

Personalführung/Stressbewältigung – Leitlinien für Vorgesetzte

Allgemeines/Kommunikationsführer

- Regelmäßig Dienstbesprechungen („jour fixe“) auf allen Ebenen abhalten, zu Beginn der Sturmholzaufarbeitung auch in kürzeren Abständen. Informationsfluss sicherstellen, Möglichkeit zum Austausch von Problemen etc. geben. Vorsicht: Veranstaltungen gut durchstrukturieren, nicht in sinnloses „Schwafeln“ abdriften!
- Partnerschaftlich führen, Mitsprache ermöglichen, Arbeitsleistungen würdigen.
- Aufgabenbereiche abgrenzen, Kompetenzen und Verantwortungen klar regeln.
- Problemlösungen zur gemeinsamen Sache aller machen.
- Als Vorgesetzter Vorbild sein, blinden Aktionismus vermeiden.
- Für Arbeits- und Belastungswechsel sorgen, „Koller“ und Depressionen vermeiden.
- Regelmäßige Information aller Mitarbeiter über den Arbeitsfortschritt stärkt die Motivation.
- Belastungssituationen bei Mitarbeitern erkennen und frühzeitig auf Alarmzeichen/Stressreaktionen (Einzelkämpfertum, Streitbarkeit, Aktionismus, Krankheit oder depressives Verstummen) reagieren.

Stressabbau

- Langfristigen Aufarbeitungsplan anfertigen (möglichst verbindlich, dennoch flexibel gestalten).
- Wenn möglich, personelle Unterstützung (siehe separate Merkblätter „Umsetzungen“ und „Erfahrungen Unterstützungen Revierleiterbereich“) für stark betroffene Kollegen im Revier und Forstamtsbüro anfordern, dabei auf Freiwilligkeit und längere Unterstützungszeiträume achten.
- Für die Anlage oder Betreuung größerer Nasslager ist unbedingt eine Zusatzperson (Nasslagerbeauftragter, Nasslagerbetreuer) erforderlich, die zugleich die Übersicht über die Loseinteilung behält und möglicherweise auch die Einweisung, Kontrolle und Abrechnung der Fuhrleute übernehmen kann.
- Vor allem das Forstamtsbüro muss auf den Arbeitsanfall vorbereitet werden und personell ausreichend ausgestattet sein bzw. aufgestockt werden. Die EDV-Anlage (Hard- und Software) muss sich in einem voll funktionsfähigen Zustand befinden.
- Erholung ermöglichen und bei den Mitarbeitern auf die Einhaltung von Urlaubstagen drängen, am besten schon zu Beginn der Aufarbeitungsplanung vorläufige Urlaubs- und Vertretungspläne erstellen.
- Feier- und Brückentage dazu nutzen, um kurze „Betriebsferien“ zu vereinbaren. Zeitlichen Vorlauf einkalkulieren, damit der Unternehmereinsatz/-beaufsichtigung geplant werden kann.
- Gemeinsame Aktivitäten im Gesundheitsbereich organisieren (Ausgleichsgymnastik, Schwimm- oder Thermalbadbesuche etc.).
- Einführung eines „Sturmholzstammtischs“ an regelmäßigen Terminen (1x pro Woche oder alle 2 Wochen) unter Einbeziehung aller Beteiligten (alle Mitarbeiter, Unternehmer, Privatwaldbesitzer etc.) als Plattform für Information und Austausch.
- Zum Abschluss der Arbeiten ein Helferfest organisieren.

Speziell zur psychischen und sozialen Verarbeitung der Sturmschäden werden folgende Vorschläge für die obere Führungsebene unterbreitet:

- 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.
- 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 nichtalltäglicher Probleme gegeben und prophylaktische Maßnahmen gegen Dekompensation im Stressfall und Burn-out-Problematik vorgestellt werden.
- 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.
- Förderung von bereits vorhandenem Wissen in dieser Problematik und aktive Weitergabe dieses Wissens.
- Vorgesetzte müssen (nicht nur) in Katastrophenfällen Gespräche mit den Mitarbeitern suchen und Präsenz auf der Fläche zeigen. Vor Ort Überzeugungsarbeit zu leisten, Forstämter auf eine Linie einzuschwören und zusammenzuhalten, ist in diesen Situationen unerlässlich. Strategien und Hintergründe lassen sich so besser zu den Mitarbeitern transportieren. Diese fühlen sich durch entsprechende Besuche weniger „allein gelassen“.

Beispiele Instrumente

Die Erfahrungen nach den Stürmen „Vivian“, „Wiebke“, „Lothar“ und „Kyrill“ haben gezeigt, dass bei Großschadereignissen die Bewältigung der Sturmschäden nur unter hohem persönlichen Einsatz der Mitarbeiter der Forstverwaltungen und -betriebe – insbesondere der unteren Forstbehörden/Forstämter – zu leisten ist.

Nach „Lothar“ wurden in Baden-Württemberg verbindliche Regelungen durch das Ministerium Ländlicher Raum festgelegt. Das Ministerium stellte in Aussicht, dass zumindest ein Teil der geleisteten Überstunden finanziell ausgeglichen werden könnte.

Generelle Instrumente:

- a) **Anordnung von Mehrarbeit und Überstunden sowie deren Vergütung nach MVergVO**
- b) **Umsetzungen, hier: Reisekosten und Trennungsgeld für umgesetzte Beamte, Angestellte und Forstwirte gem. LRKG und TrennungsgeldVO (Organisatorischer Teil der Umsetzungen siehe Merkblatt Umsetzungen)**
- c) **befristete Übertragung höherer Tätigkeiten für nicht forstliche TVL/TVöD-Angestellte sowie Aufstockung des Stundenkontingents bei Teilzeitmitarbeitern**
- d) **Wegstreckenentschädigung**

Zu a) Mehrarbeit und Überstunden

- In den ersten neun Monaten wurde Mehrarbeit für Amts- und Revierleiter bis zu 40 Stunden/Monat, max. aber 180 Stunden genehmigt (Kriterien: Amtsleiter > 100.000 fm Sturmholzanfall, Revierleiter > 15.000 fm Sturmholzanfall). Für Büroleiter, Forstamtsassistenten und Leiter von Nasslagern konnte in besonderen Fällen nach Absprache Mehrarbeit angeordnet werden.
- Verlängerung der Regelung für Mehrarbeit nach den ersten neun Monaten, allerdings in abgeschwächter Form: höchstens 20 Stunden/Monat Mehrarbeit durften angeordnet werden, in der Summe waren im Kalenderjahr 2000 jedoch nicht mehr als 240 Überstunden für den einzelnen Bediensteten anrechnungsfähig.
- Der Abbau der Überstunden sollte in erster Linie durch Freizeitausgleich erfolgen und die Vergütung der Mehrarbeit nur dann greifen, wenn ein Freizeitausgleich aus betrieblichen Gründen nicht möglich war.

Erfahrungen:

- Positive Rückmeldung der Bediensteten über die Anerkennung der geleisteten (Mehr-) Arbeit.
- Aus Sicht der Betroffenen war die Kappung der angeordneten Mehrarbeit bei 40 bzw. 240 Stunden unverständlich, da die tatsächlich geleistete Arbeitszeit weit darüber hinausging. Die schnelle Aufarbeitung, für die man von allen Seiten Lob geerntet habe, hätte mit „Dienst nach diesen Vorschriften“ nicht realisiert werden können. Für die Leitung der Landesforstverwaltung war die Begrenzung der angeordneten Überstunden ein Instrument, um nicht noch zusätzlich einen Anreiz zu schnellerer Aufarbeitung zu geben. Zusammen mit der Anweisung, die angehäuften Überstunden durch Freizeitausgleich abzubauen, sollte auch der Führsorgepflicht des Arbeitgebers gegenüber seinen Bediensteten nachgekommen werden (Erholung!).

- Von den Mitarbeitern wurde angemerkt, dass nicht alle geleisteten Überstunden bzw. Mehrarbeit durch Freizeit hätten ausgeglichen werden können. Die Spirale der Arbeitsbelastung hätte sich gerade für die schwer betroffenen Reviere mit der anstehenden Wiederbewaldung und hohem Käferholzanfall weiter gedreht.
- Nachdrückliche Kritik wurde an der Verteilung der finanziellen Mittel für die geleistete Mehrarbeit geübt. Diese sei nicht nach objektiven und gerechten Kriterien erfolgt, sondern nach Eingang der Anträge. Dabei seien diejenigen, die schnell mit der Aufarbeitung hätten beginnen können und schnell ihre Überstunden melden konnten, begünstigt gewesen. Tatsächlich waren die bereitgestellten Mittel rasch aufgebraucht gewesen. Nur durch eine nachträgliche Aufstockung konnten alle eingegangenen Anträge berücksichtigt werden.

Zu b) Reisekosten und Trennungsgeld

- Reisekosten und Trennungsgeld wurden für umgesetzte Beamte, forstl. ausgebildete Angestellte und Forstwirte gem. LRKG TrennungsgeldVO gewährt. Dabei konnten die Kosten für Unterkunft und Verpflegung, die über die vorgesehenen Pauschsätze hinausgingen, erstattet werden. Abweichend von den Verwaltungsvorschriften zum Trennungsgeld bestand die Möglichkeit, die Erstattung dieser notwendigen Mehraufwendungen bis zu drei Monaten zu gewähren. Bei einem in Einzelfällen längeren Abordnungszeitraum konnte auf Antrag beim Finanzministerium diese Frist nochmals verlängert werden.

Erfahrungen:

- Sowohl die Richtlinien zur Kostenerstattung nach dem Landesreisekostengesetz Baden-Württemberg als auch nach der Landestrennungsgeld-Verordnung haben sich als nicht praktikabel für derartige Umsetzungen erwiesen. Die zugrundegelegten Standardvergütungssätze sind nur für Reisekostenabrechnungen zu Standardbedingungen geeignet. Für längerfristige Abordnungen decken die berechneten Erstattungen die tatsächlich anfallenden Kosten nicht. Vor der Umsetzung von Mitarbeitern muss klar festgelegt sein, wer welche Kosten trägt (siehe auch Merkblatt „Umsetzungen“). Zudem belasten die überaus aufwendigen Erstattungsberechnungen die Angestellten der Forstamtsbüros zusätzlich.

Um unnötige Härten und lange Vorfinanzierungszeiträume zu vermeiden, wäre es sinnvoll, wenn zumindest die Kosten der Unterkunft am auswärtigen Einsatzort direkt vom Dienstherrn bezahlt würden. Generelle Erfahrungen zu Umsetzungen siehe Merkblatt Umsetzungen.

Zu c) Instrumente im Bereich der Angestellten nach TVL/TVöD

- Angestellte mit forstlicher Ausbildung: analoges Verfahren zu Mehrarbeitsvergütung und Reisekosten/Trennungsgeld
- Angestellte im Bürodienst ohne forstliche Ausbildung: Auffangen der Arbeitsspitzen durch:
 - + befristete Übertragung höherer Tätigkeiten (entsprechend höhere Vergütung)
 - + befristete Einstellung neuer Mitarbeiter
 - + Aufstockung der vertraglichen Arbeitszeit bei Teilzeitmitarbeitern (falls keine persönlichen Gründe entgegenstehen).

Zu d) Wegstreckenentschädigung

- Amtsleiter ab einer Sturmholzmenge von mehr als 15.000 fm und Revierleiter ab einer Sturmholzmenge von mehr als 2.000 fm für das Jahr 2000 hatten die Wahl: Zusätzlicher Fahrtaufwand konnte auf Nachweis durch Führung eines Fahrtenbuchs abgegolten oder die um 20% erhöhte Wegstreckenpauschale für die Monate Januar 2000 bis Juni 2000 in Anspruch genommen werden. Im weiteren Verlauf der Sturmholzaufarbeitung wurde die Erhöhung der Pauschale bis zum 30. September 2000 verlängert. Eine Erstattung im Rahmen der Einzelnachweise war jedoch auch darüber hinaus bis zum Dezember 2000 möglich.
- Für mehr als neun Tage abgeordnete Revierleiter entfiel mit Beginn der Abordnung der Anspruch auf Wegstreckenpauschvergütung in ihrem Heimatrevier. Dadurch wurde die Führung eines Fahrtenbuchs für das Heimatrevier notwendig. Bei einem Einsatz von weniger als 10 Tagen wurde die Pauschale für das Heimatrevier weitergewährt, zusätzliche Fahrten während der Abordnung konnten per Nachweis (Fahrtenbuch) geltend gemacht werden.

Erfahrungen:

Insbesondere der Wegfall der Wegstreckenpauschvergütung im Heimatrevier wurde bemängelt. Eine dermaßen bürokratische Regelung sei für die Sturmschadensbewältigung eher kontraproduktiv und habe auch längerfristigen Umsetzungsstrategien im Weg gestanden, so die Mitarbeiter.

Einsatz von Unterstützungskräften im Revierbereich

Zentrale Problemfelder aus der Sturmschadensbewältigung nach „Lothar“:

➤ **Qualifikation und Motivation der Unterstützer**

In Einzelfällen waren unterstützte Revierleiter nicht mit der Arbeit der ihnen zugeteilten Unterstützungskräfte zufrieden. Fehlende Qualifikation und/oder Motivation waren die Hauptgründe für die Unzufriedenheit.

Auch trotz gründlicher Einweisung und Absprachen können Fehler entstehen, deren Behebung zu zusätzlicher Arbeit für die Revierleiter führen kann, die durch die Unterstützung eigentlich entlastet werden sollten. Die Motivation der Unterstützer war häufig davon abhängig, ob die Unterstützungskraft sich freiwillig oder nur unter Druck zu einer Abordnung gemeldet hat. Neben Fällen der Überforderung der umgesetzten Mitarbeiter gab es auch solche der Unterforderung. Nicht immer gaben sich „Unterstützer“ damit zufrieden, „nur“ zur Holzaufnahme eingesetzt zu werden.

➤ **Organisatorische Einteilung der Unterstützungskraft**

- a) Eine häufig praktizierte Variante der Unterstützung war die Aufteilung des Reviers in zwei Hälften, wobei es sinnvoll erscheint, dass der Revierinhaber die Betreuung des Privatwaldes (falls vorhanden) übernimmt. Die Unterstützungskraft ist für den ihr zugeteilten Revierteil eigenverantwortlich zuständig. Alle anfallenden Aufgaben in diesem Revierteil werden vom unterstützenden Kollegen durchgeführt. Dieses System hat allerdings den Nachteil, dass die umfassende Einweisung einen hohen Aufwand verursacht. Deshalb ist dieses System nur für längerfristige Unterstützungszeiträume gedacht. Eine Mindestverweildauer von 4 Wochen je Unterstützungskraft ist bei diesem Verfahren zwingend notwendig, da erst eine gewisse „Übungsschwelle“ im Umgang mit den (Rahmen-) Bedingungen erreicht werden muss (Umgebung, Orientierung, Gelände, Baumartenspektrum, Arbeitsverfahren, Kollegen etc.).
- b) Eine andere mögliche Variante der Arbeitsteilung ist die funktionale Teilung der Arbeit. Häufig wurde den Unterstützungskräften die Holzaufnahme übertragen, aber auch die Einweisung und Beaufsichtigung von Unternehmern. Der Vorteil dieser Form der Unterstützung zeigte sich in der flexiblen Anwendung. Die Aufnahme von Holz erfordert im Vergleich zu der Betreuung eines ganzen Revierteils eine kurzfristigere Einweisung. Zudem ist jeder Revierleiter im Besitz eines Holzaufnahmegerätes.
- c) Dass Anwesenheit vor Ort nicht immer nötig ist, sondern auch aus der Ferne Unterstützung gewährt werden kann, zeigt das Beispiel eines privatwaldreichen Forstamts. Die handgeschriebenen Listen der Privatwaldbesitzer wurden per Fax an das Unterstützungsforstamt geschickt und dort elektronisch verarbeitet. Die fertigen Listen wurden wieder an das Ausgangsforstamt zurück gesendet.

➤ **Dauer des Unterstützungszeitraumes**

Die Unterstützung der Revierleiter vor Ort macht nur dann Sinn, wenn sie auf einen längeren Zeitraum ausgelegt ist und eine gewisse Kontinuität auch von der Unterstützungskraft ausgeht. Wochenweise wechselnde Unterstützungskräfte kosten den aufnehmenden Revierleiter zu viel Zeit für die Einweisung im Verhältnis zu der Zeit, die die Unterstützungskraft dann tatsächlich an Arbeitserleichterung bringt. Allerdings wurde von den Personal abgebenden Forstämtern häufig versucht, den Umsetzungszeitraum von zwei oder drei Monaten so gerecht und gleichmäßig wie möglich auf alle Kollegen zu verteilen.

Dadurch entstanden die Unterstützungsvarianten mit wochenweise wechselnder Unterstützung.

➤ **Sonstiges**

Als problematisch hat sich die Tatsache herausgestellt, dass es in Ausnahmefällen auch zu einer Ablehnung der Hilfe gekommen ist. Einzelnen Revierleitern fällt es schwer, Arbeiten oder Teilbereiche ihres Reviers abzugeben, da sie Fehler der Unterstützungskräfte und dadurch zusätzliche Mehrarbeit befürchteten.

Einige stark betroffene Revierleiter zeigten sich wiederum enttäuscht über die ihrer Ansicht nach mangelnde Solidarität der Kollegen im Land. Zum Teil hätten viele Kollegen Ausreden vorgeschoben, um nicht abgeordnet zu werden, so der Vorwurf.

➤ **Erfahrungen**

Diejenigen Kollegen, die zur Unterstützung abgeordnet waren, berichten von durchaus sehr positiven Erfahrungen. Ähnlich wie die Forstwirte sehen auch sie die Zeit als interessant und als eine persönliche Bereicherung an. Das gute Gefühl, Kollegen in der Not geholfen zu haben, entschädige für alle Schwierigkeiten und Probleme. Es wurde jedoch angemerkt, dass in Zukunft bessere und umfassendere Einweisungen erfolgen müssten. Durch klare Anweisungen und Arbeitsaufträge seitens der Einsatzforstämter bzw. -reviere könnten viele Fehler und Ärger vermieden werden.

Auch von den abgeordneten Revierleitern wurde auf das Problem der Reisekostenerstattung und der Abrechnung des Trennungsgeldes verwiesen.

Spezielle Empfehlungen für den Einsatz von **Revierleitern** in der Unterstützung

- Für zukünftige Sturmereignisse gilt festzuhalten: Wenn personelle Unterstützung im Revierleiterbereich organisiert wird, dann sollte diese längerfristig (> 4 Wochen) etabliert werden. Nur damit ist eine wirkliche Entlastung der betroffenen Revierleiter möglich.
- An einigen Forstämtern hat auch ein kurz- bzw. mittelfristiges „rotierendes System“ der Unterstützung funktioniert. Voraussetzung für das Gelingen dieses Systems ist eine umfassende Einweisung durch Revier- und Amtsleiter des aufnehmenden Forstamts und zusätzlich die Überlappung des Verweilzeitraums der Unterstützungskollegen.
- Voraussetzungen für eine funktionierende Unterstützung sind zum einen motivierte Unterstützer, zum anderen aber auch Revierleiter, die bereit sind, Hilfe anzunehmen.
- Die Verteilung der Hilfe am aufnehmenden Forstamt/an der aufnehmenden Dienststelle muss dringend vor jeder Umsetzung koordiniert werden. Der Bedarf an Hilfe ist zunächst eindeutig zu bestimmen. Vorab zu klärende Fragen sind: **Wo besteht Bedarf an Unterstützung? Welche Unterstützung wird wo für welche Arbeit benötigt? Welche Voraussetzungen sollte die Unterstützung mitbringen? Welche Fähigkeiten werden von der Unterstützung verlangt?**
- Persönliche Kontakte zu Kollegen (z. B. Studienkollegen) sind für die Organisation und Durchführung der Unterstützung sehr hilfreich („Freunde helfen Freunden“). Vorteil: aufnehmende und unterstützende Kollegen sind sich persönlich bekannt. Dabei wird die Hemmschwelle, einem Kollegen „sein“ Revier anzuvertrauen, deutlich reduziert.
- Bei der Unterstützung sollte man möglichst sicherstellen, dass erfahrene und langjährige Revierleiter als Mentoren bei noch unerfahrenen Kollegen fungieren.
- In Forstämtern/Dienstbezirken mit unterschiedlich stark betroffenen Revieren sollte die interne Unterstützung der Revierleiter ausgebaut werden.

- In großen Schadensfällen sollten möglichst viele wenig betroffene Kollegen davon überzeugt werden, dass ihre Hilfe dringend notwendig ist. Auch in diesem Fall muss von Vorgesetzten die gesamtbetriebliche Sicht gefördert und auch vorgelebt werden. Solidarität mit den schwer betroffenen Kollegen sollte eingefordert werden.
- Der Unterstützungskraft müssen ihre Aufgaben vor Beginn der Arbeit bekannt sein, ansonsten drohen Frust und Desinteresse z.B. durch Unter- bzw. Überforderung.
- Die Unterstützungsperson muss umfassend eingewiesen werden. Besonderheiten des Forstamts/des Dienstbezirks (auch hinsichtlich bestimmter Abläufe und Verfahren) sollten ausführlich erläutert und am besten schriftlich festgehalten werden!
- Insbesondere zur Holzaufnahme sind auch kurzzeitige Umsetzungen möglich. Auch hier ist eine ausführliche Einweisung durch Revier- und Amtsleiter unerlässlich.
- Eine weitere Form der Unterstützung kann durch die externe Erfassung von Holzlisten erfolgen. Dazu werden handgeschriebene Listen aus dem Privatwald per Post an die externe Unterstützung (Revierleiter anderer Forstämter etc.) geschickt und dort mit dem Aufnahmegerät erfasst.
- Bei längerfristiger Unterstützung ist es ratsam, Reviere zu teilen (nach geographischer Lage und/oder nach Waldbesitzarten) und einen Teil komplett der Unterstützung zu übergeben.
- Das aufnehmende Forstamt sollte für eine gute Aufnahme und Integration der Unterstützungskraft sorgen. Das gilt für den persönlichen Bereich (Organisation der Unterkunft, Stammtische) genauso wie für den fachlichen Bereich (Amtstage etc.). Dadurch wird die Akzeptanz für Umsetzungen und die Eingliederung in das aufnehmende Forstamt erhöht. Die Unterstützungspersonen sollten von Ihren (durchaus gemachten) guten Erfahrungen berichten! Das könnte andere Kollegen motivieren dies im Falle eines nächsten Sturmes auch umzusetzen.
- Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten für Hilfe sensibilisiert werden! Es ist zu überlegen, ob zur freiwilligen Umsetzung bereite Mitarbeiter mit „Belohnungen“ (Fortbildungen etc.) oder finanziellen Anreizen „begünstigt“ werden können.
- Diese Forderung wird zumindest in Baden-Württemberg mit Beginn der Verwaltungsreform erschwert bis unmöglich.
- Die Einrichtung von Partnerforstämtern war nach „Lothar“ eine wichtige Maßnahme, um besonders betroffene Forstämter landesintern zu unterstützen. Zusätzlich haben diese Partnerschaften auch im Rahmen eines gesamtbetrieblichen Miteinanders wichtige Aufgaben erfüllt. Wenn möglich sollten diese Partnerschaften auch im „Normalbetrieb“ bestehen bleiben und intensiviert werden. Weiterhin sollte überlegt werden, weitere Partnerforstämter zu etablieren.

Umsetzungen von Mitarbeitern

Umsetzung von staatlichem Personal

Zur Sturmschadensbewältigung nach „Lothar“ wurden zahlreiche staatliche Forstwirte und Revierleiter aus weniger betroffenen Regionen in stark betroffene Forstbezirke umgesetzt. Durch diesen überregionalen Ausgleich von Arbeitskapazität konnte eine zeitnahe und effektive Unterstützung der Kollegen in den Sturmschadenszentren erreicht werden von der alle Waldbesitzer profitierten.

Durch die Auswirkungen der Verwaltungsreform in Baden-Württemberg wird in Zukunft die Umsetzung von forstlichen Mitarbeitern erschwert, da die Bewirtschaftung des Staatswalds in Baden-Württemberg künftig den Landkreisen obliegt. Jedoch könnte, insbesondere bei großflächig ausgeprägten Kreisen, auch Umsetzungen von Mitarbeitern innerhalb eines Kreises nötig werden.

Wichtig:

! Der Anfrage nach personeller Unterstützung muss eine sorgfältige Aufnahme der Situation im Forstbetrieb vorangehen. Erst eine genaue Aufnahme der Sturmschäden, die überschlägige Berechnung des Arbeitsvolumens sowie dessen Abgleich mit der eigenen Arbeitskapazität im Forstamt/in der unteren Forstbehörde/im Forstbetrieb bringt Klarheit über evtl. benötigte personelle Unterstützung. !

Bestimmung des Umsetzungsbedarfs durch die Zentrale/vorgesetzte Behörde (ggf. nur für den Staatswaldanteil der Forstämter/Kreisforstämter)

Einteilung der Forstämter/Dienstbezirke anhand der gemeldeten Sturmholzmengen in die Kategorien:

- 1) „Schadensschwerpunkt mit Unterstützungsbedarf“
- 2) „potenzieller Schadensschwerpunkt, Aufarbeitung primär mit eigener Arbeitskapazität möglich“
- 3) „noch unklares Bild, ggf. Unterstützung möglich, evtl. aber auch Bedarf an Unterstützung“
- 4) „geringe Schäden, Unterstützung möglich“.

Umfragen zu Arbeitsvolumen und Arbeitskapazität an den Forstämtern/unteren Forstbehörden:

- Daten zum eigenen Kapazitätsumfang (Anzahl „eigener“ Forstwirte, Stundenvolumen)
- dem voraussichtlichen Zeitplan einer möglichen Aufnahme oder Abgabe von Arbeitskapazität (Kalenderwoche) und
- eventueller zusätzlich benötigter Unterstützung durch Maschinen bzw. Unternehmer oder Revierleiter.

Die Meldungen ergeben einen ersten Überblick über den aktuellen Bedarf an Arbeitskapazität oder potenzielle Abgabemöglichkeiten der Forstämter für einen bestimmten Zeitraum, z.B. das erste Quartal der Aufarbeitung.

Nachdem die Daten für die Forstämter bzw. Dienstbezirke vorliegen, kann weiterer Umsetzungsbedarf auch über die Grenzen des Bundeslandes/des Kreises hinaus koordiniert werden.

Zentrale Problemfelder, die während der Sturmschadensbewältigung nach „Lothar“ aufgetreten sind:

- **Umsetzungen an einen anderen Ort ohne die Möglichkeit zur täglichen Heimkehr**

Die Akzeptanz von Umsetzungen ist größer, wenn eine tägliche Rückkehr der Mitarbeiter an den Heimatort möglich ist. Je nach persönlicher und familiärer Situation (Familie mit Kindern, pflegebedürftiges Familienmitglied, Nebenerwerbslandwirtschaft etc.) kann die Frage nach der täglichen Rückkehr sogar zum Ausschlusskriterium für Umsetzungen mit Verbleib am Einsatzort werden. Zu bedenken ist, dass bei Umsetzungen ohne tägliche Rückkehr an den Heimatort je nach Unterbringungsmöglichkeit und Dauer der Umsetzung zuweilen Ausgaben für Unterkunft, Verpflegung etc. in Höhe eines zweiten Haushalts für die Betroffenen anfallen können. Insbesondere für Forstwirte mit Familie ist diese Doppelbelastung und die Vorfinanzierung der Ausgaben am Einsatzort eine erhebliche finanzielle Belastung.
- **Abrechnungen der Reisekosten nach dem wenig flexiblen Landesreisekostengesetz**

Sowohl die Richtlinien zur Kostenerstattung nach dem Landesreisekostengesetz Baden-Württemberg als auch nach der Landestrennungsgeld-Verordnung haben sich als nicht praktikabel für derartige Umsetzungen erwiesen. Die zugrunde gelegten Standardvergütungssätze sind nur für Reisekostenabrechnungen zu Standardbedingungen geeignet. Für längerfristige Abordnungen decken die berechneten Erstattungen die tatsächlich anfallenden Kosten nicht. Die für die Berechnung der Reisekosten zuständigen Verwaltungsangestellten an den Forstämtern litten unter den extrem komplizierten und wenig transparenten Berechnungen. Zu guter Letzt erwies sich der Weg der Anweisung über die Landesoberkasse als sehr träge – in einigen Fällen betrug die Zeitspanne vom Einreichen der Reisekosten bis zur Gutschrift drei Monate. Damit wurden den Mitarbeitern durch die Umsetzungen nicht nur eine zeitliche und persönliche sondern auch eine finanzielle Mehrbelastung zugemutet. Darunter hat die Akzeptanz von Umsetzungen deutlich gelitten.
- **Einsatz waldarbeitereigener Fahrzeuge zum Transport**

Sowohl bei Abordnungen mit längerem Verbleib am Einsatzort als auch bei Umsetzungen mit täglicher Rückkehr zum Heimatort kamen zunächst häufig waldarbeitereigene Fahrzeuge zum Einsatz. Jedoch zeigte sich schnell, dass der Einsatz von normalen PKW bei der Bildung von Fahrgemeinschaften schon aus Platzgründen problematisch war, ganz abgesehen von der allgemeinen Kritik am Einsatz von waldarbeitereigenen Privatfahrzeugen zu Dienstfahrten. Der Einsatz von forstamtseigenen VW-Bussen trug deutlich zu einer Entspannung der Situation bei. Diese boten meist ausreichend Platz, um Personen und Ausrüstungsgegenstände zu transportieren. Die befragten Forstwirte zeigten sich sehr zufrieden mit dieser Lösung. Damit verringerte die Bereitstellung eines Fahrzeugs - vor allem bei Fahrten mit täglicher Heimkehr - die Hemmschwelle, Abordnungen zuzustimmen, deutlich. Forstämter, die nicht im Besitz von eigenen Transportfahrzeugen waren, sind im Laufe der Zeit dazu übergegangen, größere Fahrzeuge für die Abordnungen zu mieten.
- **Aufnahme am jeweiligen Forstamt/Dienststelle**

Auch psycho-soziale Aspekte wie z.B. die Aufnahme am Einsatzforstamt oder die Betreuung durch die Vorgesetzten des eigenen Forstamts am Einsatzort spielen eine wichtige Rolle. Die Betreuung vor Ort hat eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter. Die Organisation von Unterkünften, eine umfassende Einführung sowie die Einbindung in den Kollegenkreis (Stammtische) etc. tragen dazu bei, den Aufenthalt positiv zu gestalten.

- Abordnungen und Umsetzungen von Mitarbeitern werden nur dann von den Betroffenen akzeptiert, wenn die Vorgesetzten und Führungskräfte die Maßnahmen mittragen und ihrerseits bei den Mitarbeitern für Akzeptanz von Umsetzungen werben. Wichtig ist dabei die Vermittlung von Hintergrundinformationen zu der Gesamtsituation. In den Gesamtkontext gestellt werden dann Hintergründe und Ursachen der Umsetzungen klarer.
- In diesem Zusammenhang ist es die Aufgabe der Führungskräfte an höheren obersten Behörden, die gesamtbetriebliche Sichtweise bei den Amts- und Revierleitern zu fördern.
- Im Rahmen einer kollegialen und fairen Zusammenarbeit sollte es selbstverständlich sein, die Betroffenen frühzeitig über den Prozess der Umsetzungsplanung (z.B. Absprachen mit anderen Forstämtern/unteren Forstbehörden etc.) zu informieren und einzubeziehen, so dass auch Raum für Gestaltungsmöglichkeiten bleibt. Bei den von Abordnungen betroffenen Mitarbeitern darf nicht das Gefühl entstehen, Entscheidungen würden über ihre Köpfe hinweg gefällt. Auch ein gemeinsamer Besuch des Einsatzortes im Vorfeld kann dazu beitragen, Ängste abzubauen und Akzeptanz zu schaffen.
- Als Ergebnis eines intensiven Abstimmungsprozesses zwischen aufnehmender und abgebender Dienststelle unter Mitwirkung des umzusetzenden Personals und der örtlichen Personalräte sollte eine schriftliche Vereinbarung über die Abordnung erstellt werden, in der alle abgesprochenen Einzelheiten aufgeführt werden. Dadurch wird die Verbindlichkeit der Absprachen erhöht und alle Beteiligten werden im Vorfeld über die Konditionen informiert.
- Es sollten – soweit möglich – Nahumsetzungen organisiert werden, um den Mitarbeitern die Rückkehr an den Heimatort zu ermöglichen. Dadurch wird die Akzeptanz von Abordnungen deutlich erhöht. Abgesehen von der längeren An- und Rückfahrt bleibt der gewohnte Tagesablauf auch im persönlichen Bereich bestehen.
- Im Rahmen der Fürsorgepflicht sollte jedoch bei der Umsetzungsplanung darauf geachtet werden, dass nicht zu lange Anfahrtszeiten zu den Einsatzorten entstehen. Die Gefahr von Verkehrsunfällen durch Übermüdung steigt mit zunehmender Fahrtfernung.
- Bei der Organisation von Umsetzungen sollten sinnvolle Kombinationen gewählt werden. Wichtig ist nicht nur die Entfernung (Fahrzeit) zum Heimatforstamt, sondern auch die naturale Ausstattung der Forstämter (Baumartenzusammensetzung, Steilhänge etc.). Die Erfahrungen haben gezeigt, dass Forstwirte und Revierleiter aus reinen Nadelholzforstämtern u. U. in reinen Laubholzforstämtern eine intensivere Einweisung brauchen.
- Forstämter, die sich auf Umsetzungen verständigen, sollten sich hinsichtlich Beginn, Ende und Dauer der Umsetzung im Vorfeld und auch während der laufenden Umsetzung unbedingt abstimmen.
- Wichtig für den Erfolg und die Akzeptanz von Umsetzungen sind die gute Gestaltung der Rahmenbedingungen (z.B. Reisekosten) insgesamt und der Rahmenbedingungen am aufnehmenden Forstamt (z.B. Übernahme der Organisation der Quartiere).
- Neben dem freundlichen Empfang sollte unbedingt eine umfassende Einweisung durch Revier- und Amtsleiter erfolgen. Dies fördert eine Integration in den fremden Betrieb und hilft, Fehler und Ärger zu vermeiden.
- Wenn der direkte Vorgesetzte nicht selbst mit umgesetzt ist, wirken Besuche am Einsatzort motivierend und bezeugen Interesse und Fürsorge für die Mitarbeiter.
- Für Mecklenburg-Vorpommern gilt: Mit der Umsetzung muss u. a. geklärt sein, wie der Bezug von Sonderkraftstoff erfolgt.



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 Diensterwechsel (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 Forstamts- bzw. 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 nichtalltäglicher Probleme gegeben und prophylaktische Maßnahmen gegen Dekompensation im Stressfall und Burn-out-Problematik vorgestellt werden.

Personalwirtschaftliche Maßnahmen

Stand 11/2010

Einsatz ausländischer Arbeitskräfte in der Sturmholzaufarbeitung – rechtliche Situation

Beim Einsatz ausländischer Arbeitskräfte sind verschiedene gesetzliche Regelungen zu beachten. Im Jahre 2004 ist das Zuwanderungsgesetz in Kraft getreten, welches das bisherige Verfahren vereinfacht hat. Durch die Zustimmung der Bundesagentur für Arbeit wird die Arbeitsgenehmigung zusammen mit der Aufenthaltsgenehmigung von der Ausländerbehörde erteilt.

Die Beschäftigung ohne die Zustimmung der Agentur für Arbeit können Staatsangehörige aus den „alten“ EU-Staaten¹ sowie Island, Norwegen, Lichtenstein und der Schweiz aufnehmen. Für die Staatsangehörigen der „neuen“ EU-Staaten² gelten während einer Übergangszeit Ausnahmeregelungen. Angehörige dieser Staaten benötigen für die Beschäftigung eine Arbeitsgenehmigung-EU, welche von der Ausländerbehörde erteilt wird.

Informationen stellen die Agenturen für Arbeit im Internet und auf Merkblättern zum Thema bereit. Weitere Auskünfte erteilen die Agenturen für Arbeit vor Ort.

Werden ausländische Arbeitskräfte beschäftigt so ist darauf zu achten, dass dieses Personal den gleichen Ausbildungs- und Ausrüstungsstand wie die eigenen Kräfte hat und eine Verständigung in deutscher Sprache möglich ist.

Relevante Verordnungen und Gesetze:

- Gesetz zur Steuerung und Begrenzung der Zuwanderung und zur Regelung des Aufenthalts und der Integration von Unionsbürgern und Ausländern (Zuwanderungsgesetz)
- Aufenthaltsgesetz (AufenthG)
- Beschäftigungsverordnung (BeschV)
- Arbeitsgenehmigungsverordnung (ArGV)
- Verordnung über Ausnahmeregelungen für die Erteilung einer Arbeitserlaubnis an neueinreisende ausländische Arbeitnehmer, Anwerbepausenausnahmereverordnung (ASAV)
- Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III)

Zustimmung zu Beschäftigungen durch Bundesagentur für Arbeit bei:	
Saisonarbeit	Ingesamt bis zu 6 Monate, wenn der ausländische Arbeitnehmer von der Agentur für Arbeit aufgrund einer Absprache mit der Arbeitsverwaltung des Herkunftslandes vermittelt wurde. Absprachen bestehen derzeit mit Bulgarien, Kroatien, Polen, der Slowakischen Republik, Slowenien, Ungarn, Rumänien und der Tschechischen Republik.
Werkvertrag	Grundlage für die Zulassung ausländischer Werkvertragsarbeitnehmer sind die von der Bundesrepublik Deutschland mit den mittel- und osteuropäischen Staaten und der Türkei geschlossenen Vereinbarungen über die Entsendung und Beschäftigung von Arbeitnehmern ausländischer Unternehmen auf der Grundlage von Werkverträgen.

¹ Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden und Spanien

² Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakische Republik, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn, Zypern, Bulgarien und Rumänien

	Von diesen Vereinbarungen werden Staatsangehörige der nachfolgenden Staaten erfasst: Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Kosovo, Kroatien, Lettland, Mazedonien, Polen, Rumänien, Serbien, Montenegro, Slowakische Republik, Slowenien, Tschechische Republik, Türkei und Ungarn.
Gastarbeitnehmer	Grundlage für die Vermittlung der Gastarbeitnehmer sind bilaterale Abkommen (Gastarbeitnehmerabkommen), in denen unter anderem das Jahreskontingent festgelegt ist. Zur Zeit bestehen Abkommen mit Albanien, Bulgarien, Estland, Kroatien, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Russische Föderation, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn. Gastarbeitnehmer erhalten von der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) in Bonn eine Zulassungsbescheinigung, die unabhängig von Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes erteilt wird. Die Aufenthaltsdauer ist für Gastarbeitnehmer auf 18 Monate beschränkt.
Sonstige Möglichkeiten der Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte	
Grenzgänger	§ 6 ASAV, Beschäftigung für zwei Tage pro Woche oder bei täglicher Rückkehr ins Heimatland, Arbeitserlaubnis-EU

! Falls Bedarf an der Erteilung von Arbeitserlaubnissen besteht, sollte im Vorfeld auf Ebene der Ministerien und den Regionaldirektionen der Bundesagentur für Arbeit eine entsprechende Vorgehensweise abgesprochen werden. !

Erfahrungen mit dem Umgang mit ausländischen Arbeitnehmern/Unternehmern aus EU und Nicht-EU-Ländern nach „Lothar“

Nur in den seltensten Fällen wird es so sein, dass Forstbetriebe direkt Verträge mit Arbeitnehmern aus Nicht-EU-Ländern abschließen. Viel häufiger werden sie damit konfrontiert werden, dass von ihnen beauftragten Unternehmer Gruppen aus Nicht-EU-Ländern als Subunternehmer einsetzen wollen.

Für den Einsatz von Arbeitskräften aus der Europäischen Union und aus Nicht-EU Staaten sollten aber neben der rechtlichen Situation noch folgende wichtige Punkte bedacht werden:

Bei der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern, die nicht der deutsche Sprache mächtig sind, sind Probleme zwangsläufig vorprogrammiert. Weder der Arbeitsauftrag noch die Sortimentsaushaltung oder sonstige Anforderung können umfassend und zufrieden stellend erläutert werden, was in den meisten Fällen zu Fehlern und zwangsläufig zu Ärger und erheblichem Mehraufwand führt.

Als großes Problem haben sich auch die Einweisungen in die Unfallverhütungs-Vorschriften oder in die Rettungskette dargestellt. Fremdsprachigen Mitarbeitern konnte häufig nur der nächste Weg zu einer Siedlung oder Telefonzelle/Tankstelle (oder ähnliches) erklärt werden.

Wenn auf den Einsatz von ausländischen Gruppen nicht verzichtet werden kann oder soll, ist unbedingt darauf zu achten, dass zumindest 1 Mitarbeiter anwesend ist, mit dem die Verständigung gesichert ist (z.B. auf Englisch). Optimal ist dies nicht und im Vorfeld sollten die Vorteile eines solchen Einsatzes gut gegenüber den Nachteilen (insbesondere die Mehrarbeit für den Revierleiter) abgewogen werden.



Für Baden-Württemberg regeln die unter Nr. 3, 4 und 5 aufgeführten Punkte der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Landesforstverwaltung Baden-Württemberg (AGB-F) die Pflichten des Auftragnehmers diesbezüglich. Ansonsten gelten natürlich die AGB-F unverändert.

Nicht nur für Unternehmer aus dem Ausland, sondern natürlich auch für inländische, aber ortsfremde Auftragsnehmer gilt, dass eine gute Einführung in die Gepflogenheiten und Arbeitsweisen des Forstbetriebs die Zusammenarbeit erheblich erleichtern kann. Ebenso können kleine Serviceleistungen (wo ist der nächste Landmaschinenmechaniker, wo gibt es Ersatzteile, günstige Tankgelegenheiten, aber auch preiswerte Unterkünfte, gutes Essen etc.) dazu beitragen, dass die Arbeit reibungslos läuft.

Literatur und Links:

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2009): Merkblatt 7 - Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer in Deutschland. 23 S.

Bundesagentur für Arbeit: www.arbeitsagentur.de