

## Projekt «Fachkräftemangel im Forst»



Version vom 25. September 2023

Autoren:

Raphael Lüchinger, Kantonsoberförster-Stv / Projektleiter;

Felice Crottogini, Projektleiter-Stv / Ausbildungsleiter

(mit Unterstützung von weiteren Personen aus Lenkungsausschuss und Projektteam)



## Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Ausgangslage	4
2.1	Vorgeschichte	4
2.2	Projektauftrag	4
2.3	Projektorganisation	5
3	Umfeldanalyse	6
3.1	Stakeholder und Akteure	6
3.2	Zustandserfassung des Fachkräftemangels im Wald (Schweiz)	8
3.3	Fachkräftemangel im St.Galler Forstdienst	8
3.4	Experteninterviews in der kantonalen Verwaltung (St.Gallen)	10
4	Handlungsoptionen und Massnahmen	11
4.1	Vorgehen	11
4.2	Bewertung und Priorisierung der Massnahmen	11
4.3	Erwünschte Effekte und mögliche Massnahmenpalette	12
5	Schlussfolgerungen	19
5.1	wichtigste Erkenntnisse	19
5.2	Zielerreichung	20
5.3	Kosten und Ressourcen	21
5.4	Risiken	21
6	Ausblick	21
6.1	Mögliche Folgeprojekte (auf kantonomaler Ebene)	21
6.2	Changemanagement	22
6.3	Auswirkungen auf die Staatsziele	22
6.4	Kommunikation und weiteres Vorgehen	23
6.5	Dank	24



## 1 Zusammenfassung

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde und auch in der Forstbranche allgegenwärtig. Das manifestiert sich im Kanton St.Gallen insbesondere bei der Besetzung von Försterstellen, aber auch auf der Ebene Forstwart. In den nächsten Jahren werden im Kanton mehr als ein Dutzend Förster pensioniert. Im Rahmen eines Projektes wurden Massnahmen identifiziert, die auf der mittel- und langfristigen Zeitachse geeignet sind, den Fachkräftemangel zu entschärfen.

Aus einer Palette von rund 56 Handlungsoptionen wurden elf Massnahmen priorisiert, beschrieben und möglichen Projekteignern zugeordnet. In einem Ausblick wird ein möglicher Weg skizziert, wie die Erkenntnisse aus diesem Projekt zu den relevanten Akteuren gelangen und diese zum Handeln motiviert werden könnten.

In der nun folgenden Umsetzungsphase, die in Form einer «Berufsbildungsoffensive» angedacht ist, werden die verschiedenen Akteure Massnahmen angehen und ihren Beitrag zur Entschärfung des Fachkräftemangels leisten müssen. Dazu braucht es Eigeninitiative und eine gewisse Solidarität über die Hierarchiestufen und Organisationseinheiten hinweg. Dabei ist das Problembewusstsein auf allen Ebenen von zentraler Bedeutung. Sämtliche Akteure müssen ein Interesse daran haben, die offenen Stellen mit geeignetem Fachpersonal besetzen zu können. Das Engagement und die Zusammenarbeit der Stakeholder auf allen Stufen ist der Schlüssel zum Erfolg. Das Kantonsforstamt übernimmt - neben den eigenen Massnahmen - eine koordinierende, begleitende Rolle.

In einem attraktiven Berufsumfeld fällt die Rekrutierung von Fachkräften leichter. Berufswerbung und -image sind zentrale Stellschrauben. Jeder Forstwart, jede Försterin ist Werbeträgerin und Vorbild zugleich. Daneben braucht es junge Fachleute, die sich ständig weiterbilden und z.B. nach der Forstwartlehre die Försterausbildung in Angriff nehmen.



## 2 Ausgangslage

### 2.1 Vorgeschichte

Das Thema des Fachkräftemangels ist omnipräsent und auch im Forstbereich deutlich spürbar, vor allem auf der Ebene Revierförster. Die Waldratspräsidentinnen und -präsidenten (WRP) der Waldregionen 1 bis 5 besprachen den Mangel an Försterinnen und Förstern bereits an ihrem Treffen vom 28. März 2022 mit dem Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartementes und dem damaligen Kantonsoberröster. Die Regionalförster erstellten an der Konferenz vom 11. April 2022 eine Auslegeordnung zum aktuellen Fachkräftemangel im St.Galler Forstdienst. An der Waldkonferenz<sup>1</sup> vom 20. Mai 2022 wurden allgemeine strategische Handlungsfelder für die Waldregionen eruiert und am 24. Oktober 2022 der Rahmen für einen Projektauftrag aus Sicht Kantonsforstamt (KFA) und Waldregionen (WRG) abgesteckt.

### 2.2 Projektauftrag

Dieser Projektauftrag wurde vom Vorstehers des Volkswirtschaftsdepartementes, Regierungsrat Beat Tinner, am 22. Dezember 2022 erlassen. Das Projekt soll Handlungsoptionen aufzeigen, die beteiligten Akteure identifizieren und potenzielle Massnahmen vorschlagen bzw. skizzieren, wie dem Fachkräftemangel im Forst im Kanton St.Gallen begegnet werden kann. Die Umsetzung von Massnahmen ist explizit nicht Teil des Projektauftrags.

Die Systemgrenze für das Projekt wurde wie folgt gezogen:

- Der Fokus liegt auf der Stufe Revier-, Betriebs- und Projektförster und -försterinnen. Einerseits geht es um die Rekrutierung von Förstern und Försterinnen im kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont bis 2028, dann aber auch um den Fachkräftemangel im Allgemeinen.
- Weil die Voraussetzung für die Försterausbildung i.d.R. eine abgeschlossene Forstwartlehre ist, wird die Ebene «Forstwart/Forstwartin» mitberücksichtigt.
- Die Ebene «Forstingenieur/Forstingenieurin» (z.B. Mitarbeitende Kantonsforstamt) wird im Projekt aussen vorgelassen, weil es bis anhin genügend Bewerbungen auf Stellenausschreibungen gab.

Das **Hauptziel** des Projekts ist die Entschärfung des Fachkräftemangels auf Ebene (Revier-)Förster bzw. Försterin. Das Projekt soll mögliche kurz-, mittel- und langfristige Massnahmen für die Entschärfung des Fachkräftemangels mit nachstehenden **Teilzielen** aufzeigen:

- Abgänger vom Herbst 2023 der beiden Lehrgänge an der Försterschule Maienfeld (ordentlicher Förster-Lehrgang 2022-2023 und berufsbegleitender Lehrgang 2021-2023) können für die Besetzung der 2024/2025 aufgrund von Pensionierungen frei werdenden Försterstellen gewonnen werden (Teilziel 1; kurzfristiger Zeithorizont).
- Es gibt genügend Fachkräfte im System «Forstdienst St.Gallen», um die durch ordentliche Pensionierungen oder natürliche Personalfuktuation freiwerdenden Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen (Teilziel 2; mittel-/langfristiger Zeithorizont).

---

<sup>1</sup> Teilnehmer: Waldratspräsidentinnen und -präsidenten, Regionalförster der WRG1-5 sowie Kantonsoberröster und sein Stv.



### 2.3 Projektorganisation

Das Projekt wurde gemäss Projektauftrag mit einem Projektteam auf operativer und einem Lenkungsausschuss auf strategischer Ebene umgesetzt.

Der Lenkungsausschuss traf sich zu drei Sitzungen. Der Kick-off und der Projektabschluss fanden zusammen mit dem Projektteam statt. Das Projektteam hat sich zu vier Sitzungen getroffen, neben der erwähnten Kick-off- und Projektabschluss-Sitzung zusammen mit dem Lenkungsausschuss.

Lenkungsausschuss	
Volkswirtschaftsdepartement	Thomas Unseld, Generalsekretär VD, Leitung
Kantonsforstamt	Caroline Heiri, Kantonsoberförsterin
Waldregionen / VSGOG	Ruedi Meli Waldratspräsident Waldregion 3 Sargans und Vorstandsmitglied VSGOG <sup>2</sup>
WaldSt.Gallen und Liechtenstein	Heinz Engler, Geschäftsführer
Projektleitung / Geschäftsführung	Raphael Lüchinger, Projektleiter (mit beratender Stimme und als administrative Unterstützung)

Tabelle 1: Lenkungsausschuss

Projektteam	
Volkswirtschaftsdepartement	Martin Räbsamen, Leiter Personaldienst VD
Kantonsforstamt	Felice Crottogini, Ausbildungsverantwortlicher, administrative Unterstützung der Projektleitung
Waldregionen	Philipp Näf, Regionalförster Waldregion 2 Werdenberg-Rheintal
Waldregionen	Irene Schocher, Waldratspräsidentin Waldregion 2 und VRP <sup>3</sup> der Forst Rüthi-Lienz AG
WaldSt.Gallen und Liechtenstein	Andreas Greminger, Mitarbeiter Wald SG und FL <sup>4</sup> , zugleich Präsident OdA <sup>5</sup> Wald SG+AR
Waldeigentümerversprecher	Claudio Schnider, Waldrat und Waldchef der Ortsgemeinde Benken (mit Forstbetrieb)
Betriebsleiter, Ausbilder (Lehrmeister)	Reto Hürlimann, Betriebsleiter und Revierförster, FOAG <sup>6</sup> , Waldregion 5 Toggenburg
Forstunternehmer (Lehrmeister)	Martin Ammann, Betriebsleiter der Forstunternehmung Nüesch&Ammann
Projektleitung	Raphael Lüchinger, Regionalförster Waldregion 1 St.Gallen; stellvertretender Kantonsoberförster (seit 1. Februar 2023)

Tabelle 2: Projektteam

<sup>2</sup> Verband St.Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten, vgl. auch Abkürzungsverzeichnis im Anhang

<sup>3</sup> Verwaltungsratspräsidentin

<sup>4</sup> Waldeigentümerorganisation (vgl. [www.waldsg.ch](http://www.waldsg.ch))

<sup>5</sup> Organisation der Arbeitswelt

<sup>6</sup> Forstbetrieb Obertoggenburg AG



### 3 Umfeldanalyse

#### 3.1 Stakeholder und Akteure

Projektteam und Lenkungsausschuss evaluierten jene Gruppierungen und Organisationen, die ein valables Interesse an der Lösung des Fachkräftemangels haben. Anlässlich der Startsitung wurden die beteiligten Stellen in der Försterausbildung aufgeführt und gruppiert (fünf Bereiche plus die Politik als eigenständiges Segment, vgl. Abb. 1). Die einzelnen Interessengruppen wurden zueinander in Beziehung gesetzt. Auf eine Systemgrenze wurde bewusst verzichtet.

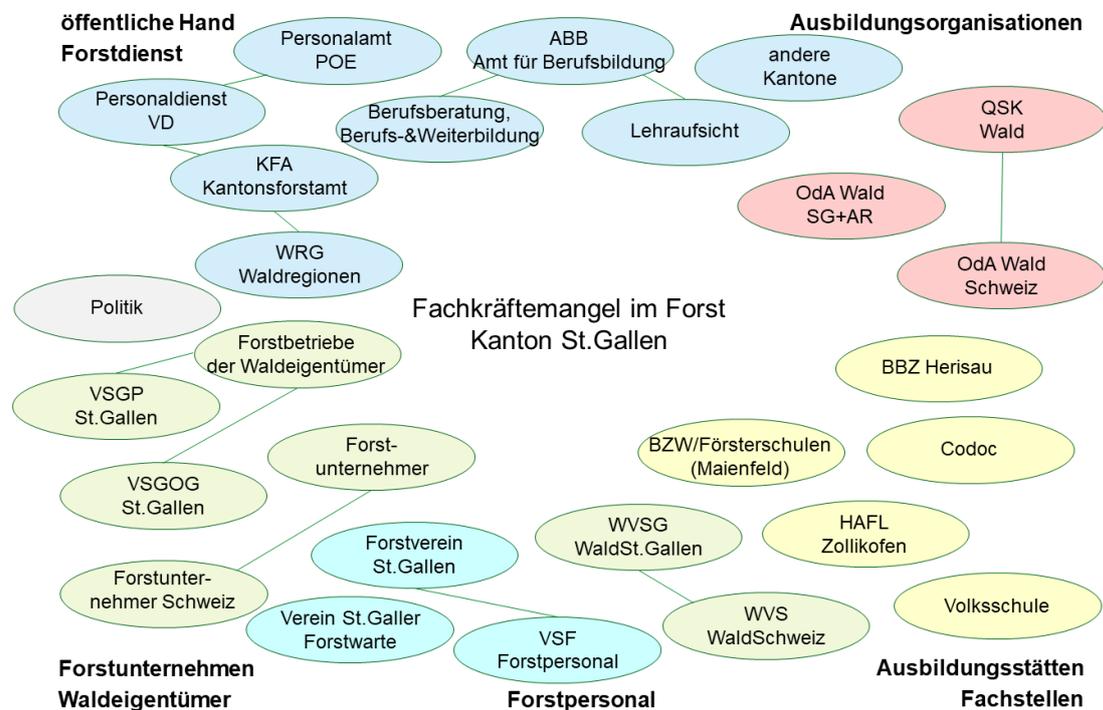


Abbildung 1: Identifizierte Stakeholder und deren Vernetzung

Gliederung in fünf Bereiche und entsprechend farblich markiert: 'öffentliche Hand' (blau), 'Ausbildungsorganisationen' (rot), 'Forstunternehmen/Waldeigentümer' (grün), 'Forstpersonal' (türkis) und 'Ausbildungsstätten/Fachstellen' (gelb).

Nachfolgend werden die wichtigsten Stakeholder aus der Abbildung oben mit Bezug auf Fachmitarbeitende beschrieben:

Forstdienst, öffentliche Hand, Forstunternehmen und Waldeigentümer	
Kantonsforstamt	forstliche Fachmitarbeitende, wie Forstingenieurinnen und Forstingenieure, wenig Försterinnen und Förster
Waldregionen 1-5	Revierförsterinnen und -förster sowie Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter von Forstbetrieben, bei Bedarf auch forstliche Fachmitarbeitende; hinzu kommen Förster-Praktikantinnen und -Praktikanten sowie Hochschulpraktikantinnen und -praktikanten



Forstbetriebe der öffentlichen Waldeigentümer, wie Ortsgemeinden und Klöster	Forstwartinnen und Forstwarte, Forstwart-Vorarbeiterinnen und Vorarbeiter oder Forstmaschinenführerinnen Forstmaschinenführer und Seilkraneinsatzleitende, Betriebsleitende von Forstbetrieben; Lernende und Vorstudienpraktikantinnen und -praktikanten
Forstunternehmungen	Forstwartinnen und Forstwarte, Forstwart-Vorarbeiterinnen und Vorarbeiter oder Forstmaschinenführerinnen Forstmaschinenführer und Seilkraneinsatzleitende, Betriebsleitende von Forstbetrieben; Lernende und Vorstudienpraktikantinnen und -praktikanten
<b>Fachstellen, Ausbildungsorganisationen und Forstpersonal</b>	
WaldSt.Gallen und WaldLiechtenstein (WVSG+FL)	Branchenorganisation der meisten öffentlichen und wenigen privaten Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer; der Verband unterstützt die Lehrlingsausbildung finanziell
OdA Wald SG+AR	Die regionale Organisation der Arbeitswelt Wald ist verantwortlich für die Forstwartausbildung. Das Präsidium der Kommission ist beim WVSG+FL angegliedert, die Geschäftsführung beim KFA.
OdA Wald CH	Der Verein ist ein schweizerischer Zusammenschluss der Organisationen der Arbeitswelt im Berufsfeld Wald gemäss Art. 1 des eidg. Berufsbildungsgesetzes. Er legt die forstliche Grundausbildung und die höhere Fachausbildung fest. Er vertritt die Interessen gegenüber den Behörden und verwaltet den Berufsbildungsfonds.
Codoc (Fachstelle des Bundes für die Aus- und Weiterbildung in der Waldwirtschaft)	Codoc ist eine Fachstelle des Bafu, Abteilung Wald, für die Aus- und Weiterbildung in der Waldwirtschaft. Sie ist Informationsdrehscheibe, Lehrmittelzentrale und Auskunftsstelle für forstliche Ausbildungsfragen.
<b>Ausbildungsstätten</b>	
Bildungszentrum Wald (BZW) bzw. Försterschule Maienfeld (und Lyss)	Ausbildungsstätte(n) für die höhere Fachausbildung Förster HF (Vollzeit und berufsbegleitend)
HAFL (Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften, Teil der Berner Fachhochschulen)	Ausbildungsstätte für Forstingenieurinnen und Forstingenieure auf Fachhochschulstufe (Bachelor BSc Waldwissenschaft, teilweise auch Master)
Berufsbildungszentrum Herisau (BBZ)	Berufsschule der Forstwartlernenden in den Kantonen St.Gallen und beiden Appenzell
Eidg. Technische Hochschule (ETH) Zürich	universitäre Ausbildungsstätte von Forstingenieurinnen und Forstingenieuren auf Ebene Hochschule (Master in Umweltnaturwissenschaften mit Vertiefung Wald und Landschaftsmanagement)

Tabelle 3: Übersicht über die Interessengruppen und ihre Funktionen im Zusammenhang mit der forstlichen Ausbildung



### 3.2 Zustandserfassung des Fachkräftemangels im Wald (Schweiz)

Der Fachkräftemangel ist ein allgegenwärtiges Thema in nahezu allen Berufsgattungen. Auch der Forstbereich ist davon betroffen. Die OdA Wald Schweiz gab darum eine Studie mit dem Titel «Dem Fachkräftemangel im Wald begegnen» in Auftrag<sup>7</sup>. Ziel der Studie war es, den Zustand des Fachkräftemangels im Wald auf nationaler Ebene zu erfassen, um daraus Massnahmen abzuleiten. In der Studie werden zusammenfassend folgende Erkenntnisse herausgeschält:

- Der Wald ist im Vergleich zu anderen Berufen im Durchschnitt mittelstark betroffen.
- Überdurchschnittlich stark betroffen sind die Försterinnen und Förster.
- Der Fachkräftemangel wird von den Waldakteuren meist als gross wahrgenommen.
- Der Mangel ist höher bei Arbeitskräften mit Erfahrung.
- Als wesentlichste Gründe bzw. Auslöser des Fachkräftemangels wurden die harten Arbeitsbedingungen, der tiefe Lohn beim Forstpersonal sowie die Anstellungsbedingungen und das betriebliche Umfeld identifiziert.

Der OdA Wald Schweiz wurden folgende Handlungsmöglichkeiten vorgeschlagen:

- Arbeitsbedingungen optimieren.
- Anstellungsbedingungen verbessern.
- Personalentwicklung fördern.
- Betriebsstrukturen verbessern.
- Aus- und Weiterbildung weiterentwickeln.

Auf Basis der Studie ist die Geschäftsstelle der OdA Wald Schweiz daran, Massnahmen auf nationaler Ebene gegen den Fachkräftemangel, wie z.B. die Bereitstellung von Datenreihen, Berufswerbung oder die Angebotsverbesserung betreffend Försterausbildung zu koordinieren und unter den beteiligten Organisationen abzustimmen.

Aufgrund der Studie hat sich aus der Konferenz der Kantonsoberrösterinnen und Kantonsoberröster (KOK) eine ad hoc Gruppe 'Ausbildung' formiert. Diese diskutierte mit Vertretern der OdA Wald Schweiz am 25. Mai 2023 die Erkenntnisse aus der oben erwähnten Studie. Diese Arbeitsgruppe fokussierte auf die Anstellungsbedingungen, die innerbetriebliche Entwicklung des Personals, die Weiterbildung sowie die Abwanderung aus der Branche.

Der Fachkräftemangel war auf selbiger Stufe schon früher ein Thema: Die Geschäftsführung der KOK erstellte bereits im Jahr 2015 einen Bericht zur Waldbildung. Mit diesem Bericht wurden Massnahmen aufgezeigt, wie vermehrt Fachpersonen mit höherer Ausbildung ausgebildet und für den Forstdienst gewonnen werden können.

Auch andere Organisationseinheiten im Forstbereich haben sich mit dem Thema befasst, wie Publikationen und Untersuchungen z.B. von Wald beider Basel, WaldSchweiz oder Graubünden Holz zeigen (vgl. dazu Literaturliste).

### 3.3 Fachkräftemangel im St.Galler Forstdienst

Der Fachkräftemangel manifestiert sich nicht nur im Kanton St.Gallen, sondern schweizweit und im nahen Ausland. Folgende Zahlen und Hinweise verdeutlichen das:

---

<sup>7</sup> vgl. Kurzbericht Firma Interface vom 10. Februar 2023



- Aufgrund der Alterszusammensetzung sind in den nächsten fünf Jahren im St.Galler Forstdienst und beim Forstbetrieb Staatswald 19 von 45 Mitarbeitenden zu ersetzen. Bis 2028 werden im Kanton St.Gallen 14 Förster ordentlich pensioniert. Der hohe Bedarf an Fachmitarbeitenden mit Weiterbildung, insbesondere Försterinnen und Förster, kann durch das bestehende Angebot an Stelleninteressenten nur mit grossen Anstrengungen gedeckt werden.
- Schweizweit besteht ein grosser Bedarf an Försterinnen und Förstern. Die Codoc stellte bereits im Jahre 2014 fest, dass in den nächsten 15 Jahren rund die Hälfte der Förster und Försterinnen pensioniert werden. Der St.Galler Forstdienst steht in direkter Konkurrenz mit anderen Regionen bzw. benachbarten Kantonen.
- Das Interesse an einer Grundausbildung im Wald ist gross. In der Ausbildungsregion SG und AR können die Lehrstellen in den 35 Lehrbetrieben meist besetzt werden. Diese bilden konstant 15 bis 20 Forstwartlernende pro Jahr aus. Weitere Lehrbetriebe können wegen der qualitativen und rechtlichen Anforderungen kaum mehr begründet werden.  
Nach abgeschlossener Grundausbildung erfolgt oftmals ein Branchenwechsel. Gründe sind gemäss jährlich wiederkehrender Schweizer Befragung der Absolvierenden einer Forstwartlehre: Lohn, Gesundheit, körperlich strenge Arbeit oder die organisatorischen Rahmenbedingungen im Lehrbetrieb. Auch fanden in den vergangenen Jahren wenige interessierte Absolvierende eine adäquate Arbeitsstelle in der regionalen Forstbranche. Forstbetriebe und -unternehmen konnten aufgrund des Arbeitsumfangs und der Betriebsgrösse nur sehr beschränkt weiterführende Arbeitsstellen oder gar eine Anstellung mit Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Neue Stellen wurden kaum geschaffen. Trotzdem bleibt der Bedarf an erfahrenen Arbeitskräften hoch. Forstwart-Vorarbeiter, Seilkran-Einsatzleiterinnen oder Forstmaschinenführer sind Mangelware.
- Die Ausbildungskapazitäten zur Försterin HF oder zum Förster HF sind beschränkt. Alle zwei Jahre schliessen rund 20 Studierende den Vollzeitlehrgang an der Försterschule in Maienfeld ab. Die Försterschule ist in einer interkantonalen Stiftung organisiert und deckt die Förster-Ausbildung für die Ostschweizer Kantone und das Tessin ab. Die Försterschule in Lyss bildet in fast gleicher Menge angehende Försterinnen und Förster aus den Westschweizer Kantonen sowie aus dem Mittelland aus. Seit kurzem bietet die Försterschule Maienfeld zusätzlich einen berufsbegleitenden Lehrgang an, der alle drei Jahre knapp 20 neue Försterinnen und Förster auf den Markt bringen wird. Der erste Jahrgang schliesst im Herbst 2023 ab. An der Stiftungsratssitzung vom 16. Juni 2023 wurde beschlossen, dass der nächste berufsbegleitende Lehrgang erst im Jahr 2024 startet - nach einer gründlichen Evaluation des Pilotversuchs und allenfalls mit beiden Försterschulen zusammen.
- Bei den jährlich 270 Forstwartabsolventinnen und -absolventen in der Schweiz zeigen nicht deutlich mehr Personen Interesse und Potenzial an einer anschliessenden Försterausbildung als bisher. Allerdings bekunden ältere Forstwarte Interesse an einer berufsbegleitenden Försterausbildung. Für Quereinsteigende sind die Ausbildungsanforderungen für eine forstliche Laufbahn recht hoch und damit ein Branchenwechsel aufwändig, was den Anreiz für branchennahe Berufsinteressenten hemmt.
- Auch im benachbarten Deutschland hat sich das Problem des Fachkräftemangels in der Forstbranche in den letzten Jahren akzentuiert. Das zeigen entsprechende Berichte in den einschlägigen Fachzeitschriften.

Die Schweizer Forstbranche steht mit dem Fachkräftemangel im Vergleich zur übrigen Handwerkerbranche nicht alleine da. Viele Handwerksberufe sind davon betroffen. So zum Beispiel die Bauwirtschaft: Der Baumeisterverband hat zur Beseitigung des Fachkräftemangels drei Hebel identifiziert: mehr Lernende auszubilden, Rationalisierungen und Automatisierungen auf der Baustelle zu forcieren und Quereinsteigerinnen und Querein-



steiger zu fördern. Auch andere Branchenverbände sind in den letzten Jahren aktiv geworden und werben um potenzielle Lernende. Das führt zu einer Konkurrenzsituation über die Branchen hinweg.

### 3.4 Experteninterviews in der kantonalen Verwaltung (St.Gallen)

Um den Umgang mit dem aktuellen Fachkräftemangel in der kantonalen Verwaltung zu erfassen, befragte die Projektleitung drei Personen aus Personalamt und Lehraufsicht. Die Absicht war, Massnahmen und Unterstützungsmöglichkeiten in Erfahrung zu bringen, die im Bereich Fachkräftemangel auf kantonalen Ebene zur Anwendung kommen, um diese allenfalls auch in der Forstbranche und im St.Galler Forstdienst umsetzen zu können. Die wichtigsten Erkenntnisse sind nachfolgend aufgeführt und in der Massnahmenfestlegung in Kapitel 4.2 entsprechend berücksichtigt.

Interview mit Fredy Fritsche, Abteilungsleiter Lehraufsicht beim Amt für Berufsbildung (ABB), vom 7. März 2023:

- Das Amt für Berufsbildung ABB setzt selbst keine Massnahmen gegen den Fachkräftemangel um. Es bietet den Branchen bzw. Arbeitsstellen jedoch fachliche Hilfe an, um innerhalb des rechtlichen Rahmens Lehrstellen anzubieten, die Grundausbildung organisatorisch zu optimieren oder Daten über die Grundausbildung im Kanton verfügbar zu machen.
- Das ABB könnte mittels der sieben Standorte der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung über die forstliche Ausbildung und den hohen Fachkräftebedarf informieren. Für die Branche bestünde die Möglichkeit, sich an den periodischen Informationsanlässen der Berufsberaterinnen und -berater zu präsentieren und über die Forstausbildung zu orientieren. Damit würde das aktuelle forstliche Berufsbild in der Beratungstätigkeit an Gewicht gewinnen.
- Erfolgsfaktoren in der Grundausbildung sind das positive Image und der sogenannte Peer-Effekt in Schnupperlehren und der späteren Ausbildung, der Miteinbezug der Lernenden und die Haltung der Eltern sowie eine gute Beratung, auch für Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb der Branche. Faktoren für einen erfolgreichen Quereinstieg sind der allgemeine Umgang während der Lehrzeit, die Übertragung von Verantwortung, eine angemessene Entlohnung und das Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten.

Interview mit Michel Müglic, Leiter Personalamt, und Sabrina de Vries, Spezialistin Arbeitgebermarketing beim Personalamt (PA) vom 25. April 2023:

- Das Personalamt steht mit Rat und Tat zur Verfügung, sollte in einem Betrieb oder einer Waldregion eine Organisationsüberprüfung geplant sein. Mit ihrem Know-how können die HR-Fachleute darin unterstützen, Angebot und Nachfrage an Fachkräften möglichst optimal aufeinander abzustimmen, und darin, die entsprechenden Voraussetzungen für ein entwicklungs- und weiterbildungsgünstiges Umfeld zu schaffen.
- Aufgrund der vielen langjährigen Mitarbeitenden im St.Galler Forstdienst ist es sinnvoll, eine Anstellung bis zur Pensionierung aktiv zu managen – je nach Alter ergeben sich andere Arbeitssituationen und -bedürfnisse seitens des/der Arbeitnehmenden.
- Für Stellen, die eine höhere Ausbildung (z.B. Förster) erfordern, sind Praktikumsstellen sehr zu empfehlen, um Studierende bereits früh in ihrer Ausbildung abzuholen und allenfalls zu binden.



## 4 Handlungsoptionen und Massnahmen

### 4.1 Vorgehen

Ziel dieses Projektes ist es, den Fachkräftemangel zu lindern. Um diesem Problem auf den Grund zu gehen, wurde folgendes Vorgehen gewählt: In einem ersten Schritt wurden Handlungsoptionen eruiert und thematisch gegliedert. Daraus entstanden 19 mögliche Handlungsfelder. In einem nächsten Schritt wurden zu jeder Handlungsoption eine oder mehrere Massnahmen entwickelt, woraus in der Summe 56 Massnahmengruppen resultierten.

In der Folge wurden diese Massnahmengruppen im Sinne einer Nutzwertanalyse bewertet, die ungefähren Kosten und die Umsetzungsgeschwindigkeit abgeschätzt sowie mögliche Adressaten bzw. Projekteigner identifiziert. In einem letzten Schritt wurden die Massnahmen in einer Gesamtschau priorisiert, zuerst im Lenkungsausschuss auf höherer Flugebene, danach im Projektteam mit grösserem Detaillierungsgrad und unter Beachtung der Interdependenzen zwischen den einzelnen Massnahmengruppen (vgl. auch Kapitel 4.2).

### 4.2 Bewertung und Priorisierung der Massnahmen

Grundlage für die Erarbeitung von möglichen Lösungen zur Verminderung des Fachkräftemangels war eine Excel-Tabelle mit den oben beschriebenen Handlungsoptionen und Massnahmen(gruppen). Ein Auszug daraus ist im Anhang abgelegt.

Die Bewertung der Massnahmen, die aus einem Brainstorming mit Projektteam und Lenkungsausschuss sowie aus sonstigen Erkenntnissen und vorliegenden Berichten resultierten, erfolgte mit einer klassischen Nutzwertanalyse. Dieser lag folgende Methodik bzw. Skalierung zugrunde (Nutzen x Gewichtung = Nutzwert):

- Der Nutzen wurde in einer Skala von 1 bis 10 bewertet.
  - 0: das Kriterium wird von der Handlungsoption gar nicht erfüllt
  - 5: das Kriterium wird von der Handlungsoption mittelmässig / zur Hälfte / teilweise erfüllt
  - 10: das Kriterium wird von der Handlungsoption vollständig / sehr gut erfüllt
  - Die Bewertungen 1 bis 4 und 6 bis 9 sind entsprechende Zwischenstufen.
- Das Bewertungskriterium wurde aus der Zielsetzung im Projektauftrag abgeleitet. Es lautete: Entschärfung Fachkräftemangel auf Ebene (Revier-)Förster
  
- Bei der Gewichtung wurde der Einfachheit halber eine fünfer Skala angewandt. Das Projektteam teilte alle Massnahmen in fünf Kategorien ein und setzte die Einzelmassnahmen so in Relation zueinander. In der Summe ergab die Gewichtung aller Massnahmen 100%.

Bei den mutmasslichen Kosten wurde folgender Massstab angesetzt (Grobkostenschätzung):

- klein: < Fr. 5'000.-
- mittel: Fr. 5-20'000.-
- gross: > Fr. 20'000.-

Beim Umsetzungstempo wurde folgende Skalierung hinterlegt:

- schnell: < 6 Monate
- mittel: zw. 6 und 12 Monaten
- langsam: > 12 Monate



Aus einer ersten, rein rechnerischen Priorisierungsrunde kristallisierten sich 24 Massnahmen heraus, die einen überdurchschnittlichen Nutzwert aufwiesen. Diese sind in der entsprechenden Tabelle im Anhang in einem Grünton eingefärbt.

Ein zweiter Priorisierungsschritt erfolgte anhand der gerechneten Bewertung aus der Nutzwertanalyse, anhand des zu erwartenden Kosten-Nutzen-Verhältnisses bzw. des geschätzten Umsetzungstempos sowie aus einer Gesamtschau auf Basis der Einschätzungen der Projektmitglieder heraus. Dabei wurden auch gewisse Priorisierungen aus Schritt 1 übersteuert (z.B. Frauenförderung, Überprüfung der Betriebsstrukturen), wenn die Massnahmen in der Diskussion und im Konsens aller Projektmitglieder als besonders wichtig taxiert wurden. Massnahmen, denen zwar eine hohe Wirksamkeit zugemessen wurde, aber bereits heute umgesetzt werden, kamen nicht in die Endausmarkung (z.B. Präsenz an Berufsausstellungen).

Aus der Palette der rund 56 Massnahmen(gruppen) wurden in den oben beschriebenen, zwei Priorisierungsschritten schliesslich deren elf ausgewählt, denen eine hohe Relevanz bzw. ein grosser Beitrag zur Zielerreichung zugesprochen wurde. Dazu wurden zu erreichende Effekte formuliert (vgl. Kap. 4.3).

In einer nächsten Phase (nicht Teil des Projekts) wird es Organisationseinheiten und Institutionen brauchen, die gewillt sind, sich federführend diesen prioritären Themen anzunehmen und dafür die nötigen finanziellen Mittel bereitzustellen. Daraus entstehen im Idealfall Folgeprojekte, die in der Summe und in einer möglichst koordinierten Vorgehensweise dazu beitragen, den Fachkräftemangel im Forstbereich (insbesondere auf Försterebene) mittel- bis langfristig zu reduzieren.

### 4.3 Erwünschte Effekte und mögliche Massnahmenpalette

Aus der oben beschriebenen Priorisierung ergab sich nachfolgende Massnahmenpalette. Dabei wird in einer tabellarischen Aufstellung beschrieben, welcher Effekt erzielt werden soll (römische Nummerierung) und welche Massnahmen dazu geeignet sind, inklusive messbare Zielgrössen, wenn sinnvoll und praktikabel. Die arabischen Nummern in der Titelzeile bzw. auf Massnahmenebene in Klammern korrespondieren mit der Massnahmenliste in Excel (vgl. auch Anhang). Als «Massnahmeneigner» werden Institutionen oder Organisationen bezeichnet, welchen bezüglich Umsetzung eine gewisse Verantwortung obliegt (Hauptverantwortliche/r bzw. jene mit der grössten Interessenz sind unterstrichen).

Effekt I	Berufsbild für <b>Frauen</b> attraktiver gestalten (18.1)	
mögliche <b>Massnahmen</b> :	Messgrösse:	Anzahl Frauen in Forstberufen (SG)
1. Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen	Massnahmeneigner: <u>KFA</u> (Ausbildungsleitung), WRG, Forstbetriebe/-unternehmer, BBZ, Försterschulen	
mögliche Umsetzung:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Weiterbildungsmöglichkeiten in der Lehre (in der Berufsfachschule, im Berufskundeunterricht)</li> <li>• Aufzeigen der Entwicklungsmöglichkeiten, gerade für Frauen, in der Schnupperlehre (erfahrungsgemäss v.a. auch für Eltern wichtig!)</li> <li>• In den Werbebroschüren für Waldberufe (z.B. Flyer Forstwart/-in) Frauen gezielt ansprechen</li> </ul>		
2. Waldberufe an den Schulen bekannt machen (Frauen in den Vordergrund stellen, 18.3)	<u>KFA</u> (Ausbildungsleitung), OdA SG+AR	
mögliche Umsetzung:		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsstellen an Berufsinformationszentren: Infopalette mit weiteren Broschüren von Codoc und KFA anreichern.</li> <li>• Weiterbildungen für Berufsberaterinnen und -berater sowie Lehrerfortbildungen anbieten</li> <li>• für Schulen: Bildungssequenz oder ganzes Dossier zum Wald (inkl. Waldberufe) entwerfen (stufengerecht)</li> <li>• Baumpflanzaktionen mit Schulklassen durchführen (z.B. wie in der Waldregion 5); damit stets auch berufliche Möglichkeiten aufzeigen</li> <li>• nationaler Zukunftstag bei Forstbetrieben / Forstunternehmern bekannt(er) machen (bewusstes Angebot von Forstbetrieben im Internet auf der entsprechenden Plattform forcieren)</li> <li>• Waldpädagoginnen und -pädagogen in den Waldregionen fördern, vernetzen und informieren über Forstberufe</li> <li>• Waldkindergärten oder -schulen angehen bzw. besuchen (unterschwellig Berufsbilder zeigen)</li> </ul>	
3. Forstwartinnen/Försterinnen als Botschafterinnen gewinnen (1.3.2)	KFA (Ausbildungsleitung), <u>OdA SG+AR</u>
<p>mögliche Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frauen (aus allen Ebenen) übernehmen am OBA<sup>8</sup>-Stand oder anderen Bildungsausstellungen Betreuungsaufgaben (Qualität und Vorwissen des Standpersonals ist allgemein sehr wichtig!)</li> <li>• auf sozialen Medien aktiv Frauen ansprechen (Plattformen auswählen nach Zielpublikum)</li> <li>• forstliche Influencerinnen aufbauen, gewinnen</li> </ul>	
<i>Bemerkungen:</i>	<p>Die Frauenförderung ist darum so wichtig, weil wenige Frauen den Weg zur Forstwartin einschlagen, was wiederum Voraussetzung wäre Försterin zu werden.</p> <p>Der Fokus in der Tabelle oben liegt bei der Grundbildung. Auch eine Möglichkeit wäre der Quereinstieg aus einem der grünen Berufe.</p> <p>Die allgemeine Berufswerbung hilft zusätzlich. Allgemein könnte es hilfreich sein, das Berufsbild der/des Försterin/Försters zu öffnen. Das müsste aber über den Rahmenlehrplan geschehen, der erst gerade angepasst wurde.</p>

<b>Effekt II</b>	Arbeit und Ausbildung flexibel kombinieren (2.4)	
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Teilzeitstellen, Anzahl Förster in Ausbildung (berufsbegleitend)
1. flexible Arbeitsmodelle ermöglichen (2.2)	Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u>	
<p>mögliche Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobsharing- / Topsharing-Modelle fördern (v.a. auf Förster-, aber auch auf Betriebsleiterenebene)</li> <li>• Teilzeitstellen schaffen, Jahresarbeitszeit anbieten, unbezahlte Ferien ermöglichen (schon bei der Ausschreibung oder Rekrutierung daran denken), Langzeitkonto</li> </ul>		

<sup>8</sup> Ostschweizerische Bildungsausstellung in den OLMA-Hallen, St.Gallen



2. kompetenzorientierte Anstellung fördern (2.3)	Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u>
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierungen in den Forstrevieren und -betrieben fördern (Anstellung nach Fähigkeiten, evtl. Leistungen im Mandat einkaufen)</li> <li>• Revierorganisationen und Prozesse so anpassen, dass Projektförsterstellen entstehen und die Praktika an Bedeutung gewinnen</li> </ul>	
<i>Bemerkungen:</i>	Bei der jungen Generation ist der Wunsch nach mehr Flexibilität, Sinnhaftigkeit und modernen Arbeitsformen gross.

<b>Effekt Nr. III</b>	Betriebsstrukturen zukunftsfähig gestalten (in Bezug auf die Ausbildung) (16.4)	
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Ausbildungsplätze
1. grössere Ausbildungseinheiten schaffen (16.4)	Massnahmeneigner: <u>Forstbetriebe</u>	
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrbetriebsverbände ermöglichen oder Ausbildner über Betriebe hinweg einsetzen (Kooperation von privaten und öffentlichen Betrieben fördern)</li> <li>• Austausch von Lernenden forcieren, v.a. auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen (evtl. langjährige vertragliche Vereinbarung; Achtung: ab einem Austausch von mehr als 3 Monaten in der Lehre zwingend)</li> <li>• Qualität der Ausbildung erhöhen: Lehrlingsprogramm ausarbeiten, Lehrlingsbeauftragte benennen, Vorarbeiter befähigen</li> </ul>		
2. Anzahl Ausbildungsplätze erweitern (v.a. auch im privaten Sektor)	Massnahmeneigner: <u>Forstbetriebe</u> , <u>Forstunternehmer</u>	
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forstunternehmungen die Vorteile einer Lehrlingsausbildung aufzeigen</li> </ul>		
3. Betriebsgrösse und -struktur (Revierorganisation) vor dem Hintergrund des Fachkräftethemas kritisch durchleuchten	Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u> , <u>Waldeigentümer</u>	
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mögliche Zusammenarbeitsformen aufzeigen</li> <li>• Betriebszusammenschlüsse fördern</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	Die Betriebsgrösse ist für den wirtschaftlichen Erfolg nicht alleinig matchentscheidend, für eine qualitativ gute Ausbildung hingegen schon eher.	

<b>Effekt Nr. IV</b>	Personalentwicklung zulassen und fördern (4.1) Mitarbeitende mit Entwicklungspotenzial im System halten (10.3)	
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Personen, die eine grössere Weiterbildung absolvieren Anzahl Weiterbildungstage pro Mitarbeitenden
1. Karriereplanung mit Mitarbeitenden machen, Weiterbildung (4.1, 14.1)	Massnahmeneigner: <u>Forstbetrieb/-unternehmung</u> , <u>Waldregion</u>	
mögliche Umsetzung:		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitergespräche: Weiterbildung / Fortbildung und Karriereentwicklung als Standardthemen aufnehmen</li> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten von Privatwaldförstern zu Betriebsförstern aufzeigen bzw. ermöglichen</li> <li>• in den Forstbetrieben über berufsbegleitende Försterausbildung informieren</li> <li>• Mitarbeitende regelmässig weiterbilden (z.B. festes Weiterbildungsbudget pro Person); Raum für Weiterbildung schaffen und Arbeitsplanung entsprechend anpassen</li> <li>• Betriebsleiter: (Teil)Verantwortungen weitergeben, Stellvertretungen aufbauen; Mitarbeitende zum Mitdenken anregen (allgemein Potenzial der Mitarbeitenden noch besser ausschöpfen)</li> </ul>	
2. Rekrutierung von Lernenden auch auf Entwicklungspotenzial ausrichten (13.1)	Massnahmeneigner: <u>Forstbetrieb/-unternehmung</u>
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forstbetriebe für professionelles Auswahlverfahren sensibilisieren</li> <li>• Fokus bei der Auswahl von Lernenden nicht nur auf handwerkliche Fertigkeiten legen, sondern auch kognitive Fähigkeiten berücksichtigen</li> <li>• Potenzial der Quereinsteiger (z.B. Zweitausbildner) ausschöpfen</li> <li>• Angebot für Berufspraktika verbessern (z.B. auch Vorstudienpraktikumsstellen)</li> </ul>	
3. frühzeitige Bindung von Mitarbeitenden mit grossem Entwicklungspotenzial	Massnahmeneigner: <u>Forstbetrieb/-unternehmung</u> , Waldregionen
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitgemässe Arbeitsbedingungen (inkl. marktgerechter Lohn)</li> <li>• entwicklungs- und mitarbeiterfreudiges Arbeitsumfeld schaffen (aktive Teamentwicklung)</li> </ul>	
Bemerkungen:	-

<b>Effekt Nr. V</b>	Aus- und Weiterbildung finanziell unterstützen (5)	
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	finanzielle Mittel, die ins forstliche Ausbildungssystem fliessen
1. Vormodule für Försterausbildung vergünstigen (Vollkosten im Moment bei ca. Fr. 16'000.- ohne Kost/Logis)	Massnahmeneigner: Kantonsforstamt, <u>Waldregionen</u> , Bildungszentren (BZW), <u>OdA Wald SG+AR</u> , <u>Forstbetriebe</u> , <u>Forstunternehmung</u>	
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• personenbezogene, pauschale Unterstützung für den Besuch von Vormodulen (= Voraussetzung, damit eine Försterausbildung in Angriff genommen werden kann), gleichermassen für das Personal von Forstbetrieben und Forstunternehmungen</li> <li>• existierender Berufsbildungsfonds Wald: Beiträge für alle erhöhen und dann den Fonds auch für HF-Ausbildung öffnen (Reglement anpassen)</li> <li>• Unterstützung einer Försterausbildung durch die Waldregionen im Sinne einer vorausschauenden Karriereplanung (analog der Vergünstigung der überbetrieblichen Kurse in der Grundbildung durch die WRG), oder Försterschule direkt unterstützen</li> </ul>		
2. (berufsbegleitender) Försterlehrgang unterstützen (5.1)	Massnahmeneigner: <u>Kanton</u> , <u>Waldregionen</u>	
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung der Absolventinnen und Absolventen mittels eines kantonalen Fonds</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>weitere Unterstützungsmöglichkeiten prüfen bzw. ausschöpfen: Stipendien, Arbeitgeberbeitrag, Weiterbildungsvereinbarung</li> </ul>	
<i>Bemerkungen:</i>	-

Effekt Nr. VI		Försterstudierende in Forstpraxis einbinden (5)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Förster in Ausbildung im System
1. Försterpraktika anbieten (10.1)		Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u>
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Angebot von Förster-Praktikumsstellen, auch über mehrere Organisationen hinweg (z.B. Austausch unter den Waldregionen)</li> </ul>		
2. Praxis- und Prüfungsobjekte anbieten (5.2)		Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u> , Kantonsforstamt
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>sich aktiv in der Prüfungskommission an der Försterschule einbringen (Mitglied).</li> <li>eine Liste möglicher Prüfungsobjekte führen / aufbauen</li> <li>Praxisobjekte ausarbeiten für Försterstudierende (in Ergänzung der theoretischen Grundlagen, in Zusammenarbeit mit dem BZW Maienfeld)</li> <li>Waldbegehungen / Exkursionen für Försterstudierende (z.B. «St.Galler Woche» analog Kt. TG, SH ins Leben rufen)</li> <li>Kursobjekte für Försterschule anbieten (wie z.B. Seilkrankurs im Forstrevier Wartau)</li> <li>Weiterbildungen für Lehrpersonen des BZW anbieten</li> <li>WRG oder KFA sind selber in der Lehre tätig (Teilpensen aus der Praxis)</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	-	

Effekt Nr. VII		Projektförsterstellen anbieten (10.2)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Projektförster
1. über die Waldregionen hinweg Projektförsterstellen anbieten (10.2)		Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u> , Kantonsforstamt
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>gemeinsame Anstellung von Projektförstern (Pool-Lösung), allenfalls auch entwicklungswillige Forstwerte oder Vorarbeiter.</li> <li>Försterleistungen einkaufen bei Dritten (um Spitzen zu brechen, als Stellvertretungen)</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	auch in berufsverwandten Branchen rekrutieren (Ausbildung «on the job»)	

Effekt Nr. VIII		beruflicher Quer-/Wiedereinstieg fördern (6)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Quereinsteiger im System
1. Einstiegshürden für berufsverwandte Branchen minimieren / nivellieren (6.1)		Massnahmeneigner: <u>Bildungszentren</u> (BZW) / Waldregionen
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzlehrgang bzw. Zusatzmodule für branchenfremde Interessenten (z.B. mittels Vorbereitungskursen oder einer Einstiegsprüfung)</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten schaffen, um Berufserfahrung im Forstdienst zu erlangen (Praktika für nicht-forstliche Berufsleute)</li> <li>• massgeschneiderte Stellen schaffen (für Quer- und Wiedereinstieg; z.B. auch für Frauen) und auch kommunizieren.</li> </ul>	
2. Zutrittsmöglichkeit «sur dossier» anwenden / forcieren (6.1)	Massnahmeneigner: <u>Bildungszentren</u>
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichwertigkeitsanerkennung institutionalisieren</li> <li>• Möglichkeit des Quereinstiegs bekannt(er) machen bzw. aktiv bewerben</li> <li>• Rahmenlehrplan anpassen bzw. entsprechende Umsetzungsrichtlinie möglichst liberal ausgestalten</li> </ul>	
<i>Bemerkungen:</i>	Die Regelungen für Quereinsteiger sind im Rahmenlehrplan 'Förster/in' hinterlegt. Dieser wurde eben erst angepasst. Die Richtlinien für die Aufnahme von Studierenden aus anderen Branchen sind derzeit in Ausarbeitung.  Diese Massnahme könnte auch bei Frauen positiv konnotiert sein.

<b>Effekt Nr. IX</b>		Erhaltung und Förderung der Ausbildungsorganisation (13.5)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Stellenprozente des Ausbildungsleiters KFA
1. Stelle des Ausbildungsleiters beim Kantonsforstamt stärken		Massnahmeneigner: <u>Kantonsforstamt</u> , OdA Wald SG+AR
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenprozente für den Fachbereich Aus-/Weiterbildung beim KFA erhöhen / allenfalls mit Mandat zusätzliche Ressourcen bereitstellen</li> <li>• OdA SG+AR stärken (bereits heute effizient, schlank aufgestellt)</li> <li>• Grundbildung: Variante mit «Ausbildungszentren», Stützpunkten prüfen (Werkraum Holz in Wattwil als mögliche Lokalität)</li> <li>• Instruktoren- (üK<sup>9</sup>) und Expertenjobs (LAP<sup>10</sup>) aufwerten und stärken, z.B. mit entsprechenden Weiterbildungen oder marktgerechten Entschädigungen</li> <li>• Verbund zwischen OdA, Forstbetrieben und KFA stärken: Betriebe in die Pflicht nehmen bei der Kursobjekt-Suche (z.B. mit Bonus-Malus-System)</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	Der Ausbildungsverantwortliche beim KFA ist Dreh- und Angelpunkt in der forstliche Aus- und Weiterbildung (gesetzliche Grundlage: EG-WaG Art. 28 Abs. 2: Er [der Kanton] fördert und unterstützt die Ausbildung der Forstwerte durch die Organisation der Forstwartlehre sowie die Weiterbildung der Forstleute und Waldarbeiter durch Fachkurse.)	

<sup>9</sup> überbetriebliche Kurse

<sup>10</sup> Lehrabschlussprüfung



Effekt Nr. X		Outsourcing von Försteraufgaben (19.2)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Anzahl Försterstellen im Mandat
1. Möglichkeiten der externen Beförderung bzw. allgemein Försterleistungen im Mandat bei Försterausschreibungen prüfen		Massnahmeneigner: <u>Waldregionen</u> , Forstingenieurbüros oder Forstunternehmungen
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben definieren, die ausgelagert werden könnten</li> <li>• Försteraufgaben explizit ausschreiben (Beschaffungswesen beachten)</li> <li>• Muster-Leistungsvereinbarung erstellen (mit Aufwandschätzung, Entschädigungslösungen, Qualitätskriterien)</li> <li>• Commitment für diese Variante in den Waldregionen erhöhen (Vorteile bzw. gute Beispiele aufzeigen)</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	In anderen Kantonen wird das Modell der Beförderung von Forstrevieren im Auftrag erfolgreich praktiziert (z.B. Kt. ZH, BE)	

Effekt Nr. XI		Lohn(entwicklung) (2.1)
mögliche <b>Massnahmen:</b>	<i>Messgrösse:</i>	Durchschnittslohn aller Förster
1. Anfangslohn bei Förstern anheben bzw. angleichen (2.1.1)		Massnahmeneigner: <u>Kanton</u> , Waldeigentümer
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stunden-Ansätze der öffentlichen Forstbetriebe und privaten Forstunternehmungen sollten ähnlich sein. Dazu könnte der Kanton Lohnempfehlungen herausgeben (wie z.B. im Kt. ZH).</li> <li>• Anfangslohn für Försterinnen und Förster anheben.</li> </ul>		
2. Quereinsteiger und höhere Ausbildungen marktgerecht einstufen (2.1.3)		Massnahmeneigner: <u>Kanton</u> , Waldeigentümer
mögliche Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Ausbildung (z.B. FH) stärker gewichten bei Einstufung (siehe auch Bemerkung unten)</li> </ul>		
<i>Bemerkungen:</i>	Lohnmassnahmen wurden im Vorfeld des Projekts und auch von den Betroffenen selbst immer wieder als wichtiger Hebel zur Behebung des Fachkräftemangels genannt. Es erscheint zumindest fraglich, ob der entscheidende Faktor für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess tatsächlich der Lohn ist. Weil der Kanton St.Gallen z.B. nicht mit den Löhnen, die im Kanton Zürich bezahlt werden, konkurrenzieren kann und will, müssen bei Bewerbungsgesprächen andere «Benefits» in den Vordergrund gestellt werden (z.B. attraktiver Wohn- und Arbeitsort, Vielfalt der Wälder, Digitalisierungsgrad, Teilzeitanstellung; Sicherheit der Arbeitsstelle usw.). Der Einstiegslohn kann ein Hinderungsgrund sein für einen erfolgreichen Vertragsabschluss; dann nämlich, wenn sich z.B. ein HAFL-Abgänger (Forstingenieur FH) für eine Försterstelle bewirbt. Ausbildung und Berufserfahrung müssten entsprechend gewichtet werden können bei der Einstellung. Hier	



	wäre eine gewisse Flexibilisierung des neuen Lohnsystems (NeLo) im Kanton von Vorteil. Diesbezüglich ist beim Personalamt ein Projekt am Laufen.
--	--

**Tabellen 4:** erwünschte Effekte mit Massnahmen- und Umsetzungsvorschlägen

Es gibt Massnahmen, die verschiedene Effekte unterstützen. In der Umsetzung braucht es eine gewisse Koordination der Massnahmen. Diese könnte allenfalls das Kantonsforstamt übernehmen.

## 5 Schlussfolgerungen

### 5.1 wichtigste Erkenntnisse

Das Thema «Fachkräftemangel» ist omnipräsent. Die verschiedenen Branchen sind in unterschiedlicher Ausprägung davon betroffen. Der Wald dürfte im Vergleich zu anderen Berufen im Durchschnitt mittelstark betroffen sein; die Waldakteure selber bezeichnen den Handlungsbedarf meist als gross. Es ist sinnvoll, allfällige Massnahmen frühzeitig anzugehen, auch weil es zwischen deren Initialisierung und Wirkung eine zeitliche Verzögerung gibt.

Damit Aussagen zu Personalstruktur und Entwicklung möglich sind, braucht es regelmässige Datenerhebungen. Das dient dem allgemeinen Monitoring, aber auch dem Controlling für die Massnahmen aus dem vorliegenden Projekt (vgl. auch Messgrössen in Kap. 4.2).

#### **Attraktives Berufsbild und Engagement in der Forstwartausbildung als wichtiger Grundstein zur Bekämpfung des Fachkräftemangels**

Zentral ist und bleibt eine moderne, ansprechende und «packende» Berufswerbung auf allen Ebenen. Dazu braucht es nicht nur Hochglanz-Broschüren und Imagekampagnen, sondern vor allem auch Berufsleute, die für den Waldberuf einstehen, sich selber ständig ajour halten und aktiv Berufswerbung betreiben - mit ihrem Tun und Auftritt.

Die Waldberufe sind als attraktives Berufsfeld zu etablieren (v.a. auch für Frauen). Dies bedarf Anstrengungen auf allen Ebenen, d.h. von allen Interessengruppen. Dabei braucht es - neben einem positiven, modernen Berufsimagen - Vorbilder in der Branche, die Strahlkraft entwickeln in Richtung der nachkommenden (Förster)Generation.

Die grosse Mehrheit der Försterinnen und Förster haben die Forstwartlehre durchlaufen. Entsprechend wichtig ist es, dass genügend Personen die Forstwartausbildung starten, diese erfolgreich abschliessen und schliesslich auch fähig und willens sind, die Ausbildung zum Förster bzw. zur Försterin in Angriff zu nehmen. Dies erfordert eine Karriereplanung - seitens Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden.

#### **Engagement und Zusammenarbeit aller Akteure ist der Schlüssel zum Erfolg**

Eine Grundvoraussetzung ist das Problembewusstsein auf allen Ebenen. Alle Stakeholder (vgl. Kap. 3.1) können oder müssen einen Beitrag leisten. Als Massnahmeneigner wurde nicht nur der Kanton identifiziert (vgl. Kap. 4.2). Zu den Hauptakteuren gehören v.a. auch die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer (als Arbeitgebende).

Der Kanton selber kann (mit den Waldregionen) günstige Rahmenbedingungen schaffen und für verschiedene Akteure eine Plattform bieten. Mögliche unterstützende Tätigkeiten wären z.B. Koordinationsaufgaben wahrnehmen oder Arbeitgebermarketing betreiben.



Allgemein ist die regionale Verankerung wichtig, auch bei den Forstbetrieben und Forstunternehmungen vor Ort. Sie sind am Puls, bilden Lernende aus und stellen Fachmitarbeitende ein. Firmen- und Waldbesitzende sind gleichermaßen gefordert, strategisch und personell Weichen zu stellen, um Rekrutierung und Ausbildung von Fachkräften weiter zu professionalisieren.

Die Zusammenarbeit mit bzw. die Einbindung der Privatwirtschaft ist ausbaufähig. Die privaten Forstunternehmungen sind vermehrt in Entscheidungsprozesse zu involvieren und als Teil der Lösung zu sehen. Organisatorische Hürden und Denkblockaden sind zu lösen.

### **Lohn als ein nicht unerhebliches Puzzleteil und die Herausforderung mit dem Zeitmanagement**

Lohnmassnahmen wurden wiederholt als wichtiger Hebel gegen den Fachkräftemangel genannt (auch bei Quereinsteigenden oder bei Branchenwechseln). Der Lohn dürfte ein wichtiger, aber nicht der alles entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Stellenbesetzung sein. Von Bedeutung sind der Einstiegslohn und dann die Lohnentwicklung. Das Lohnsystem des Kantons St.Gallen orientiert sich an Referenzfunktionen. Für Försterinnen und Förster gibt es deren zwei: eine ohne (HTB3) und eine mit Betriebsleitung (LHB4).

Bei den Massnahmen ist der zeitliche Umsetzungshorizont im Auge zu behalten. Eigentlich bräuchte es Lösungen in den nächsten 3 bis 5 Jahren. Bei vielen Massnahmen wird es länger dauern, bis sie ihre volle Wirkung entfalten werden. Darum ist es bedeutsam, dass zumindest einige Massnahmen in die Umsetzung gelangen, bevor die Fachkräftesituation sich weiter verschärft.

### **Mit der Zeit gehen: Künftige Entwicklung im Blick behalten und Veränderungen proaktiv anstossen**

Unklar bleiben die längerfristigen Perspektiven bezüglich Aufgabenportfolio und Stellenprofilen. Es stellt sich die Frage, ob Försterinnen und Förster nach heutigem Berufsbild auch in zehn Jahren noch gefragt/gesucht sind. Darum braucht es eine dauernde Abstimmung zwischen der Ausbildung von neuen Förstern und dem tatsächlichen Bedarf. Das vordringliche Ziel muss sein, die eingangs erwähnte Pensionierungswelle bei den Förstern bis 2028 abzufedern. Der berufsbegleitende Försterlehrgang muss unbedingt fix ins forstliche Ausbildungssystem implementiert werden, möglichst ohne zeitliche Verzögerung.

Neben einer genügend grossen Personaldecke sollten parallel auch organisatorische Fragen angegangen werden. Die Revier- und Betriebsstrukturen sind kritisch zu hinterfragen. Die Erfüllung von Försteraufgaben muss mit einem ständigen Verbesserungsprozess unterlegt werden (z.B. Optimierung der Prozesse, Nutzung der fortschreitenden Digitalisierung, geeignete betriebliche Einheiten, Zuweisung der Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten im Betrieb usw.).

## **5.2 Zielerreichung**

Für die kurzfristige Zielsetzung (Teilziel 1), die Studierenden aus dem Vollzeit- und dem berufsbegleitenden Lehrgang, der im Herbst 2023 abschliesst, für die Besetzung der frei werdenden Stellen in den nächsten drei Jahren zu mobilisieren, kommt das Projekt eher zu spät. Gemäss Auskunft von diversen Studierenden haben die meisten von ihnen eine Anstellung gefunden, bevor der Projektbericht publiziert wurde.

Für die mittelfristige Zielsetzung (Teilziel 2) ist entscheidend, welche Folgeprojekte in Angriff genommen werden. Die Chancen stehen gut, dass verschiedene Massnahmen in die



Umsetzung gelangen werden. Das Problembewusstsein in der Forstbranche ist gestiegen.

Unter dem Strich wurden die Projektziele somit nur teilweise erreicht. Die Handlungsoptionen sind aufgezeigt. Eine gewisse Sensibilisierung der Branche hat mit dem Projekt stattgefunden. Nun hängt vieles von der weiteren Kommunikation, den anzustossenden Folgeprojekten und den definierten Massnahmeneignern ab.

### 5.3 Kosten und Ressourcen

Die Umsetzung der verschiedenen Massnahmen liegt bei den Massnahmenträgern. Die Kosten fallen entsprechend bei unterschiedlichen Organisationen und auch zeitlich gestaffelt an. Der genaue Finanzbedarf ist darum schwierig abzuschätzen und hängt davon ab, welche Massnahmen schliesslich umgesetzt werden. Für die einzelnen Folgeprojekte muss der Mittelbedarf wie auch die Mittelherkunft jeweils separat - abgestimmt auf die Zielsetzung - eruiert werden.

### 5.4 Risiken

Folgende Risiken könnten sich in der Umsetzung von Folgeprojekte ergeben:

- Adressierte Stakeholder sind nicht imstande oder willens, Folgeprojekte an die Hand zu nehmen oder umzusetzen.  
→ Den verschiedenen Interessengruppen und Beteiligten sind von übergeordneter Stelle einerseits die Konsequenzen des Fachkräftemangels aufzuzeigen, und andererseits die Handlungsoptionen, die in der jeweiligen Organisation umgesetzt werden könnten. Es braucht ein gemeinsames Problembewusstsein in der Branche und auch eine gewisse Solidarität. Allen muss klar sein, dass jede Organisation(sstufe) einen Beitrag leisten kann, auch wenn die eigene vielleicht nicht unmittelbar davon profitiert (z.B. Entwicklung eines Forstwartes zu einem Förster).
- Es fehlen die (finanziellen) Mittel für die Umsetzung.  
→ Die Stakeholder haben die notwendigen Mittel zu beschaffen oder zu budgetieren, im Wissen, dass sie einen wichtigen Beitrag zur Behebung des Fachkräftemangels leisten und sich so ihr künftiges Fachpersonal sichern können. Mögliche Finanzierungsquellen sind auszuloten.
- Im Projekt wurden nicht die richtigen Massnahmen identifiziert.  
→ Die Massnahmenpalette kann beliebig erweitert werden von der Organisation, die es betrifft bzw. die als Projekteigner/in identifiziert wurden. Oben beschriebene Umsetzung und Effekte sind als Anregung zu verstehen und nicht abschliessend.

## 6 Ausblick

### 6.1 Mögliche Folgeprojekte (auf kantonaler Ebene)

Die Einteilung in Massnahmen, die der Kanton bzw. Forstdienst umsetzen kann und in Massnahmen, die von Dritten an die Hand genommen werden müssten, erscheint sinnvoll. Bei den Massnahmen, bei denen der Kanton im Lead ist, kann dieser über die Art und Geschwindigkeit der Umsetzung entscheiden, nach eigenem Gutdünken weitere Projekte initiieren und die vielversprechendsten Initiativen vorantreiben.

Folgende Projekte aus der Massnahmenpalette in Kap. 4.3 könnte der Kanton bzw. Einheiten davon an die Hand nehmen:



- Waldberufe für Frauen attraktiver machen (Effekt Nr. I) → Kantonsforstamt
- flexible Kombination von Arbeit und Aus-/Weiterbildung (Effekt Nr. II) → Waldregionen
- Försterstudierende in die Forstpraxis einbinden (Effekt Nr. VI) → Waldregionen
- Projektförsterstellen schaffen (Effekt Nr. VII) → Waldregionen
- Ausbildungsorganisation (Ausbildungsleiter) stärken (Effekt Nr. IX) → Kantonsforstamt
- Outsourcing von Försteraufgaben prüfen (Effekt Nr. X) → Waldregionen
- Lohn(-entwicklung) überprüfen (Effekt Nr. XI) → Personalamt, Personaldienst des Volkswirtschaftsdepartementes

Nicht für jede Massnahme braucht es ein Folgeprojekt mit eigener Projektorganisation. Für die Umsetzung können auch bestehende Gefässe oder andere Instrumente genutzt werden. Beim Kantonsforstamt liegt dies in der Verantwortung des Ausbildungsleiters, bei den Waldregionen zeichnen Regionalförster und Waldrat verantwortlich.

Viele Massnahmen haben mehrere Träger (potenzielle Projekteigner). Ein initialer Anlass für sämtliche Stakeholder bzw. Akteure, organisiert durch das Kantonsforstamt und die Waldregionen, soll der Startschuss zu einer Art «Waldberufsoffensive» und in die Umsetzung sein. Eine solche Branchenveranstaltung würde auch der Vernetzung dienen und der Umsetzung der Massnahmen gewisse Leitplanken und einen roten Faden geben. Zudem können durch einen guten Informationsfluss innerhalb der Branche und durch die Koordination von Massnahmen der verschiedenen Akteure Doppelspurigkeiten oder auch Widersprüchlichkeiten vermieden oder zumindest auf ein Minimum reduziert werden. Das Kantonsforstamt wird in Form eines einfachen Projektportfoliomanagements die Umsetzung begleiten und überwachen. Für die Umsetzung der Projekte ist aber vor allem die Eigeninitiative der Branche gefragt.

## 6.2 Changemanagement

Das Projekt selber hat keine konkreten Auswirkungen auf eine Personengruppe oder Einzelpersonen, weil es sich lediglich um eine Auslegeordnung handelt. Die Umsetzung von Massnahmen wird auf verschiedenen Ebenen oder in unterschiedlichen Gremien bzw. Organisationen stattfinden (gemäss Projektauftrag nicht Teil des vorliegenden Projekts).

## 6.3 Auswirkungen auf die Staatsziele

Ein «gesunder» Berufsstand bzw. genügend Fachkräfte im Forstbereich sind Voraussetzungen für die Staatsziele «Bildung» (Art. 10 der Kantonsverfassung, sGS 111.1) sowie «Land- und Waldwirtschaft» (Art. 20: Der Staat setzt sich zum Ziel, dass eine leistungsfähige und nachhaltig produzierende Land- und Waldwirtschaft besteht, die ihre vielfältigen Aufgaben für Natur, Mensch und Wirtschaft erfüllen kann.). Ohne das entsprechend ausgebildete Personal lassen sich diese Vorgaben nicht erfüllen.

Die Regierung hat für die Jahre 2021 bis 2031 fünf Schwerpunktziele und 38 Strategien festgelegt. Eines der Schwerpunktziele ist es, die Innovationskraft zu erhöhen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Kanton unter anderem die Strategie «Reduktion des Fachkräftemangels» benannt (Strategie Nr. 5 aus Schwerpunktziel Nr. 1 «Innovation»). Der Fachkräftemangel geniesst also auch auf Regierungsebene hohe Priorität, was der Initialisierung von Folgeprojekte förderlich sein wird.

Um die Waldziele der St.Galler Regierung zu erreichen<sup>11</sup>, unterstützt der Kanton die Aus- und Weiterbildung der Revierförsterinnen und Revierförster, Forstwartinnen und Forstwarte sowie von forstlichen Praktikantinnen und Praktikanten. Ferner führen die Waldregi-

---

<sup>11</sup> vgl. z.B. Waldziel Nr. 10: Die im und für den Wald tätigen Menschen verfügen über hohe Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz.



onen Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Forstbetriebe, die Waldeigentümerinnen und Waldeigentümer sowie die Behörden durch.

In der Departementsstrategie (VD) heisst es im Wirkungsziel Nr. 7: Der Forstdienst setzt die öffentlichen Interessen am Wald um, trägt mit seiner Beratung zu einer unternehmerischen und wettbewerbsfähigen Waldwirtschaft bei und koordiniert die vielfältigen und unterschiedlichen Nutzungsansprüche an den Wald. Auch die neue HR-Strategie des Kantons stellt die Mitarbeitenden ins Zentrum und möchte Fachkräfte im Kanton halten und fördern.

Damit gibt es im Kanton genügend Grundlagen und eine strategische Basis, um das Thema des Fachkräftemangels aktiv anzugehen.

#### 6.4 Kommunikation und weiteres Vorgehen

Die Stakeholder und potenziellen Projektträger (vgl. Massnahmeneigner in Kap. 4.3) werden schriftlich vom Kantonsforstamt über die Projektresultate informiert und motiviert, ihrerseits Massnahmen und Initiativen aus dem Massnahmenportfolio in Kap. 4.3 anzugehen oder auch weitere Projekte zu starten.

Die Schlussfolgerungen aus dem Projekt werden in einer Fachzeitschrift publiziert und auch in einem Newsletter des Kantonsforstamtes aufgegriffen. Auf eine Zusammenfassung der Projektresultate in Form einer Broschüre wird verzichtet. Die wichtigsten Erkenntnisse werden in einer Präsentation zusammengefasst, die zur Verfügung gestellt wird und/oder von Projektmitgliedern zu Informationszwecken verwendet werden kann. Dazu eignen sich Versammlungen und Anlässe, an denen identifizierte Stakeholder anwesend sind (z.B. OdA, FUS, VSGOG, Forstverein, Wald SG+FL, usw.).

Um die verschiedenen im Projektbericht angesprochenen Akteure zu motivieren, ihrerseits aktiv zu werden, ist angedacht, dass das Kantonsforstamt einen Projektinitialisierungsanlass organisiert. Akteure können sich da vertiefter informieren, und für sich selbst oder zusammen mit anderen Stakeholdern gleich erste Ideen entwickeln, wie die Umsetzung einzelner Massnahmen aus dem Projekt angepackt werden könnte.

Sämtliche Akteure können als Multiplikatoren wirken. Die Projektresultate sollen auch Eingang finden in die Internetseiten der verschiedenen Stakeholder (eigener Beitrag oder Link auf die Seite des Kantonsforstamtes).

Nachfolgend wird ein Zeitplan aufgezeigt, wie der Übergang in die Umsetzung erfolgen könnte:

Was	Wann	Wer
Schreiben an die Akteure und Projektteilnehmenden über die Projektresultate (Schlussbericht)	Okt. 2023	Projektleiter, Leiter Lenkungsausschuss
Aufschalten des Projektberichts auf der Internetseite des Kantonsforstamtes	Okt. 2023	Projektleiter
Publikation mind. eines Artikels in einer (forstlichen) Fachzeitschrift	Nov. 2023	Projektleiter
Powerpoint-Präsentation zu den Projektresultaten und mit möglichen Massnahmen und Ansatzpunkte	Dez. 2023	Projektleiter, Ausbildungsleiter
Start einer «Waldberufsoffensive» mit einem Projektinitialisierungsanlass für sämtliche Stakeholder	Winter 2023/24	Kantonsforstamt



Informationen oder Referate an Versammlungen der versch. Akteure (Motivation, Verankerung)	2024	Projektleiter u.a.
einfaches Projektportfoliomanagement über geplante und abgeschlossene Projekte (Monitoring)	2024ff	Ausbildungsleiter

**Tabelle 5:** möglicher Umsetzungsplan

Neben der kantonalen ist auch die nationale Ebene im Fokus zu halten: Entwicklungen und Initiativen können adaptiert oder direkt übernommen werden. Lohnenswert ist auch Blick in andere Branchen (quasi über den Tellerrand hinaus). Vielfach lassen sich Erkenntnisse und Ideen ohne grossen Aufwand (wieder)verwerten, auch wenn sie in anderen Berufsgattungen entstanden sind.

### **6.5 Dank**

Ein grosses Dankeschön geht an den Lenkungsausschuss unter der Leitung des Generalsekretärs des Volkswirtschaftsdepartementes sowie an das Projektteam für die Grundlagen- und Priorisierungsarbeit; und nicht zuletzt an das Amt für Berufsbildung und das Personalamt des Kantons für die Tipps im Rahmen der Interviews.



## Quellenverzeichnis

- Bildungsstrategie Wald Schweiz, Bafu, Mai 2013
- Es fehlt bald an jungen Förstern und Forstingenieuren, Bulletin für die forstliche Bildung ampuls Nr. 1-2014, Codoc, Januar 2014
- Kurzbericht der Adhoc-Gruppe Waldbildung zuhanden der Kantonsoberförster-Konferenz vom 22. April 2015
- Dem Fachkräftemangel im Wald begegnen, Kurzbericht im Auftrag der OdA Wald Schweiz, INTERFACE, 10. Februar 2023
- wirtschaft + arbeit 02/22, Kanton St.Gallen, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Arbeits- und Fachkräftemangel, Ausgabe November 2022
- Zürcher Wald 1/22 (Februar 2022, 54 Jahrgang), Schwerpunkt: Entwicklung der forstlichen Arbeitswelt
- Waldnachrichten, Informationen des Amtes für Wald beider Basel, des Verbands Forstpersonal beider Basel und von WaldBeiderBasel, März 2023
- Exodus im Wald: Es besteht dringend Handlungsbedarf, Zeitschrift Wald und Holz 4/2023, WaldSchweiz
- Fachkräfte braucht der Wald, Zeitschrift Wald und Holz 6/2023, WaldSchweiz, Juni 2023
- Schweizer Bauwirtschaft, Ausgabe 5/23, Schweizer Baumeisterverband, Mai 2023
- Zukunft Ostschweiz, St.Galler Tagblatt, Verlagsbeilage vom 24. November 2022
- «Wir sind kein Selbstbedingungsladen», Artikel aus dem St.Galler Tagblatt vom 22. November 2022 (Rezepte von HSG und IHK gegen den Fachkräftemangel)
- Graubünden Holz, Fachkräftemangel in der Bündner Holzkette, Jahrestreffen der Vorstandsmitglieder der Trägermitglieder vom 24. Januar 2023 (Präsentationen von fundamensch und Bündner Gewerbeverband)

## Bilder

Sämtliche Bilder entstammen dem Bildarchiv des Kantonsforstamtes St.Gallen.

Titelbild: Forstwart-Lernender (links) und Försterin (rechts)

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Identifizierte Stakeholder und deren Vernetzung .....	6
Tabelle 1: Lenkungsausschuss .....	5
Tabelle 2: Projektteam .....	5
Tabelle 3: Übersicht über die Interessengruppen und ihre Funktionen im Zusammenhang mit der forstlichen Ausbildung .....	7
Tabellen 4: erwünschte Effekte mit Massnahmen- und Umsetzungsvorschlägen .....	19
Tabelle 5: möglicher Umsetzungsplan .....	24



## **Anhang**

- Übersicht der Handlungsoptionen mit Massnahmen
- Abkürzungsverzeichnis



## Übersicht der Handlungsoptionen mit Massnahmen

Nr.	Handlungsoptionen	mögliche Adressaten	Kosten	Umsetzungszeit	Gewichtung	Bewertung	Total	Gewichtung
<b>1.0</b>	<b>Attraktivität Waldberufe</b>	SG, WE, ABB						
1.1	Imagepflege Berufsbild							
	Imagekampagne Försterberuf initiieren	WRG, POE, VSGOG	gross	mittel	1.9%	8	0.15	
	Information der Berufs-/Laufbahnberater angehen	BB, KFA, WRG	klein	schnell	0.9%	8	0.07	
1.2	Berufswerbung							
	Präsenz an Berufsausstellungen weiterführen	KFA, OdA	mittel	schnell	2.4%	8	0.19	1
	Flyer Försterberuf erstellen	BZW, WRG	klein	schnell	0.9%	5	0.05	
1.3	Arbeitgebermarketing							
	(Stellen)Inserat in Fachmagazinen publizieren	WRG, SG	mittel	schnell	1.9%	8	0.15	
	Mitarbeitende als Botschafter gewinnen	FB, WRG	klein	langsam	2.4%	10	0.24	1
	An Försterausbildung beteiligen/mitwirken	WRG, KFA	klein	schnell	2.4%	8	0.19	3
<b>18.0</b>	<b>Öffentlichkeitsarbeit Wald</b>	alle						
18.1	Berufsbild für Frauen attraktiv gestalten / machen	BZW, WRG	gross	langsam	0.9%	5	0.05	6
18.2	Wald(berufe) als Teil der ganzen Holzkette darstellen	OdA, KFA	mittel	mittel	0.9%	2	0.02	1
18.3	Waldberufe an Schulen bekannt machen	WRG	mittel	schnell	2.4%	10	0.24	3
<b>2.0</b>	<b>Anstellungsbedingungen</b>	SG, WE, FV SG						
2.1	Lohn(entwicklung)							
	Anfangslohn anheben	SG	gross	langsam	1.9%	8.3	0.16	3
	GAV neu begründen	VSF, FUS	mittel	langsam	0.9%	4	0.04	
	Quereinsteiger marktgerecht einstufen	SG	gross	mittel	1.9%	8	0.15	
	Lohnentwicklung	WRG, FU	gross	mittel	1.9%	7	0.13	
2.2	flexible Arbeits(zeit)modelle ermöglichen	WRG	klein	schnell	2.9%	7.5	0.22	1
2.3	kompetenzorientierte Anstellung forcieren	WRG	klein	schnell	2.9%	9	0.26	3
2.4	Arbeit und Ausbildung kombinieren	FB, FU	mittel	langsam	3.1%	10	0.31	6
<b>3.0</b>	<b>Betriebsmanagement</b>	WE, FB / FU						
3.1	positive Betriebskultur fördern	FB, WRG / FU	klein	mittel	1.9%	6.5	0.12	
3.2	Ausbildungsqualität steigern	FB / FU	mittel	mittel	1.9%	6.5	0.12	
3.3	Betriebsorganisation mitarbeiterfreundlich weiterentwickeln	FB / FU	mittel	mittel	0.9%	5.5	0.05	
<b>16.0</b>	<b>Forstorganisation</b>	SG, KFA, WRG						
16.1	Revierstruktur überprüfen	WRG, (KFA)	mittel	langsam	0.9%	5	0.05	1
16.2	Betriebsleiteraufgabe stärken	WE, FB, WRG	mittel	langsam	0.7%	7	0.05	
16.4	Betriebsstruktur zukunftsfähig gestalten	WE, FB	gross	langsam	0.7%	5	0.03	3
<b>4.0</b>	<b>Talent Management</b>	WE, FB / FU						
4.1	Personalentwicklung zulassen und planen	FB, FU / WRG	mittel	langsam	2.9%	8	0.23	4
4.2	Aufgabenprofile klären und vielfältig gestalten	WRG, FB, FU	klein	mittel	0.9%	5	0.05	
4.3	Personalaustausch ermöglichen	FB, FU	klein	schnell	1.9%	6	0.11	
<b>17.0</b>	<b>Försterausbildung allgemein</b>	BZW						
17.1	direkter Berufseinstieg ermöglichen	BZW / FB, FU	mittel	mittel	1.9%	8	0.15	
17.2	Vormodule vergünstigen	BZW	gross	langsam	2.7%	8	0.21	2
<b>5.0</b>	<b>berufsbegleitender Försterlehrgang</b>	BZW, WRG, SG						
5.1	Ausbildung finanziell unterstützen	SG / FB, FU / WE	gross	langsam	3.4%	8	0.27	9
5.2	Studierende in Forstdienst einbinden	WRG	mittel	mittel	3.2%	9	0.29	4
<b>6.0</b>	<b>Quereinsteiger</b>	BZW						
6.1	Zutrittsregelung vereinfachen / anwenden	BZW	mittel	langsam	0.9%	5.5	0.05	6
6.2	Vorbereitungsmodule flexibilisieren	BZW	mittel	mittel	2.9%	9.5	0.28	2
<b>7.0</b>	<b>ausländische Fachkräfte</b>	SG						
7.1	forstliche Abschlüsse gegenüberstellen	KFA, WRG	mittel	mittel	1.7%	5.5	0.09	
7.2	zusätzliche Kompetenzen für ausländische Ausbildungsgänge bestimmen	KFA, WRG	gross	langsam	0.9%	5.5	0.05	
7.3	Arbeitsmarkthindernisse beseitigen	SG	klein	gross	1.4%	6	0.08	
<b>8.0</b>	<b>Weiterbeschäftigungsprogramm 65+</b>	SG, WRG, WE	klein	mittel	1.4%	7	0.10	
<b>9.0</b>	<b>andere forstliche Abschlüsse</b>	SG						
9.1	für Försterberuf begeistern	KFA, WRG	klein	schnell	1.4%	6	0.08	
9.2	Einstiegsprogramme anbieten	KFA, WRG	gross	mittel	1.9%	7	0.13	
<b>10.0</b>	<b>Kandidaten-Management</b>	WRG						
10.1	Praktika anbieten	WRG, FB / FU	mittel	schnell	2.2%	8.6	0.19	
10.2	Projektförsterstellen anbieten	WRG	gross	mittel	3.5%	10	0.35	8
10.3	geeignete Mitarbeitende frühzeitig binden	WRG	mittel	mittel	3.5%	10	0.35	8
<b>11.0</b>	<b>Rekrutierung</b>	SG, WRG						
11.1	Bewerbungsprozess Förster professionalisieren	SG, WRG	mittel	langsam	1.4%	6	0.08	
11.2	Wiedereinstieg Berufsrückkehrer ermöglichen	WRG	klein	schnell	3.5%	9	0.32	2
<b>12.0</b>	<b>Frauenförderung</b>	alle						
12.1	konformer Arbeitsplatz einrichten	FB, FU	mittel	langsam	0.9%	5.5	0.05	
12.2	Försterinnen vernetzen	KFA, WRG, FV	klein	schnell	1.2%	7	0.08	
12.3	Aufgaben an Fähigkeiten anpassen	FB, FU	klein	schnell	0.9%	6.5	0.06	
<b>13.0</b>	<b>Forstwartlehre (Waldfachleute)</b>	OdA, KFA, FB, FU						
13.1	Rekrutierung professionalisieren	FB, FU, OdA	klein	mittel	0.7%	6	0.04	1
13.2	Ausbildungsplätze schaffen und erhalten	FB, FU, KFA	mittel	mittel	1.5%	7.3	0.11	1
13.3	Leistungsdifferenzierung fördern	BBZ, OdA	klein	mittel	0.7%	3.3	0.02	
13.4	Berufsmittelschule ermöglichen	Berufsschule, ABB	mittel	schnell	0.7%	5.6	0.04	
13.5	Erhaltung und Förderung der Ausbildungsorganisation	KFA, OdA	klein	schnell	1.5%	7	0.11	4
<b>14.0</b>	<b>Weiterbildung</b>	WRG, FB, FU						
14.1	Weiterbildung aktiv fördern	FB, FU, WRG	klein	schnell	2.1%	7	0.15	
14.2	Kursangebot bekannt machen	KFA, OdA	klein	schnell	1.2%	7	0.08	
<b>15.0</b>	<b>Monitoring</b>	SG, OdA, FV	klein	schnell	1.0%	5.6	0.06	
<b>19.0</b>	<b>Outsourcing</b>	WRG, FB, FU						
19.1	Outsourcing-Modelle bekannt machen	WRG, FU	klein	schnell	1.9%	7.3	0.14	1
19.2	Outsourcing Försteraufgaben prüfen	WRG, SG	klein	mittel	2.9%	9	0.26	7



## Legende zu den Handlungsoptionen mit Massnahmen

### Adressaten / Abkürzungsverzeichnis

ABB	Amt für Berufsbildung
Bafu	Bundesamt für Umwelt
BB	Berufsberatung / Laufbahnberatung
BBZ	Berufsbildungszentrum Herisau (Berufsschule für Forstwartinnen und Forstwarte)
BZW	Bildungszentrum Wald Maienfeld (Försterschule)
CODOC	Fachstelle für die Stärkung der forstlichen Bildung des Bundesamtes für Umwelt Bafu
FB	Forstbetrieb
FU	Forstunternehmung
FUS	Forstunternehmerverband Schweiz
FV SG	Forstverein St.Gallen mit Forstwartverein
HAFL	Berner Fachhochschule, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften
KFA	Kantonsforstamt
LA	Lenkungsausschuss
OdA Wald	Organisation der Arbeitswelt Wald
PT	Projektteam
PA	Personalamt
SG	Kanton St.Gallen (vorwiegend VD, Personalamt im FD, Amt für Berufsbildung im BLD)
VD	Volkswirtschaftsdepartement
VSF	Verband Schweiz Forstpersonal
VSGOG	Verband St.Galler Ortsgemeinden
WE	Waldeigentümer/in
WRG	Waldregionen
WRP	Waldratspräsidentinnen und -präsidenten
WVSG+FL	Waldwirtschaftsverband St.Gallen und Liechtenstein (Wald SG+FL)

### Kosten

klein	< Fr. 5'000.-
mittel	Fr. 5-20'000.-
gross	> Fr. 20'000.-

### Umsetzungszeit

schnell	< 6 Monate
mittel	6 und 12 Monate
langsam	> 12 Monate

### Bewertung

0	die Massnahme erfüllt die Handlungsoption gar nicht erfüllt
5	die Massnahme erfüllt die Handlungsoption mittelmässig/ zur Hälfte / teilweise erfüllt
10	die Massnahme erfüllt die Handlungsoption vollständig / sehr gut erfüllt



## Nutzwertanalyse

grün hoher Nutzwert

gelb mittlerer Nutzwert

rot geringer Nutzwert

(auf rein rechnerischer Basis: Bewertung x Gewichtung)

## Schwerpunkte

■ Grün = ausgewählte Handlungsoptionen (aufgrund einer gesamtheitlichen Abwägung von PT und LA)

1 – 9 Anzahl Nennungen zugunsten der Massnahmen im Bewertungsprozess (auf Ebene PT)