

Runder Feldtisch

Diversifizierung in der Forstwirtschaft

Bülach, 31. Mai 2011

unter der Leitung von

Bernhard Nievergelt, Präsident AfW

Beat Hildebrandt, Forstbetriebsleiter Stadt Bülach

aufgezeichnet von

Brigitte Wolf

Inhalt

Zusammenfassung / Résumé	3
1 Hintergrund	4
2 Referate	4
2.1 Die verschiedenen Arbeitsfelder des Forstbetriebs der Stadt Bülach	4
2.2 Stolz auf Holz im Hinblick auf die 2000-Watt-Gesellschaft	5
2.3 Holzproduktion oder Diversifikation – Strategien von Schweizer Forstbetrieben	6
2.4 Diversifikation – das Bülacher Modell	8
2.5 Ein öffentlicher Forstbetrieb in der wirkungsorientierten Verwaltung	9
2.6 Diversifizierung aus Sicht des Forstpersonals	11
2.7 Forstdienste Lenzia – acht Jahre Innovation – Fluch oder Segen?	12
3 Diskussion	13
4 Fazit des Gesprächsleiters Bernhard Nievergelt	14
5 Teilnehmerinnen und Teilnehmer	16
6 Links	16

Impressum

Herausgeberin und Bezugsquelle des gedruckten Berichts:

Arbeitsgemeinschaft für den Wald
Ebnetstrasse 21, 3982 Bitsch
Telefon 027 927 14 33
E-Mail: info@afw-ctf.ch

Fotos: Christa Glauser und Brigitte Wolf

PDF-Download: www.afw-ctf.ch

Bitsch, Januar 2012

Zusammenfassung

2010 ging der Binding Waldpreis an die Stadt Bülach, die damit für ihr vorbildliches Grünraummanagement ausgezeichnet wurde. Der Forstbetrieb Bülach verfolgt seit vielen Jahren eine Diversifizierungsstrategie. Rund drei Viertel der Arbeitszeit der Mitarbeiter entfallen auf Aufgaben ausserhalb des Waldes. Beispiele dafür sind die Hecken- und Rabattenpflege, der Bachverbau, der Unterhalt von Spielplätzen, Schulanlagen und Fussballplätzen, die Abfallentsorgung usw. Beim Runden Feldtisch der Arbeitsgemeinschaft für den Wald diskutierten Fachleute über die Vor- und Nachteile einer solchen Diversifizierung.

Nachdem Forstbetriebsleiter **Beat Hildebrandt** den Bülacher Wald und das Bülacher Modell kurz vorgestellt hatte, machte sich **Hansruedi Streiff**, Direktor von Holzindustrie Schweiz, als erster Referent Gedanken zur Diversifizierung in der Forstwirtschaft. **Bernhard Pauli**, Professor an der Schweizerischen Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften, beleuchtete das Thema aus ökonomischer Sicht. Als Kontrapunkt zu den ökonomischen Überlegungen stellte **Hanni Guyer**, ehemalige Stadträtin von Bülach und zwölf Jahre lang Vorsteherin des Forstbetriebs, in ihrem Referat über das Bülacher Modell den Menschen ins Zentrum. **Konrad Noetzli**, Kantonsforstingenieur des Kantons Zürich, ging auf einen weiteren Erfolgsfaktor des Bülacher Modells ein: die «Wirkungsorientierte Verwaltung» (WoV). **Martin Gross**, Präsident des Verbands Zürcher Forstpersonal, beleuchtete die Vor- und Nachteile der Diversifizierung aus Sicht des Forstpersonals. **Frank Hämmerli**, Leiter der Forstdienste Lenzia in Lenzburg, demonstrierte schliesslich, dass Aufgabenvielfalt eines Forstbetriebs auch anders aussehen kann als beim Bülacher Modell.

Trotz kritischer Fragen und zum Teil kontroverser Diskussionen waren sich Referenten und Teilnehmer einig, dass der Forstbetrieb Bülach vorbildliche Arbeit leistet und als Erfolgsmodell betrachtet werden darf. Dabei kam immer wieder zum Ausdruck, dass der Betriebsleiter Beat Hildebrandt massgeblich für diesen Erfolg verantwortlich war und ist. Peter Bachmann, Kuratoriumspräsident des Binding Waldpreises sagte abschliessend: «Nach dem heutigen Tag bin ich erst recht überzeugt, dass in Bülach eine zukunftstaugliche Lösung gewählt wurde, und dass die Verleihung des Binding Waldpreises eine gute Idee war.»

Résumé

En 2010, le prix Binding pour la forêt a été décerné à la ville de Bülach pour sa gestion exemplaire des espaces verts. L'exploitation forestière de Bülach suit depuis de nombreuses années une stratégie de diversification. Environ trois quarts du temps de travail des employés sont consacrés à des tâches à l'extérieur de la forêt, telles la taille des haies, l'entretien des parterres fleuris, l'aménagement des cours d'eau, l'entretien des aires de jeux, des espaces verts autour des écoles, des terrains de football, des aires de recyclage, etc. A l'occasion de la table ronde sur le terrain, organisée par la Communauté de travail pour la forêt, des experts se sont entretenus sur les avantages et inconvénients d'une telle diversification.

Suite à une présentation sommaire de l'exploitation forestière, de la forêt de Bülach et son modèle de gestion par le dirigeant **Beat Hildebrandt**, **Handruedi Streiff**, directeur de l'industrie Suisse du bois, premier conférencier, a présenté quelques réflexions concernant la diversification dans le domaine de l'exploitation forestière. **Bernhard Pauli**, Professeur à la haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires a éclairci le thème du point de vue économique. En contrastant ces réflexions purement économiques, **Hanni Guyer**, ancienne présidente de la ville de Bülach et pendant 12 ans directrice de l'exploitation forestière, a placé par son intervention les hommes au centre de l'intérêt. **Konrad Noetzli**, ingénieur forestier cantonal du canton de Zurich a révélé un autre facteur à succès du modèle bülachois – la gestion orientée effet. **Martin Gross**, président de l'association du personnel forestier zurichois, a mis en avant les avantages et inconvénients de la diversification du point de vue du personnel forestier. **Frank Hämmerli**, directeur des services forestiers Lenzia à Lenzburg, a enfin montré que la diversité des tâches peut se présenter d'une autre façon que dans le cadre du modèle bülachois.

Malgré les questions critiques et les discussions parfois très controversées, les conférenciers et les participants étaient unanimes concernant le fait que l'exploitation forestière de Bülach fournit un travail exemplaire et peut être considérée en tant que modèle réussi. A plusieurs reprises, cette réussite a été attribuée en grande partie au directeur de l'exploitation, Beat Hildebrandt. Peter Bachmann, président du conseil d'administration du prix Binding pour la forêt a terminé la journée par cette conclusion : «Suite à cette journée, je suis d'autant plus convaincu que Bülach a choisi une solution d'avenir et que le fait de leur décerner le prix Binding pour la forêt était une bonne idée.»

1 Hintergrund

Der Binding Waldpreis 2010 ging an die Stadt Bülach, die damit für ihr beispielhaftes und nachhaltiges Grünraummanagement ausgezeichnet wurde. Der Forstbetrieb Bülach hat schon früh die Strategie der Diversifikation verfolgt. Als einer der ersten Zürcher Forstbetriebe hat er auch «forstfremde» Arbeiten ausgeführt. Parallel dazu wurde die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Neben Waldführungen werden Wald- und Umwelttage sowie Kurse für Firmen angeboten.

Die Wahl der Stadt Bülach als Preisträgerin des Binding Waldpreises hat eine Kontroverse unter den Fachleuten ausgelöst. Während der Forstbetrieb Bülach für die einen ökonomisch erfolgreich, ökologisch durchdacht und sozial vorbildhaft ist, befürchten andere, dass eine Diversifizierung der Forstbetriebe zu einer Verzettelung der Aktivitäten, zu einer Überdotierung von Personal und nicht zuletzt zu einer Verteuerung der Holzerntekosten führt.

Beim Runden Feldtisch zum Thema «Diversifizierung in der Forstwirtschaft» diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Beispiel der Waldpreisträgerin unter anderem über folgende Fragen:

- Wie sieht das Forstrevier der Zukunft aus?
- Welche Vor- und Nachteile bringt eine Diversifizierung?
- Hat das Beispiel Bülach Vorbildcharakter oder zielt es in die falsche Richtung?
- Wie lässt sich eine Diversifizierung marktwirtschaftlich umsetzen?

2 Referate

2.1 Die verschiedenen Arbeitsfelder des Forstbetriebs der Stadt Bülach

Beat Hildebrandt, Forstbetriebsleiter der Stadt Bülach

Der Forstbetriebsleiter Beat Hildebrandt, der heute auch Leiter der Abteilung «Natur und Umwelt» ist, führte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst zu einem alten Eichenbestand im Wald. Insgesamt bewirtschaftet der Forstbetrieb 900 Hektaren Wald mit einem jährlichen Hiebsatz von 7000 bis 8000 Kubikmetern. Der Stadtwald selbst umfasst 537 Hektaren und produziert jährlich rund 4700 Kubikmeter Holz (53% Stammholz, 15% Industrieholz, 32% Energieholz).



Abb. 1: Naturnaher Waldbau wird in Bülach gross geschrieben.

Die Bestände können aufgrund ihrer betrieblichen Bedeutung in fünf verschiedene Waldtypen eingeteilt werden:

- **Dauerwald** (225 ha, 42%): Betriebsform des Hochwaldes, bei der auf kleiner Fläche dauernd Bäume verschiedener Arten und verschiedenen Alters vorhanden sind. Die Nutzung erfolgt in der Regel einzelstammweise, und die Verjüngung findet auf der ganzen Fläche und auf natürliche Art statt.
- **Eichenreiche Waldbestände** (191 ha, 35%): In Bülach finden sich noch sehr alte Eichenbestände. Die im späten Mittelalter vorherrschenden Eichenwälder wurden im 19. Jahrhundert abgeholzt. Vor allem der Eisenbahnbau verlangte nach Holz. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts wird die Eiche wieder gefördert. Vor allem auf den Lotharsturmflächen wurden in den letzten Jahren Eichen gepflanzt. Knapp ein Viertel der eichenreichen Waldbestände sind noch Jungwald.
- **Jungwald ohne eichenreiche Bestände** (84 ha, 16%): Bestände, wo standortgemässe Baumarten in guter Mischung und Qualität gepflegt werden.
- **Naturwaldreservate** (26 ha, 5%): Seit 1972 bestehen drei Naturwaldreservate, in denen seither keinerlei Eingriffe mehr stattfinden.
- **Andere Spezialflächen** (11 ha, 2%): Bestände, in denen sich die Eingriffe an den spezifischen Zielen wie Arten- und Biotopschutz oder Niederhaltung unter Freileitungen orientieren.

Rund drei Viertel der Arbeitszeit des Forstbetriebs Bülach entfallen heute aber auf Aufgaben ausserhalb des Waldes. Der Betrieb ist zuständig für Gartenholzerei, Hecken- und Rabattenpflege, Bachverbau, Unterhalt von Kinderspielflächen, Schulanlagen und Fussballplätzen, Abfallentsorgung usw. Im Forstbetrieb Bülach arbeiten 15 Leute. Alle Mitarbeiter sind gelernte Forstwarder mit Ausnahme eines Maurers und des Verantwortlichen für die Kadaverstelle.

Der Forstbetrieb Bülach hat unter anderem folgende Ziele:

- Ein ausgewogenes Verhältnis von Wirtschafts-, Naturschutz- und Erholungswald mit Flächenanteilen von rund 50%, 42% und 8% wird angestrebt.
- Die Waldbestände sollen in einen stufigen Mischwald (Dauerwald) überführt werden. Der Forstbetrieb stellt marktfähige Holzprodukte bereit.
- Die Eiche soll in eichenreichen Waldbeständen gefördert werden.
- Die Biodiversität soll erhöht werden, Waldränder werden aufgewertet, die Uralt-Bäume und das Totholz nehmen zu, ebenso die Vielfalt der Baumarten.
- Der Forstbetrieb stellt ein vielfältiges, abwechslungsreiches Walderholungsgebiet bereit und unterhält das Wegnetz und weitere Anlagen wie Ruhebänke, Rastplätze usw. Spezielle Erholungseinrichtungen wie Vita Parcours, Finnenbahn und MTB-Technikpark werden



Abb. 2: Referent Bernhard Pauli (links der Mitte).

- konzentriert im «Spitalwald» angeboten.
- Das Naturverständnis der Bevölkerung und das naturverträgliche Verhalten der Waldbesucher werden gefördert.
- Der Forstbetrieb erbringt Leistungen für Dritte: andere Abteilungen der Stadtverwaltung, andere Gemeinden, Kanton und Bundesstellen, private Waldeigentümer, private Auftraggeber und Unternehmungen.
- Der Forstbetrieb ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen im «Grünbereich», das mit unternehmerischem Handeln einen hohen Kostendeckungsbetrag erreicht.

2.2 Stolz auf Holz im Hinblick auf die 2000-Watt-Gesellschaft

Hansruedi Streiff, Direktor Holzindustrie Schweiz

Aus Sicht der Holzwirtschaft soll ein Forstrevier gross sein, damit es ein gut über das Jahr verteiltes Holzangebot garantieren kann. Ideal für die Schweiz wären 200 Forstbetriebe à 5000 Hektaren oder 25 000 Festmeter Nutzung. Die Forstbetriebe sollen einen möglichst hohen Beitrag zur Zielerreichung der 2000-Watt-Gesellschaft leisten. Die einseitige Orientierung am Waldnaturschutz (Reservate, Extensivierung der Nutzung, übertriebene Laubholzförderung) wird zwar als Ökologie verkauft, greift aber zu kurz, weil die Klimapolitik ausgeklammert wird. Holz bietet einen CO₂-neutralen Rohstoff für Papier, Baumaterialien und Wärme. In Zukunft sind die Tonnen verbautes CO₂ statt noch mehr Reservatsprozente zu fördern.

Grundsätzlich ist es jedem Waldbesitzer erlaubt, mit seinem Wald zu machen, was er will. Leider besteht die Tendenz, dass Betriebe aus einer Notlage heraus, aus ökonomischem Unvermögen oder mangels ressourcenökonomischer Orientierung neue Wege suchen, die mit den Realitäten der freien Marktwirtschaft wenig zu tun haben. Schon in wenigen Jahrzehnten werden wir

wieder jedem Ast und jedem Baum nachrennen, weil wir Energieholz und Baustoffe brauchen werden. Warum sollten wir also die Produktivität der Wälder heute herabsetzen und damit die Holzwirtschaft vernachlässigen? Die Holzwirtschaft ist auf produktive Wälder angewiesen, in welchen die wichtigsten Baumarten für den Endverbraucher wachsen.

- Die Diversifikationsübungen sind Ausdruck ökonomischer Orientierungslosigkeit.
- Gegen eine Integrierung der Forstbetriebsleute in die städtischen Betriebe ist nichts einzuwenden und sie ist sinnvoll, wenn sie buchhalterisch getrennt und nicht mit der Holzproduktion vermischt wird.
- Ökologie und Heimatschutz bringen die Waldbewirtschaftung nicht zum gewünschten Erfolg. Die Holzproduktion ist das Ziel der Zukunft. Das ist nur möglich mit einer leistungsfähigen Forstwirtschaft.

Beispiele rund um Bündelungsorganisationen oder auch die staatlichen Eingriffe in Graubünden zeigen, dass der staatlich und planwirtschaftlich geprägte Forstdienst manchmal wenig Hemmung hat, in den Wettbewerb einzugreifen. Daraus können auch bei der Diversifizierung Konflikte entstehen:

- Forstbetriebe, die in andere Berufsfelder vordringen, können die fehlende Kompetenz einkaufen, indem sie Fachleute mit grosszügigen öffentlichen Anstellungsbedingungen anwerben.
- Forstbetriebe können Arbeiten für Dritte mit Unterangebot akquirieren und damit die Spezialisten aus anderen Berufsfeldern unfair konkurrenzieren.

Daher ist die Frage zu prüfen, ob ein diversifikationswilliger Betrieb nicht gleich privatisiert werden sollte, beispielsweise in Form einer Aktiengesellschaft, wie es bei Kantonalbanken und Kraftwerken der Fall ist: also rein marktwirtschaftliches Verhalten mit staatlicher Kontrollmöglichkeit über die Aktienanteile. Eine Diversifizierung lässt sich marktwirtschaftlich umsetzen: mit einer Privatisierung, die es auch erlaubt, das Portfolio zu erweitern oder wieder einzuschränken.

Zur Frage «Hat das Beispiel Bülach Vorbildcharakter oder zielt es in die falsche Richtung?» möchte ich Folgendes sagen: Ich durfte Beat Hildebrandt schon 1985 während meines Forstpraktikums kennenlernen. Schon damals war er ein sehr innovativer Betriebsleiter, von dem man sich wünschte, dass er möglichst viele benachbarte Hektaren ebenfalls bewirtschaften würde. Ich respektiere seinen starken Akzent auf die Eiche.

Für die Bewertung des Beispiels Bülach ist die forstliche Betriebswirtschaft gefragt. Das Beispiel Bülach funktioniert ganz offensichtlich und das verwundert nicht.

2.3 Holzproduktion oder Diversifikation – Strategien von Forstbetrieben

Bernhard Pauli, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften

Gemäss dem Forstbetrieblichen Testbetriebsnetz der Schweiz (TBN) mit 200 ausgewählten Forstbetrieben (Auswertungen basieren auf einer Vollkostenrechnung) schreiben rund 120 von 200 Forstbetrieben rote Zahlen. Dabei konzentrieren sich 26% der Betriebe auf das Kerngeschäft der Waldbewirtschaftung (Waldbewirtschaftungsanteil über 80%). 54% der Betriebe verfolgen ein gemischtes Produkteportfolio, 20% der Betriebe konzentrieren sich auf die Produktion von Sachgütern und die Erbringung von Dienstleistung (Waldbewirtschaftungsanteil weniger als 30%). Die geringsten Defizite (CHF -10.70 pro ha) haben Betriebe mit einem sehr hohen Waldbewirtschaftungsanteil von über 80%. Die grössten Defizite (CHF -140.45) verzeichnen Betriebe mit einem Waldbewirtschaftungsanteil zwischen 30% und 50%. Dazwischen liegen die Betriebe mit einem Waldbewirtschaftungsanteil von weniger als 30% (CHF -86.49) sowie 50% bis 80% (CHF -62.90). Diese Zahlen zeigen, dass ein Holzproduktionsbetrieb am effizientesten arbeitet, wenn er Holz produziert.

Ein Blick nach Österreich zeigt: Die Betriebe im Nachbarland bewirtschaften durchschnittlich eine rund 3,4 mal grössere Waldfläche. Die Einschlagsmenge pro Betrieb ist 5,2 mal grösser. Die betrieblichen Kennzahlen sind in Österreich deutlich besser als in der Schweiz. Während die Betriebe Österreichs mit einem Gewinn von CHF 106.– pro Hektare abschliessen, verzeichnen die Schweizer Betriebe einen Verlust von CHF -78.–.

Es gibt grundsätzlich zwei Strategieoptionen:

- **Kostenführerschaft:** Aufbau von Produktionsanlagen mit effizienter Grösse (Produktionsmenge), Ausnutzen aller Kostensenkungspotentiale, strenge Kontrolle der variablen Kosten, Vermeidung marginaler Kunden, Konzentration aufs Kerngeschäft.
- **Diversifizierung:** Breit abgestütztes Produktportfolio, hohe Grenzzahlungsbereitschaft der Kunden, Erschliessen neuer Absatzkanäle, starke Marktpräsenz

Ein gutes Betriebsergebnis ist nur durch eine klar verfolgte Wettbewerbsstrategie möglich (Abbildung 3). Kostenführerschaft kann nur durch die Konzentration auf die Kernkompetenz erreicht werden, in der Forstwirtschaft z.B. auf die Holzproduktion. Eine Differenzierung über ein breites Produktportfolio ist möglich, indem neben dem klassischen Holzproduktionsbetrieb verschiedenste Sachprodukte und Dienstleistungen gemäss den Anforderungen des Marktes «verkauft» werden.

Abb. 3: U-Kurve nach Porter: Auswirkungen der Wettbewerbsstrategie.

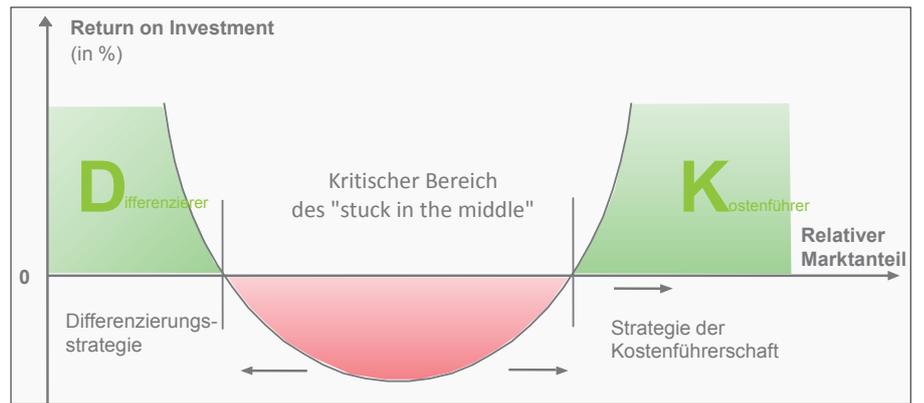


Abb. 4: Betriebsmodell für eine Kostenführerschaft.

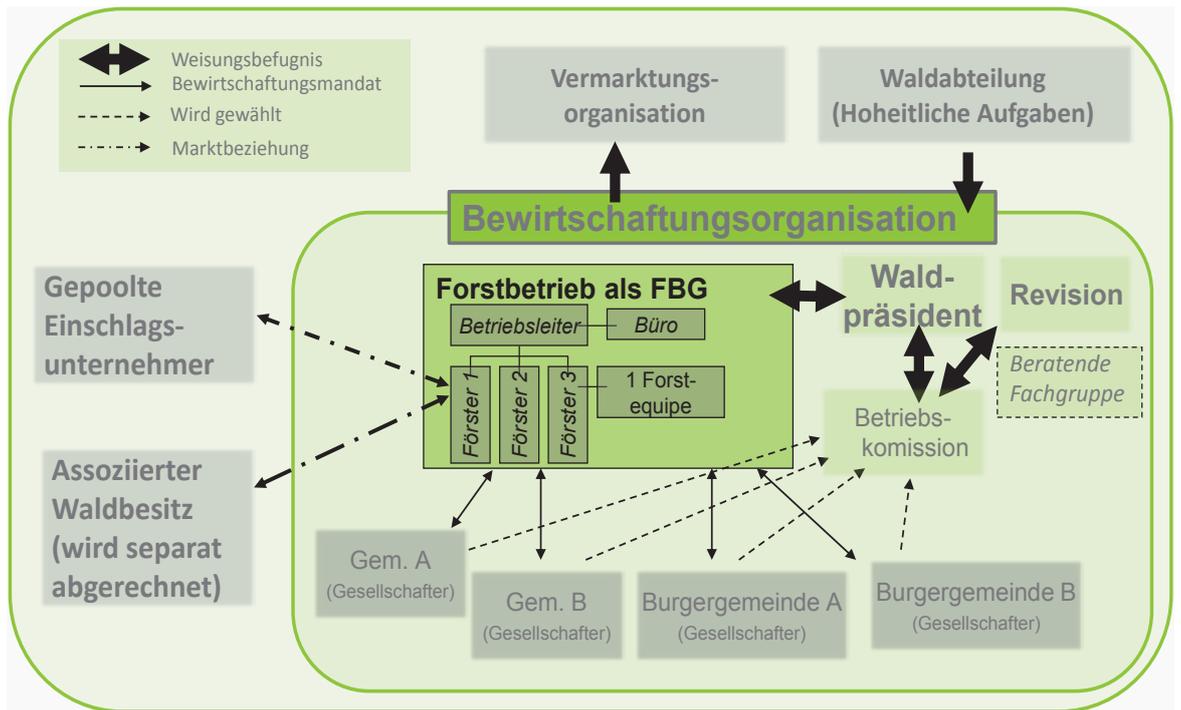
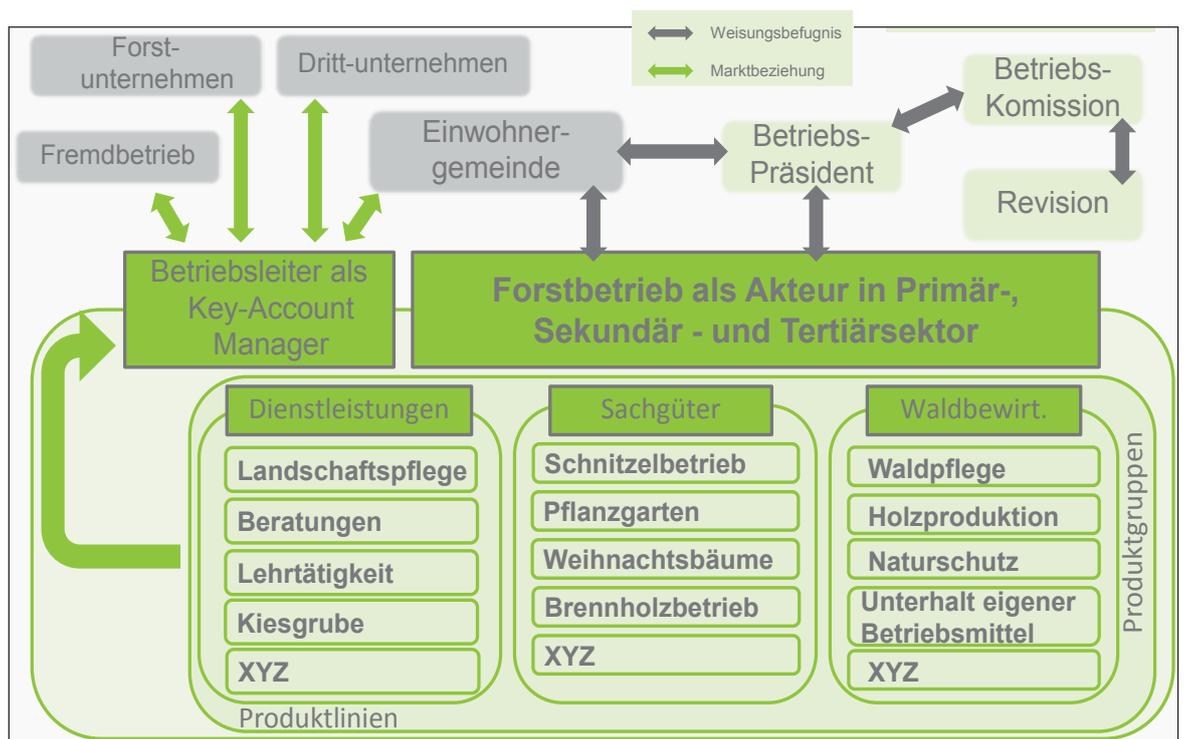


Abb. 5: Betriebsmodell für eine Diversifikation.



Sowohl eine Differenzierungsstrategie über eine Produktdiversifikation, als auch eine Kostenführerschaft über eine Konzentration auf die Kernkompetenz, die Holzernte, sind gangbare Wege und können zum Ziel führen. Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt werden kann, hängt vom gegebenen Umfeld ab (Kunden für Produkte und Dienstleistungen, Wunsch der Eigentümer, naturale Ausstattung, Betriebsgrösse). Für beide Strategien gilt: Keine Produktion von Gütern und Dienstleistungen ohne...

- ausreichenden Markt,
- Kunden mit ausreichender Zahlungsbereitschaft,
- die Möglichkeit der Produktion zu wettbewerbsfähigen Kosten.

Bei zu vielen «Differenzierern» leidet die Holzproduktion, da Wettbewerbsnachteile bei den Holzerntekosten bestehen. Viele Forstbetriebe in der Schweiz haben aktuell Mühe, sich strategisch richtig zu positionieren. Basis für eine erfolgreiche Positionierung sind aber klare strategische Überlegungen. Ziele können nur durch eine gut durchdachte und solide Betriebsstrategie erreicht werden! Die Strategieentwicklung muss vom Betriebsleiter initiiert und mit dem Eigentümer abgestimmt sein (Abbildung 4 und 5).

2.4 Diversifikation – das Bülacher Modell

Hanni Guyer, ehemalige Stadträtin von Bülach

Zweite Station der Veranstaltung war ein Kinderspielplatz beim Stadtweiher (Abbildung 7), der einst ein Opfer einer Budgetkürzung werden sollte. Dank dem Einsatz des Forstbetriebsleiters ist der Weiher mit dem Spielplatz und den Tiergehegen heute ein beliebter Treffpunkt für Familien mit Kindern. Als Kontrapunkt zu den rein ökonomischen Überlegungen stellte Hanni Guyer, ehemalige Stadträtin von Bülach, in ihrem Referat den Menschen ins Zentrum. Sie war zwölf Jahre lang Vorsteherin des Forstbetriebs, der sich in dieser Zeit zu einem eigentlichen Kompetenzzentrum für den Grün- und Umweltbereich entwickelte.

Die Bülacher Forstabteilung ist zuständig für die Pflege des Waldes und der städtischen Grünanlagen, für die Gewässer, die Naturschutzflächen, die Umsetzung des Vernetzungsprojekts, den Friedhof und die Abfallentsorgung. Daneben bietet sie ihre Dienste zum Beispiel bei Gewässerverbauungen, für Gartenholzerei und die Montage der Weihnachtsbeleuchtung an. Kernaufgabe ist und bleibt aber die Bewirtschaftung der Wälder. Bülach ist stolz auf seine Eichenwälder mit ursprünglichen Beständen, wo der Mittelspecht brütet, auf die lichten Wälder mit einer grossen Artenvielfalt und auf die gestuften Waldränder, wo sich der Wald mit der Landschaft

verzahnt. Die Wirtschaftswälder werden sorgfältig nach dem Prinzip des Dauerwalds genutzt.

Die vielseitigen Leistungen der Forstabteilung ergänzen sich optimal. Sie sind aber auch eine Herausforderung. Es braucht dazu einen innovativen Förster, der sich weder im Wald noch im Büro vergräbt. Er muss nahe bei den Leuten sein und in grossen Zeiträumen denken können. Es braucht ein belastbares Arbeitsteam, das flexibel eingesetzt werden kann und gewillt ist, Verantwortung zu übernehmen. Es braucht eine Politik, die klare Ziele bekannt gibt und bei der Ausführung unternehmerische Freiheiten zugesteht. Die Politik soll sich auf die strategische Führung konzentrieren und dem Forstbetrieb die operative Freiheit überlassen.

Das Bülacher Modell wurde nicht am PC entworfen. Es ist im Verlaufe der Jahre gewachsen, immer auf der Suche nach Optimierung. Es beantwortet zum Beispiel die Frage, wie das Bülacher Holz vermarktet werden kann. Die Zertifizierung von Holz und Wald war ein wichtiger Schritt. Um auf dem Holzmarkt bestehen zu können, braucht es eine schlagkräftige Mannschaft und ein Forstrevier von einer gewissen Grösse. Schliesslich ist eine gute Zusammenarbeit mit Forstunternehmern notwendig. Es stellt sich zum Beispiel die Frage, wie gross der Maschinenpark sein soll; denn nur ausgelastete Maschinen lohnen sich.



Abb. 6: Hanni Guyer und Konrad Noetzi.



Abb. 7: Der Stadtweiher und der Kinderspielplatz in Bülach werden vom Forstbetrieb gepflegt.

Das Wissen und Können der Mitarbeitenden soll genutzt werden, solange das Preis-Leistungsverhältnis stimmt, zum Beispiel für Bachverbauungen, Biotoppflege, Holzerei in Parks und Privatgärten. Für letzteres wird allerdings keine Werbung gemacht, um das ansässige Gewerbe nicht zu konkurrenzieren. Grössere Holzschläge werden an Unternehmer vergeben. Beim Bülacher Modell können die Mitarbeiter bis zur Pensionierung auf ihrem erlernten Beruf als Forstwart beschäftigt werden. Ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld mit leichteren Arbeiten neben der körperlich schweren Holzerei macht den Arbeitsalltag interessanter und schont die Gesundheit. Ermüdungen führen oft zu Unfällen, Routine zu Nachlässigkeit.

Wie profitiert die Stadt und die Bevölkerung? Die Bülacher haben den Wald quasi direkt vor der Haustüre. Entsprechend rege wird er benutzt und geschätzt. Der Forstbetrieb sieht das gerne, aber es braucht auch einige Regeln. Nur was der Mensch kennt, kann er auch achten. Daher wird viel investiert in Aktivitäten mit Jung und Alt im und für den Wald. Besonders für die Kinder wird kein Aufwand gescheut. Wenn es gelingt, die Bevölkerung für das Ökosystem Wald zu sensibilisieren, dann wird es auch in Zukunft gelingen, den Wald mit seinen vielfältigen Leistungen zu erhalten.

2.5 Ein öffentlicher Forstbetrieb in der wirkungsorientierten Verwaltung

Konrad Noetzli, Kantonsforstingenieur Zürich

Die Stadt Bülach hat einen aussergewöhnlichen Forstbetrieb. Viele verschiedene Faktoren tragen zum Betriebserfolg bei. Einige davon haben wir schon gesehen, insbesondere eben die Aufgabenvielfalt. Ich möchte in meinem kurzen Input auf einen weiteren Faktor hinweisen, welcher für Bülach speziell ist, der aber gegen aussen hin nicht gut sichtbar ist. Bülach wird seit 2006 nach den Grundsätzen der «Wirkungsorientierten Verwaltung» (WoV) oder neudeutsch «New Public Management» geführt. Damit löst der Forstbetrieb Bülach ein Problem, das viele Forstbetriebe haben, nämlich die Abgeltung gemeinwirtschaftlicher Leistungen, welche oft der Holzproduktionsbetrieb tragen muss.

Die Verwaltung der Stadt Bülach versteht sich als öffentliches Dienstleistungsunternehmen, welches eine Nachfrage der Öffentlichkeit befriedigt. Dabei definiert die Politik Ziele und zugehörige Produkte, welche von der Verwaltung bereitgestellt werden. Die Politik muss also klare Vorgaben für die zu erbringenden Leistungen machen

und die nötigen Mittel dafür bereitstellen. Die Produkte werden in Gruppen zusammengefasst und als solche global budgetiert. Beim Forstbetrieb Bülach sind dies zum Beispiel der Forstbetrieb, der Friedhof oder die Entsorgung. Innerhalb der globalen Budgetierung hat der Betrieb eine grosse unternehmerische Freiheit – sowohl in Bezug auf die Aufgaben als auch auf den Einsatz von eigenem Personal beziehungsweise anderen Unternehmern.

Wichtig beim Forstbetrieb Bülach ist, dass der grösste Kostenfaktor im Gesamtbetrieb – die Personalkosten – über die Produktgruppe des Forstbetriebs abgewickelt wird, das heisst, sämtliche Personalkosten werden zunächst dem Produkt «Wald» belastet und anschliessend auf die jeweiligen Produkte beziehungsweise Kostenstellen umgelegt, in welchen sie tatsächlich angefallen sind. Dem Forstbetrieb Bülach ist es gelungen, innerhalb der Verwaltung eine Schlüsselposition einzunehmen.

Forstfremde Arbeitsleistungen werden von der eigentlichen Holzproduktion getrennt und transparent und verursachergerecht den entsprechenden Verwaltungsabteilungen verrechnet. Zum Beispiel gibt eine klare Regelung für die Freizeitanlagen im Wald (Vitaparcours und Bike-Technikparcours). Wenn Unterhaltsarbeiten an den Anlagen nötig werden, erteilt der Betreiber dem Forstbetrieb einen Auftrag. Die Kosten werden nicht dem Forstbetrieb verrechnet, sondern der Abteilung Sport, Jugend und Veranstaltungen. Diese Kostentransparenz ist für den Forstbetrieb, welcher in hohem Mass auch gemeinwirtschaftliche, nicht marktfähige Produkte erstellt, sehr wichtig.

Das System der WoV ist aufwändig und kann sicher nicht von allen Gemeinden adaptiert werden. Auch fordert es vom Betriebsleiter und den Mitarbeitern Flexibilität und Offenheit. Im Kanton Zürich gibt es nur zwölf Gemeinden mit diesem Modell. In Bülach ist es gelungen, die Vorteile des WoV für den Forstbetrieb zu nutzen. Der Umgang mit den Fragestellungen, welche Produkte durch wen bezahlt werden müssen, kann auch für andere Forstbetriebe wegweisend sein. Natürlich kann man nun sagen, dies sei lediglich ein Umschaukeln von öffentlichen Geldern. Für den Forstbetrieb ist es aber entscheidend, ob das für die fachgerechte Waldbewirtschaftung nötige Personal noch beschäftigt werden kann.

Die Holzproduktion als solche ist nicht in Frage gestellt. Im Gegenteil ermöglicht die Bülacher Lösung, dass jeweils das wirtschaftlich und ökologisch beste Verfahren für die Bewirtschaftung gewählt werden kann, ohne dass sich dies negativ auf die Auslastung des Personals aus-



Abb. 8: Aufmerksame Zuhörer.

wirkt. Für die Routinearbeiten bei der Waldbewirtschaftung werden Unternehmer eingesetzt. Das eigene Personal wird für die Lenkung und Begleitung der Arbeiten, für spezielle Holzschläge und Pflegemassnahmen eingesetzt. Wenn die Holzproduktion ruht, arbeiten die Angestellten in anderen Bereichen der Abteilung Natur und Umwelt.

Für eine nachhaltige und bedarfsgerechte Waldbewirtschaftung ist entscheidend, dass an den Schlüsselpositionen gut ausgebildetes Forstfachpersonal eingesetzt wird. Damit ist auch aus Sicht des kantonalen Forstdienstes als Aufsichtsinstanz gewährleistet, dass der Wald nachhaltig und im Sinne der Waldgesetzgebung bewirtschaftet wird, was in Bülach zweifelsohne der Fall ist.

Fazit: Die WoV bietet dem Forstbetrieb Bülach entscheidende Vorteile. Verschiedene Elemente daraus können auch von anderen Forstbetrieben übernommen werden:

- Klare Leistungsaufträge der Politik an den Forstbetrieb,
- Übernahme verwandter Aufgaben auf kommunaler Ebene durch den Forstbetrieb,
- globale Budgetierung für den Betrieb und genügend unternehmerischer Spielraum,
- klare Abgrenzung der Leistungen der Waldpflege von gemeinwirtschaftlichen Leistungen und Ausweisung der Kosten,
- ständiges Bestreben, die verschiedenen Aktivitäten im Grünraum zu vernetzen, sei es auf politisch-strategischer oder operativer Ebene,
- vielseitiger Einsatz des Personals zur Gestaltung eines spannenden und nicht abnutzenden Berufslebens,
- «reine» Forstbetriebe können sich oft nur über die Vergrösserung der bewirtschafteten Waldfläche entwickeln; ein diversifizierter Betrieb hat diesbezüglich viel mehr Entwicklungsmöglichkeiten und kann sich flexibel auf neue Situationen einstellen.

2.6 Diversifizierung aus Sicht des Forstpersonals

Martin Gross, Verband Zürcher Forstpersonal

Zwei weitere Stationen des «Runden Feldtisches» waren eine Abfallsammelstelle (es gibt in der Stadt Bülach sechs davon), wo sich die Frage stellte, ob Abfallentsorgung auch zur Arbeit eines Forstwartes gehören kann und soll (Abbildung 9), sowie eine Bachverbauung, welche vom Forstbetrieb Bülach im Rahmen der Renaturierung des Dorfbaches erstellt wurde.

Martin Gross, Präsident des Verbands Zürcher Forstpersonal beleuchtete die Vor- und Nachteile der Diversifizierung aus Sicht des Forstpersonals. 29% der Fläche des Kantons Zürich sind mit Wald bedeckt. Das sind 50 000 Hektaren Wald. Der Kanton Zürich ist der drittgrösste Holzlieferant der Schweiz. Jährlich werden 660 000 Kubikmeter Holz geschlagen. Das sind 10% des genutzten Holzes der Schweiz. 52% des Waldes sind im Besitz von Bund, Kanton, Gemeinden und Korporationen, 48% gehört Privaten. Im Kanton Zürich gibt es 18 000 Privatwaldbesitzer. Der Wald wird von rund 95 Förstern in sieben Forstkreisen bewirtschaftet.

Im Süden des Kantons gibt es viel Privatwald mit vielen Korporationen und wenig Diversifizierung. Im Norden hingegen, wo es viel öffentlichen Wald und wenige Holzkorporationen gibt, findet man mehr kombinierte Betriebe (Forst- und Werkbetrieb). Im Forstkreis 6 finden sich acht kombinierte und vier reine Waldbetriebe, in Kreis 5 gibt es vier gemischte und vier reine Forstbetriebe. Diese gemischten Betriebe haben ihr eigenes Personal und führen auch Arbeiten für Dritte aus (Gartenholzerei, Bachverbau, Pflegearbeiten für die SBB, Pflege von Naturschutzflächen, Rasenmähen, Winderdienst usw.). Dabei hat das Bülacher Modell sicher Vorbildcharakter.

Die folgenden Vorteile für das Personal können sich bei einer Diversifizierung ergeben:

- Das Personal hat nicht immer die Motorsäge in der Hand; die Arbeit ist dadurch vielseitiger und körperlich weniger streng und es gibt weniger «unsinnige» Arbeiten.

- Die Gemeindebewohner kennen den Förster und seine Mitarbeiter, weil sie auch im Dorf arbeiten; ihre Arbeit (auch diejenige im Wald) wird dadurch besser akzeptiert.
- Die Arbeit kann besser übers Jahr verteilt werden; Arbeitsspitzen können gebrochen werden.
- Vertretungen bei Krankheit oder Unfall sind einfacher zu regeln (weil es mehr Angestellte gibt).
- Maschinen und Infrastruktur können vielfältig genutzt und besser ausgelastet werden.
- Arbeiten für Dritte sind oft besser bezahlt als reine Forstarbeiten.
- Forstwarte können länger beschäftigt werden (ein Forstwart, der mit 62 Jahren pensioniert werden muss, kostet die Allgemeinheit bis zur regulären Pensionierung rund 60 000 Franken pro Jahr).

Als mögliche Nachteile beziehungsweise Probleme der Diversifizierung lassen sich folgende Punkte herauskristallisieren:

- Die Kernaufgaben dürfen nicht vernachlässigt werden und müssen fachgerecht ausgeführt werden; es fragt sich, ob das Personal genügend dafür ausgebildet ist.
- Die Anschaffung von speziellen Forstmaschinen ist zu teuer, wenn der Betrieb zu klein ist.
- Die Ausbildung der Forstwartlehrlinge darf nicht leiden (eine Lösung bietet die Bildung von Lehrlingsgemeinschaften von Forst, Forstunternehmern und öffentlichen Betrieben).



Abb 9: Auch die Abfallsammelstellen werden in Bülach vom Forstbetrieb betreut.

2.7 Forstdienste Lenzia – acht Jahre Innovation – Fluch oder Segen?

Frank Hämmerli, Leiter Forstdienste Lenzia

Die Forstdienste Lenzia sind ein zertifizierter Forstbetrieb der fünf Ortsbürgergemeinden Lenzburg, Ammerswil, Niederlenz, Othmarsingen und Staufeu. Sie wurden vor acht Jahren (drei Jahre nach Lothar) aus einem Forstzusammenschluss gegründet. Der Orkan Lothar, der im Dezember 1999 über die Schweiz fegte, hat die Organisation, das Leistungsangebot und den Waldbau des neuen Forstbetriebs massgeblich und nachhaltig verändert. Als neues Standbein bieten die Forstdienste Lenzia neben dem Kerngeschäft auch bezahlte Dienstleistungen inner- und ausserhalb des Waldes an.

Die Forstdienste Lenzia umfassen 1131 Hektaren Wald. Der Forstwerkhof gehört der Ortsbürgergemeinde Lenzburg und wird von den Forstdiensten Lenzia gemietet. Von 2003 bis 2010 konnte der Gesamtumsatz um 11% gesteigert werden. Der Ertrag setzte sich 2010 wie folgt zusammen: Holzproduktion 50%, Dienstleistungen 30%, Sachgüter 7% und übrige Leistungen 17%.

Als Beispiel für eine Dienstleistung ausserhalb des Waldes kann die Geschäftsführung des Natur- und Heimatschutzes der Einwohnergemeinde Lenzburg erwähnt werden. Eine Dienstleistung innerhalb des Waldes ist die Ausarbeitung des Waldleistungsplans Lenzia, der den Unterhalt regelt und Projekte erzeugt. Weitere Beispiele für Dienstleistungen: Die Ortsbürgergemeinde bestellte bei der Forstdienste Lenzia das «Waldinformationsprojekt» Lenzia. Der Kanton sowie die Ortsbürgergemeinden Lenzburg und Othmarsingen beauftragten die Forstdienste Lenzia mit der Pflege und Aufwertung des Eichenwaldreservats Lenzburg/Othmarsingen (375 ha) für die Dauer von 50 Jahren.

Das wichtigste Beispiel für eine Sachgüter-Innovation ist der «Lenzburger Tisch». Der Tisch mit Bänken wurde im Jahr 2006 für die Feier «700 Jahre Lenzburger Stadtrecht» entwickelt. Heute wird der Tisch des Forstdienstes Lenzia zum Verkauf angeboten. Die Fertigung des Tisches ist eigentlich die Arbeit eines Schreiners. Deshalb arbeiten wir zusammen mit der Berufsschule Lenzburg.

Was machen wir?

- Gewinnbringende Nischenproduktion (wenig Konkurrenz, Preisflexibilität),
- Leistungen im Kontext mit Wald und Holz,
- Leistungen im Kontext mit forstlicher Aus- und Weiterbildung sowie Spezialisierung,

- motivierende und begeisternde Arbeiten für das Forstteam,
- überraschende PR mit nachhaltiger Wirkung (zum Beispiel DVD, regelmässige Medienauftritte),
- Arbeiten und Projekte mit einem hohen Nutzen für das Image der Ortsbürgergemeinden.

Was wollen wir nicht?

- Gärtner, Landwirte Bauämter, Forstunternehmer und andere Forstbetriebe konkurrenzieren,
- Arbeiten ausführen, die nicht mehrheitlich die Qualifikation eines Forstwartes oder eines Maschinisten verlangen (vorübergehende Aushilfsarbeiten zum Abbau von Belastungsspitzen, z.B. Schneeräumung, werden jedoch begrüsst),
- Schnellschlüsse, eine Verzettelung der Kräfte und einen Verschleiss von Motivation/Begeisterung der Mitarbeiter.

Ausblick – Ziele für die Zukunft?

- Eigene Produktionen mit wirksamem, nachhaltigem Ertrag im Fokus,
- Konzentration auf Wald-Dienstleistungen (Schutz und Wohlfahrt sind ein Wachstumsmarkt),
- Ausbau des Angebots von «pfiifigem» Mobiliar für Wald, Flur und Siedlung,
- Schliessung der Lücke im Marketing (Verkaufsleiter)
- Pflegen, Festlegen und Ausbauen des Netzwerks (Kunden, Fachleute für Projekte, Behörden, Medien),
- Innovation macht Spass! Sie belebt den Alltag, hält frisch und fördert den Teamgeist. Der Erfolg ist ein Segen für die Seele der Beteiligten.

Die Forstdienste Lenzia sind in einer Reportage auf einer DVD dokumentiert (zu bestellen unter www.lenzburg.ch/de/forstdienst-lenzia.html).



Abb. 10: Frank Hämmerli stellt die Forstdienste Lenzia vor.

3 Diskussion

Die Statements geben die Meinung einzelner Teilnehmer wieder und müssen nicht einem Konsens entsprechen. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, wurde die Reihenfolge der Statements zum Teil geändert. Die einzelnen Aussagen wurden teilweise zusammengefasst und nach Themen geordnet.

Diversifizierung von Forstbetrieben

Dank der Diversifizierung von Forstbetrieben gibt es auch in kleineren Forstrevieren immer Arbeit. Bei einem reinen Waldbetrieb hingegen handelt es sich um einen Saisonbetrieb. Da stellt sich die Frage, was ein solcher Betrieb mit den Mitarbeitern von April bis August macht.

Betrachtet man die Forstbetriebe schweizweit, sind die Diversifizierer nicht gewinnbringender. Um diversifizieren zu können, muss jemand für die Arbeiten bezahlen. Wenn es Kunden gibt, spricht nichts gegen eine Diversifizierung. Wenn es jedoch keinen Abnehmer gibt, ist die Diversifizierung nicht die richtige Strategie. Solche Abnehmer sind einfacher im öffentlichen Bereich zu finden als im privaten.

In Bülach ist der Forstbetriebsleiter als Leiter der Abteilung «Natur und Umwelt» auch zuständig für die Landwirtschaft, z.B. für das Projekt Landschaftsentwicklung Bülach und die Verpachtung von Landwirtschaftsland. Land- und Forstwirtschaft sind eng miteinander verzahnt. Hanni Guyer, die ehemalige Vorsteherin der Abteilung «Natur und Umwelt» ist selbst praktizierende Bäuerin. Das ist ein Idealfall.

Waldbewirtschaftung stützt sich heute nicht mehr allein auf Holzproduktion, sondern soll allen Waldfunktionen gerecht werden. Daher ist ein Förster nicht nur Waldbauer, sondern braucht einen breiteren Ausbildungshintergrund.

Das Beispiel Bülach zeigt, wie sich Ökonomie und Biodiversität verbinden lassen. Ein vielfältiger Wald zeigt auch mehr Resilienz und Resistenz.

Grösse von Forstrevieren

Sind grosse Forstreviere nötig oder ist es nicht besser, in mehreren kleinen Revieren zusammenzuarbeiten?

Vor 30 Jahren genügten 300 Hektaren pro Forstrevier. Heute ist aber eine gewisse Grösse nötig. Ein grosses Forstrevier kann über das ganze Jahr Holz liefern, bei kleinen Revieren ist das schwierig.

Es braucht eine gute Koordination zwischen den Betrieben. Beispiel Bülach: Im Spital gibt es eine Holzschnitzelheizung. Die Schnitzel werden aus den Wäldern verschiedener Gemeinden geliefert. Es gibt jedoch nur eine Ansprechperson, was die Sache einfacher macht.

Privatisierung von Forstbetrieben

Bei einer Privatisierung steht das Geld an erster Stelle. Eine Aktiengesellschaft führt deshalb zu mehr Unternehmergeist.

Auch ein öffentlicher Betrieb kann effizient arbeiten. Nicht immer ist die Privatisierung richtig. Die Rechtsform hat keinen Einfluss auf die Effizienz und den Gewinn eines Forstbetriebes.

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Forstwarte von Bülach sind in der Regel langjährige Mitarbeiter. Es gibt nur wenige Fluktuationen. Ein Forstwart muss bei diesem Modell aber flexibel sein und auch dahinterstehen. Es gibt natürlich auch Forstwarte, die nicht in einem solchen Betrieb arbeiten möchten.

Zitate eines langjährigen Mitarbeiters: «Ich bin im Winter gern im Wald zum Holzen, aber es macht mir auch viel Spass, die Grünanlagen zu pflegen.» «Ich bin 56-jährig

und arbeite noch mit schweren Maschinen, aber ich bin auch froh dazwischen leichtere Arbeit machen zu können.»

Warum werden im Forstbetrieb von Bülach nicht auch Landschaftsgärtner beschäftigt? Die Arbeitssicherheit ist Beat Hildebradt sehr wichtig, deshalb stellt er mit wenigen Ausnahmen nur Forstwardte ein.

Ist die Arbeit im Rahmen der Abfallentsorgung für einen Forstwardt überhaupt zumutbar? Welcher Bezug besteht da noch zur Forstwirtschaft?

Bülach kann ein Beispiel sein, aber nicht als Schablone dienen. Es gibt auch andere mögliche Modelle, wie das Beispiel von Lenzburg zeigt.

Ausbildung der Forstwardt

Die Ausbildung des Forstwardts könnte noch etwas breiter gestaltet werden. Die Ausbildung zum Werkbetriebsleiter gibt es erst seit 1999. Die beiden Ausbildungen bilden eine gute gegenseitige Ergänzung.

4 Fazit des Gesprächsleiters Bernhard Nievergelt

Bei der Planung dieses Runden Feldtisches zum diversifizierten Forstbetrieb in der Stadt Bülach war man sich sogleich einig: Die Regie musste darauf ausgerichtet sein, den Wandel des Forstbetriebes in ein Amt für Natur und Umwelt gedanklich nachzuempfinden. Der Einstieg im Wald, an der Wurzel des Prozesses, war damit gegeben. Diese Regie und die Frage nach dem Vorbildcharakter führten mich im Laufe des Tages zur Einschätzung, dass der Prozess einer irgendwie zwingenden Logik entsprach, einer Logik, die im grundsätzlichen Ablauf schweizweit in den urban geprägten Landesteilen registriert werden kann. Ich sehe vereinfacht folgende drei Phasen, wobei die dritte den Stempel Bülach trägt:

1. Mit der rasanten Zunahme der Erholungsnutzung mitsamt Sportbetrieb im Wald, wie auch der Leistungen im Naturschutz, wird man in der traditionell konservativen Forstzunft mit einem herausfordernden Wandel in der Bedeutung des Waldes konfrontiert. Zumeist eher widerwillig oder gar frustriert registriert man: Man ist nicht mehr unbestritten Herr im Haus. Der nahezu kritiklos und allseitig gewahrte Respekt vor dem Territorium der Holzwirtschaft und der Pflege des Waldes ist Vergangenheit.

2. Im Forstbetrieb erkennt man die Bedeutung des Waldes im Bereich der gesellschaftlichen Wohlfahrt als Chance, bietet entsprechende Leistungen auch ausserhalb der forstlichen Grammatik an, beispielsweise im Unterhalt von Bike-Parcours, erhält dank Kostentransparenz auch die erforderlichen Finanzen und ist in der Lage, Nutzungskonflikte zu entschärfen. Parallel dazu wird auch das Verhältnis zu Vertretern von Naturschutzverbänden verbessert.

3. Folgerichtig ist im Sinne der Phase 2 das kühne Überschreiten der Schwelle aus dem Wald heraus und eine engere Vernetzung des bisher separierten Forstbereichs innerhalb der Gemeinde. Mit dem ohnehin immer wichtiger werdenden fachübergreifenden Wahrnehmen der öffentlichen Aufgaben und – mit Bezug auf die Waldzunft – dem Blick aus dem Wald heraus und von aussen auf und in den Wald erhält dieser Schritt eine grundsätzlich überzeugende Note.

Der Tagungseinstieg im Wald mit den mächtigen Eichen und die Diskussion mitsamt einem Plädoyer für eine auch künftig starke Holzwirtschaft trug dazu bei, die Bedeutung eines leistungsstarken klassischen Forstbereiches für Bülach und einzelne Nachbargemeinden neben den vielfältigen anderen Aufgaben zu wahren. Gerne hörte man, dass die Präsenz von Forstwardten bei den diversen Unterhaltsarbeiten im ganzen Grünbereich der Stadt Kontakte und gegenseitiges Vertrauen mit der Bevölkerung fördert und damit auch die Chance bietet, ein verbessertes Verständnis für spezifische Waldprobleme zu erreichen.

Hat Bülach Vorbildcharakter für andere Forstbetriebe? Wenn man sich mit der Qualität der Arbeit in der komplexen Abteilung Natur und Umwelt auseinandersetzt, wird rasch klar, dass in Bülach ein eindeutig vorbildliches Konzept funktioniert, das die mit dem Bindingpreis verbundene Ehre verdient. Der Blick auf die Individualität der örtlichen Situation, die Tatsache, dass die erreichte Struktur das Resultat eines klug erkämpften Prozesses darstellt, und der Glücksfall der personellen Konstellation führen jedoch auch zur Einsicht, dass man Bülach nicht einfach kopieren kann. Man denke an Beat Hildebrandt

als starke, geradezu leidenschaftliche Unternehmerpersönlichkeit, die es versteht, den anspruchsvollen Betrieb zweckmässig zu strukturieren und zusammenzuhalten, aber auch an Hanni Guyer, eine starke Persönlichkeit als zuständige Stadträtin in einer heiklen Entwicklungsphase. Als feinfühliges Frau sind ihr auch die weniger marktfähigen, sozialen und gemeinnützigen Leistungen wichtig und als Bäuerin konnte sie mithelfen, die ökologisch künstliche Grenze am Waldrand als landschaftsverbindend und nicht-trennend zu verstehen. Auch wenn damit das «Produkt Bülach» als solches nicht so einfach kopierbar ist, darf der hier geleistete Prozess sehr wohl andere Forstämter oder Gemeinden ermuntern, sich zu öffnen und Schritte in dieser Richtung zu planen und zu wagen. Die an der Tagung präsentierten Forstdienste Lenzia legen nahe, dass es wohl ein noch auszulotendes breites Feld von tauglichen Varianten der forstlichen Öffnung gibt.

Persönlich stehe ich unter dem Eindruck, dass das verstärkte Wahrnehmen eines gesamtlandschaftlichen Auftrages und eine dichtere Vernetzung mit

anderen öffentlichen Aufgaben und Herausforderungen, aber auch mit der Landwirtschaft, dem Forstwesen gut täten. Da und dort geht ja schon Einiges in dieser Richtung. Diese Öffnung ist ohnehin geboten im Zusammenhang beispielsweise mit den anhaltenden Verlusten in der Biodiversität, der CO₂-Problematik, dem Klimawandel, dem Naturhaushalt in einer zersiedelten, parzellierten Landschaft (ein Spezialproblem für viele Wildtiere). Das eine oder andere Mal hörte ich auch das Bedauern, dass es bei den anstehenden vielfältigen Herausforderungen und dem Manko im Orientierungswissen schwer zu verstehen ist, dass es an der ETH nicht gelungen ist, eine Abteilung Wald- oder Forstwissenschaften breit interdisziplinär vernetzt zu erhalten oder neu zu strukturieren.

Das mit diesem Runden Feldtisch erlebte Beispiel eines bodenverhafteten aktiven Umgangs mit neuen Herausforderungen im Bülacher Forstbetrieb beziehungsweise im Amt für Umwelt und Natur hinterliess wohl bei allen Teilnehmenden einen gefreut tiefen Eindruck.



5 Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Bachmann Peter	Kuratoriumspräsident Binding Waldpreis, peter.bachmann@emeritus.ethz.ch
Bieri Oliver	Forstbetriebsleiter Stadt Bülach, Marktgasse 28, 8180 Bülach
Furrer Roland	Waldwirtschaftsverband, Rosenweg 14, 4501 Solothurn, furrer@fsc-schweiz.ch
Glauser Christa	SVS/BirdLife Schweiz, Postfach, 8036 Zürich, christa.glauser@birdlife.ch
Gross Martin	Verband Forstpersonal ZH, Dorstrasse 7, 8427 Rorbas-Freienstein, m.gross@freienstein-teufen.ch
Guyer Hanni	Ehemalige Stadträtin von Bülach, Heimgartenstrasse 26, 8180 Bülach, h.guyer@blueemail.ch
Hämmerli Frank	Leiter Forstdienste Lenzia (Lenzburg), Postfach, 5600 Lenzburg 2, fhaemmerli@lenzburg.ch
Hildebrandt Beat	Forstbetriebsleiter Stadt Bülach, Marktgasse 28, 8180 Bülach, beat.hildebrandt@buelach.ch
Husemann Friedel	Zürcher Unterländer, Moritz-Meyer-Weg 7, 8180 Bülach
Iseli Ruedi	Hasspacher&Iseli GmbH, Hauptgasse 25, 4600 Olten, ri@hasspacher-iseli.ch
Kühne Robert	Stadtförster von Uster, Gschwaderstr. 110B, 8610 Uster, robert.kuehne@stadt-uster.ch
Nievergelt Bernhard	Arbeitsgemeinschaft für den Wald, Burenweg 52, 8053 Zürich, b.nievergelt@swissonline.ch
Noetzli Konrad	Kantonsforstingenieur Kanton Zürich, Weinbergstrasse 15, 8090 Zürich, konrad.noetzli@bd.zh.ch
Pasi Tatiana	Abteilung Wald, BAFU, Postfach, 3003 Bern, tatiana.pasi@bafu.admin.ch
Pauli Bernhard	HAFL, Länggasse 85, 3052 Zollikofen, bernhard.pauli@shl.bfh.ch
Rechberger Stefan	Forstkreis 6 Kanton Zürich, Weinbergstrasse 17, 8090 Zürich, stefan.rechberger@bd.zh.ch
Rhyner Emil	Grün Stadt Zürich, Dreiwiesenstrasse 248, 8044 Zürich, Emil.Rhyner@zuerich.ch
Roth Kurt	Forstrevier Erlinsbach/Küttigen, Postfach 109, 5018 Erlinsbach, info@forst-jura.ch
Schiess Markus	Forstbetriebsleiter Stadt Bülach, Marktgasse 28, 8180 Bülach
Streiff Hansruedi	Holzindustrie Schweiz, Mottastrasse 9, 3000 Bern 6, streiff@holz-bois.ch
Wolf Brigitte	Arbeitsgemeinschaft für den Wald, Ebnetstrasse 21, 3982 Bitsch, b.wolf@bluewin.ch
Zimmermann Erica	Abteilung Wald, BAFU, Postfach, 3003 Bern, erica.zimmermann@bafu.admin.ch

6 Links

Forstbetrieb Bülach

www.buelach.ch/verwaltung/natur-und-umwelt/forstbetrieb

Forstdienste Lenzia

www.lenzburg.ch/de/forstdienst-lenzia.html

Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften

www.hafl.ch

Holzindustrie Schweiz

www.holz-bois.ch

Verband Zürcher Forstpersonal

www.zueriwald.ch/forstpersonal