitssicherheit spiele nun eine größere Rolle. Die jungen Forstwirte sind gerne bereit sich an neuen Anforderungen und Richtlinien zu orientieren, die insbesondere die persönliche Verantwortung mehr in den Vordergrund rücken.
Die Gruppensprecher, von denen 86% angeben, Arbeitssicherheit sei wichtiger geworden, haben eine gesteigerte Verantwortung. Es ist ihre Pflicht geworden zu überwachen, dass Kollegen die Arbeitssicherheitsrichtlinien einhalten und haben die Aufgabe, Arbeitsaufträge zu unterbrechen, wenn z.B. die Arbeit aus Witterungsgründen zu gefährlich wird.
Schon aus Rücksicht auf den Kollegen, der den Gruppensprecherposten innehat achten ist anzunehmen, dass in der Gruppe mehr auf die Einhaltung von Arbeitssicherheitskriterien geachtet wird.
Des Weiteren ist der Einzelne trotz Vorbild- und Überprüfungsfunktion des Gruppensprechers verpflichtet, selbst auf die persönliche Sicherheit und auch die seiner Kollegen achtzugeben. Ereignet sich ein Unfall, ist es üblich, dass ein Sicherheitstrainer den Ort des Unfallgeschehens zusammen mit den Beteiligten besucht und untersucht, wie es dazu gekommen ist. Sollte grob sicherheitswidriges Verhalten erkennbar sein, kann dies unangenehme Konsequenzen für den entsprechenden Forstwirt, z.B. in Form von Verwarnungen oder Schwierigkeiten mit der Zahlungsverpflichtung der Unfallkasse, haben.

Dass mehr Eigenverantwortung tatsächlich die Folge hat, dass jeder mehr Aufmerksamkeit in Arbeitssicherheit investiert, darin sind sich fast alle einig, über alle Auswertungsebenen hinweg sind es über 80%. Am höchstens ist das Ergebnis, wie zu erwarten war, bei den Gruppensprechern, bei denen zur Eigenverantwortung noch eine verstärkte Gruppenverantwortung hinzukommt.
Vergleichsweise gering ist diese Ansicht bei den über 45- Jährigen vertreten. Der Grund dafür konnte darin liegen, dass sie die Neuerungen der teilautonomen Gruppenarbeit so weit wie möglich umgehen und deshalb kaum Änderungen zu vorher feststellen können.

Bedenklich ist, dass unter den über 45-Jährigen auch immerhin 34% angeben, dass die Arbeitssicherheit vor Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit einen höheren Stellenwert hatte.
Um diesen Wert erklären zu können ist es notwendig, sich Gedanken darüber zu machen, welche Faktoren den Umgang mit Arbeitssicherheitsrichtlinien und das eigene Risikobewusstsein beeinflussen.
Unfälle ergeben sich in vielen Fällen aus menschlichem Fehlverhalten. Man unterscheidet hierbei absichtsvolles und unbeabsichtigtes Fehlverhalten. Letzteres kommt weitaus häufiger vor[92].
Hierbei kann man verschiedene Ebenen definieren, auf denen Fehlverhalten zum Tragen kommt.
Häufig sind Fehler auf Gewohnheitsebene, die sich bei alltäglichen Handlungen vollziehen und die dadurch begünstigt werden, dass eine Tätigkeit sich oft wiederholt (Monotonie).
Vor ihnen vermag auch Erfahrung und hohe fachliche Qualifikation nicht zu schützen.
Ein Beispiel wären Stolperunfälle bei längeren Gehwegen im Bestand.
Davon zu unterscheiden sind Fehler auf Regelebene. Sie geschehen dann, wenn versucht wird, eine Aufgabe nach bestimmten erlernten Schemata zu lösen, die in diesem Falle der Situation jedoch nicht gerecht werden. Als Regelfehler würde man z.B. bezeichnen, wenn ein Forstwirt einen Baum wie erlernt fällt, jedoch nicht erkennt, dass das angewandte Verfahren in dieser Situation nicht das Richtige ist. In der Regel vermindern sich Fehler auf Regelebene bei zunehmender Berufserfahrung.
Die dritte Fehlerebene bilden Fehler auf Wissensebene. Sie entstehen durch Irrtümer oder fehlerhafte Denkprozesse, wenn bei einem Arbeitsvorgang nicht auf bestehende Regeln zurückgegriffen werden kann und der Lösungsvorgang selbst entwickelt werden muss.[93]

Möchte man gegen Arbeitsunfälle vorgehen muss man also zunächst versuchen, die drei Fehlerebenen so weit wie möglich zu minimieren, wobei hier für jede Ebene ein anderes Konzept greifen muss.
Um Fehler auf der Gewohnheitsebene zu vermeiden ist es sinnvoll, durch regelmäßiges Sicherheitstraining die Forstwirte noch einmal ganz speziell auf diese Gefahren hinzuweisen, obwohl sie grundsätzlich jedem bekannt sind. Des Weiteren ergeben sich Spielräume über die Arbeitsorganisation. Arbeiten sollten sich abwechseln und sinnvolle Erholungspausen gemacht werden. Dem Gruppensprecher bieten sich hier Möglichkeiten durch die Umsetzung der Arbeitsaufträge. Vorgesetzte können dies unterstützen, indem sie für eine abwechslungsreiche und ausreichende Arbeitsaufträgeversorgung sorgen.
Gegen die Fehler auf Regelebene ist vor allem durch praktisches Sicherheitstraining entgegenzuwirken –was ja von Landesforsten praktiziert und meines Eindrucks nach auch von den Forstwirten positiv aufgenommen wird.
Vor Fehlern auf Wissensebene können zum einen gute Aus- und Forstbildung schützen, zum anderen bietet sich aber seit Einführung des TPL- Konzepts durch die genormten Arbeitsaufträge eine weitere Möglichkeit. Sorgfältig verfasste Arbeitsaufträge können auf Schwierigkeiten hinweisen und eventuell nötiges Zusatzwissen vermitteln.

Für alle Fehlerebenen übergreifend ist es jedoch notwendig, dass sich in einem Forstbetrieb eine „Sicherheitskultur“ entwickelt, deren Basis eine zuverlässige, effiziente und effektive Kommunikation innerhalb und nach außen“[94] bildet. Das sorgt dafür, dass Sicherheitsmängel aufgedeckt werden und Problematiken, wie z.B. unpraktikable Sicherheitsvorschriften, angesprochen werden. So können Fehlerquellen erkannt und beseitigt werden.

---

[92] Rauterberg S.66
[93] Rauterberg S.79
[94] Rauterberg S.65

Dass nun aber doch 34% der über 45- Jährigen und immerhin auch 24% der Gesamtbefragten der Meinung sind, vor Einführung des TPL- Konzepts sei der Arbeitssicherheit ein größerer Stellenwert zugekommen, kann dadurch erklärt werden, dass diese, im Vergleich zur großen Mehrheit ihrer Kollegen, den Zugang in die durch das TPL-Konzept veränderte Sicherheitskultur, die die Eigenverantwortung betont, noch nicht gefunden haben.
Gründe dafür könnten sich z.B. aus einer grundsätzlichen Ablehnung der Reformen oder aus einer Überforderung mit den neuen Arbeitsbedingungen ergeben.
Inwieweit sich das TPL- Konzept wirklich auf die betriebliche Sicherheit auswirkt, dass wird letzendlich die Entwicklung der Unfallzahlen zeigen.

5.1.14. Verbesserungsvorschläge

Zuletzt waren die Forstwirte gefordert, mit eigenen Worten einen oder mehrere Verbesserungsvorschläge zu machen bzw. mitzuteilen, was sie selbst am TPL- Konzept am meisten stört.
Das Ergebnis sind Wünsche, die auf zwei verschiedenen Ebenen verlaufen.
Viele Forstwirte, die Mehrzahl der Statements bringt dies zum Ausdruck, sind der Meinung, dass TPL-Konzept würde für alle angenehmer, wenn es strenger umgesetzt würde.
Dies wird zum Ausdruck gebracht durch Wünsche wie „Eigenverantwortung der taGs durchsetzen“, „Förderung der Teambildung“, „harte Konsequenzen wenn Mitarbeiter das neue Konzept nicht mittragen“ oder es werden konkrete Organisationsvorschläge wie „zweiter TPA“ gemacht.
Andere Forstwirte formulieren ihre Wünsche wiederum so, dass erkennbar wird, dass die neuen Errungenschaften der Verwaltungsreform am liebsten wieder von der Bildfläche verschwinden sollten. Statements wie „Revierleiter stärker in die taGs einbinden“ oder auch einfach „TPL-Konzept abschaffen“ zeigen die deutlich.
Diese letzte Frage und auch die Auswertung der anderen Fragen zeigen meiner Meinung nach trotz allem deutlich, dass teilautonome Gruppenarbeit von den Forstwirten nicht abgelehnt wird. Im Gegenteil, viele sind gerne bereit, sie als neue Arbeitsform zu akzeptieren und nach ihren Möglichkeiten zu optimieren – wobei sie sich jedoch manchmal gegen die Widerstände von Kollegen und Vorgesetzten durchsetzen müssen.
Damit diese Offenheit und Motivation der meisten Forstwirte nicht an den äußeren Umständen scheitert, sollte der Landesforsten darauf bedacht sein, die Forstwirte in der Teilautonomie zu bestärken und weiterhin versuchen, auch diejenigen, die das TPL-Konzept noch ablehnen für die Neuerungen zu motivieren und ggf. auch dazu zu verpflichten, sie umzusetzen.

5.2. Erkennen und Analysieren von Persönlichkeitsgruppen

Bei der Auswertung der Fragebögen, fiel mir auf, dass die Bearbeitung der Fragebögen auf sehr unterschiedliche Art und Weise angegangen wurde.
Es zeigten sich große Unterschiede hinsichtlich
- Qualität
- Quantität
- Sorgfältigkeit
- Antwortverhalten

Es zeigte sich, dass einige Schwierigkeiten hatten, die richtigen Worte zu finden, andere wiederum präsentierten ihre Ideen und Ansichten prägnant und schlüssig. Und während viele die Möglichkeit, ihre Ansichten in den Fragen 7, 9, 14, 15, 17 selbst zu äußern gar nicht nutzten und nur die Multiple Choice- Fragen bearbeiteten, schrieben andere so viel, dass der zur Verfügung gestellte Platz kaum ausreichte.
Auch ließen sich stark variierende Grundeinstellungen feststellen. Einige zeigten durch ihre Antworten, dass sie schon resigniert haben, andere hatten eine Art „Überpositive“ Grundeinstellung, die jedoch, wenn man die Fragebögen der Kollegen betrachtete, nicht schlüssig sein konnten, bei vielen wurde aber auch deutlich, dass man sich viele Gedanken macht und sich sehr bemüht, das TPL- Konzept richtig umzusetzten – trotz wohl teilweise durch Kollegen und Vorgesetzte geschaffene widrige Umstände.

Aufgrund dessen erachtete ich für die weitere Analyse der Ergebnisse als sinnvoll, die Gesamtgruppe der Befragten in drei Untergruppen aufzuteilen.
Hiefür ordnete ich jeden Fragebogen einer dieser Gruppen zu, ein Vorgehen, dass sich als nicht schwierig erwies, da sich diese drei Persönlichkeitsgruppen doch sehr deutlich präsentierten, wobei es natürlich kleinere Abweichungen auch innerhalb der einzelnen Typen gab, die jedoch so gering sind, dass sie meiner Meinung nach die Analyse nicht verfälschen oder zu stark vereinfachen. Die drei Grundtypen stellten sich mir dar als

- die Verdränger
- die Schwarzseher
- die Kritiker

5.2.1. Der Verdränger

Die Gruppe der Verdränger machte bei den Befragten immerhin einen Prozentsatz von 22% aus.
Die typischen Merkmale dieser Persönlichkeitsgruppe sind, dass die Fragebögen nur sehr kapp ausgefüllt wurden. Zumeist wurden nur die Ankreuz- Fragen bearbeitet. Der Verdränger empfindet so gut wie alles als positiv. Fast immer gibt er an, die Arbeit habe sich wenig oder gar nicht verändert. Die Arbeit macht ihm mehr oder zumindest genauso viel Spaß.
Alle Verdränger haben das Gefühl, mehr Eigenverantwortung zu tragen und empfinden dies auch als positiv. Kommunikation und Arbeitsqualität sind bestens, nie treten Unsicherheiten oder Überforderungen auf.
Wichtigstes Merkmal ist, dass man sich als Verdränger fast immer mit allen Kollegen bestens versteht. Streitigkeiten oder Unstimmigkeiten gibt es gar nicht oder fast nie und wenn, dann sind sie stets unbedeutend und problemlos unter den direkt Beteiligten, manchmal auch mit dem Gruppensprecher zusammen, zu lösen. Ob die Vorgesetzten Schwierigkeiten mitverschulden, darüber sind die Verdränger geteilter Meinung, die Mehrheit gibt jedoch an, dass Revierleiter, TPL, TPA und Forstamtleiter allesamt einwandfrei arbeiten, sodass auch mehr Besprechungen eigentlich nicht notwendig sind.
Betreffend der Arbeitssicherheit herrscht die Meinung vor, dass sie nach der Einführung des TPL- Konzepts eine größere Rolle spielt, was aber oft daran liegt, dass sie auch vorher schon sehr wichtig war und die Sicherheitsrichtlinien allesamt korrekt umgesetzt wurden.

Die „Verdränger“ sind fast nie Gruppensprecher oder Vertreter des Gruppensprechers, von allen „Verdrängern“ nehmen nur 2 von insgesamt 14 einen dieser Posten ein.
Der Typus „Verdränger“ ist besonders bei den „Senioren“ beliebt. Von den unter 35-jährigen findet sich keiner, der diese Einstellung teilt und auch nur drei „Mittelalte“.
Es ist anzunehmen, dass der „Verdränger“ meist kein Gruppensprecher ist, da er sich mit dem neuen System nicht auseinadersetzen möchte. Dies kann verschiedene Gründe haben.

Vielleicht steht er kurz vor der Pensionierung und möchte in der verbleibenden Zeit „seine Ruhe haben“. Wahrscheinlichwürde in diesem Fall der Verdränger- Typus von den Vorgesetzten und den Kollegen akzeptiert oder zumindest ignoriert. Aber auch jüngere Menschen gehören diesem Typus an.
Grund dafür könnte Selbstoffenbarungsangst sein. Der „Verdränger“ weiß in dem Moment, in dem er einen Fragebogen ausfüllt, dass seine, in diesem Fall schriftlichen, Nachrichten,von mir, dem Empfänger, mit dem Selbstoffenbarungsohr ausgewertet werden. Das heißt, dass ich mich bei der Auswertung frage, was die Ausführungen des Befragten über die Qualifikation, das Arbeitsverhalten, das Verhältnis zu den Vorgesetzten, den Umgang mit den Kollegen aussagen. Natürlich wird diese Selbstoffenbarungsangst aber nicht auf die konkrete Situation des Ausfüllens eines Fragebogens beschränkt sein. Es liegt nahe, dass auch in der taG und im Gespräch mit den Vorgesetzten immer eine gewisse „Prüfungsangst“, ob man vor dem Urteil des Kollegen oder des Chefs besteht, eine Rolle spielt. Es scheint, als ob die bange Frage „Wie stehe ich in den Augen der anderen da“, von übergroßer Bedeutung ist.[95]
Es besteht eine ständige Angst, als Versager entlarvt zu werden, die aus einem Minderwertigkeitsgefühl resutiert. Je stärker dieses ausgeprägt ist, umso mehr

- Phantasiert er seine Mitmenschen in die Rolle von strengen Richtern hinein, vor deren Augen er zu bestehen und vor denen er den „unansehnlichen Teil seiner Person zu verbergen habe, um halbwegs anerkannt zu werden;
- Fasst er auch harmlose Situationen leistungsthematisch auf, d.h., er erlebt das Ganze als eine Art Bewährungsprobe seiner Person;
- Sieht er in dem anderen einen Rivalen und fürchtet die Niederlage um Geltung und Prestige[96]

Um sich selber so darzustellen, dass andere ein positives Bild von einem haben, stehen dem Verdränger Techniken zur Verfügung, die Schulz von Thun als Imponiertechniken und Fassadentechniken beschreibt.
Imponiertechniken haben das Ziel, sich den anderen stets von der besten Seite zu zeigen und so Pluspunkte zu sammeln.
Die Fassadentechniken dagegen sind motiviert durch die Furcht vor Misserfolg und dienen deshalb dazu, die eigenen Schwächen und Fehler geheim zu halten.[97]

Natürlich hat die Anwendung dieser Techniken im Arbeitsalltag starke Auswirkungen auf die Geschehnisse und die Atmosphäre in der taG.
Die Wirkung kann zum Teil positiv sein. Der Verdränger, der seine persönlichen Schwächen nicht gerne darstellt kann dazu beitragen, dass kleine Probleme nicht zu sehr hochgespielt werden. Gerade bei Kleinigkeiten kann es bisweilen sinnvoll sein, wenn sie als Lappalie abgetan werden und einfach in Vergessenheit geraten.
Auch kann es bei den anderen Gruppenmitgliedern zu einer positiveren Einstellung führen, wenn ihr Kollege seine Arbeitssituation und die Gruppenatmosphäre als unproblematisch darstellt. Gerade Mitglieder der taG, die sehr unzufrieden sind könnten das Gefühl bekommen, dass die neue Arbeitssituation doch zu bewältigen ist und auch Chancen bietet.

Anders ist es jedoch, wenn die Angst, seine Schwächen erkennbar werden zu lassen dazu führt, dass „gescheit dahergeredet“ wird, nur um dem Verdacht zu entgehen, man könnte Schwierigkeiten haben, wobei diese Angst umso größer wird, je größer die Empfängerschaft und je mehr Vorgesetzte anwesend sind.[98]

---

[95] Schulz von Thun, Band 1, S.100
[96] Schulz von Thun, Band 1, S.105
[97] Schulz von Thun, Band 1, S. 106
[98] Schulz von Thun, Band 1, S.100

Der Unwillen, sich anderen gegenüber zu offenbaren wird meiner Meinung nach sehr stark dadurch gefördert, dass Leistung immer wichtiger wird. Die Forstwirte sollen immer schneller, immer besser und immer günstiger arbeiten, das TPL- Konzept soll diese Forderungen unterstützen und auch besser nachprüfbar machen. Problematisch wird es allerdings, wenn die Furcht vor Richtern und Rivalen eine Ausprägung erhält, die für die Zusammenarbeit und die Verständigung in der Gruppe hinderlich ist.
Dann kann die Besorgtheit um das eigene Ansehen eine Gefahr für den sachlichen Ertrag darstellen. Viele Probleme oder auch Anregungen gehen verloren, weil der Sender sich nicht traut, seinen Standpunkt offen zu legen oder weil er in der Position des Empfängers anderen nur mit halbem Ohr zuhört, da es ihm besonders um die eigene Erscheinung, das eigene Auftreten geht.[99]
Außerdem kann die Einstellung des Verdrängers nicht dazu beitragen, in der taG mit Sicherheit vorhandene Distanzen zu überwinden. In einer Arbeitsgruppe ergeben sich automatisch gewisse zwischenmenschliche Barrieren, bedingt zum Beispiel durch große Alterunterschiede oder unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten.
Doch durch voreinander geheim halten von Schwächen, Ängsten, Problemen sowie Streben nach Überlegenheit, lassen sich die Distanzen nicht überwinden, die Menschen voneinander trennen. Solidarität setzt voraus: das offene Eingestehen der gesamten Person mit ihren Schwächen.[100] Nur dann wird deutlich, dass auch die anderen unzufrieden sind oder gewisse Probleme haben, was die Vorraussetzung dafür ist, dass Schwierigkeiten gemeinschaftlich angegangen werden.
Im Übrigen kann die teilweise eingebildete Notwenigkeit, sich nach außen anders zu geben, als einem innerlich zumute ist, zu dauernden inneren Spannungen führen[101] und sich auch negativ auf die arbeitsfreie Zeit auswirken, wenn man von der Interaktionshypothese ausgeht, die besagt, dass Erlebens- und Verhaltensweisen in der Arbeitstätigkeit die Erlebens- und Verhaltensweisen in der Freizeit beeinflussen.[102]

Die Art und Weise in der Gruppe zu kommunizieren, und die auch in den Fragebögen ersichtlich wurde, weist in dieser Persönlichkeitsgruppe in der Regel bestimmte Merkmale auf, die es ihm ermöglichen, von Problemen und Schwierigkeiten abzulenken.
Dazu gehören insbesondere

- „Man-Sätze“
- „Wir“
- Fragen
- „Es“
- „Du-Botschaften“

Benutzt der Sender die Man- Form, kann er auf diese Weise Inhalte ent-persönlichen. So wird das eigene persönliche Erleben zu einem Spezialfall einer allgemeinen Gesetzmäßigkeit.
Genauso gestattet die Verwendung von „Wir“ dem Sender, sich nicht persönlich zu exponieren, da es einem die Möglichkeit bietet, seine Ansichten als die einer Gruppe zu präsentieren. Es besteht keine Gefahr, sich persönlich rechtfertigen zu müssen.
Fragen ermöglichen dem Verdränger in einer Gruppe, seine eigene Meinung für sich zu behalten, dabei aber gleichzeitig die Selbstoffenbarung der anderen Gruppenmitglieder herauszufordern.[103] Sie sind dann kein Mittel zur Informationsgewinnung sondern eine Technik, versteckte Kritik anzubringen. Wenn die 14. Frage des Fragebogens, was das Hauptthema von Besprechungen mit Revierleitern/ TPL/ TPA/ Gruppensprecher sein

[99] Schulz von Thun, Band 1, S.115
[100] Schulz von Thun, Band 1, S.115
[101] Schulz von Thun, Band 1, S.115
[102] Ulich, S.306
[103] Schulz von Thun, Band 1, S.111

soll, so beantwortet wird, dass die Gegenfrage „Können wir das in der Gruppe denn bestimmen?“ gestellt wird, möchte der betreffende Forstwirt damit wohl andeuten, dass die Gruppe seiner Meinung nach zu stark bevormundet wird und die Gestaltungsmöglichkeiten zu stark von Vorgesetzten eingeschränkt werden.
Hätte er diesen Inhalt stattdessen als Ich- Botschaft formuliert (zum Beispiel:„Ich denke nicht, dass es berücksichtigt wird, welchen Gesprächsbedarf ich als einfaches Gruppenmitglied habe“), dann hätte diese Aussage mir als Empfänger einen direkten Einblick in die persönlichen Ansichten des Senders gewährt, was der Sender jedoch vermeiden wollte.
Die Verwendung von „Es“ wurde ebenfalls einige Male gewählt, wenn es darum ging, seine Meinung auszudrücken und kam auch in persönlichen Gesprächen mit mir, mit Vorgesetzten und untereinander sehr oft zur Anwendung. Seine Verwendung ist unpersönlich und anonym, da der Sender in diesem Fall eine scheinbar objektive Feststellung trifft, jedoch vermeidet, seine persönliche Betroffenheit auszudrücken[104] („**Es** kann schon mal Unstimmigkeiten geben, aber **es** macht **uns** dann wenig aus“).

Eine weitere und zwar nicht im Fragebogen erkennbare, doch in Gesprächen innerhalb der taG oft gehörte Technik, um eine gefühlsmäßige Ich- Aussage zu vermeiden, besteht in der „Du-Botschaft“. Hierbei wird eigenes, inneres Erleben in eine Aussage über den anderen übersetzt.
Die häufige Verwendung von Du- Botschaften birgt allerdings, im Gegensatz zu den anderen Ausdrucksformen und Verhaltensweisen zur Vermeidung der Selbstoffenbarung, dass sie den Empfänger, an den die Du- Botschaft gerichtet ist, in Bedrängnis bringt.[105] Dies kann dazu führen, dass der Empfänger unsicher wird oder auch aggressiv reagiert, um seine Unsicherheit zu überspielen.
Solche Situationen sollten aber in einer Arbeitsgruppe –einem Team- unbedingt vermieden werden. Sie können, wenn sie öfter vorkommen den Zusammenhalt einer Gruppe zerstören und jede zwischen den Gruppenmitgliedern vorhandene Vertrauensbasis zerstören.

Liegt dazu noch der Fall vor, dass in einer Arbeitsgruppe eine große Anzahl von Gruppenmitgliedern den sich beweisenden Stil[106] ihr eigen nennen, somit ebenfalls hohe Ansprüche an den eigenen Kompetenzerweis stellen und dies auch durch entsprechende Beiträge kundtun, wird ein Gesamtklima von Konkurrenz und Beweisnot geschaffen.[107]
Liegt bei Gruppengesprächen eine solche Gesprächsatmosphäre vor, dann wirkt sie auf Außenstehende entweder hektisch oder verkrampft und unlebendig.[108]
Natürlich ist dies keine Atmosphäre die geeignet wäre, die Lösung von Problemen und die Organisation der anfallenden Arbeit konstruktiv und rational anzugehen.

5.2.2. Der Schwarzseher

Die zweite Persönlichkeitsgruppe, der „Schwarzseher“ machte 16% der insgesamt Befragten aus.
Die Vertreter dieser Gruppe füllten die Fragebögen in der Regel sehr knapp aus, wurde die Möglichkeit genutzt, seine eigene Meinung zu äußern, dann waren dies ausnahmslos

[104] Schulz von Thun, Band 1, S.111
[105] Schulz von Thun, Band 1, S.112
[106] Schulz von Thun, Band 2, S.153
[107] Schulz von Thun, Band 2, S.158
[108] Schulz von Thun, Band 2, S.158

negative Stellungnahmen, die deutlich zum Ausdruck brachten, wie unangenehm die jetzige Situation ist.
Die Schwarzseher geben mehrheitlich an, die Arbeit habe sich seit der Einführung des TPL- Konzepts stark verändert. Hierdurch unterscheiden sie sich stark von den „Verdrängern“, die auf diese Frage mit „gar nicht“ oder „wenig“ antworteten.
Seit den eingeführten Änderungen macht den „Schwarzsehern" die Arbeit weniger Spaß.

Ein weiteres auffälliges Kennzeichen, da von den zwei anderen Gruppen in der Regel ganz anders eingeschätzt ist die von den „Schwarzsehern“ mehrheitlich getroffene Aussage, man habe nicht mehr Eigenverantwortung zu tragen als früher, vor der Einführung des TPL- Konzepts. Und diejenigen, die doch auf die gestiegene Eigenverantwortung im Arbeitsalltag hinweisen, empfinden diese Tatsache nicht als Bereicherung sondern als lästig.
Ebenfall fiel bei den „Schwarzsehern“ ins Auge, dass sie sich in ihrer taG nicht als Komponenten eines eingespielten Teams sehen, die sechste Frage wurde mit „Nein“ oder mit „es geht so“ beantwortet, während bei den „Verdrängern“ alle der Meinung waren, die taG sei ein prima Team und Komplikationen sozusagen nicht vorhanden.

Darüber, ob seit der Durchsetzung der Reformen in der taG mehr Kommunikation betreffend Organisation, Einteilung oder Durchführung von Arbeiten stattfände, vertraten die „Schwarzseher“ mehrheitlich die Meinung, dies sei nicht der Fall. Diejenigen, die mit „Ja“ antworteten gaben zudem an, dass dies aber die Arbeitsorganisation und/oder das Arbeitsergebnis in den meisten Fällen nicht verbessere.
Diejenigen, die mit „Nein“ geantwortet hatten, gaben zur Begründung außnahmlos „externe Gründe“ an. Vor allem, dass die „Einmischung“ zu groß sei. Wo vorher nur der Revierleiter involviert war, wollten nun TPL, TPA, Revierleiter und auch der Gruppensprecher ihre Ansichten kundtun, sodass kaum Möglichkeit bestünde, wirklich gruppenintern zu kommunizieren und folglich gruppenintern Entscheidungen zu treffen.

Die „Schwarzseher“ stellten auch die einzige Gruppe dar, die mehrheitlich angab, die Einführung des TPL- Konzepts habe auf die Qualität ihrer Arbeit negative Auswirkungen.
Überforderung ist aber dafür wohl nicht der Grund, denn hier antworteten die meisten, dass dies nicht zutreffe oder wenn nur gelegentlich vorkäme. Als Grund hierfür wurde angegeben, dass die „Arbeiten an sich“ sich ja nicht geändert hätten, nur das „Drumherum“ sei anders geworden und nicht nach ihrem Geschmack.

Als Faktoren für Streitigkeiten und Unstimmigkeiten kristallisierte sich bei den „Schwarzsehern“ als Hauptgrund heraus, dass Neid einen wichtigen Negativfaktor innerhalb der taG bildet. Der am zweithäufigsten genannte „interne“ Grund war die mangelnde Bereitschaft, über Probleme zu reden und sie offen anzusprechen.
Diese Forderung erscheint mir besonders unter dem Gesichtspunkt berechtigt, dass eine doch beträchtliche Anzahl der Forstwirte jegliche Probleme verneinen (siehe Kapitel 5.2.1)

Diese Tatsache könnte auch der Grund dafür sein, dass in dieser Gruppe am häufigsten angegeben wurde, dass Schwierigkeiten im Arbeitsalltag unter Beteiligung von TPL, TPA oder Revierleiter gelöst werden. Wenn andere Gruppenmitglieder bei Schwierigkeiten nicht die richtigen Ansprechpartner zu sein scheinen, wird möglicherweise verstärkt auf das Gespräch mit Vorgesetzten ausgewichen.

Was Schwierigkeiten im Arbeitstalltag betrifft, so ist man sich unter den „Schwarzsehern“ einig, dass sie zumindest zum Teil ihren Ursprung in schlechter Vorbereitung oder schlechter Organisation seitens der Revierleiter oder des Forstamtes

haben. Ob jedoch häufigere Besprechungen mit Vorgesetzten oder dem Gruppensprecher diese Situation verbessern können, darüber ist man sich auch unter den „Schwarzsehern“ nicht einig.

Die der Persönlichkeitsgruppe des „Schwarzsehers“ zugeordneten Forstwirte stellten die einzige Gruppe dar, in der fast die Hälfte angab, die Arbeitssicherheit sei vor der Einführung der taGs und des TPL- Konzepts ernster genommen bzw. besser umgesetzt worden. Ebenfalls nur in dieser Gruppe ist man der Meinung, dass mehr Eigenverantwortung die Aufmerksamkeit für Einhaltung von Arbeitssicherheitsrichtlinien zumeist nicht steigert.

In meiner letzten Frage, in der Verbesserungsvorschläge gemacht werden sollten, manifestierten zahlreiche Schwarzseher noch einmal ihre Resignation gegenüber den durchgeführten Veränderungen durch eindeutige Aussagen wie „Konzept abschaffen“ oder „man braucht eine neue Generation Forstwirte und eine neue Generation Beamte“.

Die „Schwarzseher“ machten 16% der insgesamt Befragten aus. Auch hier waren die Älteren sehr stark vertreten, die über 45-jährigen machten 80% aus.
Von ernst zu nehmender Bedeutung ist jedoch besonders, dass ein Drittel der „Schwarzseher“ den Posten des Gruppensprechers oder des Vertreters des Gruppensprechers innehaben. Es liegt also der Fall vor, dass Forstwirte, die mit dem Konzept sehr unzufrieden sind einer Gruppe vorstehen.
Ich hatte den Eindruck, dass gerade im Falle der Gruppensprecher, die zu den „Schwarzsehern“ gehören, zu Beginn der taG- Einführung relativ hohe positive Erwartungen bestanden, die jedoch im Alltagsgeschehen nicht erfüllt wurden. Als Gründe wurden genannt, dass das Konzept nicht wie vereinbart umgesetzt wurde und von Vorgesetzten und Kollegen oft nicht mitgetragen wird.

Doch wie drückt sich die Haltung des Schwarzsehers im Arbeitsalltag aus, wenn mit den Kollegen oder mit Vorgesetzten kommuniziert wird?
Bei den „Verdrängern“ ließ sich herbei eine klare Richtung angeben. Die Ablehnung der Selbstoffenbarung drückt sich durch einen „sich beweisenden Stil“ [109] in Kommunikation und Gesamtverhalten aus.
Bei den „Schwarzseher“ ließen sich aber bei der Analyse des Fragebogens und durch mit anhören von Gesprächen in der Gruppe verschiedene Stile erkennen. Die „Schwarzseher“ stellen zwar einen einheitlichen Typus mit eindeutigen Übereinstimmungen dar, die vorhandene Resignation und Ablehnung wird jedoch auf verschiedene Art und Weise nach außen getragen.
Sie kann sich durch einen aggressiv- entwertenden Stil [110], einen sich- distanzierenden Stil [111] oder auch mittels eines mitteilungsfreudig- dramatisierenden Stils[112] nach außen hin kommunizieren.

Der aggressiv- entwertende Stil ist dadurch gekennzeichnet, dass versucht wird, in anderen oder in einer Situation das Fehlerhafte und Schändliche zu entdecken und entsprechend herabsetzend zu behandeln.[113] Im vorliegenden Fall ist dies jedoch nicht gegen einen oder mehrere ganz bestimmte Empfänger gerichtet, sondern bezieht sich auf ein Gesamtkonzept zur Arbeitsgestaltung. Nichts desto trotz sind diejenigen „Schwarzseher“, die diesem Stil

[109] Schulz von Thun, Band 2, S.153
[110] Schulz von Thun, Band 2, S.115
[111] Schulz von Thun, Band 2, S.191
[112] Schulz von Thun, Band 2, S.228
[113] Schulz von Thun, Band 2, S.115

zuzuordnen sind, erbost und nehmen jede Gelegenheit wahr, die Fehler und Minderwertigkeiten dieser neuen Arbeitsform an den Pranger zu stellen.[114] Dadurch sollen das TPL- Konzept an sich und auch alle Personen, die versuchen es durchzusetzen als schuldig oder mangelhaft dargestellt werden.
Das misstrauische Beziehungsohr wittert allzeit den Widersacher und so kann es vorkommen, dass sachliche Aussagen anderer Mitarbeiter oder jegliche von Vorgesetzten getroffene Regelung so kanalisiert wird, dass sie als Mittel zur Bekräftigung der eigenen ablehnenden Haltung verwendet werden kann.[115]
Im Fragebogen manifestierte sich diese Einstellung z.B durch Aussagen wie „Die Einführung der Sicherheitstrainer ist ja an sich gut, aber die übertreiben es oft mit der Sicherheit". Ein allgemein als positiv angesehener Faktor (Sicherheitstraining) wird in diesem Fall dennoch für die Offenlegung von Mängeln instrumentalisiert.

Ein sich orientieren am aggressiv- entwertenden Stil kann in vielen Fällen dazu dienen, zu vermeiden, selbst in eine unterlegene Position zu geraten oder ausgegrenzt zu werden.[116]
Während die „Verdränger" die eigenen Schwächen dadurch zu verbergen suchen, dass sie das Vorhandensein von Schwierigkeiten ignorieren oder leugnen, zielt der aggressiv-entwertende Stil einiger „Schwarzseher" wohl darauf ab, sich selbst aufzuwerten, indem das andere, in diesem Fall das TPL- Konzept und seine Anhänger entwertet werden.
Dies erscheint für viele angenehmer, als die Ursache von Missständen auch im eigenen Verhalten zu suchen.
Charakteristisch für den der entwertenden Haltung zugrunde liegenden Kommunikationsstil sind die so genannten Oberhandtechniken.[117] Die Techniken der Oberhandsicherung können ja nach Situation und Gesprächspartner sehr unterschiedlich ausfallen, sie weisen aber alle die gleichen Konstruktionsprinzipien auf: Aus einer Fülle von Informationen wird ein Aspekt herausgefiltert, bei welchem das Gegenüber (dies kann eine Person sein, aber auch ein Regelwerk, eine Maßnahme, etc) schlecht aussieht. Das so ausgemachte „Defizit", also die Diskrepanz zwischen Sollwert und dem vom auf die Bewahrung der Oberhand bedachten Menschen Ist- Wert wird kommentiert und vorgeworfen.
Oft verwendete Mittel zur Darbietung der Vorwürfe sind Ironie oder Fragen. Sie ermöglichen es dem Anwender, möglichst wenig von sich selbst zu offenbaren, das Gegenüber aber in eine Situation zu bringen, aus der es sich kaum befreien kann, ohne an Autorität und Glaubwürdigkeit zu verlieren.
Bei Auswertung der Fragebögen zeigten sich diese Techniken z. B. durch Aussagen wie: „Sind die Gruppensprecher denn die neuen Vorgesetzten?" oder „ Beamte machen ja niemals Fehler."
In Anlehnung an eine empirischen Arbeit, in der der Frage nachgegangen wurde, welche psychologischen Gründe für stark ablehnende Haltungen und deren Nachaußentragen vorliegen können, kam heraus, dass es offenbar eine menschliche Eigenart ist, auf die Fragen und die Probleme, die uns betreffen, ambivalent, das heißt mit einem inneren Einerseits- Andererseits zu reagieren Die sei zwar der Regelfall, jedoch falle es vielen Menschen schwer, damit umzugehen. .[118]
Wir neigen dazu, innere Anstandsregeln zu bilden, die meist der Ideologie der Gruppe entsprechen, der wir uns zugehörig fühlen, nach denen wir die eine Hälfte unserer Reaktion als böse (spießbürgerlich, sozialromantisch, unprogressiv) ansehen und uns selbst

[114] Schulz von Thun, Band 2, S.115
[115] Schulz von Thun, Band 2, S.117
[116] Schulz von Thun, Band 2, S.118
[117] Schulz von Thun, Band 2, S.119
[118] Osbahr 1984

verbieten.[119] Diese Position, die es ermöglicht, sich in Harmonie mit den eigenen Leuten zu befinden, wird Teil unserer Identität. Die „eigenen Leute“ werden aber in den meisten Fällen keine komplette taG sein, sondern eher Teilgruppen innerhalb einer taG oder auch über eine taG hinaus, die zum Beispiel durch persönliche Freundschaftsbeziehungen ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt haben.
Ein Hinweis für eine verdrängt- ambivalente Position kann sein, sich bei sachlichem Widerspruch leicht persönlich angegriffen zu fühlen.
Für die Verdrängung ist Energie nötig, die sich dann zumeist in einem so genannten apodiktischen Diskussionsstil ausdrückt, der den eigenen Standpunkt mit besonderer Entschlossenheit hervorbringt und auch zu einem gewissen Dogmatismus neigt.
Es muss außerdem nicht unbedingt der Fall sein, dass ein beharrliches Eintreten für die gleiche Position den Zusammenhalt mit den eigenen Leuten stärkt. Zu diesem Schluss kam Osbahr bei Durchführung seiner empirischen Studie, als er erkannte, dass zum Beispiel innerhalb von politischen Parteien oft zynisch, verächtlich und anklagend miteinander umgegangen wird. Die eigene Gruppe wird zum Austragungsort von verletzten Gefühlen und die inhaltliche Diskussion stagniert. Nach Osbahr liegt gerade in dieser gleichsinnigen Ambivalenzspaltung ein verschärfendes Moment, das daraus resultiert, dass der eine beim anderen Spurenelemente derjenigen Hälfte entdeckt, die man sich „kolletiv verboten“ hat und die der gemeinsamen Identität zuwiderläuft. Schnell wird der eigentlich Gleichgesinnte dann zum Verräter am gemeinsamen Wertekodex.[120]

„Schwarzseher“, die sich den aggressiv- entwertenden Stil zu eigen gemacht haben, können für eine taG wertvoll sein, auch wenn das bei den zwei eher negativ behafteten Begriffen „Aggressivität und Entwertung“ auf den ersten Blick nicht so scheinen mag.
Im Gegensatz zu den Verdrängern, zeigen sie eine gewisse Konfliktbereitschaft, bis hin zur direkten Konfrontation. Sie haben ein waches Auge für Missstände und Zumutungen.
Sie sorgen dafür, dass Probleme nicht gleich verharmlost werden und sind nicht bereit, sich alles bieten zu lassen. Hat man solch einen Arbeitskollegen in der Gruppe, kann man davon ausgehen, dass Konflikte nicht „verschleppt“ werden und im Untergrund weiterschwelen. [121]

Andererseits können diese Persönlichkeiten eine taG auch stark belasten. Dies ist der Fall, wenn aus Konfliktbereitschaft Streitsucht wird und Alltagsprobleme, die mit einem Minimum an Aufwand hinreichend gelöst werden könnten, künstlich „aufgeplustert“ werden und Nährboden für Vorwürfe und Grundsatzdiskussionen werden.
Dieser Eindruck drängte sich mir auch zuweilen bei der Auswertung der Fragebögen auf, wenn z.B. als Hauptfaktor für Streitigkeiten angegeben wird, dass einem die Aufteilung der Arbeit nicht passe. Es ist schwer vorstellbar, dass dieser Punkt sich nicht relativ einfach lösen lässt. Es könnte auf eine zu stark hervortretende Mentalität der Unmutsbekundung hinweisen.

Diejenigen Befragten, bei denen man einen sich distanzierenden Stil erkennen konnte, hielten sich beim Ausfüllen der Bögen sehr zurück. Es wurde schon eine ablehnende Grundhaltung gegenüber den Neuerungen in der Arbeitssituation zum Ausdruck gebracht, weshalb sie ja auch dem Typus „Schwarzseher“ zugeordnet wurden, jedoch ohne konkrete Vorwürfe oder Unmutsbekundungen, die sich bei den dem aggressiv- entwertenden Stil Zugeordneten häufiger finden ließ.
Im persönlichen Gespräch mit den Forstwirten war der distanzierende Stil für mich daran erkennbar, dass sich am Gespräch über die Arbeits- und Gruppensituation nicht beteiligt

[119] Schulz von Thun, Band 2, S.125
[120] Schulz von Thun, Band 2, S.126
[121] Schulz von Thun, Band 2, S.130f

wurde. Dass man sich nicht mit dem Konzept identifiziere und es als unnötig betrachte wurde durch gelegentlich, meistens in Abwesenheit der Restgruppe getätigte Äußerungen wie :“Das hier ist rechnerisch betrachtet zu teuer und der Organisationsaufwand ist zu groß deshalb kommt wenn die Regierung wechselt eine neue Reform und es ist wieder alles anders, deshalb muss man abwarten“
Man sieht das TPL- Konzept also in jedem Fall als eine zum Scheitern verurteilte „Laune“ an, die es jedoch nicht wert ist, dass man sich großartig emotional engagiert – sei es dafür oder dagegen.
Beim Typus des „Schwarzsehers“ ist der sich distanzierende Stil in der Ausprägung vorhanden, dass man sich in seiner Unzufriedenheit abkapselt, sich aus allem heraushalten möchte.

Der sich distanzierende Stil kann sich jedoch auch auf andere Art und Weise darstellen und zwar nicht in Form des sich Heraushaltens und „Eigenbrötlertum“, sondern in Form des „Rationalisierers“, der alles mit Verstand und „Vernünftelei“ zu bewältigen sucht.[122] Auf diese Ausprägung des sich distanzierenden Stils wird bei der näheren Betrachtung des „Kritiker- Typus“ noch einmal zurückgekommen.

Wenn ein Mensch von der distanzierenden Strömung erfasst ist, möchte er nicht, dass ihm seine Mitmenschen zu nahe kommen. Im direkten Kontakt ist es Aufgabe des Kommunikationsstils, Distanz herzustellen,[123] was z.B. durch Aussagen wie „vernünftig ist es, erst mal abzuwarten“ gut gelingt. So kann man seinem Gesprächspartner deutlich zu verstehen geben, dass man „Abstand halten“ möchte, sich nicht auf die Seite einer bestimmten Lobby schlagen möchte. Zumeist wird ein eher förmlicher, unpersönlicher Umgangston gepflegt, weshalb die sich Distanzierenden von ihren Mitmenschen – in diesem Fall von den Kollegen als arrogant und abweisend wahrgenommen werden.[124]

In der Psychologie sieht man den sich distanzierenden Stil -in jeder seiner Ausprägungen- als typisch männliches Verhaltensmuster an, resultierend aus Traditionen und bestimmten Kindheitserfahrungen. [125] Also wäre es sehr verwunderlich gewesen, wenn bei den Befragten der sich distanzierende Stil gar nicht wahrnehmbar gewesen wäre, da sich in der Gesamtgruppe der Befragten nur eine einzige Frau befand. Trotz allem habe ich aber den Eindruck gewonnen, dass jene auf Distanz bedachte Kommunikations- und Verhaltensmuster in den Arbeitsgruppen vergleichsweise selten vorkommen. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass es sich wie schon erwähnt um fast ausschließlich reine Männerarbeitsgruppen handelt. Die Angst der sich Distanzierenden, sich zu öffnen, jemand an sich heranzulassen und somit in (emotionale) Abhängigkeit zu geraten[126] ist „unter Männern“ wohl weniger gegeben, als in gemischt geschlechtlichen Gruppen.[127]

Ein auf Distanz ausgerichtetes Verhalten und die Angewohnheit, sich so weit wie möglich aus Gruppendiskussionen herauszuhalten können die Unstimmigkeiten in einer Arbeitsgruppe verstärken, wenn die Zurückhaltung des einen von den anderen als Arroganz und Desinteresse ausgelegt wird. Gerade sehr motivierte Arbeitskollegen oder der Gruppensprecher empfinden das sich Heraushalten von Einzelnen unter Umständen als

[122] Schulz von Thun, Band 2, S.191
[123] Schulz von Thun, Band 2, S.191
[124] Schulz von Thun, Band 2, S.191
[125] Schulz von Thun, Band 2, S.194
[126] Schulz von Thun, Band 2, S.196
[127] König, S.212

Provokation und interpretieren es als Ignoranz oder Respektlosigkeit gegenüber ihrer Person.[128]
Andererseits kann die wenig temperamentvolle und sachliche Art der sich Distanzierenden das sich Hochschaukeln von Diskussionen von der Sach- in die Beziehungsebene verhindern und so auch Zwist innerhalb der taGs entschärfen.
Ebenfalls ist dieser Stil geeignet, Schutz vor einer starken Mitläufermentalität zu bieten, da der sich Distanzierende sich nicht gerne bestimmten Interessensgruppen zuwendet und dies auch anderen, eventuell weniger selbstbewussten, Kollegen vorlebt.[129]

Sehr unzufrieden mit dem TPL- Konzept, jedoch ansonsten einen Gegenpol zum sich distanzierenden Stil darstellend, bilden diejenigen Forstwirte, die von mir dem mitteilungsfreudig- dramatisierenden Stil zugeordnet wurden, die dritte Teilfraktion der „Schwarzseher".
Die Fragebögen wurden, wie die Bezeichnung des Kommunikations- und Verhaltensmusters als „mitteilungsfreudig- dramatisierend" schon vermuten lässt, sehr sorgfältig und intensiv bearbeitet.
Es wurde die Möglichkeit genutzt, die eigene Meinung darzustellen und die eigene Gefühlslage unmissverständlich zum Ausdruck zu bringen.

Und genau das macht den mitteilungsfreudig- dramatisierenden Stil aus: starker Gefühlsausdruck, Mitteilsamkeit, und Selbstdarstellung vor Publikum.
Durch Spontaneität und Erlebnisintensität grenzt er sich deutlich von den anderen Kommunikations- und Verhaltensmustern ab.[130]
Die kommunikative Grundbotschaft hat ihre stärkste Betonung auf der Selbstkundgabe.

Bei der Auswertung der Fragebögen waren die Exemplare dieser Teilfraktion besonders angenehm auszuwerten, sie weckten mein Interesse sehr stark und waren sehr anschaulich geschrieben. Nach dem Durchlesen konnte ich mir gut vorstellen, wie es dem Befragten geht, was er denkt und wie er seine Kollegen und Vorgesetzten sieht, der Schreibstil war nicht starr oder gezwungen sondern ausdrucksvoll und emotional – der Sachebene zuzurechnende Informationen fanden sich so gut wie gar nicht.
Als Grundpose des miteilungsfreudig- dramatisierenden Stils stellt Friedemann Schulz von Thun anschaulich den Satz „Hört, hört – so bin ich" [131] in den Mittelpunkt. So fanden sich hier erstmals auch Ich- Botschaften oder Wir- Botschaften um die eigene bzw. die Gruppensituation bei der Umfrage zum Ausdruck zu bringen.
Auch im persönlichen Gespräch wurde diese Grundhaltung deutlich. Die Mitteilungsfreudigen waren bereit, mir eine Fülle von Eindrücken über Arbeitssituation und Gefühlsleben zukommen zu lassen.
Der Inhalt der Selbstdarstellung kann dabei sehr verschieden sein, charakteristisch ist die betonte und ausgeschmückte Wiedergabe. Sie kann sich z.B. bedürftig- unzufrieden anhören [132], indem der mitteilungsfreudig Dramatisierende anschaulich darstellt, wie schlecht es ihm geht, mit der Arbeit, in der Gruppe und überhaupt und dass dringend alles anders werden muss, sonst sei nichts mehr zu retten und die Zukunft sehe schwarz aus.
Diese bedürftig- unzufriedene Ausformung ist typisch für die Mitteilungsfreudigen unter den „Schwarzsehern". Bei den „Kritikern" trat sie eher in Ausformungen auf, bei der eine gewisse sich beweisende Strömung erkennbar wurde.

---

[128] König, S.69
[129] Schulz von Thun, Band 2, S.197
[130] Schulz von Thun, Band 2, S.228
[131] Schulz von Thun, Band 2, S.229
[132] Schulz von Thun, Band 2, S.230

Positiv können die Mitteilungsfreudigen in einer Arbeitsgruppe wirken, wenn sie dazu beitragen, dass Missstände nicht verschwiegen werden. Es besteht die Möglichkeit, dass sie auch gegenüber den Vorgesetzten so wenig zurückhaltend kommunizieren, dass jene Einblick in das Gruppengeschehen erhalten und so die Gruppe bei Problemlösungen fördern können.
Ein weiterer positiver Aspekt ist mit Sicherheit die Bereitschaft und die Fähigkeit sich einzubringen und so den gruppeninternen Dialog zu fördern. Gerade die Fähigkeit dazu spielt eine wichtige Rolle, weil es gerade bei den „Verdrängern" oder den sich Distanzierenden „Schwarzsehern" der Fall sein kann, dass Hemmungen bestehen, sich in eine Diskussion einzubringen und diese so voran zu treiben[133] In den Fragebögen gaben zahlreiche Forstwirte an, dass mangelnde Kommunikation ein Problem der taGs sei. Die Mitteilungsfreudigen können dazu beitragen, diese „wortträge Dumpfheit" (Bollnow 1958) zu überwinden.
Der dramatisierend- mitteilungsfreudige Stil wird dann in einer taG zum Problem, wenn die Bereitschaft zur Selbstkundgabe übertrieben wird. Es besteht dann die Gefahr, dass ein Diskurs in „Geschwätz" ausartet.[134]
Die Inhalte, die wirklich Konfliktpotential bieten, bleiben im Hintergrund, stattdessen wird vom Eigentlichen abgelenkt, auf Nebensächlichkeiten ausgewichen. Unbewusst besteht in diesem Falle das Ziel, sich selbst von innerem Konfliktstoff zu entladen, man dabei aber völlig aus den Augen verliert, dass keiner mehr genau sagen kann, worum es eigentlich geht, was der „Kern der Sache" ist.[135] Der Gesprächspartner ist zum austauschbaren Claqueur degradiert[136]. Dies führt schnell zu Konfliktpotential in einer taG, schnell erweckt der übertrieben Mitteilungsfreudige den Eindruck, jemand zu sein, der sich „aufspielt" und im Mittelpunkt stehen will ohne auf die anderen einzugehen. Besonders problematisch ist diese Konstellation, wenn der Gruppensprecher als übertrieben Mitteilungsfreudiger fungiert. Dann kann er seinen Status als Führer einer Gruppe nicht aufrechterhalten, fehlen ihm dann doch in jedem Fall wichtige Eigenschaften, die G.C. Homans in dem Werk „Theorie der sozialen Gruppe" (1960) als unabdingbare Verhaltensnorm für einen Führer/ Sprecher definiert: Ein Führer muss zuhören können.[137]

5.2.3. Der Kritiker

Die dritte und letzte Persönlichkeitsgruppe bilden die „Kritiker". Sie repräsentieren mit einem Anteil von 62% die Mehrheit der Befragten.
Sie füllten die Fragebögen gewissenhaft und sachlich aus und äußerten sich fast immer auch zu den Fragen, bei denen die Antwort frei formuliert werden konnte.
Die große Mehrheit gab an, die Arbeit habe sich seit Einführung des TPL- Konzepts geändert, viele wiesen dabei auch auf eine starke Veränderung hin.
Dazu, ob die Arbeit mehr Spaß machen und wie man in der Gruppe zurechtkomme, wurden unterschiedliche Angaben gemacht. Typisch war aber eine positive Einstellung zu mehr Eigenverantwortung.
Betreffend des Gruppenklimas, wurde im Gegensatz zu den „Verdrängern" und „Schwarzsehern" deutlich, dass sich mit dieser Thematik intensiv auseinandergesetzt wird und dass vor allem auch die Bereitschaft besteht, an sich selbst und den herrschenden Zuständen zu arbeiten. So wurde insbesondere bei der Frage 10, in der Faktoren für Streitigkeiten und Unstimmigkeiten in der Gruppe genannt werden sollten sehr präzise geantwortet.

---

[133] Schulz von Thun, Band 2, S.239
[134] Schulz von Thun, Band 2, S.239
[135] Schulz von Thun, Band 2, S.233
[136] Schulz von Thun, Band 2, S.239
[137] König, S.53

Einen weiteren bedeutsamen Faktor stellt der Wunsch nach mehr und vor allem nach verbesserter Kommunikation gruppenintern und mit den Vorgesetzten dar.
Auf die Frage nach den gewünschten Hauptthemen für diese Besprechungen bildeten die „Kritiker“ die einzige Gruppe, die hier meist keine arbeitsspezifische Wünsche formulierte, wie z.B. „Arbeitsaufträge oder Verteilung der Arbeiten“, wie es bei den „Verdrängern“ und den „Schwarzsehern“ fast immer der Fall war, sondern die sich zumeist grundsätzlichere Thematiken wünschten, wie die Kompetenzenverteilung.
Ebenfalls wurde der Wunsch geäußert, dass mehr Rückmeldung und insbesondere auch Lob für gut erledigte Arbeiten bei solchen Besprechungen thematisiert werden sollten, aber auch Probleme offen angesprochen und in ruhiger Atmosphäre behandelt werden sollten.

Zu den „Kritikern“ zählen Forstwirte aller Alterstufen, Gruppensprecher und Nicht-Gruppensprecher. Die über 45- jährigen sind hier aber nicht so stark vertreten wie unter den „Schwarzsehern“ und den „Verdrängern“. Demnach sehe ich es durchaus als gerechtfertigt an, die These aufzustellen, dass Kritikfähigkeit an sich selbst und gegenüber anderen den jüngeren Forstwirten weniger schwer fällt.

In der großen Gruppe der „Kritiker“ finden sich viele verschiedene Stile, miteinander zu kommunizieren und miteinander sowie mit Vorgesetzten umzugehen.
Am deutlichsten lassen sich meiner Meinung nach ein bestimmend- kontrollierendes Verhalten und der sich distanzierende Stil erkennen.
Diejenigen Forstwirte, die der bestimmend- kontrollierenden Strömung zuzuordnen sind, trachten danach, Dinge so zu lenken und zu korrigieren, dass sie ihren rechten Forstgang nehmen. „Dinge“ können Sachverhalte, aber auch Mitmenschen sein.
Nachdruck und Eifer, sich für das, was man ändern möchte und für richtig hält einzusetzen sind für diese Verhaltensweise typisch.[138]
In den Fragebögen wurde dies durch Aussagen wie „Es ist falsch, das so zu handhaben“, oder wenn ausdrucksstark formuliert wurde, wie etwas eigentlich gedacht sei und deshalb richtigerweise zu laufen habe.
Auch spielen Organisation und Prinzipien eine wichtige Rolle. So bemängelten die „Kritiker“ am häufigsten, dass Vorgesetzte, aber auch Gruppenmitglieder sich nicht an Absprachen halten und fordern klare Strukturen. Sehr oft wurde bemängelt, dass Kompetenzen nicht eindeutig zugewiesen wären und es auch in anderen Bereichen, z.B. die Arbeitsaufträge betreffend, an Eindeutigkeit und Einheitlichkeit mangele.
All dies deutet auf eine weiteren, den der bestimmend- kontrollierenden Strömung zugerechneten Menschen eigenen Charakterzug hin: Die Angst vor Chaos und Kontrollverlust, vor „bösen“ Überraschungen und ungeplanten Zwischenfällen.
Ausgefeilte Planungen, Gewohnheiten und Organisation spielen für die betreffenden Mitarbeiter eine große Rolle.
Auch unter Beachtung der persönlichen Gespräche von Forstwirten untereinander oder mit Vorgesetzten offenbart sich der bestimmende Stil durch die Vielfalt der Appelle und Verhaltenskorrekturen. Ein Hang zum Dirigieren ist erkennbar[139].
Dahinter stecht auf der Beziehungsebene immer die Botschaft „Wir müssen Klarheit schaffen und vieles ändern, sonst kann es nicht gut ausgehen“.[140]
Damit unterscheiden sich die „Kritiker“ gerade in der bestimmend- kontrollierenden Ausprägung sehr stark von den „Verdrängern“ und den „Schwarzsehern“, die, im Falle der Erstgenannten, Probleme verdrängen und den anderen und auch sich selbst glaubhaft versichern wollen, dass alles so wie es ist seine Richtigkeit hat oder die, im Falle der

[138] Schulz von Thun, Band 2, S.170
[139] Schulz von Thun, Band 2, S.173
[140] Schulz von Thun, Band 2, S.172

Letztgenannten, jede Änderung als sinnlos ansehen, da sie sich bestimmt nicht als erfolgsversprechend erweisen werde.

Somit können die Gruppensprecher eine wichtige positive Rolle in einer taG einnehmen. Sie denken viel über ihre eigene Situation und auch die Situation der anderen nach. In diesem Zusammenhang sind sie auch zur Selbstkritik bereit. Aussagen wie „Ich bin zu langsam im Umgang mit dem Holzaufnahmebuch, es fällt mir schwer, mich damit einzuarbeiten“ blieben mir noch aus Arbeitssituationen im Praxissemester in Erinnerung.
Außerdem ermöglichen bestimmend- kontrollierende „Kritiker“ reibungslose Arbeitsabläufe und Arbeitsübergänge. Es war deutlich erkennbar, dass sich viele Gedanken gemacht wurden über optimale Arbeitsorganisation und Zeitmanagement.
Gerade wenn der Gruppensprecher von dieser Strömung erfasst ist und im betreffenden Team eher „Verdränger“ die Regel sind, die bereit sind, von der „Last der Verantwortung“ ein wenig abzutreten, kann dies eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit sein.
Allerdings kann auch der bestimmend- kontrollierende Stil einiger „Kritiker“ zum Problem in einer taG werden. Denn so manche Ausprägung dieses Stils birgt Konfliktpotential.
Der Hang zum Dirigieren und das Bedürfnis nach perfekter Organisation können von Gruppenmitgliedern, die auf ihre Eigenverantwortung großen Wert legen, schnell als Bevormundung ausgelegt werden[141]. Besonders wenn der bestimmend- kontrollierende Stil sich unter anderem kommunikativ zu Tage tritt, indem der betreffende Forstwirt gerne im Gespräch Appelle nicht als persönliche Wünsche, sondern normativ formuliert[142]. Um ein Beispiel aus dem Arbeitsalltag zu nennen, welches ich mit notierte als ich Zeuge des Gesprächs wurde, kann ich die Aussage „leichter Regen ist noch kein Regen“ wiedergeben, die getätigt wurde, als es darum ging, ob die Arbeit zu unterbrechen und am Regenarbeitsplatz fortzusetzen sei oder nicht. Die Reaktion der anderen Forstwirte, an die dieser Appell gerichtet war, war nicht gerade positiv.
Auch in den Fragebögen wurde häufig kritisiert, dass einige sich „aufspielen“ und Gruppensprecher sich zu sehr als „Vorarbeiter“ denn als Teammitglieder sehen. Es ist anzunehmen, dass diese Kritik sich insbesondere gegen diesen bestimmenden Stil richtet, der einigen Mitarbeitern zu Eigen ist.

„Kritiker“ in einer vom oben genannten abweichenden Ausprägung haben den sich distanzierenden Stil zu Eigen gemacht.
Anders aber als bei den „Schwarzsehern“, die, wenn sie von dieser Strömung erfasst sind, das sich Heraushalten als auffälligstes Merkmal erkennen lassen, sind die „Kritiker“ darauf bedacht, alles mit Vernunft und Logik zu lösen.[143]
Die ausgeprägte Orientierung auf die sachlichen Aspekte des Gespräches war bei Gesprächen innerhalb der Gruppe daran erkennbar, dass, sobald das Gespräch emotionale Aspekte aufwies, die das Ziel hatten, z.B. eine allgemeine Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen, immer wieder von den sich Distanzierenden eine konkrete Definition des Faktors gefordert wurde, der Auslöser für die Unmutsbekundung sei.
In einem Fall, in dem sich über die Qualität und die Gestaltung der Arbeitsaufträge beschwert wurde, wurde vom sich distanzierenden „Kritiker“, als dieser von den Gruppenmitgliedern in das Gespräch mit einbezogen werden wurde, sogleich eine konkrete Definition des Problems gefordert, mit dem Zweck, zu überprüfen, ob überhaupt Anlass für Ärger bestehe und ob die genaue Sachlage überhaupt Handlungsbedarf zur Folge habe[144]. Allerdings ging es in diesem Fall dem Kollegen nicht darum, ein konkretes

[141] Schulz von Thun, Band 2, S.173
[142] Schulz von Thun, Band 2, S.172
[143].Schulz von Thun, Band 2, S.191
[144] Schulz von Thun, Band 2, S.192f

Problem zu beschreiben, sondern darum, sich seine Schwierigkeiten „von der Seele zu reden“. Wahrscheinlich war die Folge des Gespräches, dass der „Kritiker“ insgeheim die mangelnde Sachlichkeit seines Kollegen beklagte und sein emotionalerer Kollege das geringe Einfühlungsvermögen und den Mangel an gefühlsmäßigem Austausch bedauerte.[145]
Dieser Effekt wird in der Regel verstärkt durch eine auf Gefühlsersparnis abzielende Sprache, deren auffallendstes Kennzeichen die Vermeidung des Wortes „Ich“ ist.
Obwohl der distanzierte “Kritiker“ nach außen hin den Eindruck erweckt, mit Verstand und Vernunft alles lösen zu können, ist dieses Verhaltensmuster wohl auch als kompensatorisch anzusehen – es soll die eigene sensible Gefühlswelt verbergen.[146]
Deshalb ist die hier beschriebene Attitüde vergleichsweise häufig bei Gruppensprechern zu finden, bei denen die neue Verantwortung mit sich gebracht hat, dass sie das Gefühl haben, „vernünftiger“ als die anderen zu sein und sich in keinem Falle zu einer unüberlegten Äußerung hinreißen zu lassen, die später gegen sie verwendet werden könnte.

Der „Kritiker“ in der distanzierten Ausprägung kann auf die Gruppe positiv wirken, indem er zwar bereit ist, Schwierigkeiten anzuerkennen und gegen sie vorzugehen, dies aber in einer durchdachten Art und Weise angehen möchte. So kann er vermeiden helfen, dass unüberlegte, unsachliche Äußerungen die Harmonie in der Gruppe zerstören.
Allerdings muss bedacht werden, dass ein unnahbar erscheinender Kollege –der ggf. auch Gruppensprecher ist, Kollegen das Gefühl geben kann, abweisend und arrogant zu sein. Der Distanzierte kann zum Außenseiter werden, wenn es den Kollegen als unmöglich erscheint, mal ein „Schwätzchen“ mit ihm zu halten und sich in ungezwungener Atmosphäre etwas von der Seele reden kann.

In diesem Abschnitt war es mir wichtig, noch einmal zu verdeutlichen, was mir im persönlichen Kontakt mit den Forstwirten schon auffällig erschien und was mir bei Auswertung der Fragebögen noch einmal bestätigt wurde: In einer taG und erst recht in einem Forstamt sollen Menschen in funktionierenden Teams arbeiten, die sich in ihren Persönlichkeiten, ihren Erfahrungen und ihren Verhaltens- und Kommunikationsmustern stark voneinander unterscheiden.
Die ist meiner Ansicht nach nur möglich, wenn alle lernen und vor allem ihre Scheu davor verlieren, sich selbst einzuschätzen, wobei die von mir entwickelte Gliederung in „Verdränger“, „Schwarzseher“ und „Kritker“ helfen kann, die eigenen Verhaltensmuster im Arbeitsalltag zu durchschauen und anschließend zu lernen, wie man die in jeder der Strömungen vorhandenen positiven Aspekte steigern kann, die negativen Aspekte verringern kann und auch lernt, die Kollegen besser einzuschätzen und so auswegslose aber zur Gewohnheit gewordene Kommunikations- und Verhaltensmuster zu durchbrechen.

5.3. Unterschiede zwischen den Forstämtern

Die Umfrage wurde von mir in 3 verschiedenen Forstämtern durchgeführt, dies waren Forstamt Drohnecken, Forstamt Hochwald und Forstamt Idarwald.
Bei der weiteren Analyse werde ich die Forstämter nicht konkret benennen, sondern ihnen Nummern zuweisen.
Die betreffenden Forstämter waren mir von Herrn H.D. Hoffmann vom Ministerium für Umwelt, Forsten und Verbraucherschutz (MUFV) empfohlen worden, der einen Überblick

[145] Schulz von Thun, Band 2, S.191
[146] Schulz von Thun, Band 2, S.193

darüber besitzt, wie die Umsetzung der Reformen von den einzelnen Forstämtern und ihren Mitarbeitern gehandhabt werden
Die Auswahl war so gestaltet, dass drei Forstämter befragt wurden, die das TPL- Konzept auf jeweils unterschiedliche Art und Weise interpretieren und praktisch umsetzen. Außerdem hat das MUFV vom Erfolg der TPL- Einführung unterschiedliche Eindrücke. Anhand von Besuchen bei den Forstämtern und dem Überblick über die in PPS durchgeführte Maßnahmenplanung geht man davon aus, eines der Forstämter als „Erfolgsbeispiel“ ansehen zu können, eines im Mittelfeld anzusiedeln und eines als weniger erfolgreich zu betrachten.
Zur eingehenderen Betrachtung bekommt das im Mittelfeld angesiedelte Forstamt die Nummer 1zugewiesen, das als weniger erfolgreich angesehene die Nummer 2 und das als erfolgreich beurteilte erhält die Nummer 3.

Nun werde ich versuchen zu klären, wie die Forstwirte die Umsetzung des TPL- Konzepts, insbesondere der teilautonomen Gruppenarbeit, von der sie ja direkt betroffen sind, in ihrem Forstamt einschätzen.
Sind die Forstwirte, die im Forstamt 3 arbeiten genauso vom Erfolg der Reformen überzeugt wie die Revierleiter, TPA. TPL und Forstamtsleiter? Und teilen die Forstwirte der Forstämter 1 und 2 den Eindruck ihrer Vorgesetzten, dass eine Menge Probleme vorhanden sind, die kaum zu lösen sind?
Um dies prägnant darzustellen habe ich mich, um die oben genannten Fragen beurteilen zu können, entschieden, mich an der Verteilung der einzelnen Charaktere „Schwarzseher“, Kritiker“ und „Verdränger“ auf die drei Forstämter zu orientieren.

Auf den ersten Blick ist festzustellen, dass die drei Forstämter sich in den Umfrageergebnissen unterscheiden (bei einzelnen Fragen deutlich, andere wurden relativ homogen beantwortet), die Unterschiede aber nicht allzu groß sind.
Betrachtet man die Auswertungsergebnisse getrennt nach Forstämtern ist es also nicht auf den ersten Blick möglich zu sagen, welche forstamtsspezifische Auswertung zum als besonders erfolgreich in der TPL- Struktur angesehenen Forstamt gehört und welche zum hierbei als mittel erfolgreich und weniger erfolgreich betrachteten zugeordnet werden kann. Erst bei näherem Hinsehen erschließen sich die Unterschiede.

Bei allen drei Forstämtern waren die „Kritiker“ in der Mehrzahl: Bei Forstamt 1 machten sie 64% der Befragten aus, bei Forstamt 2 53% und bei Forstamt 3 68%.

Bei Forstamt 2 und 3 folgten die „Verdränger“, zu diesem Verhaltensmuster lassen sich in Forstamt 2 26% der Befragten zuordnen, in Forstamt 3 sind es sogar 32%. Bei Forstamt 1 bilden die „Verdränger“ die Minderheit von 12%.

Beim Forstamt 1 sind die „Schwarzseher“ am zweithäufigsten vertreten, bei Forstamt 2 und 3 bilden sie das Mittelfeld mit 21% bzw. 0%.

Daraus lassen sich nun schon gewisse Schlüsse ziehen: Es ist auffällig, dass im Forstamt 3, von dem das MUFV den Eindruck hat, es setze die TPL- Reformen besonders gut um, sich keine Forstwirte finden, die ich dem Typ „Schwarzseher“ zuordnen konnte. Folglich sieht hier kein Mitarbeiter das Konzept und die Einführung der teilautonomen Gruppenarbeit als zum Scheitern verurteilt und unpraktikabel an.
Es ist davon auszugehen, dass diese Tatsache von wesentlichem Einfluss auf die Zusammenarbeit innerhalb der taG und auf das Zusammenwirken der taG mit den Vorgesetzten ist. Dieser Einfluss wirkt sich sicherlich positiv auf die Gesamtsituation aus,

da die Gruppenatmosphäre nicht unter ständigen Unmutsbekundungen einzelner Kollegen oder unter sich aus dem Gruppengeschehen zurückziehenden Kollegen leidet.
In den anderen zwei Forstämtern müssen Kollegen und Vorgesetzte mit der Situation umgehen, dass fast ein Viertel der Forstwirte mit dem TPL- Konzept und der Situation in der taG nicht zurechtkommen. In fast jeder Gruppe sind dort folglich einer oder auch mehrere Forstwirte zu finden, die die bestehende Arbeitsituation ablehnen, darunter auch Gruppensprecher. Meinem Eindruck nach ist man sich in beiden Forstämtern dieses Problems bewusst und es werden auch Anstrengungen unternommen, z.B. in Form von Gesprächen diese Situation zu ändern. Die Schwierigkeit besteht darin, einen sichtbaren Erfolg zu erzielen. Denn eine Gruppe, in diesem Fall die taG, bildet ein System, in dem automatisch Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern bestehen. Lehnt nur ein einziges Mitglied die Gruppe ab, kann das „Systeme taG“ nicht mehr funktionieren[147]. Das Erreichen der 0% bei diesem Verhaltensmuster ist somit eine beachtliche Leistung des Forstamts 3 und verschafft ihm eine optimale Grundlage zur Weiterentwicklung und Optimierung der teilautonomen Gruppenarbeit.

Andererseits muss man feststellen, dass im Forstamt 3 auch der höchste Prozentsatz der so genannten „Verdränger“ zu finden ist. Aus dieser Gegebenheit lässt sich ableiten, dass hier wohl häufiger als an Forstamt 1 und 2 Probleme ignoriert werden und nicht in der Gruppe angesprochen werden. „Die Verleugnung einer Schwierigkeit und die Verteufelung derer, die darauf hinweisen und sich damit auseinanderzusetzen versuchen, gehen meist Hand in Hand“[148]. Das hat zur Folge, dass sich irgendwann keiner mehr mit den Problemen auseinandersetzt, alleine schon, um weitere Schwierigkeiten zu vermeiden.
Andererseits bietet eine gewisse Unaufmerksamkeit gegenüber Schwierigkeiten auch Vorteile. Durch deren weitgehende Ignoranz wird keine Plattform für Diskussion geschaffen und die Schwierigkeit wird nicht zu einem Problem erhoben[149].
Diese Situation kann sich nämlich bei Forstamt 1 sehr schnell ergeben. Hier liegt eine Mentalität vor, die durch ein ausgeprägtes Problembewusstsein gekennzeichnet ist, das möglicherweise seinen Ursprung in utopischen Zielsetzungen hat[150].

In Forstamt 2 ist der Anteil der „Kritiker“ am geringsten. Er liegt nur knapp über der Hälfte. Somit ergibt sich für eine Standard-taG des Forstamtes 2 folgende Situation: eine Hälfte der Gruppe setzt sich aus „Schwarzsehern und Verdrängern“ zusammen, die sich im Arbeitsalltag arrangieren müssen und dass, obwohl die einen der Ansicht sind, es stehe alles zum Besten, die anderen wiederum die neuen Arbeitsumstände sinnlos und belastend empfinden. Konflikte sind damit vorprogrammiert. Die zweite Hälfte der Gruppe, die von „Kritikern“ gebildet wird sieht diese Probleme, versucht ggf. zu vermitteln, ist aber wohl kaum in der Lage die Grundeinstellungen einer halben Gruppe zu modifizieren.
Im Forstamt 1, in dem die „Verdränger“ nur sporadisch auftreten, sorgt die Konstellation von 64% „Kritikern“ zu 24% „Schwarzsehern“ für eine eher misstrauische Grundeinstellung, die von den „Kritiker“ eher analytisch, von den „Schwarzsehern“ eher polemisch zum Ausdruck gebracht wird.

Man muss sich abschließend die Frage stellen, wie sich solche Muster in Forstämter entwickeln können. Einerseits spielen hierbei Faktoren eine Rolle, die nicht beeinflussbar sind. Sie ergeben sich z.B. aus der Alterstruktur der Forstwirte oder aus deren unterschiedlichen Persönlichkeiten.

---

[147] Watzlawick, Weakland, Fisch S.20-24
[148] Watzlawick, Weakland, Fisch S. 60
[149] Watzlawick, Weakland, Fisch S.172f
[150] Watzlawick, Weakland, Fisch S.177

Trotz allem spielt der Umgang der Forstamtsleitung, von Revierleitern, TPL und TPA eine wichtige Rolle für die Gruppendynamik der taGs.
Das vom MUFV als Vorzeigebeispiel der TPL- Einführung angesehene Forstamt 3 zeichnet sich durch eine sehr konsequente Umsetzung der Reformen aus. Von allen Mitarbeitern wird die Akzeptanz und Umsetzung der Neuerungen den Vorschriften entsprechend verlangt, ansonsten sind unangenehme Konsequenzen zu erwarten.
Hier ist deutlich zu sehen, dass diese Politik den deutlich positiven Effekt hat, dass Forstwirte der TPL- Struktur und der Arbeit in taGs eine Chance geben. Dass hierbei alle an einem Strang ziehen hat positive Auswirkungen auf die Arbeitsmentalität und damit auch auf deren Qualität und Leistung. Andererseits ist hier die Gefahr größer als bei den anderen Forstämtern, dass die immer vorhandenen Schwierigkeiten nicht ausreichend Beachtung finden und sich im Laufe der Zeit hinter einer heilen Fassade Schwierigkeiten angehäufen.
Im Forstamt 1 wird Wert gelegt auf Harmonie am Arbeitsplatz, Kollegialität und Miteinander spielen in der „Forstamtskultur“ eine wichtige Rolle.
Der Versuch „es jedem Recht zu machen“ kann allerdings dazu führen, dass für einzelne Unzufriedene eine zu große Plattform geschaffen wird, sodass sich eine negative Grundstimmung ausbildet. Da man die Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigen möchte, wird es akzeptiert, dass jeder die vorgesehen Neuerungen anders auslegt und im Arbeitsalltag anwendet. Die Folgen sind, was auch bei der Umfrage oft zur Sprache kam, Unsicherheiten hinsichtlich der Kompetenzenverteilung und Organisationsmängel.
In Forstamt 2 möchte man bei der Umstellung auf die TPL- Struktur einen „sanften Wandel“ vollziehen, jedem Zeit geben sich neu zu orientieren und sie Erwartungen im Anfangsstadium nicht zu hoch setzen. Widerstand gegen die Veränderung wird als Vorbedingung oder sogar Teil der Veränderung umgedeutet[151]. Dies kann ein guter Weg sein, sofern es nicht dazu führt, dass notwendige Handlungen aufgeschoben werden, weil sie Unannehmlichkeiten bedingen.

Aus dieser Betrachtung heraus geben sich für jedes Forstamt unterschiedliche Ansätze, wie es mit der eigenen Situation umgehen könnte. Hier wird sich kein Königsweg finden lassen, dafür sind die Vorrausetzungen zu unterschiedlich und sie Situation zu komplex.
Im nächsten Abschnitt möchte ich trotz allem versuchen, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie mit den unterschiedlichen Verhaltensmuster umgegangen werden kann, um ihre jeweils positiven Eigenschaften zu verstärken.

[151] Watzlawick, Weakland, Fisch S.159

6. Ausblick und Empfehlungen

6.1. Der Umgang mit Verhaltensmustern

6.1.1. Ursachen und Möglichkeiten

In einer taG müssen Menschen kompetent miteinander arbeiten, die sehr unterschiedlich sein können. Folglich ergeben sich auch sehr unterschiedliche Eindrücke von der eigenen Arbeitssituation vor und nach dem TPL- Konzept.
Diese Unterschiede können mehrere Ursachen haben. Zum einen resultieren sie aus den verschiedenen persönlichen Eigenschaften der Forstwirte. Manche Menschen sind sehr offen für Wandel, andere halten gerne an Gewohntem fest.
Zum anderen können die unterschiedlichen Eindrücke über die Arbeits- und Gruppensituation auch aus den Wirkungen des Wandels resultieren. Jemand, der vorher in einer Waldarbeiterrotte z.B. aufgrund seiner langen Zugehörigkeit oder seines fachlichen Status (z.B. Forstwirtschaftsmeister) eine herausragende Position hatte, musste diese in manchen Fällen mit Einführung der taGs abgeben, für andere brachte die Wahl zum Gruppensprecher eine neue Position in der Gruppe und eine neue Verantwortung mit sich.
Wenn in Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt wurde, zeigte sich sehr häufig, dass in den meisten Berufen die bisherige berufliche Sozialisierung eher dazu angetan war, eine gruppenfeindliche, auf den persönlichen Erfolg orientierte Einstellung zu fördern (persönliche Prämienlöhne, etc.)[152].

Trotz all dieser unvermeidbaren Differenzen ist es aber das Ziel, dass eine Gruppe zu einem Team zusammenwächst, also ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht und das Miteinander eine Bereicherung und keine Zumutung ist.
Die inneren Abläufe in einer Gruppe sind immer dynamisch und lassen sich nicht dadurch lösen, dass durch Regeln und Zwänge von außen versucht wird, die Gruppe in Formen zu pressen, in der sie reibungslos funktioniert. Solche Systeme mögen zwar zeitweilig funktionieren, jedoch verlieren sie die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln und sich an sich ändernde Umstände anzupassen[153].
Meiner Ansicht nach ist es daher unerlässlich, dass die einzelnen Gruppenmitglieder sich ihrer eigenen Verhaltensmuster und ihrer Gruppenposition bewusst werden.
Als Grundlage und erster Anhaltspunkt hierfür kann die von mir gewählte Einteilung in „Verdränger“, „Schwarzseher“ und „Kritiker“ dienen.
Können sich die Forstwirte selbst einem dieser Typen zuordnen, liefert es ihnen erste Anhaltspunkte, welche Verhaltens- und Kommunikationseigenschaften in der Gruppe zu Schwierigkeiten führen und welche ihre Stärken sind. Sind sie mir diesen Mustern vertraut ist es dann auch möglich, diese vorgefertigten Muster zu verlassen und den eigenen Stil des Miteinanders genauer zu spezifizieren.

Um dies zu ermöglichen, möchte ich in Anlehnung an Friedemann Schulz von Thun und Oliver König, die sich mit Gruppendynamik sowie mit Verhaltens- und Kommunikationsstilen auseinandersetzen, zwei Verfahren darstellen, die dazu dienen können, das Bewusstsein für sich selber, für Kollegen und für die Gesamtsituation der Gruppe zu schärfen :

- Das Wertequadrat

[152] Bungard S.333
[153] Schlötter S.67

- Skulpturen

Natürlich stellen diese Verfahren nur einen minimalen Ausschnitt von dem dar, was in diesem Bereich an Übungen und Methoden möglich ist. Ich habe mich jedoch für diese beiden entschieden, da ich der Meinung bin, dass sie sich aus mehreren Gründen für den Zweck, Forstwirte in die Analyse von Gruppenprozessen einzuführen, gut eignen.
Sie sind in der praktischen Anwendung gut umsetzbar, da sie keine ausführlichen Vorbereitungen oder Materialien erfordern.
Dann sind sie sehr wandelbar. Je nach Bedarf und Akzeptanz durch die Beteiligten können sie ausgeweitet und variiert werden.
Des Weiteren sind diese Übungen so klassisch, dass sie auch bei Menschen, die sich in diesem Bereich nicht auskennen und ihm eher kritisch gegenüberstehen nicht das Gefühl auslösen, etwas Lächerliches, Kindisches oder Seltsames zu tun, was das Ergebnis unbrauchbar machen würde.

6.1.2. Wertequadrate

Das Prinzip der Wertequadrate wurde 1967 von Helwig entwickelt. Seitdem wird es verwendet, um „Vorgänge der zwischenmenschlichen Kommunikation und Persönlichkeitsbildung“[154] zu systematisieren und zu durchschauen.

Das Grundprinzip des Wertequadrates beruht darauf, dass „jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangt, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“ befindet…ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwertenden Übertreibung[155].“

Konkret wird ein Wertequadrat so konstruiert:

- Die Linie zwischen Rechteck 1 und 2 stellt ein Ergänzungsverhältnis dar: „Dialektischer Gegensatz“

[154] Schulz von Thun, Band 2, S.38
[155] Schulz von Thun, Band 2, S.38

- Die Diagonalen verbinden einen Wert und einen Unwert, die sich entgegenstehen: „Konträrer Gegensatz“
- Die Verbindungen zwischen den Rechtecken 1 und 3 sowie zwischen den Rechtecken 2 und 4 stellen dar, wozu eine positive Eigenschaft sich wandelt, wenn sie übertrieben wird
- Die Verbindung zwischen den „Unwerten“ von Rechteck 3 und Rechteck 4 zeigt auf, was passiert, wenn man einem Unwert entfliehen will, jedoch von einem ins andere Extrem kommt, da man nicht in der Lage ist, sich zu den oberen Pluswerten (Rechtecke 1 und 2) hinaufzuarbeiten[156].

In Kapitel 5.2 habe ich, da die Ergebnisse der Umfrage es nahe legten und die weiteren Analysen dadurch anschaulicher wurden, eine Gruppierung der Forstwirte in 3 „Persönlichkeitsgruppen“ vorgenommen und diese nach ihren Merkmalen, Stärken, Schwächen und Kommunikationsmustern untersucht.
Damit allerdings ein Verständnis dafür entsteht, welche persönlichen Eigenschaften gute und welche eher schlechte Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der taG haben, muss zunächst von den Forstwirten erkannt werden, welcher Persönlichkeitsgruppe man sich selber am ehesten zuordnen würde.

Als Einstieg wäre es meiner Meinung nach sinnvoll, in Anlehnung an die drei Persönlichkeitsgruppen Wertequadrate vorzugeben und den Forstwirten nach Erklärung des Prinzips der Wertequadrate die Möglichkeit zu geben, sich selbst einen Begriff aus der oberen Linie (Rechteck 1 oder 2) in einem der Quadrate auszusuchen, der ihrer Meinung nach die eigene Persönlichkeit am ehesten widerspiegelt. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass der Leiter der Übung (Personalentwickler, TPL) darauf hinweist, dass keiner der Begriffe aus der oberen Zeile der Wertequadrate „gut“ oder „schlecht“ ist. Es muss klar werden, dass jede Ausprägung Vor- und Nachteile für die Gruppe hat und es letztendlich nur darauf ankommt, die eigenen Potentiale zuerkennen und zu nutzen.
Im Anhang C habe ich zwei Beispiele für mögliche Wertequadrate entwickelt.

Wird die Übung von den Forstwirten gut angenommen, ist es sinnvoll, sie dahingehend auszuweiten, dass nun die taG- Mitglieder ihren Kollegen Merkmale zuordnen.
Die Ergebnisse sollten dann anschließend verglichen werden.
Falls die persönliche Einschätzung nicht mit der der Kollegen übereinstimmt, sollte darüber gesprochen werden, wie es zu dieser Differenz kommen kann.

Im Anschluss daran können nun die 3 Persönlichkeitsgruppen kurz eingeführt werden, mit besonderer Berücksichtigung der Stärken und Schwächen jeder Ausprägung.
Anhand des für sich oder anhand des von anderen für einen selbst ausgewählten Begriffes, kann versucht werden, sich selbst einer Persönlichkeitsgruppe zuzuordnen.
Das Prinzip, dass aus Rechteck 1 oder 2 ein stets positiver Wert zugeordnet wird, verfolgt den Zweck, eine angenehme Übungsatmosphäre zu schaffen.
Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass ein Wertequadrat auch durch 2 Unwerte gekennzeichnet wird und deshalb darauf geachtet werden muss, dass man sich entweder vom Unwert hoch arbeitet zum Wert (z.B. von ständiger Nörgelei zum Problembewusstsein) bzw. das man sich nicht von einem positiven Wert zu einem Unwert hin entwickelt (z.B. vom Diskussionsfreudigen zum Streitsüchtigen). Das Wertequadrat wird also auch als Entwicklungsquadrat verstanden
Die Forstwirte werden sich selbst oder gegenseitig sehr verschiedene Eigenschaften zuordnen. Das Wertequadrat veranschaulicht, dass also in einer Gruppe oft völlig verschiedene, ggf. gegensätzliche Charaktere zusammenarbeiten, dass diese aber, sind sie

[156] Schulz von Thun, Band 2, S.39

in Form eines sog. „dialektischen Gegensatzes“ ausgeprägt, sich wunderbar ergänzen können.
Das erwünschte Ziel sieht so aus, dass das persönliche Verhalten und das der Kollegen im Arbeitsalltag verständnisvoller betrachtet wird und das Augenmerk nicht nur darauf gerichtet wird, was einen am anderen stört, sondern auch darauf, was die besonderen Stärken und guten Eigenschaften des anderen sind.

6.1.3. Skulpturen

Genau wie die Wertequadrate haben auch Skulpturen die Funktion, „den Gruppenmitgliedern Informationen über sich selbst verfügbar zu machen“[157]

Über den Zugang zu Informationen über die Gruppe soll ein Verständnis für Machtstrukturen innerhalb der taG entstehen.
Im Gegensatz zu den Wertequadraten, die darauf abzielen, die Individuen näher zu charakterisieren haben Skulpturen, „das Geschehen in der Gruppe selbst zum Gegenstand“[158].
Sie sprechen alle Mitglieder gleichzeitig an und sollen das Gesamtbild der Gruppe reflektieren[159].
Hierbei verfolgt das Stellen von Skulpturen nicht nur den Zweck, einen Zustand aufzuzeigen, Meist sollen Veränderungen eingeleitet werden und deren Möglichkeiten und Richtungen verständlich gemacht werden.
Deshalb sollen Skulpturen möglichst dann als Übung zum Einsatz kommen, wenn Gruppenprozesse festgefahren sind, sich also in einer Stagnationsphase befinden. Der jetzige Zeitpunkt ist für diese Übungsform in taGs meiner Meinung nach sinnvoll, da das TPL- Konzept schon so weit etabliert ist, dass die Forstwirte mit der teilautonomen Gruppenarbeit vertraut sind, die Gruppenmitglieder aber noch nicht so stark an die bestehende Konstellation gewöhnt sind, dass Veränderungen kaum mehr möglich sind.
Des Weiteren wird es gerade jetzt der Fall sein, dass unterschiedliche Kräfte in einer taG gegeneinander arbeiten, da der Umgang mit den Positionen, die in der Gruppe eingenommen werden, Konfliktpotential birgt.
Auch die Umfrageergebnisse legen es nahe, dass in der jetzigen Phase des Gruppenbildungsprozesses Untergruppen bestehen, einerseits aus denjenigen, die Angst haben, an Einfluss zu verlieren oder sich unterordnen zu müssen, andererseits aus denen, die Angst haben, zugeschriebene Macht zu nutzen. Diese Situation kann sich zwar im Gleichgewicht befinden, sodass der Arbeitsalltag bewältigt werden kann, sie dient aber nicht dazu, die Potentiale einer Gruppe zu optimieren und die Arbeitszufriedenheit zu steigern[160].

Praktisch wird diese Übung so umgesetzt, dass man entweder die Gruppenmitglieder auffordert, sich ihrer Selbsteinschätzung nach gemäß bestimmter Kriterien aufzustellen oder es wird ein Gruppenmitglied ausgewählt, dass seine Kollegen nach den vorher sinnvoll festgelegten Kriterien aufstellen soll.
Hierbei sollte nicht gesprochen werden, da das die Konzentration beeinträchtigt und die Handlung beeinflussen kann.

---

[157] König S.281
[158] König S.281
[159] vgl. König S.281
[160] vgl. König S.289

Die Kriterien sollen so ausgewählt werden, dass sie möglichst Situationen des Arbeitsalltags beschreiben, dann fällt es leichter sich in die Skulptur hineinzuversetzen und die Beteiligten haben nicht den Eindruck, etwas Abstraktes, Realitätsfernes zu tun, was die Akzeptanz der Ergebnisse negativ beeinflussen würde.
Beispiele für Kriterien könnten sein:

- Wer wird gefragt, wenn eine Arbeitsausführung unklar ist
- Wer nimmt Kontakt mit Vorgesetzten auf
- Wer achtet besonders auf die Einhaltung der Arbeitssicherheit

Anschließend können die Kriterien dann von der praktischen auf eine emotionale Ebene übergeleitet werden, indem z.B. gefragt wird

- Wer fühlt sich in der Gruppe wie wohl?
- Wer hat am wenigsten Schwierigkeiten, die Neuerungen umzusetzen

Anhand dieser Kriterien soll die Gruppe dann Reihenfolgen bilden (z.B.: der, der immer zuerst gefragt wird, wenn es ein Problem gibt, steht ganz vorne, der, der als letztes gefragt wird ganz hinten; es können sich auch Einzelne nebeneinander stellen).

Skulpturen verlangen von den Beteiligten große Offenheit und auch Mut, sich selbst und andere zu beurteilen. Mit den Ergebnissen muss anschließend umgegangen werden. Es istd deshalb sinnvoll, eine Diskussion anzuschließen, falls sich abzeichnet, dass die Ergebnisse Konflikte an die Oberfläche gebracht haben.

Es muss Trainer und Beteiligten klar sein, dass die Skulpturen nur Momentaufnahmen darstellen, die nicht die ganze Komplexität des Gruppengeschehens in all seinen Facetten sichtbar machen können. Sie sind allerdings schon geeignet, einen Eindruck davon zu bekommen, wer in der Gruppe mehr oder weniger Einfluss auf das Gruppengeschehen hat.
Dies bietet den Gruppenmitgliedern und auch den Vorgesetzten den Möglichkeit, sich darauf einzustellen oder Änderungen anzustreben. Wenn beispielsweise festgestellt wird, dass der Gruppensprecher mit der höheren Verantwortung nicht zurecht kommt, kann man ihn darin unterstützen, seine Position zu festigen, indem sich z.B. der TPL mit seinen Anliegen nur noch an ihn wendet.

Auswirkungen der Übung und Umgang mit den sich aus den Übungen ergebenden Folgerungen können sehr verschieden sein, aber es ist schon dann ein Erfolg , wenn sie für „Gesprächsstoff“ sorgen, denn Lösungen können sich nur finden, wenn miteinander geredet wird.

7. Abschließende Beurteilung

Die unter 6.1 vorgestellten Übungen, welche beispielhaft Möglichkeiten zur Arbeit mit den taGs vorstellen, sollen ein zentrales Problem aufzeigen: Der Einführungsprozess der teilautonomen Gruppenarbeit lief für die Mehrzahl der Forstwirte zu schnell und zu oberflächlich ab.
Zum einen bestehen im Arbeitsalltag praktische Probleme mit Arbeitsaufträgen und Arbeitsorganisation, zum anderen gestaltet es sich für die Forstwirte schwierig, sich innerhalb der teilautonomen Gruppen zurechtzufinden und eine gutes Gruppenklima, verbunden mit einer angenehmen Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.

Meiner Ansicht nach wurde die große Bedeutung des Gruppenbildungsprozesses offensichtlich zu wenig unterstützt und begleitet. Tags haben sich oft unter praktischen Gesichtspunkten zusammengefunden (z.B. gleiche Anfahrtswege) oder man wollte weiterhin mit den Leuten zusammenarbeiten, die man als Rottenkollegen gewohnt war. Prinzipiell ist das Prinzip, die Forstwirte ohne äußeren Einfluss über Gruppenzusammensetzungen entscheiden zu lassen ein guter Ansatz. Gelingen kann es aber nur dann, wenn allen Beteiligten klar ist, welche Gesichtspunkte hierbei beachtet werden müssen.
Nicht Gewohnheit und Bequemlichkeit sollten die Gruppenbildungsfaktoren sein. Das Prinzip muss lauten: ergänzen, ausgleichen und zusammen passen. Das bedeutet in der praktischen Umsetzung, dass die Gruppen hinsichtlich der Faktoren Alter und Einstellung zum TPL- Konzept keine zu großen Unterschiede aufweisen sollten. Fähigkeiten und Kommunikationsgewohnheiten sollten sich aber unterscheiden. So kann eine einheitliche Grundstruktur die Gruppe in sich harmonisieren. Im Arbeitsalltag dagegen können sich die Gruppenmitglieder gegenseitig ergänzen, Arbeiten können entsprechend der unterschiedlichen Vorlieben und Stärken aufgeteilt werden. Die Stillen werden in kommunikativer Hinsicht von den Redefreudigeren angespornt, diese sollen durch die Stilleren gebremst werden.
Selbstverständlich zeigt dies ein Idealmodell auf, das praktisch nicht einfach umzusetzen ist. Man sollte trotz allem versuchen, nachdem nun schon in jedem Forstamt Erfahrungen mit taG- Konstellationen vorliegen, die Gruppenbildung in diese Richtung zu lenken.

Neben der Faktor „Gruppenbildung“ ist ein weiterer Punkt für die Verbesserung des aktuellen Zustandes unabdingbar. Das wäre die Unterstützung und Akzeptanz der Verwaltungsreform auf allen Ebenen.
Dies stellt eine große Herausforderung dar, da die Reform für viele Beamte des gehobenen und höheren Dienstes sowie für die Angestellten und die Forstwirte große Veränderungen mit sich brachte, die mit Einarbeitungsaufwand und neuen Wirkungsfeldern verbunden waren. Es muss aber bedacht werden, dass das TPL- Konzept nur dann funktionieren kann, wenn es auf der Ebene des Aufgabenbereiches der Forstwirte funktioniert, die die forstlichen Aufgaben praktisch umsetzten. Wie soll man aber von einem Forstwirt Motivation und Qualität erwarten, der das Gefühl vermittelt bekommt, diese neue Arbeitsform sei untauglich und von vorne herein zum Scheitern verurteilt? Auch wenn dies vielleicht nicht direkt gegenüber den Forstwirten so ausgesprochen wird, entsteht dieser Eindruck auch durch zum Beispiel mangelhaft verfasste Arbeitsaufträge oder durch regelmäßiges Klagen über die schlechte Arbeitssituation oftmals verbunden mit negativen Zukunftsprognosen.
Die Umfrageergebnisse ließen deutlich erkennen, dass eine Vielzahl von Forstwirten, meist die Jüngeren aber auch Ältere anfangs dem TPL- Konzept, im Speziellen der teilautonomen Gruppenarbeit hoch motiviert begegnet sind und sich viel von selbständiger Arbeitsorganisation und Selbstkontrolle erhofften. Jene sind enttäuscht, dass gerade diese

Aspekte sich nicht wie erwünscht darstellen, da entweder die Organisation schon auf Forstamtsebene nicht wie angedacht umgesetzt wird (Trennung von technischer und biologischer Produktion, langfristige Arbeitsaufträge) oder dann auf Gruppenebene scheitert (fachliche Mängel, persönliche Differenzen).

Trotz allem ist eine Grundtendenz bei den Forstwirten festzustellen, dass mehr Autonomie und Eigenverantwortung als Grundlagen für die eigene berufliche Entfaltung gewünscht sind.
Das ist die Grundvoraussetzung jeglicher teilautonomer Gruppenarbeit. Da diese gegeben ist, sollte das TPL- Konzept von allen Beteiligten als Chance und Herausforderung für Landesforsten gesehen werden, die weitergeführt werden sollte.
Die oben genannten Aspekte „ verbesserte Gruppenbildung“ und „allgmeine Akzeptanz“ können dazu beitragen, die weitere Entwicklung der Verwaltungsreform in eine erwünschte Richtung zu steuern. Potential und Motivation sind ausreichend vorhanden. Die Umsetzung des TPL- Konzepts befindet sich noch in einem frühen Stadium. Mit anfänglichen Eingewöhnungs- und Umgewöhnungsschwierigkeiten konfrontiert, sollte man nicht schlussfolgern, das TPL- Konzept habe keine Zukunft.
Die teilautonome Gruppenarbeit ist für die Forstwirte geeignet. Der Aspekt der Selbstständigkeit und der Eigenverantwortung spielt auch traditionell in der Waldarbeit eine wichtige Rolle. Diese Tradition sollte den modernen wirtschaftlichen und technischen Verhältnissen entsprechend weitergeführt und weiterentwickelt werden.

8. Literaturverzeichnis

Antoni, C.H. (1994): Betriebliche Führungsstruktur im Wandel- Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit. In: Antoni, C.H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte Erfahrungen Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

Antoni, C.H. (1994): Gruppenarbeit- mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, C.H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte Erfahrungen Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

Braune-Krickau, M. und Langmaack, B. (1995): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. (5. Auflage). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Bungard, W. (1994): Gruppenarbeit: Konsequenzen für die Personalentwicklung. In: Antoni, C.H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte Erfahrungen Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

Bungard, W. (Hrsg.) (1997) Mitarbeiterbefragung: Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements.Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.- Union

Fisch, R., Watzlawick, P., Weakland, J.H. (2003): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. (Nachdruck der 6. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber

Fischer. L. (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie

Galliker, M.und Weimer, D. (2006): Psychologie der Verständigung. Eine Einführung in die kommunikative Praxis. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Hurtz, A. (1994): Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Antoni, C.H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte Erfahrungen Perspektiven. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft Ifa (Hrsg.) (1995): Einführung von Gruppenarbeit. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem

König, O. (1996): Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Stuttgart: Klett- Cotta

Schlötter, P. (2006): Das Spiel ohne Ball im Unternehmen. Kommunikation sichtbar machen und verbessern. Stuttgart: Klett- Cotta

Schuler, H. (Hrsg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe. Verlag für Psychologie

Schulz von Thun, F. (2008): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. (Sonderausgabe). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Schulz von Thun, F. (2008): Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung (Sonderausgabe). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Schulz von Thun, F. (2008): Miteinander reden: 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. (Sonderausgabe). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Schwarz, G. (1987): Die „heilige Ordnung“ der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH

Ulich, E. (…): Arbeitspsychologie

Wolff, D. (2006) : Modifikation sicherheitskritischer Verhaltensweisen von Waldarbeitsgruppen durch Forstbildung. Dissertation. Stuttgart: Selbstverlag der Landesforstverwaltung Baden- Württemberg

Zakharine, D.(2005): Von Angesicht zu Angesicht. Der Wandel direkter Kommunikation in der ost- und westeuropäischen Neuzeit.Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regelkreis bei Gruppenarbeit 11

Abbildung 2: Organisationsformen der Gruppenarbeit 12

Abbildung 3: Handlungsspielraum 14

Abbildung 4: Veränderung der Führungspyramide 19

10. Anhang A: Erhebungsinstrument

Fragebogen zum Thema „Waldarbeit in teilautonomen Gruppen“

!Bitte bei allen Fragen zum Ankreuzen immer **nur eine Antwort** geben!

18. Alter: unter 25 □ 25 bis 35 □ 36-45 □ älter 45 □

19. Gruppensprecher/ stellvertretender Gruppensprecher: ja □ nein □

20. Haben Sie das Gefühl, seit Einführung des TPL-Konzepts und der Arbeit in TaGs hat sich die Art/ der Ablauf Ihrer Arbeit verändert?

    Ja, sehr □ ein wenig □ gar nicht □

21. Macht Ihnen die Arbeit seitdem…

    Mehr □ weniger □ genauso viel □ Spaß?

22. a) Haben Sie das Gefühl, seitdem bei der Arbeit mehr Eigenverantwortung zu tragen ?

    Ja □ Nein □

    b) Wenn ja empfinden Sie das als…
    positiv □ negativ □

23. Haben Sie das Gefühl in Ihrer TaG als ein „Team“ zusammenzuarbeiten?

    Ja □ Nein □ es geht so □

24. a) Findet seit Einführung der TaGs zwischen euch Kollegen mehr Kommunikation statt, z.B. über die Einteilung, Organisation oder Durchführung von Arbeiten?

    Ja □ Nein □

    b) Wenn ja: Verbessert das die Arbeitsorganisation oder das Arbeitsergebnis in den meisten Fällen?

    Ja □ Nein □

    c) Wenn nein: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

    _____

    _____

    _____

25. Auf die Qualität meiner Arbeit hatte das TPL- Konzept (und damit die Einführung der TaGs) eher…
    Positive □ negative □ Auswirkungen?

26. a)Manchmal fühle ich mich mit der neuen Arbeitssituation in der TaG überfordert

Trifft zu ☐ kommt gelegentlich vor ☐ trifft nicht zu ☐

b)
Warum?_____
_____
_____

27. Nennen Sie die 3 wichtigsten Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten untereinander in der TaG
1.
2.
3.

28. Wenn Schwierigkeiten im Arbeitsalltag auftreten, wie werden sie meist gelöst?

Nur unter den direkt Beteiligten ☐
Mit dem Gruppensprecher ☐
Unter Beteiligung von TPL, Revierleiter ☐

29. Sind Sie der Meinung, dass viele Schwierigkeiten im Arbeitsalltag dadurch entstehen, dass seitens der Revierleiter oder des Forstamts schlecht vorbereitet und organisiert wird?

Ja ☐ Nein ☐

30. Denken Sie, dass mehr Zusammenarbeit mit dem Forstamt, z.B. in Form von häufigeren Besprechungen zwischen Revierleitern, TPL, Gruppensprechern, die Arbeitssituation verbessern würden?

Ja ☐ Nein ☐

31. Was sollte dann Ihrer Meinung nach das Hauptthema dieser Besprechungen sein?
_____
_____

32. a)Wann spielte Arbeitssicherheit bei Ihrer Arbeit eine größere Rolle?

Vor Einführung der Tags ☐ nach Einführung der TaGs ☐

b) Woran liegt das Ihrer Meinung nach?
_____
_____
_____

33. Steigert mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit Ihrer Meinung nach die Aufmerksamkeit gegenüber der Einhaltung Arbeitssicherheitsrichtlinien?

Ja ☐ Nein ☐

34. Machen Sie einen spontanen Vorschlag:
Was sollte man Ihrer Meinung nach am TPL- Konzept am dringendsten verbessern und warum?

_____

_____

11. Anhang B: : Auswertungen des Fragebogens

Gesamtauswertung Fragebogen „Waldarbeit in teilautonomen Gruppen“

1.) Alterstruktur [%]

20-35	**36-45**	**45+**
13	35	52

2.) Alterstruktur der Gruppensprecher [%]

20-35	**36-45**	**45+**
18	41	41

3.) Veränderung der Arbeit [%]

	ja	**wenig**	**gar nicht**
insgesamt	48	44	8
Gruppensprecher	55	36	9
<=35	75	25	
36-45	45	41	14
45+	44	50	6

4.) Spaß bei der Arbeit [%]

	mehr	**weniger**	**gleich**
insgesamt	16	23	61
Gruppensprecher	14	27	59
<=35	25	37	38
36-45	14	18	68
45+	16	22	62

5.) Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit? Pos. oder negativ? [%]

	ja positiv	**ja negativ**	**nein**
insgesamt	65	6	29
Gruppensprecher	64	9	27
<=35	62	13	25
36-45	50		50
45+	75	9	16

6.) Zusammenarbeit als Team? [%]

	ja	**nein**	**geht so**
insgesamt	47	18	35
Gruppensprecher	36	18	45

<=35	25	13	62
36-45	45	14	41
45+	53	22	25

7.)
a) Mehr Kommunikation? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	82	18
Gruppensprecher	77	23
<=35	62	38
36-45	82	18
45+	88	12

b) Bringt dies Verbesserungen mit sich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	84	16
Gruppensprecher	76	24
<=35	60	40
36-45	89	11
45+	86	14

c) Gründe?

- Gruppensprecher wird nicht akzeptiert
- Konkurrenzdenken innerhalb der taG
- Einmischung von außen
- Schlechte Arbeitsaufträge
- Der RL übernimmt Gruppensprecheraufgaben
- Gruppensprecher regelt alles mit dem TPA/ TPL ohne Beteiligung der Gruppe
- Jeder besteht auf seiner Meinung
- Keine Bereitschaft nachzugeben / Zugeständnisse zu machen

8.) Auswirkungen Konzept auf Arbeitsqualität [%]

	positiv	**negativ**	**keine Angabe**
insgesamt	72	15	13
Gruppensprecher	72	14	14
<=35	63	12	25
36-45	73	9	18
45+	75	19	6

9.)
a) Überforderung durch neues Konzept [%]

	trifft zu	**gelegentlich**	**nie**
insgesamt	2	24	74
Gruppensprecher	5	32	64
<=35		25	75

36-45	5	41	54
45+		12	88

b) Überforderungsgründe

- Schwierigkeiten werden „künstlich hochgespielt“
- Einzelne „Stänkerer“ in den taGs verhindern harmonischen Arbeitsalltag
- Zu hoher „Verwaltungsaufwand“ besonders für die Gruppensprecher
- Arbeitsaufträgemangel
- Problem der Organisation/ Durchführung von Schlechtwetterarbeit
- Zu hohe Erwartungen im Anfangsstadium des Konzepts
- Schwierige Zusammenarbeit, da nur der persönliche Vorteil und nicht das Gruppenergebnis im Vordergrund steht

10.) Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten

- Unterschiedliche Arbeitsmentalität innerhalb der taGs, besonders hinsichtlich Qualität und Motivation, Arbeitssicherheit
- Altersunterschied
- Kommunikationsmängel, daraus resultierend Informationslücken bei einzelnen taG- Mitgliedern
- Schlechtes Verhältnis zum Gruppensprecher und untereinander
- Unklare Kompetenzverteilungen („Wer macht eigentlich was?“) sowohl bei den Forstwirten untereinander als auch im Zusammenspiel mit Revierleitern, TPL, TPA, etc
- Vorgesetzte stehen selbst nicht hinter dem neuen System und geben den Unmut an die anderen Mitarbeiter weiter
- Gruppensprecher ist zu dominant
- Bei Meinungsverschiedenheiten ist keiner bereit, Zugeständnisse zu machen/ nachzugeben
- Arbeitsaufteilung
- Zu große Gruppen

11.) Problemlösung im Arbeitalltag [%]

	nur unter direkt Beteiligten	**mit dem Gruppensprecher**	**mit TPL/ RL**
insgesamt	52	34	14
Gruppensprecher	50	27	23
<=35	75	12	13
36-45	59	32	9
45+	41	41	18

12.) RL, FA für Probleme im Arbeitalltag mitverantwortlich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	65	35
Gruppensprecher	59	41
<=35	100	
36-45	50	50
45+	66	34

13.)Mehr Zusammenarbeit/ mehr Besprechungen zw. RL, GS, TPL würden Arbeitssituation verbessern? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	73	27
Gruppensprecher	77	23
<=35	63	37
36-45	77	23
45+	72	28

14.) Themen dieser Besprechungen sollten sein:

- Alle Ebenen für das neue Konzept motivieren
- Genaue Absprachen und klare Zuordnung von Kompetenzen zur Vermeidung von Organisationsmängeln und Missverständnissen
- Hinweise zu längerfristigen Zielen von Arbeitsmaßnahmen geben und was durch die Arbeiten erreicht und verbessert werden soll um so den Ansporn zu hoher Arbeitsqualität und reibungslosem Arbeitsablauf zu vergrößern.
- Gute Leistung loben und anerkennen
- Vorhandene Probleme offen ansprechen und nicht „auf die lange Bank schieben“ oder herunterspielen
- Arbeitsprogramm, Arbeitsaufträge
- Arbeitsorganisation (Durchführung, Zeitpunkt)
- Persönliche Belange der Mitarbeiter, Vetrauensbildung
- Abbau von „Papierkram“

15.)

a) Größere Rolle der Arbeitssicherheit vor oder nach Einführung neues Konzept? [%]

	vorher	**nachher**
insgesamt	24	76
Gruppensprecher	14	86
<=35		100
36-45	18	82
45+	34	66

b) Gründe:

- Sicherheitstrainer
- Mehr Schulungen, mehr Aufklärungsarbeit
- Mehr Kontrolle
- Höhere Eigenverantwortung
- Verantwortung für andere
- Der vereinheitlichte, umfassende Arbeitsauftrag

16.) Mehr Eigenverantwortung bedeutet mehr Aufmerksamkeit auf Arbeitssicherheit? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	87	13
Gruppensprecher	91	9
<=35	88	2
36-45	91	9
45+	81	19

17.) Spontane Verbesserungsvorschläge

- Förderung der Teambildung, z.B. durch Gruppensprecherfortbildungen
- Harte Konsequenzen, wenn Mitarbeiter von Landesforsten das neue Konzept nicht mittragen
- Kompetenzen klarer definieren
- Keine zu hohen Erwartungen im Anfangsstadium
- Probleme schneller erkennen und lösen
- Weniger „Schreibarbeit“ und Verwaltungsaufwand
- Zweiter TPA
- RL stärker einbinden
- Verbesserung der Organisation, da es an den „Schnittstellen“ manchmal Schwierigkeiten gibt
- Vertrauensbildung zwischen Forstwirten und Beamten und untereinander
- Die Eigenverantwortung der taG auch durchsetzen, „Bevormundung“ unterbinden, sowohl durch RL als auch durch Gruppensprecher

Auswertung Fragebogen Dhronecken: prozentuale Übersicht

1.) Alterstruktur [%]

20-35	**36-45**	**45+**
11	42	47

2.) Alterstruktur der Gruppensprecher

20-35	**36-45**	**45+**
14	29	57

3.) Veränderung der Arbeit

	ja	**wenig**	**gar nicht**
insgesamt	47	53	
Gruppensprecher	57	43	
<=35	50	50	
36-45	50	50	
45+	44	56	

4.) Spaß bei der Arbeit [%]

	mehr	**weniger**	**gleich**
insgesamt	16	21	63
Gruppensprecher		29	71
<=35		100	
36-45	25	25	50
45+	11		89

5.) Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit? Pos. oder negativ? [%]

	ja positiv	**ja negativ**	**nein**
insgesamt	68	5	27
Gruppensprecher	58	14	18
<=35		50	50
36-45	50		50
45+	100		

6.) Zusammenarbeit als Team? [%]

	ja	**nein**	**geht so**
insgesamt	63	5	32
Gruppensprecher	57		43
<=35			100
36-45	75	13	13
45+	67		33

7.)
a) Mehr Kommunikation? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	89	11
Gruppensprecher	86	14
<=35	50	50
36-45	88	12
45+	100	

b) Bringt dies Verbesserungen mit sich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	94	6
Gruppensprecher	100	
<=35		100
36-45	100	
45+	100	

c) Gründe?

- Einmischung von allen Seiten
- Jeder will bestimmen

8.) Auswirkungen Konzept auf Arbeitsqualität [%]

	positiv	**negativ**	**keine Angabe**
insgesamt	84	16	
Gruppensprecher	86	14	
<=35		50	50
36-45	88	12	
45+	100		

9.)
a) Überforderung durch neues Konzept [%]

	trifft zu	**gelegentlich**	**nie**
insgesamt	5	16	79
Gruppensprecher	14	14	72
<=35			100
36-45	12	38	50
45+			100

b) Überforderungsgründe

- Es wurden keine Angaben gemacht

10.) Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten
- Gruppensprecher ist zu dominant
- Bei Meinungsverschiedenheiten ist keiner bereit, Zugeständnisse zu machen/ nachzugeben

- Arbeitsaufteilung

11.) Problemlösung im Arbeitalltag [%]

	nur unter direkt Beteiligten	**mit dem Gruppensprecher**	**mit TPL/ RL**
insgesamt	42	47	11
Gruppensprecher	57	29	14
<=35	50		50
36-45	38	50	12
45+	44	56	

12.) RL, FA für Probleme im Arbeitsalltag mitverantwortlich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	47	53
Gruppensprecher	43	57
<=35	100	
36-45	50	50
45+	33	67

13.)Mehr Zusammenarbeit/ mehr Besprechungen zw. RL, GS, TPL würden Arbeitssituation verbessern? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	68	32
Gruppensprecher	71	29
<=35		100
36-45	63	37
45+	89	11

14.) Themen dieser Besprechungen sollten sein:

- Arbeitsprogramm
- Arbeitsorganisation (Durchführung, Zeitpunkt)
- Persönliche Belange der Mitarbeiter, Vetrauensbildung

15.)

a) Größere Rolle der Arbeitssicherheit vor oder nach Einführung neues Konzept? [%]

	vorher	**nachher**
insgesamt	16	84
Gruppensprecher		100
<=35		100
36-45		100
45+	33	67

b) Gründe:

- Sicherheitstrainer
- Mehr Schulungen, mehr Aufklärungsarbeit

- Höhere Eigenverantwortung

16.) Mehr Eigenverantwortung bedeutet mehr Aufmerksamkeit auf Arbeitssicherheit? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	100	
Gruppensprecher	100	
<=35	100	
36-45	100	
45+	100	

17.) Spontane Verbesserungsvorschläge

- Weniger „Schreibarbeit“ und Verwaltungsaufwand
- Zweiter TPA
- RL stärker einbinden
- Verbesserung der Organisation, da es an den „Schnittstellen“ manchmal Schwierigkeiten gibt
- Vertrauensbildung zwischen Forstwirten und Beamten und untereinander
- Revierleiter vom Konzept überzeugen

Auswertung Fragebogen Hochwald: prozentuale Übersicht

1.) Alterstruktur [%]

20-35	**36-45**	**45+**
5	39	56

Hinweis: da nur ein einziger Forstwirt unter 36 Jahren bei der Umfrage teilnahm wurde er, um Anonymität zu gewährleisten, der Altersgruppe 36-45 zugeordnet.

2.) Alterstruktur der Gruppensprecher [%]

20-35	**36-45**	**45+**
	50	50

3.) Veränderung der Arbeit [%]

	ja	**wenig**	**gar nicht**
insgesamt	44	39	17
Gruppensprecher	50	33	17
bis 45	50	25	25
45+	40	50	10

4.) Spaß bei der Arbeit [%]

	mehr	**weniger**	**gleich**
insgesamt	5	17	78
Gruppensprecher	17	33	50
bis 45		12	88
45+	10	20	70

5.) Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit? Pos. oder negativ? [%]

	ja positiv	**ja negativ**	**nein**
insgesamt	50	17	33
Gruppensprecher	50	17	33
bis 45	38	0	62
45+	60	30	10

6.) Zusammenarbeit als Team? [%]

	ja	**nein**	**geht so**
insgesamt	50	11	39
Gruppensprecher	50	17	33
bis 45	25	13	62
45+	70	10	20

7.)
a) Mehr Kommunikation? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	89	11
Gruppensprecher	83	17
bis 45	75	25
45+	100	

b) Bringt dies Verbesserungen mit sich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	81	19
Gruppensprecher	60	40
bis 45	83	17
45+	80	20

c) Gründe?

- Der RL übernimmt Gruppensprecheraufgaben (unerwünschte Einmischung)
- Gruppensprecher regelt alles mit dem TPA/ TPL ohne Beteiligung der Gruppe
- Jeder besteht auf seiner Meinung
- Keine Bereitschaft nachzugeben / Zugeständnisse zu machen

8.) Auswirkungen Konzept auf Arbeitsqualität [%]

	positiv	**negativ**	**keine Angabe**
insgesamt	61	22	17
Gruppensprecher	50	17	33
bis 45	62		38
45+	60	40	

9.)
a) Überforderung durch neues Konzept [%]

	trifft zu	**gelegentlich**	**nie**
insgesamt		22	78
Gruppensprecher		17	83
bis 45		25	75
45+		20	80

b) Überforderungsgründe

- Schwierige Zusammenarbeit, da nur der persönliche Vorteil und nicht das Gruppenergebnis im Vordergrund steht

10.) Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten

- Unterschiedliche Arbeitsmentalität innerhalb der taGs, besonders hinsichtlich Qualität und Motivation, Arbeitssicherheit

- Aufgabenverteilung
- Zu große Gruppen
- Kommunikationsmängel, daraus resultierend Informationslücken bei einzelnen taG- Mitgliedern
- Schlechtes Verhältnis zum Gruppensprecher und untereinander
- Unklare Kompetenzverteilungen („Wer macht eigentlich was?“) sowohl bei den Forstwirten untereinander als auch im Zusammenspiel mit Revierleitern, TPL, TPA, etc

11.) Problemlösung im Arbeitalltag [%]

	nur unter direkt Beteiligten	**mit dem Gruppensprecher**	**mit TPL/ RL**
insgesamt	72	22	6
Gruppensprecher	50	33	17
bis 45	88	12	
45+	60	30	10

12.) RL, FA für Probleme im Arbeitsalltag mitverantwortlich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	78	22
Gruppensprecher	83	17
bis 45	88	12
45+	90	10

13.)Mehr Zusammenarbeit/ mehr Besprechungen zw. RL, GS, TPL würden Arbeitssituation verbessern? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	67	33
Gruppensprecher	67	33
bis 45	88	12
45+	50	50

14.) Themen dieser Besprechungen sollten sein:

- Genaue Absprachen und klare Zuordnung von Kompetenzen zur Vermeidung von Organisationsmängeln und Missverständnissen
- Abbau von „Papierkram“
- Arbeitsaufträge und Arbeitsabläufe

15.)

a) Größere Rolle der Arbeitssicherheit vor oder nach Einführung neues Konzept? [%]

	vorher	**nachher**
insgesamt	44	56
Gruppensprecher	33	67
bis 45	38	62
45+	50	50

b) Gründe:

- Sicherheitstrainer
- Höhere Eigenverantwortung und Verantwortung für andere

16.) Mehr Eigenverantwortung bedeutet mehr Aufmerksamkeit auf Arbeitssicherheit? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	83	17
Gruppensprecher	100	
bis 45	88	12
45+	80	20

17.) Spontane Verbesserungsvorschläge

- Harte Konsequenzen, wenn Mitarbeiter von Landesforsten das neue Konzept nicht mittragen
- Kompetenzen klarer definieren
- Die Eigenverantwortung der taG auch durchsetzen, „Bevormundung“ unterbinden, sowohl durch RL als auch durch Gruppensprecher

Auswertung Idarwald: prozentuale Übersicht

1.) Alterstruktur [%]

20-35	**36-45**	**45+**
20	28	52

2.) Alterstruktur der Gruppensprecher [%]

20-35	**36-45**	**45+**
34	44	22

3.) Veränderung der Arbeit [%]

	ja	**wenig**	**gar nicht**
insgesamt	52	40	8
Gruppensprecher	55	33	12
<=35	80	20	
36-45	43	43	14
45+	46	46	8

4.) Spaß bei der Arbeit [%]

	mehr	**weniger**	**gleich**
insgesamt	24	28	48
Gruppensprecher	22	22	56
<=35	40	20	40
36-45	14	14	72
45+	24	38	38

5.) Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit? Pos. oder negativ? [%]

	ja positiv	**ja negativ**	**nein**
insgesamt	72		28
Gruppensprecher	78		22
<=35	80		20
36-45	72		28
45+	70		30

6.) Zusammenarbeit als Team? [%]

	ja	**nein**	**geht so**
insgesamt	32	32	36
Gruppensprecher	11	33	56
<=35	20	20	60
36-45	43	14	43
45+	31	46	23

7.)
a) Mehr Kommunikation? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	72	28
Gruppensprecher	67	33
<=35	60	40
36-45	86	14
45+	69	31

b) Bringt dies Verbesserungen mit sich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	83	17
Gruppensprecher	67	33
<=35	100	
36-45	83	17
45+	78	22

c) Gründe?

- Gruppensprecher wird nicht akzeptiert
- Konkurrenzdenken innerhalb der taG
- Einmischung von außen
- Schlechte Arbeitsaufträge

8.) Auswirkungen Konzept auf Arbeitsqualität [%]

	positiv	**negativ**	**keine Angabe**
insgesamt	72	12	16
Gruppensprecher	78	11	11
<=35	80		20
36-45	72	14	14
45+	70	15	15

9.)
a) Überforderung durch neues Konzept [%]

	trifft zu	**gelegentlich**	**nie**
insgesamt		32	68
Gruppensprecher		56	44
<=35		40	60
36-45		57	43
45+		15	85

b) Überforderungsgründe

- Schwierigkeiten werden „künstlich hochgespielt“
- Einzelne „Stänkerer“ in den taGs verhindern harmonischen Arbeitsalltag
- Zu hoher „Verwaltungsaufwand“ besonders für die Gruppensprecher

- Arbeitsaufträgemangel
- Problem der Organisation/ Durchführung von Schlechtwetterarbeit
- Zu hohe Erwartungen im Anfangsstadium des Konzepts

10.) Faktoren für Streitigkeiten/ Unstimmigkeiten

- Unterschiedliche Arbeitsmentalität innerhalb der taGs, besonders hinsichtlich Qualität und Motivation, Arbeitssicherheit
- Altersunterschied
- Kommunikationsmängel, daraus resultierend Informationslücken bei einzelnen taG- Mitgliedern
- Schlechtes Verhältnis zum Gruppensprecher
- Unklare Kompetenzverteilungen („Wer macht eigentlich was?“) sowohl bei den Forstwirten untereinander als auch im Zusammenspiel mit Revierleitern, TPL, TPA, etc
- Vorgesetzte stehen selbst nicht hinter dem neuen System und geben den Unmut an die anderen Mitarbeiter weiter

11.) Problemlösung im Arbeitalltag [%]

	nur unter direkt Beteiligten	**mit dem Gruppensprecher**	**mit TPL/ RL**
insgesamt	44	32	24
Gruppensprecher	45	22	33
<=35	100		
36-45	43	43	14
45+	24	38	38

12.) RL, FA für Probleme im Arbeitalltag mitverantwortlich? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	68	32
Gruppensprecher	56	44
<=35	100	
36-45	43	57
45+	69	31

13.)Mehr Zusammenarbeit/ mehr Besprechungen zw. RL, GS, TPL würden Arbeitssituation verbessern? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	80	20
Gruppensprecher	89	11
<=35	80	20
36-45	86	14
45+	77	23

14.) Themen dieser Besprechungen sollten sein:

- Alle Ebenen für das neue Konzept motivieren
- Genaue Absprachen und klare Zuordnung von Kompetenzen zur Vermeidung von Organisationsmängeln und Missverständnissen

- Hinweise zu längerfristigen Zielen von Arbeitsmaßnahmen geben und was durch die Arbeiten erreicht und verbessert werden soll um so den Ansporn zu hoher Arbeitsqualität und reibungslosem Arbeitsablauf zu vergrößern.
- Gute Leistung loben und anerkennen
- Vorhandene Probleme offen ansprechen und nicht „auf die lange Bank schieben“ oder herunterspielen

15.)

a) Größere Rolle der Arbeitssicherheit vor oder nach Einführung neues Konzept? [%]

	vorher	**nachher**
insgesamt	16	84
Gruppensprecher	11	89
<=35		100
36-45	14	86
45+	23	77

b) Gründe:

- Sicherheitstrainer
- Mehr Schulungen, mehr Aufklärungsarbeit
- Mehr Kontrolle
- Höhere Eigenverantwortung
- Der vereinheitlichte, umfassende Arbeitsauftrag

16.) Mehr Eigenverantwortung bedeutet mehr Aufmerksamkeit auf Arbeitssicherheit? [%]

	ja	**nein**
insgesamt	80	20
Gruppensprecher	78	22
<=35	80	20
36-45	86	14
45+	77	23

17.) Spontane Verbesserungsvorschläge

- Förderung der Teambildung, z.B. durch Gruppensprecherfortbildungen
- Harte Konsequenzen, wenn Mitarbeiter von Landesforsten das neue Konzept nicht mittragen
- Verwaltungsaufwand reduzieren
- Kompetenzen klarer definieren
- Die Eigenverantwortung der taG auch durchsetzen, „Bevormundung“ unterbinden
- Keine zu hohen Erwartungen im Anfangsstadium
- Probleme schneller erkennen und lösen

12. Anhang C: Wertequadrate

lL

13. Anhang D: Pressemitteilungen

Thalfang Ausgabe 45, Seite 35 Freitag, 9. November 2007

Systern TPL	Reviersystern
Vorteile: eingebunden in das große System der Landesforstverwaltung inklusive des Holzverkaufs, der Beratung durch Forstamtsleiter und höhere Forstbehörden, Ansprechpartner auf Ebene des Forstamtes ***Nachteile:*** ***a) Wegezustand:*** Aufgrund der starken Institutionalisierung des technischen Produktionsleiters ist es schwierig, f ür die einzelne Ortsgemeinde einen direkten Zugriff auf den Wegezustand zu haben Holzmassen müssen im großen Stil mobilisiert werden. Es gibt für die Ortsgemeinde gleichzeitig vier Ansprechpartner: den Forstamtsleiter, den Revierleiter, den TPL (Technischer Produktionsleiter) und den TPA. (Technischer Produktionsleiterassistent) Keiner ist richtig verantwortlich. Jeder schiebt die Verantwortung auf den anderen. Niemand ist richtig greifbar. Vier Personen haben zu unterschiedlichen Zeitpunkten Urlaub. Jeder ist zu einer anderen Zeit einmal nicht präsent so dass Verantwortung auf den anderen abgeschoben werden kann. ***b) Niemand ist verantwortlich:*** Die Motivation des Revierleiters sinkt, da andere Förster jetzt mitzuständig sind für seinen Revierteil. Ebenfalls sinkt die Motivation bei den Waldarbeitern. Keiner kann die Waldarbeiter richtig kontrollieren. Die Kosten explodieren. Die Waldarbeiter lassen sich nichts mehr sagen. Die Kosten sind nicht mehr durchsichtig. Die Motorsägenstunden können unkontrolliert aufgeschrieben werden und der Ortsgemeinde berechnet werden. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Kosten für die Waldarbeiter nach internen Angaben auf das Doppelte vergleichbarer Unternehmerkosten steigen. ***c) Pensionsbelastungen:*** werden auch in Zukunft von allen weiter mitgetragen. ***d) Verwaltungskosten:*** Mit dem TPL werden in Zukunft die Verwaltungskosten steigen, da die Abstimmungsnotwendigkeiten größer werden. Abstimmungen müssen mittlerweile zwischen vier Personen erfolgen und nicht wie früher zwischen dem Forstamtsleiter und dem Revierleiter.	***Vorteile:*** a) Es ist einer für die Ortsgemeinde verantwortlich. b) Die Kosten sind für alle durchsichtig auf Ortsgemeindeebene. Die Kosten bleiben im Rahmen dessen, was der Gemeinderat jä hrlich beschließt. c) Auf den Zustand der Wege und den Ausbau der Wege hat die Gemeinde einen direkten Zugriff. d) Holz für den direkten Bedarf der Ortsgemeinde kann vom Revierleiter direkt zugewiesen werden und verlangt nicht den umständlichen Weg über drei bis vier andere Ansprechpartner. e) Der Revierleiter hat einen Überblick über die Kosten und ist verantwortlich für die Kostenentwicklung. f) Im Revierleiter werden Kompetenz und Verantwortung gebündelt. g) Eine Motivation der Waldarbeiter ist gegeben, da der Waldarbeiter sich mit dem Revierbeamten und dem Revier identifizieren kann. h) Es gibt keine Verzögerung von Entscheidungen, es sei denn, der Revierleiter oder die Ortsgemeinde hat dies zu verantworten. i) Aufgrund der guten Holzmarktentwicklung sind auch kleine Mengen am Markt absetzbar, sofern der Revierleiter in einen größren Absatzverbund eingebunden ist. Dies kann auch außerhalb der Landesforstverwaltung möglich sein. ***Nachteile:*** Fixe Kosten für den Revierleiter entstehen und kleine Gemeinden könnten eventuell benachteiligt sein, wenn der Revierleiter nicht in ein größeres Verwaltungssystem (Holzvermarktungsverbund) eingebunden ist. Diese Vermarktungssysteme sind allerdings über gewisse Strukturen ebenfalls kostenlos verfügbar.

1: Gemeindeblättchen Gemeinde Thalfang vom 9.12.07

Aus sechs mach vier

Forstreform bringt auch für VG Bernkastel-Kues wirtschaftlichere Größen

Im Forstamt Dhronecken sind bereits größere Reviere beschlossene Sache. Derzeit stellt das Forstamt Traben-Trarbach in den Kommunen der Verbandsgemeinde Bernkastel-Kues sein Konzept vor, das auch ein Ja zum Technischen Produktionsleiter (TPL) bedeutet.

Von unserer Mitarbeiterin
Ursula Schmieder

Bernkastel-Kues/Traben-Trarbach. Größere Reviere und eine effektivere Vermarktung der Holzernte sind die Ziele der Forstreform. Parallel zu Kostensenkung und Ertragssteigerung will der Forst mit den wirtschaftlicheren Zuschnitten aber auch etwaigen personellen Engpässe entgegensteuern. Für die betroffenen Gemeinden bedeutet die Reform vor allem den Abschied von der Alleinverantwortung des Försters. Denn künftig wird dieser einen Teil seiner Aufgaben, so etwa die Koordinierung von Arbeitseinsätzen, dem Technischen Produktionsleiter (TPL) des Forstamtes überlassen.

Derzeit diskutieren die Kommunen der Verbandsgemeinde Bernkastel-Kues über die Vor- und Nachteile der Reform. Kern ist ein Konzept des Forstamtes Traben-Trarbach, das die Reduzierung von sechs Forstrevieren auf vier vorsieht. Neben Veldenz mit 2105 Hektar und Kleinich-Longkamp (1784) sollen dies Bernkastel-Noviand (1646) und Zeltingen (1441) sein. Die bisherigen Reviere Monzelfeld und Hirzlei – mit 851 beziehungsweise 905 Hektar – werden aufgelöst. Das bisher kleinste Revier Monzelfeld wird zerpflückt: Die 364 Hektar Monzelfelder Gemeindewald werden samt 82 Hektar Staatswald sowie einigen Hektar Privatwald Kleinich-Longkamp (mit Hochscheid und Kommen) zugeordnet. Gornhausen wird mit seinen 267 Hektar dem Revier „Grafschaft" – Veldenz mit Burgen – zugeschlagen und Mülheim mit gerade mal 98 Hektar Bernkastel-Noviand.

Revier Zeltingen bleibt relativ unverändert

Das Revier Hirzlei mit 508 Hektar Wintricher Gemeindewald und 314 Hektar Brauneberger geht ein ins Revier Veldenz. 39 Hektar Lieserer Wald werden künftig wie die 66 Hektar der Eifel-Seite von Bernkastel-Noviand aus verwaltet. Dieses soll zudem um 133 Hektar der Gemeinde Kesten anwachsen, die bisher dem Revier Piesport zugeordnet ist. Ein wesentliches Ziel der Reform ist nämlich auch, dass die Reviergrenzen deckungsgleich sein sollen mit den Verbandsgemeindegrenzen.

Relativ unverändert bleibt lediglich das Revier Zeltingen. Den Flächen von Graach, Erden, Lösnich, Ürzig und dem Bruderschaftswald werden lediglich 144 Hektar Staatswald „Kirschwald" zugeordnet. Momentan bewegen sich die Debatten laut Forstamtsleiter Franz-Josef Sprute noch in der Beratungsphase.

Etwa die Hälfte der Gemeinden hat laut Verbandsgemeinde-Büroleiter Heiner Nilles jedoch bereits eine Entscheidung getroffen. Längere Diskussionen wie kürzlich in Monzelfeld, dessen Revierauflösung ansteht, seien eher die Ausnahme. Für den Ort – der Rat hat sich mit neun zu sechs Stimmen für die Reform ausgesprochen – steht auch der Abschied von Förster Filip van Even an, der in die Umweltbildung geht. Nicht zugestimmt, aber auch nicht Nein gesagt, hat laut Nilles Kleinich.

Die Gemeinde habe die Verwaltung gebeten, die Konzeption zu überarbeiten. Ein um 450 Hektar erweitertes und von Irmenach bis zum Veldenzer Hammer reichendes Revier erscheine zu groß.

Am meisten wachsen wird aber wohl das künftige Revier Grafschaft.

Brachten es Veldenz und Burgen bisher auf 970 Hektar, wird der dortige Förster künftig mehr als 2100 Hektar zu verwalten haben. sg/kie

2: Trierischer Volksfreund, 27.95.08

Zauberwort mit drei Buchstaben

Seit einem Jahr arbeitet das Forstamt Dhronecken mit neuen Strukturen

Die Umstrukturierung des Forstamts Dhronecken ist nach wie vor in vollem Gange. Seit einem Jahr arbeitet man dort nach dem Prinzip der Technischen Produktionsleitung (TPL), das Zeit und Ressourcen sparen soll. Ein Bilanz zu ziehen, ist dennoch kaum möglich.

Von unserer Redakteurin
Ilse Rosenschild

Dhronecken. Das neue Zauberwort in den Forstämtern in Rheinland-Pfalz hat drei Buchstaben, TPL, und steht für die Technische Produktionsleitung. Mit diesem neuen Prinzip ändert sich die Arbeit der Revierförster und der anderen Mitarbeiter des Forstamts grundlegend. „Wenn früher ein italienischer Kunde für Speiseeis-Stiele große Mengen Holz aus dem Hunsrück orderte, musste er selbst hierher fahren und mit zahlreichen Revierförstern einzeln die Modalitäten klären", schildert Jürgen Schmidt, der Technische Produktionsleiter (TPL) im Forstamt Dhronecken. Seit einem Jahr hat er seinen Arbeitsplatz im Thalfanger Forst gegen einen Schreibtisch in der Burg Dhronecken, dem Sitz des Forstamtes, eingetauscht. Anstelle der Revierleiter steuert er die Arbeit im gesamten 16 300 Hektar großen Areal. Die Forstwirte sind dem „Manager" direkt unterstellt, arbeiten allerdings in sogenannten „teilautonomen Gruppen". Das heißt, sie wissen genau, welche Arbeiten in den nächsten Wochen anstehen. Derzeit beschäftigen sich die Forstwirte vorwiegend mit dem Fällen von Gefahrenbäumen an Straßen.

Jürgen Schmidt ist als Technischer Produktionsleiter nun der direkte „Manager" der Forstwirte.

Vier Gemeinden haben Bedenken

Nach einem Jahr Bilanz zu ziehen, sollte da ein Leichtes sein. Doch bei der Frage winkt Forstamtsleiter Hans-Jürgen Wagner ab: „Das wäre nicht seriös." Mitten in die Umstrukturierungsphase platzte Anfang vergangenen Jahres Sturm Kyrill, der an alle Mitarbeiter der Behörde höchste Anforderungen stellte. Denn der Hunsrück war landesweit mit am stärksten betroffen. Nur kurz habe man in Dhronecken überlegt, die TPL-Reform zu verschieben. Stattdessen „haben wir gezeigt, wie schlagkräftig die neue Struktur ist", sagt Wagner überzeugt.

Die Arbeit der Forstwirte im Forstamt Dhronecken, hier Stefan Nisius (links) und Peter Diederichs, wird seit einem Jahr zentral gesteuert.
TV-Fotos (2): Ilse Rosenschild

Die Zahlen für 2007 stimmen: Für 120 000 Festmeter habe man einen Erlös von 6,65 Millionen Euro erzielt. Zum Vergleich: 2006 waren es 137 000 Festmeter und ein Umsatz von 5,67 Millionen Euro. Allein an TPL habe das nicht gelegen: „Der Markt war gut, wir waren es auch."

Nach wie vor ist die Umstrukturierung im Forstamt in vollem Gange. Denn das neue System funktioniere nur in größeren Einheiten. Der östliche Bereich des Forstamtes mit den Revieren Malborn, Erbeskopf, Hoxel, Hinzerath und Hochscheid arbeitet bereits in den neuen Strukturen. Der Eigenbetrieb Gemeindeforst Morbach ist ohnehin außen vor. Der westliche Teil des Forstamtes soll bis Ende des Jahres neu strukturiert werden. Betroffen sind 22 Gemeinden, die meisten davon in der Verbandsgemeinde Thalfang. Es gibt vier Gemeinden mit Bedenken, macht Wagner deutlich: Neunkirchen, Schönberg, Lückenburg und Etgert. „Es wird niemand gezwungen", versichert Wagner. eg/bre

EXTRA

TPL-Konzept: Das neue Konzept der Technischen Produktionsleitung, kurz TPL, soll den effizienteren Einsatz von Personal und Ressourcen ermöglichen. Mit dem Konzept hat man die Arbeit im Forst auf die veränderten Strukturen des Holzmarkts angepasst. Mit dem Holzmarktservice wird das Angebot zumindest bei den Massensortimenten gebündelt. Dies stellt allerdings erhöhte Anforderungen etwa durch zeitnahe Lieferung. Die Angebote zusammenzufassen übernimmt revierübergreifend der Technische Produktionsleiter. Die einzelnen Reviere sollen so strukturiert werden, dass sie künftig rund 1800 Hektar groß sind, bislang beträgt die Durchschnittsgröße etwa 1000 Hektar. Er koordiniert allerdings auch die anderen Tätigkeiten der Forstwirte, die in sogenannten „teilautonomen Gruppen" arbeiten. Dadurch erhofft man sich eine erhöhte Motivation.

3:Trierischer Volksfreund Nr. 24

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Henrike Bischof
Hauptstraße 17
55758 Sensweiler

Nussloch, den 20. Januar 2009