

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

Herausgeber: Schweizerischer Forstverein

Band: 155 (2004)

Heft: 1

Artikel: Über Perspektiven zukunftsorientierter Waldwirtschaft : Betriebspolitisches Handeln in gesellschaftlichen Spannungsfeldern

Autor: Oesten, Gerhard

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1098092>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Über Perspektiven zukunftsorientierter Waldwirtschaft – Betriebspolitisches Handeln in gesellschaftlichen Spannungsfeldern¹

GERHARD OESTEN

Keywords: Enterprise policy; normative management; forest enterprises. FDK 64 : 901 : 903

1. Einleitung: Zur Notwendigkeit von aktiver Betriebspolitik

«Wie gut hat es die Forstpartie: Der Wald, der wächst auch ohne sie...» – einst mit unbeschwertem Selbstbewusstsein und ironisierendem Augenzwinkern vorgetragene Redensart, jetzt angesichts der Krise der Forstwirtschaft nur noch mit bitterem Nachgeschmack zu ertragen. Denn mit Blick auf eine durch Ertragskrise und vielfältige Konflikte um die Bewirtschaftungskompetenz geprägte Gegenwart und mit Blick auf eine stets ungewisse, von mannigfaltigen Unwägbarkeiten geprägte Zukunft der Forstwirtschaft verkehrt sich die Redensart mehr und mehr in ihr Gegenteil: «Wie schlecht geht es der Forstpartie: der Wald, der wächst auch ohne sie...».

Von der krisenhaften Umbruchsituation der Forstwirtschaft, in der die Rolle der Forstwirtschaft und die institutionelle Ausgestaltung des Sektors in der Gesellschaft neu verhandelt werden, von der Identitätskrise der Forstleute und von Handlungsmöglichkeiten zukunftsorientierter Waldwirtschaft angesichts gesellschaftlicher Spannungsfelder soll also folgend die Rede sein.

Was Sie dabei von mir bitte nicht erwarten dürfen, sind handlungsorientierte Empfehlungen, die der Schweizer Situation gerecht werden. Diese Schweizer Situation ist mir einfach zu wenig geläufig. Überhaupt konkrete Handlungsempfehlungen von Wissenschaftlern für das Management von Forstbetrieben: Das ist sowieso eine Sache für sich. An Forstwissenschaftler werden gerade angesichts der dramatischen Krise vielfältige Anforderungen, Wünsche und Erwartungen zur wissenschaftlichen Politik- und Betriebsberatung herangetragen. Sowohl auf Seiten der forstlichen Praxis als auch auf Seiten der Forstwissenschaften ist dies allerdings nicht immer mit klaren Vorstellungen über das besondere Spannungsverhältnis von Wissenschaft und Praxis verbunden. Missverständnisse scheinen unausweichlich. Und eine alte forstliche Weisheit besagt: «Forstprofessoren sind nicht immer die besseren Leiter von Forstbetrieben».

Was dürfen Sie dann von mir erwarten? Ich will Ihnen ein zukunftsorientiertes Konzept von Management von Forstbetrieben vorstellen und angesichts der aktuellen Krise insbesondere für grundlegende Änderungen im Bereich professioneller Betriebspolitik plädieren (ausführlich dargestellt in OESTEN & ROEDER 2002). Mit meinen Ausführungen hoffe ich, Ihnen Anregungen für die Reflexion eigenen Tuns in der Leitung Ihres Betriebes geben zu können.

Für uns alle offensichtlich ist: Die Leitungsaufgaben in den Forstbetrieben sind auf allen Ebenen komplexer, die gesellschaftlichen Umfeldbedingungen turbulenter und undurchschaubarer sowie die externen Beobachter des Verhaltens von Forstbetrieben und ihrer Leitungsorgane kritischer geworden. Darüber hinaus sind die Forstbetriebe in zunehmende Abhängigkeit von ihrem gesellschaftlichen Umfeld geraten und haben dabei Handlungsautonomie verloren – was sich auch

und nicht zuletzt im Verlust von Definitionsmacht für zentrale Begriffe der Forstwirtschaft zeigt. Die Debatten über die Zertifizierung, über Grossgebietsnaturschutz, über die Bewirtschaftungskompetenz in Körperschaftsforstbetrieben oder die Durchsetzung des Gebots der Walderhaltung in Verdichtungsräumen angesichts sich ändernder und geänderter Organisationen der Hoheitsverwaltungen, die Ertragskrise im Lichte der Finanznot der öffentlichen Haushalte und vieles mehr sind Beispiele für konfliktträchtige gesellschaftliche Spannungsfelder, in denen sich Forstwirtschaft aktuell zu rechtfertigen und zu behaupten hat.

Aufgrund des exzellenten Niveaus forstlichen Fachwissens wie forstlicher Handlungskompetenz sind Kritik an der Forstwirtschaft und Rechtfertigungszwänge für die Forstwirtschaft eigentlich kaum verständlich. Umfassendes Erfahrungswissen über Bewirtschaftungsverfahren und -technologien, ständig zunehmendes Wissen über die ökosystemaren Abläufe und die Wachstumsbedingungen in den Wäldern sowie über die waldbaulichen Steuerungsmöglichkeiten von Waldwachstum liegen vielfältig vor und sind Grundlage für eine Forstwirtschaft, die eine optimale und nachhaltige Waldbewirtschaftung in allen Situationen operativen und/oder strategischen Management zu garantieren scheint.

Grundanliegen des Referates ist es aufzuzeigen, dass die langfristige Bewirtschaftungskompetenz im Wald – über professionelles und strategisches Management hinaus – die aktive Auseinandersetzung des Betriebes mit der gesellschaftlichen Umwelt erfordert. Denn die Zukunft der Forstwirtschaft wird nicht allein – vielleicht nicht einmal in erster Linie – im Wald entschieden, sondern massgeblich in der Gesellschaft. Folgende Ausführungen werden dabei von der Grundüberzeugung getragen: Professionelles operatives und strategisches Management sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für ein zukunftsorientiertes Management von Forstbetrieben. Sie sind zu ergänzen durch professionelles normatives Management (synonym Betriebspolitik). In gesellschaftlichen Spannungsfeldern bestehen für die Forstbetriebe Handlungsspielräume – diese sind allerdings mittels Betriebspolitik aktiv und verantwortungsbewusst zu gestalten.

Aufgabe einer entsprechenden Betriebspolitik ist

- die aktive Auseinandersetzung mit divergierenden Wertvorstellungen und Interessen aller am Forstbetrieb beteiligten oder von seinen Handlungen betroffenen Gruppen;
- das permanente und aktive Bemühen um tragfähige Beziehungen zu den Bezugsgruppen (Stichworte: Glaubwürdigkeit und Verständigung);
- die Wahrung von Handlungsautonomie des Forstbetriebes für zukünftige Entscheidungen.

¹ Nach einem Referat anlässlich der Jahresversammlung des Schweizerischen Forstvereins in Zofingen am 21. August 2003.

Ausgangspunkt der vorzutragenden Überlegungen ist der fundamentale Wandel im gesellschaftlichen Umfeld von Forstwirtschaft. Wesentliche Elemente dieses Wandels seien skizzenhaft vorgetragen:

1. In der Gesellschaft ist ein Wandel der öffentlichen Wahrnehmung und Wertschätzung von (Wald-)Natur und Naturnutzung zu konstatieren. Forstwirtschaft steht in diesem Zusammenhang immer wieder vor Herausforderungen der Rechtfertigung forstlichen Handelns.
2. Die Forstwirtschaft ist durch eine tief reichende Ertragskrise getroffen, die nicht vorüber gehender Natur ist, sondern durch strukturelle Gegebenheiten in der Marktwirtschaft langfristigen, zwangsläufigen und für alle Urproduktionszweige vergleichbaren Charakter hat.
3. Für lange Zeit konnten «Markt» und «staatliche Hierarchie» als zentrale Elemente der Koordination in der Gesellschaft betrachtet werden. Auch der Forstsektor hat seine Ordnung lange Zeit massgeblich durch diese beiden Kräfte – Marktkräfte und hierarchische Strukturen durch Forstgesetze, Hoheitsorganisationen, Förderungssysteme des Staates usw. – erfahren. In allen gesellschaftlichen Teilen, auch im Forstsektor ist nun zu beobachten, dass der gesellschaftliche Wandel in Form von Systemausdifferenzierung neue, zusätzliche Elemente gesellschaftlicher Koordination hervor gebracht hat, die in der Wissenschaft als «zivilgesellschaftliche Steuerung» diskutiert werden. Strategische Allianzen, Netzwerke, regionale Vermarktungskoooperationen, Moderations- und Mediationsverfahren in gesellschaftlichen Konfliktfeldern sind Beispiele – die Zertifizierungsdebatte eine exzellente Anschauung, dass diese zivilgesellschaftlichen Institutionen hoch dynamische Strukturen mit Zugangsmöglichkeiten für vielfältige neue Akteure in der forstpolitischen Arena ermöglichen und prägende Kraft für die bestehenden Institutionen z.B. in den Forstverwaltungen haben.
4. Damit zusammenhängend ist eine sich wandelnde Auffassung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft zu konstatieren (ausführlicher SCHMIDT 2003).
5. In wirtschaftlicher Hinsicht ist der Wandel der für Forstbetriebe relevanten Handlungsebenen zu beachten. Die Globalisierung der Märkte für Forstprodukte oder die weltweiten Debatten über Zerstörung und Exploitation von Wäldern sind Beispiele dafür, dass sich die für Forstbetriebe relevanten Handlungsebenen wesentlich ausgeweitet haben und neben der lokalen und regionalen nun auch nationale, internationale und in manchen Aspekten gar globale Handlungsebenen umfassen. Die bestehenden institutionellen Strukturen von Forstbetrieben in der föderalistisch strukturierten Bundesrepublik z.B. scheinen in mancher Hinsicht durch weitere Koordinationselemente internationaler Forstpolitik ergänzungsbedürftig.

Nun ist die Aussage «Nichts ist so beständig wie die Veränderung» eine uralte Weisheit und natürlich ist auch wahr, dass die Herausforderung, sich an gesellschaftliche Veränderungen anzupassen, zu allen Zeiten bereits eine selbstverständliche Aufgabe der Führung von Forstbetrieben war. Aber:

- die Intensität des Wandels im Umfeld der Forstwirtschaft in den vergangenen 5 bis 10 Jahren,
- deren Auswirkungen auf das Selbstbewusstsein der Forstleute (Verunsicherung bezüglich der eigenen Identität und vielfache Suche nach Orientierung angesichts von Komplexität und Dynamik in der relevanten Umwelt) sowie
- der Verlust von Handlungsautonomie

bedeuten eine neue Qualität des Wandels aus der Sicht von Forstbetrieben und Forstverwaltungen. Blosses Reagieren auf

Umfeldänderungen, Sich-Einpassen in gesellschaftlichen Wandel nach Lernen aus Erfahrung sind offenbar keinesfalls mehr ausreichend, um den langfristigen Erfolg zu sichern – im Gegenteil scheint es sogar so zu sein, dass blosses Reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen die erheblichen strategischen Risiken für die Forstwirtschaft eher verstärkt. Trotz aller Ungewissheit ist pro-aktives strategisches Führungshandeln gefordert.

Verunsicherung und die Suche nach Orientierung in einer dem permanenten Wandel unterworfenen, komplexen Gesellschaft ist dabei beileibe keine Besonderheit von Forstwirtschaft. In Auswertung von einer Reihe von Fallstudien aus der Industrie hat BLEICHER (1994) beispielsweise auf vielfältige Formen organisatorischen Fehlverhaltens in der Identitätskrise von Unternehmen hingewiesen (siehe *Tabelle 1*). Viele Fallstudien belegen, wie sich Krisen bei fehlerhaftem Krisenmanagement gar zu Zusammenbrüchen von Organisationen entwickeln können.

Tabelle 1: Fehlverhalten in Organisationen in der Krise (im Anhalt zu BLEICHER 1994, 53).

<p>Strategien</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Konzept euphorie - Umsetzungsfrustration • strukturelle und kulturelle Widerstände führen zu einer Kette von Strategierevisionen <p>Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückfall in autoritäre Führung bei zunehmender Ungeduld • einsame Entschlüsse statt einvernehmlicher, aber Zeit brau-chender Entscheidungen, • Beschleunigung von Entscheidungsprozessen durch Absenken des Anspruchsniveaus, • Trennung von Willensbildung und Willensdurchsetzung, da eine simultane Einbeziehung der Betroffenen in den Entscheidungsprozess als zu zeitaufwendig erscheint, • Befehle gewinnen die Oberhand, weil sie die Willensdurchsetzung beschleunigen, • schriftliche und technische Konservierung von Informationen statt zeitraubende Face-to-face-Kommunikation, • standardisierte Fremdkontrollen ersetzen zeitintensives, interaktives Lernen aus gelungenen oder misslungenen Problemlösungen • beschleunigter Führungswechsel <p>Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • über die Bürokratie zu politischen Arenen • Formierung oppositioneller Subkulturen • innerbetrieblicher Syndikalismus <p>Verhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sach- und Sozialverhalten lösen sich vom kommunikativen Verhalten • Rückzug auf abwartendes und ausweichendes Verhalten • partnerspezifische Differenzierung kommunikativen und kooperativen Verhaltens • nostalgische Visionen • Abbau von Akzeptanz • Rückführungen auf persönliche Interessenlagen • Personalisierung sachlichen Wollens auf Missbrauchsverdacht von Macht • Unglaubwürdigkeit offizieller Verlautbarungen

Vor diesem Hintergrund will ich in dem Referat versuchen, in einer Skizze zukunftsorientiertes forstbetriebliches Handeln in gesellschaftlichen Spannungsfeldern zu thematisieren. Ein Problem des Referats ist dabei, dass im vorgegebenen Zeitrahmen nicht mehr als ein Umriss, eine Ideenskizze eines Konzeptes entwickelt werden kann. Diese Ideenskizze kann dabei missverstanden werden als «Rezeptur», als lediglich erneuter theoretischer oder praxis-orientierter «modernistischer» Bera-

tungsversuch, wie sie allenthalben in der Managementliteratur und in der Beratung von Forstbetrieben/Forstverwaltungen Hochkonjunktur haben.

Die weitere Gliederung des Referates ist wie folgt: Zunächst möchte ich – im Anhalt zur so genannten St. Galler Managementschule – das Konzept einer umfassenden und alle Ebenen eines Betriebes betreffenden Führung des Forstbetriebes vorstellen. Sehr gute Einführungen in die allgemeine Managementlehre bieten GROSSE-OETRINGHAUS 1996, HINTERHUBER 1996, STAEHLE 1994, ULRICH & FLURI 1995. In einem zweiten Schritt sollen Grundelemente dieses Konzeptes offen gelegt werden, nämlich das Stakeholder-Konzept und das Konzept der sozioökonomischen Rationalität. In einem dritten Schritt soll Betriebspolitik als überlebensnotwendige Handlungsebene von Management näher betrachtet werden.

2. Betriebsführung – umfassend und auf allen Ebenen

Der Begriff umfassend bezieht sich zunächst auf die vielfältigen Aspekte von Führung. Aus analytischer Sicht lassen sich idealtypisch vier Aspekte unterscheiden (vgl. *Tabelle 2*). Es gilt normative, sachliche und verhaltensbezogene Aspekte genauso und gleichzeitig im Führungshandeln zu berücksichtigen, wie in methodischer und technischer Hinsicht professionell vorzugehen.

- Normative Aspekte: Jegliches Handeln im Forstbetrieb – sei es auf Revier-, Forstamts-, Direktions- oder Ministeriumsebene – berührt normative Aspekte, d.h. Fragen der Werte und Normen. Wichtigste Bezugspunkte sind in diesem Zusammenhang die Menschen im Betrieb, die Menschen, für die der Betrieb handelt, und die Verantwortung des Betriebes für die (Wald-) Natur. Beispiel: Der Forstbetrieb hat Pflegerückstände in der Jungdurchforstung. Im Frühsommer besteht saisonbedingt ein Mangel an Arbeitsvolumen. Arbeitskräfte sind vorhanden und müssen beschäftigt werden. Ist es in dieser Situation gerechtfertigt, Durchforstungen trotz Hauptbrutzeit zu veranlassen?
- Sachaspekte: Sachaspekte bezeichnen alle Aufgaben, die auch mit dem Begriff der Leitung gekennzeichnet werden können. Untergliedert werden diese Sachaspekte in Planung, Kontrolle, Organisation und Personal.
- Verhaltensbezogene Aspekte: Mit Planung, Organisation, Personal und Kontrolle sind die sachlich-strukturellen Voraussetzungen für die Steuerung des Forstbetriebes bereitgestellt. Die konkrete Ausführung dieser Managementfunktionen erfordert die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Leadership, Personalführung).
- Instrumentelle Aspekte: Planung, Kontrolle, Organisation und Personal sollen unter Berücksichtigung von normativen Aspekten professionell, d.h. unter Nutzung von Techniken und Methoden erfolgen.

Tabelle 2: Aspekte von Betriebsführung.

Normative Aspekte	Rechtfertigung der Handlungen
Sachliche Aspekte	Planung, Organisation, Personal, Kontrolle, Controlling
Verhaltensbezogene Aspekte	«Menschenführung»
Instrumentelle Aspekte	Methoden, Verfahren, Techniken

Die Charakterisierung «Führung auf allen Ebenen» bezieht sich zu einem auf die unterschiedlichen hierarchischen Ebenen im Betrieb. Betriebsführung ist nicht nur Angelegenheit

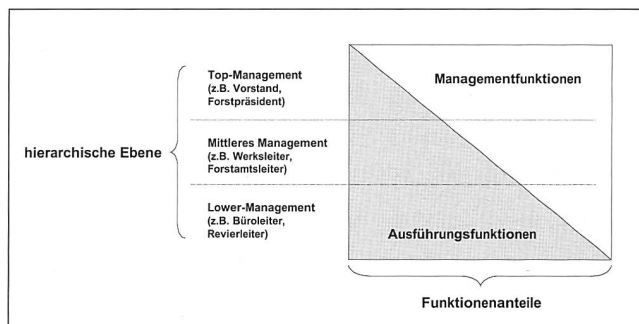


Abbildung 1: Managementinstanzen im Forstbetrieb (nach ULRICH & FLURI 1995, 14).

des Topmanagements, sondern aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen des Reviers, des Forstamtes, der Forstdirektion und des Ministeriums (vgl. *Abbildung 1*).

Zum anderen bezieht sich auf «allen Ebenen» im hier verstandenen Sinne auf verschiedene analytische Handlungsebenen. Allgemein werden drei verschiedene Handlungsebenen von Führung unterschieden (vgl. *Tabelle 3*).

Tabelle 3: Die Handlungsebenen des Managements.

Operatives Management	Gestaltung durch Ausschöpfung der betrieblichen Erfolgspotenziale Ziel: unmittelbare betriebliche Erfolgssicherung
Strategisches Management	Steuerung durch Aufbau von betrieblichen Erfolgspotenzialen Ziel: zukünftige betriebliche Erfolgssicherung
Normatives Management (Betriebspolitik)	Aufbau betrieblicher Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenziale Ziel: angemessene Bewältigung von Wert- und Interessenkonflikten mit allen Bezugsgruppen des Betriebes

Bei der ersten Handlungsebene handelt es sich um das Operative Management. Darunter wird die Gestaltung des laufenden betrieblichen Wertschöpfungsprozesses durch Ausschöpfung der Produktivitätspotenziale im betrieblichen Leistungssystem verstanden. Das Ziel des operativen Managements ist die unmittelbare betriebliche Erfolgssicherung.

- Beispiel: Tätigkeit des Revierförsters im Zusammenhang mit einer Jungdurchforstung (Auszeichnen, Arbeitsplanung, Erteilung Arbeitsauftrag usw.).

Die nächste wichtige Handlungsebene von Führung stellt das Strategische Management dar. Darunter versteht man allgemein, die aktive, bewusste und problemantizipierende Steuerung mit dem Ziel des frühzeitigen und systematischen Aufbaus von strategischen Erfolgspotenzialen. Ziel des strategischen Managements ist dabei die zukünftige betriebliche Erfolgssicherung. Während das operative Management also auf die Gegenwart gerichtet ist, ist die Zielrichtung des strategischen Managements zukunftsorientiert. Bildlich ausgedrückt: Operatives Management beschäftigt sich mit der Frage «Die Dinge richtig zu tun», strategisches Management dagegen mit der Frage «Die richtigen Dinge zu tun». Operatives Management dient der Sicherung von Effizienz, während strategisches Management sich mit Fragen von Effektivität beschäftigt.

- Beispiel: Entscheidung für waldbauliche Strategie des betrieblichen Waldumbaus bzw. -überführung.

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung speziell für die Forstwirtschaft hat die dritte Handlungsebene von Führung, das so genannte Normative Management. Aufgabe des normativen Managements ist der Aufbau betriebspolitischer Verständigungs- und Glaubwürdigkeitspotenziale gegenüber allen Bezugsgruppen des Betriebes, wie z.B. Eigentümer, Betriebsangehörige, Kunden, Naturschutzgruppen oder interessierte Öffentlichkeit. Es geht um die angemessene Bewältigung von Wert- und Interessenkonflikten der am Forstbetrieb Interessierten.

Management – umfassend und auf allen Ebenen meint also, dass die genannten Handlungsebenen des Managements stets aufeinander bezogen zu sehen sind. Management, das auch nur eine der Handlungsebenen vernachlässigt, wird langfristig den Erfolg der Unternehmung gefährden. Auf jeder Handlungsebene ist vom Management professionelles Handeln, d.h. die gleichzeitige und ausgewogene Berücksichtigung der vier genannten Managementaspekte (normative, sachliche, verhaltensbezogene und instrumentelle Aspekte) zu fordern.

3. Das Stakeholder-Konzept

Bis in die 1960er Jahre konnten die Forstbetriebe als gesellschaftlich vergleichsweise abgeschlossene, autonome Einrichtungen betrachtet werden. Inzwischen und in ständig wachsendem Masse ist es zweckmässig, Forstverwaltungen wie private Forstbetriebe als quasi gesellschaftliche Institutionen zu betrachten. Sie bilden einen «Ort» konfliktreicher Interessen interner und externer Anspruchsgruppen (vgl. *Abbildung 2*).

Als Stakeholder (zu Deutsch Anspruchsgruppen) eines Forstbetriebes können alle Personen, Personengruppen oder Institutionen im Sinne von Interessenvertretern verstanden werden, die im Erreichen ihrer Ziele vom Betrieb abhängen und von denen der Betrieb seinerseits abhängt. Stakeholder können die Unternehmensziele selbst, ihre Erreichung und damit die Bedingungen, unter denen die Forstbetriebe handeln, beeinflussen und werden durch sie beeinflusst. Anspruchsgruppen fühlen sich also vom Handeln des Forstbetriebes tangiert und erbringen direkt durch ihre Handlungen oder indirekt durch das Zulassen von Handlungen eine Leistung für den Forstbetrieb. Sie erachten sich deshalb als legitimiert, Ansprüche zu stellen. Unter einem Anspruch kann das Recht bzw. ein Interesse an einer Gegenleistung oder die Erwartung eines Tuns bzw. Unterlassens von Handlungen anderer verstanden werden.

Die einzelnen Stakeholder-Gruppen können sich personell überschneiden. Denn Individuen können gleichzeitig zu ver-

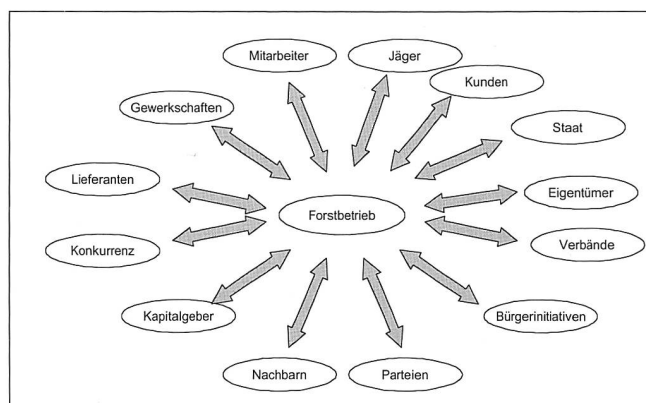


Abbildung 2: Die Stakeholder des Forstbetriebes.

schiedenen Anspruchsgruppen gehören. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Forstverwaltung können z.B. zugleich Mitglieder einer Gewerkschaft, einer Umweltschutzgruppe oder einer ökologieorientierten Partei sein. Da auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie das Management eine Anspruchsgruppe des Forstbetriebes darstellen, werden Ansprüche in diesem Falle gleichsam von aussen zur Berücksichtigung im eigenem Handeln gestellt. Die forstpolitische Positionsbestimmung von «Forstwirtschaft in gesellschaftlichen Spannungsfeldern» findet demnach beileibe nicht nur zwischen der «Forstpartei» auf der einen Seite und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auf der anderen Seite statt, sondern – erklärbar durch personelle Überschneidungen von Stakeholder-Gruppen – auch mitten in der «Forstpartei».

Schliesslich ist bei der Positionsbestimmung des Forstbetriebes in gesellschaftlichen Spannungsfeldern zu beachten, dass Stakeholder in vielfältiger Weise kooperieren – in gemeinsame Governance-Strukturen eingebunden sein können. Die *Abbildung 2* vermittelt in sofern mit «vereinzelt» dargestellten Stakeholdern ein (zu) einfaches Bild von den Beziehungen des Forstbetriebes mit seinem gesellschaftlichen Umfeld.

Forstbetriebe sind also im Stakeholder-Konzept als – zumindest zum Teil – externer Lenkung unterworfen zu verstehen. Ein Forstbetrieb kann zwar eigene Ziele setzen und zielgerichtet handeln, er/sie ist aber durch das Eingebundensein in die Gesellschaft in seinen Handlungen nur beschränkt autonom. Das Verhalten muss in die Gesellschaft eingepasst und von dieser akzeptiert werden.

4. Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität

Das Verständnis des Forstbetriebes/der Forstverwaltung als einer «quasi gesellschaftlichen Institution» ist verbunden mit einem erweiterten Rationalitätsbegriff, wie es der Ansatz der sozioökonomischen Rationalität darstellt.

«Vernünftiges» Entscheiden – darunter verstehen Forstbetriebe üblicherweise eine Orientierung ihres Handelns an Bewirtschaftungsprinzipien wie

- Wirtschaftlichkeit (Sparsamkeit)
- Nachhaltigkeit
- Gemeinwohlverpflichtung.

Diese Kriterien für «vernünftiges» Entscheiden sind aus dem Blickwinkel des Stakeholder-Konzeptes zu erweitern bzw. zu konkretisieren. Den in der Forstwirtschaft verbreitet bekannten Rationalitätskriterien der wirtschaftlichen Effizienz und der technologischen Effektivität sollten Massstäbe zur Beachtung von gesellschaftlichen Werten und Normen (soziokulturelle Rationalität) sowie Massstäbe zur Beachtung von Interessens- und Machtpositionen in der Gesellschaft (politische Rationalität) hinzugefügt werden (vgl. *Tabelle 4*).

Tabelle 4: Kriterien sozioökonomischer Rationalität (im Anhalt zu SCHALTEGGER & STURM 1994, 15).

Technologisches Kriterium	Effektivität
Ökonomisches Kriterium	Effizienz
Sozio-kulturelle Kriterien	Legalität Legitimität
Politische Kriterien	Durchsetzbarkeit Wahrung von Handlungsautonomie

Werte und Normen (ethische Werthaltungen) von Anspruchsgruppen bestimmen, welche von einem Forstbetrieb

ausgehende Handlung als legitim anzuerkennen ist. Die juristisch fixierten Normen definieren hierbei den in der Regel engeren Rahmen legalen Verhaltens. Aus soziokultureller Sicht ist ein Verhalten dann «vernünftig», wenn es sowohl legal als auch legitim ist. Die gesellschaftliche Anerkennung (Legitimation) eines Betriebes kann dann als gesichert gelten, wenn die Betriebsleitung die Legalität und Legitimität ihrer Handlungen begründen kann.

Die Legitimation forstlichen Handelns kann im Übrigen von Stakeholdern nicht nur aus moralischen oder rechtlichen Gründen, sondern auch aus wirtschaftlichen (Effizienz) oder technologischen (Effektivität) Gründen in Frage gestellt werden. Legitimität und Legalität sind also notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingungen sozioökonomisch und ökologisch rationalen Verhaltens.

Jede Anspruchsgruppe ist bestrebt, ihre Forderungen durchzusetzen. Dies erfolgt über politische Aushandlungsprozesse. «Vernünftiges» Handeln steht aus betriebspolitischer Sicht vor der Frage, wie die Vielfalt von Forderungen interner und externer Anspruchsgruppen Berücksichtigung in Managemententscheidungen finden kann, ohne dass Handlungsautonomie für den Betrieb verloren geht. Unter Handlungsautonomie wird dabei die relative Selbständigkeit bzw. Unabhängigkeit bei der Wahl und Durchsetzung von Handlungsalternativen verstanden.

5. Betriebspolitik – notwendige Ergänzung zu operativem und strategischem Management für eine zukunftsorientierte Betriebsführung

Ein kurzes Zwischenfazit: Meine Überzeugung ist, dass professionelles, operatives bzw. strategisches Management unabdingbar notwendig ist für die zukunftsorientierte Führung von Forstbetrieben. Aber sind sie auch hinreichend? Ich meine nein und sehe grosse Defizite bei den mir bekannten deutschen Forstverwaltungen/Forstbetrieben bezüglich aktiver Betriebspolitik. Was ist aber Betriebspolitik?

In einem sehr generellen Sinne kann Politik definiert werden als menschliches Handeln, das die Herstellung von allgemein verbindlichen Regelungen in und zwischen Gruppen von Menschen bezweckt. Unter praktischer Politik ist jedwedes konkrete Wollen und Handeln – sei es das Wollen und Handeln des Staates, von Interessenverbänden, Bürgerinitiativen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Betrieben usw. – im Bereich der gemeinsamen Angelegenheiten eines Sozialverbandes zu verstehen. Politikwissenschaft bezweckt in diesem Zusammenhang die Betrachtung und Analyse der praktischen Politik in «positiver» (d.h. beschreibender und erklärender) oder aber «präskriptiver» (d.h. in empfehlender, normativer) Absicht.

Üblicherweise wird der Politikbegriff in einem sehr allgemeinen Sinne auf gesamtgesellschaftlich relevante Phänomene angewandt. Was hat dieser Politikbegriff nun mit dem Management von Forstbetrieben zu tun? Drei Begründungen sind massgeblich:

1. Zum einen setzt die staatliche Politik wichtige ordnungspolitische Rahmenbedingungen für die Forstbetriebe. Betriebspolitik in diesem Sinne ist aktive Teilnahme des Betriebes an solchen gesamtgesellschaftlichen und/oder sektorspezifischen politischen Prozessen (dieser Aspekt von Betriebspolitik wird in der Lehre üblicherweise durch das Lehrfach Forstpolitik vermittelt).
2. Zwischen betriebsindividuellen und gesamtgesellschaftlichen Zielen können Konflikte bestehen – z.B. bei der Ausweisung eines Naturschutzgebietes im Wald –, die einen

konkreten politischen Prozess mit aktiver Beteiligung des Managements auslösen können.

3. Der Forstbetrieb selbst ist «Ort» gegensätzlicher Interessen verschiedenster interner und externer Anspruchsgruppen (Stakeholder), die jeweils eigene, Konflikt beinhaltende Ansprüche an den Forstbetrieb stellen und im Rahmen von politischen Prozessen um das «richtige» Handeln im Forstbetrieb streiten.

Besonders der dritte, am Stakeholder-Konzept orientierte Begriff von Betriebspolitik ist in unserem Zusammenhang von zentraler Bedeutung.

Nach diesem Begriffsverständnis handeln Forstbetriebe als «quasi-öffentliche Institutionen» (also im gegenseitigen Handlungsgefüge zwischen dem Forstbetrieb und den internen wie externen Anspruchsgruppen) genau dort eminent politisch, wo Fragen der Betriebsziele, unterschiedliche Interessen, Probleme der Machtausübung oder der Legitimität des Handelns eine bedeutende Rolle spielen. Grundsätzliche Fragen der Zielsetzung, des betrieblichen Handelns und der Handlungsergebnisse tragen unverkennbar (betriebs-)politische Züge. Betriebspolitik kann folglich umschrieben werden als aktive Auseinandersetzung mit divergierenden Wertvorstellungen und Interessen aller am Forstbetrieb beteiligten oder von seinen Handlungen betroffenen Gruppen. Als Grundmotiv gilt das permanente und aktive Bemühen um tragfähige Beziehungen zu allen Bezugsgruppen. Oberstes Ziel ist dabei die Wahrung von Handlungsautonomie des Forstbetriebes für die Zukunft. Der Aufbau bzw. Erhalt von Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenzialen in der Gesellschaft sowie das beständige Bemühen um die argumentative Konsensfindung mit Stakeholdern sind zentrale Aufgaben der Betriebspolitik. Typische Beispiele für Beziehungsfelder der Betriebspolitik sind dabei

- mit den internen Stakeholdern
 - die Mitbestimmung (Machtverteilung und ihre Legitimation)
 - die Ertragsverteilung und ihre Legitimation
- mit externen Stakeholdern
 - das «ökologische» (d.h. im Sinne des Naturschutz gestaltete) Verhalten des Forstbetriebes
 - das Verhalten auf Beschaffungs- und Absatzmärkten
 - die Interpretation von «gemeinwohlorientierter» Forstwirtschaft
 - die Öffentlichkeitsarbeit

Bei der Analyse des betriebspolitischen Handelns kann zwischen den drei Dimensionen «polity», «policy» und «politics» unterschieden werden (vgl. *Abbildung 3*).

Diese drei Dimensionen von Politik werden lediglich gedanklich voneinander getrennt und besitzen insofern einen rein analytischen Charakter. In der praktischen Politik sind sie sachlich bzw. inhaltlich stets miteinander verknüpft.

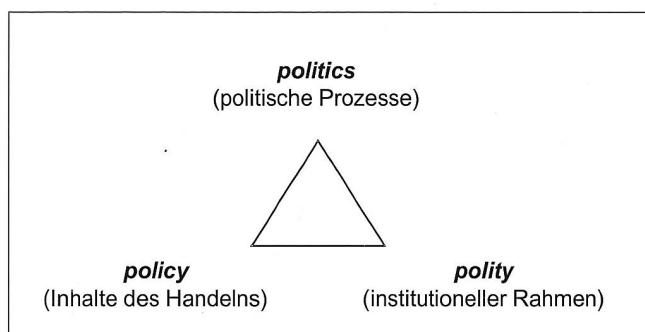


Abbildung 3: Dimensionen von Politik.

Tabelle 5:
Aufgaben der Betriebspolitik.

Dimension	Wissenschaftliches Ziel	
	«positiv» (deskriptiv, explikativ)	«normativ» (präskriptiv)
Form (polity) «Verfassung»	Welche Wirkung haben bestimmte Mitbestimmungsmodelle auf die Funktions- und Leistungsfähigkeit des Forstbetriebes sowie auf die gesellschaftliche Akzeptanz? Welche Wirkung haben partizipative Planungsverfahren auf die Funktions- und Leistungsfähigkeit von Forstbetrieb und gesellschaftliche Akzeptanz? ...	Wer soll zweckmässigerweise Entscheidungsträger sein? Welche Entscheidungsregeln sollen zweckmässigerweise gelten? ...
Inhalt (policy)	Welche Strategien führen unter welchen Bedingungen zu welchen Ergebnissen? Wie können forstliche Nachhaltigkeitskonzeptionen historisch erklärt werden? Welche Rechtfertigung finden naturschutzorientierte Konzeptionen «guter Forstwirtschaft»? ...	Wie und in welchen Teilschritten sollten Strategien entworfen, implementiert und kontrolliert werden? Können die aktuell gültigen Inhalte der Betriebspolitik angesichts gesellschaftlichen Wertewandels in sachlicher Hinsicht noch gehalten werden? ...
Prozesse (politics)	Welche Ansprüche werden von wem gestellt und wie im politischen Prozess geltend gemacht? Wie laufen politische Prozesse idealtypischerweise ab? ...	Synonym «Normatives Management» Wie können Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenziale gegenüber Stakeholdern aufgebaut werden? Welche Inhalte, Mittel und Wege der Öffentlichkeitsarbeit sind angemessen? ...

Der Begriff «polity» kennzeichnet die formale Dimension von Politik: den Ordnungs- oder Handlungsrahmen für betriebliches Handeln. Dieser Rahmen für Politik wird gebildet durch Normen, die mit der Wirtschaftsordnung allen Forstbetrieben und mit der individuellen betrieblichen Grundordnung für den jeweiligen Forstbetrieb festgeschrieben sind. Bei «polity»-Fragen geht es im Wesentlichen um die institutionellen Regelungen, vor deren Hintergrund sich Betriebspolitik als Prozess abspielt. Ohne Zweifel gehören die den Betrieb konstituierenden Grundsatzentscheidungen – Standort, Rechtsform, Betriebsverfassung und Betriebsverbindungen – in diesem Zusammenhang zu den betriebspolitischen Kernaufgaben des Managements. Die Ausgestaltung der «betrieblichen Grundordnung» ist dabei insbesondere unter den Aspekten der gesellschaftlichen Legitimation und der formalen Funktionsfähigkeit des Forstbetriebes zu entscheiden.

«Politics» meint den oben bereits erläuterten Prozesscharakter von Politik. Betriebspolitische Prozesse kommen in Gang, wenn Stakeholder den Forstbetrieb betreffende eigene Ziele und Interessen verfolgen, die sie bei Interessenkollisionen mit anderen Gruppen zu ihren Gunsten und notfalls auch auf Kosten anderer durchzusetzen versuchen. Die mit politischen Prozessen verbundenen Konflikte werden dabei in Abhängigkeit von der jeweiligen Gruppenmacht gelöst. Die Managementwissenschaft untersucht in diesem Zusammenhang die Formen und Mechanismen sowie die Inhalte und Wirkungen derartiger politischer Prozesse und dabei insbesondere auch den Einfluss von Machtpotenzial, Machtgebrauch und Legitimierung von Macht. Praktisches Management ist in vielfältiger Weise «Mitspieler» in politischen Prozessen und befasst sich mit der Gestaltung von politischen Prozessen unter dem Aspekt der Wahrung von Handlungsautonomie des Forstbetriebes. Die damit verbundenen Führungsaufgaben wurden bereits früher als «normatives Management» definiert.

Mit «policy» schliesslich werden die formulierten Inhalte der jeweiligen (Betriebs-)Politik (Ziele, Grundsatzklärungen, Leitbilder, Programme usw.) bezeichnet. Die Management-

wissenschaft befasst sich in diesem Zusammenhang nicht nur mit den Zielen und Inhalten grundlegender betriebspolitischer Handlungsprogramme und mit den Begründungen für ihre Inkraftsetzung, sondern insbesondere auch mit den Folgen und Wirkungen dieser inhaltlichen Grundsätze im politischen Prozess. Praktische Betriebspolitik dient in diesem Zusammenhang der Bestimmung von Zielen und Strategien zur erfolgreichen Behauptung des Forstbetriebes in Markt und Gesellschaft.

Wenn Betriebspolitik vorstehend in drei Dimensionen gegliedert vorgestellt wurde, sollte nicht übersehen werden, dass praktische Betriebspolitik das Treffen von hoch komplexen Entscheidungen unter zum Teil extremen Zeitrestriktionen meint. Dies geschieht unter fortwährender Integration aller erwähnten Teilbereiche. Es geht dabei nicht nur um die Suche nach tragbaren Kompromissen zwischen verschiedensten Gruppen, sondern auch darum, mit Entscheidungen den Fortbestand des Forstbetriebes zu garantieren und seine Behauptung im Wettbewerb sicherzustellen (Tabelle 5).

Die konkrete Ausformulierung von Betriebspolitik kann natürlich nur betriebsindividuell geschehen – zu verschiedenen sind die einzelbetrieblichen Voraussetzungen. Sie ist ohne Zweifel für jeden Forstbetrieb eine im wörtlichen Sinne «Zumutung» und grosse Herausforderung. Vor dem Hintergrund von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit des Handlungsfeldes kann von mir aus also nichts Konkretes als Hilfe angeboten werden – allerdings können die Herausforderungen in allgemeiner Weise umschrieben werden. Es ist also möglich, «Bausteine» einer Betriebspolitik zu benennen (ausführlich von DETTEN und die dort genannte Literatur).

Herausforderung 1 – Gestaltung einer lernenden Organisation

Komplexität und Dynamik im betrieblichen Umfeld und die tief greifende Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen legen es nahe, ständig und institutionell verankert Reflexions- und Adaptionsprozesse im Betrieb zu ermöglichen.

Herausforderung 2 – Widerstehe der Versuchung simplifizierender Leitbilder

Simplifizierende Leitbilder haben durchaus Hochkonjunktur in der derzeitigen forstlichen Debatte – mal ist es die rigorose neoliberale, mal die uneingeschränkt natur-orientierte Position, mal die inhaltsleere sprachliche Überhöhung von «Gemeinwohl» oder «Nachhaltigkeit» in tradierter Definition, die als Leitbilder immer wieder vorgetragen und in Diskussionen schroff aufeinander stossen.

Simplifizierende Leitbilder haben scheinbar komparative Vorteile, die es komplexeren Leitbildern sehr erschweren, mit ihnen zu konkurrieren (nach BURGER & MAYER o.J.):

- Simplifizierende Leitbilder kommen dem Bedürfnis nach Komplexitätsreduktion entgegen, das bei denen besonders ausgeprägt ist, die nur geringe Komplexitätsbewältigungskompetenz entwickelt haben und die von der Komplexitätszunahme in allen Bereichen des täglichen Lebens überfordert sind.
- Sie sind wesentlich leichter zu kommunizieren.
- Sie fokussieren auf Aspekte, deren Vernachlässigung besonders rasch und sichtbar bestraft wird, wie z.B. auf Effizienzgesichtspunkte. So wird verringerte Rentabilität schnell bestraft: Die Vernachlässigung von Sinn- und Legitimationsfragen stellt zwar die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ebenso in Frage, diese Erosion der Zukunftsfähigkeit ist aber häufig langsamer und weniger sichtbar für Entscheidungssträger.
- Die Reduktion des Leitbildes auf wenige oder auf nur einen Aspekt erlaubt es, auch Aufmerksamkeit und Lernprozesse im Betrieb auf diesen Aspekt zu konzentrieren. Betriebe, die sich auf Effizienz und speziell auf den Shareholder-value (den finanziellen Wert für die Anteilhaber, den Börsenkurs) konzentrieren, eventuell auch Legitimitäts- oder gar Legalitätsfragen «kreativ» interpretieren, können kurzfristig durchaus beachtliche Effizienzerfolge erzielen, die sich aber leicht als Scheinerfolge erweisen, wenn die Vernachlässigung sozialer oder ökologischer Aspekte Wirkungen zeigt oder Legalitätsprobleme aufgedeckt werden.
- Die Managementinstrumente zur Verfolgung und evt. Optimierung von Effizienzfragen haben eine um Jahrhunderte längere Tradition, sowohl in der Anwendung als in der Vermittlung, als die sehr jungen Instrumente für soziale und ökologische Fragen.

Herausforderung 3 – Statt simplifizierender Leitbilder partizipatives Management

Das Leitbild eines partizipativen Managements verlangt das aktive Zulassen, ja die Förderung eines Wertepluralismus bei der Entwicklung eines problemadäquaten Leitbildes.

Herausforderung 4 – Schaffung von Leitbildern, die eine bewusst unscharfe Rahmung des Handelns formulieren

Die Herausforderung unscharfer Rahmung der Handlungsorientierungen des Leitbildes meint Formulierungen, die einerseits handlungsstabilisierend wirken, andererseits aber auch Handlungsspielräume angesichts von Komplexität und Turbulenz in der Umwelt des Betriebes ermöglichen (Motto: «Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.»).

Herausforderung 5 – Dialogorientierung bezüglich externer Stakeholder

Zu fordern ist schliesslich die institutionelle Ausgestaltung von dialogischen Kommunikationsprozessen mit den externen Stakeholdern. Damit sollen auch die Ansprüche nicht-marktlicher Akteure im betrieblichen Entscheidungsverfahren Berücksichtigung finden.

Herausforderung 6 – Permanentes Umfeldmonitoring

Die ständige aktive Auseinandersetzung mit Impulsen aus dem betrieblichen Umfeld, die von den zentralen Lenkungssystemen Politik und Öffentlichkeit ausgehen, ist genauso wie die ständige konstruktive interne Verarbeitung notwendig, um die betriebliche Handlungsfähigkeit erhalten zu können.

Die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit zu erreichen, scheitert häufig bereits bei der Wahrnehmung von Freiräumen. Akteure verhalten sich oft wie ein Vogel, der sich in ein Zimmer verirrt hat und auf der Suche nach einem Ausweg immer verzweifelter gegen die geschlossene Fensterscheibe flattert, ohne die geöffnete Balkontür zu bemerken. Ähnlich beklagen Akteure oft das Fehlen von Handlungsfreiräumen, während diese lediglich

- nicht gesehen,
- zwar gesehen, aber nicht erkannt,
- zwar erkannt, aber nicht wirklich gewollt oder aber
- zwar gewollt, aber mangels Legitimation, Befähigung oder Ausrüstung nicht erreicht werden können.

Herausforderung 7 – Mut zur Mitwirkung in Governance-Strukturen

Auf die Entwicklung einer dritten Ordnungsmacht für den Forstsektor neben Markt und Staat – nämlich die Zivilgesellschaft – habe ich bereits früher hingewiesen. Offensichtlich sind es nicht nur neue Akteure in der forstpolitischen Arena, die es zu beachten gilt, sondern vielfältige neue Ordnung schaffende Strukturen der Kooperation von Institutionen des Marktes, des Staates und der Zivilgesellschaft, die mit dem Begriff der Governance zusammengefasst werden. Die Herausforderung für die Betriebsführung besteht darin, Mut zur Mitwirkung und Mitgestaltung neuer Partnerschaften und Allianzen von Staat, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Institutionen auf lokaler, regionaler, nationaler oder gar internationaler Ebene zu haben.

Herausforderung 8 – Gewährleistung einer «pfadabhängigen Entwicklung»

Schliesslich ist die Gewährleistung einer «pfadabhängigen Entwicklung» der Organisation zu fordern, d.h. eine Strategie der kleinen Schritte, die, ausgehend von der Geschichte der Organisation und der gegebenen Situation fortwährend Veränderungsprozesse ermöglicht, ohne dass die beteiligten Akteure überfordert werden.

6. Ausblick

Im Ganzen mögen Sie diesem Katalog von Herausforderungen meine Skepsis gegenüber umfassenden Gesamtkonzeptionen mit weit reichendem Gültigkeitsanspruch entnehmen. Die vorgestellten Herausforderungen sind getragen von der Überzeugung, dass Abschied von deterministischen Konzeptionen und technokratischen Planungsinstrumenten zu nehmen ist. Sie gehen aus von einem Verständnis von Betriebsführung als kontinuierlicher Systemreflexibilität und Fehler-toleranz. Mit ihnen soll für prozessorientierte und partizipative Lösungsansätze, für Anpassungsfähigkeit und Elastizität als Grundprinzip von Betriebsführung geworben werden.

Betriebspolitik im hier vorgestellten Sinne ist natürlich nicht allein in der Lage, den Erfolg von Forstwirtschaft zu garantieren. Aufgrund der besonderen Bedeutung des Wirtschaftsobjektes Wald für die Gesellschaft stellen sie aber eine zentrale Grundvoraussetzung für den Erfolg von Forstwirtschaft dar. Die Forstwirtschaft hat sich in der Vergangenheit zu sehr und ausschliesslich auf die Verbesserung operativen Handelns konzentriert und sich zu wenig um die strategische und normative Handlungsebene – um die normative gesellschaftliche Ein-

bindung – gekümmert. Der Aufbau und die Pflege von gesellschaftlichen Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenzialen bedingt die Verinnerlichung der Tatsache, dass Forstwirtschaft nicht für die Gesellschaft, sondern vielmehr eingebunden in der Gesellschaft stattfindet. Forstwirtschaft muss als soziale Herausforderung verstanden werden (SCHANZ 1996).

Zusammenfassung

Die Forstwirtschaft Mitteleuropas steckt mitten in einer krisenhaften Umbruchsituation. Zentrale Ursachen sind die Ertragskrise und vielfältige gesellschaftliche Auseinandersetzungen um die Nutzungskompetenz im Wald. Die Auswirkungen der Krise zeigen sich in konfliktreichen Verhandlungen um die Neuformulierung der institutionellen Ausgestaltung des Forstsektors in der Gesellschaft, in einer vielgestaltigen Identitätskrise der Forstleute und in zum Teil aufreibendem Suchen nach betrieblichen Handlungsmöglichkeiten angesichts gesellschaftlicher Spannungsfelder. Im Beitrag werden ein Managementkonzept (gestützt auf den St. Galler Management-Ansatz) vorgestellt, Mängel strategischen und insbesondere normativen Managements der Forstbetriebe diagnostiziert, und es wird für eine professionelle Betriebspolitik der Forstbetriebe plädiert.

Summary

The perspectives for future-oriented forestry management – managerial decisions under social tension

Forest management in central Europe is in the grip of radical change, which has taken on the character of a crisis. The main reasons for this crisis are a fall in profit and the many social altercations over the use of forest resources. The results of the crisis are manifest in the conflict-laden negotiations on the new formulation of the institutions in the forest sector in society, but also in a polymorphic identity crisis of foresters and managers and their sometimes frustrating search for ways and possibilities of running an enterprise faced with the tensions within society at large. In this paper we introduce a management concept (based on the St. Gallen management method), we diagnose the shortcomings of strategic and especially normative management of forest enterprises, and we advocate a professional management policy.

Translation: ANGELA RAST-MARGERISON

Résumé

Perspectives d'avenir de l'économie forestière – possibilités d'action des entreprises forestières face aux contraintes sociales

La foresterie d'Europe centrale traverse une période de grands bouleversements. Les causes principales en sont l'effondrement des revenus et les multiples revendications sociales quant à l'utilisation de la forêt. Les effets de la crise se manifestent par les éléments suivants: après négociations autour de la restructuration des institutions forestières au sein de la société, crise identitaire multiforme du personnel forestier, recherche ardue de possibilités d'action des entreprises forestières face aux contraintes sociales. Le présent article propose un concept de gestion (basé sur l'approche saint-galloise) et diagnostique les insuffisances stratégiques et normatives de la gestion des entreprises forestières. Il plaide également pour une politique d'entreprise plus professionnelle des entreprises forestières.

Traduction: CLAUDE GASSMANN

Literatur

- BLEICHER, K. 1994: Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt am Main.
- BURGER, D.; MAYER, C. o.J.: Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards. Arbeitsbericht der GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH).
- GROSSE-OETRINGHAUS, W.F. 1996: Strategische Identität – Orientierung im Wandel. Berlin, Heidelberg.
- HINTERHUBER, H.H. 1996: Strategische Unternehmensführung. Bd. I: Strategisches Denken, 6., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, New York.
- OESTEN, G.; ROEDER, A. 2002: Management von Forstbetrieben. Band I: Grundlagen, Betriebspolitik. Remagen-Oberwinter (Verlag www.forstbuch.de).
- SCHALTEGGER, S.; STURM, A. 1994: Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, Bd. 27, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- SCHANZ, H. 1996: Über gesellschaftliche Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenziale der Forstwirtschaft. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen 113, 3/4: 175–185.
- SCHMIDT, C.H. 2003: Staatsforstverwaltungen im Spannungsfeld gesellschaftlicher Entwicklungen. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg, Bd. 19, Freiburg.
- STAEHLE, W.H. 1994: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- ULRICH, P.; FLURI, E. 1995: Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verbesserte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.
- VON DETTEN, R.: Abschied vom Nachhaltigkeitsprinzip? Forstliche Sinnkrise und Paradoxie der Waldbewirtschaftung. Arbeitsbericht des Instituts für Forstökonomie der Universität Freiburg (Veröffentlichung in Vorbereitung).

Autor

Professor Dr. GERHARD OESTEN, Institut für Forstökonomie der Universität Freiburg, Tennenbacherstrasse 4, DE-79106 Freiburg, E-Mail: g.oesten@ife.uni-freiburg.de.