

Allevo | **Kommunalberatung**

Wirtschafts- und
Managementberatung
für Kommunen

Meerbusch (Nordrhein-Westf.)
Obersulm (Baden-Württemb.)
Reichenbach (Sachsen)

Rudolf-Diesel-Straße 2
40670 Meerbusch
Telefon 02159/ 6776-30
Telefax 02159/ 6776-32

kommunalberatung.de

Landkreis Lörrach

Organisationsuntersuchung
des Sachgebiets 443 Naturschutz und Landschaftspflege

Projekt | bericht

Übersicht

1.	Projektauftrag und Projektverlauf	5
1.1.	Projektauftrag.....	5
1.2.	Projektverlauf.....	5
1.3.	Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	7
2.	Für den eiligen Leser	8
2.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse	8
2.2.	Übersicht der Handlungsempfehlungen	11
3.	Ausgangslage und Rahmenbedingungen	17
3.1.	Das Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege (443)	17
3.2.	Strukturdaten Landkreis Lörrach	19
3.3.	Staatsziel „Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und der Tiere“	21
3.4.	Naturschutz als Strategischer Schwerpunkt im Landkreis Lörrach	21
3.5.	Aufgaben der Naturschutzbehörde	22
3.6.	Schutzgebietsspektrum des Landkreises Lörrach	23
4.	Organisations- und Stellenanalyse.....	25
4.1.	Strategie und Zukunftsausrichtung, Reduzierung der Aufgabenvollzugsdefizite	26
4.2.	Führung und Steuerung	36
4.3.	Aufbauorganisation / Binnenstruktur	49
4.4.	Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)	58
5.	Personalbedarfsbemessung	87
5.1.	Ergebnis der Personalbedarfsbemessung	89
5.2.	Anmerkungen zur Personalbedarfsbemessung.....	91
6.	Anhänge.....	92
	Anhang A: Geschäftsprozesse	
	Anhang B: Hinweise zur Stellenbemessung	
	Anhang C: Stellenbemessung	

Anhang D: Landesgutachten Bogumil – Gutachten allevo

Abkürzungen

ASM	Aufgaben- und Stellenmatrix
FB	Fachbereich
FBL	Fachbereichsleitung
GP	Geschäftsprozess
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
PG	Projektgruppe
SB	Sachbearbeitung
STB	Stellenbemessung
VSt	Vollzeitstellen
WS	Workshop

Hinweis:

Der besseren Lesbarkeit wegen verwenden wir in der Regel nur die männliche Form, die weibliche Form ist immer mitgedacht.



Vorwort

Der hier vorliegende Abschlussbericht ist das Ergebnis eines intensiven und beteiligungsorientierten Projekts, das wir von Oktober 2016 bis März 2017 für den Landkreis Lörrach durchgeführt haben. Darin haben wir unsere Untersuchungsergebnisse und Vorschläge zusammengefasst.

An dieser Stelle möchten wir uns bei den Leitungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das eingebrachte Engagement und die gute Zusammenarbeit bedanken. Aufgrund des offenen Umgangs und der vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre haben wir gerne für den Landkreis Lörrach gearbeitet.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse dem Landkreis Lörrach helfen, die Effizienz und Qualität ihrer Leistungen weiterzuentwickeln und gleichzeitig Motivation, Kompetenz und Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Wir wünschen ihm dabei viel Erfolg und stehen bei weitergehenden Fragen dem Landkreis Lörrach auch zukünftig gerne zur Verfügung.

Meerbusch, im Mai 2017

Stephan Metz

1. Projektauftrag und Projektverlauf

1.1. Projektauftrag

Der Landkreis Lörrach hat uns im August 2016 mit einer Organisationsuntersuchung für das Sachgebiet 443 - Naturschutz und Landschaftspflege - beauftragt.

Ziel des Auftraggebers ist es, auf Basis von Vorschlägen aus der Organisationsuntersuchung, eine wirksame und wirtschaftliche Organisations- und Prozessstruktur einzurichten, die eine optimale Aufgabenerledigung – auch bei Schwankungen im Aufgabenumfang – unterstützt.

D.h., neben der Durchführung einer kritischen Betrachtung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Aufgabenwahrnehmung, -verteilung und -abgrenzung innerhalb des Sachgebiets, der Definition von Schnittstellen und Qualitätsstandards war eine angemessene und optimierte Personalstruktur zu ermitteln.

1.2. Projektverlauf

Die Organisationsuntersuchung war so angelegt, dass alle relevanten Bereiche systematisch analysiert wurden. Bei allen Projektschritten ging es uns darum, dass nur umsetzbare Ergebnisse formuliert wurden.

Nach der Projektfineinplanung, der Mitarbeiterinformation und der Dokumentenanalyse haben wir eine umfassende Aufgabenanalyse und -kritik durchgeführt. Durch Interviews und einen Mitarbeiter-Workshop haben wir die dabei gewonnenen Erkenntnisse vertieft und ergänzt. Die Untersuchung der Geschäftsprozesse war Grundlage für die Erarbeitung von möglichen Vorschlägen zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Um einen authentischen Eindruck von der spezifischen Situation vor Ort zu erhalten, haben wir zum einen eine Kreisbesichtigung mit den wichtigsten Wirkungsbereichen des Sachgebiets durchgeführt sowie zum anderen die Arbeitsplätze im Sachgebiet und beim Landschaftserhaltungsverband begangen.

Im Rahmen der Stellenbemessung treffen wir Aussagen zur Personalausstattung. Wir haben die Ergebnisse abgestimmt, gegenüber den Leitungskräften und dem Fachbereich Personal und Organisation präsentiert und in einem Projektbericht zusammengefasst. Abschließend präsentieren wir die Ergebnisse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Zur weiteren Darstellung des Projektverlaufs dient die folgende Terminübersicht:

Abbildung 1: Terminübersicht

Datum	Inhalt
17.10.2016	Auftaktveranstaltung
21.11.2016	Auftaktgespräch Projektteam Führungskräfteinterview Mitarbeiter-Workshop Besichtigung des Kreisgebietes
22.11.2016	Interview Personalrat Interviews mit den Mitarbeitern Interview Mitarbeiter Landschaftserhaltungsverband Interview Fachbereichsleitung Landwirtschaft & Naturschutz Interview Fachbereichsleitung P & O GPO-Workshop / Prozessaufnahme
23.11.2016	Interview Dezernent IV Interviews mit den Mitarbeitern GPO-Workshop / Prozessaufnahme
24.11.2016	Interviews mit den Mitarbeitern GPO-Workshop / Prozessaufnahme Abschlussgespräch Ist- Erhebung Projektteam und SG 443
01.12.2016	Interview Naturschutzbeauftragte
10.01.2017	Interview Fachbereichsleitung Umwelt
01.02.2017	Interview Fachbereichsleitung Baurecht
20.02.2017	Fachlicher Abstimmungstermin erste Richtung / erste Entwurfs - Ergebnisse
	Übermittlung Gutachten-Entwurf
04.05.2017	Sitzung Steuerungsgruppe
noch offen	Präsentation der Ergebnisse gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

1.3. Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung

Im Sommer 2016 wurde das Gutachten zur „Weiterentwicklung der baden-württembergischen Umweltverwaltung“ veröffentlicht. Dieses hatte das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft von den Wissenschaftlern Prof. Dr. Jörg Bogumil (Universität Bochum), Dr. Falk Ebinger (Universität Wien) und Prof. Dr. Stephan Grohs (Universität Speyer) erstellen lassen.

Im Ergebnis zeigten die Wissenschaftler in ihrer gutachtlichen Studie auf, dass auf sämtlichen Vollzugsebenen Tendenzen einer Mangelverwaltung zu erkennen sind. Neben diversen Maßnahmen zur Verbesserung der Vollzugsqualität erachteten die Gutachter personelle Verstärkungen als notwendig.

Der Naturschutz wurde explizit in einem weiteren Gutachten von Professor Dr. Jörg Bogumil betrachtet. Diese Ergebnisse veröffentlichte das Ministerium im März 2017:

Analog zum Gutachten zur Zukunft der Umweltverwaltung enthält auch das Ergänzungsgutachten zur Naturschutzverwaltung eine Reihe von Vorschlägen, wie die Situation verbessert werden könnte. Diese Vorschläge reichen von interner Umstrukturierung und Optimierung der Arbeitsabläufe, über verstärkte Zusammenarbeit der Behörden untereinander bis hin zur Aufstockung des Personals.

Beide Gutachteninhalte haben wir in unsere Analysen und Überlegungen miteinfließen lassen. Eine dezidierte Aufstellung hierzu findet sich im Anhang D.

In den zentralen Aussagen sind die Gutachten Bogumil-Gutachten und unsere Empfehlungen deckungsgleich, wenn sie auch unabhängig voneinander erarbeitet wurden.

2. Für den eiligen Leser

Nachfolgend sind die wichtigsten Ergebnisse unseres Gutachtens zusammengefasst. Dies ermöglicht einen schnellen Überblick im Sinne eines Managementberichts.

2.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Strategie und Zukunftsausrichtung, Reduzierung der Aufgabendefizite

Wesentlich für die Zukunftsfähigkeit des Sachgebiets 443 Naturschutz und Landschaftspflege wird die verstärkte strategische Ausrichtung der Organisationseinheit sein. Eine langfristige Strategie, aus der sich eindeutige Zielvorgaben / Zielklarheit für die Untere Naturschutzbehörde ableiten und Prioritäten setzen lassen, ist unverzichtbar, um auch künftig den Aufgabenstellungen gerecht werden zu können. Hierzu wäre insbesondere auch die Reduzierung der derzeit defizitär wahrgenommen Aufgaben in den Bereichen

- NATURA 2000 (Umsetzung der Erhaltungs- und Entwicklungsziele des MaP, Aufklärung der Mähwiesendefizite)
- Schutzgebiete (Ausweisung / Umsetzung Flächenhafte Naturdenkmale)
- Landschaftsschutzgebiete (Neuausweisungen, erforderliche Anpassungen, Vor-Ort-Kontrollen)
- Artenschutz (Nachverfolgung / Überprüfung der Angaben aus den baurechtlichen Kenntnissgabe-Verfahren (Abbrüche), Ortstermine, (Über-)Prüfung der Fachgutachten, Erfassung gefährdeter Arten / Anpassung der Flächenbewirtschaftung, Feuchtwiesen-Schutzprogramm für den Kiebitz, „Storchen-Konzept“, Entwicklung eines Konzept vor allem für Arten mit hohen ökologischen Ansprüchen, CEF¹-Kontrollen)
- Biotop (Änderungen, Ergänzungen und Nacherfassungen)
- konzeptionelle Naturschutzarbeit (Biotopverbundplanungen, Kompensationsflächensuche, Artenschutzprojekte, Neophytenkonzept, Umsetzung „Perlen des Landkreises“)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kontrolle / Überwachung

in den Fokus zu nehmen. D.h., im Wesentlichen sind die Kontroll- und Überwachungstätigkeiten (Artenschutz, Schutzgebiete), Arbeiten im Zusammenhang mit der Erhaltung und Entwicklung in FFH-Gebieten und konzeptionelle Aufgaben (u.a. Biotopverbundplanung) im Vollzugs- bzw. Ausführungsdefizit. Hinzu kommt die Öffentlichkeitsarbeit, die einen entscheidenden Faktor – insbesondere hinsichtlich der Akzeptanz von Maßnahmen – darstellt.

¹ measures that ensure the continued ecological functionality

Eine politische Richtungsentscheidung zur künftigen Ausrichtung der Unteren Naturschutzbehörde sollte herbeigeführt werden.

Ihren Niederschlag fände die strategische Ausrichtung in einem fortzuschreibenden Maßnahmenplan im Sinne eines mehrjährigen Arbeitsprogramms, in dem auch die deutlich intensiver wahrzunehmenden Kontroll- und Überwachungstätigkeiten darzustellen wären. Aus dem Maßnahmenplan sollten sich die konkreten Schwerpunktkulissen und Aufgabenprioritäten in der jeweiligen Jahresscheibe nachvollziehbar und transparent ableiten lassen.

Untersetzend hierzu wären die sachgebietsinternen Zielvereinbarungen um eine mittel- bis langfristige Perspektive sowie um eine verbindliche Zeitschiene zu ergänzen.

Die Entwicklung einer Kontroll- und Überwachungsstrategie, um bei Eingriffen in Natur und Landschaft stärker wahrgenommen zu werden und nicht nur eine zahnlose-Tiger-Behörde zu sein, halten wir für dringend erforderlich.

Auch empfehlen wir eine Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit – zum einen, um für Naturschutz und Ehrenamt zu werben (und somit auch dringend benötigten Nachwuchs im Freiwilligkeitsbereich zu generieren), zum anderen, um die Transparenz und Akzeptanz bei nicht immer unumstrittenen Maßnahmen zu erhöhen.

Personalausstattung

Das Sachgebiet 443 verfügt im Ist über eine Ausstattung von 6,75 Vollzeitstellen (VSt). Eine Stelle ist eine Landesstelle mit dem Aufgabenfeld NATURA 2000, eine weitere Stelle ist übergangsweise um 0,25 VSt aufgestockt.

Demgegenüber ergibt die Stellenbemessung beim jetzigen (und in Ansätzen prospektiv betrachteten) Aufgabenbestand einen Personalbedarf von 10,18 VSt.

Es errechnet sich demnach ein Mehrbedarf von rd. 3,40 VSt, der sich qualitativ zusammensetzt aus rd. 2,20 VSt Fachkraft Naturschutz und rd. 1,20 VSt Verwaltungskraft gehobener Dienst (analog Tarifbeschäftigte).

Wir empfehlen, den ermittelten Mehrbedarf wie folgt zu decken:

- wenn individuell möglich: Aufstockung im Bereich Fachkraft Naturschutz / Artenschutz auf 1,00 VSt
- 1,00 VSt Fachkraft Naturschutz (neu)
- 1,00 VSt Verwaltungskraft (gD) (neu).

Hinsichtlich des verbleibenden Bedarfes sollte versucht werden, diesen zunächst durch den Einkauf externen Sachverständs (sowohl naturschutzfachlich wie juristisch) zu decken. Dies wäre nach einem Jahr zu evaluieren und die Personalausstattung ggf. anzupassen. Als Schätzgröße der bereitzustellenden Haushaltsmittel erscheinen rd. 70.000 Euro plausibel.

Sofern sich der Landkreis Lörrach für eine strategische Ausrichtung der Unteren Naturschutzbehörde als agierende Behörde entscheidet, ist von einer weiteren notwendigen Erhöhung der Personalausstattung auszugehen. Die Größenordnung wäre mittels Arbeitsaufzeichnungen im Bereich der Kontrollen und verwaltungstechnischen Vor- und Nachbereitungen über einen aussagefähigen Zeitraum (mind. 3 Monate) zu ermitteln.

Auch für die empfohlene Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit gilt, dass dies zusätzlicher Ressourcen bedarf. Je nach Intensität der Aufgabenwahrnehmung sowie der strategischen Entscheidung dürfte hier ein zusätzlicher Bedarf von bis zu 0,25 VSt realistisch sein.

Führung und Steuerung

Die Besprechungsrhythmen im Sachgebiet 443 sollten verkürzt und durchgängige Informationsketten geschaffen werden. Hilfreich kann hierbei die Aufstellung eines Besprechungsmanifests sein. Auf die Notwendigkeit ein führungsorientiertes Controlling einschließlich Berichtswesen aufzubauen, sei hingewiesen. Dies sollte die führungsrelevanten Betriebsdaten auch für die politische Entscheidungsebene abbilden.

Die individualisierte Fortbildungsplanung sollte intensiviert werden. Unterstützend im Bereich der Fortbildung wirken sicherlich auch gegenseitige Hospitationen in den von der Landschaftspflege und dem Naturschutz im weitesten Sinne betroffenen Bereichen (LEV, LPR-Sachbearbeitende, Verwaltungsbereich Landwirtschaft)

Aufbauorganisation / Binnenstruktur

Die NATURA 2000-Stelle und die Arbeiten im Zusammenhang mit der Landschaftspflegerichtlinie sollten zum Sachgebiet 441 (Verwaltungsbereich) verlagert werden. In der Konsequenz würde den Anforderungen an eine EU-zahlstellenkonforme Organisation Rechnung getragen und die Schnittstellen auf das unvermeidbare Minimum reduziert.

Soweit möglich, sollten die Aufgaben zwischen den Fachkräften Naturschutz nach fachlicher Spezifizierung abgegrenzt werden. Eine regionale Zuständigkeitsregelung und Aufgabenabgrenzung ist möglich, geht aber erfahrungsgemäß zu Lasten der Spezialisierung.

Vertretungsregelungen wären bestenfalls immer als 1:1 – Vertretung eingerichtet.

Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)

Bei den vorgefundenen ablauforganisatorischen Strukturen und Vorgehensweisen sehen wir in einigen Teilbereichen Optimierungsmöglichkeiten. Diese haben wir in insgesamt dreizehn Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Eine verwaltungsverfahrenstechnisch unterstützende Softwarelösung regen wir an. Insgesamt bleibt aber festzustellen, dass das Sachgebiet 443 ablauforganisatorisch gut aufgestellt ist.

Die Optimierung der Schnittstelle bzw. der Zusammenarbeit mit dem LEV sollte in den Blick genommen werden. Die ganzheitliche Aufgabenerledigung im Sinne einer ganzheitlichen Sachbearbeitung nach festzuschreibenden Standards durch den LEV wäre anzustreben.

Sonstige strukturelle Schnittstellenprobleme (intern und extern) waren nicht zu erkennen.

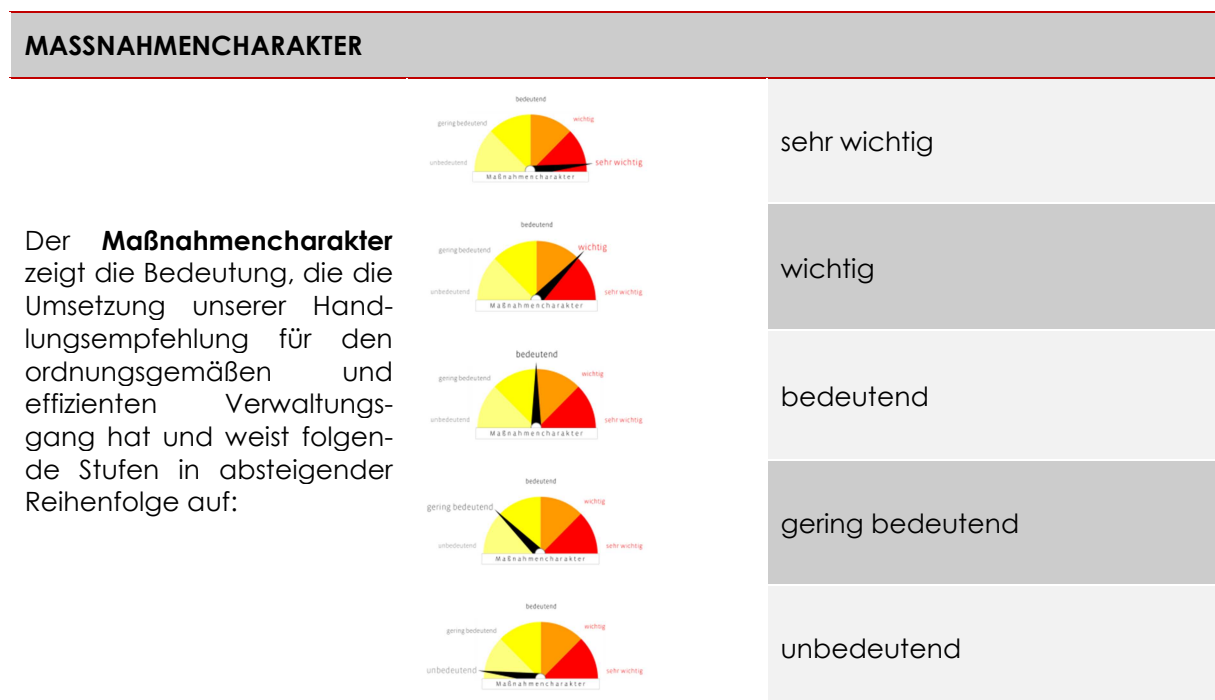
2.2. Übersicht der Handlungsempfehlungen

Zur Erleichterung des Reorganisationsprozesses haben wir unsere Handlungsempfehlungen im nachfolgenden Empfehlungskatalog zusammengefasst. Der Katalog bildet eine wichtige Grundlage für die Klassifizierung der einzelnen Vorschläge und erleichtert eine strukturierte und planmäßige Umsetzung. Der Empfehlungskatalog ist in Anlehnung an die Gutachtengliederung zusammengestellt.

Prioritätstachometer

Alle Handlungsempfehlungen sind anhand der beiden Dimensionen „Maßnahmencharakter“ und „Umsetzungshorizont“ bewertet. Das Ergebnis wird mit Hilfe des Prioritätstachometers visualisiert.

Abbildung 2: Prioritätstachometer – Übersicht



UMSETZUNGSHORIZONT

Der **Umsetzungshorizont** trifft Aussagen zur zeitlichen Einteilung nach



sehr dringlich, sofort
= kein Aufschub, Maßnahme umgehend beginnen



kurzfristig
= innerhalb der nächsten zwei bis sechs Monate



dringlich
= innerhalb von sechs bis zwölf Monaten



mittelfristig
= innerhalb von zwei Jahren



Langfristig
= innerhalb von fünf Jahren

Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

Die Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der Handlungsempfehlungen bzw. die für eine Umsetzung erforderlichen Entscheidungs- und Steuerungsverantwortlichkeiten haben wir drei Kategorien zugeordnet:

Abbildung 3: Kategorisierung der Verantwortlichkeiten – Übersicht

KATEGORIE	BESCHREIBUNG
1	Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
2	durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
3	Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Abbildung 4: Empfehlungskatalog

lfd. Nr.	Empfehlung	Kategorisierung der Verantwortlichkeiten			Wirkungsbereich	Maßnahmencharakter					Umsetzungshorizont				
		Kat 1	Kat 2	Kat 3											
						sehr wichtig	wichtig	bedeutend	gering bedeutend	unbedeutend	sehr dringlich, sofort	kurzfristig	dringlich	mittelfristig	langfristig
Strategie und Zukunftsausrichtung															
01	Konkretisierung des strategischen Fokus: Priorisierung, Schwerpunkte und Ziele, Richtungsentscheidung Maßnahmenplan/ Arbeitsprogramm Zielvereinbarungen	X		X	Sachgebiet 443, Kreisgebiet	X							X		
02	Entwicklung Kontrollstrategie			X	Sachgebiet 443, Dritte	X						X			
03	Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit - zur Gewinnung und Stärkung des Ehrenamts - als Informationsmedium bzgl. Maßnahmen etc.			X	Sachgebiet 443, Naturschutzbeauftragte, Bevölkerung, LEV			X						X	
Führung und Steuerung															
04	Führungsinstrument Kommunikation: Kommunikations-, Informations- und Besprechungskultur			X	Sachgebiet 443	X					X				
05	Installierung eines führungsorientierten Controllings mit standardisiertem Berichtswesen		X	X	Sachgebiet 443			X						X	
06	Führungsaufgabe Fortbildungsplanung Hospitalation			X	Sachgebiet 443			X						X	

Fortsetzung 1 nächste Seite

Fortsetzung 1 - Empfehlungskatalog

lfd. Nr.	Empfehlung	Kategorisierung der Verantwortlichkeiten			Wirkungsbereich	Maßnahmencharakter					Umsetzungshorizont				
		Kat 1	Kat 2	Kat 3											
						sehr wichtig	wichtig	bedeutend	gering bedeutend	unbedeutend	sehr dringlich, sofort	kurzfristig	dringlich	mittelfristig	langfristig
Aufbauorganisation / Binnenstruktur															
07	EU-Zahlstellenkonformität: Modifizierung Binnenstruktur prüfen - Verlagerung der NATURA 2000 – Stelle und der Arbeiten im Zusammenhang mit der LPR zum Sachgebiet 441 (Verwaltungsbereich)		X	X	Sachgebiet 443, Sachgebiet 441			X						X	
08	Klare Aufgabenabgrenzung, eindeutige Vertretungsregelungen Stellenbeschreibungen anpassen Überprüfung der Eingruppierungen			X	Sachgebiet 443		X							X	
Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)															
09	Kontrolle Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen durch Naturschutzbeauftragte			X	Sachgebiet 443, Naturschutzbeauftragte	X						X			
10	Antragsformulare entwickeln			X	Sachgebiet 443, Dritte (Bürger, Unternehmen, Vereine, Verbände etc.)			X						X	
11	Außendienst optimieren - Termine einzeln wahrnehmen - Ausstattung (Kleidung) - Protokollierung standardisieren - Technikeinsatz mittelfristig erhöhen			X	Sachgebiet 443, Naturschutzbeauftragte, LEV		X							X	

Fortsetzung 2 – nächste Seite

Fortsetzung 2 – Empfehlungskatalog

Ifd. Nr.	Empfehlung	Kategorisierung der Verantwortlichkeiten			Wirkungsbereich	Maßnahmencharakter					Umsetzungshorizont				
		Kat 1	Kat 2	Kat 3											
						sehr wichtig	wichtig	bedeutend	gering bedeutend	unbedeutend	sehr dringlich, sofort	kurzfristig	dringlich	mittelfristig	langfristig
Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)															
12	Regelung der Anwesenheitszeiten im Innendienst			X	Sachgebiet 443			X				X			
13	Postlauf vereinfachen		X	X	Sachgebiet 443			X			X				
14	Artenschutzdatenbank aufbauen		X	X	Sachgebiet 443, Bürger			X				X			
15	Einkauf von externem Sachverstand intensivieren	X	X	X	Sachgebiet 443		X				X				
16	Antragskonferenzen wiederaufnehmen		X	X	Sachgebiet 443, andere OE in der Landkreisverwaltung		X				X				
17	Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Prozessdokumentationen erarbeiten, Standards festlegen			X	Sachgebiet 443		X						X		

Fortsetzung 3 – nächste Seite

Fortsetzung 3 – Empfehlungskatalog

Ifd. Nr.	Empfehlung	Kategorisierung der Verantwortlichkeiten			Wirkungsbereich	Maßnahmencharakter					Umsetzungshorizont					
		Kat 1	Kat 2	Kat 3												
						sehr wichtig	wichtig	bedeutend	gering bedeutend	unbedeutend	sehr dringlich, sofort	kurzfristig	dringlich	mittelfristig	langfristig	
Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)																
18	Zusammenarbeit mit dem Landschaftserhaltungsverband verbessern: klare Aufgabenabgrenzung, Standardisierung, Qualitätszirkel Handlungsanweisung, Modifizierung Fachdatenblatt Einzelaufträge LEV	X		X	Sachgebiet 443, LEV	X					X					
19	Strategie zum Umgang mit Verlustflächen gemeinsam erarbeiten			X	Sachgebiet 443, LEV, Flächenbewirtschaftler	X						X				
20	Anschaffung verfahrensunterstützender Software - ProUMWELT		X	X	Sachgebiet 443, Fachbereich Baurecht, Fachbereich Umwelt		X						X			
21	LaIS-Anwenderschulungen			X	Sachgebiet 443 LEV, evtl. Sachgebiet 441		X						X			
Personalwirtschaft																
22	Personalwirtschaftliche Entscheidungen treffen und umsetzen	X	X	X	Sachgebiet 443, LEV	X							X			

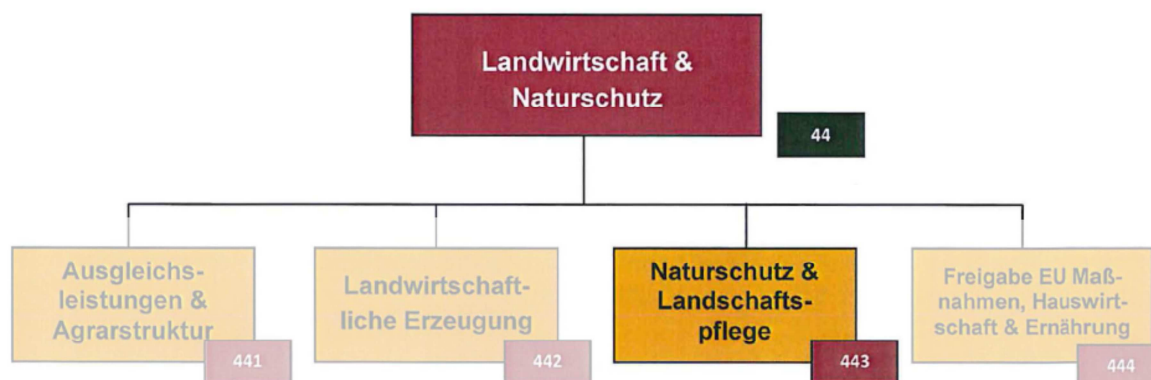
3. Ausgangslage und Rahmenbedingungen

3.1. Das Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege (443)

Das im Jahr 1998 gegründete Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege wurde zum 01.04.2015 im Zuge der Neuorganisation des Landratsamtes aus dem Fachbereich Umwelt (Dezernat III) herausgenommen und in den Fachbereich Landwirtschaft & Naturschutz (Dezernat IV) verlagert. Mit dieser organisatorischen Zusammenführung des Naturschutzes und der Landwirtschaft wurde die Voraussetzung geschaffen, vorhandene Synergien vor allem in der Landschaftspflege und dem Landschaftserhalt, in fachlicher Begleitung durch den 2012 gegründeten Landschaftserhaltungsverband des Landkreises Lörrach, weiter zu vertiefen.

Dem Fachbereich Landwirtschaft & Naturschutz sind zudem die Sachgebiete Ausgleichsleistungen & Agrarstruktur (SG 441), Landwirtschaftliche Erzeugung (SG 442) und Freigabe EU-Maßnahmen, Hauswirtschaft & Ernährung (SG 444) zugeordnet:

Abbildung 5: Organigramm Fachbereich Landwirtschaft & Naturschutz (Stand 2016)



Das Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege vertritt die Belange des Naturschutzes und der Landschaftspflege als Untere Naturschutzbehörde (UNB).

Die Untere Naturschutzbehörde hat die Ziele, die Natur und Landschaft nachhaltig zu schützen, zu pflegen und zu entwickeln. Hierzu sollen „*verwaltungsrechtliche und fachliche Maßnahmen zum Schutz und zur Gestaltung von Natur und Landschaft, Erhalt der Artenvielfalt und des Artenschutzes*“² sowie „*konzeptionelle Maßnahmen zur Erhaltung, Entwicklung und Renaturierung der für Boden, Flora und Fauna wichtigen Flächen durch Schaffung von zusammenhängenden Freiraumsystemen (Biotopvernetzung)*“³ betrieben werden.

² vgl. Haushalt des Landkreises Lörrach: THH Ländlicher Raum, Produktgruppe Naturschutz (S. 368)

³ ebd.

Hierbei werden die Mitarbeitenden von sieben ehrenamtlich tätigen Naturschutzbeauftragten fachlich unterstützt und beraten.

Zudem arbeiten seit 01.01.2013 zwei Beschäftigte des Landschaftserhaltungsverband Landkreis Lörrach e.V. (LEV) beim Thema „Umsetzung von NATURA 2000 und Landschaftspflege“ mit dem Sachgebiet 443 zusammen bzw. arbeiten diesem zu.

Produkthaushalt

Dem Sachgebiet 443 sind die Produkte

- 55.40.02 Naturschutzrechtliche Maßnahmen
- 55.40.03 Erstellung und Umsetzung von Konzeptionen zum Naturschutz
- 55.40.04 Landschaftserhaltungsverband (LEV)

zugewiesen. Die Produktverantwortung als Fachverantwortung obliegt der Fachbereichsleitung des Fachbereichs Landwirtschaft und Naturschutz.

Stellenausstattung

Der Stellenplan 2016 wies für das Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege 6,50 Vollzeitstellen aus, davon eine Landesstelle. Faktisch waren sieben Personen einschließlich der Sachgebietsleitung für das Sachgebiet tätig. Qualitativ waren die Stellen besetzt mit vier Verwaltungskräften im mittleren und gehobenen Dienst (vergleichbar Tarifbeschäftigte) sowie drei Fachkräften Naturschutz unterschiedlicher Eingruppierung (EG 9 – EG 13).

Über die Jahre entwickelte sich die Stellenausstattung des Sachgebiets wie folgt:

Abbildung 6: Stellenentwicklung im Sachgebiet 443

ZEITRAUM / JAHRE	VOLLZEITSTELLEN (VST)
1998 – 2000	3,5
2000 – 2001	4,0 (Biotopkartierung)
2001 - 2008	5,0 (ab 01.11.01 Zuweisung eines Kreisökologen vom Land)
2009 – 2012	5,5 (ab 15.01.09 Biologin)
2013 – heute	6,5 bzw. 6,75 ⁴ (ab 17.06.13 NATURA 2000 -Stelle)

⁴ 6,50 VSt nach Stellenplan, 6,75 VSt im Ist tätig

3.2. Strukturdaten Landkreis Lörrach

Lage und Geographie

Der Landkreis Lörrach liegt im Regierungsbezirk Freiburg im Südwesten des Landes Baden-Württemberg im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz. Er ist geprägt durch die Naturräume Dinkelberg, das Hochrheintal im Süden sowie die Ausläufer des Südschwarzwaldes mit dem Markgräferland und dem Wiesental im Nordwesten bzw. Norden des Landkreises.

Den Landkreis kennzeichnet ein geo- bzw. topografisch sehr vielfältig strukturiertes Profil, das von Höhenzügen bis zu den Talsenken reicht: höchster Berg ist mit 1.414 m über NHN der Belchen im Norden. Die niedrigsten Punkte des Landkreises befinden sich bei etwa 200 - 300 m über NHN in der Rheinebene.

35 Städte und Gemeinden bilden den Landkreis Lörrach. Zentrum des Landkreises ist die große Kreisstadt Lörrach mit rd. 49.000 Einwohnern. Weitere wichtige Städte sind die großen Kreisstädte Weil am Rhein und Rheinfelden, die jeweils über 30.000 Einwohner haben und wie die Stadt Lörrach im urban geprägten Südwesten des Landkreises in der Rheinebene liegen. Das östliche Kreisgebiet ist deutlich geringer besiedelt.

Einwohner

Auf einer Fläche von rd. 807 km² leben im Landkreis Lörrach insgesamt rd. 227.000 Menschen. Bis zum Jahr 2035 prognostiziert das Statistische Landesamt Baden-Württemberg eine Zunahme der Bevölkerung auf 233.600 Einwohner⁵.

Flächennutzung

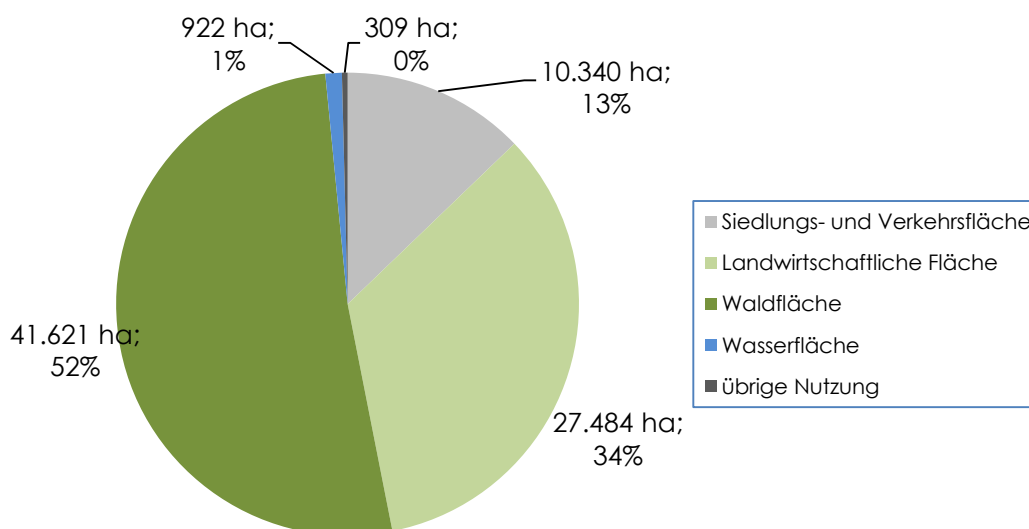
Der Anteil der Siedlungs- und Verkehrsfläche im Landkreis Lörrach liegt mit 10.340 Hektar bei insgesamt rd.13 %. Davon wiederum handelt es sich bei 56 % um Gebäude- und Freifläche, 7 % Erholungsfläche und 37 % Verkehrsfläche. Landwirtschaftlich genutzt werden rd. 34 % der gesamten Landkreisfläche (27.484 ha). Waldflächen nehmen mit 41.621 ha rd. 52 % der Gesamtfläche ein, Wasserflächen rd.1 % und übrige Nutzungsarten einen minimalen Anteil von 309 ha ein.⁶

Abbildung 7: Flächennutzung im Kreisvergleich seit 2008⁷

⁵ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Vorausgerechnete Bevölkerung im Kreisvergleich, abrufbar unter: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/Vorausrechnung/Kreisdaten.jsp>

⁶ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Fläche seit 1988 nach tatsächlichen Nutzung, abrufbar unter: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/GebietFlaeche/015152xx.tab?R=KR336>

⁷ ebd.



Seit dem Jahr 2000 stieg der Anteil der Siedlungs- und Verkehrsflächen im Landkreis Lörrach von 11,7 % auf rd. 13 % an⁸. Für das Land Baden-Württemberg liegt der Anteil der Siedlungs- und Verkehrsflächen bei 14,4 %⁹. Der Landkreis Lörrach liegt somit etwas unter dem landesweiten Durchschnitt.

Der Aufgabenanfall in einer Naturschutzbehörde steht in direktem Zusammenhang mit der Siedlungs- und Verkehrsflächendichte – viele Vorhaben bedingen einen Eingriff in Natur und Landschaft. Zudem gehen mit dem zunehmenden Flächenverbrauch regelmäßig eine weitere Versiegelung und Abgrabung der Bodenoberfläche sowie ein Verlust von natur- und artenschutzrelevanten Flächen einher.

Im Landkreis Lörrach ist die letzten Jahre eine stetige Zunahme an Siedlungs- und Verkehrsflächen zu verzeichnen, was einen gleichbleibend hohen Arbeitsanfall (bzw. teilweise eine Zunahme) für die Untere Naturschutzbehörde (hier: das Sachgebiet 443) bedeutet.

Neben den Siedlungs- und Verkehrsflächen sind vor allem die landwirtschaftlich genutzten Flächen - hier insbesondere die Umsetzung von Landschaftspflegemaßnahmen - für den Naturschutz von besonderer Bedeutung. Gleiches gilt auch mehr und mehr für die Waldflächen, die mit einem Anteil von 51,6 % an der Landkreisfläche deutlich über dem Durchschnittswert des Landes Baden-Württemberg (38,3 %) ¹⁰ liegen.

Wirtschaft

In den Höhenlagen des südlichen Schwarzwaldes und dem Markgräflerland stellen die Landwirtschaft und der Tourismus die dominierenden Wirtschaftszweige dar. Das

⁸ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Entwicklung der Siedlungs- und Verkehrsfläche, abrufbar unter: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/GebietFlaeche/01515310.tab?R=KR336>

⁹ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Fläche seit 1988 nach tatsächlichen Nutzung, abrufbar unter: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/GebietFlaeche/015152xx.tab?R=KR336>

¹⁰ ebd.

vordere Wiesental und das Hochrheingebiet sind im Gegensatz dazu von hoher Industrie- und Siedlungsdichte geprägt. Hier finden sich viele kleine und mittelständische und teilweise international agierende Unternehmen.

Eine prosperierende Industrie und eine wachsende Gewerbefläche gehen einher mit verstärkter Bautätigkeit (Neubauten, Umbauten, Sanierungsbauten, Erweiterungsbauten). Aber nicht nur Industrie und Gewerbe, sondern auch Wohngebiete belasten und beanspruchen die natürlichen Ressourcen und stehen somit wieder in Verbindung mit dem Aufgabenanfall in der Unteren Naturschutzbehörde.

3.3. Staatsziel „Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und der Tiere“

Nach § 1 Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) ist es Ziel des Naturschutzes in Deutschland, Natur und Landschaft auf Grund ihres eigenen Wertes und als Lebensgrundlage des Menschen zu erhalten.

Somit sind Naturschutz und Landschaftspflege öffentliche Aufgaben und dienen dem in Art. 20a Grundgesetz verankerten Staatsziel: *„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung.“*

Hieraus ergibt sich auch das primäre Ziel des BNatSchG, das die Sicherung der biologischen Vielfalt an die Spitze der Ziele des Naturschutzrechtes stellt. D.h., es sollen die Vielfalt der Arten und Lebensräume sowie die genetische Vielfalt der einzelnen Tier- und Pflanzenarten geschützt und einer Gefährdung natürlicher sowie naturnaher Ökosysteme entgegengewirkt werden. Soweit Eingriffe in Natur und Landschaft nicht vermieden werden können, sind diese so gering wie möglich zu halten.

3.4. Naturschutz als Strategischer Schwerpunkt im Landkreis Lörrach

Dass sich der Landkreis Lörrach zu seiner naturschutzrechtlichen Verantwortung bekennt, zeigt zum einen der durch Kreistag und Verwaltungsspitze festgelegte strategische Schwerpunkt **„Der Landkreis sichert gefährdete landkreisspezifische Tier- und Pflanzenarten in ihrem Bestand“**¹¹ wie zum anderen die Bereitstellung von 15.000 Euro

¹¹ vgl. Haushalt 2016, S. 352 und S. 353 Strategischer Schwerpunkt Bestandsicherung gefährdeter landkreisspezifischer Tier- und Pflanzenarten: *„Unter dem Stichwort der Bestandsicherung gefährdeter landkreisspezifischer Tier- und Pflanzenarten verfolgt der Landkreis das Ziel, spezielle Maßnahmen für herausragende Gefährdungssituationen oder für solche Arten zu entwickeln, bei denen der Region wegen der Einzigartigkeit des Vorkommens eine besondere Schutzaufgabe zukommt. Zur Identifizierung der Handlungsfelder wurde im Jahr 2012 im Rahmen eines Gutachtens das Artenvorkommen im Landkreis analysiert, aus dem eine Liste von 59 prioritär in den Blick zu nehmenden Tier- und Pflanzenarten abgeleitet wurde. In 2013 wurden die Arten-Hotspots Streuobstwiesen und Gewässerrandstreifen/Feuchtgebiete untersucht. In einem solchen Arten-Hotspot können jeweils mehrere Arten zugleich von Maßnahmen profitieren. Darauf aufbauend konnten im Jahr 2014 zusätzliche Aktivitäten zum Schutz des Schwarzkehlchens und der Gelbbauchunke ergriffen werden. Für 2015 wurden schwerpunktmäßig Maßnahmen für die Zielarten Gelbbauchunke und den Kleinen Blaupfeil, der „Patenart“ des Landkreises aus dem 111-Artenkorb des Landes, umgesetzt. Für das Jahr 2016 ist erneut ein Schwerpunkt für Maßnahmen in den Bereichen Feuchtbiotope und Streuobstwiesen vorgesehen, wobei letztere Maßnahmen insbesondere dem Neuntöter und dem Wendehals zugutekommen sollen.“*

aus dem Kreishaushalt, die für entsprechende förderungswürdige Maßnahmen im Bereich Artenschutz zur Verfügung gestellt werden.

3.5. Aufgaben der Naturschutzbehörde

Fach- und Rechtsbehörde

Die originäre Aufgabe einer Umweltverwaltung liegt im Schutz von Natur und Landschaft. In diesem Bereich ist sie zunächst als Fachbehörde bei Eingriffen in Natur und Landschaft oder bei artenschutzrechtlichen Themen tätig. Primär spiegelt sich dies in der Erstellung von naturschutzfachlichen / -rechtlichen Stellungnahmen als Träger öffentlicher Belange (TöB) bei Genehmigungs- oder Planungsverfahren wider. Daneben liegt (vergleichsweise seltener) die Federführung von originär naturschutzrechtlichen Verfahren (beispielsweise Auffüllungen, Schutzgebiete) direkt bei der Naturschutzbehörde.

Neben der formalen Rolle als Fach- und Rechtsbehörde bei Eingriffen in Natur und Landschaft ist auch die Beratung von Bürgern, Landwirten und Bauherren bei naturschutzrechtlichen und -fachlichen Fragen ein zentrales Tätigkeitsfeld.

Ein weiterer Tätigkeitsbereich ist die Landschaftspflege, sowohl im Sinne der Erhaltung des vorhandenen Naturkapitals durch pflegerische Maßnahmen als auch mit Bezug auf dessen landschaftliche Aufwertung. Landschaftspflege erfolgt primär durch das Instrument des Vertragsnaturschutzes - aber auch durch Maßnahmen zum Zwecke des Biotop- und Artenschutzes. Die Umsetzung erfolgt über die Landschaftspflegerichtlinie im Rahmen von Verträgen, Bewilligungen und Aufträgen in der Regel mit Landwirten wie auch Vereinen und Verbänden aus Mitteln des Landes und der EU.

Diese Arbeit erledigt die Untere Naturschutzbehörde Landkreis Lörrach in Zusammenarbeit mit dem Landschaftserhaltungsverband, der insbesondere im Bereich der Beratung und Vertragsanbahnung zur Umsetzung von NATURA 2000 und zur Erhaltung, Pflege und Offenhaltung der Kulturlandschaft tätig ist.

Entwicklung

Im Bereich des Naturschutzes war in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine rasante Entwicklung in der Ausdifferenzierung der gesetzlichen Grundlagen zu beobachten, die unmittelbar auf das Aufgabenprofil insbesondere der Unteren Naturschutzbehörden durchschlugen. Darüber hinaus kam es auch zu Aufgabenzuwächsen durch veränderte Aufgabenzuordnungen vom Land. Nachfolgend die wichtigsten gesetzlichen Änderungen:

- Bauleitplanung: Strategische Umweltprüfung mit Anwendung der naturschutzrechtlichen Eingriffsregelung, der ggf. erforderlichen Durchführung einer Verträglichkeitsprüfung nach der Fauna-Flora-Habitat-Richtlinie (FFH-RL) und der Vogelschutzrichtlinie (VS-RL) einschließlich Scoping und Erstellung eines Umweltberichts
- Anwendung der Ökokonto-Verordnung und des Kompensationsverzeichnisses

- Artenschutzrecht: dieses ist bei allen Planungen wie auch bei sonstigen Vorhaben zu prüfen. Artenschutzrecht ist nicht nur fachlich sehr anspruchsvoll, sondern wird von Vorhabengegnern gegen unerwünschte Planungen sehr häufig bis regelmäßig instrumentalisiert.
- NATURA 2000: Zahlreiche Vorhaben, Maßnahmen, Eingriffe oder Pläne können negative Auswirkungen auf NATURA 2000-Gebiete haben. Ob dies zutrifft, muss - zumindest in einer Vorprüfung – geklärt werden.
- naturschutzrechtliche Genehmigungen nach § 17 Abs. 3 BNatSchG: *„Für einen Eingriff, der nicht von einer Behörde durchgeführt wird und der keiner behördlichen Zulassung oder Anzeige nach anderen Rechtsvorschriften bedarf, ist eine Genehmigung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Behörde erforderlich. Die Genehmigung ist schriftlich zu beantragen. Die Genehmigung ist zu erteilen, wenn die Anforderungen des § 15 erfüllt sind. Die für Naturschutz und Landschaftspflege zuständige Behörde trifft die zur Durchführung des § 15 erforderlichen Entscheidungen und Maßnahmen.“*
- EU-Vorgaben für die Inanspruchnahme von Fördermitteln
- naturschutzfachliche Bearbeitung von Waldumwandlung und Grünlandumbruch
- naturschutzrechtliches Vorkaufsrecht, Prüfpflicht

Standortfaktor Natur und Landschaft

Die Sicherung der Funktionsfähigkeit des Naturhaushaltes, der Erhalt von Natur und Landschaft hat auch als Standortfaktor – nicht zuletzt für den Tourismus – im Landkreis Lörrach einen hohen Stellenwert und ist somit eine wichtige Investition in die Zukunft der Region¹².

3.6. Schutzgebietsspektrum des Landkreises Lörrach

Naturschutzgebiete, Landschaftsschutzgebiete

Die Zahl der Naturschutzgebiete ist seit 1998 von 21 auf mittlerweile 26 gestiegen.¹³

Sie umfassen mit insgesamt rd. 6.163 ha rd. 7,6 % der Landkreisfläche. Dies ist im Vergleich der zum Regierungsbezirk Freiburg zählenden Landkreise sowohl in Hinblick auf die tatsächliche Größe als auch auf den Anteil an der Gesamtfläche des jeweiligen Landkreises der Höchstwert.¹⁴

¹² Vgl. Haushalt 2016 S. 368

¹³ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Fläche seit 1988 nach tatsächlichen Nutzung, abrufbar unter: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/GebietFlaeche/01513011.tab?R=KR336>

¹⁴ Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg: Schutzgebietstatistik Regierungsbezirk Freiburg, abrufbar unter: <http://udo.lubw.baden-wuerttemberg.de/public/pages/download/index.xhtml?file=rep4931038200652155376.pdf&mimetype=application%2Fpdf&printname=Schutzgebietstatistik%20Regierungsbezirke>

Die Anzahl der Landschaftsschutzgebiete blieb seit 1998 mit kurzen Schwankungen bei 19¹⁵ und insgesamt rd. 70 km².

FFH-Schutzgebiete

Im Landkreis Lörrach sind zudem 9 FFH-Schutzgebiete mit einer Fläche von rd. 16.000 ha ausgewiesen.¹⁶

Grundlage für die Arbeit der Unteren Naturschutzbehörde in den FFH-Gebieten sind die erarbeiteten Managementpläne (MaP). Bislang existieren jedoch noch nicht für alle neuen FFH-Schutzgebiete entsprechende MaP.

Die Erstellung dieser Managementpläne wird federführend durch die Obere Naturschutzbehörde begleitet. Die Untere Naturschutzbehörde ist hieran fachlich beteiligt. In den kommenden Jahren ist mit der Erstellung der entsprechenden Pläne zu rechnen. Dies wiederum wird sich direkt auf den Arbeitsumfang in der Unteren Naturschutzbehörde, d.h. im Sachgebiet 443, auswirken.

Landschaftspflege, Landschaftspflegeleitlinie

Aktuell befindet sich eine Gesamtfläche von 1.925 ha in der Förderung (Stand: 2016). Dahinter stehen u.a. 270 Verträge und 161 Aufträge in den Bereichen Agrarumweltmaßnahmen / Vertragsnaturschutz (LPR Teil A) und spezielle Artenschutzmaßnahmen (LPR Teile B-E).

Special Protection Areas

Der Landkreis Lörrach weist zudem 3 Special Protection Areas (SPA) nach Maßgabe der Vogelschutzrichtlinie (VS-RL) auf.

Naturdenkmäler

Hinzu kommen 34 flächenhafte Naturdenkmäler und 71 Stück Einzelgebilde (vorrangig Bäume)¹⁷.

Naturpark Südschwarzwald, Biosphärenreservat Schwarzwald

Der landkreisübergreifende Naturpark Südschwarzwald sowie das Biosphärenreservat Schwarzwald, das vorrangig durch das RP Freiburg betreut wird, runden das Schutzgebietsspektrum des Landkreises Lörrach ab.¹⁸

¹⁵ Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Fläche seit 1988 nach tatsächlichen Nutzung, abrufbar unter: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/GebietFlaeche/01513011.tab?R=KR336>

¹⁶ s. Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg: Schutzgebietsstatistik Regierungsbezirk Freiburg

¹⁷ Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg: Schutzgebietsstatistik Regierungsbezirk Freiburg, abrufbar unter: <http://udo.lubw.baden-wuerttemberg.de/public/pages/download/index.xhtml?file=rep4931038200652155376.pdf&mimetype=application%2Fpdf&printname=Schutzgebietsstatistik%20Regierungsbezirke>

4. Organisations- und Stellenanalyse

Der für die Aufgabenwahrnehmung notwendige Stellenbedarf einer Organisationseinheit hängt maßgeblich von der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung im Ganzen wie auch in ihren einzelnen Gliederungen ab. Diese ist untrennbar verbunden mit der Steuerung durch die Führungsebene. Ein Außerachtlassen von elementaren organisatorischen und betriebswirtschaftlich-organisatorischen Grundsätzen hat zwangsläufig einen Stellenmehrbedarf zur Folge.

Ausgangspunkt unserer Organisationsuntersuchung im Sachgebiet 443 war eine systematische Erfassung

- der strategischen Vorgaben und Zielsetzungen
- der Führung und Steuerung
- der Binnenstruktur / Aufbauorganisation
- der zu erledigenden Aufgaben, praktizierten Organisationsabläufe und Schnittstellen

sowie

- des Personalaufwands.

Hierzu wurden die uns übergebenen Unterlagen (Organigramme, Stellenbeschreibungen, Aufgaben- und Stellenmatrix, Haushalt, Aufgabenbeschreibungen, Arbeitsbeispiele etc.), sonstiges Datenmaterial, Angaben über Arbeitsmengen und die Informationen aus den Geschäftsprozessaufnahmen und den Interviews ausgewertet.

Im Rahmen der sich anschließenden Analysen haben wir eine strukturkritische, eine aufgabenkritische und eine prozesskritische Betrachtung vorgenommen. Die Aufgabenkritik wiederum besteht aus den jeweils zweck-, vollzugs-, steuerungs- und funktionskritischen Fragestellungen.

Am Ende der Analysen stehen neben der Ermittlung des begründeten Personalbedarfs Handlungsempfehlungen, die aus gutachtlicher Sicht geeignet sind, eine Optimierung der Arbeitsabläufe und des Arbeitsumfeldes im untersuchten Bereich zu unterstützen. Wir unterbreiten nur Vorschläge, die sich innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen bewegen.

Der Vollständigkeit halber ist zu betonen, dass sich Organisationsuntersuchungen auftragsgemäß mit den Verbesserungsmöglichkeiten und Änderungsnotwendigkeiten befassen, weniger mit bereits vorhandenen und weiter geltenden guten Lösungen, die dem Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege in vielen Bereichen bescheinigt werden können. Im Nachfolgenden haben wir deshalb vor allem die Themen und Punkte aufgegriffen, bei denen sich Besonderheiten in der Analyse ergaben bzw. Optimierungsansätze gesehen werden. Nicht erwähnte Aufgabenfelder und Prozessabläufe weisen somit keine Auffälligkeiten auf.

¹⁸ ebd.

4.1. Strategie und Zukunftsausrichtung, Reduzierung der Aufgabenvollzugsdefizite

Die Umweltgesetzgebung ist eines der umfangreichsten und am schnellsten wachsenden Rechtsfelder innerhalb des Rechtsrahmens der Europäischen Union.

Zahlreiche Studien zeigen zwischenzeitlich jedoch, dass es einen kritisch niedrigen Umsetzungsstand der verabschiedeten Gesetze gibt. Dies liegt wohl einerseits an der großen Zahl, ihrer häufigen Widersprüchlichkeit untereinander und ihrer schweren Verständlichkeit. Andererseits sind nicht ausreichende Kapazitäten, die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Verwaltung sowie fehlende Zielklarheit ein Grund für die schlechte Vollzugslage¹⁹.

Auch beim / im Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege sind defizitär wahrgenommene Aufgabenbereiche festzustellen. Hierzu gehören in den Bereichen

- NATURA 2000
 - Arbeiten im Zusammenhang mit der Umsetzung der Erhaltungs- und Entwicklungsziele des MaP (z.B. Beratungen, Infoveranstaltungen, Erheblichkeitsabschätzungen)
 - Aufklärung der Mähwiesendefizite (fachlich / rechtlich durch Abschluss freiwilliger Verträge, Anordnungen sowie Monitoring, ggf. LPR Verträge)
- Schutzgebiete
 - Ausweisung / Umsetzung Flächenhafte Naturdenkmale (FND)
 - Quellkegel Obereggenen: seit ca. 15 Jahren steht ein Unterschutzstellungsverfahren für diese geologische und hydrologische Besonderheit an; bislang nur Vorstudien
 - Orchideenwald Sitzenkirch: landesweit größtes Vorkommen einer stark gefährdeten Art (Artenschutzprogramm des Landes)
 - Erweiterung FND „Hagschutz“
 - Fachliche Überprüfung des ökologischen Zustands der bestehenden 14 FND im Landkreis: turnusmäßige Überprüfung alle 2 – 3 Jahre erforderlich, um bspw. das Auftreten von Neophyten, „Problempflanzen“ oder sonstige Beeinträchtigungen feststellen zu können. Letzte flächendeckende Kontrolle liegt etwa 7 Jahre zurück.
 - Landschaftsschutzgebiete
 - Neuausweisungen von Schutzgebieten (fachliche/rechtliche Würdigung und Durchführung des Verfahren, z.B. Kandertal II, Dinkelberg)
 - aus fachlichen und rechtlichen Gründen erforderliche Anpassungen veralteter Schutzgebietsverordnungen (z.B. Eichener See)
 - Vor-Ort-Kontrollen (z.B. fachlicher Zustand, LSG Schilder, Infotafeln)
- Artenschutz

¹⁹ Vgl. hierzu auch „Weiterentwicklung der baden-württembergischen Umweltverwaltung - Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg“, Prof. Dr. Jörg Bogumil, Simon Bogumil, Dr. Falk Ebinger, Prof. Dr. Stephan Grohs vom 22.08.2016, Seite 66 ff.



- Nachverfolgung / Überprüfung der Angaben aus den baurechtlichen Kenntnisaufgabe-Verfahren (Abbrüche)
- fachliche Entscheidungen bei Anfragen und Beratung (nur anhand Aktenlage, fehlende Ortstermine, rudimentäre Einschätzung)
- (Über-)Prüfung der Fachgutachten
- Erfassung gefährdeter Schmetterlingsarten auf Allmendweiden im Zeller Bergland mit dem Ziel, die Bewirtschaftung der Flächen anzupassen
- Feuchtwiesen-Schutzprogramm für den Kiebitz
- „Storchen-Konzept“: landkreisweite Erfassung von bedeutenden Nahrungs- und Sammel- / Rastplätzen, insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden baulichen Überplanung von Grünlandflächen, z. B. im Kleinen Wiesental und Wiesental zwischen Lörrach und Schopfheim
- Entwicklung eines Konzept vor allem für Arten mit hohen ökologischen Ansprüchen, also auch für Arten, die nicht im Fokus der „allgemeinen Naturschutz-Bemühungen“ stehen und deren Schutz Spezialkenntnisse erfordert.
- CEF²⁰-Kontrollen (vorgezogene Ausgleichsmaßnahmen)
- Biotop
 - Biotopänderungen, Ergänzungen und Nacherfassungen (Befreiungen, Ausnahmen, neue Erkenntnisse, Eintrag ins Biotopverzeichnis)
- konzeptionelle Naturschutzarbeit
 - Biotopverbundplanungen, Kompensationsflächensuche, Artenschutzprojekte
 - Neophytenkonzept (derzeit nur Beratung)
 - Umsetzung „Perlen des Landkreises“ (zzt. nur mit Praktikanten)
- Öffentlichkeitsarbeit
 - Berichte, Flyer über Artenschutz und Schutzgebiete, Internetauftritt (Überarbeitung), Organisation eines Landschaftspflegetags, Infotafeln FND u.ä.
 - Rekrutierung, Beratung und Betreuung von Fachberatern (z.B. Hornissen, Biber)
- Kontrollen / Überwachung
 - generelle Kontrollen bzgl. Einhaltung von Nebenbestimmungen / Umsetzung von Auflagen
 - Kontrollen bei Bebauungsplänen und Vorhaben (KompVZ) sowie Kiesgruben und laufenden Monitorings
 - LPR Flächenkontrolle außerhalb InVeKoS (Vertragskontrollen, Monitoring)

D.h., im Wesentlichen sind die Kontroll- und Überwachungstätigkeiten (Artenschutz, Schutzgebiete), Arbeiten im Zusammenhang mit der Erhaltung und Entwicklung in

²⁰ measures that ensure the continued ecological functionality

FFH-Gebieten und konzeptionelle Aufgaben (u.a. Biotopverbundplanung) im Vollzugs- bzw. Ausführungsdefizit. Hinzu kommt die Öffentlichkeitsarbeit, die einen entscheidenden Faktor – insbesondere hinsichtlich der Akzeptanz von Maßnahmen – darstellt.

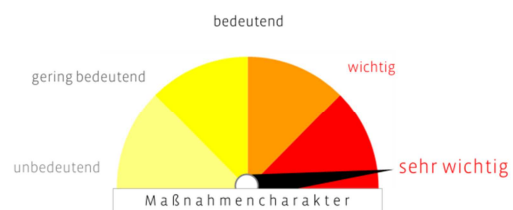
Da aufgrund der allgemeinen Entwicklung (anstehende Managementpläne, laufende Offenland-Biotopkartierung etc.) ein Aufgaberrückgang im Bereich des Naturschutzes und der Landschaftspflege mindestens mittelfristig nicht zu erwarten steht, sollte nicht auf die „Selbsteilungskräfte“ der Organisation gesetzt werden. Dies untermauert auch das Ergebnis der Stellenbemessung, die einen Mehrbedarf von rd. 3,40 VSt sowohl im Bereich der Fachkräfte Naturschutz wie im Bereich Verwaltung ausweist (rd. 2,20 VSt Fachkraft Naturschutz, rd. 1,20 VSt Verwaltungskraft gehobener Dienst (analog Tarifbeschäftigte)).

Vielmehr wären strategische Richtungsentscheidungen, aus denen sich Prioritäten, Schwerpunkte und daraus die Ziele für das Sachgebiet ableiten (lassen), erforderlich, um die gesetzlich geforderte Wirksamkeit und somit die Zukunftsfähigkeit der Organisationseinheit sicherzustellen:

Handlungsempfehlung Nr. 01

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
Kreisgebiet

Konkretisierung des strategischen Fokus: Priorisierung, Schwerpunkte und Ziele, Richtungsentscheidung



Maßnahmenplan/ Arbeitsprogramm



Zielvereinbarungen

Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Das Sachgebiet 443 leistet einen wichtigen Beitrag zum Schutz und zur Erhaltung unseres natürlichen Lebensraumes:

- Zentraler gesellschaftlicher Auftrag der Unteren Naturschutzbehörde ist es, den sorgsam Umgang mit den begrenzten Ressourcen zu fördern, Natur und Landschaft zu bewahren und im Weitesten Sinne Prävention hinsichtlich Umweltschäden zu betreiben.

Das Sachgebiet 443 muss in allen diesbezüglichen Fragen eigene Initiativen entwickeln sowie andere Verwaltungsbereiche, kreisangehörige Kommunen usw. zu den erforderlichen Schritten veranlassen und entsprechend beraten. D.h., bei den

schutzgutrelevanten Planungen, Strukturentwicklungen und sogar Gesetzgebungsinitiativen der kommunalen Körperschaften (bspw. Bau- und Städteplanung, Umweltschutz u.a.) muss auch die multidisziplinäre Kompetenz des Sachgebietes in die entsprechenden Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

- Der natürliche Lebensraum ist neben der Gesundheit unser aller wichtigstes Gut. Das Bewusstsein hierfür bei allen zu wecken, für eine verträgliche Ausgewogenheit zwischen natürlichem Lebensraum und wirtschaftlichen Interessen, sollten Grundgedanke und Motivation der Maßnahmen und der Beratungstätigkeit, die vom Sachgebiet 443 geleistet werden, sein.

Wir empfehlen,

um diesen Ansprüchen nachhaltig gerecht werden zu können, eine verstärkte strategische Ausrichtung mit eindeutigen Zielvorgaben / Zielklarheit für die Untere Naturschutzbehörde.

Insbesondere für die teilweise defizitär wahrgenommenen Aufgabenbereiche ist eine klare Zielvorgabe seitens der Verwaltungsleitung und / oder der Politik erforderlich, welche Prioritäten zu setzen sind. Denn die maßgeblichen gesetzlichen Bestimmungen enthalten häufig keine Definition, in welcher Tiefe die Aufgaben wahrzunehmen sind. Somit liegt es in der Verantwortung des Landkreises, eigene Ziele und Standards für die Aufgabenwahrnehmung zu definieren.

Hinsichtlich der Umsetzung von Maßnahmen aus den vorhandenen Managementplänen geht es derzeit vorrangig um den Erhalt und Wiederherstellung von Flächen. Es wird dadurch in erster Linie lediglich reagiert, aktiv eigene Maßnahmen zu projizieren ist derzeit nur in begrenztem Umfang vorgesehen bzw. möglich.

Konkret empfehlen wir, in geeigneter Form zu erarbeiten, wo sich die Untere Naturschutzbehörde selbst im Jahr 2020, 2025 sehen möchte. Diese mittel- bis langfristige Strategieaussage halten wir als Grundlage zur politischen Entscheidungsfindung unabdingbar. Es wären die Bandbreite und die Zielstellungen der Strategie zu definieren und dabei sowohl die Vorteile als auch die negativen Auswirkungen der jeweiligen Handlungsmöglichkeit oder ggf. des Unterlassens darzustellen und eine Variante begründet vorzuschlagen.

Es wären eindeutige, messbare Ziele abzuleiten. Diese könnten im Aufgabenbereich des Sachgebiets 443 beispielsweise sein:

- Naturschutz
 - 1 x jährlich Prüfung der Naturschutzgebiete auf Verkehrssicherheit (bzw. Veranlassung der Prüfung)
 - jährlich ein- bis zweimalig Kontrolle (bzw. Veranlassung) der Naturdenkmale auf Verkehrssicherheit je nach Standort und Gefährdung; für die konkrete Überwachung wäre ein Plan zu erstellen
 - Bearbeitung von Stellungnahmen zu Bebauungsplänen in 3 Wochen
 - Bearbeitung von sonstigen Anträgen, Anfragen und Stellungnahmen, bei denen Belange des Naturschutzes und der Landschaftspflege betroffen sind, innerhalb von 4 Wochen bei einfachen Fällen (nach Vorlage der vollständigen Unterlagen), innerhalb von 6 Wochen bei notwendigen Rückfragen oder Ortsterminen (nach Vorlage der vollständigen Unterlagen)

- stichprobenhafte Überprüfung der Nebenbestimmungen zu Genehmigungen und Befreiungen von Verboten bei 5 % der Vorhaben
- 25 % Kontrolle der Auflagen bei selbst erteilten Genehmigungen
- Artenschutz
 - Überprüfung von 25 % der Innenbereichsvorhaben durch Ortstermin
 - Ausstellung von artenschutzrechtlichen Dokumenten innerhalb von 4 Wochen
- Öffentlichkeitsarbeit
 - jährlich eine Informations- / Motivationskampagne zu naturschutzfachlichen Themenstellungen

Richtungsentscheidung

Soweit in der Entscheidungsgewalt, wäre von Verwaltungsspitze und Kreistag die politisch gewünschte Ausrichtung klar zu formulieren. Transparent sollte auf Basis des strategischen Vorschlags der Unteren Naturschutzbehörde festgelegt werden, welche fachlichen Schwerpunkte innerhalb des Bereiches anzugehen sind und ob das Sachgebiet Naturschutz und Landschaftspflege eher als eine **agierende oder lediglich als reagierende Behörde in** Erscheinung treten soll.

Ein eindeutiges Bekenntnis der Politik ist entscheidend für die Umsetzung einer entsprechenden Strategie.

Maßnahmenplan/ Arbeitsprogramm

Sowohl zur Vorbereitung der strategischen Ausrichtungsüberlegungen sowie anpassend an die entsprechenden Richtungsentscheidungen / -vorgaben ist ein konkreter Maßnahmenplan im Sinne eines mehrjährigen Arbeitsprogramms unverzichtbar.

Wir empfehlen,

einen entsprechenden Maßnahmenplan / ein entsprechendes Arbeitsprogramm für die nächsten fünf Jahre zu erarbeiten und diesen / dieses regelmäßig fortzuschreiben. Er / es sollte als Instrument dienen, die konkreten Schwerpunktkulissen und Aufgabenprioritäten in der jeweiligen Jahresscheibe nachvollziehbar und transparent abzuleiten. Der Maßnahmenplan, der der Vielzahl der Einzelmaßnahmen einen Gesamtrahmen gibt, wäre somit ein zentrales Steuerungsinstrument in der Einsatzplanung und Mitarbeiterführung. Die einzelnen Projekte sollten mit kurzen Konzeptpapieren (einschließlich Zahlen, Daten, Fakten) im Maßnahmenplan hinterlegt werden.

Dies erleichtert interne Abläufe (z.B. bei Vertretung), ermöglicht die strategische Planung bzw. ein Abgleich mit der Gesamtstrategie (z.B. via Punktesystem) und stellt nach außen Transparenz und Nachvollziehbarkeit her. Die Projektsteckbriefe können daher auch als Berichtswesen geeignet sein, sofern dies bei der Ausgestaltung berücksichtigt wird. Insbesondere für die Öffentlichkeitsarbeit ist dies daher zu befürworten.

Der Maßnahmenplan könnte des Weiteren als Nachweis, welche Aufgaben welche Personalkapazität voraussichtlich binden, herangezogen werden.

Wir halten es für ein probates Mittel, in den Maßnahmenplan neben den klassischen „Pflichtaufgaben“ des Sachgebietes auch Projekte im Bereich der Freiwilligenleistungen (u.a. „Perlen des Landkreises“) aufzunehmen. Die Relation sollte ausgewogen sein (bspw. 70 : 30) und dadurch auch „Spielraum“ bzgl. des Personaleinsatzes für unvorhergesehene Aufgaben (Projektarbeit o. ä.) lassen.

Für eine effektive Projektarbeit wäre der Fokus in der Vorbereitungsphase auf das Projektmanagement (bspw. Vorbereitung, Festlegung Ziele, Dauer, Ressourcenverfügbarkeit usw.) zu legen.

Zielvereinbarungen

Sachgebietsintern werden bereits konkret formulierte Ziele mit jedem Mitarbeitenden vereinbart. Auf diesen könnte entsprechend der Richtungsvorgabe aufgebaut werden. Bestenfalls lassen sich die vereinbarten Ziele abstrahieren und deren Umsetzungsgrad messbar machen, so dass sie sich anschließend in ein standardisiertes Controlling überführen lassen.

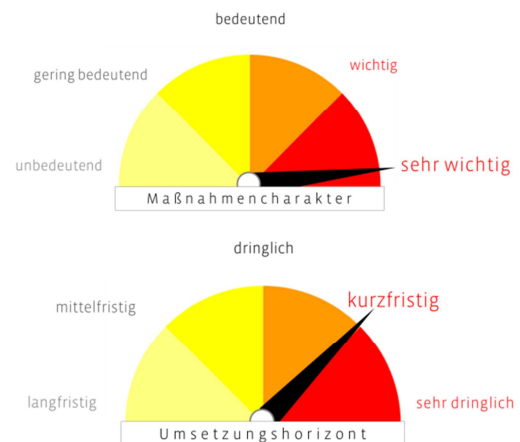
Wir empfehlen,

die jeweiligen Zielvereinbarungen noch um eine mittel- bis langfristige Perspektive sowie um eine verbindliche Zeitschiene, welche Aufgabe zu wann erledigt sein sollte, zu ergänzen.

Handlungsempfehlung Nr. 02

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
Dritte

Entwicklung Kontrollstrategie



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Die Kontrollen zur Statussicherung von realisierten Maßnahmen (einschließlich Kompensation) und Außendienstkontrollen zur Aufdeckung von Verstößen (bspw. in den geschützten Landschaftsbestandteilen) oder hinsichtlich der Einhaltung von Nebenbestimmungen werden derzeit aus Kapazitätsgründen nur unzureichend bis deutlich überwiegend gar nicht wahrgenommen.

Vor-Ort-Kontrollen sind ein wichtiges Instrument, um Fehlentwicklungen oder Verstöße gegen geltendes Recht oder die Vertragslage frühzeitig feststellen und steuernd eingreifen zu können. Das Steuerungspotenzial geht in dem Moment verloren, in dem lediglich anlassbezogen gehandelt wird, d. h. dann, wenn eine Fehlentwicklung bereits eingetreten ist. Zudem werden häufig Auflagen einfach nicht erfüllt, wenn der Belastete vermuten kann, dass eine Kontrolle sowieso nicht stattfindet.

Dies hat zum einen die Folge, dass „pädagogische Effekte“ bei Dritten ausbleiben, wenn die Nichteinhaltung von Vereinbarungen nicht aufgedeckt und konsequent geahndet werden. Zum anderen wird die berechtigte Frage aufgeworfen, warum permanent neue Maßnahmen in Angriff genommen werden, wenn noch nicht einmal gesichert ist, dass die alten Maßnahmen bestehen bleiben.

Wir empfehlen,

die agierende Außendienstwahrnehmung zu verstärken und eine Kontrollstrategie für alle (Ausgleichs-)Maßnahmen und Verträge zu entwickeln, um durch stichprobenhafte, aber regelmäßige Überwachung die Statussicherung und die Umsetzung von Auflagen usw. im Rahmen des Beherrschbaren zu gewährleisten. Eine Quote sollte festgelegt werden (vgl. oben). Ggf. wären intern jährliche Schwerpunkte bei den Kontrollen festzulegen (z.B. zwingend durchzuführende Kontrollen bei Verträgen ab einer Flächengröße von ... ha).



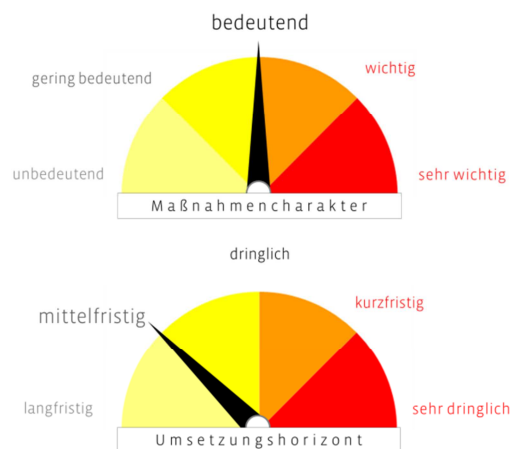
Routenplanungen anhand der jeweiligen Realisierungsstadien der Maßnahmen sind anzuraten. Auch sollten verstärkt Luftbilder ausgewertet werden – nicht jede Kontrolle erfordert auch tatsächlich einen Vor-Ort-Termin.

Als prüfenswert erachten wir auch die Möglichkeit, ggf. die Beweislast umzukehren – der Vertragspartner oder sonstige Dritte müssten proaktiv mitteilen, dass die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt wurden (Fotodokumentation abfordern o. ä.); diese Datenangaben könnten dann wiederum via Stichprobe kontrolliert werden.

Handlungsempfehlung Nr. 03

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443 Naturschutzbeauftragte, Bevölkerung, LEV

**Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit
- zur Gewinnung und Stärkung des Ehrenamts
- als Informationsmedium bzgl. Maßnahmen etc.**



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Öffentlichkeitsarbeit zur Gewinnung und Stärkung des Ehrenamts

Gerade im Naturschutz stellt ehrenamtliches Engagement in vielen Bereichen eine unverzichtbare Grundlage dar, um großräumig vergleichbare Daten zu erheben wie aber auch um lokal Arten- und Biotopschutzmaßnahmen in die Tat umzusetzen. Dieses Engagement trägt entscheidend zu der in der Nationalen Strategie zur biologischen Vielfalt geforderten Verbesserung der Datenbasis zum Zustand und zur Entwicklung der biologischen Vielfalt in Deutschland bei.

Auch das Sachgebiet 443 arbeitet mit ehrenamtlich Tätigen (z.B. Naturschutzbeauftragte, Naturschutzwarte) zusammen.

Allgemein führt der demografische Wandel dazu, dass zukünftig im Umfang zunehmende Aufgaben von immer weniger Personen wahrgenommen werden müssen. Diese Entwicklung macht auch vor dem Naturschutz nicht halt. Für den Landkreis ist es deshalb unverzichtbar, sich aktiv um die Ressource „junge Menschen“ zu bemühen.

Die Ausgangslage ist in den vergangenen Jahren allerdings schwierig geworden, da das Angebot an Freizeitaktivitäten für junge Menschen mittlerweile sehr vielfältig ist. Das Ehrenamt im Naturschutz konkurriert heute nicht mehr nur mit Sportvereinen, sondern mit den verschiedensten Anbietern aller Arten von Freizeitgestaltung und Unterhaltung, die weniger Zeit in Anspruch nehmen und weniger Verpflichtungen mit sich bringen.

Um potenzielle Interessenten überhaupt zu erreichen, ist es deshalb umso wichtiger, die richtigen Signale über geeignete Kommunikationskanäle zu senden.

Wir empfehlen,

im Sinne einer zukunftsfähigen Ausrichtung des Sachgebietes die Öffentlichkeitsarbeit auch in puncto „Werbung für das Ehrenamt“ zu intensivieren. Ziel ist es, das Ehrenamt

im Bereich des Naturschutzes weiter zu fördern und ehrenamtliche Unterstützer zu gewinnen.

Öffentlichkeitsarbeit als Informationsmedium

Des Weiteren sollte nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ das Sachgebiet noch mehr als heute seine Arbeit und vor allem erfolgreich umgesetzte Maßnahmen ansprechend präsentieren. Neben einem Auftritt im social media - Bereich – ggf. in Zusammenarbeit mit den Naturschutzverbänden – wäre auch die Auslobung von Preisen, Angebot von Schulexkursionen o.ä. denkbar.

Bei der Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit wären neben der Pressestelle auch der Landschaftserhaltungsverband sowie die Naturschutzbeauftragten als aktive Partner einzubinden.

Auf die Notwendigkeit der intensivierten Öffentlichkeitsarbeit zur Information auch über „kritische“ Maßnahmen weisen wir ergänzend hin. Die Akzeptanz in der Bevölkerung steigt erfahrungsgemäß, wenn Maßnahmen und ihre Verläufe transparent und zeitnah kommuniziert werden.

4.2. Führung und Steuerung

Der Erfolg einer Organisation setzt ein wirksames Management voraus, d. h. eine effektive Steuerung und gelungene Personalführung durch die Leitungsebenen.

Das Ziel einer gelungenen Personalführung besteht u.a. darin, die Beschäftigten in die Verwaltungsziele einzubinden und Bedingungen zu schaffen, dass diese Ziele möglichst optimal erreicht werden.

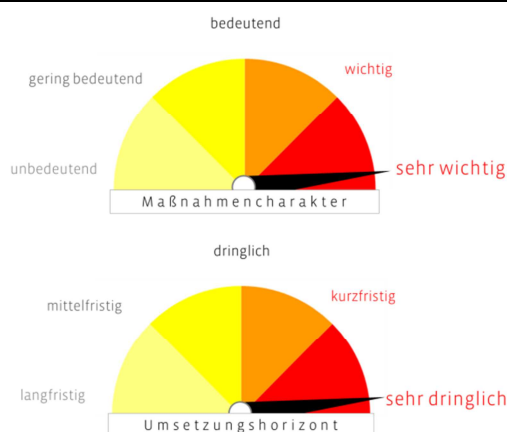
Im Sachgebiet 443 war überwiegend eine kooperative und zielorientierte Führungskultur wahrzunehmen. Das Betriebsklima wurde durchweg (und glaubhaft) von allen Sachgebietsangehörigen als weitgehend gut beschrieben - dies sowohl in den Gruppen- wie aber auch Einzelgesprächen unter vier Augen.

Weiterentwicklungsbedarf sehen wir hinsichtlich der konkret- strategischen Ausrichtung (s. oben) sowie im Bereich der Kommunikation:

Handlungsempfehlung Nr. 04

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Führungsinstrument Kommunikation: Kommunikations-, Informations- und Besprechungskultur



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Im Sachgebiet 443 werden regelmäßig Besprechungen durchgeführt. Diese finden jeweils am letzten Dienstag im Monat von 9:00 bis 12:00 Uhr statt. Eine Tagesordnung und ein Protokoll werden erstellt, eine Umsetzungskontrolle der ggf. erteilten Arbeitsaufträge gibt es jedoch nicht.

Darüber hinaus findet ein anlassbezogener und unregelmäßiger Austausch zwischen den Sachgebietsleitungen des Fachbereichs statt (ohne Protokoll / Dokumentation). Einen festgelegten Regel-Jour-Fixe-Termin mit der Fachbereichsleitung Landwirtschaft und Naturschutz gibt es nicht.

Die aktuelle Besprechungsstruktur führt dazu, dass nicht immer alle Informationen zeitnah an die Mitarbeiter des Sachgebiets weitergegeben werden. Darunter leidet

die Kommunikation insgesamt, Entscheidungen werden ggf. als intransparent empfunden.

Die konsequente Anwendung von strukturierten Besprechungsroutinen zählt erfahrungsgemäß zu den Kernmerkmalen erfolgreicher Organisationen mit guten gemessenen Werten an Motivation, Gesundheitsstand, Leistung und Qualität.

Eine frühzeitige und umfassende Information der Beschäftigten sowie die Gelegenheit zu Diskussion und Meinungsäußerung tragen dazu bei, Fehlentwicklungen im Arbeitsalltag zu vermeiden, die häufig auf menschlich- oder sachbedingte Kommunikationsbarrieren zurückzuführen sind.

Information und Kommunikation bedingen einander – ohne sie können die beabsichtigten Ziele einer Organisation nicht erreicht werden. Denn: nur wer Mitarbeiter umfassend und offen informiert, der fördert die Identifizierung mit dem Arbeitsplatz. Dies gilt für alle Ebenen und zieht sich durch alle Ebenen einer Unternehmung. Kommunikation muss dabei intern genauso systematisch angegangen werden wie nach außen. Ziel sollte sein, das „betrieblich“ notwendige Wissen so an den Mann /die Frau zu bringen, dass effektiv gearbeitet werden kann.

Gelingt die notwendige, konsequente Informationsweitergabe nicht, steigt erfahrungsgemäß die Unzufriedenheit in einer Organisation.

Wir empfehlen,

die Regelkommunikation und Informationsweitergabe weiterzuentwickeln und den Besprechungsrhythmus zu verkürzen. Bestenfalls wäre künftig einmal wöchentlich eine Besprechung im Sachgebiet durchzuführen. Dadurch würde die Aktualität der Themen gewährleistet, d.h. unter der Woche auftauchende Fragen und Erkenntnisse könnten zeitnah besprochen und abgearbeitet werden.

Die Dauer der Sachgebietsbesprechung ist mit bis zu drei Stunden sehr lang. Durch kürzere Abstände zwischen den Besprechungen ließe sich auch der jeweilige Zeitumfang reduzieren. Effektive Besprechungen sollten max. 90 Minuten dauern.

Darüber hinaus sollten die Fachbereichsbesprechungen künftig regelmäßig abgehalten werden.

Sämtliche Besprechungstermine wären dabei zeitlich eng aufeinander abzustimmen, so dass Informationsketten entstehen. D.h., unmittelbar im Anschluss an die Fachbereichsbesprechung (Sachgebietsleitungen mit Fachbereichsleitung) sollte die Sachgebietsbesprechung (Sachgebietsleitung mit Sachgebietsmitarbeitern) stattfinden, um dem Verlust von Informationen vorzubeugen. Diese Gefahr wird umso höher, je weiter Besprechungstermine, die in Teilen inhaltlich aufeinander aufbauen und deren Inhalte weiterzugeben sind, auseinanderliegen.

Im Idealfall finden deshalb sämtliche Besprechungen aufeinanderfolgend an einem Tag gebündelt statt. Dieser Tag wäre an den Wochenbeginn zu legen, da die Erfahrung zeigt, dass bei Besprechungen kurz vor dem Ende der Arbeitswoche (Donners-

tag, Freitag) mit erheblichem Informationsverlust über das sich anschließende Wochenende zu rechnen ist.

Um im Rahmen einer systematisierten Kommunikation das „betrieblich“ notwendige Wissen so an den Mann/die Frau zu bringen, dass effektiv gearbeitet werden kann, wären die Dienstbesprechungen zudem an bestimmte Voraussetzungen zu binden:

- unhierarchisches, gutes Arbeitsklima
- zeitliche Begrenzung (max. 1 Stunde)
- Stichwort-Tagesordnung (digitalisiert/per Email vorab)
- knappes (!) Ergebnisprotokoll mit Stichwort-Dokumentation (Erstellung während der Sitzung) – z.B. fortlaufend in Word oder Excel, um sich der umfangreichen Sortier- und Auswertefunktionen der Programme bedienen zu können
- Aufgabenverteilung mit verbindlichen Terminvorgaben / Erledigungsleiste (präzise Vereinbarungen)
- „Abhaken“ in früheren Sitzungen getroffener Absprachen anhand der Dokumentation
- Eröffnung der Möglichkeit für alle Beschäftigten, ihre Anregungen zur Optimierung der Arbeit in der Verwaltung vorzutragen (keine „Einbahnstraßen-Information“)

Hinsichtlich der Dokumentation der Besprechungen sollten einheitliche Vorlagen eingesetzt werden. Damit ließe sich sicherstellen, dass die Form und die erforderlichen Grunddaten (Teilnehmer etc.) grundsätzlich eingehalten und keine wichtigen Parameter vergessen werden. Auch der Zeitaufwand für die Protokollerstellung würde sich reduzieren.

Der Gefahr, dass die Besprechungen durch Nachlassen der Vorbereitungsintensität und schwindendes Interesse der Teilnehmer zur unliebsamen Pflichtübung werden, ist von Anfang an entgegenzuwirken. Entscheidend ist hierfür die Zielorientierung der Besprechungen im Sinne der laufenden Ergebniskontrolle (was waren unsere Ziele, wo stehen wir, wo müssen wir noch hin?) und die Einstimmung der Teilnehmer darauf, dass (auch) Themen zur Sprache kommen, die vielleicht schwerpunktmäßig andere Verantwortungsträger betreffen. Das Interesse, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu blicken und zu denken, wäre zu wecken.

Besprechungszeit ist Lebenszeit

und deswegen ist es unerlässlich, diese Zeit produktiv zu gestalten, denn der Austausch ist Ausgangspunkt für Veränderung, Weiterentwicklung und Innovation.

Besprechungstermine produktiv zu gestalten, erfordert Wissen, Achtsamkeit und Disziplin. Die Sitzungskultur beeinflusst über kurz oder lang die Kultur einer Organisation.

Wir empfehlen,

ein Besprechungsmanifest, das insbesondere für die Nicht-Regelbesprechungen anzuwenden ist, aufzustellen. Hilfreich sind auch Besprechungsregeln. Viele Teams defi-

nieren für ihre Besprechungen zu Beginn der Zusammenarbeit einige grundlegende Regeln. Entsprechende Beispiele finden sich nachstehend.

Abbildung 8: Beispiel Besprechungsmanifest

BESPRECHUNGSMANIFEST
PRÄMISSEN
<ul style="list-style-type: none">■ Besprechungen nehmen einen großen Teil unserer Arbeitszeit ein und verursachen enorme Kosten.■ Wir sind häufig unzufrieden mit Menge und Qualität unserer Besprechungen und wissen, es kann besser werden.
DEKLARATION DER SITZUNGSRECHTE
<p>Wir haben das Recht</p> <ul style="list-style-type: none">■ auf relevante, produktive, fokussierte und konstruktive Besprechungen.■ nicht an Besprechungen teilzunehmen, zu denen wir nichts beitragen können, deren Themen uns nicht betreffen, oder für die uns die Informationsbasis fehlt.■ auf kurze Sitzungen, die pünktlich beginnen und pünktlich enden.■ auf gut vorbereitete Besprechungen und auf vorherige Zustellung aller relevanten Informationen.
DEKLARATION DER SITZUNGSPFLICHTEN
<p>Wir haben die Pflicht,</p> <ul style="list-style-type: none">■ uns auf relevante Besprechungen vorzubereiten und Entscheidungen zügig umzusetzen■ pünktlich zu Sitzungen zu erscheinen und dort wirklich präsent, aktiv und aufmerksam zu sein.■ konstruktiv nach Lösungen zu suchen und Sitzung nicht als Nörgel- und Aggressionsplattform zu missbrauchen.■ Erfahrungen und Forschungsergebnisse über produktive Besprechungen zu berücksichtigen und umzusetzen.
DESHALB FORDERN WIR
<ul style="list-style-type: none">■ keine Alibisitzungen mehr: es nimmt teil, wer einen Beitrag leisten kann oder direkt betroffen ist. Wir machen keine Sitzung, wenn sich seit dem letzten Treffen nichts verändert hat.■ keine Besprechung ohne Ziele sowie permanent für alle sichtbare Agenda und Zeitanzeige■ keine Besprechung ohne Feedbackmöglichkeit■ keine Besprechung ohne hochwertige Interaktion: brainwriting (aufschreiben, dann austauschen) statt brainstorming, gemeinsames Visualisieren statt langatmiger Folienpräsentationen■ keine Sitzung mehr ohne Kurzprotokoll (behandelte Punkte & wer macht was bis wann?)

Abbildung 9: Beispiel Besprechungsregeln

BESPRECHUNGSREGELN

- Wir kommen pünktlich zu Teambesprechungen. Wer zu spät kommt, zahlt fünf Euro in die Teamkasse oder muss ein Lied vortragen.
- Wir versenden minimal zwei Stunden vor einer Sitzung deren Agenda an alle Teilnehmer und visualisieren diese dann auch im Raum für alle gut sichtbar.
- Wir laden nur diejenigen zu einer Besprechung ein, die auch direkt betroffen sind oder etwas Wichtiges beitragen können.
- Wir fallen einander in Besprechungen nicht ins Wort, sondern lassen jede(n) ausreden.
- Wir fassen uns kurz und melden uns nur dann, wenn wir etwas wirklich Relevantes und Konstruktives beitragen können.
- Wir vermeiden es, wenn immer möglich, Stellvertreter an Sitzungen zu entsenden.
- Die Person mit der geringsten Seniorität im Raum soll ihre Ideen jeweils zuerst kundtun.
- Zum Schluss jeder Sitzung hat jeder nochmals kurz die Möglichkeit zu äußern, was ihm/ihr besonders wichtig ist.
- Wir respektieren die Zeit unserer Kollegen und beenden Meetings zum angekündigten Zeitpunkt.
- Wir protokollieren jede Teamsitzung in Bezug auf die behandelten Punkte, Entscheidungen und To Do's.
- Besprechungsschulden sind Ehrenschulden: Wir setzen um, was wir beschlossen haben.

Exkurs: Achtsame Kommunikation in Besprechungen²¹

Achtsamkeit ist ein Geisteszustand, der den Einzelnen in der Gegenwart verankert und ihn klar sehen lässt, was auf der Ebene seiner Gedanken, Gefühle und Empfindungen vor sich geht. Achtsamkeit ist ein klarer Kompass für ethisches Handeln, harmonische Beziehungen und fruchtbare Kommunikation – mit sich selbst und anderen.

Sitzungstermine sind neben persönlichen Gesprächen das Herz von Organisationen. Man kommt zusammen, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen und sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen.

Ohne Achtsamkeit wird in Besprechungen unbewusst agiert. Man ist blind für zentrale Dimensionen der persönlichen Kommunikation. Wer nicht mitbekommt, dass er wütend und damit auch aggressiv ist, sich deshalb nicht um seinen Ärger kümmert, ist eine schwere Belastung für jede Gruppe und jeden Einzelnen. Wer nicht weiß, dass er ein stark negatives Urteil über einen Besprechungsteilnehmer/in in sich trägt, wird seine negative Haltung durch seine Blicke und Körpersprache sowie sein Denken und Handeln zum Ausdruck bringen.

Achtsamkeit hilft, eine Atmosphäre des Vertrauens und des tiefen Zuhörens zu erzeugen, die es erlaubt, aufrichtig mit anderen zu teilen, was wirklich los ist. Und was braucht es für fruchtbare Besprechungstermine mehr, als Aufrichtigkeit und das Teilen von Erfolgen und Misserfolgen?

Achtsamkeitsprinzipien der Kommunikation

- Tiefes Zuhören oder die Fähigkeit zuzuhören, ohne zu bewerten:

Beim Sprechenden bleiben, keinen inneren Parallelvortrag zulassen. Kein Einstieg in die eigenen Kommentare, Analysen und Assoziationen. Ausstieg aus dem Dauerdenken, Verbinden mit dem Gesagten jenseits der Worte. Sich bewusst werden, wie automatische Bewertung und Kommentierung das eigene Zuhören negativ beeinflusst und lernen, den automatisch aufsteigenden Gedanken weniger Aufmerksamkeit zu geben und zur realen Kommunikationssituation zurückzukehren.

- Kollektives Innehalten

Beginn einer Besprechung mit dreißig Sekunden Stille. Alle Beteiligten haben die Chance, im neuen Kreis anzukommen und die „innerlich noch geöffneten Fenster zu schließen“. Fünf lange geteilte Atemzüge in Stille können die Energie einer sich (ver)sammelnden Gruppe fundamental verändern.

- Stille aushalten, Beitrag nachwirken lassen

²¹ vgl. hierzu auch OrganisationsEntwicklung 04/16 Zusammen denken, Ein Manifest für bessere Besprechungen, S. 17 ff. Achtsame Kommunikation in Meetings, Kai Romhardt

Stille erscheint vielen als unproduktiv, peinlich oder beklemmend. Dabei kann Stille das Gegenteil sein: verbindend, klärend, kraftvoll und entspannend. Wenn aufkommende Stille in einer Besprechung nicht dazu genutzt wird, das Wort an sich zu reißen, sondern einen Beitrag nachwirken zu lassen, ihm Raum zuzugestehen, ihn innerlich einzuordnen und unkommentiert zu lassen, dann entsteht eine neue Kommunikationskultur. Geteilte Stille kann ein kraftvoller Einsichtsgenerator sein.

- Impulsdistanz kultivieren

Einen Impuls auch wahrzunehmen und ihn nicht automatisch auszuagieren, ist weises Kommunikationsverhalten. Die Kunst des Nicht-Unterbrechens, des Loslassens des eigenen Redeimpulses, die Analyse der eigenen, wahren Redemotivation ist sehr hilfreich. Vielleicht ist schon alles gesagt und muss nicht noch einmal mit eigenen Worten für alle wiedergegeben werden. Impulsdistanz gibt der Kreativität Raum.

- Verantwortung für den eigenen Geisteszustand übernehmen

Jedes Wort, das ausgesprochen wird, wird in einem bestimmten Geisteszustand ausgesprochen. Es ist möglich auf unzählige Art und Weise eine Besprechung mit einem „Guten Morgen“ zu eröffnen. Abhängig vom „Wie“ der Aussprache kann der Morgengruß die Teilnehmer erfreuen, verängstigen, erschrecken oder entspannen. Emotionen sind Taten, denn sie erzeugen im Kollektiv Wirkung. Das Ungesagte wirkt in Form der gefühlten Emotionen und der gedachten Gedanken. Ist ein positiver Sitzungstermin gewünscht? Dann sollte man sich gut um seine Gedanken und Gefühle kümmern und Verantwortung für diese übernehmen.

- Das rechte Maß finden

Viele Besprechungen sind zu lang, zu häufig. Unkonzentrierte, lange und ermüdende Besprechungen produzieren keine Klarheit. Sie lassen die Teilnehmenden vielmehr frustriert, erschöpft und teilweise auch verwirrt zurück. Dies trifft insbesondere zu, wenn versucht wird, Entscheidungen zu erzwingen oder eine Agenda abzuarbeiten. Dies birgt die Gefahr, leicht Projekte zu kreieren, die überflüssig sind und weitere Termine nach sich ziehen.

Besprechungen, die im Geiste der Achtsamkeit stattfinden, sind häufig erfreulich kurz. Und aufgrund der hohen Sammlung und des tiefen Zuhörens verlassen die Teilnehmenden die Sitzung in der Regel mit einem hohen geteilten Informationsstand und sind teils wacher als zuvor.

Achtsame Besprechungen schärfen den Blick für das Wesentliche.

- Leitplanken

Viele Besprechungen leiden darunter, dass es keine klaren Regeln für die Kommunikation gibt - Leitplanken der Kommunikation fehlen. Die Vereinbarung von Rollen, Ritualen, Zeitspannen sowie der Umgang mit Störungen und Regelverletzun-

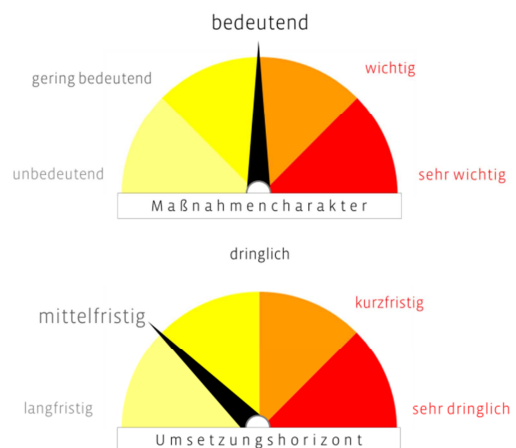
gen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein effektives Miteinander. Es kann sich auf diese Regeln bezogen werden, sie können bei Abweichung eingefordert werden.

Achtsame Kommunikation ist ein Übungsprozess, der Zeit, Willenskraft und die Bereitschaft eines jeden zur Innenschau und Selbstreflexion erfordert. Achtsamkeit muss gewollt sein und kann durch geeignete Methoden trainiert werden. Wer hingegen nicht sehen will, was wirklich in einer Gruppe und in einem selbst geschieht oder wer vom unklaren Status Quo (scheinbar) profitiert, für den mag das Licht der Achtsamkeit eine Bedrohung darstellen, die er bewusst oder unbewusst ablehnt. In einer Atmosphäre der Achtsamkeit verschieben sich letztlich die Bewertungsmaßstäbe für gelungene Kommunikation - achtsame Kommunikation verändert bestehende Machtgefüge. Daher muss Teilnehmern, die in Besprechungen primär auf die Sicherung oder Ausweitung ihrer Macht achten und hierfür übermäßig Redezeit und Raum beanspruchen, eine klare Grenze gesetzt werden. Indem die Besprechungsleitung darauf achtet, dass Redezeiten begrenzt und geschützt werden, erhalten alle Beteiligten mehr Raum zum Teilen. Je stärker die Moderation selbst Achtsamkeit verkörpert sowie entschlossen und klar interveniert, wenn die Gesprächsatmosphäre zu kippen droht, desto mehr kann destruktiven Kommunikationsgewohnheiten und Machtspielen die Grundlage entzogen werden. Schnelligkeit, Aggressivität und Ungeduld werden den Kurs einer achtsam agierenden Gruppe weniger bestimmen. Unterbrechungen, Nicht-Zuhören und Monologe werden bei diesem Vorgehen abnehmen. Kollektive Einsichtsprozesse und das geduldige Verdauen verschiedener Standpunkte lösen nach und nach Schnellschüsse, Reaktivität und Alleingänge ab. Damit dies gelingt, muss eine Gruppe, eine Organisation das wirklich wollen und fördern. Die oben vorgestellten achtsamen Kommunikationsprinzipien lassen sich nicht von heute auf morgen einfach einführen. Sie sind Teil eines umfassenden Entwicklungsprozesses, der eine Organisation als Ganzes betrifft und verändert sowie das sinnvolle Handeln zum Wohle aller in den Mittelpunkt stellt.

Handlungsempfehlung Nr. 05

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Installierung eines führungsorientierten Controllings mit standardisiertem Berichtswesen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Bislang gibt es in der Unteren Naturschutzbehörde kein umfassendes Berichtswesen. D.h., es fehlt ein regelmäßiger „Tätigkeitsbericht“, der einen systematischen, informativen Überblick über die wichtigsten Leistungen und Kosten sowie Aufgabenerwicklungen gibt.

Es mangelt somit weitgehend an einer für alle Entscheidungsträger hinreichenden Leistungs- und Kostentransparenz. Nicht alle wichtigen Betriebsdaten (z.B. Fallzahlen und Kennziffern) liegen zeitnah und systematisch aufbereitet vor.

Dieser Sachverhalt macht das Sachgebiet 443 für die nächsthöheren Führungsebenen wenig durchschaubar. Denn nur, wenn die Kosten und Leistungen transparent sind, können Entscheidungen sachgerecht gefällt werden. Wir sehen diesbezüglich Entwicklungsbedarf, der mittelfristig angegangen werden sollte.

Für eine wirksame Steuerung der Organisation ist ein führungsorientiertes Controlling, das durch ein entsprechendes Berichtswesen dokumentiert wird, letztlich unverzichtbar. Es unterstützt, indem es für die notwendige Informationsbasis sorgt durch

- Überwachung des laufenden Geschäfts, Aufzeigen von Steuerungsmöglichkeiten als Reaktion bei Planabweichungen
- Vergleich von Handlungsalternativen
- Aufzeigen von zukünftigen Entwicklungen und Trends

Es geht im Kern also nicht um eine rückwärtsgerichtete Betrachtungsweise (Was haben wir in der Vergangenheit erreicht – Grad der Zielerreichung? Welche Ressourcen

haben wir eingesetzt – Ressourcenverbrauch?), sondern vielmehr auch darum, die richtigen Konsequenzen hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung zu ziehen.

Grundlage für das Controlling ist ein differenziertes Zielsystem (sog. strategisches Controlling). Denn erst wenn die kurz-, mittel- und langfristigen Organisationsziele definiert und bekannt sind, lassen sich Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenbearbeitung anhand von Kennzahlen messen und überwachen. Ein entsprechendes Kennzahlensystem wäre deshalb immer parallel zur Zieldefinition zu entwickeln.

Wir empfehlen

den Aufbau eines Berichtswesens auf Grundlage führungsrelevanter „Betriebsdaten“, die routinemäßig verfügbar sein müssen und im Grunde genommen nichts anderes als ein „Abfallprodukt“ der geordneten Sachbearbeitung in Form von Übersichten, Statistiken, Vergleichen und aufbereiteten Leistungsdaten sind. Das Berichtswesen und Controlling wären untrennbar mit der Richtungsentscheidung und den strategischen Vorgaben (vgl. Handlungsempfehlung Nr. 01) sowie dem Maßnahmenplan / dem Arbeitsprogramm verbunden.

Als Erfolgskriterium des Berichtswesens kann gelten, dass nicht lediglich Berichte in Form von „Datenfriedhöfen“, sondern geeignete Informationsgrundlagen für notwendige Führungsentscheidungen produziert werden. Die Berichte wären in festgelegten, angemessenen periodischen Abständen von der Sachgebietsleitung in Zusammenarbeit und Absprache mit den Mitarbeitenden zu erstellen. Mit Rücksicht auf den erforderlichen Arbeitsaufwand dürften Berichtszeiträume von 6 bzw. 12 Monaten auch für schwerer zu erhebende Daten und Geschäftsvorgänge angemessen sein.

Die so gewonnenen und bereitgestellten Erkenntnisse dienen zur Unterrichtung der Leitungsorgane und stellen zugleich den ersten Teil eines Controlling-Konzeptes dar, das naturgemäß primär auf Kennzahlen aufbaut. Hierbei kann zwischen den nachfolgend dargestellten Kennzahlentypen unterschieden werden.

Nur durch die Einrichtung eines entsprechenden Controllingsystems lässt sich neben fortlaufender Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen auch hinreichende Transparenz herstellen.

Abbildung 10: Übersicht Kennzahlentypen²²

KENNZAHLENTYP	AUSPRÄGUNG/ZIELRICHTUNG/SYSTEMATIK							
Vergleichskennzahlen	Zeitvergleiche		innerbehördliche Vergleiche		zwischenbehördliche Vergleiche		Vergleiche mit privaten Anbietern	
Statistische Gesichtspunkte	Absolute Kennzahlen				Verhältniskennzahlen			
Statistische Gesichtspunkte	Einzelzahlen	Summen	Differenzen	Mittel-/Modallwerte	Beziehungszahlen	Gliedde-rungszahlen	Indexzahlen	Durchschnittszahlen
Quantitative Struktur	Gesamtgrößen				Teilgrößen			
inhaltliche Struktur	Wertgrößen			Mengengrößen			Qualitätsgrößen	
Erfassungsaufwand	Standardkennzahlen				Individuelle Kennzahlen			
Produkt Hierarchie	Kostenträgerkennzahlen		Produktgruppenkennzahlen		Produktbereichskennzahlen		Fachbereichskennzahlen	
Organisationsstruktur	Kostenartenkennzahlen		Kostenstellenkennzahlen	Kommunalkennzahlen	Landeskennzahlen		Bundeskennzahlen	
Planungsgesichtspunkte	Soll-Kennzahlen				Ist-Kennzahlen			
Zielorientierung	Kunden- und aufgabenspezifische Kennzahlen		Finanzielle Kennzahlen		Prozess-Kennzahlen		Mitarbeiterspezifische Kennzahlen	
Art der Verwendung	Analyse-Kennzahlen				Steuerungskennzahlen			
Aggregationsgrad	Rechnerische Kennzahlensysteme				Ordnungsspezifische Kennzahlensysteme			
Informationsquelle	Kosten- und Leistungsrechnung		Finanzbuchhaltung		Data Warehouse		Statistiken	
Zeitlicher Bezug	Bewegungsgrößen				Bestandsgrößen			

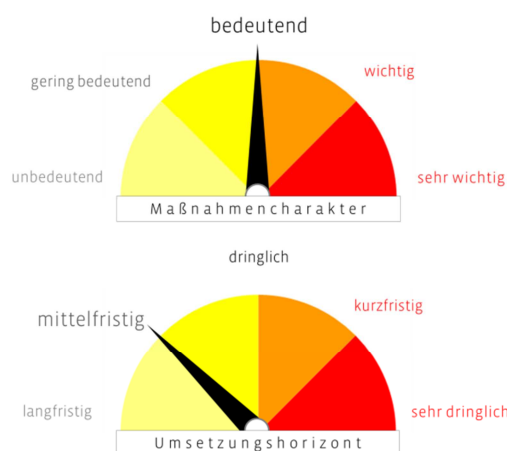
²² in Anlehnung an: Andree, Ulrich F.H. (2011): Wirtschaftlichkeitsanalyse öffentlicher Investitionsprojekte

Handlungsempfehlung Nr. 06

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Führungsaufgabe Fortbildungsplanung

Hospitation



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Die Anmeldung zu Fortbildungen erfolgt im Regelfall auf Wunsch der jeweiligen Mitarbeiter. Ein gezielter Abgleich der mitarbeiterbezogenen Kompetenzen mit den Anforderungen an die Stelle findet dabei nicht statt. Ein auf die Sachgebietsebene abgestelltes Fortbildungskonzept gibt es nicht.

Angesichts der Entwicklungsdynamik im Bereich der öffentlichen Verwaltung (z.B. neue Kommunikations- und Informationstechniken, veränderte Strukturen und Aufgaben sowie sich ändernde „Kunden“-Erwartungen) bildet die Fort- und Weiterbildung grundsätzlich ein unverzichtbares Instrument der Personalentwicklung („Lebenslanges Lernen“). Sie ist zum Aufbau und zur Bindung eines soliden Mitarbeiterstammes für die Verwaltung überlebensnotwendig. Dies gilt nicht nur in Zeiten mit einer hohen Fluktuationsrate, sondern jederzeit. Das Wissen der Beschäftigten ist als eine „betriebliche Ressource“ zu sehen, die allein schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen erhalten und ständig erneuert werden sollte.

Wir empfehlen,

grundsätzlich eine konkret auf die Bedürfnisse des einzelnen Stelleninhabers und die Anforderungen an die jeweilige Stelle ausgerichtete langfristige Fort- und Weiterbildungsplanung im Sachgebiet zu implementieren. Ein hierfür geeignetes Instrument ist nachfolgend dargestellte Kompetenzmatrix.

Dies bedeutet die Abkehr von der bisherigen Praxis. Der Fort-, ggf. auch Weiterbildungsbedarf sowie persönliche Wünsche sollten mit den Beschäftigten im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche erörtert und vereinbart werden.

Die personen- und bereichsspezifische, d.h. individualisierte Fortbildungsplanung ist eine Führungsaufgabe, die von der Sachgebietsleitung wahrgenommen werden sollte. In diesem Zusammenhang regen wir an, auch die Verantwortung für das Fort-

bildungsbudget der Sachgebietsleitung zuzuordnen. Aktuell liegt diese bei der Fachbereichsleitung.

Abbildung 11: Kompetenzmatrix²³

Beispiel Kompetenzprofil ● = Anforderungsprofil ● = Eignungsprofil Skala: 1 = sehr niedrige Ausprägung, 5 = sehr hohe Ausprägung	Ausprägung				
	1	2	3	4	5
Fachliche Kompetenz					
Kenntnisse im Naturschutzrecht			●	●	
Kenntnisse im Verwaltungsverfahrenrecht				●●	
...		●●			
Methodische Kompetenz	1	2	3	4	5
Gesprächstechniken			●●		
Projektmanagement				●	●
...		●●			
Soziale Kompetenz	1	2	3	4	5
Kommunikationsfähigkeit				●●	
Konfliktfähigkeit				●●	
...					●●
Persönliche Kompetenz	1	2	3	4	5
Selbstmanagement			●●		
Selbstsicheres Auftreten				●●	
...	●●				

Hospitation

Wir empfehlen

als eine individualisierte Fortbildungsmaßnahme, regelmäßige gegenseitige Hospitationen der von der Landschaftspflege im weitesten Sinne betroffenen Bereiche. D.h., vorstellbar sind hier die Mitarbeitenden des LEV, die LPR-Sachbearbeiter/innen der UNB sowie die Verwaltungskräfte Landwirtschaft im Sachgebiet 441.

Hierdurch wird zum einen der Blick über den Tellerrand systemimmanent gefördert, zum anderen steigen Datenverständnis und Verständnis für die Anliegen der anderen Stellen, was wiederum für eine reibungslose Zusammenarbeit äußerst förderlich ist.

²³ in Anlehnung an: Lendner / Scholer (2012): Wirksam weiterbilden

4.3. Aufbauorganisation / Binnenstruktur

Begriffsklärung Aufbauorganisation

Unter Aufbauorganisation wird die Strukturierung einer Organisationseinheit in aufgabenbezogene, funktionsfähige Teileinheiten sowie der hierarchische Aufgaben-, Kompetenz- und Koordinierungszusammenhang zwischen den Stellen verstanden.

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation sollte immer der Organisationsgrundsatz der Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (sog. AKV-Prinzip) auf der jeweiligen Bearbeitungsebene beachtet werden.

Prinzipiell ist die Aufbauorganisation einer Verwaltung im Interesse der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Wirksamkeit am Prinzip des organisatorischen Minimums auszurichten. Dies bedeutet, dass in der Vertikalen (Anzahl der Instanzen) wie in der Horizontalen (Anzahl der Organisationseinheiten auf einer Ebene) unter Berücksichtigung einer vertretbaren Leitungsspanne möglichst wenige Instanzen/ Organisationseinheiten gebildet werden.

Empirisch belegt ist, dass die Bildung großer bzw. größerer Organisationseinheiten insbesondere folgende Vorteile hat:

- sachgerechte Leitungsspannen,
- Stärkung der Führungsverantwortung und bessere Auslastung der Leitungskräfte mit Führungsaufgaben,
- Reduzierung des Koordinierungsbedarfes,
- Verkürzung der verwaltungsinternen Informationswege sowie
- bessere Personaleinsatzflexibilität und Vertretungsmöglichkeiten innerhalb der Organisationseinheiten.

Organisationseinheiten sollten so groß angelegt sein, dass das richtige Verhältnis zwischen leitenden, sachbearbeitenden und helfenden Kräften gegeben ist und die Vertretung qualitativ angemessen und innerhalb der jeweiligen Einheiten geregelt werden kann.

(Zu) kleine Organisationseinheiten führen im Regelfall zu höherem Personalbedarf, weil in ihnen die Möglichkeiten, auftretende Arbeitsspitzen oder Personalausfälle auszugleichen, zu gering sind.

Bei größeren Organisationseinheiten treten diese Nachteile nicht oder zumindest nicht in gleichem Maße auf. Zudem lässt sich in ihnen eine eventuelle notwendige Spezialisierung einzelner Dienstkräfte leichter ermöglichen. Die Personalkapazitäten können besser genutzt werden. Vielfach sind erst in solch größeren Organisationseinheiten die Fachkräfte des gehobenen Dienstes entsprechend ihrer Qualifikation auslastbar.

Leitende Dienstkräfte können neben grundsätzlichen und schwierigen Arbeiten im notwendigen Umfang Koordinierungs- und Überwachungsaufgaben erfüllen. Bei größeren Organisationseinheiten lässt sich eine nach Schwierigkeits- und Verantwortungsgraden abgestufte, wirtschaftliche Arbeitsverteilung im erforderlichen Umfang verwirklichen und damit auch eine eindeutige Stellenbewertung im Sinne des Beamtenbesoldungsrechts bzw. des Tarifrechts erreichen.

Innerhalb einer Organisationseinheit sollte eine weitere Untergliederung in nachgeordnete Einheiten nur dann vorgenommen werden, wenn dies nach Umfang und/oder Art der Aufgaben unumgänglich ist, insbesondere wenn die jeweilige Leitung die Aufgaben wegen ihres Umfangs in ihren Einzelheiten nicht mehr genügend überblicken und überwachen kann.

Begriffsklärung Leitungsspanne

Der Begriff Leitungsspanne (auch Kontrollspanne) bezeichnet die Zahl der Stellen, die einer übergeordneten Instanz direkt unterstellt sind²⁴. Für die Beschäftigten, die diese Stellen innehaben, werden die sach- und personalbezogenen Leitungs- und Führungsaufgaben von der jeweiligen Führungskraft wahrgenommen. Das Spektrum der wahrzunehmenden Leitungs- und Führungsaufgaben ist meist unabhängig von den Spezifika einzelner Behörden. Zu den Leitungs- und Führungsaufgaben zählen üblicherweise:

- fachliche Anleitung und Aufsicht
 - Festlegung der Arbeitsziele, Aufgaben und Prioritäten, soweit dies nicht durch übergeordnete Führungskräfte geschieht,
 - ständige Aufgabenkritik und Planung einer wirtschaftlichen und rechtzeitigen Durchführung der Aufgaben,
 - Organisation der Zusammenarbeit in der Organisationseinheit,
 - Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten,
 - Verteilung der Aufgaben auf die Beschäftigten,
 - Koordination und Kontrolle der Aufgabenerledigung,
- Personalführung
 - Mitarbeitergespräche (Fürsorge, Konfliktbewältigung) führen,
 - Personalführungsgespräche/Beurteilungsgespräche führen,
 - Beurteilungen erstellen,
 - Entwicklung der Beschäftigten fördern (bspw. Fortbildungen veranlassen),
 - Abwesenheiten (Dienstreisen, Urlaub, Zeitjournale) koordinieren,
 - Leistungsbewertungen erstellen (soweit es sich um Tarifbeschäftigte handelt),
- Teilnahme an Besprechungen, soweit nicht eindeutig vorgangsbezogen (Sachgebiets-/ Fachbereichsleiterbesprechungen, Besprechungen bei Landrat, Dezerent u.a.).

Neben der Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben sind Führungskräfte regelmäßig auch in schwierigen bzw. ggf. außergewöhnlichen Fällen sachbearbeitend tätig.

²⁴ vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 58.

Einflussgrößen auf den Aufwand von Führungsaufgaben und somit auf die Leitungsspanne können sein²⁵:

- Komplexität der Aufgaben

Komplexe, einzigartige Aufgaben verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne. Einfache, routinemäßige Aufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und führen zu einer größeren Leitungsspanne.

- Delegationsgrad

Haben Beschäftigte wenige Entscheidungsbefugnisse, kann die Führungskraft nur eine kleine Leitungsspanne abdecken.

Hat die Führungskraft die Möglichkeit Entscheidungen zu delegieren, kann sie eine größere Leitungsspanne verkraften.

- Koordination der unterstellten Beschäftigten

Werden die Beschäftigten per Einzelanweisung geführt, wird entsprechend hoher Führungsaufwand verursacht.

Erfolgt die Koordination der Aufgaben selbst bestimmt durch die Beschäftigten oder durch ein standardisiertes Programm, ist der Aufwand erheblich geringer und eine höhere Leitungsspanne möglich.

- Qualifikation der unterstellten Beschäftigten

Hoch qualifizierte Beschäftigte benötigen weniger Anleitung und Führung als geringer qualifizierte. Sie arbeiten und treffen Entscheidungen selbständig.

Die Qualifikation wirkt sich entscheidend auf einen Teil der o.g. Merkmale aus, beispielsweise auf Delegationsgrad und Koordinationsaufwand.

- Neuartigkeit und Veränderungspotential der Aufgabe (zum Beispiel Projektarbeit)

Neue beziehungsweise ständiger Veränderung unterliegende Aufgaben erfordern viele Grundsatzentscheidungen und verlangen tendenziell nach einer kleineren Leitungsspanne.

Routineaufgaben verursachen weniger Führungsaufwand und ermöglichen eine größere Leitungsspanne.

Hinzu kommen Einflüsse auf die Kapazität der Führungskraft:

- Qualifikation der Führungskraft

Eine hohe Qualifikation auf dem Gebiet Leitung und Führung begünstigt eine große Leitungsspanne. Führungsstile und -techniken, die die Beschäftigten zu eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten motivieren, ermöglichen größere Leitungsspannen.

Bei der Bestimmung der Leitungsspanne muss allerdings darauf geachtet werden, dass keine persönlichen Merkmale zur Ermittlung dienen.

25 vgl. Krems (2012)

- Belastung durch andere Aufgaben
Hat die Führungskraft ausschließlich Führungs- und Leitungsaufgaben zu erledigen, kann die Leitungsspanne größer sein, als wenn sie zusätzliche fachliche Aufgaben (eigene Sachbearbeitung) zu erledigen hat.
- Entlastung durch Querschnittsstellen
Die Entlastung der Führungskraft durch eine Querschnittsstelle (oder Stabsstelle), zum Beispiel zur Durchführung der Kontrollfunktion, erhöht die mögliche Leitungsspanne.
- Entlastung durch IT
Auch Führungsaufgaben können durch den Einsatz geeigneter IT unterstützt und vereinfacht werden, beispielsweise Führungsinformationssysteme, Performance Management Systeme.

Je mehr Beschäftigte einer Führungskraft unmittelbar unterstellt sind, also je größer die Leitungsspanne ist, desto weniger Leitungsebenen sind erforderlich. Mit der Frage nach der optimalen Leitungsspanne, also danach wie viele Beschäftigte einer Führungskraft direkt unterstellt sein sollten, beschäftigt sich die Organisationswissenschaft und -praxis schon seit langem intensiv.

Anlass hierfür ist, dass die Leitungsspanne sich direkt auf den Erfolg einer Organisation auswirkt, da sie maßgeblichen Einfluss sowohl auf die Personalkosten der Organisation als auch auf deren Produkt- oder Dienstleistungsqualität hat. Allgemein gültige Aussagen, die zum Thema der optimalen Leitungsspanne getroffen werden können sind, dass

- die optimale Leitungsspanne dort liegt, wo die Führungskraft ihre Aufgaben noch zufrieden stellend wahrnehmen kann, ihre Kapazität aber voll ausgelastet ist,
- die optimale Leitungsspanne einer Organisationseinheit immer im Kontext zur Vision und Strategie der Gesamtorganisation passen muss, und
- keine pauschalen Aussagen zur optimalen Größe der Leitungsspanne getroffen werden können, da diverse spezifisch gewichtete Faktoren (Führungskultur des Hauses, Führungsstil, Komplexität der Aufgaben usw.) diese beeinflussen.

Die Größe der Leitungsspanne und die Gliederungstiefe (Anzahl der Hierarchieebenen) einer Organisation stehen in direktem Verhältnis zueinander. Herrschen in der Organisation große Leitungsspannen vor, ist die Hierarchie der Organisation tendenziell flach, bei niedrigen Leitungsspannen meist steil.

Folgende Vor- und Nachteile können bei verschiedenen Hierarchietiefen beobachtet werden und sind bei der Festlegung der Leitungsspanne zu berücksichtigen:

Abbildung 12: Gliederungstiefe Hierarchie

GLIEDERUNGSTIEFE	VORTEILE	NACHTEILE
flache Hierarchie	<p>geringe Personalkosten aufgrund geringer Anzahl von Führungskräften</p> <p>schnelle Kommunikations- und Informationswege</p> <p>Förderung der Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Kreativität der Beschäftigten</p> <p>Reduktion der Abstimmungserfordernisse und ggf. -probleme</p>	<p>Gefahr der Überlastung der Führungskräfte mit Auswirkung auf Qualität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit</p> <p>Personalentwicklung wird möglicherweise gebremst, da nur begrenzte Stellen für den Aufstieg vorhanden sind</p> <p>mögliche Ausbildung informeller Hierarchien</p>
steile Hierarchie	<p>bessere Einflussnahme durch Führungskräfte möglich</p> <p>mehr Zeit für Führungsaufgaben erleichterte Koordination/Kontrolle</p>	<p>Kommunikations- und Informationsfluss gebremst</p> <p>mangelnde Flexibilität</p> <p>Tendenz zu unselbständigen Beschäftigten</p> <p>höhere Personalkosten aufgrund höherer Anzahl von Führungskräften</p>

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Leitungsspanne der Bereich ist, den eine qualifizierte Leitungskraft einer Organisationseinheit bei weitgehender Entlastung von Aufgaben des laufenden Tagesgeschäfts noch überschauen und verantwortlich leiten kann. Die Leitungsspanne ist im Wesentlichen abhängig von

- dem Aufgabencharakter
- dem Führungsstil der Leitungskraft
- den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der Leitungskraft und der Mitarbeiter
- dem Einsatz von Hilfsmitteln.

Leitungsspanne im Sachgebiet 443

Nach Auswertung der einzelnen Parameter und in Anbetracht der Aufgabenstellung im Sachgebiet 443 empfehlen wir grundsätzlich eine Leitungsspanne von 1,00 Vollzeitstellen Leitungskraft (hier: Sachgebietsleitung) zu 10,00 Vollzeitstellen Erledigung Fachaufgaben.

Unserer Personalbedarfsbemessung haben wir den dargestellten Schlüssel zugrunde gelegt. Wir beziehen die Leitungsspanne auf erforderliche Vollzeitstellen zur Ausführung der Aufgaben (nicht Köpfe).

Aufbauorganisatorische Verortung des Sachgebietes 443

Das Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege wurde im Rahmen der Neuorganisation des Landratsamtes Lörrach zum 01.04.2015 in den Fachbereich Landwirtschaft & Naturschutz eingegliedert.

Mit dieser organisatorischen Zusammenführung des Naturschutzes und der Landwirtschaft wurde die Voraussetzung geschaffen, vorhandene Synergien vor allem in der Landschaftspflege und dem Landschaftserhalt, in fachlicher Begleitung durch den 2012 gegründeten Landschaftserhaltungsverband des Landkreises Lörrach, weiter zu vertiefen.

Die organisatorische Zuordnung des Sachgebietes 443 zum Fachbereich – Landwirtschaft und Naturschutz – im Dezernat IV ist demnach sach- und fachgerecht.

In Hinblick auf den bevorstehenden Umzug weisen wir darauf hin, dass eine räumliche Trennung der Bereiche über mehrere Stockwerke oder gar Gebäude vermieden werden sollte. Die Synergieeffekte der aufbauorganisatorischen Zusammenfassung würden der allgemeinen Erfahrung nach hierdurch gefährdet bis enorm reduziert.

Binnenstruktur des Sachgebietes 443

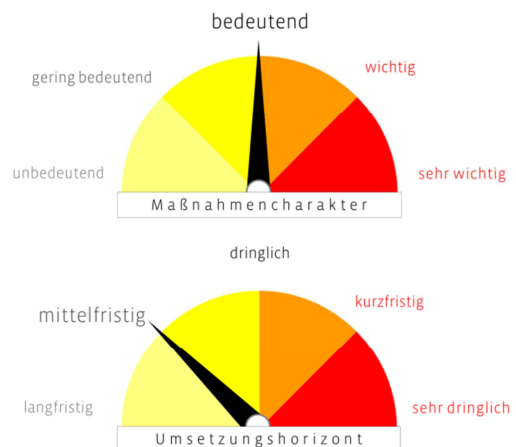
Unterhalb der Sachgebietsleitung sind keine weiteren Hierarchieebenen eingerichtet.

Mittelfristig sehen wir aufgrund der organisatorischen Anforderungen der EU-Zahlstellenkonformität Modifizierungsbedarf bei der Binnenstruktur des Sachgebietes:

Handlungsempfehlung Nr. 07

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
Sachgebiet 441

**EU-Zahlstellenkonformität:
Modifizierung Binnenstruktur prüfen -
Verlagerung der NATURA 2000 – Stelle
und der Arbeiten im Zusammenhang
mit der LPR zum Sachgebiet 441 (Ver-
waltungsbereich) –**



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichsinterne Maßnahme – Fachbereichsleitung

Der NATURA 2000 - Beauftragte bearbeitet fachlich die LPR-Verträge, die vom LEV auf den Weg gebracht werden und führt zudem die Vor-Ort-Kontrollen von LPR-Maßnahmen durch. Damit ist eine EU-zahlstellenkonforme Organisation (Trennung der Verwaltungskontrolle von der Vor-Ort-Kontrolle) nicht gegeben.

Wir empfehlen

zu prüfen, ob die NATURA 2000-Beauftragten – Stelle (einschließlich ihrer Aufgaben) und die Verwaltungsaufgaben im Zusammenhang mit der Landschaftspflegerichtlinie (LPR) in das Sachgebiet 441 verlagert werden können, um eine EU-zahlstellenkonforme Organisation zu gewährleisten. Sofern unseren Empfehlungen hinsichtlich der ganzheitlichen Sachbearbeitung im Bereich LPR-Verträge durch den LEV gefolgt wird, dürfte sich der verbleibende Verwaltungsaufwand auf ca. 1,00 VSt Verwaltungskraft im Sachgebiet 441 belaufen. Gemeinsam mit dem NATURA 2000-Beauftragten würden die hoheitlichen Aufgaben sowie die verwaltungstechnische Umsetzung der Landespflegerichtlinie wahrgenommen.

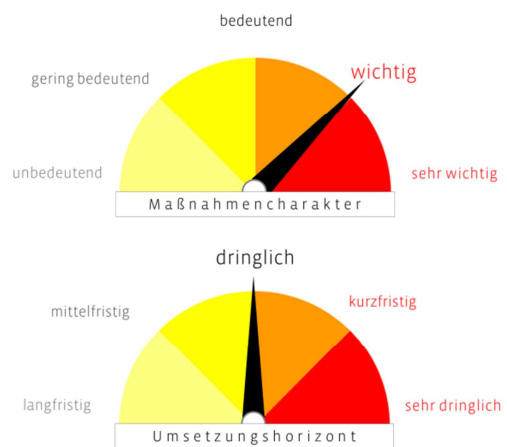
Durch die Ansiedlung der Natura 2000-Stelle im Sachgebiet 441 würde sich die Bearbeitung der LPR-Angelegenheiten um die „Schnittstelle Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege“ reduzieren. Bislang wird die Untere Landwirtschaftsbehörde (Sachgebiet 441) von der UNB u.a. in den Datenabgleich und die Prüfvorgänge „Doppelförderung“ im Rahmen von LPR - Vertragserstellungen einbezogen. Ein direkter Zugriff auf die Daten durch den LEV scheiterte bislang dem Vernehmen nach an datenschutzrechtlichen Regelungen.

Die Verwaltungskontrollen könnte weiterhin der fachlich versierte NATURA 2000-Beauftragte vornehmen, die Vor-Ort-Kontrollen oblägen einer Fachkraft Naturschutz im Sachgebiet 443 – somit wäre den Anforderungen an eine EU-zahlstellenkonforme Organisation Genüge getan.

Handlungsempfehlung Nr. 08

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Klare Aufgabenabgrenzung, eindeutige Vertretungsregelungen Stellenbeschreibungen anpassen Überprüfung der Eingruppierungen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal & Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Insbesondere die Aufgabenbereiche der Fachkräfte Naturschutz sind in ihren Abgrenzungen teilweise fließend. Auch zwischen der Verwaltung und der Fachtechnik ist die Trennschärfe, wo die eigene Zuständigkeit beginnt bzw. aufhört, nicht durchgängig gegeben bzw. den Akteuren nicht klar. So sichten auch beispielsweise alle Mitarbeitenden des Sachgebietes immer sämtliche Post.

Gleiches gilt für die gelebten Vertretungsregelungen. Sie werden nicht durchgängig in Form der 1:1-Vertretung wahrgenommen. Teilweise fehlen konkrete Stellvertretungsregelungen ganz (z.B. NATURA 2000 Stelle).

Wir empfehlen,

die fachspezifischen Aufgabenbereiche eindeutig zu definieren und zuzuteilen. Von einer Regelung „schwierige / große und einfach / kleine Verfahren“ raten wir ab. Auch eine regionale Einteilung (Zuständigkeitsbezirke) ist u.E. aufgrund der komplexen Rechtsmaterie nicht ratsam. Vielmehr sollte nach fachlicher Spezifizierung unterschieden werden (z.B. NATURA, Artenschutz / Eingriffsregelung, Biotopkartierung usw.). Mögliche fachliche Schnittmengen könnten in der empfohlenen wöchentlichen Dienstbesprechung abgeklärt werden.

Eine klare Aufgabengebietezuordnung erleichtert grundsätzlich das Implementieren von Vertretungsregelungen. Diese sind besonders in Bereichen, für die Spezialwissen erforderlich ist, von Bedeutung, da eine zeitgerechte Einarbeitung unkundiger Mitarbeiter für den Vertretungsfall nicht möglich ist.

Grundsätzlich sind für die Vertretungsregelungen folgende Randbedingungen einzuhalten:

- Für alle wesentlichen Geschäftsprozesse und Aufgaben müssen tragfähige Regelungen vorhanden sein. Diese wären regelmäßig zu aktualisieren.
- Die Übernahme von Aufgaben im Vertretungsfall setzt voraus, dass der Verfahrens-, Bearbeitungs- oder Projektstand hinreichend dokumentiert ist. Die Wiedervorlage wäre einheitlich und somit nachvollziehbar für die Vertretung zu führen
- Das Benennen eines Vertreters reicht in der Regel nicht aus, es muss überprüft werden, wie der Vertreter zu schulen ist, damit er die Aufgaben inhaltlich übernehmen kann. Stellt sich heraus, dass es Personen gibt, die aufgrund ihres Spezialwissens nicht kurzfristig ersetzbar sind, so kann deren Ausfall den ordnungsgemäßen Normalbetrieb gefährden. Hier ist es von besonderer Bedeutung, einen Vertreter zu schulen.
- Es muss festgelegt sein, welcher Aufgabenumfang im Vertretungsfall von wem wahrgenommen werden soll.
- Der Vertreter darf ggf. erforderliche Zugangs- und Zutrittsberechtigungen nur im Vertretungsfall erhalten.

Es sollte nach Möglichkeit der Grundsatz der 1:1-Vertretung eingehalten werden, um die Regelung nicht zu komplex werden zu lassen und somit den internen Abstimmungsaufwand zu erhöhen.

Nach möglichen Veränderungen in den Aufgabenzuschnitten wäre zu prüfen, inwieweit die Stellenbeschreibungen anzupassen / fortzuschreiben sind. Im Zuge dieser Aktualisierung sollten die Eingruppierungen – insbesondere im Bereich der Fachkräfte Naturschutz – überprüft werden. Hier stellt sich aktuell ein sehr heterogenes Bild dar.

4.4. Ablauforganisation (Aufgaben, Abläufe, Schnittstellen)

Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der an der Aufgabenerledigung beteiligten Personen und Sachmittel ab.

Ziel einer optimalen Ablauforganisation ist die reibungslose Produkterstellung/ Aufgabenerledigung zwischen allen beteiligten Bereichen. Die Arbeitsabläufe sollen unter Verwendung zweckmäßiger Arbeitsmittel (bspw. Informationstechnik) zeitlich und räumlich so gestaltet sein, dass die Arbeitsziele zügig und wirtschaftlich erreicht werden.

Der Leistungsgrad einer Organisation bestimmt sich u. a. auch danach, auf welche Weise und mit welchem Technikeinsatz die Aufgaben erledigt werden. Ein wichtiges Mittel der Effizienzsteigerung ist somit die Straffung des Arbeitsverfahrens. Arbeitsvorgänge bestehen im Regelfall aus einer Reihe von Tätigkeiten, die in einer bestimmten zeitlichen Folge von einer Kraft oder von mehreren Kräften wahrgenommen werden.

Der Zeitaufwand für die Erledigung eines Vorganges bestimmt sich nach den Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten. Neben dem Zeitaufwand, der sich nach dem objektiven Schwierigkeitsgrad der gestellten Aufgabe bemisst, entstehen „Durchlaufzeiten“, die abhängig sind von der Zahl der Arbeitsstufen und der erforderlichen Kräfte.

Durch jeden Bearbeiterwechsel entsteht ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Einarbeitung sowie Prüfung und Weiterleitung der Vorgänge. Die Verringerung der Zahl der Arbeitsstufen führt somit zu kürzeren Durchlaufzeiten und zu einer effizienteren Aufgabenerledigung.

Bei einer optimierten Ablauforganisation sind somit folgende Ziele anzustreben:

- Verringerung der Zahl der Arbeitsstufen (ganzheitliche Sachbearbeitung, Vermeidung von Transportwegen, kürzere Durchlaufzeiten)
- zweckmäßige Reihenfolge noch notwendiger Arbeitsstufen
- Verkürzung der aufzuwendenden Arbeitszeit durch Verwendung geeigneter technischer Mittel
- zweckmäßige technische Ausstattung der Arbeitsplätze
- Vermeidung von Störungen (bspw. durch die Einrichtung von gebündelter Telefon-Hotline, Sprechzeiten)
- Delegation von Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen (Entlastung der Führungsebene, flache Hierarchien, Motivation der Mitarbeitenden)
- zweckmäßige Organisation der zentralen Dienste (Postversand usw.)

um den Aufbau einer Organisation und den Verwaltungsablauf zu optimieren, die Effizienz der Aufgabenerledigung zu steigern und die Service- / Kundenorientierung zu verbessern.

Aufgabenschwerpunkte des Sachgebietes 443

Die Aufgabenwahrnehmung im Sachgebiet wird im Wesentlichen geprägt von

- naturschutzrechtlichen Entscheidungen mit und ohne Trägerverfahren
- Landschaftspflege / Vertragsnaturschutz nach der Landschaftspflegeleitlinie
- NATURA 2000
- Angelegenheiten Schutzgebiete

Nachfolgend eine Detaillierung der Aufgaben, ihrer Rechtsgrundlagen, Hintergründe und vom Gesetzgeber beabsichtigter Auswirkungen:

- Naturschutzrechtliche Gestattungen

Das Gesetz unterscheidet zwischen Eingriffen in Natur und Landschaft, die einer Genehmigung bedürfen und solchen, die ohne Genehmigung zulässig sind. Genehmigungsbehörde ist die Untere Naturschutzbehörde. Demzufolge ist bei Eingriffen vor Durchführung des Vorhabens ein Antrag auf naturschutzrechtliche Gestattung zu stellen. Nach Eingang der vollständigen Unterlagen hat die Behörde innerhalb von zwei Monaten über den Antrag zu entscheiden.

Die Genehmigung ist in der Regel kostenpflichtig und kann mit Auflagen und Nebenbestimmungen (z.B. Hinterlegung einer Sicherheitsleistung, Festsetzung einer Ausgleichsabgabe, Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen) versehen werden.

- Naturschutzrechtliche Eingriffsregelung

Die naturschutzrechtliche Eingriffsregelung ist in §§ 13 – 18 BNatSchG enthalten. Sie dient als Instrument zur nachhaltigen Sicherung der Natur und ihrer Funktionen.

Unter „Eingriff“ wird die Veränderung der Gestalt oder Nutzung von Grundflächen verstanden, die mit erheblichen oder langandauernden Beeinträchtigungen von Natur und Landschaft einhergehen. Als Eingriffe gelten bspw. der Abbau von Bodenschätzen, die Umwandlung von Wald, die Errichtung von Straßen.

Die naturschutzrechtliche Eingriffsregelung basiert auf dem Verursacherprinzip und soll den Status Quo von Naturhaushalt und Landschaftsbild möglichst weitgehend erhalten. Dem Vorhabenträger eines Eingriffes werden auf diesem Wege Unterlassungs-, Ausgleichs- bzw. Ersatz- und ggf. Zahlungsverpflichtungen auferlegt.

Insbesondere zur Umsetzung der naturschutzrechtlichen Eingriffsregelung wird die Untere Naturschutzbehörde bei der Bauleitplanung sowie in allen Genehmigungsverfahren für Infrastrukturmaßnahmen oder Bauvorhaben im Außenbereich beteiligt.

- Artenschutz

Der Vollzug des gesetzlichen Artenschutzes hat im Interesse der Allgemeinheit die Erhaltung aller frei lebenden Tiere und wild wachsenden Pflanzen und ihrer Lebensstätten zum Ziel.

Dies geschieht durch die ordnungsbehördliche Verfolgung von Eingriffen in die natürlichen Bestände von geschützten Arten, ferner auch durch Information der Allgemeinheit über die Belange und Regelungen des Artenschutzes sowie Anzeigenerstattung durch das Sachgebiet 443.

- Genehmigung von Auffüllungen/Abgrabungen

Nach § 19 Abs. 1 Landesnaturschutzgesetz (NatSchG) bedarf einer Genehmigung der Naturschutzbehörde,

[...]wer beabsichtigt, im Außenbereich als selbstständiges Vorhaben

- 1. Kies, Sand, Mergel, Ton, Lehm, Torf, Steine oder andere Bodenbestandteile abzubauen oder zu gewinnen,*
- 2. Abgrabungen, Aufschüttungen, Auf- oder Abspülungen vorzunehmen oder Bodenvertiefungen aufzufüllen, [...]"*

- Landschaftspflege

Zentrales Förderinstrument der Landschaftspflege ist die „Richtlinie des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum zur Förderung und Entwicklung des Naturschutzes, der Landschaftspflege und Landeskultur“ (Landschaftspflegerichtlinie 2015 - LPR) vom 28. Oktober 2015. Sie umfasst sowohl die Förderung von Agrarumweltmaßnahmen und den Vertragsnaturschutz (LPR Teil A) als auch Maßnahmen zur Gestaltung und Pflege von Biotopen, spezielle Artenschutzmaßnahmen oder Planungen und Management von Naturschutz-Projekten etc. (LPR Teile B-E).

Die Finanzierung der Förderung wird in der Regel durch das Land Baden-Württemberg und die EU zu jeweils gleichen Teilen getragen. Der Arten- und Biotopschutz (LPR Teil B) wird im Rahmen von Direktmaßnahmen gefördert.

Wichtig für Möglichkeit zur Förderung über die Landschaftspflegerichtlinie ist u.a., dass sich die betroffene Fläche in einer Förderkulisse befindet. Förderkulissen sind z.B. Schutzgebiete (Naturschutzgebiete, Flächenhafte Naturdenkmale, NATURA 2000 / FFH-Gebiete) oder gesetzlich geschützte Biotope (§33 NatschG).

Vorrangiges Ziel ist die Sicherung und Entwicklung einer nachhaltigen Landbewirtschaftung unter Berücksichtigung der Belange des Naturschutzes.

Dem Sachgebiet obliegt die verwaltungsmäßige Abwicklung der Landes- und EU-Förderprogramme durch Vertragsnaturschutz, Aufträge, Anträge/Zuwendungen.

- FFH-Gebiete

Grundlage hierfür ist die 1992 von der Europäischen Union eingeführte „Flora-Fauna-Habitat-Richtlinie“ (FFH-Richtlinie), deren Ziel es ist, ein europaweites Netz von schutzwürdigen Arten und Lebensräumen (NATURA 2000) aufzubauen und damit auch eine Vereinheitlichung von Schutzbestimmungen zu erreichen.

Der Geltungsbereich der Richtlinie umfasst insofern sämtliche Mitgliedsstaaten. Jeder Mitgliedsstaat ist gehalten, nach einem vorgegebenen Auswahlverfahren Schutzgebiete und das Vorkommen von besonders zu schützenden Arten zu benennen.

Zur Erhaltung und Entwicklung der Gebiete und Arten werden entsprechende Managementpläne (in Baden-Württemberg durch die Oberen Naturschutzbehörden) erarbeitet. Beeinträchtigungen bzw. Eingriffe in den genannten Gebieten sind nur noch nach Prüfung von deren Verträglichkeit mit den festgelegten Schutzziele der Gebiete (vgl. FFH - Verträglichkeitsprüfung) möglich. Die Prüfung auf Verträglichkeit eines Vorhabens wird von der zuständigen Naturschutzbehörde durchgeführt.

In FFH-Gebieten gilt das Verschlechterungsverbot nach § 33 BNatSchG. Demnach sind alle Veränderungen und Störungen, die sich negativ auf FFH-Lebensraumtypen auswirken, unzulässig. Sofern es bereits zu einem Verlust von Flächen gekommen ist, können zwischen dem Bewirtschafter und der Unteren Naturschutzbehörde öffentlich-rechtliche Verträge zur Wiederherstellung der Flächen abgeschlossen werden. Darin liegt derzeit eine der Hauptaufgaben in der FFH-Schutzgebietenbetreuung.

Grundsätzlich gilt es jedoch, eine Verschlechterung von vornherein zu vermeiden und entsprechende Erhaltungsmaßnahmen durchzuführen.

- NATURA 2000

Als NATURA 2000 wird ein länderübergreifendes Schutzgebietssystem innerhalb der Europäischen Union bezeichnet, das aus der Flora-Fauna-Habitat-Richtlinie (FFH-RL) von 1992 und der Vogelschutz-Richtlinie von 1979 gebildet wird.

Ziel der dafür maßgeblichen FFH-Richtlinie ist es, ein System von idealerweise zusammenhängenden (kohärenten) Schutzgebieten zu schaffen, um die Artenvielfalt innerhalb der EU dadurch nach einheitlichen Kriterien dauerhaft zu schützen und zu erhalten. Eher symbolisch wurde daher als Bezeichnung der Begriff „NATURA 2000“ gewählt.

Die FFH-Richtlinie und daran angeschlossen die NATURA 2000-Maßgaben bilden für den Naturschutz jedoch ein umfassendes rechtliches Instrumentarium zum Lebensraum- und Artenschutz. In Deutschland wurde NATURA 2000 mit der Umsetzung in nationales Recht innerhalb des BNatSchG im April 1998 rechtsverbindlich.

Grundsätzlich geschützt werden im Rahmen der NATURA 2000-Schutzgebiete in erster Linie bestimmte Lebensraumtypen und Arten, die in den Anhängen der FFH-Richtlinie aufgelistet sind. Die Festlegung von Maßnahmen und Erhaltungszielen orientiert sich zunächst an den Naturschutzziele des NATURA 2000-Netzes (Anhang I-Lebensraumtypen, Anhang II-Arten). Hierbei sind, bezogen auf die Schutzgebiete des jeweiligen Gebietes, die Sicherung des Status Quo, der Fortbestand oder ggf. die Wiederherstellung eines günstigen Erhaltungszustandes gefordert.

218 Lebensraumtypen (Anhang I, FFH-Richtlinie) und mehr als 1.000 Tier- und Pflanzenarten (Anhang II, IV, V9 sind insgesamt in den Anhängen der FFH-Richtlinie aufgelistet. Weitere rund 700 Vogelarten kommen natürlicherweise auf dem Gebiet der EU vor, deren Schutz Ziel der Vogelschutzrichtlinie ist.

Um den an die NATURA 2000-Gebiete gestellten hohen Erwartungen gerecht zu werden, ist alle sechs Jahre ein Monitoring (Berichterstattung) durchzuführen, das den Erfolg der in den FFH-Gebieten durchgeführten Schutzmaßnahmen dokumentiert.

Bei der Unteren Naturschutzbehörde Landkreis Lörrach ist eine vom Land finanzierte NATURA 2000 Fachkraft tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt derzeit auf der Erhaltung und Wiederherstellung der FFH-Mähwiesen sowie der Beratung und Information zu NATURA 2000-Themen.

- Vogelschutzgebiete

Als der Naturschutz sich Ende des 19. Jahrhunderts als gesellschaftliche Bewegung etablierte, spielte der Vogelschutz (vor allem als Schutz der „nützlichen“ heimischen Singvögel) eine zentrale Rolle. Auch wenn diese Bedeutung abnahm – mittlerweile stehen auch andere Artengruppen sowie die gesamte belebte Natur als „System“ im Mittelpunkt – nimmt der Vogelschutz immer noch einen besonders großen Raum ein.

Die besondere Bedeutung des Vogelschutzes zeigt sich auch im europäischen Naturschutz: Die wichtigsten rechtlichen Grundlagen des Naturschutzes der EU sind für alle Lebensräume, Pflanzen und Tiere mit Ausnahme der Vögel die FFH-Richtlinie und für die Vögel die Vogelschutzrichtlinie („Richtlinie 79/409/EG der EU-Kommission vom 2. April 1979 über die Erhaltung der wildlebenden Vogelarten“). Die Vögel verfügen damit im Vergleich mit anderen Artengruppen nicht nur über eine „eigene“ Richtlinie, sondern diese wurde auch 13 Jahre vor der FFH-Richtlinie erlassen.

Folge der Vogelschutzrichtlinie ist, dass für die Vogelarten spezielle EU-Vogelschutzgebiete erlassen werden, die den FFH-Gebieten stark ähneln und deshalb z.B. bei dort geplanten Eingriffen ebenfalls eine Verträglichkeitsprüfung verlangen. FFH-Gebiete und EU-Vogelschutzgebiete – die sich durchaus überlappen können – bilden zusammen das europäische Schutzgebiets-Netz NATURA 2000. Auch große Teile des Landkreises Lörrach gehören in dieses Netz und verlangen ggf. ein Tätigwerden der Unteren Naturschutzbehörde.

- Landschaftsschutzgebiete / Landschaftsschutzrechtliche Genehmigung

Landschaftsschutzgebiete (LSG) sind rechtsverbindlich festgesetzte Gebiete, in denen aus gegebenem Anlass ein besonderer Schutz von Natur und Landschaft erforderlich ist (vgl. § 26 BNatSchG). Schutzgegenstand und Schutzziel werden in einer entsprechenden Schutzgebietsverordnung definiert. Zulässige bzw. nicht zulässige Handlungen werden über die verschiedenen Ge- und Verbotsvorschriften der Verordnung geregelt, über die die Erhaltung und Verbesserung dieser Bereiche sichergestellt werden sollen.

Sofern diese Vorschriften einer geplanten Maßnahme entgegenstehen, kann die Untere Naturschutzbehörde auf Antrag eine Ausnahmegenehmigung erteilen, z.B. wenn zeitlich begrenzte und kleinere Vorhaben geplant sind.

- Naturschutzgebiete

Naturschutzgebiete (häufig kleiner als 10 ha; nur in Ausnahmefällen größer als 100 ha) dienen dem besonderen Schutz von Natur und Landschaft (vgl. § 23 BNatSchG), im Speziellen um die dort existierenden Biotope und wild lebenden Arten zu erhalten, zu entwickeln bzw. wiederherzustellen.

Die Gründe für die Ausweisung von Flächen als Naturschutzgebiet können unterschiedliche sein: wissenschaftliche, natur-geschichtliche oder landeskundliche Gründe können genauso eine Rolle spielen wie Seltenheit, Eigenart oder Schönheit eines Lebensraumes in seiner Gesamtheit oder aber der Schutz und Erhalt von Lebensgemeinschaften bestimmter Pflanzen- und Tierarten. Diese Unterschutzstellung wird von Amts wegen oder auf Antrag (z.B. von Privatpersonen oder Naturschutzverbänden) eingeleitet.

In Naturschutzgebieten sind alle Handlungen verboten, die zu einer Zerstörung, Beschädigung oder Veränderung des Naturschutzgebietes in Teilen oder im Ganzen führen können. Schutzgegenstand und -ziele, zulässige und auch nicht zulässige Handlungen werden in einer entsprechenden Schutzgebietsverordnung geregelt. Für viele Naturschutzgebiete werden auch separate Pflegepläne aufgestellt, die vorgeben, in welcher Weise eine Nutzung oder Pflege des Gebietes zu erfolgen hat.

Der Naturschutzbehörde obliegt die Überwachung des Schutzgebietes.

- Geschützte Biotope (§ 33 NatSchG)

§ 30 BNatSchG sowie § 33 NatSchG untersagen Maßnahmen und Handlungen, die zu einer erheblichen oder nachhaltigen Beeinträchtigung oder zu einer Zerstörung folgender Lebensräume bzw. Biotope führen können:

1. Natürliche oder naturnahe unverbaute Bereiche fließender und stehender Binnengewässer einschließlich ihrer Ufer und der dazugehörigen uferbegleitenden natürlichen oder naturnahen Vegetation sowie ihrer natürlichen oder naturnahen Verlandungsbereiche, Altarme und regelmäßig überschwemmten Bereiche,
2. Moore, Sümpfe, Röhrichte, seggen- und binsenreiche Nasswiesen, Quellbereiche, Binnenlandsalzstellen,
3. offene Binnendünen, natürliche Felsbildungen, offene natürliche Block-, Schutt- und Geröllhalden, Lehm- und Lösswände, Zwergstrauch-, Ginster- und Wacholderheiden, Borstgrasrasen, artenreiche Magerwiesen und -weiden, Trockenrasen, natürliche Schwermetallrasen, Wälder und Gebüsche trocken-warmer Standorte,
4. Bruch-, Sumpf- und Auwälder, Schlucht-Blockhalden und Hangschuttwälder.

Diese Biotop sind damit per Gesetz geschützt, d.h. es muss zu ihrem Erhalt nicht unbedingt eine Schutzgebietsausweisung erfolgen.

Das NatSchG verpflichtet die Unteren Naturschutzbehörden, Eigentümern und sonstigen Nutzungsberechtigten auf Anfrage mitzuteilen, ob sich auf ihrem Grundstück ein besonders geschütztes Biotop befindet oder ob eine bestimmte Handlung verboten ist.

Zur dauerhaften Sicherung von Populationen wildlebender Tiere und Pflanzen und deren Lebensstätten sollen Biotop systematisch miteinander verbunden werden. Nach § 20 BNatSchG soll das Netz verbundener Biotop dabei mindestens zehn Prozent der Fläche eines jeden Bundeslandes umfassen.

Kerngeschäftsprozesse

Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir mit den beteiligten Beschäftigten die Kerngeschäftsprozesse

- Immissionsschutzrechtliche Genehmigung
- Kontrolle Landschaftspflegemaßnahmen
- Naturschutzrechtliche Genehmigung
- Stellungnahme bauleitplanerische Satzung
- Vertragserstellung Landschaftspflegemaßnahme
- Umsetzung NATURA 2000 – Fachliche Prüfung der Erheblichkeit von Vorhaben und Projekten in FFH- und Vogelschutzgebieten (FFH-Vorprüfung)
- Umsetzung NATURA 2000 – Abschluss öffentlich-rechtliche Verträge für Verlustflächen (Lebensraumtyp Flachland- und Bergmähwiese 6510 + 6520)

identifiziert, sodann gemeinsam erhoben, diskutiert und dokumentiert.

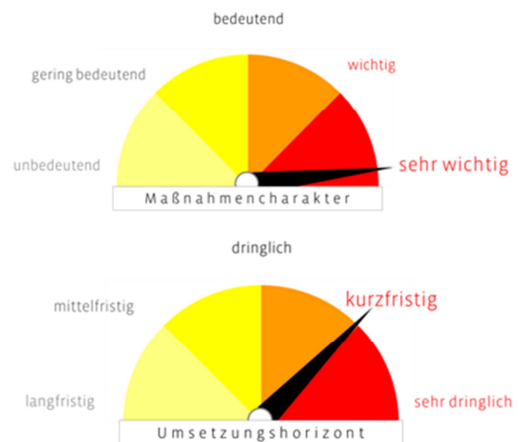
Die Abläufe waren unauffällig und im Wesentlichen stringent organisiert. Lediglich im Bereich der LPR-Maßnahmen – bedingt durch die Aufgabenaufteilung zwischen LEV und Sachgebiet Naturschutz und Landschaftspflege – dürften sich durch organisatorische Anpassungen Synergiegewinne einstellen.

Sonstige Hinweise und Entwicklungsmöglichkeiten zur Gestaltung der Abläufe sind in die nachstehenden Handlungsempfehlungen eingeflossen. Die Prozessdokumentationen (dokumentiertes Ist entspricht Soll-Ablauf) finden sich im Anhang A: Geschäftsprozesse.

Handlungsempfehlung Nr. 09

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443,
Naturschutzbeauftragte

Kontrolle Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen durch Naturschutzbeauftragte



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Zur Kontrolle der Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen werden zum Teil die Naturschutzbeauftragten herangezogen. Diese Aufgabe ist jedoch nicht festgelegt, so dass nicht alle Naturschutzbeauftragten Kontrollaufgaben wahrnehmen bzw. wahrnehmen müssen.

Zudem werden die Kontrollen meist auf Zuruf durchgeführt, eine Übersichtsliste mit anstehenden Kontrollen gibt es nicht. Dadurch ist eine mittelfristige, zeitliche Planung für die Naturschutzbeauftragten kaum möglich.

Bei der Durchführung der Kontrollen ist zudem die Verfahrensweise nicht standardisiert. Es fehlt an Vereinheitlichungen (z.B. Leitfäden zur Kontrolle, Checklisten).

Wir empfehlen,

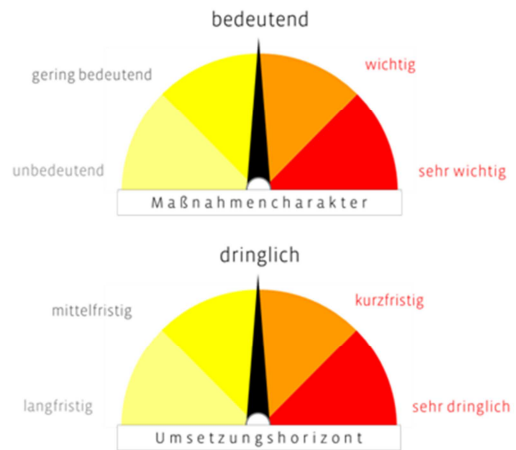
eine eindeutige Festlegung. Sofern die Naturschutzbeauftragten weiterhin für die Kontrolle eingesetzt werden sollen, wäre das Verfahren zu vereinheitlichen und alle Naturschutzbeauftragten mit dieser Aufgabe zu betrauen. Hierfür wäre für jeden Naturschutzbeauftragten frühzeitig eine Übersicht mit den anstehenden Kontrollen und gewünschtem Erledigungsdatum zu erstellen.

Daneben sollte zwingend eine Standardisierung herbeigeführt werden (Checkliste zur Durchführung der Kontrolle, einheitliche Protokollierung usw.), um die Qualität der Kontrollen zu gewährleisten. Ziel muss sein, dass die Kontrolle abschließend durch den Naturschutzbeauftragten vorgenommen werden kann. Eine Nachkontrolle vor Ort durch die Fachkraft Naturschutz würde das System ad absurdum führen.

Handlungsempfehlung Nr. 10

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443, Dritte (Bürger, Unternehmen, Vereine, Verbände etc.)

Antragsformulare entwickeln



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Nicht für alle Anträge auf naturschutzrechtliche Erlaubnisse gibt es standardisierte Antragsformulare, z.B. zu Veranstaltungen in Landschaftsschutzgebieten. Gleiches gilt für Befreiungen zur Beseitigung von Grünbeständen während der Vegetationszeit.

Wir empfehlen,

einheitliche Antragsformulare zu erstellen. Durch Standardisierung würde sich die Bearbeitungszeit im Einzelfall erheblich verkürzen, da aufwendige Nachfragen bedingt durch unvollständige Angaben im Regelfall wegfallen. Dies gilt ebenso für Eigenklärungen.

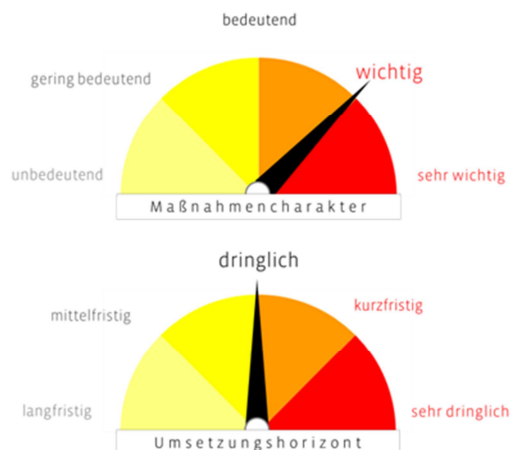
Sämtliche Antragsformulare wären auf der Homepage einzustellen. Dies trägt zur Servicequalität bei.

Handlungsempfehlung Nr. 11

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443, Naturschutzbeauftragte, Landschaftserhaltungsverband

Außendienst optimieren

- Termine einzeln wahrnehmen
- Ausstattung (Kleidung)
- Protokollierung standardisieren
- Technikeinsatz mittelfristig erhöhen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Termine einzeln wahrnehmen

Es kommt vor, dass Außentermine von mehreren Mitarbeitenden zeitgleich wahrgenommen werden, z.B. Fachkraft Naturschutz und Sachbearbeiter Verwaltung, ggf. ergänzt um die Sachgebietsleitung. Dies bindet unnötig Kapazitäten.

Im Regelfall ist es nicht erforderlich, dass neben der Naturschutzfachkraft auch die Verwaltungsmitarbeitenden vor Ort gehen.

Wir empfehlen,

nur in Ausnahmefällen zu zweit vor Ort zu gehen, z.B. bei möglichen Gefahren.

Gleichwohl verkennen wir nicht, dass die Verwaltungsmitarbeitenden gelegentlich in den Außendienst gehen sollten. Für die Identifikation mit der Aufgabe, Gewinnen von Ortskenntnissen sowie Kontaktpflege zu den Kunden wären regelmäßige Ortsbesichtigungen durch die Verwaltungssachbearbeiter gewinnbringend. Hierin sehen wir die Möglichkeit, gewonnene Praxiseindrücke künftig wirkungsvoll in die Sachbearbeitung einzubringen.

Ausstattung im Außendienst

Identifikation mit der ausgeübten Tätigkeit und das Ansehen des Berufs oder – im engeren Sinne – des Arbeitgebers haben einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und folglich die Motivation.

Das Ansehen des Arbeitgebers entsteht aus der Vorstellung und Erfahrung von einzelnen Personen(-gruppen) und mündet im mehrheitlich gestützten Gesamteindruck.

Eine Möglichkeit, das Image der Naturschutzbehörde positiv zu beeinflussen, besteht darin, nach außen einheitlich aufzutreten. Neben dem individuellen Verhalten im direkten Kontakt z.B. mit Landbewirtschaftern, Bürgerinnen und Bürgern ist vor allem das spontan wahrnehmbare äußere Erscheinungsbild („Ersteindruck“) prägend für das entstandene Bild von der Naturschutzbehörde.

Zum äußeren Erscheinungsbild zählt vor allem die Kleidung der Mitarbeitenden.

Wir empfehlen,

einheitliche Kleidung (Jacken, Westen, T-Shirts etc.) zu beschaffen. Durch Aufdruck des Landkreislogos, des Mitarbeiternamens und des Schriftzugs „Naturschutz – Landkreis Lörrach – für unseren Lebensraum im Einsatz“ (o.ä.) auf die Bekleidung (z.B. als Rückenaufdruck) könnte das Erscheinungsbild positiv beeinflusst werden.

Einheitliche Kleidung bewirkt, dass das Sachgebiet Naturschutz ein geordnetes und professionalisiertes Bild abgibt. Dies strahlt neben Seriosität und fachlicher Kompetenz vor allem Loyalität der Beschäftigten zu „ihrem“ Arbeitgeber aus. Nach innen verstärken sich das „Wir-Gefühl“ und der Zusammenhalt untereinander.

In diesem Zusammenhang regen wir an, auch die ehrenamtlichen Naturschutzbeauftragten entsprechend auszustatten.

Darüber hinaus sollte grundsätzlich die zur Aufgabenerfüllung notwendig Arbeitsausrüstung für Mitarbeiter, die sich regelmäßig im Außendienst befinden (z.B. Gummistiefel), vom Arbeitgeber bereitgestellt werden.

Standardisierte Protokollierung von Außendienstterminen

Für die Außendiensttermine gibt es keine einheitlichen Vorgaben und standardisierte Vorlagen für die Dokumentation (z.B. Protokollvordruck, Fotobogen).

Stattdessen verfassen die Sachbearbeiter im Nachgang im Büro individuelle Vermerke auf Grundlage der jeweiligen handschriftlichen Notizen aus den Vor-Ort-Terminen.

Wir empfehlen,

verbindlich zu regeln, in welcher Form welche Außendiensttermine durchzuführen bzw. zu protokollieren sind, so dass im Ergebnis eine einheitliche Dokumentationsstruktur steht. Hierfür sollten standardisierte Vorlagen (.dotx) für Protokolle erstellt und deren Verwendung angewiesen werden. Dies gewährleistet regelmäßig eine rechtssichere und nachvollziehbare Dokumentation.

Technikeinsatz mittelfristig erhöhen (mobile Datenerfassung)

Mit einer mobilen Datenerfassung (per Tablet) könnten die im Außendienst erfassten Daten medienbruchfrei und ohne zusätzlichen Erfassungsaufwand durch nochmaliges Abtippen der auf Papier erfassten Daten/Notizen (Doppelarbeit) in die (empfohlene – s. unten) Fachanwendung eingegeben werden. Dieses Vorgehen minimiert das Fehlerrisiko und spart Zeit.

Eine Anbindung an die Fachanwendung ermöglicht darüber hinaus eine ständige Datenaktualität. Daten und Informationen, die im Rahmen der Außentermine relevant sind (z.B. rechtliche Grundlage, Leitfäden, alte Fotos und Pläne), könnten jederzeit aktuell auf den mobilen Endgeräten bereitgehalten oder vor Ort abgefragt werden.

Wir empfehlen,

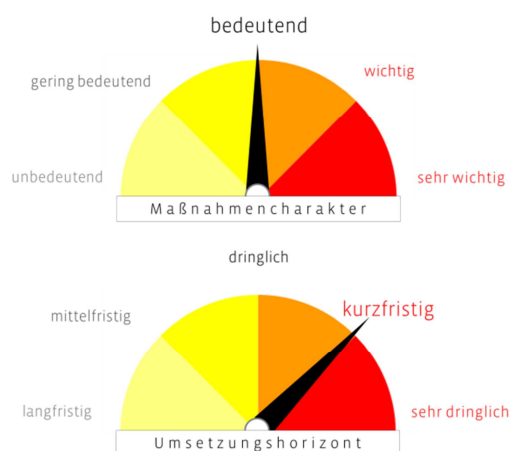
das Sachgebiet für Außendiensttermine mit mobilen Endgeräten und entsprechenden UMTS- und VPN-Verbindungen auszustatten. Als nächster Schritt wäre bestenfalls die mobile Fachanwendung auf die Endgeräte zu laden.

Erfahrungsgemäß amortisiert sich die Anschaffung von mobilen Lösungen innerhalb kurzer Zeit.

Handlungsempfehlung Nr. 12

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Regelung der Anwesenheitszeiten im Innendienst



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Der Arbeitsalltag der Fachkräfte Naturschutz im Sachgebiet ist naturgemäß von erheblichen Außendienstzeiten geprägt.

Zur Vermeidung von unnötigen Verzögerungen bei der Dokumentation sowie sonstigen, zusammenhängenden Verwaltungstätigkeiten (bspw. Datenerfassung und -pflege) und erforderlichen Beratungen / Abstimmungen

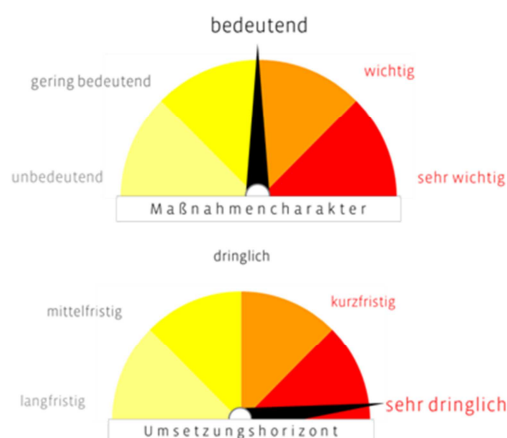
empfehlen wir,

verpflichtende „Bürotage“ einzuführen. Vorstellbar wäre hierzu ein Tag je Woche. Generell sollte die Organisation des Außendienstes auch in Verbindung mit der zu entwickelnden Kontrollstrategie stehen.

Handlungsempfehlung Nr. 13

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Postlauf vereinfachen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Die Sachgebietsleitung holt die Post aus dem Postfach beim Sachgebiet Landwirtschaft, sichtet und zeichnet aus. Anschließend wird die Post in einer Umlaufmappe an alle Mitarbeitenden des Sachgebiets gegeben. Im Rücklauf der Mappe nimmt sich jeder Mitarbeitende seine Post heraus.

Die Verfahrensweise ist sehr zeitaufwendig.

Wir empfehlen,

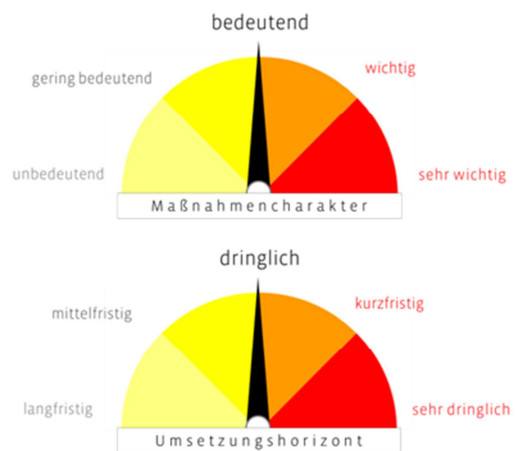
den Postlauf zu verkürzen und dadurch Zeit zu sparen.

Da es grundsätzlich nicht erforderlich ist, dass alle Mitarbeiter die gesamte Post sichten, sollte die Eingangspost von der Sachgebietsleitung ausgezeichnet und entsprechend im Anschluss direkt an die zuständigen Mitarbeiter weitergegeben werden. Themen, die alle oder mehrere Mitarbeitende betreffen, wären im Rahmen der Dienstbesprechung weiterzugeben.

Handlungsempfehlung Nr. 14

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
Bürger

Artenschutzdatenbank aufbauen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Erkenntnisse aus Monitorings o.ä. (z.B. Orchideenvorkommen) werden bislang nicht in einer Fachdatenbank gesammelt.

Wir empfehlen,

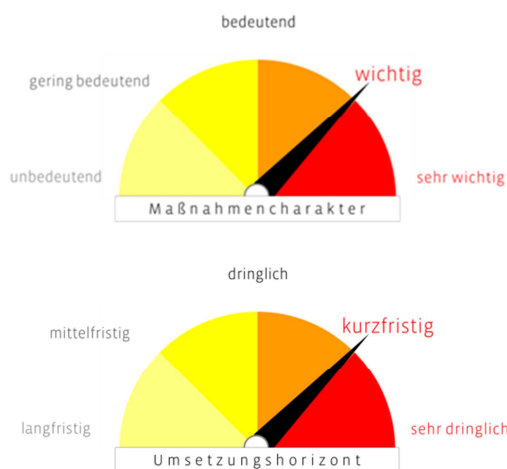
zumindest für den internen Gebrauch ein Fundortkataster für geschützte Arten zu führen und die Daten bestenfalls in GIS zu hinterlegen. Dadurch würde die Prüfung auf ggf. beeinträchtigte geschützte Arten im Rahmen eines Vorhabens einfacher möglich.

In einer entsprechenden Datenbank ließen sich sämtliche bereits vorhandene Daten z.B. aus vorhandenen Gutachten oder von Verbänden, Vereinen, Arbeitsgruppen sowie einzelnen Expertinnen und Experten bündeln.

Handlungsempfehlung Nr. 15

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Einkauf von externem Sachverstand intensivieren



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Amtsleitung / politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Sachgebiets-/rateninterne Maßnahme – Sachgebiets-/ratenleitung

Die vom Sachgebiet 443 zu betreuende Rechts- und Fachmaterie ist sehr komplex – ist die Umweltgesetzgebung doch eines der umfangreichsten und am schnellsten wachsenden Rechtsfelder innerhalb des Rechtsrahmens der Europäischen Union.

Wir empfehlen,

auch in Anbetracht des errechneten Stellenmehrbedarfs für die Untere Naturschutzbehörde, die Fremdvergabe / das Einschalten von Fachgutachtern / den Einkauf von externem, ggf. juristischem Sachverstand zu intensivieren. Dies gilt auch für die Bewältigung der anstehenden Pflichtaufgaben.

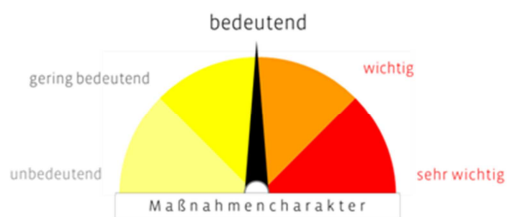
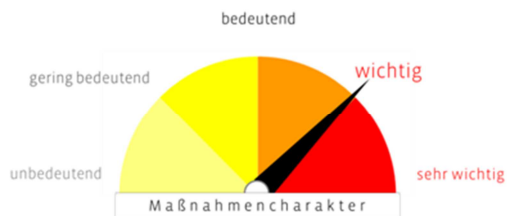
Hierdurch könnte grundsätzlich ein Teil der erforderlichen Personalaufstockung abgefangen werden. Allerdings sind bei Fremdvergaben regelmäßig rd. 20 – 30 % Projektsteuerungsaufwand einzukalkulieren, die bei der vergebenden Stelle verbleiben.

Konkret regen wir an, rd. 1,00 VSt Fachkraft Naturschutz durch den Einkauf von externem Sachverstand zu ersetzen. Es wären entsprechende Mittel bereitzustellen. Wir empfehlen eine bundesweite Suche nach den gewünschten Fachexperten.

Handlungsempfehlung Nr. 16

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
andere OE in der Landkreisverwaltung

Antragskonferenzen wiederaufnehmen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Amtsleitung / politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Sachgebiets-/rateninterne Maßnahme – Sachgebiets-/ratenleitung
-

In der Vergangenheit hatte man sich des Mediums der Antragskonferenzen im Bau- / Umweltbereich bereits bedient. Aktuell ist dies aber wohl eingeschlafen.

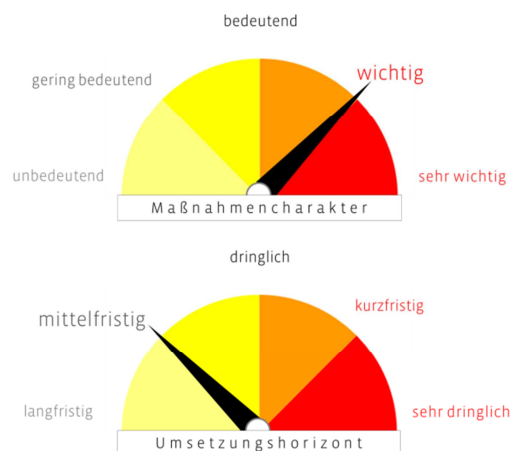
Wir empfehlen,

bei größeren Vorhaben Antragskonferenzen wieder zu installieren. Zwar ist hiermit ein erhöhter organisatorischer Aufwand (Terminabstimmung usw.) verbunden, der sich allerdings durch die angestrebten kurzen Wege, den einheitlichen Informationsstand der beteiligten Stellen im Haus und die dadurch beschleunigte Entscheidung rechtfertigt. Zudem kann sichergestellt werden, dass nach außen mit „einer Sprache“ kommuniziert wird. Dies ist insbesondere bei in der Bevölkerung umstrittenen Vorhaben von eklatanter Bedeutung für das Image der Kreisverwaltung..

Handlungsempfehlung Nr. 17

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Prozessdokumentationen erarbeiten, Standards festlegen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Im Rahmen der Untersuchung wurden mehrere Kerngeschäftsprozesse erhoben, kritisch betrachtet und beschrieben.

Auf dieser Grundlage könnten sukzessive weitere Prozessbeschreibungen erstellt werden, die einen durchgängigen Standard in der Aufgabenbearbeitung unabhängig von den handelnden Personen sicherstellen (Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns) und eine wertvolle Ergänzung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter bilden.

Erst dokumentierte Abläufe eröffnen nämlich die Chance eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, da nur gegen einen festgelegten Soll-Zustand der Ist-Zustand erhoben werden kann.

Wir empfehlen,

eine Grundsatzentscheidung zum Qualitätsmanagement zu treffen. Die Dokumentation und Beschreibung der Arbeitsabläufe (einschließlich Prüfschemata, Checklisten usw.) sollten definierte Vorgabe, die Erarbeitung eines Qualitätsmanagementhandbuchs mittel- bis langfristig die Folge sein.

Auch dies sollte Berücksichtigung im Maßnahmenplan/ Arbeitsprogramm finden.

Schnittstellenanalyse

Die betrachteten Schnittstellen zur Umweltverwaltung, Bauverwaltung, Vermessung & Geoinformation, Flurneuordnung, Waldwirtschaft und innerhalb des Fachbereichs Landwirtschaft und Naturschutz, waren unauffällig, strukturelle Probleme nicht erkennbar.

Auch die externen Schnittstellen waren unauffällig. Der Umgang insbesondere mit Planungsbüros, Gemeinden, großen Kreisstädten war regelhaft. Sofern sich Schnittstellenprobleme ergeben, liegen die an den jeweiligen Akteuren und sind nicht dem System bzw. der Struktur geschuldet.

Im Rahmen der Erhebungen zur Schnittstellenthematik wurde lediglich deutlich, dass die Dauer der Entscheidungsfindung im Sachgebiet 443 mitunter als kritisch gesehen wird, was aber wohl – so die erhaltenen Angaben – mit der Quantität der personellen Besetzung der Unteren Naturschutzbehörde zusammenhänge. Hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit gab es keine bedeutsamen Kritikpunkte – auch die Prozessanalysen führten hier zu keinem anderen Ergebnis.

In der gutachtlichen Analyse bedarf lediglich die Schnittstelle zum bzw. mit dem Landschaftserhaltungsverband einer näheren Betrachtung:

- Der Landschaftserhaltungsverband Landkreis Lörrach e.V.

Die Idee der Landschaftserhaltungsverbände (LEV) ist vor rund 30 Jahren in Bayern entstanden und hat sich von dort in der ganzen Bundesrepublik ausgeweitet. Der erste LEV in Baden-Württemberg entstand im Jahr 1991 im Landkreis Emmendingen.

Das weitgefassete Aufgabenspektrum der LEV umfasst die Entwicklung von Maßnahmen zur Biotop- und Landschaftspflege, zur extensiven Landnutzung, zur Offenhaltung der Kulturlandschaft oder auch Biotopvernetzungs Konzepten bis hin zur Umsetzung der Managementpläne für NATURA 2000-Gebiete. Im Bundesnaturschutzgesetz wird seit März 2010 für die Umsetzung von Landschaftspflege und Naturschutz das Instrument der Landschaftspflegeverbände empfohlen (§ 3 Abs. 4 BNatSchG).

Nach der Aufgabenbeschreibung des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft für die Landschaftserhaltungsverbände sollen diese eine umfassende, auf die Region und den Einzelfall bezogene Beratung anbieten sowie die anschließende praktische Umsetzung von Maßnahmen begleiten, z.B.:

- zur Biotop- und Landschaftspflege
- der extensiven Landnutzung
- zur Offenhaltung der Kulturlandschaft
- bei NATURA-Managementplänen
- zur Biotopvernetzungs- und Mindestflurkonzeptionen
- zum Erhalt von Streuobstwiesen

- zur Renaturierung²⁶.

Die Kernaufgabe der LEV ist somit die Erhaltung und Entwicklung von Kulturlandschaften in enger Kooperation mit den zuständigen Behörden und Flächenbewirtschaftern. Die LEV arbeiten daran, bestehende Interessenskonflikte hinsichtlich der Landnutzung (z.B. Landwirt - Nahrungsmittelproduktion vs. Naturschutz - Tier- und Pflanzenartenerhalt) partnerschaftlich mit allen Beteiligten zu lösen und tragfähige Kompromisse zu finden, die dann in praktischer Landschaftspflegearbeit und in der Umsetzung von Landschaftspflegeprojekten münden. Ein zentrales Steuerungsinstrument stellt die Landschaftspflegeleitlinie in Verbindung mit der Umsetzung von NATURA 2000 Managementplänen dar.

Wie die Landschaftserhaltungsverbände auf Kreisebene in die Landschaftspflegearbeiten der unteren Naturschutzbehörden eingebunden werden, ist per Satzung zu regeln. Landschaftserhaltungsverbände sind in der Regel als (gemeinnützige) eingetragene Vereine organisiert und haben keine behördlichen Befugnisse. Dadurch gibt es entsprechenden Gestaltungsfreiraum hinsichtlich der konkreten Aufgabengestaltung und deren Umsetzung.

Satzung vom 20.07.2012 für den Landschaftserhaltungsverband Landkreis Lörrach e.V.

Zweck des LEV Landkreis Lörrach ist nach § 2 Abs. 1

„die Förderung der biologischen Vielfalt, des Naturschutzes und der Landschaftspflege im Sinne des Bundesnaturschutzgesetzes und des Naturschutzgesetzes Baden-Württemberg durch

- 1. Erhaltung, Pflege und Sanierung der Kulturlandschaft in ihrer standorttypischen Ausprägung,*
- 2. Erhaltung der naturraumtypischen Landschaftsbilder und der landschaftlichen Vielfalt,*
- 3. Offenhaltung der Kulturlandschaft und Mindestflur sowie Umsetzung von Mindestflurkonzepten,*
- 4. Erhaltung und Pflege besonderer Biotope, Lebensraumtypen und ökologisch wertvoller Flächen sowie Pflege und Entwicklung von Biotopverbundsystemen im Rahmen von Biotopvernetzungs-konzeptionen,*
- 5. Mithilfe bei der Umsetzung der Managementpläne für die NATURA 2000-Gebiete,*
- 6. Mitwirkung bei der Umsetzung von Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen,*
- 7. Verbesserung des Weidebetriebes und Pflege der Weideflächen in Ergänzung zur zuständigen übergeordneten Weideberatung der Landwirtschaftsverwaltung.“*

Nach § 2 Abs. 2 wird der Vereinszweck des LEV Landkreis Lörrach

²⁶ vgl. Homepage des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg: Landschaftserhaltungsverbände in Baden-Württemberg, erreichbar unter: <http://www.lev-bw.de/Lde/Startseite>

„insbesondere verwirklicht durch Organisation, Koordination und Umsetzung von Erhaltungs- und Pflegemaßnahmen, Vorbereitung der Finanzierung sowie der Abrechnung solcher Maßnahmen, Zusammenarbeit und Zusammenwirken mit Landwirten, Flächennutzern, Verbänden, Gemeinden, Landkreisen, Behörden, Handel und Gewerbe, Mitwirkung bei der Beratung für Landwirte, Pflegeunternehmer und freiwillig Engagierte, Netzbildung, Verbreitung und Förderung der Idee des gleichberechtigten Zusammenwirkens zwischen Landwirten, Naturschutzvereinen und Kommunen, Bündelung dieser Kräfte und Öffentlichkeitsarbeit.

Diese Aktivitäten erfolgen in enger Zusammenarbeit mit der Landwirtschafts- und Naturschutzverwaltung. [...]“

Zusammenarbeit Sachgebiet 443 - LEV

Das Sachgebiet 443 arbeitet in Bezug auf die Umsetzung von Landschaftspflegemaßnahmen eng mit dem LEV zusammen. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit liegt vor allem auf dem Gebiet Vertragsnaturschutz nach der Landschaftspflegerichtlinie A (LPR Teil A) sowie Biotop- und Artenschutzmaßnahmen nach Teil B der Landschaftspflegerichtlinie (LPR Teil B).

Während der Landschaftserhaltungsverband für die Akquise von Flächen, die (rechtliche) Beratung von Interessenten, die Vorbereitung und fachliche Begleitung der Umsetzung und die Kontrolle der durchgeführten Maßnahmen zuständig ist, verbleibt die konkrete vertragliche Abwicklung bei der Unteren Naturschutzbehörde.

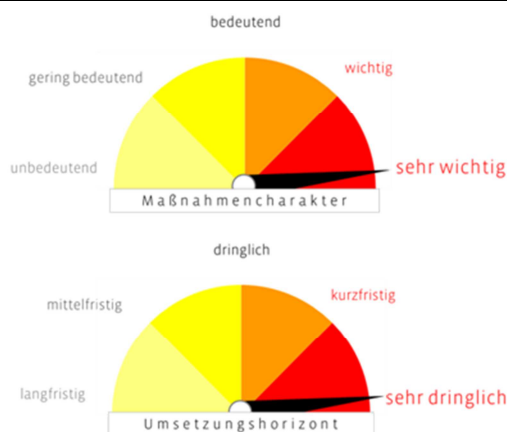
Handlungsempfehlung Nr. 18

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443,
Landschaftserhaltungsverband

Zusammenarbeit mit dem Landschaftserhaltungsverband verbessern: klare Aufgabenabgrenzung, Standardisierung, Qualitätszirkel

Handlungsanweisung, Modifizierung Fachdatenblatt

Einzelaufträge LEV



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Nach allgemeiner Wahrnehmung ist die Zusammenarbeit zwischen dem Landschaftserhaltungsverband und der unteren Naturschutzbehörde atmosphärisch gestört. Ursprünglich regelmäßige Treffen finden derzeit nur noch selten und sporadisch statt.

Gerade hinsichtlich der Umsetzung der Ziele aus den Managementplänen in den FFH-Gebieten sind jedoch ein regelmäßiger fachlicher Austausch und eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem LEV und der UNB zwingend erforderlich. Denn nur so kann bei der Akquise neuer Flächen bzw. der Flächenauswahl letztlich eine gemeinsame Strategie entwickelt werden. Eine zielgerichtete Koordination von Maßnahmen ist in der aktuellen Situation nur schwer bzw. nicht ohne erhebliche Reibungsverluste möglich.

Ursächlich für die derzeitige Problemlage sind vor allem die unklare Aufgabenabgrenzung und Kompetenzregelung zwischen dem LEV und dem Sachgebiet 443. In der Konsequenz haben sich unterschiedliche Vorgehensweisen etabliert. Während eine Mitarbeiterin des LEV im Zuge der Vorbereitung von Aufträgen und Verträgen die notwendigen Fachdaten direkt in das Landschaftspflegeinformationssystem (LalS) einpflegt und die zugehörigen Karten erstellt, füllt die andere Mitarbeiterin lediglich das Fachdatenblatt händisch aus. Die Daten hieraus werden anschließend von den Verwaltungsmitarbeitenden des Sachgebiets 443 ins LalS übertragen. Hierbei nehmen die Mitarbeitenden auch eine Plausibilitätsprüfung vor; diese Prüfung wird auch bei den bereits eingegebenen Fachblattdaten im LalS durchgeführt.

Den erhaltenen Angaben nach liegt die Quote der fehlerhaften Fachdatenblätter / Eingaben zwischen 30 – 50 %

Wir empfehlen,

die Verfahrensweise mit bzw. gegenüber dem LEV eindeutig festzulegen, d.h. zu vereinheitlichen (standardisierte Verfahrensweisen etc.). Die Aufgaben wären deutlich abzugrenzen (wer macht was wie bis wohin und wann wird wie übergeben).

Konkret wäre zu prüfen, die Aufgaben künftig so festzulegen, dass der Landschaftserhaltungsverband im Sinne der ganzheitlichen Sachbearbeitung für das gesamte Antragsverfahren zuständig ist, einschließlich einer intensiven Prüfung der Maßnahmen im Vorwege der Antragseinreichung. Die Aufgaben des Landschaftserhaltungsverbands wären demzufolge:

- die Prüfung der geplanten Maßnahmen in Bezug auf die Gebietskulissen und Fachplanungen
- die geographische Abgrenzung (Kartenerstellung)
- die Finanzkalkulation
- die inhaltliche Beschreibung der Maßnahmen und deren ökologische Bewertung
- die Prüfung der Doppelförderung sowie die Dateneingabe in LalS.

Dadurch würden ausschließlich bereits inhaltlich geprüfte Maßnahmen zur Entscheidung vorgelegt. Gleichzeitig würde die Servicequalität steigen. Wenn beispielsweise eine Doppelförderung vorliegt und dies Auswirkungen auf das Fördervolumen hat, könnte der Landschaftserhaltungsverband bereits vor Einreichung / Weitergabe der Unterlagen erneut Kontakt zum Flächenbewirtschafter aufnehmen und ggf. erforderliche Änderungen besprechen.

Lediglich die formale und finanztechnische Abwicklung wäre bei dieser Verfahrensweise noch beim Landkreis selbst anzusiedeln. D.h., sollte unserem Vorschlag zur Modifizierung der Aufbauorganisation gefolgt werden, im Sachgebiet 441 (vgl. Handlungsempfehlung Nr. 07).

Datenschutzrechtliche Fragestellungen wären zu klären und ggf. mit dem Datenschutzbeauftragten eine Lösung zu erarbeiten.

Beispielhaft für Landschaftserhaltungsverbände, die u.E. ganzheitlich die beschriebenen Aufgaben wahrnehmen, sind der LEV Emmendingen und Konstanz zu nennen. Sicherlich gibt es aber zudem noch eine Vielzahl weiterer entsprechend organisierter Einheiten.

Entscheidend für das Funktionieren der beschriebenen Aufgabenabgrenzung wird der regelmäßige Austausch – den es zwischenzeitlich bereits gab, der jedoch derzeit ausgesetzt ist – zwischen dem Landschaftserhaltungsverband und dem Sachgebiet 441 sein. Dieser wäre zwingend zu installieren. Dadurch ließen sich Plausibilitätsfehler wie bspw. der beabsichtigte Abschluss eines Vertrags auf einer Verlustfläche, besprechen und gemeinsam Wege und Strategien entwickeln, diese künftig zu vermeiden.

Da es bei den regelmäßigen Treffen vorrangig um das Tagesgeschäft geht bzw. gehen soll, regen wir ergänzend einen regelmäßigen Qualitätszirkel (z.B. einmal im Jahr) an. An diesem sollten der LEV, das Sachgebiet 441 und die UNB teilnehmen. Im Fokus sollte hier eine Analyse des vorangegangenen Förderjahres, die Überprüfung der Zielerreichung und eine ggf. davon abhängende (Neu)Ausrichtung mit vorrangig zu akquirierenden Flächen stehen.

Im Vordergrund sollte das zielorientierte, gemeinsame Handeln stehen. Im Rahmen der Qualitätszirkel wären deshalb auch Schwerpunktthemen / -bereiche festzulegen, damit die Zusammenarbeit zwischen LEV und dem Sachgebiet 441 einer Gesamtstrategie folgt. Dies ist neben der Umsetzung der Landschaftspflegeleitlinie auch für die übrigen Tätigkeiten und Aufgabenfelder des LEV notwendig.

Handlungsanweisung, Modifizierung Fachdatenblatt

Wenn das System der ganzheitlichen Sachbearbeitung durch den LEV nicht erreicht werden kann und an der derzeitigen Arbeitsaufteilung festgehalten wird, sollten unbedingt die für die Vertragsbearbeitung notwendigen Abfragen in eine detaillierte Beschreibung aufgenommen werden. Hierdurch könnte bspw. vermieden werden, dass Karten ohne Bruttoflächenabgrenzung erstellt werden. In die Handlungsanweisung wäre auch die Verpflichtung aufzunehmen, bei jedem Fall zu prüfen, ob es bereits einen Altfall gibt und diesen sodann zwingend und regelmäßig beizuziehen.

Des Weiteren sollten dringend die Bereiche „Auflagen“ und „Empfehlungen“ darstellungstechnisch getrennt werden. Letztlich ist die Umsetzung von Auflagen verpflichtend (und kontrollierbar), die von Empfehlungen nicht.

Gemeinsam mit dem LEV sollten Textbausteine für die Eingaben in das Fachdatenblatt erarbeitet werden. Deren Einsatz wäre im Anschluss verbindlich anzuordnen.

Einzelaufträge LEV

Die Zahl der Einzelaufträge in der Landschaftspflege ist von 15 Einzelaufträgen im Jahr 2012 auf über 160 Einzelaufträge im Jahr 2016 angestiegen.

Hinzukommt, dass aufgrund der Verschärfung von Förderkriterien bspw. Gehölzpflegemaßnahmen, die über Einzelaufträge vergeben werden, nur mehr auf ein Jahr ausgeschrieben werden.

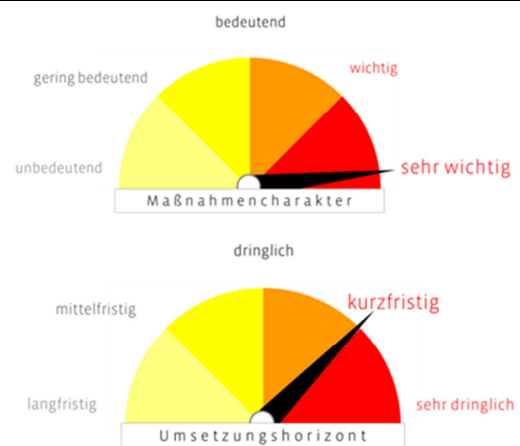
Wir empfehlen

zu prüfen, ob aus Gründen der Verwaltungsökonomie eine Ausschreibung für jeweils mindestens zwei Jahre vorgenommen werden kann, wenn in den abzuschließenden Verträgen eine „Öffnungsklausel“ zum Ausstieg bzw. Widerrufsmöglichkeit bei Wegfall der Förderung enthalten ist.

Handlungsempfehlung Nr. 19

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443,
Landschaftserhaltungsverband,
Flächenbewirtschafter

Strategie zum Umgang mit Verlustflächen gemeinsam erarbeiten



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Eines der Kernprobleme im Zusammenhang mit der Betreuung der FFH-Gebiete ist der Umgang mit Verlustflächen, d.h. mit Flächen deren Veränderungen sich negativ auf den FFH-Lebensraumtyp auswirken.

Sofern es bereits zu einem Verlust von Flächen gekommen ist, können zwischen dem Bewirtschafter und der UNB öffentlich-rechtliche Verträge zur Wiederherstellung der Flächen abgeschlossen werden. Dadurch würde auf die Verhängung eines Bußgeldes und die zugehörige Wiederherstellungsanordnung verzichtet²⁷. Diese Verfahrensweise setzt auf Kooperation, denn auf Bestrafung.

Im Jahr 2016 wurden 14 Rückholverträge abgeschlossen. Weitere 13 befinden sich in der Vorbereitung (überwiegend im FFH-Gebiet Tüllinger Berg). Die Anzahl der Verlustflächen ist jedoch um ein vielfaches höher.

Wir empfehlen,

²⁷ Sonderweg Baden-Württemberg

gemeinsam mit dem LEV eine Strategie festzulegen, um die Verlustflächen „abzuarbeiten“ und – wo möglich – die Herstellung des ursprünglichen Zustands zu veranlassen.

D.h., die Flächen wären intern zunächst auf ihre Bedeutung für weitere bzw. ergänzende naturschutzfachliche Maßnahmen (z.B. Biotopverbund, Artenschutz) zu prüfen und auf dieser Grundlage anschließend eindeutig und nachvollziehbar zu priorisieren, um die Vorgehensweise für eine zielgerichtete Akquise festzulegen. Am Ende eines festgelegten Zeitraums (z.B. ein Jahr) wäre der Zielerreichungsgrad zu erheben.

Da es bei der Rückgewinnung der Flächen in erster Linie um Kooperation der Flächenbewirtschafter gehen soll, ist bei der Priorisierung, Planung und Umsetzung der Verträge der LEV als Mittler eng einzubeziehen. Die UNB und der LEV sollten ihr Vorgehen zwingend aufeinander abstimmen, um eine im schlimmsten Fall konträr laufende Bearbeitung und Informationspolitik zu verhindern.

Eine Möglichkeit, die Bewirtschafter grundsätzlich für die Thematik zu sensibilisieren besteht darin, eine Vor-Ort-Flächenbegehung mit allen Bewirtschaftern von in FFH-Gebieten liegenden Flächen, dem LEV und der UNB durchzuführen und dabei auf Erfordernisse und ggf. die Verfahrensweise bei Wiederherstellungsverträgen hinzuweisen.

Grundsätzlich gilt es, frühzeitig eine Verschlechterung zu vermeiden und entsprechende Erhaltungsmaßnahmen durchzuführen. Auch hierfür könnte der offene gemeinsame Dialog sensibilisieren.

Informations- und Kommunikationstechnik

Angesichts der Vielzahl von Daten und Informationen, die im Untersuchungsbereich täglich zu verarbeiten sind, fällt der Informationstechnik eine wichtige Rolle bei der Aufgabenwahrnehmung zu. Grundsätzlich gelten für eine optimale Nutzung der Informationstechnik folgende Leitlinien:

- eine effektiv und effizient arbeitende Organisationseinheit muss eine umfassende IT-Durchdringung anstreben, um das Leistungspotenzial der vorhandenen Techniken auszuschöpfen
- die verwendete Software sollte anwendungsgerecht, individuell, flexibel, anpassungsfähig und technologisch aktuell sein

Im Sachgebiet 443 werden folgende Softwares und Fachanwendungen eingesetzt:

Abbildung 13: Fachverfahren und sonstige Software

SOFTWARE/ FACHANWENDUNG	ERLÄUTERUNG / HINWEISE	EINSATZBEREICH
Schutzgebiete & Biotope	Schutzgebietsverzeichnis	alle
Umweltinformationssystem-Berichtssystem, GIS-System, ArcGIS, Synergis	GIS-Systeme	alle
Artenerfassungsprogramm	Eingabe, Verwaltung und Auswertung von Fundorten und Artendaten (Landessoftware)	alle
Kompensationsverzeichnis	Datenaustausch im Zusammenhang mit der Aufnahme von Kompensationsmaßnahmen	alle
Ökokontoverzeichnis	Datenaustausch im Zusammenhang mit der Einstellung von Ökokonto-Maßnahmen	alle
Landschaftspflege-Informationssystem (LaIS)	Vorgangsbearbeitung Landschaftspflegerichtlinie	Verwaltungsmitarbeiter, Sachbearbeiter Landschaftspflege, NATURA 2000 Beauftragter
LaIS-Gis	Vorgangsbearbeitung Landschaftspflegerichtlinie, zugehörige Komponente Geoinformationssystem	Verwaltungsmitarbeiter, Sachbearbeiter Landschaftspflege, NATURA 2000 Beauftragter
Mähwiesenerfassungsprogramm		Sachbearbeiter Landschaftspflege, NATURA 2000 Beauftragter
WISIA	Datenbank für den Artenschutz	Artenschutz

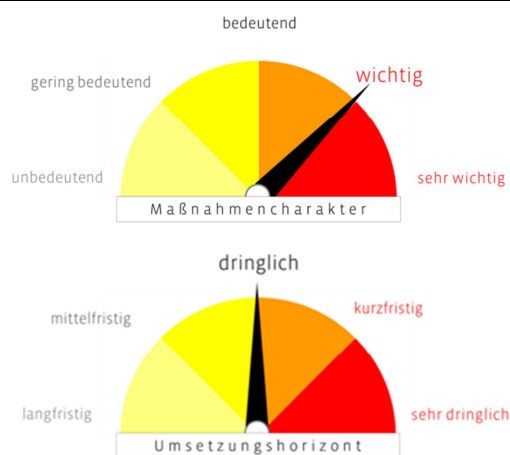


Häufig benötigte Anwender- und Standardsoftware (z.B. MS Office, Lotus Notes, PDF-Reader, Internetbrowser, Virenschutz) ist ebenfalls in Anwendung.

Handlungsempfehlung Nr. 20

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443,
Fachbereich Baurecht, Fachbereich
Umwelt

Anschaffung verfahrensunterstützender Software - ProUMWELT



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Für die Bearbeitung naturschutzfachlicher Stellungnahmen im Rahmen von Bauanträgen oder auch für die Genehmigung von Eingriffen in Natur und Landschaft, die vom Sachgebiet 443 in eigener Zuständigkeit durchgeführt werden, wird bislang keine verfahrensunterstützende Software eingesetzt. Die Beschäftigten fertigen ihre Stellungnahmen mit Hilfe von Vorlagen und entsprechenden Textbausteinen und leiten diese im Anschluss an die jeweils verfahrensführende Organisationseinheit weiter.

In naturschutzrechtlichen Verfahren werden die Antragsunterlagen teilweise postalisch an die zu beteiligenden Träger öffentlicher Belange (TöB) gesendet. Gleiches gilt für die Pläne in Bauleitplanverfahren. Diese werden meist ergänzend zum digitalen Beteiligungsgesuch in Papierform übermittelt. Diese Verfahrensweise ist aufwendig und teuer.

Wir empfehlen,

im Rahmen einer organisationsübergreifenden einheitlichen Gesamtlösung für den Landkreis, die bereits im Fachbereich Baurecht zur Anwendung kommende Fachsoftware ProBAUG um das Modul ProUMWELT zu erweitern. Die Übermittlung der Stellungnahmen vom Sachgebiet 443 kann deutlich effizienter und schneller durch eine einheitliche Softwarelösung gestaltet werden, unnötige Schreiddoppelarbeiten entfallen.

Darüber hinaus sollten sämtliche Antragsunterlagen und Pläne ebenfalls digital übermittelt bzw. bestenfalls innerhalb der Fachanwendung einsehbar sein. Auf das

Versenden von Papierplänen sollte - soweit möglich – aus Gründen der Verwaltungsökonomie verzichtet werden.

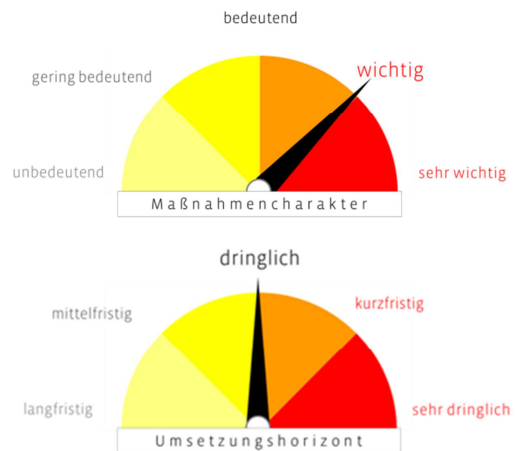
Auch andere Umweltverfahren, z.B. immissionsschutzrechtliche Genehmigung, könnten bei entsprechender technischer Ausstattung des Fachbereichs Umwelt künftig papierarm und digital unterstützt abgewickelt werden.

Über eine entsprechende Softwarelösung hätte auch die UNB die Möglichkeit, auf die Stellungnahmen anderer TöB zuzugreifen. Gleiches gilt für die Genehmigungen oder Ablehnungen.

Handlungsempfehlung Nr. 21

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443
LEV, evtl. Sachgebiet 441

LALS-Anwenderschulungen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
 - Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
 - Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung
-

Das Landschaftspflege-Informationssystem (LALS) wird vom MLR zur Verfügung gestellt. Mit diesem System erfolgt die Abwicklung der verschiedenen Maßnahmen nach der Landschaftspflegerichtlinie (LPR). Die Anwendung ist komplex. Sie verfügt u.a. über ein Auswertesystem, das diverse Fragestellungen bedienen kann. Zudem können Anwender die unterschiedlichen Inhalte entsprechend ihrer Aufgaben auswerten und sowohl detaillierte Daten als auch Aggregationen abrufen.

Insbesondere das Generieren von Abfragen / Auswertungen ist für den Bediener nicht durchgängig selbsterklärend.

Wir empfehlen,

für die LALS-Anwender eine Schulungsmaßnahme aufzurufen / zu veranstalten, um die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, die Möglichkeiten, die die Fachanwendung offeriert, auch bedarfsgerecht nutzen zu können.

Geschult werden sollte auch das System der Wiedervorlage innerhalb von LALS.

5. Personalbedarfsbemessung

Erfahrungsgemäß bedingt die Aufgabenerledigung in einer Behörde wie der Unteren Naturschutzbehörde eine feste personelle Grundausstattung zuzüglich eines mengenabhängigen Bedarfs.

Zuständigkeit und Aufgabenumfang der Unteren Naturschutzbehörde werden durch die auf den Bestimmungen des Bundesnaturschutzgesetzes und der jeweiligen landesgesetzlichen Regelung zum Naturschutz (hier: dem Gesetz des Landes Baden-Württemberg zum Schutz der Natur und zur Pflege der Landschaft (NatSchG)) basierende naturschutzrechtliche Eingriffsregelung mit bestimmt.

Die Anzahl der Verfahren infolge von Eingriffen in Natur- und Landschaft, z.B. durch Errichtung von Gebäuden, Verlegung von Leitungen, Bau von Straßen, Abbau von Bodenschätzen und die daraus resultierende Aufgabenerledigung der Unteren Naturschutzbehörde in Form von Prüfungen und Verfahrensbeteiligungen, Stellungnahmen zu Planungen / Projekten und Maßnahmen sowie die Erteilung von Befreiungen, Ausnahmen und Genehmigungen, sind daher eine aufwandsrelevante Bezugsgröße für die Stellenausstattung. Gleiches gilt für die Anzahl der Anträge / Vorgänge / Verträge, die im Rahmen der Richtlinie des Ministeriums für Ernährung und Ländlichen Raum zur Förderung und Entwicklung des Naturschutzes, der Landschaftspflege und Landeskultur" (Landschaftspflegeleitlinie 2015 - LPR) vom 28. Oktober 2015 zu bearbeiten sind (z.B. Vertragsnaturschutz).

Darüber hinaus fallen weitere Aufgaben wie die Betreuung von Fördermaßnahmen, Bearbeitung von Folgeverfahren, Fachberatung und ehrenamtlicher Naturschutz kontinuierlich an, zu deren Erledigung eine feste personelle Grundausstattung erforderlich ist.

Nachdem der **Sächsische Rechnungshof** als einzige Prüfinstitution in der Bundesrepublik offizielle Berechnungsgrundlagen für die Ermittlung des Personalbedarfs im Bereich Natur- und Landschaftspflege herausgegeben hat, stellen wir diese zur Information und Hinführung an die Berechnungs-Systematik(-Möglichkeiten) unserer nachfolgenden aufgabeorientierten Stellenbemessung voran:

Personelle Grundausstattung

Für diese Grundausstattung empfiehlt der Sächsische Rechnungshof in seiner beratenden Äußerung aus dem Jahr 2012²⁸ als Orientierungswert einen Anteil von 30 % der Stellenausstattung der Unteren Naturschutzbehörde. Bei dem Modell-Landkreis mit 290.000 Einwohnern liegt sie für die Betreuung von Fördermaßnahmen, Bearbeitung von Folgeverfahren, Fachberatung, ehrenamtlicher Naturschutz (d.h. im Einzelnen für Durchführung von Ordnungswidrigkeitsverfahren; Naturschutzrechtliche Widerspruchsverfahren und Zuarbeiten zu Widerspruchsverfahren Dritter; Fachberatung

²⁸ Organisationsempfehlungen für sächsische Landkreise zur mittelfristigen Umsetzung bis zum Jahr 2020, Beratende Äußerung gem. § 88 Abs. 2 i. V. m. § 96 Abs. 1 Satz 3 SÄHO, April 2012 Az.: 2-1400000F134-10.4 868/12

im Naturschutz, einschließlich Datenpflege, Auskunftserteilung und Berichtswesen; Organisation des ehrenamtlichen Naturschutzes) bei 3,60 VSt.

Eine lineare Abbildung der Berechnung des Personalbedarfs in Bezug auf die Einwohnerstärke halten wir hier nicht für sachgerecht – vielmehr ist davon auszugehen, dass, je weniger Einwohner ein Landkreis hat, der Bedarf an der Grundausstattung im Verhältnis zum mengenabhängigen Personalbedarf steigt.

Mengenabhängiger Personalbedarf

Auch hinsichtlich der Ermittlung des mengenabhängigen Personalbedarfs sei auf die Ausführungen des Rechnungshofes geblickt. Er legt hier als aufwandsprägendes Merkmal die Anzahl der Verfahren insgesamt zugrunde. Im Einzelnen sind dies

- **Bearbeitung von Verfahren: Unterschutzstellung**
Planung, Durchführung von Verfahren zur Ausweisung, Betreuung und Entwicklung von Schutzgebieten wie Naturschutzgebiete, Landschaftsschutzgebiete, Naturparke, Flächennaturdenkmale, Naturdenkmale
- **Bearbeitung von Verfahren: Eingriffe in Natur und Landschaft**
Prüfung und Bewertung von Eingriffstatbeständen auf Zulässigkeit; Verfahren zur Gestattung, Erlaubnis, Befreiung, Ausgliederung sowie Anordnung von Maßnahmen der Kompensation, Wiederherstellung beeinträchtigter geschützter Biotope und Lebensstätten geschützter Arten und deren Erfolgskontrolle bei allen relevanten Vorhaben im beplanten Innenbereich (Bauleitplanung, Einzelbauvorhaben) im unbeplanten Außenbereich (einschl. bei Planfeststellungs- und Plangenehmigungsverfahren), Infrastrukturentwicklung / Verkehrswegeföhrung, Ver- und Entsorgung von Energie, Telekom, Waldumwandlung, Erstaufforstung etc. sowie in Schutzgebieten
- **Bearbeitung von Verfahren: TÖB**
Verfahrensbeteiligung als TÖB zur Prüfung der naturschutzrechtlichen Betroffenheit von Schutzgütern mit Erarbeitung einer Stellungnahme in den Verfahren
- **Bearbeitung von Verfahren: Biotop- und Artenschutz einschl. fachtechnischer Stellungnahmen**
Schutz und Pflege wild lebender Tier- und Pflanzenarten und deren Lebensräume (Biotop- und Artenschutz); Fachtechnische Stellungnahmen zu allen Bereichen

Im Durchschnitt geht der Rechnungshof hierbei von insgesamt 12 Verfahren je 1.000 Einwohner aus und setzt 0,25 VSt Personalbedarf zur Bearbeitung von 100 Verfahren an.

Bei 227.000 Einwohner im Landkreis Lörrach wäre demnach von einer Orientierungsgröße von 2.724 Verfahren und somit einem mengenabhängigen Personalbedarf Bedarf von rd. 6,80 VSt (Fach- und Verwaltungskräfte gesamt) auszugehen.

Ergänzend zu den Darstellungen des Sächsischen Rechnungshofes ist der Aufwand zur Umsetzung bzw. der Bearbeitung der Anträge nach Landschaftspflegerichtlinie bei der Unteren Naturschutzbehörde Landkreis Lörrach hinzuzurechnen. Hier waren zum Zeitpunkt unserer Untersuchung rd. 420 Fälle in der laufenden Bearbeitung. Auf

die zu erwartende steigende Tendenz sei hingewiesen. Sowohl der Einsatz des LEV wie aber auch die Managementpläne im weitesten Sinne werden sich auswirken.

Derzeit bindet die verwaltungstechnische Betreuung des Bereichs 1,60 VSt. Sofern die empfohlenen Vereinfachungen in der Zusammenarbeit mit dem LEV umgesetzt werden, dürfte diese Personalausstattung in etwa angemessen sein – auch um den zu erwartenden Anstieg des Aufwands (durch Zunahme der Fachaufgabe) zu decken.

Wendet man die oben dargestellten Kennzahlen des Sächsischen Rechnungshofes demnach als ersten Indikator für die notwendige Personalausstattung des Sachgebiets Naturschutz & Landschaftspflege an, so ergibt sich ein Orientierungswert zur personellen Ausstattung von rd. 11,00 VSt.

Abbildung 14: Personalbedarfsermittlung nach modifizierten Kennzahlen

BEDARF	BERECHNUNG	VST
Mengenabhängiger Personalbedarf	6,80 VSt (Naturschutz) + 1,60 VSt (LPR)	= 8,40
Grundausrüstung	31 ²⁹ % von 8,40 VSt	= 2,60
	gesamt	11,00

Dem haben wir unsere aufgabenorientierte, detaillierte Personalbemessung gegenübergestellt:

5.1. Ergebnis der Personalbedarfsbemessung

Das Sachgebiet 443 verfügt im Ist über eine Ausstattung von 6,75 VSt. Eine Stelle ist eine Landesstelle mit dem Aufgabenfeld NATURA 2000, eine weitere Stelle ist Übergangsweise um 0,25 VSt aufgestockt.

Demgegenüber ergibt die Stellenbemessung beim jetzigen (und in Ansätzen prospektiv betrachteten) Aufgabenbestand einen Personalbedarf von 10,18 VSt.

Es errechnet sich demnach ein Mehrbedarf von rd. 3,40 VSt. Dieser setzt sich qualitativ zusammen aus

- rd. 2,20 VSt Fachkraft Naturschutz
- rd. 1,20 VSt Verwaltungskraft gehobener Dienst (analog Tarifbeschäftigte)

Sofern sich der Landkreis Lörrach für eine strategische Ausrichtung der Unteren Naturschutzbehörde als agierende Behörde entscheidet, ist von einer weiteren notwendigen Erhöhung der Personalausstattung auszugehen. Die Größenordnung wäre mittels Arbeitsaufzeichnungen im Bereich der Kontrollen und verwaltungstechnischen Vor-

²⁹ statt 30 %

und Nachbereitungen über einen aussagefähigen Zeitraum (mind. 3 Monate) zu ermitteln.

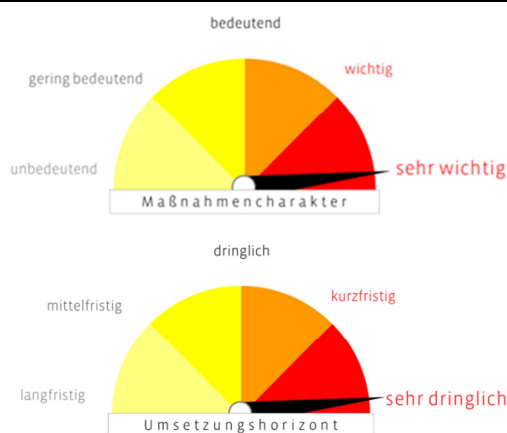
Auch für die empfohlene Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit gilt, dass dies zusätzlicher Ressourcen bedarf. Je nach Intensität der Aufgabenwahrnehmung sowie der strategischen Entscheidung dürfte hier ein zusätzlicher Bedarf von bis zu 0,25 VSt realistisch sein.

Auf die ergänzenden Hinweise bei den Aufgaben in der Stellenbemessungstabelle, die im Wahrnehmungsmaß der strategischen Ausrichtung unterliegen, wird hingewiesen.

Handlungsempfehlung Nr. 22

Wirkungsbereich: Sachgebiet 443,
Landschaftserhaltungsverband

Personalwirtschaftliche Entscheidungen treffen und umsetzen



Kategorisierung der Verantwortlichkeiten

- Kat. 1: Entscheidung der Verwaltungsleitung und/ oder politische Entscheidung erforderlich
- Kat. 2: durch Fachbereich Personal und Organisation zu steuern
- Kat. 3: Fachbereichs-/ sachgebietsinterne Maßnahme – Sachgebietsleitung

Wir empfehlen,

den Mehrbedarf im Sachgebiet 443 wie folgt zu decken

- wenn individuell möglich: Aufstockung im Bereich Fachkraft Naturschutz / Artenschutz auf 1,00 VSt
- 1,00 VSt Fachkraft Naturschutz (neu)
- 1,00 VSt Verwaltungskraft (gD) (neu).

Hinsichtlich des verbleibenden Bedarfes sollte versucht werden, diesen zunächst durch den Einkauf externen Sachverständs (sowohl naturschutzfachlich wie juristisch) zu decken. Dies wäre nach einem Jahr zu evaluieren und die Personalausstattung ggf. anzupassen. Als Schätzgröße der bereitzustellenden Haushaltsmittel erscheinen rd. 70.000 Euro plausibel.

5.2. Anmerkungen zur Personalbedarfsbemessung

Bei einer Personalbedarfsbemessung ist es wichtig zu beachten, dass die Stellenbemessung immer aufgabenbezogen und nicht organisationsbezogen vorgenommen wird.

So ist beispielsweise aus der Stellenbemessung nicht ersichtlich, wie einzelne Aufgabenbestandteile verteilt werden, wo welche Leitungs- und Verwaltungstätigkeiten wahrgenommen werden oder wie der Zuschlag für nicht erfasste Tätigkeiten zu verteilen ist. Diese Stellenanteile sind den einzelnen Aufgabenbereichen jeweils noch hinzuzurechnen, das Gesamtergebnis bleibt dadurch natürlich unverändert.

Außerdem ist wichtig zu beachten, dass eine Stellenbemessung immer zeitpunktbezogen ist und bei einem Aufgabenzuwachs oder einer Aufgabenreduzierung fortgeschrieben werden muss. Veränderungen werden sich durch sich verändernde Fallzahlen, neue oder abgeschlossene Maßnahmen und Projekte usw. ergeben.

Zudem weisen wir daraufhin, dass die Werte in der Stellenbemessung abstrakt zu verstehen sind und in der konkreten Umsetzung daher nicht ausnahmslos auf das vorhandene Personal umzusetzen sind.



6. Anhänge

Anhang A: Geschäftsprozesse

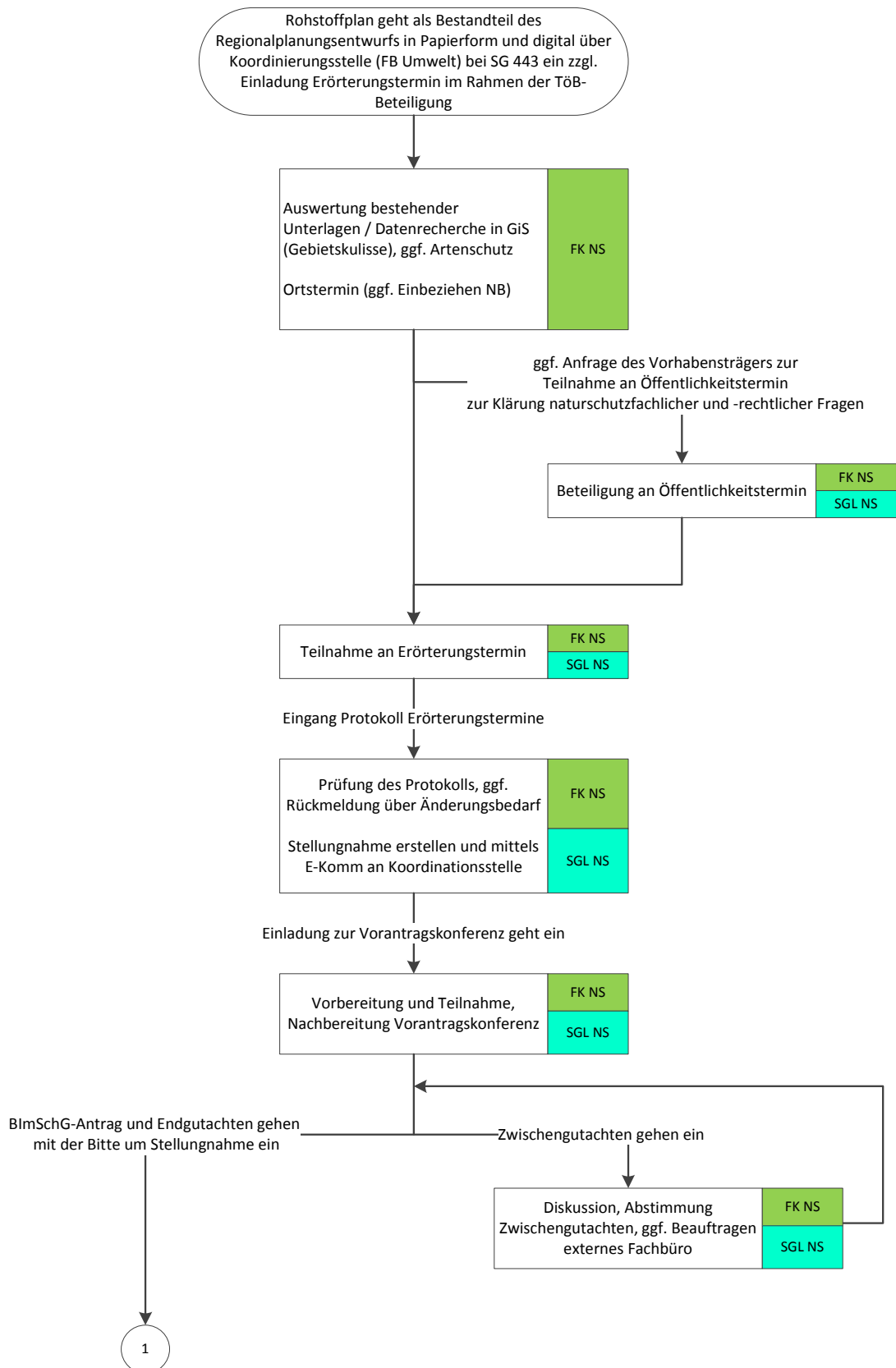
Anhang B: Hinweise zur Stellenbemessung

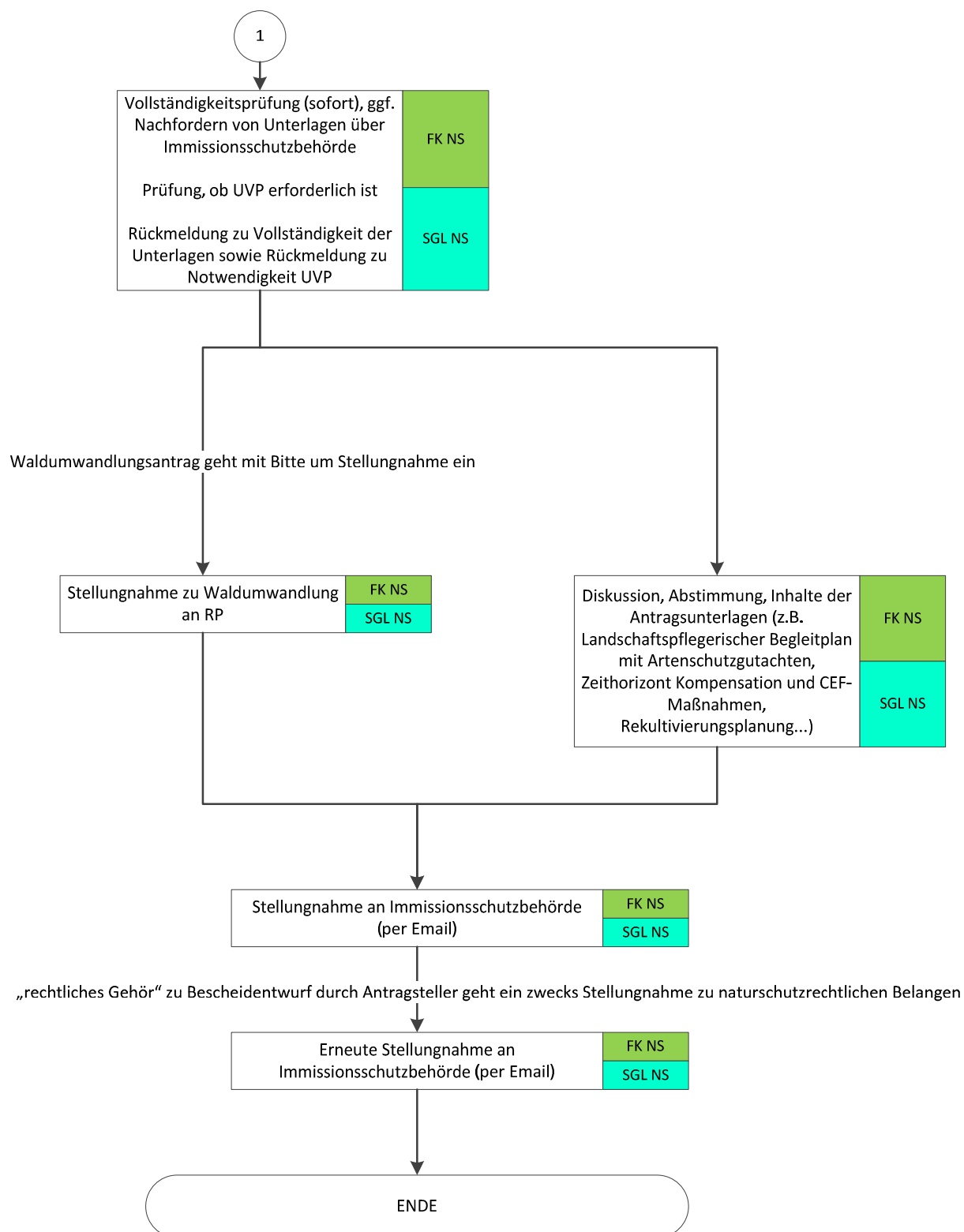
Anhang C: Stellenbemessung

Anhang D: Landesgutachten Bogumil – Gutachten allevo

Anhang A: Geschäftsprozesse

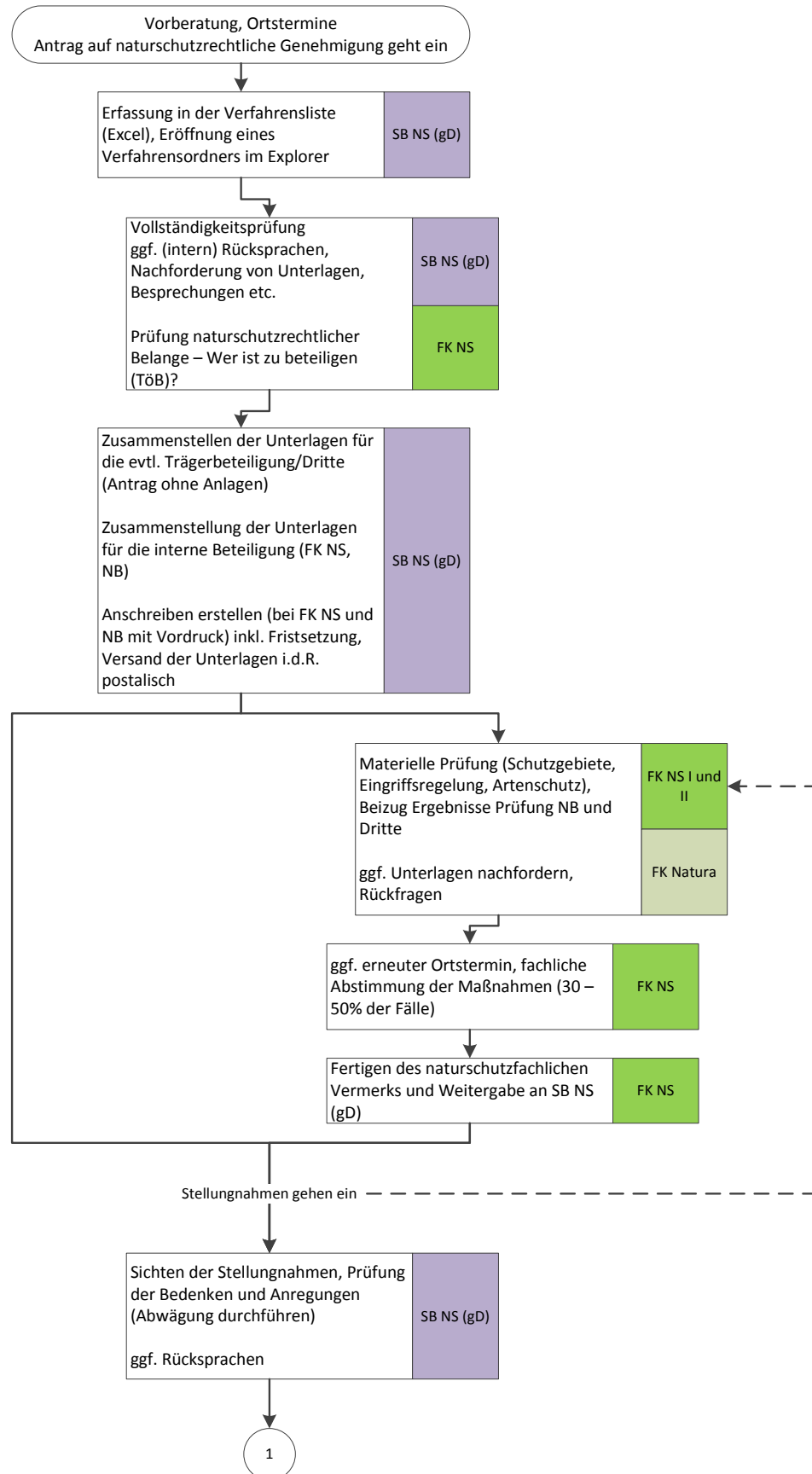
Stellungnahme zu immissionsschutzrechtlichen Verfahren (Steinbruch)

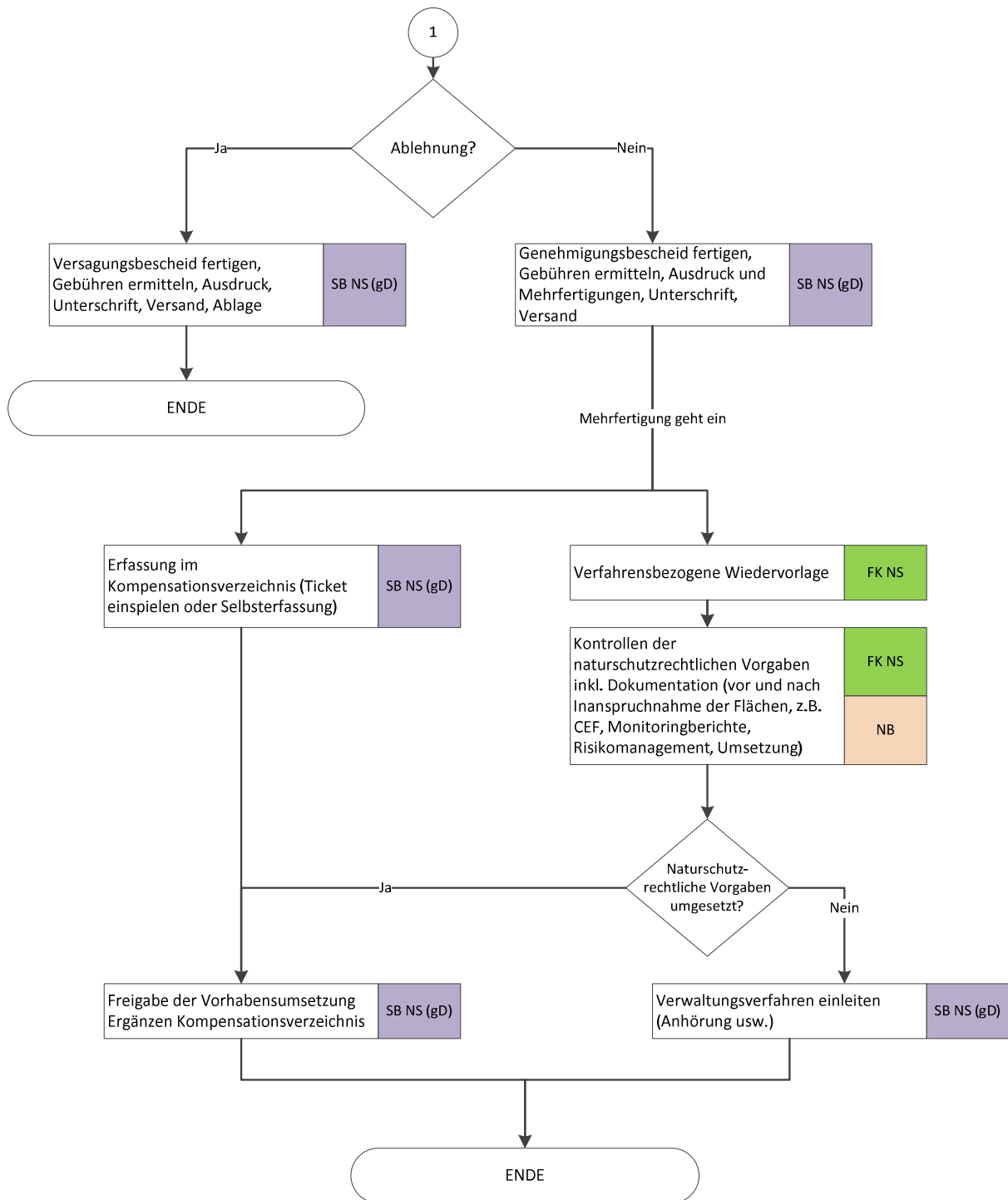




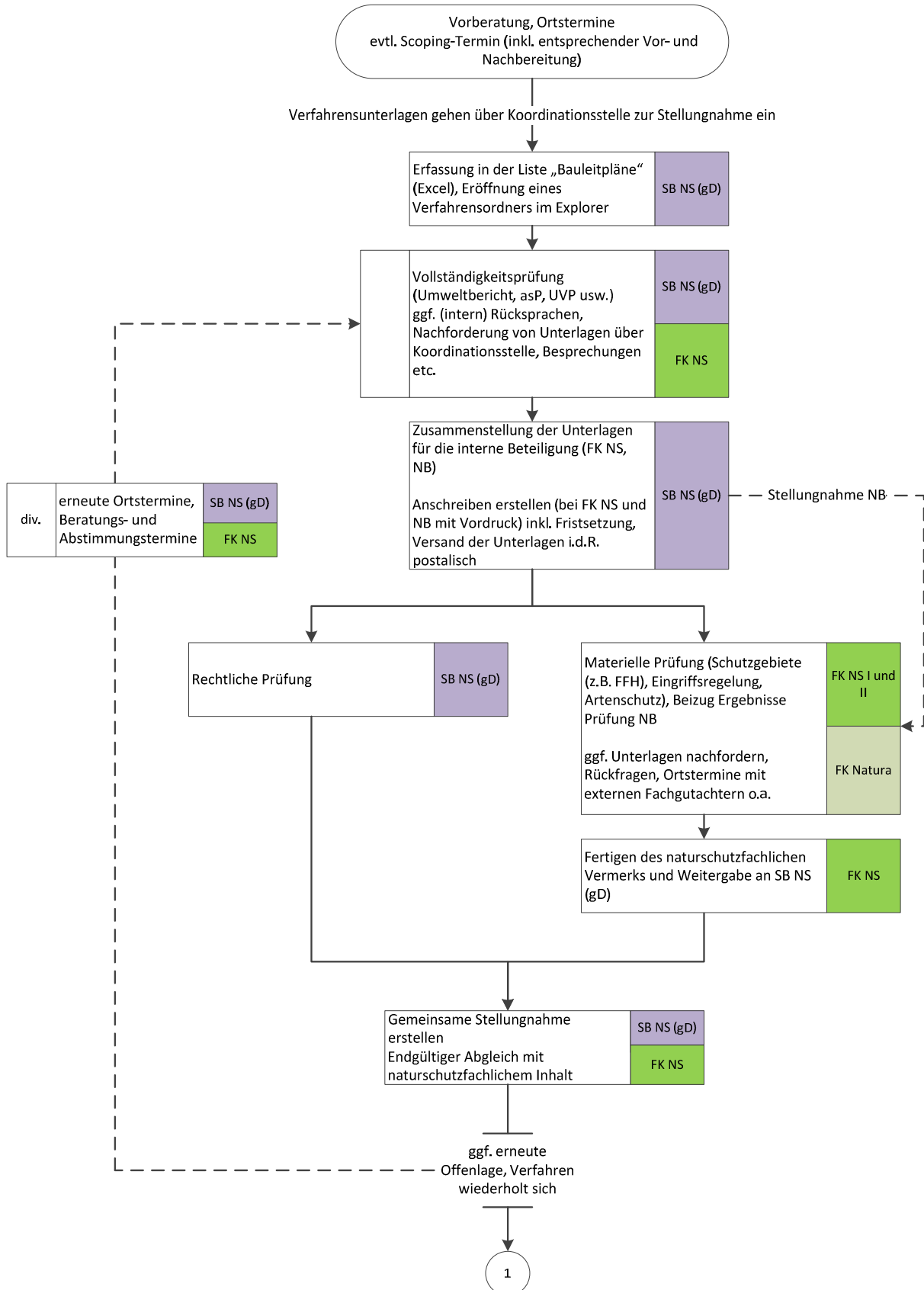
Wiedervorlage: Kontrolle Umsetzung der Nebenbestimmungen findet i.d.R. mangels Zeit nicht statt

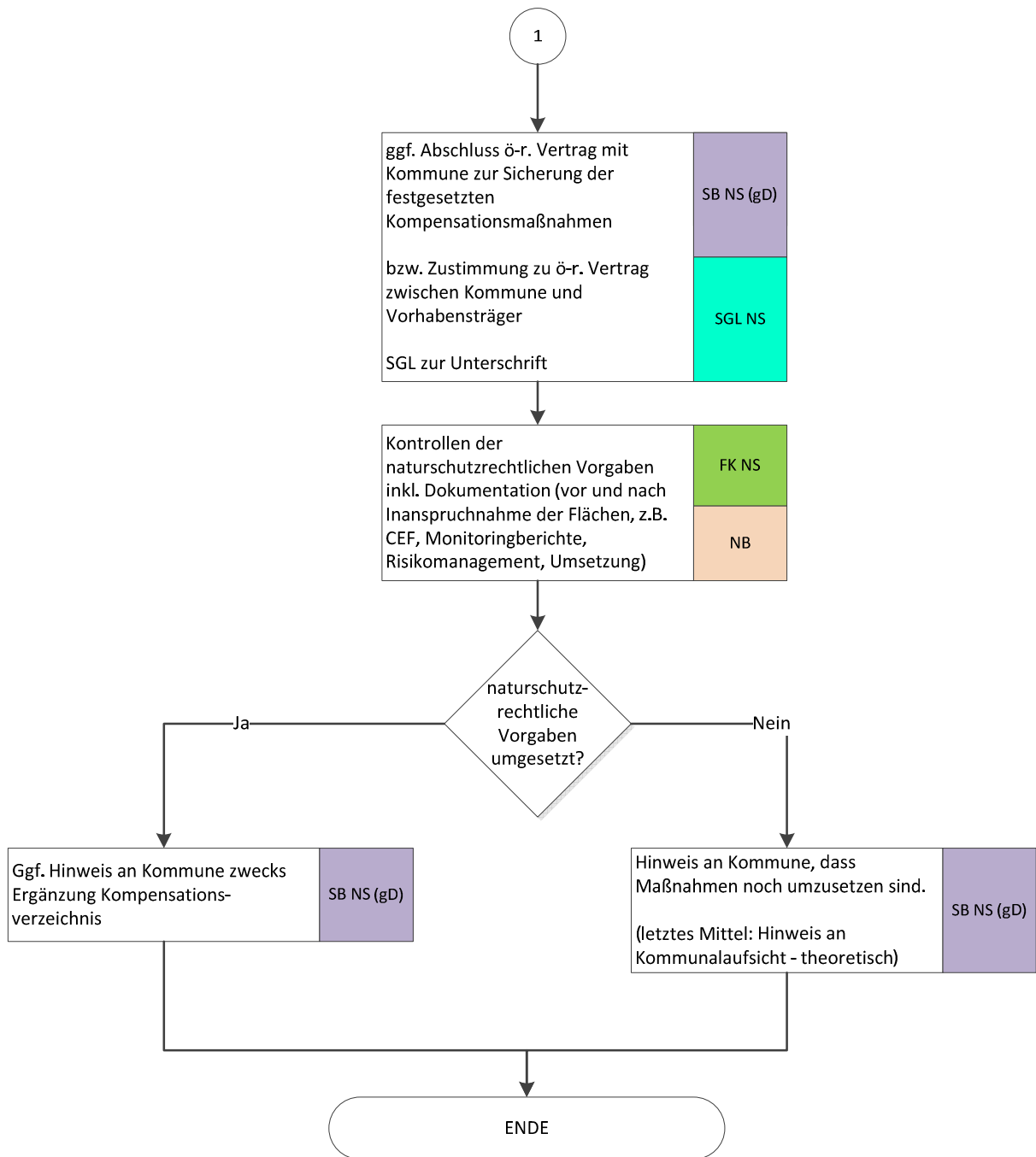
Naturschutzrechtliche Genehmigung



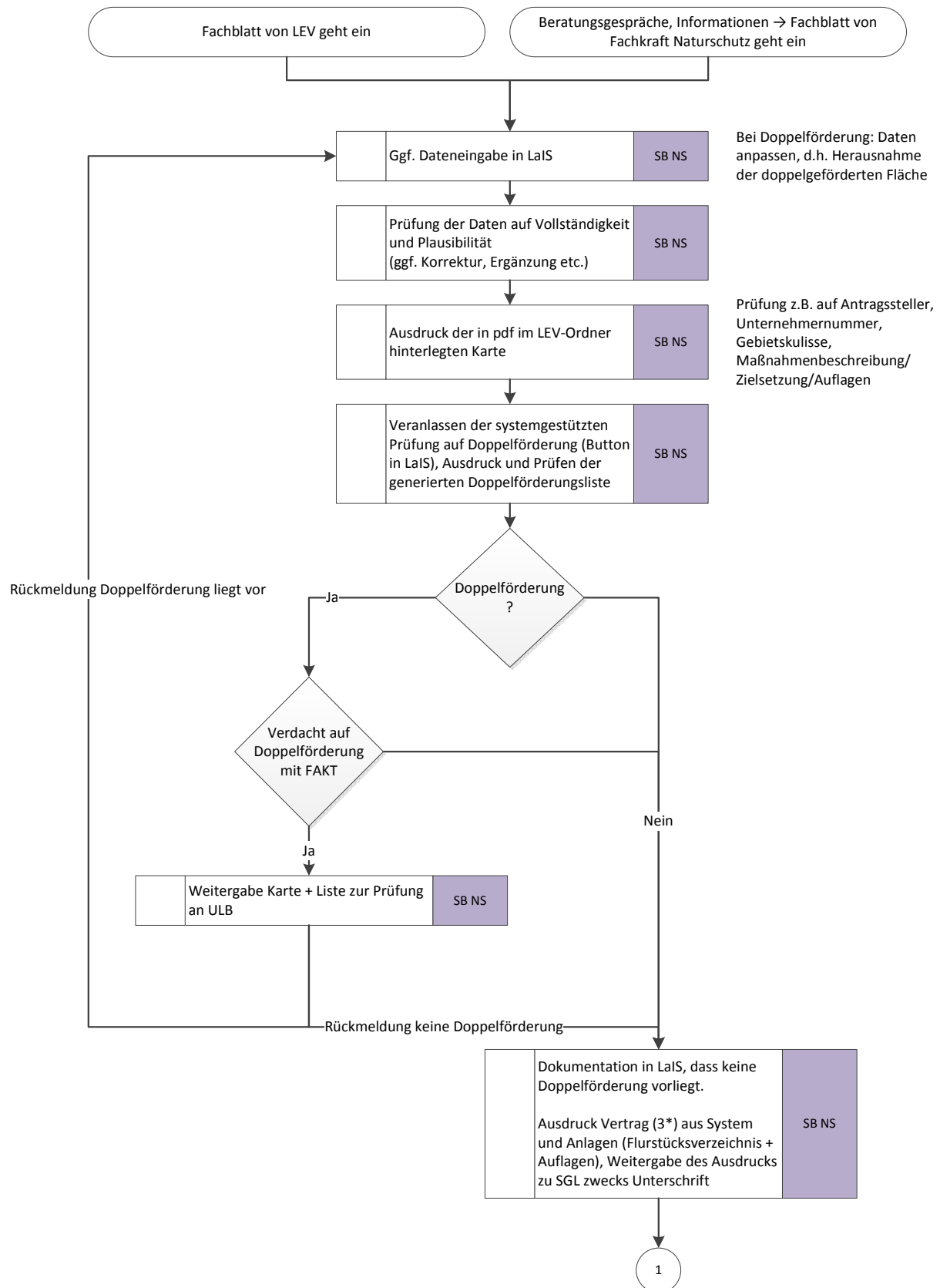


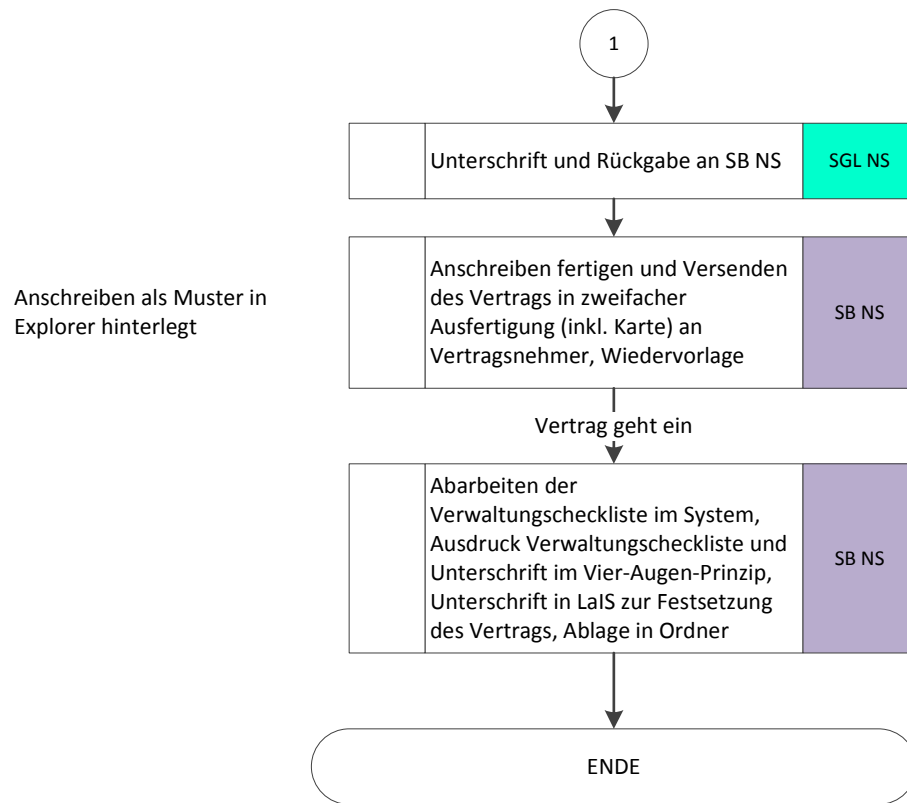
Stellungnahme zur Bauleitplanung



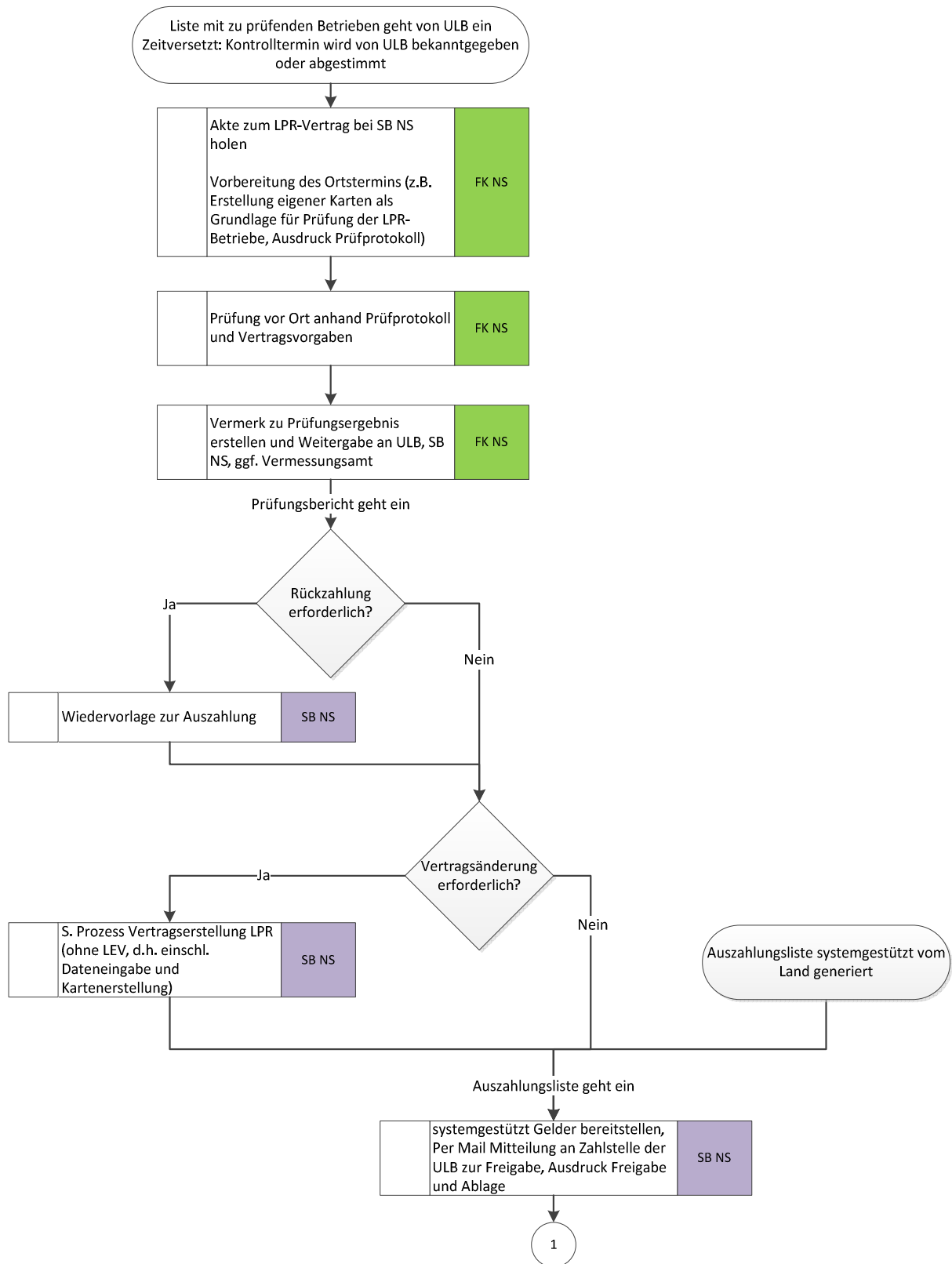


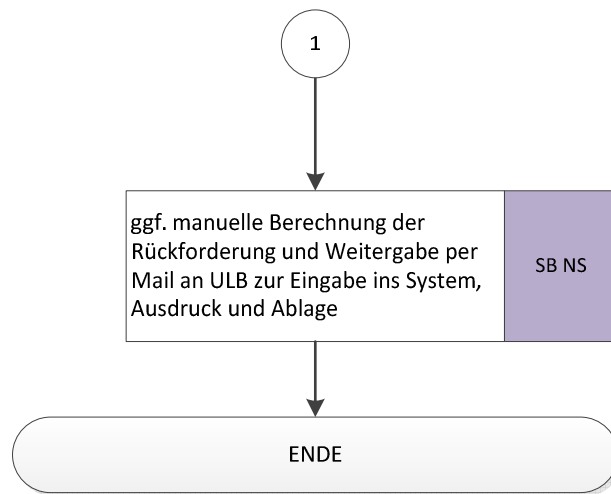
Vertragserstellung Landschaftspflegemaßnahme





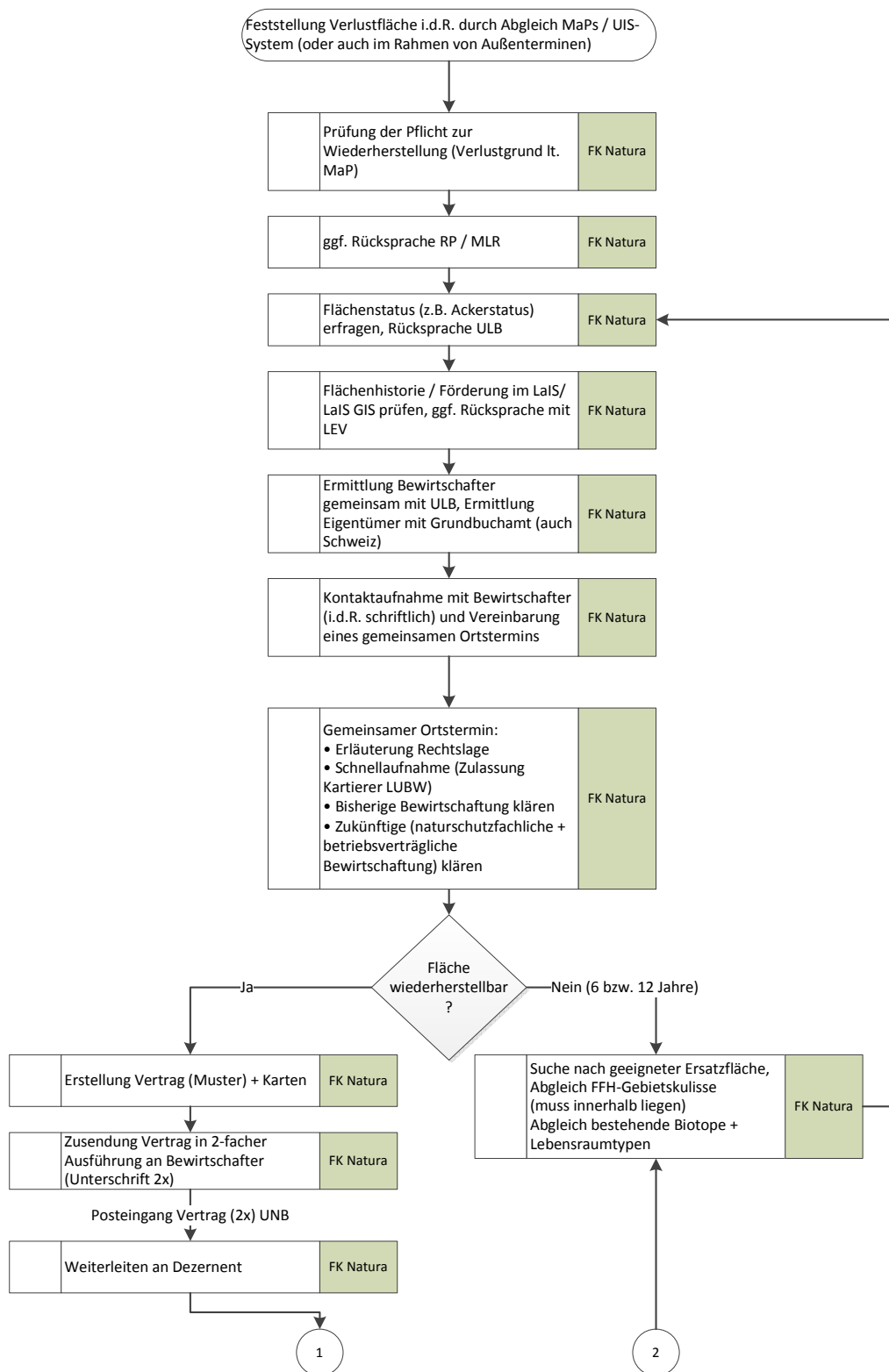
Kontrolle Landschaftspflegemaßnahme (InVeKoS) und Auszahlung

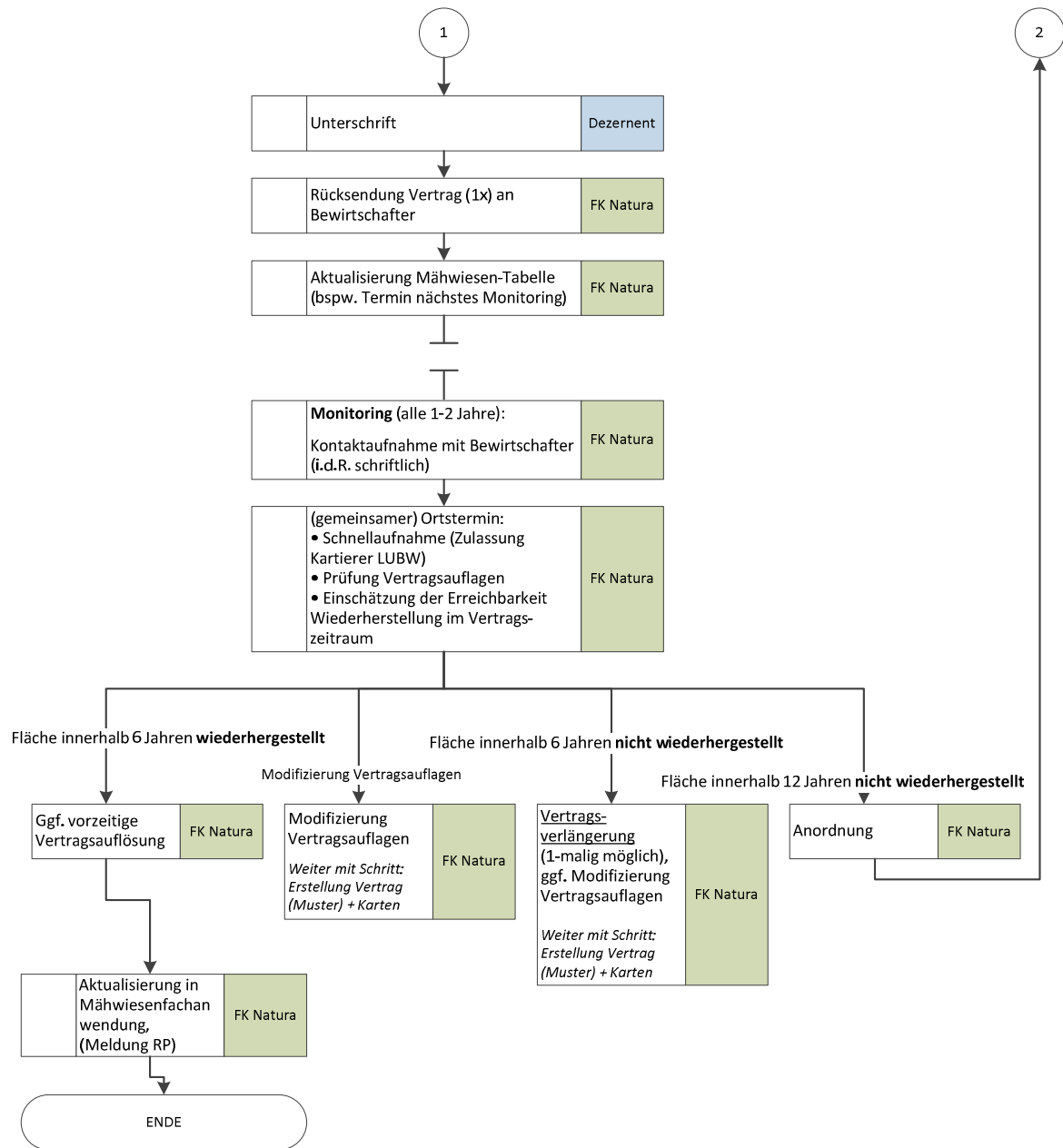




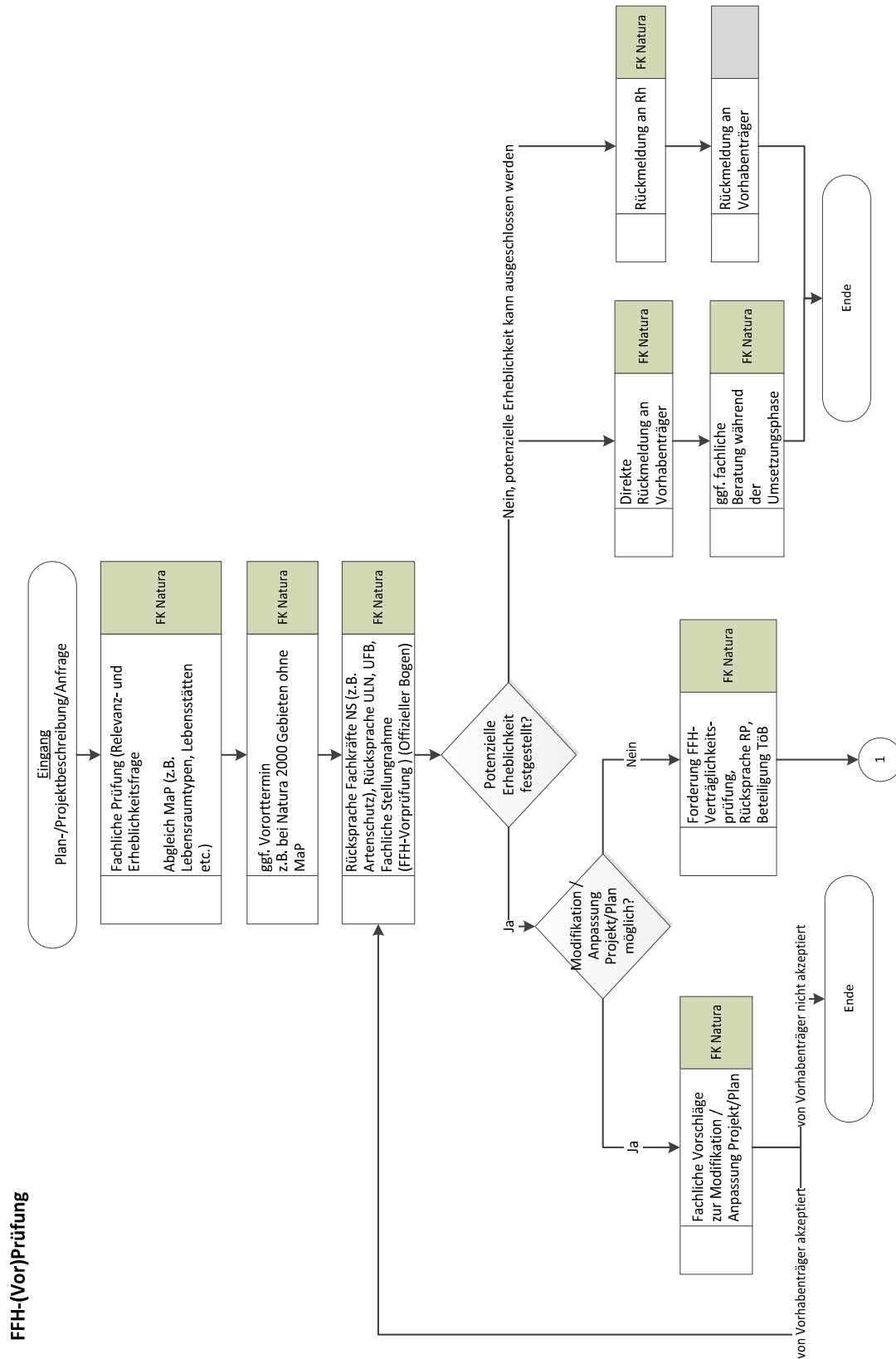
Umsetzung Natura 2000 – Abschluss öffentlich-rechtliche Verträge für Verlustflächen (Lebensraumtyp Flachland- und Bergmähwiese 6510 + 6520)

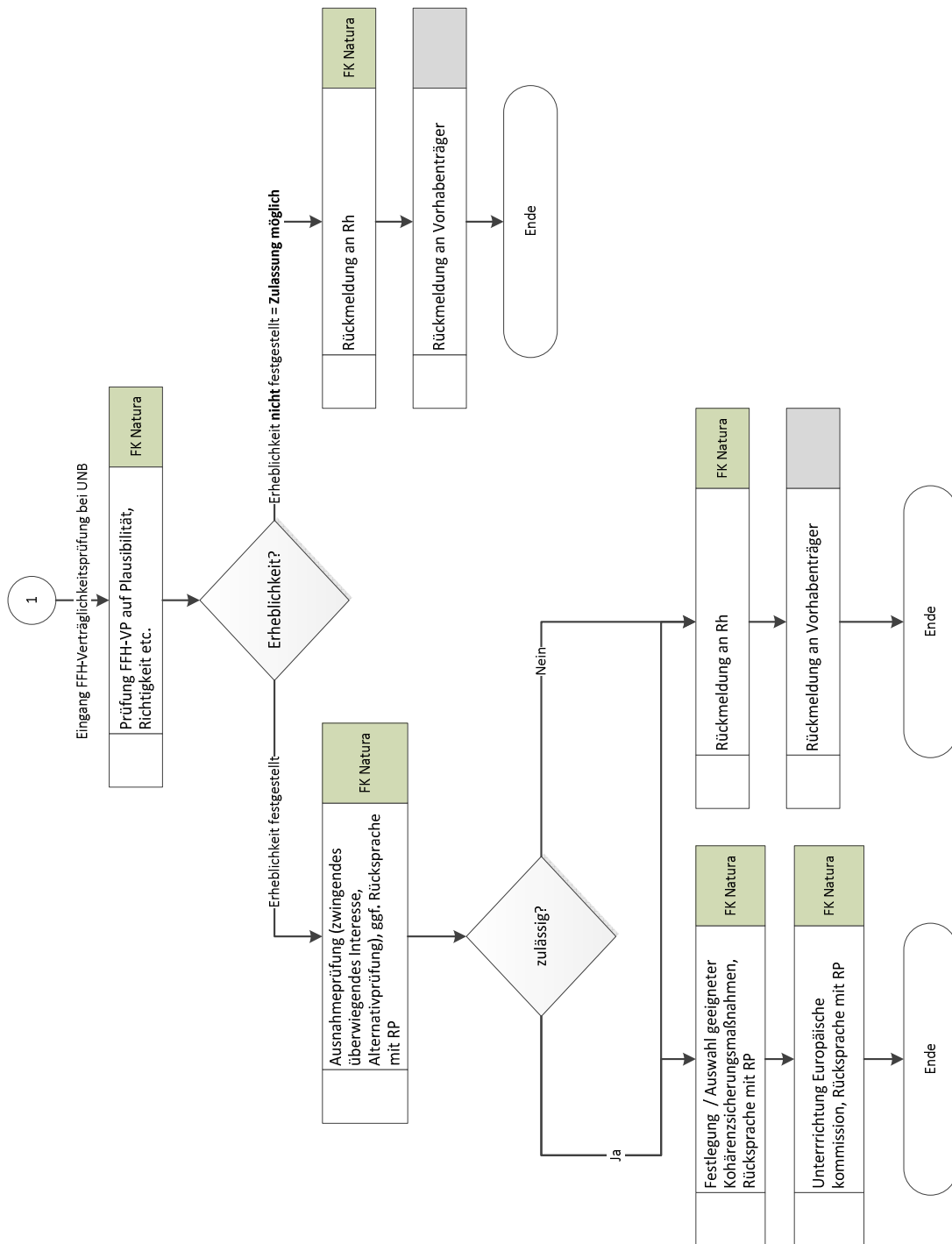
Abschluss Rückholvertrag





Umsetzung Natura 2000 – Fachliche Prüfung der Erheblichkeit von Vorhaben und Projekten in FFH- und Vogelschutzgebieten (FFH-Vorprüfung)







Anhang B: Hinweise zur Stellenbemessung

Grundlagen zur Stellenbemessung

Die Änderungen

- der Aufbauorganisation,
- der betrieblichen Strukturen sowie
- der Arbeitsabläufe

haben eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Ämter zum Ziel und wirken sich auf den Personalbedarf aus.

Der Personalbedarf ergibt sich generell aus der Summe der Aufgaben, den Arbeitsmengen (Anzahl, Fallzahlen) multipliziert mit der mittleren Bearbeitungszeit (mBz) im Verhältnis zur Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft (vollzeitbeschäftigt, durchschnittlich leistungsfähig) unter Einbeziehung von Verteilzeiten.

Für das direkte analytische Bemessungsverfahren existiert folgende Grundformel:

$$Sb = ((mBz1 \times Fz1) + (mBzn \times Fzn)) \times Vzusch / NoZ \text{ JAM}$$

Sb = Stellenbedarf in Vollzeitstellen (VSt)

Fz1...n = Fallzahl für die Aufgaben 1...n

mBz = Mittlere Bearbeitungszeit

Vzusch = Verteilzeitzuschlag³⁰ (s. unten)

NoZ JAM = Normalarbeitszeit in Jahresarbeitsminuten (JAM) je Stelle

Bei der Stellenbedarfsermittlung gehen wir von einer „Normalarbeitskraft“ aus, d. h. von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mit durchschnittlichem Leistungsvermögen und -bereitschaft. Besondere Leistungen oder besondere Einschränkungen der persönlichen Leistungsfähigkeit können bei einer personenunabhängigen Analyse nicht berücksichtigt werden, müssen aber u. U. Gegenstand bei Realisierungsüberlegungen sein.

Es werden der Berechnung die regelmäßigen Wochenarbeitszeiten einer Vollzeitkraft, differenziert nach Angestellten und Beamten, zugrunde gelegt und neben den Samstagen, Sonn- und Feiertagen auch der Urlaub und die Ausfälle durch Krankheit usw. berücksichtigt. Hiervon sind die Verteilzeiten abzusetzen.

Zu den sachlichen Verteilzeiten gehören alle Zeiten, in denen keine Vorgangsbearbeitung stattfindet und die auf nicht persönlich bedingten Ausfällen beruhen. Hierzu zählen insbesondere:

³⁰ Sofern nicht in Grundzeit enthalten

- Besprechungen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten,
- dienstliche Fortbildung,
- Teilnahme an Personalversammlungen,
- ablaufbedingte Wege-, Transport- und Unterbrechungszeiten,
- Lesen von Dienstvorschriften und allgemeiner Fachliteratur,
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich geregelt).

Persönliche Verteilzeiten sind beispielsweise:

- Besprechungen in persönlichen Angelegenheiten,
- persönlich bedingte Verrichtungen (Kaffeepause, Blumen gießen),
- Erholungs- und Entspannungszeiten (soweit rechtlich nicht geregelt).

Sachliche Verteilzeiten werden häufig anteilmäßig auch schon in die mittleren Bearbeitungszeiten eingerechnet. Da aber eine messerscharfe Trennung erfahrungsgemäß nicht möglich ist, empfiehlt es sich, die Verteilzeitenpauschale generell von den zur Verfügung stehenden Jahresarbeitsminuten abzusetzen und als Höchstsatz – der dann schwerpunktmäßig persönlich bedingten Verteilzeiten – eine Pauschale von 10 % zu wählen.

Die sich aus den Angaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergebenden Aufgaben und Fallzahlen werden hinterfragt, auf ihre Plausibilität geprüft bzw. nachgewiesen. Darüber hinaus werden die sich aus den Aufzeichnungen ergebenden Fallzahlen mit Werten von Kommunen vergleichbarer Größenordnung abgeglichen, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Die Fallzahlen vergleichen wir mit den Werten aus unserem Datenpool.

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs für den Bereich Bautechnik orientieren wir uns an den Sätzen der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) bzw. an den Investitions- und Unterhaltungskosten.

Für weitere Aufgabenbereiche werden Sonderberechnungen durchgeführt, deren Ergebnisse in die Stellenbemessung der einzelnen Abteilungen übernommen werden.

Definition Leitungstätigkeiten

Unter Leitungstätigkeiten verstehen wir die folgenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es handelt sich dabei um eine Zusammenstellung, die im Einzelfall je nach Größe der Kommune und Leitungsebene unterschiedlich ausgeprägt ist.

Allgemeine Leitungstätigkeiten

- Angelegenheiten der Gesamtverwaltung und abteilungsübergreifende Fragen mitberaten und mitentscheiden, soweit übertragen (bspw. Budgetausgleich, Handlungsrahmen)
- Amt gegenüber der Verwaltungsführung, in den Gremien und in Besprechungen mit Dritten vertreten
- Vorlagen an den Bürgermeister, den Rat und die Ausschüsse abschließend bearbeiten sowie Vertretung des Fachbereichs in den Gremien
- Tätigkeiten der unmittelbar nachgeordneten Dienstkräfte durch Hinweise, Rücksprachen und Besprechungen koordinieren
- schwierige Einzelfälle auf der Ebene der Sachbearbeitung entscheiden und bei der Bearbeitung unterstützen
- Entwicklung des Verantwortungsbereichs beobachten
- Mitwirken bei der Entwicklung von Zielvorstellungen und Leitlinien
- wichtige Schriftstücke unterzeichnen

Leistungserstellung steuern und kontrollieren

- Leistungs- und Finanzziele vereinbaren, festlegen, fortschreiben und sichern (Qualitätsmanagement)
- Kontrakte mit den nachgeordneten Leitungsebenen schließen, Leitlinien für die Arbeit im eigenen Bereich entwickeln
- Leistungsprozesse in Besprechungen mit den Mitarbeitern koordinieren und bedeutsame Einzelfälle erörtern, Zielerreichung kontrollieren
- Anforderungen an das Controlling und das Berichtswesen formulieren, Berichte auswerten, am strategischen Controlling für die gesamte Stadtverwaltung mitwirken
- grundsätzliche fachliche, personelle, finanzwirtschaftliche und organisatorische Angelegenheiten entscheiden, sofern nicht der Verwaltungsführung vorbehalten
- Vorlagen an die Verwaltungsführung, die Fachausschüsse, die politische Vertretung und Aufsichtsbehörden abschließend bearbeiten

Personalverantwortung wahrnehmen

- Personal-, Personalkosten-, Personaleinsatzplanung

- Personalauswahl, soweit delegiert
- Aus- und Fortbildungskonzept (einschließlich Ermittlung des Fortbildungsbedarfs)
- Leistungsziele vereinbaren, Leistungen bewerten
- Mitarbeitergespräche führen bzw. sicherstellen
- bei der Entwicklung und Erhaltung von Leistungspotenzialen beraten
- Dienst-/ Fachaufsicht wahrnehmen
- bei Planung und Aufstellung von Strategien der Gesamtverwaltung mitwirken
- Personalentwicklung planen, durchführen bzw. sicherstellen
- bei der Gewährung von Leistungszulagen/ -prämien mitwirken

Finanzverantwortung wahrnehmen

- produktorientierte Entwicklung der Haushaltsansätze sowie abteilungsübergreifende Investitionsplanung veranlassen und vertreten
- Planung, Verhandlung und Verantwortung des Budgets
- Über Einsatz der Haushaltsmittel, Ausschreibungen und Auftragserteilungen von besonderer Bedeutung entscheiden
- Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung sicherstellen
- Prüfung von Kostenberechnungen, Kostenentwicklung beobachten, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Folgekostenberechnungen veranlassen
- Kostenermittlung bzw. Kosten- und Leistungsrechnung auswerten und Handlungsanleitungen an Mitarbeiter geben

Organisationsverantwortung wahrnehmen

- Entscheidungsbefugnisse innerhalb des Verantwortungsbereiches unter Beachtung des Handlungsrahmens regeln
- Produktplanung und -kritik sicherstellen
- Arbeitsgestaltung einschließlich Einsatz von Arbeitsmitteleinsatz und Stellenbedarf laufend überprüfen und ggf. Anpassung des Personaleinsatzes veranlassen
- Organisationsentwicklung anregen und steuern, Organisationsuntersuchungen veranlassen und ggf. federführend begleiten
- Strukturen und Prozesse produkt- und kundenorientiert gestalten

Definition allgemeine Verwaltungstätigkeiten, Haushaltsangelegenheiten, EDV-Angelegenheiten sowie Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

allgemeine Verwaltungstätigkeiten

allgemeine Angelegenheiten der Arbeitsorganisation, bspw.

- allgemeine Statistiken
- Beschaffungen

allgemeine Anfragen oder Rücksprachen

Regelablage und -archivierung

allgemeiner Schriftverkehr

usw.

Haushaltsangelegenheiten

Aufgaben im Rahmen des Haushaltsvollzugs ämterpezifisch wahrnehmen, wie z. B.

- Anordnungen erstellen
- sachliche und rechnerische Richtigkeit prüfen und feststellen
- Überwachung der HÜL für den eigenen Bereich, Überwachung des Budgets
- Mitarbeit bei der Aufstellung des Haushaltes
- Mitarbeit bei Aufbau und Pflege der Kosten- und Leistungsrechnung für den Amtsbereich

EDV – Angelegenheiten

System-/ Anwenderbetreuung in der Abteilung (soweit nicht zentral wahrgenommen)

Sekretariats- und Assistenz Tätigkeiten

Sekretariatsaufgaben im engeren Sinne

- Vorbereitung von Gesprächsterminen
- Reservierung von Besprechungsräumen
- Terminabsprachen für Sachbearbeiter/ Leitungskräfte usw.
- Betreuung von Besuchern
- Telefondienst/ Publikumsverkehr
- Organisation von Dienstreisen
- Posteingang/ -ausgang (ggf. Post bei Poststelle abholen bzw. hinbringen)
- Schreiben von Texten nach Vorlage, Phonodiktat oder nach Stichworten, Bearbeiten von Texten

- Wiedervorlage führen (sofern nicht direkt durch Sachbearbeiter/innen)
- Kopiertätigkeiten (sofern nicht durch Sachbearbeiter/innen selbst bzw. Druckerei)
- Registraturarbeiten, sofern nicht direkt durch Sachbearbeiter/innen
- Büromaterialbestellung/ -verwaltung
- Führung der Urlaubs-/ Krankendatei
- Sachbearbeiter bei der Fallbearbeitung unterstützen (z. B. Unterlagen anfordern, Listen/ Dateien aktualisieren, statistische Auswertungen erstellen usw.)
- Aktenführung (sofern nicht direkt durch Sachbearbeitung)
- Datenerfassung (sofern nicht direkt durch Sachbearbeitung)
- Anmeldung der Mitarbeiter zu Fortbildungsveranstaltungen

Referenzwerte

Die Referenzwerte für die mittleren Bearbeitungszeiten stammen aus unserem umfangreichen Datenpool. Diesem liegt eine Vielzahl von Erfahrungswerten aus unseren Projekten zugrunde, die aus durchgeführten Organisationsuntersuchungen resultieren. Sie wurden mit Hilfe unterschiedlichster Organisationstechniken/ -methoden erhoben (tägliche Arbeitsaufzeichnungen, Laufzettelverfahren, qualifiziertes Schätzverfahren usw.).

Darüber hinaus werten wir Organisationsuntersuchungen Dritter aus, die von methodisch-analytischer Methode geprägt sind, z. B.

- KGSt-Kennzahlen aus der Arbeit der KGSt,
- Kennzahlen und Richtwerte der Rechnungshöfe, der Gemeindeprüfungsanstalten und der Prüfungsverbände,
- Vergleichszahlen aus Verwaltungen entsprechender Größenordnung.

Die Festlegung des Referenzwertes in Minuten für die mittlere Bearbeitungszeit unterstellt die Umsetzung der von uns vorgeschlagenen wesentlichen Organisationsmaßnahmen. Ebenfalls unterstellen wir einen durchschnittlich qualifizierten, durchschnittlich leistungsfähigen und durchschnittlich motivierten Mitarbeiter.

Erläuterungsblatt Stellenbemessung

Stellenbemessung

Lfd. Nr.	Aufgaben	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VST	Fallzahl	mBz	JMB	VST		
	Summe			0,00			0,00	0,00		
...00.00	Leistungs- und Verwaltungstätigkeiten									
...00.01	Leitungstätigkeiten								Leitungsspanne 1:12 Stellen	
...00.02	allgemeine Verwaltungstätigkeiten								Referenzwert 1:30 Stellen	
...00.03	Haushaltsangelegenheiten								Referenzwert 1:45 Stellen	
...00.04	EDV-Angelegenheiten/Betreuung								entfällt, IT-Betreuung zentral	
...00.05	Sekretariats- und Assistenzleistungen								Referenzwert 1:50 Stellen	
...	Fachaufgaben									
...	...								Grundbedarf: _____	
...	
...	...								3 h je Vorgang einschließlich Vor- und Nachbereitung und allen Zusammenhangstätigkeiten	
...	...								je Woche 1 h	
...	
99.99.99	Zuschlag für nichterfasste Tätigkeiten								Zuschlag 2% der Fachaufgaben	
									Summe Fachaufgaben ohne Zuschlag nichterf. Tätigk.	
									Fachaufgaben insgesamt	

mittlere Bearbeitungszeit

Vollzeits

mittlere Bearbeitungszeit; Richtwerte, Kennzahlen werden ggf. zugrunde gelegt

Jahresminuten zur Bearbeitung

derzeit vorgehaltene Stellen

Angaben aus Aufgaben- und Stellenmatrix/ Aufgabenerfassungsbögen

Stellen-Soll:
setzt den durchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeiter und organisatorisch "optimale" Rahmenbedingungen voraus



Anhang C: Stellenbemessung

Stellenbemessung

SG 443 Sachgebiet Naturschutz & Landschaftspflege

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fällzahl	mBz	VSt	Fällzahl	mBz	JMB	VSt		
Summe		6,75			10,18				3,43	Hinweis: im Stellenplan 6,5 VSt
443-00-00	Leitungs- und Verwaltungstätigkeiten									
443-00-01	Leitungstätigkeiten			1,05			76.745	0,87	-0,18	Leitungsspanne 1:10 Stellen (bezogen auf Vollzeitstellen zur Erledigung der Fachaufgaben)
443-00-02	allgemeine Verwaltungstätigkeiten			0,00			25.582	0,29	0,29	Referenzwert 1:30 Stellen (bezogen auf Vollzeitstellen zur Erledigung der Fachaufgaben)
443-00-03	Haushaltsangelegenheiten			0,00			7.674	0,09	0,09	Referenzwert 1:100 Stellen (bezogen auf Vollzeitstellen zur Erledigung der Fachaufgaben)
443-00-04	EDV-Angelegenheiten/Betreuung			0,00	51	60	3.060	0,03	0,03	Grundbedarf Multiplikator
443-00-05	Sekretariats- und Assistentztätigkeiten			0,00			15.349	0,17	0,17	Referenzwert 1:50 Stellen (bezogen auf Vollzeitstellen zur Erledigung der Fachaufgaben)
Fachaufgaben										
443-01-00	Naturschutz und Landschaftspflege									
443-01-00-01	Grundsatz- und allgemeine Angelegenheiten Naturschutz			0,00	51	750	38.250	0,43	0,43	Grundbedarf (2,5 h täglich, d.h. rd. 30 min je MA, Basis 5 MA inkl. SGL)
443-01-01-01	Naturschutzrechtliche Stellungnahmen (innerhalb Trägerverfahren), inkl. fachliche Stellungnahme insbesondere zu			1,40			7.920	0,09	-1,31	<p>In 443-01-01-01-01 ff. enthalten bedarfsgerechte Kontrollen in den jeweiligen Zeiteinsparungen berücksichtigen hier Ansatz Grundbedarf Koordination Stellungnahmen (Erfahrungswert 22 min / Stellungnahme = 0,09 VSt)</p> <p>Stellungnahmen Hinweis: einschl. naturschutzrechtlicher Prüfung sowie fachlicher Bewertung / Stellungnahme / Entscheidung sowie Entscheidung von Ausnahmen, Erlaubnissen und Befreiungen zu naturschutzrelevanten Rechtsbereichen der Eingriffsregelung, Biotop- und Artenschutz, Schutzgebiete, Natura 2000 und UVP; fachliche Stellungnahmen sind bereits bei Scopingterminen (Festsetzung des Untersuchungsumfanges) erforderlich. Sie umfassen sowohl die Eingriffsbewertung als auch die Festlegung von Kompensationsmaßnahmen einschließlich CEF-Maßnahmen, Risikomanagement und ggf. Monitoring. Dabei sind die genannten Aspekte gesondert zu beachten; einschl. Auswertung/Kontrolle von M.ergebnissen</p>

Fortsetzung 1 – nächste Seite

Fortsetzung 1 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-01-01-01	- Baugenehmigungsverfahren/ Bauvoranfragen im Außenbereich	203	0	0,00	1	68208	68.208	0,78	0,78	Erfahrungswert mBz 120 min bis 1.200 min; 80 / 20 -Regel (203*0,2)*1.200 min = 48.720 min zzgl. (203*0,8)*120 min = 19.488 min Summe = Zeiteinsatz = 68.208 min
443-01-01-01-02	- Verfahren der Bauleitplanung, Regionalplanung	73	0	0,00	73	480	35.040	0,40	0,40	Erfahrungswert mBz 480 min
443-01-01-01-03	- Genehmigungsverfahren im Wasserrecht	21	0	0,00	21	120	2.520	0,03	0,03	Erfahrungswert mBz 120 min
443-01-01-01-04	- Genehmigungsverfahren für Aufforstungen, Ausstockungen, Waldumwandlungen	12	0	0,00	12	560	6.720	0,08	0,08	Erfahrungswert mBz 560 min
443-01-01-01-05	- Grünlandumbruch	12	0	0,00	12	120	1.440	0,02	0,02	Umbruch verboten, in der Regel Genehmigung über Ausgleich; plausibilisiert mBz 120 min
443-01-01-01-06	- Genehmigungsverfahren nach dem Immissionsschutzrecht	5	0	0,00	5	960	4.800	0,05	0,05	Erfahrungswert mBz 960 min
443-01-01-01-07	- Genehmigungsverfahren für Veranstaltungen im Außenbereich	2	0	0,00			880	0,01	0,01	Grundbedarf pauschal
443-01-01-01-08	- Großvorhaben, Planfeststellungen	13		0,00	13	2400	31.200	0,35	0,35	(z.B. Fortführung Hoahrhein-Autobahn, Natura) Grundbedarf pauschal nach Erfahrungswerten Hinweis: unterstellt wird Fremdvergabe Fachgutachten, Erfahrungswert je Großvorhaben 2.400 - 4.800 min; hier Ansatz Mindestwert wg. empfohlener Ausweitung des Einkaufs von externem Sachverstand
neu	- Artenschutz im Innenbereich						5.280	0,06	0,06	Grundbedarf pauschal nach Erfahrungswerten Gkl LK Lörrach (derzeit Vollzugsdefizit)
443-01-01-02	Flurneuordnungsverfahren	15	0	0,00			8.800	0,10	0,10	anstehend FNO Gersbach (Nutzungskonzept) und Hög-Ehrsberg (dto. Gersbach) - enge Begleitung durch Naturschutz erforderlich; ökologische Voruntersuchung (Artenschutz etc.); UNB wird bei jedem Verfahren zu Wegetrassen u.ä. beteiligt; pauschal 0,10 VSt (= 20 Tage zu je 8 h) Personalbedarf mittelfristig überprüfen u. ggf. anpassen
443-01-01-03	Formulierung und Verhandlung öffentlich-rechtlicher Verträge zur Vereinbarung natur- und artenschutzrechtlicher Kompensationsmaßnahmen in Abstimmung mit Fachkraft	10	0	0,00	10	240	2.400	0,03	0,03	plausibilisierter Wert mBz 240 min Ortsbesichtigungen, Verhandlungen, Vereinbarung usw. (zB. Feldlerche in Gewerbegebiet, Acker in Grünland) UNB schreibt bspw. fest / vor, wie die Pflege zu erfolgen hat (Mahd, keine Düngung...)
443-01-02-00	Naturschutzrechtlich selbstständige Verfahren oder Entscheidungen			0,81			0	0,00	-0,81	in 443-01-02-01 ff. enthalten Hinweis: Verfahren einschl. Festlegung / Vereinbarung / Überwachung / Durchsetzung natur- und artenschutzrechtlicher Kompensationsmaßnahmen sowie deren rechtliche Durchsetzung im Zwangsverfahren und fachlicher Bewertung/Stellungnahme/Entscheidung

Fortsetzung 2 – nächste Seite

Fortsetzung 2 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-02-01	fachliche/rechtliche Prüfung und Entscheidung über die Zulässigkeit von Eingriffen nach § 17 Abs. 2 + 3 BNatSchG	5	0	0,00			4.400	0,05	0,05	Grundbedarf nach Erfahrungswert (z.B. Kleinschuppen, landwirtschaftliche Geräte im Außenbereich)
443-01-02-02	rechtliche Prüfung und Entscheidungen über die Ausübung des naturschutzrechtlichen Vorkaufsrechts mit geg. Ausstellung eines Negativzeugnissen	29	0	0,00	29	30	870	0,01	0,01	Richtwert BKPV 20 min zzgl. Pauschale für Ausstellung Negativzeugnis und möglichen Eintritt
443-01-02-03	Prüfung und Entscheidung zu naturschutzrechtlichen und artenschutzrechtlichen Ausnahmen und Befreiungen (z.B. Biotopschutz, Artenschutz)	10	0	0,00	10	960	9.600	0,11	0,11	Erfahrungswert mBz 960 min
443-01-02-04	Genehmigung von Kiesgruben und Auffüllungen/Abgrabungen zur besseren landw. Nutzung sowie Anordnung von Beseitigung nicht genehmigter Auffüllungen sowie die fachliche Beurteilung	12	0	0,00			13.200	0,15	0,15	1- 2Fälle / a neu (plausibilisierter Pauschalansatz einschl. Überwachung: 0,10 VSt) ; 10 Auffüllungen (einschl. Überwachung) Erfahrungswert mBz 480 min = 0,05 VSt
443-01-02-05	Formulierung und Verhandlung öffentlich-rechtlicher Verträge zur Vereinbarung natur- und artenschutz-rechtlicher Kompensationsmaßnahmen	10	0	0,00	10	240	2.400	0,03	0,03	Erfahrungswert mBz 240 min
443-01-02-06	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Bürgerinformationen	2	0	0,00	2	2400	4.800	0,05	0,05	Erfahrungswert 5 Tage zu je 8 h
443-01-02-07	Prüfung der Umweltverträglichkeit und Entscheidung über die Notwendigkeit des UVP-Verfahrens; Durchführung des Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahrens sowie öffentliche Entscheidung über die Umweltverträglichkeit des Projektes	2	0	0,00			8.800	0,10	0,10	Grundbedarf nach Erfahrungswert
443-01-02-07	Genehmigungen von Ökokontomaßnahmen einschl. fachliche Beurteilung; Führen des Ökokontos: Eingabe und Änderung von Ökokontomaßnahmen in der externen Datenbank, Erteilen von Auskünften und Beratungen	15	0	0,00	51	180	9.180	0,10	0,10	Grundbedarf einschl. Führung Ökokonto 3 h je Woche
443-01-02-08	Erteilen von Befreiungen zur Beseitigung von Grünbeständen während der Vegetationszeit sowie Beratungen/Auskünfte (§ 39)	115	0	0,00	115	60	6.900	0,08	0,08	Erfahrungswert mBz 60 min

Fortsetzung 3 – nächste Seite

Fortsetzung 3 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-02-09	Einzelanordnungen , Aneignung von Pflanzen und Früchten, z.B. Bärlauch, Arnika, Misteln	5	0	0,00			2.640	0,03	0,03	Grundbedarf pauschal
443-01-02-10	Artenschutzrechtliche Befreiungen, z.B. Hornissen, Saatkrähen, Schwalben sowie fachliche Beurteilung und Beratung			0,00			4.400	0,05	0,05	Grundbedarf Aufwand steigend, Zahl der Bürgeranfragen nimmt zu
443-01-02-11	Erteilen von Zoogenehmigungen, Tiergehege			0,00			4.400	0,05	0,05	Grundbedarf einschl. Überwachung
443-01-02-12	Einzug von streng geschützten Arten	1	0	0,00			2.640	0,03	0,03	Ersatzvornahme Grundbedarf pauschal
443-01-02-13	Erlaubnisse nach LSG/FND/ND-VO	20	0	0,00	20	240	4.800	0,05	0,05	Erfahrungswert mBz 240 min
443-01-02-14	Genehmigung von Sperrern, Betretungsrecht sowie Anordnungen bei Verstößen			0,00			2.640	0,03	0,03	Grundbedarf z.B. Betretungsrecht von Wegen (Befahren); bislang wurde noch keine Genehmigung erteilt, sondern vielmehr nur Owi-Verfahren angestrengt
443-01-03-00	Sicherheitsleistungen									
443-01-03-01	Festsetzung, Verwaltung und Abwicklung von Sicherheitsleistungen nach § 17 Abs. 5 BNatSchG, inklusive Überwachung und Durchsetzung des Vollzugs während des festgelegten Unterhaltungszeitraums für Vorhaben, Projekte und Planungen	31	0	0,00	31	180	5.580	0,06	0,06	Erfahrungswert mBz 180 min Baufreigabe (roter Punkt) wird erst erteilt, wenn Geldeingang (Zusammenarbeit mit Bauaufsicht)
443-01-04-00	Rechtsmittelbearbeitung, Bussgeld, Strafverfahren			0,02			0	0,00	-0,02	in 443-01-04-01 ff. enthalten
443-01-04-01	Anzeigeerstattung bei Verstößen gegen Biotop- und Artenschutz sowie LSG/FND und Festlegung der Bußgeldhöhe sowie ggf. Einleiten von Strafverfahren	5	0	0,00	20	240	4.800	0,05	0,05	Erfahrungswert mBz 240 min Ansatz berücksichtigt Aufarbeitung des Vollzugsdefizit Außendienst / Überwachung / Kontrolle
443-01-04-02	Bearbeitung von Widerspruchs- und Ordnungswidrigkeitenverfahren, Erstellung von Vorlageberichten an das RP	30	0	0,00	30	480	14.400	0,16	0,16	Erfahrungswert Rechtsmittelbearbeitung mBz 480 min
443-01-04-03	Bearbeitung von Klagen gegen natur- und artenschutzrechtliche Anordnungen / Entscheidungen	5	0	0,00	5	480	2.400	0,03	0,03	Erfahrungswert Rechtsmittelbearbeitung mBz 480 min
443-01-04-04	fachliche Stellungnahmen zu den Verstößen bei Bussgeld- und Strafverfahren	35	0	0,00	35	240	8.400	0,10	0,10	Erfahrungswert fachliche Stellungnahme mBz 240 min
443-01-05-00	Fachliche SN/Beratungen/Auskünfte/Konzepte ohne Verfahren zu Artenschutz (Tiere und Pflanzen)			0,13			43.560	0,50	0,37	Grundbedarf Personalausstattung Aufgabe Artenschutz GKI LK Lörrach (ohne Verfahren) naturschutzfachlich
443-01-05-01	Maßnahmen der ordnungsgemäßen Forstwirtschaft (Kalkungen, Waldwegebau)			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten Hinweis: Tandem Forst-Innendienst und Fachkräfte Naturschutz veranstalten gemeinsame Fortbildungen für die Förster

Fortsetzung 4 – nächste Seite

Fortsetzung 4 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-05-02	Maßnahmen der ordnungsgemäßen Landwirtschaft			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-03	Artenschutzfachliche (Tiere) Auskünfte und Beratungen, z.B. Artenschutz am Haus			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-04	Geschützte Pflanzenberatungen, z.B. naturnahe Gestaltung, Bewirtschaftung, Problemflanzen			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-05	Umsetzung von Artenhilfsprogrammen			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-06	Koordination von Amphibienschutzmaßnahmen im Landkreis			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-07	Koordination von Bekämpfungsmaßnahmen von Neophyten			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten (Hinweis: in Zusammenarbeit mit SG Wasser / Abwasser, kommunalen Bauhöfen; Konzept fehlt)
443-01-05-08	Saatkrähenkonzept			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-05-09	Bibermanagement			0,00			0	0,00	0,00	in 442-01-05-00 enthalten
443-01-06-00	Gesetzlicher Biotopschutz			0,05			8.800	0,10	0,05	Grundbedarf pauschal (naturschutzfachlich); berücksichtigt Vollzugsdefizit bei Ahndung von Verstößen Hinweis: Biotopkartierung war 2002 abgeschlossen, Offenlage bis 2008. Soll bis 2019 von LUBW überarbeitet werden
443-01-06-01	Fachliche Auskünfte, Beratungen zu Erhaltungs- sowie Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-06-00 enthalten
443-01-06-02	Fachliche Überprüfung bei Verstößen			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-06-00 enthalten
443-01-06-03	Kartierung von gesetzlich geschützten Biotopen/tatsächlicher Zustand vor Ort/Einzelfälle, einschl. Pflege der Datenbank			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-06-00 enthalten
443-01-06-04	Mitteilung über Rechtsstatus und rechtliche Auswirkungen an betroffene Eigentümer			0,00			2.640	0,03	0,03	Grundbedarf Verwaltung derzeit Aufgabenvollzugsdefizit, s. aber auch oben
443-01-07-00	Natura 2000			0,96			87.560	1,00	0,04	örtlicher Wert (1,00 VSt Fachkraft Natura 2000)
443-01-07-01	Beratung bei der Erstellung von Managementplänen	9	0	0,00			0	0,00	0,00	Fallzahl = 9 Managementpläne in 443-01-07-00 enthalten (Beteiligung bei Auftaktveranstaltung, Beiratssitzungen, öffentl. Informationsveranstaltungen; Abstimmung während der Erstellung der MaP, abschließende Stellungnahme)
443-01-07-02	fachliche Prüfung der Erheblichkeit von Vorhaben und Projekten in FFH- und Vogelschutzgebieten			0,00			8.800	0,10	0,10	plausibilisierter örtlicher Wert
443-01-07-03	Überprüfung eingereichter Gutachten			0,00			4.400	0,05	0,05	plausibilisierter örtlicher Wert

Fortsetzung 5 – nächste Seite

Fortsetzung 5 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-07-04	Feststellung des Zustandes von FFH-Lebensraumtypen im Gelände, insbesondere von FFH-Wiesen und Borstgrasrasen			0,00			4.400	0,05	0,05	plausibilisierter örtlicher Wert
443-01-07-05	Kartierung von FFH-Wiesen, Übertragung in Mähwiesen-Datenbank, Löschen von Verlustflächen, Aktualisierung der Datenbank			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-07-00 enthalten
443-01-07-06	Beratung von Landwirten und Kommunen, teilweise in Zusammenarbeit mit der Unteren Landwirtschaftsbehörde und dem LEV Lörrach.			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-07-00 enthalten
443-01-07-07	Abschluss und Monitoring von öffentlich-rechtlichen Verträgen (insb. Rückholverträge FFH-Mähwiesen), inklusive vor- und nachbereitender Arbeiten	27		0,00			0	0,00	0,00	24 abgeschlossene / eingeleitete öRV - Aufwand mBz 1.320 min (plausibilisiert) = 0,36 VSt 3 Monitoring Altverträge = mBz 420 min = 0,01 Summe = 0,37 VSt; in 443-01-07-00 enthalten
443-01-07-08	Fachliche Beratung/Teilnahme an InVeKoS- und CC-Kontrollen und anschließender verwaltungstechnischer Abwicklung			0,12			13.200	0,15	0,03	plausibilisierter örtlicher Wert erhöht, da ab 2017 zunehmender Aufwand aufgrund neuer Vorschriften, exakter Abmessungen und durch zunehmende Landschaftspflegeverträge pauschale Erhöhung des Zeitansatzes um 25 %
443-01-08-00	Schutzgebietsverfahren			0,04			8.580	0,10	0,06	Hinweis: Ausweisung von Schutzgebieten nur bei FNP-Änderungen, ansonsten können Schutzgebiete derzeit nicht ausgewiesen werden, obwohl Bedarf besteht (Quellkegel, Orchideenwald, LSG Dinkelberg usw.); keine Überarbeitung alter VO oder Änderungen aufgrund FNP-Änderungen möglich; seit 15 Jahren kein FND ausgewiesen, nur geringe Tätigkeit im Bereich Überwachung, Kontrolle, Vollzug in Schutzgebieten pauschaler Ansatz von 0,10 VSt berücksichtigt Vollzugsdefizit Personalausstattung mittelfristig überprüfen und ggf. anpassen
443-01-08-01	Naturdenkmale (flächenhafte Naturdenkmale (FND) und Einzelbildungen der Natur (END) Durchführung des Unterschutzstellungsverfahrens sowie rechtliche Würdigung			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-02	Landschaftsschutzgebiete/LSG (Durchführung des Unterschutzstellungsverfahrens) sowie rechtliche Würdigung			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten

Fortsetzung 6 – nächste Seite

Fortsetzung 6 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-08-03	Naturschutzgebiete/NSG (Durchführung des Anhörungsverfahrens für das Regierungspräsidium)			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-04	Fachliche Würdigung bei der Ausweisung von Landschaftsschutzgebieten, Flächenhaften Naturdenkmalen und Naturdenkmalen			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-05	Überwachung und Vollzug in Schutzgebieten, sowohl fachliche Beurteilung als auch rechtliche Umsetzung			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-06	Erstellung von Schutzgebietsgutachten			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-07	Beurteilung von Fachgutachten zur Ausweisung von LSG/FND/ND			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-08-08	Erstellung von Pflegekonzepten für Flächenhafte Naturdenkmale, Naturdenkmale und LSG			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-08-00 enthalten
443-01-09-00	Sonstige Fachkonzepte, Biotopverbund			0,18			15.400	0,18	0,00	örtlicher Wert Erhöhung des Ansatzes für Projektarbeit = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-01-09-01	Umsetzung des Biotophilfskonzepts des Landes			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-09-00 enthalten
443-01-09-02	Erstellen von Biotopverbundplanungen des Kreises			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-09-00 enthalten auch Beratung von Kommunen und Planungsbüros
443-01-09-03	Erarbeitung von Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmenkonzepte sowie deren Durchführung und Kontrolle			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-09-00 enthalten
443-01-09-04	Konzepte zur Offenhaltung der Landschaft, v. a. im Schwarzwald, Abgrenzung Wald - Offenland, Waldumwandlungsverfahren			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-09-00 enthalten Konzepte in enger Abstimmung mit den Fachbereichen land- und Waldwirtschaft, LEV und Kommunen, gebündelte Waldumwandlungsverfahren
443-01-09-05	Beweidungskonzepte			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-09-00 enthalten Konzepte z. B für Wacholderheiden, in enger Abstimmung mit übergebietlicher Weideberatung und LEV

Fortsetzung 7 – nächste Seite

Fortsetzung 7 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-10-00	Naturschutzbeauftragte, Naturschutzwarte, ehrenamtlicher Naturschutz			0,06			8.360	0,10	0,04	Intensivierung der Unterstützung (fachlich und rechtlich) empfohlen 7 Naturschutzbeauftragte 40 - 50 Naturschutzwarte, die "Streife" in den NSG laufen
443-01-10-01	Beratung und Unterstützung der Naturschutzbeauftragten in schwierigen Fachfragen	7 NSB		0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-10-00 enthalten
443-01-10-02	Betreuung und Fortbildung der ehrenamtlichen Naturschutzbeauftragten; Erstellen der Sitzungsvorlagen für den Umweltausschuss und Kreistag			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-10-00 enthalten
443-01-10-03	Betreuung der ehrenamtlichen Naturschutzwarte			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-10-00 enthalten
443-01-10-04	Betreuung von ehrenamtlichen Beratern im Artenschutz, z. B. Hornissenberater			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-10-00 enthalten
443-01-11-00	Projektarbeit			0,05			3.960	0,05	0,00	örtlicher Wert Erhöhung des Ansatzes für Projektarbeit = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung) Konzept für Arten und Biotope, für die der Landkreis Lörrach eine besondere Verantwortung hat; Konzept außerhalb von Schutzgebieten; Politische Ziele des Landkreises, z.B. Förderung von Arten und deren Lebensräume, 15.000 €/Jahr für Maßnahmen, die vom SG 443 umgesetzt werden (Maßnahmen, die nicht über LPR möglich sind)
443-01-11-01	Entwicklung, Leitung und Durchführung von Projekten in Abstimmung mit Politik, Kommunen u.a. und durch Einbeziehung von Fachexperten, Fachbehörden und Verbände; Festlegen von Schwerpunkten auch mit überregionaler Bedeutung,			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-11-00 enthalten
443-01-11-02	Erarbeiten von landkreisweiten Konzepten zum Schutz von besonders bedrohten Arten oder Biotopen anhand von gesetzlichen Vorgaben sowie Vorgaben/Zielsetzungen des Kreistags			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-11-00 enthalten
443-01-11-03	Initiierung von Wald-Weideprojekten; lichte Wälder; fachübergreifend			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-11-00 enthalten

Fortsetzung 8 – nächste Seite

Fortsetzung 8 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-01-11-04	Erstellen von fachlichen Konzepten und Anträgen für Mittel aus dem Naturschutzfond (Stichwort: Ersatzzahlung WEA)			0,00			0	0,00	0,00	in 443-01-11-00 enthalten
443-02-00	Landschaftspflege									
443-02-00-01	Grundsatz- und allgemeine Angelegenheiten			0,00	51	450	22.950	0,26	0,26	Grundbedarf (1,5 h täglich, d.h. rd. 30 min je MA, Basis 3 MA inkl. SGL)
443-02-01-00	Landschaftspflege (LPR)			0,26			22.660	0,26	0,00	örtlicher Wert Vollzugsdefizite (naturschutzfachlich): Überprüfung Maßnahmen in Zell i. W. (kein Mitglied im LEV), Kontrolle nur alle 5 Jahre statt Überprüfung der Maßnahmen des LEV u.a. Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-02-01-01	Koordination und Umsetzung der Landschaftspflege im gesamten Landkreis			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten
443-02-01-02	Fachliche Beratung bei der Vorbereitung von Biotoppflege- und Extensivierungsverträgen sowie Landschaftspflegeprogramm; Priorisierung, Schwerpunkte festlegen			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten
443-02-01-03	fachliche SN imd Beratung bei Förderanträgen nach LPR Teil D3			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten
443-02-01-04	Erarbeitung fachlicher Vorgaben (z.B. Beratung der Landwirte, Verbänden zu Fragen der richtigen Düngung, Festlegung von Mähzeitpunkten, Zurückdrängung von Problemartarten auf den geförderten Flächen)			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten
443-02-01-05	Umsetzung von LPR-Maßnahmen nach den Pflege- und Entwicklungsplänen in Naturschutzgebieten			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten
443-02-01-06	Fachliche Beratung und Festlegung der fachlichen Inhalte für Verträge und Aufträge nach der LPR sowie deren Kontrolle sofern nicht LEV zuständig			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-01-00 enthalten

Fortsetzung 9 – nächste Seite

Fortsetzung 9 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-02-02-00	Verträge, Aufträge und Anträge nach der Landschaftspflegerichtlinie	421		1,60			140.800	1,60	0,00	örtlicher Wert Vereinfachung / Entkomplizierung der Zusammenarbeit mit LEV empfohlen; Personalausstattung überprüfen und ggf. anpassen Hinweis: Vertragserstellung Landschaftspflegemaßnahme mBz 60 min - 240 min (80 / 20 - Regel anwenden)
443-02-02-01	Verwaltungstechnische Abwicklung des Vertragsnaturschutz, Teil A der LPR vom Vertragsabschluss bis zur Auszahlung			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-02-00 enthalten Abschluss von Verträgen mit Landwirten zur Förderung von Maßnahmen, die der Erhaltung und Entwicklung von Lebensräumen wildlebender Tier- und Pflanzenarten dienen
443-02-02-02	Verwaltungstechnische Abwicklung der Aufträge / Direktmaßnahmen nach Teil B 2 der LPR von der Auftragserteilung bis zur Auszahlung			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-02-00 enthalten Aufträge dienen der Aufwertung einer schützenswerten Fläche, die bereits über den Vertragsnaturschutz gefördert wird
443-02-02-03	Kreisfördermittelprogramm/Landschaftspflegeprogramm = Antrag nach LPR			0,00			0	0,00	0,00	in 443-02-02-00 enthalten Einholen der Anträge, Umsetzen des Kreisfördermittelprogramms anhand fachlicher Stellungnahme der Naturschutzbeauftragten, Prüfung und Entscheidung über Zuschussmöglichkeit, Abwicklung und Überwachung des Vollzugs
443-03-01-00	Andere Förderprogramme									
443-03-01-01	Projektförderung Naturschutzfonds - eigene Projekte			0,00			0	0,00	0,00	Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-03-01-02	Projektförderung Stiftung Naturschutzfonds - Projektanträge Dritter			0,00			0	0,00	0,00	Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-03-01-03	Naturparkförderung			0,00			0	0,00	0,00	Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-03-01-04	Förderanträgen im Rahmen von LEADER			0,00			0	0,00	0,00	Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)
443-04-00	Betreuung der Naturschutzdatenbank und Fachprogramme			0,05			4.400	0,05	0,00	plausibilisierter örtlicher Wert
443-05-00	Öffentlichkeitsarbeit			0,00			0	0,00	0,00	Erhöhung des Ansatzes = politische Entscheidung (Strategie / Ausrichtung)

Fortsetzung 10 – nächste Seite

Fortsetzung 10 – Stellenbemessung

Ifd. Nr.	Aufgaben (Kurzbezeichnung)	IST			SOLL				Diff.	Erläuterung
		Fallzahl	mBz	VSt	Fallzahl	mBz	JMB	VSt		
443-06-00	Teilnahme an Arbeitsgruppen						8.800	0,10	0,10	Grundbedarf pauschal
443-06-01	Vertretung und Mitarbeit in Fachgremien und / oder Projektgruppen, auch grenzüberschreitend, wie TRUZ, Interreg, MOBIL, Jagdbeirat, Ökolog. Begleitkommissionen (z. B. WKA), Naturpark-AG, IGLNF, Beirat LEV, Biosphäre, Naturschutzzentrum			0,00			0	0,00	0,00	in 443-06-00 sowie Sachbearbeitung bzw. Leitungstätigkeit enthalten
443-06-02	Zusammenarbeit, Kontaktpflege und Austausch mit Umweltverbänden (BUND; ANUO, NABU) z.B. Informationsveranstaltungen, Teilnahme an Vereinssitzungen, Ortsterminen			0,00			0	0,00	0,00	in 443-06-00 sowie Sachbearbeitung bzw. Leitungstätigkeit enthalten
443-06-03	Organisation, Moderation und Durchführung von Fachgesprächen, Informationsveranstaltungen mit den Naturschutzverbänden z.B. Umweltgespräche mit der Landrätin, (fachlicher Ansprechpartner			0,00			0	0,00	0,00	in 443-06-00 sowie Sachbearbeitung bzw. Leitungstätigkeit enthalten
443-07-00	Fortbildung / Tagungen / Dienstbesprechungen									
443-07-01	Fachliche Schulungen von Mitarbeitern der Unteren Forstbehörde über Themen des Artenschutzes, Natura 2000 und Naturschutzkonzeptionen („Tandem Naturschutz – Forstwirtschaft“)			0,00			0	0,00	0,00	durch Ansatz Nettojahresarbeitszeit berücksichtigt
443-07-02	Ausrichtung von Fortbildungen für Fachbehörden, Kommungen in Zusammenarbeit mit Akademie für Umweltschutz, LEL, LUBW			0,00			0	0,00	0,00	durch Ansatz Nettojahresarbeitszeit berücksichtigt
443-07-03	Teilnahme an Dienstbesprechungen			0,00			0	0,00	0,00	durch Ansatz Nettojahresarbeitszeit berücksichtigt
443-07-04	Teilnahme an Fortbildungen			0,00			0	0,00	0,00	durch Ansatz Nettojahresarbeitszeit berücksichtigt
443-99-98	Aufwand für Dienstfahrten zur Erfüllung der Aufgaben				223	60	13.380	0,15	0,15	auf Basis Fahrtenbuchauswertungen: Fahrleistung jährlich rd. 8.900 km; Durchschnittsgeschw. 40 km/h (unterschiedliche Streckenzustände) = 223 h
443-99-99	Zuschlag für nicht erfasste Tätigkeiten			0,00			15.048	0,17	0,17	Zuschlag 2 % der Fachaufgaben
							752.400	8,55		Summe Fachaufgaben ohne Zuschlag nicht erf. Tätigk.
							767.448	8,72		Fachaufgaben insgesamt

Auf die in fortschreibungsfähigem Excel-Format übergebenen Tabellen wird ausdrücklich hingewiesen. Die ermittelten Werte lassen sich durch die hinterlegten Formeln nachvollziehen. Des Weiteren wurden die Aufgaben-Stellen-Matrix und die Darstellung zur Ermittlung der Qualität des Mehrbedarfes in Dateiform überlassen.



Anhang D: Landesgutachten Bogumil – Gutachten allevo

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
Arbeitsbelastung/ Arbeitsverdichtung Prioritätensetzung Stellenbedarf	<p>Es „...zeichnet sich über alle Einheiten hinweg ein konsistentes, teils besorgniserregendes Bild hinsichtlich der Arbeitsbelastung und Arbeitsverdichtung, der notwendigen Prioritätensetzungen und Auslassungen sowie der Erschwernisse der Arbeit und der faktischen Zielerreichung.“</p>	<p>Ergänzungsgutachten, S. 19, Abs. 2</p>
Vollzugsdefizit Kontrolle	<p>"Diesem hohen Aufwand steht eine nur als unzureichend zu beschreibende Kontrolle der Umsetzung der Vorgaben und – in der Konsequenz – damit auch ein faktisches Umsetzungsdefizit gegenüber."</p>	<p>Ergänzungsgutachten, S. 20, Abs. 3</p>
Entwicklung der Aufgaben des Naturschutzes	<p>Auflistung des Aufgabenzuwachses in den letzten 15 Jahren</p>	<p>Ergänzungsgutachten, S. 21 ff.</p>

Gutachten Allevo	Fundstelle
<p>Verweis auf Bogumil (2016) - Weiterentwicklung der baden-württembergischen Umweltverwaltung: <i>"Andererseits sind nicht ausreichende Kapazitäten, die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Verwaltung sowie fehlende Zielklarheit ein Grund für die schlechte Vollzugslage".</i></p>	<p>vgl. S. 20</p>
<p>Es "...wären strategische Richtungsentscheidungen, aus denen sich Prioritäten, Schwerpunkte und daraus die Ziele für das Sachgebiet ableiten (lassen), erforderlich, um die gesetzlich geforderte Wirksamkeit und somit die Zukunftsfähigkeit der Organisationseinheit sicherzustellen"</p>	<p>vgl. S. 22</p>
<p>"Sofern sich der Landkreis Lörrach für eine strategische Ausrichtung der Unteren Naturschutzbehörde als agierende Behörde entscheidet, ist von einer weiteren notwendigen Erhöhung der Personalausstattung auszugehen."</p>	<p>vgl. S. 83</p>
<p>vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zur Entwicklung einer Kontrollstrategie (HE Nr. 02)</p>	<p>vgl. S. 26</p>
<p>vgl. hierzu Abschnitt 3.5 - Aufgaben der Naturschutzbehörde</p>	<p>vgl. S. 16</p>



Fortsetzung 1

Gutachten Allevo	Fundstelle
vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zum Einkauf von externem Sachverstand (HE Nr. 15)	vgl. S. 67
vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zum Qualitätsmanagement (HE Nr. 17)	vgl. S. 69
<i>"Im Rahmen der Erhebungen wurde lediglich deutlich, dass die Dauer der Entscheidungsfindung im Sachgebiet 443 mitunter als kritisch gesehen wird, was aber wohl – so die erhaltenen Angaben – mit der Quantität der personellen Besetzung der Unteren Naturschutzbehörde zusammenhänge. Hinsichtlich der Qualität der Zusammenarbeit gab es keine bedeutsamen Kritikpunkte – auch die Prozessanalysen führten hier zu keinem anderen Ergebnis."</i>	vgl. S. 70
vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zu Antragskonferenzen (HE Nr. 16)	vgl. S. 68

Fortsetzung 2 – nächste Seite

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
externe Expertise	<i>"Einige Landkreise reagieren im Rahmen von klagegeneigten Großverfahren damit, dass sie zusätzliche Ressourcen für externe Gutachter bereitstellen, welche die ein-gereichten Gutachten auf Plausibilität überprüfen und die Entscheidung der UNB unterstützen. Dies sollte bei derartigen Verfahren aufgrund der in den Landkreisen meist nicht vorhandenen spezifische Expertise (bspw. für windkraftgefährdete Arten) und Routine für diese Art von Verfahren generell Standard sein."</i> <i>"Spezialistenwissen jenseits von der Bereitstellung prozessualen Hilfen ist gefordert."</i>	Ergänzungsgutachten, S. 23 Ergänzungsgutachten, S. 27
Nachfolgeplanung	Wissensmanagement	Ergänzungsgutachten, S. 25
Termindruck Schnittstelle	Im Gutachten werden diverse Verzögerungsgründe in Antragsverfahren genannt	Ergänzungsgutachten, S. 26 f.
Großprojekte	<i>"Wesentliches Erschwernis der Arbeit sind die vielen und in fast allen Landkreisen anzutreffenden Großprojekte"</i>	Ergänzungsgutachten, S. 27



Fortsetzung 2

Gutachten Allevo	Fundstelle
vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zu Artenschutzdatenbank aufbauen (HE Nr. 14)	vgl. S. 66
Mit der Rolle der Naturschutzbeauftragten haben wir uns intensiv befasst (u.a. über Interviews) vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zur Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit bzgl. Ehrenamt (HE Nr. 03) sowie unsere Handlungsempfehlung zur Kontrolle Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen durch Naturschutzbeauftragte (HE Nr. 09)	vgl. S. 28, S. 59
Die Rolle des LEV und die Zusammenarbeit mit der UNB waren eine der betrachteten Schnittstellen. Zur Erhebung der Ist-Situation wurden Interviews, Arbeitsplatzbegehungen, Prozessaufnahme etc. durchgeführt. vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung zur Zusammenarbeit mit dem Landschaftserhaltungsverband (HE Nr. 18)	vgl. S. 72

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
Artenschutz	<i>"Jenseits der Ressourcen für den laufenden Betrieb wird jedoch auch eine verbesserte fachliche Unterstützung angemahnt: Die Bereitstellung von Datenbanken und Arbeitshilfen durch die LUBW wird als äußerst wichtig und hilfreich zur qualitativen Bewältigung der Aufgaben erachtet. Dennoch ist gerade im Artenschutz die Angst groß, auf Basis der allgemeinen Handreichung „etwas zu übersehen“.</i>	Ergänzungsgutachten, S. 27
Naturschutz-beauftragte (NSB)	<i>"Je nach Kompetenzprofil der NSB gelingt es den NSB dabei auch tatsächlich, zusätzliche, in der UNB nicht vorhandene Kompetenzen einzubringen. Allgemein wird es jedoch als schwer beschrieben, naturschutzfachlich versierte NSB zu gewinnen."</i> <i>"Zusammenfassend kann gefolgert werden, dass das Institut der NSB auch heute noch als hilfreich und überwiegend arbeitserleichtern erachtet wird, dass es jedoch durchaus Verbesserungsbedarf hinsichtlich Rekrutierung und Stellung der NSB gibt, damit diese die ihnen zuge dachte Rolle auch tatsächlich ausüben können."</i>	Ergänzungsgutachten, S. 33
Landschafts-erhaltungsverband	Während in einem Teil der Landkreise die Kooperation als sehr gut und aufgrund der Personalbesetzung auch als fachliche Bereicherung gesehen wird, ergeben sich in anderen Landkreisen teils beträchtliche Probleme.	Ergänzungsgutachten, S. 36

Fortsetzung 3 – nächste Seite



Fortsetzung 3

Gutachten Allevo	Fundstelle
vgl. hierzu unsere Handlungsempfehlung Außendienst optimieren - speziell: Technikeinsatz mittelfristig erhöhen (HE Nr. 11)	vgl. S. 62
geprüft - unproblematisch	
geprüft - unproblematisch bzw. Hinweis auf Handlungsempfehlung zur Kontrolle Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen durch Naturschutzbeauftragte (HE Nr. 09)	vgl. S. 59
geprüft - unproblematisch	
Im Zusammenhang mit unserer Empfehlung zur Installierung eines führungsorientierten Controllings mit standardisiertem Berichtswesen zu sehen. Monitoring als Möglichkeit Daten zu erheben (HE Nr. 05)	vgl. S. 38

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
Technikeinsatz	<i>"Im Idealfall stehen mobile EDV-Geräte (Tablets) mit Karten und Kontaktdaten etc. für den Außeneinsatz zur Verfügung"</i>	Ergänzungsgutachten, S. 39
Handlungsmöglichkeit (innere Organisation)	<i>Ausbau der inneren Organisation, etwa interne Systematisierung von Vorgaben in GABl. und GBl., Verfügbarkeit wesentlicher Publikationen, digitale Abrufbarkeit von Erlassen</i>	Ergänzungsgutachten, S. 40
Handlungsmöglichkeit (Zuständigkeiten)	<i>Klare Zuständigkeiten - insb. für Untere Baurechtsbehörden o In der Beteiligung von UNBs o in der Sicherstellung der Qualität von Antragsunterlagen o für die Kontrolle und Durchsetzung von naturschutzrechtlichen Auflagen im Rahmen der Eingriffsregelung</i>	Ergänzungsgutachten, S. 40
Handlungsmöglichkeit (Leitlinien Antragsverfahren)	<i>Erstellung von Leitlinien, unter welchen Umständen und Bedingungen naturschutzfachliche Gutachten im Rahmen von Antragsverfahren beigebracht werden müssen</i>	Ergänzungsgutachten, S. 40
Handlungsmöglichkeit (Monitoring)	<i>Gezieltes Einsetzen von Monitoring, um die Wirksamkeit von Maßnahmen dokumentieren und künftig besser abschätzen zu können. Bsp: Häufige Fälle (CEF/FCS Zauneidechse), kostenintensive Fälle (Amphibienschutzsysteme, Gewässerrevitalisierung), Spezialfälle (Braunkehlchen, Dohlenkrebs).</i>	Ergänzungsgutachten, S. 40

Fortsetzung 4 – nächste Seite



Fortsetzung 4

Gutachten Allevo	Fundstelle
unproblematisch, vgl. auch Handlungsempfehlung Artenschutzdatenbank aufbauen (HE Nr. 14) und Handlungsempfehlung zum Qualitätsmanagement (HE Nr. 17)	vgl. S. 69
vgl. Ergebnisse unserer Stellenbemessung sowie Handlungsempfehlungen zum Abschnitt Strategie und Zukunftsausrichtung	vgl. S. 21 ff. und S. 83 ff.
vgl. Handlungsempfehlung Hospitationen (HE Nr. 06)	vgl. S. 41
sofern im Aufgabenbereich der UNB (s. hierzu unsere Handlungsempfehlung zum Qualitätsmanagement (HE Nr. 17)	vgl. S.69

Fortsetzung 5 – nächste Seite

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
Handlungsmöglichkeit (Artenschutzprüfung)	<i>Weitere Optimierung der artenschutzrechtlichen Potentialeinschätzung und Entwicklung von Szenarien, wie die Prüfung erfolgen sollen, um Prüfaufwand unter Kontrolle zu halten und die vorhandenen Kapazitäten auf die vordringlichsten Spezies oder Habitate konzentrieren zu können.</i>	Ergänzungsgutachten, S. 40
Handlungsmöglichkeit (Kapazitäten schaffen)	<i>Kapazitäten schaffen, um auch konzeptionell arbeiten zu können, um Überhänge abzuarbeiten, um Planungen und Maßnahmen regelmäßig im Gelände vor Ort prüfen zu können. Bereitstellung von Ressourcen für Kontrolltätigkeit der UNB. Bereitstellung von Ressourcen für die (externe) Prüfung von beigebrachten naturschutzfachlichen Gutachten</i>	Ergänzungsgutachten, S. 41
Handlungsmöglichkeit (Hospitationen)	<i>Intensivierter Austausch zwischen den Fachbehörden auf gleicher Ebene wie auch zwischen verschiedenen Ebenen etwa im Rahmen von Hospitationen (kollegial/fachqualifizierend/beratend).</i>	Ergänzungsgutachten, S. 41
Handlungsmöglichkeit (bewährte Instrumente)	<i>Bewährte Instrumente erhalten und weiter aktuell halten, Bsp. Grundlagenwerke mit Bestimmungsschlüsseln (fallweise) und Verbreitungskarten sowie andere Publikationen, Fortbildungsangebote und Fachtagungen, Artenschutzprogramm Baden-Württemberg, Zielartenkonzept, Biotopkartierungen, Verfügbarkeit von Fotos, Leitfäden, Arterfassungen usw.</i>	Ergänzungsgutachten, S. 41



Fortsetzung 5

Gutachten Allevo	Fundstelle
vgl. Handlungsempfehlung zur Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit bzgl. Ehrenamt (HE Nr. 03) sowie unsere Stellenbemessung	vgl. S. 28
vgl. Handlungsempfehlung zur Überprüfung der Eingruppierungen (HE Nr. 08)	vgl. S. 50

Thema	Ergänzungsgutachten Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung	Fundstelle
Handlungsmöglichkeit (Öffentlichkeitsarbeit)	<i>Bereitstellung von Kapazitäten für „weiche“ Aufgaben wie Umweltbildung, Betreuung von Naturschutzwarten und Öffentlichkeitsarbeit; Verstärkte Förderung von Best Practice (wie etwa bei www.artenschutz-am-haus.de).</i>	Ergänzungsgutachten, S. 41
Handlungsmöglichkeit (Eingruppierung)	Den Aufgaben angemessene Einstufung und Entlohnung sowohl von Landes- wie Kommunalbediensteten.	Ergänzungsgutachten, S. 41