

Wie nachhaltig ist die forstliche Nachhaltigkeit?

Gedanken zu einem hehren Ziel



Prof. Dr. Bastian Kaiser, Jahrgang 1964, ist nach verschiedenen Lehraufträgen und beruflichen Tätigkeiten in Europa und Südamerika seit 1998 Professor für Angewandte Betriebswirtschaft an der Hochschule Rottenburg. Seit 2001 ist er auch Rektor dieser Hochschule und seit 2013 Vorsitzender der Rektorenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg. Professor Kaiser ist außerdem stellvertretender Vorsitzender des baden-württembergischen Forstvereins.

In wenigen Wochen geht das Jahr zu Ende – und mit ihm die zahllosen Feierlichkeiten anlässlich des runden »Nachhaltigkeitsjubiläums« im Zusammenhang mit dem Erscheinungsdatum eines Buches von Hans Carl von Carlowitz 1713. Was ist, was bleibt von der Besinnung auf 300 Jahre forstliche Nachhaltigkeit? Und vor allem: Reden wir – die Forstpartie – nur von der Nachhaltigkeit oder richten wir uns danach?

Gelegenheit genutzt

Keine Woche ohne eine »Nachhaltigkeitsaktion«, fast kein Tag. Waldbesitzer, Forstbetriebe, Forstverwaltungen, Ministerien, Ausbildungsstätten und die forstlichen Lobbyverbände haben sich mächtig ins Zeug gelegt, um daran zu erinnern, dass es in diesem Jahr 300 Jahre her ist, seit Hans Carl von Carlowitz sein berühmtes Buch veröffentlicht hat. Und irgendwie haben wir alle unseren kleinen Anteil an dieser »Jahrtausendidee« reklamiert.

Gut so. Endlich haben die Forstleute einmal selbst dafür gesorgt, in einem positiven Zusammenhang wahrgenommen zu werden: mal nicht »Waldsterben«, Sturmschäden, Einstellungsstopp, Verwaltungsreform, Käferkalamität. Nicht Rechtfertigung. Nicht Positionierung gegen etwas oder jemanden, sondern für etwas. Das war wichtig, richtig und hat vielen gut getan.

Begrifflichkeiten

Die formulierten und schriftlich festgehaltenen Überlegungen und Formulierungen zu einer nachhaltigen Entwicklung waren zu Recht eine der Grundlagen für die weiteren Meilensteine der Entwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens: den Bericht der »Brundtland-Kommission« »Our common Future« aus dem Jahre 1985 zum Beispiel oder die UN-Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992.

Nachdem sich nun in diesem Jahr die Forstleute gegenseitig und durchaus öffentlichkeitswirksam für ihren gefühlten Anteil an dieser »gesellschaftspolitischen Pionierleistung« auf die Schultern geklopft haben, sei die selbstkritische Frage gestattet, wie es die Forstwirtschaft in Deutschland heutzutage selbst mit der Nachhaltigkeit hält: Programm oder Propaganda?

Eine wichtige Feststellung vorweg: Die Kollegin-

nen und Kollegen der heutigen Forstwirtschaft haben es weit schwerer, das Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung einzuhalten, als es Hans von Carlowitz hatte. Nicht, weil die naturräumlichen und natürlichen Grundlagen der Forstwirtschaft heute schwieriger wären als vor 300 Jahren. Oder die Waldarbeit anspruchsvoller. Der Grund ist vielmehr, dass »die Nachhaltigkeit« selbst komplizierter geworden ist. Der Begriff hat im Zuge seiner politischen Entwicklung an Beliebtheit zu- und an Bedeutung abgenommen. Er ist durch seine weitgehend unreflektierte Verwendung in zahlreichen Textgattungen zu einem »Plastikwort« geworden, das jede und jeder von uns mit einem nahezu individuellen Inhalt füllt. Da ist es nicht hilfreich, aber ein ganz normales Entwicklungsphänomen einer lebenden Sprache, wenn Weinen »ein nachhaltiges Geschmackserlebnis« attestiert wird und ein ehemaliger Verteidigungsminister (weitgehend unbemerkt) von einer »nachhaltigen Zerstörung am Hindukusch« sprechen kann. Die Nachhaltigkeit taucht deshalb in fast jeder Rede auf, weil sich die Rednerin oder der Redner bei ihrer Verwendung allgemeiner Zustimmung und verbreiteten Kopfnickens sicher sein kann. Auch wenn wir damit nicht zwingend dem Gesagten zustimmen, sondern nur unserem eigenen, individuellen Verständnis dessen, was wir für »die Nachhaltigkeit« oder für »nachhaltig« halten. Selbst schuld sozusagen.

Nachhaltigkeit im Laufe der Zeit

Verlassen wir aber in dieser Betrachtung die Begriffsebene und wenden uns dem Begriffsinhalt, seiner Bedeutung als Prinzip, als Ziel oder Ideal zu:

Vor 300 Jahren war das Verständnis einer nachhaltigen Entwicklung eher eindimensional. Im Grunde ging es von Carlowitz um die Sicherung der Rohstoffproduktion für anschließende Wertschöpfungsstufen in einem vertikal integrierten Unternehmen, also für die Unternehmen desselben Eigentümers, dem auch der Wald gehörte. Unter anderem dieser »Zusammenhang« im eigentlichen Wortsinne machte es später so einfach und ließ es so sinnvoll erscheinen, seine Überlegungen auf ganze Volkswirtschaften zu übertragen und heute die »Überlebensfähigkeit« der gesamten Welt in Abhängigkeit der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu beurteilen.

Im Zuge dieser Übertragung wurde aus der Ein-dimensionalität, die sich vor allem an einem Messparameter orientierte, eine mehrdimensionale Handlungsvorgabe. Vor allem durch die Arbeit der Brundtland-Kommission: Während die Forstleute des 17. Jahrhunderts dann eine nachhaltige Forstwirtschaft realisiert hatten, wenn es ihnen gelungen war, den Holz-Nachschub zu sichern, dienen die heutigen Verantwortlichen der Waldwirtschaft nach »herrschender Meinung« erst dann einer nachhaltigen Entwicklung, wenn sie neben dieser ökonomischen Grundüberlegung auch die Dimensionen »Ökologie« und »Soziale Verantwortung« mit berücksichtigt haben. Es ist komplexer geworden, keine Frage.

Nachhaltigkeit und der Jojo-Effekt

Für von Carlowitz mündeten seine Überlegungen zu einer nachhaltigen Entwicklung des »gesamten Seins« in direkte Handlungsanweisungen. Der Wald war so zu pflegen, zu bewirtschaften und zu nutzen, dass die Rohstoffversorgung gesichert war. Es durfte in einem gegebenen Zeitraum auf einer definierten Fläche eben nicht mehr Holz genutzt werden, als in derselben Zeit auf dieser Fläche nachwachsen kann.

Stellt man sich die zahlreichen Ziele, die ein Waldbesitzer damals und heute mit seinem Besitz verbindet, in Form einer Zielhierarchie – einer Zielpyramide – vor, dann war die nachhaltige Pflege und Nutzung auf einer unteren Ebene dieses Zielsystems angesiedelt. Sie war konkret und operational. Sie mündete in klare Handlungsanweisungen z. B. an Förster und Holzknechte, die realistisch sein, einen Zeitbezug haben und kontrollierbar sein mussten.

Inzwischen hat sich die Nachhaltigkeit in den Zielsystemen der Forstwirtschaft buchstäblich »nach oben gearbeitet«, einem Jojo gleich und scheinbar schwerelos in die Spitze der Pyramide, dorthin, wo es kaum noch Platz für gleichberechtigte Ziele gibt. Dies führte anscheinend zu einer Verdrängung anderer, früherer Oberziele auf untergeordnete Ebenen. Wie alle Oberziele muss die nachhaltige Entwicklung dort nicht mehr operational formuliert werden. Dort ist sie eher »sinn- und identitätsstiftend« angesiedelt. Sie vereint und verbindet die Akteure unter einem Leitgedanken und ist die Grundlage des erwähnten gegenseitigen Schulterklopfens. Damit ist die forstliche Nachhaltigkeit aber auch nicht mehr messbar, nicht mehr kontrollierbar. Das ist eine Feststellung, keine Kritik. Und es ist müßig, klären zu wollen, ob die Beliebigkeit des Begriffs eine Folge seines »Aufstiegs« ist oder umgekehrt.

Wichtig und kaum zu bestreiten ist aber, dass es diese Entwicklung nun erfordert, die Nachhaltigkeit wieder herunterzurechnen. Neue Messparameter zu finden – und alte zu reaktivieren –, die geeignet sind, sie wieder mess- und kontrollierbar machen. Ein riesiges Feld für Zertifizierungsagenturen, Nachhaltigkeitsbeiräte, Unternehmens- und Politikberater. Ein

gigantischer Markt. Dabei kann man beobachten, dass das »Jojo« auf seinem Weg nach unten schwieriger zu kontrollieren ist als beim Aufstieg.

Forstbetrieb und Nachhaltigkeit

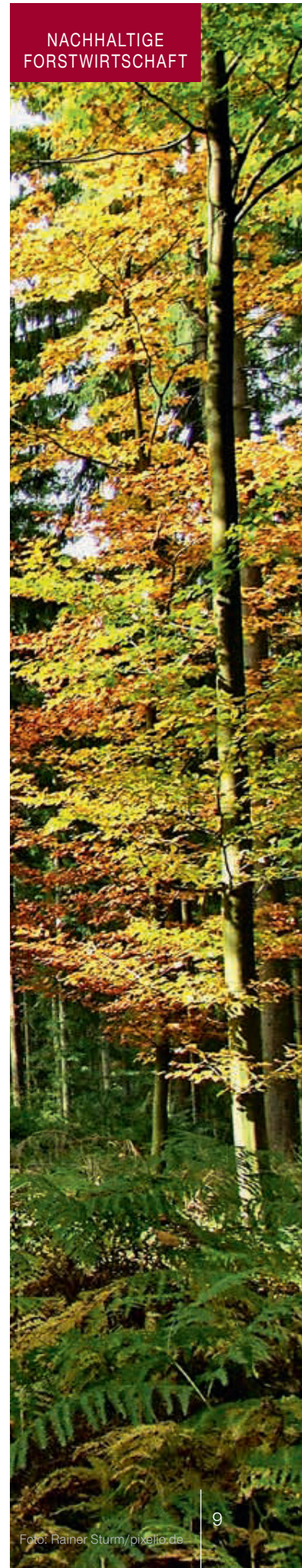
Durch die skizzierte Entwicklung ist das Prinzip einer nachhaltigen Entwicklung nicht weniger wichtig geworden als vor 300 Jahren. Deshalb war es richtig, es in diesem Jahr groß zu feiern. Im »forstlichen Tagesgeschäft« ist es aber ebenso wichtig oder überflüssig wie ein auf ein Wort oder einen Slogan reduziertes »Leitbild« eines beliebigen Wirtschaftsunternehmens. Solange wir »die Nachhaltigkeit« dort lassen, wo wir mit ihr umgehen können, solange ist das in Ordnung. Ganz oben. Eine Leitidee.

Problematisch wird die »nachhaltige Entwicklung« aber dann, wenn sie auf unteren Ebenen des Zielsystems »ankommt« (durch welchen Prozess auch immer ...) und man annimmt bzw. einfach so tut, als sei sie als Ziel in ihrer heutigen Interpretation mit allen anderen Zielen auf diesen tiefer liegenden Ebenen der Zielpyramide kompatibel. Dort, wo die Pyramide breit genug ist, gleichberechtigte Ziele auf einer Ebene nebeneinandersetzen, entstehen Zielbeziehungen, mit denen sich die Verantwortlichen eines Unternehmens, einer Behörde oder einer Organisation im Interesse einer möglichst guten Steuerung und eines effektiven Ressourceneinsatzes befassen müssen. Solche Ziele auf gleicher oder nahe liegender Ebene können sich gegenseitig bedingen: Ohne das eine zumindest teilweise zu realisieren, kann das andere nicht erreicht werden. Sie können völlig unabhängig voneinander sein, miteinander konkurrieren oder sich sogar ganz ausschließen.

Das gilt auch für ganze »Zielgebiete« in der Pyramide: Holzproduktion, Naturschutz, Artenschutz, Erholungsleistung, Erosionsschutz, Lärmschutz, Beschäftigungswirkung, Einkommenserzielung, Erlebnis- und Erziehungsleistung, Bewahrung, Entwicklung, Liefertreue, Absatzsicherung, Arbeitszufriedenheit, Produktivitätssteigerung, Kostenreduktion, Personalentwicklung, Vorratssicherung, Wertschöpfungssteigerung etc. Diese unvollständige Aufzählung macht deutlich, dass selbst innerhalb eines Zielbereichs Konflikte vorliegen, mit denen umzugehen ist – die normativ zu entscheiden sind.

Welcher Waldbesitzer hat sich schon einmal ganz grundsätzlich mit den Zielbeziehungen zwischen eigenen Zielvorgaben befasst? Wer hat sie geordnet und sortiert? Wer hat entschieden, welches Ziel Vorrang hat und welches nicht?

Unter dem »Deckmantel der Nachhaltigkeit«, die die Forstwirtschaft eher pauschal für sich postuliert, wird die planmäßige Entwicklung orientierender Zielsysteme auf unternehmerischer und betrieblicher Ebene eher vernachlässigt. Das ist vielleicht einfacher, bequemer, aber für den Erfolg mittel- und langfristiger





ganz sicher gefährlicher. So stellt sich z. B. in vielen Forstbetrieben Deutschlands durchaus die Frage, ob selbst der »Kern der ursprünglichen Nachhaltigkeit«, die Holznutzung, tatsächlich so nachhaltig betrieben wird, wie man meint, wie man es kommuniziert – und vermutlich zumeist auch selbst glaubt.

Zwar ist anzunehmen, dass in der Regel nahe am Niveau eines mehr oder weniger zuverlässig ermittelten Nachhaltigkeitsmaßes genutzt – und damit das Ziel einer nachhaltigen Nutzung vermeintlich eingehalten wird. Aber gilt das auch für den Erhalt und die Pflege der Sortimentsstruktur? Ist es nicht vielmehr so, dass die Mechanismen des Rundholzmarktes, die Preisentwicklung und die sich verändernde Kundenstruktur langsam aber sicher dazu geführt haben, dass wir zwar hinsichtlich der genutzten Massen auf der »sicheren Seite« geblieben sind, unsere Wälder aber immer weniger Sortimentsstruktur haben? Sind sie damit hinsichtlich der unternehmerischen Reaktionsmöglichkeiten auf sich einstellende Veränderungen nachhaltig bewirtschaftet?

Können wir wirklich für alle öffentlichen Waldbesitzer behaupten, dass sie in ihren Forstverwaltungen und -betrieben eine nachhaltige Personalpolitik und Personalentwicklung betreiben? Haben sie im Blick – und idealerweise sogar berücksichtigt –, welche Folgen ein Personalabbau auf andere, gleichberechtigte oder sogar übergeordnete Ziele hat?

Können wir uns immer noch sicher sein, dass die Vielfalt der forstlichen Ziele – ob eigene oder von Gesetzgeber und äußeren Rahmenbedingungen aufgezungen – auf ein und derselben Fläche zu verwirklichen ist? Wer befasst sich in der Praxis und ernsthaft mit den Zielbeziehungen und um den konkreten Umgang damit? Können wir uns nachhaltiges Handeln tatsächlich immer leisten? Ist die Selbstbeschränkung in der Holznutzung tatsächlich nachhaltiger als ein insgesamt optimiertes Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Ressourcennutzung?

Die Grundannahme, die heimische Forstwirtschaft sei »nachhaltig«, sollte uns nicht dazu verleiten, die Selbstkritik und die Suche nach neuen Wegen und Lösungen für neue Herausforderungen zu vernachlässigen. Auf allen Ebenen der Zielpyramide. Und vor allem auf Unternehmensebene – geführt von den Waldbesitzern und forstlichen Akteuren selbst.

Nachhaltigkeit in der globalen Waldwirtschaft – im weltweiten Diskurs

Während die Forstwirtschaft in Deutschland wie selbstverständlich an der Multifunktionalität festhält und noch selbstverständlicher davon ausgeht, dass diese im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ist, fordern wir von Waldbesitzern und Waldnutzern – legalen und illegalen, armen und reichen – in aller Welt Zurückhaltung in der Holznutzung im Interesse des Klimaschutzes für uns alle. Dabei bleibt zumeist offen, ob den dortigen Akteuren eine nachhaltige

und multifunktionale Forstwirtschaft nicht zugetraut oder nicht zugebilligt wird.

Trotz der Bedenklichkeit dieser verbreiteten eurozentrischen Haltung ist sie zumindest in einer Hinsicht eine geradezu »rühmliche Ausnahme«: Sie zielt auf den Eckpunkt »Ökonomie« im Wirkungsgefüge der Nachhaltigkeit (Ökonomie – Ökologie – soziale Aspekte). Bei genauerem Hinsehen ist nämlich festzustellen, dass sich die Auseinandersetzung über die nachhaltige Entwicklung von ihren Ursprüngen in ökonomischen Erfordernissen weg, zum Diskurs über ökologische Parameter verlagert hat. Dieser Diskurs wird zumeist wissenschaftlich oder politisch geführt. Unternehmer, Waldbesitzer und Einkommensbezieher aus dem Wald beteiligen sich auffallend wenig daran.

Der Grund liegt auf der Hand: Zwar kann man trefflich über ökonomische Ziele eines Forstbetriebes diskutieren oder über solche, die von ökonomischen Oberzielen geprägt sind. Letztendlich entscheidet aber der Waldbesitzer selbst. Jedenfalls theoretisch. Am Eckpunkt »Ökonomie« hat man es überwiegend mit Messparametern und Zielvorgaben zu tun, die zwar nicht unumstritten sind, aber doch weitgehend unmissverständlich.

»Ökologische Messparameter«, Parameter zur Sicherung einer nachhaltigen Waldwirtschaft, sind weit weniger konkret. Sie erfordern weniger Wissen über (betriebs)interne Daten und Sachverhalte. Gerade in einer so »gläsernen Produktion« wie die der Waldwirtschaft bietet diese Flanke vielen Externen einen Zugang zur Diskussion über die Nachhaltigkeit der Wirtschaftsweise, die in einem Unternehmen hinter Mauern und in Fabrikhallen gar nicht möglich wäre. Die Diskussion über die ökologischen Parameter des Nachhaltigkeitsdreiecks erreicht so viel mehr »Diskutanten«, erlaubt eine gewisse Distanz und Anonymität der »Wortmeldungen« und stößt immer wieder auf das Problem erforderlicher, überwiegend subjektiver Wertungen. Es geht also nicht immer um mehr oder weniger objektifizierbare Messparameter, sondern häufig um Grundlagen für deutlich subjektiv und individuell überlagerte Bewertungsvorgänge.

Deshalb wird die Diskussion über die Sicherung der Nachhaltigkeit unserer Waldwirtschaft in weit höherem Maße über ökologische Themen geführt als über soziale oder ökonomische (wo sie ursprünglich herkam ...). Dies führt zu einer Verzerrung des idealerweise gleichseitigen Dreiecks und erleichtert die Globalisierung der Debatte – bis hinein in UN-Umweltkonferenzen. Die ökonomische Dimension bleibt dabei eher »auf der Strecke«.

Durch diese einseitige Ausrichtung wird die Diskussion überdies sehr stark auf internationalem Parkett geführt und mit immer weniger Bezug zum konkreten Wald oder Forstbetrieb – und immer weniger von den Eigentümern selbst.

Fatalerweise kann niemand für sich in Anspruch

nehmen, »an allen drei Ecken« der Nachhaltigkeitsdebatte auf gleich hohem Niveau mitdiskutieren zu können, sodass wir alle mit einer »ganzheitlichen Debatte« überfordert sind. Eine hinreichend neutrale Instanz, die auf die Gleichseitigkeit des Dreiecks achtet, fehlt weitgehend. Und diese Überforderung nimmt mit der zunehmenden Bedeutung des Faktors Zeit noch zu: Während die Natur und der Wald sich früher, scheinbar unbeeindruckt von jeder Expertenmeinung, veränderten Rahmenbedingungen angepasst haben, merken wir heute, dass diese »Selbsthilfefähigkeit« durch das Tempo der Veränderungen immer mehr eingeschränkt wird. Der Klimawandel, das Bevölkerungswachstum und der Nahrungsmittelmangel sind solche Einflussfaktoren.

Schlussbetrachtung

Die folgenden fünf Thesen sollen Hinweise darauf geben, welche Herausforderungen wir selbstkritisch angehen könnten, wenn wir jetzt, nach 300 Jahren, ein »Nachhaltigkeits-Reset« durchführen.

1. Wir sind mit der (vorsätzlich) erweiterten Dimension der Nachhaltigkeit überfordert.

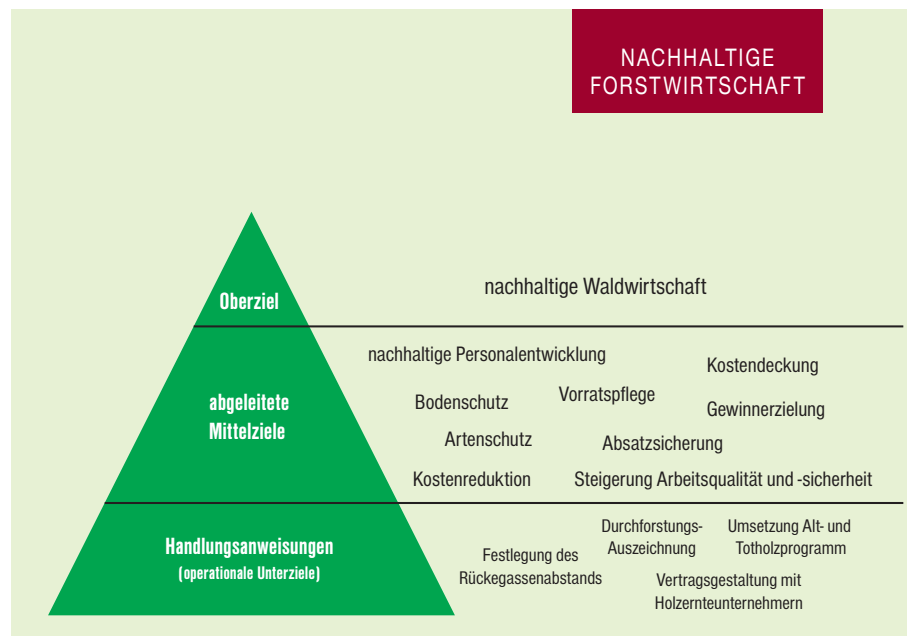
Schon zu Zeiten des Flächen- und Massenfachwerks war die Forstwirtschaft nur dann wirklich nachhaltig, wenn man es sich leisten konnte. Immerhin war das Zielsystem noch beherrschbar und für unternehmerische Entscheidungen und Handlungsanweisungen vermittelbar. Daraus wurde später ein »Wirkungsdreieck«, das sich durch die zunehmende Bedeutung des Faktors Zeit längst in ein dreidimensionales Tetraeder entwickelt hat. Spätestens mit dessen Management und mit der Erfolgskontrolle einer solchen an mehrdimensionalen Messpunkten auszurichtenden Entwicklung sind wir bisher irgendwie überfordert.

2. Wir haben es weitgehend unterlassen, uns mit den Zielkonflikten zu befassen, die sich unterhalb des Oberziels »nachhaltige Entwicklung« ergeben.

Eine solche Befassung wird in vielen Fällen am Ende eine normative (mitunter mutige) Entscheidung erfordern. Vielleicht sogar den Bruch mit der einen oder anderen »lieb gewonnenen«, aber schon lange nicht mehr reflektierten Überzeugung.

3. Wir haben die Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung längst »vergesellschaftet«.

Längst scheinen Überlegungen zur Ausgestaltung unserer Entwicklungsprozesse nicht mehr Eigentümergebietung in der Forstwirtschaft zu sein, sondern wurden in vielen öffentlichen Debatten auf die Gesellschaft und ihre Funktionsträger übertragen bzw. von diesen übernommen. Die Debatten wurden »vergesellschaftet« und konzentrieren sich auf die Definition der Parameter und Rahmenbedingungen, die auf



dieser gesellschaftlichen, politischen und volkswirtschaftlichen Ebene zu beeinflussen sind. Unternehmerische Zielvorgaben und betriebswirtschaftliche Messparameter geraten damit in den Hintergrund.

4. Damit haben wir der Globalisierung der Diskussion (statt des Grundprinzips) den Weg bereitet.

Mit der Vergesellschaftung der Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung geht eine Globalisierung der Diskussion einher. Die konkreten Herausforderungen werden uns immer »fremder«. Sie liegen uns (im wahrsten Sinne des Wortes) fern. Anders als in den Aufzeichnungen von Carlowitz reden wir nicht mehr über die Wälder vor unserer Haustür und das Unternehmen in unserer Stadt. Unsere Debatten wirken seltsam theoretisch. Dadurch wurde die frühere wettbewerbliche Entscheidungsfindung über Entwicklungsziele und -bedingungen zu einem »globalen Diskurs mit Endlosschleife«. Nicht mehr die Schnellsten und Besten setzen die Akzente, nicht die Vorausdenkenden, sondern mitunter die Lautesten und »Wichtigsten«.

5. Nachhaltigkeit war ursprünglich nicht zuerst ökologisch motiviert, wird heute aber oft darauf reduziert.

Im öffentlichen Diskurs spielen die Eckpunkte Ökonomie und Soziales des »Nachhaltigkeits-Tetraeders« eine nachgeordnete Rolle.

Wir kommen deshalb meines Erachtens um eine Rückbesinnung auf das Machbare, auf eine individuelle, sehr persönliche oder betriebswirtschaftliche und damit beherrschbare und persönlich zu verantwortende Interpretation einer nachhaltigen Entwicklung nicht herum: eine Rückbesinnung auf die Grundüberlegungen von Hans Carl von Carlowitz. Eine operationale Weiterentwicklung der Idee. Zurück in die Zukunft.

■ Prof. Dr. Bastian Kaiser

Abbildung:
Schematische Darstellung eines forstlichen Zielsystems (unvollständig)
Grafik: Bastian Kaiser