

von Detten, Roderich

**Working Paper**

## Abschied vom Nachhaltigkeitsprinzip? Forstliches Handeln im Angesicht von Unsicherheit und Sinnkrise. Ein Essay

Arbeitsbericht, No. 37-2003

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Forestry Economics and Planning, University of Freiburg

*Suggested Citation:* von Detten, Roderich (2003) : Abschied vom Nachhaltigkeitsprinzip? Forstliches Handeln im Angesicht von Unsicherheit und Sinnkrise. Ein Essay, Arbeitsbericht, No. 37-2003, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstökonomie, Freiburg i. Br.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58303>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

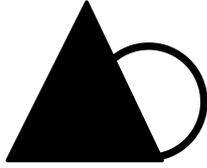
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Arbeitsbericht 37 - 2003

**Abschied vom Nachhaltigkeitsprinzip?**

Forstliches Handeln im Angesicht von  
Unsicherheit und Sinnkrise

- Ein Essay -

**Roderich von Detten**

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Institut für Forstökonomie  
Tennenbacherstr. 4  
D-79106 Freiburg im Breisgau  
Tel.: 0761 / 203-3689 / Fax: 0761 / 203-3690  
[forecon@ife.uni-freiburg.de](mailto:forecon@ife.uni-freiburg.de)  
[www.ife.uni-freiburg.de](http://www.ife.uni-freiburg.de)

## Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	3
1. Die Paradoxie der Waldbewirtschaftung .....	4
2. Die rhetorisch-symbolische Kompensation von Kontingenz und Paradoxien.....	9
3. Die strategische Kompensation von Kontingenz und Unsicherheit im Forstfachbereich .....	12
4. Kontingenzerfahrung und ökonomische Theorie .....	15
5. Alternativkonzepte im Umgang mit Kontingenz und Paradoxien.....	18
6. Abschied vom Prinzip der Nachhaltigkeit? .....	23

## Vorwort

Der vorliegende, als Arbeitsbericht 37 – 2003 erschienene Text steht zwischen mehreren Stühlen – seine zugehörige Textgattung anzugeben, ist nicht leicht. Von seinem Umfang her ist er kein Fachartikel, der sich zur Publikation in einer Fachzeitschrift eignet – aber auch kein abgeschlossener Bericht, der den Schlußstrich unter ein eigenständiges Forschungsprojekt zieht. Er ist von der Verwendung des Materials her, auf das er Bezug nimmt, einerseits wissenschaftlich ausgerichtet – ohne die angesprochenen Themengebiete hier aber auch nur annähernd vollständig aufzuarbeiten. Andererseits möchte er argumentieren und ist in Teilen polemisch – ohne sich jedoch direkt gegen spezifische Auffassungen und Autoren zu richten. Am ehesten entspricht seine freie und oft additive Form, die manche Unproportionalität mit sich bringt, dem, was man andernorts als „Essay“ bezeichnen würde – so unüblich dies im wissenschaftlichen Bereich sein mag. Der Text möchte mehr Fragen stellen, als er zu beantworten in der Lage ist; er möchte Argumente für einen alternativen Umgang mit Unsicherheit erproben und seine These vom Forstlichen Handeln, dessen Grundimpuls die Kompensation von Unsicherheit und Kontingenz ist, zur kritischen Diskussion stellen.

Der Verfasser dankt D. Burger, P. Deegen, F. Ebinger, G. Oesten und A. Schlüter für Anregungen und Kritik.

# 1. Die Paradoxie der Waldbewirtschaftung

## Wie gut hat es die Forstpartie?

„Wie gut hat es die Forstpartie: der Wald, der wächst auch ohne sie ...“ . Gibt es heute noch irgendeinen forstlichen Fachvertreter, dem diese einst mit unbeschwertem Selbstbewußtsein vorgetragene Redensart noch leicht über die Lippen kommt?

Das Gegenteil wird der Fall sein: Angesichts eines in den letzten Jahren gestiegenen und in der Zukunft sicherlich noch weiterhin wachsenden Rechtfertigungsdrucks in der Gesellschaft, die sich allerorten in krisenhaften Symptomen zeigt und zu nachhaltigen Verwerfungen geführt hat, ist der Vers kaum mehr ohne einen ironischen, ja zynischen Unterton zu hören und hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.

Forstliches Wirtschaften wird in einer Zeit öffentlicher Sensibilisierung für die Belange des Umwelt- und Naturschutzes mehr und mehr als störender Eingriff in die Natur erlebt, der grundsätzlich zu hinterfragen ist. Die Forstwirtschaft, deren Wirken lange Jahrzehnte hindurch weitgehend ohne öffentliche Einmischung geschah, sieht sich gerade in den letzten Jahren massiven Einsprüche Dritter ausgesetzt. Der permanente Legitimationsdruck und fortwährende Konflikte mit zahlreichen Interessensgruppen, die häufig über einen starken gesellschaftlichen Rückhalt verfügen, bewirken ein Phänomen, dass sich anschaulich mit dem Begriff der „Identitätskrise“ bezeichnen lässt<sup>1</sup>.

Doch nicht allein im Sozialen lassen sich Verwerfungen diagnostizieren, die sich ganz fundamental auf eine „Identität“ der Forstpartie auswirken. Wandlungen und Turbulenzen in den weltweiten Waldökosystemen und die Unberechenbarkeit unseres gesamten natürlichen Umsystems (als Stichworte seien Klimaveränderungen, Standortdriften oder verstärkte Sturmrisiken genannt) beeinflussen forstbetriebliche Entscheidungen und Planungen deutlich stärker und grundsätzlicher, als dies in früheren Zeiten der Fall war.

Als zentrales „Problem“ des forstwirtschaftlichen bzw. forstbetrieblichen Eingebundenseins in komplexe und die eigene Einflußnahme übersteigende soziale und natürliche Systeme darf die Langfristigkeit<sup>2</sup> der forstlichen Produktion gelten. Und mit diesem Blick auf eine stets ungewisse, von mannigfaltigen Unwägbarkeiten geprägte Zukunft verkehrt sich die eingangs erwähnte Redensart mehr und mehr in ihr Gegenteil: „Wie schlecht geht es der Forstpartie: der Wald wächst stets auch ohne sie.“

Forstliche Akteure sind nicht zu beneiden. Ständig müssen sie Unentscheidbares entscheiden und Sachverhalte regulieren, die sie nicht vollständig verstehen und deren langfristige Effekte sie nicht annähernd überschauen können. So wissen heutige Forstplaner kaum, wie sie die zahlreichen und kaum abbildbaren planungsrelevanten Faktoren aus Natur (z.B. Klima, Naturgefahren, Standortdrift) und Gesellschaft (z.B. Marktgeschehen, gesellschaftliche Akzeptanz, politischer Gestaltungsrahmen) im Rahmen planerischer Konzepte berücksichtigen können und sollen.

---

<sup>1</sup> DETTEN 2001: 226

<sup>2</sup> siehe hierzu etwa SPEIDEL 1984: 26f.; KRAMER 2000: 19ff

Der Wechsel, den heutige Entscheidungsträger auf den zukünftigen Wald eingehen, wird bei Produktionszeiten von i.d.R. weit über 100 Jahren nicht eingelöst werden. Freilich ist auch klar: „Wirklichkeit heißt: Zwang zur Selektion“<sup>3</sup>: Es muss nicht nur entschieden werden („Der Wald muss geleistet werden“, wie es KREMSER ausdrückt) – es kann nicht „nicht-entschieden“ werden. Selbst absolute Passivität bedeutet eine Entscheidung, die die Wälder von morgen in ganz grundsätzlichem Sinne prägt.

Zum Handlungszwang<sup>4</sup> kommt hinzu, dass jede gegenwärtige Handlung weit in die Zukunft reichende Konsequenzen nach sich zieht. Die Möglichkeit zu einer nachträglichen Korrektur zahlreicher forstbetrieblicher Entscheidungen (z.B. der Baumartenwahl) besteht zwar in einem prinzipiellen Sinne, ist aber nicht als Möglichkeit zum „Nachsteuern“ (mit kurz- oder mittelfristigem Erfolg) zu verstehen. Hier besteht ein Unterschied zu den allermeisten anderen Wirtschaftsbereichen. Die Langzeitwirkungen sind zudem in ihrer Komplexität und Reichweite auf viele Bereiche zumeist nur sehr schwer zu kalkulieren.

Forstwirtschaftliches Handeln also – und das ist der Ausgangspunkt für die folgenden Erwägungen – sieht sich einer grundsätzlichen und sehr tiefgreifenden Unsicherheit<sup>5</sup> ausgesetzt, die man als Kombination aus der Komplexität seines Gegenstandes und der Langfristigkeit des Entscheidungshorizontes beschreiben kann. Forstliches Handeln, so die Kernthese dieses Essays, sieht sich grundlegenden Paradoxien und Dilemmata gegenüber, denen man mit Nachhaltigkeitsstrategien und langfristig angelegten Handlungs- und Bewirtschaftungskonzepten nicht begegnen kann. Je komplexer die Beziehungen der gesellschaftlichen Teilsysteme zueinander, je rascher der Wandel moderner Gesellschaften, je unübersichtlicher die gegenwärtige Situation und je weniger prognostizierbar die Zukunft ist, um so weniger macht es Sinn, sich der Herausforderung der Zukunft mit Utopien, langfristigen Strategien und einer Haltung der festen Entschlossenheit zu stellen.

Vielmehr kann es allein darum gehen, angesichts der Situation von Handlungszwang und Unsicherheit geeignete Strategien der Flexibilität und Anpassung zu entwickeln. Der vorliegende Beitrag argumentiert in sechs Abschnitten:

- Teil 1 ist als Problemstellung konzipiert und versucht, die Kernthese von der „Paradoxie der Forstwirtschaft“ zu illustrieren.
- Teil 2 setzt sich mit den gerade im Forstfachbereich verbreiteten Strategien zur symbolischen und rhetorischen Kompensation der Phänomene von Unsicherheit und Kontingenz auseinander.
- Teil 3 wirft einen Blick auf die im Forstfachbereich erkennbare strategische Kompensation der Phänomene von Unsicherheit und Kontingenz und beschreibt hier übliche Varianten.
- Teil 4 zeigt beispielhaft auf, wie die Problematik des Handelns unter Unsicherheit in politischen und ökonomischen Theorien Eingang gefunden hat und beschreibt einen Paradigmenwechsel im wirtschaftlichen Umgang mit Unsicherheit, der auch für die Forstwirtschaft Herausforderungen bereithält.

---

<sup>3</sup> BOLZ 2001: 145

<sup>4</sup> DETTEN 2001b: 4ff

<sup>5</sup> zum Begriff der „Unsicherheit“ und seiner Kategorien siehe HÖLTERMANN 2001: 38ff: Forstwirtschaft wird in diesem Zusammenhang als Teil eines komplexen Mensch-Umwelt-System beschrieben, in dem Feedbackmechanismen versagen müssen; forstliche Produktionsentscheidungen werden als Handlungen in einem „offenen Entscheidungsfeld“ beschrieben (ebd: 56, mit Verweis auf ADAM)

- Teil 5 führt Alternativkonzepte im Umgang mit Kontingenz<sup>6</sup> und Unsicherheit auf und diskutiert ihre Gültigkeit für den forstlichen Fachbereich.
- Teil 6 schließlich ist der Versuch, vor dem Hintergrund neuerer Theorien zum Umgang mit Risiken und Unsicherheitsphänomenen der Moderne das Prinzip der Nachhaltigkeit zu betrachten und eine Kritik von Nachhaltigkeitsstrategien zu formulieren. Die im gesamten Beitrag diskutierten unterschiedlichen Ansätze zum Umgang mit Paradoxien und Kontingenz werden zu zwei Alternativparadigmen gebündelt.

Sind, bei aller Rede von der „Paradoxie der Forstwirtschaft“, die beschriebenen Probleme nun Spezifika der Forstwirtschaft? Für sich genommen sicherlich nicht. Es ist freilich das Ziel dieses Essays, die spezifische forstwirtschaftliche „Gemengelage“ an Problemen im Umgang mit Unsicherheit zu beschreiben, auf charakteristische forstliche Umgangsweisen mit der Kontingenzerfahrung hinzuweisen und alternative Handlungsparadigma in den forstlichen Diskurs einzubringen. Nicht um einen erneuten Nachweis forstlicher Exklusivität also soll es gehen, sondern um die Nutzbarmachung außerforstlicher Diskussionen für Probleme des strategischen forstlichen Managements.

### **Forstliche Dilemmata: Waldbewirtschaftung im Spannungsfeld**

Das Spannungsfeld, welches das in natürliche und gesellschaftliche Systeme eingebundene forstliche Wirtschaften von Grund auf prägt, läßt sich durch mindestens vier zentrale Grundprobleme charakterisieren<sup>7</sup>:

- Zum einen ist die Bewirtschaftung des Waldes eingebunden in ökosystemare Zusammenhänge. Die realitätsnahe Modellierung des Gegenstandes „Wald“ ist die Grundlage für eine forstliche Produktionsplanung und –kontrolle – diese stößt wegen der natürlichen Dynamik und Komplexität von Waldökosystemen jedoch stets an prinzipielle Grenzen<sup>8</sup>.
- Mit den Erkenntnissen moderner Ökosystemforschung (und vor dem Hintergrund der Langfristigkeit der forstlichen Produktion) mehren sich die grundsätzlichen Zweifel daran, daß sich Waldökosysteme mit noch so ambitionierten und ausgearbeiteten Bewirtschaftungskonzepten in gewünschtem Maße zielorientiert steuern lassen: Der Erfolg langfristiger zielorientierter Handlungsvorgaben muss angesichts unprognostizierbarer Umweltveränderungen und eines mit den planerischen Zielvorgaben oft nicht kompatiblen individuellen Entscheidungsverhaltens stark bezweifelt werden<sup>9</sup>.
- Forstwirtschaft ist eingebunden in ein gesellschaftliches Umsystem. Angesichts der Vielfalt von komplexen, widersprüchlichen und sich fortwährend wandelnden gesellschaftlichen Ansprüchen an Wälder bzw. die Waldbewirtschaftung läßt sich ein konsistentes und harmonisches Zielsystem, mit dem allein sich ein Waldbewirtschaftungskonzept im gesellschaftlichen Raum legitimieren kann, kaum in widerspruchsfreier Form aufstellen<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> mit „Kontingenz“ soll hier und im Folgenden die Situation der Offenheit, d.h. des Nicht-Festgelegt-Seins von Prozessen gemeint sein. Im Gegensatz zu Notwendigkeit und Unmöglichkeit bedeutet Kontingenz, dass Entscheidungen so oder anders getroffen werden können und prinzipiell auch zukünftig anders ausfallen können – mit einer Entscheidung wird dabei freilich ein Risiko eingegangen.

<sup>7</sup> ausführlicher bei DETTEN 2001a: 15ff

<sup>8</sup> HÖLTERMANN 2001: 42ff

<sup>9</sup> KRAMER 2000: 131ff

<sup>10</sup> z.B. MANN & ESSMANN 1998

- Entsprechend gilt für die grundsätzliche Frage nach dem Wesen des Fachbereiches an sich (die Grundforderung nach einer gesellschaftlichen Positions- oder Identitätsbestimmung der Forstwirtschaft): Inmitten des von ständigem Wandel geprägten sozialen Feldes ist die Idee dessen, was Forstwirtschaft sein kann und leisten sollte, einem beständigen Wandel unterworfen. Man kann deshalb soweit gehen, von einer permanenten Legitimations- (oder eben „Identitäts-“) -krise der Forstwirtschaft zu sprechen.

Mit den geschilderten Grundproblemen liegen zugleich die beiden zentralen Dilemma eines Wirtschaftsbereiches auf der Hand, dessen Legitimation nach wie vor mit der Frage nach einem „richtigen Umgang mit dem Wald“ verknüpft ist: Zum einen wird die Waldbewirtschaftung durch einen Handlungszwang vor dem Hintergrund von ökosystemarer Komplexität und Prognoseunsicherheit charakterisiert, zum anderen kann von Legitimationszwang und Identitätskrise vor dem Hintergrund sich permanent wandelnder gesellschaftlicher Ansprüche an den Wald gesprochen werden.

ROEDER (2003: 316) nennt in einem Beitrag zu Entscheidungsmängeln im Forstfachbereich – genauer: zu „Strukturmängeln in Entscheidungssituationen der forstlichen Praxis“ - Informationsdefizite angesichts offener Entscheidungsfelder auf drei unterschiedlichen Ebenen:

- Zielsetzungsdefekte: die Unsicherheit betrifft die Definition forstlicher Zielsetzungen
- Bewertungsdefekte: die Unsicherheit betrifft die Bewertung von Zielgrößen / Alternativen
- Wirkungsdefekte: die Unsicherheit betrifft die Auswirkungen der Entscheidungen

Auf allen drei Ebenen wird das skizzierte Dilemma aus ökosystemarer Komplexität und Prognoseunsicherheit, Legitimationszwang und gesellschaftlichem Wandel deutlich.

### **Nachhaltiges forstliches Wirtschaften als paradoxes Handeln**

Der beschriebene Handlungs- und Legitimationszwang unter den Bedingungen von Unsicherheit und Risiko stellt die Forstwirtschaft in eine Situation, die alle Eigenschaften einer Paradoxie<sup>11</sup>, eines Widerspruchs in sich selbst, aufweist: Die Bedingung der Möglichkeit dieser Handlung ist hier zugleich auch die Bedingung ihrer Unmöglichkeit<sup>12</sup>. Die momentan durchgeführte, auf die ferne Zukunft gerichtete „nachhaltige Forstwirtschaft“ ist in dieser Sichtweise eine paradoxe Tätigkeit: rationales, plangemäßes Handeln unter Bedingungen, in denen rationales, plangemäßes Handeln unmöglich ist. Das Kriterium bzw. der Anspruch der „Nachhaltigkeit“ soll heutiges Handeln leiten (und tut dies nach Auffassung forstlicher Entscheider auch), obwohl die „tatsächliche Nachhaltigkeit“ („Hier wurde nachhaltig/nicht nachhaltig gewirtschaftet“) erst morgen beurteilt werden kann (d.h. in einem Nachhinein von i.d.R. mehr als hundert Jahren). Um „nachhaltig“ zu handeln, muss ich heute wissen / als „nachhaltig“ definieren, was im Rückblick erst gewusst / als „nachhaltig“ definiert werden kann.

Es lässt sich freilich niemals mit Gewissheit sagen, welcher Anteil am zugeschriebenen Erfolg oder Misserfolg der Entwicklungen sich tatsächlich einem plangemäßen forstlichen

---

<sup>11</sup> „Dieser Satz ist falsch“ wäre ein populäres Beispiel einer Paradoxie (hier: semantischen Antinomie) als eines widersprüchlichen und offenbar sinnlosen Satzes: Wenn der Satz nämlich falsch wäre, dann wäre er richtig, und wenn er richtig wäre, dann wäre er falsch. Zu Begriff und Beispielen von Paradoxien siehe z.B. HUGHES & BRECHT 1978 oder WATZLAWICK ET AL 2000: 171ff

<sup>12</sup> Vgl. BARALDI ET AL. 1997: 131

Handeln zuschreiben lässt bzw. welche Anteil anderen Einflussvariablen („äußeren Umständen“) zugeschrieben werden muss.

Noch weitergehend ließe sich die Paradoxie im Hinblick auf die langfristige und zumeist irreversible Wirkung forstlicher Bewirtschaftungsentscheidungen formulieren: Forstwirtschaftliches (und ganz allgemein: wirtschaftliches) Handeln bedeutet in diesem Zusammenhang die fortwährende Einengung von Möglichkeiten – obwohl aus logischen Gründen die Schaffung von (neuen) Handlungsmöglichkeiten in einer komplexen Situation an und für sich vorrangig ist („Handle stets so, dass die Zahl deiner Wahlmöglichkeiten zunimmt!“). Der Paradoxie der Forstwirtschaft kann nicht ausgewichen werden – es bleibt lediglich die Frage, mit welcher Strategie man ihr begegnet. Und wie im Falle einer jeden echten Paradoxie, deren Wesen es ist, nicht gelöst werden zu können, kann das nur heißen: Die Frage lässt sich nicht beantworten, sondern lediglich richtig stellen<sup>13</sup>.

### **Die Risikogesellschaft als Sinngesellschaft: Kompensatorische Diskurse in der Moderne**

Jedes Handeln vor dem Hintergrund von Paradoxien und Dilemmata bringt nahezu zwangsläufig Probleme für die Identität des Handelnden mit sich. Doch stimmt im Falle der Forstwirtschaft die Diagnose einer Sinn- oder Identitätskrise überhaupt? Zunächst ist vor aller Diagnose festzuhalten, dass innerhalb der forstlichen *community* eine solche, die Fundamente erschütternde Krisensituation allenthalben empfunden wird. Die Beiträge in forstlichen Fachzeitschriften, die sich ganz unterschiedlichen Krisenphänomenen und Brennpunkten widmen (der anhaltenden Ertragskrise, dem Schwund gesellschaftlichen Rückhalts etc.) sind sich sämtlich darüber einig, dass sich die Forstwirtschaft in Deutschland in einer krisenhaften Umbruchsituation befindet, in der die gesellschaftliche Rolle und institutionelle Ausgestaltung der Forstwirtschaft neu verhandelt wird<sup>14</sup>.

Sucht man nun gezielt nach Symptomen, auf die sich die Diagnose einer forstlichen Sinnkrise stützen könnte, geraten eine Reihe von kompensatorischen Phänomenen in den Blick, die der Zeitdiagnostiker und Medienphilosoph BOLZ als Kennzeichen einer „Sinngesellschaft“ erläutert. Der Begriff der „Sinngesellschaft“ bildet den Komplementärbegriff zum Begriff der „Risikogesellschaft“ (ULRICH BECK) und bezeichnet ein soziales Miteinander, das durch Risiko-, Komplexitäts- und Verunsicherungserfahrungen geprägt wird und für die Moderne konstitutiv geworden ist: In Zeiten, da herkömmliche Weltbeschreibungen unzureichend geworden sind, etablierte gesellschaftliche Strukturen mehr und mehr erodieren und die Funktionsweise des gesellschaftlichen Ganzen immer weniger transparent, geschweige denn prognostizierbar gemacht werden kann, entstehen die Sinnfragen bzw. die vielgestaltigen Wucherungen moderner Sinnangebote (Konsum, Wissenschaft, Sport, Körperkult, Naturkult, etc. ) als Reaktionen auf Regellosigkeit, Undurchschaubarkeit und Unsicherheitserfahrung. Die Suche nach dem verlorenen Sinn ist eine direkte Reaktion auf die Komplexität der Realität und kennzeichnet eine Fluchtbewegung.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> BOLZ 2001: 106; der hier mit Bezug auf LUHMANN auch auf andere zentrale Paradoxien der Moderne verweist: „Wie kann man sicher mit Unsicherheit umgehen“; „Man kann sich nicht an den Handlungsfolgen orientieren –und muss es doch (zumindest im Rahmen von Szenarien)“

<sup>14</sup> vgl. SCHMIDT 2003, MANN & ESSMANN 1998

<sup>15</sup> BOLZ 1997: 14

## 2. Die rhetorisch-symbolische Kompensation von Kontingenzen und Paradoxien

Rhetorische Kompensationsstrategien bzw. -diskurse sind ein sehr deutliches Kennzeichen von Sinnkrisen<sup>16</sup>; sie treten als Begleitphänomene der Moderne in einer großen Vielzahl und Vielgestaltigkeit auf:

- Explizite „**Sinndiskurse**“: Diskussionen, die sich ausdrücklich mit dem Sinn und Zweck der eigenen Institutionen bzw. Tätigkeiten auseinandersetzen und Sinnkonstruktionen oder –angebote errichten, sind kompensatorische Reaktionen auf erlebte Sinn-Defizite. Umgekehrt: In Zeiten der Stabilität und des „normalen“ Funktionierens sind Sinndiskurse unnötig und „sinnlos“.
- Dasselbe gilt für Wertediskussionen: Krisenzeiten, die durch Überforderungen etablierter Funktionssysteme (z.B. Familie, Berufsstand etc.) gekennzeichnet sind, sind Zeiten der „**Besinnung**“ auf **Einheit stiftende Werte**: Diese verschaffen Orientierung und Entlasten solche Systeme bzw. Subjekte, denen ehemals gültige und eingeübte Handlungsschemata abhanden gekommen sind.<sup>17</sup>
- In einer Situation, die durch Phänomene wie Globalisierung, Beschleunigung und Verlust zentraler Ordnungsinstanzen geprägt ist, verschafft die Beschwörung vergangener Leistungen und Bedeutung Trost und Selbstbestätigung. „Gerade im Zeitalter der Globalisierung eignen sich Herkunftsgeschichten als Medium für einen **Kult der Identität**“ - die stete Neuerfindung der Tradition kompensiert den Bedeutungsverlust angesichts der Zumutungen einer schnelllebigen globalen Innovationskultur<sup>18</sup>. Traditionssuche und die Hinwendung zur geordneten Welt der Vergangenheit bedeutet in dieser Lesart ein „dichtes Netzwerk von Geschichten, das über den Abgrund der Seinslosigkeit gespannt ist.“<sup>19</sup>
- **Kulturpessimistische Diskurse** gehen damit in der Regel Hand in Hand: das „Pathos des Unzeitgemäßen“<sup>20</sup> ist all denjenigen eigen, die sich gegen die Zumutungen der Beschleunigung und die Einwände Dritter wappnen müssen. Das Traditionelle erhält den Beiklang des Festen, Stablen und Echten, das als Hort des Wahren und Unverfügbaren von unschätzbare Bedeutung ist. Der kulturkritische Habitus, die ständige Moralisierung sind sichtbare Begleitumstände.
- Die Form der beschriebenen kompensatorischen Diskurse beruht im Wesentlichen auf einer vor allem auf der sprachlichen Ebene geleisteten rhetorischen, mythischen, ästhetischen – oder allgemein: **symbolischen Überhöhung**<sup>21</sup> von Gegenständen oder Sachverhalten. Die Rolle, die in vormodernen Gesellschaften das Religiöse, nach dessen Ablösung die vielfältigsten Ideologien übernommen haben, wird in der Gegenwart mehr und mehr durch die verstärkt religiös konnotierte „Natur“ ersetzt: „Natur“ ist heute zum Phantom einer Meta-Umwelt geworden, an das sich allerlei religiöse Sinnstiftungen anschließen<sup>22</sup>. Die „**Faszination des Naturbegriffs**“ suggeriert eine „Norm der richtigen Ordnung“ – an den Projektionsbegriff „Natur“ lassen sich Heilserwartungen knüpfen<sup>23</sup>: Die Natur, wenn ihr Betriebsgeheimnis

---

<sup>16</sup> siehe dazu v.a. BOLZ 1997

<sup>17</sup> BOLZ 1997: 78f

<sup>18</sup> BOLZ 2001: 121

<sup>19</sup> ebd.: 118

<sup>20</sup> BOLZ 1997: 146

<sup>21</sup> BOLZ 2001: 118

<sup>22</sup> BOLZ 1997: 16

<sup>23</sup> ebd.: 179

gelüftet, wenn sie erfolgreich geschützt und „mit ihr“ oder „in ihrem Sinne“ gewirtschaftet wird, wird es richten, sie weiss es am besten.

Kennzeichen all dieser skizzierten Begleitphänomene ist es, dass sie Auswege aus der paradoxen, Verunsicherung schaffenden Situation von Handlungszwang und Prognoseunsicherheit bieten: Beruhigung angesichts des Beunruhigenden, Verfügbarkeit des Unverfügbaren.

Auf die zentrale Bedeutung, welche die Sprache (und hier insbesondere der bildhafte Sprachgebrauch – die Metaphern) bei der Kompensation solcher Krisensituationen besitzt, wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen<sup>24</sup>. Der symbolischen Bewältigung von Paradoxien und Dilemmata kommt eine sicherlich kaum zu unterschätzende Bedeutung zu: Bildhafte Erklärungsmodelle bannen das schwer Greifbare und lassen es als handhabbar erscheinen.

### **Modernitätserscheinungen und Forstliche Sinnkrise**

In der Tat treten die angeführten (Krisen)Phänomene der modernen Risiko- und Sinngesellschaft im Forstfachbereich nahezu mustergültig auf; eine entsprechende Analyse von forstlichen Leitartikeln und Festreden, Grußworten und visionären Essays, die um die Rolle der Forstwirtschaft an der Jahrtausendschwelle kreisen, könnte das Bild eines zutiefst zerrissenen, mit sich und der Zeitläufte hadernnden Fachbereiches zeichnen, der sich in die Defensive gedrängt sieht und nach einem Weg sucht, mit der geschichtlichen Kränkung umzugehen.

Was als Kompensationserscheinung einer modernen Risikogesellschaft an der Schwelle des 20. zum 21. Jahrhundert beschrieben wurde, ist im Falle des Forstfachbereiches jedoch von viel grundsätzlicherer, die gesamte Forstgeschichte betreffender Bedeutung. Der berufsständische Konservatismus, der dem forstlichen Fachbereich seit jeher als besondere Eigenschaft bescheinigt wird, tritt hier in vielfältigen Formen auf. Sinndiskurse, Wertediskussionen, kulturpessimistische Klagen, nicht zuletzt immer wieder die symbolische Überhöhung des eigenen Tuns kennzeichnen den Forstfachbereich für Außenstehende noch immer am stärksten; programmatische Schriften mit einer dezidiert und offensiv vorgetragenen Zeitgenossenschaft hingegen, die einer Beschwörung des überzeitlich Gültigen und einer Rhetorik des Beständigen eine radikale Modernität und einen Optimismus der Flexibilität und des Zeitgemäßen entgegensetzen, finden sich kaum in entsprechender Anzahl.

Die Forstwirtschaft ist seit jeher der Bereich, in dem traditionelle Leitbilder, das Pathos des Unzeitgemäßen und ein ästhetisches, normatives Denken eine zentrale Rolle spielen. Derartige kompensatorische Strategien können dabei nicht erst in den letzten Jahrzehnten beobachtet werden; als zu jeder Zeit erkennbare Charakteristika der Forstwirtschaft verweisen sie auf die erwähnte grundlegende Paradoxie des forstlichen Wirtschaftens.

### **Nachhaltigkeit als Leitbild**

Es ist sicherlich auch kein Zufall, dass gerade im forstlichen Fachbereich das Leitbild der Nachhaltigkeit „entwickelt“ wurde und vor allem in unserer Zeit als Fundament des forstlichen Wirtschaftens gilt<sup>25</sup>, das in der oben beschriebenen Grundsituation von Handlungszwang und Prognoseunsicherheit in besonderem Maße kompensatorisch wirkt: Von nahezu uneingeschränktem identifikatorischen Potential, bietet der Leitbegriff eine

---

<sup>24</sup> DETTEN 2001 & 2002

<sup>25</sup> zum Nachhaltigkeits-Begriff und seiner Geschichte siehe z.B. SCHANZ 1996

ideale Projektionsfläche, die von den Zumutungen der Langfristigkeit, Kontingenz und Komplexität entlastet.

Diese kompensatorische Bedeutung des Nachhaltigkeits-Begriffes macht in letzter Konsequenz den Status der gesamten Forstwissenschaft aus, die sich aus einem reinen Handwerk zu einer Sammelwissenschaft fortentwickelt hat, der es im letzten eben darum geht, den Nachhaltigkeits-Begriff wissenschaftlich zu interpretieren. Auch hier entsteht ein ganz zentraler Widerspruch, der die Forstwirtschaft bzw. -wissenschaften einerseits vorantreibt, andererseits aber zu fortwährenden Legitimationsproblemen führt: Die Leitvokabel der Nachhaltigkeit entzieht sich jeglicher Festlegung und ist gleichzeitig Zentralbegriff eines ganzen Fachbereiches, der diese zur Bezeichnung für „rational begründete“ Konzepte der Waldbewirtschaftung verwendet.

### **Forstliche Wirtschaften als paradoxes Handeln – Beispiel „Naturnähe“**

Wohl kein anderer Begriff lässt die mehrfach erwähnte Paradoxie des forstlichen Handelns so gut aufscheinen wie die „Naturnähe“, die als Leitvokabel der Forstwirtschaft der letzten zwei Jahrzehnte gelten darf. Der forstliche kategorische Imperativ „Handle naturnah!“ ist innerhalb des forstlichen Fachbereichs (und weit darüber hinaus) inzwischen derart weitreichend akzeptiert, dass kein ernstzunehmendes Bewirtschaftungskonzept auf den Leitbegriff der „Naturnähe“ verzichten kann. Die „Natur“ als Bezugspunkt und normsetzende Instanz forstlichen Wirtschaftens heranzuziehen, besitzt eine lange Tradition. Dass Natur als kulturelle Antithese zur Kultur gerade in der Forstwirtschaft eine so stark normsetzende Bedeutung besitzt, liegt keineswegs „in der Natur der Sache“ begründet und auch nicht auf der Hand, beansprucht die Forstwirtschaft doch in erster Linie, eine auf der Theorieebene in den Rang einer Wissenschaft aufgestiegene traditionsreiche Kulturtechnik oder Kunstlehre zu sein. Dies wird erst dann verständlich, wenn man sich die legitimierende, Exklusivität verschaffende Rolle der Natur als Lehrmeisterin vergegenwärtigt: Wer der komplexen Natur ihre Prinzipien ablauscht, um auf dieser Grundlage Wälder zu bewirtschaften, darf auch in einer von den reinen Naturwissenschaften dominierten wissenschaftlichen Welt seine eigene Nische beanspruchen.

Folgt man Kulturphilosophen<sup>26</sup>, so kehrt im Begriff „Natur“ und seiner permanenten Beschwörung das Göttliche formelhaft zurück, das aus säkularisierten Gesellschaften einst ausgeschlossen wurde: An die wirkende Natur knüpfen sich angesichts stetig unübersichtlicher werdenden Lebens- und Wirtschaftsbedingungen Heilserwartungen, Hoffnungen auf Ganzheit und im System verborgen wirkende Vernunft, ohne die ein Handeln vielleicht nicht möglich ist.

Bei genauerem Hinsehen stellen sich solche Imperative („Handle naturgemäß“<sup>27</sup>, „Arbeite mit der Natur“, „Wir müssen von der Natur lernen!“) als Paradoxien im besten Sinne dar, die nicht minder widersprüchlich sind als die Aufforderung des „Handle spontan!“, mit dem Versuch der Erfüllung widerspricht man der Aussage. Wer nach Aufforderung spontan handelt, handelt eben nicht spontan – wer der Natur gemäß handelt, handelt – und „Handeln“ ist die zentrale dem Menschen gemäße Kategorie.

---

<sup>26</sup> z.B. BOLZ 1997: 16 & 179; vgl. dazu v.a. auch HARRISON 1992, GLOY 1996, v.a. 154, MAYER-TASCH 1998

<sup>27</sup> gerne wird in forstpolitischen Diskussionen in diesem Zusammenhang auf einem vorgeblichen Unterschied zwischen „naturgemäß“ und „naturnah“ bestanden; je nach Provenienz wird der eine gegen den anderen Begriff in Anschlag gebracht und soll etwa das sich lediglich „an der Natur orientierende“ menschliche Handeln von einem „naiven Handeln nach den ‚Vorgaben‘ der Natur“ unterscheiden. Derartige Unterscheidungen erweisen sich bei näherem Hinsehen als Scheingefechte, da in aller Regel alle Konzepte, die Natur als Maßstab oder Orientierung setzende Instanz betrachten, die „Künstlichkeit“ oder „Kultürlichkeit“ ihrer Ansätze in der Regel nicht oder nur unzureichend thematisieren.

Versuche, die „Kultürlichkeit“ als Wert menschlichen Handelns zu rehabilitieren, haben sich bislang nicht durchsetzen können. Dem Begriff „Kultur“ haftet nach wie vor das „Künstliche“ an, das einen stark negativen Beigeschmack besitzt. Einem tiefen Misstrauen den eigenen künstlichen Produkten gegenüber wird durch den Bezug auf die „Natur“ begegnet: das Natürliche wird zur Obsession. Auch wenn ein Begriff wie „Natürlichkeit“ analytisch unbrauchbar ist, wird mit der Unterscheidung „natürlich/künstlich“ doch immer wieder wirksam operiert – es kommt zu einer Funktionalisierung der „Natürlichkeit“.

Der Widerspruch, der tief durch das Selbstverständnis der Forstwirtschaft geht, kann, positiv gewendet, geradezu als ihr Grundmotor betrachtet werden. Die ständige „Arbeit am Mythos der Naturnähe“ führt durch die Zeiten zu einer Vielfalt an waldökologischen Erklärungsansätzen, Waldbaumodellen und visionären Waldbildern, die für Außenstehende so faszinierend wie ungewöhnlich erscheinen muss. Im Innern der Forstwirtschaft setzt sie kreative Kräfte frei, die einen unvermindert großen Anteil am spezifischen berufsständischen Selbstverständnis (v.a. der von Berufsvertretern immer wieder herausgestellten „besonderen“ Waldverbundenheit) besitzen.

### **3. Die strategische Kompensation von Kontingenz und Unsicherheit im Forstfachbereich**

#### **Strategien im Umgang mit Unsicherheit**

Neben der rhetorisch/symbolischen Kompensation von Kontingenz und Unsicherheit gibt es zahlreiche unterschiedliche Handlungsstrategien, die im Forstfachbereich Anwendung finden. KASTRUP unterscheidet in einer Studie zur Rationalität forstbetrieblicher Entscheidungsmodelle fünf verschiedene strategische Varianten im Umgang mit Unsicherheit und Risiko, die allein oder in Kombination Verwendung finden können<sup>28</sup>:

- die optimistische Strategie, die unter Zugrundelegung eines deterministischen Entscheidungsmodells eine „optimale“ Handlungsstrategie zu verwirklichen beabsichtigt
- die allwissende Strategie, die sich das dynamische Entscheidungsfeld im deterministischen Modell vollständig und richtig abzubilden in der Lage sieht
- die rationalisierende Strategie, die Unsicherheit über Wahrscheinlichkeiten in die Modellierung einbezieht und damit fassbar zu machen glaubt
- die flexible Strategie, die generell solche Handlungsalternativen positiv bewertet, die viele Optionen offen hält
- die vorsichtige Strategie, die im Zweifelsfall Handlungsalternativen mit geringen Auswirkungen auf den status quo fördert, um keine irreversiblen Handlungserfolge zu riskieren

Wo eine auf Allwissenheit basierende Strategie sofort entfällt und eine rationalisierende Strategie aufgrund der Qualität der forstlichen Unsicherheit nicht angemessen erscheint<sup>29</sup>, verbleibt eine Mixtur aus optimistischen, flexiblen und vorsichtigen Strategieelementen, die KASTRUP auch als spezifisch forstliche Strategie im Umgang mit Unsicherheit beschreibt<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> KASTRUP 1996: 38ff

<sup>29</sup> ebd.; BONB (1995: 287) beschreibt derartige „probabilistisch-mathematische Zugriffe“ auf Unsicherheit als „modernisierte Mittel zur Herstellung von Eindeutigkeit, Notwendigkeit und Beherrschbarkeit.“

<sup>30</sup> ebd.

„Die Strategie des Optimismus tritt immer dann zutage, wenn Betriebe ungünstige Zukunftsentwicklungen nicht einkalkulieren“<sup>31</sup>, da diese in ihren Auswirkungen schwer zu erfassen, quantifizieren und prognostizieren sind. In Situationen der Unsicherheit bleibt hier zumeist der Rückgriff zu etabliertem Rezeptwissen („das bewährte Gute“). Rezepte geben in der Situation von Ungewißheit und Risiko die Gewißheit der Kontinuität und ermöglichen Handlungen, unabhängig von ihrer Realisierbarkeit<sup>32</sup> Dass ein optimistisches Vorgehen durch das weitgehende Ignorieren der Unsicherheit mit mannigfaltigen Risiken verbunden ist, braucht an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Die Strategie der Vorsicht sieht KASTRUP beispielsweise im Gebot der naturalen Nachhaltigkeit oder in der an der potentiellen natürlichen Vegetation orientierten Zielbestockung verwirklicht, die Strategie der Flexibilität tritt in erster Linie in Form des „wohlassortierte Warenlagers“ auf, das eine möglichst breite Streuung der angebotenen forstlichen Leistungen (v.a. Holzsortimente) meint. Die erwähnten Beispiele machen deutlich, dass von einer bewußt auf die Situation von Unsicherheit und Kontingenz gerichteten strategischen Ausrichtung von Forstbetrieben nur in sehr eingeschränktem Maße gesprochen werden kann.

Aus zahlreichen forstliche Universalkonzepten, Leitplanken-Modellen (s.u.), Vorgaben und Standards wird deutlich, dass die Situation der Kontingenz als Situation der einfachen Unsicherheit umgedeutet wird und als Problem des (noch) unvollständigen Information missverstanden und behandelt wird – im Glauben, durch ein mehr an Information ließen sich Probleme der Ungewißheit rational lösen.

Zum Teil jedoch herrscht durchaus das Bewußtsein für die Radikalität der Umbruchsituation und das Dilemma der Kontingenz. In einigen forstwissenschaftlichen Beiträge widmet man sich dem Kontingenz-Problem ausführlich und bemüht sich um eine Schärfung des Problembewußtseins – ohne freilich Auswege aus den vielgestaltigen Dilemmata bieten zu können. Wenn *per definitionem* aus einem Dilemma kein allgemeingültiger Ausweg führt (und daher die Forderung nach einer „Lösung“ der oben beschriebenen forstlichen Grundproblematik an der Sache vorbei geht), so sind konsensgestützte Konventionen und Normierungen keine angemessenen Reaktionen auf die beschriebene Grundsituation der Unsicherheit – und die ethisch-normative Volte der Festlegung einer „akzeptablen“ Flexibilität (o.ä.) (statt der Ermittlung einer notwendigen Flexibilität) löst das Problem nicht wirklich<sup>33</sup>.

### **Trendforschung im Forstfachbereich**

Im Forstfachbereich bislang noch kaum<sup>34</sup> diskutiert ist der in anderen Wirtschaftsbereichen verbreitete Rückgriff auf die Trendforschung, die so etwas wie einen Zugang zur nicht prognostizierbaren Sphäre des gesellschaftlichen Wandels verheißt: Als Erbe des Orakels schafft sie die Illusion der Vorhersagbarkeit und verdeckt die beschriebenen Paradoxien, um die Risikobereitschaft bei politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen zu steigern<sup>35</sup>. Die Möglichkeiten für die Trendforschung sind, bei allem Optimismus, im Forstbereich aufgrund der besonderen Langfristigkeit des Entscheidungshorizonts jedoch als eher begrenzt zu beurteilen:

Allein die Interaktion der verschiedenen Trends & Entwicklungen (ökologische, politische, wirtschaftliche, soziale, technologische Trends) bewirkt, dass die Vorhersagekraft der

---

<sup>31</sup> ebd.: 39

<sup>32</sup> BOLZ 2001: 133f.

<sup>33</sup> vgl. ROEDER 2003: 366

<sup>34</sup> als einzige – sehr pointiert formulierte – Veröffentlichung ist hier die Arbeit von HAKER 2003 zu nennen, auf dessen Ergebnisse die folgenden Abschnitte wesentlich Bezug nehmen

<sup>35</sup> BOLZ 2001: 97

Trendforschung schnell an seine Grenzen stößt. Strategien, die sich darauf gründen, sind folglich oft wertlos.

Für Phänomene des gesellschaftlichen Wertewandels gilt zudem, dass sie sich einer traditionellen deterministischen Trendforschung in aller Regel gänzlich entziehen. Gesellschaftliche Ansprüche wandeln sich zudem oft derart rasch, dass sich Forstwirtschaft (mit ihrem großen zeitlichen Auseinanderklaffen von Handlungen und Handlungsauswirkungen) eigentlich permanent im Konflikt mit ihnen befindet: Jetzige gesellschaftliche Anforderungen an den Wald und seine Funktionen müssen zwangsläufig unerfüllt sein – da die forstwirtschaftlichen Entscheidungen, die hinter dem jetzigen realen Wald stehen, in solchen Zeiten getroffen wurden, als andere gesellschaftliche Anforderungen herrschten. Die bereits beschriebene Legitimationskrise der Forstwirtschaft liegt damit in der Natur der Sache.

Der Wert der Trendforschung liegt damit weniger in seiner guten Vorhersagekraft, als vielmehr in seiner Eigenschaft als Anlass und Instrument zur systematischen Reflexion möglicher Zukunftsszenarien. Daraus ergibt sich, dass ein verantwortungsvolles strategisches Management keinesfalls auf Instrumente der Trendanalyse verzichten kann, wenn man das eigene Unternehmen zukunftsfähig erhalten möchte.

Es ist bemerkenswert, dass Befragungen unter forstlichen Fachvertretern ein weit verbreitetes Desinteresse gegenüber der Auseinandersetzung mit möglichen Wandlungsprozessen ergeben<sup>36</sup>. Dieses Desinteresse steigert sich nicht selten bis hin zur Ablehnung, mögliche negative Trends in ihrer Auswirkung auf den Forstsektor überhaupt zu durchdenken. Diese mangelnde Bereitschaft, so ließ sich weiter zeigen, ist die Kehrseite des positiven Selbstbilds vom Förster als Hüter des gemeinschaftlichen Walderbes, welches ungeachtet der Launen kurzfristiger gesellschaftlicher Wandlungen zu bewirtschaften und bewahren ist. Dass eine solche Haltung gewichtige Legitimationsprobleme mit sich bringt und forstliche Institutionen über kurz oder lang in gesellschaftlichen Konflikten in die Defensive drängt, muss nicht näher illustriert werden.

### **Risiken mangelnder Auseinandersetzung mit Paradoxien**

In den Forstwissenschaften, so muss festgehalten werden, hat das Nachdenken über die prägenden Dilemmata oder Paradoxien erst begonnen – im Bewusstsein um die Risiken, die sich aus einer Ignorierung ergeben:

Die traditionelle betriebliche Praxis behandelt Dilemmata in der Regel auf eine statische Weise, indem sie sich (nach Vorentscheidung bzw. Vorurteil) entweder nur mit der einen oder aber nur mit der anderen Seite des Problems im Detail auseinandersetzt und ‚Lösungen‘ anstrebt, statt sich mit entstehenden Paradoxien ausführlich auseinanderzusetzen und Kontroversen darüber regelrecht zu suchen. Die Gefahren, die mit einer einseitigen Wahrnehmung, Bewertung und Entscheidung von Paradoxien verbundenen sind, sind offensichtlich: Durch Ausblenden der Spannungsfelder kann trügerische Gewissheit entstehen, Möglichkeiten zur Analyse des stets existierenden betrieblichen Spannungsfeldes werden außer Acht gelassen und Handlungsspielräume zur betrieblichen Weiterentwicklung nicht ausgelotet. Es drohen überdies der Verlust der Wahrnehmung von Umweltentwicklungen sowie von Fähigkeiten wie Reagibilität, Kreativität oder Lernfähigkeit.

---

<sup>36</sup> HAKER 2003

## 4. Kontingenzerfahrung und ökonomische Theorie

### Unsicherheit und beschränkte Rationalität

Die Situation von Unsicherheit und Komplexität nicht allein anzuerkennen, sondern die Kontingenz und das „Nichtwissen“ als Ausdruck bzw. Bedingung von Freiheit zu verstehen, kann als zentrales Paradigma der modernen Risikoforschung verstanden werden<sup>37</sup>: Kontingenz gewährt Freiheit, sich mittels des zufällig Vorhandenen selbst zu entwerfen. Umgekehrt gilt das Festgefügte als Kriterium von Unfreiheit und Behinderung, die Statik von Systemen in der Situation von radikalem Wandel als eigentliches Risiko. Wer die Wahrnehmung nicht offen hält für Paradoxien, wird am Ende zu ihrem Spielball.

Folgt man LINDBLOM (1980: 490) und geht von der Unsicherheit als Normalform des Wirtschaftens aus, ist zunächst das eingeschränkt rationale Verhalten der Akteure zu berücksichtigen. Das neoklassische Paradigma vom rational nutzenmaximierenden *homo oeconomicus* ist hier grundlegend zu modifizieren. BESCHORNER richtet den Fokus dabei auf Handlungsroutinen und –gewohnheiten:

„Traditionelles Handeln (ebenso wie das affektuelle Handeln) liegt damit an der Grenze des sinnhaften Handelns überhaupt [...] Jene Gewohnheiten und Handlungsroutinen sind *nicht* das Ergebnis eines zweckrationalen Kalküls, sondern – in moderner evolutionsökonomischer Betrachtung – das Resultat beschränkter Rationalität des Akteurs innerhalb einer komplexen Umwelt. Zum einen kann der Akteur nicht alle entscheidungsrelevanten Informationen der komplexen Umwelt beschaffen; vielmehr wird er die für ihn wichtigen Daten selektieren (framing). Zum anderen ist der Akteur aufgrund seiner beschränkten Rechenkapazitäten nicht in der Lage, sämtliche Handlungsfolgen zu kalkulieren. Es handelt sich um eine Entscheidungssituation unter Unsicherheit, die als Differenz zwischen *Handlungskompetenz* und *Entscheidungsproblem* die Ursache für Routinehandlungen darstellt.“<sup>38</sup>

Vor dem Hintergrund anthropologischer Handlungstheorien ist die beschränkte oder begrenzte Rationalität<sup>39</sup> von Individuen bzw. Unternehmen der Ausgangspunkt dafür, dass man die Vorstellung von der Nutzen- oder Gewinnmaximierung als Antrieb hinter unternehmerischen bzw. wirtschaftlichen Entscheidungen deutlich hinterfragt.

Hinter der Tatsache der begrenzten Rationalität der Akteure stehen dabei sowohl informationelle als auch kognitive Grenzen: Informations- bzw. Wissensdefizite, begrenzte Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten, fehlendes Vorstellungsvermögen, fehlerhafte subjektive Modelle sowie motivationale Aspekte.

Statt dessen geht man mehr und mehr davon aus, dass es Akteuren vornehmlich daran gelegen ist, etablierte Anspruchsniveaus zu befriedigen: „Erscheint dem Individuum bzw. der Organisation dieses Niveau nicht mehr hinreichend, so setzen regelorientierte Entscheidungsprozeduren ein“<sup>40</sup>, die bekannten Interpretationsmustern folgen. Derartige Entscheidungsregeln kommen gerade in durch Unsicherheit geprägten Entscheidungssituationen zum Tragen und treten an die Stelle von rational geleiteten

---

<sup>37</sup> BOLZ 2001: 98, SOMMER 2003: 146; Willke 1996: 30

<sup>38</sup> BESCHORNER 2002: 171 [Hervorhebungen im Original], der in diesem Zusammenhang auf den von HEINER 1983 geprägten Begriff der Cognitive-Decision-Gap (CD-gap) verweist

<sup>39</sup> vgl. hierzu GEISENDORF 2001: 76ff

<sup>40</sup> BESCHORNER 2002: 193

Optimierungsversuchen, deren Aufwand bei gleichzeitiger Erfolgsunsicherheit kaum zu rechtfertigen ist<sup>41</sup>.

## Die Emergenz von Handlungsschemata

Fragt man nach der Basis für die angesprochenen Handlungsrouinen, so geraten räumliche, zeitliche und soziale Momente (Kultur und Geschichte) als relevante Einflussfaktoren ins Blickfeld – deren Identifikation und Analyse man ganz allgemein mit dem Begriff der „Kontextualisierung“ bezeichnet. In letzter Konsequenz geht es dabei um eine Redefinition bzw. Ausweitung der Ökonomie in Richtung einer Kulturwissenschaft<sup>42</sup> - einen *cultural turn*, der im Bereich der Umweltwissenschaften noch immer nicht gänzlich vollzogen ist. Ein solcher *cultural turn* stände beispielsweise vor der Aufgabe, sich Phänomenen der Entstehung von Umweltproblemen in modernen Marktwirtschaften zu widmen.

Am deutlichsten scheint der analytische Ansatz im Konzept der „evolutionären Ökonomie“ auf: Der Begriff repräsentiert eine nicht-statische, flexible Definition von Handlungen bzw. Handlungsgerüsten und verweist auf die kulturelle Fundiertheit von Entscheidungshandeln, das sich in Form von institutionellen Ordnungen manifestiert und tradiert wird (und dabei einer fortwährenden Umgestaltung unterliegt). Eine Vielzahl von individuellen Handlungen wirken zusammen und führen zu emergenten, d.h. im System selbst entwickelten Ordnungskonfigurationen<sup>43</sup> – mit intendierten und unintendierten Effekten. „Diese Ordnungen wirken gleichzeitig auf die Handlungen der Akteure zurück“ – es kann von einem interdependenten Verhältnis zwischen Handlungen und Ordnungen gesprochen werden.

Kernthema der evolutionären Ökonomie ist die Erklärung der Entstehung und Verbreitung von Phänomenen im Wirtschaftsgeschehen aus der Eigendynamik des Wirtschaftssystems heraus<sup>44</sup>. Verglichen mit traditionellen neoklassischen Ansätzen ist ein Metaphernwechsel in Bezug auf die fundierenden ökonomischer Modelle wahrzunehmen - von der Metapher der klassischen Mechanik (Fokus auf exakte, gesetzhafte Prozesse, auf deren Basis Optimierungsmodelle aufgestellt werden) hin zu biologischen Metaphorik (Fokus auf organischen, aus der Selbstorganisation ökonomischer Systeme heraus entstehender Phänomene, die nur eingeschränkt steuerbar sind).

## Das Phänomen der „Un-Nachhaltigkeit“

Wie der Ökonom RICHARD B. NORGAARD, einer der Väter der ökologischen Ökonomie, nachweist, entwickeln sich soziale Systeme und die Umwelten, in denen sie eingebettet sind, in enger Abhängigkeit voneinander: „[...] environments and economies reflect each other: society’s ways of valuing, knowing, organizing, and doing coevolve with the environment, each exerting selective pressure on the other“<sup>45</sup>.

Die beschriebene Koevolution von Subsystemen der Umwelt, des Wissens, der Technologie, der Organisationen und der Werte, die sich in ihrem steten Wandel wechselseitig beeinflussen, zeigt sich als Alternative zum herkömmlichen Denkmodell eines gerichteten Entwicklungsprozesses, das insbesondere in der komplexitätsreduzierenden neoklassischen Variante einer rationalen Planbarkeit gegenüber sehr optimistisch bleibt:

---

<sup>41</sup> vgl. hierzu auch GEISENDORF 2001: 14, 98 & 53ff

<sup>42</sup> BESCHORNER 2002: 177

<sup>43</sup> BESCHORNER 2002: 183ff

<sup>44</sup> GEISENDORF 2001: 59

<sup>45</sup> ebd. 224

„Coevolutionary change, rather than a process of rational design and improvement, occurs through experimentation, only partly conscious, and through selection.“<sup>46</sup> NORGAARD prägt in diesem Zusammenhang einen Begriff, der im forstlichen Rahmen provokant anmutet: der Begriff „*unsustainability*“ (also der „Un-Nachhaltigkeit“) kennzeichnet das Phänomen eines im Rahmen der Koevolution von sozialen und natürlichen Systemen auftretenden Entstehens von negativen Verteilungseffekten, die durch rational gestaltete planerische Gegenmaßnahmen nicht kompensiert werden können, da das Phänomen aus einem sehr viel weitreichenderen und tiefgreifenderen Zusammenspiel aller erwähnten Subsysteme resultiert.

Die Auseinandersetzung der Ökonomie mit den Phänomenen der Unsicherheit bzw. Ungewißheit erfolgte anfangs nicht positiv beschreibend, sondern fast ausschließlich normativ. V.a. Konzepte der ökologischen Ökonomie, die sich mit den Phänomenen der „Unsicherheit“ und „beschränkten Rationalität“ auseinandersetzen, leiten hieraus „Safe Minimum Standards“ und sonstige Vorsichtsprinzipien als normative Handlungsvorgaben<sup>47</sup> ab. In diesem Zusammenhang ist auch die Theorie der „prozeduralen Rationalität“ (SIMON) zu sehen, die an der beschränkten Rationalität von Akteuren im Prozeß der Entscheidungsfindung ansetzt, und in der Forderung mündet, Entscheidungen bei zunehmender Unsicherheit schrittweise und offen zu gestalten, um permanente „angemessene“ Anpassungen zu ermöglichen (Ansatz am Problemlösungsprozess).

Welche Konsequenzen müssen nun aus dem Wissen um den koevolutionären Charakter von System- und Umweltentwicklungen für den strategischen Umgang mit Unsicherheit gezogen werden? Statt der Entwicklung von normativen Bewirtschaftungsprogrammen bzw. politischen Handlungskonzepten (Bsp.: Definition v. Eingriffsgrenzen oder Nachhaltigkeitsindikatoren) hieße dies zunächst, aktuelle Erklärungsmodelle zu formulieren. Statt hier Strategien auf der Grundlage des Ideals der rational gestalteten, langfristig ausgerichteten Entscheidungsprozesse zu entwickeln, gälte es, *trial & error* – Prozesse wahrzunehmen. Der beschriebene Perspektivenwechsel bedeutet alles in allem eine weitgehende Absage an ein noch immer vorherrschendes Optimierungsideal – so fordern dies etwa Ökonomen wie BESCHORNER oder GEISENDORF nachdrücklich<sup>48</sup>.

## **Absage an Optimierungsvorstellungen**

Dies bedeutet, dass der Versuch der vollständigen Bewältigung von Komplexität aufgegeben wird zugunsten der Orientierung an näherungsweise Steuerungsverfahren, die auf „Akzeptabilität“ statt „Optimierung“ zielen. „Wir wissen nicht, wie eine optimale Lösung aussähe, aber wir entwickeln eine Vorstellung davon, welche Lösungen individuell und innerhalb der uns umgebenden Gesellschaft erreichbar sind und geben uns mit diesen zufrieden, lassen uns bei deren Unterschreitung aber auch von ihnen motivieren“<sup>49</sup> – ein Prozess, der als „*satisficing*“ (eine Kombination aus den Begriffen *satisfaction* und *optimizing*; etwa: „Suche nach der angemessenen, zufriedenstellenden Teillösung“) bezeichnet wird und der Vorstellung eines „*optimizing*“ entgegengestellt wird. Ein Anpassungsprozess an optimale Lösungen wird schon deshalb eine Absage erteilt, da eine solche Anpassung in einer hochdynamischen Umwelt rein logisch nicht möglich erscheint.

---

<sup>46</sup> ebd.: 218

<sup>47</sup> GEISENDORF 2001: 44ff.

<sup>48</sup> BESCHORNER 2002; besonders 170ff & GEISENDORF 2001: 72ff; siehe dazu auch KANT 2003, der in einem grundlegenden Beitrag zur Modernisierung der Forstökonomie kritisch zum Optimierungsideal des neoklassischen Theorierahmens Stellung nimmt.

<sup>49</sup> ebd.: 100

Statt dem Ziel der Optimierung kommt dem Paradigma der Adaption, die auf relative Verbesserung statt optimale Lösung ausgerichtet ist, eine zentrale Bedeutung zu.

Für den Bereich der Forstwirtschaft ist aus den eingangs erwähnten Grundbedingungen heraus in besonderem Maße anzunehmen, dass evolutorische Theorien der Ökonomie Bedeutung erlangen, da (forst)betriebliche Entscheidungen aufgrund der prinzipiellen, paradigmatischen Bedeutung von Unsicherheit und Risiko nur schwer mit den Optimierungsannahmen der neoklassischen Theorie in Einklang zu bringen sind<sup>50</sup>. Kompensatorische Handlungsroutrinen spielen im forstlichen Entscheidungsfeld in jedem Fall eine herausragende Rolle. Dieser Tatsache wird bislang in der forstwissenschaftliche Forschung freilich kaum Rechnung getragen; von einer handlungstheoretisch orientierten Forschung, die sich beispielsweise im Bereich der Forstplanung nahezu aufdrängt, kann derzeit keine Rede sein.

## 5. Alternativkonzepte im Umgang mit Kontingenzen und Paradoxien

### Handlungsstrategien als Krisenmanagement

Was aber genau kann es bedeuten, Komplexität und Kontingenzen nicht nur zu erkennen, auszuhalten und fortwährend zu thematisieren („recognize the limits of rational planning“<sup>51</sup>), sondern in Entscheidungsverhalten und Handlungsstrategien zu berücksichtigen?

Diskussionen zum Thema „*policy making*“ unter Bedingungen von Risiko und Unsicherheit werden bereits in den 50er Jahren in Kreisen der amerikanischen *public administration* (öffentliche Verwaltung) intensiv geführt – man beschäftigt sich mit der Notwendigkeit zu flexiblem *trial and error* - Verhalten und diskutiert leidenschaftlich über eine im Gegensatz zu linear-deterministischen Planungskonzepten begründete Strategie des „*muddling through*“, die hierzulande mit dem mit deutlich negativen Beiklang versehenen Begriff des „Sich-Durchwurstelns“ übersetzt werden kann. Wesentlicher Bestandteil der „*science of muddling through*“ ist die *Strategy of Disjointed Incrementalism* (LINDBLOM), worunter ein schrittweises und allmähliches (inkrementales) Vorgehen zu verstehen ist, das sich als Gegenentwurf zu rationalen, an Optimallösungen ausgerichteten langfristigen Planungskonzepten versteht. Statt den Fokus auf Strategien und Zielvorgaben zu richten, ist eine Akzentverschiebung auf die Gestaltung des Entscheidungsprozesses intendiert: An Stelle der strategischen Problemlösung und der Entwicklung eines Katalogs handlungsleitender Ziele steht die Politik der kleinen Schritte als das Beheben des Ungenügens an früheren Entscheidungen<sup>52</sup>. Freiheit heiße in diesem Zusammenhang die Einsicht in die Notwendigkeit und die Existenz von Begrenzungen – was hier heißt: Einsicht in die grundsätzliche Kontingenzen des Handelns.

„Wenn die Zukunft ungewiß ist, muss man die Wahrnehmung auf unvorhergesehene Folgen einstellen [...]. Und hier ist eine Politik des Sichdurchwurstelns viel erfolgreicher als eine Strategie der Nachhaltigkeit und Antizipation.“<sup>53</sup> Eine Strategie des „*muddling through*“, darauf weist BOLZ hin, kränkt freilich sowohl die Moral, als auch die Vernunft: „Die Ethik muss damit leben, daß es keine Wertehierarchie gibt, sondern alle Werte in der

---

<sup>50</sup> BESCHORNER 2001: 192

<sup>51</sup> RAYNER & MALONE 1998; zit. nach BUERGIN 1999: 30

<sup>52</sup> LINDBLOM 1980: 491

<sup>53</sup> BOLZ 2001: 105

Zirkularität der Wertepräferenzen kreisen. Und die Vernunft muß damit leben, daß Menschen komplexe Situationen nicht vollständig überblicken können.“<sup>54</sup>

„In einer unübersichtlichen Zeit braucht man doch eher den Sinn für die günstige Gelegenheit und die Wahlfreiheit aus einem Menü unterschiedlicher Beschreibungen – zu deutsch: Opportunismus und Eklektizismus“<sup>55</sup>. Die Verwendung eines derart negativ konnotierten Begriffs muss und soll provozieren: Akzeptiert man jedoch die Diagnose der modernen Unübersichtlichkeit und Regellosigkeit, so muss die Alternativlosigkeit und das Positive hinter einem Begriff wie „Opportunismus“ akzeptiert werden. „Dem entspricht eine Politik als Krisenmanagement, ja als Chaosmanagement, das keinen Gestaltungsauftrag mehr kennt und auf Ideen und Visionen verzichtet.“<sup>56</sup>

## **Risikobewusstsein und Resilienz im Umgang mit Unsicherheit**

Aus Sicht der ökonomischen Theorie ergeben sich dabei weitreichende Konsequenzen gerade dann, wenn über die Grenzen der Vorausplanung einer ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Ressourcennutzung diskutiert wird. Komplexitätsempfindlichkeit und Risikobewußtsein treten an die Stelle von Utopien und Zukunftsmodellen. Man verfolgt modern keine Ziele mehr, sondern geht Risiken ein.<sup>57</sup> „Komplexität heisst also praktisch Selektionszwang, Kontingenz heisst praktisch Enttäuschungsgefahr und Notwendigkeit des Sicheinlassens auf Risiken.“<sup>58</sup> Was bedeutet: Die Abkehr von Zukunftsvoraussage und gesamthaften Planungen, die Absage an synoptische Methoden, die möglichst alle Teilentscheidungen in Gesamtentwürfe zu integrieren versuchen.<sup>59</sup>

Strategien der Nachhaltigkeit schlagen in solchen koevolutionären Prozessen in ganz grundsätzlichem Sinne fehl – so daß BOLZ, unter Bezugnahme auf v. HAYEK, eine völlig neue Kultur der Fehlerfreundlichkeit und komplexitätserhöhenden „*resilience*“ fordert, die an die Stelle einer positiven Zielorientierung tritt. Die Eigenschaft der „Resilienz“ steht hier für einen Überbegriff, der Kriterien wie Spannkraft, Elastizität, Flexibilität und Reagibilität (Fähigkeit zur raschen Reaktion) umfasst.

Wie LINDBLOM am Vergleich zwischen planwirtschaftlich organisierten Volkswirtschaften und marktorientierten Systemen mit Blick auf verschiedene Entscheidungsprobleme nachweist<sup>60</sup>, gefährdet mangelnde Resilienz eines (politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen) Systems seinen Zusammenhalt unmittelbar. In einem sind sich Theoretiker der Moderne - sei es auf dem Gebiet von Politik, sei es auf dem Gebiet der Ökonomie oder anderswo - einig: Die Situation der Zukunftsungewißheit und Handlungsunsicherheit ist konstitutiv für die Moderne – und eine der Tatsache von Kontingenz und Risiko Rechnung tragende, offene und flexible Handlungsgestaltung ist für einen Systemerhalt unabdingbar.

Die Betonung der Notwendigkeit von Flexibilität und fortwährendem adaptivem Lernverhalten findet sich darüber hinaus in Konzepten der „Lernenden Organisation“<sup>61</sup>. Wiederkehrende Stichworte sind hier „Fragmentation“, „Dezentralisation“ oder „soziale Integration“ als Formen problemlösender Interaktion bei Fragestellungen, die sich nicht

---

<sup>54</sup> ebd.

<sup>55</sup> BOLZ 1997: 186

<sup>56</sup> ebd: 188

<sup>57</sup> BOLZ 2001: 102

<sup>58</sup> LUHMANN 1972: 31

<sup>59</sup> LINDBLOM 1980: 490ff.

<sup>60</sup> LINDBLOM 1980: 489

<sup>61</sup> siehe hierzu z.B. WIESELHUBER 1997

synoptisch, d.h. in einem Gesamtentwurf lösen lassen. Die Lösung wird statt dessen in gegenseitigen Anpassungen sämtlicher beteiligter Instanzen gesehen.

Langfristig angelegte Strategien werden hingegen als lernunwillige „Sollensforderungen an die Realität“<sup>62</sup> interpretiert - und treffen sich hier mit Normen bzw. Werten: Beide „befreien“ vom Zwang zur Anpassung, beide sind begründungsunbedürftig.

Auch wenn man erkennt, dass es, gerade im Forstfachbereich, an „hilfreichen“ und wohlmeinenden „Visionen“ und „Ideen“ kaum mangelt, bleibt die Tatsache bestehen, dass komplexe Probleme für keine Person, kein Forscherkollektiv und keine modernen Datenverarbeitungssysteme zu lösen ist, wenn zu viele dynamischen Werte miteinander interagieren<sup>63</sup> und zu viele Alternativen möglich sind, die wiederum zu viele nicht kalkulierbare bzw. unbekannte Konsequenzen nach sich ziehen.

### **„Muddling through the forests“**

Wie aber kann ein solcher „Opportunismus“ und ein permanentes Krisenmanagement in einem Fachbereich gestaltet werden, der doch gerade als Musterbeispiel für ein visionäres Handwerk gilt und in welchem, ob man nun will oder nicht, eine jede waldbaulich relevante Entscheidung durch ihre Langfristigkeit und oft irreversible Folgewirkung (de facto) kurzfristiges Reagieren auszuschließen scheint?

Die Pointe für den Forstfachbereich ist, dass forstliche Entscheidungsträger *trotz* der Vielzahl an forstplanerischen Grobentwürfen und Zielvorgaben für die praktische Waldbewirtschaftung eine sehr weitgehende Resistenz gegen derartige Systeme entwickelt. Selbstverständlich handelt die forstliche Praxis von Anbeginn an nach genau dieser Maxime der kleinen Schritte. Die Halbwertszeit von Fundamentalprinzipien der Waldbewirtschaftung ist, allen ehrgeizigen Begründungen zum Trotz, äußerst gering. Statt der Uniformität nach Maßgabe wissenschaftlich begründeter und über Generationen tradierter Ideallösungen findet sich in den deutschen Wäldern ein vielfältiges Mosaik an Lösungen für alle relevanten Fragen der Praxis.

Noch hat in der Forstwissenschaft das „Staunen über das Funktionieren“<sup>64</sup> derartiger Organisationsprozesse nicht eingesetzt. Die Forschung zu den o.g. Phänomenen des „muddling through“ stehen erst am Anfang. Es gibt jedoch bereits Arbeiten, die das Entscheidungsverhalten forstlicher Akteure beschreiben und nach tieferliegenden Beweggründen und Motiven der Handlung fragen. Die Fragwürdigkeit der Handlungsrelevanz langfristiger Ziele ist dabei der Ausgangspunkt der Überlegungen: Da aufgrund der Langfristigkeit der Produktion der Erfolg der Handlungen i.d.R. von den Handelnden nicht überprüft werden kann, spricht hier einiges für die „Tatsache, dass die Handelnden von der Unverfügbarkeit der Zukunft ausgehen statt von ihrer Gestaltbarkeit“<sup>65</sup>.

In einer Studie zum realen Entscheidungsverhalten forstlicher Praktiker vor dem Hintergrund unterschiedlich detaillierter Handlungsvorgaben, die sich moderner Simulationstechnologie zur Umgehung des Langfristigkeitsproblems bedient, resümiert KRAMER zum Problem der Steuerung von Waldökosystemen:

„Da empirisch fundierte Gesetzmäßigkeiten nur in geringem Umfang als Grundlage von Prognosen und Entscheidungen im forstlichen Produktionsprozeß zur Verfügung stehen, ist darüber hinaus zu vermuten,

---

<sup>62</sup> BOLZ 2001: 139

<sup>63</sup> vgl. LINDBLOM 1979: 518

<sup>64</sup> BOLZ 2001: 43

<sup>65</sup> TROMMSDORF 1994

daß die Bedeutung von Ad-hoc-Annahmen und Erfahrungsprojektionen im Entscheidungsverhalten sehr hoch ist.

Die mit der Langfristigkeit und Komplexität forstlicher Produktionsprozesse verknüpften vielschichtigen Problemfelder, die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen und das grundsätzliche Problem unverfügbarer Zukunft sind der Grund dafür, daß sich der tatsächliche Verlauf eines Bestandessteuerungsprozesses nicht in einer oft unterstellten oder z.B. in Produktionsprogrammen vorausgesetzten zielgerichteten und konsistenten Weise vollzieht, sondern vielmehr mit der ‚Strategie der unzusammenhängenden kleinen Schritte‘ erklärt werden kann.

Es ist zu vermuten, daß sich die jeweiligen Entscheidungsträger in Anbetracht der beschriebenen Ungewißheit forstbetrieblichen Handelns in ihrem tatsächlichen Handeln an Hilfskonstrukten und allgemein gehaltenen Leitbildern und Waldbildern orientieren, was zu unterschiedlichen Interpretationen führen kann.<sup>66</sup>

In der Tat hat die Forstwirtschaft im Laufe der Zeiten Strategien des „*muddling through*“ perfektioniert, zu denen es freilich auch kaum Alternativen gibt: Großentwürfe überfordern nicht allein die Kapazitäten des einzelnen, sie passen auch strenggenommen nie auf die Realität. Wenn also von Seiten der Praxis immer wieder das berühmte „eiserne Gesetz des Örtlichen“ beschworen wird, maskiert dieses sehr häufig ganz individuelle Handlungsentscheidungen und macht auch die Bedeutung von ad hoc-Entscheidungen deutlich.

Die forstliche Bewirtschaftungsgeschichte ist voll von Beispielen, die zeigen, dass heutige Waldbilder selten das Ergebnis stringent durchgehaltener Bewirtschaftungskonzepte und -maximen sind. Darunter sind viele Fälle, die inzwischen als Musterbeispiele von stilreinen Ideen, Konzepten oder Strategien gelten – als Beispiel mögen die Wälder im Forstamt Erdmannshausen dienen, deren Bewirtschaftungsgeschichte SELING in einer Studie von 1996 untersucht. Sie kommt darin u.a. zum Ergebnis,

„daß sich die historische Entwicklung von Leitbildern der Waldbewirtschaftung sowohl in bezug auf die Formulierung der Leitbilder als auch in bezug auf deren inhaltliche Ausgestaltung mehr durch inhaltliche Diskontinuität als durch Kontinuität kennzeichnen läßt. Das soziale Umfeld forstlicher Produktion ist durch eine hohe Dynamik von Veränderungen geprägt, hinter der die Langfristigkeit der naturalen Dimension fast bedeutungslos erscheint.“<sup>67</sup>

## **Unternehmensethiken angesichts der Kontingenzerfahrung**

Die Konsequenz daraus kann somit nur sein, dass verstärkte Investitionen in neue Gesamtkonzeptionen vor dem Hintergrund von Kontingenz, Komplexität und Unsicherheit kaum sinnvoll sind – und dass es statt dessen nur darum gehen kann, Feedbackprozesse zu ermöglichen bzw. zu organisieren und ein Handeln in kleinen Schritten zu gewährleisten.

FONTIN (1997: 314ff) verweist in diesem Zusammenhang auf einen fundamentalen Unterschied zwischen den Unternehmensethiken westlichen und japanischen Zuschnitts: Vom Ideal des ergebnis- und strategieorientierten Vorgehens im Management nach westlichem Zuschnitt unterscheidet sich das japanische Handlungsideal in sofern, als es Ungewißheit (bezüglich des Ergebnisses bestimmter Handlungen) und Unvollkommenheit (der eigenen Person gegenüber Prozessen und Theorien) als Eigenschaften von Entscheidungsproblemen bewußt wahrnimmt und positiv wertet. In diesem Punkt trifft sich das japanische

---

<sup>66</sup> KRAMER 2000: 134f

<sup>67</sup> SELING 1996: 49; siehe in diesem Zusammenhang das dortige gesamte Kapitel 5.4

Managementideal mit neueren (westlichen) Managementansätzen, die im weiteren kurz vorgestellt werden sollen.

Deutlich ist in jedem Fall der Zusammenhang zwischen der institutionellen Beschaffenheit von Organisationen und der Ermöglichung von Reflexions- und Adaptionsprozessen<sup>68</sup>. Inwieweit das Konzept der „lernenden Organisation“<sup>69</sup> dabei auf den Bereich der Forstwirtschaft übertragbar ist, bleibt abzuwarten – die Forstwissenschaft kommt jedoch kaum darum herum, sich derartigen Konzepten zu öffnen.

BESCHORNER<sup>70</sup> formuliert als Quintessenz einer Studie unter dem Titel „Ökonomie als Handlungstheorie“ folgende Bausteine einer Unternehmenspolitik bzw. -ethik, deren Übertragung auf die Betriebsführung im Forstfachbereich als Herausforderung formuliert werden können:

- Ein partizipatives Management als Voraussetzung des Zulassens und der Förderung eines Wertpluralismus
- Unternehmensphilosophien, die als institutionalisierte, bewußt unscharfe Rahmungen einerseits handlungsstabilisierend wirken, andererseits auch Handlungsspielräume ermöglichen: Sie können Wandlungen initiieren, den erwähnten Eklektizismus fördern – und damit die Stabilität der Wandelbarkeit sichern („nur wer sich ändert, bleibt sich treu“)
- Die institutionelle Ausgestaltung von prozedural angelegten, dialogischen Kommunikationsprozessen mit den externen *stakeholdern* nach dem *stakeholder*-Modell, in welchem auch die Ansprüche nicht-marktlicher Akteure im betrieblichen Entscheidungshandeln berücksichtigt werden
- Die explizite, aktive Auseinandersetzung mit Impulsen aus dem betrieblichen Umfeld, die von den zentralen Lenkungssystemen Politik, Markt und Öffentlichkeit ausgehen und konstruktiv verarbeitet werden müssen, um die betriebliche Handlungsfähigkeit erhalten zu können (Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit: permanentes Umfeld-Monitoring)
- Die Gewährleistung einer „pfadabhängigen Entwicklung“ der „organisationalen Sozialisation“ – d.h. eine Strategie der kleinen Schritte, die, ausgehend von der bisherigen Situation, fortwährende Veränderungsprozesse ermöglichen soll, ohne die beteiligten Akteure zu überfordern
- Mithin für den Bereich der strategischen Planung
  - der Abschied von deterministischen Konzepten, technokratischen Planungsinstrumenten
  - ein Verständnis von Planung als kontinuierliche Systemreflexivität, verbunden mit dem Bewußtsein für die Notwendigkeit der Fehlertoleranz
  - prozessorientierte und partizipative Lösungsansätze
  - die proaktive Suche nach und intensive Arbeit an unternehmenstypischen Innovationsblockaden
- Der Erfahrungsaustausch in unternehmensübergreifenden Netzwerken und innovationsorientierten Kooperationen

---

<sup>68</sup> BESCHORNER 2002: 223; BESCHORNER spricht hier v.a. prozedural angelegte, dialogische Verfahren einer betrieblichen Organisation an

<sup>69</sup> siehe hier z.B. WIESELHUBER 1997

<sup>70</sup> 2002: 206ff; ergänzt

- Die prozessorientierte (Re)Organisation (dazu: Schaffung von Reorganisationsbereitschaft) von betrieblichen Strukturen mit hohen Ansprüchen an die Anpassungsfähigkeit und Elastizität, was konkret auch bedeutet:
  - die stete Weiterbildung und –qualifizierung der Mitarbeiter
  - ein Wissensmanagement in Netzwerkstrukturen („*knowledge networking*“<sup>71</sup>)
  - die Einbindung von Mitarbeitern in derartige Reorganisationsprozesse
  - das Einholen von externem Sachverstand

In einem Beitrag zur „Bearbeitung von Ungewißheit durch (selbst-)organisierte Lernfähigkeit“ findet LADEUR eine Formulierung, die als Ableitung aus den genannten Punkte gelesen werden kann: „Die klassischen Unternehmensziele werden in einer fortschrittlichen Sichtweise heute u.a. ergänzt um das Ziel der Erhaltung von ‚Lebensfähigkeit‘, d.h. der Erhaltung flexibler Reaktions- und Proaktionsfähigkeiten in einer turbulenten, auf Wandel angelegten Umwelt. Lebensfähigkeit heißt für eine Unternehmensorganisation vor allem *Lernfähigkeit* (...).“<sup>72</sup>

## 6. Abschied vom Prinzip der Nachhaltigkeit?

Was aber bedeutet es für den Forstfachbereich, wenn der Wirtschaftsethik der „*sustainability*“ eine schlechte Prognose gestellt und ein „Fehlschlag der Strategie der Nachhaltigkeit“ behauptet wird?<sup>73</sup> Ist mit dem Vorangegangenen, anders gefragt, eine Absage an gängige Konzepte nachhaltiger Planung und Entwicklung verbunden?

Zunächst ist im Gebrauch des Nachhaltigkeits-Begriffes zwischen der Bedeutung als operationales Handlungsprogramm oder umzusetzende Norm und der Bedeutung als Orientierung verschaffendes Leitideal zu unterscheiden. Der Gebrauch in der ersten Bedeutung überfordert den stets mehrdeutigen und prinzipiell unscharfen Begriff. Als politische Zielgröße und Konglomerat von Werten kann „Nachhaltigkeit“ (wie Gleichheit, Gemeinwohl, Gerechtigkeit etc.) allenfalls im Sinne eines unabschließbaren, stets dynamischen Denkmodells oder Leitideals gedacht werden. Die immer neuen Definitionsversuche zum Nachhaltigkeitsbegriff sind Legion, es finden sich hier Verteidigungen der handlungsleitenden Orientierungshilfe genauso wie Kritik am Leerformel-Charakter. Selten jedoch gehen die Stimmen soweit, die Bedeutung des identitätsstiftenden Zentralbegriffes der gesamten Forstpartie grundsätzlich in Frage zu stellen. Ist es vor diesem Hintergrund überhaupt sinnvoll, den Impuls hinter der für Forstkreise häretischen Forderung nach einem Abschied vom „ehernen Prinzip“ der Nachhaltigkeit als wertvolle Anmerkung ernst zu nehmen?

Beginnt man, sich durch die Fülle an Nachhaltigkeitsdefinitionen zu arbeiten und landet schließlich bei neueren anspruchsvollen Definitionen eines „Sustainable Forest Management“<sup>74</sup>, die seinem dynamischen Charakter gerecht zu werden versuchen, so wird man als Ergebnis schlussendlich wieder auf die Paradoxie der Forstwirtschaft stoßen.

Definitionselemente wie „präventive Langfristorientierung“, „integrative Querschnittorientierung“, der fortgesetzte Rückgriff auf den Gerechtigkeits-Begriff, die deutlich werdende Spannung zwischen Globalität und Lokalität – um nur einige Punkte anzusprechen – lassen in sämtlichen Definitionsversuchen einen unübersichtlichen, hochkomplexen Hall-

<sup>71</sup> SEUFERT ET AL 1999

<sup>72</sup> LADEUR 1987: 14; Hervorhebung im Original

<sup>73</sup> BOLZ 2001: 103f

<sup>74</sup> bzw. bei der inzwischen auch im deutschen Sprachraum angekommenen Abkürzung „SFM“; zu den Nachhaltigkeitsdefinitionen vgl. BURGER & MAYER 2003: 8 ff und siehe auch KANT 2003: 49

raum des Begriffes erahnen, angesichts dessen der an das Ziel der „Nachhaltigkeit“ gerichtete „Generalverdacht des Illusorischen“<sup>75</sup> stetig neue Nahrung bekommt - zumal fortwährend neu auftretende Probleme eines nicht-nachhaltigen (s.o.: „unsustainability“) menschlichen Handelns erkennbar werden.

Dennoch ist der Nachhaltigkeitsbegriff nicht trotz, sondern gerade wegen seiner Komplexität, Vielgestaltigkeit, Unschärfe und Plastizität dazu geeignet, einen verbindenden, gemeinsamen Ausgangspunkt für die unterschiedlichsten Diskursteilnehmer darzustellen. Man sollte „Nachhaltigkeit“ in diesem Zusammenhang als „boundary-Begriff“ (etwa: „Grenz-Begriff“) wahrnehmen und bezeichnen – in Anlehnung an das aus den Kulturwissenschaften bekannte Konzept der „boundary objects“<sup>76</sup>: „Boundary objects“ sind Objekte, deren Sinn darin besteht, für sehr heterogene Interessen verschiedener Interessengruppen einen gemeinsamen erkennbaren Schnittpunkt zu bieten. Sie weisen für alle Beteiligte unterschiedliche Inhalte auf und werden im gesamten Diskurs immer wieder als gemeinsames Bezugsobjekt herangezogen<sup>77</sup>.

Die Diskussion um den zentralen forstlichen Leitbegriff führt geradewegs in die Paradoxien des Forstfachbereichs. Die Frage bleibt, welche Konsequenz daraus gezogen werden muss. Es steht fest, dass eine überwiegend positive Bestimmung und Harmonisierung bewirkende Festschreibung des Begriffes, welche die darin enthaltenen Paradoxien nicht deutlich herausarbeitet und zum Motor weiterführender Aushandlungsprozesse macht, gravierende Nachteile mit sich bringt. Was umgekehrt bedeutet: Die in der Natur der Sache begründeten Paradoxien müssen zum einen als Ausgangspunkt jedweden forstlichen Handelns gesehen werden, zum anderen gilt es, das in ihnen gebündelte Potential zur Aufbrechung eingefahrener Strukturen, Beziehungen und Sichtweisen wachzuhalten und gewinnbringend zu nutzen.

### **Leitplanken im unwegsamem Gelände?**

Dass dennoch immer wieder über den janusköpfigen Charakter des Nachhaltigkeitsbegriffes hinweggedacht wird und statt der Konflikte und Paradoxien herausfordernden, „trennenden“ Bedeutung letztlich in erster Linie die Rolle als gemeinsames „Leitideal“ gesehen bzw. wertgeschätzt wird, ist angesichts der immensen rhetorischen Bedeutung leicht zu erklären.

BURGER UND MAYER (2003) etwa beschreiben den Begriff der „Nachhaltigkeit“ als Orientierung ermöglichenden „Leitstern“ im Rahmen eines Gesamtkonzepts „nachhaltiger Entwicklung“, auf den hin sich eine Vielzahl von Akteure im gemeinsamen Bestreben zu einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten. Im Zusammenspiel mit „Leitplanken“ (die Regelungen, „die es den Akteuren erleichtern, den Weg zu finden, sie aber auch daran hindern, vom Weg abzuweichen“<sup>78</sup>) entsteht das Idealmodell eines zielgerichteten Weges zu einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. Abb. 1), auf dem sich die unterschiedlichsten Akteure als Reisende in gleicher Mission in guter Gesellschaft befinden.

---

<sup>75</sup> BRAND (Hg.) 2002: 27ff

<sup>76</sup> zum Konzept der „boundary objects“ siehe STAR & GRIESEMER 1989

<sup>77</sup> als „boundary –Begriffe“ lassen sich im forstlichen Zusammenhang auch forst(politisch) bedeutsame Begriffe wie „Naturnähe“, „Ordnungsgemäße Forstwirtschaft“ oder „Gemeinwohl“ bezeichnen.

<sup>78</sup> BURGER & MAYER 2003: 39

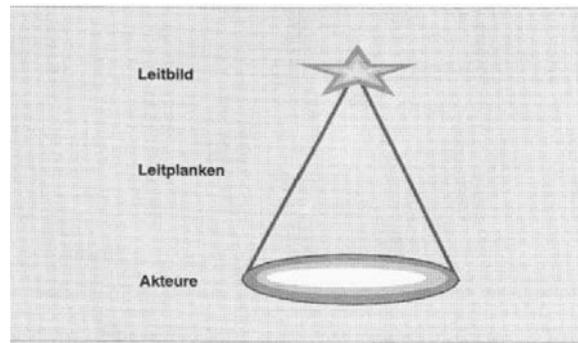


Abb. 1: Nachhaltige Entwicklung als Weg (aus: Burger & Mayer 2003: 40)

Nicht zufällig sind sicherlich die verwendeten sprachlichen Bilder (metaphorischen Modelle) gewählt: Der „Stern“ der Nachhaltigkeit, der über der Szenerie steht, strahlt einen gleichsam überirdischen, die Realität transzendierenden Schein aus – der Verkehr auf dem Boden der Tatsachen wird vom Licht gleichsam geleitet, kanalisiert durch die links und rechts angebrachten Straßenbegrenzungen, die den Pfad der nachhaltigen Entwicklung gegen Straßengräben, Gestrüpp und wuchernde Unübersichtlichkeit absichern. Aus der Vogelperspektive des Lesers wirkt die linear gegliederte, symmetrische, geordnete Szenerie harmonisch und einfach. Auffällig ist jedoch die Diskrepanz zwischen der Eingängigkeit der Abbildungen, die derartige Konzepte bebildern (und die unterstrichen wird durch die Überzeugungskraft positiv strahlender Begriffe wie Entwicklung, Kohärenz, Prinzip, Standard, Integration, Monitoring), und der im Textteil beschriebenen Komplexität der Verhältnisse: Konfliktsituationen, die Situation der Unsicherheit, die oft mangelnde Darstellbarkeit der dynamischen und komplexen Wirkungsbeziehungen, das Problem der Kontingenz und mangelnden Vorausrechenbarkeit werden als Grundbedingungen moderner Umweltdiskurse deutlich. Die Diskrepanz ist nun mehr als der in der Natur der Sache liegende Kategoriensprung zwischen Symbol- bzw. Darstellungsebene und Ebene der Realität – die Symbolebene (sowohl in Bezug auf die sprachliche als auch die grafische Visualisierung) verweist hier auf tieferliegende Interpretationsmuster<sup>79</sup>.

Die Frage, die sich stellt, ist die nach der Angemessenheit derartiger Modelle, die über ihren Nutzen, freilich auch über das mit ihnen verbundene Risiko entscheidet. Die Reduktion der Komplexität von Wahrnehmung, Wertung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen, die als genuine und wichtigste Leistung des Nachhaltigkeits-Leitbildes beschrieben wird<sup>80</sup>, ihre Abstraktions- und Entlastungswirkung steht in deutlicher Spannung zu den Zielen von Komplexitätsempfindlichkeit und Risikobewußtsein, Variabilität & Resilienz. Es bleibt fraglich, ob solche im Hintergrund von Nachhaltigkeitsstrategien wirksamen Denkmodelle eine Anpassung an das Unvorhersehbare<sup>81</sup> erlauben.

Bei aller überzeugenden Rhetorik und im Wissen um die Wichtigkeit von Einheit und Konsens stiftenden Leitbildern ist das Risiko harmonisierender Entwürfe dann hoch, wenn aus ihnen die paradoxe Grundbedingungen der Realität nicht stets deutlich werden, wenn sie, mit anderen Worten, die Komplexität des Gegenstandes bzw. Sachverhaltes nur ungenügend oder gar nicht aufscheinen lassen. Selbst als Heuristiken oder der Veranschaulichung dienende Abstraktionen sind derartige Modelle möglicherweise nicht

<sup>79</sup> Das Artifizielle wird nirgends deutlicher als in metaphorischen Verdinglichungen: wenn etwa das Kohärenz-Prinzip als „Zentralnervensystem“ eines Körpers dargestellt wird und unversehens zum handelnden „Es“ wird, das „Störungen wahrnimmt“, „Informationen verarbeitet“ und „Kurskorrekturen meldet“.

<sup>80</sup> BURGER & MAYER 2002: 29

<sup>81</sup> BOLZ 2001: 104

nur wenig hilfreich, sondern aufgrund der Unterkomplexität dann kontraproduktiv, wenn vereinfacht und harmonisiert wird, was komplex und konflikträchtig ist.

BRAND & FÜRST sprechen von der „begrenzten Leitbildfähigkeit“ des Konzepts nachhaltiger Entwicklung, das weder klare Problemdiagnosen bietet, noch klare Handlungsperspektiven vorgibt, sondern allenfalls individuell assoziativ auf eine notwendige Umorientierung im Umgang mit dem Naturhaushalt verweist und dabei viele (v.a. konkrete) Widersprüchlichkeiten zudeckt<sup>82</sup>. Viel schwieriger aber wiegt die rein logische Unverträglichkeit eines schließlich doch als antizipierende, handlungsleitende Vorgabe gedachten Begriffes und des Befundes der Kontingenz und Unsicherheit.

Der Zweifel an Steuerungsfähigkeit und Steuerungsoptimismus ist angesichts der hochgradigen Ausdifferenzierung (welt)gesellschaftlicher Funktionssysteme<sup>83</sup> mehr als berechtigt. Zudem bestehen große Zweifel am Erfolg des Kerns der erklärten Aufgabe, der Veränderung überkommener Werthaltungen, Leitbilder, Alltagsroutinen und sonstige tief liegende soziokulturelle Prägungen („Leitbildsteuerung“). In den Augen von BRAND & FÜRST ist letztlich kein Modell der Steuerung und Regulierung denkbar, mit dem man eine integrative Politik nachhaltiger Entwicklung betreiben könnte<sup>84</sup> – zumal eine geforderte partizipative und dialogisch-kooperative Orientierung der Nachhaltigkeitspolitik zum vorherrschenden konkurrenzdemokratischen Politikmodell in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis steht<sup>85</sup>.

BIRKE & SCHWARZ konstatieren einen Mangel an tragfähigen Brückenschlägen zwischen Zielvorgaben, Umsetzungskonzepten und vorhandenen Innovationspotentialen in den relevanten Handlungsfeldern: „Eine modellhafte und optimale Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung scheitert an der Konfrontation mit höchst unterschiedlichen Gestaltungsoptionen wie auch –restriktionen, die sich aus vorhandenen Zielkonflikten und inhaltlichen Unvereinbarkeiten zwischen den Vorgaben ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit ergeben“<sup>86</sup>. Nachhaltige Wirtschaftsprozesse sind daher weder technisch, planerisch noch direktiv zu bewältigen – sondern angewiesen auf jeweils problemspezifisch aktualisierte Kombinationen von Expertensicherheit und Prozesssicherheit<sup>87</sup>.

In letzter Konsequenz bedeutet dies die Abkehr vom Modell der Nachhaltigkeitsstrategie hin zu Reformstrategien, die auf eine Erhöhung der Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Institutionen zielen.

Mit der Absage an einen Steuerungsoptimismus ist in der aktuellen Management- und Planungsliteratur zumeist ein Wandel im Selbstverständnis des Managements verbunden: Mit einem „Plädoyer für mehr ‚Bodenhaftung‘“ geht ein „anwendungssensibler Pragmatismus in der Nachhaltigkeitsdiskussion“<sup>88</sup> einher. Erste Konsequenz aus dem Wandel im Umgang mit dem Nachhaltigkeitsleitbild ist ein geänderter Wissens- und Beratungsmodus: der Fokus wird auf innerbetriebliche Handlungskonstellationen und unternehmensinterne Innovationspotentiale gerichtet<sup>89</sup> und das spezifische, am Einzelfall

---

<sup>82</sup> BRAND & FÜRST 2002: 74; mit zahlreichen Verweisen

<sup>83</sup> auf die praktischen Probleme der Umsetzung bzw. die Problematik konkreter Umsetzungsbedingungen, gerade im Vergleich zwischen (vergleichsweise handhabbaren und nicht selten „erfolgreichen“, jedoch in der Regel kleineren, finanziell und unbedeutenden) lokalen und (von mainstream-Entscheidungen geprägten, bedeutsamen) überregionalen Problemlösungen, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden: siehe dazu BRAND & FÜRST 2002: 33 sowie 40

<sup>84</sup> BRAND & FÜRST 2002: 31

<sup>85</sup> ebd.

<sup>86</sup> BIRKE & SCHWARZ 2003

<sup>87</sup> ebd. mit Verweis auf WIMMER 1999

<sup>88</sup> ebd.

<sup>89</sup> BIRKE ET AL. 2003: 9f

ausgerichtete Ideal zum Ausgangspunkt für eine Prozessberatung. Das immer wieder verwendete Bild vom „Nadelöhr des Unternehmens“ verdeutlicht die entscheidende Schnittstelle aller Bemühungen um eine risikobewusste, zukunftsfähige Entwicklung.

Angesprochen ist damit ein reflexiv-dynamisches Nachhaltigkeitskonzept, verstanden als entwicklungs-offene und langfristig anzulegende Reformdynamik. Statt eindeutigen Zielvorgaben und daraus rational ableitbaren Realisierungsstrategien ist das Ziel ein Ausloten von Realisierungsbedingungen, -möglichkeiten und -prozessen. Statt eines top-down-Nachhaltigkeitspfades (ausgehend von den klassischen Steuerungsmedien „Markt“, „Hierarchie“ und „Gemeinschaft“) geht es um die Beschreibung innerbetrieblicher Prozesse, in denen interne Entwicklungspotentiale genutzt und in deren Bezugsrahmen externe Ansprüche integriert werden können<sup>90</sup>.

### **„Embrace complexity“ – Fehlerfreundlichkeit als Tugend**

Läßt sich ein Dilemma, lassen sich paradoxe Situationen überhaupt managen? Zumindest muss mit ihnen umgegangen werden, zumindest gilt es, in ihrem Angesicht eine Haltung und eine Vorgehensweise auszubilden, die der Situation angemessen ist. FONTIN (1997: 336ff) formuliert in diesem Sinne „Strategien im Umgang mit Dilemmata“, die vor dem Hintergrund aller bisherigen Ausführungen Orientierung geben können:

1. Die Bereitschaft zur Dilemmaerkenntnis („*head-on-confrontation*“)
2. Die Erhöhung der organisationalen Binnenkomplexität<sup>91</sup> (Vermehrung des potentiellen Verhaltensrepertoirs; Dezentralisierung)
3. Die Einübung im Umgang mit dem Unerwarteten („*muddling through*“)
4. Die explizite Ausformulierung von Dilemmata und Paradoxien
5. Die bewußte Suche („proaktiv“) nach Dilemmata und die antizipierende Konstruktion neuer, potentieller Paradoxien

Statt einer Antizipation der Zukunft, der Suche nach Stabilität und dem Aufbau von Nachhaltigkeitsstrategien werden Variabilität, Experimentierfreudigkeit und „*resilient design*“ als zukunftsfähige Eigenschaften von Institutionen gefordert. In Frage gestellt wird damit letztlich auch in einem ganz grundsätzlichen Sinn die positiven Zielorientierungen – ein Kernstück im Selbstverständnis der meisten Organisationen.

Das Gegenmodell ist eine „Kultur der Fehlerfreundlichkeit“<sup>92</sup> und Unabgeschlossenheit, die in unserer Kultur bislang noch allzu selten positiv bewertet wird. Ihr Kerngedanke ist so schlicht wie radikal: Nur Fehler bergen Innovationspotentiale. „Wer keine Fehler macht, verliert seine Anpassungsfähigkeit und gerät in die Falle der Überspezialisierung“<sup>93</sup>. Im vollkommenen Gegensatz zur landläufigen strategischen Anweisung könnte das unstrategische Motto also heißen: Erst schießen, dann zielen - „lead, take a shot, listen, respond, lead again...“<sup>94</sup>. Die Absicherung gegen Fehler ist daher nicht nur abzulehnen (wenn sie denn überhaupt möglich ist) - Irritationen und Störungen und Abweichungen vom Erwarteten sind vielmehr mit Interesse zu suchen. Was auch heißt: die Vielfalt an unterschiedlichen und dynamischen Interpretations- und Verständnismustern nicht allein

---

<sup>90</sup> vgl. SCHWARZ 2003, BIRKE & SCHWARZ 2003

<sup>91</sup> FONTIN verweist in diesem Zusammenhang auf ASHBY, der mit seinem „law of requisite variety“ (1958) den Begriff der inneren Komplexitätserhöhung genauer spezifiziert

<sup>92</sup> „Konsequente Unabgeschlossenheit“ und „ein auf Widersprüche basierendes Harmonieverständnis“, wie FONTIN (1997: 340 bzw. 317) für das japanische Managementideal formuliert, die, so räumt er gleichzeitig ein, für westliche Befindlichkeiten eine beträchtliche Zumutung darstellen.

<sup>93</sup> BOLZ 2001: 105

<sup>94</sup> BOLZ 2001: 139

wahrzunehmen und zuzulassen, sondern sie ausdrücklich einzufordern und explizit in den Handlungsprozess zu integrieren. Dahinter steht die Überlegung, dass die damit verbundene Erhöhung der inneren (institutionellen) Komplexität die äußere (umweltbezogene) Komplexität spiegelt.

Tabelle 1 versucht, die im vorangegangenen Text unterschiedenen Paradigmen oder Strategien im Umgang mit Unsicherheit und Kontingenz auf verschiedenen Ebenen analytisch zu unterscheiden und zu bündeln<sup>95</sup>:

Paradigma der Planung und des Managements	Antizipations- und Gestaltungsparadigma	Inkrementales Anpassungsparadigma
Ziel	Ziel der Optimierung Gestaltungsoptimismus Positive Zielverfolgung, –orientierung	Ziel des <i>satisficing</i> , der suboptimalen Lösung, der geschickt gestalteten Unvollständigkeit Anpassungs- und Reaktionsstrategie Risiko- & Experimentierfreudigkeit
Gestaltungsfokus	Ergebnisorientierung	Prozessorientierung
Idealweg	Leitplanken & Standards, Orientierung an Idealzielen Optimierung, lineares Fortschreiten auf dem richtigen Weg	Inkrementelles, pfadgebundenes, spezifisches Vorgehen; Fokus auf Mittel und Wege der Rückkopplung, Kontrolle und Revision, „reflexive Schleifen sozialer Praxis“; Politik des <i>muddling-through</i>
Dimension / Maßstab	Das Ganze; universale Schemata	Das Spezielle; lokale, individuelle Lösungen
Zukunftsmodell	Antizipierbare Entwicklung von Umweltsystemen, Antizipierbarer Wandel von sozialen Systemen	Koevolutionärer Wandel von Umwelt und Sozialsystemen
Planungsparadigma	Antizipation	Anpassung, Flexibilität, Resilienz
Idealkriterien institutioneller Ausrichtung	Streben nach Stabilität	Streben nach Variabilität
Anspruch an Unternehmenskultur	Streben nach Exzellenz	Kultur der Fehlerfreundlichkeit
Fehlerbegriff	Fehler als Störpotenzial, Störungen als Hindernisse	Fehler als Innovationspotenzial, Störungen als Indikatoren

**Tabelle 1: Paradigmen im Umgang mit Unsicherheit und Kontingenz**

Mit dem Anpassungsparadigma steht ein alternatives Denk- und Handlungsmodell zur Verfügung, dessen Nützlichkeit am konkreten forstwirtschaftlichen Problem geprüft werden sollte. Die darin enthaltenen Kriterien sind es Wert, auch in anderem Zusammenhang berücksichtigt zu werden und stellen interessante alternative Maßstäbe dar, wenn es um die Analyse und Beurteilung einzelner Funktionssysteme, Entscheidungsfelder oder Verhaltensweisen geht (etwa zu Fragen nach der Rolle des Staates im Forstsektor, nach der Struktur und dem Verhalten von Institutionen oder auch zu Fragen nach dem

<sup>95</sup> Die vorgenommene Unterscheidung zweier Paradigmata im strategischen Umgang mit Unsicherheit ähnelt derjenigen von BÜRGIN (1999: 30ff), der hinsichtlich des Problems des Handelns unter Risiko und Unsicherheit mit Bezug auf die Forschung „objektivierende“ und „reflexive“ Zugriffe unterscheidet.

konkreten Handeln von Personen in betrieblichen Entscheidungssituationen). Die Provokation, die ein solches abweichendes Denkmodell darstellt, ist es Wert, aufgegriffen zu werden.

Wer einem Steuerungsoptimismus mißtraut, muss sich also im Umkehrschluss nicht automatisch den Vorwurf opportunistischer Beliebigkeit gefallen lassen. Anstelle von Vereinheitlichung und Vereinfachung tut gerade in paradoxalen Situationen der Aufbau von Komplexität not. Hier liegt auch der eigentliche Nutzen von boundary-Begriffen wie „Nachhaltigkeit“ (und solcher Kombattanten wie „Naturnähe“, „Gemeinwohl“, „gute forstliche Praxis“, „ecosystem approach“ etc.): als „negativer Bezugsbegriff“, der allenfalls als „Spender von Differenz“ im Zentrum eines Diskurses stehen kann und die damit verbundenen Aporien, Paradoxien und Idiosynkrasien wach hält, wenn man sich an ihnen abarbeitet<sup>96</sup>.

Man muss nicht soweit gehen wie HAKER, der den Begriff der „sustainable forestry“ als „*contradictio interminus*“ (oder: *contradictio in adjecto* – „Widerspruch im beigefügten“) bezeichnet – wenngleich die Argumentation hier eine ähnliche ist: „The forest bears a heritage that is continuously at odds with stakeholder needs and expectations. In this respect, sustainable forestry, forestry that strives to provide a socially acceptable mix of benefits for current and future generations, is a *contradictio interminus*. The object forest can impossibly fulfil both contemporary and future demand.“<sup>97</sup>

Folgt man dem in diesem Beitrag diskutierten Ansichten zur Paradoxien der Moderne, so ist die Zeit der Verfeinerung und steten Neuauflage von ambitionierten Nachhaltigkeits-Konzepten vorbei – und eine Phase der gelassenen Bescheidenheit angesichts des ohnehin Unverfüg- und Unplanbaren ist angebrochen: In diesem Zusammenhang bedeutet Kontingenz auch die Freiheit, sich vor dem Hintergrund des momentan Möglichen und mittels des zufällig Vorhandenen im stets begrenzten Rahmen selbst zu entwerfen. Der große Entwurf, die gesamthafte Planung, aber auch die rhetorische Kompensation, die „Geschichten – der Mythos so gut wie die Historie – helfen gewöhnlich, Kontingenz zu eliminieren, da sie das Zufällige in das Gewand des Notwendigen packen und das faktisch Vergangene oder ideell Vorgängige immer als notwendig erscheinen lassen. Nur bedrohen diese Geschichten auch Freiheit. Das sollte man besser wissen, bevor man zuviel erzählt.“<sup>98</sup>

Pathosformeln wie „Nachhaltigkeit“ und „Naturnähe“ werden weiterhin ihre Bedeutung besitzen, um die forstliche Kontingenzerfahrung wenigstens rhetorisch zu kompensieren; nach außen hin verschaffen sie Legitimation und stehen stellvertretend für eine vertrauenswürdige Forstpartie. Diese Formeln jedoch in langfristige Strategien umzumünzen hieße, die Spielregeln im Umgang mit Kontingenz zu verletzen. Statt dessen wird es – und die Forstgeschichte beweist dies mit ihrem Auf-und-Ab der Moden und den geringen Halbwertszeiten der großen forstlichen Entwürfe – weiterhin um einen gelassenen Pragmatismus gehen.



Ein letztes Argument spräche gegen die Unterwerfung des Waldes unter gesamthafte planerische Strategien: Seit jeher ist der Wald in der menschlichen Welt das Ikon des Unverfügbaren, Irrationalen, Kontingenten<sup>99</sup> - und gerade das ist sein enormes Potential.

---

<sup>96</sup> der Bewertung des Nutzens von boundary objects bzw. boundary-Begriffes weicht in diesem Punkt von der vorherrschenden Meinung ab, die diesen vor allem in der diskursiven Schließung (*discursive closure*; Hajer 1995: 22) sehen und die damit verbundene Vermeidung permanenter Aushandlungsprozesse in erster Linie positiv bewerten (für den forstlichen Bereich siehe hierzu PREGERNIG 2001)

<sup>97</sup> HAKER 2003: 60; Hervorhbg. im Orig.

<sup>98</sup> SOMMER 2003: 146

<sup>99</sup> DETTEN 2001, HARRISON 1992

Die Bedeutung der Forstwirtschaft bleibt genau daran geknüpft: Sachwalter der Kontingenz, der zivilisatorischen Gegenwelt zu sein. In der Gesellschaft der Moderne, die den Kult des Natürlichen, Unverfügbaren, von keinem kulturellen Zugriff Zerstörten weiter begehen wird, ist das nicht eben wenig.

Vielleicht liegt auch hier *eine* mögliche Antwort auf eine letzte Frage, vielleicht die entscheidende, die an dieser Stelle unbeantwortet bleiben muss: Angesprochen ist die Kränkung eines Fachbereiches, dessen Selbstverständnis und –wert maßgeblich von dem Bewußtsein der Planungs- und Steuerungskompetenz (gerade im Bezug auf den Begriff der Nachhaltigkeit, als dessen Gralshüter sich „die Forstwirtschaft“ nach wie vor versteht) getragen wird. Anders gefragt: Welche „psychischen Effekte“ bringt eine Absage an den Gestaltungs- und Steuerungsoptimismus mit sich – und was sagt das über die Erfolgsaussichten eines hier diskutierten Paradigmenwechsels aus? Welche Möglichkeiten eröffnen sich für „die Forstpartie“ – welches alternative Rollenverständnis und Selbstbild könnte als einheitsstiftendes Identifikationsangebot fungieren? Um die Antwort auf diese Frage wird die Forstwirtschaft der Zukunft kreisen.

## Literatur

- BARALDI, C.; CORSI, G.; ESPOSITO, E. [1997] GLU – Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt a. M..
- BESCHORNER, T. [2002] Ökonomie als Handlungstheorie : evolutorische Ökonomik, verstehende Soziologie und Überlegungen zu einer neuen Unternehmensethik. Marburg.
- BIRKE, M.; HILD, P.; SCHWARZ, M. 2003: Sustainable Corporate Governance. Bisher unveröffentlichtes arbeitspapier; 2004 zur Veröffentlichung vorgesehen.
- BIRKE, M., SCHWARZ, M. [2003]: Sustainable Corporate Governance – Zukunftsperspektiven des nachhaltigen Wirtschaftens und seiner anwendungsorientierten Erforschung. Vortrag anlässlich der Tagung der Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund zum Thema "PraxisSoziologie: Zwischen angewandter Sozialforschung und neuen Organisationskulturen"; April 2003.
- BOLZ, N. [1997] Die Sinngesellschaft. Düsseldorf.
- BOLZ, N. [2001] Weltkommunikation. München.
- BONß, W. [1995] Vom Risiko: Unsicherheit und Ungewißheit in der Moderne. Hamburg.
- BRAND, K.-W.; FÜRST, V. [2002] Sondierungsstudie: Voraussetzungen und Probleme einer Politik der Nachhaltigkeit – Ein Exploration des Forschungsfelds. In: Brand, K.-W. (Hrsg.) Politik der Nachhaltigkeit: Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion. Berlin: 15-109.
- BURGER, D.; MAYER, C. [2003] Ernst machen mit nachhaltiger Entwicklung: die Rolle von Sozial- und Ökostandards. IN: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (Hrsg.), Programmbüro Sozial- und Ökostandards: reihe Entwicklungspolitik Band 1. Eschborn. ([www.gtz.de](http://www.gtz.de)).
- BÜRGIN, R. [1999] Handeln unter Unsicherheit und Risiko. Eine Zusammenschau verschiedener Zugänge und disziplinärer Forschungslinien. Arbeitsbericht 27-99 des Instituts für Forstökonomie. Freiburg ISSN 1431 – 8261.
- DETTEN, R. v.[ 2001a] Waldbau im Bilderwald – Zur Bedeutung des metaphorischen Sprachgebrauchs für das forstliche Handeln. Remagen-Oberwinter.
- DETTEN, R. v. [2001b] Vom Wald–Bild zum Waldbild: Die Forstfachsprache als Faktor der Waldbewirtschaftung. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung; 172. [2001] 12: 226-232.

- FONTIN, M. [1997] Das Management von Dilemmata – Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale. Wiesbaden.
- GEISENDORF, S. [2001] Evolutorische ökologische Ökonomie. Marburg.
- GLOY, K. [1996] Das Verständnis der Natur. Band 2: Die Geschichte des ganzheitlichen Denkens. München.
- HAJER, M. A. [1997] The politics of environmental discourse : ecological modernization and the policy process. Oxford.
- HAKER, H. [2003]: Trend Research in Forestry – A study on the potential for the methodological anticipation on the future. Thesis at the Department of Forestry, Wageningen University. Unpublished report.
- HARRISON, R. P. [1992] Wälder – Ursprung und Spiegel der Kultur. München, Wien.
- HAYEK, F.A. VON [1974] Die Anmaßung von Wissen. In: KERBER, W. 1996: Die Anmaßung von Wissen – Neue Freiburger Studien. Tübingen: 3 - 15
- HÖLTERMANN, A. [2001] Verantwortung für zukünftige Generationen in der Forstwirtschaft – Zur ethischen Rechtfertigung verschiedener Konzepte von forstlicher Nachhaltigkeit. Remagen-Oberwinter.
- HUGHES, P.; BRECHT, G. [1978] Die Scheinwelt des Paradoxons : eine kommentierte Anthologie in Wort und Bild. Braunschweig.
- KANT, S. [2003] Extending the boundaries of forest economics. In: Forest Policy and Economics 5 (2003): 39-56.
- KASTRUP, M. [1996] Zur Rationalität forstbetrieblicher Entscheidungsmodelle. Remagen-Oberwinter.
- KRAMER, P. [2000] Zielorientierte Steuerung im Forstbetrieb – Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel eines virtuellen Waldbestandes. Remagen-Oberwinter.
- LADEUR, K.-H. [1987]: Jenseits von Regulierung und Ökonomisierung der Umwelt: Bearbeitung von Ungewißheit durch (selbst-)organisierte Lernfähigkeit. In: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht 1/87: 1-22.
- LINDBLOM, C. E. [1980] Jenseits von Markt und Staat : eine Kritik der politischen und ökonomischen Systeme. Stuttgart.
- LINDBLOM, C.E. [1959] The Science of „Muddling Through“. In: Public Administration Review XIX; 2: 79 – 88.
- LINDBLOM, C.E. [1979] Still Muddling, Not Yet Through. In: Public Administration Review Nov./Dec. 1979: 517 – 526.
- MANN, S.; ESSMANN, H. [1998] Konflikte in der Forstwirtschaft in krisenhafter Zeit: Eine Analyse der aktuellen forstpolitischen Diskussion. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 169. (1998) 1: 4-14.
- MAYER-TASCH, P. C. (Hrsg.) [1998] Die Zeichen der Natur : Natursymbolik und Ganzheitserfahrung. Frankfurt am Main; Leipzig.
- NORGAARD, R.B. [1994] The Coevolution of Economic and Environmental Systems and the Emergence of Unsustainability. In: England, R.W. (Hrsg.): Evolutionary Concepts in Contemporary Economics. Ann Arbor: 213 – 225.

- PREGERNIG, M. [2001] Kriterien und Indikatoren einer nachhaltigen Waldbewirtschaftung als „Grenzobjekte“ (*boundary objects*) zwischen Wissenschaft und Politik. Diskussionspapier zum 33. ForstpolitikwissenschaftlerInnen-treffen in Hannoversch-Münden, 4.-6. April 2001. Unveröffentlicht.
- ROEDER, A. [2003] Forstbetriebliches Management bei zeitlich offenen Entscheidungsfeldern – wie gehen wir mit Langfristigkeit um? In: Forst & Holz; 58.[2003] 11: 315 – 318 [Teil 1]; 12: 364 –367 [Teil 2].
- SCHANZ, H. [1996] Forstliche Nachhaltigkeit. Sozialwissenschaftliche Analyse der Begriffsinhalte und - funktionen. Remagen-Oberwinter.
- SCHANZ, H. [1999] Social changes in forestry. In: Pelkonen, P.; Oesten, G.; Piussi, P.; Rojas Briales, E.; Schmidt, P.; Pitkänen, A. (Eds.) [1999]: Forestry in Changing Societies in Europe. DEMETER Series, Vol. 2.; Joensuu: 59-82.
- SCHWARZ, M. [2003] Von der Vogelperspektive der Leitbildsteuerung zur organisationalen Bodenhaftung - Anforderungen an eine anwendungsbezogene Nachhaltigkeitsforschung. In: LINNE, G.; SCHWARZ, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen: 603-614.
- SEUFERT, A.; KROGH, G. v.; BACK, A. [1999] Towards Knowledge Networking. In: Journal of Knowledge Management, No. 3, 1999: 180-190.
- SOMMER, A.U. [2003] Die Kunst, selber zu denken. Ein philosophischer Dictionnaire. Frankfurt am Main.
- SPEIDEL, G. [1984] Forstliche Betriebswirtschaftslehre. 2., völlig neubearb. Aufl. – Hamburg.
- STAR, S.L.; GRIESEMER, J.R. [1989] Institutional Ecology – „Translations“ and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907 – 39. In: Social Studies of Science, 19: 387 – 420.
- TROMMSDORF, G. [1994] Zukunft als Teil individueller Handlungsorientierungen. In: HOLST, E.; RINDERSPACHER, J.P.; SCHUPP, J. (Hrsg.): Erwartungen an die Zukunft. Zeithorizonte und Wertewandel in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Frankfurt, New York: 45-76.
- WATZLAWICK, P.; BEAVIN J. H.; JACKSON D. D. [2000] Menschliche Kommunikation - Formen, Störungen, Paradoxien. Bern (10.Aufl.).
- WIESELHUBER [1997] Handbuch lernende Organisation. Wiesbaden.
- WILLKE, H. [1996] Systemtheorie. Band 1: Grundlagen: eine Einführung in die Theorie sozialer Systeme. Stuttgart (5.Aufl.).

