

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

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 156 (2005)

**Heft:** 5

**Artikel:** Warum planen wir im Wald? : Überlegungen aus der Sicht eines Forsthistorikers, eines kantonalen Planungsverantwortlichen und eines Betriebsleiters

**Autor:** Lüscher, Felix / Mohr, Conradin / Rinderknecht, Peter / Schuler, Anton

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1098041>

### **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:** 02.05.2026

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

# Warum planen wir im Wald? – Überlegungen aus der Sicht eines Forsthistorikers, eines kantonalen Planungsverantwortlichen und eines Betriebsleiters

FELIX LÜSCHER, CONRADIN MOHR, PETER RINDERKNECHT und ANTON SCHULER

**Keywords:** Regional forestry planning; management concept;

forest development planning; forest history; Switzerland. FDK 624 : 68 : 911 : (494)

## 1. Einleitung

Dieser Aufsatz basiert auf den Referaten von F. Lüscher, C. Mohr und A. Schuler, die im Rahmen eines forstwissenschaftlichen Kolloquiums am 17. Januar 2005 an der ETH Zürich gehalten worden sind. Auf den forstgeschichtlichen Rückblick (Kapitel 2) folgt die Sicht des Planungsverantwortlichen des Kantons Bern (Kapitel 3). Damit wird die Sicht eines Kantons wiedergegeben, der die gesetzlich vorgeschriebene Pflicht zur Erarbeitung von Betriebsplänen aufgehoben hat und die Wahrung der öffentlichen Interessen voll und ganz im Rahmen der Waldentwicklungsplanung (regionale Waldplanung) gewährleisten will. In Ergänzung zum Kolloquium ist ein Exkurs eingeschoben, in dem in knapper Form die Idee des St. Galler Management-Konzepts vorgestellt wird (Kapitel 4). Dieser Exkurs ist eingeschoben, da in den Überlegungen des Betriebsleiters (Kapitel 5) auf das St. Galler Management-Konzept Bezug genommen wird.

## 2. Zur Entwicklung der Wald- und Holznutzungsplanung seit dem 18. Jahrhundert

Befasst man sich mit der Frage, warum früher im Wald geplant wurde, so wird man sehr schnell auf die Frage der Holznutzungsplanung stossen. Es gab zwar auch früher bereits andere Planungen im Wald. Aber teil- und zeitweise gingen diese ob der Übermacht der Holznutzungsplanung unter. Erste Hinweise über eine forstliche Planung im deutschsprachigen Raum stammen aus dem Umfeld der Bergwerke, Eisenhütten und Salinen mit ihrem grossen Holzbedarf. Obwohl diese «holzfressenden» Gewerbe, sofern sie nicht an einen bestimmten Standort gebunden waren, in abgelegenen Waldgebieten ausgeübt wurden, zeichneten sich zunehmend Konflikte um die Rechte der Waldnutzung ab. Denn auch die Städte waren mehr und mehr auf die Holzzufuhr aus abgelegenen Gebieten angewiesen, so dass diese Wälder durch eine regelrechte Exploitation zerstört wurden. Im 17. und 18. Jahrhundert stellte man zudem auch in siedlungsnahen Wäldern eine «täglich zunehmende Destruction» fest.

### 2.1. Das erste grosse forstliche Werk im deutschen Sprachraum

Im Zusammenhang mit dem Betrieb der Saline Reichenhall sind Ausführungen aus dem Jahr 1661 überliefert, die als Vorwegnahme des späteren Altersklassenmodells interpretiert werden

können. Gefordert wird, dass der «junge» Wald bereits wieder zum Verhacken herangewachsen sein soll, bevor der «alte» Wald ausgegangen sei (VON BÜLOW 1962). Aus dem gleichen Umfeld der Bergwerke, Eisenhütten und Salinen stammt auch das erste grosse forstliche Werk im deutschen Sprachraum, die *Sylvicultura Oeconomica* von Hanns Carl von Carlowitz, die im Jahr 1713 erschienen ist (Abbildung 1). In der *Sylvicultura Oeconomica* – mit dem deutschen Titel «Hauswirthliche Nachricht und Naturmässige Anweisung zur Wilden Baumzucht» – finden sich bereits Ausführungen zu den Fragen warum, wie und wann im Wald zu planen sei. In diesem Werk taucht auch der Begriff Nachhaltigkeit in der Form «nachhaltend» erstmals in der deutschsprachigen Fachliteratur auf.

«Wird derhalben die grösste Kunst, Wissenschaft, Fleiss und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen, wie eine sothane Conservation und Anbau des Holzes anzustellen, dass eine continuirliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe, weiln es eine unentberliche Sache ist, ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag». Gemäss von Carlowitz ist also die Planung und die nachhaltige Holznutzung des Waldes für den Staat unentbehrlich und existentiell. Auch weist von Carlowitz auf die Bedeutung der rechtzeitigen Planung hin, wenn er schreibt, «dass es zu lange geharret sey, wenn man allererst soll sparen, wenn es auf die Neige gekommen».



Abbildung 1: Titelblatt der *Sylvicultura Oeconomica* von Hanns Carl von Carlowitz.

Es ist das erste grosse forstliche Werk im deutschen Sprachraum aus dem Jahr 1713 (abgebildet ist ein Teil des Titelblattes der 2. Auflage von 1732).

## 2.2. Waldmandate im Stand Zürich

Im Ancien Régime gab es kaum Planungswerke – vor allem nicht für den Privatwald, sofern es diesen überhaupt gab und auch nicht für die Wälder, die den Gemeinden und Höfen zur Verfügung standen. Die Obrigkeiten der einzelnen Stände versuchten, mit Mandaten und Ordnungen die Waldnutzung zu steuern und zu lenken. So hatte der Stand Zürich im Jahr 1702 ein «Hoch-Obrigkeithliches Mandat betreffend Versorg- und Beschirmung der Holtz und Waldungen» erlassen, das wesentlich ausführlicher war als die früheren Mandate. Grossen Einfluss auf die Entwicklung des Forstwesens hatten die ab Mitte des 18. Jahrhunderts gegründeten physikalischen, naturforschenden und ökonomischen Gesellschaften. In Zürich beschäftigte sich die ökonomische Kommission, die 1759 der physikalischen Gesellschaft angegliedert worden war, mit dem Zustand und der Behandlung der Waldungen. Ins erneuerte Zürcher Waldungsmandat von 1773 flossen die Erkenntnisse dieser Kommission ein, indem deren Anleitung betreffend die Besorgung und Handhabe der Waldungen vollständig integriert wurde. Diese wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Waldnutzung schlug sich auch in der «Instruction über die Wissenschaften und Grundsätze, worauf eine regelmässige Behandlung und Verwaltung des Forstwesens beruhet» des Zürcher Forstinspectors Hirzel aus den Jahren 1808/09 nieder. Diese Instruktion wurde den beiden «Forstzöglingen» Escher und Obrist als Einführung vorgetragen, bevor sie zur

fachlichen Ausbildung nach Deutschland geschickt wurden. Auf die eingangs gestellte Frage, warum früher im Wald geplant wurde, findet sich folgende Passage: «Wichtig ist allerdings eine regelmässige, auf sicheren wissenschaftlichen Grundsätzen beruhende Holzschlagseinrichtung darum, weil nämlich ohne eine solche Grundlage es geradezu unmöglich ist, denjenigen Vorteil zuwege zu bringen, welchen die eigentliche Bestimmung und der eigentliche Wert der Waldungen erheischt».

## 2.3 Die Forstpolizeiordnung des Fürstbischofs von Basel aus dem Jahre 1755

Vor genau 250 Jahren erliess Joseph Wilhelm Rinck von Balenstein als Fürstbischof von Basel, zu dessen Gebiet ein grosser Teil des Juras gehörte, seine Forstpolizeiordnung (Abbildung 2). Neben anderen Publikationen dieser Zeit war sie zweifellos auch für das Gebiet der heutigen Schweiz von grosser Bedeutung. Diese Ordnung mit 57 Artikeln stellt eine Mischung von Vorschriften und Anleitung zur Waldbehandlung dar. Damit ist sie nicht nur in forst(rechts)geschichtlicher Hinsicht interessant, sondern auch im Hinblick auf die Frage, warum früher im Wald geplant wurde.

Artikel II (Abbildung 3) kommt in dieser Hinsicht eine Schlüsselstellung zu. Zum einen kommen die Besonderheiten der Region besonders gut zum Ausdruck. Wald und Weide sind in dieser Region der pâturages boisés von gleicher Bedeutung: «Die Weydgänge und Waldungen sind gleichermaßen zu erhalten. Da die gemeinschaftliche so wohl als die privat Weyden wie auch die Waldungen zwo gaben sind, deren eine so kostbar und nothwendig ist, als die andere, so will das allgemeine Beste, dass beyde mit gleicher Sorgfalt in gutem Stand erhalten werden, damit durch Bau- und Pflanzung des einten, das Andere nicht zugrund gerichtet werde.» Zum anderen gibt der Schluss des Artikels eine klare Antwort zum Zweck der Planung. Noch besser als in der deutschen Fassung kommt diese Antwort in der französischen Version zum Ausdruck: Wir planen, «afin que la culture de l'un ne devienne pas la destruction de l'autre».

# Hochfürstlich = Baslische Wald = und Forst = Polizey Ordnung

### Worinnen

Die Vorschrift und Maßgab enthalten ist / wie mit den Wäldern und Hölzern umgegangen werden soll / samt nothwendigem Unterricht / das Holz zu hegen und zu fällen.



B A S I L I S C H E

Bey des Peter Franz Cuchot seel. Erben / in der Hochfürstl. Bischöfl. Basl. Buchdruckerey.

M. DCC. LVI.

Abbildung 2: Titelblatt der Forstpolizeiordnung des Fürstbischofs von Basel aus dem Jahr 1755 (gedruckt 1756).

### ART. II.

Die Weydgänge und Waldungen sind gleichermaßen zu erhalten.

Da die gemeinschaftliche so wohl als die privat Weyden wie auch die Waldungen zwo gaben sind / deren eine so kostbar und nothwendig ist / als die andere / so will das allgemeine Beste / daß beyde mit gleicher Sorgfalt in gutem Stand erhalten werden / damit durch Bau und Pflanzung des einten / das Andere nicht zugrund gerichtet werde.

### ART. II.

*Paturages & Bois sont également à conserver.*

LES Paturages tant publics que privés, ainsi que les Bois & Forêts, étans deux biens également chers & précieux, il est de l'intérêt de l'Etat, qu'ils soient également conservés, afin que la culture de l'un ne devienne pas la destruction de l'autre.

Abbildung 3: Artikel II aus der Forstpolizeiordnung von 1755.

Die Forstpolizeiordnung erschien in deutscher und französischer Sprache.

## 2.4 Fazit

Auch wenn das Schwergewicht der Planung lange Zeit klar auf der Holznutzungsplanung lag, so gab es doch auch bereits andere Planungen im Wald. Das Beispiel der Forstpolizeiordnung des Fürstbischofs von Basel gibt nicht nur eine Antwort auf die Frage, warum früher im Wald geplant wurde. Der Schluss des erwähnten Artikels vermag auch die Frage, warum wir heute im Wald planen, programmatisch zu beantworten. Ja diese Antwort kann gleichsam als kategorischer Imperativ für die Planung im Wald betrachtet werden, der noch immer seine Gültigkeit hat: «afin que la culture de l'un ne devienne pas la destruction de l'autre».

## 3. Warum plant der Forstdienst des Kantons Bern

Auf die Frage «Warum plant der Forstdienst des Kantons Bern?» werden sechs Antworten gegeben, die nachfolgend erläutert sind. Die Antworten stützen sich auf die Erfahrungen bezüglich der regionalen Waldplanung im Kanton Bern.

**Antwort 1: Mit der Planung bereitet der Kanton Bern die Umsetzung der Ziele vor, die der Gesetzgeber vorgegeben hat.**

Die Politik hat seit Jahrhunderten Wälder von besonderem öffentlichem Interesse ausgeschieden. Die öffentlichen Interessen haben aber im Laufe der Zeit geändert. Die eidgenössischen Forstgesetze von 1876 und 1902 schieden zwei Waldtypen von besonderem öffentlichem Interesse aus: Zum einen die unter eidgenössische Oberaufsicht gestellten Forstgebiete und zum anderen die öffentlichen Wälder. Mit der Unterstellung unter die eidgenössische Oberaufsicht wollte der Bund sicherstellen, dass die Schutzfunktion der Schutzwälder verbessert wird. Dazu hat er besondere Normen (Gebote, Verbote und Förderungen) erlassen. Für die öffentlichen Wälder hat der Gesetzgeber ebenfalls besondere Normen festgelegt, welche die nachhaltige Holzversorgung der Bevölkerung sichern sollte. Die Nutzfunktion des Waldes war also von öffentlichem Interesse.

Im Prozess der Erarbeitung eines neuen Waldprogramms durch den Bund, haben sich im Jahr 2004 die Schutzfunktion und die Biodiversität als von besonderem Interesse herausgeschält. Das öffentliche Interesse hat sich von der Nutzfunktion Richtung Biodiversität verschoben. Was für Normen an diese Funktion geknüpft sein werden, wird die Diskussion um die Waldgesetz-Revision ergeben. Die Gesetzgeber auf eidgenössischer und kantonaler Stufe legen also fest, was zum jeweiligen Zeitpunkt von besonderem öffentlichem Interesse ist. Aufgabe der Politik ist es dann, die Ziele festzulegen und die Aufgabe der Planung besteht darin, den Weg für die Zielerreichung zu ebnen.

**Antwort 2: Mit der Planung will der Kanton Bern die Waldgebiete örtlich festlegen, die von besonderem öffentlichem Interesse sind.**

Dieser Planungsschritt kann auch Grundlagenerhebung oder Potenzialanalyse genannt werden. Im Kanton Bern existieren die folgenden Potenzialanalysen zur Schutzfunktion und zur Biodiversität:

1. Flächendeckende Gefahrenhinweiskarte im Massstab 1:25 000. Diese Karte liefert als Endresultat die Wälder mit Schutzfunktion und die Wälder mit besonderer Schutzfunktion. Bei der Gefahrenhinweiskarte handelt sich um ein sehr

komplexes GIS-Produkt, welches aus der Landeskarte und anderen Grundlagen Elemente zum Gefahrenpotenzial und zur Schadenpotenzialanalyse herausgreift und durch geeignete Kombination der Merkmale eine objektive, nachvollziehbare Karte produziert.

2. Funktionstauglichkeitskarte im Massstab 1:25 000. Diese Karte ist auf der Basis der Gefahrenhinweiskarte und aufgrund der Bestandesansprache durch besonders geschulte und geeichte Revierförster entstanden. Sie dient insbesondere dazu, den Handlungsbedarf und die Dringlichkeit der Massnahmen zu ermitteln.
3. Waldnaturschutzinventar. Dieses Inventar kommt mittels Erhebungen im Gelände durch geschulte Interpreten zustand. Es wird fortlaufend erstellt, parallel zur regionalen Waldplanung.
4. Waldreservats-Potenzialerhebung. Diese Erhebung ist durch den örtlichen Forstdienst, in Zusammenarbeit mit Wildhütern und Naturschutzaufsehern, auf Grund des Wissens lokaler Kenner, ausgearbeitet worden. Die Erhebung ist flächendeckend für den gesamten Kanton auf Karten im Massstab 1:25 000 vorhanden.

Mit den Potenzialanalysen sollen diejenigen Flächen bezeichnet werden, die bestimmte Kriterien von öffentlichem Interesse erfüllen. Diese Flächen erfüllen im Idealfall die wichtigsten Voraussetzungen, so dass besondere funktionsspezifische Normen wie Gebote bzw. Verbote angewendet werden können oder Förderungen wie Finanzhilfen bzw. Abgeltungen möglich sind. Damit die Normen und Förderungen in Kraft treten können, ist allerdings noch ein weiterer Schritt notwendig, der mit der nächsten Antwort angesprochen wird.

**Antwort 3: Mit der Planung legt der Kanton Bern fest, in welchen Wäldern Massnahmen nötig sind. Damit will der Kanton bewirken, dass aus der Potenzialanalyse oder dem Inventar ein Aktionsplan wird.**

Erst hier beginnt der eigentliche Planungsprozess, im Kanton Bern «regionale Waldplanung» genannt. Die planende Waldabteilung wählt zusammen mit Interessenvertretern diejenigen Flächen aus, auf welchen Massnahmen zum Schutz der öffentlichen Interessen vordringlich getroffen werden sollten. Aus der von Fachspezialisten erstellten Potenzialanalyse wird durch diesen Prozess ein politisch und regional breit abgestützter Richtplan. Der Richtplan darf nun durchaus subjektive Elemente enthalten, wie zum Beispiel die Bereitschaft der Beteiligten, die vorgeschlagenen Massnahmen auch umzusetzen. Beteiligte können sein: Waldbesitzer, Gemeinden, Anlagenbetreiber, Interessenvertretungen und andere. Im Mitberichtsverfahren bei den betroffenen kantonalen Ämtern, Fachstellen und Gemeinden geschieht die Überprüfung, ob die Waldplanung in die Raumplanung und in die Konzepte der Fachstellen hinein passt. Auch wird damit ein wichtiger Schritt bezüglich Interessenabwägung unternommen. Mit der Genehmigung durch den Regierungsrat wird der Richtplan als behördenverbindlich erklärt.

Wem nützt nun diese Planung? Es ist für die Öffentlichkeit, für den Forstdienst und für die Waldbesitzer hilfreich festzulegen, welche Gebiete innerhalb der Wälder von öffentlichem Interesse und wo vorrangig Massnahmen notwendig sind. Die Öffentlichkeit erfährt mit der Planung, wo Wälder mit wichtigen öffentlichen Funktionen sind und wohin öffentliches Geld fliessen soll. Sie kann im Planungsprozess darauf sogar Einfluss nehmen. Der Forstdienst erarbeitet sich seine wichtigste Grundlage für den Einsatz der öffentlichen Mittel, sei es Geld oder Beratungsressourcen. Der Waldbesitzer erkennt, ob sein Wald von besonderem öffentlichem Interesse ist und – fast

ebenso wichtig – wo dies nicht der Fall ist. Da die Umsetzung vom behördenverbindlichen Richtplan zur eigentümergebundenen Massnahmenplanung der Zustimmung des Waldbesitzers bedarf, hat dieser in der Regel die Wahl zwischen zwei Optionen. Er kann entweder den Status quo beibehalten und hat in diesem Fall nur wenig Auflagen, erhält aber auch keine Beiträge. Im anderen Fall kann er die vorgeschlagene Planung umsetzen und hat bei dieser Option Auflagen, die aber in der Regel mit Beiträgen gekoppelt sind. Es ist zwar theoretisch möglich, gegen den Willen des Waldbesitzers Massnahmen per Verfügung durchzusetzen. Die gesetzlichen Möglichkeiten bestehen zum Beispiel im Bereich Schutz vor Naturgefahren, werden aber kaum angewandt.

**Antwort 4: Der Kanton Bern plant auch im Bereich Erholungswald, weil er der Ansicht ist, die Erholungsfunktion sei örtlich begrenzt von grossem öffentlichem Interesse.**

Die Planungsrichtlinien im Kanton Bern sehen neben den Funktionen Schutz und Biodiversität auch die Funktion «Erholung» als von besonderem öffentlichem Interesse vor. In diesem Bereich bewegt sich der Kanton allerdings noch auf glattem Parkett. Es fehlen gut fundierte, wissenschaftlich erhaltene Kriterien für die Ausscheidung solcher Wälder. Auch fehlen spezifische Normen oder Förderungstatbestände, welche in diesen Flächen angewandt werden könnten. Die Erwartungshaltung im kantonalen Forstdienst ist vorläufig die, dass die Ausnützung des Erholungswald-Potenzials dem freien Markt überlassen werden soll. Der Waldbesitzer soll so Einnahmen zur Deckung der Mehrkosten im Erholungswald generieren können, ohne Beiträge von Bund und Kanton beanspruchen zu müssen. Hingegen wäre es denkbar – aus Sicht der Berner Forstdienstes wünschbar – dass für Erholungswaldgebiete weniger strenge Normen gelten als im übrigen Wald und dass Erholungseinrichtungen im Erholungswald als zonenkonforme Anlagen gelten und nicht mehr – wie heute – unter dem Titel «Nachteilige Nutzungen» gemäss eidgenössischem Waldgesetz figurieren würden.

**Antwort 5: Indem sich der Kanton Bern bei der Planung auf die Wälder von besonderem öffentlichem Interesse konzentriert, schafft er für die Waldbesitzer und Waldeigentümer Freiräume in den übrigen Wäldern.**

Die «richtige» waldbauliche Massnahme unterscheidet sich je nach Vorrangfunktion. Die Planung hilft den Beteiligten (Forstdienst, Waldbesitzer) die richtige Massnahme zur richtigen Zeit auszuführen. Es stellt sich die Frage, wie sich der beratende Revierförster zu verhalten hat, wenn zwar im regionalen Waldplan beispielsweise ein Naturschutz-Vorranggebiet ausgeschieden wurde, der Waldbesitzer aber an einer Reservatsbildung nicht interessiert ist. Da der regionale Waldplan behördenverbindlich ist und der Revierförster als Behörde handelt, muss er bei seiner Beratung die Planung kennen und den Waldbesitzer im Sinne der Planung beraten. Der Waldbesitzer ist aber an die Ratschläge des Revierförsters nicht gebunden, solange nicht durch Verträge, Verfügungen oder Projekte die Umsetzung der Richtplanung eingeleitet worden ist.

Aus der Überzeugung heraus, dass sich der Kanton auf die Wälder von besonderem öffentlichem Interesse konzentrieren soll, wurde mit der Forstgesetzrevision von 1997 die Betriebsplanpflicht für öffentliche Wälder aufgehoben. Dadurch erhält der Waldbesitzer zusätzlichen Freiraum. Auf jeden Fall entfällt die Pflicht für aufwändige Waldinventuren. Viele Waldbesitzer haben ihre Betriebspläne trotzdem revidiert, allerdings in der Regel ohne Holzinventur. Dies führt dazu,

dass in der freiwilligen Betriebsplanung das Schwergewicht auf die Planung und nicht mehr auf die Inventur gelegt wird, was nur zu begrüßen ist.

**Antwort 6: Mit der Planung will der Forstdienst sicherstellen, dass sich die Wälder im Kanton Bern nachhaltig entwickeln.**

Das Waldgesetz schreibt die nachhaltige Bewirtschaftung vor. Der moderne Begriff der nachhaltigen Entwicklung im Sinne des Umweltgipfels von Rio (1992) oder der Resolution von Helsinki (1993) meint eine ausgewogene Entwicklung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Das traditionelle forstliche Nachhaltigkeits-Prinzip «nicht mehr zu nutzen als zuwächst» hat darin noch seinen Platz. Es hat aber seine herausragende Bedeutung verloren. Von zentraler Bedeutung aus der Sicht des Kantons ist, dass die Wälder mit besonderer öffentlicher Bedeutung so bewirtschaftet werden, dass ihre Funktion gewährleistet ist.

Der Kanton hat das Projekt «Nachhaltigkeitskontrolle Berner Wald» gestartet. Anhand von mehreren Indikatoren soll die Nachhaltigkeit der Entwicklung dokumentiert und womöglich vollständig auf vorhandene Datenquellen wie das Landesforstinventar oder die Eidgenössische Forststatistik zurückgegriffen werden. Für das laufende Jahr ist im Sinne eines Pilotprojektes ein erster interner Nachhaltigkeitsbericht geplant, der dann später voraussichtlich alle fünf Jahre erscheinen wird. Die Nachhaltigkeitskontrolle ist primär auf der Stufe des regionalen Waldplan-Perimeters angesiedelt, für einzelne Indikatoren allerdings auch auf Stufe Waldabteilung (etwa 20 000 ha Wald) oder Kanton.

### 3.1 Ausblick

Bis Ende des Jahres 2005 werden 13 der 28 ausgeschiedenen Planungsregionen über einen rechtsgültigen regionalen Waldplan verfügen. Damit ist knapp die Hälfte der kantonalen Waldfläche abgedeckt. Bei der regionalen Waldplanung ist es dem Kanton Bern ein Anliegen, aus den Fehlern der bisherigen Betriebsplanung zu lernen, wo 80% des Aufwandes in die Waldinventuren und nur noch 20% in die eigentliche Planung gesteckt worden sind. Angestrebt wird ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Aufwand für die Grundlagenerhebung und dem Aufwand für die kreative Planung. Denn die Formulierung von Zielen ist zwar ohne Grundlagenerhebung nicht möglich, aber ebenso ist die Umsetzung der Ziele ohne den kreativen planerischen Einbezug der beteiligten Kreise nicht möglich.

## 4. Das St. Galler Management-Konzept

### 4.1 Systemorientierte Perspektive der Managementaufgaben

Die wachsende Komplexität der Verhältnisse und die gestiegene Dynamik der Veränderungen prägen das heutige Umfeld. Die Frage der Steuerung von Entwicklungen stellt sich dabei nicht nur für das ökologische und gesellschaftliche Umfeld, sondern auch für institutionalisierte Systeme. Für institutionalisierte Systeme, wie sie auch Unternehmen darstellen, stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit gesichert werden kann. Damit ist eine zentrale Managementaufgabe angesprochen.

In der Fachliteratur werden viele Begriffe je nach Autor unterschiedlich definiert und verwendet. Oftmals werden die Begriffe Führung und Management synonym verwendet. Betrachtet man allerdings den Weg der Betriebswirtschaftslehre

hin zur Führungs- und Managementlehre, so lässt sich doch ein wesentlicher Unterschied im Ansatz erkennen. In der Führungslehre geht es im Wesentlichen um die Führung der Menschen oder Mitarbeitenden im Unternehmen als sozialem System. Damit hat sich die Führungslehre vorwiegend den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen geöffnet. Im Gegensatz dazu steht bei der Managementlehre die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Unternehmens als institutionellem System im Vordergrund. Die Managementlehre steht damit vorrangig unter dem Einfluss von systemorientierten Ansätzen (BLEICHER 1999).

#### 4.2 Gestaltung, Lenkung und Entwicklung als Managementfunktionen

Mit diesen systemorientierten Ansätzen der Managementlehre ergibt sich eine wesentliche Konsequenz in Bezug auf das Verständnis des Managementprozesses. In der klassischen Betrachtungsweise der Managementlehre werden die Planung (Entwurf einer Soll-Ordnung), die Organisation (Installation eines zielgerichteten Handlungsgerüsts), der Personaleinsatz (geeignete Besetzung der Stellen), die Führung (zielgerichtete Ausrichtung der Einzelhandlungen) und die Kontrolle (Vergleich von Soll- und Istzustand) als die fünf entscheidenden Basisfunktionen betrachtet, die eine lineare Abfolge bilden. Demgegenüber ist der systemorientierte Ansatz gerade dadurch gekennzeichnet, dass zwischen den verschiedenen Elementen des Unternehmens als institutionellem und sozialem System und auch zwischen dem System und dem Umfeld die vielfältigsten Wechselwirkungen bestehen, so dass der Ablauf der Managementprozesse nur in iterativer Art und Weise möglich ist. Dieser Ansatz wird bei ULRICH (1984) dadurch verdeutlicht, dass die drei entscheidenden Managementfunktionen mit Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Systemen umschrieben sind. Was ist darunter zu verstehen?

- Die Gestaltung meint das Entwerfen eines institutionellen Rahmens, der es ermöglicht, eine handlungsfähige Ganzheit über ihre Zweckerfüllung überlebens- und entwicklungsfähig zu erhalten.
- Unter der Lenkung wird das Bestimmen von Zielen und das Festlegen, Auslösen und Kontrollieren von zielgerichteten

- Aktivitäten des Systems und seiner Elemente verstanden.
- Die Entwicklung ist teils das Ergebnis von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen im Zeitablauf, teils erfolgt sie in sozialen Systemen eigenständig evolutorisch durch intergeneratives Erlernen von Wissen, Können und Einstellungen.

#### 4.3 Eine Managementkonzeption als Bezugsrahmen

Welche Idee steht nun hinter einer Managementkonzeption? Im vorangegangenen Abschnitt sind die entscheidenden Managementfunktionen nach Ulrich kurz umrissen worden. Für die Bewältigung der Aufgaben fehlt aber noch ein Bezugsrahmen, der die wesentlichen Problemfelder und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten darstellt. Ein Managementkonzept stellt also gewissermassen ein Gerüst bereit, anhand dessen die Lösungssuche und Umsetzung bei den vielfältigen Gestaltungs-, Lenkungs- und Entwicklungsproblemen durchdacht werden kann.

Ein bekanntes Beispiel für eine Managementkonzeption stellt das St. Galler Management-Konzept dar (KRIEG & ULRICH 1974, BLEICHER 1999), das von AMMANN (2003) aus forstbetrieblicher Sicht betrachtet und interpretiert wird (Abbildung 4). Dieses Konzept bedient sich zu seiner Verdeutlichung einer Matrixform. In der Horizontalen werden die drei Aspekte Strukturen, Aktivitäten und Verhalten betrachtet und in der Vertikalen werden die normative, die strategische und die operative Ebene unterschieden. Mit der Überlagerung der Aspekte und der Ebenen werden logisch voneinander abgrenzbare Problemfelder oder Module bestimmt. Allerdings wäre diese Abgrenzung falsch verstanden, wenn sie zwingend als Grundlage zur Verteilung von unterschiedlichen Kompetenzen und zur Bildung von entsprechenden Organisationsstrukturen betrachtet würde. Vielmehr versteht sich das St. Galler Management-Konzept als ein Denkmodell, das den Fokus auf die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Problemfeldern legt. Stellt nun die Matrix selber gewissermassen das System Unternehmen dar, so wird mit der Früherkennung und der Unternehmensentwicklung der Bezug und die Wechselwirkung zum Umfeld dargestellt. Zusätzlich kommt damit auch die zeitliche Dimension ins Spiel.

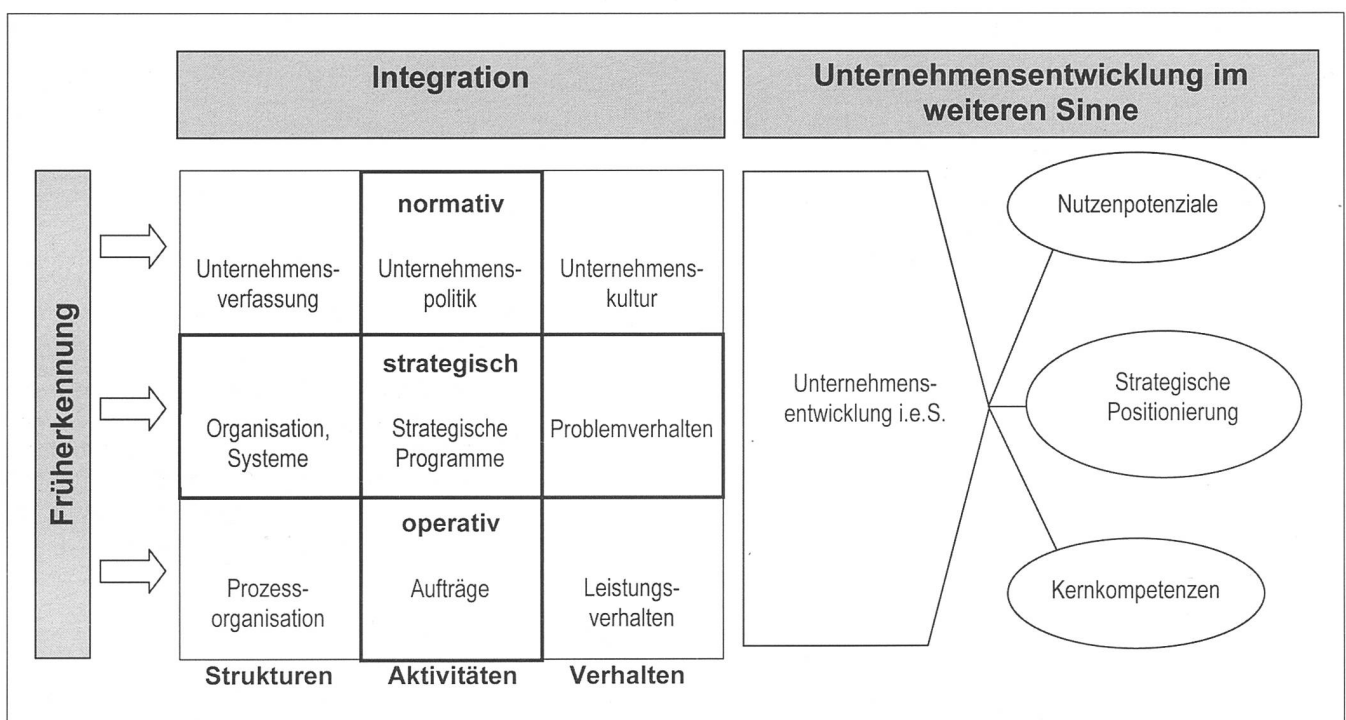


Abbildung 4: Das St. Galler Management-Konzept als Matrixdarstellung (AMMANN 2003, verändert nach BLEICHER 1999).

## 5. Gedanken zur Planung aus der Sicht eines Betriebsleiters

### 5.1 Umfeld aus der Sicht einer Waldeigentümerin

Die Ausgangslage der Forstwirtschaft ist bekannt. In den letzten 40 Jahren hat im und um den Wald ein dramatischer Umbruch in ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht stattgefunden. Trotzdem haben viele Waldeigentümer weiterhin eine Vielzahl von Leistungen für die Öffentlichkeit erbracht, ohne entsprechende Entschädigungen zu erhalten. Ja, die Waldeigentümer haben während dieses Umbruchs verpasst, die Entschädigungen für ihre zusätzlichen und weitergehenden Leistungen durchzusetzen. Im Gegenteil, die ökonomischen Ziele wurden immer tiefer geschraubt, und zu lange hoffte man auf die Abgeltung der sogenannten gemeinwirtschaftlichen Leistungen.

Im Rahmen des ökologischen und gesellschaftlichen Wandels hat das Stakeholderdenken im Wald – mit Unterstützung des Forstdienstes – immer mehr um sich gegriffen und mit den Zertifizierungen endgültigen den Durchbruch geschafft. Die Nutzniesser und Interessenvertreter wollen heute ihren grössten möglichen Nutzen erzielen, mit möglichst geringen Kosten – wie z.B. in den Bereichen Schutzwald, Waldreservate, Rohstoffe und Energieträger – oder sogar ganz ohne Kosten wie z.B. in den Bereichen Erholung im Wald oder Trinkwasser. Beharren aber die Waldeigentümer darauf, dass auch ihre eigenen Interessen gewahrt sein müssen und fordern einen eigenen Nutzen ein, so löst dies weit gehende Abwehrreflexe aus und tauchen Ängste wegen nicht nachhaltiger Waldnutzung auf.

Wohlverstanden, die Stakeholder sind im Bereich Wald einzubeziehen. Deren Einbezug bietet für die Waldeigentümer und ihre Betriebe wichtige Chancen und Möglichkeiten, aber die weit gehende Ausrichtung auf die Stakeholder ist langfristig kein Garant für eine nachhaltige Waldnutzung. Viel eher ist die Nachhaltigkeit im Wald auf lange Sicht hinaus gewährleistet, wenn die Waldeigentümer ihre Ansprüche realisieren können und die Waldbewirtschaftung finanziell interessant bleibt. Die Interessen der Waldeigentümer und die Nachhaltigkeit schliessen sich gegenseitig nicht aus. Viele Waldeigentümer sind sich ihrer Verantwortung bewusst und handeln entsprechend. Deshalb erfordert eine zukunftsfähige Waldbewirtschaftung die Berücksichtigung aller Interessen.

### 5.2 Betriebs- und Waldentwicklungsplan

Mit dem Waldgesetz von 1991 ist der bisherige Wirtschaftsplan durch das zweistufige Planungskonzept mit dem Betriebsplan und dem Waldentwicklungsplan abgelöst worden. Die Grundidee der Zweistufigkeit mit der Definition der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene ist zu begrüssen, wenn die unterschiedlichen Interessenbereiche mit ihren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt werden. Für den Waldeigentümer ist eine Planung auf der betrieblichen Ebene, die seine Eigeninteressen widerspiegelt und zur Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit beiträgt, unerlässlich. Nun stellt sich die Frage, ob für die Umsetzung der Vorgaben aus dem Waldentwicklungsplan der vom Forstdienst zu genehmigende Betriebsplan das dazu geeignete Instrument darstellt. Auch wenn der genehmigungspflichtige Inhalt nur Teile des Betriebsplanes umfasst, widerspricht dies im Grunde genommen der Idee des zweistufigen Planungskonzeptes und die Kontrolle der Vorgaben des Waldentwicklungsplanes sollten direkt dort und nicht über den Umweg Betriebsplan erfolgen. Die Handhabung ist noch stark vom traditionellen forstpolizeilichen Denken geprägt. Die Kontrolle, ob die Waldeigentümer den gesetzlichen Rahmen mit der Pflicht zur

nachhaltigen Waldbewirtschaftung einhalten, könnte gut über einen einfachen Rechenschaftsbericht der Waldeigentümer zuhanden des Forstdienstes erfolgen.

Was erwartet ein Waldeigentümer von der Waldentwicklungsplanung? Zwei Erwartungen stehen im Vordergrund. Ihm ist mit einer reinen Waldfunktionenausscheidung nicht gedient. Von grösserem Nutzen ist die klare Abgrenzung bestimmter Flächen, denen eine Vorrangfunktion mit besonderem öffentlichem Interesse zugewiesen wird, von der restlichen Waldfläche, wo der Waldeigentümer im Rahmen der Gesetzgebung freie Hand hat. Als zweites erwartet der Waldeigentümer, dass für die Flächen mit Vorrangfunktion Ziele, Wirkungen und Leistungen definiert werden, die mit verbindlichen Zahlungsverpflichtungen und Vereinbarungen gekoppelt sind. Leider erfüllen die gegenwärtigen Waldentwicklungsplanungen diese beiden Erwartungen meist nicht.

### 5.3 Die Verantwortung der Waldeigentümer

Es ist nicht zu bestreiten, dass sich viele Waldeigentümer in der Vergangenheit vom Forstdienst führen bzw. mit Subventionen verführen liessen. Um die anstehenden Probleme lösen zu können, sind die Waldeigentümer gefordert und müssen ihre Verantwortung wahrnehmen. Aber was heisst denn die Verantwortung wahrzunehmen? Im Sinne der vorangegangenen Ausführungen zum St. Galler Management-Konzept heisst das, die Managementaufgaben wahrzunehmen und auf allen Ebenen gestaltend, lenkend und entwickelnd tätig zu werden. Die Planung ist dabei nicht Selbstzweck, sondern Teil des Managements.

Auf der normativen Ebene ist im Problemfeld «Unternehmensverfassung» (Abbildung 4) in der Regel mit Statuten, Geschäftsreglementen oder ähnlichen Dokumenten eine Aufgaben- und Kompetenzenregelung vorhanden, wenn auch teilweise unvollständig. Anders sieht es dagegen im Problemfeld «Unternehmenspolitik» aus, wo es darum geht, die langfristigen Ziele und Grundsätze zu formulieren. In dieses Problemfeld gehört auch die Definition des Verhältnisses zu den Stakeholdern. Dieses Feld haben die Waldeigentümer lange vernachlässigt und zeigen oft eine gewisse Angst, sich konkret festzulegen.

Dem Aspekt «Verhalten», der auf der normativen Ebene durch das Problemfeld «Unternehmenskultur», auf der strategischen Ebene durch das Problemfeld «Problemverhalten» und auf der operativen Ebene durch das Problemfeld «Leistungsverhalten» umschrieben wird, ist von den Waldeigentümern bisher generell noch wenig Beachtung geschenkt worden.

Das Herzstück stellt die strategische Ebene dar, wo die Frage der Effektivität im Zentrum steht. Mit systematischer Analyse sind immer wieder Handlungsspielräume auszuloten, Entscheidungsgrundlagen aufzubereiten und Alternativen durchzudenken. Hier sind die Anforderungen aus der Waldentwicklungsplanung einzubauen und Lösungen zu entwickeln. In den Problemfeldern «Organisation und Systeme» und «strategische Programme» kommen die Waldeigentümer nicht darum herum, wesentliche Entscheidungen zu treffen. Drei Beispiele seien erwähnt. Ein Wechsel weg von der Ausrichtung auf die Produktion hin zur Ausrichtung auf die Kunden und Märkte macht eine Definition von Produkten und Leistungen unumgänglich. Strukturanpassungen und Vergrösserungen der Bewirtschaftungseinheiten mittels Zusammenschlüssen von Waldeigentümern sind unerlässlich. Und auf jeden Fall sind angepasste (Qualitäts-)Managementsysteme und Managementinstrumente (Unternehmenskonzept) unerlässlich.

Auf der operativen Ebene geht es um die Umsetzung der auf der strategischen Ebene gemachten Vorgaben in Prozessen und Projekten. Wichtig ist dabei die Forderung einer effi-

zienten Umsetzung der Vorgaben. Gewünscht ist dabei eine Entwicklung weg von Bewilligungen für einzelne Tätigkeiten hin zu einer Rechenschaftsablage über ausgeführte Tätigkeiten. Dazu braucht es klare Ziele, Kriterien und Indikatoren.

#### 5.4 Fazit

Erfolgreiches Wirtschaften muss auch mit den heutigen Rahmenbedingungen möglich sein, trotz der knappen Mittel der Waldeigentümer und der öffentlichen Hand und trotz der gesellschaftlichen Anforderungen bei geringer Zahlungsbereitschaft. Dazu sind aber Anpassungen nötig und müssen die Waldeigentümer mit dauernder systematischer Analyse ihre Handlungsspielräume ausloten und die Bereitschaft und Fähigkeit entwickeln, frühzeitig auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren.

### Zusammenfassung

Das heutige Umfeld ist geprägt durch die wachsende Komplexität der Verhältnisse und die gestiegene Dynamik der Veränderungen. In diesem Umfeld kommt der Planung – in einem umfassenden Sinn als gestaltende, lenkende und entwickelnde Aktivität verstanden – eine zentrale Bedeutung zu. Im forstlichen Planungskonzept der Schweiz werden zwei Ebenen unterschieden: Die überbetriebliche Ebene dient der Wahrung der Interessen der Öffentlichkeit und die betriebliche Ebene widerspiegelt die Interessen der Waldeigentümer. Zum Zweck der Planung im Wald äussern sich der Leiter des Fachbereichs Waldplanung im Kanton Bern als Vertreter der Öffentlichkeit und der Leiter des Bereichs Wald der Oberallmeindkorporation Schwyz als Vertreter einer Waldeigentümerin. Eingeleitet wird der Aufsatz mit einem forstgeschichtlichen Rückblick zur Frage, warum früher im Wald geplant wurde.

### Résumé

#### Pourquoi planifier en forêt? Réflexions d'un historien, d'un responsable cantonal de la planification et d'un chef d'entreprise

Le contexte actuel est caractérisé par une complexité croissante des situations et une dynamique du changement accrue. La planification y occupe une position centrale en tant qu'activité d'aménagement, d'orientation et de développement. Le concept suisse de planification forestière comprend deux niveaux: le niveau supra-entreprise qui sert à préserver les intérêts publics et le niveau de l'entreprise qui reflète les intérêts du propriétaire forestier. Une réponse à la question posée est proposée par le responsable de la planification forestière du canton de Berne en tant que représentant de l'intérêt public, ainsi que par le responsable des forêts de la corporation de Schwyz en tant que représentant d'un propriétaire forestier. L'article débute par une rétrospective d'histoire forestière portant sur les motifs qui menaient à planifier en forêt, jadis.

*Traduction:* CLAUDE GASSMANN

### Summary

#### Why do we need forest planning? Reflections from a historian, a Cantonal planning official and a manager of an enterprise

Today's situation is marked by a growing complexity of the matter in hand and the increasing dynamics of change. Under these circumstances, planning – in a comprehensive sense to in-

clude shaping, steering and developing activities – is of central importance. Switzerland's planning concept comprises two different levels: global planning of larger areas serves to represent public interest and the level of the individual enterprise reflects the interests of the forest owners. We report the views of the head of the forestry planning unit of Canton Berne, as a public representative, and the head of forestry from the Oberallmeind corporation Canton Schwyz, as a representative of forest owners. The paper starts with a retrospective of forest history and investigates earlier reasons for forest planning.

*Translation:* ANGELA RAST-MARGERISON

### Literatur

- AMMANN, S. 2003: Strategisches Management im Forstbetrieb. Diss. Nr. 15126, ETH Zürich, 207 S.
- BLEICHER, K. 1999: Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme. 5. revidierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, New York, 690 S.
- KRIEG, W.; ULRICH, H. 1974: St. Galler Management Modell. 3. Auflage, Haupt, Bern, 55 S.
- ULRICH, H. 1984: Management – Gesammelte Beiträge. Haupt, Bern, Stuttgart, 364 S.
- VON BÜLOW, G. 1962: Die Sudwälder von Reichenhall. Mitteilungen aus der Staatsforstverwaltung Bayerns 33, München, 316 S.

#### Autoren

Dr. FELIX LÜSCHER, dipl. Forsting. ETH, Bereichsleiter Wald, Oberallmeindkorporation, Postfach 449, 6431 Schwyz.  
E-Mail: f.luescher@oak-schwyz.ch.

CONRADIN MOHR, dipl. Forsting. ETH, Leiter Fachbereich Waldplanung und Bildung, Amt für Wald des Kantons Bern, Effingerstrasse 53, 3008 Bern. E-Mail: conradin.mohr@vol.be.ch.

PETER RINDERKNECHT, dipl. Forsting. ETH, Professur Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH Zentrum, Rämistrasse 101, 8092 Zürich.  
E-Mail: peter.rinderknecht@env.ethz.ch.

Prof. Dr. ANTON SCHULER, dipl. Forsting. ETH, Wald- und Forstgeschichte, ETH Zentrum, Rämistrasse 101, 8092 Zürich.  
E-Mail: anton.schuler@env.ethz.ch.