

BGF Tagung 7.10.2010 in St.Veit

**Vom Staatsbetrieb zur ÖBF-AG –
Ein Kulturthema**



ÖSTERREICHISCHE BUNDESFORSTE

Das Unternehmen „Nachhaltigkeit“



Nachhaltigkeit

bedeutet für die Bundesforste

...verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen.

...nur soviel Rohstoff entnehmen, wie die Natur nachproduziert.

...immer auf die Balance von Natur, Mensch und Gesellschaft zu achten.

4 GESCHÄFTSBEREICHE

Leitbild Nachhaltigkeit

Forst/Holz



- > Holzversorgung
- > Jagd
- > Fischerei

Immobilien



- > Immobilien
- > Tourismus
- > Bodenressourcen
- > Wasser
- > Kreativwirtschaft

Dienstleistung



- > Forsttechnik
- > Naturraummanagement
- > Consulting
- > Dienstleistungen

Erneuerbare Energie

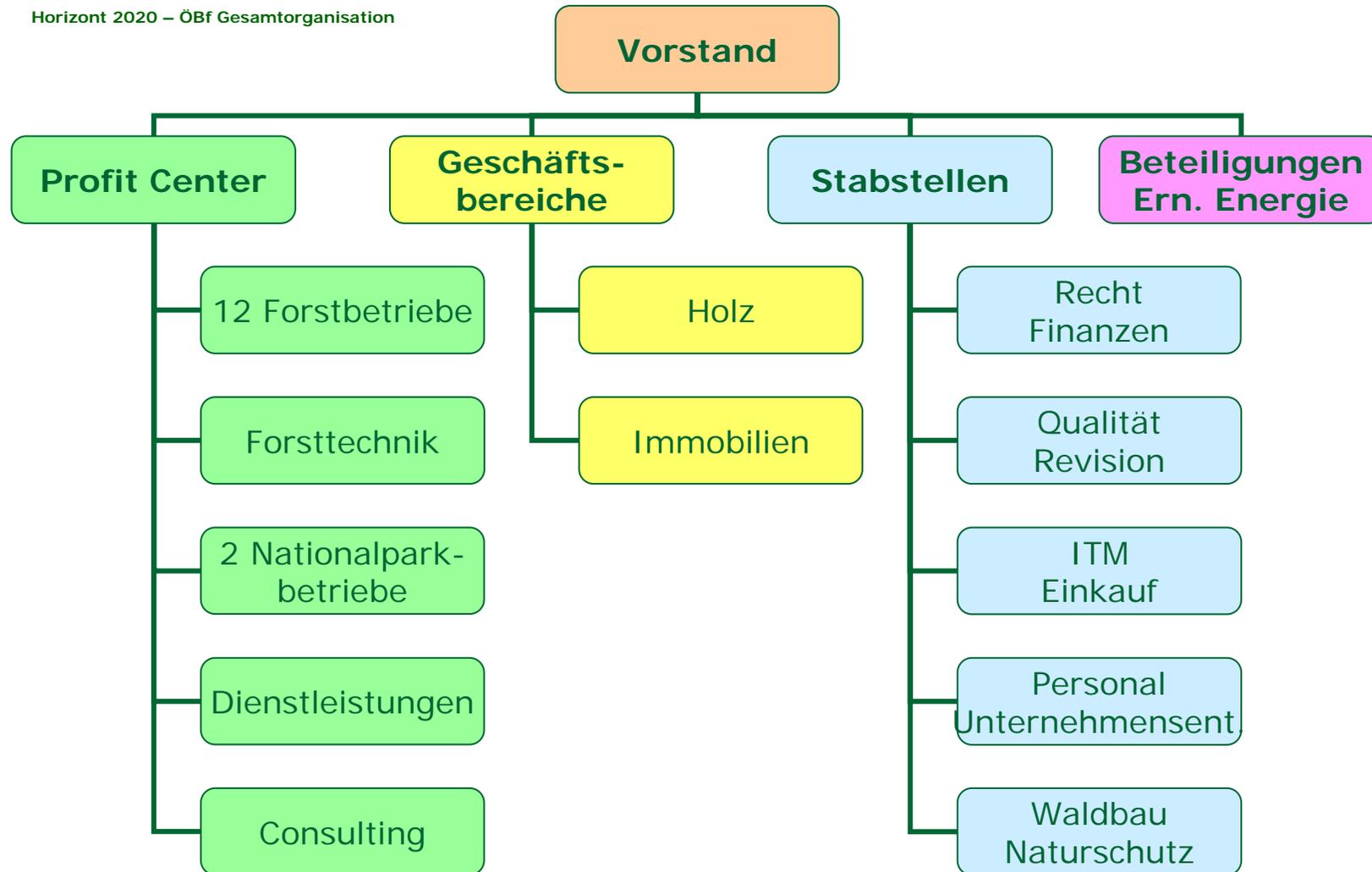


- > Biomasse
- > Kleinwasserkraft
- > Windkraft
- > Photovoltaik

12 Forstbetriebe, 2 Nationalparkbetriebe , 1 Forsttechnikbetrieb

- > Rund 10% der Staatsfläche
- > Rund 15% des österreichischen Waldes
- > Rund 70% aller größeren Seen





DAS "MODELL BUNDESFORSTE"



Eigentümer	100% Republik Österreich
Rechtsform	1997 Neugründung als Aktiengesellschaft
Budgetbeitrag	> 50% des Jahresüberschusses an die Republik Österreich > Jährliche Dividende insgesamt 260 Mio. Euro seit Neugründung

Kennzahlen

Gesamtfläche	855.200 ha
Waldfläche	513.600 ha
Wirtschaftswald	350.200 ha
Seen	Über 70 der größeren Seen
Fließgewässer	Rund 2.000 km
Gebäude	Rund 4.200
Mitarbeiter	650 Arbeiter, 500 Angestellte
Betriebsleistung	220 Mio. €
Jahreshiebsatz	1,6 Mio fm

Alle Angaben per 31.12.2009.

ÖBF vor 1997

- Staatsbetrieb ohne eigene Rechtspersönlichkeit
- Teil des Staatsbudgets
- Kameralistisch, weisungsgebunden
- Zentralistische Struktur, keine Kompetenzen vor Ort, alles wird in Wien entschieden
- Vielstufige Hierarchie
- 30000 Seiten Runderlässe
- Parteipolitischer Einfluß, Interventionen, Spielwiese der Politik
- Kunden fühlen sich „von oben herab“ behandelt, Abgehobenheit, Beamtenmentalität
- Schlechte Wirtschaftsergebnisse

Unternehmenskultur vor 1997

- Kontroll- Anordnungs- und Angstkultur
- (politische) Günstlinge werden bevorzugt
- Streng hierarchischer Entscheidungsraster, Kompetenzüberschreitung wird bestraft
- Verwalten statt Gestalten
- Betriebe (Dienststellen) sind Befehlsempfänger und ausführende Organe, kaum Entscheidungskompetenz vor Ort.
- Die Betriebe haben keine Führungskompetenz, Personal wird zentral gesteuert
- Einzelkämpfertum statt Teambewußtsein
- Kommunikationsverbot nach außen (Maulkorberlaß)
- Interventionswillkür
- Weiterbildung nur in engen fachlichen Grenzen, Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung sind unbekannt

Bei den Mitarbeitern führte das zu

- Absicherungstendenzen
- Verlust von selbstständigem Denken und Handeln
- Gefühl der Unmündigkeit und Ohnmacht
- Identifikationsverlust, Frust

und schließlich zur

„Inneren Kündigung“

Die ÖBF-AG ab 1997

- Der Vorstand wird unpolitisch vom Aufsichtsrat bestellt
- Forstbetriebe und Forstreviere werden zusammengelegt und auf die Hälfte reduziert
- Die „Generaldirektion“ wird zur „Unternehmensleitung“, die vielen Abteilungen werden auf wenige Stabsstellen reduziert
- Die Forstbetriebe werden Profitcenter, die Stabsstellen werden Servicecenter
- Betriebskonzepte, Kommunikationsstrukturen, Regelabläufe usw. werden eigenständig entwickelt
- Betriebe bekommen weitgehende Entscheidungskompetenz im operativen Bereich sowie die Personalkompetenz
- Ein „gemeinsames Führungsverständnis“ wird zentrales Unternehmensthema
- Wichtige Entscheidungen bedürfen des 4-Augenprinzips
- Eine Hierarchiestufe entfällt zur Gänze, Betriebe und Stabsstellen sind nur dem Vorstand weisungsgebunden
- Basis der neuen Organisation ist das Beziehungsdreieck **Strategie- Struktur- Kultur**
- Angleichung Arbeiter – Angestellte: Gehalt statt Akkord
- Partizipation am Unternehmenserfolg durch leistungsabhängigen Bonus
- Professionelles Changemanagement durch externe Begleitung
- Politische Interventionen gehören weitgehend der Vergangenheit an

Die neue Kultur

- Vertrauen statt Mißtrauen
- Offene Diskussion und Konfliktkultur statt Tarnen und Täuschen und „in sich hineinfressen“
- Freundschaftlicher und kollegialer Umgang miteinander statt hierarchische Abgrenzung
- Fairness und Großzügigkeit statt Kleinlichkeit und Angst vor Strafe
- Entscheidungskompetenz vor Ort statt Zentralismus
- Deregulierung statt 30000 Seiten Runderlässe
- Übertragung von Verantwortung statt Strafe bei Kompetenzüberschreitung
- Fehlertoleranz statt Fehlerfokussierung
- Anerkennung von Leistung statt Anerkennung für die Einhaltung von Vorschriften
- Persönlichkeitsentwicklung, Stärkung von Sozialkompetenz und Selbstbewußtsein statt Fachschulung
- Animierung und Förderung der Mitarbeiter zu gesunder Lebensweise
- Teamarbeit statt Einzelkämpfertum
- Unternehmenswohl geht vor Betriebsegoismus
- Jeder Mitarbeiter ist Botschafter des Unternehmens statt Maulkorberlaß
- Unternehmer im Unternehmen sein
- Gestalten statt Verwalten
- Kundenorientierung statt „Reaktion auf Anfrage“
- Periodische Mitarbeiterbefragung mit kritischer Ergebnisanalyse



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

WEITERE INFORMATIONEN UNTER WWW.BUNDESFORSTE.AT