



Kanton Zürich
Baudirektion
Amt für Landschaft und Natur
Abteilung Wald

Abteilung Wald Staatswald

Sandro Krättli
Leiter Staatswald und Ausbildung

Leistungsauftrag Staatswald 2026-2033

16. Februar 2026





Inhalt

1. Einleitung	4
2. Staatswald im Kanton Zürich	5
2.1. Zahlen und Fakten	5
2.2. Gesetzliche Grundlagen und Leitbild	6
2.3. Ergebnisse aus dem Leistungsauftrag 2013	6
2.4. Entwicklung der Wälder und der an sie gestellten Anforderungen	7
2.5. Externe Betreuung von Staatswäldern	8
3. Die Staatswaldbetriebe	8
3.1. Organisationsstruktur	8
3.2. Aufbau und Entwicklung der Betriebe	9
3.2.1. SWOT-Analyse	9
3.2.2. Entwicklung der Betriebsstrukturen	10
3.3. Staatswald als Arbeitgeber und Partner	10
3.3.1. Ort für Aus- und Weiterbildung und die Forschung	10
3.3.2. Personalförderung und -entwicklung	11
3.4. Betriebsmittel und überbetriebliche Zusammenarbeit	12
3.4.1. Forstlicher Maschinenpark	12
3.4.2. Beschaffungswesen	12
3.4.3. Überbetriebliche Zusammenarbeit	12
3.5. Forstliche Liegenschaften	12
4. Leistungen des Staatswaldes	13
4.1. Erfüllung der Waldfunktionen	13
4.1.1. Nutzfunktion	13
4.1.2. Naturschutzfunktion / Biodiversität im Wald	13
4.1.3. Schutzfunktion	14
4.1.4. Erholungsfunktion	14
4.1.5. Weitere Waldfunktionen für das Gemeinwohl	14
4.2. Weitere Produkte und Dienstleistungen	14
5. Strategische und operative Ziele	15
5.1. Entwicklung des Staatswaldes	15
5.2. Bewirtschaftungsstrategien	15
5.3. Betriebliche und organisatorische Ziele	16
5.4. Personalstrategie	18
6. Finanzen	19
6.1. KEF 2025-2028	19
6.2. Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung	20



7. Controlling	20
7.1. Quantitative Kontrolle	20
7.2. Qualitätssicherung	21
7.3. Controlling-Kreislauf	22
 8. Auftragserteilung	 22
 9. Anhänge	 23
Anhang 1: Zusammenstellung aller Reviere, welche Staatswald betreuen	23
Anhang 2a. Nutzungsmengen im Staatswald in der Periode 2013-2023	24
Anhang 2b. Holznutzung nach Sortimenten Staatswald 2013-2023	24
Anhang 3. Wichtige Kennzahlen der Staatswaldbetriebe	25
Anhang 4. SWOT-Analyse (Klausur 2023)	25
Anhang 5. Personalbestand per Juli 2024	25
Anhang 6 Tabelle zu den weiteren Produkten und Dienstleistungen	26

1. Einleitung

Wichtige Anfänge des Zürcher Staatswaldes reichen ins 19. Jahrhundert zurück, als der Kanton im Tössstockgebiet grosse Flächen aufkaufte, um sie anschliessend aufzuforsten. Damit wollte er einer fortschreitenden Degradation dieser Flächen durch eine (zu) intensive landwirtschaftliche Nutzung und den damit verbundenen Hochwasser- und Erosionserscheinungen Einhalt gebieten. Er griff damit in traditionelle Wirtschaftsstrukturen ein und veränderte das Eigentum und die Landschaft sowie ihre Nutzung nachhaltig. Für viele Betroffene war dies ein Erlebnis eines übermächtigen Staates, der wenig Rücksicht auf individuelle Umstände und Interessen nimmt. Zwar fanden viele von ihnen Arbeit im Rahmen der Aufforstungsprojekte, aber für die subsistenzorientierte Kleinlandwirtschaft in dieser Region bedeutete das eine Zäsur.

Der Staat muss seine Legitimation für ein solches Handeln aus einer übergeordneten Zielsetzung ableiten, und er muss dabei massvoll vorgehen. Letztendlich muss er auch nachweisen können, dass seine Eingriffe aus gesellschaftlicher Sicht von Nutzen sind. Ob die grossen Schadenhochwasser des 19. Jahrhunderts an der Töss nur Folge der Entwaldung oder auch klimatisch bedingt waren, ist heute schwer nachzuweisen. Sicher ist, dass der Kanton Verantwortung für das Gebiet übernommen hat und diese seither gewissenhaft wahrnimmt. Dieses 'caring for the land' konnte damals niemand anderes gleichwertig sicherstellen.

Heute ist der Kanton selbst der grösste Waldeigentümer im Kanton Zürich. Die Staatswälder sind über alle Regionen verteilt und bilden die grosse Vielfalt unseres Kantons und seiner Wälder sehr schön ab. So unterschiedlich die Standorte, Wuchsbedingungen, Waldgesellschaften und Bewirtschaftungsmethoden auch sind, etwas haben alle Staatswälder gemeinsam. Für uns als Zuständige gilt der Auftrag, sie mit grösster Verantwortung und Umsicht zu pflegen, zu erhalten und zu nutzen. Wir dürfen diese ehrenvolle Aufgabe weiterführen. Heute geht es dabei nicht mehr primär um Hochwasser und Erosion, aber es geht immer noch darum, dem Land Sorge zu tragen.

Der vorliegende Leistungsauftrag bringt zum Ausdruck, wie wir das tun wollen. Er definiert deshalb nicht in erster Linie wirtschaftliche Kenngrössen, sondern Grundsätze für den Umgang mit dem Staatswald und mit den Menschen, die für ihn und in ihm arbeiten. Er ist zugleich Ausdruck unseres Selbstverständnisses im Staatswald. Wir wollen und sollen das Beste erreichen, als Vorbild vorangehen und Innovationen ermöglichen. Unser Ziel ist, was wir übernommen haben, nachhaltig zu nutzen und im bestmöglichen Zustand an unsere Nachfolgerinnen und Nachfolger weiterzugeben.

Caring for the land – and caring for the people.

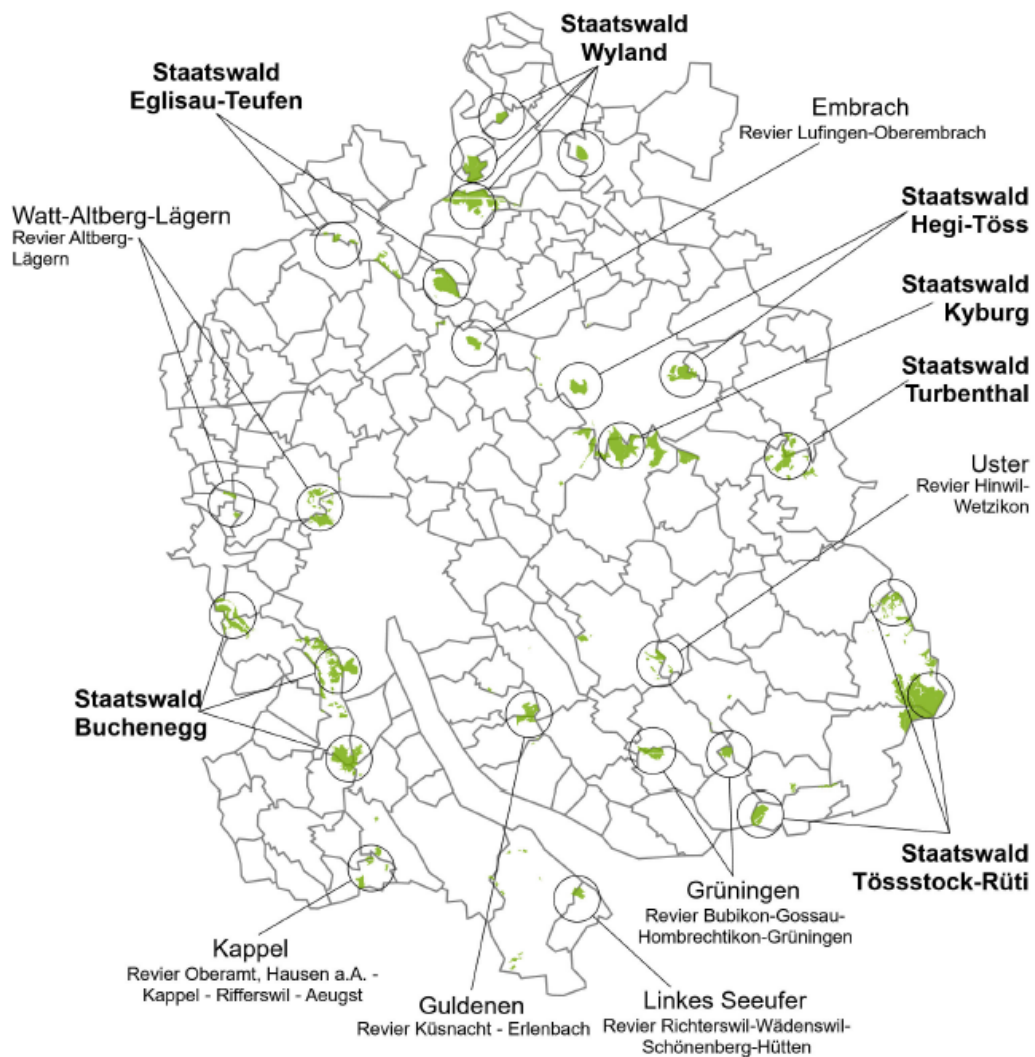
Oktober 2025 / Kurt Hollenstein, Kantonsforstingenieur

2. Staatswald im Kanton Zürich

2.1. Zahlen und Fakten

Der Kanton Zürich besitzt 3'585 ha (Stand Oktober 2024) Staatswald in allen Regionen des Kantons, was rund 7.2% der Zürcher Gesamtwaldfläche entspricht. Die grösste zusammenhängende Staatswaldfläche befindet sich im Tössstockgebiet. Die Staatswälder variieren von montanen Gebirgswäldern der Voralpen bis zu collinen Auenstandorten im Mittelland.

Verteilung der Staatswälder im Kanton Zürich (Stand Oktober 2024)



Durchschnittlich wurden in den letzten zehn Jahren über alle Sortimente hinweg 29'420 m³ genutzt (Anhang 2a, Grafik zur Übersicht). Die Holznutzung nach Sortimenten verlief seit 2023 relativ stabil. Im Jahr 2018 gab es eine überdurchschnittliche Nutzung bedingt durch Käferkalamitäten. Die Energieholzbereitstellung ist leicht zunehmend, während beim Stammholz ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist (Grafik Anhang 2b, Holznutzung Staatswald nach Sortimenten).

2.2. Gesetzliche Grundlagen und Leitbild

Grundlage für die Betreuung des Staatswaldes ist § 25 des Kantonalen Waldgesetzes (KWaG). Als Staatswald gelten alle Wälder im Besitz des Amtes für Landschaft und Natur, Abteilung Wald. Der Regierungsratsbeschluss vom 13. Aug. 1997 (Leitbild für den Wald im Kanton Zürich) verlangt dafür einen Leistungsauftrag. Die Regierung legt folgende Grundsätze fest (*angepasst basierend auf Grundlage LA 2013*)

- Der Kanton legt bei der Betreuung des Staatswaldes Wert auf öffentliche Interessen und ökologische sowie ökonomische Grundsätze.
- Ziel ist eine qualitativ hochstehende Waldbewirtschaftung. Diese wird durch klar definierte Standards und deren konsequente Umsetzung gesichert.
- Mit der Bewirtschaftung des Staatswaldes wirkt der Kanton für Waldbesitzer beispiel- und vorbildhaft.
- Der Kanton als grösster öffentlicher Waldeigentümer nimmt seine Verantwortung der Öffentlichkeit gegenüber wahr im Bewusstsein, dass er unter aufmerksamer Beobachtung von aussen steht.
- Der Kanton anerkennt seinen Wald als Lebensraum für verschiedene Organismen wie Moose und Flechten bis zu Wirbeltieren wie Vögel, Fledermäuse, Reptilien, Amphibien und Säugetiere. Er nimmt bei der Bewirtschaftung auf deren Bedürfnisse Rücksicht. Er ist sich in diesem Zusammenhang seiner Vorbildwirkung bewusst.

Der Kanton bewirtschaftet seinen eigenen Wald im Sinne der Multifunktionalität und der öffentlichen Walddleistungen und will dabei eine Vorbildrolle einnehmen. Er bietet Hand für optimale Lösungen bezüglich Revierbildung zu einer gemeinsamen Waldbewirtschaftung. Er ist dabei bereit für Kooperationen mit Gemeinden und anderen Waldeigentümern. Seine Leistungen zugunsten der Öffentlichkeit stützt der Kanton auf einen periodisch zu erneuernden Leistungsauftrag. Dieser konkretisiert die Aufgaben im Interesse des Kantons, wie die Ausbildung von Fachkräften in kantonalen Forstbetrieben, die Lebensraumförderung oder die Holzbereitstellung für kantonale Bauten und zeigt die Rahmenbedingungen für deren Finanzierung auf. (Auszug aus Entwurf WEP 2025+)

2.3. Ergebnisse aus dem Leistungsauftrag 2013

Der bisherige Leistungsauftrag lief im Jahr 2023 aus. In der Laufzeit dieses Leistungsauftrages gab es verschiedene interne und externe Veränderungen, welche direkten Einfluss auf den Staatswald haben und hatten.

Folgendes wurde in der vergangenen Periode umgesetzt:

- Etablieren der Führungsstruktur mit der Leitung Staatswald und einem 2021 eingeführten Beirat.
- Zusammenführen der Betriebe zu einer Einheit.
- Durchsetzen hoher Standards und klarer Abläufe beim Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- Etablieren der Dauerwaldbewirtschaftung in allen Betrieben.
- Anpassen der Beschaffungsprozesse an Vorgaben der BD.
- Änderungen im Management der Liegenschaften aufgrund der neuen Immobilienverordnung.
- Ausbau und Professionalisieren des Waldnaturschutzes auf betrieblicher Ebene
- Anschaffen von Spezialmaschinen (u.a. bodenschonende Raupenschlepper, Mobilseilkran).

Der Staatswald hat sich als grösster Waldeigentümer als Vorbild in der Branche etabliert und dient oft als Referenz für Standards, Innovationen oder Anpassungen. Der auslaufende Leistungsauftrag diene als wertvolle Richtschnur für den Staatswald.

Verschiedene Mitarbeiterumfragen haben bestätigt, dass die Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden ausserordentlich hoch ist. Es ist gelungen, sich als attraktiver Arbeitgeber in der Branche weiterzuentwickeln.

Eine Zielkontrolle fand sporadisch statt, jedoch ohne standardisiertes Controlling. Bisher fehlt eine Kosten-/Leistungsrechnung zur gezielten monetären Überprüfung und Steuerung.

2.4. Entwicklung der Wälder und der an sie gestellten Anforderungen

Ein grosser Teil der Staatswaldungen befindet sich schon seit Anfang des 19. Jahrhunderts im kantonalen Besitz. Sie wurden nach hohen forstlichen Standards über verschiedene Forstgenerationen gepflegt und ihren Funktionen entsprechend bewirtschaftet. Die Mehrheit der Staatswälder wird seit mehreren Jahrzehnten als Dauerwald bewirtschaftet. Die Betriebspläne, die Personalausbildung und der Maschinenpark sind darauf ausgerichtet. Die Wälder zeigen sich robust und vital. Die Erfüllung der verschiedenen Waldfunktionen steht im Vordergrund und die Wälder werden schonend und nachhaltig bewirtschaftet.

Die Staatswaldfläche soll erhalten und wo möglich und sinnvoll durch Zukauf erweitert werden. Die Leitung Staatswald als Eigentumsvertretung setzt die Interessen des Kantons im Sinne des Leitbildes und des Leistungsauftrags um. Landabtausch, Arrondierungen oder anderweitige Flächenanpassungen zugunsten kantonalen Vorhaben werden durch die Leitung Staatswald konstruktiv geprüft; dabei ist aber der Staatswald nicht Manövriermasse für andere Projekte mit Landansprüchen.

Nichtforstliche und waldfremde Nutzungsansprüche oder Einschränkungen im Staatswald werden durch die Leitung geprüft. Wird eine negative Beeinflussung der Waldfunktionen erwartet oder widersprechen sie den forstlichen Zielsetzungen, werden sie abgelehnt. Kantonale Waldflächen, welche nicht durch den Staatswald bewirtschaftet werden (rund 800 ha), sollen in der laufenden Periode überprüft werden. Soweit sinnvoll, sollen sie dem Staatswald zugewiesen werden.

2.5. Externe Betreuung von Staatswäldern

Der Kanton Zürich betreut seine Waldungen mit eigenen Betrieben mit entsprechend qualifiziertem Personal. Staatswaldungen, die nicht sinnvoll durch einen eigenen Betrieb bewirtschaftbar sind, werden durch externe Revierförsterinnen oder Revierförster betreut. Dieses Konzept hat sich bewährt. Damit haben viele weitere Forstleute einen direkten Bezug zum Staatswald. So kann neben der direkten Leistung auch ein ständiger Austausch mit Gemeinden und Forstrevieren sichergestellt werden. Die Zusammenarbeit ist dadurch vielseitig und der Staatswald ist breit in der Zürcher Forstbranche vernetzt. Indirekt werden dadurch 23.9% der gesamten Waldfläche beeinflusst (Staatswaldfläche 7.2%). Die externe Betreuung von Staatswaldflächen ist sowohl für den Kanton wie auch für die externen Partner attraktiv und fachlich sinnvoll. Die einzelnen Vereinbarungen und Zusammenarbeitsformen sind nicht vereinheitlicht und stammen aus unterschiedlichen Jahrzehnten. Diese werden in der laufenden Periode harmonisiert.

3. Die Staatswaldbetriebe

3.1. Organisationsstruktur

Zur Bewirtschaftung des Staatswaldes bestehen aktuell 6 Betriebe (Buchenegg, Hegi-Töss, Kyburg, Turbenthal, Tössstock und Wyland) und 1 Betrieb, dessen Personal beim Staatswald angestellt, aber beim Gemeindebetrieb Rorbas-Freienstein integriert ist. Die Leiterin und die Leiter dieser Betriebe befördern zusätzlich auch Wald in fremdem Eigentum. Im Gegenzug gibt es Staatswaldflächen, welche nicht durch einen Staatswaldbetrieb betreut und bewirtschaftet werden (Kap.2.5).

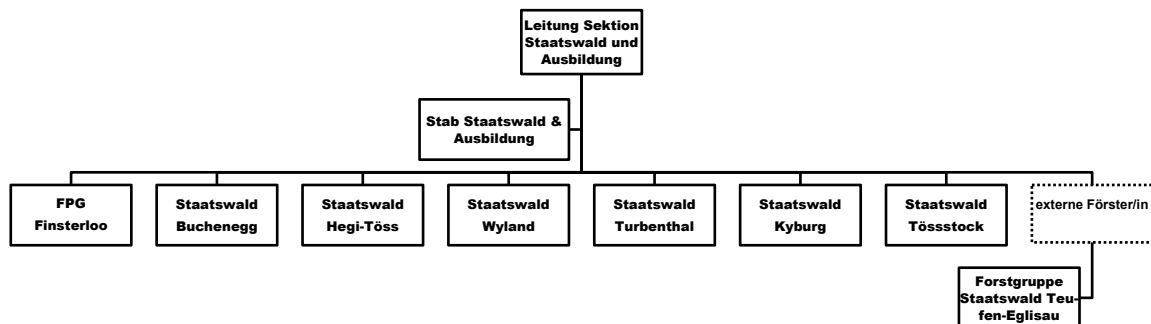
Die Forstgruppen der Betriebe setzen sich immer aus 1 Vorarbeiter:in, 1 Maschinisten:in, 1 - 3 Forstwarten:innen sowie 1 - 3 Lernenden zusammen. Das Personal übt in den Betrieben auch die Ausbildungsfunktionen (Lehrmeister:in, Ausbilder:in, Praxisbildner:in) aus.

Die Betriebe sind auf Holzernteverfahren im Bodenzug und der Seilkranbringung spezialisiert. Die Ernte des jährlichen Hiebsatz wird zu rund 2/3 durch diese Forstgruppen bewerkstelligt. Die Betriebe funktionieren grundsätzlich als teilautonome Forstbetriebe. Übergeordnete Strategien und Vorgaben der Baudirektion werden umgesetzt.

Die Tabelle im Anhang 3 zeigt wichtige Kenngrößen der Betriebe.

Ebenfalls zu den Staatswaldbetrieben zählt der Forstpflanzgarten Finsterloo. Mit der Pflanzennachzucht und einer eigenen Forstgruppe ist er ein wichtiger spezialisierter Teil des Gesamtbetriebs. Die forstliche Pflanzennachzucht gewinnt angesichts des Klimawandels an Bedeutung. Für den Forstpflanzgarten Finsterloo gilt ein separater Leistungsauftrag, der im Jahr 2026 erneuert wird.

Abb. 1 Vereinfachtes Organigramm Staatswald und Ausbildung (Stand Oktober 2024)



3.2. Aufbau und Entwicklung der Betriebe

3.2.1. SWOT-Analyse

Der Staatswald setzt sich regelmässig mit seinen Stärken und Schwächen auseinander, letztmals ausführlich an einer Klausurtagung im April 2023 (vgl. Abb. 2). Zudem finden regelmässige Befragungen des Personals statt. Führungsanweisungen des ALN oder der Baudirektion werden in den laufenden Betrieb integriert.

Aus der SWOT-Analyse 2023 geht Folgendes hervor:

Wichtigste Stärken der bestehenden Betriebe:

- Naturnaher und zukunftsorientierter Waldbau, der dem heutigen Wissen und zukünftigen Anforderungen Rechnung trägt und so die geforderten Waldleistungen erfüllt.
- Durch das Reviersystem und die Zusammenarbeit mit externen Försterinnen und Förstern hat der Staatswald indirekten Einfluss auf 23.9% der Waldfläche im Kanton Zürich.
- Gut ausgebildete Mitarbeitende mit modernen Maschinen, die auch in ausserordentlichen Situationen rasch und effizient eingesetzt werden können.
- Grösster forstlicher Lehrbetrieb im Kanton Zürich, Praktikumsort für Vorstudienpraktika und Hochschulabsolventen, Partner für Forschung und Bildung.
- Referenzbetrieb für die Branchen bei Fragen zur Anpassung der Löhne, Stundenansätze oder Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.
- Überbetrieblicher Austausch funktioniert innerhalb der Staatswaldbetriebe, wie auch für übergeordnete Einsätze von WALTOP oder der Grünwehr, vorbildlich.

Die grössten Schwächen sind:

- Unklarheit über den Stellenwert des Staatswaldes als Eigentum, wenn übergeordnete und nicht forstliche Projekte Wald tangieren (Renaturierungen, Bauprojekte, Naturschutzprioritäten, Jagdbanngebiete etc.). Tendenziell heikel, wenn Staatswald als Manövriermasse für nichtforstliche Interessen gehandelt wird (im Wesentlichen sind hier Waldabtausche für Projekte gemeint, die nicht das ALN betreffen).

- Keine Kosten-/Leistungsrechnung und daher fehlende Kennzahlen in vielen Bereichen, die für eine moderne Betriebsführung und -steuerung notwendig wären.
- Komplexes Modell der Betreuung von Staatswaldflächen und verschiedenen Revierteilen durch eigene und externe Försterinnen und Förster, die im Mandat Staatswaldungen betreuen. Zusammenarbeitsformen mit externen Försterinnen und Förstern sind nicht vereinheitlicht, oft situativ entstanden und über die Jahre gewachsen.
- Ausbau und Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit ist noch nicht optimal, vor allem mit externen Förstern und Försterinnen, die Staatswald betreuen.
- Betriebliche Abläufe können wegen oft sehr umständlicher Prozesse innerhalb der kantonalen Verwaltung nicht effizient gestaltet werden. Dies betrifft Themenfelder der IT, Beschaffungswesen, flexible Personalanstellungen oder Stundenerfassung.

Die grafische Darstellung dieser SWOT-Analyse ist im Anhang 4 festgehalten.

3.2.2. Entwicklung der Betriebsstrukturen

Die Betriebsstrukturen des Staatswaldes sind mit den aktuellen Betrieben grundsätzlich gefestigt. Der Staatswald Katzenssee wurde im Jahr 2023 in die Forstbetrieb Altberg Lägern GmbH überführt, an der der Kanton mit 10% beteiligt ist. In der Region Winterthur wird per 2026 die Zusammenlegung der Betriebe Hegi-Töss und Kyburg weitergeführt. Der Betrieb Turbenthal wird als eigenständiger Betrieb gestärkt und pflegt eine enge Einbindung in die Gemeinde. In der Peripherie des Kantons haben sich stabile Betriebe (Buchenegg, Tössstock und Wyland) etabliert, welche an den Standorten mit der aktuellen Grösse gut aufgestellt sind. Eine besondere Rolle nimmt das Personal des Staatswaldes Eglisau-Teufen ein, welche in der Abteilung «Forst und Werke» der Gemeinde Freienstein-Teufen integriert ist. Zeichnet sich hier im gesamten Embrachertal eine forstbetriebliche Gesamtlösung ab, wird der Staatswald bei einer übergeordneten Entwicklung mitwirken. Grundsätzlich zeigt sich der Staatswald auf betrieblicher Ebene offen, wenn mit Revierpartnern neue Lösungen angedacht werden. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, die aktuellen Betriebe dadurch nachhaltig zu stärken und weiterzuentwickeln, damit sie ihre Leistungen optimal erbringen können. Im Forstpflanzgarten Finsterloo sind seit 2021 verschiedene Reorganisationsschritte umgesetzt worden, welche mit dem separaten Leistungsauftrag gesteuert werden.

3.3. Staatswald als Arbeitgeber und Partner

Der Staatswald als Arbeitgeber hat in der Branche Vorbildfunktion. Andere Forstbetriebe antizipieren beim Staatswald für allfällige Anpassungen und Änderungen. Der Anspruch, als forstlicher Arbeitgeber führend zu sein, widerspiegelt sich in verschiedenen Themenbereichen. Aktuell arbeiten 68 Personen für den Staatswald, was 4270% Stellenprozente entspricht (Anhang 5).

3.3.1. Ort für Aus- und Weiterbildung und die Forschung

Intern: Der Staatswald ist der grösste Forst- und Ausbildungsbetrieb im Kanton. In der Regel sind zwischen 12 und 15 Lernende in Ausbildung. Im Staatswald herrscht eine gesunde Leistungs- und Fehlerkultur. Kontinuierliche Entwicklung ist wichtig, sei es als Team oder als Einzelperson. Jährlich findet eine interne Staatswald-Weiterbildung statt. Die Mitarbeitenden sollen sich stetig weiterbilden und sich auch innerhalb des Betriebes weiterentwickeln. Weiterbildungen werden grosszügig unterstützt, dabei soll auf allen Ausbildungsstufen die Arbeitsmarktfähigkeit erhalten und gefördert werden.

Extern: Der Staatswald ist Partner für die forstlichen Ausbildungs- und Forschungsstätten der Schweiz. Ein ständiger Austausch mit den forstlichen Bildungsinstitutionen wird gepflegt, um gegenseitig zu profitieren. Objekte für externe Aus- und Weiterbildungen und Forschungsfragen werden im Staatswald bereitgestellt, sofern sie mit der ordentlichen Waldbewirtschaftung vereinbar sind. Bei Bedarf werden zusätzlich separate Vereinbarungen abgeschlossen, um sinnvolle Vorhaben umzusetzen. Primär soll als erste Anlaufstelle für Forschungsprojekte im Staatswald das Waldlabor (www.waldlabor.ch) genutzt werden.

3.3.2. Personalförderung und -entwicklung

Bezüglich des Personals verfolgt der Staatswald eine Strategie der Kontinuität. Funktionierende Betriebe, gut qualifizierte, gesunde und motivierte Mitarbeitende sind letztlich das Rückgrat und das Kapital der Staatswaldbetriebe und damit auch einer nachhaltigen Pflege und Nutzung des Staatswaldes. Zentrale Aspekte dabei sind:

- Die Forstgruppen in den Staatswaldbetrieben haben eine ideale Grösse, um ihren forstlichen Grundauftrag zu erfüllen.
- Die Erfüllung der Aufgaben erfordert ausgebildete Fachkräfte, die sich spezialisieren und weiterbilden.
- Alle Mitarbeitenden des Staatswaldes tragen dazu bei, dass Sinn und Zweck der Pflege des Staatswaldes positiv nach aussen getragen werden.
- Berufliche Perspektiven werden aufgezeigt und stetig weiterentwickelt.
- Es besteht eine hohe Flexibilität hinsichtlich Teilzeitmodellen, Einsatzorten und Karrierepfaden.
- Der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz werden hohe Priorität eingeräumt. Die Mitarbeitenden sollen gesund bleiben.
- Der Staatswald ist ein Ort der Ausbildung und Weiterbildung. Forstwartlernende profitieren von einem idealen Lernumfeld. Geeignete Personen erhalten die Möglichkeit, nach der Lehre in das Juniorprogramm aufgenommen zu werden.
- Im Staatswald herrscht eine offene Kommunikations- und Diskussionskultur. Informationen werden schnell und zielgerecht übermittelt. Mitarbeitende werden stufengerecht bei Entscheidungen involviert. Ideen werden aufgenommen und geprüft. Dazu dienen verschiedene Plattformen wie persönliche Treffen (Betriebsanlässe, Staatswaldrapporte) sowie digitale Kommunikationsmittel, wie etwa die vierteljährlich erscheinende StaatswaldINFO.
- Mitarbeitende sind im Staatswald unabhängig von Herkunft, Religion oder Geschlecht willkommen. Auf individuelle Bedürfnisse wird Rücksicht genommen, sofern die betrieblichen Abläufe nicht negativ tangiert werden und die positive Betriebskultur nicht gefährdet wird.
- Das Personal des Staatswaldes wird im Programm WALTOP eingesetzt und ist einsatzbereit für Grünwehreinsätze.
- Mit dem heutigen Personalbestand können mindestens zwei Drittel der geforderten Leistungen erbracht werden. Besonders Leistungen, bei denen spezielle Kenntnisse oder Spezialmaschinen erforderlich sind, erfolgen durch Unternehmereinsätze.

3.4. Betriebsmittel und überbetriebliche Zusammenarbeit

3.4.1. Forstlicher Maschinenpark

Die Staatswaldbetriebe sind gut ausgerüstet und können auf einen zweckmässigen Maschinenpark zurückgreifen. Die Maschinen sind an die jeweiligen Verhältnisse bezüglich Holzbringung, Teamgrösse und Topografie angepasst und sollen hauptsächlich in den jeweiligen Betrieben zum Einsatz kommen. Der überbetriebliche Maschineneinsatz ist wichtig und wird wo möglich ausgebaut. Die Arbeiten im Staatswald sollen im Grundsatz mit eigenen Maschinen erfolgen. Nur wenn dies nicht möglich oder zweckmässig ist, werden Maschinen zugemietet. Bei der Anmiete von Maschinen wird zunächst geprüft, ob über das kantonale Programm WALTOP Maschinen in kantonalen Partnerbetrieben verfügbar sind. Unsere Spezialmaschinen werden von ausgebildeten Maschinenführer:innen bedient (Forstmaschinenführer:in, Lastwagenfahrer:in etc.).

Maschinen sollen im Staatswald eine möglichst lange Laufzeit erreichen. Zudem müssen die Maschinen auch über die betriebswirtschaftlich notwendige Zeit optimal ausgelastet sein, ihren Zweck erfüllen und die Anforderungen der Arbeitssicherheit kompromisslos erfüllen. Die Maschinen müssen gut gewartet und möglichst schonend gebraucht werden. Wenn nötig, werden die Maschinen durch zeitgemässes Material ersetzt, sofern die nötigen Finanzmittel vorhanden sind.

3.4.2. Beschaffungswesen

Beschaffungen erfolgen nach den Vorgaben des Kantons Zürich. Bei der Beschaffung von Fahrzeugen werden die entsprechenden Lead Buyer beigezogen und die Vergabekriterien gemäss kantonalen Vorgaben und mit den betroffenen Betrieben festgelegt. Die Ausschreibungen laufen in enger Zusammenarbeit mit den Lead Buyern Kapo und TBA.

3.4.3. Überbetriebliche Zusammenarbeit

Die überbetriebliche Zusammenarbeit soll in dieser Leistungsauftragsperiode gefördert und ausgebaut werden. Die einzelnen Betriebe haben sich in Teilbereichen spezialisiert, sei es durch spezifisch ausgebildetes Personal oder Maschinen und Gerätschaften. Die Staatswaldbetriebe sollen künftig noch gezielter zusammenarbeiten. Neben Effizienzsteigerung und Kostenvorteilen ermöglicht dies auch eine Horizonterweiterung für die Mitarbeitenden.

3.5. Forstliche Liegenschaften

Ein wesentlicher Bestandteil der Auftragserfüllung der Betriebe ist eine intakte und zweckmässige Infrastruktur. Für die künftige Entwicklung der Standorte dient eine «Nutzungsgetriebene Bedarfsplanung», welche zusammen mit dem IMA erarbeitet wurde. Darin ist festgelegt, welcher Investitionsbedarf besteht, welche Entwicklungsschritte anstehen und welche übergeordneten Vorgaben mitberücksichtigt werden müssen.

Auf eine Liste der forstlichen Liegenschaften wird hier verzichtet. Im Wesentlichen handelt es sich um die sieben Werkhöfe als essenzielle Betriebsstandorte. Je nach Betrieb kommen weitere Liegenschaften dazu, welche für die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages notwendig sind. Werden die Betriebsflächen vergrössert (Reviergrösse oder Flächenzukauf), wird der

Bedarf an Personal und Raum (Fahrzeuge, Maschinen, Garderoben) zeitnah dem IMA mitgeteilt und in die Bedarfsplanung integriert.

4. Leistungen des Staatswaldes

4.1. Erfüllung der Waldfunktionen

Als staatlicher Waldeigentümer erbringt der Kanton Zürich spezifische Leistungen zugunsten der Öffentlichkeit. Gleichzeitig muss die nachhaltige Bewirtschaftung der Staatswälder sichergestellt sein. Voraussetzung dafür ist eine funktionierende Verjüngung mit geeigneten Baumarten.

Der Staatswald verfolgt eine naturnahe Bewirtschaftung nach dem Dauerwaldprinzip, die darauf abzielt, die verschiedenen Waldleistungen auf der ganzen Fläche möglichst kontinuierlich zu erbringen. Dies wird durch die Förderung stufiger Dauermischwälder, von Totholzinseln, spezifischen Naturschutzmassnahmen und natürlichen Verjüngungsmassnahmen erreicht.

In dieser Periode soll eine Strategie für die integrative Waldbewirtschaftung erarbeitet werden. Die einzelnen Staatswaldungen werden ordentlich mit Betriebsplänen beplant, welche auf den spezifischen waldbaulichen Herausforderungen und ökologischen Bedingungen basieren. Die Holzgewinnung als Produkt der Waldbewirtschaftung und -pflege wird im Rahmen der Planungsvorgaben optimiert.

4.1.1. Nutzfunktion

Die Holznutzung im Staatswald Zürich erfolgt nachhaltig unter Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte. Dabei wird darauf geachtet, dass die Holzressourcen entsprechend der Standortsgüte und Zuwachspotentials langfristig erhalten bleiben. Der Staatswald Zürich liefert hochwertige Holzprodukte, die den Bedürfnissen des Marktes entsprechen. Dabei wird auf eine hohe Qualität und Vielfalt der Holzprodukte geachtet, um eine nachhaltige Wertschöpfung zu gewährleisten. Eine vermehrte stoffliche Nutzung des anfallenden Holzes wird angestrebt, um dem steigenden Anteil der energetischen Nutzung entgegenzuwirken.

Seit dem Jahr 2022 hat die Belieferung des Kantons als Bauherr, welcher eigenes Holz verwerten will, erste Priorität (Inhouse-Verfahren in Zusammenarbeit mit dem HBA). Durch Mitwirkung in Forschung und Innovation werden neue Technologien und Methoden entwickelt, um die Effizienz und Nachhaltigkeit der Holznutzung laufend zu verbessern. Der Staatswald Zürich arbeitet dabei eng mit Partnern zusammen. Durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen werden Synergien geschaffen und gemeinsame Ziele verfolgt.

4.1.2. Naturschutzfunktion / Biodiversität im Wald

Der Staatswald Zürich setzt sich aktiv für den Erhalt und die Förderung der biologischen Vielfalt ein. Durch gezielte Massnahmen wie die Schaffung von Lebensräumen für spezifische Arten, die Anlage von Totholzinseln und die Förderung von geeigneten Waldstrukturen wird die Artenvielfalt im Wald gefördert. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Natur-

schutz und Naturschutzorganisationen. Die Förderung der Biodiversität wird mit einer separaten Strategie gewährleistet.

4.1.3. Schutzfunktion

Der Staatswald Zürich pflegt den Schutzwald nach den Vorgaben der Methodik NaiS (Nachhaltigkeit und Erfolgskontrolle im Schutzwald). Naturgefahren wie Hangrutschungen, Erosion und Hochwasser stehen dabei im Fokus. Durch die gezielte Pflege von Schutzwaldflächen wird die Schutzfunktion des Waldes gewährleistet und wo nötig verbessert. Es werden regelmässig Wirkungskontrollen durchgeführt und ein Weiserflächennetz gemäss den nationalen Standards neu aufgebaut und systematisch betrieben. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden gezielte Massnahmen zur Risikominderung und zur Stärkung der Schutzfunktion des Waldes umgesetzt.

In den Schutzwaldgebieten hat sich in den letzten Jahren die Wald-Wild-Situation im Hinblick auf die Verjüngungs- und Waldbauziele zunehmend verschlechtert. Dieser negativen Entwicklung muss künftig insbesondere mit jagdlichen Massnahmen entgegengewirkt werden. Neben den jagdlichen Massnahmen werden flankierenden Massnahmen in Zusammenarbeit mit der Fischerei- und Jagdverwaltung umgesetzt.

4.1.4. Erholungsfunktion

Der Staatswald Zürich erhält und pflegt den Wald als Erholungsraum für die Bevölkerung. Eine nachhaltige Waldbewirtschaftung mit gezielten Massnahmen schafft eine vielfältige und attraktive Erholungslandschaft für alle. Die Dauerwaldbewirtschaftung erfüllt die Anforderungen der Bevölkerung ideal. Weitere Bewirtschaftungstypen und Waldbilder wie Lichte Wälder oder Hallenwälder erweitern das Erscheinungsbild des Staatswaldes. Durch naturnahe Lebensräume, eine attraktive und zweckmässige Erholungsinfrastruktur und Waldwege wird der Wert des Waldes als Erholungsraum gesteigert. Gleichzeitig wird mit geeigneten Mitteln versucht, die Freizeitgestaltung der Besucher zu lenken, um sensible Standorte zu entlasten.

4.1.5. Weitere Waldfunktionen für das Gemeinwohl

Der Staatswald Zürich unterstützt mit seiner nachhaltigen und multifunktionalen Waldbewirtschaftung gemeinwirtschaftliche Leistungen wie Trinkwasserreinigung, CO₂-Speicherung und Kühlung bei Hitze. Als wichtiges Landschaftselement trägt der Wald zudem zur Umweltqualität und zum Wohlergehen der Bevölkerung bei. In dieser Periode soll diesen Themen mehr Gewicht beigemessen werden.

4.2. Weitere Produkte und Dienstleistungen

Der Staatswald und seine Betriebe bieten neben der eigentlichen Waldbewirtschaftung und -pflege verschiedene weitere Produkte und Dienstleistungen an. Die Angebote müssen entweder gesetzlich oder politisch gefordert oder mindestens kostendeckend, idealerweise gewinnbringend, angeboten werden. Bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ist eine Gesamtsicht anzuwenden, da einige dieser Produkte zu Ausgleich für unsere körperlich stark belasteten Mitarbeitenden oder als Kuppelprodukte mitproduziert werden. Eine Tabelle zu den verschiedenen Produkten mit einem Zielwert für die Kostendeckung ist im Anhang 6 aufgeführt. Es handelt sich um die Produkte Brennholzproduktion, weitere Holzprodukte, Öffentlichkeitsarbeit, Umweltbildung, Instruktionsstätigkeiten, forstliches Bauwesen, Tätigkeiten für die Sicherheit und Christbaumverkäufe.

5. Strategische und operative Ziele

5.1. Entwicklung des Staatswaldes

5.1.1	Der Kanton bewirtschaftet seinen eigenen Wald im Sinne der Multifunktionalität und der Anforderungen an öffentliche Waldleistungen. Er hat dabei eine Vorbildrolle. Die verschiedenen Waldleistungen werden optimal erbracht.
5.1.2	Die Staatswälder werden auf den Klimawandel vorbereitet und bilden resiliente Ökosysteme, welche die geforderten Leistungen langfristig erfüllen. Erkenntnisse aus der Praxis und der Forschung werden in die Bewirtschaftung überführt. Klimatolerante Baumarten werden eingebracht, sofern die natürliche Verjüngung unterstützt werden muss. Das benötigte Pflanzmaterial wird im Forstpflanzgarten Finslerloo nachgezogen.
5.1.3	Der Staatswald gewinnt als Lieferant für Holz für den Eigenbedarf des Kantons Zürich an Bedeutung. Der Staatswald erarbeitet eine Strategie, wie er mit dem erhöhten internen Holzbedarf umgeht und schliesst dabei Überlegungen für gezielten Waldzukauf und Zurückhaltung bei Waldabtritt mit ein. Die bestehende Waldfläche soll einerseits erhalten und neue Flächen andererseits sinnvoll integriert werden.

5.2. Bewirtschaftungsstrategien

5.2.1.	Der Staatswald wird integrativ ¹ bewirtschaftet. Bezüglich der Gewichtung der zu erfüllenden Waldleistungen gilt keine Zielhierarchie. Die Waldbewirtschaftung erfolgt nach dem Prinzip der Multifunktionalität und muss vorbildlich umgesetzt werden. Bei Interessenkonflikten zwischen verschiedenen Waldfunktionen gelten die Vorgaben der kantonalen Waldentwicklungsplanung.
5.2.2.	Die Dauerwaldbewirtschaftung ist als zentrale Bewirtschaftungsform des Staatswaldes etabliert. Diese Bewirtschaftungsform wird vom gesamten Betrieb gelebt, regelmässig an Rapporten und Weiterbildungsanlässen geschult und an konkreten Objekten diskutiert sowie den örtlichen Gegebenheiten und Zielsetzungen angepasst.
5.2.3	Eine Strategie zur Biodiversitätsförderung wird bis Ende 2027 verabschiedet. Sie definiert die künftige Umsetzung des Waldnaturschutzes im Staatswald nach Vor-

¹ Unter integrativer Waldbewirtschaftung versteht man die Bewirtschaftung der Wälder zur Erfüllung vielfältiger gesellschaftlicher Anforderungen (Holzproduktion, Erhaltung der Artenvielfalt, Erholung, Wasser- und Bodenschutz usw.).

	gaben des Bundes und des Kantons. Die praktische Umsetzung von Naturschutzmassnahmen im Wald wird auf allen Stufen des Personals gefördert und in den Arbeitsalltag integriert. Die Prozesse und Zuständigkeiten richten sich nach dem Handbuch Waldnaturschutz, wobei geklärt werden muss, welche Prozesse spezifisch interpretiert werden müssen, wenn sich die betroffenen Flächen in kantonalem Besitz befinden. Die Erarbeitung der Strategie erfolgt im Austausch mit den Abteilungen des ALN (AWald, FNS, FaBo, FJV).
5.2.4.	Der Bodenschutz ist im Staatswald gewährleistet und es wird auf das Befahren der Rückegassen verzichtet, wenn dies aus Bodenschutzgründen angezeigt ist. Neue bodenschonende Bewirtschaftungsmethoden werden erprobt.
5.2.5.	Die Staatswaldbetriebe verzichten möglichst auf chemischen Holzschutz. In erster Linie soll die Holzlogistik (Holzabfuhr aus dem Wald) optimiert werden und im Bedarfsfall alternative Methoden angewandt werden. Ausnahmefälle werden durch die Abteilung Wald und die Leitung Staatswald bewilligt. Bis im Jahr 2030 soll im Staatswald gänzlich auf Pestizide verzichtet werden. Einzige Ausnahme bildet der Einsatz von Bioziden für die Bekämpfung von fremden Organismen gemäss ChemRRV.
5.2.6.	Der Staatswald setzt grundsätzlich auf die natürliche Waldverjüngung und sorgt dafür, dass sich diese möglichst ungehindert etablieren kann. Bei externen Einflüssen wie Wildverbiss, Konkurrenzvegetation etc. weist er auf Probleme hin und engagiert sich für zweckmässige Lösungen. Klimatolerante Baumarten können auf geeigneten Standorten gepflanzt werden, um die Naturverjüngung zu ergänzen. Primär werden heimische Baumarten und Provenienzen eingebracht, sekundär solche aus dem Süden Europas. Baumarten von anderen Kontinenten werden nur ausnahmsweise und in untergeordneten Anteilen eingebracht. Pflanzenmaterial wird grundsätzlich aus dem eigenen Forstpflanzgarten Finsterloo bezogen.
5.2.7	Im Staatswald werden Neophyten grundsätzlich bekämpft. Die Staatswälder werden in kommunale Bekämpfungsstrategien integriert und nach diesen Konzepten behandelt. Für Arten, bei denen eine übergeordnete Haltung und Strategie nötig ist, werden verbindliche Vorgaben für den Staatswald als Standards festgelegt.

5.3. Betriebliche und organisatorische Ziele

5.3.1	Die Betriebsstrukturen des Staatswaldes werden laufend überprüft und wenn nötig angepasst. Dabei wird berücksichtigt, dass Beständigkeit und Verlässlichkeit für die Beteiligten wichtig sind. Mit der jetzigen Organisationsform können die aktuellen Aufgaben zweckmässig erfüllt werden. Eigene Betriebe sind dort angesiedelt, wo am meisten Staatswald vorhanden ist. Staatswald wird extern betreut, wo kein eigener Betrieb sinnvoll ist. Bei der Beurteilung der Betriebsstrukturen ist neben der Auftragserfüllung und der idealen Forstgruppengrösse auch die Sicherung von Ausbildungsplätzen ein wichtiges Kriterium. Der Kanton ist ein konstruktiver Part-
-------	--



	ner für Lösungen mit Gemeinden, Holzkorporationen und weiteren Waldeigentümern, die sich forstlich organisieren.
5.3.2	Bei allen Waldarbeiten im engeren Sinne (Holzernte, Pflege, Wegunterhalt etc.) ist die Produktivität in den Betrieben mindestens so hoch wie im Branchendurchschnitt vergleichbarer Betriebe. Wenn dies nicht erreicht wird, ist es durch zusätzliche, staatswaldspezifische Leistungen zu begründen. Die Staatswaldbetriebe sind strukturell überdurchschnittlich ausgestattet und dies soll in der Produktivität messbar sein.
5.3.3	Die Kosten-/Leistungsrechnung wird ca. per 2028 eingeführt. Wichtige Kennzahlen werden quartalsweise geprüft und dienen als betriebliche Steuerungs- und Entscheidungsgrundlage. Wesentliche Leistungen und Dienstleistungen werden zwischen den Betrieben angemessen verglichen und daraus mögliche Optimierungen abgeleitet.
5.3.4	Die überbetriebliche Zusammenarbeit wird mittels Personal- und Maschinenaustausch gefördert. Die Auslastungen der Betriebsressourcen des Staatswaldes wird laufend optimiert. Dazu wird der Bedarf einer elektronischen Reservationsplattform geprüft.
5.3.5	Die hoheitliche und betriebliche Beförderung von Staatswäldern durch externe Revierförsterinnen und -förster hat sich bewährt. Die Formen dieser Zusammenarbeit werden bis 2028 harmonisiert und wo nötig optimiert. Extern betreute Wäldungen werden durch eigenes Personal bewirtschaftet und gepflegt, sofern es die internen Kapazitäten erlauben.
5.3.6	Für den einheitlichen Auftritt unsere Betriebe werden bis Ende 2026 Standards definiert und anschliessend umgesetzt. Onlineauftritte werden vereinheitlicht und gebündelt auf der kantonalen Website oder Kanälen der Sozialen Medien dargestellt. Dabei sind die Revierstruktur sowie die Stärken und Eigenheiten der jeweiligen Betriebe gebührend zu berücksichtigen, ohne dass der einheitliche Auftritt «Kanton-BD-ALN-Staatswald» verwässert wird.
5.3.7	Die Lieferung von kantonseigenem Bauholz hat für den Staatswald hohe Priorität in der Bereitstellung. Der künftige Gesamtbedarf kann jedoch nicht mit eigenem Holz gedeckt werden. Daher soll das vorhandene Holz möglichst optimiert mit einer hohen Ausbeute verwendet werden und eine Verbindlichkeit für die künftige Nutzung mit dem HBA angestrebt und umgesetzt werden. Aus den laufenden Pilotprojekten sollen bis 2027 gemeinsame standardisierte Prozesse etabliert werden.
5.3.8	Alle Mitarbeitenden des Staatswaldes verfügen über eine digitale Arbeitsumgebung, welche für ihre Tätigkeit optimiert ist. IT-Lösungen, welche den Arbeitsalltag erleichtern, werden verwendet. Bei der Einführung neuer IT-Lösungen werden die Mitarbeitenden geschult und unterstützt. Der Staatswald steht neuen Entwicklungen offen gegenüber und bietet Hand für Tests von Fachapplikationen aus der forstlichen Praxis und der Forschung.

5.3.9	Beschaffungen von Maschinen und Fahrzeugen werden nach den Vorgaben der Baudirektion abgewickelt. Die Staatswaldbetriebe agieren als Vorbild bei Innovation, Wald- und Bodenschutz sowie Varianten von alternativen Verfahren und Antrieben in der Waldbewirtschaftung.
5.3.10	Für den Ausbildungsstützpunkt Bülach / Finsterloo wird geprüft, wie der Stützpunkt künftig betrieben werden soll. Eine Möglichkeit besteht darin, dass der Kanton den Betrieb selbst übernimmt. Dafür ist ein Betriebskonzept notwendig, das alle relevanten Einflussfaktoren berücksichtigt. Alternativ könnte der Stützpunkt in Partnerschaft mit WaldSchweiz weitergeführt werden. In diesem Fall müsste die Kooperation neu ausgehandelt und vertraglich für einen Zeitraum über 4 - 5 Jahre festgelegt werden.
5.3.11	Die Mitarbeitenden des Staatswaldes, insb. die Staatsförsterinnen und Staatsförster, stehen als Unterstützung für eine Sturmholzzentrale im Ereignisfall zur Verfügung. Sie werden geschult und regelmässig weitergebildet.
5.3.12	Das Staatswaldpersonal erfüllt Aufgaben der forstlichen Öffentlichkeitsarbeit gemäss der Waldgesetzgebung mit modernen und zeitgemässen Ansätzen für eine möglichst breite Wirkung. Die Umweltbildung wird als wesentliche Stütze der nachhaltigen Öffentlichkeitsarbeit etabliert und professionalisiert. Mit dem Programm "WatSch - Wald trifft Schule" wird der Rahmen für die stufengerechte Umsetzung der Waldpädagogik für Kinder und Jugendliche geschaffen.

5.4. Personalstrategie

5.4.1.	Die Mitarbeitenden haben im Staatswald einen hohen Stellenwert und oft eine enge und lange Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Die hohe Mitarbeiterbindung soll mit innovativen und fortschrittlichen Ansätzen weiterhin gefördert werden. Älteren Mitarbeitenden werden attraktive Arbeiten angeboten, um sie zu körperlich zu entlasten und ihr Knowhow zu sichern. Allen Mitarbeitenden werden regelmässig Perspektiven aufgezeigt, wie sie sich im Staatswald weiterentwickeln können.
5.4.2.	Die hohen Standards bzgl. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden erhalten und stetig weiterentwickelt im Sinne eines Branchenleaders.
5.4.3.	Die Ausbildung von Forstwart/innen hat in den Staatswaldbetrieben grosse Bedeutung und wird in Zukunft weiter gefördert. Die Ausbildungsbetriebe sind attraktiv aufgebaut und stehen Innovationen und weiteren Entwicklungsschritten offen gegenüber. Das Ausbildungsniveau soll mindestens auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Auf die Auswahl von geeigneten Lernenden wird grossen Wert gelegt.
5.4.4.	Gute Forstwart/innen, welche die Lehre beim Staatswald erfolgreich absolviert haben, können maximal ein Jahr weiterbeschäftigt werden (bspw. bis zur RS). Jährlich können ein bis zwei Absolvent/innen das Forstjuniorprogramm bestrei-

	ten. Das Programm wird mit dem HR der Baudirektion konzipiert. Die AbsolventInnen erhalten Einblick in weitere Betriebe, werden durch einen Mentor begleitet und sollen sich individuell weiterentwickeln und weiterbilden. Bei einer positiven Entwicklung können die Staatswaldbetriebe bei Eignung auf diese Personen zugreifen, wenn Stellen offen sind.
5.4.5	Das Staatswaldpersonal ist im Gefäss WALTOP eine tragende und verlässliche Stütze. WALTOP wird laufend weiterentwickelt und der Staatswald gibt sich aktiv ein. WALTOP dient dem Kapazitätsausgleich und versteht sich als Koordinations- und Kompetenzaustauschgefäss. Neben den Ressourcen geht es auch um Arbeitssicherheit, Weiterbildung und Erfahrungen im Bereich Beschaffung. Die Grünwehr ist ebenfalls im operativen Bereich durch WALTOP koordiniert. Das Staatswaldpersonal steht im Bedarfsfall unkompliziert zur Verfügung.

6. Finanzen

Mit dem vorangegangenen Leistungsauftrag Staatswald wurde angestrebt, mit dem jeweils vorhandenen Budget grösstmögliche Leistungen zu erbringen. Das aktuelle Budget 2025 für den Staatswald strebt einen Kostendeckungsgrad von 50% an. Dieser Deckungsgrad wurde mit dem Leistungsauftrag 2013-2024 als Zielwert definiert und pendelte zwischen 47% und 52%.

Voraussichtlich im Jahr 2028 wird für den Staatswald eine Kosten-Leistungsrechnung eingeführt, damit die erbrachten Leistungen transparenter ausgewiesen und besser kontrolliert bzw. gesteuert werden können.

6.1. KEF 2025-2028

Staatswald	Rechnung	Budget	KEF	KEF	KEF
	2024	2025	2026	2027	2028
Total Aufwand	11'293'496	11'687'030	11'827'150	11'886'060	11'940'550
Total Ertrag	5'148'546	5'144'290	5'144'290	5'144'290	5'144'290

Der Staatswald setzt sich mit dem Leistungsauftrag zum Ziel, bezogen auf die forstlichen Kernaufgaben, den Deckungsbeitrag zu erhöhen. Es werden jedoch steigende Kosten bei den Mietaufwänden und den IT-Ausgaben erwartet, welche forstlich nicht beeinflusst werden können.

6.2. Einführung der Kosten-/Leistungsrechnung

Die Kosten-/Leistungsrechnung für den Staatswald Zürich (KLR StaWa) soll auf folgenden Grundsätzen basieren, um eine transparente und effiziente Verwaltung der Ressourcen zu gewährleisten:

- Die KLR StaWa wird den spezifischen Anforderungen des Staatswaldes gerecht und unterstützt die Entscheidungsfindung. Sie liefert relevante Informationen, die für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Waldnutzung und die weiteren forstlichen Leistungen notwendig sind.
- Alle Kosten und Leistungen werden klar und nachvollziehbar dokumentiert. Dies fördert das Vertrauen in die KLR StaWa und ermöglicht eine bessere Nachvollziehbarkeit der finanziellen Entscheidungen.
- Die KLR StaWa trägt dazu bei, die Ressourcen des Staatswaldes effizient zu nutzen.
- Eine Erfassung und Zuordnung der Kosten (z.B. Personal-, Material-, und Betriebskosten) ist notwendig, um die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Massnahmen und Projekte im Staatswald zu bewerten. Der Detaillierungsgrad ermöglicht qualifizierte Aussagen, ohne den aktuellen Rapportierungs- und Dokumentationsaufwand für die Betriebe wesentlich zu erhöhen.
- Die KLR StaWa erfasst und bewertet die erbrachten Leistungen (z.B. Holzernte, Pflege von Waldflächen, Naturschutzmassnahmen) klar, um die Effizienz und Effektivität der Waldbewirtschaftung zu messen.
- Die KLR StaWa ermöglicht, zweckmässige Vergleiche in der Branche anzustellen, ohne die Kernaussagen für die innerbetrieblichen Fragen zu verwässern (Anbindung und/oder Vergleichbarkeit ForstBAR, Forststatistik, weitere Betriebe der Baudirektion).

Diese Grundsätze dienen als Leitfaden für die Entwicklung und Implementierung der KLR StaWa. Sie tragen dazu bei, die wirtschaftliche und nachhaltige Bewirtschaftung des Waldes zu fördern.

7. Controlling

Mit der laufenden und periodischen (nach vier Jahren) Überprüfung der quantitativen und qualitativen Zielerreichung wird die Wirkung des Leistungsauftrags für den Staatswald kontrolliert. Zudem wird der Amtsleitung jährlich ein Bericht über das vergangene Jahr erstattet.

7.1. Quantitative Kontrolle

Die Konzeption der Nachhaltigkeit mit den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales ist in den einzelnen strategischen Zielsetzungen enthalten. Zudem gilt der WEP 2025+ als verbindliche Grundlage für den Staatswald. Die folgenden Quellen liefern Angaben über die Zielerreichung:

- Die aktuellen Betriebspläne für die einzelnen Staatswaldbetriebe mit der Festlegung des nachhaltigen Hiebsatzes (= jährliche Nutzungsmenge).
- Der jährliche Jahresbericht mit Angaben zur Holznutzung und zu Neupflanzungen.
- Die Flächenangaben zu den NFA-Leistungen wie Schutzwald, Förderung der Biodiversität und Jungwaldpflege.
- Die Finanzbuchhaltung mit dem Kostendeckungsgrad der Erfolgsrechnung und des KEF (konsolidierter Entwicklungs- und Finanzplan).
- Kontrolle der Zielerreichung mittels der Kosten-/Leistungsrechnung.

7.2. Qualitätssicherung

Für die Kontrolle der qualitativen Umsetzung des Leistungsauftrages dienen folgende Instrumente:

Waldbewirtschaftung

Die Betriebspläne regeln die nachhaltige Bewirtschaftung der Staatswaldflächen. Darin wird auch der Grundsatz der Dauerwaldbewirtschaftung verankert und für die spezifische Umsetzung in den beschriebenen Flächen für zehn Jahre festgelegt. Der Vorrat und der Zuwachs werden anhand der vorliegenden Daten analysiert und die Bewirtschaftung bei Bedarf angepasst. Regelmässig finden waldbauliche Weiterbildungen statt, welche für alle Mitarbeitenden offenstehen. Der fachliche Austausch wird gepflegt und aktiv gelebt.

Arbeitssicherheit

Im Forstbereich ist die Suva für die Kontrollen zuständig. Die bisherigen Audits bescheinigen dem Staatswald einen hohen Sicherheitsstandard. Damit dieser gehalten werden kann, sind jährlich interne Sicherheitsbegehungen durch die Betriebsleiter und den Sicherheitsbeauftragten notwendig. Über die aktuelle Situation wird regelmässig an den Staatswaldrapporten und den Weiterbildungen informiert.

Zertifizierungen

Der Staatswald ist FSC zertifiziert. Dieses Label ist maximal fünf Jahre gültig. Die Einhaltung der Kriterien wird jährlich durch externe Auditoren stichprobenweise kontrolliert und die Ergebnisse werden dokumentiert. Auf allen Produkten und Begleitdokumenten wird das Herkunftszeichen Schweizerholz aufgebracht. Der Sichtbarkeit des Staatswaldholzes wird hohe Priorität beigemessen.

Betriebsführung

Die Staatswaldleitung führt nach modernen und klaren Grundsätzen und mit einer vorgelebten Wertekultur, welche jener der Baudirektion entspricht. Der regelmässige Austausch mit allen Betrieben und den Mitarbeitenden wird täglich gelebt. Hierfür wird vielseitig und mit zweckmässigen Mitteln kommuniziert. Mit dem etablierten Instrument der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung inkl. jährlichen Zielen (DO!-Gespräche) sind Feedbackprozesse standardisiert. Die Mitarbeitenden- und Standortgespräche mit den Betriebsleitenden und den Mitarbeitenden aus dem Stab führen zu einem kontinuierlichen Prozess, welcher die erbrachten Leistungen würdigt und die Zufriedenheit hält oder steigert. Die Leitung Staatswald steht bei betrieblichen Herausforderungen jeglicher Art jederzeit unterstützend und beratend zur Verfügung. Mit guten Stellvertretungslösungen wird die Kontinuität der Betriebsleitung sicherge-

stellt und Verantwortung für wichtige und komplexe Entscheidungen auf mehrere Personen verteilt.

Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird periodisch durch die Instrumente der BD erhoben. Anliegen der Mitarbeitenden werden ernst genommen und fliessen in strategische und betriebliche Überlegungen ein. Die Leitung Staatswald ist bestrebt, die «Schwarmintelligenz» der Mitarbeitenden zu nutzen und so den ganzen Betrieb kontinuierlich weiterzuentwickeln.

7.3. Controlling-Kreislauf

	Wer	Was	Wann
Zielfestlegung	Baudirektor / Amtschef	Genehmigung des Leistungsauftrages	Alle 4 Jahre / Anpassung Leistungsauftrag nach 8 Jahren
Steuerung	Abteilungsleitung / Leiter Staatswald (Beirat)	Betriebliche Leitung des Staatswaldes, Beirat	Bilaterale Gespräche alle 2-3 Monate. 3 Beiratssitzungen pro Jahr
Berichterstattung	Leiter Staatswald	Berichterstattung an die vorgesetzten Stellen im ALN	Laufend
Korrekturmassnahmen	Abteilungsleitung und Leiter Staatswald	Einflussnahme auf betriebliche und strategische Prozesse.	Laufend

8. Auftragserteilung

Die Baudirektion erteilt dem Amt für Landschaft und Natur ALN den vorliegenden Leistungsauftrag. Die Abteilung Wald erbringt im Rahmen der strategischen Zielsetzungen die in Kapitel 4 genannten Leistungen. Das ALN stellt dazu jährlich die dazu erforderlichen finanziellen Ressourcen bereit. Der vorliegende Leistungsauftrag dauert 8 Jahre und wird in 4 Jahren bezüglich Zielerreichung überprüft.

Baudirektion Kanton Zürich

Regierungspräsident Martin Neukom, Baudirektor

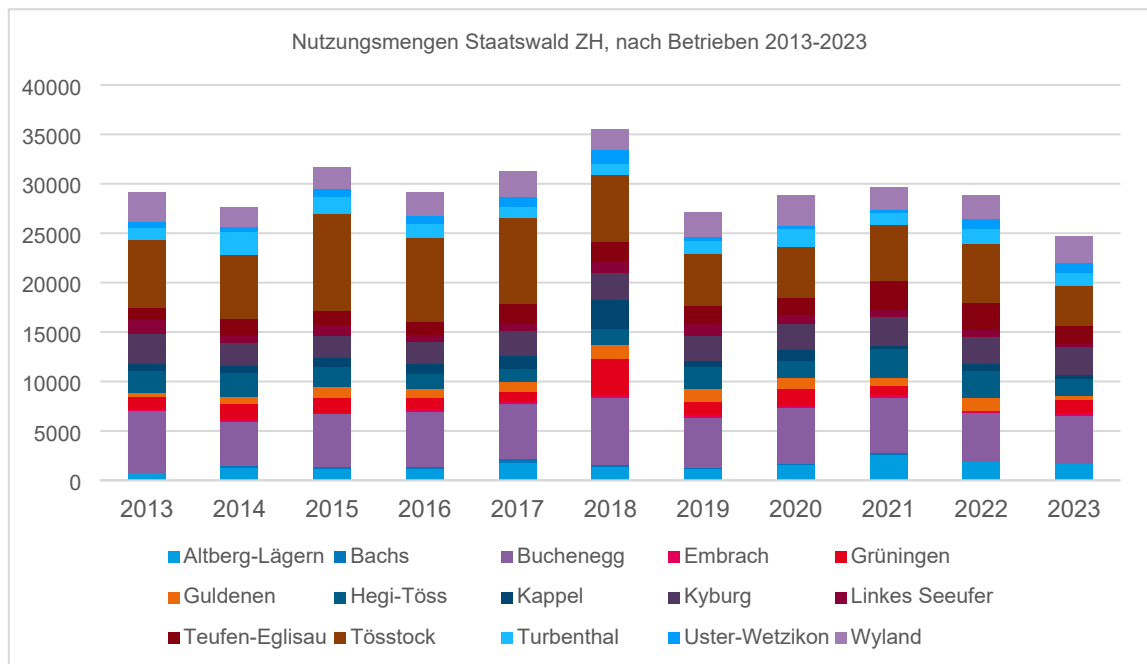
9. Anhänge

Anhang 1: Zusammenstellung aller Reviere, welche Staatswald betreuen. Dabei sind die eigenen Betriebe blau eingefärbt. Ergänzung zum Kapitel 2.1 Zahlen und Fakten. (Stand Oktober 2024)

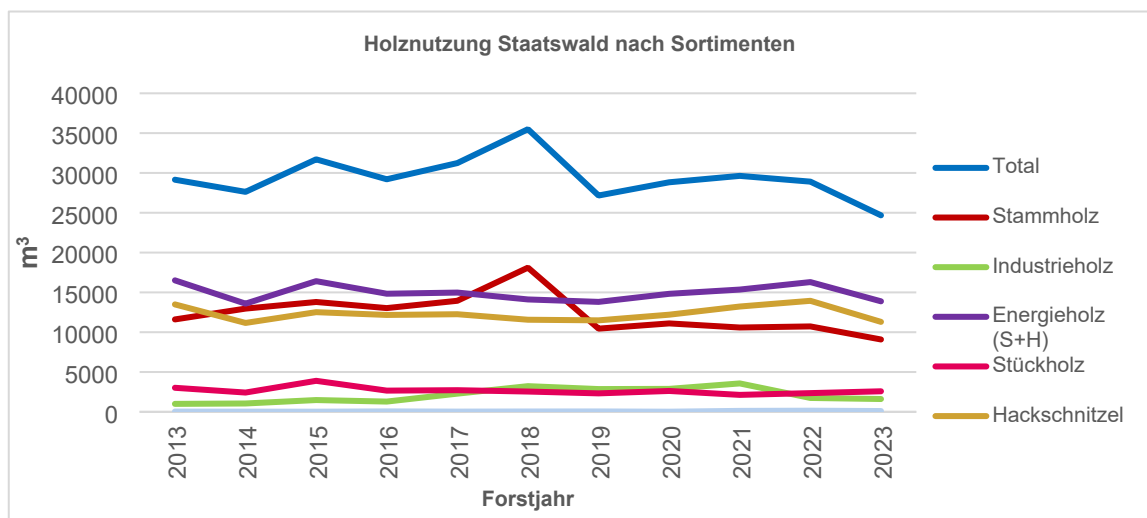
WNR	Name Staatswald	Waldfläche (ha)	Aufsicht	Aufteilung Staats- / Privat- und Kommunalwald	Waldfläche (ha)	Anteil
101000	Buchenegg	180.4	Staatswald Buchenegg (Rev. Nr. 101, Stallikon-Wettswil-Staatswald Buchenegg)	Revierfläche	953.2	
102000	Höckler	303.8		Staatswald	628.7	66%
105000	Reppischtal	144.5		Privat- und Kommunalwald	324.5	34%
104000	Linkes Seeufer	69.2	Forstrevier 111 Richterswil - Wädenswil - Schönenberg - Hütten	Revierfläche	538.1	
				Staatswald	69.2	13%
				Privat- und Kommunalwald	468.9	87%
103000	Kappel	66.1	Forstrevier 106 Oberamt, Hausen a.A. - Kappel - Rifferswil - Aeugst	Revierfläche	837.7	
				Staatswald	66.1	8%
				Privat- und Kommunalwald	771.6	92%
201000	Grüningen	108.0	Forstrevier 322 Bubikon - Gossau - Hombrechtikon - Grüningen	Revierfläche	692.4	
				Staatswald	108.0	16%
				Privat- und Kommunalwald	584.4	84%
202000	Guldenen	98.2	Forstrevier 210 Küsnacht - Erlenbach	Revierfläche	964.9	
				Staatswald	98.1	10%
				Privat- und Kommunalwald	866.8	90%
203000	Uster	75.1	Forstrevier 305 Hinwil - Wetzikon	Revierfläche	946.9	
				Staatswald	75.1	8%
				Privat- und Kommunalwald	871.8	92%
204200	Watt-Altberg-Hönggerberg	157.5	Forstbetrieb Altberg-Lägern (Rev. Nr. 712)	Revierfläche	867.0	
				Staatswald	157.5	18%
				Privat- und Kommunalwald	709.5	82%
302000	Rüti	99.9	Staatswald Tössstock + Rüti (Rev. 307), exkl. ausserkantonaler Waldfläche 85.5 ha (St. Gallen)	Revierfläche	811.8	
303000	Tössstock	658.2		Staatswald	811.8	100%
370100	Hörnli	53.7		Privat- und Kommunalwald	0	0%
401000	Hegi Töss	248.1	Forstrevier 407 Hegi-Töss, Staatswald Hegi-Töss	Revierfläche	992.4	
				Staatswald	248.1	25%
				Privat- und Kommunalwald	744.3	75%
403000	Turbenthal	162.4	Forstrevier 410 Turbenthal, Staatswald Turbenthal	Revierfläche	1234.7	
				Staatswald	162.4	13%
				Privat- und Kommunalwald	1072.3	87%
501000	Andelfingen	45.5	Forstrevier 509 Niederholz, Staatswald Wyland	Revierfläche	1301.4	
502000	Rheinau	174.4		Staatswald	450.2	35%
503000	Thurauen	230.3		Privat- und Kommunalwald	851.2	65%
601000	Eglisau	78.1	Forstrevier 607 Rorbas - Freienstein - Teufen, Staatswald Eglisau/Teufen	Revierfläche	666.6	
602000	Teufen	166.3		Staatswald	244.4	37%
				Privat- und Kommunalwald	422.2	63%
801000	Embrach	44.2	Forstrevier 604 Lufingen - Oberrambrach, Staatswald Embrach	Revierfläche	533.0	
				Staatswald	44.2	8%
				Privat- und Kommunalwald	488.8	92%
802000	Kyburg	420.8	Staatswald Kyburg	Revierfläche	649.8	
			Forstrevier 412 Illnau - Effretikon / Lindau	Staatswald	420.8	65%
				Privat- und Kommunalwald	229.0	35%
Total Staatswaldfläche:		3584.7				

Anhang 2a: Nutzungsmengen im Staatswald in der Periode 2013-2023

aufgeschlüsselt nach den jeweiligen Staatswäldern (Betriebsplaneinheiten).



Anhang 2b: Holznutzung nach Sortimenten Staatswald 2013-2023



Anhang 3: Wichtige Kennzahlen der Staatswaldbetriebe

bezogen auf die bewirtschaftete Staatswaldfläche.

Betrieb	Waldfläche ha (StaWa)	Hiebsatz m ³ (StaWa)	Revier- grösse ha total	Personal (Stellen-%)	Ernteverfahren
Buchenegg	628	3760	952	490	Boden, Seil
Wyland	450	2580	1301	500	Boden
Turbenthal	162	1260	1234	345	Boden, Seil
Tössstock (inkl. SG)	897	5300	897	565	Boden, Seil
Hegi-Töss	248	2150	992	420	Boden
Kyburg	420	2400	650	400	Boden
Eglisau-Teufen	244	2300	667	200	Boden

Anhang 4: SWOT-Analyse (Klausur 2023).

Grafische Darstellung der ausformulierten Punkte im Leistungsauftrag.

Stärken	Schwächen
Staatswald ist Vorbild in der Branche Verlässlicher Partner für Forstreviere Gutes Personal (Führung bis Forstwarte) Ausgewiesener Ausbildungsbetrieb Dauerwaldbewirtschaftung als Standard Professionelles HR Gesundheitsförderung Hoher Stand der Arbeitssicherheit Viel Kontinuität Regelmässige Weiterbildungen Wichtiger und zuverlässiger Partner WALTOP	Erschwernisse innerhalb von trägen Verwaltungsprozessen IT nicht optimiert für Forstbetrieb FSC mehr Aufwand als Nutzen Nutzungsmengen gehen tendenziell zurück Fehlenden Kosten-/Leistungsrechnung Nicht jede Leistung hat ein Preisschild Teilweise Rückstand bei Instandstellung Waldstrassen Öffentlichkeitsarbeit nicht professionalisiert
Anpassungen an den Klimawandel Zusammenarbeit zwischen den Betrieben Unternehmeranteil ergänzend eig. Ressourcen Nähe zu Forschung und Innovation Umweltbildung Holzbedarf BD-intern erhöht / Stärkung Holzproduktion Vollständige Integration des FPG im Staatswald Leistungen pro Waldfunktion ausbauen Lead beim Waldnaturschutz im Staatswald	Klimatische Einflüsse (Trockenheit, Starkregen.) Rückstand bei Investitionen (Maschinen und Infrastruktur) Verlust von Waldflächen wegen übergeordneten Geschäften (Waldabtausch, Renaturierungen, Energiepolitik etc.)
Chancen	Gefahren



Anhang 5: Personalbestand per Juli 2024

aufgeschlüsselt nach Stab und Betrieben.

Bereich	Standort	Stelle/ Position	Anzahl MA	Stellen- %
Leitung / Stab	Uster / Wülflingen	3 MA	3	240
Ausbildung	Wülflingen	3 MA	3	230
FPG	Winkel	10 MA + 0 Lernende 0 Praktikanten	10	870
Stawa Buchenegg	Stallikon	5 MA 3 MA-StdLohn + 3 Lernende 1 Praktikant	12	490
Stawa Tössstock-Rüti	Steg	7 MA + 2 Lernende 0 Praktikanten	9	565
Stawa Hegi-Töss	Winterthur	3 MA + 1 VAKANZ 2 Lernende 0 Praktikanten	6	420
Stawa Turbenthal	Turbenthal	5 MA + 1 Lernende 0 Praktikanten	6	345
Stawa Wyland	Ellikon a.R.	5 MA + 2 Lernende 1 Praktikant	8	500
Stawa Teufen-Eglisau	Rorbas	2 MA + 2 Lernende 1 Praktikant	5	200
Stawa Kyburg	Kyburg	4 MA + 2 Lernende 0 Praktikanten	6	400
Total Stawa			68	4270

Anhang 6: Tabelle zu den weiteren Produkten und Dienstleistungen

aus dem Staatswald mit Zielwerten für den Kostendeckungsgrad.

Produkt / Dienstleistung	Beschreibung	Kostendeckungsgrad
Brennholz	Die Brennholzaufbereitung für Privatkunden ist etabliert und in den verschiedenen Betrieben eingespielt. Brennholz ist stark gefragt. Die Preise müssen laufend den Gestehungskosten angepasst und mit dem Markt verglichen werden. Die Brennholzaufbereitung ist ein wichtiger Nebenbetrieb für unsere Mitarbeitenden, welcher im Werkhof unter Dach bei schlechter Witterung erledigt werden kann.	50%
Holzprodukte	Die Staatswaldbetriebe bieten verschiedene Holzprodukte wie Bänke, Tische, Pfähle, Skulpturen oder Picknickeinrichtungen an. Die Herstellung dieser Produkte dient als Schlechtwetterarbeit und sind wichtige Bestandteile für die Ausbildungen der Lernenden, um die Präzision zu schärfen und die Vielseitigkeit des Forstwarberufes zu festigen.	70%
Öffentlichkeitsarbeit	Der Forstdienst und somit auch die Staatswaldbetriebe haben den gesetzlichen Auftrag, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben (§ 25 Abs. 1 Bst. c KWaG). Die Mitarbeitenden des Staatswaldes sind offen für innovative Formen dieser Tätigkeit und schaffen attraktive Angebote für die jeweiligen Zielgruppen.	0%
Umweltbildung	Die Umweltbildung basiert ebenfalls auf einem gesetzlichen Auftrag (§ 28 Bst. c und d KWaG) und hat generell an Bedeutung gewonnen. Durch gezielte Waldpädagogik können Kinder und Jugendliche ein tieferes Verständnis für die Natur und den Wald entwickeln und zu einem nachhaltigen Umgang mit Menschen und Umwelt motiviert werden. Das Programm «Wald trifft Schule» wird in den Staatswaldbetrieben umgesetzt und weiterentwickelt. Das Programm steht anderen Interessierten zur Verfügung.	0%
Instruktionsfähigkeit	Unsere Mitarbeitenden sind gut ausgebildet und geben ihr Wissen intern und extern weiter. Die externe Instruktionstätigkeit und Weiterbildungsaktivitäten werden gefördert und angeboten.	90%
Forstliches Bauwesen	Der Staatswald beschäftigt Spezialisten für das forstliche Bauwesen. Diese Kompetenzen sollen über die Betriebe genutzt werden und stehen bei einer Nachfrage auch für Externe zur Verfügung.	100%
Sicherheit	Der Staatswald hat beim Thema Arbeitssicherheit ein grosses Knowhow und hohe Standards erreicht. Unser Sicherheitsbeauftragter steht für externe Beratungen und Sicherheitsbegehungen in der Branche oder innerhalb der Baudirektion zur Verfügung.	100%
Christbäume	Christbäume werden als Teil des forstbetrieblichen Angebotes bereitgestellt. Die Bäume sollen aus eigener bzw. regionaler Produktion stammen. Ein Überangebot soll vermieden werden, damit der Ausschuss minimal ist und allenfalls zweckmässig weiterverwendet werden kann.	30%