



Christoph M. Scheuren

# CORPORATE FORESTRY

Was Manager:innen von Förster:innen  
lernen können



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung . . . . .	7
<b>I Nachhaltigkeit . . . . .</b>	<b>11</b>
Der Siegeszug einer neuen Idee?	
<b>II Wie(so) Förster:innen in die Zukunft sehen können     (müssen) und Beständiges belohnen . . . . .</b>	<b>26</b>
<b>III Disruptive Technologies . . . . .</b>	<b>37</b>
Vom Rückepferd zum Harvester und zurück?	
<b>IV Eine Waldgesellschaft . . . . .</b>	<b>45</b>
Good Governance für alle Organismen des Waldes	
<b>V Bestandspflege . . . . .</b>	<b>52</b>
Organisationsmanagement auf die harte Tour?	
<b>VI Holzvermarktung . . . . .</b>	<b>62</b>
Volatile Märkte und regelmäßige Katastrophen	
<b>VII Die Macht der Veränderung . . . . .</b>	<b>67</b>
<b>VIII Jeder will was anderes? . . . . .</b>	<b>70</b>
<b>IX Wieso ist uns der Kunde (zu oft) egal? . . . . .</b>	<b>75</b>
<b>X Wissen wir es wirklich (besser)? . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>XI Der Blick zurück schärft die Strategie für morgen . . . . .</b>	<b>82</b>
<b>XII Warum sind wir geworden, wer wir jetzt sind? . . . . .</b>	<b>86</b>
<b>XIII Lassen wir los oder vertrauen wir? . . . . .</b>	<b>89</b>
<b>XIV Würden Sie für Ihr Unternehmen das Leben     Ihrer Mitarbeitenden riskieren? . . . . .</b>	<b>93</b>

<b>XV</b>	<b>Wer ist wirklich mit wem vernetzt, und warum ist uns das so wichtig?</b> . . . . .	96
<b>XVI</b>	<b>Wer hat den richtigen Plan?</b> . . . . .	102
<b>XVII</b>	<b>Gibt es einen nachhaltigen Trend?</b> . . . . .	107
<b>XVIII</b>	<b>Nichtstun ist auch keine Lösung</b> . . . . . Oder nehmen wir uns zu wichtig?	111
<b>XIX</b>	<b>Mehr als nur Produkte?</b> . . . . .	115
<b>XX</b>	<b>Die etwas andere Revierrunde</b> . . . . .	118
<b>XXI</b>	<b>Der Blick nach oben schärft den Blick nach vorn</b> . . . . .	121
<b>XXII</b>	<b>Alleine geht es nicht</b> . . . . .	124
<b>XXIII</b>	<b>Live Hacks</b> . . . . . Wie Heuristiken das Leben erleichtern, ohne alles der Intuition zu überlassen	128
<b>XXIV</b>	<b>Wieso bist du eigentlich Förster:in geworden?</b> . . . . .	131
<b>XXV</b>	<b>Was wir wirklich voneinander lernen können und sollten</b> . . . . . Statt eines Nachworts	134
	<b>Danksagung</b> . . . . .	136

# Einleitung

Ich liebe es, im Wald zu sein. Der Wald entspannt,  
inspiriert und hilft mir, Dinge klarer zu sehen.

Nachhaltigkeit ist zugleich Modewort und Megatrend moderner Unternehmensführung. Viele Unternehmen schmücken sich damit wie mit einer Trophäe. Es klingt irgendwie modern und ist in aller Munde – und wird geradezu in jedem Unternehmensprofil verlangt. Neulich warb gar eine Werbebroschüre für nachhaltige Autoversicherungen. Selbst wenn für jeden im Jahr gefahrenen Kilometer ein Hektar Rotbuche gepflanzt würde, erscheint mir doch ein solches Attribut für eine Autoversicherung sehr konstruiert. Allerdings zeigt es einmal mehr, welche gedanklichen Klimmzüge unternommen werden, um das vermeintliche Modewort irgendwie in Verbindung mit dem eigenen Unternehmen oder dem eigenen Produkt zu bringen. Aber wie modern ist es wirklich, und was bedeutet es tatsächlich?

Manager:innen eines sehr traditionsreichen Wirtschaftszweiges arbeiten seit fast zweihundert Jahren nach diesem Prinzip und haben es über Generationen immer weiter verfeinert. Der Titel dieses Buches verrät es Ihnen bereits: Es handelt sich um die Forstwirtschaft und als deren wissenschaftlichem Unterbau die Forstwissenschaft.

Als jemand, der in beiden Bereichen viele Jahre gearbeitet und Erfahrungen gesammelt hat, habe ich immer wieder bei der jeweils anderen Disziplin »abgucken« können, um Probleme zu lösen, besser zu organisieren und mein Handeln effizienter zu

machen. Immer dann, wenn es in Strategiebesprechungen um das Thema Nachhaltigkeit ging, konnte ich oft mit Berichten aus »forstlicher Perspektive« neue Impulse geben.

Wenn es darum geht, Strategiepläne mit vielen Unbekannten aufzustellen, ist die Aufgabe mindestens genauso schwer, wie einen Wirtschaftsplan für einen Wald aufzustellen, dessen jährlichen Zuwachs die Forstleute letztlich nur schätzen können und dessen mittel- und langfristige Entwicklung – Stichwort Klimawandel – gerade heute nur sehr schwer voraussagen ist. Eine wesentliche Erkenntnis, die jedem:r Revierförster:in schon im ersten Berufsjahr anlässlich der zeitlichen Perspektiven, in denen ein Forstrevier bewirtschaftet und beplant wird, nur allzu bewusst wird, ist die Endlichkeit des eigenen Handelns. Nur wenn ich die Arbeit meiner Vorgänger:innen verstehe, schätze und weiterführe und mein eigenes Handeln so ausrichte, dass sich meinen Nachfolger:innen »der tiefere Sinn« erschließt, fangen wir nicht alle nach etwa dreißig Jahren wieder von vorne an, weil wir die Arbeit der vergangenen Jahre als »völlig falsch und altmodisch« abqualifizieren. Solch ein Denken wäre auch nach forstwirtschaftlichen Maßstäben nicht nachhaltig. Gleichwohl ist auch die Forstwirtschaft vor solchen Denkfehlern und vorschnellen Urteilen nicht sicher, wenn zum Beispiel sogenannte Fichtenplantagen verteuert und über die vermeintliche Kurzsichtigkeit der Altvorderen nur allzu oft mitleidig und etwas überheblich der Kopf geschüttelt wird. Unterm Strich aber lehrt die Forstwirtschaft, dass die jeweiligen Bewirtschafteter:innen mehr Verwalter:innen denn »Alles-neu-Macher:innen« sind. Verwalten heißt allerdings auch Pflegen und Gestalten, sonst wird aus dem angeblichen Bewahren schnell ein Zerstören.

Gerade diese Erkenntnis der Endlichkeit eigenen Handelns musste ich als Manager eines Elektronikkonzerns allzu schmerzlich am eigenen Leib erfahren und lernen oder – fast noch schlim-

mer – bei großen Konzernumstrukturierungen gefühlt hilflos mitanzusehen, wie die sprichwörtlichen alten Zöpfe abgeschnitten wurden, vielleicht einfach nur, weil es alte Zöpfe waren und ein neues Management schnelle Erfolge, mindestens aber raschen Aktionismus für die Aktionäre und Märkte zeigen musste.

Machen wir einen schnellen Perspektivwechsel: Stellen Sie sich einmal ein Forstrevier vor, das nach vierzig Jahren der Bewirtschaftung durch eine erfahrene Revierleiterin von einer jungen und vor neuen Ideen sprudelnden Försterin übernommen wird. Nehmen wir außerdem an, dass mittlerweile anerkannte Lehrmeinung ist – was mitnichten der Fall ist –, dass der Anbau von Fichten geradezu vom Leibhaftigen selbst befördert wird. Wird die junge Försterin nun hingehen und im ersten Jahr alle Fichtenbestände in ihrem Revier niedermähen lassen? Ich denke, Ihr Gefühl gibt Ihnen bereits die richtige Antwort: nein. Aber warum nicht? Mal abgesehen von gesetzlichen Grenzen solcher Radikalmaßnahmen scheint dieser mysteriöse Begriff der Nachhaltigkeit hier wiederum eine Rolle zu spielen.

Nehmen wir nun ein anderes Unternehmen, das nicht den Anbau und Verkauf von Holz betreibt. Was, meinen Sie, ist häufig das Erste, was ein neues Management tut, wenn der erste Arbeitstag begonnen hat? Richtig, Radikalmaßnahmen ausrufen. Je radikaler, desto besser. Produktlinien werden »auf den Prüfstand« gestellt, Vertriebswege hinterfragt und persönliche Kompetenzen des nachgeordneten Managements sowieso – all das natürlich verbunden mit beschwichtigenden oder manchmal motivierend gemeinten Mitteilungen an die Beschäftigten, dass nun einmal der sprichwörtliche Gürtel enger zu schnallen sei und Opfer, die nicht etwa das neue Management, sondern »der Markt« fordere, gebracht werden müssten. Diese Aussagen werden zur Beschwichtigung der Gewerkschaften noch mit dem Zauberwort »sozialverträglich« garniert – und los geht's. Wie lange?

Wie im Forstrevier die nächsten vierzig Jahre, bis die eigene Pensionierung ansteht? Ein Managementzyklus, der zehn Jahre überschreitet, ist bereits äußerst langfristig, so viel Zeit bleibt, mit Ausnahme familiengeführter Unternehmen, den allerwenigsten angestellten Manager:innen.

Bedeutet das nun, dass ich hier der Langfristigkeit um jeden Preis das Wort rede? Ganz und gar nicht. Ich weiß, dass die Wirtschaftszyklen jenseits der Forstwirtschaft deutlich kürzer und manchmal in ihren äußeren Einflüssen ähnlich dramatisch wie der Klimawandel sind. Nehmen Sie nur einmal die Auswirkungen der unaufhaltsam voranschreitenden Elektromobilität auf die heimische Autoindustrie, die nahezu ein Jahrhundert lang mit großem Erfolg den Verbrennungsmotor gehegt, gepflegt und zu technologischen Höchstleistungen gebracht hat. Mein Anliegen ist es jedoch, Gedanken, Ideen und Impulse aus meiner forstlichen Erfahrung in »die andere Welt« hineinzutragen, um ein neues – hoffentlich nachhaltiges – Verständnis von Nachhaltigkeit behutsam keimen und wachsen zu lassen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und freue mich auf Ihre kritischen Anmerkungen!



# Eine Waldgesellschaft

## Good Governance für alle Organismen des Waldes

Obwohl die Menschheit wohl seit Anbeginn dort, wo es bewaldet war, mit und im Wald lebte, sind wir noch am Anfang einer letztlich wohl unendlichen Reise zum Verständnis dessen, was »Wald« ausmacht. Allein aber der Sprachgebrauch der Forstleute zeigt, dass wir verstanden haben, dass die vielen Lebewesen – sichtbar und unsichtbar – miteinander leben und interagieren. Wir bezeichnen einen Wald und dessen Zusammensetzung verschiedener Arten auch als Waldgesellschaft, die Interaktionen der einzelnen Mitglieder dieser Gesellschaft untersucht sogar eine eigene Disziplin, nämlich die Pflanzensoziologie. Diese Nähe zu unseren menschlichen Organisationsformen und deren Erforschung in der Bezeichnung machen neugierig auf mehr.

Wenn wir den Wald bewirtschaften, was wir bei aller Romantisierung der Rückkehr des Urwalds tun sollten – allein schon, weil im Moment knapp eine Million Menschen bei uns davon leben –, greifen wir in diese Gesellschaft ein und gestalten sie. Das allein ist zunächst einmal nur eine Feststellung. Die einzelnen Mitglieder der Gesellschaft würden die Waldgesellschaft auch ohne unser Zutun verändern, schon alleine dadurch, dass sie selbst wachsen. Das nennen wir Forstleute dann Sukzession durch Eigendynamik.

Waldgesellschaften entwickeln sich in natürlicher Zusammensetzung abhängig von den Standortbedingungen, also vor allem allgemeine Lage, Höhe, Bodenbeschaffenheit, Wasserversorgung, Windverhältnisse und Temperatur. Es hat sich gezeigt, dass offenbar bestimmte Baumarten in ihrem Zusammenleben (Symbiose) gleich gut mit denselben Gegebenheiten zurechtkommen und sich daher ein – im wahrsten Sinne – gedeihliches Miteinander pflegen. Sie bilden dann bestimmte Typen von Waldgesellschaften, die von der forstwissenschaftlichen Fachdisziplin der Pflanzensoziologie erforscht werden.

Eine der in unseren Breiten bekanntesten und am häufigsten vorkommenden Waldgesellschaften ist der Europäische Falllaubwald, in dem die Baumarten Eiche, Rotbuche und Hainbuche dominieren. Doch auch hier gelten offenbar von Natur aus bestimmte Regeln des Zusammenlebens, und zwar noch bevor überhaupt ein Mensch eingegriffen hat. Da das Nährstoff- und Lichtangebot endlich ist, kann und wird sich nicht eine Baumart vollständig auf Kosten der anderen durchsetzen, und noch bevor die Bäume im Sommer ihr Laub tragen und damit die Ressource Licht auf dem Waldboden zur Mangelware wird, haben die Frühblüher, wie etwa das leuchtend weiß blühende Buschwindröschen, ihre Zeit. So schnell und überragend die Rotbuche beispielsweise in den ersten Jahren ihres Lebens wächst, im Vergleich zu einer Eiche etwa, so langsam und nahezu rücksichtsvoll, wächst sie später weiter, lässt ihre Nachbarn also praktisch herankommen, damit am Ende alle gemeinsam ein geschlossenes Blätterdach bilden können, das wiederum die Rotbuche benötigt, um ihren Nachwuchs gedeihen zu lassen.

Rotbuchen geben in vielen Waldgesellschaften den Ton an, teilen ihren Lebensraum aber je nach Standort auch mit Weißtannen und Stieleichen. Damit Rotbuchen ihre volle Leistungsfähigkeit in der Holzproduktion bringen können, müssen sie im

sogenannten Dichtstand stehen. Sie brauchen also in gewisser Weise die jugendliche Konkurrenz, um sich zu entfalten. Andererseits sind sie im Alter sehr dominant, beschatten den Waldboden, was wiederum ihrem Nachwuchs zugutekommt, verändern den pH-Wert um sich herum und halten durch die Zusammensetzung ihrer herabfallenden Blätter, die noch viel Holzstoff (Lignin) enthalten, vielerlei Unterwuchs in Schach. Deswegen sehen Buchenwälder oftmals sehr »aufgeräumt« aus, weil der Waldboden eher kahl ist. Nur der gezielte forstliche Eingriff durch das Fällen einzelner Bäume, wodurch eine regelrechte Lichtinsel entsteht, schafft Raum für Neues und steigert die Artenvielfalt. Eichen sind da beispielsweise deutlich sozialer und toleranter, was ihr Umfeld angeht.

Gegenseitiger Austausch und ein auf Rücksichtnahme ausgelegtes Gesamtkonzept, das – äußere Störfaktoren einmal ausgeblendet – auf Langfristigkeit ausgelegt ist, bilden die Basis für die Good Governance einer Waldgesellschaft.

Eine Waldgesellschaft ist zugleich ein komplexes, nahezu vollchaotisches System, wie am Ende jeder Zusammenschluss von Lebewesen. Eine Pferdeherde hat zwar hierarchische Strukturen und damit ein soziales Gefüge, aber warum gerade etwas Bestimmtes passiert, zum Beispiel Unruhe aufkommt, welcher Parameter also gerade diese Reaktion hervorgerufen hat, ist weder genau vorhersagbar noch im Nachhinein exakt zu ergründen. Mittlerweile weiß ich aus geduldiger Beobachtung, dass um halb fünf am Nachmittag keine gute Zeit ist, um noch eine kleine Lektion mit meinem Rückepferd in Ausbildung zu machen. Dann ist nämlich Abendbrotzeit, es gibt frisches Heu, und die gesamte Herde steht in Reih und Glied in Richtung Hauptweg, um möglichst früh zu erspähen, wann die Schubkarren mit Heu kommen. Manchmal bin ich – zu geeigneteren Tageszeiten – auf dem Reitplatz, um mit Nero zu üben. Mit einem Mal schnellt eine Unruhe

durch alle Tiere auf dem Hof. Am Ende schaut mich mein Pferd dann selbst fragend an, was denn nun gewesen sei? Ergünden lässt es sich nicht mehr, aber alle haben erst mal mitgemacht.

Wie aber ist es mit einer menschlichen Organisation, etwa einem Team in einem Unternehmen? Auch hier habe ich zwar eine klare Gliederung, oftmals detailliert beschrieben in einem Organigramm mit klaren Verbindungslinien, die sogenannte Berichtswege oder disziplinare Unterstellungen dokumentieren sollen. Manchmal ergänzt um *Dotted Lines*, also gepunktete Linien, die Berichtswege ohne disziplinare Unterstellung ausdrücken sollen. Letztlich gibt es aber auch hier eine Struktur hinter der Struktur, die oftmals auf Sympathien und Antipathien beruht. Wer fühlt sich in wessen Nähe besonders wohl, wer hat dieselben Interessen oder unterhält sich einfach nur gern mit dem anderen Menschen? Diese differenzierteren Faktoren kommen vielleicht in einem Soziogramm zum Vorschein, mit dem ich im Rahmen meiner Organisations- und Changemanagement-Beratung für Forstunternehmen gerne arbeite. Selbst nach dieser eher tiefgründigen und auf Vertrauen beruhenden Form der Analyse aber ist man nicht in der Lage, zu hundert Prozent korrekte Vorhersagen zu treffen, wie ein Team beispielsweise auf einen bestimmten Input reagieren wird: »Die Teamleiterin hat in ihren eigenen Jahreszielen die Vorgabe bekommen, die Lieferketten für die Produkte nachhaltiger zu gestalten. Sie weiß, dass sie die Chefin ist, weil das Organigramm sie in dieser Position zeigt. Sie weiß auch, dass ihr Stellvertreter und eine Mitarbeiterin aus einem ihrer Regionalbüros sehr häufig miteinander telefonieren und einander um Rat fragen, obwohl sie laut Struktur keine Verbindung zueinander haben. Gleichzeitig weiß sie auch, dass ein älterer Kollege, der sich Hoffnungen auf ihre Stelle gemacht hatte, die »Informationsbörse« des Teams ist und Information manchmal mit »Bewertung« verwechselt, jedenfalls aber einen guten Draht zu allen Mit-

gliedern ihres Teams hat. Bei der Verkündung des neuen Ziels und der Erarbeitung einer entsprechenden Teamstrategie hätte sie also mehrere Möglichkeiten, mindestens drei:

1. in einem offiziellen Teammeeting, das sie kraft ihrer Funktion leitet, das Ziel und ihre Ideen zur Strategie verkünden und die Umsetzung anordnen,
2. ihren Stellvertreter ins Vertrauen ziehen und über dessen Kommunikationskanäle erste Reaktionen testen oder
3. den älteren Kollegen zum Projektverantwortlichen erklären, um dessen Unterstützung zu bekommen und dessen Kommunikationskanäle zu nutzen.«

Vermutlich sind Ihnen beim Lesen dieser Zeilen aufgrund Ihrer eigenen Erfahrungen noch mindestens drei weitere mögliche Wege eingefallen. All das zeigt eines: Es gibt keine Möglichkeit, Ursache und Wirkung mit absoluter Sicherheit vorherzusagen, zumal es immer auch Wechselwirkungen gibt, die den Kreislauf von Neuem beginnen lassen.

Ich erinnere mich noch gut daran, als ich das erste Mal meine erste Führungsverantwortung und ein eigenes Team bekommen habe. Nach einem langen und sehr wettbewerbsorientierten Bewerbungsverfahren, in dem ich übers Wochenende eine »Case-Study« bearbeiten und vortragen sowie mehrere Bewerbungsgespräche mit meinem zukünftigen Chef und meinen zukünftigen Peers bestehen musste, wurde mir die Leitung eines hochmotivierten Teams der Siemens Healthcare GmbH (heute Siemens Healthineers AG) übertragen. Wir waren verantwortlich für das internationale Großkundengeschäft, und ich war »Head of Global Agreements«. Mein erster Arbeitstag in dieser Funktion war in gewisser Weise schon ein erhabener Moment. Was ich nicht wusste, war, dass meine Erfahrungen und Fähigkeiten im Bereich des Changemanagements bald schon auf eine harte Bewährungs-

probe gestellt werden sollten. Noch bevor es richtig losging, kurz nachdem ich die Zusage bekommen hatte, habe ich mir ausgemalt, was ich alles verändern und umkrempeln will, was ich alles ausprobieren und alles umsetzen, ja auch besser machen will als das, was ich selbst erlebt habe. Dann kam der erste Tag, und ich war in dem Gefüge um mich herum der Neue, an den viele Erwartungen und Hoffnungen geknüpft waren. Und vielleicht gab es auch Ängste, was ich denn nun verändern oder anders machen würde. Im Laufe der Zeit, nachdem ich verstanden hatte, dass es erst mal eher um das Verstehen als um das sofortige Andersmachen geht, habe ich langsam für mich überlegt, wie mein Istzustand aussieht und was mein Zielzustand sein soll. Noch bevor es allerdings dazu kam, wurde das Geschäftsmodell von zentralistisch auf regional umgestellt, und ich musste für mein Team und mich eine neue Rolle in diesem Gefüge finden.

Mindestens genauso gut erinnere ich mich an den Tag, an dem ich meinen ersten Forstbetrieb übernommen habe. Dieser war in den letzten Jahrzehnten wenig bewirtschaftet worden, das heißt, es gab einiges zu tun, um festzulegen, wo in den nächsten Jahrzehnten die Reise hingehen sollte. Das erste Gefühl, wenn ich einen Bestand oder einen Forstbetrieb kennenlerne oder darin arbeiten darf, ist: Demut. Es ist die Demut vor der Arbeit der Generationen von Forstleuten, die vor mir ihre Ideen umgesetzt und Herausforderungen gemeistert haben, vor allem aber die Demut vor einem Ökosystem, dessen Teil wir sind und in dem wir immerhin die Möglichkeit bekommen haben, Impulse zu setzen. Eines kann auch eine noch so gute Planung und Vorbereitung nicht ersetzen, und das ist das Beobachten in und aus der neuen Rolle heraus.

Governance ist vor allem aber auch die Art und Weise, wie ich ein Unternehmen oder ein System führe. Eine Waldgesellschaft führt sich in gewisser Weise selbst, da es ein Zusammen-

spiel der verschiedenen Baumarten gibt, die einerseits führend, andererseits aber auch auf die Mithilfe der anderen angewiesen sind. Auch wenn es unter den Bäumen keine:n Chef:in gibt, so gibt es dennoch Führungsimpulse, die beispielsweise durch das Höhenwachstum oder die Beschattung des Waldbodens ausgelöst werden. Das System führt und reguliert sich damit aus sich selbst heraus. Wenn ich es mir zur Aufgabe gemacht habe oder mir die Verantwortung übertragen wurde, ein solches System zu führen, so muss ich mir einerseits dieser Impulse von innen heraus bewusst sein, ohne dennoch selbst gänzlich darauf zu vertrauen und gleichsam alles nur »laufen zu lassen«. Die Impulse, die ich setzen möchte, setze ich gezielt und setze sie mit einem klaren Ziel, das ich mir auch selbst setze. Wenn ich einen Bestand also beispielsweise dadurch resilienter gestalten möchte, dass ich eine bestimmte Baumart bewusst fördere, kann ich dies nur ganz oder gar nicht machen. Ein halbherziger Eingriff, also beispielsweise mal ein paar trockenheitsresistentere Traubeneichen zu pflanzen und sie dann ihrem Schicksal zu überlassen, ist nichts anderes als ein kurzes Anstupsen, das von inneren Impulsen des Systems schnell wieder überspielt wird.

Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- ▷ Welche »Baumart« ist in Ihrem Unternehmen oder Ihrem Team dominant? Was zeichnet sie aus, wie gestaltet sie ihr Umfeld?
- ▷ Wie würde Ihr Unternehmen oder Ihr Team aussehen, wenn Sie nichts mehr täten? Warum?
- ▷ Wie lange (Hand aufs Herz!) haben Sie gebraucht, um das Ökosystem (Unternehmen/Team), in dem Sie gerade arbeiten, wirklich zu verstehen? Warum?

# Bestandspflege

## Organisationsmanagement auf die harte Tour?

Forstleute sehen den Wald mit anderen Augen, vielleicht manchmal sogar liebevoller als andere, weil sie von Beginn ihrer Ausbildung an lernen, sich vorzustellen, wie der Wald einmal aussehen könnte, wenn sie selbst schon lange nicht mehr sind. Im Grunde sind wir *Tree Coaches*, weil wir das, was die Bäume (für uns) tun, nicht selbst machen können, sondern sie hierbei bestenfalls unterstützen können. Bäume dazu zu bringen, über sich selbst hinauszuwachsen, ist für uns das Größte. Das ist es, was gute forstliche Betreuung oder Bewirtschaftung eines Bestands ausmacht.

Es geht damit los, vor dem inneren Auge den Wald in, sagen wir, zwanzig Jahren, in den meisten Fällen der nächsten Periode größerer Pflegeeingriffe entstehen zu lassen. Ein einzelner Bestand, also ein abgegrenzter Teil des Waldes, von Forstleuten tatsächlich auch ganz unternehmerisch »Abteilung« genannt, ist Teil des größeren Systems Wirtschaftswald, in dem sich dieser Bestand befindet. Dieser Wald ist ebenso Teil des Systems Landschaft, in dem sich dieser Wald befindet. Stellt man den Fokus immer weiter, gelangt man über das Ökosystem letztlich zu unserem Planeten selbst. Eines wird dabei klar, all diese Systeme greifen ineinander. Leider haben wir am Beispiel der Zerstörung des Regenwaldes



sehr eindrucksvoll erfahren, wie sehr und wie schnell Eingriffe in einzelne Teilsysteme Auswirkungen auf das globale Ökosystem haben. Die Wechselwirkungen sind also offensichtlich. Allzu weit muss man jedoch gar nicht reisen, um Auswirkungen der Entwaldung zu spüren. Schauen Sie sich doch beim nächsten Regenguss einmal bewusst an, welchen Weg das Wasser wählt, wie schnell es fließt und letztlich auch wieder verschwindet. Das System Stadt ist nicht mehr darauf ausgerichtet, dieses Wasser zu halten oder gar zu speichern, wobei Bäume und unversiegelte Flächen eine große Rolle spielen. Das Umdenken, gerade auch im Bereich des Grünflächenmanagements oder des *Urban Forestry*, beginnt und setzt sich durch die Metropolen dieser Welt glücklicherweise fort. Der Umbau unserer Betonwüsten kostet jedoch auch Zeit und Geld. Diesen Umbau können und müssen wir selbst gestalten und sehen dessen Auswirkungen unmittelbar, ohne lange reisen oder Berichte im Fernsehen ansehen zu müssen.

Unser Ziel als Förster:innen ist es, anstatt der negativen Wechselwirkungen und regelrechten Strömungsabrisse vielmehr ein dauerhaftes, sich selbst erhaltendes System – ein *Infinite Game* – zu schaffen oder zumindest zu unterstützen. Bei einem *Infinite Game* kommt es nämlich gerade nicht darauf an zu gewinnen, sondern darauf, das Spiel möglichst lange zu spielen. Ein *Infinite Game* hat Systemerhaltung zum Ziel.

Einen Wald zu erhalten und auch für die Holzerzeugung zu nutzen ist allerdings alles andere als Hinsetzen und Abwarten nach dem Motto »die Bäume wachsen ja von allein«. Das tun sie zwar, der Wald jedenfalls, wie wir ihn in diesen herausfordernden Zeiten brauchen, allerdings nicht. Natürlicher Wald entsteht, wächst, verändert sich und vergeht. Ohne liebevolle forstliche Pflege gäbe es den sogenannten Dauerwald nicht. Der Dauerwald oder dessen besondere Form, der Plenterwald, ist ein Kulturgut, weil er nämlich der landläufigen Vorstellung entspricht,

wie Wald auszusehen hat: stattliche Bäume, geschlossenes Kronendach, nachwachsende Generationen mittelhoch zwischen den herrschenden Großen und am Boden schon die Kleinsten in den Startlöchern, es dereinst den umliegenden Familienmitgliedern gleichzutun. Untersuchungen zeigen aber, dass, würde man von einer Bewirtschaftung des Waldes absehen, er so aussähe: große Bäume, die es geschafft haben, dann wenig direkter Nachwuchs auf der mittleren Ebene, schließlich erst wieder die Kleinsten am Boden, die dereinst übernehmen, wenn die Größten an Altersschwäche gestorben und umgefallen sind. Wenn das passiert, kommt mit einem Mal wieder viel Licht in den Wald, die Nachkömmlinge sehen sich der Konkurrenz der schnellen Nutznießer des neu gewonnenen Lichtreichtums ausgesetzt, ihr jahrelanges Ausharren im Schatten der Großen lohnt ihnen niemand. Erst über Jahrzehnte hinweg, wenn es einige geschafft haben, sich durchzusetzen und den Waldboden ausreichend zu beschatten, entstehen unter dem geschlossenen Kronendach wieder Lebensbedingungen, die es nachkommenden Baumgenerationen ermöglichen, weiter voranzukommen. Das Patriarchat oder Matriarchat tut also auch dem Ökosystem mittelfristig nicht gut. In den Zeiten des transformativen Zerfalls werden große Mengen Kohlendioxid frei. Auch die Funktionen, die der Wald im System Menschenhabitat erfüllt, nämlich Raum für Erholung zu bieten, ein besseres Mikroklima zu schaffen und Kohlendioxid aufzunehmen, wurden in den Zeiten des radikalen Umbruchs über viele Jahrzehnte hinweg zumindest geschmälert oder fallen ganz aus.

Einen Baumbestand kann ich über Generationen auch so entwickeln, dass die Holzproduktion regelrecht automatisiert ist, was vor allem die Kosten für Aussaat oder Pflanzung auf null reduziert, wenn ich im sogenannten Plenterwald einmal den Zustand des Plentergleichgewichts erreicht habe. Durch meine

auf dauerhaften Erhalt des Gleichgewichts ausgerichtete Strategie Sorge ich, quasi nebenbei, dafür, dass der Nachwuchs – das künftige erntereife Starkholz – genug Zeit hat, im Schatten und in Fürsorge der Älteren in Ruhe heranwachsen zu können. In der Gesamtstruktur ist der Bestand außerdem besser gerüstet gegen Schädlinge und Schadereignisse, da er durch seine Vielfalt weniger Angriffsfläche bietet.

Mancherorts ist allerdings diese Art der Bewirtschaftung unwirtschaftlich, oder es ist ein langer Weg bis zum erstrebten eingeschwungenen Zustand des Plenters. Dann gilt es vor auszuplanen und Raum für Wachstum zu schaffen. Einzelne große Bäume weichen und schaffen Raum und Licht für Neues. Mancherorts, auch das ist weder ein Geheimnis, noch ist es verwerflich, sind die Bedingungen auch genau richtig, um eine sogenannte Kurzumtriebsplantage zu betreiben, mit Bäumen also, zum Beispiel Weiden oder Pappeln, die bereits nach fünf Jahren einen Ertrag bringen, wenn sie geerntet und etwa zu Energieholz verarbeitet werden.

Aber auch der sogenannte Altersklassenwald, der im Wesentlichen gleichaltrige Bäume bis zu deren Erntereife enthält, kann und muss gepflegt und entwickelt werden. Schon in jungen Jahren entscheiden Förster:innen, welcher Baum dereinst wohl Zukunft hat und damit Unterstützung – mehr Licht und Raum zur Entfaltung – bekommen soll. Die ausgewählten Z(ukunft)s-Bäume werden »freigestellt«, das heißt, Konkurrenz im direkten Umfeld wird gefällt.

Und dann haben wir noch weitere Mitsstreiter um die Nutzung der Bäume. Während wir auf längerfristigen Erfolg und Erhaltung aus sind, so sind andere – aus dringenden Gründen des Überlebens – auf kurzfristige Nutzung aus: Reh, Rothirsch und Co. Die nährstoffreichen jungen Triebe sind allzu verlockend und stehen ganz oben auf der Speisekarte der heimischen Wild-

arten. Zäune und ebenso kostspielige sogenannte Wuchsschutzhüllen sind keine dauerhafte Lösung, um finanziell nachhaltig Wald und Wild in Einklang zu bringen.

Was, wenn Ihre Mitarbeiter:innen Bäume wären? Sie würden nicht schneller wachsen, wenn Sie an ihnen zögen. Und dennoch würden sie jedes Jahr wachsen, aber nicht entsprechend ihrem Plan, sondern in einem Jahr mehr, dafür im anderen vielleicht weniger, und sie sind in Gefahr durch Einflüsse von außen (zum Beispiel anhaltende Trockenheit, Schädlinge wie etwa Käferbefall). Dennoch würden sie Ihnen – einen Totalausfall durch Brand mal außen vor gelassen – stetigen, langfristigen und nachhaltigen Ertrag bringen und Ihnen all das lohnen, was Sie ihnen angedeihen ließen, wie zum Beispiel mehr Licht und Raum zur Entfaltung durch Pflegemaßnahmen, Schutz des Nachwuchses gegen allzu hungrige Rehe oder manchmal auch Verbesserung der Bodenbedingungen durch Kalkung.

Entscheidend aber ist, dass nicht nur Sie diesen Vorteil hätten, sondern auch viele Millionen andere, nämlich all diejenigen, denen die CO<sub>2</sub>-Bindung zugute kommt, diejenigen, die im Ökosystem ihren Lebensraum finden, und natürlich auch diejenigen, die sich an ihrem Anblick und der guten Luft bei einem Spaziergang erfreuen. All das aber sehen Sie erst, wenn Sie in anderen zeitlichen Dimensionen denken, in Dimensionen, in denen auch Ihre Mitarbeiter:innen denken. Freilich leben wir in Zeiten, in denen regelmäßige Wechsel des Arbeitsplatzes eher die Regel als die Ausnahme bilden, oftmals geht es aber weniger um den berühmten Tapetenwechsel, sondern vielmehr um fehlende Entfaltungsmöglichkeiten, ein schlechtes (Betriebs)klima und mangelnde Wertschätzung.

Ein Baum wächst auch nicht schneller, wenn ich ihn anschreie. Vielmehr muss ich mich damit beschäftigen, was genau er in seiner aktuellen Situation gerade benötigt, um mindestens den

Ertrag zu liefern, der planmäßig erwartet wird. Wenn ich die Leistungsfähigkeit darüber hinaus steigern möchte, dann muss ich mir weitere Maßnahmen überlegen, zum Beispiel Freistellung der Umgebung oder Verbesserung der Nährstoffversorgung, um die Rahmenbedingungen für den Baum zu verbessern.

Das sind meiner Ansicht nach auch Maßstäbe und Überlegungen, die ich bei der Entwicklung jedes anderen Lebewesens, mit dem ich zusammenarbeite oder zusammen mein Leben verbringe, anwenden kann, zumindest außerhalb einer Partnerschaft.

Auch bei der Entwicklung einer Organisation erreicht das beste Mitglied irgendwann einmal ein Stadium, in dem es in dem aktuellen Kontext nicht mehr weiter wachsen kann. Die Konsequenz dieser Situation zu ignorieren wäre ein mittelfristiger Rückschritt in der Produktionsfähigkeit bis hin zu einer Anfälligkeit für »Krankheiten«, die letztlich sogar zu einem Verlust des Mitglieds meiner Organisation führen oder gar negative Rückkopplungen in das Gesamtsystem auslösen können.

Stellen Sie sich einen Mitarbeitenden vor, für den Sie keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr sehen oder mit dem Sie darüber nicht gesprochen haben. Was wird passieren? Oftmals stellt sich eine aus gefühlter Perspektivlosigkeit gespeiste Resignation ein, die in Unzufriedenheit, Frust und Ärger umschlägt. Diese Gefühle werden Ihren Mitarbeitenden durch den gesamten Tag begleiten. Sie werden es spüren, ebenso das private Umfeld und auch Ihre anderen Mitarbeitenden. Manche werde diese Stimmung vielleicht sogar übernehmen, weil sie vermuten, dass der Grund auch sie betrifft, und schon haben Sie die besten Zutaten für ein toxisches, jedenfalls aber nicht motivierendes Arbeitsumfeld.

Im Rahmen der Plenterwirtschaft überlege ich mir vorher, plane und arbeite darauf hin, was ich mit Bäumen tue, die die Umtriebszeit, die ich für sie vorgesehen habe, erreicht haben. Die

Plenterwirtschaft zielt gerade darauf ab, Starkholz zu erwirtschaften, das eben nicht verbrannt wird, sondern in hochwertige Verwendungen überführt wird wie zum Beispiel Möbel- und Furnierholz oder hochwertiges Bauholz, um die geschaffenen Werte dauerhaft im System zu binden und damit zu halten.

Auf diese Weise wird auch mein Investment in diesen Baum über weitere Generationen erhalten bleiben, da zumindest das gebundene CO<sub>2</sub> weiterhin im Holz gebunden bleibt, genauso aber auch die nachhaltige Nutzung. Gleiches gilt für ein menschliches Mitglied meiner Organisation. Auch wenn diese Person nicht mehr Mitglied meiner Organisation ist, bleiben doch die Werte und Akzente, die ich im Rahmen der Führungskräfteentwicklung in meinem Team gesetzt habe, weiterhin erhalten. Das Netzwerk bleibt erhalten und Möglichkeiten, zum einen den guten Ruf meines Unternehmens über die Menschen, die daran mitgewirkt haben, in die Welt zu tragen oder zum anderen auch, dass Mitarbeitende zu zukünftigen Kunden werden und dann wissen, mit welcher Qualität wir auch mit unseren Mitarbeitenden umgehen.

Keith Richards, legendärer Gitarrist der Rolling Stones, hat in einem Interview zu seinem achtzigsten Geburtstag den Satz gesagt: »Solos come and go, riffs last forever.« Übersetzt etwa: Ein Solo, das ich spiele und mit dem ich für einen kurzen Moment vom Publikum als Einzelner gefeiert werde, vergeht, aber meine Gitarrenriffs, bei denen schon nach dem ersten Takt klar ist, welches Lied folgt, sind für die Ewigkeit. Wollen Sie also lieber Solist:in sein mit auf lange Sicht verblappendem Ruhm oder etwas schaffen, das die Zeiten überdauert?

Probieren Sie doch einmal das folgende Experiment: Wenn Sie Ihre nächste Rede für die Hauptversammlung, das jährliche Megaevent Ihres Unternehmens oder vergleichbare Anlässe, zu denen gewöhnlich inspirierende, mitreißende und manchmal

mahnende Reden gehalten werden, üben, tun Sie das nicht vor dem Spiegel, um vielleicht die noch stärkere oder eindrucksvollere Pose oder Geste zu üben, sondern tun Sie es im Wald. Suchen Sie sich ein ruhiges Plätzchen, vielleicht sogar einen Bestand, der noch in seiner Frühphase ist und noch viele Jahrzehnte der Entwicklung vor sich hat. Bedenken Sie dabei eines: Auch hier wenden Sie sich an sehr individuelle Lebewesen, an die auch Erwartungen von außen gestellt werden, zum Beispiel wie viel CO<sub>2</sub> im Jahr gebunden, wie viel neue Holzmasse produziert oder wie sehr die Temperatur im Wald gesenkt wird. Schließen Sie für einen Moment die Augen, atmen Sie die klare Waldluft, riechen Sie den Duft von Waldboden, fühlen Sie die erfrischende Kühle an einem heißen Sommertag auf Ihrer Haut. Was ist das für ein Gefühl? Warum?

Ähnlich Ihren Zielen, die Sie Ihren Mitarbeiter:innen in deren Jahreszielvereinbarungen – oder wie auch immer Ihr »Steuerungsinstrument« heißt – schreiben, habe ich auch in den von mir gemanagten Wäldern Jahres- und Ertragsziele, Forsteinrichtungspläne, die die Entwicklung des jährlichen Holzvorrats dokumentieren und fortschreiben. Eines aber kann ich nicht und versuche es auch gar nicht, nämlich mich vor »meine« Bäume zu stellen und ihnen »unser« Jahresziel in möglichst geschliffenen, motivierenden oder mahnenden Worten einzutrichtern. Jetzt können Sie sagen, sie würden es eh nicht hören. Das stimmt zwar, aber selbst wenn sie es hören könnten, würden sich aber ihre Rahmenbedingungen nicht ändern, weil nämlich das jährliche Wachstum von Standortbedingungen, Klima und unzähligen weiteren Faktoren abhängig ist.

Ist das bei Ihren Mitarbeiter:innen so viel anders? Seien Sie ehrlich, und denken Sie an Ihre eigene Zeit zurück, als Sie noch nicht vorne am Pult oder auf der Bühne mit Headset standen, sondern in den Stuhlreihen saßen, erschöpft von den Workshops,

die den Tag über schon überstanden werden mussten, in freudiger Erwartung der *Open Bar* oder eines *Special Act*, den das Unternehmen seinen hart arbeitenden Mitarbeiter:innen spendierte. Wie viel von den damals gehaltenen Brandreden ist bei Ihnen hängen geblieben? Wenn doch eine hängen geblieben ist, warum ist sie das?

Oft sind es die Botschaften und Reden, die tatsächlich versuchen, die Standortsbedingungen der Mitarbeiter:innen zu verbessern: Es geht um Mut, Ermutigung, Dankbarkeit (und zwar echte jenseits eines halbherzigen »Danke« ...) und Vertrauen. All das sind Werte, die Menschen in ihrem Inneren, jenseits der Messbarkeit, jenseits von Zielerreichungskorridoren ansprechen und ihnen das Gefühl von Wertschätzung vermitteln. Damit wird aus einer Rede eine wirkliche Ansprache, weil die gesendeten Botschaften bei denen ankommen, für die sie gedacht sind. Sie schafft ein Umfeld, in dem ich mich wohlfühle, in dem ich gerne bin, weil mein Wert jenseits einer Zahl, die ich »abliefern« oder für deren Erreichung ich Verantwortung trage, wahrgenommen wird.

Genauso ist es auch bei der Arbeit mit Bäumen, an Bäumen und für Bäume. Ich als Person mag ihnen egal sein, bin es sogar ziemlich sicher, sofern ich nicht die Motorsäge ansetze und der Organismus von mir seines Wesentlichen beraubt wird. Nicht egal aber ist – auch jenseits einer metaphysischen Ebene –, wenn ich durch das, was ich tue, die Möglichkeiten zu wachsen verbessere, weil ich zum Beispiel für mehr Licht oder weniger Wildsorge. Denken Sie das nächste Mal daran, wenn Sie meinen, Sie könnten das Steuerrad mit einer Ihrer so viel gelobten (von wem, warum?) freien (oder gut eingeübten) Reden sprichwörtlich herumreißen und damit den sich vielleicht doch einstellenden Erfolg für sich verbuchen. Nehmen Sie besser mit einem Schuss Demut wahr, dass das Ökosystem, dem Sie die Ehre haben anzu-



gehören und es führen zu dürfen, bereits auf dem richtigen Weg war und aus sich selbst heraus das geschafft hat, dessen Früchte nun alle gemeinsam für einen Moment betrachten und genießen.

Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- ▷ Welche Mitglieder Ihrer Organisation sind bereits herangewachsen und reif für eine Veränderung? Welche kommen dann?
- ▷ Welche langfristigen Werte werden diese Mitarbeiter:innen aus Ihrer Organisation mitnehmen? Welche noch?
- ▷ Welche Werte möchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter:innen aus Ihrer Organisation mitnehmen? Welche noch?

Unternehmerisch in Generationen zu denken und zu planen, ist der Kern nachhaltiger Forstwirtschaft. Der erfahrene Förster und ehemalige Konzernmanager Christoph M. Scheuren stellt in kleinen Erzählungen aus dem forstlichen Alltag die essenziellen Prinzipien nachhaltiger Unternehmensführung vor.

Von der Bestandspflege im Wald bis zu den Herausforderungen durch Lieferkettenunterbrechungen und Technologiesprünge – Scheuren zeigt, wie die generationenübergreifende Planung sowohl Förster:innen als auch Manager:innen anderer Branchen vor ganz ähnliche Aufgaben stellt.

**Christoph M. Scheuren** ist Förster, Unternehmer, promovierter Jurist und ehemaliger Konzernmanager. Er berät Unternehmen und Führungskräfte zu nachhaltiger Führung. Außerdem lehrt und forscht er zu Nachhaltigkeit und Zukunft.

