

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse
Herausgeber: Schweizerischer Forstverein
Band: 144 (1993)
Heft: 6

Artikel: Zielsetzung und Kontrolle im Rahmen der forstlichen Planung
Autor: Hebeisen, Bernhard / Bachmann, Peter / Hasspacher, Beate
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-767103>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 04.05.2025

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

Zielsetzung und Kontrolle im Rahmen der forstlichen Planung

Von *Bernhard Hebeisen, Peter Bachmann, Beate Hasspacher, Ruedi Iseli* und
Peter Steinegger

FDK 642: 654: 68: 911

1. Einleitung

Ökologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen haben einen starken Wandel in der Einstellung zum Wald und bei dessen Bewirtschaftung zur Folge. Davon ist auch die Forsteinrichtung betroffen, die nicht mehr allein ein Instrument der Betriebsführung sein darf, sondern sich zu einem integralen forstlichen Planungs- und Kontrollsystem entwickeln muss. Mit den erweiterten gesellschaftlichen Ansprüchen an den Wald und den daraus resultierenden neuen Vorschriften für die Waldeigentümer geht ein anhaltender Verlust an Eigenständigkeit der Forstbetriebe einher. Diese immer komplexer werdende Situation führt dazu, dass der Forstdienst seine Rolle neu überdenken muss (vgl. *Bachmann, 1990, Balsiger, 1990*).

Dabei gilt es unter anderem, folgende wesentlichen Ziele zu verfolgen:

- Anpassung an neue Gegebenheiten und Bedürfnisse,
- Erarbeitung von Entscheidungs- und Argumentationsgrundlagen,
- einheitliche, nach innen und nach aussen verständliche Definition von Inhalt und Aufgaben der forstlichen Planung.

Damit sollen folgende Zwecke erreicht werden:

- Durchsetzen der öffentlichen Interessen am Wald,
- sachlich überzeugende Vertretung von Anliegen der Walderhaltung und der Waldnutzung mit guten Entscheidungs- und Argumentationsgrundlagen (vgl. auch *Steinegger, 1992*),
- Geltendmachung von Abgeltungen und Finanzhilfen, gestützt auf einwandfreie Grundlagen,
- zweckmässige betriebliche Führungs- und Steuerungsinstrumente,
- Stärkung des Selbstverständnisses und der Anerkennung forstlicher Planer.

Auf dem Weg zu diesen Zielen ist eine problem- und zielorientierte, pragmatische Planung wichtig, welche dem Zielsetzungsprozess als wesentlichem Bestandteil grosses Gewicht gibt. Klare Zielsysteme ermöglichen nicht nur ein richtiges Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse, sondern erlauben auch weitgehende vorbeugende Massnahmen. Zielabweichungen können mit dem Instrument der Kontrolle, also einem Soll(Ziel)-Ist(Ergebnis)-Vergleich, sichtbar gemacht werden.

2. Planung und Kontrolle als Regelkreis

Jede Planung braucht als unabdingbares Gegenstück die Kontrolle (Tzschupke, 1991, S. 148). Planung und Kontrolle bilden zusammen einen Regelkreis. Es werden Rückkoppelungsmöglichkeiten geschaffen, welche die Planung zu einem andauernden Prozess werden lassen. Dadurch wird es möglich, nicht nur auf den Zustand, sondern vor allem auf das Verhalten des betrachteten Systems Einfluss zu nehmen. Planung und Kontrolle werden damit zu zentralen Führungsaufgaben sowohl auf betrieblicher als auch auf regionaler bzw. kantonaler Ebene.

2.1 Zielsetzung

Innerhalb der Planung kommt besonders der Zielsetzung grosses Gewicht zu. Nach Oesten (1984, S. 361) sind «Ziele . . . unabdingbare Voraussetzungen jeglicher zweckorientierter, rationaler Planung, Entscheidung, Ausführung und Kontrolle im Forstbetrieb. In organisatorischer Hinsicht stellen die Ziele wichtige Führungs- bzw. Steuerungsinstrumente dar.» Nach Tzschupke (1991, S. 146, und 1989, S. 63) sind Zielsysteme zu entwickeln, welche hierarchisch in Oberziele und operationale Handlungsziele zu gliedern sind: « . . . ohne ein eindeutiges und in sich widerspruchsfreies Zielsystem (sind) weder eine sinnvolle Planung noch ein zweckgerichteter Betriebsvollzug möglich . . . » Dabei ist es zunächst einmal wichtig, die *richtigen* Ziele zu bestimmen, denn auf der Basis von falschen Zielen werden zwangsläufig irrelevante Problemstellungen angegangen (Daenzer, 1988, S. 67).

Bei der Zielformulierung sind nach Daenzer (1988, S. 69ff.) unter anderem folgende Grundsätze zu beachten:

- «Zielformulierungen sollen lösungsneutral sein.»
- «Das Zielbündel sollte als Zielsystem strukturiert werden.»
- «Ziele sollen möglichst operational formuliert werden.»
- «Zielkonflikte treten auf; sie sollten nicht unterdrückt, sondern aufgedeckt und bewältigt werden.»

Speziell zu erwähnen ist dabei der Grundsatz der operationalen Zielformulierung. Allzuoft verunmöglichen unpräzise Formulierungen eine wirk-
same Erfolgskontrolle. Operational formulierte Ziele geben insbesondere
Antwort auf die Fragen:

- Was soll erreicht (vermieden) werden?
- Wann soll das Ziel erfüllt sein?
- Wo soll das Ziel erreicht werden?
- Wieviel soll erreicht werden, in welchem Umfang soll das Ziel erfüllt werden?

(Vgl. dazu Tzschupke, 1991, S. 144; Daenzer, 1988, S. 74ff.; Oesten, 1984, S. 361f.)

2.2 Kontrolle

Wie bereits erwähnt wurde, ist die Kontrolle das unverzichtbare Gegen-
stück zur Planung und damit auch zur Zielsetzung.

Bea et al. (1991) definieren den Begriff der Kontrolle folgendermassen:

«Kontrolle ist ein geordneter, laufender, informationsverarbeitender
Prozess zur Ermittlung von Abweichungen zwischen Plangrössen und
Vergleichsgrössen sowie die Analyse dieser Abweichungen.»

Der Begriff «Kontrolle» soll hier in einem umfassenden Sinn verstanden
werden und sich nicht nur, wie es in der Vergangenheit häufig der Fall war,
auf die Holzproduktion beziehen. Vielmehr soll die Kontrolle sämtliche
Planungsgrössen berücksichtigen. Kontrolliert werden sollen neben Erfolg
und Vollzug auch die Qualität der Planung selber. Zudem handelt es sich bei
der Kontrolle um einen Prozess, der nicht nur rückblickend, sondern vor allem
vorausschauend lenkend eingesetzt werden muss (vgl. Bachmann, 1992, S. 8),
indem die gewonnenen Erkenntnisse über Rückkoppelungsmechanismen in
die Planung einfließen. So wird es nicht nur möglich, auf unvorhergesehene
Ereignisse richtig zu reagieren, sondern auch eine vorbeugende Wirkung
zu erreichen, indem Risiken bewusst wahrgenommen und die gemachten
Erfahrungen direkt in der Planung umgesetzt werden. Zudem kann ein Ver-
haltensrepertoire für ausserordentliche Situationen aufgebaut werden, um
den Umgang mit Störungen und deren Handhabung verbessern zu können.

3. Ergebnisse praxisorientierter Untersuchungen

3.1 Fragestellungen

Bei der praktischen Umsetzung dieser verstärkt zu berücksichtigenden Erkenntnisse sind insbesondere die folgenden drei Fragen von Interesse:

- Wie präsentiert sich die heutige Situation betreffend Zielsetzung und Kontrolle im Forstbetrieb?
- Welche Störungen kommen vor, wie wird mit ihnen umgegangen?
- Welche Planungsaufgaben werden mit Vorteil auf überbetrieblicher Ebene gelöst und wie geht man dabei vor?

Diese Fragen wurden – neben zahlreichen anderen – im Rahmen des Sana-silva-Teilprojektes 9 «Integrale Planung und Kontrolle im Forstbetrieb» bearbeitet. Es handelt sich um folgende drei Teilarbeiten (Pilotstudien):

- Zielsetzung und Kontrolle im Forstbetrieb Oberallmeind Korporation Schwyz (P. Steinegger);
- Störgrößen und forstliche Planung (B. Hasspacher, R. Iseli);
- Regionale Waldplanung (A. Bernasconi).

Im folgenden wird kurz auf diese drei Teilarbeiten eingegangen.

3.2 Zielsetzung und Kontrolle im Forstbetrieb

3.21 Ziele

Die Pilotstudie «Zielsetzung und Kontrolle im Forstbetrieb Oberallmeind Korporation Schwyz» (Steinegger, P., 1992) verfolgte folgende Ziele:

- Den Zielsetzungs- und Kontrollprozess am Beispiel der Oberallmeind Korporation Schwyz (OAK) darstellen,
- Art, Herleitung und Qualität der formulierten Ziele sowie der zugehörigen angeordneten Kontrollen im untersuchten Forstbetrieb beschreiben.

3.22 Untersuchungsobjekt

Die Gebiete der Oberallmeind Korporation Schwyz (OAK) liegen im südlichen Teil des Kantons Schwyz, also im Bereich des nördlichen Alpenrandes. Der Forstbetrieb der OAK ist nur ein Betriebszweig des Gesamtbetriebs OAK.

Die Ziele des Gesamtbetriebes sind primär volkswirtschaftlicher Natur. Organisationsstrukturen und Betriebsabläufe unterliegen unter anderem regional- und lokalpolitischen Einflüssen. Ziele werden nicht nach rein wirtschaftlichen Kriterien festgelegt, sondern sie haben stets die regionalpolitische Ausgewogenheit zu beachten. Höchstes Entscheidungsorgan ist die offene Landsgemeinde der OAK. Die Führungskompetenz für den Forstbetrieb liegt

beim Verwaltungsrat, der für die Festlegung der Betriebsziele und für die Kontrollen zuständig ist. Die forstliche Zielsetzung des Waldeigentümers wird durch die gesetzlichen Ansprüche gegenüber dem Wald wesentlich beeinflusst. Als Folge neuer, teilweise grossräumiger, absolutistischer Einschränkungen werden wesentliche Einbussen und Behinderungen in der Holzproduktion und in der ruralen Entwicklung befürchtet.

3.23 Vorgehen

Für die Beschreibung und Analyse der Zielsetzungsprozesse und Kontrollen im Forstbetrieb OAK war es notwendig, sowohl die vorhandenen Ziele und Kontrollen zu erfassen als auch die Beweggründe für deren Zustandekommen darzustellen. Die Recherchen ergaben, dass praktisch keine betriebsinternen Zielvorstellungen und Kontrollen in verbindlicher Form vorlagen. Deshalb wurde das Schwergewicht auf die Herleitung der Beweggründe für die forstlichen Aktivitäten der Korporation gelegt. Als hierzu geeignete Hilfsmittel erwiesen sich historische Quellen über Entstehung, Zweck und Stellung der OAK, Jahresberichte, Interviews mit den betroffenen Organen der OAK und mit dem Forstdienst, betriebsinterne Reglemente sowie Gespräche mit OAK-Bürgern.

Die Pilotstudie ist in vier Hauptabschnitte gegliedert:

- Äussere Rahmenbedingungen,
- Innere Bedingungen und Voraussetzungen,
- Beweggründe für die Zielsetzung und Kontrolle,
- Schlussfolgerungen.

3.24 Ergebnisse

Mit der traditionellen Ertragsquelle Holzverkauf liessen sich die Betriebsdefizite aus der Alpwirtschaft lange Zeit problemlos finanzieren. Insofern bestand nie ein Zwang zu einer Effizienzsteigerung im Forstbetrieb und somit auch kein Anlass für eine adäquate Zielsetzung und Kontrolle.

Die Voraussetzungen für Planungs- und Kontrollarbeiten im Gesamtbetrieb sind gegenwärtig unzureichend. Die Verwaltungsräte sind nur ehrenamtlich tätig, und es bestand bis jetzt offenbar kein Bedarf nach vertieften innerbetrieblichen Planungsunterlagen, zum Beispiel Rentabilitäts- oder Produktivitätsberechnungen. Die Kontinuität der Planung wird durch die Amtszeitbeschränkung der Verwaltungsräte stark erschwert.

Dem Forstbetrieb fehlt ein Betriebsleiter als zentrale, eigenverantwortliche und unabhängige Führungsinstanz. Die Planung erfolgt weitgehend im Rahmen von periodischen Arbeitssitzungen des Forstpräsidenten mit den Revierförstern, dem Chefmaschinisten und dem verantwortlichen Holzverkäufer. Die Planungsarbeit dieses Fachgremiums umfasst jedoch nur den kurzfristig-dispositiven Bereich, da es in der betrieblichen und betriebspolitischen Ebene lediglich beratende Kompetenz hat.

3.25 Diskussion

Die Beweggründe für die Zielsetzung im öffentlichen Forstbetrieb OAK sind gemeinnützig-genossenschaftlicher Natur. Der Begriff «Betrieb» ist insofern problematisch, als er ein privatwirtschaftlich-unternehmerisches Verhalten impliziert, was in der Praxis nicht zutrifft. Die Verwaltungsstrukturen, insbesondere die Kompetenzregelungen, bilden ein wesentliches Hindernis für eine zeitgemässe und effiziente Betriebsführung. Da die oberste Führung und Kontrolle aller Betriebszweige der Korporation demselben Gremium obliegt (Verwaltungsrat), besteht eine unklare Trennung der einzelnen Betriebszweige Forstwirtschaft, Alpwirtschaft, Wasserwirtschaft usw. Bemühungen um Umstrukturierungen müssen deshalb auf der Stufe Gesamtbetrieb ansetzen und alle Betriebszweige einbeziehen. Der Anstoss und die Initiative für solche Massnahmen könnte vom kantonalen Forstdienst ausgehen, der dazu zum Beispiel eine aussenstehende, interdisziplinäre Institution oder ein Fachgremium einsetzen könnte. Das Festlegen von Zielen, vor allem aber das Auswerten und Aufbereiten von Kontrollresultaten sind Führungsarbeiten, die bisher vernachlässigt wurden. Erste Voraussetzung für diesbezügliche Verbesserungen ist die Bereitstellung der dafür notwendigen Kapazitäten und Infrastrukturen.

Schwerwiegende Probleme schafft die Vorgehensweise des Gesetzgebers, der die erweiterten gesellschaftlichen Ansprüche an den Wald in zwingender Form formuliert, ohne vorgängig genügend zu informieren. Gleichzeitig und auf gleicher Ebene wie über die Eigentumsbeschränkungen sollte auch über die vorgesehenen Entschädigungsmassnahmen und Gegenleistungen informiert werden.

Die Gesamtziele der OAK als öffentlich-rechtliche genossenschaftliche Organisation sind eng verknüpft mit der forstlichen Zielsetzung auf der betriebspolitischen Entscheidungsebene. Das bewusste Ausschiessen der kurzfristigen Gewinnmaximierung zugunsten der langfristigen Reservenbildung beeinflusst das Verhalten der OAK bis auf den heutigen Tag insofern, als ein progressives oder gar aggressives Marktverhalten im Holzhandel fehlt.

Neu hinzukommende gesetzliche Einschränkungen sollten aus verschiedenen Gründen in die Planung integriert werden. Will der Waldbesitzer in der laufenden Diskussion bestehen, hat er seine Argumente sachlich überzeugend zu präsentieren. Zu diesem Zweck sind die direkten und indirekten Folgen der gesetzlichen Auflagen seitens des Forstbetriebes darzustellen und zu quantifizieren. Eigentumsbeschränkungen im vorgesehenen Ausmass müssen Gegenleistungen in Form von Abgeltungen nach sich ziehen. Es empfiehlt sich, auf diesbezügliche Entwicklungen frühzeitig Einfluss zu nehmen.

3.3 Störgrössen und forstliche Planung

3.31 Ziele

Die Ziele des Pilotprojektes «Störgrössen und forstliche Planung» (Hasspacher, B., Iseli, R., 1991) waren:

- Relevante Störgrössen in einzelnen Forstbetrieben erfassen,
- den Einfluss dieser Störgrössen auf die forstliche Planung und Kontrolle darstellen und zeigen, wie sie in diesem Rahmen berücksichtigt werden,
- Schwachstellen in der forstlichen Störungsbewältigung erkennen und Vorschläge zur besseren Handhabung von Störgrössen erarbeiten.

3.32 Untersuchungsobjekt

In vier öffentlichen Forstbetrieben im Raum Nordwestschweiz wurden forstbetriebliche Störgrössen und ihre Bedeutung für die Planung erhoben. Die begrenzte Auswahl von Untersuchungsobjekten lässt keinen Anspruch auf Repräsentativität zu; allerdings weisen alle Betriebe bezüglich Betriebsgrösse, Organisation, Waldaufbau, usw. verbreitete Verhältnisse auf.

3.33 Vorgehen

Die Informationsbeschaffung erfolgte in erster Linie durch Befragungen der Betriebsleiter (Revier-/Gemeindeförster), mit dem Ziel einer möglichst breiten Erfassung der von ihnen als «Störung» empfundenen Sachverhalte. Da der Forstbetrieb mit seinem Umfeld als offenes und komplexes System betrachtet werden kann, wurde für die Analyse der erhobenen Informationen eine entsprechende Systemdarstellung erarbeitet.

Die einzelnen Störungen wurden anschliessend auf verschiedene Aspekte hin untersucht:

- Gegenüberstellung jener Teilbereiche des Gesamtsystems «Forstbetrieb und Umfeld», in denen die Störungen entstehen, und jener Bereiche, in welchen sie sich direkt und augenfällig auswirken;
- Gruppierung der Störungen nach ihrer Bedeutung aus der Sicht des Försters;
- Herausarbeiten und Gegenüberstellen unterschiedlicher Arten von Störungen (anhand von verschiedenen gebräuchlichen Definitionen);
- Verbindung der erfassten Störungen mit den in den Wirtschaftsplänen enthaltenen Zielsetzungen und Sollwerten, für einen Teil der Untersuchungsbetriebe.

3.34 Ergebnisse

Die von den Förstern genannten Störungen konzentrieren sich nicht, wie erwartet werden könnte, einseitig bei den unvorhersehbaren und unbeeinflussbaren, von ausserhalb des Forstbetriebes auf den Wald einwirkenden Einflüssen. Zu grossen Teilen stehen die Störfaktoren in direktem Zusammen-

hang mit der Führung und der Organisation des Betriebes und sind somit zumindest teilweise beeinflussbar. Nicht nur zustandsverändernde Ereignisse, sondern auch bestehende (betriebsinterne und externe) Rahmenbedingungen und Dauerzustände werden häufig als Störungen empfunden.

Während der einzelne Forstbetrieb mannigfaltig und stark von äusseren Faktoren beeinflusst wird, vermag er selbst nur in sehr bescheidenem Masse nach aussen hin beeinflussend zu wirken. Dies hängt zumindest teilweise mit den überwiegend kleinen und «unprofessionellen» Betriebsstrukturen zusammen.

Die untersuchten Planungen enthalten wenig konkrete betriebliche Zielsetzungen oder Sollwerte. Wo keine Sollwerte vorliegen, gibt es auch keine Kontrollmöglichkeit. Dadurch werden viele (zum Teil nicht quantifizierbare) Störgrössen nicht aufgedeckt und untersucht. Ein grosser Teil dieser Informationen wird also, falls intensive Gespräche mit dem Förster ausbleiben, den mit der mittelfristigen Planung betrauten Forstingenieur gar nicht erreichen. Somit werden jene Problembereiche, welche für die Förster (Betriebsleiter) vordringlich zu lösen wären, auch in den neuen Betriebsplänen nur marginal oder überhaupt nicht behandelt.

3.35 Diskussion

Zur Bewältigung von Störungen empfiehlt sich ein Vorgehen nach folgendem Schema (*Oberer, 1990*):

Störungen	– identifizieren (was/wo?),
	– analysieren (was/warum?),
	– handhaben (wie/womit?).

Es gibt vier grundsätzliche Möglichkeiten zur Handhabung von Störungen: man vermeidet sie, man vermindert sie, man überwälzt ihre Folgen, oder man akzeptiert und trägt sie. Mit diesem Ansatz können unter Umständen bewusstere Entscheide getroffen oder neue Lösungen gefunden werden.

Soll das Ergebnis der betrieblichen Planung ein unternehmerisches Führungsinstrument für Betriebsleiter und Waldeigentümer sein, so müssen ihr unternehmerische Zielsetzungen (Grundsätze der Unternehmenspolitik, Strategien) zugrundeliegen. Unterbleibt eine Willensbildung beim Waldeigentümer, so fehlt die eigentliche Planungsgrundlage.

Mit der bestehenden Forsteinrichtung wird in der Regel nur der Wald, kaum aber der zugehörige Betrieb «inventarisiert». Eine Betriebsanalyse soll sowohl nach innen gerichtete (Betriebsstrukturen, Verantwortlichkeiten usw.) wie auch nach aussen gerichtete Betrachtungen (Position des Forstbetriebes in seinem Gesamtumfeld) beinhalten und umfassend sein. Ihr Zweck ist das Erkennen von Schwächen oder Mängeln und die Initiierung neuer Ideen. Die Einbeziehung der persönlichen Meinungen, der Erfahrungen und Ideen des Försters wäre nur ein, vielleicht aber der wichtigste Teil dieser Analyse.

Auch der Faktor «Unsicherheit» muss in die Planung einbezogen werden. Dies erfordert ein neues Planungsverständnis: Nicht ein bestimmter Systemzustand ist das zentrale Ziel, sondern ein optimales Systemverhalten (wie reagiert das System auf Ereignisse/Einflüsse?).

Kontrollinstrumente dienen dem Erkennen von Störungen und Zielabweichungen. Sie sollten mit Grenz- oder Schwellenwerten versehen sein, damit Alarmsignale rechtzeitig auf notwendige Massnahmen hinweisen. Unklare Führungsstrukturen (zum Beispiel diffuse Aufteilung der Führungskompetenzen) sind sowohl Ursache von Störungen als auch Grund für die ungenügende Wahrnehmung von Alarmsignalen.

Die erforderlichen Kontrollgrössen und -instrumente gehen aus den betriebsspezifischen Zielsystemen hervor; sie sind also auch bedürfnisorientiert festzulegen (jeder Betrieb hat seinen eigenen, speziellen Katalog von Kontrollgrössen und -instrumenten).

3.4 Regionale Waldplanung

3.41 Ziele

Das Pilotprojekt «Regionale Waldplanung im 4. bernischen Forstkreis Obersimmental/Saanenland» (Bernasconi, A., 1992) verfolgte folgende Ziele:

- Geeignete Methoden zur Erfassung der Interessen am Wald sowie für ein öffentliches Mitwirkungsverfahren bei der Waldfunktionenplanung entwickeln;
- eine Waldfunktionenplanung in einer privatwaldreichen Region durchführen und erproben;
- geeignete Grundlagen zur Formulierung von Leistungsaufträgen und von Richtlinien für die Waldbewirtschaftung zusammenstellen;
- Grundlagen für Abgeltungen und für die Förderung von Pflege- und Bewirtschaftungsmassnahmen im Walde erarbeiten.

3.42 Untersuchungsobjekt

Gegenstand des Pilotprojektes war der Wald im bernischen Forstkreis 4 «Obersimmental/Saanenland». Es handelte sich um insgesamt 15 600 ha Wald, verteilt auf sieben politische Gemeinden, wobei über zwei Drittel der Waldfläche im Privatbesitz sind.

3.43 Vorgehen

Der Regionale Waldplan (RWP) dient folgenden vier Hauptzwecken:

- 1) Übersicht bieten über Wald und Waldwirtschaft in der Region;
- 2) Darstellen der verschiedenen Interessen am Wald und deren Auswirkungen auf Waldbewirtschaftung und Waldentwicklung;

- 3) Koordination der vorhandenen Interessen und Erarbeitung von Grundlagen für die Sachplanungen;
- 4) Herausarbeiten von bestehenden oder erwarteten Konflikten und Beschreibung des Vorgehens bei der Konfliktbereinigung.

In einer *ersten* Phase wurden die regionalen und rechtlichen Rahmenbedingungen beurteilt. Unter Berücksichtigung der beabsichtigten und laufenden Planungen, der Zuständigkeiten und der absehbaren Interessenkonflikte wurde ein projektbegleitendes Organ geschaffen. Dieses bestimmte die erwarteten Planungsergebnisse und legte den weiteren Planungsablauf fest.

In einer *zweiten* Phase wurden die Ansprüche an den Wald und die Leistungen und Eignung des Waldes erfasst. Für die Erfassung der Ansprüche wurden zu inhaltlich zusammengehörenden Interessenbereichen (es waren dies: «Holz», «Schutz vor Naturgefahren», «Naturschutz», «Tourismus») spezielle Arbeitsgruppen gebildet, welche ihre Ansprüche an den Wald konkretisiert und begründet zu formulieren hatten.

Die *dritte* Phase wurde mit dem Sichtbarmachen bestehender und abzu- sehender Konflikte eingeleitet. Diese Konflikte wurden bearbeitet und soweit möglich und nötig bereits gelöst.

In der *vierten* und letzten Phase wurden die Vorgaben für die nachfolgenden Planungen gemacht. Es galt die regionalen Ziele und Grundsätze zur Walderhaltung zu formulieren sowie alle Gebote und Verbote mit Auswirkungen auf die Waldbewirtschaftung festzuhalten. Nachdem das begleitende Organ den Plan beraten hatte, kam es zu einer gezielten öffentlichen Mitwirkung.

3.44 Ergebnisse

Das Ergebnis des beschriebenen Vorgehens ist der «Regionale Waldplan». Er entspricht einer momentanen Zustandsbeschreibung in einem ständig ablaufenden Prozess. Der *Grundlagenteil* zeigt die Bedeutung und Entstehungsart des Planes, erläutert die Rahmenbedingungen für den Wald und die Waldwirtschaft und umschreibt Ziele und Ansprüche der verschiedenen Interessenbereiche. Im Teil «*Synthese*» werden konzeptionelle Vorstellungen für den Gesamttraum formuliert und die ausgeschiedenen Objekte beschrieben und die für sie geltenden Gebote und Verbote festgehalten. Zudem werden jene Konflikte erläutert, welche im gegenwärtigen Zeitpunkt erkannt und als wichtig eingestuft werden. Der dritte Teil zeigt, wie die Nachführung des Planes sicherzustellen ist, und er enthält die Schlussbestimmungen.

Das Fallbeispiel zeigt wichtige Querverbindungen zur Raumplanung. Direkte und indirekte Einwirkungen forstlicher Planungen auf verschiedene nichtforstliche Planungen werden augenscheinlich.

3.45 Diskussion

Je offener und je früher im Rahmen der regionalen Waldplanung informiert wird, um so grösser ist das Vertrauen interessierter und betroffener Stellen in den Verlauf und das Ergebnis der Planung. Der frühzeitige Einbezug interessierter Stellen in den Prozess lohnt sich. Es ist genau zu prüfen, auf welche bestehenden Strukturen (Verbände, Arbeitsgruppen usw.) zurückgegriffen werden soll. Die Schaffung unnötiger neuer Gremien soll vermieden werden. Um die einzelnen Waldeigentümer genügend in die Planung einbeziehen zu können, ist eine vermehrte Aktivität der Waldbesitzerorganisationen notwendig, besonders in privatwaldreichen Regionen.

Die regionale Waldplanung sollte sich soweit möglich und notwendig in bestehende, eingespielte Prozesse der Raumplanung integrieren.

Bei der Waldfunktionenplanung können zwei Abläufe auseinandergehalten werden: die «Waldfunktionenanalyse» und der «politische Prozess». Die «Waldfunktionenanalyse» ist eine weitgehend versachlichte und nachvollziehbare Methode zur Beurteilung der Waldfunktionen (Art, Bedeutung, Entwicklung, Tauglichkeit, Konflikte). Der «politische Prozess» findet parallel dazu statt und bindet bestehende Interessen in den Planungsprozess ein. Er kann allerdings einen gewissen, je nach Waldfunktion unterschiedlich starken Einfluss auf die Waldfunktionenanalyse ausüben.

Das Erfassen und Beschreiben von Konflikten führt zu einem wichtigen Ergebnis des Planungsprozesses. Konflikte sollen aufgedeckt und die entscheidenden Aspekte, die im Hinblick auf eine Lösung zu bearbeiten sind, definiert werden. Ob ein Konflikt berücksichtigt werden soll und inwieweit er bereits im Rahmen der Waldfunktionenplanung zu lösen ist, hängt von seiner Wichtigkeit ab. Kriterien sind etwa: Auswirkungen auf künftige Vorhaben, betroffene und beteiligte Stellen, politische Bedeutung, absehbare Entwicklungen.

Die Forstbehörde hat in verschiedenen Fällen mehrere Funktionen gleichzeitig wahrzunehmen. Deshalb ist die Rolle, welche die offiziellen Organe des Forstdienstes im Planungsprozess spielen, klar zu definieren. Übt eine Person mehrere Funktionen gleichzeitig aus, ist dies in den Gesprächen stets deutlich zu machen.

Aus dem Planinhalt müssen die effektiven Absichten, Ziele, Leitbilder und Strategien abzulesen sein. Diese sollen eindeutig und so konkret wie nötig sein.

3.5 Zusammenfassung

Zielsetzung und Kontrolle sind Führungsaufgaben, die oft vernachlässigt werden. Sie sind aber entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg der Betriebsführung und der Zielerreichung im weiteren Sinne.

Störgrößen müssen mittels geeigneter Kontrollinstrumente rechtzeitig erkannt werden. Die sich aufdrängenden Entscheide können bewusst getroffen oder bei Bedarf neue Lösungen gefunden werden. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen als Rückkoppelungsinformationen wieder in den Planungsprozess ein. Um allfällige Korrekturen anbringen zu können, braucht es als Grundlage operational formulierte Ziele.

Die Waldfunktionenplanung ist ein wichtiges Instrument der regionalen Waldplanung. Die «Waldfunktionenanalyse» und der parallel dazu stattfindende «politische Prozess» zur Einbindung bestehender Interessen in den Planungsprozess und das damit einhergehende Darstellen und teilweise Lösen von Konflikten liefern die Grundlagen für die Zielsetzung.

4. Ausblick

Überall, wo Entscheidungen getroffen werden müssen oder wo kontrolliert gehandelt werden soll, muss geplant werden.

Im Hinblick auf die zunehmend komplexer werdende Situation (immer mehr und vielseitigere Ansprüche an den Wald) kann nicht mehr auf eine entsprechende Planung der Nutzung der diversen Waldwirkungen und -leistungen verzichtet werden. Als Instrument bietet sich die Waldfunktionenplanung an. Diese komplexe Aufgabe kann allerdings nicht mehr allein auf der Ebene Betrieb gelöst werden. Aufgrund ihrer oft regionalen Auswirkung muss sie auf der Ebene Region (oder Kanton) behandelt werden. Möglicherweise wird sich das Schwergewicht der forstlichen Planung der Zukunft mehr von der Ebene Betrieb (im Interesse des Eigentümers) auf die Ebene Region (im Interesse der Öffentlichkeit) verlagern.

Als zentrales Element der Planung hat die Formulierung operationaler Ziele in der Praxis noch einen zu geringen Stellenwert. Die gleiche Feststellung gilt für die Kontrolle, welche das unverzichtbare Gegenstück der Planung bildet.

Planung kann aber nur sinnvoll sein, wenn operationale Ziele formuliert werden und wenn durch funktionstüchtige Kontrollinstrumente Störungen und Zielabweichungen erfasst werden und die entsprechenden Erkenntnisse über Rückkoppelungsmechanismen in die Planung einfließen können.

Wesentlich ist, dass keine starren Planungstechniken entstehen, sondern dass Art und Umfang der Planung an die jeweilige Situation angepasst wird. Die Planung muss flexibel sein. Planungs- und Managementtechniken sind aus der Betriebswirtschaftslehre bekannt. Es muss nach adäquaten Anwendungsmöglichkeiten für die forstliche Planung gesucht werden.

Voraussetzung dafür, dass solche Planungstechniken und -mittel erfolgreich eingeführt werden können, ist, dass insbesondere in öffentlichen Forst-

betrieben Anstrengungen unternommen werden, sich von überholten Traditionen zu lösen, die fachlichen und personellen Voraussetzungen zu verbessern und überholte, veraltete und ungenügende Verwaltungsstrukturen zu erneuern.

Die in Kapitel 3 beschriebenen Teilarbeiten des Sanasilva-Teilprojektes 9 zeigen Lösungsmöglichkeiten für einige in der Praxis erkannte Probleme und Fragen. Damit stehen wir am Anfang eines Prozesses der Neuorientierung und Erweiterung der Forsteinrichtung. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in die Praxis stellt eine Herausforderung für alle dar, die sich mit der Forsteinrichtung befassen.

Résumé

Fixation des objectifs et contrôle dans le cadre de la planification forestière

La fixation des objectifs et le contrôle sont des tâches directrices souvent négligées. Elles déterminent pourtant le résultat de la direction de l'entreprise et sont décisives pour atteindre les objectifs au sens large du terme. Les perturbations doivent être repérées à temps au moyen d'instruments de contrôle appropriés. Ainsi, les décisions qui doivent être prises peuvent-elles l'être sciemment; au besoin, de nouvelles solutions peuvent être développées. Les connaissances ainsi acquises sont donc intégrées dans le processus de planification en tant qu'informations rétroactives. Pour pouvoir apporter les corrections qui en découleraient, il est nécessaire que des objectifs opérationnels soient formulés.

La planification des fonctions de la forêt est un instrument important de la planification forestière régionale. L'«analyse des fonctions de la forêt», le «processus politique» qui se déroule parallèlement à l'analyse et dont le but est d'incorporer dans le processus de planification les intérêts en présence, ainsi que la présentation et, partiellement, la résolution des conflits qui leur sont liés, servent de base à la fixation des objectifs.

Traduction: *Diane Morattel*

Literatur

- Bachmann, P.* (1990): Forsteinrichtung und Walderhaltung. Schweiz. Z. Forstwes., (141) 6: 415–430.
- Bachmann, P.* (1992): Integrale Planung und Kontrolle. Neue Ausrichtung der Forsteinrichtung. Wald und Holz, 11: 8–9.
- Balsiger, H.* (1990): Anliegen an die forstliche Planung der Zukunft. Schweiz. Z. Forstwes., (141) 10: 791–800.
- Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M.* (1991): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung. 5. Auflage. Gustav Fischer Verlag, Stuttgart.
- Bernasconi, A.* (1992): Regionale Waldplanung. Erfahrungen aus einem Pilotprojekt im 4. bernischen Forstkreis «Obersimmental/Saanenland». Ein Erfahrungsbericht. Hrsg.: Professur Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH Zürich.

- Daenzer, W. F. (1988): Systems Engineering. Leitfaden zur methodischen Durchführung umfangreicher Planungsvorhaben. Verlag Industrielle Organisation, Zürich.
- Hasspacher, B., Iseli, R. (1991): Störgrößen und forstliche Planung. Ein Pilotprojekt. Hrsg.: Professur Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH Zürich.
- Oberer, G. (1990): Sicherheit in der Unternehmensplanung. Schweizer Ingenieur und Architekt: Schweizerische Bauzeitung, (108) 41: 1169–1170.
- Oesten, G. (1984): Zur Operationalität der Ziele im Forstbetrieb. Forst und Holz, (39): 361–364.
- Steinegger, P. (1992): Zielsetzung und Kontrolle im Forstbetrieb Oberallmeind Korporation, Schwyz. Pilotstudie. Hrsg.: Professur Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH Zürich.
- Tzschupke, W. (1989): Anforderungen an ein zeit- und funktionengerechtes Forsteinrichtungsverfahren. Allg. Forst- u. J.-Ztg., (160) 4: 62–65.
- Tzschupke, W. (1991): Die Bedeutung des Zielsystems für die Forsteinrichtung. Forst und Holz (46) 6: 142–149.

Verfasser:

Bernhard Hebeisen, dipl. Forsting. ETH, Departement Wald- und Holzforschung der ETHZ, Professur für Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH-Zentrum, CH-8092 Zürich.

Prof. Dr. Peter Bachmann, Departement Wald- und Holzforschung der ETHZ, Professur für Forsteinrichtung und Waldwachstum, ETH-Zentrum, CH-8092 Zürich.

Beate Hasspacher, dipl. Forsting. ETH, Klingentalstrasse 74, CH-4057 Basel.

Ruedi Iseli, dipl. Forsting. ETH, Gaswerkstrasse 33, CH-4900 Langenthal.

Peter Steinegger, dipl. Forsting. ETH, Riedstrasse 7, CH-6430 Schwyz.