

## Hinweise zur Zusammenarbeit/Vorbeugung von Überlastung

---

Unzweifelhaft ist die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter von Forstverwaltungen und -betrieben in den Schadenszentren während der Sturmschadensbewältigung außerordentlich hoch. Diese Belastung betrifft alle Mitarbeiter in allen Berufsgruppen und Funktionen.

Während für die Waldarbeiter und Forstwirte die schwierige und gefährliche Tätigkeit in der Sturmholzaufarbeitung über einen langen Zeitraum hinweg zu großen körperlichen Belastungen führt, ist die Arbeit der Revierleiter durch die Organisation der vielen Tätigkeiten um die Holzernte herum geprägt. Die in Einheitsforstverwaltungen umfassende Zuständigkeit und Verantwortung für die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Teilarbeiten, von der Aufarbeitung bis zur Lagerung und zum Verkauf des Sturmholzes, dazu die Betreuung des Privatwaldes, bringt zahlreiche Mitarbeiter an den Rand ihrer psychischen und physischen Belastbarkeit. In einigen Fällen kann diese Grenze auch überschritten werden. Dies wird insbesondere dort der Fall sein, wo hohe Sturmholzmengen angefallen und/oder viele private Waldbesitzer zu betreuen sind. Allein die Anzahl der Waldbesitzer und damit auch die Anzahl potenzieller Kunden, die zu betreuen sind, lässt den Arbeitsaufwand in privatwaldreichen Revieren erahnen, abgesehen von den strukturellen Problemen (Parzellengröße, Erschließung etc.). Diese Belastung setzt sich mit dem Anlaufen der Aufarbeitung auch in den Büros und Sekretariaten der Forstämter fort. Auch hier wird das Personal insbesondere in den Hauptschadenszentren und in privatwaldreichen Gebieten überdurchschnittlich belastet und gefordert.

Insbesondere bei Amts- und Revierleitern treten sehr häufig Stresssymptome in Form von Schlaflosigkeit, Erschöpfungszuständen und Versagensängsten auf.

Als problematisch hat sich vor allem das Erkennen von Überlastungserscheinungen bei den Mitarbeitern herausgestellt. Viel zu oft werden diese von Vorgesetzten nicht erkannt oder ignoriert – (richtige) Maßnahmen zur Abhilfe werden in den wenigsten Fällen ergriffen.




### **Aus den Erfahrungen in Baden-Württemberg nach „Lothar“ lassen sich folgende Tipps bzw. Maßnahmen für eine Zusammenarbeit ableiten:**

- Die Umsetzungen von Mitarbeitern (intern: Forstwirte und Waldarbeiter, Revierleiter, Mitarbeiter aus der Forsteinrichtung etc.) zur Unterstützung in schwer betroffenen Gebieten hat sich als ein wirksames Instrument der Sturmschadensbewältigung erwiesen. Wichtig ist jedoch die gute Vorbereitung solcher Personalmaßnahmen (siehe [Merkblatt Umsetzungen](#)).



In Baden-Württemberg wird die Eingliederung der Forstämter in die Landratsämter und der damit verbundene Dienstherrwechsel (vom Land zum Kreis) den Austausch von Personal innerhalb von Baden-Württemberg zumindest erschweren oder ganz unmöglich machen. Kollegen aus anderen Kreisen hätten dann den Status externer Unterstützungskräfte. Alle anfallenden Kosten (Lohn etc.) wären nach Vereinbarung an die abgebenden Kreise zu zahlen.

- Befristete Einstellungen („externe Unterstützung“) können die Arbeitsspitzen in Revier und Büro brechen: z.B. Revierleiter und Forstwirte anderer Forstverwaltungen, Assessoren, Universitäts- und Fachhochschulabgänger, Studenten, Verwaltungsangestellte.

- Die Mehrarbeitsvergütung bzw. Freizeitausgleich ist ein wichtiges positives Signal an alle Beschäftigten und sollte bei der Bewältigung künftiger Stürme etabliert werden. Es muss allerdings Sorge für eine transparente und gerechte Verteilung der Gelder bzw. Ausgleich durch Freizeit getragen werden (bei Freizeitausgleich: nicht zu lange hinausschieben, sondern tatsächlich als Erholung während der Sturmschadensbewältigung nutzen).
- Jede Führungskraft muss sich ihrer Fürsorgepflicht bewusst sein. Die Belastung der Mitarbeiter muss richtig erkannt und entsprechend gehandelt werden. Den Überblick behalten und Führen sind gerade in Ausnahmezeiten wichtige Aufgaben. Hinsichtlich der Arbeitsbelastung in Katastrophenzeiten muss sensibler auf Alarmzeichen reagiert werden. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf auf allen Führungsebenen. Die Einschätzung „ich kann nicht mehr, ich schaffe es nicht mehr“ darf nicht als mangelnde Belastbarkeit gelten und damit verschwiegen werden, sondern sollte thematisiert werden und Lösungsmöglichkeiten nach sich ziehen.
- Blinder Aktionismus ist in einer Katastrophensituation fehl am Platz, mancher Mitarbeiter muss auch vor sich selbst geschützt werden. Vorgesetzte sollten hier mit gutem Beispiel vorangehen. Auf Erholungszeiten sollte gedrängt und das Arbeitstempo kontrolliert werden. Zusätzlich ist bei den Mitarbeitern Überzeugungsarbeit zu leisten die keine Hilfe annehmen wollen.
- Gering betroffene Forstämter sollten ihre Solidarität mit schwer betroffenen Forstämtern zeigen und überlegen, wie sie diese unterstützen können. Nicht mauern, sondern aktiv helfen! Es besteht Handlungsbedarf, landesweit für mehr Solidarität unter Kollegen zu werben.  
 Diese Forderung wird zumindest in Baden-Württemberg mit Beginn der Verwaltungsreform erschwert bis unmöglich.
- Partnerschaften zwischen Forstämtern helfen nicht nur, bei Arbeitsspitzen Kollegen personell zu unterstützen, sondern stärken auch die Zusammenarbeit der Forstämter untereinander. Deshalb sollten längerfristige und über die Katastrophensituation hinaus Partnerschaften zwischen den Forstämtern gebildet werden und so das Modell „Partnerforstämter“ weiter etabliert werden.  
 Diese Forderung wird zumindest in Baden-Württemberg mit Beginn der Verwaltungsreform erschwert bis unmöglich.
- Unterstützung kann auch über persönliche Kontakte organisiert werden (Freunde, alte Kollegen). Dadurch wird die Hemmschwelle, Kollegen das Revier anzuvertrauen, deutlich reduziert.
- Um gemeinsam Abstand vom Alltagsgeschäft zu bekommen, bieten sich verschiedene Aktivitäten an. Gute Erfahrungen wurden beispielsweise mit Schwimm- oder Thermalbadbesuchen mit professioneller Anleitung zu Bewegungs- und Entspannungsübungen (Gymnastik) gemacht.
- Um den besonderen Anforderungen im Forstamtsbüro Rechnung zu tragen, können auch Umsetzungen auf freiwilliger Basis im Bereich der Verwaltungsangestellten in Betracht gezogen werden.  
 Diese Forderung wird zumindest in Baden-Württemberg mit Beginn der Verwaltungsreform erschwert bis unmöglich.

- Auf Ebene von Forstämtern einer Region/Kreisforstämtern sollten auf Forstamtsebene/Außenstellen der Kreisforstämter regelmäßig Dienstbesprechungen mit den Amts- bzw. Revierleitern stattfinden („jour fixe“). Gerade in Zeiten der Überlastung werden solche Besprechungen als unnötig und zeitraubend empfunden und ausgesetzt. Jedoch ist es gerade dann wichtig, sich mit Kollegen auszutauschen, Probleme und deren Lösungen zu diskutieren sowie Maßnahmen und Einsätze be- und abzusprechen.
- Die Ergebnisse einer Umfrage in Baden-Württemberg haben gezeigt, dass in der Zeit der Sturmschadensbewältigung die Kommunikation zwischen allen Beteiligten eines Forstamts nicht abreißen darf. Von den Befragten wurden die regelmäßigen Besprechungen als sehr wichtig eingeschätzt. In diesen Besprechungen seien u.a. Prioritäten bei der Aufarbeitung gesetzt sowie die zeitliche Abfolge der Aufarbeitung besprochen worden. Besprechungen waren der Grundstein für eine gute Zusammenarbeit. Mitarbeiter von Forstämtern, in denen keine oder nur wenige Besprechungen abgehalten wurden, kritisierten dies deutlich. Entscheidungen seien gegen ihren ausdrücklichen Willen über ihre Köpfe hinweg gefällt worden. Auch um die Solidarität der Revierleiter untereinander sei es nicht besonders gut bestellt gewesen. Beides hätte nach Ansicht der Befragten mit regelmäßigen Besprechungen wenn nicht verhindert, dann zumindest in den Auswirkungen abgeschwächt werden können.

**Speziell zur psychischen und sozialen Verarbeitung der Sturmschäden werden für die Mitarbeiterführung folgende Vorschläge unterbreitet (Psychologische Gutachten im Auftrag der Forstdirektion Freiburg, Sauer 2002):**

- Vermittlung von Kenntnissen hinsichtlich Mitarbeiterführung und menschlicher Strukturen, um die in Normalzeiten und Stressfall wahrscheinlichen Reaktionen von Mitarbeitern voraussehbar zu machen und darauf adäquat reagieren zu können.
- Im Hinblick auf Menschenführung und Umgang, auch mit Kunden, sollte die Aus- und Fortbildung verstärkt werden.
- Förderung von bereits vorhandenem Wissen in dieser Problematik und aktive Weitergabe dieses Wissens.
- Qualifizierte, psychologisch geschulte „Notfallhelfer“ sollten eingesetzt werden, wenn Mitarbeiter angesichts der Situation Anzeichen von Stressreaktionen wie Einzelkämpfertum, Streitbarkeit, Aktionismus aber auch depressives Verstummen zeigen. Dabei sind ein hohes Maß an Vertrauen bei den Mitarbeitern, eine intensive Kenntnis der Wahrnehmung von Stresssymptomen und ein Training in Gesprächsführung unbedingte Voraussetzungen.
- Auch das Angebot an Schulungen im Umgang mit Ausnahmesituationen sollte zu einem Gesamtkonzept „Schadensbewältigung“ gehören. Mögliche Inhalte der Schulungen könnten der Aufbau von Kommunikationsnetzen, Aufspüren von Ressourcen und Schulung in Teamverhalten sein. Daneben sollten Einblicke in die eigene Verarbeitungsart nicht alltäglicher Probleme gegeben und prophylaktische Maßnahmen gegen Dekompensation im Stressfall und Burn-out-Problematik vorgestellt werden.