

Die Strategie 2020 bis 2024 der LWF

Erstmals im Jahr 2009 hatte die Bayerische Landesanstalt für Wald und Forstwirtschaft (LWF) für einen Zeitraum von fünf Jahren eine gezielte strategische Ausrichtung entwickelt, abgestimmt und niedergelegt. Kernpunkte waren neben fachlichen Schwerpunktsetzungen die Optimierung interner Prozesse und die Verbesserung der Kommunikationswege. Mit der Strategie 2015 bis 2019 führte die LWF einen Planungs- und Controllingzyklus zur Erhöhung der Transparenz sowie zur besseren Steuerung und Bewertung eines strategiekonformen Handelns ein. Diese Ansätze gilt es für den neuen Strategiezeitraum 2020 bis 2024 fortzuführen und anzupassen.

TEXT: SABINE HAHN, KURT AMERELLER

Im Zentrum des letzten Zyklus stand das Managementinstrument Balanced Scorecard (BSC), das die Strategie mit konkreten Kennzahlen hinterlegt und somit der Berichterstattung und Rechenschaftsablage dient. Diese Ansätze galt es für den neuen Strategiezeitraum 2020 bis 2024 fortzuführen und an aktuelle Gegebenheiten und Erfordernisse anzupassen. Darüber hinaus erschien es sinnvoll, mit längerfristigen Strategiezielen das Handeln der LWF an einer über fünf Jahre hinausreichenden Perspektive zu orientieren. Nachfolgend wird über wesentliche Eckpunkte des Strategieprozesses informiert.

Prämissen der Strategie

Aufgrund der aufwendigen Entwicklung der Vorläuferstrategie mit intensiver Einbeziehung aller Interessensgruppen einschließlich der Beschäftigten, war für die Aufstellung der Strategie 2020 bis 2024 von vornherein ein schlanker Prozess im Sinne einer Fortschreibung beabsichtigt. Bewährte Vorgaben wurden beibehalten sowie aktuelle Gegebenheiten und Erfordernisse berücksichtigt und integriert.

Ein Erfordernis, dem die aktuelle Strategie der LWF gerecht werden musste, ist der 2019 in Kraft gesetzte „Ressortforschungsrahmen (RFR)“ des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (StMELF). Der RFR stellt die wesentliche Grundlage für die wissenschaftliche Ausrichtung und angewandte Forschungstätigkeit der Forschungseinrichtungen im Ressortbereich des StMELF dar und ist in den Forschungs-



strategien und Arbeitsschwerpunkten der Einrichtungen umzusetzen.

Darüber hinaus sollte die Strategie 2020 bis 2024 dem zunehmend komplexer werdenden Beziehungs- und Wirkungsgeflecht, in dem sich Wald und Forstwirtschaft befinden, stärker Rechnung tragen. Hierzu will sich die LWF neuer Möglichkeiten bedienen, große, heterogene Datenmengen zu verarbeiten (Schlagworte: „Künstliche Intelligenz“, „Big Data“), und bisher überwiegend sektoral betriebene Forschungsaufgaben längerfristig zu integrierenden Wissenssystemen bzw. Produkten mit Leucht-

turmcharakter („Leitvorhaben“) zusammenführen.

Daraus ergaben sich als wesentliche Prämissen der neuen Strategie:

- Fortführen bewährter Ansätze der Strategie 2014 bis 2019
- Einbeziehung des Ressortforschungsrahmens
- Fokussierung, Priorisierung, Konkretisierung der Rahmenvorgaben des RFR für die Verhältnisse der LWF
- Entwicklung von strategischen Langzeitperspektiven

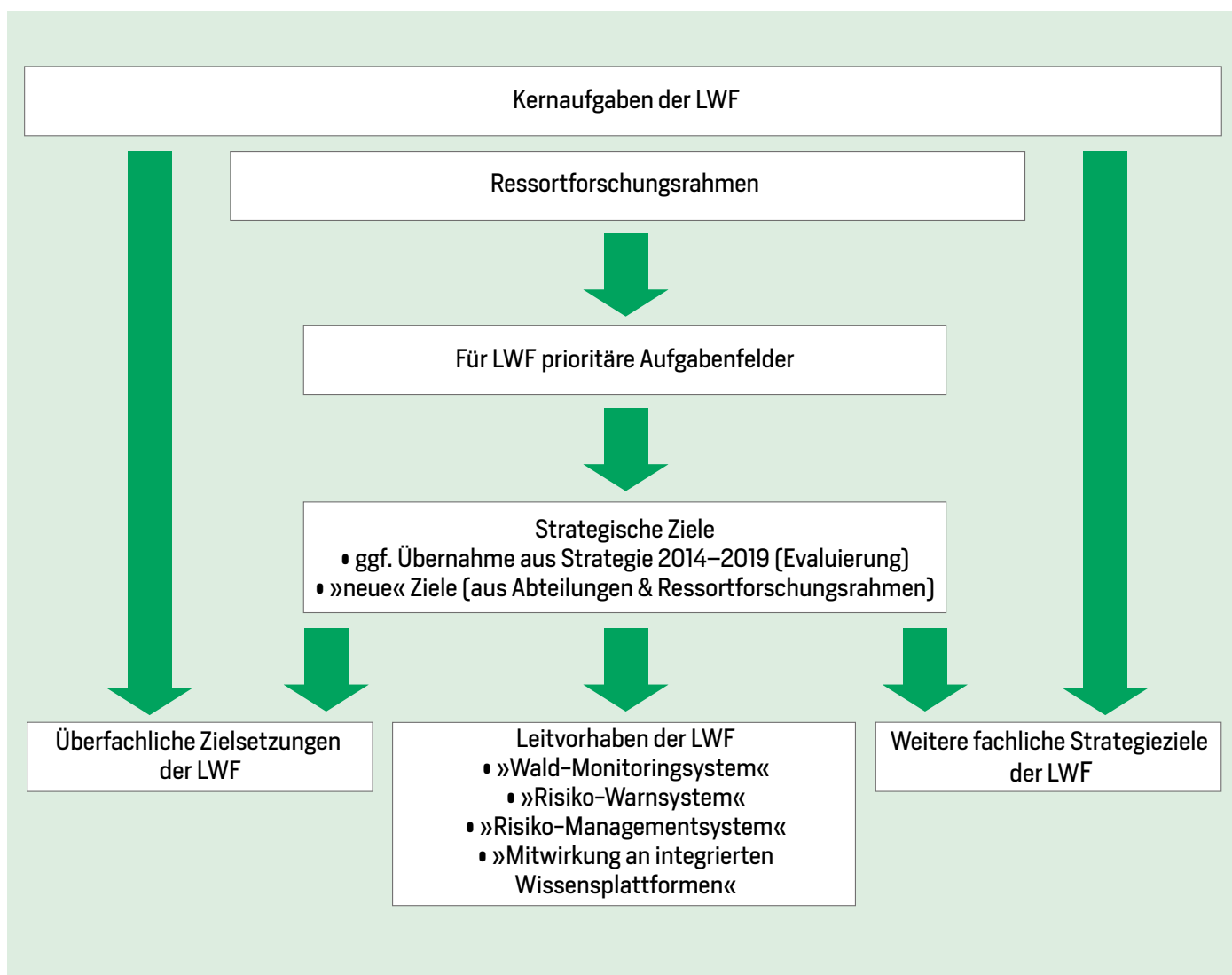
Das sich aus diesen Überlegungen ergebende Strategiegebäude der LWF zeigt Abb. 1.

Bewährtes beibehalten

Wichtige und beibehaltene Eckpunkte der Vorgängerstrategien betrafen beispielsweise das gemeinsam mit allen Beschäftigten entwickelte Selbstverständnis der LWF, die Optimierung interner Prozesse und die Verbesserung der Kommunikationswege nach innen und nach außen. Darüber hinaus wurde 2015 ein Planungs- und Controllingzyklus zur Erhöhung der Transparenz sowie zur besseren Steuerung und Bewertung eines strategiekonformen Handelns eingeführt. In dessen Zentrum steht eine Balanced Scorecard als Instrument der Berichterstattung und Rechenschaftsablage, die mit kleineren Anpassungen (z. B. Einführung neuer Kennzahlen, Festlegung von Zielwerten) fortgeführt wird. Beibehalten wurde auch die Gliederung der strategischen Ziele in „überfachliche strategische Ziele“ und „fachliche strategische Ziele“.

Schneller ÜBERBLICK

- » Die Ansätze aus der Strategie 2015 bis 2019 gilt es für den neuen Strategiezeitraum 2020 bis 2024 fortzuführen und anzupassen
- » Verschiedene Forschungskomponenten sollen zu einem umfassenden Wissens- und Lösungssystem zusammengebracht werden



Grafik: LWF

Abb. 1: Strategiegebäude der LWF: Der Ressortforschungsrahmen macht für einen Teil der Kernaufgaben der LWF Zielvorgaben, die priorisiert und in strategischen Einzelzielen konkretisiert werden; sie münden in die Leitvorhaben und daneben noch in andere fachliche und überfachliche Ziele. Für vom RFR nicht berührte Aufgabenbereiche werden von der LWF ebenfalls fachliche und überfachliche strategische Ziele aufgestellt.

Der Ressortforschungsrahmen

Der Ressortforschungsrahmen des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten legt die Schwerpunkte der Ressortforschung fest und ist Richtschnur für die Forschungsförderung. So können mit Mitteln des StMELF nur Projekte gefördert werden, die sich in diesem Rahmen bewegen.

Der RFR definiert zehn sog. strategische Forschungsfelder für die Bereiche Ernährung, Land- und Forstwirtschaft, denen jeweils eine unterschiedliche Anzahl konkreter Aufgabenfelder zugeordnet ist. Aufgrund des breiten fachlichen Spektrums der Aufgabenfelder und angesichts begrenzter Res-

ourcen war es notwendig, die Vorgaben des RFR für den Tätigkeitsbereich der LWF zu konkretisieren und zu priorisieren. Dies erfolgte durch den Führungskreis der LWF im Rahmen einer zweitägigen Klausur. Die daraus resultierenden „prioritären Aufgabenfelder“ stellen die Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte der aktuellen LWF-Strategie dar. Für sie wurden in einem weiteren Detaillierungsschritt jeweils konkrete Strategieziele erarbeitet, auf die sich die Forschungstätigkeit der LWF vorerst bis 2024 ausrichtet.

Überfachliche und fachliche Ziele

Die detaillierten fachlichen Strategieziele, die aus den oben genannten

Rahmenvorgaben entwickelt und um überfachliche Ziele ergänzt wurden, stellen die konkreten Handlungsvorgaben für die LWF dar. Sie sind nach Fachthemen – nicht nach organisatorischen Einheiten – geordnet und bestimmen die Ausrichtung der täglichen Arbeit an der LWF. Ihnen sind sog. Kompetenzstufen zugeordnet, die die vorgesehene Bearbeitungstiefe angeben und als Orientierungshilfe für den Ressourceneinsatz dienen. Aufgrund ihres Umfangs werden die fachlichen Strategieziele hier nicht im Einzelnen aufgeführt.

Der überfachliche Teil beinhaltet die Ziele für interne Prozesse wie Planung, Steuerung, Art und Weise der Aufgabebearbeitung, Personalentwicklung

an der LWF und übergeordnete Themen wie Wissenschaftlichkeit und Praxisnähe oder Kooperationen.

Strategische Langzeitperspektive

Spätestens im Zuge des Strategieprozesses wurde deutlich, dass die komplexen Herausforderungen für Wald und Forstwirtschaft, die sich aus der dynamischen Entwicklung des Klimawandels sowie aus der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ergeben, nicht durch sektoral nebeneinanderstehende Forschungsansätze einzelner Disziplinen bewältigt werden können. Die Umsetzung der aus dem RFR entwickelten Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte bzw. der zugordneten Strategieziele erfordert noch mehr fachübergreifende und vernetzte Forschung als bisher sowie umfassende, integrale Lösungssysteme. Die LWF hat daher versucht, ihre prioritären Aufgabenfelder und strategischen Einzelziele zu übergeordneten, fachübergreifenden Aktivitäten bzw. Vorhaben zu bündeln:

1. Monitoringaufgaben – Daten erheben und bereitstellen

Unverzichtbare Basis für ein planmäßiges und zielgerichtetes Handeln ist die laufende Erfassung von Daten über den Zustand und die dynamischen Veränderungen des Ökosystems Wald sowie der für ihn maßgeblichen Einflussfaktoren. Dieses umfassende Monitoring ist Voraussetzung für alle weiterführenden Aktivitäten.

Es existieren bereits diverse Monitoringstrukturen, die überwiegend naturale oder ökonomische Faktoren erfassen, z. B. das Umweltmonitoring, die Bundeswaldinventur, das FFH-Monitoring, das Forstliche Gutachten oder das Testbetriebsnetz. Andere Aspekte der Nachhaltigkeit werden bislang noch nicht oder nur unzureichend erfasst. So fehlen beispielsweise weitgehend regelmäßige Informationen über gesellschaftliche Einstellungen zum und Erwartungen an den Wald. Auch hinsichtlich weiterer hochrelevanter Themen wie der Biodiversität im Wald oder der dynamischen Entwicklung von Schadorganismen sind existierende Monitoringansätze noch zu optimieren, zu ergänzen und miteinander zu vernetzen.

„Bisher überwiegend sektoral betriebene Forschungsaufgaben sollen längerfristig zu integrierenden Wissenssystemen zusammengeführt werden.“

KURT AMERELLER

2. Wirkungszusammenhänge und daraus resultierende Risiken und Chancen erkennen

Aus der Wechselwirkung zwischen den im Monitoring erfassten ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zuständen, deren Veränderung und den beeinflussenden Faktoren entstehen insbesondere Risiken, aber auch Chancen für Wald und Forstwirtschaft. Um diese Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, sind neben dem Monitoring die umfassende Kenntnis und Beschreibung der komplexen Wirkungszusammenhänge sowie der Sensitivität des Waldes und seiner Ökosystemleistungen erforderlich.

3. Management der Risiken und Chancen

Schließlich ist das Handeln der Forstwirtschaft und der Politik auf erkannte Chancen und Risiken auszurichten, um den nachhaltigen Fortbestand des Waldes und seiner Leistungen zu gewährleisten. Aufgabe und Strategieziel der LWF ist es daher, in einem weiteren Schritt Handlungsempfehlungen bereitzustellen, welche die Monitoringergebnisse und die Erkenntnisse über Wirkungszusammenhänge, Risiken und Chancen bündeln und zur Umsetzung bringen. In Anbetracht der aktuellen Herausforderungen liegt dabei die höhere Dringlichkeit eindeutig in einem Management der Risiken.

4. Wissen kompakt bereitstellen

Für einen erfolgreichen Transfer der Erkenntnisse wird die Schaffung eines Wissenskompendiums angestrebt, das praxisrelevantes Wissen übersichtlich,

einfach auffindbar, gut strukturiert, komprimiert und ggf. in der Informationstiefe gestaffelt an einem Ort („Plattform“) bereitstellt.

Um die Ansprüche der Nutzer zu erfüllen, bedarf es hierzu einer Aufarbeitung aller einzustellenden Inhalte. Dies unterscheidet die angedachte Plattform von den bereits zahlreichen existierenden „Wissensportalen“, in denen zwar umfangreiche Informationen hinterlegt sind, jedoch zumeist wenig komprimiert und in Form unterschiedlichster Produkte des Wissenstransfers (z. B. Artikel, Merkblätter, Leitfäden, Richtlinien). Was die Realisierung dieser Idee betrifft, ist dies nicht allein von einer Institution wie der LWF zu leisten. Nichtsdestotrotz darf sie nicht aus den Augen verloren werden, will man sich nicht längerfristig völlig von den Nutzeransprüchen abkoppeln.

Leitvorhaben

Aus dieser Bündelung zu großen Handlungssträngen werden in der Strategie 2020–2024 sogenannte Leitvorhaben identifiziert und aufgestellt:

- ein umfassendes Wald-Monitoringsystem,
- ein Risiko-Warnsystem,
- ein Risiko-Managementsystem,
- ggf. Mitwirkung an integrierten Wissensplattformen.

Kennzeichen eines Leitvorhabens ist, dass verschiedene Forschungskomponenten aufgrund ihres kausalen Zusammenhanges zu einem umfassenden Wissens- und Lösungssystem zusammengebracht werden. Zum Bau eines solchen gemeinsamen Ganzen tragen unterschiedlichste Einzelprojekte wie Einzelteile in einem Puzzle bei, die aber als sinnvolles Einzelprojekt auch eigenständige Wirkung und praxistauglichen Nutzen entfalten.

Als wesentliche Grundlage zur Verwirklichung der Leitvorhaben muss es gelingen, eine Vielzahl an sehr heterogenen Daten mit zum Teil bekannten und zum Teil unbekanntem Wirkungszusammenhängen miteinander zu vernetzen, dadurch neue Zusammenhänge zu erkennen, Folgerungen abzuleiten und die Ergebnisse nutzerindividuell übersichtlich darzustellen. Dies erfordert den Umgang mit großen Datenmengen („big data“) und Auswertungs- und Verarbeitungsmethoden, die

bisher in der forstlichen Forschung im Vergleich zu anderen Branchen noch relativ wenig zum Einsatz kommen („künstliche Intelligenz [KI]“). Für deren Anwendung werden neue Partnerschaften außerhalb des forstwissenschaftlichen Dunstkreises geknüpft und neue Projektkonstellationen entwickelt, ggf. müssen andere Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden. Die Leitvorhaben stellen somit eine anspruchsvolle, integrierende Zielvision mit einem Zeithorizont bis mindestens 2030 dar.

Erste Schritte zur Umsetzung

Ein primärer Schritt zur Umsetzung der Leitvorhaben besteht im Ausbau bzw. in der Komplettierung der Monitoringsysteme der LWF. Hierzu gehört die Konzipierung eines Biodiversitätsmonitorings, welches einerseits vorhandene, auf bayerische Verhältnisse angepasste Ansätze, Verfahren und Stichprobenraster nutzt, dabei bundeseinheitliche Bestrebungen integriert, und andererseits eine umfassende Einschätzung der Biodiversitätsentwicklung im Wald bei realistischem Ressourceneinsatz ermöglicht.

Für ein Monitoring der gesellschaftlichen Haltung zu Wald und Forstwirtschaft (sog. soziokulturelles Waldmonitoring) hat die LWF 2021 eine strukturierte Panel-Befragung durchgeführt, die sich derzeit in der Auswertung befindet. Ziel ist, eine solche Befragung – wie in einigen anderen Ländern bereits implementiert – in regelmäßigen Abständen durchzuführen und daraus Folgerungen abzuleiten für eine noch gezieltere Einbeziehung gesellschaftlicher Strömungen in das Management des Waldes, aber ggf. auch in die Kommunikation forstlicher Inhalte.

In einem parallelen Schritt intensivierte die LWF ihre Kontakte zu Unter-

nehmen und Einrichtungen der Entwicklung und angewandten Forschung in Bereichen wie Umwelt- und Geodaten-Services, künstliche Intelligenz und Visual Computing, um die grundsätzliche Realisierbarkeit ihrer Leitvorhaben einschätzen zu können. Aus diesen Kontakten ergeben sich vielversprechende Ansätze für Projekte mit neuen nationalen und internationalen Partnern. Beispielsweise startete die LWF ein Projekt mit einem Kooperationspartner aus der Industrie, das sich mit der Baumartenerkennung mittels KI-Methodik unter Verwendung höchstauflöser Fernerkundungsdaten beschäftigt. Dieses Projekt wird über das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert.

Ganz entscheidend dafür, dass die forstliche Forschung effektiv zur Bewältigung der eingangs genannten Herausforderungen beitragen kann, erscheint uns jedoch eine noch engere und uneigennützigere Zusammenarbeit der deutschen Forschungseinrichtungen. Auch die LWF selbst kann und muss sich noch stärker in kooperative und synergistische Forschungsinitiativen einbringen. Es gibt dazu bereits viele gute Ansätze, wie z. B. zahlreiche über den Waldklimafonds oder von der FNR geförderte Verbundprojekte, die aber noch verstärkt werden können. In diesem Zusammenhang unterstützt die LWF die aktuellen Gedanken zu einer verstärkten Zusammenarbeit der deutschen Waldforschungseinrichtungen mittels eines virtuellen nationalen Zentrums für Wald- und Holzforschung. Ein solches Zentrum könnte die bereits bestehenden leistungsfähigen regionalen Forschungscluster intensiver miteinander verknüpfen, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit anzutasten und so zu einer weiteren Stärkung der deutschen

Wald- und Holzforschung beitragen.

Die Strategie 2020 bis 2024 der LWF ist mit dem Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten abgestimmt und von diesem in Kraft gesetzt. Sie bringt daher bei aller notwendigen Flexibilität und ihrem teilweise visionären Charakter die notwendige Planungssicherheit und Verlässlichkeit in den Kernbereichen des Handelns einer Ressortforschungseinrichtung mit sich.

Die Kurzfassung der LWF-Strategie 2020 bis 2024 kann auf der Homepage der LWF heruntergeladen werden (<http://dlv-forst.de/lwfstrategie>).



Sabine Hahn

Sabine.Hahn@lwf.bayern.de

ist Mitarbeiterin der Stabsstelle
Forschungsförderung und Controlling der
Bayerischen Landesanstalt für Wald und
Forstwirtschaft (LWF).

Kurt Amereller ist Vizepräsident
der LWF.



Die Geheimnisse der professionellen Baumfällung

Dieses Lehrbuch von Christoph Klose und Axenia Schäfer eignet sich sowohl für Laien als auch Profis und ist die erste umfassende Sammlung von Fäll- und Aufarbeitungstechniken für den Einsatz mit der Motorsäge.
Art.Nr. 5997, Preis: 29,95 €

**Bestellen unter:
Tel. 089-12705-228 oder
forstpraxis.de/shop**