

# Die Neuerfindung des Selbst: zehn Thesen zur Kommunikation der Forstwirtschaft (Essay)

Roderich von Detten Professur für Forstökonomie und Forstplanung, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (DE)\*  
Michael Suda Lehrstuhl für Wald- und Umweltpolitik, Technische Universität München (DE)

## Die Neuerfindung des Selbst: zehn Thesen zur Kommunikation der Forstwirtschaft (Essay)

Wenn in der Öffentlichkeit vom «Wald» die Rede ist oder die Tätigkeiten der Forstwirtschaft thematisiert werden, so wird von forstlichen Fachvertreterinnen und Fachvertretern immer wieder über die Schwierigkeit geklagt, sich verständlich zu machen – oder bedauert, missverstanden zu werden. Dass die forstliche Kommunikation von einer tief greifenden Umbruchphase kündigt, in der sich die Forstwirtschaft seit einigen Jahren befindet, wird mit zehn Thesen illustriert. Sie thematisieren die nach innen und aussen gerichtete Kommunikation von Forstleuten als krisenhafte Zeichen des Ringens um die eigene Identität und das eigene Selbstverständnis – und als Versuch, die Wahrnehmung durch Aussenstehende zu kontrollieren. Der Beitrag will den Blick darauf lenken, dass ein gesellschaftlicher (und ökologischer) Wandel auch eine Veränderung der Forstwirtschaft mit sich bringen muss. Dafür sind etablierte Rollen, Selbstbilder, Positionierungen, Themen, Leitbilder und Strategien zwingend zu revidieren – und auch die forstliche Kommunikation.

**Keywords:** communication, transformation, forestry  
**doi:** 10.3188/szf.2020.0316

\* Tennenbacher Strasse 4, DE-79106 Freiburg, E-Mail r.v.detten@ife.uni-freiburg.de

**W**ald ist alles andere als eindeutig definiert. Das mögen Vertreter der Forstwirtschaft bedauern, weil sie so nicht immer genau wissen, wofür sie eigentlich alles zuständig sind. Wald ist – und das ist vermutlich sein wichtigstes Charakteristikum – ein unendlicher Projektionsraum für individuelle und gesellschaftliche Vorstellungen. Das macht das Sprechen über Wald einfach, ausser wenn die Forstwirtschaft darauf beharrt, dass der Wald so ist, wie sie ihn sieht. Aber bietet diese Vieldeutigkeit nicht allerbeste Voraussetzungen, an die Waldbilder der jeweiligen Gesprächspartner anzuknüpfen?

Der vorliegende Beitrag zur forstlichen Kommunikation beginnt ganz bewusst mit dem Befund, dass forstliche Fachvertreterinnen und Fachvertreter über die allerbesten Voraussetzungen verfügen, über den Wald zu sprechen. Der Impuls, der zum vorliegenden Thesenpapier geführt hat, ist dennoch Unbehagen. Unbehagen darüber, dass viele von ihnen immer wieder über misslungene Versuche klagen, ihr Handeln und Tun in der Öffentlichkeit zu legitimieren: Es falle, so ist zu hören, zunehmend schwer, sich zu verständigen, die eigene Position deutlich zu machen und Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen.

Im Hintergrund des vorliegenden Thesenpapiers steht die Kernthese von einer Forstbranche, die sich seit einigen Jahren in einer tief greifenden Umbruchphase befindet und mit sich selbst und mit der Gesellschaft ringt. Ihre Art, intern und extern zu kommunizieren, interpretieren wir als Aussage darüber, wie Forstleute sich selbst und ihre Umwelt betrachten. Die Rede von Kommunikationsproblemen ist im Kern eine Rede über Identitätsprobleme. Wir nehmen wahr, dass sich Identität, Selbstverständnis und Selbstwahrnehmung in weiten Teilen der Forstwirtschaft immer noch aus einer nicht ganz abgelegten «Kielwassertheorie» speisen – und Missverständnisse und kommunikative Desaster sich in weiten Teilen als selbst produziert bzw. als Selffilling Prophecys erweisen.

Unser Anliegen fassen wir in zehn Thesen, die zur Debatte über die notwendige und seit geraumer Zeit andauernde Transformation der Forstwirtschaft einladen wollen und dabei gerne Widerspruch hervorrufen sollen. Hinter den Thesen stehen vielfache Erfahrungen mit Debatten, die innerhalb der Forstwirtschaft und mit externen Bezugsgruppen geführt wurden. Auf diese Debatten wird jeweils illustrierend Bezug genommen.



**Abb 1** Freiwillig in der Opferrolle. Oder: Gefangen im «Schlachthausparadoxon».

Foto: Michael Suda

### These 1: Im Schlachthausparadoxon gefangen

**Oder: Wer sich trotzig in die Opferrolle begibt, wird auch zum Opfer.**

Erfolgreiche Kommunikation baut auf gegenseitige Wertschätzung. Das forstliche Weltbild geht davon aus, dass «die Gesellschaft» den Bezug zur Forstwirtschaft, also zu uns (gemeint ist jedoch immer die Holzproduktion), verloren hat. Als empirische Basis dient das gute alte «Schlachthausparadoxon», das besagt, dass Menschen den Wald und das Holz lieben, die Holzernte jedoch ausblenden, dass also weder Wald noch Holz für die Legitimation der Holzproduktion herangezogen werden können. Im Umkehrschluss müssen also die Menschen davon überzeugt werden, dass sie sich beim Gedanken an die Holzproduktion keine Sorgen zu machen brauchen. Befragungen von Waldbesuchern verdeutlichen aber immer wieder, dass die Holznutzung, wenn diese «einfühlsam» erfolgt, in das Waldbild der Besucher gut integrierbar ist. Warum wird dann aber das «Schlachthaus» immer wieder von Vertretern unserer Branche aufgegriffen, obwohl es nachweislich – von wenigen Ausnahmen abgesehen – in der Realität des Waldes nicht existiert? Das Schlachthaus existiert offenkundig weniger in den Köpfen der Menschen als vielmehr im Selbstbild der «Forstbranche», die jede Kritik an der Holzernte unmittelbar aufgreift und in einer internen Resonanzschleife verstärkt (Abbildung 1). Tief gekränkt zieht sich die Forstwirtschaft allzu willig auf eine Opferrolle zu-

rück. Im Dialog mit der Gesellschaft ist dies denkbar ungünstig.

### These 2: Das geheime Leben

**Oder: Unser Verständnis von Kommunikation ist von Unkenntnis und falschen Erwartungen geprägt.**

Ist Kommunikation von einem Verständnis geprägt, das nur eigene Ziele im Blick hat und Botschaften «transportieren» will, wird sie in der Regel scheitern. Denn dieses Verständnis lässt ausser Acht, dass Kommunikation in erster Linie Handlung ist und soziale Verhältnisse darstellt und begründet. Keine Einwegkommunikation betreiben zu wollen, wird auch immer wieder bekundet. In der Realität aber zeugen viele der forstlichen Kontakt- und Kommunikationsversuche vom Gegenteil: Die Erfahrungen der Adressaten werden nicht wirklich wahrgenommen, im Fokus stehen die eigenen Ziele (oder das gewünschte Image!), Beziehungen (auch problematische) werden selten thematisiert, und es wird auf die eigene Überzeugungskraft und «harte Argumente» vertraut – ohne zu realisieren, dass dies in den seltensten Fällen Beziehungen stiftet, die auf Vertrauen und gegenseitige Verständigung gründen.

Wer kommuniziert, handelt – ob bewusst oder unbewusst. Wer kommuniziert, setzt sich in Beziehung zu seinem Gegenüber, d.h. nimmt einen Standpunkt ein und weist dem Partner einen anderen zu – und wird dementsprechend umgekehrt vom

Gegenüber eingeordnet. Man sollte also darüber sprechen, was einer vertrauensvollen Beziehung dienlich ist – und hier auch von guten Beispielen lernen wollen (selbst wenn es zunächst in der forstlichen Seele wehtut: Betreten und studieren wir Wohllebens Welt). Aber Kommunikation ist nichts, was kontrollierbar wäre. Wer in der Öffentlichkeit spricht, trägt Verantwortung, wenn es um die wichtigen Ziele Verständnis und Vertrauen geht. Verständigung bedeutet Austausch und Eingehen auf den Gesprächspartner – und Vertrauen lässt sich einseitig nur zerstören, nicht aufbauen.

### These 3: Mehr Realismus wagen!

**Oder: Wir sind abhängig von der Öffentlichkeit – und nicht umgekehrt.**

Die Forstwirtschaft muss Verantwortung tragen – und sich permanent gesellschaftlich legitimieren. Nach dem Zweiten Weltkrieg geschah dies über die Rohstoffversorgung. In den 1960er-Jahren kamen Aspekte der Walderholung hinzu, und in den 1970er-Jahren wurden dann Waldfunktionen (also Umweltaspekte) in den Vordergrund gerückt. In den 1980er-Jahren war der Wald in Gefahr – und die Forstwirtschaft trat als besorgte Bewahrerin auf. In den 1990er-Jahren traf die Forstwirtschaft die Entscheidung, als «Waldmeister» den Hunger einer zunehmend durchrationalisierten Holz- und Papierindustrie zu stillen. In der Folge kam es nach der Jahrhundertwende zu einer Transformation der Forstwirtschaft und vor allem der öffentlichen Wälder. Diese «neue» Forstwirtschaft vermittelt den Eindruck, dass gesellschaftlich auferlegte Schranken

(thematisiert werden vor allem Naturschutzaspekte) in der nun beginnenden Zeit des Klimawandels unzumutbar wären. Als Legitimation der Forstwirtschaft werden seit zehn Jahren die Ökosystemdienstleistungen (eine Renaissance der Waldfunktionen) thematisiert. Die Organisationen, also die Forstwirtschaft, werden dabei zunehmend unsichtbar. Trockenzeiten, steigende Temperaturen, Stürme, Borkenkäfer und invasive Arten verdeutlichen, dass die Waldbewirtschaftung nicht mehr planbar ist. An dieser Stelle wird die Legitimation für die Forstwirtschaft in der Gesellschaft kritisch – die Forstwirtschaft steht vor einem Paradigmenwechsel und muss sich transformieren, um ihre Rolle legitimieren zu können. Die neue Legitimationsbasis kann sich nur an den vielfältigen gesellschaftlichen Interessen und nicht an Waldfunktionen orientieren. Kommunikation kann vermitteln, aber auch Grenzen der Unvereinbarkeit aufzeigen.

### These 4: If you can't beat them – hug them!

**Oder: Von der Notwendigkeit, nicht nur Bäume zu umarmen, sondern auch die Baumumarmen.**

Erst einmal ist jedes Interesse am Wald, aus welchen Beweggründen oder Motiven auch immer, ein potenzielles Interesse an der Berufsgruppe, die für Schutz und Nutzung des Waldes zuständig ist. Warum also neigen Vertreterinnen und Vertreter der Forstwirtschaft dazu, immer alles zunächst als Problem wahrzunehmen – und gegen Gefühle von Nichtfachleuten (im Zweifel: tendenziell falsch, ungerechtfertigt oder tendenziös) eigene Betroffenheiten (im Zweifel: tendenziell richtig, berechtigt und objektiv gegeben) anzuführen? Wir sollten uns für die Menschen interessieren, die Bäume umarmen, im Wald baden und Kahlhiebe, Vollernter oder Holznutzung verhindern wollen (Abbildung 2). Akzeptieren wir ihren jeweiligen Blick auf den Wald und begreifen wir ihn als Ausdruck echten Interesses am Wald – statt sie als ungebetene Gäste zu betrachten, die unsere Alleinkompetenz gefährden wollen. Die Popularität von selbst ernannten oder andersdenkenden Waldexperten können wir sowieso nicht ändern – und hüten wir uns davor, sie nicht ernst zu nehmen. Hören wir ihnen zu und lernen von ihnen das, was uns offenkundig (nicht mehr?) zu Gebote steht. Stellen wir ihnen unsere spannenden Perspektiven und das, was wir können, zur Seite und erzählen wir von uns: Menschen, die seit Generationen den Wald bewirtschaften. Solche Erzählungen stellen den Menschen und seine Bedürfnisse in den Vordergrund: Das ist mehr, als ein paar Ideen in Bewirtschaftungskonzepten zu erläutern.

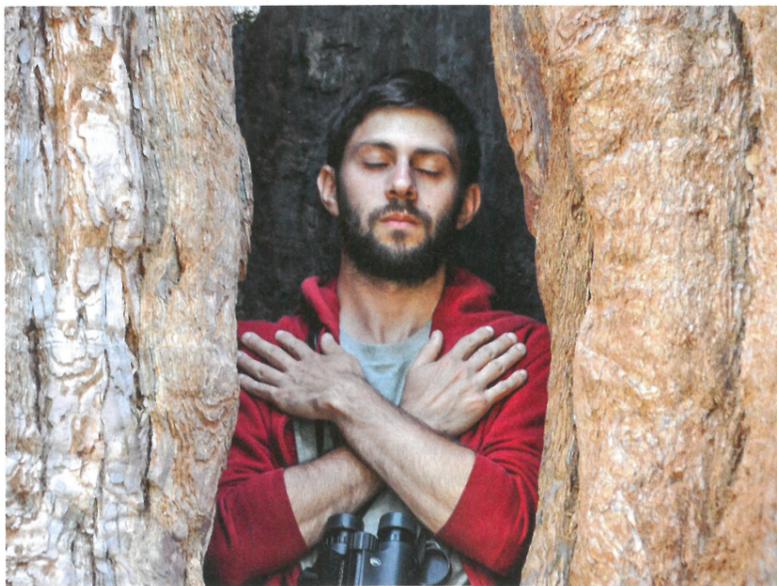


Abb 2 Im Waldbaum sich selbst wahrnehmen und das Ich entdecken. Oder: Wir sollten die Baumumarmen umarmen. Foto: Michael Suda

### These 5: Waldbücher und falsche Förster

**Oder: Keiner liebt uns so, wie wir uns lieben.**

Jede Zeit hat den Teleföhrster, den sie benötigt oder verdient. Ob in den 1950er-Jahren der Förster vom Silberwald Rechtschaffenheit, die heile Welt der Natur und einen milden Eskapismus in die verwüsteten Wohnzimmer der Nachkriegszeit gebracht hat; ob nach dem Waldsterben in den späten 1980ern Förster Rombach aus dem Forsthaus Falkenau in 220 Folgen mit sanfter Beharrlichkeit und Menschenfreude den Wald vor der Forstwirtschaft rettete und charmant zwischen Waldschutz und Waldnutzung vermittelte; oder ob in jüngster Zeit der, dessen Namen man in manchen Kreisen nicht aussprechen darf, ein Buch veröffentlicht, das sich mehrere Hunderttausend Mal verkauft und in unachahmlicher Weise, mit viel Sachverstand und Humor Begeisterung für waldökologische Sachverhalte weckt: Die Forstwirtschaft sah oder sieht sich mit einem allorts beliebten Idealbild ihrer selbst konfrontiert, das ihr jedoch meist unangenehm ist. Anstatt diese Idealbilder zu nutzen, wollen wir sie entkräften (was jedoch nicht gelingt): Die Bilder seien zu romantisch, zu realitätsfern, zu wenig wissenschaftlich fundiert. Aber: Jede Gegendarstellung verstärkt das Klischee.

Es spricht sehr viel dafür, dass es sich beim meist grimmigen, oft auch larmoyanten forstlichen Blick auf *das* erfolgreichste Waldbuch des letzten Jahrzehnts um ein Missverständnis handelt: Peter Wohllebens Bestseller «Das geheime Leben der Bäume» handelt im Kern von einer Sozialutopie und einer Geschichte des individuellen «Heilwerdens» – und der Wald ist einem uralten Topos gemäss hier die perfekte Projektionsfläche, um diese Geschichte zu lokalisieren. Um Waldökologie oder Waldnutzung geht es dabei nur am Rande: Die Leserschaft identifiziert sich zuerst mit ihrem Hauptdarsteller und betritt mit ihm eine faszinierende Waldwelt voller Mitgefühl, Schönheit und Hightechkommunikation (die Story benötigt freilich auch Nebenfiguren und Kontrahenten – und hier kommt die Forstwirtschaft ins Spiel). Wohllebens Waldwelt soll hier nur als Illustration dienen: Wenn es (wie dessen Leserkreis) den zahllosen Waldbesuchern und Waldliebhabern vor allem um die eigene, lieb gewonnene Waldwahrnehmung geht, um «ihren Wald» und die Imaginationen, die sich um ihn ranken: Woher rührt die Einbildung der Forstwirtschaft von der eigenen Bedeutsamkeit? Und wenn daraus die Erkenntnis reift, dass vor allem wir selbst es sind, die uns für wichtig und liebenswert halten: Welche Rückschlüsse sollten wir daraus für die Gestaltung unserer Kommunikation ziehen?

### These 6: Förster, höret die Signale!

**Oder: Wer nicht hören will, der erfährt nichts.**

Warum ist es für einen Wirtschaftszweig selbst dann eine schlechte Idee, einer Gesellschaft mangelndes Interesse (und fehlendes Wissen) an der (permanent als prekär wahrgenommenen) eigenen Situation vorzuwerfen, wenn daran etwas Wahres wäre? Oder, um nicht über die Landwirtschaft, sondern über die Forstwirtschaft zu sprechen (die über beneidenswerte Popularitätswerte verfügt): Sollte unsere Community stattdessen nicht vielmehr die eigene Selbstwahrnehmung überprüfen und mit der Fremdwahrnehmung abgleichen? Unsere Legitimation und damit unser Wohl hängt vom Vertrauen ab, das wir geniessen. Wie sehr also interessieren sich forstliche Fachvertreterinnen und Fachvertreter tatsächlich für die Gesellschaft – und was wissen sie nicht nur über Vorlieben, Sorgen und Interessen, über Verhaltensmuster, Nutzungs- und Konsumverhalten, sondern auch über gesellschaftliche Trends, Entwicklungen und (Werte-)Wandel, die immer auch (mal mehr, mal weniger) die Einstellungen zum Wald und zu denen beeinflussen, denen der Wald treuhänderisch anvertraut ist? Hören wir zu? Und was hören wir – und wollen wir hören? Welche Werte und Ziele verfolgen wir (ausser dem Ziel, geliebt zu werden bzw. als «zentrale Stimme für den Wald» zu gelten) – und wie reagieren wir darauf, wenn diese Werte und Ziele mit den in der Gesellschaft vorherrschenden schlecht in Einklang zu bringen sind?

Schliesslich: Wie gehen wir mit historischen Versäumnissen, mit notwendig gewordenen Richtungswechseln um? Wie mit alten Koalitionen und wie mit der Notwendigkeit, neue Allianzen zu knüpfen – wie gehen wir damit auch in unserer Kommunikation um? Wir sollten keine Mauern zwischen Stadt und Land bauen, sondern die sich bietenden Kommunikationsräume nutzen und dort gegenseitige Wertschätzung äussern.

### These 7: Petitionen gegen die eigene Zielgruppe?

**Oder: Wer sein Publikum beschimpft, hat ein Problem.**

Die Forstwirtschaft hat den unschätzbaren Vorteil (oder Nachteil – ganz wie Sie mögen), dass (fast) jede und jeder den Wald liebt und notfalls bereit ist, sich für ihn einzusetzen – und dann auch als Expertin oder Experte, zumindest aber als für den Wald zuständig auftreten kann und das oft auch tut. Wenn sich Menschen also urplötzlich um das ver-

meintliche Waldsterben oder um die Auswirkungen des Klimawandels auf den Wald kümmern, wenn Naturfreunde und Erholungsuchende zunächst daran interessiert sind, dass Wälder als grüne Menschenfreude, Orte von Schönheit, Artenreichtum und frischer Luft erhalten werden – oder wenn Hunderttausende Leserinnen und Leser plötzlich Bücher mit waldökologischen Inhalten kaufen und eine Faszination für Waldexperten entwickeln: Für Forstleute ist der Grat schmal, der akzeptables Interesse von der unbotmässigen Einmischung in die inneren forstlichen Angelegenheiten trennt. Und auch wenn uns dies als Fachexperten seltsam vorkommen mag: Waldbesucher wissen «genug», um in den Wald zu gehen und «nur» zu geniessen – sie suchen dort in der Regel keine neuen Erkenntnisse, sondern wollen abschalten und die Seele baumeln lassen. Wenn uns Forstexperten dabei etwas nicht recht ist, neigen wir dazu, zu belehren, forstliche Interessen nicht gebührend berücksichtigt zu sehen oder gar Petitionen<sup>1</sup> zu schalten – und damit zwangsläufig unserer eigenen Zielgruppe, die nach bestem Wissen und Gewissen, vor allem aber aus Liebe zum Wald handelt, zu zeigen, wie und wo sie irrt, verführt wird oder einfach nur naiv ist.

Wo Kritik grob unsachlich oder offenkundig auf Provokation aus ist, stärkt jede Gegenreaktion nur den Kritiker, und wer über jedes Stöckchen springt, das ihm hingehalten wird, verliert seine Souveränität («Don't feed the troll!»). Wenn das Ignorieren schwerfällt oder eine Reaktion unumgänglich ist, hilft nur eine gelassene und gemessene Antwort. Keinesfalls sollte man sich Lesarten, Themen oder die eigene Rolle vorgeben lassen: Was wäre stattdessen eine Sichtweise, die Beobachtungen des Gegenübers aufnimmt, eigene Sichtweisen hinzufügt und im Ergebnis zu alternativen Schlussfolgerungen kommt?

### These 8: Forstwirtschaft gegen den Rest der Welt

#### Oder: Was verbindet uns?

Wer ist diese Forstwirtschaft? Man könnte die Gruppe mithilfe von gemeinsamen Überzeugungen oder Werten abgrenzen, zum Beispiel:

- Der Wald wird durch die Nutzung erhalten, Ökonomie und Ökologie stehen in einem harmonischen Verhältnis: Schützen durch Nutzen!
- Die Forstwirtschaft hat die Nachhaltigkeit erfunden und praktiziert diese seit 300 Jahren erfolgreich.

Mit solchen Abgrenzungen wird Forstwirtschaft zu einem Minimalkonsens, der dazu verführt, Meinungsunterschiede zu nivellieren, um die «Truppe» zumindest gegen aussen sinnbildlich zu

einen. So beansprucht der Deutsche Forstwirtschaftsrat für sich, die Stimme der deutschen Forstwirtschaft zu sein, obwohl die Meinungen innerhalb dieser Dachorganisation durchaus kontrovers sind. Forstwirtschaft hat in den letzten zwei Jahrzehnten im Rahmen der Transformation eine deutliche Erweiterung erfahren. Waren es bis in die 1990er-Jahre noch die «Försterleute – als treuhänderische Waldgestalter», so sind es heute auch die (organisierten) Waldbesitzer, die zu dieser Gruppe gehören wollen. Das macht zwar den Sender grösser, die Botschaften müssen jedoch – nach meist zähem Ringen – zwangsläufig allgemeiner formuliert werden, weil die Schnittmenge der Waldbilder mit einer Vergrösserung des Wir kleiner wird.

In der Kommunikation tritt schliesslich auch die unscharfe Gruppe in den Hintergrund, und nach vorne wird der Wald geschoben, hinter dem es sich hervorragend verstecken lässt. Da steht es, das Multitalent, das Opfer und der Retter, und die Welt ist in Ordnung. Nur hinter verschlossenen Türen darf dann auch mal gestritten werden – obwohl doch genau dieser Streit für die Aussenkommunikation interessant wäre, weil er die Vielfalt der Forstwirtschaft realistisch abbildet.

### These 9: Wir und die, innen und aussen

#### Oder: Das binäre Denken bereitet uns die Probleme – und nicht etwa die Lösung.

Die Forstwirtschaft beansprucht für sich und damit für ihre Perspektive die Deutungshoheit (Abbildung 3). Dies gipfelt in den Slogans «Wir sind Wald» oder «Der Wald sind Wir». Wenn dieses Wir nun Wald ist, dann sind alle anderen nicht Wald, weil sie nicht Teil des Wir sind. Dieses Wir wird andere Vorstellungen zwangsläufig negieren.

Man kann den Slogan «Wir sind Wald» auch anders interpretieren. Nachdem es den Akteuren der Forstbranche nicht gelingt, ihre Identität zu finden, sie sich also nicht darauf einigen können, was sie sind oder was ihr gemeinsames Wertesystem darstellt, einigt man sich darauf, etwas zu sein, was man nicht sein kann: Wald – und den lieben schliesslich fast alle.

Ein Wir, das sich nicht als Teil der Gesellschaft sieht, begibt sich in eine kommunikative Falle. Wer sich selbst gedanklich einmauert, sieht sein Gegenüber nicht mehr und kann nur noch Botschaften über den Zaun werfen, in der Hoffnung, dass diese von jemandem aufgehoben werden. Wenn nur «wir», die Branche, uns für zuständig halten – so spü-

<sup>1</sup> [www.openpetition.eu/petition/online/auch-im-wald-fakten-statt-maerchen-wissenschaft-statt-wohlleben](http://www.openpetition.eu/petition/online/auch-im-wald-fakten-statt-maerchen-wissenschaft-statt-wohlleben) (12.8.2020)



Abb 3 Wie nehmen wir uns wahr – und wie werden wir wahrgenommen? Oder: Ich ist ein anderer. Collage auf der Grundlage eines Bildes von René Magritte: Michael Suda

ren unsere Kommunikationspartner, so spürt die Gesellschaft, dass sie für unbefugt und ignorant gehalten wird. Das ist keine gute Voraussetzung für eine Kommunikation, die Glaubwürdigkeit und Vertrauen schaffen und eine kontinuierliche Holzproduktion legitimieren soll.

### These 10: Sind wir wirklich ein Cluster?

#### Oder: In Zeiten des Wandels und der Transformation sind Strategien erforderlich, die Anpassung zulassen.

Das Denkmodell des «Clusters Wald-Forst-Holz» hat in der Branche als kommunikatives Konzept zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. Durch Aufsummierung von Arbeitsplätzen oder Umsätzen (mit fließenden Grenzen zu anderen Clustern) wird Bedeutung konstruiert. Abgesehen davon, dass sich der Cluster (und seine grüne Wiedergängerin, die «Bioökonomie») in Krisensituationen (z.B. sinkende Holzpreise infolge von Stürmen oder Katastrophen) als wenig gemeinsam agierendes Gebilde entpuppt (und staatliche Hilfen dafür sorgen müssen, dass sich die Situation nicht noch weiter verschlechtert), hat er bislang keine nachweisbare Wirkung auf die Politik oder die öffentliche Wahrnehmung ausgeübt. Es ist auch nicht davon auszugehen, dass sich dies in Zeiten des Klimawandels wesentlich ändert. Im Gegenteil: Mit dem Klimawandel sieht sich die Forstwirtschaft einem tief greifenden Paradigmenwechsel gegenübergestellt, der an den Grundfesten ihrer Identität rüttelt. Die mit dem Klimawandel verbundene Planungsunsicherheit wird genau das wei-

ter gefährden, auf das ein auf Planungssicherheit basierender Cluster angewiesen ist: einen kontinuierlichen und planbaren Stoffstrom. Der Cluster wird sich transformieren müssen – und möglicherweise Rohstoffe aus anderen Landnutzungssystemen beziehen.

Forstwirtschaft hat dann Zukunft, wenn sie als kompetente Institution den Wald für die Gesellschaft und deren Bedürfnisse bewirtschaftet. Sie muss dabei lernen, mit der beschriebenen Situation der Unsicherheit umzugehen – oder sie wird einen massiven Bedeutungsverlust hinnehmen. Was heisst das mit Blick auf Strukturen, Prozesse oder Allianzen? Was vor allem bedeutet Anpassungs- und Lernfähigkeit konkret? Die Bearbeitung dieser Fragen steht im Zentrum einer in Transformation befindlichen Forstwirtschaft, die sich künftig weniger als ein amorphes Wir, denn als flexibles Netzwerk begreifen muss. Geknüpft aus klugen Knoten seiner unterschiedlichen Waldbesitzarten, Interessenverbände oder Betriebstypen entsteht damit ein in der Vielfalt der Wälder sich fluide bewegendes Gebilde aus Grenzorganisationen – verbunden durch den gemeinsam wahrgenommenen Auftrag, als gemeinschaftliches Netzwerk die Beziehung zwischen Wald und Gesellschaft zu gestalten. Nicht hierarchisch geordnet oder zentral geführt – aber motivierbar und offen für Interventionen und Irritationen. Für die Kommunikation heisst das: Sie kann nicht mehr auf eindeutige Botschaften oder die Gestaltung des eigenen Images setzen und schon gar nicht in Form von Top-down-Information erfolgen. Forstliche Kommunikation wird sich breiter aufstellen müssen. Perspektivenvielfalt ist dabei eine Selbstverständlichkeit. Von einer Kommunikation, die eine so beschriebene Identität spiegelt, können die Bäume nur träumen.

### Fazit: Ins Offene!

Gerade in den Zeiten, in denen der Wald grossen Umdeutungen ausgesetzt ist, öffnen sich Möglichkeiten für die Forstwirtschaft. Mit dem gesellschaftlichen und ökologischen Wandel geraten etablierte Rollen, Selbstbilder, Positionierungen, Themen, Werte, Leitbilder oder Fremdwahrnehmungen auf den Prüfstand. Die jetzt notwendigen Debatten betreffen sowohl das Aussenverhältnis als auch das Innenverhältnis. Versucht man, mit Wagenburgdenken «die Reihen fest geschlossen zu halten», muss dies zu Enttäuschungen führen. Man achte auf die Kriegsrhetorik, die auch in der Forstpartie bisweilen angestimmt wird im Angesicht von Herausforderungen wie dem Klimawandel, dem gesellschaftlich-politischen Strukturwandel oder den Organisationsreformen: Sie verhindert die gemessene Aufarbeitung der Probleme und das Finden von

oder Experimentieren mit Anpassungsstrategien, an denen kein Weg vorbeiführt.

Der Verlust einer vermeintlich unangefochtenen Alleinzuständigkeit für den Wald, der Verlust des Grundgefühls, Wälder in Ruhe, Stabilität und vermeintlicher innerer Einigkeit schützen und bewirtschaften zu können, ist verständlicherweise mit einer tief greifenden Kränkung verbunden. Es gibt aber immer verschiedene Möglichkeiten, mit solchen Situationen umzugehen: sie zu verleugnen oder anzunehmen, sie zu bearbeiten oder zu erleiden, sie als reine «Kommunikationsprobleme» auf eine äusserliche Weise zu adressieren («Tue Gutes und rede darüber!», «Bessere Kommunikation!», «Kampagne!», «CI-Prozess!» ...) oder sich mit der inneren und äusseren Situation auseinanderzusetzen. Sich freiwillig in eine Opferrolle zu begeben, kann im Ergebnis nur zu Selbstmitleid und einer weiteren Selbstmarginalisierung und -entmündigung führen.

Den Verfassern scheint das unnötig: Forstliche Kommunikation besitzt sehr gute Grundvoraussetzungen, mit ihren Erzählungen eine sensibili-

sierte Gesellschaft zu erreichen. Das Interesse am Wald ist das verbindende Element, und die gemeinsame Zuneigung zu ihm schafft eine wunderbare Plattform für einen Austausch. Nicht zu vergessen: Der tägliche Waldbesuch ist eine Abstimmung mit den Füßen! Die Wälder sind aus Sicht der Bevölkerung in einem für sie guten Zustand. Die Holzproduktion wird, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht kritisch betrachtet. Wälder bilden die grösste Kommunikationsoberfläche, die man sich vorstellen kann. Und diese ist grösser als alle Plakatwände der Welt zusammen. Larmoyanz ist also alles andere als angesagt.

Am Schluss steht also die Paradoxie: Die Situation ist ernst, aber könnte besser nicht sein. Mehr Gelassenheit, Toleranz, Souveränität, Freundlichkeit, gute Laune und Humor einerseits. Andererseits mehr Streit, Aufarbeitung, Mut zur Veränderung und Sensibilität dafür, dass Revisionen eingefahrener Sichtweisen und Strategien die Voraussetzungen dafür sind, dass eine Transformation der Forstwirtschaft gelingen kann. ■

Eingereicht: 24. April 2020, akzeptiert (ohne Review): 20. August 2020

## La réinvention de soi: dix thèses sur la communication de la foresterie (essai)

Quand il est question de la «forêt» en public ou quand les activités forestières sont discutées, les professionnels de la forêt se plaignent sans cesse de la difficulté de se faire comprendre – ou regrettent d'être mal compris. Dix thèses illustrent le fait que la communication forestière annonce une phase profonde de bouleversement dans laquelle se trouve la filière depuis quelques années. Elles traitent de la communication des forestiers, à la fois interne et externe, comme des signes de crise dans la lutte pour sa propre identité et image de soi – et comme une tentative de contrôler la perception de l'extérieur. Cet article vise à attirer l'attention sur le fait qu'un changement social (et écologique) doit également entraîner un changement du secteur forestier. Par conséquent, les rôles établis, l'image de soi, le positionnement, les sujets, les énoncés de mission et les stratégies doivent être révisés – tout comme la communication forestière.

## The reinvention of the self: ten theses about communication in forestry (essay)

Experts in forestry often complain about the difficulties to make themselves understood in public and to gain appreciation for the merits of forestry. The perception of forestry currently experiencing a deep-rooted transition is illustrated within the scope of ten theses, focusing on communication in forestry. Forestry experts' internal as well as external communication is interpreted as a critical sign of a struggle for a new identity and self-conception – and as an attempt to control the perception from outside. The discussion paper is intended to raise awareness that social (and ecological) changes have to be mirrored and met by a transition of forestry. Revising established roles, self-images, positions, topics, principles, and strategies is inevitable – and so are changes in communication in forestry.

# Gelingende Kommunikation durch Kooperation

Bianca Baerlocher Fachhochschule Graubünden und Urban Green Polylogue (CH)\*

## Gelingende Kommunikation durch Kooperation

Das Gesellschaftssystem als selbstreferenzielles System besteht aus nichts als Kommunikation. Dies ist die Ausgangslage dafür, dass Kommunikation als Basis für das gesellschaftliche Zusammenleben in den Fokus genommen wird. Aus soziologischer Sicht wird das Handeln (und damit auch Konflikte) immer angetrieben durch die sehr persönliche subjektive Wahrnehmung, den geteilten intersubjektiven sozialen Sinn sowie den angeeigneten Wissensvorrat. Dies hat auch Einfluss darauf, wie Konflikte ausgetragen werden. Doch nicht nur Konfliktaustragungsstile (von Vermeidung über Kampf bis Kooperation) selbst, sondern auch kommunikative Strategien (Information, Konsultation, Kooperation) werden unter die Lupe genommen. Es wird mit dem Beispiel eines fiktiven Forstbetriebs herausgestellt, dass Kooperationen viele Vorteile haben. Insbesondere ermöglichen sie innovative und auch komplexe Lösungen, die ihre Basis in einem gemeinsamen Verständigungsraum bzw. in der Akzeptanz der vielseitigen Interessen des Handelns haben. Kooperationen sind gerade auch im digitalen Wandel von grosser Bedeutung.

**Keywords:** subjective meaning, conflicts, changing perspectives, cooperation, storytelling  
**doi:** 10.3188/szf.2020.0323

\* Schweizergasse 32, CH-4054 Basel, E-Mail mail@urbangreenpolylogue.ch

**E**s war einmal ein junger Mann, der nach dem Studium so schnell wie möglich gutes Geld verdienen wollte. Man hatte ihm erzählt, dass man das als Holzfäller könne. Problemlos fand er Arbeit. Das Honorar war gut, und da jeder gefällte Baum bezahlt wurde, machte er sich hochmotiviert ans Werk. Sein Chef gab ihm eine Axt in die Hand, und bereits an seinem ersten Tag fällte er ganze 20 Bäume. Sein Chef war beeindruckt. «Wenn du so weitermachst, schlägst du alle Rekorde!» So beschloss der junge Mann, das Ergebnis seiner Arbeit am nächsten Tag noch zu übertreffen. Er legte sich früh ins Bett und stand am nächsten Morgen noch vor allen anderen auf. Doch trotz aller Anstrengung gelang es ihm nicht, mehr als 15 Bäume zu fällen. «Ich muss müde sein», dachte er bei sich und beschloss, besser zu essen und noch früher schlafen zu gehen. Im Morgengrauen erwachte er gestärkt und wild entschlossen, heute seine Marke von 20 Bäumen zu übertreffen. Doch er erreichte gerade einmal die Hälfte. Am nächsten Tag schaffte er nur noch sieben Bäume, am übernächsten fünf, und schliesslich verbrachte er einen ganzen Tag damit, einen einzigen Baum zu fällen. Frustriert, erschöpft und enttäuscht von seiner Leistung setzte er sich auf den Boden. Als ein älterer Holzfäller des Weges kam und ihn fragte,

ob es ihm nicht gut gehe, klagte er sein Leid. Der Alte fragte voller Mitgefühl: «Wann hast du deine Axt zum letzten Mal geschärft?» «Die Axt geschärft?», fragte der junge Mann überrascht. «Dazu hatte ich keine Zeit. Ich war damit beschäftigt, so viele Bäume wie möglich zu fällen!»

Die Geschichte vom jungen Holzfäller. Aus Milling (2016), leicht verändert

Geschichten helfen, komplexe Sachverhalte zu vermitteln. Die Geschichte vom Holzfäller zeigt auf, worum es im Kern dieses Artikels gehen soll. Die Gesellschaft ist komplex, und die in ihr zu lösenden Probleme sind es ebenfalls. Sich in dieser Komplexität verständlich zu machen und zu verständigen, ist nicht leicht, denn es stossen ständig disziplinäre Berufswelten, unterschiedliche politische Ansichten oder verschiedene innere und äussere Rollenbilder aufeinander. Sachkenntnis und Faktenwissen sind nur ein Teil der Verständigung, ein weiterer Teil besteht darin, im übertragenen Sinn «die Axt zu schärfen» und die Art und Weise der Kommunikation zu reflektieren und zu stärken. Denn die Form der Kommunikation, also «wie» ich etwas sage, ist mindestens genauso wichtig wie der Inhalt selbst.