

## **Seminar 5.4: Quo vadis forstlicher Nachwuchs – zielgerichtet ausbilden und einstellen**

Vortrag in der Seminarreihe 5 Jugend Forst bei der Deutschen Forstvereinstagung,  
18. Mai 2017, Regensburg, Petra Bauer

„Qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das größte Kapital und die wichtigste Basis für den Erfolg eines Unternehmens.“

Diese Aussage findet sich in zahlreichen Unternehmensporträts und Geschäftsberichten. Auch wenn der Satz mittlerweile schon etwas abgedroschen klingt, gilt er angesichts der durch Rationalisierung und Stellenabbau verringerten Personalstände für viele forstliche Arbeitgeber in unserem Land heute mehr denn je.

### Herausforderung demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung betrifft auch die forstlichen Arbeitgeber in unserem Land. Die geburtenstarken Jahrgänge der Generation Baby-Boomer werden in den nächsten 10-15 Jahren in den Ruhestand treten. Lange wurde aufgrund des festgelegten Personalabbaus von verschiedenen Forstformen nur zaghaf oder auch gar nicht eingestellt. Der demografische Umbruch führt nun zu steigenden Einstellungszahlen, der Kampf um die qualifiziertesten Mitarbeiter ist bereits voll im Gang.

Auch die Bayerischen Staatsforsten, mit rd. 2700 Beschäftigten größter forstlicher Arbeitgeber in Deutschland, stehen im Personalbereich vor einer Zeit des Umbruchs. Das Durchschnittsalter unseres Personals liegt derzeit bei 48,3 Jahren. Große Pensionierungsquoten sind vor allem nach dem Jahr 2020 zu erwarten: So scheidet beispielsweise bei den Förstern der 3.QE bis zum Jahr 2030 rund 54 % des derzeitigen Personals aus (z.T. mehr als 30 Personen pro Jahr!), beim forstlichen Personal der QE 4 sind es sogar 60 %.

### Mittelfristiger Personalbedarf

Wie ist der mittelfristige Personalbedarf bei den forstlichen Arbeitgebern in Deutschland insgesamt?

Prognosen der Landesforstbetriebe und –verwaltungen der Bundesländer ergeben bis 2020 einen Bedarf von jährlich 200 Studienabsolventen im gehobenen Dienst/QE 3 und rd. 55 Absolventen im höheren Dienst/QE 4 nach dem Vorbereitungsdienst/Trainee-Programm. Die Einstellungszahlen und -konditionen sind veröffentlicht und können auf der Homepage der Arbeitgeber und z.B. in der Studie des BDF „Forststudium und dann?“ zum Ländervergleich der Laufbahnausbildung nachgelesen werden.

Zu diesen Zahlen kommt noch der Personalbedarf in den kommunalen Forstverwaltungen, im Großprivatwald, bei Forstlichen Zusammenschlüssen, Unternehmern, Dienstleistern, in der Holzindustrie, Forschung etc.

Dieser hohe Personalbedarf im nächsten Jahrzehnt stellt nicht nur für das Unternehmen Bayerische Staatsforsten eine große strategische Herausforderung dar. Ziel unserer Personalgewinnung muss es daher aus unserer Sicht sein, **rechtzeitig - und d.h. bereits jetzt - in ausreichendem Maß und nachhaltig qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen**, damit die großen Personalabgänge im nächsten Jahrzehnt ausreichend abgedeckt werden können.

### Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

Wie andere öffentliche Forstarbeitgeber haben die BaySF im vergangenen Jahrzehnt massiv an ihrer Arbeitgeberattraktivität gearbeitet. So haben wir in einem umfangreichen Maßnahmenpaket strukturelle Verbesserungen ins Leben gerufen. Dieses sieht z.B. die finanzielle Beteiligung an der zahlenmäßigen Erhöhung der Ausbildungsplätze im Vorbereitungsdienst der Bayerischen Forstverwaltung und längerfristige Einstellkorridore vor. Wir haben eine Zulage zum TV-L für forstliche Angestellte eingeführt. Revierleiter mit Zusatzaufgaben z.B. als Ausbilder werden in E 12 eingruppiert. Die Einführung eines AT-Systems für FBL im Angestelltenverhältnis wird in Kürze erfolgen. Die Möglichkeit der privaten Verwendung der dienstlichen Fahrzeuge ist bei der BaySF Standard. Parallel dazu haben wir umfangreiche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingeführt.

Und dieses Maßnahmenpaket trägt Früchte:

In den vergangenen Jahren haben wir bereits in erheblichem Umfang (2008-2017: 171 Försterinnen und Förster) forstliche Nachwuchskräfte des START-Programms im Rahmen unbefristeter Verträge für die Betriebsleitung und –ausführung eingestellt. Die bevorstehende große Einstellungswelle wird tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Personalarbeit mit sich bringen: Neben einem nach wie vor ausgeprägten Anteil der Mitarbeiter über 55 Jahre wird sich durch vermehrte Einstellung ein zweiter zahlenmäßiger Schwerpunkt im Bereich der Mitarbeiter im Durchschnittsalter um die 30 Jahre ergeben. Diese neue Konstellation wird Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit, auf Wissenstransfer, Lernmethoden und vieles mehr haben. Die gute Integration der neuen Mitarbeiter und die Mitarbeiterbindung wird zum zentralen Thema der Zukunft.

## Anforderungen der Bewerber an die Arbeitgeber

Aus zahlreichen Studien wissen wir, dass die Entscheidung eines Bewerbers für einen Arbeitgeber heute von einem sehr komplexen Mix aus weichen und harten Kriterien abhängt. Im Bewerbungs- und Auswahlprozess stehen die harten Faktoren im Vordergrund, weil sie messbar und fassbar sind. Die weichen Faktoren – sprich die Unternehmenskultur als System von Wertevorstellungen, Normen und Überzeugungen – schwingen unerschwerlich mit. Was aber wichtig für den Bewerber ist, ist individuell sehr unterschiedlich.

Die Generation, die jetzt überwiegend in den Beruf strebt, möchte ihr Leben selbstbewusst und aktiv gestalten. Die Menschen suchen vermehrt nach Sinn in ihrer Tätigkeit, nach Selbstverwirklichung und Abwechslung, persönlicher und beruflicher Freiheit und einer ausgewogenen Life-Balance. Themen wie Gesundheit und nachhaltiger Umgang mit Ressourcen gewinnen an Bedeutung.

Diese Anforderungen der neuen Arbeitnehmergeneration fordert Arbeitgeber zum Umdenken. Bei Vertragsverhandlungen wird es zukünftig nicht nur um Geld, sondern vor allem um sehr gute Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Phasen des Lebens gehen. Ziel dieser lebensphasenorientierten Personalpolitik muss es sein, den Mitarbeiter in jeder seiner individuellen Lebensphasen optimal zu unterstützen und zu fördern. Dadurch soll er nicht nur sein Potenzial umfassend entfalten können, sondern auch langfristig gesund, zufrieden und leistungsfähig bleiben - und das ist aus Arbeitgeberperspektive durchaus eine win-win-Situation.

Unternehmen, die die Arbeitszeiten individuell gestalten, sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagieren, Angebote wie Sabbatical und Home-Office-Zeiten anbieten können, gewinnen an Attraktivität für junge Top-Talente. Wir müssen auch auf gesellschaftliche Entwicklungen wie das neue Familienbild eingehen. Die Familie mit Doppelverdienern, die beide in Teilzeit arbeiten wollen, sich beide um die Betreuung der Kinder kümmern und hinsichtlich der Mobilität evtl. zumindest zeitweise eingeschränkt sind, wird Standard sein. Das heißt, dass wir uns auch hier Lösungen überlegen müssen.

Daher überrascht es auch nicht, dass die Themen

- langfristige berufliche Sicherheit,
- kollegiales Arbeitsklima,
- wettbewerbsfähiges Gehalt und Sozialleistungen,
- gute Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die
- finanzielle Stabilität des Arbeitgebers

die 5 wichtigsten Schlüsselfaktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers sind (nach Randstad-Studie 2016).

Ich denke, dass hier der öffentliche Dienst durchaus punkten kann. Und wir werden hier weiter an der Arbeitgeberattraktivität arbeiten, da wir wissen, dass die Studienabsolventen heute mehrere Angebote potentieller Arbeitgeber bekommen. Die Konkurrenz schläft nicht! Und das ist gut so!

Präferenzen der forstlichen Absolventen: Wie ist es nun mit den Ansprüchen der forstlichen Studenten und Absolventen bestellt?

Für das Forststudium lassen sich Studenten am ehesten durch die Faktoren fachliches Interesse, Entwicklung der Persönlichkeit und Umweltbewusstsein begeistern. Berufliche Sicherheit, karriereorientierte Überlegungen und Traditionsbewusstsein scheinen eher zweitrangig zu sein. (Weber, Artikel Nachhaltigkeit in der forstlichen Hochschulausbildung, BDFaktuell 6/2014)

Weitere Einblicke in die Präferenzen der forstlichen Studienabsolventen gibt auch die Absolventenstudie von Liebal und Weber aus dem Jahr 2014. Größter Wert wird bei den Befragten auf eine interessante Tätigkeit und ein gutes Arbeits- bzw. Betriebsklima (90% Zustimmung, Absolventenstudie 2014) gelegt. Es ist erstaunlich, dass der Wald und die Natur als Arbeitsort und die praktische Tätigkeit gemäß dieser Studie jeweils nur für etwas mehr als die Hälfte der Absolventen bedeutsam sind. Die Ausübung der Jagd sehen sogar 70 % als unwichtig an; d.h. das typische Bild eines Försters klassischer Prägung hat sich in den Köpfen der Forstabsolventen sehr gewandelt bzw. wird oft nicht mehr angestrebt. (Nach unserer Einschätzung sind auch Forststudenten ein Spiegelbild der Gesellschaft und geben deren weite Spreitung im Bereich Naturnutzung und Naturschutz wieder).

Liegen diese vor wenigen Jahren festgestellten Präferenzen an den vor 5-10 Jahren eher bescheidenen Einstellungsquoten der öffentlichen Forstbetriebe und -verwaltungen? Ist es vielleicht gar heute noch nicht so bekannt, wie gut die beruflichen Chancen bei den öffentlichen Forstarbeitgebern jetzt sind? Oder liegt es gar daran, dass das vermittelte Berufsbild in der forstlichen Ausbildung heute ein anderes ist? Oder geht diese Veränderung auch mit den veränderten Berufsbildern in der Forstwirtschaft gar selbst einher?

## Anforderungen der Arbeitgeber und Wandel des forstlichen Berufsbildes

Wir alle wissen, dass sich die Rahmenbedingungen in der Forstwirtschaft in den letzten Jahren massiv gewandelt haben. Ich möchte nur auf steigende Ansprüche der Gesellschaft an die Waldbewirtschaftung v.a. im öffentlichen Wald, Forderungen nach Flächenstilllegung und ökologischer Ausrichtung, zugleich aber globalisierte Märkte sowie Holzproduktion und –logistik just-in-time hinweisen.

Mit dieser Veränderung sind auch die Anforderungen im klassischen Berufsbild gestiegen: Kommunikation, soziale Kompetenz und Führung, aber auch das Fachwissen um ökologische Zusammenhänge, Arten- und Naturschutz im Wald, neue Logistikprozesse und IT-Verfahren spielen vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen eine noch bedeutsamere Rolle als dies bisher der Fall war. Wir Förster müssen den Menschen heute verstärkt die Sinnhaftigkeit der Forstwirtschaft erklären.

Hierauf haben wir Personaler reagiert und unsere Anforderungsprofile entsprechend auch auf persönliche, methodische und soziale Kompetenzen der Bewerber ausgerichtet.

Parallel dazu müssen diese natürlich formale Voraussetzungen erfüllen, die die fachliche Qualifikation dokumentieren. Auch wenn die BaySF ihre neuen forstlichen Mitarbeiter als Arbeitnehmer einstellt, gelten nach dem Waldgesetz für Bayern die Voraussetzungen der beamtenrechtlichen Laufbahnqualifikation. Die BaySF erwartet von den an einer Einstellung im Unternehmen Interessierten ein überdurchschnittliches Prüfungsergebnis. Selbstverständlich werden von uns die Laufbahnqualifikationen anderer Bundesländer anerkannt.

Nach wie vor bieten die forstlichen Fakultäten Universitäten und Hochschulen eine solide forstliche Grundausbildung und vermitteln die fachlichen Kompetenzen, die die Absolventen befähigt, eine Tätigkeit im forstlichen Kernbereich auszuüben. Der von der Landesforstchefkonferenz festgelegte Anforderungskatalog als Nachweis für forstliche Generalisten und für die Zulassung für den Vorbereitungsdienst bzw. das Traineeprogramm muss Bestand haben.

In Umsetzung des Bologna-Prozesses sollten in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Hochschulen und Universitäten jedoch auch die praktischen Fähigkeiten nicht zu kurz kommen. Die öffentlichen Arbeitgeber im Forstbereich bieten hier ihre Unterstützung in der praktischen Ausbildung durch Exkursionen etc. gerne an.

Wir sind laufend im Austausch mit den forstlichen Ausbildungsstätten und unterstützen die Ausbildung des forstlichen Nachwuchses durch Exkursionen etc. Wir stellen Lehrreviere für den Lehrbetrieb zur Verfügung und stellen ergänzendes Personal der BaySF für Lehrveranstaltungen ab.

Denn: Unserer Meinung nach ist der intensive Praxisbezug der Ausbildung an Universität und Hochschule wesentliche Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Qualifikation unseres künftigen Nachwuchskräftepotenzials!

Wie machen die Betriebe auf dem Arbeitsmarkt auf sich aufmerksam?  
Wie kommt man nun an die Besten?

Natürlich nutzen wir als großer forstlicher Arbeitgeber moderne Recruiting Tools, um uns als Arbeitgebermarke vorzustellen. Der Rahmen reicht von eigenen Karrierewebsites, der Nutzung von Social Media, Imagebroschüren, der Teilnahme an Berufsmessen bis hin zum Campus-Marketing und zur Zusammenarbeit mit Netzwerken.

Wie aktuelle Studien belegen, wird aber fast jede dritte Stelle in Deutschland über persönliche Kontakte beworben und vermittelt. Die Forstwirtschaft in unserem Land insgesamt ist gut vernetzt: Die beste Werbung sind daher aus meiner Sicht die bereits beschäftigten und engagierten Mitarbeiter, speziell der jüngeren Generation!

Soziale Netzwerke sind darum mit Sicherheit auch für uns Arbeitgeber eine hervorragende Möglichkeit, mit potentiellen künftigen Bewerbern in Kontakt zu treten. Wir können so Kontakte halten, Werbung für unser Unternehmen machen und Recruiting-Anzeigen veröffentlichen. Netzwerke ermöglichen einen dialogorientierten Informations- und Meinungs austausch, durch den wir die Zielgruppen unserer Personalgewinnung besser verstehen und auf Trends schneller reagieren können.

Welche Konditionen bieten wir an:

- Unbefristete Einstellungen mit nachhaltigen Einstellungskorridoren, die die tatsächlichen Personalbedarfe mittel- bis langfristig realistisch abbilden
- Sichere, attraktive Arbeitsplätze und Standorte
- Interessante Aufgaben mit guten Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Eine zeitgemäße Vergütung mit Leistungskomponenten und entsprechenden Sozialleistungen z.B. Leistungsprämien, VBL und
- eine Personalstrategie mit nachhaltiger Ausrichtung, die zuverlässig umgesetzt wird.

Der Prophet gilt im eigenen Land oft wenig: Hilfreich war und ist uns daher auch der Blick von außen durch die Mitwirkung an Zertifizierungen (Great Place to Work; BerufundFamilie).

## Empfehlung an die forstlichen Nachwuchskräfte

Erlauben Sie mir, dass ich dem forstlichen Nachwuchs – ohne als Besserwisserin dastehen zu wollen - abschließend noch einige Empfehlungen geben möchte:

- Vor einer Spezialisierung an Universität und Hochschule sollten sich Forststudenten genau über mögliche Berufsbilder informieren und die Chancen dieser Entscheidung für die Berufswahl und auf dem Arbeitsmarkt abklären. Gespräche mit ehem. Absolventen können hier als Ergänzung wichtige Erkenntnisse liefern.
- Praktika und Ausbildungsabschnitte können wertvolle Informationen und Erfahrungen bringen und die Berufsaussichten verbessern. Auch zusätzliche Berufserfahrungen sind wertvolle Qualifikationen.
- Seien Sie zu Beginn des Berufslebens neugierig, mobil und flexibel. Gute Arbeitgeber nehmen Rücksicht auf soziale Belange, aber man sollte als Berufsanfänger auch einige Stationen kennenlernen und Einblicke gewinnen.
- Prüfen Sie das Gesamtangebot der Arbeitgeber und auch die angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten eingehend. Kurzfristiges Denken ist nachteilig, richten Sie Ihre Entscheidung auf das Gesamtpaket aus.
- Die Einstellungsbedarfe im forstlichen Kernbereich steigen deutlich. Referendar- und Anwärterzeit sind aber nicht nur der Einstieg für eine forstliche Tätigkeit bei den öffentlichen Arbeitgebern. Sie erhöhen auch die Berufsaussichten für eine Verwendung in anderen Bereichen der Forst- und Umweltbranche.

## Schluss

### Anrede

Sie gründen heute ein soziales Netzwerk für den forstlichen Nachwuchs in Deutschland. Die Bayerischen Staatsforsten begrüßen diese Initiative sehr und wünschen Ihnen für Ihr Vorhaben alles Gute und viel Erfolg.

Sollten Sie für eine Veranstaltung des Netzwerks Jugend Forst einen geeigneten Veranstaltungsort brauchen, so hätte ich folgendes Angebot dabei: Die Bayerischen Staatsforsten laden Sie gerne an das Forstliche Bildungszentrum Nürnberg-Buchenbühl mit freier Kost und Logis ein. Wir unterstützen Sie in Ihrer wichtigen Arbeit sehr gerne!