

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 174 (2023)
Heft: 6

Artikel: Mit Szenarien zu zukunftstauglichen Strategien in der Waldplanung
Autor: Varga, Christian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1097179>

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: 03.05.2026

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

Mit Szenarien zu zukunftstauglichen Strategien in der Waldplanung

Christian Varga^{1,*}

¹ ImpactLinx GmbH, Bern (CH)

Szenarien sind unterschiedliche, aber gleichermassen plausible Prognosen über das künftige Umfeld eines Akteurs. Organisationen können damit Strategien entwickeln, die sie auf verschiedene Zukünfte vorbereiten und resilienter gegenüber Schocks machen. In der Waldplanung im Bipper Jura (AG) wurde der Szenarioansatz genutzt, um zentrale, offene Zukunftsfragen zu debattieren und Handlungsoptionen für verschiedene Zukunftswelten zu identifizieren.

doi: 10.3188/szf.2023.0380

* Schiffflaube 28, CH-3011 Bern, E-Mail christian.varga@impactlinx.com

Klimawandel, technologische Revolutionen, gesellschaftliche Umbrüche: Wie kann Waldplanung noch gelingen, wenn unklar ist, wie die Welt in 5 oder gar in 15 Jahren aussieht? Vor diesem Hintergrund erweist sich der Szenarioansatz als zukunftstaugliche Alternative zu herkömmlichen Strategie- und Planungsmethoden.

Der Szenarioansatz ist eine praxiserprobte, an der Universität Oxford, Grossbritannien, weiterentwickelte Methode (Ramírez & Wilkinson 2016). Sie befähigt

Organisationen, sich in einem Umfeld zu behaupten, das von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA) geprägt ist. Ihr zugrunde liegt die Feststellung, dass Strategien zum Ziel haben, Organisationen auf deren künftiges Umfeld vorzubereiten (Abbildung 1). Am Anfang jedes Strategieprozesses muss also eine solide Prognose über die «Welt von Morgen» stehen.

Allerdings lassen sich solche Prognosen kaum noch verlässlich machen. Gerade

im Bereich der Waldplanung: Sie ist in eine Vielzahl von gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen und ökonomischen Prozessen eingebunden, die nur schwer abschätzbar sind. Trotzdem müssen die Verantwortlichen Entscheidungen mit einem Zeithorizont von Jahrzehnten fällen.

Transparenter Ansatz

Zwar wird das künftige Umfeld in jedem Strategieprozess mit Trendanalysen und

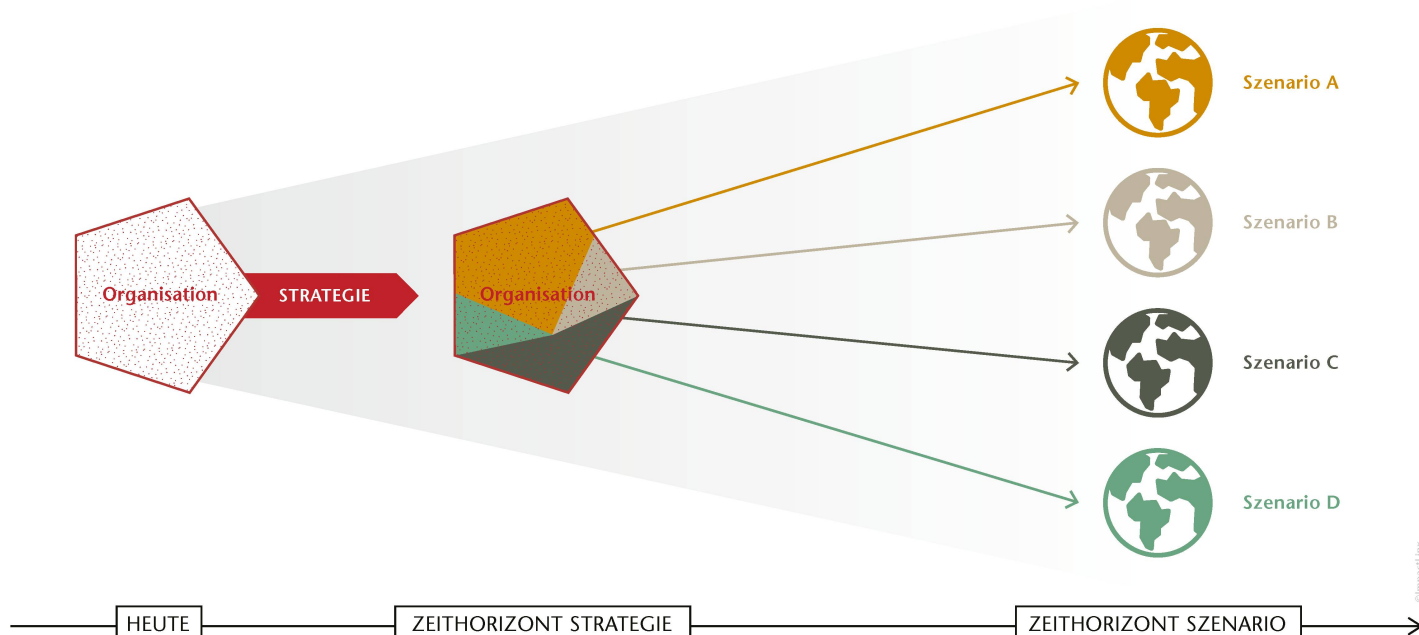


Abb 1 Szenarien sind unterschiedliche, plausible Prognosen über jenes Umfeld, in das eine Organisation geraten könnte. Sie stecken ein Spektrum an möglichen Zukunftswelten ab, auf das sich Organisationen mit ihrer Strategie vorbereiten müssen. Grafik: ImpactLinx GmbH

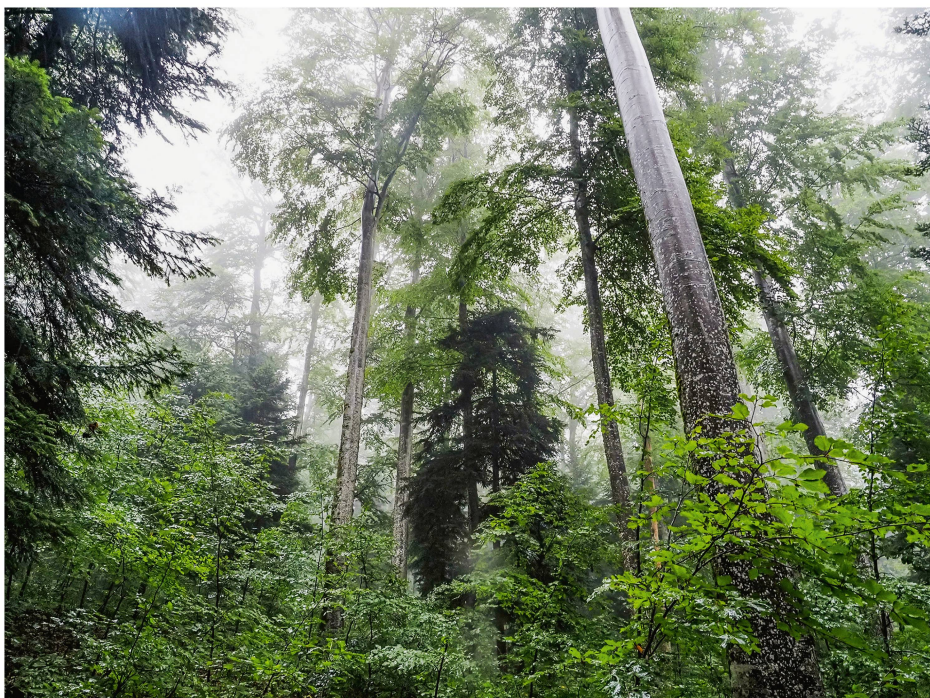


Abb 2 Im Längswald der Burgergemeinde Niederbipp: Wie bei Organisationen gilt es auch bei den Eingriffen im Ökosystem Wald, in Szenarien zu denken. Foto: Andreas Bernasconi

Projektionen umrissen. Die meisten Methoden verzichten aber darauf, die eigenen Zukunftshypothesen klar zu benennen. Der Szenarioansatz hingegen setzt auf Transparenz: Die eigenen Hypothesen werden definiert, diskutiert und verbessert, bis eine verlässliche Basis für strategische Entscheidungen entsteht.

Natürlich ist auch im Rahmen des Szenarioansatzes klar: Die Zukunft lässt sich nicht genau vorhersehen. Allerdings lassen sich mit seinen Methoden Szenarien entwickeln – mehrere unterschiedliche, aber gleichermassen plausible Versionen des künftigen Umfelds, in das eine Organisation geraten könnte. Die Stärke des Ansatzes liegt dabei in der Kombination von Plausibilität und Verschiedenartigkeit der Szenarien.

Plausibilität ist das Resultat des Entwicklungsprozesses

- Für jedes Szenario muss gelten: Genau so könnte die Zukunft aussehen! Diese Plausibilität ist das Resultat des Entwicklungsprozesses: Szenarien werden meist von einem interdisziplinären Team entwickelt, das sich in Untergruppen aufteilt und parallel mehrere unterschiedliche Entwürfe erarbeitet. Die in der vorgängigen Analysephase gesammelten Fakten und Erkenntnisse dienen dabei als Bausteine. Die Entwürfe werden dann wechselseitig geprüft und verbessert, bis ein

Set von Szenarien entsteht, die allesamt gut begründet und überzeugend sind.

- Szenarien weisen stets markante Unterschiede auf. Dadurch wird ein Spektrum von plausiblen Zukunftswelten abgesteckt, das es Organisationen erlaubt, mögliche strategische Schritte vor dem Hintergrund verschiedener Zukunftsvarianten durchzuspielen. Besonders interessant sind Szenarien, wenn sie sich in «critical uncertainties» unterscheiden, also in jenen offenen Zukunftsfragen, die für die Strategiefindung einer Organisation von zentraler Bedeutung sind.

Waldplanungsanwendung Bipper Jura (AG)

Auch in einer konkreten Waldplanungsanwendung im Bipper Jura (AG) hat sich die Nützlichkeit des Szenarioansatzes gezeigt (Abbildung 2). In zwei Abendworkshops erarbeiteten Vertreterinnen und Vertreter der Burgergemeinde sowie Forstfachleute ein Set von vier plausiblen, divergierenden Szenarienskizzen. Diese unterscheiden sich insbesondere in der Beantwortung zweier Zukunftsfragen: Wird der Holzpreis stabil bleiben oder sinken? Und: Werden forstliche Funktionen wie etwa Erholung, Sport, Klimaschutz usw. künftig (besser) abgegolten?

Auf Basis der gemeinsam entwickelten Szenarien gelang es der Gruppe, rasch strategische Optionen zu entwickeln und

diese für verschiedene plausible Zukünfte zu bewerten. Statt sich mit Fragen aufzuhalten, die nicht beantwortbar sind (z.B.: Wird der Holzpreis sinken?), fokussierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf, Handlungsmöglichkeiten zu finden, um in verschiedenen Zukünften bestehen zu können. Dabei zeigten sich die Stärken des Szenarioansatzes.

1. Szenarien verdichten komplexe Zusammenhänge zu stringenten Zukunftsbildern, die zielführende strategische Reflexionen erlauben. Die Komplexität wird dabei nicht unzulässig reduziert, sondern durch die Verschiedenartigkeit der Szenarien abgebildet – und nutzbar gemacht.

2. Beim Erarbeiten von Szenarien werden die Zukunftsannahmen der Beteiligten explizit gemacht, debattiert und hinterfragt. So können nicht nur schlecht fundierte «Selbstverständlichkeiten» ausgemerzt, sondern auch Konflikte vermieden werden, die sich aufgrund unterschiedlicher, implizit belassener Grundannahmen ergeben.

3. Szenarien machen Organisationen resilienter und befähigen sie, mit Umweltveränderungen und Schocks umzugehen. In der Auseinandersetzung mit verschiedenen Zukünften realisieren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, dass jede strategische Option nur unter bestimmten Umständen die richtige Antwort ist. Weitere Optionen bereitzuhalten, ist also ein Muss und ein Merkmal einer zukunftstauglichen Managementpraxis. ■

Literatur

RAMÍREZ R, WILKINSON A (2016) Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach. Oxford: Oxford Academic Books. doi: 10.1093/acprof:oso/9780198745693.001.0001

Se préparer aux multiples éventualités en matière de planification forestière

Des scénarios sont des prévisions différentes, mais tout aussi plausibles, sur l'environnement futur d'un acteur. Les organisations peuvent ainsi développer des stratégies qui les préparent à différents avènements et les rendent plus résilientes face aux chocs. Dans le cadre de la planification forestière dans le Bipper Jura (AG), l'approche par scénarios a été utilisée pour débattre de questions centrales et ouvertes sur l'avenir et pour identifier des options d'action pour différents mondes futurs.

Waldplanung (Deutsch)

Waldplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns im Wald und die periodische Festlegung und Überprüfung der Ziele und Massnahmen.

Sie dient der Sicherung der Waldfunktionen und der nachhaltigen Bereitstellung der Waldökosystemleistungen sowie dem optimalen Ressourceneinsatz zur Lenkung der Waldentwicklung.

Gegenstand der Waldplanung sind die Analyse und Synthese der bisherigen Entwicklung, des aktuellen Zustands und der möglichen zukünftigen Entwicklung des Waldes. Dazu gehören die Herleitung von Zielen und das Bereitstellen von Mitteln, Massnahmen, Steuerungs- und Kontrollprozessen, um diese Ziele zu erreichen.

Waldplanung findet auf verschiedenen funktionalen Ebenen und mit unterschiedlichen Zeiträumen-Bezügen statt. Dazu gehört etwa die Ebene Kanton (öffentliche Interessen, Sicherung der nachhaltigen Waldentwicklung) oder die Ebene Betrieb (Bewirtschaftung der Wälder, Projekte).

Planification forestière (Français)

La planification forestière consiste à anticiper les actions futures en forêt en déterminant les objectifs à atteindre et les mesures à entreprendre ainsi qu'en les contrôlant et les révisant périodiquement.

Elle sert à garantir la réalisation des fonctions forestières et la mise à disposition durable des services écosystémiques forestiers ainsi que l'utilisation optimale des ressources nécessaires pour influencer le développement forestier.

La planification a pour objet l'analyse et la synthèse de l'état actuel, du développement passé et des évolutions futures possibles de la forêt. Elle porte aussi sur la détermination des objectifs et les moyens, mesures, processus de gestion et de contrôle nécessaires pour les atteindre.

La planification forestière s'effectue à différents niveaux fonctionnels et à différentes échelles spatiotemporelles, par exemple au niveau du canton (intérêts publics, assurer le développement durable des forêts) ou au niveau de l'entreprise (gestion forestière, projets).

Pianificazione forestale (Italiano)

La pianificazione forestale è il processo che porta alla definizione delle azioni future di gestione del bosco, formulando obiettivi e misure che sono riesaminati e aggiornati periodicamente.

Il suo scopo è garantire in modo sostenibile le funzioni del bosco e l'erogazione dei suoi servizi ecosistemici, nonché l'impiego ottimale delle risorse necessarie per indirizzare lo sviluppo del bosco.

Ne sono oggetto, da un lato, l'analisi e la sintesi dell'evoluzione passata, dello stato attuale e del possibile sviluppo futuro del bosco; dall'altro, la definizione degli obiettivi come pure l'individuazione delle misure e dei processi di gestione e controllo necessari per conseguirli.

La pianificazione forestale può essere riferita a diversi orizzonti temporali (corto, medio e lungo termine). Si svolge a più livelli territoriali, generalmente su scala cantonale (interessi pubblici, garanzia di uno sviluppo sostenibile del bosco) o su scala aziendale o sovraziendale (gestione forestale, progetti).

Planisaziun forestala (Rumantsch Grischun)

La planisaziun forestala è il process che regla en maniera prevesenta la cultivaziun futura dal guaud fixond finamiras e mesiras che vegnan regularmain revedidas.

Ella serva a segirar las prestaziun dal guaud en maniera persistenta ed a furnir ils servetschs da l'ecosistem sco er il diever optimal da las resursas necessarias per diriger il svilup dal guaud.

Il process cumpiglia l'analisi e la sintesa dal svilup precedent dal guaud, dal stadi actual e dal pussaivel svilup futur. En pli la deducziun da las finamiras sco er dals meds, da las mesiras e dals process da regulaziun e da controlla necessaris per cuntanscher tals.

La planisaziun forestala ha lieu sin differents nivels temporals (curta, media e lunga vista), e cuntegna plirs stgallims territorials. En general quel chantunal (interest publics, garantir la gestiun persistenta) e quel dal manaschi (cultivaziun dal guaud, projects).

Forest planning (English)

Forest planning comprises the anticipation of future activities in the forest, the periodic determination of management goals, measures to achieve these goals, as well as the regular review of these goals and measures.

It aims to secure all forest functions and the sustainable provision of forest ecosystem services, while ensuring the optimal use of resources to guide forest development.

At its core lie the analysis and synthesis of past forest development, current forest condition, and possible future development, as well as deriving management goals and identifying the means, measures, management and control processes to achieve them.

Forest planning takes place at various functional levels with different time-space references, such as the cantonal level (securing public interests, securing sustainable forest development) or the operational level (silvicultural management, projects).

Glossar Waldplanung und -management des Schweizerischen Forstvereins · Glossaire Pianification forestière, groupe de pilotage Pianification et gestion des forêts de la Société forestière suisse · Glossario pianificazione forestale, Comitato del Gruppo di lavoro Pianificazione e gestione del bosco della Società forestale svizzera · Glossario planisaziun forestala, cumissiun centrala da la grupp da lavur planisaziun e gestiun forestala da l'associazion svizra dal guaud · Glossary forest planning, core group Forest planning and management of the Swiss Forestry Society. Zitieren als: WaPlaMa (2023) Glossar Waldplanung. Deutsch, français, italiano, rumantsch grischun, englisch. doi: 10.31888/szf.2023.0382



Au cœur de la forêt

Schweizerischer Forstverein
Société forestière suisse
Società forestale svizzera