



Baden-Württemberg

NORMENKONTROLLRAT



Ein Schlüssel zu schnelleren Genehmigungen

Projektorientierte
Verfahrenssteuerung

IN KOOPERATION MIT DEM LANDRATSAMT REMS-MURR-KREIS



REMS-MURR-KREIS

Ein Schlüssel zu schnelleren Genehmigungen

Projektorientierte
Verfahrenssteuerung

EMPFEHLUNGSBERICHT DES NORMENKONTROLLRATS BADEN-WÜRTTEMBERG

IN KOOPERATION MIT DEM LANDRATSAMT REMS-MURR-KREIS



REMS-MURR-KREIS

Das Wichtigste in Kürze

1.

Genehmigungsverfahren sind inzwischen so langwierig geworden, dass die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts gefährdet wird. Einer der Gründe liegt an dem Rückstand an **Verwaltungsreformen**. Wir brauchen ein neues Verwaltungsleitbild: Ergebnis- und lösungsorientiert, kundenorientiert, digital, agil, flexibel und transparent. Wir brauchen einen **Kulturwandel** in den Behörden.

2.

Gegenstand dieser Studie ist der Reformbedarf der Verwaltung im Innern und in der Haltung gegenüber Antragstellern. Deren Interesse besteht darin, möglichst zeitnah eine Genehmigung zu erhalten. Wenn die in dieser Studie vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden, wird es zu einer nennenswerten Verkürzung der Genehmigungsverfahren kommen.

3.

Unabhängig davon wird ebenso ein erheblicher **Reformbedarf bei Verwaltungsstrukturen** gesehen, so z.B. bei der Notwendigkeit, Zuständigkeiten bei größeren Einheiten zu bündeln, aber auch durch strukturelle Maßnahmen Planungs- und Gerichtsverfahren zu beschleunigen.

4.

Genehmigungsverfahren werden von der Verwaltung nur selten wie ein Projekt gesteuert. Dadurch treten Verzögerungen ein. Es wird empfohlen, Mitarbeitende der Genehmigungsbehörden zu **Verfahrenssteuerern** auszubilden und sie damit zu beauftragen, ein Auftaktgespräch mit dem Antragsteller, z.B. dem Bauherrn und Planer zu führen, proaktiv mit den Verfahrensbeteiligten zu kommunizieren, die Transparenz des Verfahrensstands für die Beteiligten herzustellen, die Terminplanung zu überwachen und steuernd einzugreifen, um einen zügigen Ablauf des Verfahrens sicherzustellen und den Antragsteller sowie Fachbehörden an einen Tisch zu holen, wenn unterschiedliche Auffassungen einer Lösung zugeführt werden müssen.

5.

Häufig kennen Antragsteller nicht den Stand des Verfahrens und erfahren nicht rechtzeitig, ob und welche Bedenken der Genehmigungsfähigkeit ihres Antrags entgegenstehen. Dies führt nicht selten dazu, dass sich z.B. bei Baugenehmigungsverfahren der Bauherr, der Planer, die Baurechtsbehörde und die Fachbehörden gegenseitig die Schuld zuweisen. Um Zeitverlust durch diese Intransparenz zu vermeiden, wird empfohlen, für Genehmigungsverfahren **Kollaborationsplattformen** einzusetzen. Mithilfe von unterschiedlichen Lese- und Schreibrechten kann der Verfahrenssteuerer allen Beteiligten, d.h. dem Antragsteller sowie den anzuhörenden Fachbehörden die notwendige Transparenz sowohl über den Stand des Verfahrens, das Termincontrolling als auch die fachlichen Äußerungen verschaffen und auf diese Weise das Verfahren beschleunigen.

6.

In der Regel wird bei Genehmigungsverfahren zwar auf mögliche Endtermine hingewiesen, aber es findet kein **Termincontrolling** durch einen Verfahrenssteuerer statt, der sich aktiv um die Einhaltung des geplanten Endtermins kümmert und steuernd in das Verfahren eingreift, um Termine trotz Verzögerungen an einzelnen Stellen doch noch zu halten. Mithilfe einer in die Kollaborationsplattform integrierten Terminplanung und Controllinginstrumenten kann durch diese Form der Projektorientierung eine Beschleunigung sowohl für die Baurechtsbehörde als auch den Antragsteller erreicht werden. Dies spart dem Antragsteller Kosten und der Verwaltung Zeit und entlastet damit Personal.

7.

Häufig werden Verfahren verzögert und unnötig Kosten verursacht, weil sich die Verwaltung in der Beurteilung der Genehmigungsfähigkeit nicht sicher ist und Risiken für sich ausschließen will. Diese Verzögerungen aufgrund von Unsicherheit können durch Information und Kompetenz verringert werden. Es wird empfohlen, einen intensiven **Erfahrungsaustausch** innerhalb der unteren Verwaltungsbehörden, innerhalb des Sprengels und mit den höheren Verwaltungsebenen durchzuführen. Eine IT-gestützte, strukturierte Dokumentation von Einzelfallerfahrungen (**Lessons Learned**) hilft sowohl neuen Mitarbeitenden als auch den erfahrenen Kollegen.

8.

Die in dieser Studie beschriebenen Schwachstellen, die wir bei Genehmigungsverfahren feststellen und die zu einer problematischen Verlängerung der Verfahren führen, haben auch mit der Verwaltungskultur zu tun. Es fehlt die **Kundenorientierung**. Antragsteller fühlen sich nicht als Kunde, sondern teilweise wie Bittsteller. Mithilfe einer **umfassenden Qualifizierungsoffensive** sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden sollte diese Haltungsfrage thematisiert werden. Der Staat ist für die Menschen da und nicht die Menschen für den Staat.

9.

Qualifizierungsbedarf gibt es auch außerhalb der Verwaltung. Um die Qualität der Antragsunterlagen und damit ein wichtiges Beschleunigungspotenzial zu erreichen, sollten Architekten und Planer besser ausgebildet werden. Das Baurecht sollte als Pflichtmodul in das Architekturstudium integriert werden. Zudem sollte die Architektenkammer eine praxisrelevante Zertifizierung für die Weiterbildung anbieten, wie genehmigungsfähige Unterlagen erstellt werden.

10.

Verwaltungsbehörden sind Monopole. Sie unterliegen keinem Wettbewerb. Als Äquivalent für Leistungsanreize hat sich bewährt, Leistungskennzahlen zu veröffentlichen. Dafür eignet sich insbesondere die **Dauer von Genehmigungsverfahren** in den wichtigsten Verwaltungsbereichen wie dem Baurechtsverfahren und dem Immissionsschutzverfahren. Die **Transparenz auf der Homepage schafft Vertrauen in die Leistungsbereitschaft und die Kundenorientierung** einer Behörde.

11.

Die **Digitalisierung der Verwaltung** ist eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Voraussetzung, um Genehmigungsverfahren zu beschleunigen. Insbesondere in den für die Wirtschaft besonders wichtigen Massenverfahren wie den Baugenehmigungsverfahren sollte schnell geklärt werden, mithilfe welcher IT-Lösungen digitale, medienbruchfreie End-to-End-Verfahren eingerichtet werden sollen. Diese sollten dann in sämtlichen Baurechtsbehörden einheitlich angewandt werden. Der Digitalisierungsprozess kann beschleunigt werden, indem den Baurechtsbehörden nicht nur ermöglicht wird zu entscheiden, dass ihnen Bauanträge digital eingereicht werden sollen, sondern Planern gesetzlich aufgegeben wird, dies zu tun – auch um Behörden zu entlasten. Diese Verpflichtung zur digitalen Antragstellung sollte auf alle Verfahren ausgeweitet werden, die von Gewerbetreibenden oder den freien Berufen betrieben werden.

12.

Für die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren wird empfohlen, flächendeckend in den unteren Verwaltungsbehörden IT-Tools einzusetzen, die die Funktion einer **Kollaborationsplattform** sowie von **Terminplanung und -controlling** bieten. Diese Tools sollten in das Fachverfahren oder das Dokumentenmanagementsystem/eAkte integriert sein.

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Genehmigungsverfahren dauern in Deutschland zu lang. Als großes Bürokratie-Ärgernis für Unternehmen gelten vor allem Baugenehmigungs- und Immissionsschutzverfahren. Die Ansiedlung der Tesla-Fabrik hat das Problem bundesweit in die Schlagzeilen gebracht. Der Ärger zahlreicher mittelständischer Unternehmen, deren Kostenkalkulationen beim Bau allein aufgrund der Verzögerungen beim Genehmigungsverfahren aus dem Ruder laufen, findet indessen ohne öffentliche Wahrnehmung statt. Die Verfahrensverzögerungen und Verfahrenschwierigkeiten haben inzwischen auch in der breiten Öffentlichkeit an Brisanz gewonnen, nachdem klargeworden ist, dass die Energiewende, insbesondere der Ausbau der Windkraft, allein wegen der Dauer der Planungs- und Genehmigungsverfahren nicht zeitgerecht zu schaffen ist.

Die Verzögerungen und Verfahrensschleifen bei der Genehmigung wichtiger Baumaßnahmen haben zum einen mit sehr komplexen Vorschriften zu tun. Zum Teil hängen sie mit Wissenslücken bei Planern und Bauherren zusammen, aber eben auch mit der Arbeitsweise der Verwaltung. Neben der Entrümpelung gesetzlicher Normen und der Qualifizierung von Planern ist es vor allem notwendig, die Arbeitsweise der Verwaltung zu verändern. Es geht um die Modernisierung und um einen grundlegenden Kulturwandel in unserer Verwaltung. Mit der Studie will der Normenkontrollrat Baden-Württemberg aufzeigen, dass mithilfe einer projektorientierten Verfahrenssteuerung und unter Einsatz von IT-Werkzeugen wesentliche Beschleunigungen erreicht werden können. Wenn nicht mehr analog, sondern digital, nicht mehr bilateral, sondern mit allen Verfahrensbeteiligten gleichzeitig, nicht mehr intransparent, sondern transparent, nicht mehr sequentiell, sondern parallel und nicht mehr auf Sicht, sondern mit Termincontrolling gearbeitet wird, geht es schneller – auch im Interesse der Verwaltung selbst.

Unser Dank gilt unserem Projektpartner, dem Landratsamt Rems-Murr-Kreis, ohne den dieses Projekt „Aus der Praxis für die Praxis“ nicht möglich gewesen wäre. Mithilfe der Beschäftigten, allen voran Simon Kistner, konnten moderne Arbeitsweisen und IT-Werkzeuge erprobt und konkrete Praxiserfahrung gesammelt und ausgewertet werden. Danken möchte ich ebenfalls meinen Kollegen Bernhard Bauer und Gerda Stuchlik, die sich intensiv in die Projektgruppe des Rats eingebracht haben. Herzlichen Dank an Dr. Angela Kaiser, Projektleiterin der Studie von Seiten der Geschäftsstelle des Rats.



Dr. Gisela Meister-Scheufelen
Vorsitzende des Normenkontrollrats
Baden-Württemberg
Oktober 2022

| | |
|---|-----------|
| DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE | 2 |
| VORWORT | 6 |
| INHALTSVERZEICHNIS | 8 |
| I. EINLEITUNG | 10 |
| Beschreibung und Ziel des Pilotprojekts | 10 |
| Eckdaten zum Baurechtsamt des Landratsamts Rems-Murr-Kreis | 12 |
| II. DERZEITIGE SCHWACHSTELLEN AM BEISPIEL VON BAUGENEHMIGUNGSVERFAHREN | 15 |
| III. EMPFEHLUNGEN ZUR BESCHLEUNIGUNG VON GENEHMIGUNGSVERFAHREN | 29 |
| HANDLUNGSFELD PROJEKTORIENTIERTES ARBEITEN | 30 |
| 1. Projektorientiertes Arbeiten zur Abwicklung eines Baugenehmigungsverfahrens | 30 |
| 2. Etablierung der Rolle eines „Verfahrenssteuerers“ | 34 |
| 3. Zuordnung der Rolle des Verfahrenssteuerers | 36 |
| 4. Beratungs- und Auftaktgespräche mit dem Bauherrn | 39 |
| 5. Einführung einer Termin- und Fristenplanung | 42 |
| 6. Controlling und proaktive Steuerung | 47 |
| 7. Wasserstandsmeldung bzw. proaktive Information an die Kunden | 50 |
| 8. Besprechungen und Abstimmungen | 54 |
| 9. Paralleles statt sequenzielles Arbeiten | 56 |
| 10. Rechtliche Möglichkeiten zur Verfahrensbeschleunigung nutzen | 57 |
| 11. Lessons Learned | 58 |
| 12. Komplexitätsprüfung zur Einordnung des jeweiligen Antrags | 60 |
| 13. Maßnahmenkatalog als Steuerungs- und Orientierungshilfe | 64 |
| 14. Bessere Information über Verfahrensformalitäten | 65 |
| HANDLUNGSFELD KULTURWANDEL | 69 |
| 15. Kundenorientierung in die Verwaltungsarbeit integrieren | 69 |
| 16. Stärkung der Zusammenarbeit durch Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform | 71 |

| | |
|--|------------|
| HANDLUNGSFELD TOOL/DIGITALISIERUNG | 75 |
| 17. Software- bzw. Toolunterstützung zur Umsetzung der projekt- und kundenorientierten Handlungsempfehlungen | 76 |
| 18. Novellierung der Landesbauordnung zur Unterstützung der Digitalisierung von Baugenehmigungsverfahren | 80 |
| HINDERNISSE DER BESCHLEUNIGUNG | 82 |
| IV. AUSWEITUNG AUF ANDERE GENEHMIGUNGSVERFAHREN | 85 |
| V. MUSTERVERÄNDERUNGSPROZESS | 87 |
| ROLL-OUT-VORGEHEN AUF FÜNF EBENEN | 87 |
| Ebene 1: Führungskräfte | 87 |
| Ebene 2: Behördenmitarbeitende | 88 |
| Ebene 3 Organisationsentwicklung - strukturelle Verankerungen und nachhaltige Prozessänderungen | 89 |
| Ebene 4: Politik | 90 |
| Ebene 5: Software-Einführung | 90 |
| QUALIFIZIERUNGSKONZEPT | 91 |
| 19. Landesweite Qualifizierungsoffensive zur Schulung der Rolle des Verfahrenssteuerers und der projekt- und kundenorientierten Arbeit | 91 |
| 20. Landesweite Qualifizierungsoffensive für Antragsteller | 97 |
| VI. METHODISCHES VORGEHEN | 99 |
| 21. Optimierter Ablauf des Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis | 102 |
| VII. ANHANG | 105 |



I. Einleitung

Beschreibung und Ziel des Pilotprojekts

Über einen Zeitraum von September 2021 bis Juni 2022 wurde das Pilotprojekt zur Verwaltungsmodernisierung im Auftrag des Normenkontrollrats Baden-Württemberg (nachfolgend: NKR BW) in enger, partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Landratsamt Rems-Murr-Kreis (nachfolgend: LRA Rems-Murr-Kreis) durchgeführt. Zur fachlichen und operativen Unterstützung wurde das Beratungshaus BearingPoint beauftragt.

Das übergreifende Ziel war, anhand eines Genehmigungsverfahrens aus der Praxis für die Praxis umsetzbare Modernisierungs- und Beschleunigungsmaßnahmen zu erarbeiten, die sich auf andere Genehmigungsverfahren in Verwaltungsbehörden übertragen lassen. Für eine deutschlandweite Modernisierung sind schnelle Genehmigungsverfahren ausschlaggebend, weshalb sowohl die Landesregierung Baden-Württemberg in ihrem Koalitionsvertrag 2021-2026¹ als auch die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag 2021-2025² dieses wichtige Thema aufgreifen.

¹ https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/210506_Koalitionsvertrag_2021-2026.pdf, abgerufen am: 23.06.2022.

² <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1>, abgerufen am: 23.06.2022.

Der NKR BW und das LRA Rems-Murr-Kreis haben sich darauf verständigt, das Pilotprojekt auf Baugenehmigungsverfahren aufzubauen. Die Dauer eines Baugenehmigungsverfahrens ist stark einzelfallabhängig und wird von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst: Beispielsweise von gesetzlichen Vorschriften, der Anzahl von Fachbehörden, die angehört werden müssen, der Einhaltung von gesetzlichen und behördlichen Fristen oder auch von der Antragslage im jeweiligen Baurechtsamt. Zusätzlich sind bei einem Baugenehmigungsverfahren unterschiedliche Personen (unter anderem Bauherren, Planer, Mitarbeitende der Baurechtsbehörde, der Fachbehörden, der Gemeinde sowie Sachverständige) aktiv involviert. Diese Faktoren machen das Baugenehmigungsverfahren zu einem komplexen und interessanten Untersuchungsgegenstand für die Identifizierung von Beschleunigungspotenzialen.

Um Modernisierungsmaßnahmen ableiten zu können, wurden in einem ersten Schritt Schwachstellen und Verbesserungspotenziale im Ablauf eines Baugenehmigungsverfahrens identifiziert. Zudem wurden im Verlauf des Projekts zu definierten Zeitpunkten weitere Experten eingebunden. Zum Beispiel wurden Workshops durchgeführt sowohl mit Verwaltungsmitarbeitenden der Landratsämter Hohenlohekreis, Ravensburg, Schwarzwald-Baar-Kreis und Waldshut als auch mit Spitzenvertretern relevanter Landesbehörden, Kammern und kommunalen Landesverbänden³, in denen das Pilotprojekt vorgestellt und Zwischenergebnisse reflektiert wurden. Ferner wurden Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Effizienz, wie einer schnelleren Abwicklung, erarbeitet und diese theoretischen Handlungsempfehlungen anhand realer, im LRA Rems-Murr-Kreis vorliegender Baugenehmigungsverfahren erprobt⁴.

Der Fokus der Handlungsempfehlungen lag hierbei nicht auf Digitalisierungsmaßnahmen, wie sie aktuell bundes- und landesweit erarbeitet und umgesetzt werden (Stichwort „Onlinezugangsgesetz-Umsetzung“), sondern auf Maßnahmen und Empfehlungen für eine projektorientiertere Arbeitsweise und stärkere Kundenorientierung. Geeignete Software und (IT-) Werkzeuge aus dem klassischen Themenfeld des Projektmanagements sowie ein begleitender kultureller Wandel, ein sogenannter Mindset-Change der Mitarbeitenden, waren und sind hierbei unerlässliche Voraussetzungen. Mehr Projektorientierung und Kulturwandel in den Verwaltungen sind zentrale Themen, an denen das LRA Rems-Murr-Kreis schon längere Zeit arbeitet. Fortschrittliche Ansätze wurden in der Vergangenheit bereits erfolgreich implementiert. Das LRA Rems-Murr-Kreis ist daran interessiert, diese Themen (weiter) voranzutreiben und die Abwicklung von Genehmigungsverfahren aus der Sicht aller Beteiligten noch effizienter zu gestalten. Die im Zuge des Projekts erarbeiteten Handlungsempfehlungen zielen genau darauf ab.

Der vorliegende Empfehlungsbericht stellt die wesentlichsten Ergebnisse des Projektes vor, die über das Baugenehmigungsverfahren des LRA Rems-Murr-Kreis hinaus auf andere Genehmigungsverfahren übertragen werden können (siehe Kapitel IV).

³In Kapitel VI. sind die Landesbehörden, Kammern und kommunalen Landesverbände aufgelistet.

⁴Kapitel VI. erläutert das methodische Vorgehen im Detail.



Eckdaten zum Baurechtsamt des Landratsamts Rems-Murr-Kreis

Das Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis ist als eine von 207 unteren Baurechts- und Denkmalschutzbehörden des Landes Baden-Württemberg für die Erteilung von Baugenehmigungen und baurechtlichen Maßnahmen zuständig⁵. Das Amt beinhaltet die größte untere Baurechtsbehörde im Kreisgebiet und hat Genehmigungszuständigkeit für 13 Städte und Gemeinden. In den Zuständigkeitsbereich des Baurechtsamts fallen neben Bauanträgen/Baugenehmigungsverfahren zum Beispiel auch Anträge auf Erteilung von Abgeschlossenheitsbescheinigungen, Befreiungs- und Abweichungsanträge und Bauvorbescheide⁶. Laut dem Statistischen Landesamt wurden im Jahr 2020 im Landkreis Rems-Murr-Kreis Baugenehmigungen für 1.189 Gebäude/Baumaßnahmen und 1.841 Wohnungen erteilt⁷. Im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis dauert aktuell ein Baugenehmigungsverfahren vom Eingang des Antrags bis zur Bescheidung im Durchschnitt 120 Werktage (sechs Monate) bei vollen Baugenehmigungsverfahren und 100 Werktage (fünf Monate) bei vereinfachten Baugenehmigungsverfahren⁸.

⁵ Baden-Württemberg; Verzeichnis der Baurechtsbehörden, Stand 01.08.2019, https://mlw.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-mlw/intern/Dateien/03_Bauen-Wohnen/Baurechtsbeh%C3%B6rden-Verzeichnis_01.08.2019.pdf, abgerufen am: 01.04.2022.

⁶ <https://www.rems-murr-kreis.de/landratsamt-und-politik/organigramm/baurecht>, abgerufen am: 01.04.2022.

⁷ https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Statistische_Berichte/373220001.pdf, abgerufen am: 24.06.2022.

⁸ Diese Angabe basiert auf einer Statistik des LRA Rems-Murr-Kreis, die aus dem Fachverfahren xBase generiert werden kann.

Von den 120 beziehungsweise 100 Werktagen entfallen circa 20-25 Prozent (gut ein Monat) auf die Prüfung und Bearbeitung der Anträge (nach endgültiger Vollständigkeit der Unterlagen). Die Gesamtdauer eines Baugenehmigungsverfahrens ist stark abhängig vom Einzelfall und der Anzahl der beteiligten Stellen. Somit kann es durchaus vorkommen, dass ein Baugenehmigungsverfahren mehrere Monate länger als der Durchschnitt andauert. Aktuell arbeiten im Baurechtsamt insgesamt 26 Personen an der Abwicklung von Baugenehmigungsverfahren.

Im hiesigen Projekt haben Mitarbeitende mit unterschiedlichen Funktionen im Baurechtsamt aktiv mitgewirkt: die Leitung des Baurechtsamtes sowie die Leitungen der Fachbereiche Bautechnik, Baurecht und Wohnraumförderung ebenso wie Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter aus der Bautechnik sowie aus dem Baurecht und das Sekretariat des Baurechtsamts. Der Bereich Bautechnik übernimmt die technische Prüfung in einem Baugenehmigungsverfahren, die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter werden hier auch Bauverständige genannt und sind als Architekten ausgebildet. Der Bereich Baurecht ist für die rechtliche Prüfung zuständig und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen einen juristischen oder verwaltungswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund mit.

Gemäß § 53 Abs. 3 und Abs. 4 Landesbauordnung Baden-Württemberg (LBO) sollen bei einem Baugenehmigungsverfahren auch die Stellen gehört werden, deren Aufgabenbereiche berührt werden. Daher wurden im Projekt auch die Amtsleitung, der Leiter der unteren Naturschutzbehörde und eine Sachbearbeiterin der unteren Wasserbehörde sowie der Leiter der Geschäftsstelle für Fachstellungennahmen aus dem Amt für Umweltschutz beteiligt.



II. Derzeitige Schwachstellen am Beispiel von Baugenehmigungsverfahren

Im Folgenden wird der prozessuale und schematische Ablauf eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis nach dem heutigen Stand vorgestellt⁹. Der hier beschriebene Prozessablauf ist nicht als allgemeingültig zu betrachten und kann sich von Abläufen anderer Baurechtsbehörden unterscheiden.

PROZESSABSCHNITT – VOM ANTRAGSEINGANG BIS ZUR ÜBERPRÜFUNG DER ANTRAGSUNTERLAGEN AUF VOLLSTÄNDIGKEIT

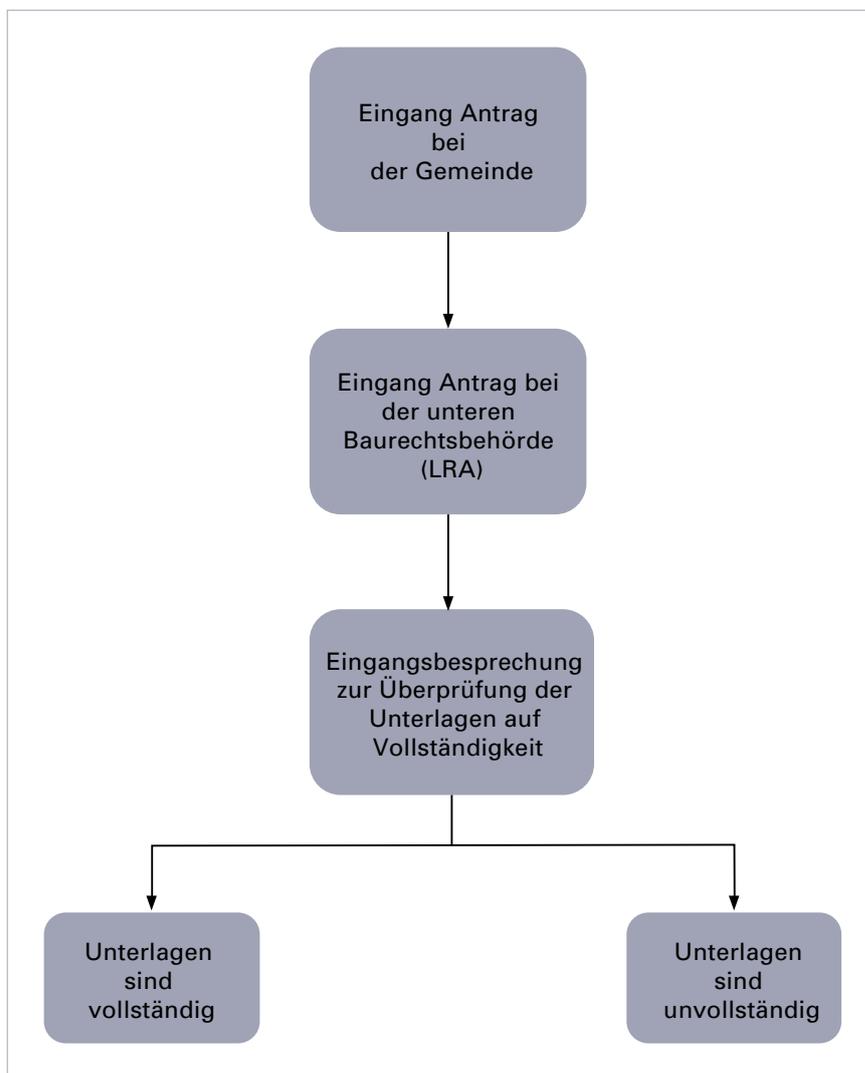


Abbildung 1: Ist-Prozess eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis vom Antragsingang bis zur Überprüfung der Antragsunterlagen auf Vollständigkeit

⁹ Eine grafische Gesamtübersicht des aktuellen Prozesses eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis befindet sich in Kapitel VI. 21.

Der Antrag auf Baugenehmigung¹⁰ ist vom Bauherrn bei der zuständigen Gemeinde einzureichen¹¹. Seit 1. Januar 2022 sind Baurechtsbehörden in Baden-Württemberg verpflichtet, digital eingereichte Bauanträge samt Bauvorlagen entgegenzunehmen. Sie können verlangen, dass die Anträge elektronisch in Textform eingereicht werden¹². Das LRA Rems-Murr-Kreis stellt diese Anforderung auch mit Rücksicht auf die Gemeinden derzeit nicht. Werden die Bauvorlagen schriftlich eingereicht, hat dies in zweifacher Ausfertigung zu erfolgen. Ist die Gemeinde nicht selbst Baurechtsbehörde, sind die Bauvorlagen in dreifacher Ausfertigung einzureichen.

Die Gemeinde muss den Bauantrag und die Bauvorlagen innerhalb von drei Arbeitstagen an die zuständige Baurechtsbehörde weiterleiten¹³. Nach Eingang der Antragsunterlagen bei der unteren Baurechtsbehörde im LRA Rems-Murr-Kreis wird der Antrag vom Sekretariat der Baurechtsbehörde in der Software xBase¹⁴ erfasst und ein Aktenzeichen vergeben.

Im nächsten Schritt erfolgt zunächst eine interne Eingangsbesprechung zum Bauantrag, an der jeweils ein Bauverständiger und ein Baurechtler teilnehmen. Diese Eingangsbesprechung wird im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis für jeden Bauantrag durchgeführt. Hier wird nach dem Vier-Augen-Prinzip überprüft, ob die Antragsunterlagen vollständig sind. Für die Prüfung auf Vollständigkeit hat die Baurechtsbehörde nach Eingang der Antragsunterlagen zehn Arbeitstage Zeit (siehe § 54 Abs. 1 LBO).

1. UNVOLLSTÄNDIGE UND FEHLERHAFT ANTRAGSUNTERLAGEN

DERZEITIGE SITUATION

Aus den Interviews im LRA Rems-Murr-Kreis geht hervor, dass die Antragsunterlagen häufig unvollständig oder in niedriger Qualität eingereicht werden. Eine niedrige Qualität der Antragsunterlagen wird durch die Mitarbeitenden des Baurechtsamts im Rems-Murr-Kreis wie folgt beschrieben: Beispielsweise fehlende Angaben in Antragsformularen, unsaubere Bauskizzen oder der Papierantrag wird nur in einer Ausfertigung eingereicht. Eine unzureichende Qualität der Antragsunterlagen führt zu einem erhöhten Prüfaufwand und gegebenenfalls zur Nachbesserung durch den Antragsteller und somit zu einer Verzögerung des Verfahrens. Diese Sicht wurde durch die Auswertung der Online-Umfrage, die in ganz Baden-Württemberg durchgeführt wurde, bestätigt. 79 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden geben an, dass unzureichende Antragsunterlagen das größte Hindernis für eine schnellere Bearbeitung der Bauanträge darstellen. Des Weiteren geben 45 Prozent der Antragsteller, das heißt Bauherren, Architekten und Planer,

¹⁰ In Kapitel VII. im Anhang ist das Formular „Antrag auf Baugenehmigung“ abgebildet.

¹¹ § 53 Abs.1 LBO.

¹² § 2 Abs. 3 Nr. 4 Verfahrensverordnung zur Landesbauordnung Baden-Württemberg (LBOVVO).

¹³ § 2 Abs. 2 S. 3 LBOVVO.

¹⁴ Im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis wird die Software xBase Bau der Firma Boll und Partner Software GmbH zur Abwicklung von Baugenehmigungsverfahren verwendet.

an, dass sie die eingereichten Antragsunterlagen häufig überarbeiten müssen. 55 Prozent der Planer und 38 Prozent der gewerblichen Bauherren sehen das größte Hindernis für die Einreichung von Antragsunterlagen in ausreichender Qualität darin, dass die Bauantragsformulare schwer verständlich sind.

Beratungsgespräch zu den Antragsunterlagen

Mit dem Bauantrag hat der Antragsteller eine Reihe von Dokumenten bei der Gemeinde einzureichen, unter anderem einen Lageplan, Bauzeichnungen, Baubeschreibungen, eventuell bautechnische Nachweise oder bei Bedarf auch technische Angaben zu Feuerungsanlagen¹⁵. Die Antragsteller haben sich über die aktuelle Gesetzeslage, die einzureichenden Antragsunterlagen sowie den Ablauf des Baugenehmigungsverfahrens selbstständig zu informieren. Laut der Online-Umfrage informieren sich 50 Prozent der Antragsteller über die erforderlichen Antragsunterlagen unter anderem durch einen Anruf bei der zuständigen Genehmigungsbehörde. Es zeigt sich, dass sich die Qualität der Antragsunterlagen durch ein persönliches Gespräch beziehungsweise eine Vorabberatung durch das Baurechtsamt erhöht. Diese Erkenntnis ging aus der durchgeführten Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis hervor. Bereits heute finden im LRA Rems-Murr-Kreis auf Anfrage der Bauherren Beratungsgespräche statt. Gespräche werden auch aktiv durch die Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis angeboten. Es wird aktiv darum gebeten, vorab auf die Baurechtsbehörde zuzugehen. In den Gesprächen werden die Antragsteller über die Formalitäten zum Bauantrag, die benötigten Dokumente und den allgemeinen Prüfungsablauf aufgeklärt. Laut der Online-Umfrage haben 70 Prozent der Antragsteller bei der für ihr Baugenehmigungsverfahren zuständigen Baurechtsbehörde um ein Beratungsgespräch gebeten. 64 Prozent der Antragsteller bestätigen, dass ein Beratungsgespräch hilfreich war. Zudem sehen 35 Prozent der Antragsteller in der Kommunikation, zum Beispiel bei der Beratung zu komplizierten Verfahren, ein großes Verbesserungspotenzial, um das Verfahren zu beschleunigen. Aus der Perspektive der Verwaltung hat sich aus der Online-Umfrage ergeben, dass 74 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden den Antragstellern nach der Antragstellung nicht proaktiv ein Beratungsgespräch anbieten.

EMPFEHLUNG

Das Beratungsgespräch sollte generell proaktiv vor und nach der Antragstellung angeboten werden (siehe Kapitel III. 4).

¹⁵ Quelle: Baugenehmigung beantragen – Serviceportal Baden-Württemberg (service-bw.de)

PROZESSABSCHNITT – MITTEILUNG ÜBER DIE VOLLSTÄNDIGKEIT DER ANTRAGSUNTERLAGEN BIS ZUR PRÜFUNG ALLER FACHSTELLUNGNAHMEN

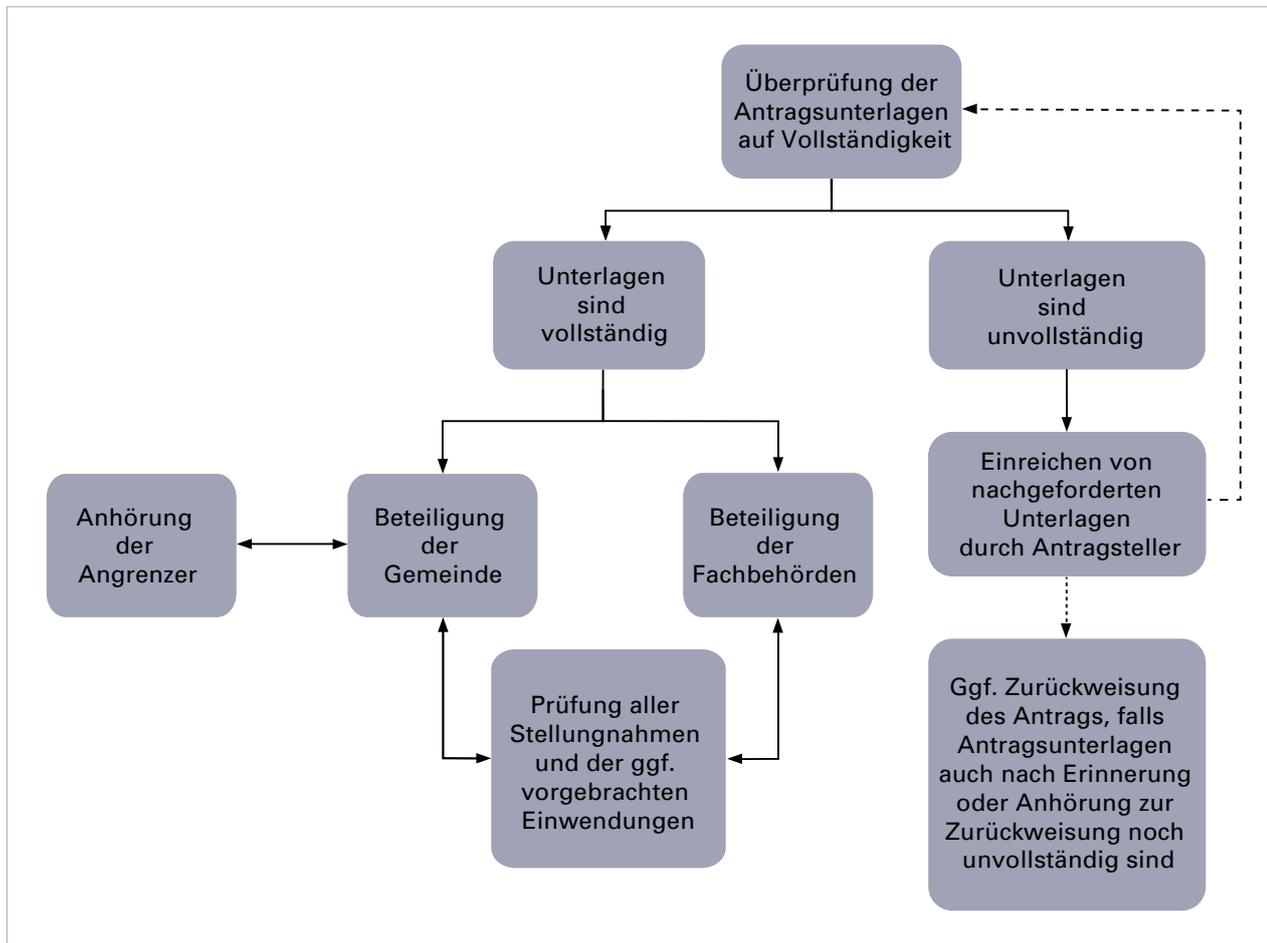


Abbildung 2: Ist-Prozess eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis von der Mitteilung über die Vollständigkeit der Antragsunterlagen bis zur Prüfung aller Fachstellungnahmen

Falls die Unterlagen unvollständig sind oder nicht den formalen Anforderungen entsprechen, teilt der Bauverständige dem Bauherrn sowie dieser dem Planer mit, welche Ergänzungen erforderlich sind und dass der Bauantrag zurückgewiesen werden kann, sofern die Mängel nicht innerhalb der dem Bauherrn gesetzten Frist behoben werden. Im LRA Rems-Murr-Kreis beträgt diese behördliche Frist in der Regel vier Wochen¹⁶.

Sobald der Bauantrag und die Bauvorlagen vollständig sind, muss die Baurechtsbehörde dem Bauherrn dies mitteilen und zusätzlich gemäß § 53 Abs. 3 und Abs. 4 LBO die Gemeinde sowie die Stellen anhören, deren Aufgabenbereiche berührt werden. Für die Abgabe der Stellungnahme haben die Gemeinde und die berührten Stellen gemäß § 54 Abs. 3 Satz 1 LBO einen Monat Zeit. Es handelt sich hierbei um eine gesetzliche Frist.

¹⁶ Behördliche Fristen sind dabei solche, die nicht von Gesetzes wegen vorgeschrieben, sondern von einer Behörde im Rahmen eines Verwaltungsverfahrens durch vorbereitende Maßnahmen oder durch Verwaltungsakt gesetzt werden, die sich aber auch aus Verwaltungsvorschriften ergeben können.

Das Sekretariat des Baurechtsamts übernimmt die Benachrichtigung und Weiterleitung der Unterlagen an die Gemeinde und die berührten Stellen. Dies erfolgt derzeit teilweise noch per E-Mail, da nicht alle Fachbehörden an die vom LRA Rems-Murr-Kreis eingesetzte Software xBase angeschlossen sind.

Die Gemeinde muss die Eigentümer angrenzender Grundstücke (Angrenzer) innerhalb von fünf Arbeitstagen ab dem Eingang der vollständigen Antragsunterlagen benachrichtigen (gemäß § 55 Abs. 1 Satz 1 LBO). Die Benachrichtigung ist nicht erforderlich, wenn die Angrenzer eine schriftliche Zustimmungserklärung abgegeben oder die Bauvorlagen unterschrieben haben oder durch das Vorhaben offensichtlich nicht berührt sind (gemäß § 55 Abs. 1 Satz 2 LBO). Angrenzer können innerhalb von vier Wochen Einwände gegen ein Bauvorhaben bei der Gemeinde anbringen (gemäß § 55 Abs. 1 und Abs. 2 LBO). Die Stellungnahme der Gemeinde sowie eventuell Einwände von Angrenzern werden aktuell in Papierform von der Gemeinde an das Baurechtsamt gesendet.

Zu den berührten Stellen, die gemäß § 53 Abs. 4 LBO angehört werden müssen, zählen im LRA Rems-Murr-Kreis am häufigsten folgende fünf Fachbehörden¹⁷:

- Wasserbehörde,
- Naturschutzbehörde,
- Bodenschutzbehörde,
- Immissionsschutzbehörde und
- Brandschutzbehörde.

Abhängig vom eingereichten Bauantrag werden gegebenenfalls weitere Fachbehörden beteiligt¹⁸. Zur Koordination etwaiger Fachstellungen der Behörden des Umweltamtes wurde im Umweltamt des LRA Rems-Murr-Kreis die Geschäftsstelle für Fachstellungen etabliert. Diese Stelle legt die im Umweltamt zu beteiligenden Fachbehörden fest. In diesen Behörden erfolgt die technische und rechtliche Prüfung. Anschließend wird eine Gesamtstellungnahme durch die Geschäftsstelle für Fachstellungen verfasst und an das Baurechtsamt gesendet. In Genehmigungsverfahren externer Baurechtsbehörden im Landkreis Rems-Murr-Kreis koordiniert die Geschäftsstelle für Fachstellungen nicht nur die Stellungnahmen des Umweltamts, sondern aller im LRA Rems-Murr-Kreis angesiedelten Fachbehörden beziehungsweise unterer Verwaltungsbehörden.

Alle Mitarbeitenden der Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis haben Zugriff auf xBase, sodass die Prozessschritte in der Software von der jeweils zuständigen Person hinterlegt werden, wie der Versand der E-Mail, mit der dem Antragsteller die Vollständigkeit des Antrags bestätigt wird. Die Beteiligung der berührten Stellen wird ebenfalls in xBase durch das Sekretariat eingetragen.

¹⁷ Die Wasserbehörde wird bspw. einbezogen, wenn ein Überschwemmungsgebiet, der Gewässerrandstreifen oder Grundwasser betroffen sind. Die Naturschutzbehörde bindet in der Regel auch noch den Naturschutzbeauftragten mit ein. Die Bodenschutzbehörde ist berührt, wenn in den Boden eingegriffen wird (Unterkellerung) und die Immissionsschutzbehörde prüft Themen wie Lärm oder Arbeitsschutz.

¹⁸ Zu den weiteren ggf. zu beteiligenden Fachbehörden zählen u.a.: Raumordnungsbehörde, Denkmalschutzbehörde, Landwirtschaftsbehörde, Gesundheitsschutzbehörde, Straßenbehörde, Forstbehörde sowie Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsbehörde.

2. FEHLENDE VERFAHRENSSTEUERUNG

DERZEITIGE SITUATION

Die Online-Umfrage ergab, dass circa 36 Prozent der Antragsteller beim Management/der Steuerung ein Beschleunigungspotenzial für das Genehmigungsverfahren sehen. Planer sowie Bauherren wünschen sich beispielsweise einen „Kümmerner“, der den gesamten Verfahrensablauf steuert, als zentrale Ansprechperson fungiert und für die Einhaltung der Fristen sorgt. Im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis nehmen bereits heute Bauverständige und Baurechtler eine koordinierende Rolle bei der Abwicklung des Baugenehmigungsverfahrens ein. Die zuvor erwähnte Geschäftsstelle für Fachstellungen im Umweltamt zählt ebenso dazu. Die Online-Umfrage hat allerdings ergeben, dass es bei 46 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden keine steuernde Rolle bei Genehmigungsverfahren in ihrer Behörde gibt.

EMPFEHLUNG

Neben der Auswertung der Online-Umfrage hat auch die Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis ergeben, dass für Genehmigungsverfahren empfehlenswert ist, eine über die reine Koordination hinaus aktive steuernde Rolle zu etablieren. Dieser Bericht beschreibt und empfiehlt die Rolle des Verfahrenssteuerers, die in Kapitel III. 2 und Kapitel III. 3 erläutert wird.

3. FEHLENDE TRANSPARENZ FÜR DIE VERFAHRENSBETEILIGTEN

DERZEITIGE SITUATION

47 Prozent der Antragsteller gaben in der Online-Umfrage an, dass sie über die voraussichtliche Dauer des Genehmigungsverfahrens nicht informiert wurden. Zusätzlich wurden 75 Prozent der Antragsteller nicht aktiv durch die Baurechtsbehörde über den Stand ihres Verfahrens informiert, auch nicht darüber, dass sich das Verfahren verzögert und warum dies passiert. Derzeit erkundigt sich der Antragsteller meist selbst über den Stand seines Verfahrens. Der Antragsteller kontaktiert hierzu die Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis telefonisch oder per E-Mail. Diese Nachfragen führen zu einem nicht unerheblichen Aufwand für die Mitarbeitenden der Baurechtsbehörde. 85 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden gaben in der Online-Umfrage an, dass keine Gesamtübersicht über Termine und Fristen existiert, die für alle Verfahrensbeteiligten transparent ist. Im LRA Rems-Murr-Kreis existiert auch keine Gesamtübersicht über alle Aktivitäten und Termine/Fristen eines Baugenehmigungsverfahrens und ein sich daraus ableitbarer voraussichtlicher Endtermin dieses Verfahrens.

Keine Status quo Abfrage möglich

Extern Beteiligte eines Baugenehmigungsverfahrens, beispielsweise Bauherren und Planer, haben aktuell keinen Zugriff auf das genutzte Fachverfahren xBase im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis, um den Status ihres Verfahrens einzusehen¹⁹. Auch haben nicht alle internen Verfahrensbeteiligten, wie die zu beteiligenden Fachbehörden oder die Gemeinde, Zugriff auf das genannte Fachverfahren. Die Unterlagen zu den Bauanträgen müssen zum Teil per E-Mail an die zuständigen Stellen mit der Bitte um Stellungnahme gesendet werden. Es existiert im LRA Rems-Murr-Kreis aktuell keine gemeinsam genutzte Kommunikations- beziehungsweise Kollaborationsplattform, auf der die Stellen sowohl intern untereinander als auch mit externen Verfahrensbeteiligten Unterlagen und Informationen zu einem Genehmigungsverfahren austauschen können. Wenn Antragsteller Fragen haben, kommunizieren sie laut der Online-Umfrage mit der Baurechtsbehörde am häufigsten per E-Mail oder Telefon.

EMPFEHLUNG

Eine vom Baurechtsamt und den zuständigen Stellen gemeinsam genutzte Kommunikations- und Kollaborationsplattform vereinfacht und beschleunigt den Austausch von Informationen und Dokumenten zu einem Verfahren. Die Empfehlung: Stärkung der Zusammenarbeit durch Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform in Kapitel III. 16 geht näher auf die Vorteile eines derartigen Zusammenarbeitsmodells ein.

¹⁹ Zum Zeitpunkt des Pilotprojekts war es zudem nicht möglich für Bauherren im Landkreis Rems-Murr den Status ihres Verfahrens mithilfe eines Codes über Service-BW einzusehen.

PROZESSABSCHNITT – VON DER PRÜFUNG ALLER STELLUNGNAHMEN BIS ZUR ERTEILUNG DER BAUGENEHMIGUNG

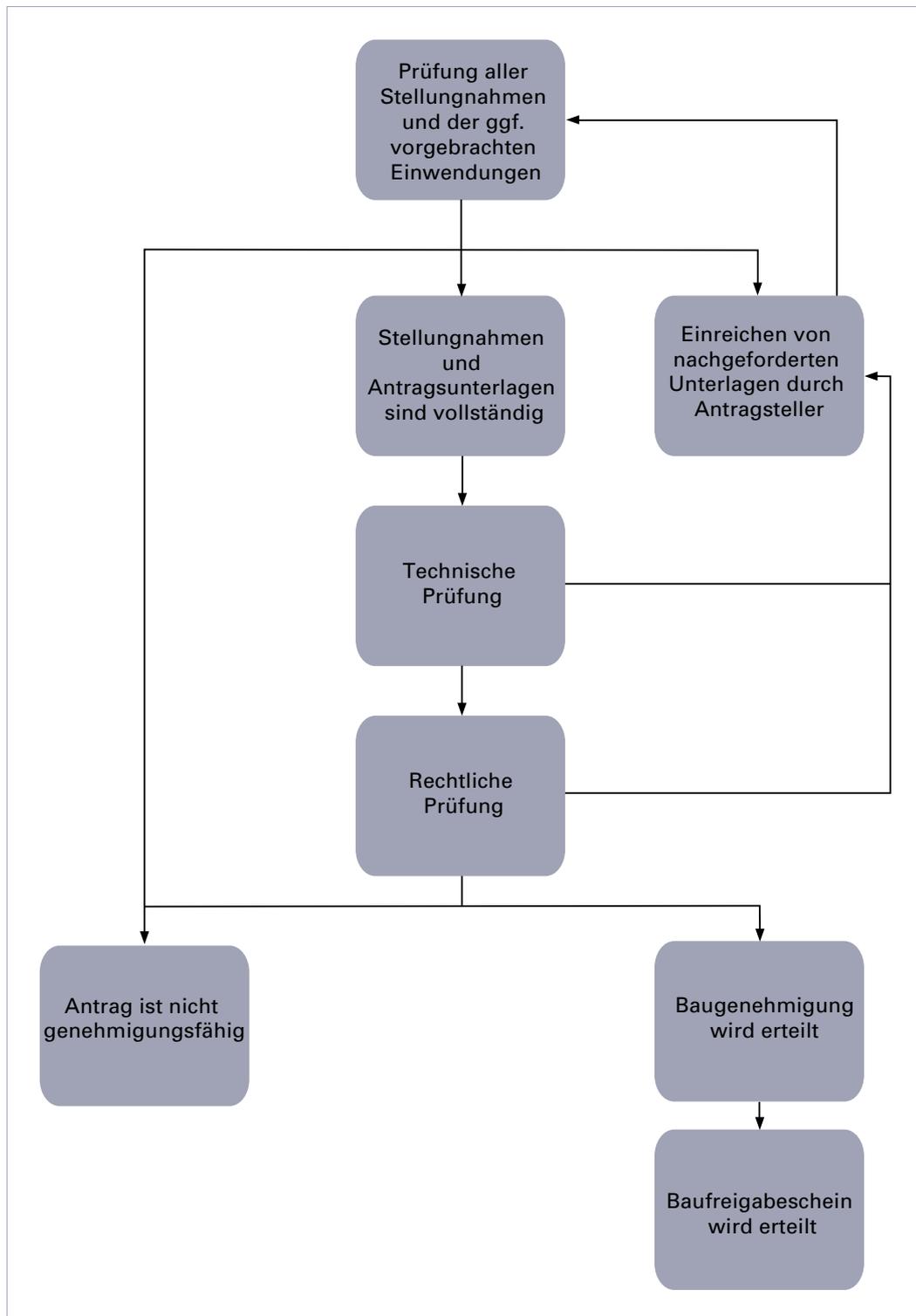


Abbildung 3: Ist-Prozess eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis von der Prüfung aller Stellungnahmen bis zur Erteilung der Baugenehmigung

Sobald alle Stellungnahmen der Fachbehörden und der Gemeinde bei der Baurechtsbehörde eingegangen sind, werden sie vom zuständigen Bauverständigen geprüft. Falls noch Unterlagen seitens des Antragstellers fehlen, wird eine Mitteilung zur Nachforderung der Unterlagen inklusive einer behördlichen Frist per E-Mail versendet. Je nach Bauantrag und in Abhängigkeit vom zuständigen Bauverständigen werden die Stellungnahmen der Fachbehörden geprüft. Sofern es notwendig ist, dass der Bauherr für eine Stellungnahme Unterlagen nachzuliefern hat, wird er in der Regel unmittelbar darüber informiert und nicht erst, wenn alle Stellungnahmen eingegangen und geprüft worden sind.

Sind die Unterlagen vollständig und müssen Fachbehörden nicht erneut angehört werden, ist die zweite (interne) Prüfung der Vollständigkeit des Bauantrags abgeschlossen.

Die Baurechtsbehörde hat nun zwei Monate²⁰ Zeit, eine Entscheidung über die Baugenehmigung zu treffen. Sobald die technische Prüfung durch den Bauverständigen abgeschlossen ist, erfolgt die rechtliche Prüfung des Antrags durch den Baurechtler. Sowohl bei der technischen als auch bei der rechtlichen Prüfung kann es zu einer Nachforderung von Unterlagen bei den Antragstellern kommen, verbunden mit einer erneuten behördlichen Frist. Sofern nach abgeschlossener Prüfung durch den Bauverständigen und durch den Baurechtler eine Baugenehmigung erteilt werden kann, wird ein Genehmigungsbescheid per Postzustellung vom Sekretariat des Baurechtsamts an den Bauherrn versendet. Eine Mitteilung per Brief an den Bauherrn, dass der Antrag nicht genehmigungsfähig ist, kann im Prozessablauf bereits nach der Eingangsbesprechung oder nach der Prüfung der Stellungnahmen der Gemeinde und der Fachbehörden erfolgen.

„Roter Punkt“

Die Baugenehmigung reicht für den Bauherrn nicht aus, um mit dem Bau zu beginnen. Hierfür benötigt er noch eine Baufreigabe (auch „Roter Punkt“ genannt). Der Baufreigabebeschein ist zu erteilen, wenn die in der Baugenehmigung enthaltenen Auflagen und Bedingungen für den Baubeginn erfüllt sind. Dabei kann es sich zum Beispiel um eine fehlende Bauleiterbestätigung oder das Fehlen der Standsicherheitserklärung handeln²¹. Enthält die Baugenehmigung keine Auflagen oder Bedingungen, kann der Baufreigabebeschein direkt mit der Baugenehmigung erteilt werden (gemäß § 59 Abs. 1 LBO). Baugenehmigungen erlöschen drei Jahre nach ihrer Erteilung, wenn in diesem Zeitraum noch nicht mit der Bauausführung begonnen wurde oder wenn die Bauausführung nach diesem Zeitraum ein Jahr unterbrochen worden ist. Diese Frist von drei Jahren kann auf Antrag²² jeweils um bis zu drei Jahre verlängert werden²³.

²⁰ Gemäß §54 Abs.5 LBO hat die Baurechtsbehörde über den Bauantrag innerhalb von zwei Monaten, im vereinfachten Baugenehmigungsverfahren und in den Fällen des § 56 Abs. 6 LBO sowie des § 57 Abs. 1 LBO innerhalb eines Monats zu entscheiden. Die Frist nach Satz 1 beginnt, sobald die vollständigen Bauvorlagen und alle für die Entscheidung notwendigen Stellungnahmen und Mitwirkungen vorliegen, spätestens jedoch nach Ablauf der Fristen nach Absatz 3 und nach § 36 Abs. 2 Satz 2 Baugesetzbuch (BauGB) sowie nach § 12 Abs. 2 Sätze 2 und 3 des Luftverkehrsgesetzes.

²¹ <https://www.service-bw.de/zufi/leistungen/6000616>, abgerufen am: 24.06.2022.

²² gemäß §126b BGB in schriftlicher oder elektronischer Form.

²³ § 62 Abs.1 u. Abs. 2 LBO.

4. FEHLENDES TERMINCONTROLLING

DERZEITIGE SITUATION

Die Dauer eines Baugenehmigungsverfahrens hängt vor allem auch von der Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Fristen ab (siehe Abbildung 4). Sowohl auf Seiten der Baurechtsbehörde als auch auf Seiten der Antragsteller sind während des gesamten Verfahrensablaufs Fristen und Termine einzuhalten. Die Baurechtsbehörde beteiligt im Verlauf eines Baugenehmigungsverfahrens bei Bedarf weitere Fachbehörden. Diese haben eine gesetzliche Frist von vier Wochen, um etwaige Stellungnahmen abzugeben. Im LRA Rems-Murr-Kreis können bis zu elf verschiedene Fachbehörden gleichzeitig für einen Bauantrag angehört werden. Bei Bedarf muss der Antragsteller an mehreren Stellen während des Verfahrensablaufs nochmals Unterlagen nachreichen oder ergänzen. Das Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis räumt hierzu meist eine behördliche Frist von vier Wochen ein.

41 Prozent der Antragsteller gaben in der Online-Umfrage an, dass sie ebenfalls eine behördliche Frist von vier Wochen für die Nachreichung oder Ergänzung von Antragsunterlagen erhalten haben. Fällt die Ferienzeit in diesen Zeitraum, erhalten Antragsteller bei Bedarf eine Fristverlängerung, zum Beispiel um zwei weitere Wochen. Neben einer Fristverlängerung durch die Baurechtsbehörde kann der Antragsteller ebenfalls um eine Fristverlängerung für die Berichtigung, Ergänzung oder Vervollständigung der Unterlagen beim Baurechtsamt nachsuchen.

Sofern an anderer Stelle keine Zeit eingespart wird, verzögern sich durch Fristverlängerungen die nachgelagerten Verfahrensaktivitäten und somit auch die Erteilung der Baugenehmigung. Teilweise ist es für einzelne Personen nicht möglich weiterzuarbeiten, weil eine entsprechende Prüfung oder Rückmeldung einer anderen Stelle noch nicht vorliegt. Zum Beispiel kann das Baurechtsamt in der Regel erst mit der technischen und rechtlichen Prüfung des Bauantrags starten, wenn alle Stellungnahmen der Fachbehörden und der Gemeinde vorliegen und notwendige Unterlagen zur Vervollständigung des Bauantrags durch den Antragsteller eingereicht wurden. Der reibungslose Ablauf eines Baugenehmigungsverfahrens hängt maßgeblich von der Einhaltung der Fristen aller Verfahrensbeteiligten ab.

Im LRA Rems-Murr-Kreis sind in der Software xBase die einzuhaltenden Fristen, zum Beispiel zur Mitteilung von Stellungnahmen oder zur Nachlieferung von Unterlagen, einsehbar. 86 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden geben in der Online-Umfrage an, dass bei ihnen noch keine übergreifende Terminliste existiert, die für alle Verfahrensbeteiligten einsehbar ist. Bei 85 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden wird zudem kein gemeinsames Termincontrolling geführt.

EMPFEHLUNG

Als Mittel zur proaktiven Steuerung der Einhaltung von Fristen und damit zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren wird empfohlen, dass ein Controlling von Terminen und Fristen durchgeführt wird. Des Weiteren sollte interveniert werden, wenn Verzögerungen eintreten, um den Zeitplan ggf. doch noch einzuhalten (siehe Kapitel III. 6).

5. MASSNAHMEN ZUR RISIKOBEGRENZUNG DER VERWALTUNGSBESCHÄFTIGTEN DURCH ERFAHRUNGSAUSTAUSCH UND LESSONS LEARNED

DERZEITIGE SITUATION

Aus der Sicht der Mitarbeitenden im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis besteht das größte Risiko darin, dass eine gerichtliche Überprüfung im Nachhinein ergibt, dass die Entscheidung über die Erteilung oder Ablehnung einer Baugenehmigung rechtswidrig war und sie aufgrund ihrer Entscheidung gegenüber den Antragstellern haften müssen. Die Nichterteilung einer Baugenehmigung oder mögliche Fristverzögerungen werden nicht als übergreifende Risiken betrachtet. Zu solchen Risiken sind keine einheitlichen, transparent vorbeugenden Maßnahmen definiert, die bei Bedarf zur Steuerung eines Baugenehmigungsverfahrens eingeleitet werden sollten. Im LRA Rems-Murr-Kreis arbeiten die Bauverständigen und Baurechtler heute mit Erfahrungswerten und antizipieren das Risiko einer möglichen Fristverzögerung.

EMPFEHLUNG

Kapitel III. 13 erläutert die Vorteile eines Maßnahmenkatalogs zur Reduktion und Vermeidung von Risiken und zur Steuerung eines Baugenehmigungsverfahrens.

Erfahrungsaustausch und Lessons Learned

Ein Baugenehmigungsverfahren schließt mit der Versendung des Genehmigungsbescheids bzw. des Baufreigabebescheins ab. Nach Abschluss eines Baugenehmigungsverfahrens liegen immer wieder neue Erkenntnisse und Erfahrungswerte vor. Diese werden aktuell im LRA Rems-Murr-Kreis nicht strukturiert aufbereitet und ausgewertet. Im Rahmen der Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis wurde zudem der Wunsch nach mehr Erfahrungsaustausch zwischen Baurechtsbehörden geäußert. Die Online-Umfrage unter den Verwaltungsmitarbeitenden bestätigte, dass eine stärkere interkommunale Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbehörden (zum Beispiel anderen Baurechtsbehörden) als Möglichkeit gewertet wird, die Effizienz von Genehmigungsverfahren zu steigern.

EMPFEHLUNG

Daher empfiehlt es sich, sowohl innerhalb einer Baurechtsbehörde als auch übergreifend in Zusammenarbeit mit anderen Baurechtsbehörden eine sogenannte Retrospektive (Lessons Learned) durchzuführen (siehe Kapitel III 11.).

6. FEHLENDE KUNDENKOMMUNIKATION UND – ORIENTIERUNG**DERZEITIGE SITUATION**

Sofern ein Bauherr keine Unterlagen nachzureichen hat, kann der Baufreigabeschein bereits mit der Baugenehmigung versendet werden. Falls allerdings Unterlagen fehlen, muss der Bauherr diese nachreichen, bevor er den Baufreigabeschein erhält und mit dem Bau beginnen kann. Die Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis hat ergeben, dass es durchaus vorkommen kann, dass eine Baufreigabe nie erteilt wird, da die fehlenden Unterlagen nicht nachgereicht wurden und die Baugenehmigung nach drei Jahren ihre Gültigkeit verloren hat. Liefert ein Bauherr im Verlauf eines Verfahrens nachgeforderte Unterlagen nicht termin- oder fristgerecht, verlängert sich das Verfahren entsprechend. Eine proaktive Kontaktaufnahme mit dem Antragsteller, also dem Kunden, könnte hilfreich sein, damit ein Verfahren nicht verlangsamt wird. Der Kunde könnte an seine Frist erinnert werden, oder es könnte eine neue Frist vereinbart werden. Der Kunde bzw. Bauherr sollte dahingehend sensibilisiert werden, dass sich das Verfahren durch ihn verzögern kann.

Die Online-Umfrage hat ergeben, dass sich 64 Prozent der Antragsteller bei der Einreichung des Genehmigungsantrags nicht als Kunde wahrgenommen fühlen. Zusätzlich wünschen sich 35 Prozent der Antragsteller mehr Kommunikation und Kundenorientierung seitens der Behörde. Die Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis ergab, dass eher eine reaktive als eine proaktive Kundenkommunikation während des gesamten Verfahrensablaufs gelebt wird. Dies bedeutet beispielsweise, dass sich der Antragsteller selbst über den Status seines Antrags informieren muss.

Auftaktbesprechung

Um den Bauherren von Anfang an dafür zu sensibilisieren, was zu einer Verzögerung des Baugenehmigungsverfahrens führen könnte, und um die Zusammenarbeit zwischen Behörde und Bürgerinnen und Bürger zu verbessern, könnte ein Vorgespräch unmittelbar zu Beginn des Verfahrens (nach Eingang des Antrags und Prüfung auf Vollständigkeit) hilfreich sein. Die Behörde könnte den Antragsteller aktiv auf fehlende Unterlagen oder die unzureichende Qualität der Unterlagen aufmerksam machen. Zusätzlich könnte sie den Antragsteller bei Bedarf über die Komplexität der Antragsprüfung (zum Beispiel über die Anzahl

der beteiligten Fachbehörden) informieren, sodass der Antragsteller unmittelbar zu Beginn über die mögliche Verfahrensdauer in Kenntnis gesetzt wird. Derartige Vorgespräche sind je nach Komplexität des Verfahrens heute gelebte Praxis im LRA Rems-Murr-Kreis.

EMPFEHLUNG

Es wird eine deutlich stärkere Kundenkommunikation und generell Kundenorientierung empfohlen. Dazu Näheres in den Handlungsfeldern zum projekt- und kundenorientierten Arbeiten (siehe Kapitel III 15.).

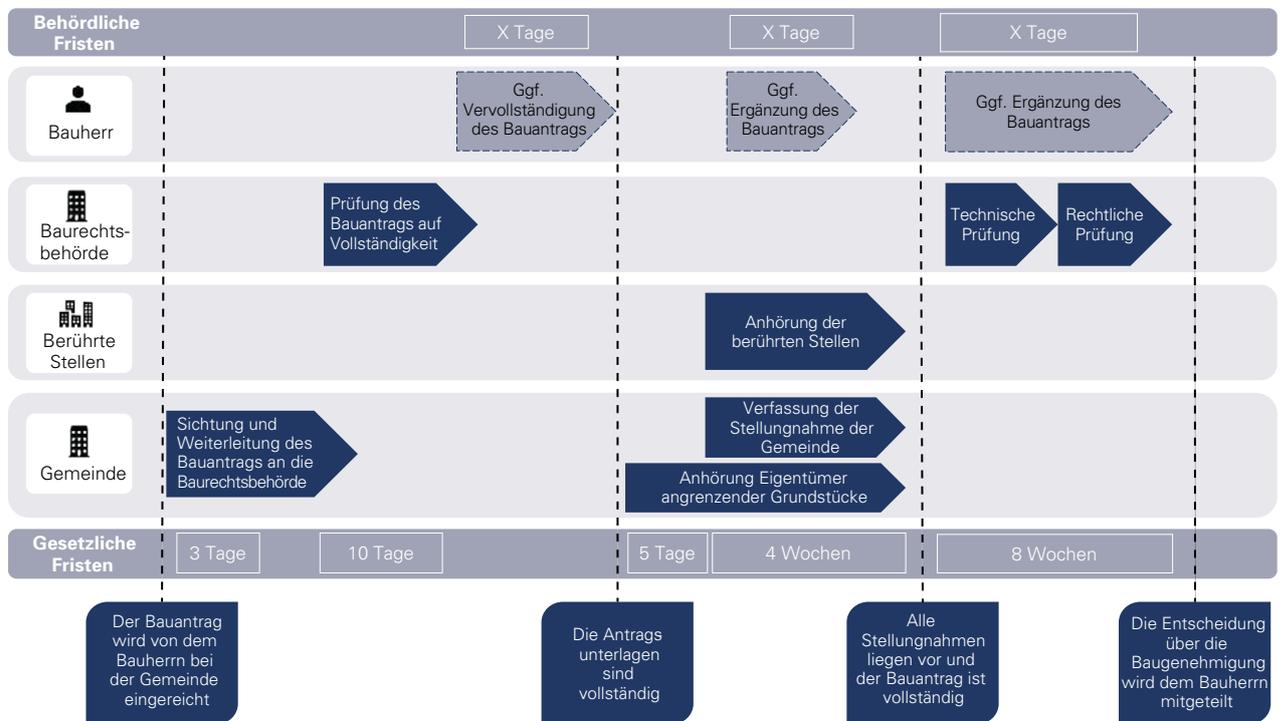
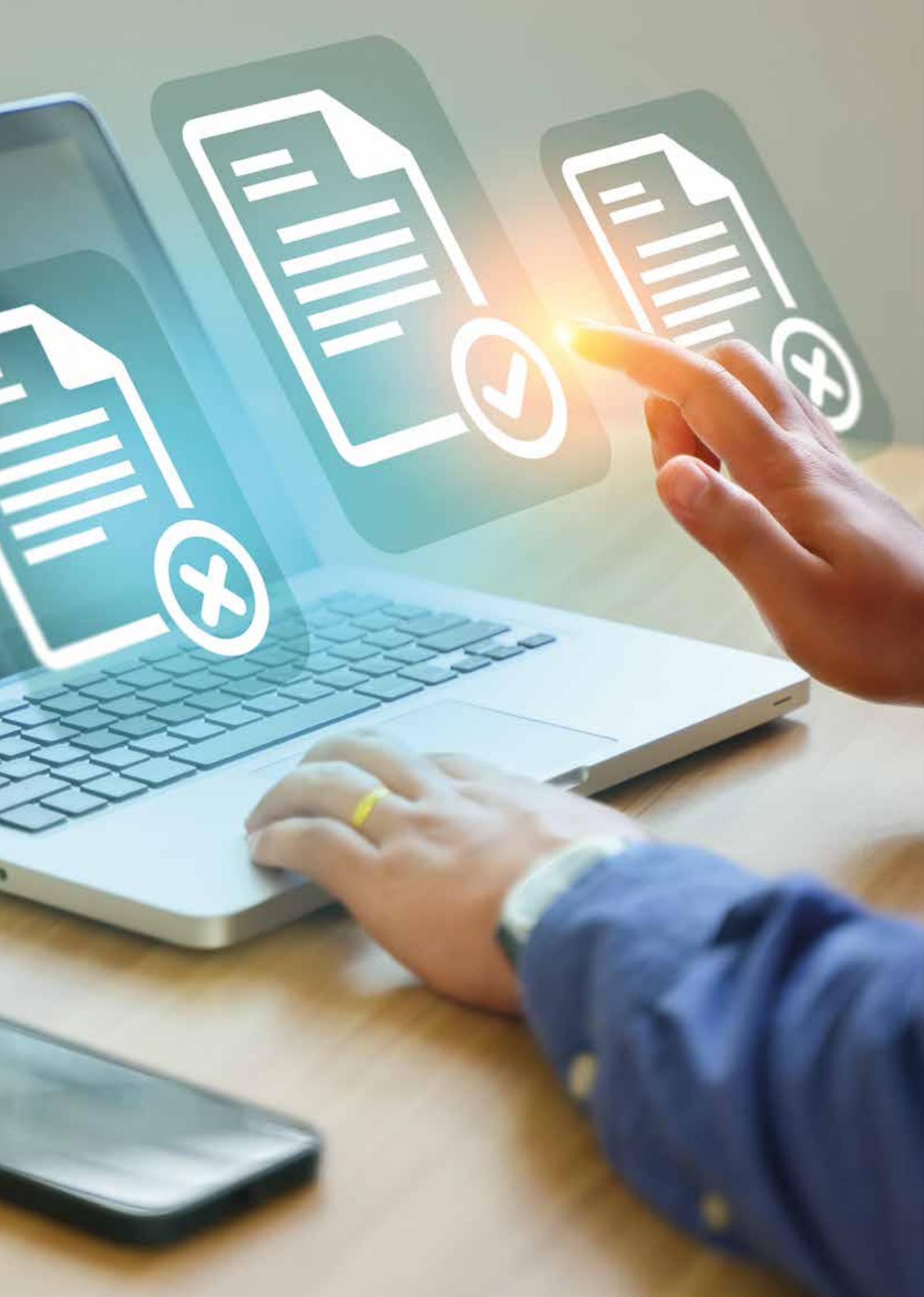


Abbildung 4: Vereinfachte Darstellung der gesetzlichen und behördlichen Fristen eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis

Neben den erwähnten Empfehlungen zur Verbesserung bzw. Beschleunigung von Baugenehmigungsverfahren wurden im Verlauf des Projektes weitere Potenziale identifiziert und Empfehlungen erarbeitet.



III. Empfehlungen zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren

Die identifizierten Verbesserungspotenziale und die daraus resultierenden Empfehlungen lassen sich drei Handlungsfeldern zuordnen: projektorientiertes Arbeiten, kultureller Wandel und Tool bzw. Digitalisierung. Die Handlungsfelder sind inhaltlich eng miteinander verzahnt. Eine umfassende Betrachtung von allen drei Handlungsfeldern ist notwendig, damit die Empfehlungen, die dahinter liegenden Maßnahmen und deren Umsetzung nachhaltig zu einer Verbesserung führen. Sie bilden drei wichtige Dimensionen ab: Mensch (kultureller Wandel), Organisation (projektorientiertes Arbeiten) und Technik (Tool/Digitalisierung).

Die Dimensionen Mensch, Organisation und Technik (siehe Abbildung 5) wirken in einem Arbeitsablauf, zum Beispiel beim Baugenehmigungsverfahren, zusammen auf die zu erfüllende Arbeitsaufgabe ein. Eine Arbeitsaufgabe beinhaltet sowohl einen sozialen (menschlichen) Teil als auch eine technische Unterstützung und gleichzeitig ist die Arbeitsaufgabe in organisatorische Strukturen eingebettet²⁴.

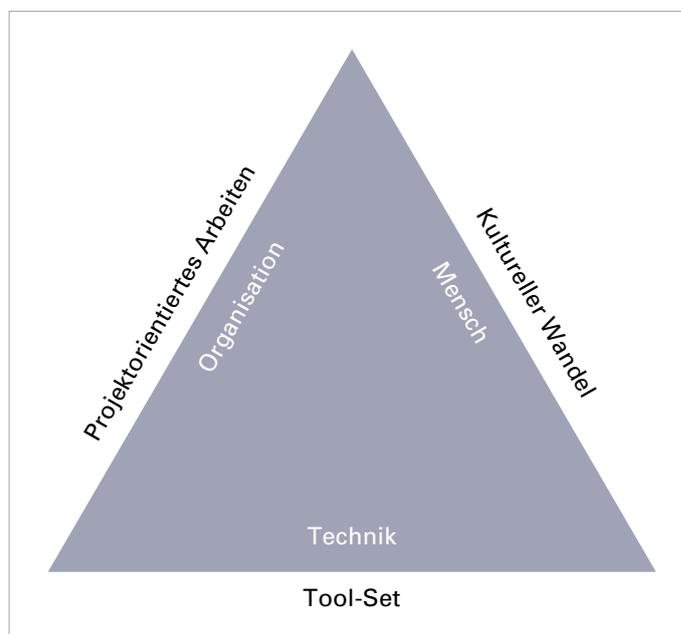


Abbildung 5: Einordnung der Handlungsfelder nach der Mensch-Technik-Organisations-Analyse

²⁴ Diese Aussage beruht auf dem MTO-Konzept von O. Strohm und E. Ulich, „Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation“ (1997).

Eine nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise durch die Einführung von projektorientiertem Arbeiten kann nur gelingen, wenn auch die menschliche Komponente in Form eines kulturellen Wandels (Mindset-Change) betrachtet wird. Die Technik bzw. die Tools dienen als Unterstützung für die Mitarbeitenden zur Umsetzung der Empfehlungen der projektorientierten Arbeitsweise und des kulturellen Wandels. Sie bewirken aber vor allem auch eine Initialzündung, um bestehende Arbeitsabläufe und Einstellungen zu ändern.

Bei den nachfolgenden Empfehlungen in den jeweiligen Handlungsfeldern wird zunächst nochmal auf den Ist-Zustand bzw. die Problemanalyse hingewiesen, auf der die Empfehlung beruht. Anschließend werden konkrete Empfehlungen aufgezeigt, die ein Verbesserungspotenzial für Genehmigungsverfahren mit sich bringen. Teilweise konnten diese Empfehlungen im LRA Rems-Murr-Kreis gemeinsam mit den Mitarbeitenden anhand von realen Baugenehmigungsverfahren erprobt werden. Daher werden bei einigen Empfehlungen zusätzlich Erfahrungswerte aus der Praxis aufgeführt.

HANDLUNGSFELD PROJEKTORIENTIERTES ARBEITEN

Projektorientiert zu arbeiten bedeutet, sich zur Bewältigung von Aufgaben vereinzelt ausgewählter Ansätze und Werkzeuge aus dem Themenfeld des klassischen Projektmanagements zu bedienen.

1. Projektorientiertes Arbeiten zur Abwicklung eines Baugenehmigungsverfahrens

Ein Baugenehmigungsverfahren weist eine Vielzahl an Eigenschaften und Kriterien eines klassischen Projektes auf:

- Das Verfahren ist zeitlich begrenzt.
- Jeder Antrag und somit jedes Baugenehmigungsverfahren ist neuartig.
Kein Antrag bzw. kein Verfahren gleicht dem anderen.
- Ein Verfahren ist risikobehaftet und gegebenenfalls hoch komplex – sowohl aus Sicht des Antragstellers als auch aus Sicht der Baurechtsbehörde.
- Zur Abwicklung eines Verfahrens ist eine interdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig (Bauverständige, Baurechtler, zu beteiligende Ämter und Fachbehörden, die Gemeinde, Bauherr, usw.).

Daneben gibt es auch Kriterien, die für jedes Baugenehmigungsverfahren gleich sind und mehr Eigenschaften einer Routineaufgabe als eines Projekts besitzen, zum Beispiel die folgenden:

- Vereinzelte Aufgaben im Rahmen eines Verfahrensablaufs weisen einen hohen Grad an Standardisierung auf und gleichen somit einer Routinetätigkeit, wenngleich die Aufgaben sich in dem fachlichen Gegenstand unterscheiden. So findet beispielsweise eine Eingangsbesprechung zwischen Bauverständigen und Baurechtlern zur Prüfung der Unterlagen auf Vollständigkeit in jedem Baugenehmigungsverfahren statt. Es versteht sich von selbst, dass bei jedem Bauantrag ein anderes fachliches Bauobjekt betrachtet wird.
- Im Rahmen eines Baugenehmigungsverfahrens gibt es feste Zuständigkeiten und klar definierte Aufgabenbereiche.
- (Zwischen-)Ergebnisse bzw. Meilensteine sind für alle Anträge und Verfahren gleich.

Baugenehmigungsverfahren weisen sowohl Kriterien eines Projekts als auch einer Routinetätigkeit auf. Dieser Befund lässt sich auf sehr viele Genehmigungsverfahren unterschiedlicher Rechtsgebiete übertragen. Folglich ist der Einsatz von ausgewählten Methoden und Tools aus dem Projektmanagement²⁵, zur Bewältigung vereinzelter Aufgaben in einem Baugenehmigungsverfahren, ein sinnvoller und unumgänglicher Ansatz. Gleichwohl gibt es Unterschiede zu einem klassischen Projekt, wie dem Bau eines Kindergartens oder einer Schule. Die Genehmigungsbehörde muss für das Verfahren keinen Kapazitäten- und Budgetplan aufstellen. Auch sind die Steuerungsmöglichkeiten, die eine termin- und kostenorientierte Projektführung erforderlich machen, aufgrund rechtlich relevanter Zuständigkeiten, feststehender Personalressourcen und Vorschriftenfokussierung mit einem klassischen Projekt nicht vergleichbar. Gleichwohl können Elemente des Projektmanagements genutzt werden, um das Genehmigungsverfahren zu professionalisieren und damit zu beschleunigen.

Projektorientiertes Arbeiten fördert vernetztes Arbeiten im Team und trägt – sofern richtig angewandt – zu einem verbesserten Kommunikations- und Informationsfluss bei. Es ist wichtig anzumerken, dass die Methoden und Tools, die zur Anwendung kommen, mit Bedacht auszuwählen sind, da die Nutzung eines vollumfänglichen Projektmanagements²⁶ für ein Baugenehmigungsverfahren aus den genannten Gründen nicht zweckdienlich ist.

Die Handlungsempfehlungen zum projektorientierten Arbeiten lassen sich hinsichtlich ihrer Anwendungshäufigkeit in folgende Kategorien unterteilen:

- Einmalige Anwendung
- In regelmäßigen Abständen durchzuführende Anwendung
- Kurzfristige, außerplanmäßige Anwendung zum Intervenieren und Steuern, insbesondere durch die Rolle des Verfahrenssteuerers

²⁵ Ansätze und Methoden sind beispielsweise in dem Leitfaden Projektmanagement des Regierungspräsidium Freiburg zu finden; vgl. Majumdar et al. (2016), „Leitfaden Projektmanagement“, Regierungspräsidium Freiburg. Bei Interesse kann der Leitfaden unmittelbar beim Regierungspräsidium Freiburg unter folgender Webseite angefragt werden: <https://rp.baden-wuerttemberg.de/rpf/kontakt/>.

²⁶ Vollumfänglich meint hier die Einführung und Nutzung sämtlicher Prozesse und Tools/Werkzeuge einer Projektmanagementmethodik wie z.B. PRINCE2®.



PROJEKTORIENTIERTES ARBEITEN BEI GENEHMIGUNGSVERFAHREN

| Pro | Contra |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trägt zur Verfahrensbeschleunigung bei | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierung kostet Geld |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führt zur Entlastung von Mitarbeitenden, die zeitgleich mehrere Anträge bearbeiten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierung notwendig. In der Zeit fehlen Mitarbeitende beim Regelbetrieb |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsparungen und Beschleunigung von Verfahren erleichtern den Umgang mit Personalmangel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitenden aufgrund eines erwarteten erhöhten Initialaufwandes bei der Einführung |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktives Vorgehen verbessert das Image der Verwaltung durch Steigerung der Kundenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr, dass zu viele Ansätze aus dem Projektmanagement angewandt werden und dadurch das Verfahren verlangsamt wird |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Mentalität des Silodenkens wird überwunden | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielzahl weiterer Vorteile sind in den einzelnen Handlungsempfehlungen zum projektorientierten Arbeiten ersichtlich, wie die Schaffung von Transparenz | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbessert die Attraktivität des Arbeitsplatzes insbesondere aus der Sicht junger Bewerberinnen und Bewerber | |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Es hat sich im Rahmen der Untersuchung gezeigt, dass bereits heute im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis an einigen Stellen im Prozessablauf eines Baugenehmigungsverfahrens ansatzweise projektorientiert gearbeitet wird. Verwaltungsarbeit und Projektarbeit liegen hier nicht weit auseinander. Zum Beispiel werden bereits heute bei Bedarf Auftaktveranstaltungen und Beratungsgespräche mit den Bauherren geführt.

2. Etablierung der Rolle eines „Verfahrenssteuerers“

Wie ausgeführt²⁷ werden Genehmigungsverfahren in der Regel nicht von einem Mitarbeiter zentral gesteuert, der sich um eine zeitnahe, lösungsorientierte Abwicklung des Verfahrens proaktiv kümmert und steuernd eingreift, wenn das Verfahren ins Stocken gerät.

Folgende Charakteristika und Aufgaben kennzeichnen die Rolle eines Verfahrenssteuerers:

- Der Verfahrenssteuerer erledigt seine Aufgaben – dort wo es sinnvoll ist²⁸ – projekt- und kundenorientiert.
- Zur Umsetzung des projektorientierten Arbeitens bedient sich der Verfahrenssteuerer bei Bedarf diverser (technischer) Werkzeuge und Hilfsmittel, zum Beispiel eines Tools zur (übergreifenden) Termin- und Fristenplanung²⁹.
- Eine wesentliche Aufgabe der Rolle ist es, den Überblick über das gesamte Verfahren und die einzuhaltenden Termine und Fristen zu wahren. Während des Verfahrens überprüft der Verfahrenssteuerer, ob die Meilensteine innerhalb der gesetzlich vorgegebenen oder vereinbarten Fristen erreicht werden. Hierzu sichtet und prüft er in regelmäßigen Abständen den Stand eines Verfahrens. Der Verfahrenssteuerer kann gegenüber Dritten zu jeder Zeit Auskunft darüber geben, in welchem Stadium sich das Verfahren befindet und ob Fristen in naher Zukunft anstehen. Bei drohenden Fristüberschreitungen handelt er proaktiv und geht auf die zuständigen Kolleginnen und Kollegen zu, um zu erfragen, mithilfe welcher Maßnahmen die Terminplanung gegebenenfalls noch eingehalten werden kann. Ist es absehbar, dass eine Frist nicht eingehalten wird, wird eine neue vereinbart und an alle Verfahrensbeteiligten kommuniziert. Die Rolle des Verfahrenssteuerers trägt damit zu einer vorausschauenden und somit effizienteren Antragsbearbeitung bei.
- Häufig werden Termine nicht erreicht, weil es Einwände von Seiten einer Fachbehörde gibt, wie dem Brandschutz, dem Lärmschutz oder dem Denkmalschutz, die eine Ortsbesichtigung erforderlich machen und auf Ablehnung des Bauherrn stoßen. In nicht seltenen Fällen widersprechen die Stellungnahmen einander, so zum Beispiel die von Denkmalschutz, Brandschutz oder Arbeitsschutz/Hygiene-schutz/Umweltschutz. In diesen Fällen hat der Verfahrenssteuerer die wichtige Aufgabe, moderierend einzugreifen und an der Lösung des Konflikts mitzuwirken.
- Die Rolle des Verfahrenssteuerers fördert die proaktive Kommunikation mit dem Antragsteller und innerhalb der Behörden. Der Verfahrenssteuerer steht als zentrale Ansprechperson bereit und informiert den Antragsteller über den Stand des Antrags, den Fortschritt oder etwaige Verzögerungen.

Zu den Aufgaben der Rolle muss nicht gehören, dass er – wie ein Projektmanager – Arbeitspakete definiert und diese einzelnen Mitarbeitenden zuweist. Eine Aufteilung des Baugenehmigungsverfahrens in Arbeitspakete ist in der Regel nicht notwendig, zumal die Zuständigkeiten durch die Gesetzes- und Rechtslage sowie den Stellenplan bereits zugewiesen sind.

²⁷ Siehe Kapitel II.

²⁸ Die Handlungsempfehlungen zum projektorientierten Arbeiten und kulturellen Wandel geben Aufschluss darüber, bei welcher Aufgabe, zu welchem Zeitpunkt des Verfahrens und in welchem Grad projekt- und kundenorientiert zu arbeiten ist.

²⁹ Die Handlungsempfehlung „Initiierung und Pflege einer Termin- und Fristenplanung“ wird in einem späteren Abschnitt ausführlich erläutert, Kapitel III. 5.

Mit Einführung und Verwendung des Begriffs „Verfahrenssteuerung“ und der gleichnamigen Rolle soll hervorgehoben werden, dass komplexe Baugenehmigungsverfahren proaktiv mittels projekt- und kundenorientierter Arbeitsweise zu steuern sind. Abgesehen von den eigenen Erfahrungen eines Verfahrenssteuerers bietet die sogenannte Komplexitätsprüfung, die in einem späteren Abschnitt als eigene Handlungsempfehlung näher erläutert wird, in einem frühen Stadium eines Baugenehmigungsverfahrens erste Anhaltspunkte hinsichtlich des Grades der Komplexität eines Verfahrens. Auf Basis der Erfahrungen und des Ergebnisses der Komplexitätsprüfung entscheidet der Verfahrenssteuerer in dem Verfahren, in welchem Umfang projektorientiert gearbeitet wird. Unabhängig von der Komplexität eines Verfahrens sollte in jedem Fall kundenorientiert gearbeitet werden.

ETABLIERUNG EINES VERFAHRENSSTEUERERS

| Pro | Contra |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktive Steuerung des Genehmigungsverfahrens | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterqualifizierung kostet Geld |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsschritte werden parallel durchgeführt | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann von einzelnen Mitarbeitenden abgelehnt werden, dadurch Akzeptanzprobleme |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Weitergabe der Steuerungsverantwortung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führt zu Mehraufwand und gegebenenfalls zu Überlastung und Überforderung der Verwaltungsmitarbeitenden |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine zentrale Person behält den Überblick über Termine und Fristen (insbesondere deren Einhaltung), Verfahrensbeteiligte und Status des Verfahrens | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende müssen zu Verfahrenssteuerern weitergebildet werden und fehlen in dieser Zeit im Regelbetrieb |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Verfahrenssteuerer ist aussagefähig gegenüber dem Antragsteller sowie anderen Verwaltungsmitarbeitenden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausweitung des Verantwortungs- und Aufgabenbereichs eines Mitarbeitenden der Genehmigungsbehörde |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Verfahrenssteuerer als Single-Point-of-Contact bzw. zentraler Ansprechpartner erleichtert die Zusammenarbeit von Antragsteller und Behörde | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch die Etablierung eines Single-Point-of-Contact werden die anderen Verwaltungsmitarbeitenden entlastet | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Qualifizierung von Mitarbeitenden zu Verfahrenssteuerern kann als Wertschätzung empfunden werden und motivieren | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Akzeptanz der Behörden steigt bei Unternehmen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investitionsfreundlicheres Klima | |

3. Zuordnung der Rolle des Verfahrenssteuerers

In einem sehr frühen Stadium des Baugenehmigungsverfahrens, möglichst unmittelbar nach Antragserfassung in der Baurechtsbehörde, ist einem Mitarbeitenden der Baurechtsbehörde mit entsprechenden Fachkenntnissen und Erfahrung die Rolle des Verfahrenssteuerers zuzuordnen. Die Zuordnung erfolgt durch die Amtsleitung. Grundsätzlich sollte jeder Mitarbeitende der Genehmigungsbehörde die Möglichkeit haben, sich zu einem Verfahrenssteuerer ausbilden zu lassen. Entsprechende Empfehlungen und Vorschläge zu Qualifizierungsmaßnahmen sind im Abschnitt zum Schulungskonzept³⁰ zu finden.

In der Regel wird die Rolle des Verfahrenssteuerers während des Verfahrens nicht übergeben³¹, d.h. der Verfahrenssteuerer (inkl. dessen Stellvertretung) ist von Anfang bis Ende eines Verfahrens für die gesamte Steuerung zuständig und übernimmt die mit dieser Rolle verbundenen Aufgaben (vgl. Kapitel III. 2).

ZUORDNUNG DER ROLLE DES VERFAHRENSSTEUERERS

| Pro | Contra |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Zuständigkeiten, da der Verfahrenssteuerer von Anfang des Verfahrens an feststeht | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei personellen Engpässen kann es Probleme bereiten, einen geeigneten Verfahrenssteuerer zu finden |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Während des gesamten Verfahrens zentrale Ansprechperson, die das Verfahren steuert, die Termine überwacht und Konflikte ergebnisorientiert moderiert. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Einführung der neuen Rolle kann u.U. bei Mitarbeitenden Ängste und Akzeptanzprobleme auslösen |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verfahrenssteuerer (als zentrale Ansprechperson) bündelt und filtert etwaige Rückfragen der Antragsteller und entlastet hierdurch andere Verwaltungsmitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der Überlastung des Verfahrenssteuerers, wenn nur wenige für diese Rolle im Amt in Frage kommen |

³⁰ Kapitel V.

³¹ Ausnahmen bilden Vertretungsregelungen, z.B. bei längerer Urlaubsvertretung oder längeren, krankheitsbedingten Ausfällen.

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Die Bauverständigen des Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis arbeiten heute im Verlauf eines Baugenehmigungsverfahrens als zentrale Ansprechpersonen und übernehmen bereits koordinierende Aufgaben. Im Zuge des Projekts und insbesondere zur Erprobung der Handlungsempfehlungen hat man sich daher darauf verständigt, dass die Bauverständigen die Rolle des Verfahrenssteuerers übernehmen. Die Zuordnung der Rolle im LRA Rems-Murr-Kreis ist somit festgelegt.

Grundsätzlich sollte die Zuordnung des Verfahrenssteuerers zu einer für die Rolle geeigneten Person anhand von festgelegten und nachvollziehbaren Kriterien erfolgen, die in der Praxis noch auszuarbeiten sind. Auch der konkrete Zeitpunkt, wann die Zuordnung im Prozessablauf erfolgt, ist für den Ablauf des Baugenehmigungsverfahrens in einem jeweiligen Baurechtsamt festzulegen.

Das Umweltamt des LRA Rems-Murr-Kreis hat zudem eine zentrale Einheit zur Koordination der Fachstellungen der einzelnen Fachbereiche des Umweltamts etabliert. Das LRA Rems-Murr-Kreis stellt bei Verfahren mit besonderen Voraussetzungen (beispielsweise besondere Bedeutung des Vorhabens) den Investoren eine zentrale Ansprechperson aus dem Landratsamt zur Verfügung. Im LRA Rems-Murr-Kreis wird diese Vorgehensweise als Fallmanager-Prinzip betitelt. Das Fallmanager-Prinzip besagt, dass den Investoren bei gewerblichen Investitionsvorhaben mit einer Investitionssumme von mindestens 500.000 Euro, bei Unternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern oder bei besonderer Bedeutung des Vorhabens eine zentrale Ansprechperson, der Fallmanager, im Landratsamt zur Verfügung steht³².

³² <https://www.rems-murr-kreis.de/wirtschaft-bildung-und-tourismus/wirtschaftsfoerderung/investoren/gewerbliches-bauen/das-fallmanager-prinzip>, abgerufen am: 27.06.2022.



4. Beratungs- und Auftaktgespräche mit dem Bauherrn

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es den Antragsunterlagen häufig an Verständlichkeit, Transparenz, Vollständigkeit und Qualität fehlt³³. Hinzu kommt, dass Antragsteller Beratungsangebote vermissen.

Es hat sich gezeigt, dass die Qualität der einzureichenden Unterlagen durch ein persönliches Gespräch vor der Antragstellung gesteigert wird und Beratungsgespräche als hilfreich empfunden werden.

Daher liegt es nahe, Antragstellern proaktiv Beratungs- und Auftaktgespräche anzubieten. Diese Gespräche verfolgen zugleich mehrere Zwecke:

- Klärung von Fragen des Bauherrn zu den einzureichenden Unterlagen
- Schaffung von Transparenz über den Ablauf des Verfahrens und gegebenenfalls dessen Komplexität
- Klärung von gegenseitigen Erwartungshaltungen und Vorstellungen insbesondere auch zu dem Zeitpunkt der Erteilung einer Baugenehmigung
- Erörterung und Aufklärung, durch welche Maßnahmen das Verfahren beschleunigt werden könnte, zum Beispiel durch die Einreichung sämtlicher Antragsunterlagen in digitaler Form oder die frühe Einbindung des Naturschutzbeauftragten
- Festlegung, wer seitens des Antragstellers die zentrale Ansprechperson ist
- Hinweise auf die Vorteile der Digitalisierung, zum Beispiel die Zusammenarbeit der Baurechtsbehörde mit internen³⁴ und externen³⁵ Verfahrensbeteiligten über eine gemeinsame Kollaborationsplattform.

Die Durchführung dieser Beratungsgespräche soll dazu beitragen, dass Antragsteller gleich am Anfang des Verfahrens ihre Unterlagen vollständig und in ausreichender Qualität einreichen. Außerdem können auf diese Weise Unklarheiten frühzeitig geklärt und Missverständnisse, Konflikte oder Bearbeitungsschleifen im späteren Verlauf des Verfahrens vermieden werden.

Eine Empfehlung, dass für alle Bauanträge im Vorfeld des Verfahrens oder unmittelbar nach Antragstellung automatisch ein Beratungs- bzw. Auftaktgespräch stattfindet, ist nicht zielführend. Klar ist, dass mit der Vorbereitung, Durchführung und eventueller Nachbereitung eines solchen Gespräches ein nicht unerheblicher Aufwand verbunden ist. Zielführender ist vielmehr folgendes:

- Eine Baurechtsbehörde kommuniziert proaktiv über verschiedene Medien und Kanäle (zum Beispiel über die Homepage und Aufklärungskampagnen), dass Antragsteller die Möglichkeit haben, sich im Vorfeld der Antragstellung beraten zu lassen. Die Anfrage zur Durchführung eines Beratungsgesprächs würde hier durch den Antragsteller initiiert werden.

³³ Vgl. hierzu Kapitel II.

³⁴ Mit internen Verfahrensbeteiligten sind hier Mitarbeitende der Baurechtsbehörde, der Gemeinde, der Fachbehörden und Fachämter gemeint, die es für ein jeweiliges Baugenehmigungsverfahren zu beteiligen gilt.

³⁵ Mit externen Verfahrensbeteiligten sind hier der Bauherr, der Planer oder der Architekt gemeint.

- Der Verfahrenssteuerer entscheidet nach Erfassung des Antrags, zum Beispiel während der Eingangsbesprechung, ob dem Bauherrn bzw. dem Planer ein Auftaktgespräch angeboten werden soll. Dies könnte dann der Fall sein, wenn bereits klar ist, um welches Vorhaben es geht und lediglich Antragsunterlagen unvollständig oder in nicht vollständig ausreichender Qualität vorliegen und mehrere Fachbehörden anzuhören sind. Die Anfrage zur Durchführung eines Auftaktgesprächs würde hier durch den Verfahrenssteuerer initiiert werden.

Um auf Seiten der Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere der Verfahrenssteuerer, den Aufwand dieser Beratungs- bzw. Auftaktgespräche zu reduzieren, wird empfohlen, Leitfäden und Vorlagen (zum Beispiel in Form von Checklisten) auszuarbeiten, wie ein Beratungs- bzw. Auftaktgespräch zu organisieren und durchzuführen ist. Die Gespräche sind grundsätzlich in strukturierter Form durchzuführen, sodass möglichst alle wichtigen Informationen und Themen in nur einem Termin besprochen werden können.

Die Genehmigungsbehörden sind gesetzlich zur Beratung verpflichtet (§ 25 Abs. 1, Abs. 2 Landesverwaltungsverfahrensgesetz Baden-Württemberg³⁶ (LVwVfG)). Die Behörden sind auch verpflichtet, diese Beratung vor der Antragstellung anzubieten (§ 25 Abs. 2 LVwVfG³⁷). In den meisten Fällen unterbleibt dieses Beratungsangebot aufgrund des Personalmangels und aus Sorge vor einer unzulässigen Rechtsberatung. Dies sollte in den Dienstbesprechungen mit Landratsämtern, Regierungspräsidien und dem Bauministerium thematisiert und in Seminaren insbesondere in Bauangelegenheiten vertieft werden. Mit Hilfe von Best Practice-Beispielen kann verdeutlicht werden, dass die Genehmigungsbehörden wesentlich Zeit sparen, wenn sie proaktiv Beratungsangebote anbieten.

³⁶ § 25 Abs. 1 LVwVfG: Die Behörde soll die Abgabe von Erklärungen, die Stellung von Anträgen oder die Berichtigung von Erklärungen oder Anträgen anregen, wenn diese offensichtlich nur versehentlich oder aus Unkenntnis unterblieben oder unrichtig abgegeben oder gestellt worden sind. Sie erteilt, soweit erforderlich, Auskunft über die den Beteiligten im Verwaltungsverfahren zustehenden Rechte und die ihnen obliegenden Pflichten.

³⁷ § 25 Abs. 2 LVwVfG: Die Behörde erörtert, soweit erforderlich, bereits vor Stellung eines Antrags mit dem zukünftigen Antragsteller, welche Nachweise und Unterlagen von ihm zu erbringen sind und in welcher Weise das Verfahren beschleunigt werden kann. Soweit es der Verfahrensbeschleunigung dient, soll sie dem Antragsteller nach Eingang des Antrags unverzüglich Auskunft über die voraussichtliche Verfahrensdauer und die Vollständigkeit der Antragsunterlagen geben.

BERATUNGS- UND AUFTAKTGESPRÄCHE

| Pro | Contra |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitersparnis durch vollständige und ausreichende Antragsunterlagen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Akzeptanz bei Verwaltungsmitarbeitenden aufgrund von organisatorischem Mehraufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Akzeptanz bei Verwaltungsmitarbeitenden, weil der Nutzen nicht gesehen und auf die Gefahr der Rechtsberatung hingewiesen wird |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlechte Erfahrungen mit Auftaktgesprächen |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschleunigungspotenziale werden frühzeitig zwischen Antragsteller Baurechtsbehörde besprochen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräch führt gegebenenfalls zu weiteren Fragen auf Seiten der Antragsteller und dadurch zu Mehraufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz für das Verfahren | |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Wie in Kapitel II. erwähnt, finden bereits heute im LRA Rems-Murr-Kreis Beratungsgespräche vor dem Beginn eines Baugenehmigungsverfahrens statt. Nach Auskunft der Verwaltungsmitarbeitenden seien sie zweckdienlich. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Durchführung von Beratungsgesprächen zum Erfolg in Form einer Zeitersparnis für alle Beteiligten führen kann. Ferner gibt es in Baden-Württemberg einzelne Kommunen mit Baurechtszuständigkeit, die ein Beratungszentrum für Fragen rund um das Thema Bauen etabliert haben und eine (Vorab-)Beratung anbieten (bspw. Freiburg³⁸, Waiblingen³⁹ oder Herrenberg⁴⁰). Es sollte für Baurechtsbehörden, die dies noch nicht anbieten, eine Überlegung wert sein, ebenfalls ein Beratungszentrum zu etablieren – gegebenenfalls erst in einer zweiten Ausbaustufe, nachdem die jeweilige Behörde zunächst Erfahrungen mit dem proaktiven Anbieten und der Durchführung von Beratungsgesprächen gesammelt hat.

³⁸ <https://www.freiburg.de/pb/208096.html>, abgerufen am: 12.07.2022.

³⁹ <https://www.waiblingen.de/de/Das-Rathaus/Buergerservice/Bauen-Wohnen/Informationszentrum-Bauen>, abgerufen am: 12.07.2022.

⁴⁰ <https://www.herrenberg.de/de/Rathaus/Buergerservice/Servicebuero-Bauen>, abgerufen am: 12.07.2022.

5. Einführung einer Termin- und Fristenplanung

Häufig kommt es zu Verzögerungen im Verfahrensablauf, weil sowohl gesetzliche als auch behördliche Fristen nicht eingehalten werden. Die Ursachen sind vielfältig. Auf eine Auflistung und Beschreibung etwaiger Ursachen wird im Rahmen des hier vorliegenden Empfehlungsberichts verzichtet. Vielmehr werden hier Empfehlungen thematisiert, wie mit drohenden Fristüberschreitungen, der Nichteinhaltung von Fristen und deren Auswirkungen umgegangen werden kann. Auch geht es um die Schaffung von Transparenz für alle Verfahrensbeteiligten über die für ein Baugenehmigungsverfahren notwendigen Bearbeitungsschritte, die jeweiligen Bearbeitungsstände und die Termine bzw. Fristen der einzelnen Bearbeitungsschritte.

Unter einem Bearbeitungsschritt ist zum Beispiel die Aktivität „Rückmeldung der Stellungnahme“ durch eine am Verfahren beteiligte Fachbehörde oder die „Prüfung der Stellungnahme“ durch den Bauverständigen gemeint. Das LRA Rems-Murr-Kreis setzt zur Abwicklung von Baugenehmigungsverfahren das Fachverfahren „xBase“ ein. In „xBase“ werden bereits heute zu den einzelnen Bearbeitungsschritten verschiedene Informationen und Daten gepflegt, zum Beispiel wann die Anhörung einer Fachbehörde gestartet wurde und die Rückmeldung der Stellungnahme durch diese Behörde erfolgt ist. Es besteht allerdings keine Gesamtübersicht, also kein konsolidierter Überblick über alle Bearbeitungsschritte, deren Bearbeitungsstände und Termine in Form einer übergreifenden Terminplanung, die einen voraussichtlichen Endtermin des Verfahrens berechnet.

Das hier für die Termin- und Fristenplanung zugrundeliegende Konzept basiert auf dem Gedanken einer klassischen Projektplanung. Eine solche Gesamtübersicht wäre aus vielerlei Hinsicht nützlich:

- Die Komplexität in Bezug auf die Vielzahl der Bearbeitungsschritte und die Vielzahl der Fachbehörden, die angehört werden müssen, wird auf einen Blick transparent.
- Ebenfalls wird die Abhängigkeit der Bearbeitungsschritte untereinander transparent.
- Der voraussichtliche Endtermin des Verfahrens, das heißt der Termin zur „Erteilung der Baugenehmigung“ wird auf Basis der vorgelagerten Termine und Abhängigkeiten berechnet und auf Anhieb ersichtlich
- Drohende Fristüberschreitungen lassen sich frühzeitig erkennen.
- Zeitliche Auswirkungen, die sich aufgrund einer Nichteinhaltung eines geplanten Termins ergeben, werden in der Gesamtübersicht dargestellt.
- Verwaltungsmitarbeitende wären gegenüber Dritten, insbesondere Antragstellern, jederzeit über den Stand und die voraussichtliche Dauer des Verfahrens aussagefähig.

- In der Regel arbeiten Verwaltungsmitarbeitende an mehreren Genehmigungsverfahren gleichzeitig. Eine Termin- und Fristenplanung unterstützt dabei, für ein jeweiliges Baugenehmigungsverfahren den Überblick über noch anstehende Bearbeitungsschritte und Fristen zu behalten. Eine Termin- und Fristenplanung im Baugenehmigungsverfahren ist ein Hilfsmittel zum Management und zur proaktiven Steuerung der Termine und Fristen. Um den am Baugenehmigungsverfahren beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere dem Verfahrenssteuerer, ein Hilfsmittel zum Umgang mit Fristen zur Verfügung zu stellen, wird empfohlen, eine wie oben beschriebene Termin- und Fristenplanung zu implementieren. Ziel ist es, mit der Nutzung dieses Tools eine Beschleunigung des Baugenehmigungsverfahrens zu erreichen.

Es versteht sich von selbst, dass eine solche Planung nicht mit Hand und Stift auf Papier aufzusetzen ist, sondern empfohlen wird, hierzu ein IT-Tool zu nutzen. Damit beim Aufsetzen einer Termin- und Fristenplanung nicht jedes Mal für ein neues Baugenehmigungsverfahren die Bearbeitungsschritte und deren Abhängigkeiten in dem Tool neu erfasst werden müssen, wird empfohlen, ein zentrales Template bereitzustellen. Dieses Template wird als Ausgangsbasis genutzt und bei Bedarf auf das jeweilige Verfahren individuell angepasst. Der Verfahrenssteuerer entscheidet in einem frühen Stadium des Verfahrens, zum Beispiel im Rahmen der Eingangsbesprechung, ob für das vorliegende Verfahren eine Termin- und Fristenplanung eingesetzt wird. Er trifft diese Entscheidung entweder auf Basis seiner Erfahrungen oder unter Zuhilfenahme der sogenannten „Komplexitätsprüfung“, ein weiteres Hilfsmittel, das im Kapitel III.12 erläutert wird. Entscheidet sich der Verfahrenssteuerer dazu, eine Termin- und Fristenplanung einzusetzen, so trifft er die organisatorischen Voraussetzungen. Eine konkrete Vorgehensweise zum Aufsetzen der Planung lässt sich nicht verallgemeinern, sondern wäre für jede Baurechtsbehörde unter Berücksichtigung der dortigen Gegebenheiten, zum Beispiel des eingesetzten Fachverfahrens und des zur Planung verwendeten IT-Tools, individuell auszuarbeiten.

Zurzeit steht in der Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis kein IT-Tool zur Verfügung, mit dessen Hilfe eine Planung, wie sie hier beschrieben wird, umsetzbar ist. Um eine Termin- und Fristenplanung in der Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis im Rahmen des Projekts erproben zu können, wurde ein entsprechendes Tool auf Basis von Microsoft Excel entwickelt und eingesetzt.

EINSATZ EINER TERMIN- UND FRISTENPLANUNG

| Pro | Contra |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermöglicht einen Gesamtüberblick für die am Verfahren beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzen und Mehrwert gegebenenfalls nicht gleich erkennbar und deshalb Akzeptanzprobleme |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voraussichtlicher Endtermin des Verfahrens ist ersichtlich | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Einführung der Termin- und Fristenplanung führt zunächst zu Mehraufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schafft Transparenz über die Komplexität des Verfahrens | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegebenenfalls redundante Datenpflege, wenn IT-Tool zur Termin- und Fristenplanung nicht in die IT-Landschaft der Baurechtsbehörde integriert ist |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erleichterung des Controllings und der proaktiven Steuerung des Verfahrens | |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Die Erprobung der Initiierung der Termin- und Fristenplanung im LRA Rems-Murr-Kreis anhand realer Bauanträge bzw. Baugenehmigungsverfahren hat Folgendes ergeben⁴¹:

- Die Termin- und Fristenplanung hat für die jeweiligen Anträge einen Gesamtüberblick ermöglicht, der bislang gefehlt hat.
- Die voraussichtliche, noch zu erwartende Verfahrensdauer war ersichtlich.
- Ebenfalls war ersichtlich, welche Schritte schon erledigt wurden und welche noch „in Bearbeitung“ oder „offen“ sind.
- Das Tool diente als Hilfsmittel zur proaktiven Verfahrenssteuerung, zum Beispiel lieferte es Hinweise, ob geplante Fristen anstehen.
- Das Tool bietet grundsätzlich eine Möglichkeit, gegenüber Antragstellern transparent darzulegen, wie lange sich ein Verfahren verzögert und woran es liegt. Diese Transparenz sei auch wertvoll, wenn sich der Antragsteller bei der Amtsspitze beschwert.
- Das Tool könnte auch für weniger komplexe Verfahren eingesetzt werden. Die Entscheidung zur Nutzung der Termin- und Fristenplanung auch bei "einfacheren" Verfahren sollte der Verfahrenssteuerer treffen.
- Mit Hilfe des Tools werden mögliche Handlungsbedarfe aufgezeigt: Für Aktivitäten, die sich noch „in Bearbeitung“ befinden und deren Fristen überschritten sind, könnte der Verfahrenssteuerer proaktiv Maßnahmen einleiten und durchführen, wie eine Kontaktaufnahme mit der Behörde, um zu erfragen, wann mit der Rückmeldung der Stellungnahme zu rechnen ist.

⁴¹ Es handelt sich hierbei um eine konsolidierte Auswertung der Ergebnisdokumentationen der an der Erprobung teilgenommenen Teams.

- Das Einpflegen der einzelnen Daten und Termine, wie die tatsächlichen Werte für den Erhalt der Stellungnahmen der Fachbehörden hat sich – nach entsprechender Schulung – als nicht kompliziert dargestellt und verlief zügig. Aufgrund des fortgeschrittenen Status der jeweiligen Anträge lagen zum Zeitpunkt der Erprobung eine Vielzahl an Vergangenheitsdaten vor, die es galt, während der Erprobung einzupflegen. Daher war die zeitliche Dauer zur Initiierung der Termin- und Fristenplanung für diese Anträge länger, als wenn zu Beginn der Verfahren die Planungen initiiert worden wären.
- Im Verlauf der Erprobung konnte die Akzeptanz für die Termin- und Fristenplanung gesteigert werden. Auch wurden konkrete Anpassungen an dem Tool besprochen und vorgenommen, um die Bedürfnisse und Anforderungen aus Sicht des Verfahrenssteuerers noch besser abzubilden.
- Für eine langfristige Implementierung des Tools sei wichtig, dass dieses in die IT-Landschaft des LRA Rems-Murr-Kreis integriert wird, um eine redundante Datenpflege zu vermeiden⁴². Es wurde darauf hingewiesen, dass bei Nutzung des Tools für den Bauverständigen ein zusätzlicher Aufwand zur Pflege der Daten entsteht.

Alle an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden waren sich einig, dass durch die Implementierung dieser Handlungsempfehlung eine Effizienzsteigerung erreicht wird.

⁴² Da das auf Basis von Microsoft Excel implementierte Tool zur Termin- und Fristenplanung nicht in die IT-Landschaft integriert war, wurde dieses neben dem Fachverfahren „xBase“ zusätzlich gepflegt. Die redundante Datenpflege war für die Erprobung daher nicht vermeidbar.



6. Controlling und proaktive Steuerung

Um ein Baugenehmigungsverfahren proaktiv steuern zu können, ist es notwendig, den aktuellen Stand des Verfahrens zu kennen. Ein Überblick über den gesamten Verfahrensablauf ermöglicht es zudem, vorausschauend zu handeln. Ein vorausschauendes und proaktives Handeln ist dann möglich, wenn das Verfahren in der Gesamtübersicht auf dem aktuellen Stand ist.

Daher wird empfohlen, nachdem eine Termin- und Fristenplanung aufgesetzt worden ist, kontinuierlich ein Controlling durch die Aktualisierung und Pflege der Termin- und Fristenplanung durchzuführen. Der Verfahrenssteuerer führt hierzu in regelmäßigen Abständen folgende Aktivitäten durch:

- Proaktive Sichtung des Verfahrensstands in der Termin- und Fristenplanung. Der Verfahrenssteuerer prüft den aktuellen Bearbeitungsstand sowie anstehende Fristen und Termine. Falls kein Tool zur Termin- und Fristenplanung vorhanden ist oder entschieden wurde, keine Planung aufzusetzen, erfolgt die Sichtung des Bearbeitungsstandes in dem Fachverfahren.
- Bei dieser Prüfung wird hinterfragt, ob bevorstehende Fristen eingehalten werden können. Ist es unsicher oder absehbar, dass eine Frist nicht eingehalten werden kann, erfolgt eine proaktive Kontaktaufnahme, zum Beispiel per E-Mail oder Telefon zu der Stelle, die für den Bearbeitungsschritt zuständig ist. Gegebenenfalls ist es hilfreich, kurzfristig eine Videokonferenz aufzusetzen, insbesondere dann, wenn es darum geht, sich gemeinsam Dokumente anzuschauen.
- Erhält man die Information, dass die Frist nicht eingehalten werden kann, ist gemeinsam mit der zuständigen Bearbeitungsstelle, zum Beispiel mit der berührten Gemeinde oder der beteiligten Fachbehörde ein neuer Termin zu vereinbaren. In einem solchen Fall sollte die Termin- und Fristenplanung unmittelbar aktualisiert und etwaige Auswirkungen der Terminverlängerung analysiert werden.
- Die proaktive Kontaktaufnahme und die Vereinbarung eines neuen Termins sollten auf jeden Fall dann erfolgen, wenn eine Frist überschritten wurde. Eine Analyse etwaiger Auswirkungen und ein proaktives Steuern eines Verfahrens sind nur dann möglich, wenn für die Bearbeitungsschritte, die noch anstehen oder gerade in Bearbeitung sind, Plandaten vorliegen.

Weitere Maßnahmen zur proaktiven Steuerung sind zum Beispiel:

- Sofern es bei einer Fristüberschreitung nicht möglich ist, ein neues Plandatum abzustimmen, sollte der Verfahrenssteuerer in dem Tool der Termin- und Fristenplanung mit einem auf Erfahrungen basierendem Prognosedatum arbeiten. Somit werden zumindest etwaige Auswirkungen, insbesondere Verzögerungen im Verfahrensablauf erkennbar, und der voraussichtliche Endtermin des Verfahrens würde sich neu berechnen.
- Der Verfahrenssteuerer schaltet bei Bedarf die nächsthöhere Ebene ein, zum Beispiel die Amtsleitung.

- Wird ein Bearbeitungsschritt an den Bauherrn übergeben, wenn dieser zum Beispiel Unterlagen nachzureichen hat, kann es nützlich sein, mit dem Bauherrn proaktiv in Kontakt zu treten, um mit ihm abzustimmen, ob er die behördliche Frist von vier Wochen zur Einreichung der nachgeforderten Unterlagen auch einhalten kann. Die terminliche Situation des Bauherrn sollte kundenorientiert berücksichtigt werden, was zu einer Steigerung seiner Zufriedenheit führt.
- Die Abstände, in denen das Controlling durch den Verfahrenssteuerer durchgeführt wird, liegen in der Entscheidungshoheit des Verfahrenssteuerers. An bestimmten Stellen im Verfahrensablauf wird es jedoch dringend empfohlen:
 - Bei der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung: Bei diesen Stellen im Prozess eines Baugenehmigungsverfahrens handelt es sich um wichtige Meilensteine, über deren Erreichen der Bauherr ohnehin schriftlich von der Baurechtsbehörde informiert wird. Als zusätzliche Information könnte dem Bauherrn die noch voraussichtliche Dauer des Verfahrens mitgeteilt werden. Diese lässt sich aus der Termin- und Fristenplanung jedoch nur dann ablesen, wenn die Planung aktualisiert wurde.
 - Zwischen der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung: Während der Anhörung der Gemeinde und der Fachbehörden kann ein Verfahren an Komplexität und Dynamik zunehmen. Um dies proaktiv steuern zu können, macht in diesem Zeitraum ein regelmäßiges Controlling Sinn.

CONTROLLING UND PROAKTIVE STEUERUNG

Pro

- Regelmäßiges Controlling ermöglicht, jeder Zeit zum Verfahrensstand aussagefähig zu sein

- Regelmäßiges Controlling und proaktive Steuerung beschleunigt das Verfahren

- Regelmäßiges Controlling und proaktive Steuerung ermöglichen ein projekt- und kundenorientiertes Arbeiten

Contra

- Regelmäßiges Controlling und Maßnahmen zur proaktiven Steuerung verursachen Mehraufwände

- fehlende Akzeptanz aufgrund von Mehraufwand bei Personalmangel

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Die qualitativen Einschätzungen der an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden haben Folgendes ergeben:

- Fristenplanung und proaktive Kommunikation mit der Gemeinde lassen das mögliche Genehmigungsdatum zeitlich besser eingrenzen.
- Wenn kein Controlling bzw. Überwachung erfolgt, können Verzögerungen in der Bearbeitung entstehen.
- Bei Rücklauf der Stellungnahmen der Fachbehörden, der Gemeinde und der Angrenzer ist es wichtig, den Überblick über den Verfahrensstand und die Fristen zu behalten.
- Es wird angemerkt, dass als Sachbearbeiter zur Durchführung der empfohlenen Maßnahmen oftmals die Zeit fehlt. Eine Unterstützung im Sinne der schnelleren Bearbeitung wäre es, wenn die Aktivitäten zum Controlling durch das Sekretariat durchgeführt werden würden.

Die Empfehlung wird von allen an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden als hilfreich erachtet. Durch die Anwendung der Handlungsempfehlung kann die Effizienz eines Baugenehmigungsverfahrens gesteigert werden.

In einem konkreten Fall wurde durch das Controlling (mit Hilfe des Tools zur Termin- und Fristenplanung) deutlich festgestellt, dass noch die Rückmeldung der Gemeinde gefehlt hat. Daraufhin wurde proaktiv auf die Gemeinde zugegangen, um zu besprechen, wann mit der Rücksendung der Stellungnahme gerechnet werden kann. Der genannte Termin wurde als neues Plandatum eingesetzt. Bei der Gemeinde wurde ebenfalls erfragt, wie weit das Bebauungsplanverfahren fortgeschritten ist, da dieses den weiteren Verlauf des Verfahrens maßgeblich beeinflusste.

7. Wasserstandsmeldung bzw. proaktive Information an die Kunden

Antragsteller melden sich meist selbstständig per E-Mail oder telefonisch bei der Baurechtsbehörde, um sich über den aktuellen Stand des Verfahrens zu informieren. Wie in Kapitel II. ausgeführt, werden Antragsteller von der Genehmigungsbehörde in der Regel nicht über den Stand und mögliche Verzögerungen informiert.

In Verwaltungsbehörden ist häufig der Dienstleistungsgedanke nicht ausgeprägt. Maßnahmen zur Kundenorientierung sind kaum vorhanden. Hierzu stehen gegebenenfalls nicht genügend Personalkapazitäten zur Verfügung. Der Dienstleistungsgedanke und die Kundenorientierung werden für die Verwaltungsarbeit zunehmend wichtig und sind nicht losgelöst von den Empfehlungen zum projektorientierten Arbeiten zu betrachten. Sie bedingen sich gegenseitig (siehe dazu Kapitel III. 15). Hier geht es zunächst um die Empfehlung, konkrete Kommunikationsmaßnahmen im Verlauf eines Baugenehmigungsverfahrens zu implementieren, um den Bauherrn, den Planer und den Architekten in regelmäßigen Abständen über den Stand des Verfahrens und die voraussichtliche Dauer proaktiv zu informieren.

Zu bestimmten, verpflichtenden Zeitpunkten im Verlauf eines Baugenehmigungsverfahrens, zum Beispiel nach der ersten Vollständigkeitsprüfung werden Bauherren bereits heute von der Baurechtsbehörde schriftlich informiert. Bei dieser Mitteilung handelt es sich um eine verpflichtende Mitteilung⁴³. Die Baurechtsbehörde im LRA Rems-Murr-Kreis verwendet hierzu eine Mitteilungsvorlage, die im Fachverfahren „xBase“ hinterlegt ist.

Wie im vorherigen Kapitel angedeutet, kann sich zwischen der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung eine gewisse Komplexität des Baugenehmigungsverfahrens entwickeln. Zum Zeitpunkt der ersten und zweiten Vollständigkeitsprüfung und zwischen diesen beiden Meilensteinen ist zu empfehlen, den Stand des Verfahrens zu sichten, bei Bedarf proaktiv zu handeln und die Planung zu aktualisieren. Der Verfahrenssteuerer führt das Controlling und Maßnahmen zur proaktiven Steuerung durch. Im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten wird empfohlen, den Bauherrn, den Architekten und den Planer über den Stand und die voraussichtliche Verfahrensdauer zu informieren (sogenannte „Wasserstandsmeldungen“):

- Nach der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung sollte der Antragsteller innerhalb der ohnehin verpflichtenden Mitteilung über das Ergebnis der Prüfung auch über die Verfahrensdauer informiert werden⁴⁴. Die in „xBase“ hinterlegte Mitteilungsvorlage sollte um eine entsprechenden Textpassage zur voraussichtlichen Dauer ergänzt werden. Eine passende Formulierung wäre auszuarbeiten.

⁴³ gemäß § 54 Abs. 2 LBO.

⁴⁴ Gemäß § 25 Abs. 2 S. 2 LVwVfG soll – soweit es der Verfahrensbeschleunigung dient – dem Antragsteller nach Eingang des Antrags unverzüglich Auskunft über die voraussichtliche Verfahrensdauer und die Vollständigkeit der Antragsunterlagen gegeben werden.

- Während des gesamten Verfahrens sollten Bauherren, Planer und Architekten spätestens dann proaktiv von der Baurechtsbehörde informiert werden, wenn sich nach Aktualisierung der Termin- und Fristenplanung der Endtermin des Verfahrens signifikant verzögert bzw. verlängert, zum Beispiel um mindestens drei Monate.
- Zudem sollten die Bauherren, Planer und Architekten vom Verfahrenssteuerer in regelmäßigen Abständen über den aktuellen Stand, die nächsten Bearbeitungsschritte und die voraussichtliche Dauer proaktiv informiert werden.

Die Wasserstandsmeldungen werden proaktiv durch den Verfahrenssteuerer initiiert. Zur Kommunikation können verschiedene Medien genutzt werden, gegebenenfalls mehrere zugleich, zum Beispiel die schriftlich Mitteilung auf dem Postweg oder per E-Mail⁴⁵, ein Telefonat oder eine Besprechung per Videokonferenz.

Weitere Empfehlungen zur proaktiven Information und Kommunikation:

- Aktuell werden verpflichtende Mitteilungen, beispielsweise über die Vollständigkeit der Antragsunterlagen, an den Bauherrn oder den Planer oder an beide gesendet – je nach Baurechtsbehörde. Der Gemeinde und den anzuhörenden Fachbehörden werden nach Feststellung der Vollständigkeit die Antragsunterlagen, mit der Bitte um Stellungnahme, zugesendet. Es wird empfohlen, dass Baurechtsbehörden eine Mitteilung zur Vollständigkeit grundsätzlich sowohl an den Bauherrn als auch an den zuständigen Planer bzw. Architekten senden, sodass alle am Verfahren beteiligten Personen informiert sind.
- Wird der Antragsteller darum gebeten, Unterlagen nachzureichen, sollte ebenfalls mitgeteilt werden, dass eine erneute Prüfung stattfinden wird und gegebenenfalls auch die Gemeinde oder Fachbehörden erneut angehört werden müssen. Der Antragsteller sollte auch dahingehend sensibilisiert werden, dass jegliche Verzögerung seinerseits zu einer Verlängerung des Verfahrens führen kann.
- Neben der Information, dass sich ein Verfahren verzögert, sollte auch eine nachvollziehbare Begründung und eine Vorausschau über die nächsten Bearbeitungsschritte bzw. das weitere Vorgehen im Verfahren mitgeteilt werden.
- Ein Auszug aus der Termin- und Fristenplanung des jeweiligen Verfahrens⁴⁶ könnte mitgesendet werden. Die Komplexität des Verfahrens würde transparent werden. Dies könnte dazu beitragen, auf Seiten des Antragstellers das Verständnis für etwaige Verzögerungen zu erhöhen.

⁴⁵ Eine Vorlage sollte im Fachverfahren (z.B. xBase) hinterlegt werden.

⁴⁶ Für den Auszug, der mit Dritten bzw. externen Verfahrensbeteiligten geteilt werden kann, sollte eine Vorlage erstellt werden. Dabei ist zu beachten, dass sensible Informationen und Daten der Baurechtsbehörde und anderer, interner Verfahrensbeteiligter nicht geteilt werden.

- Bei der Information und Kommunikation über einen neuen, voraussichtlichen Endtermin sollte Folgendes beachtet werden:
 - Es handelt sich zum jeweiligen Zeitpunkt um eine voraussichtliche Verfahrensdauer unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Situation und unter der Annahme, dass alle weiteren Termine und Fristen eingehalten werden und es zu keinen weiteren Bearbeitungsschleifen kommt.
 - Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Baurechtsbehörde **keine Haftung** übernimmt, wenn eine kommunizierte Verfahrensdauer und ein kommunizierter Endtermin nicht eingehalten werden konnten. Es handelt sich um Prognose- und Plandaten.
- Für Informationsschreiben und Mitteilungen nach Außen sollten bei Bedarf im Fachverfahren, wie „xBase“, weitere Vorlagen erstellt werden, die gegebenenfalls für ein jeweiliges Verfahren und die jeweilige Situation anzupassen sind.

WASSERSTANDSMELDUNG UND PROAKTIVE INFORMATION AN DEN KUNDEN

| Pro | Contra |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Antragsteller erfährt den Stand des Verfahrens und die voraussichtliche Dauer | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusätzliche Mitteilungsschreiben führen zu Mehraufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion der Anfragen seitens der Antragsteller (in Bezug auf Verfahrensstand und Dauer) und somit Entlastung der Verwaltungsmitarbeitenden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Informations- und Mitteilungsschreiben können zu Nachfragen und dadurch zu Mehraufwand führen |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhte Zufriedenheit des Kunden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr von „Finger Pointing“ durch den Antragsteller |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fördert das Investitionsklima am Standort | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die proaktive Information könnte Beschwerden auslösen |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Zwei Drittel der an der Erprobung im LRA Rems-Murr-Kreis beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden erachten die Handlungsempfehlung als hilfreich und sind der Meinung, dass die Effizienz eines Baugenehmigungsverfahrens durch deren Anwendung gesteigert werden kann. Ein Drittel ist der gegenteiligen Meinung. Die nachfolgend konsolidierte Auflistung zeigt die Unterschiede in den Einschätzungen:

- Die Durchführung kostet zu viel Zeit und führt zu Unmut auf beiden Seiten, insbesondere bei Benennung eines konkreten Datums. In komplexen Fällen bestehen bereits ein Austausch und Kontakt untereinander, bei dem auch über den Sachstand informiert wird.

- Es ist davon auszugehen, dass sich bei zunehmender Digitalisierung die Kommunikation und Übersicht über das Verfahren ohnehin verbessert. Für den Bauherrn soll künftig der Verfahrensstand digital einsehbar gemacht werden.
- Es sollte überlegt werden, wer die Wasserstandsmeldung versendet. Bestenfalls wird das Schreiben über das Sekretariat versendet.
- In der Wasserstandsmeldung sollte der Endtermin oder die Zeitspanne der Verfahrensdauer mit Bedacht kommuniziert werden. Es besteht die Gefahr, dass die Baurechtsbehörde bei Nichteinhaltung des genannten Endtermins mit Beschwerden zu rechnen hat. Dieses Risiko sollte eingegangen werden.
- Zur proaktiven Kommunikation sollen vorgefertigte Templates genutzt werden. Die Schreiben zur Vollständigkeit könnten gegebenenfalls angepasst werden.
- Die Handlungsempfehlung schafft mehr Transparenz nach außen und sorgt bei Bauherrn, Planern und Architekten für einen größeren Überblick über das Verfahren, das aus mehreren Verfahrensschritten und Beteiligten besteht.
- Nachfragen zum Verfahrensstand dürften deutlich abnehmen.
- Eine proaktive Kommunikation nach außen zu bestimmten „Meilensteinen“ und geeigneten Zeitpunkten ist hilfreich.

In einem konkreten Fall wurde einem Architekten der Verfahrensstand proaktiv mitgeteilt, was als nützlich bewertet wurde.

8. Besprechungen und Abstimmungen

Statt schriftlich, per E-Mail oder auf dem Postweg zu kommunizieren, ist es in bestimmten Fällen zielführender, sich persönlich auszutauschen. Nachfolgend sind zwei beispielhafte Fälle aufgeführt:

- Die 1. Vollständigkeitsprüfung ergibt, dass die Antragsunterlagen unvollständig sind und der Bauherr mehrere Unterlagen nachzureichen hat. Zusätzlich liegen die vorhandenen Unterlagen in unzureichender Qualität vor und der Bauherr wird gebeten, die Unterlagen nachzubessern.
- Während der Anhörung kommt es seitens der beteiligten Gemeinde und der Fachbehörden zu einer Vielzahl an Nachforderungen.

In beiden Fällen wird der Bauherr schriftlich informiert. Ein zusätzlicher, persönlicher Austausch könnte nützlich sein, um etwaige Rückfragen des Antragstellers und Missverständnisse unmittelbar zu klären. Die Gründe, warum Unterlagen nachgefordert oder geändert werden müssen, können im Rahmen eines persönlichen Gesprächs möglicherweise verständlicher erläutert werden als per Schreiben. Termine, bis wann die Unterlagen durch den Antragsteller nachgereicht werden, können unmittelbar gemeinsam abgestimmt werden. Die terminliche Situation des Bauherrn findet Berücksichtigung.

Der Verfahrenssteuerer entscheidet, ob für den jeweiligen Fall eine (kurzfristige) Besprechung zielführend ist und zur Beschleunigung des Verfahrens beitragen könnte. Er entscheidet ebenfalls, welche am Verfahren beteiligten Personen einzuladen sind. Bei Bedarf sind der Architekt/der Planer und der Kollege der angehörten Fachbehörde, zum Beispiel der unteren Naturschutzbehörde, d.h. der Naturschutzbeauftragte einzuladen. Bei der Organisation der Besprechung erhält der Verfahrenssteuerer gegebenenfalls Unterstützung durch das Sekretariat.

Neben Abstimmungen zwischen externen und internen Verfahrensbeteiligten gibt es auch Fälle, in denen es zielführend ist, dass sich nur die internen Verfahrensbeteiligten, zum Beispiel zuständige Kollegen aus dem Haus, mit dem Verfahrenssteuerer besprechen.

BESPRECHUNGEN UND ABSTIMMUNGEN

| Pro | Contra |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragen können schneller geklärt werden; das Verfahren wird dadurch beschleunigt | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Akzeptanz, weil Mehraufwand gesehen wird/Personalmangel |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schafft Transparenz und beugt Missverständnissen vor; Nachfragen und Bearbeitungsschleifen werden in der Regel reduziert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Nutzen eines Gesprächs wird nicht erkannt |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Termine können mündlich besser abgestimmt werden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräch könnte zu weiteren Nachfragen führen |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bauherr fühlt sich als „Kunde“ wahrgenommen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Rechtssicherheit bei bloßer mündlicher Absprache |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Die Einschätzung der an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden hat Folgendes ergeben:

- Die Handlungsempfehlung wird bereits heute gelebt:
 - (kurzfristige) Abstimmungen mit Verfahrensbeteiligten, zum Beispiel mit Bauherren, Planern, Bauverständigen und Baurechtlern im Falle, dass Unterlagen nicht vollständig sind bzw. Nachforderungen bestehen, um das Verfahren zu beschleunigen.
 - in komplexen Fällen besteht bereits mehrfach Kontakt untereinander, bei dem über den Sachstand informiert wird.
- Besprechungen sollten in eigenem Ermessen und einzelfallbezogen erfolgen.
- Größere Besprechungen werden nur bei besonders komplexen Verfahren benötigt, wenn Schwierigkeiten auftauchen.

Da das LRA Rems-Murr-Kreis gute Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise macht, ist die Empfehlung als hilfreich einzustufen. In einem konkreten Fall wurde die Handlungsempfehlung erprobt: Es wurde persönlich mit der anzuhörenden Gemeinde gesprochen und sich abgestimmt. Dies ermöglichte eine Aktualisierung des Verfahrensstands.

9. Paralleles statt sequenzielles Arbeiten

Im LRA Rems-Murr-Kreis wird bereits heute von einzelnen Bauverständigen im Laufe des Verfahrens parallel statt sequenziell gearbeitet, insbesondere während der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung, das heißt während der Beteiligung der Gemeinde und der Fachbehörden. Je nach Bauantrag und in Abhängigkeit des zuständigen Bauverständigen erfolgt die Prüfung von Stellungnahmen der anzuhörenden Fachbehörden unmittelbar sobald diese übersandt wurden. Sofern es notwendig ist, dass Unterlagen nachzuliefern sind, wird der Bauherr unmittelbar darüber informiert, und nicht erst, wenn sämtliche Stellungnahmen aller anzuhörenden Fachbehörden eingegangen und geprüft worden sind. Der Bauherr kann sich frühzeitig darum bemühen, Unterlagen nachzureichen bzw. zu ändern. Je früher Bearbeitungsschleifen, zum Beispiel das Nachreichen oder die Änderung von Unterlagen, kommuniziert und erledigt werden, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit, dass das Verfahren beschleunigt wird.

Daneben gibt es auch Bauverständige, die während der 1. und 2. Vollständigkeitsprüfung sequenziell arbeiten, das heißt die Prüfung der Stellungnahmen erst durchführen, wenn von allen beteiligten Fachbehörden und der Gemeinde die Stellungnahmen vorliegen. Der Antragsteller erhält erst im Nachgang der Prüfung eine Information, ob und welche Unterlagen nachzureichen bzw. nachzubessern sind.

Die Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis hat gezeigt, dass sowohl paralleles als auch sequenzielles Arbeiten seine jeweilige Berechtigung hat:

- Es gibt Antragsteller, die zeitnah über Nachforderungen informiert werden möchten, um sich unmittelbar darum kümmern zu können – auch unter Gefahr, dass im Verlauf der Zeit nach und nach weitere Nachforderungen gestellt werden. Andere Antragsteller wiederum möchten erst am Ende der Beteiligung der Gemeinden und Fachbehörden eine Auflistung aller Nachforderungen.
- Für den Verfahrenssteuerer bedeutet es gegebenenfalls Mehraufwand, den Antragsteller über jede Nachforderung einzeln zu informieren. Bei jeder einzelnen Mitteilung könnte es im Gegenzug zu Rückfragen vom Antragsteller kommen. Statt alle Rückfragen zu allen Nachforderungen konsolidiert zu beantworten, zum Beispiel im Rahmen einer Besprechung, werden Rückfragen zu einzelnen Nachforderungen zeitnah einzeln beantwortet. Auf der anderen Seite wird idealerweise durch diese parallele Bearbeitung die Verfahrensdauer verkürzt, weil eben nicht gewartet wird, bis alle Stellungnahmen und etwaige Nachforderungen vorliegen. Die Bearbeitung etwaiger Nachforderungen kann früher starten.

Es wird Folgendes empfohlen:

- Der Verfahrenssteuerer stimmt zu Beginn des Baugenehmigungsverfahrens, zum Beispiel im Rahmen des Beratungs- oder Auftaktgesprächs mit dem Antragsteller ab, ob dieser über eine etwaige Nachforderung unmittelbar nach Prüfung einer Stellungnahme informiert werden möchte oder erst, nachdem alle Stellungnahmen vorliegen und geprüft wurden. Der Verfahrenssteuerer beurteilt im konkreten Fall, ob und an welchen Stellen im Verlauf eines Verfahrens eine parallele Bearbeitung möglich ist, ob die Vorteile dieser Arbeitsweise überwiegen und sich dadurch eine Verfahrensbeschleunigung erzielen lässt.

10. Rechtliche Möglichkeiten zur Verfahrensbeschleunigung nutzen

Falls sich die Gemeinde oder eine anzuhörende Fachbehörde nicht fristgemäß äußern, kann die Baurechtsbehörde von ihrem Recht Gebrauch machen, deren Zustimmung oder Einvernehmen als erteilt anzunehmen⁴⁷. Die Untersuchung im LRA Rems-Murr-Kreis hat gezeigt, dass im Falle einer Fristüberschreitung dennoch auf die fehlende Stellungnahme der Fachbehörde gewartet wird, da es sich oft um kritische Themen handelt, die geprüft werden müssen, auch um spätere Konflikte zu vermeiden. Es ist stark einzelfallabhängig, ob von diesem Recht Gebrauch gemacht werden sollte. Der Sachbearbeitende muss abwägen, ob er auf die Stellungnahme der Fachbehörde oder das Einvernehmen der Gemeinde verzichtet. Der Verfahrenssteuerer initiiert eine derartige Prüfung.

Eine weitere Möglichkeit, eine Verfahrensbeschleunigung zu bewirken, ist die „Erteilung der Genehmigung unter einer aufschiebenden Bedingung“⁴⁸. So kann die **Baugenehmigung durch die Baurechtsbehörde erteilt werden, unter der aufschiebenden Bedingung**, dass die Genehmigung einer anderen Behörde noch aussteht und zu einem späteren Zeitpunkt erteilt wird. Die Erteilung einer Baugenehmigung unter Risikoabwägung und mit aufschiebender Bedingung wird nur für absolute Ausnahmefälle empfohlen. Der Verfahrenssteuerer initiiert eine derartige Prüfung. Fehlt beispielsweise die fristgerechte Stellungnahme des Energieversorgers, kann die Genehmigung in der Regel aufschiebend bedingt erteilt werden. Ein solcher Ausnahmefall wäre zum Beispiel, falls die Zustimmung eines Energieversorgers fehlt, aber bereits abzusehen ist, dass diese in naher Zukunft erteilt wird. Andere Beispiele wären, wenn eine Bank die Erteilung der Baugenehmigung für die Vergabe eines Kredits verlangt oder ein Landwirt die Genehmigung benötigt, um innerhalb einer bestimmten Frist einen Förderantrag stellen zu können. Der Bauherr ist in diesen Fällen dann nicht mehr von der Genehmigungsbehörde abhängig, sondern hat unter Umständen selbst in der Hand, ob die Genehmigung wirksam wird.

⁴⁷ Bedarf nach Landesrecht die Erteilung der Baugenehmigung des Einvernehmens oder der Zustimmung einer anderen Stelle, so gilt diese als erteilt, wenn sie nicht innerhalb eines Monats nach Eingang des Ersuchens unter Angabe der Gründe verweigert wird, § 54 Abs. 3 LBO. Zusätzlich werden die benachrichtigten Angrenzer und sonstigen Nachbarn mit allen Einwendungen ausgeschlossen, wenn diese nicht fristgemäß geltend gemacht werden (materielle Präklusion) § 55 Abs. 2 LBO.

⁴⁸ Gemäß § 158 BGB „Aufschiebende und auflösende Bedingung“.

11. Lessons Learned

Ein Baugenehmigungsverfahren schließt mit der Versendung des Genehmigungsbescheids bzw. des Baufreigabebescheins ab. Nach Abschluss eines Baugenehmigungsverfahrens liegen neue Erkenntnisse und Erfahrungswerte vor. Diese werden Stand heute im LRA Rems-Murr-Kreis weder strukturiert analysiert bzw. aufbereitet noch ausgewertet und nur in seltenen Fällen für andere Verwaltungsmitarbeitende, die an dem Baugenehmigungsverfahren nicht beteiligt waren, dokumentiert.

Im Sinne der projektorientierten Arbeitsweise empfiehlt es sich, nach Abschluss eines komplexen Baugenehmigungsverfahrens die gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungswerte der am Verfahren beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden in einer strukturierten Form zu analysieren, auszuwerten und zu dokumentieren, also eine Retrospektive des Verfahrens, ein sogenanntes Lessons Learned durchzuführen. Die Erkenntnisse und Erfahrungswerte sollen möglichst mit allen Verwaltungsmitarbeitenden der Baurechtsbehörde geteilt werden und in die Abwicklung zukünftiger Verfahren einfließen, um die Verfahrensabwicklung zu verbessern und zu beschleunigen.

In der Praxis gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden und Formen, wie ein Lessons Learned durchgeführt werden könnte. Folgendes Vorgehen und Format werden hier im Rahmen von Baugenehmigungsverfahren empfohlen:

- Der Verfahrenssteuerer initiiert zeitnah nach Abschluss eines komplexen Baugenehmigungsverfahrens den Prozess zur Durchführung eines Lessons Learned bzw. einer fallbezogenen Nachbesprechung mit den am Verfahren beteiligten inter-nen Verwaltungsmitarbeitenden. Die Initiative zur Durchführung eines Lessons Learned bzw. einer Fallkritik sollte auch durch Anfragen eines Mitarbeitenden beim Verfahrenssteuerer erfolgen können. Kriterien, die für ein Lessons Learned sprechen, sind zum Beispiel eine sehr lange Verfahrensdauer, eine Vielzahl an beteiligten Behörden, eine hohe Anzahl an Bearbeitungsschleifen oder ein ungewöhnliches Bauvorhaben mit komplexen Fragestellungen.
- Im Rahmen eines ein- bis zweistündigen virtuellen, physischen oder hybriden Workshops werden Schwachstellen im Verfahrensablauf identifiziert, gemeinsam Verbesserungspotenziale und -maßnahmen erarbeitet und die Ergebnisse unter Zuhilfenahme eines Template⁴⁹ in strukturierter Form dokumentiert.
- Sofern die Beteiligten damit einverstanden sind, wird die Dokumentation nach dem Workshop zentral abgelegt und anderen Verwaltungsmitarbeitenden zur Verfügung gestellt, so dass andere Kolleginnen und Kollegen von den Erfahrungen lernen können.
- Wurden im Workshop Verbesserungsmaßnahmen definiert, sollte nach einer gewissen Zeit deren Umsetzungsstand geprüft werden.
- Um die Erfahrungen, Erkenntnisse und das Meinungsbild des Bauherrn, Planers oder Architekten aufzunehmen, könnte nach dem Verfahren ein Fragebogen an diese Personen versendet werden.

⁴⁹ siehe beispielhaft das Muster-Template im Abschnitt Tools im Kapitel VII.

Im Verlauf der Untersuchung wurde im LRA Rems-Murr-Kreis zudem der Wunsch nach mehr Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Baurechtsbehörden geäußert. Die Online-Umfrage unter den Verwaltungsmitarbeitenden bestätigte, dass eine stärkere, interkommunale Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbehörden (z.B. anderen Baurechtsbehörden) als Möglichkeit zur Effizienzsteigerung bei der Abwicklung von Genehmigungsverfahren gewertet wird. Daher empfiehlt es sich, sowohl innerhalb einer Baurechtsbehörde als auch übergreifend in Zusammenarbeit mit anderen eine sogenannte Retrospektive bzw. Lessons Learned durchzuführen. Für das LRA Rems-Murr-Kreis wurde vorgeschlagen, einmal im Jahr im Rahmen eines Workshops einen hausinternen Erfahrungsaustausch durchzuführen. Der Workshop sollte strukturiert durchgeführt und zudem moderiert werden.

Lessons Learned dreht sich um Themen wie Fehlerkultur und Lernende Organisation. Es ist eine Methode des Wissensmanagements. Abschließend wird daher empfohlen, dass die Aktivitäten rund um Lessons Learned mit dem Wissensmanagement der Baurechtsbehörde bzw. des Landratsamts verknüpft werden. In der Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis könnte sich zum Beispiel ein elektronisch geführtes und laufend aktualisiertes Handbuch eignen, wie es teilweise im Amt für Umweltschutz schon praktiziert wird.

LESSONS LEARNED

| Pro | Contra |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeitnaher Erfahrungsaustausch unmittelbar im Anschluss des Verfahrens | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrwert und Nutzen gegebenenfalls nicht unmittelbar spürbar, sondern erst mittel- bis langfristig |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation und Ablage von Erkenntnissen und Erfahrungen in strukturierter Form | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Zeit- und Personalaufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen stehen auch anderen Verwaltungsmitarbeitenden zur Verfügung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr, dass zu viel und zu umständlich dokumentiert wird |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung und Beschleunigung im Verfahrensablauf kommender Baugenehmigungsverfahren/erhöhte Rechtssicherheit | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung der Verwaltungsmitarbeitenden durch Effizienzsteigerung in der Aufgabebewältigung | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung des Wissensmanagements und Beitrag zur „Lernenden Organisation“; Reduktion von Risiken und Fehlern | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der (interkommunalen) Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsbehörden | |

12. Komplexitätsprüfung zur Einordnung des jeweiligen Antrags

Die hier im Bericht formulierten Empfehlungen zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren durch projektorientierte Arbeitsweise sollten nicht bei jedem Verfahren vollumfänglich angewendet werden. Beispielsweise könnte die Initiierung und Pflege einer Termin- und Fristenplanung bei einem einfacheren Verfahren mit wenigen betroffenen Stellen das Verfahren unnötig aufhalten. Daneben gibt es Handlungsempfehlungen, die bei jedem Verfahren berücksichtigt und angewandt werden sollten, zum Beispiel die Empfehlungen zum kundenorientierten Arbeiten und die proaktive Steuerung durch den Verfahrenssteuerer.

Damit ein Verfahrenssteuerer zu Beginn eines Verfahrens eine erste Orientierung erhält, ob es sich um ein einfaches oder ein komplexes Verfahren handelt, sollte im Rahmen der Eingangsbesprechung eine Komplexitätsprüfung durchgeführt werden. Es handelt sich hierbei um eine Auflistung von Kriterien in Form einer Checkliste, anhand derer diese Einschätzung vorgenommen wird. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse und der im Rahmen des Projekts gesammelten Erkenntnisse wurden erste Kriterien bzw. Fragen ausgearbeitet, die in der Praxis bei Bedarf anzupassen sind. Einzelne Kriterien sind bei Bedarf höher zu gewichten, da sie bei der Einschätzung mehr oder weniger aussagekräftig sind, ob der vorliegende Antrag in die Kategorie „Standard (in hohem Maße)“ oder „Komplex“ einzuordnen ist.

Kriterien/Fragen der Komplexitätsprüfung sind beispielsweise:

- Handelt es sich um einen Sonderbau?
- Handelt es sich bei dem vorliegenden Bauantrag in hohem Maße um etwas Neuartiges, womit Sie bzw. Ihr Landratsamt bisher wenig bis keine Erfahrung gemacht haben?
- Ist es notwendig, dass ein Bebauungsplanverfahren durchgeführt wird?
- Ist die Brandschutzbehörde in das Verfahren zu involvieren?
- Sind mehrere Fachbehörden anzuhören?

Zur Durchführung der Komplexitätsprüfung werden sämtliche Fragen beantwortet. Das Tool, das zur Prüfung entwickelt wurde, vergleicht die Summe der gewichteten Punktbewertungen pro Kategorie. Die Kategorie mit der höheren Summe bildet das Ergebnis bzw. die Einschätzung des Tools. Das Ergebnis der Prüfung ist durch den Verfahrenssteuerer zu hinterfragen. Der Zweck dieser Prüfung ist nicht, eine strikte Trennung

zwischen „Standardverfahren“ und „komplexem Verfahren“ vorzunehmen. Es geht nicht darum, mit Hilfe der Prüfung eine Entscheidung zu treffen, ob projektorientiert gearbeitet wird oder nicht, sondern zu welchem Umfang unmittelbar von Verfahrensbeginn an projektorientiert gearbeitet werden sollte.

Schätzt der Verfahrenssteuerer auf Basis des Prüfungsergebnisses und seiner Erfahrungen das vorliegende Verfahren als komplex ein, wird empfohlen, sämtliche Handlungsempfehlungen zum projektorientierten Arbeiten anzuwenden.

Schätzt er das Verfahren als „Standard“ ein, sollten dennoch – unabhängig von der Komplexität und des Typs eines Baugenehmigungsverfahrens – folgende Handlungsempfehlungen angewandt werden:

Auch bei Standardverfahren:

- Kundenorientierung (siehe Kapitel IV. 15)
- Nutzung einer Kollaborationsplattform (siehe Kapitel IV. 16)
- regelmäßige Prüfung des Bearbeitungsstands in dem jeweiligen Fachverfahren
- proaktive Steuerung durch den Verfahrenssteuerer, das heißt bei Bedarf steuerndes Eingreifen und proaktive Information und Kommunikation – sowohl in Richtung Kunde als auch verwaltungsintern in Richtung der Gemeinde und berührten Stellen/Fachbehörden

Die zu Beginn eines Verfahrens getroffene Einschätzung zur Komplexität garantiert nicht, dass sich diese im späteren Verlauf eines Verfahrens nicht noch erhöht. In den vorherigen Kapiteln des Berichts wurde deutlich, dass die Komplexität und Dynamik eines Verfahrens von einer Vielzahl an Faktoren abhängen. Insbesondere während der Anhörung der Gemeinde und der Beteiligung der Fachbehörden kann es zu Bearbeitungsschleifen kommen und sich die Komplexität erhöhen. In einem solchen Fall wird empfohlen, dass der Verfahrenssteuerer beginnt, vollumfänglich projektorientiert zu arbeiten, das heißt auch die Termin- und Fristenplanung nachträglich aufsetzt, um dieses Hilfsmittel zur proaktiven Steuerung im weiteren Verlauf des Verfahrens nutzen zu können. Abbildung 6 fasst die wesentlichsten Punkte nochmals zusammen:

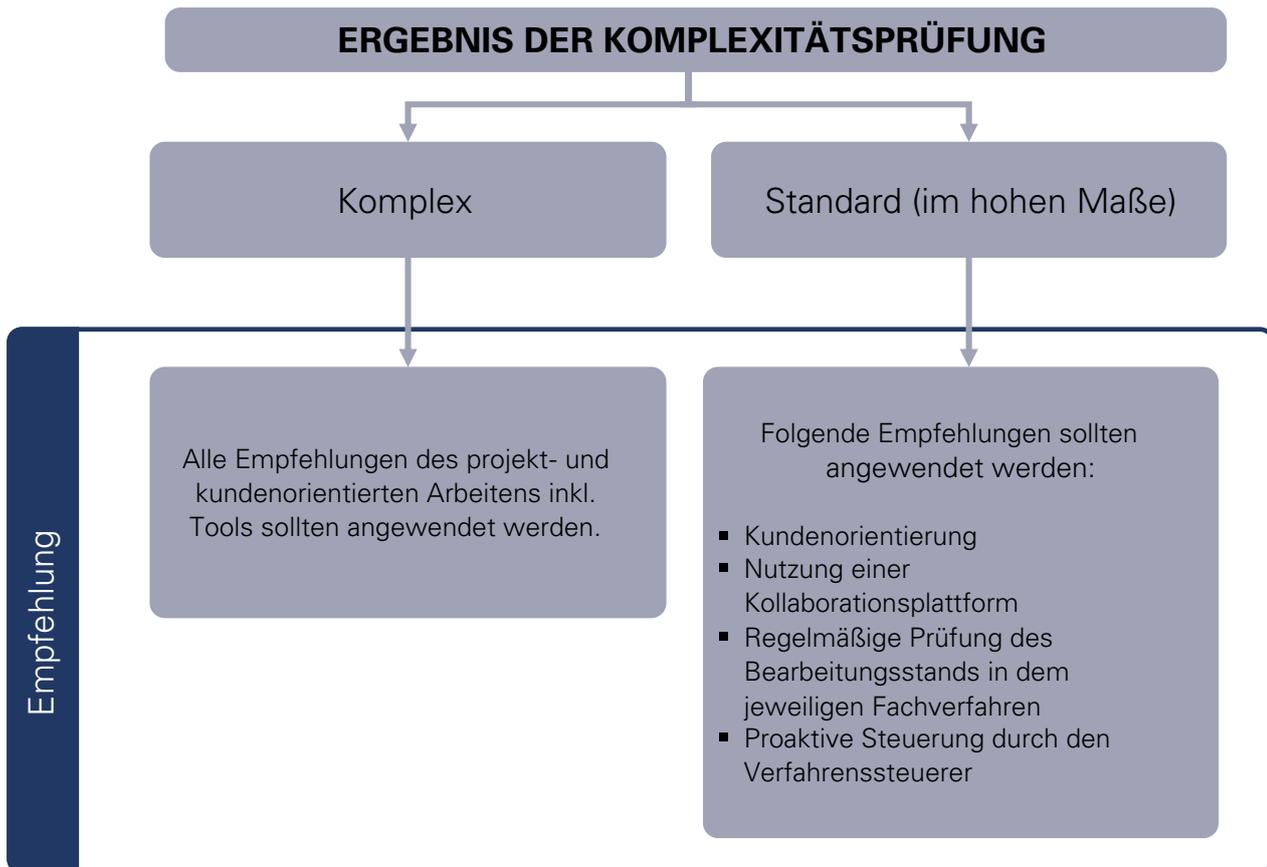


Abbildung 6: Überblick über Umfang des projektorientierten Arbeitens anhand der Komplexitätsprüfung

KOMPLEXITÄTSPRÜFUNG ZUR EINORDNUNG DES JEWELIGEN ANTRAGS

Pro

- Orientierungshilfe zu Beginn eines Verfahrens
- Entscheidungshilfe, wie umfänglich projektorientiert gearbeitet werden sollte
- Eine Art „Checkliste zur Erinnerung“ an die im Verlauf eines Verfahrens zu berücksichtigenden Faktoren
- Zu Einarbeitungs- und Schulungszwecken

Contra

- Mehraufwand
- Fehlende Akzeptanz bei erfahrenen Verwaltungsmitarbeitenden

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Die konkrete Erprobung des Tools und die Einschätzungen zur Handlungsempfehlung haben Folgendes ergeben:

- Die Prüfung lieferte in einem konkreten Fall eine Orientierung zum weiteren Ablauf des Verfahrens. Es wurde ersichtlich, dass es sich um ein Standardverfahren handelt.
- Die Verfahrensdauer komplexer Fälle können durch eine Prüfung im Vorfeld reduziert werden, zum Beispiel von einem Zeitfenster von 8-12 Monaten auf ein Zeitfenster von 5-7 Monaten.
- Zu Beginn eines Verfahrens ist es teilweise schwierig einzuschätzen, ob sich das Verfahren komplex gestaltet. Durch die Stellungnahmen der Fachbehörden, der Gemeinde und der Angrenzer können sich Sachverhalte ergeben, die das Verfahren kompliziert machen, zum Beispiel ein Interessenskonflikt.
- Die Prüfung sollte nicht für jeden Antrag durchgeführt werden. Der Verfahrenssteuerer führt diese Prüfung beispielsweise bei geringer Praxiserfahrung oder in Fällen, in denen auch er keine klare Einschätzung vornehmen kann, durch. Eine Prüfung kann zur Bestätigung des Komplexitätsgrad angewandt werden. Gegebenenfalls wird durch die Prüfung aufgezeigt, dass mehr Zwischenschritte im Verfahren anzusetzen sind als ursprünglich gedacht.
- Die Kriterien bzw. Fragen der Komplexitätsprüfung wurden im Verlauf der Erprobung besprochen und konkrete Anpassungsvorschläge ausgearbeitet. So soll das Kriterium der Notwendigkeit eines Bebauungsplans höher gewichtet werden. Die Gebäudeklassen der Landesbauordnung sollten im Tool berücksichtigt werden: Verfahren der Gebäudeklassen 4 und 5 sollten generell als „komplex“ eingestuft werden und Verfahren der Gebäudeklasse 3 im Einzelfall nach Ermessen des Verfahrenssteuerers.
- Ein Drittel der an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden schätzen die Prüfung bzw. das Tool als nicht hilfreich und effizienzsteigernd ein. Gründe hierfür sind:
 - Während der Eingangsbesprechung wird durch die Qualität der Unterlagen, die Anzahl der zu beteiligenden Behörden und die planungsrechtliche Einschätzung sehr schnell klar, wie komplex ein Verfahren ist. Das Ausfüllen eines Tools würde zu deutlichem Mehraufwand führen.
 - Für Berufseinsteiger wäre die Prüfung nicht geeignet, da diese die Fragen nicht beantworten können. Hier ist eine bereits existierende Übersicht der zu beteiligenden Behörden hilfreicher.

13. Maßnahmenkatalog als Steuerungs- und Orientierungshilfe

Die Untersuchung ergab, dass aus Sicht der Verwaltung als primäres Risiko eines Baugenehmigungsverfahrens eine rechtswidrige Entscheidung und die Haftung der Verwaltungsmitarbeitenden angesehen wird. **Aktuell werden beispielsweise die Nichterteilung einer Baugenehmigung oder mögliche Fristverzögerungen nicht als übergreifende Risiken betrachtet.** Aus Sicht des Bauherrn sind genau diese zwei Risiken am wichtigsten.

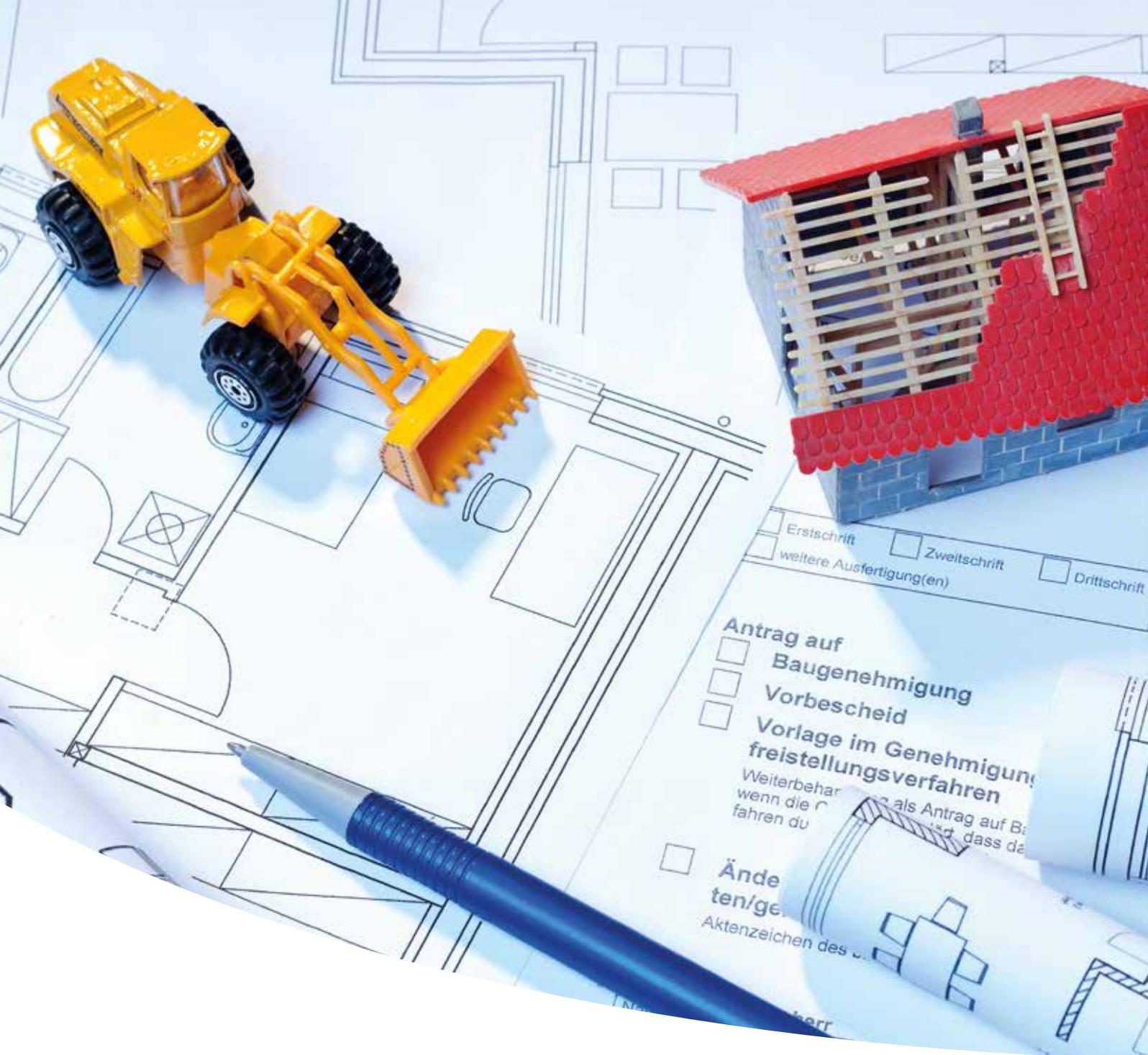
Im Sinne der Transparenz, der Themen Lessons Learned bzw. Wissensmanagement und einer „lernenden Organisation“ wird empfohlen, die (rechtlichen) Risiken und insbesondere die vorbeugenden Maßnahmen in strukturierter Form zu dokumentieren und möglichst allen an Baugenehmigungsverfahren beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden zugänglich zu machen. Nicht nur vorbeugende Maßnahmen zur Reduktion und Vermeidung von Risiken sollten dokumentiert werden, sondern auch Maßnahmen zur proaktiven Steuerung und Beschleunigung eines Verfahrens. **Wissen schützt vor falschen Entscheidungen und erhöht die Bereitschaft, Entscheidungen mit Maß und Mitte zu treffen.**

Ein derartiger Katalog an Maßnahmen und Risiken sollte initial befüllt⁵⁰ und in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden, zum Beispiel nach einem durchgeführten Lessons Learned. Die an einem Verfahren beteiligten Mitarbeitenden und insbesondere der Verfahrenssteuerer sollten sich an den Maßnahmen des Katalogs orientieren. Vor der Einleitung bzw. Umsetzung, sollte eine vorgeschlagene Maßnahme aber zunächst hinterfragt werden, ob sie für die jeweils vorliegende Situation tatsächlich sinnvoll ist. Der Maßnahmenkatalog sollte auch zu Einarbeitungs- und Schulungszwecken Verwendung finden.

MASSNAHMENKATALOG ALS STEUERUNGS- UND ORIENTIERUNGSHILFE

| Pro | Contra |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einheitlich definierte und abgestimmte Maßnahmen zur Reduktion/Vermeidung von Risiken und zur proaktiven Steuerung eines Verfahrens | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßige Pflege und Aktualisierung des Maßnahmenkatalogs führt zu Mehraufwand |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmenvorschläge ermöglichen eine zeitnahe, unmittelbare Reaktion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlerhafte Anwendung der Maßnahmen |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung und Beschleunigung eines Verfahrens | |

⁵⁰ Eine Mustervorlage für einen Maßnahmenkatalog wurde im Zuge des Projekts erarbeitet – siehe Kapitel VII.



14. Bessere Information über Verfahrenformalitäten

Wie in Kapitel II. ausgeführt sind Formulare häufig unverständlich und führen zu Missverständnissen. Zusätzlich existieren für bestimmte Bereiche (beispielsweise EWärme) eine Vielzahl an Formularen. Dies kann ebenfalls verwirren⁵¹.

⁵¹ Siehe Formulare zum EWärmeGesetz: <https://www.rems-murr-kreis.de/bauen-umwelt-und-verkehr/bauen/formulare-und-antraege-bauen>, abgerufen am: 11.07.2022.

Neben der Erläuterung der Antragsunterlagen im Rahmen von Beratungs- und Auftaktgesprächen sollte der Unverständlichkeit durch weitere Maßnahmen entgegengewirkt werden:

- Die zur Einreichung eines Bauantrags vorgegebenen Formulare⁵² sollten in regelmäßigen Abständen auf Verständlichkeit überprüft werden⁵³. Der Review der Unterlagen sollte durch eine Expertengruppe aus Verwaltungsmitarbeitenden in Zusammenarbeit mit Bauherrn, Planern und Architekten erfolgen. Die Expertengruppe besitzt die notwendige Erfahrung, um die Antragsunterlagen aus Sicht eines Antragstellers auf die Verständlichkeit hin zu überprüfen. Die Teilnahme von Anwendern aus der Praxis ist dabei von hoher Bedeutung, denn sie kennen aus der täglichen Arbeit die typischen „Stolpersteine“. Bei Bedarf sollten die Formulare angepasst und die überarbeiteten Formulare über verschiedene Medien und Kanäle kommuniziert werden, zum Beispiel über die Homepage des Ministeriums für Landesentwicklung und Wohnen BW und die Homepage der Baurechtsbehörden. Durch eine Umfrage unter Antragstellern in Bezug auf die Verständlichkeit der Antragsunterlagen könnten ebenfalls Verbesserungspotenziale identifiziert und erfragt werden, ob die Unterlagen adressatengerecht sind. Eine solche Umfrage wäre in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.
- Informationsgehalt auf der Internetpräsenz stärken:
 - Das Angebot zur Durchführung von Beratungsgesprächen vor Antragstellung sollte auf der Internetpräsenz bzw. Homepage beworben werden.
 - Laut Online-Umfrage informieren sich fast 50 Prozent der Antragsteller über die erforderlichen Antragsunterlagen über die Homepage der zuständigen Genehmigungsbehörde. Der auf der Homepage vorzufindende Informationsgehalt zu den Antragsunterlagen ist verbesserungswürdig. Da die Internetpräsenz einer Behörde auch zukünftig eine beliebte Informationsquelle sein wird, sollte der Informationsgehalt zu den Antragsunterlagen auf der Internetpräsenz bzw. Homepage einer jeweiligen Baurechtsbehörde gestärkt werden. Eine eigene Rubrik sollte sich ausschließlich diesem Thema widmen. Hier sollte ein Antragsteller eine Orientierungshilfe vorfinden, was alles in welcher Form einzureichen ist. Da es unter anderem von dem jeweiligen Bauvorhaben abhängt, welche Unterlagen einzureichen sind, kann diese Frage nicht pauschal beantwortet werden. Anhand von beispielhaften Bauvorhaben könnte aufgezeigt werden, welche Unterlagen jeweils benötigt werden. Hilfreich wäre die Bereitstellung einer Checkliste mit der Auflistung sämtlich möglicher Unterlagen und einem Hinweis zu jeder Unterlage, in welchen Fällen das Einreichen dieser Unterlage notwendig ist.
 - Zusätzlich sollten beispielhaft ausgefüllte Musteranträge zur Verfügung stehen – nicht zum Download bzw. zur Verwendung, sondern als Orientierung, wie vereinzelte Antragsunterlagen bzw. Formulare auszufüllen sind. Auch beispielhaft falsch ausgefüllte Anträge können u.U. eine Hilfestellung sein.
 - Die Erstellung von kurzen, einfach verständlichen Erklärvideos, die zeigen, in welchem Fall welche Antragsunterlagen wie auszufüllen sind, kann ebenfalls zur Aufklärung beitragen. Ein Video über den typischen Ablauf eines Baugenehmigungsverfahrens in einer jeweiligen Baurechtsbehörde kann Transparenz und Verständnis schaffen.

⁵² Das Formular „Antrag auf Baugenehmigung“ ist exemplarisch in Kapitel VII. „Formular – Antrag auf Baugenehmigung“ im Anhang zu finden.

⁵³ Zuständig hierfür wäre das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg.

- Eine Informationsveranstaltung zum Baugenehmigungsverfahren einer jeweiligen Baubehörde sollte in regelmäßigen Abständen angeboten und durchgeführt werden. Um einen größeren Adressatenkreis zu erreichen, sollte diese Veranstaltung über die verschiedensten Kanäle und Medien beworben werden.
- Bei Baugenehmigungsverfahren sind eine Vielzahl von Vorschriften zu beachten. Dies wird durch ständige Rechtsänderungen noch erschwert. Nicht selten ist unklar, ob ein Vorhaben genehmigungsfähig ist. Antragstellern fehlt in der Regel das Verständnis für diese Komplexität und die Informationen über die (aktuelle) Gesetzeslage. Daher wird empfohlen, über die jeweils gültige Gesetzeslage besser zu informieren. Hierzu sind geeignete Maßnahmen auszuarbeiten. Bei Gesetzesnovellierung könnte zum Beispiel, nach einer rechtzeitigen bzw. sofortigen Information an die Baurechtsbehörden, eine Information auf der Homepage der Baurechtsbehörde und ein Kurzvideo mit den relevanten Neuerungen und deren praktischen Auswirkungen veröffentlicht werden, um der Informationsasymmetrie zwischen Baurechtsbehörde und Antragsteller bezüglich der Gesetzeskenntnis entgegenzuwirken.
- Durch die Anforderungen der DIN-Normen kommt häufig eine zusätzliche Komplexität für die Verfahrensbeteiligten auf. Die Brandschutzstudie des Normenkontrollrat Baden-Württemberg hat gezeigt, dass zu wenige Informationen über die Anforderungen der DIN-Normen vorliegen. Ferner wird in der Brandschutzstudie darauf hingewiesen, dass – auch wenn technische DIN-Normen nicht bindend sind – die Normen in der Regel von den relevanten Akteuren, zum Beispiel den Planern und Sachverständigen, beachtet werden müssen. Für den Bereich des Bauens existieren 3.700 Normen. Um die Zahl und die Aktualisierung der Normung auf das Notwendige zu reduzieren, wird in der Brandschutzstudie empfohlen, Normenausschüsse zu einem Drittel mit sachkundigen Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung zu besetzen⁵⁴.

BESSERE INFORMATION ÜBER VERFAHRENSFORMALITÄTEN

Pro

Contra

- | | |
|--|---------------|
| ▪ Schaffung von Transparenz und Förderung von gegenseitigem Verständnis | ▪ Mehraufwand |
| ▪ Information der Antragstellenden über einzureichende Unterlagen und die Gesetzeslage | |
| ▪ Erhöhung der Qualität der Unterlagen | |
| ▪ Antragsteller fühlen sich besser informiert, Akzeptanz und Image wird erhöht | |
| ▪ Entlastung der Verwaltungsmitarbeitenden | |

⁵⁴ https://www.normenkontrollrat-bw.de/fileadmin/_normenkontrollrat/PDFs/Empfehlungsberichte_und_Positionspapiere/Brandschutzstudie_NKR_BW.pdf, abgerufen am: 27.06.2022.



HANDLUNGSFELD KULTURWANDEL

15. Kundenorientierung in die Verwaltungsarbeit integrieren

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Antragsteller bei der Einreichung des Genehmigungsantrags nicht als Kunde wahrgenommen fühlen und sich proaktive Kommunikation durch die Behörde wünschen. In Bezug auf die voraussichtliche Dauer, den Stand des Verfahrens, etwaige Verzögerungen und deren Gründe erfolgt seitens der Baurechtsbehörden zurzeit eher eine reaktive Kundenkommunikation⁵⁵.

Während für privatwirtschaftliche Unternehmen die Gewinnorientierung eine der obersten Prioritäten bildet, erfüllt die öffentliche Verwaltung ihren gesetzlichen bzw. politischen Auftrag und damit verbundene Legalitäts und Legitimitätsziele. Ihre Ziele richten sich primär am Gemeinwohl aus. Eine Orientierung an den Kunden und damit an der Zufriedenheit der Kunden spielt bisher eine untergeordnete Rolle, da es auch Aspekte gibt, die eine umfangreiche Kundenorientierung erschweren. Mitarbeitende eines Baurechtsamts führen entsprechend ihrem gesetzlichen Auftrag eine Prüfung der Antragsunterlagen durch und entscheiden in Form eines Verwaltungsakts. Die Durchführung der Prüfung wird daher nicht oder nur teilweise als eine Dienstleistung für die Antragsteller verstanden. Aspekte, die einer maßgeblichen Kundenorientierung entgegenstehen, wurden unter anderem im Rahmen der Schulungstermine mit Mitarbeitenden des LRA Rems-Murr-Kreis erhoben:

- Starre Vorgaben bzw. Gesetze: Eine Kundenorientierung, im Sinne von Entgegenkommen, ist oft nicht möglich.
- Fehlende Schulungen zum kulturellen Wandel und zu einer ausgeprägten Kundenorientierung.
- Monopolstellung der Verwaltung, kein Konkurrenzdruck in Bezug auf ihre Produkte.
- Personalmangel: viele nicht besetzte Stellen oder ein hoher Krankenstand führen zu Stresssituationen. Kundenorientierung wird als Zeitfresser empfunden.
- Gemeinwohlorientierung: Kunden von Verwaltungsstellen sind nur eine der Anspruchsgruppen, deren divergierenden Interessen gleichzeitig befriedigt werden muss.
- Unterschiedliches Verständnis über die Kosten eines Verfahrens: Ein längeres Baugenehmigungsverfahren kann die Bauherren und die Verwaltung mehr Geld kosten. Aktuell spielt in der Verwaltungsarbeit ein kostengünstiges Verfahren eine eher untergeordnete Rolle.

⁵⁵ vgl. Kapitel II.

Ziel sollte es dennoch sein, dass der Dienstleistungsgedanke hin zu den Kunden in der Verwaltungsarbeit eine zunehmend wichtigere Rolle spielt. Nachfolgende Empfehlungen wirken daraufhin. Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den Empfehlungen zum projektorientierten Arbeiten und dürfen daher nicht losgelöst von diesen betrachtet werden:

- **Beratungs- und Auftaktgespräche unmittelbar zu Beginn des Verfahrens⁵⁶:**
Das Teilen von relevanten Informationen (aus Sicht des Antragstellers), zum Beispiel die Verfahrensdauer und die Komplexität aufgrund der hohen Zahl der zu beteiligenden Fachbehörden, führt zu einer Sensibilisierung des Antragstellers über etwaige Verzögerungen der Prüfung, einem erhöhten Verständnis für die aufwendige Verwaltungsarbeit sowie einer Schärfung der (häufig hohen) Erwartungshaltung der Antragstellerinnen und -steller gegenüber den Sachbearbeiterinnen und -bearbeitern.
- **proaktive Information über Verfahrensstand⁵⁷:**
 - Die Antragstellerin/der Antragsteller fühlen sich im Verlauf des Verfahrens gut informiert und als Kundin/Kunde wahrgenommen. Nachfragen zum Stand des Verfahrens nehmen ab.
 - Zu einer **proaktiven Kundenorientierung** zählt auch, dass der Antragsteller (frühzeitig) darüber informiert und sensibilisiert wird, welche Folgen die Nichteinhaltung der Frist hat. Der Kunde sollte durch den Verfahrenssteuerer dafür sensibilisiert werden, dass eine Nichteinhaltung der behördlichen Frist seinerseits zu einer Verlängerung des Verfahrens führen kann.
- **zentrale Ansprechperson⁵⁸:**
Diese feste Ansprechperson in der Abwicklung von Genehmigungsverfahren sollte durch die Rolle des Verfahrenssteuerers übernommen werden.
- **Perspektivenwechsel:**
Zusätzlich führt eine Kundenorientierung dazu, dass sich die Verwaltungsmitarbeitenden in die Lage der Kunden hineinversetzen und die Aufgaben ganzheitlich aus mehreren Blickwinkeln betrachten. Das Ergebnis sind bessere Lösungen. Verwaltungsmitarbeitende sind gegebenenfalls selbst Kunden bei (Baurechts-)Behörden. Hierdurch ist ihnen die Perspektive aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger bereits bekannt. Das ermöglicht ihnen, Kundenbedürfnisse während der Bearbeitung der eigenen Genehmigungsverfahren besser antizipieren zu können.

Das Wissen über das Konzept der Kundenorientierung im Rahmen der Bearbeitung von Baugenehmigungsverfahren hat keine starke Verankerung. Es wird daher empfohlen, Schulungen zum Thema Kundenorientierung/projektorientiertem Arbeiten durchzuführen⁵⁹. Hierbei sollten die bisherigen Abläufe aus Kundensicht betrachtet und im Sinne der Kunden weiter angepasst werden, um eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen.

⁵⁶ siehe Kapitel III. 4 Beratungs- und Auftaktgespräche mit dem Bauherrn

⁵⁷ Siehe Kapitel III. 7

⁵⁸ siehe Kapitel III.

⁵⁹ siehe Kapitel V, 19.

KUNDENORIENTIERUNG IN VERWALTUNGSARBEIT INTEGRIEREN

| Pro | Contra |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch proaktive Kundenkommunikation weniger Rückfragen der Kunden z. B. zum Verfahrensstand | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Akzeptanz und Einsicht der Verwaltungsmitarbeitenden zur Verankerung des Dienstleitungsgedankens |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung für Verwaltungsmitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenorientierte Arbeitsweise aufgrund Personalmangels nicht leistbar |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung des Verhältnisses zwischen Bürgern und Behörde | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzen/Mehrwert erst mittel- bis langfristig spürbar |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besseres Verständnis für etwaige Verzögerungen oder auch Ansprüche | |

16. Stärkung der Zusammenarbeit durch Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform

Extern Beteiligte wie Bauherren, Planer und Architekten haben keinen Zugriff auf das genutzte Fachverfahren xBase im Baurechtsamt des LRA Rems-Murr-Kreis, um beispielsweise den Status ihres laufenden Verfahrens einzusehen⁶⁰. Auch nicht alle internen Verfahrensbeteiligten, wie die zu beteiligenden Fachbehörden oder die Gemeinde, haben Zugriff auf das Fachverfahren. Die Unterlagen zu den Bauanträgen müssen zum Teil per E-Mail ausgetauscht werden. Es existiert im LRA Rems-Murr-Kreis aktuell keine gemeinsam genutzte Kommunikations- bzw. Kollaborationsplattform, auf welcher die Verfahrensbeteiligten Unterlagen und Informationen zu einem Genehmigungsverfahren austauschen können. Wenn Antragstellende Fragen haben, kommunizieren sie mit ihrer Baurechtsbehörde am häufigsten per E-Mail oder Telefon⁶¹.

Der Informationsaustausch zwischen Baurechtsamt, berührten Stellen und Antragstellenden im Verlauf des Baugenehmigungsverfahrens ist verbesserungswürdig. Eine gemeinsam genutzte Kommunikations- bzw. Kollaborationsplattform könnte den Austausch von Informationen und Dokumenten zu einem laufenden Verfahren vereinfachen und beschleunigen. Die Fachbehörden und die Gemeinden könnten ihre Stellungnahmen auf die Kollaborationsplattform hochladen, anstatt eine E-Mail an das Baurechtsamt zu versenden. Ein für die Bauherren/Planer/Architekten eingeschränkter Zugriff zu einer derartigen Plattform auf die für sie relevanten Dokumente und Informationen würde die Transparenz zum Verfahrensstand erhöhen. Der Verfahrenssteuerer könnte bei abzusehenden Verfahrensverzögerungen auf der Kollaborationsplattform eine Information zum Status des Antrags für den Antragstellenden zur Verfügung stellen. Die hier beschriebene Art des (projektorientierten) Arbeitens fördert die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Teams.

⁶⁰ Zum Start des Pilotprojekts war es Bauherren im LRA Rems-Murr nicht möglich, den Status ihres Verfahrens mithilfe eines Codes über Service-BW einzusehen.

⁶¹ Die Antragstellenden kommunizieren zu 84 Prozent per E-Mail und zu 75 Prozent per Telefon mit der Behörde. Ein Brief wird nur von 13 Prozent und ein Fax keinem genutzt.

Konkret wird Folgendes empfohlen:

- Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform als zentrales Kommunikations- und Informationsmittel.
- Zusammenarbeit mit den Unterlagen und Informationsaustausch in einer Ordnerstruktur für laufende Anträge.
- Der Verfahrenssteuerer lädt wichtige Informationen und Dokumente für alle Verfahrensbeteiligten hoch und aktualisiert regelmäßig den Status des Antrags, zum Beispiel in der mit dem Antragsteller geteilten Auszug aus der Termin- und Fristenplanung.
- Der Antragsteller erhält (eingeschränkten) Zugriff auf den Ordner und auf die für ihn relevanten Dokumente/Informationen.
- Der Antragsteller nutzt ebenfalls die Plattform, zum Beispiel zur Nachreichung von Unterlagen.

Durch die Nutzung einer Kollaborationsplattform können die Kommunikation und der Informationsaustausch aller Verfahrensbeteiligten gestärkt, zentralisiert und besser gesteuert werden. Sofern die Plattform in die IT-Landschaft der Behörde integriert ist, kommen Medienbrüche nicht mehr vor und die Effizienz in der Zusammenarbeit wird gesteigert. Die spezifischen Funktionen und (fachlichen) Anforderungen einer derartigen Kollaborationsplattform sind in Kapitel III. 17 aufgelistet.

GEMEINSAME KOLLABORATIONSPLATTFORM

| Pro | Contra |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung und Beschleunigung: keine Verfahrensverzögerungen aufgrund unzureichender Kommunikation zwischen internen und externen Verfahrensbeteiligten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutliche Effizienzsteigerung durch Nutzung einer Kollaborationsplattform erst bei vollständiger Ende-zu-Ende-Digitalisierung |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligte wissen, wo sie sich Informationen zum Verfahren einholen können und wie sie die anderen Verfahrensbeteiligten schnell erreichen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance-Akt hinsichtlich des Grads der Transparenz. Risiko, dass sensible Dokumente/Informationen geteilt werden |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abteilungsübergreifende Stärkung der Zusammenarbeit (auch Auflösung von Silo-Denken) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulungsaufwand zum Umgang mit der Kollaborationsplattform |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung von Externen zu einer Stärkung der Zusammenarbeit über Verwaltungsgrenzen hinaus (Kundenorientierung) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration und IT-Support erfordern zusätzliche Personalkapazitäten |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch von Dokumenten zentralisiert über die Kollaborationsplattform | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Antragsteller erhält Einblick in die weitere Bearbeitung bzw. Planung | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entlastung der Verwaltungsmitarbeitenden durch Reduktion von Rückfragen | |

ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS:

Für das vorliegende Projekt wurde entschieden, zur Erprobung der Handlungsempfehlung die Software „ownCloud“ zu nutzen. Die Bereitstellung und Integration einer Kollaborationsplattform in die IT-Landschaft des LRA Rems-Murr-Kreis zu Testzwecken war im Projektzeitraum nicht umsetzbar.

Die an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden gaben folgende qualitative Einschätzungen ab:

- Die Nutzung der Plattform ist hilfreich und effektiv, wenn alle Beteiligten gleichermaßen auf die Unterlagen zugreifen und ihre Stellungnahmen unmittelbar abgeben können. Auch die Gemeinden sollten Zugriff erhalten und nicht nur Fachbehörden im Landratsamt.
- Die Fachbehördenbeteiligung wird durch Nutzung einer Kollaborationsplattform erheblich vereinfacht. Alle Fachbehörden können gleichzeitig mit den Unterlagen arbeiten. Bisher war dies nur eingeschränkt möglich. Es wird eine Verbesserung bezüglich der Fristwahrung erwartet.
- Im aktuellen „hybriden“ Zustand, d.h. Antragsunterlagen liegen teils in Papierform und teils in elektronischer Form vor, ist die Nutzung mit zusätzlichem Aufwand verbunden: Nicht digitale Bauvorlagen (etwa Bauzeichnungen) müssten separat eingescannt werden. Solange die Antragsunterlagen nicht vollständig in digitaler Form eingereicht werden, kann das Potenzial zur Effizienzsteigerung nicht ausgeschöpft werden. In einem zukünftigen, vollständig digitalen Antragsverfahren ist die Nutzung sinnvoll, insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeit zur direkten Abstimmung zwischen den Fachbehörden.
- Grad der Effizienzsteigerung ist abhängig von den Funktionalitäten der Plattform und dem Zusammenspiel mit anderen Softwaresystemen: Daten, wie Start- und Rücklaufdatum der Behördenbeteiligung sollten automatisch übernommen werden. Ebenso müssten eingescannte oder digital vorgelegte Pläne eingebunden werden können. Optimal wäre, wenn die digitale Behördenbeteiligung vom Fachprogramm aus direkt erfolgen könnte.

Alle an der Erprobung Beteiligten erachten diese Handlungsempfehlung als hilfreich und sind der Meinung, dass durch die Nutzung einer Kollaborationsplattform die Effizienz eines Baugenehmigungsverfahrens gesteigert werden kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Rahmenparameter, wie das Vorliegen aller Dokumente zu einem Antrag in digitaler Form, erfüllt sind.



HANDLUNGSFELD TOOL/DIGITALISIERUNG

Zur Unterstützung einer projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise wird empfohlen, Software-Lösungen bzw. IT-Tools einzusetzen. Bei diesen zusätzlichen Tools ist nicht die Rede vom jeweiligen Fachverfahren oder einem Dokumentenmanagementsystem für die eAkte. Eine langfristige Effizienzsteigerung und eine Beschleunigung von Baugenehmigungsverfahren unter Zuhilfenahme geeigneter IT-Tools zur Unterstützung einer projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise kann nur dann ermöglicht werden, wenn eine jeweilige Baurechtsbehörde eine hochgradig ausgereifte und integrierte IT-Landschaft vorweisen kann und zeitgleich alle an einem Baugenehmigungsverfahren beteiligten Komponenten, zum Beispiel die Bauantragsunterlagen, digitalisiert sind, so dass Medienbrüche möglichst auf ein Minimum reduziert werden. Derzeit laufen – sowohl im Land Baden-Württemberg als auch bundesweit – eine Vielzahl an Projekten zur Modernisierung und Digitalisierung der Verwaltung und Verwaltungsverfahren, so auch die Projekte zum „digitalen Bauantrag“.

Das Handlungsfeld Tool/Digitalisierung beschäftigt sich mit den Anforderungen an geeignete Softwarelösungen bzw. IT-Tools für die projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise und mit einer Empfehlung, um die Digitalisierung des Baugenehmigungsverfahrens in Baden-Württemberg voranzutreiben.

17. Software- bzw. Toolunterstützung zur Umsetzung der projekt- und kundenorientierten Handlungsempfehlungen

Folgende Anforderungen an Softwarelösungen bzw. IT-Tools zur Unterstützung der projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise lassen sich aus den vorherigen Handlungsempfehlungen ableiten⁶²:

ANFORDERUNGEN AUS DER PROJEKTORIENTIERTEN ARBEITSWEISE

- Organisation und Durchführung von virtuellen Besprechungen/Konferenzen⁶³
- Ablage und Pflege von (zentralen) Templates/Vorlagen⁶⁴, um vorgefertigte Mitteilungen und Informationsschreiben nutzen zu können⁶⁵
- Aufgabenverwaltung⁶³, zum Beispiel die Erstellung/Pflege von Aufgaben, Wiedervorlagen und automatische Erinnerungen
- Erstellung und Pflege einer (übergreifenden) Planung⁶⁶ mit folgenden Anforderungen:
 - Auflistung von Bearbeitungsschritten, deren Bearbeitungszeiten und Status der Bearbeitungsschritte bzw. Aufgaben
 - Abhängigkeiten der Bearbeitungsschritte untereinander, das heißt Vorgänger, Nachfolger oder simultane Bearbeitung
 - Berechnung der zeitlichen Planung eines Verfahrens auf Basis der Inputfaktoren (Bearbeitungsschritte, Dauer, Abhängigkeiten, usw.)
 - Pflege von Stammdaten der zu beteiligenden Fachbehörden oder das Hinterlegen von Fristen für einzelne Bearbeitungsschritte
 - automatische Anpassung der (übergreifenden) Planung auf Basis vorgenommener Aktualisierungen
 - Aufzeigen etwaiger Auswirkungen bei Planungsanpassungen, zum Beispiel Verzögerungen
 - Visualisierung der (übergreifenden) zeitlichen Planung des Verfahrens und der einzelnen Bearbeitungsschritte, zum Beispiel in Form eines Gantt-Diagramms
 - visuelle Hervorhebungen (als Hinweise) bei anstehenden Fristen und Fristüberschreitungen
 - Integration der Planung in die bereits bestehende IT-Landschaft, das heißt Schnittstellen zu anderen Software-Lösungen wie dem bereits eingesetzten Fachverfahren für das Baugenehmigungsverfahren, um redundante Datenpflege zu vermeiden. Beispiel für das LRA Rems-Murr-Kreis: Integration eines Planungstools in das Fachverfahren xBase Bau.

⁶² Die Auflistung fokussiert die wesentlichsten (fachlichen) Anforderungen. Sie ist nicht als abschließend zu betrachten.

⁶³ vgl. Handlungsempfehlungen „Beratungs- und Auftaktgespräche mit dem Bauherrn“ (Kapitel III. 4) und „Besprechungen und Abstimmungen“ (Kapitel III. 8); Das LRA Rems-Murr-Kreis nutzt zum Zeitpunkt des Projekts die folgenden Lösungen: Outlook, Microsoft Teams oder WebEx.

⁶⁴ Die Anforderungen werden im LRA Rems-Murr-Kreis zum Zeitpunkt des Projekts durch Funktionalitäten der Dokumentenmanagementsoftware eanio® (eAkte) oder xBase Bau (Fachverfahren für Baugenehmigungsverfahren) abgedeckt.

⁶⁵ vgl. Handlungsempfehlung „Wasserstandsmeldung bzw. proaktive Information an die Kunden“ (Kapitel III. 7).

⁶⁶ vgl. Handlungsempfehlungen „Einführung einer Termin- und Fristenplanung“ (Kapitel III. 5) und „Controlling und proaktive Steuerung“ (Kapitel III. 6).

Zum Zeitpunkt der Projektdurchführung war die eigens für die Termin- und Fristenplanung entwickelte Lösung (auf Basis von Microsoft-Excel) nicht in das Fachverfahren xBase Bau integriert. Das heißt, die Daten zur Bearbeitung eines Baugenehmigungsverfahrens, zum Beispiel das Rücklaufdatum der Stellungnahme einer Fachbehörde, mussten sowohl in xBase Bau als auch in dem Tool gepflegt werden. Mittel- bis langfristig wird Folgendes empfohlen:

1. Prüfung, ob in einem jeweilig eingesetzten Fachverfahren die Anforderungen zur Termin- und Fristenplanung durch Konfiguration oder Entwicklung umgesetzt werden können.
2. Falls eine unmittelbare Umsetzung im Fachverfahren nicht möglich ist, sollte geprüft werden, inwieweit ein separates Tool in das Fachverfahren integriert werden könnte.

Heutzutage gibt es auf dem Markt eine Vielzahl an Software-Lösungen, welche die oben angeführten Anforderungen erfüllen⁶⁷. Bei diesen Software-Lösungen handelt es sich um ausgereifte Lösungen, die bereits in ihrem Standardsystem weitaus mehr (fachliche) Anforderungen als die oben genannten abdecken. Mit solch ausgereiften Lösungen lassen sich sämtliche Anforderungen eines „vollumfänglichen“ Projektmanagements abbilden. Zur Effizienzsteigerung und Beschleunigung von Baugenehmigungsverfahren wird kein „vollumfängliches“ Projektmanagement empfohlen, sondern eine projektorientierte Arbeitsweise. Einige der Funktionen einer ausgereiften Software-Lösung dürften in der Praxis wohlmöglich nicht zum Einsatz kommen. Zudem sind bestimmte Anforderungen und Funktionen, wie eine Aufgabenverwaltung und die Ablage von Templates in eingesetzten Systemen des LRA Rems-Murr-Kreis, wie dem Fachverfahren xBase Bau oder dem Dokumentenmanagementsystem enaio®, bereits umgesetzt und werden von den Verwaltungsmitarbeitenden heutzutage schon genutzt. Daher wäre für eine Baurechtsbehörde im Detail zu analysieren und zu prüfen, inwieweit eine Beschaffung und Implementierung einer zusätzlichen, ausgereiften Projektmanagement-Softwarelösung sinnvoll ist.

Statt der Implementierung einer ausgereiften Software-Lösung könnte es vorteilhafter sein, die Lücke an Anforderungen, die zwischen den bereits eingesetzten Lösungen, wie einem Fachverfahren und einem Dokumentenmanagementsystem, und den Empfehlungen zur projektorientierten Arbeitsweise bestehen, durch eine Eigenentwicklung abzudecken. In der Baurechtsbehörde des LRA Rems-Murr-Kreis hat der Vergleich des Ist- mit dem Soll-Zustand der für ein Baugenehmigungsverfahren eingesetzten Software-Lösungen ergeben, dass viele Anforderungen bereits mittels der im Einsatz befindlichen Systeme abgedeckt werden. Die Anforderungen zur Initiierung und Pflege einer Termin- und Fristenplanung stellen eine wesentliche Lücke dar. Für den Projektzeitraum wurde diese Lücke durch die Konzeption und Entwicklung eines eigenen Tools umgangen. Dieses Tool ist – wie bereits oben erwähnt – nicht in die IT-Landschaft des LRA Rems-Murr-Kreis integriert. Eine Integration sollte jedoch in Betracht gezogen werden.

⁶⁷ Anbieter von Software-Lösungen sind beispielsweise: OpenProject, Microsoft Project, Blue Ant, Stackfield.

ANFORDERUNGEN AUS DER KUNDENORIENTIERTEN ARBEITSWEISE

Hierbei geht es in erster Linie um wesentliche (fachliche) Anforderungen an eine geeignete Kollaborationsplattform:

- Erstellung von Ordnern und Dokumenten in der Plattform
- Hoch- und Herunterladen von Ordnern und Dokumenten
- Teilen von Ordnern und Dokumenten; auch mit Externen, zum Beispiel über die Bereitstellung eines Links
- gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten durch mehrere Benutzer zeitgleich
- Chat- und Kommentarfunktionen
- automatische Benachrichtigungen durch das System/die Plattform bei Änderungen an Dokumenten oder neuen Kommentaren
- Organisation und Durchführung von Videokonferenzen über die Plattform, auch mit Externen
- Synchronisationsmöglichkeiten (mit mobilen Endgeräten)
- Integration der Plattform in die bestehende IT-Landschaft, das heißt Schnittstellen zu anderen Software-Lösungen wie dem Fachverfahren, um redundante Datenpflege zu vermeiden. Beispiel für das LRA Rems-Murr-Kreis: Integration in das Fachverfahren xBase Bau und in das Dokumentenmanagementsystem enaio® (eAkte)

Daneben gibt es weitere (technische) Anforderungen, die zu berücksichtigen sind⁶⁸:

- die heutzutage gängigsten Anforderungen an Benutzerverwaltung, Berechtigungs- und Rollenkonzepte
- Verfügbarkeit eines (technischen) IT-Supports durch Software-Anbieter
- allgemeine Anforderungen an Informationssicherheit und Datenschutz
- Einhaltung von Verwaltungsvorschriften, IT-Standards und Vorgaben vom Land Baden-Württemberg⁶⁹, wie VwV Informationssicherheit und VwV IT-Standards 2022
- Schnittstellen, insbesondere Anbindung zu service-bw
- Open Source-Lösung ist zu präferieren
- Serverstandort sowie Datenverarbeitung innerhalb der EU sind zu präferieren

⁶⁸ Die Auflistung fokussiert die wesentlichsten (technischen) Anforderungen. Sie ist nicht als abschließend zu betrachten.

⁶⁹ <https://cio-bw.de/service>, abgerufen am 26.06.2022.

Auch zur Kollaboration finden sich heutzutage auf dem Markt eine Vielzahl an Lösungen, die mehr oder weniger obige fachlichen Anforderungen abdecken⁷⁰. Bevor eine zusätzliche Softwarelösung bzw. IT-Tool beschafft und implementiert wird, sollte geprüft werden, inwieweit die bereits eingesetzten Softwarelösungen obige (fachliche) Anforderungen an eine Kollaborationsplattform abdecken. Im LRA Rems-Murr-Kreis wurde im Verlauf des Projekts entschieden, als Übergangslösung die Software „ownCloud“ zur Kollaboration einzusetzen, um zeitnah erste Praxiserfahrungen in Bezug auf die Handlungsempfehlungen zum kundenorientierten Arbeiten zu sammeln. Mittelfristig plant das LRA Rems-Murr-Kreis, die Kollaborationsplattform enaio® coLab zu verwenden. Diese soll dann in die IT-Landschaft des LRA Rems-Murr-Kreis integriert werden.

LAUFENDE INITIATIVEN

Baurechtsbehörden, die noch keine Kollaborationsplattform nutzen und noch keine zur Nutzung ausgewählt haben, sollten recherchieren, welche Lösungen andere Landratsämter bzw. Baurechtsbehörden einsetzen. Derzeit laufen bundes- und landesweit eine Vielzahl an Projekten und Initiativen zur Digitalisierung von Verwaltungsbehörden. So befasste sich zum Zeitpunkt des Projekts eine Initiative des Landkreistags Baden-Württemberg sog. INDILAKO⁷¹ mit einem Digitalisierungsprojekt „Multifunktionale eVerfahrensakte für Bau- und Umweltverfahren (MFV-digiBau)“. Im Rahmen dieser Initiative ist (Stand Ende Juni 2022) geplant, dass mehr als ein Dutzend Landkreise gemeinsam das Thema „Kollaborationsplattform“ weiterverfolgen. Die INDILAKO Mitgliedslandkreise haben ein klares Votum für die Lösung „coLab“ von enaio ausgesprochen. Der Subkonvoi digibau Kollaborationsplattform zur Pilotierung dieser Lösung ist Ende Juni 2022 gestartet. Das LRA Rems-Murr-Kreis hat sich diesem Subkonvoi angeschlossen.

⁷⁰ Solche Anbieter sind beispielsweise: Stackfield, ownCloud, enaio® coLab, Microsoft Teams.

⁷¹ Initiative Digitale Landkreiskonvois.

18. Novellierung der Landesbauordnung zur Unterstützung der Digitalisierung von Baugenehmigungsverfahren

Als Störquelle eines reibungslosen Ablaufs von Baugenehmigungsverfahren im LRA Rems-Murr-Kreis wurde zudem die fehlende Digitalisierung der Antragsunterlagen identifiziert. Antragsunterlagen müssen nach Einreichung in Papierform erst von den Verwaltungsmitarbeitenden eingescannt werden, bevor die Unterlagen zur Prüfung an die Fachbehörden gesendet bzw. auf die gemeinsam genutzte Plattform für Fachbehörden/Gemeinde hochgeladen werden können. Dies führt aktuell zu einem Medienbruch in der Verfahrensabwicklung und zu einem Mehraufwand für die Mitarbeitenden. Aktuell können die Antragsunterlagen sowohl in Papierform als auch digital im LRA Rems-Murr-Kreis eingereicht werden.

Das Baurechtsamt der Stadt Heidelberg wirbt auf seiner Homepage damit, dass die Antragstellenden das Genehmigungsverfahren beschleunigen können, wenn sie ihren Antrag in digitaler Form einreichen. Durch die digitale Einreichung kann das Baurechtsamt Heidelberg den Antrag direkt über einen gemeinsamen Gremienraum mit den Fachbehörden teilen und ein Mehraufwand durch die Digitalisierung der Antragsunterlagen wird verhindert. Zusätzlich sendet das Baurechtsamt Heidelberg die Baugenehmigung mit elektronischer Signatur an den Antragstellenden zurück⁷².

Kurzfristige Empfehlung für eine Verfahrensbeschleunigung:

Um einen medienbruchfreien Ansatz zur Abwicklung von Baugenehmigungsverfahren zu fördern und damit eine Beschleunigung zu bewirken, wird empfohlen, dass die Baurechtsbehörden in Baden-Württemberg von ihrem Recht in § 2 Abs. 3 Nr. 4 LBOVVO Gebrauch machen, die Antragsunterlagen nur noch elektronisch in Textform (digital) entgegenzunehmen. Die Landeshauptstadt Stuttgart nutzt diese Möglichkeit zum Beispiel bereits heute⁷³.

⁷² „Die Elektronische Bauakte (elBauHD) ist ein freiwilliges Angebot des Amtes für Baurecht und Denkmalschutz der Stadt Heidelberg, Bauanträge, Mitteilungen baugenehmigungsfreier Vorhaben und bestimmte andere Verwaltungsverfahren, in digitaler Form, unter Einhaltung gesetzlicher Regelungen und Formvorschriften, anzunehmen.

Alle für die Beurteilung und Bearbeitung eines Bauvorhabens erforderlichen Anträge, Dokumentationen und Unterlagen sind bei Teilnahme an der elektronischen Bauakte Heidelberg (elBauHD) ausschließlich in elektronischer Form über diese Plattform beim Amt für Baurecht und Denkmalschutz einzureichen.“ <https://www.heidelberg.de/hdhd,Lde/521020.html>, abgerufen am: 27.06.2022.

⁷³ [https://www.stuttgart.de/leben/bauen/baurecht/digitaler-bauantrag/digitaler-bauan-trag.php#:~:text=Digitale%20Verfahren&text=4%20Verfahrensverordnung%20zur%20Landesbauordnung%20\(LBOVVO,Bauvorlagen%20in%20analoger%20Form%20unzul%3%A4ssig.,](https://www.stuttgart.de/leben/bauen/baurecht/digitaler-bauantrag/digitaler-bauan-trag.php#:~:text=Digitale%20Verfahren&text=4%20Verfahrensverordnung%20zur%20Landesbauordnung%20(LBOVVO,Bauvorlagen%20in%20analoger%20Form%20unzul%3%A4ssig.,) abgerufen am: 27.06.2022.

Langfristige Empfehlung für eine Verfahrensbeschleunigung:

Um langfristig ein medienbruchfreies Baugenehmigungsverfahren zu unterstützen und den digitalen Bauantrag zum Regelfall zu machen, sollte die Landesbauordnung Baden-Württemberg dahingehend novelliert werden, dass dort, wo es vertretbar⁷⁴ ist, Antragstellende verpflichtet werden, ihre Bauanträge elektronisch in Textform (digital) einzureichen. In der aktuellen LBO-Fassung wird offengelassen, in welcher Textform (Papierform oder elektronisch) der Antrag einzureichen ist⁷⁵. In der seit Oktober 2020 gültigen Version der LBO-VVO wurden lediglich die Anforderungen der elektronischen Textform nochmals konkretisiert⁷⁶. Eine Verpflichtung der elektronischen Textform ist aktuell somit nicht in der Landesbauordnung Baden-Württemberg enthalten. Im Saarland trat dagegen bereits Anfang des Jahres eine neue Landesbauordnung in Kraft, welche die Einreichung eines digitalen Bauantrags zum Regelfall macht. Nur in Ausnahmesituationen ist ein Antrag in Papierform hier noch zulässig⁷⁷. Zu beachten ist, dass eine solche Novellierung der LBO Baden-Württemberg erst vorgenommen werden kann, sobald in allen Baurechtsbehörden die technischen Voraussetzungen für eine digitale Signatur geschaffen worden sind.

LBO-NOVELLE DIGITALE BAUANTRÄGE

Pro

- Digitale Einreichung gewährleistet medienbruchfreies Verfahren
- Effizienter und schneller Austausch der Antragsunterlagen über eine gemeinsam genutzte Plattform
- Entlastung der Mitarbeitenden durch Vermeidung der manuellen Digitalisierung der Antragsunterlagen

Contra

- Verwaltungsmitarbeitende müssen zuerst mit Software zur Bearbeitung der digitalen Antragsunterlagen ausgestattet werden, um Baupläne online bearbeiten zu können

⁷⁴ bei allen Gewerbetreibenden und freien Berufen.

⁷⁵ § 53 Abs. 2 LBO.

⁷⁶ § 3 Abs. 3 und 4 LBO-VVO.

⁷⁷ https://www.saarland.de/stk/DE/aktuelles/medieninfos/medieninfo/2022/Q1_2022/pm_2022-03-18-digitaler-bauantrag-freigeschaltet.html, abgerufen am: 27.06.2022.

HINDERNISSE DER BESCHLEUNIGUNG

Es sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass es Faktoren gibt, die den Beschleunigungspotenzialen entgegenstehen:

- **Unzureichende Modernisierung und Digitalisierung aufgrund fehlender IT-Hardware**

Unabhängig von den geplanten Maßnahmen zur Abbildung des digitalen Baugenehmigungsverfahrens führt eine fehlende Digitalisierung, bedingt durch unzureichende Bereitstellung von IT-Hardware, aktuell zu Störquellen. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Verwaltungsmitarbeitenden im Baurechtsamt mit einem Laptop ausgestattet sind, um auch von zuhause aus zu arbeiten. Allerdings trifft dies noch nicht auf alle Mitarbeitenden des LRA Rems-Murr-Kreis zu.

- **Personalsituation**

Wie in vorherigen Kapiteln des Berichts erwähnt⁷⁸, gibt es zurzeit in Verwaltungsbehörden einen großen Personalmangel. Da unter anderem die in der Privatwirtschaft zu besetzenden Vakanzen eine starke Konkurrenz darstellen, können ausgeschriebene Stellen in der unteren Verwaltungsbehörde, wie beispielsweise im Baurechtsamt, häufig nicht neu- oder nachbesetzt werden, wodurch die Mitarbeitenden eine größere Arbeitslast tragen müssen. Aufgrund des Personalmangels bleibt zum Beispiel auch wenig bis keine Zeit für Qualifizierungen. Projekte mit Veränderungscharakter sind schwierig umsetzbar. Die Problematik, geeignete Fachkräfte in der erforderlichen Anzahl für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen, spiegelt sich auch beim IT-Support wider. Je digitaler die Behörden werden, desto wichtiger werden die Investitionen in diesem Bereich. Gegebenenfalls müsste externe Unterstützung eingekauft werden, um Anwendungsfragen zu beantworten oder Schnittstellenprobleme zu lösen.

- **Unzureichende Schulungen zu Digitalisierungsmaßnahmen**

Bei Einführung von neuen IT-Systemen wurden die Verwaltungsmitarbeitenden des LRA Rems-Murr-Kreis geschult. Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, dass die Mitarbeitenden sich in manchen Systemen nicht ausreichend unterwiesen fühlen und die Schulungen zu wenig anwenderorientiert waren. Zudem fühlen sich vor allem ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger durch die Einführung von neuen IT-Systemen überfordert. Manche Mitarbeitende würden sich hierbei eine stärkere Unterstützung bei Rückfragen oder Unsicherheiten bei der Systemanwendung wünschen. Außerdem sollte die Motivation, immer wieder neue IT-Systeme zu erlernen, durch eine entsprechende Kommunikation konstant hochgehalten werden. Unzureichende Schulungen zu neuen Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich Baugenehmigungsverfahren führen zu Störquellen im Verfahrensablauf, da sie eine einfache, intuitive und mehrwertbringende Anwendung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behindern.

⁷⁸ Zum Beispiel in Kapitel III. 15 "Kundenorientierung in die Verwaltungsarbeit integrieren".

▪ Informationsfreiheitsgesetz

Das Informationsfreiheitsgesetz⁷⁹ (IFG) wurde zum 1. Januar 2006 auf Bundesebene eingeführt. Es regelt den Zugriff auf staatliche Dokumente und Akten. Da dieses Gesetz nur für die Behörden des Bundes gilt, haben bisher dreizehn Länder für ihren Zuständigkeitsbereich jeweils eigene Informationsfreiheitsgesetze erlassen. Nach dem Informationsfreiheitsgesetz Baden-Württemberg⁸⁰ haben Antragsberechtigte gegenüber den informationspflichtigen Stellen einen Anspruch auf Zugang zu amtlichen Informationen. Die Begründung eines Informationsinteresses ist hierfür nicht erforderlich. Das bereitet den Mitarbeitenden in den Baurechtsbehörden zusätzlichen Aufwand. Neben ihrer regulären Arbeit müssen die (häufig überlasteten) Mitarbeitenden Anträge auf Grundlage des Informationsfreiheitsgesetzes bearbeiten. Vor Versand der angefragten Informationen müssen viele Stellen in den Akten aus Datenschutzgründen von den Mitarbeitenden händisch geschwärzt werden. Andere Bundesländer, zum Beispiel Bayern, schränken den Informationsanspruch gesetzlich insoweit ein, als ein berechtigtes Interesse vom Antragsteller nachgewiesen werden muss⁸¹.

▪ Zuständigkeiten der Baurechtsbehörden

Kommunen zwischen 10.000 und 20.000 Einwohnern sind aufgrund der Beschäftigtenzahl ihrer Baurechtsämter häufig nicht in der Lage, die Komplexität und die technischen Fragestellungen von Baugenehmigungsverfahren zu bewältigen. Es wird daher empfohlen, die Baurechtszuständigkeit zu überdenken und – wie dies bis 1983 der Fall war - Kommunen erst ab 20.000 Einwohner diese Zuständigkeit zu übertragen, zumindest für Sonderbauten (Gewerbebau, Kindergärten, Schulen etc.).

▪ Aktuelle Gesetzeslage

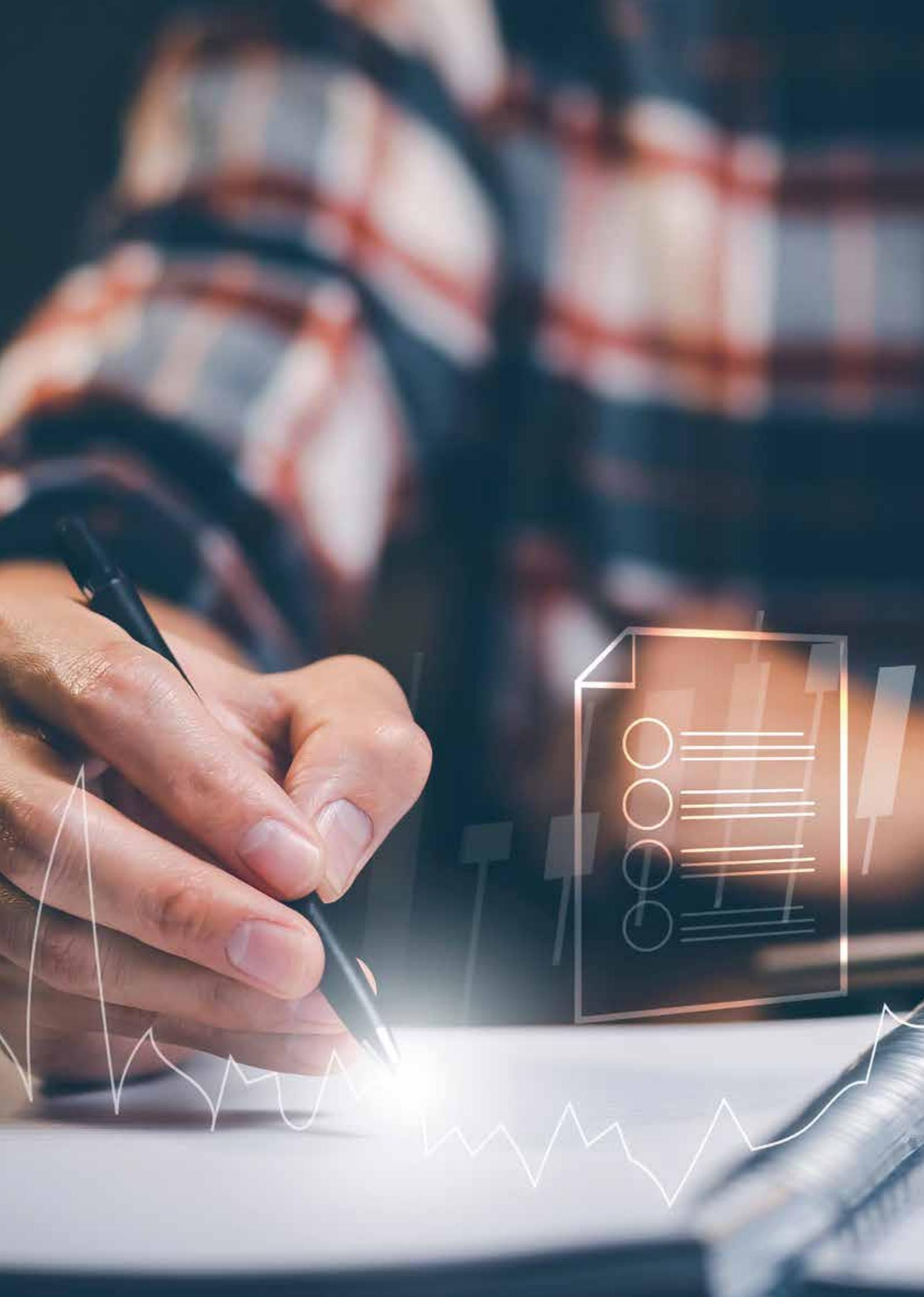
Nach Aussage der Verwaltungsmitarbeitenden im LRA Rems-Murr-Kreis gibt es unzählige Nebenbestimmungen und Verordnungen, die teilweise schwer umsetzbar sind und erheblichen Mehraufwand auf Seiten der Architekten, Bauherren und der Behörden generieren. Das Bauen und insbesondere das Genehmigungsverfahren sollen vereinfacht werden. Das steht im Widerspruch zu den zahlreichen neu eingeführten Vorschriften, wie zum Abfallverwertungskonzept, zur Solarpflicht und zum Brandschutz.

Die Gesetzesänderungen seien oftmals nicht sehr praxisnah, obwohl „die Praxis“ angehört wurde. Handlungsempfehlungen oder Anwendungshinweise zu Gesetzesänderungen würden meistens nicht vorab kommuniziert.

⁷⁹ <http://www.gesetze-im-internet.de/ifg/index.html>, abgerufen am 12.07.2022.

⁸⁰ Gesetz zur Regelung des Zugangs zu Informationen in Baden-Württemberg (Landesinformationsfreiheitsgesetz – LIFG).

⁸¹ Art. 39 Bayerisches Datenschutzgesetz (BayDSG).



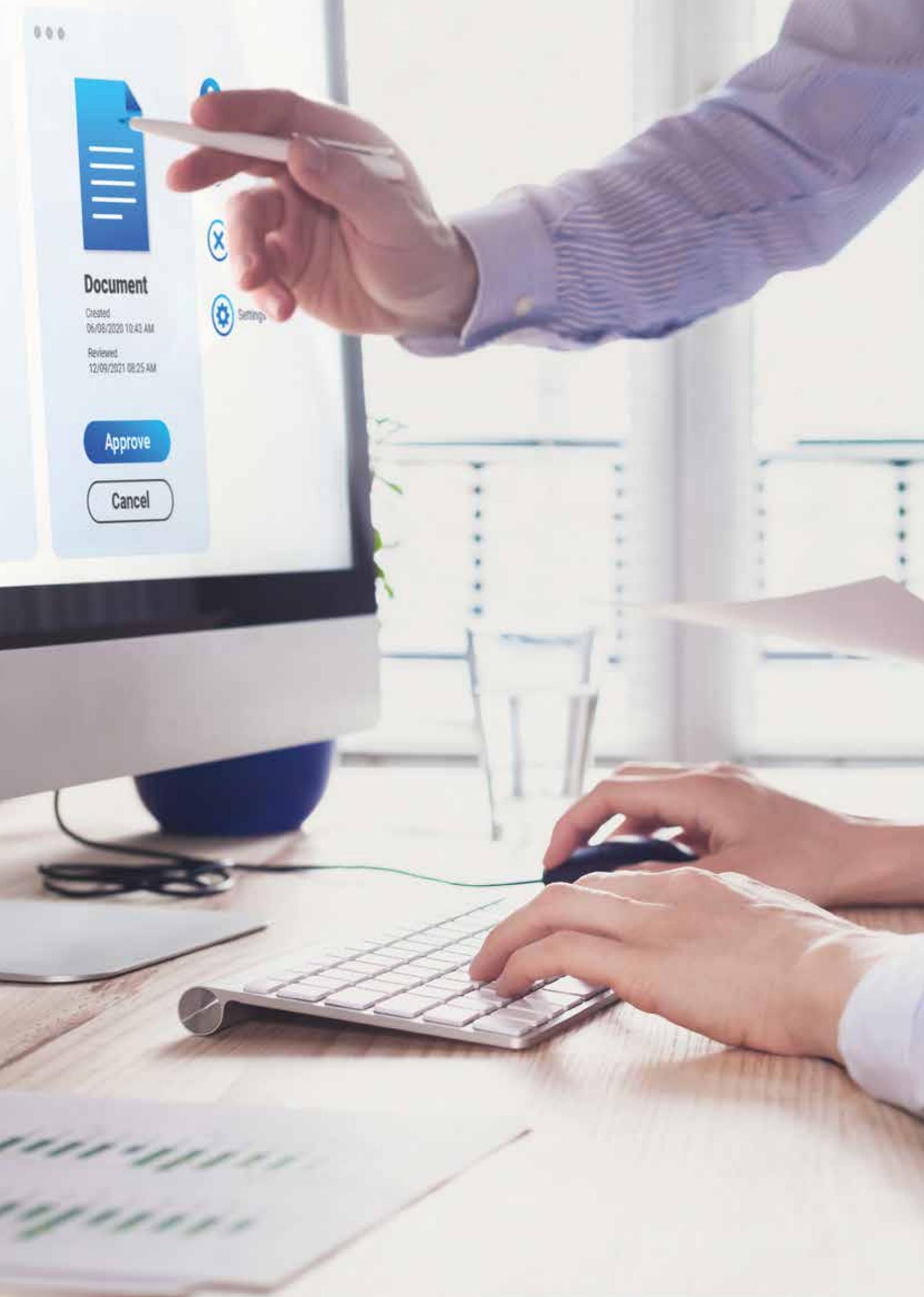
IV. Ausweitung auf andere Genehmigungsverfahren

Die Empfehlungen zur projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise lassen sich auch auf andere Typen von Genehmigungsverfahren, wie immissionsschutzrechtliche Genehmigungsverfahren übertragen. Zur Übertragung der Handlungsempfehlungen wird folgendes Vorgehen empfohlen:

1. Der Prozessablauf eines Genehmigungsverfahrens wird dahingehend geprüft, an welchen Stellen im Prozessablauf bzw. für welche Aufgaben eine (zusätzliche) projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise Sinn macht. Dabei ist zu beachten, dass die Handlungsempfehlungen an diesen Stellen im Verfahrensablauf zu einer Effizienzsteigerung und Beschleunigung führen sollen, nicht zu einer Verlangsamung des Verfahrens. Die Analyse des Prozessablaufs sollte durch ein Team erfahrener Verwaltungsmitarbeitender durchgeführt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist die Motivation und der Wille zur Veränderungsbereitschaft. Gegebenenfalls zieht das Team weitere (externe) Experten zu Rate.
2. Sind die Stellen im Prozessablauf identifiziert, sollte das Team Vorschläge und Empfehlungen äußern, welche Handlungsempfehlung(en) konkret an diesen Stellen zur Anwendung kommen sollten. Die Vorschläge und Empfehlungen sollten im Rahmen von Workshops mit weiteren Verwaltungsmitarbeitenden des Verfahrens diskutiert werden. Bei Bedarf sind Anpassungen vorzunehmen.
3. Es ist zu prüfen, ob bereits vorhandene Software-Lösungen zur Unterstützung der Handlungsempfehlungen genutzt werden können. Für Handlungsempfehlungen, deren Anforderungen nicht mit vorhandenen Lösungen abgedeckt werden, sollte ein Tool beschafft, implementiert und in die IT-Landschaft integriert werden⁸¹.
4. Ist ein erstes grobes Soll-Prozessbild entworfen, sollte dieser Entwurf bzw. die Handlungsempfehlungen erprobt werden. Liegen zum Zeitpunkt der Erprobung keine IT-Tools zur Unterstützung der Handlungsempfehlungen vor, sollten für eine kurze Zeit Übergangslösungen⁸³ genutzt werden.
5. Der Entwurf des Soll-Prozessbilds ist auf Basis der im Rahmen der Erprobung gesammelten Praxiserkenntnisse anzupassen. Nach erfolgter Anpassung sollten die für das Verfahren ausgearbeiteten Empfehlungen in der Praxis verankert werden, das heißt nach und nach in einer Behörde „ausgerollt“ werden. Empfehlungen zum Rollout werden im Musterveränderungsprozess (siehe Kapitel V.⁸³) vorgestellt.

⁸² vgl. Kapitel III. 17.

⁸³ zum Beispiel eine Eigenentwicklung (auf Basis von Microsoft Excel) als Tool zur Termin- und Fristenplanung.



Document

Created
06/09/2020 10:43 AM

Reviewed
12/09/2021 08:25 AM

Approve

Cancel

V. Musterveränderungsprozess

Der Musterveränderungsprozess fokussiert die Schritte zur Integration und nachhaltigen Verankerung einer projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise in den Verwaltungsbehörden. Er visualisiert den ganzheitlichen Veränderungsbedarf. Es werden die relevanten Stellhebel mit Ideen und Impulse für (weitere) Interventionsmaßnahmen zur Modernisierung und Digitalisierung der Verwaltung dargestellt.

Roll-out-Vorgehen auf fünf Ebenen

Die projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise sollte auf fünf Ebenen zeitgleich eingeführt werden:

Die Einführung von projektorientierter Arbeitsweise sollte auf 5 Ebenen parallel stattfinden.



Abbildung 7: Musterveränderungsprozess

Ebene 1: Führungskräfte

Die erste Ebene zielt auf eine professionelle Begleitung der Führungskräfte ab, die die wichtigste Rolle im Roll-out darstellen. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, einen erfolgreichen Wandel voranzutreiben. Damit dies gelingt, müssen die Führungskräfte für diese Change-Rolle ausgebildet werden. Den Führungskräften muss ein Change-Coach zur Seite gestellt werden, mit der/dem sie sämtliche Führungs- und Veränderungsthemen reflektieren können.

Es sollte zudem eine zentrale Person in jedem Landkreis und jeder kreisfreien Stadt benannt werden, die den Roll-out der projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise als Projektleitung steuert. Für diese Person ist ein separates Schulungsmodul vorgesehen, da die Projektleitung einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg des kulturellen Wandels haben wird. Empfehlenswert ist ein iteratives Vorgehen, in dem regelmäßige Feedbackschleifen vorgesehen sind. Ein kontinuierlicher Feedbackprozess ist erfolgsentscheidend und sollte die Einführung der projekt- und kundenorientierten Arbeit begleiten, damit kritische Anforderungen hinterfragt und erkannte Problemfelder minimiert werden können. Die regelmäßigen Feedbacksitzungen über persönliche Erfahrungen, Probleme und potenzielle Anpassungsbedarfe dienen der Konkretisierung und Schärfung neuer Erkenntnisse, Prozesse und Rollen.

Übergeordnete Projektleitung

Sämtliche relevanten Stakeholder, wie kommunale Spitzenverbände (Gemeindetag, Städtetag und Landkreistag), sollten für diesen Roll-out eine Projektleitung bestimmen, die als zentrale Ansprechperson für die unteren Verwaltungsbehörden zur Verfügung steht und den Roll-out flächendeckend steuern kann. Auch diese Projektleitung muss ausgebildet werden, um den entstehenden Wandel aktiv zu begleiten. Eine übergeordnete Projektleitung zur Steuerung der Roll-out-Prozesse in den unteren Verwaltungsbehörden ist für das Gelingen unerlässlich.

Intensivierung der Zusammenarbeit mit berührten Stellen

Die Zusammenarbeit aller beteiligten Stellen und Akteuren ist im Zuge des Roll-outs zu intensivieren. Dies kann beispielsweise durch die Etablierung eines Gremiums geschehen. Anlassbezogen finden Sitzungen der beteiligten Stakeholder statt. Ein solches Gremium könnte aus ein bis zwei Vertretungen des Baurechtsamts des Landkreises sowie ein bis zwei Vertretungen von Gemeinden des Landkreises bestehen. Innerhalb dieses Gremiums könnten aktuelle Anträge sowie eventuelle Hindernisse und Herausforderungen besprochen werden.

Ebene 2: Behördenmitarbeitende

Jeder Mitarbeitende muss diesen Wandel mitvollziehen und sollte darin idealerweise einen positiven Nutzen für sich erkennen. Die Einführung einer projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise mit einer professionellen Steuerung durch die Roll-out-Projektleitung verlangt einen hohen Kommunikationsaufwand. Neben den Schulungen und Coachings wird die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes, das die übergeordnete Kommunikationsstrategie für den Roll-out beschreibt, empfohlen. In diesem Kommunikationskonzept sollten die Kommunikationsmaßnahmen zielgruppengerecht und detailliert geplant werden.

Hierfür sind die folgenden Kommunikationsformate und -maßnahmen geeignet:

- Informationsveranstaltungen, um eine Vielzahl an Mitarbeitende zu erreichen.
- wöchentliche Sprechstunden, in denen Führungskräfte als Ansprechpersonen zur Verfügung stehen.

- Kommunikation über das Intranet, einen eigenen Newsletter oder sonstige bereits etablierte interne Kommunikationskanäle. Dort könnten positive Beispiele sowie Erfolgsgeschichten mitgeteilt werden.
- Marketing- und interne Werbemaßnahmen wie Flyer.

Es existieren verschiedene Erfolgsfaktoren, die eine gute Kommunikation im Wandel positiv beeinflussen können. Zum einen sollten Botschaften von der Führungsebene an die Mitarbeitende kommuniziert werden. Dies erhöht die Sichtbarkeit der Führungskräfte und vermittelt den Mitarbeitenden dahingehend ein positives Wandelbild, dass die Führungspersonen den entstehenden Wandel mittragen, akzeptieren und als positiv empfinden. Darüber hinaus sollten Führungskräfte ihre Sichtbarkeit bei den Mitarbeitenden erhöhen. Es sollte ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter- und Führungsebene stattfinden.

Ebene 3: Organisationsentwicklung – strukturelle Verankerungen und nachhaltige Prozessänderungen

Die Kernfragestellung dieser Ebene ist, wie die projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise in den Verwaltungsstrukturen organisatorisch verankert wird. Beispielhafte Reflexionsfragen dafür sind:

- Wird es eine zentrale Einheit/ein zentrales Team aus Verfahrenssteuerern geben? Oder beschäftigt jeder Fachbereich seine eigenen Verfahrenssteuerer?
- Wer leitet dieses zentrale Team?
- Wo wird das zentrale Team in der Organisation strukturell/prozessual aufgehängt?

Derartige Fragen müssten im Rahmen der Organisationsentwicklung bearbeitet werden. Es wird zusätzlich eine Prozessberatung zur Harmonisierung der Schnittstellen zu anderen fachlichen Initiativen und Digitalisierungsmaßnahmen empfohlen. Ohne die Optimierung der Verfahrensprozesse und deren Anpassung an andere (neuartige) digitale Prozesse besteht die Gefahr, dass das Digitalisierungspotenzial nicht ausgeschöpft wird. Für eine Prozessintegration braucht es die Harmonisierung der Schnittstellen zu anderen Prozessen und Systemen.

Folgende Vorschläge können dazu beitragen, die Verfahrensabwicklung inklusive der Bearbeitung innerhalb des Baurechtsamtes (weiter) zu optimieren:

1. Die Erstellung einer Verfahrensdokumentation sowie einer Prozessbeschreibung könnte für die Verwaltungsmitarbeitenden hilfreich sein. Es sollten Beschreibungen für Standardfälle und unterschiedliche Fallvarianten erstellt werden.
2. Ein weiterer Vorschlag bezieht sich auf den Umgang mit dem Fachverfahren. Diesbezüglich sollten weitere Schulungen veranlasst und die Erstellung einer Klickanleitung initiiert werden. Zusätzlich sollten Video-Tutorials aufgenommen und die Ausbildung von sogenannten Key-Usern veranlasst werden. Für diese Ausbildung sollten ein bis zwei Personen innerhalb des Baurechtsamtes zusätzliche Schulungen im Umgang mit dem Tool erhalten.

Ebene 4: Politik

Die Landesregierung und die kommunalen Spitzenverbände sollten mithilfe von Imagekampagnen ein modernes Leitbild für die Verwaltung entwickeln und kommunizieren. Die Behörde als Arbeitsplatz benötigt eine höhere Arbeitgeber-Attraktivität, um neben einer Public-Service Motivation weitere monetäre oder nichtmonetäre Reize für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu setzen. Eine solche Kampagne würde sich positiv auf den in der Verwaltung vorherrschenden Personalmangel auswirken. Darüber hinaus können Landes- und Kommunalbehörden Aufklärungskampagnen für Bürgerinnen und Bürger etablieren, die ein bestimmtes Genehmigungsverfahren einreichen möchten⁸⁴.

Ebene 5: Software-Einführung

Die fünfte Roll-out-Ebene beinhaltet die Software-Einführung. Diese sollte unter der professionellen Steuerung durch ein erfahrenes IT-Implementierungsmanagement erfolgen, um Problemen durch potenziell fehlerhaftes Management bei der Einführung frühzeitig vorzubeugen. Zusätzlich sollte ein IT-Support für den Roll-out in Form eines Teams eingerichtet werden, das für die Dauer des Roll-outs für Rückfragen und Unterstützungstätigkeiten befristet zur Verfügung steht. Zusätzlich sollte ein IT-Support für den laufenden Betrieb eingerichtet werden, um einen langfristigen Support anbieten zu können. Maßnahmen zur Integration geeigneter Software-Lösungen für die projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise sind in Kapitel III. 17 erläutert.

⁸⁴ vgl. Kapitel III. 14

Qualifizierungskonzept

Im Rahmen des Projekts konnten Empfehlungen für ein Schulungskonzept erarbeitet werden. Diese sind eng mit dem vorherigen Kapitel „Roll-Out-Vorgehen auf fünf Ebenen“ verknüpft. Sowohl die nachfolgenden Empfehlungen als auch das Roll-out-Konzept zeigen die Schritte auf, um die identifizierten Handlungsfelder des projekt- und kundenorientierten Arbeitens zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren auch abseits des LRA Rems-Murr-Kreis in Verwaltungsbehörden anwenden zu können.

19. Landesweite Qualifizierungsoffensive zur Schulung der Rolle des Verfahrenssteuerers und der projekt- und kundenorientierten Arbeit

Die Ergebnisse des Projekts haben gezeigt, dass die Anwendung von projekt- und kundenorientiertem Arbeiten und insbesondere die Einführung der Rolle des Verfahrenssteuerers zu einer Beschleunigung von Baugenehmigungsverfahren führen kann. Um diese Potenziale über das LRA Rems-Murr-Kreis hinaus für andere Verwaltungsbehörden und andere Genehmigungsverfahren zu nutzen, wird empfohlen, eine landesweite Qualifizierungsoffensive zur (flächendeckenden) Schulung und Integration der Rolle des Verfahrenssteuerers und der projekt- und kundenorientierten Arbeit zu initiieren. Die Einführung und Anwendung der Empfehlungen im Rahmen der Handlungsfelder erfordern von den beteiligten Personen einen hohen Grad an Anpassungs- und Lernfähigkeit sowie Selbstreflexion. Gleichzeitig fordert eine verstärkte Kommunikation und Transparenz während des Verfahrensablaufs vor allem die Sachbearbeitenden. Hier werden eine höhere Kommunikationsfähigkeit und Selbstorganisation nötig sein. Passende Schulungen geben den Verfahrensbeteiligten eine Sicherheit in der Anwendung der empfohlenen Maßnahmen zum projekt- und kundenorientierten Arbeiten. In den Schulungen ist darzustellen, welchen Mehrwert eine solche Arbeitsweise mit sich bringt. Die Schulungen vermitteln die nötige Kompetenz an die Verwaltungsmitarbeitenden, um sich etwaigen Herausforderungen im Verfahrensablauf stellen zu können.

Es wird empfohlen, fünf verschiedene Schulungsmodule für unterschiedliche Zielgruppen anzubieten. Zusätzlich sollten punktuell Coachings in der Übergangsphase stattfinden. Bevor mit den Schulungen begonnen wird, muss sichergestellt sein, dass sich die jeweilige Behörde für geeignete Tools⁸⁵ entschieden hat und die Tools für die Verwaltungsmitarbeitende zur Verfügung stehen.

Eine grafische Darstellung der Schulungsmodule und des punktuellen Coachings inklusive der eingebundenen Rollen findet sich in der nachfolgenden Abbildung 8.

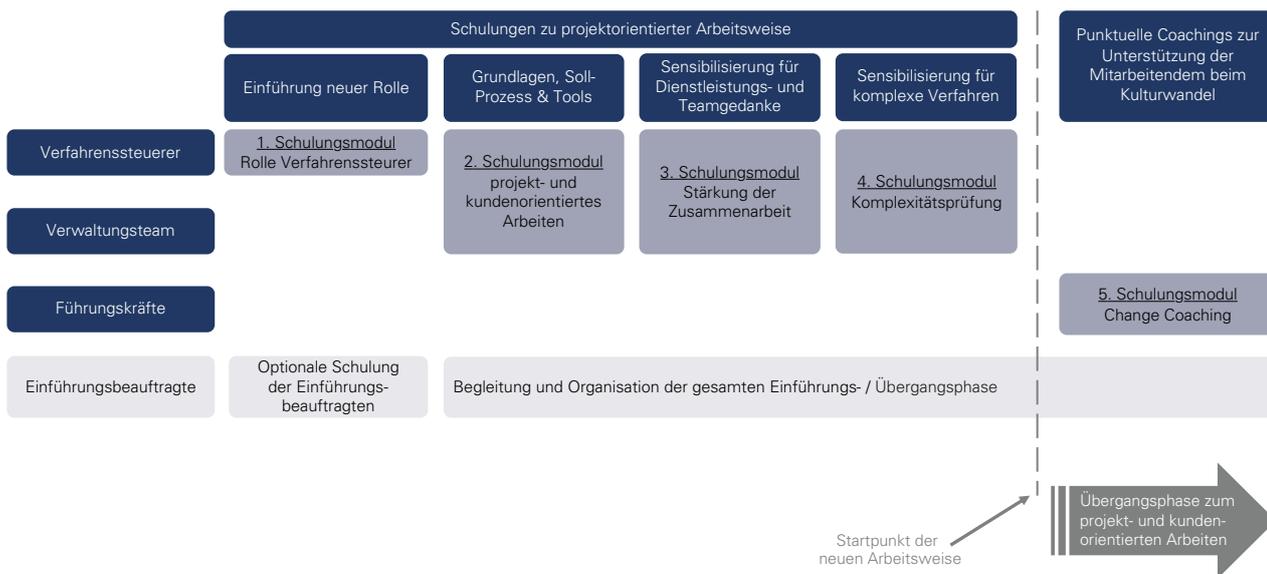


Abbildung 8: Übersicht der Schulungsmodule

Es wird empfohlen, sogenannte Einführungsbeauftragte (auch Change-Agenten genannt) vor Beginn der Schulungen und vor Einführung der projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise zu etablieren. Die Einführungsbeauftragten agieren als Projektleitung, zum Beispiel in Verbindung mit dem im vorherigen Kapitel beschriebenen Roll-out-Prozess. Sie begleiten und organisieren den gesamten Einführungs- und Übergangsprozess. Idealerweise stammen diese Personen aus der jeweiligen Verwaltungsbehörde⁸⁶. Hierbei handelt es sich um gut vernetzte und motivierte Verwaltungsmitarbeitende, die im Rahmen des Veränderungsprozesses als Ansprechpersonen zur Seite stehen. Sie helfen beispielsweise den Führungskräften bei der Steuerung der Einführungs- und Übergangsphasen und stehen für das externe Schulungsteam für etwaige Rückfragen oder Hilfe bei der Organisation zur Verfügung. Einführungsbeauftragte helfen dabei, die projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise im Amt zu verankern. Sie können mögliche Widerstände frühzeitig identifizieren und diese auflösen. Durch Einsätze an unterschiedlichen Standorten/in verschiedenen Abteilungen der Verwaltung oder punktuelle Teilnahme an den Schulungen/Coachings können sie das Stimmungsbild widerspiegeln und ermöglichen eine bedarfsorientierte Steuerung des Kulturwandels. Eine Schulung dieser Einführungsbeauftragten zu ihrer Rolle im Einführungs- und Übergangsprozess ist empfehlenswert.

⁸⁵ Siehe Kapitel III. 17 „Software- bzw. Toolunterstützung zur Umsetzung der projekt- und kundenorientierten Handlungsempfehlungen“

⁸⁶ Bei Personalmangel sollten gegebenenfalls Externe mit der Rolle beauftragt werden.

Zum Verwaltungsteam gehören alle Verwaltungsmitarbeitende, die perspektivisch Teil der projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise im jeweiligen Genehmigungsverfahren sein werden. Dies sind am Beispiel des Baugenehmigungsverfahrens sowohl die Sachbearbeitenden des Baurechtsamts als auch des Umweltsamts sowie weiterer betroffener Fachbehörden. Die Verfahrenssteuerer stammen aus dem Baurechtsamt und sehen sich als Teil des Verwaltungsteams.

Zur Gruppe der Führungskräfte gehören die Personen in hierarchisch höheren Positionen, die nicht zwingend unmittelbar an der Abwicklung bzw. Prüfung eines Antrags beteiligt sind, aber beispielsweise bei Eskalationen/Entscheidungen einbezogen werden müssen.

Die einzelnen Inhalte zu den Schulungsgrundlagen (siehe Abbildung 8) werden im Folgenden näher beschrieben.

ERSTES SCHULUNGSMODUL: ROLLE „VERFAHRENSSTEUERER“

Das erste Schulungsmodul beschäftigt sich mit der Rolle des Verfahrenssteuerers, deren Einführung für eine Beschleunigung von Genehmigungsverfahren maßgeblich ist. Das Schulungsmodul sollte folgende zwei Themenschwerpunkte beinhalten:

a) Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Verfahrenssteuerers⁸⁷

Die Schulung sollte hierbei einen Fokus auf folgende Aspekte legen:

Die Rolle des Verfahrenssteuerers nimmt eine Vorbildfunktion in Sachen Kundenorientierung ein.

- Der Verfahrenssteuerer ist für die Qualität der Verfahrensabwicklung in Bezug auf Verfahrensdauer, Zusammenarbeit und Kundenzufriedenheit mitverantwortlich.
- Meist wird der Verfahrenssteuerer für mehrere Genehmigungsverfahren gleichzeitig (mit)verantwortlich sein. Daher sollte auch das Thema Multiprojektmanagement bzw. die parallele Steuerung von mehreren Genehmigungsverfahren zur gleichen Zeit thematisiert werden.
- Der Verfahrenssteuerer steht auch für das interne „Verwaltungsteam“ als Ansprechperson zur Verfügung. Er trifft Entscheidungen bei Unstimmigkeiten zwischen den Verwaltungsmitarbeitenden und motiviert das eigene „Team“ dabei, einen stets hohen Qualitätsanspruch einzuhalten.

b) Erlernen des Umgangs mit den unterstützenden Tools

Der Fokus liegt hier auf dem Set an Tools, das dem Verfahrenssteuerer zur projekt- und kundenorientierten Arbeit zur Verfügung steht⁸⁸. Der Verfahrenssteuerer lernt den gezielten Einsatz der Tools, insbesondere wie diese zur Vereinfachung und Beschleunigung der Verfahren einzusetzen sind. Auch ist in der Schulung der Mehrwert und Nutzen der Tools zu vermitteln.

⁸⁷ siehe hierzu Kapitel III. 2 „Etablierung der Rolle eines „Verfahrenssteuerers“ „Empfehlungen zur Beschleunigung von Genehmigungsverfahren.“

⁸⁸ siehe hierzu Kapitel III. 17 „Software- bzw. Toolunterstützung zur Umsetzung der projekt- und kundenorientierten Handlungsempfehlungen“.

ZWEITES SCHULUNGSMODUL: PROJEKT- UND KUNDENORIENTIERTES ARBEITEN

Der Verfahrenssteuerer und die Verwaltungsmitarbeitenden werden in diesem Schulungsmodul mit dem für das jeweilige Genehmigungsverfahren konkret ausgearbeitete Konzept zum projekt- und kundenorientierten Arbeiten⁸⁹ näher vertraut gemacht. Folgende Inhalte sollte das zweite Modul enthalten:

a) Grundlagen des Projektmanagements und der Kundenorientierung

Zunächst wird notwendiges Grundlagenwissen zu Projektmanagement und Kundenorientierung vermittelt.

b) Abgrenzung zu klassischem, vollumfänglichen Projektmanagement

Anschließend wird ein Verständnis für projektorientierte Arbeitsweise geschaffen. Hierbei ist hervorzuheben, dass nicht vollumfängliches Projektmanagement zur Anwendung kommen wird, sondern ausgewählte Ansätze und Methoden aus dem Projektmanagement. Es sollte klar kommuniziert werden, was zum typischen Projektmanagement gehört, aber nicht Teil des projektorientierten Arbeitens der Verwaltung ist, wie beispielsweise ein Budgetcontrolling. Die Vermittlung des Mehrwerts und Nutzen einer projektorientierten Arbeitsweise ist zu vermitteln.

c) Soll-Prozess

Der Fokus liegt hierbei auf den Stellen des Prozessablaufs des Genehmigungsverfahrens, an denen zukünftig projekt- und kundenorientiert gearbeitet werden soll. Die konkrete Arbeitsweise an diesen Stellen wird geschult. Hierbei wird sich an den hier im Bericht genannten Empfehlungen zum projekt- und kundenorientierten Arbeiten orientiert. Auch hier sind während der Schulung der Mehrwert und Nutzen, der sich für die Verwaltungsmitarbeitenden durch die zukünftige Abwicklung des Genehmigungsverfahrens anhand dem Soll-Prozess ergeben wird, zu vermitteln. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Änderung in der Arbeitsweise angenommen wird, wird erhöht, wenn der Mehrwert erkennbar ist.

d) Anwendung der Tools im Prozessablauf

Zum einen werden die Verwaltungsmitarbeitenden im grundsätzlichen Umgang mit den Tools geschult. Zum anderen wird die konkrete Bedienung der Tools im Prozessablauf geschult.

DRITTES SCHULUNGSMODUL: STÄRKUNG DER ZUSAMMENARBEIT

In diesem Schulungsmodul wird der Fokus daraufgelegt, wie die (internen) am Verfahren beteiligten Personen durch projekt- und kundenorientierte Arbeitsweise zukünftig verstärkt zusammenarbeiten können – sowohl innerhalb der Verwaltungsbehörde als auch mit Externen. Praxisnahe Anwendungsfälle zur Nutzung der Kollaborationsplattform spielen hierbei eine wesentliche Rolle, da dieses Tool die Verwaltungsmitarbeitenden bei der Zusammenarbeit unterstützt. Folgende Themen beinhaltet das dritte Schulungsmodul:

⁸⁹ siehe hierzu Kapitel IV. „Ausweitung auf andere Genehmigungsverfahren“ IV.

a) Skizzierung/Strukturierung der Zusammenarbeit

Zur Strukturierung der Zusammenarbeit könnte eine Kommunikationsmatrix, beispielsweise eine W-Fragen-Matrix, etabliert werden. Diese Matrix verdeutlicht wer, mit wem, warum, wann und womit während des Verfahrensablaufs kommuniziert. Alternativ ist die Nutzung einer RASCI-Matrix (Responsible, Accountable, Support, Consulted und Informed) zu empfehlen. Diese ist je nach Genehmigungsverfahren und beteiligten Rollen anzupassen. Die Erstellung einer solchen Matrix könnte während der Schulung erfolgen. Die Darstellung der Zusammenarbeit in Form einer Matrix schafft Transparenz in Bezug auf die Verantwortlichkeiten und Rollen der am Verfahren beteiligten Mitarbeitenden.

b) Stärkung der Kundenorientierung

Um eine stärkere Kundenorientierung in der Verfahrensabwicklung zu etablieren, sollten Verwaltungsmitarbeitende geschult werden, was Kundenorientierung bedeutet. Das heißt, dass beispielsweise behördliche Fristen (sofern rechtlich möglich) unter Berücksichtigung der Kundenwünsche gesetzt werden. Grundlagen zur Kundenorientierung und kundenorientierten Arbeitsweise sind bereits Bestandteile des zweiten Schulungsmoduls. Im Rahmen des dritten Schulungsmoduls wird das Thema Kundenorientierung vertieft.

c) Zusammenarbeit über die Kollaborationsplattform

Um projekt- und kundenorientiert im Rahmen eines Genehmigungsverfahrens zu arbeiten, sollte von den Verwaltungsmitarbeitenden eine gemeinsame Kollaborationsplattform genutzt werden⁹⁰. Anhand von praxisnahen Anwendungsfällen sind die Verwaltungsmitarbeitenden dahingehend zu schulen, wie sie im Arbeitsalltag die Kollaborationsplattform einsetzen können, zum Beispiel gemeinsames Arbeiten mit den Dokumenten.

d) Sensibilisierung für proaktive Kommunikation

Es wird geschult, was eine proaktive und transparente Kommunikation im Rahmen der projekt- und kundenorientierten Arbeitsweise bedeutet. Die Mitarbeitenden werden dahingehend sensibilisiert, wann und wie eine proaktive Kommunikation in Richtung Kunde (Antragsteller) stattfinden sollte.

Hier würde beispielsweise auch eine interne Kommunikationsmatrix den Verwaltungsmitarbeitenden dabei helfen zu verstehen, wann eine Kommunikation notwendig ist.

e) Teamarbeit

Ein wichtiges übergeordnetes Ziel ist es, dass sich die an einem Verfahren beteiligten Mitarbeitende als ein Team betrachten, das gemeinsam an der Abwicklung des Genehmigungsverfahrens arbeitet. Durch Teambildungsmaßnahmen soll der Teamgedanke verankert werden.

VIERTES SCHULUNGSMODUL: DIE KOMPLEXITÄTSPRÜFUNG

Nicht jedes Genehmigungsverfahren muss vollumfänglich projektorientiert abgewickelt werden. In Kapitel III. 12. wird die Komplexitätsprüfung⁹¹ zur Orientierungshilfe bei

⁹⁰ siehe hierzu Kapitel III. 16. „Stärkung der Zusammenarbeit durch Nutzung einer gemeinsamen Kollaborationsplattform“.

⁹¹ siehe hierzu Kapitel IV. „Ausweitung auf andere Genehmigungsverfahren“ IV.

der Einordnung von Genehmigungsverfahren in komplexe und Standardverfahren empfohlen. Diese Komplexitätsprüfung ist zentraler Bestandteil des vierten Schulungsmoduls sein. Die Verwaltungsmitarbeitenden lernen die Anträge anhand der Komplexitätsprüfung einzuordnen. Sie lernen, welche Handlungsempfehlungen des projekt- und kundenorientierten Arbeitens bei komplexen und einfachen Verfahren anzuwenden sind. Es wird empfohlen, dass alle Verwaltungsmitarbeitende, die an komplexen und standardisierten Genehmigungsverfahren beteiligt sind, das vierte Schulungsmodul durchlaufen, unabhängig davon, ob sie die Komplexitätsprüfung nutzen oder nicht.

FÜNFTES SCHULUNGSMODUL: FÜHRUNGSKRÄFTE

Das fünfte Schulungsmodul richtet sich gezielt an die Führungskräfte der Genehmigungsbehörden. Ein Mindset-Change in der Verwaltung kann gelingen, wenn die Führungskräfte überzeugt davon sind und den Kulturwandel aktiv vorantreiben. In starren Hierarchien verläuft ein Mindset-Change von „oben nach unten“. Die Führungskräfte müssen von Beginn an ihren Verwaltungsmitarbeitenden den nötigen Rückhalt geben und den Wandel hin zum projekt- und kundenorientierten Arbeiten aktiv mitbegleiten.

Ein geeignetes Format zur Vermittlung, wie ein Mindset-Change in der Verwaltung umgesetzt und richtig begleitet wird, sind sogenannte Change Coachings. Führungskräfte werden bei der Einführung von Veränderungen mit einem Spannungsfeld konfrontiert. Sie müssen die benötigten Veränderungen einführen und die Mitarbeitenden bei den neuen Herausforderungen unterstützen. Change-Coaching ist ein Format für punktuelle Umsetzungsbegleitung in Veränderungsphasen. Die Change-Coaches agieren als prozessuale Wegbegleitung. Während der ersten Sitzung werden anhand von konkreten Fragestellungen individuelle Lösungen erarbeitet, die auf die jeweilige Verwaltungssituation abgestimmt werden. Die Führungskräfte erhalten somit zu Beginn der Change-Einführung konkrete Handlungsempfehlungen für ihren Verwaltungsalltag. Während der Einführungsphase können sie diese Handlungsempfehlungen ausprobieren und ihre kritischen Punkte/Konfliktsituationen in Sitzungen mit den Change-Coaches besprechen.

20. Landesweite Qualifizierungsoffensive für Antragsteller

Nicht nur auf Seiten der Verwaltungsmitarbeitenden gibt es Schulungsbedarf. Auch die Qualifikation des Antragstellers/Bauherrn/Planers/Architekten ist ein wichtiger Aspekt, da die Qualität der einzureichenden Antragsunterlagen ein großes Beschleunigungspotenzial hat. Es wird Folgendes empfohlen:

- Das Baurecht sollte (sofern noch nicht etabliert) als Pflichtmodul in die Architektenausbildung bzw. in das Studium integriert werden.
- Die Architektenkammer Baden-Württemberg sollte eine Zertifizierung bzw. Weiterbildung anbieten, deren Schwerpunkt darauf liegt, wie genehmigungsfähige Antragsunterlagen zu erstellen sind. Den Architekten wird empfohlen, sich in Bezug auf das Baurecht fortzubilden und zertifizieren zu lassen.



VI. Methodisches Vorgehen

DURCHFÜHRUNG EINER INTERVIEWSTUDIE UND WORKSHOPS

Zur Erhebung der theoretischen Empfehlungen zur Beschleunigung des Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis wurde zu Beginn eine **Interviewstudie** durchgeführt. Hier ging es darum, den Ablauf sowie die Störquellen des Verfahrens kennenzulernen und erste Beschleunigungspotenziale zu identifizieren. Es sollte die Hypothese untersucht werden, ob eine Beschleunigung von Genehmigungsverfahren durch eine projektorientierte Arbeitsweise und die Anwendung passender Steuerungssoftware herbeigeführt werden kann. Die Interviewfragen zielten daher teilweise bewusst auf das bestehende Zusammenarbeitsmodell und eine Steuerungsrolle innerhalb des Verfahrens ab. Für die Interviewstudie wurden neun teilstrukturierte Interviews mit den am Projekt beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden aus dem LRA Rems-Murr-Kreis und ein teilstrukturiertes Interview mit einem Architekten aus dem Rems-Murr-Kreis durchgeführt.

Im Anschluss an die Interviews fand ein **Workshop mit den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer** aus dem LRA Rems-Murr-Kreis statt. Hier wurden Möglichkeiten für eine Verfahrensbeschleunigung durch die Etablierung einer projektorientierten Arbeitsweise sowie den Einsatz eines Tools erhoben. Für die Validierung und (bei Bedarf) Ergänzung der Ergebnisse über den Pilotbereich hinaus fand ein weiterer **Workshop mit Verwaltungsmitarbeitenden aus vier weiteren Landkreisen** in Baden-Württemberg statt: Hohenlohekreis, Ravensburg, Schwarzwald-Baar-Kreis und Waldshut. Sie konnten Eindrücke sowohl aus der Abwicklung eines Baugenehmigungsverfahrens als auch aus anderen Genehmigungsverfahren einbringen.

PRE-CHECK-TERMIN

Am 27. Oktober 2021 fand zudem ein **Pre-Check-Termin** mit Spitzenvertretern relevanter Landesbehörden, Kammern und der kommunalen Landesverbände statt. In dem Termin wurde das Pilotprojekt vorgestellt, Feedback von Expertinnen und Experten zum weiteren Vorgehen eingeholt sowie um Unterstützung bei der geplanten Online-Umfrage gebeten. Teilgenommen haben Vertreter von:

- Industrie- und Handelskammer Baden-Württemberg
- Baden-Württembergischer-Handwerkstag e.V.
- Landkreistag Baden-Württemberg
- Gemeindetag Baden-Württemberg
- Städtetag Baden-Württemberg
- Führungsakademie Baden-Württemberg
- Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW)
- IT-Dienstleister für die Kommunen (Komm.ONE)
- Architektenkammer Baden-Württemberg

DURCHFÜHRUNG VON ONLINE-UMFRAGEN

Um die im LRA Rems-Murr-Kreis gewonnenen qualitativen Ergebnisse und Erkenntnisse über das untersuchte Landratsamt hinaus anhand weiterer Genehmigungsverfahren, insbesondere Baugenehmigungsverfahren, zu validieren, wurden zwei Online-Umfragen durchgeführt und ausgewertet. In der Online-Umfrage wurden sowohl Multiple-Choice-Fragen mit Einfach- und Mehrfachauswahlmöglichkeit als auch offene Fragen mit Kommentarfeld gestellt. Die Auswertung der offenen Fragen beruht auf einer durchgeführten Kategorisierung der Antworten der Umfrage-Teilnehmerinnen und -teilnehmer, eine Mehrfachnennung war bei dieser Fragenart möglich. Dies sollte bei der Betrachtung der Ergebnisse zu den offenen Fragen beachtet werden. Da die Online-Umfrage vollständig anonym durchgeführt wurde, wurde zu Beginn die Pflichtfrage gestellt, in welcher Rolle die Teilnehmer den Fragebogen ausfüllen. Die Online-Umfrage wurde als zusätzliches Mittel für die Erarbeitung der theoretischen Empfehlungen genutzt. Die Umfrageergebnisse erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität für alle Verwaltungsmitarbeitenden oder Antragstellenden eines Baugenehmigungsverfahrens in Baden-Württemberg.

Die Online-Umfrage wurde vom 20. Januar bis zum 4. Februar 2022 durchgeführt. Um sowohl die Perspektive der Verwaltung als auch die Perspektive der Antragstellung einzufangen, wurden zwei unterschiedliche Online-Umfragebögen verteilt:

1. Online-Umfrage aus der Perspektive Verwaltungsmitarbeitende eines Baugenehmigungsverfahrens

Die Online-Umfrage aus der Perspektive Verwaltungsmitarbeitende eines Baugenehmigungsverfahrens wurde vom Landkreistag Baden-Württemberg, Gemeindetag Baden-Württemberg, Städtetag Baden-Württemberg und dem LRA Rems-Murr-Kreis an geeignete Personen in ihrem Mitgliederkreis verteilt. **142 Personen** haben diesen Online-Fragebogen ausgefüllt. Die **Teilnehmerinnen und Teilnehmer** haben in der Rolle **Sachbearbeiter, Abteilungsleiter, Sachgebietsleiter, Dezernent und Sonstige (offenes Kommentarfeld)** teilgenommen.

2. Online-Umfrage aus der Perspektive Antragsteller im Rahmen eines Baugenehmigungsverfahrens

Die Online-Umfrage aus der Perspektive der Antragsteller im Rahmen eines Baugenehmigungsverfahrens wurde von der IHK-Südlicher Oberrhein, der Architektenkammer Baden-Württemberg und vom Baden-Württembergischen Handwerkstag an geeignete Personen in ihrem Mitgliederkreis verteilt. **284 Personen** haben diesen Online-Fragebogen ausgefüllt. Die **Teilnehmerinnen und Teilnehmer** haben in der Rolle **Planer, gewerblicher Bauherr, privater Bauherr und Sonstige (offenes Kommentarfeld)** teilgenommen. Bei dieser Online-Umfrage fand sowohl eine gesamte Auswertung der Antworten aller 284 Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch eine Auswertung nach der jeweiligen Rolle statt.

Weitere Informationen zu den Auswertungen sind im Anhang (unter Darstellung der Ergebnisse des Pilotprojekts) zu finden.

PILOTIERUNG DER THEORETISCHEN EMPFEHLUNGEN

Die Mitarbeitenden des LRA Rems-Murr-Kreis (insbesondere Bauverständige und Baurechtler) wurden im Rahmen von Schulungen (unter anderem zum kulturellen Wandel und projektorientiertem Arbeiten) auf die Pilotphase, das heißt die Erprobung der Handlungsempfehlungen vorbereitet. Zur Erprobung einiger Handlungsempfehlungen wurden passende Tools entwickelt, zum Beispiel zur Komplexitätsprüfung oder zur Termin- und Fristenplanung. Die an der Erprobung beteiligten Mitarbeitenden wurden zu Beginn und während der Erprobung im Umgang mit diesen Tools vertraut gemacht. Über mehrere Wochen wurden in drei Teams⁹² anhand von sieben Anträgen vereinzelte Handlungsempfehlungen erprobt. Nicht alle geplanten Handlungsempfehlungen konnten erprobt werden. Wesentliche Gründe hierfür waren:

1. Anträge nicht von Anfang (Antragserfassung) bis Ende (Baugenehmigung) mitbegleitet
2. Anträge nicht im jeweiligen Stadium

Für nicht erprobte Handlungsempfehlungen wurden qualitative Einschätzungen der an der Erprobung beteiligten Verwaltungsmitarbeitenden abgegeben.

⁹² Ein Team bestand aus einem Bauverständigem, der die Rolle des Verfahrenssteuerers übernommen hat, und einem Baurechtler.

21. Optimierter Ablauf des Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis

Das in Kapitel IV. Ausweitung auf andere Genehmigungsverfahren empfohlene Vorgehen fand auch im Projekt Anwendung. Auf Basis des im LRA Rems-Murr-Kreis vorgefundenen Ist-Prozesses eines Baugenehmigungsverfahrens (siehe Abbildung 9) wurde ein Soll-Prozess entworfen (siehe Abbildung 10).

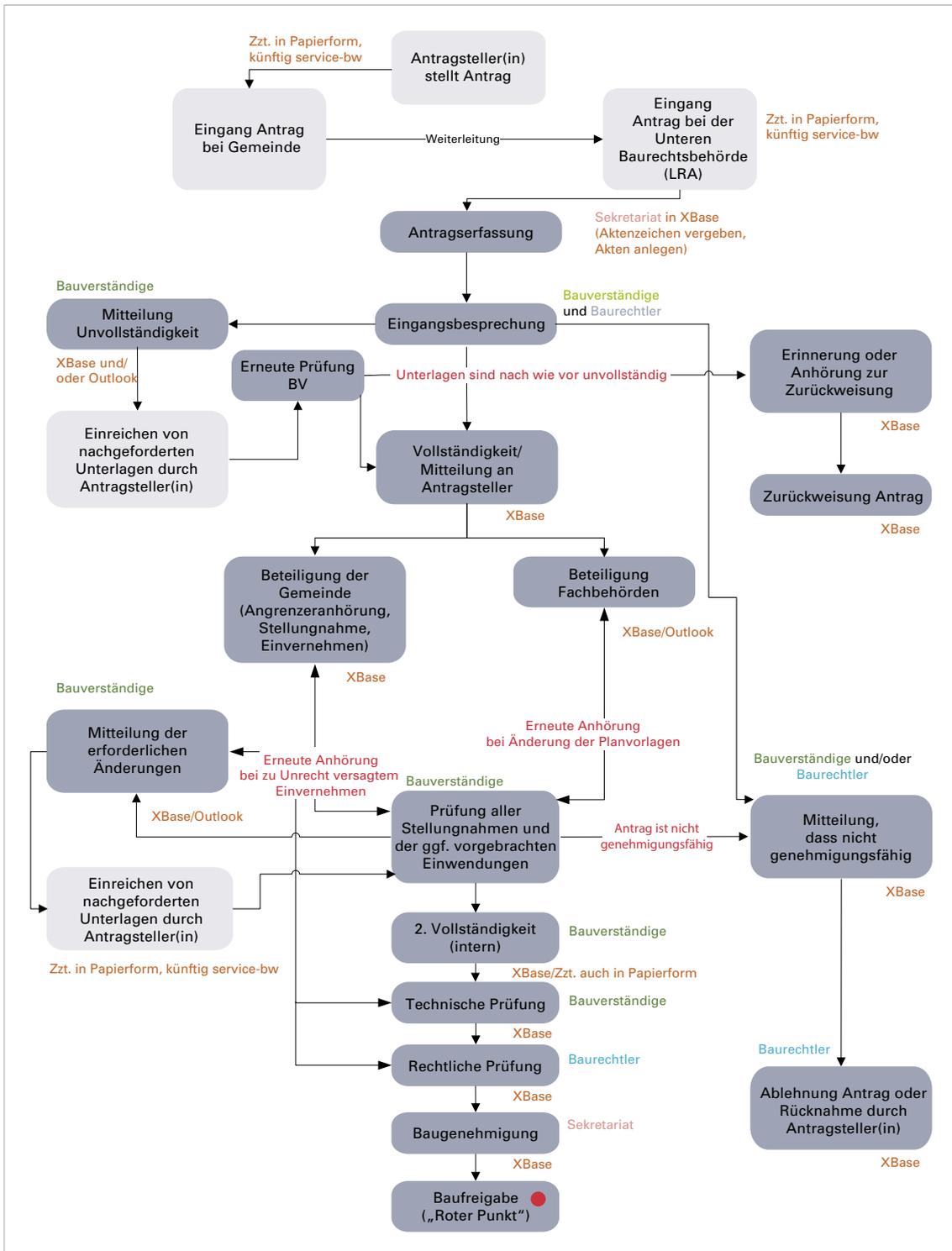


Abbildung 9: Schaubild des Ist-Prozesses eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis (einschließlich eingesetzter IT-Tools)

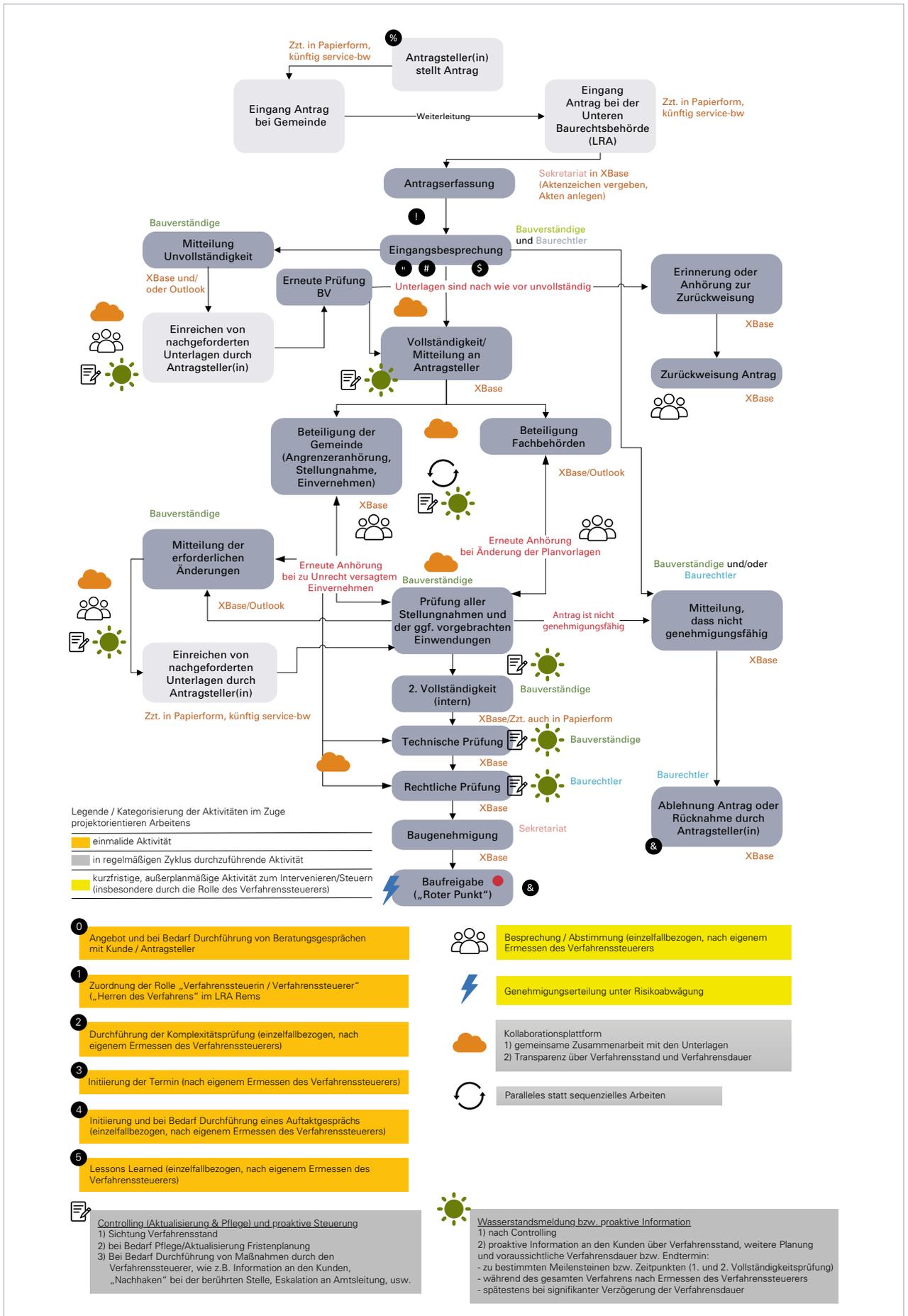


Abbildung 10: Schaubild des Soll-Prozesses eines Baugenehmigungsverfahrens im LRA Rems-Murr-Kreis (einschließlich eingesetzter Tools)



VII. Anhang

Darstellung der Ergebnisse des Pilotprojekts

ERGEBNISSE DER INTERVIEWSTUDIE

Zusammenfassung:

Die Auswertung der Interviewstudie ergab folgende drei größte *Hebel für eine Beschleunigung*:

1. Umfang/Anzahl und Qualität der einzureichenden Unterlagen verbessern
2. Personal – IT-Support & Schulungen
3. Digitalisierung – Arbeitsabläufe & Prozesse

Als *Störquellen* für einen reibungslosen Verfahrensablauf konnten folgende Punkte identifiziert werden:

- Fristen und Zeitmanagement
 - Keine fristgerechte Rückantwort (betrifft jede Rolle)
 - Firstverlängerungen (betrifft jede Rolle)
 - Beteiligung einer Vielzahl an berührten Stellen (Fachbehörden) und der Gemeinde – das Baurechtsamt kann erst mit der Prüfung beginnen, wenn die jeweiligen Stellungnahmen vorliegen
 - Die Vorgabe vom Land, den ehrenamtlichen Naturschutzbeauftragten zu befragen, benötigt zusätzlich weitere 4 Wochen
- Schlechte Qualität
 - Schlechte Qualität der Bauvorlagen → häufige Nacharbeiten
 - Uninformierte Antragstellende
 - Uninformierte Sachbearbeitende (bspw. zur neuen Landesbauordnung)
- Fehlende Digitalisierung
 - Akten teilweise noch in Papierform, daher ist das Arbeiten aus dem Homeoffice schwierig
 - Ggf. Mehrarbeit, wenn Antrag per Post eingeht und händisch eingescannt werden muss
 - Keine gemeinsam genutzte Software (Fachverfahren oder Plattform) zur schnellen Kommunikation mit Antragstellenden, Fachbehörde und Gemeinde, um ein medienbruchfreies Verfahren zu ermöglichen – Versendung der Unterlagen per E-Mail oder über den Postweg (je nachdem, ob der Antrag digital oder in Papierform eingereicht wurde)

- Gesetze und Vorschriften
 - Schwierige Fälle/Sonderfälle
 - Vorschriften wirken belastend
 - Man muss oft nachhaken bspw. Thema Artenschutz
 - Baurecht ist sehr komplex
 - Bürokratismus ist spürbar. Wenig Möglichkeit, die menschlichen Anliegen zu berücksichtigen.

ERGEBNISSE DER ONLINE-UMFRAGE

Hinweis: Die Ergebnisse der Online-Umfrage können unter dem QR-Code oder auf der Homepage des Normenkontrollrats Baden-Württemberg (unter <https://www.normenkontrollrat-bw.de/service/publikationen/empfehlungsberichte>) abgerufen werden.



TOOLS DER PILOTIERUNG

Termin & Fristenplanung

- Das Tool wurde auf Basis von Microsoft Excel aufgesetzt, da zum Zeitpunkt kein passendes IT-Tool im LRA Rems-Murr-Kreis eingesetzt wurde.
- Mit dem Tool werden die Handlungsempfehlungen *Einführung einer Termin- und Fristenplanung, Controlling und proaktive Steuerung* in Kapitel III. 6 sowie *Wasserstands-meldung bzw. proaktive Information an die Kunden* Kapitel III. 7 unterstützt.

| Planungsarten | | | | | | | | | | Dkt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|
| Planung ohne Pufferzeiten / Planung mit Pufferzeiten | | | | | | | | | | KW39 | | | | | | | KW40 | | | | | | | KW41 | | | | | | |
| positive & halbpositive Fristen | | | | | | | | | | 01.10.2022 | | | | | | | 02.10.2022 | | | | | | | 03.10.2022 | | | | | | |
| initial vs. angepasst | | | | | | | | | | Sa | | | | | | | So | | | | | | | Mo | | | | | | |
| initiale Planung | | | | | | | | | | 04.10.2022 | | | | | | | 05.10.2022 | | | | | | | 06.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.10.2022 | | | | | | | 08.10.2022 | | | | | | | 09.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.10.2022 | | | | | | | 11.10.2022 | | | | | | | 12.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.10.2022 | | | | | | | 14.10.2022 | | | | | | | 15.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.10.2022 | | | | | | | 17.10.2022 | | | | | | | 18.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.10.2022 | | | | | | | 20.10.2022 | | | | | | | 21.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.10.2022 | | | | | | | 23.10.2022 | | | | | | | 24.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.10.2022 | | | | | | | 26.10.2022 | | | | | | | 27.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.10.2022 | | | | | | | 29.10.2022 | | | | | | | 30.10.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 31.10.2022 | | | | | | | 01.11.2022 | | | | | | | 02.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.11.2022 | | | | | | | 04.11.2022 | | | | | | | 05.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.11.2022 | | | | | | | 07.11.2022 | | | | | | | 08.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.11.2022 | | | | | | | 10.11.2022 | | | | | | | 11.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.11.2022 | | | | | | | 13.11.2022 | | | | | | | 14.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.11.2022 | | | | | | | 16.11.2022 | | | | | | | 17.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.11.2022 | | | | | | | 19.11.2022 | | | | | | | 20.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.11.2022 | | | | | | | 22.11.2022 | | | | | | | 23.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.11.2022 | | | | | | | 25.11.2022 | | | | | | | 26.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.11.2022 | | | | | | | 28.11.2022 | | | | | | | 29.11.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.11.2022 | | | | | | | 01.12.2022 | | | | | | | 02.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.12.2022 | | | | | | | 04.12.2022 | | | | | | | 05.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.12.2022 | | | | | | | 07.12.2022 | | | | | | | 08.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.12.2022 | | | | | | | 10.12.2022 | | | | | | | 11.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.12.2022 | | | | | | | 13.12.2022 | | | | | | | 14.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.12.2022 | | | | | | | 16.12.2022 | | | | | | | 17.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.12.2022 | | | | | | | 19.12.2022 | | | | | | | 20.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.12.2022 | | | | | | | 22.12.2022 | | | | | | | 23.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.12.2022 | | | | | | | 25.12.2022 | | | | | | | 26.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.12.2022 | | | | | | | 28.12.2022 | | | | | | | 29.12.2022 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.12.2022 | | | | | | | 31.12.2022 | | | | | | | 01.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 02.01.2023 | | | | | | | 03.01.2023 | | | | | | | 04.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 05.01.2023 | | | | | | | 06.01.2023 | | | | | | | 07.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 08.01.2023 | | | | | | | 09.01.2023 | | | | | | | 10.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 11.01.2023 | | | | | | | 12.01.2023 | | | | | | | 13.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 14.01.2023 | | | | | | | 15.01.2023 | | | | | | | 16.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 17.01.2023 | | | | | | | 18.01.2023 | | | | | | | 19.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 20.01.2023 | | | | | | | 21.01.2023 | | | | | | | 22.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 23.01.2023 | | | | | | | 24.01.2023 | | | | | | | 25.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 26.01.2023 | | | | | | | 27.01.2023 | | | | | | | 28.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 29.01.2023 | | | | | | | 30.01.2023 | | | | | | | 31.01.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 01.02.2023 | | | | | | | 02.02.2023 | | | | | | | 03.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 04.02.2023 | | | | | | | 05.02.2023 | | | | | | | 06.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.02.2023 | | | | | | | 08.02.2023 | | | | | | | 09.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.02.2023 | | | | | | | 11.02.2023 | | | | | | | 12.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.02.2023 | | | | | | | 14.02.2023 | | | | | | | 15.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.02.2023 | | | | | | | 17.02.2023 | | | | | | | 18.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.02.2023 | | | | | | | 20.02.2023 | | | | | | | 21.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.02.2023 | | | | | | | 23.02.2023 | | | | | | | 24.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.02.2023 | | | | | | | 26.02.2023 | | | | | | | 27.02.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.02.2023 | | | | | | | 29.02.2023 | | | | | | | 01.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 02.03.2023 | | | | | | | 03.03.2023 | | | | | | | 04.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 05.03.2023 | | | | | | | 06.03.2023 | | | | | | | 07.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 08.03.2023 | | | | | | | 09.03.2023 | | | | | | | 10.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 11.03.2023 | | | | | | | 12.03.2023 | | | | | | | 13.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 14.03.2023 | | | | | | | 15.03.2023 | | | | | | | 16.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 17.03.2023 | | | | | | | 18.03.2023 | | | | | | | 19.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 20.03.2023 | | | | | | | 21.03.2023 | | | | | | | 22.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 23.03.2023 | | | | | | | 24.03.2023 | | | | | | | 25.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 26.03.2023 | | | | | | | 27.03.2023 | | | | | | | 28.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 29.03.2023 | | | | | | | 30.03.2023 | | | | | | | 31.03.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 01.04.2023 | | | | | | | 02.04.2023 | | | | | | | 03.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 04.04.2023 | | | | | | | 05.04.2023 | | | | | | | 06.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.04.2023 | | | | | | | 08.04.2023 | | | | | | | 09.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.04.2023 | | | | | | | 11.04.2023 | | | | | | | 12.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.04.2023 | | | | | | | 14.04.2023 | | | | | | | 15.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.04.2023 | | | | | | | 17.04.2023 | | | | | | | 18.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.04.2023 | | | | | | | 20.04.2023 | | | | | | | 21.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.04.2023 | | | | | | | 23.04.2023 | | | | | | | 24.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.04.2023 | | | | | | | 26.04.2023 | | | | | | | 27.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.04.2023 | | | | | | | 29.04.2023 | | | | | | | 30.04.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 01.05.2023 | | | | | | | 02.05.2023 | | | | | | | 03.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 04.05.2023 | | | | | | | 05.05.2023 | | | | | | | 06.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.05.2023 | | | | | | | 08.05.2023 | | | | | | | 09.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.05.2023 | | | | | | | 11.05.2023 | | | | | | | 12.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.05.2023 | | | | | | | 14.05.2023 | | | | | | | 15.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.05.2023 | | | | | | | 17.05.2023 | | | | | | | 18.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.05.2023 | | | | | | | 20.05.2023 | | | | | | | 21.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.05.2023 | | | | | | | 23.05.2023 | | | | | | | 24.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.05.2023 | | | | | | | 26.05.2023 | | | | | | | 27.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.05.2023 | | | | | | | 29.05.2023 | | | | | | | 30.05.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 31.05.2023 | | | | | | | 01.06.2023 | | | | | | | 02.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.06.2023 | | | | | | | 04.06.2023 | | | | | | | 05.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.06.2023 | | | | | | | 07.06.2023 | | | | | | | 08.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.06.2023 | | | | | | | 10.06.2023 | | | | | | | 11.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.06.2023 | | | | | | | 13.06.2023 | | | | | | | 14.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.06.2023 | | | | | | | 16.06.2023 | | | | | | | 17.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.06.2023 | | | | | | | 19.06.2023 | | | | | | | 20.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.06.2023 | | | | | | | 22.06.2023 | | | | | | | 23.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.06.2023 | | | | | | | 25.06.2023 | | | | | | | 26.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.06.2023 | | | | | | | 28.06.2023 | | | | | | | 29.06.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.06.2023 | | | | | | | 01.07.2023 | | | | | | | 02.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.07.2023 | | | | | | | 04.07.2023 | | | | | | | 05.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.07.2023 | | | | | | | 07.07.2023 | | | | | | | 08.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.07.2023 | | | | | | | 10.07.2023 | | | | | | | 11.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.07.2023 | | | | | | | 13.07.2023 | | | | | | | 14.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.07.2023 | | | | | | | 16.07.2023 | | | | | | | 17.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.07.2023 | | | | | | | 19.07.2023 | | | | | | | 20.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.07.2023 | | | | | | | 22.07.2023 | | | | | | | 23.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.07.2023 | | | | | | | 25.07.2023 | | | | | | | 26.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.07.2023 | | | | | | | 28.07.2023 | | | | | | | 29.07.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.07.2023 | | | | | | | 31.07.2023 | | | | | | | 01.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 02.08.2023 | | | | | | | 03.08.2023 | | | | | | | 04.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 05.08.2023 | | | | | | | 06.08.2023 | | | | | | | 07.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 08.08.2023 | | | | | | | 09.08.2023 | | | | | | | 10.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 11.08.2023 | | | | | | | 12.08.2023 | | | | | | | 13.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 14.08.2023 | | | | | | | 15.08.2023 | | | | | | | 16.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 17.08.2023 | | | | | | | 18.08.2023 | | | | | | | 19.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 20.08.2023 | | | | | | | 21.08.2023 | | | | | | | 22.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 23.08.2023 | | | | | | | 24.08.2023 | | | | | | | 25.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 26.08.2023 | | | | | | | 27.08.2023 | | | | | | | 28.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 29.08.2023 | | | | | | | 30.08.2023 | | | | | | | 31.08.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 01.09.2023 | | | | | | | 02.09.2023 | | | | | | | 03.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 04.09.2023 | | | | | | | 05.09.2023 | | | | | | | 06.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.09.2023 | | | | | | | 08.09.2023 | | | | | | | 09.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.09.2023 | | | | | | | 11.09.2023 | | | | | | | 12.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.09.2023 | | | | | | | 14.09.2023 | | | | | | | 15.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.09.2023 | | | | | | | 17.09.2023 | | | | | | | 18.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.09.2023 | | | | | | | 20.09.2023 | | | | | | | 21.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.09.2023 | | | | | | | 23.09.2023 | | | | | | | 24.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.09.2023 | | | | | | | 26.09.2023 | | | | | | | 27.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.09.2023 | | | | | | | 29.09.2023 | | | | | | | 30.09.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 01.10.2023 | | | | | | | 02.10.2023 | | | | | | | 03.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 04.10.2023 | | | | | | | 05.10.2023 | | | | | | | 06.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 07.10.2023 | | | | | | | 08.10.2023 | | | | | | | 09.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 10.10.2023 | | | | | | | 11.10.2023 | | | | | | | 12.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 13.10.2023 | | | | | | | 14.10.2023 | | | | | | | 15.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 16.10.2023 | | | | | | | 17.10.2023 | | | | | | | 18.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 19.10.2023 | | | | | | | 20.10.2023 | | | | | | | 21.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 22.10.2023 | | | | | | | 23.10.2023 | | | | | | | 24.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 25.10.2023 | | | | | | | 26.10.2023 | | | | | | | 27.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 28.10.2023 | | | | | | | 29.10.2023 | | | | | | | 30.10.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 31.10.2023 | | | | | | | 01.11.2023 | | | | | | | 02.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.11.2023 | | | | | | | 04.11.2023 | | | | | | | 05.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.11.2023 | | | | | | | 07.11.2023 | | | | | | | 08.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.11.2023 | | | | | | | 10.11.2023 | | | | | | | 11.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.11.2023 | | | | | | | 13.11.2023 | | | | | | | 14.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.11.2023 | | | | | | | 16.11.2023 | | | | | | | 17.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.11.2023 | | | | | | | 19.11.2023 | | | | | | | 20.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.11.2023 | | | | | | | 22.11.2023 | | | | | | | 23.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.11.2023 | | | | | | | 25.11.2023 | | | | | | | 26.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.11.2023 | | | | | | | 28.11.2023 | | | | | | | 29.11.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.11.2023 | | | | | | | 01.12.2023 | | | | | | | 02.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 03.12.2023 | | | | | | | 04.12.2023 | | | | | | | 05.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 06.12.2023 | | | | | | | 07.12.2023 | | | | | | | 08.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 09.12.2023 | | | | | | | 10.12.2023 | | | | | | | 11.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 12.12.2023 | | | | | | | 13.12.2023 | | | | | | | 14.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 15.12.2023 | | | | | | | 16.12.2023 | | | | | | | 17.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 18.12.2023 | | | | | | | 19.12.2023 | | | | | | | 20.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 21.12.2023 | | | | | | | 22.12.2023 | | | | | | | 23.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 24.12.2023 | | | | | | | 25.12.2023 | | | | | | | 26.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 27.12.2023 | | | | | | | 28.12.2023 | | | | | | | 29.12.2023 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 30.12.2023 | | | | | | | 31.12.2023 | | | | | | | 01.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 02.01.2024 | | | | | | | 03.01.2024 | | | | | | | 04.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 05.01.2024 | | | | | | | 06.01.2024 | | | | | | | 07.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 08.01.2024 | | | | | | | 09.01.2024 | | | | | | | 10.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 11.01.2024 | | | | | | | 12.01.2024 | | | | | | | 13.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 14.01.2024 | | | | | | | 15.01.2024 | | | | | | | 16.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 17.01.2024 | | | | | | | 18.01.2024 | | | | | | | 19.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 20.01.2024 | | | | | | | 21.01.2024 | | | | | | | 22.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 23.01.2024 | | | | | | | 24.01.2024 | | | | | | | 25.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 26.01.2024 | | | | | | | 27.01.2024 | | | | | | | 28.01.2024 | | | | | | |
| | | | | | | | | | | 29.01.2024 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Komplexitätsprüfung eines Bauantrags

- Das Tool wurde auf Basis von Microsoft Excel aufgesetzt, da zum Zeitpunkt kein passendes IT-Tool im LRA Rems-Murr-Kreis eingesetzt wurde.
- Mit dem Tool wird die Handlungsempfehlung *Komplexitätsprüfung zur Einordnung des jeweiligen Antrags* in Kapitel III. 12 unterstützt.

Prüfung der Komplexität des vorliegenden Bauantrags

| Kriterien | Standard (in hohem Maße) | | | | Komplex | | | Auswahl | Anmerkungen |
|--|--------------------------|---|----|-------------|-----------------|---|----|-------------|-------------|
| Wie viele berührte Stellen (zu beteiligende Fachbehörden) sind voraussichtlich zu involvieren? | < 3 | 1 | 8% | 0,00 | ≥ 3 | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wie komplex könnte sich der inhaltliche/fachliche Gegenstand des Antrags/Verfahrens aufgrund Ihrer Erfahrungen gestalten, z.B. große gewerbliche Anlagen, die auch Umweltschutz und Straßenrecht tangieren, oder Erweiterung/Aussiedlung von Landwirtschaften? | gering bis mittel | 1 | 8% | 0,00 | hoch | 2 | 8% | 0,00 | |
| Ist die Brandschutzbehörde in das Verfahren zu involvieren? | nein | 1 | 8% | 0,00 | ja | 2 | | 0,00 | |
| Handelt es sich bei dem vorliegenden Bauantrag in hohem Maße um etwas Neues, womit Sie bzw. Ihr Landratsamt bisher wenig bis keine Erfahrung gemacht haben? | nein | 1 | 8% | 0,00 | ja | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wie hoch ist die Außenwirkung des Antrags? Hat das Verfahren einen hohen Grad der Betroffenheit? Wie stark und wie viele Personen sind von dem Ergebnis der Genehmigung betroffen, beispielsweise könnte das Verfahren auf Widerstände aus der Bevölkerung stoßen? | gering | 1 | 8% | 0,00 | mittel bis hoch | 2 | 8% | 0,00 | |
| Findet das Konzept des sog. Fallmanagers Anwendung? | nein | 1 | 8% | 0,00 | ja | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wie hoch ist aufgrund des inhaltlichen/fachlichen Gegenstands und der Anzahl an zu beteiligenden Behörden das Risiko, dass sich das Verfahren verzögern wird? | gering bis gar nicht | 1 | 8% | 0,00 | mittel bis hoch | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass bereits in einem frühen Stadium ein Risiko eintritt? | gering bis gar nicht | 1 | 8% | 0,00 | mittel bis hoch | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wie hoch ist der zu erwartende Koordinationsaufwand während dem Verfahrensablauf? | gering | 1 | 8% | 0,00 | mittel bis hoch | 2 | 8% | 0,00 | |
| Wird aufgrund Ihrer Einschätzung/ Ihrer Erfahrungswerten für den vorliegenden Bauantrag eine zentrale Steuerung benötigt? | nein | 1 | 8% | 0,00 | ja | 2 | 8% | 0,00 | |
| Ist es notwendig, das ein Bebauungsplanverfahren durchgeführt wird? | nein | 1 | 8% | 0,00 | ja | 2 | 8% | 0,00 | |
| Sind die Antragsunterlagen vollständig? | ja | 1 | 8% | 0,00 | nein | 2 | 8% | 0,00 | |
| Liegen die Antragsunterlagen in ausreichender Qualität vor? | ja | 1 | 8% | 0,00 | nein | 2 | 8% | 0,00 | |
| Summe: | | | | 0,00 | | | | 0,00 | |
| Ergebnis: | | | | | | | | | |
| Empfehlung: | | | | | | | | | |

Abbildung 12: Tool zur Komplexitätsprüfung eines Bauantrags

Lessons Learned

- Eine Mustervorlage (Template) wurde mit Hilfe von Excel erstellt, da zum Zeitpunkt kein Template im LRA Rems-Murr-Kreis eingesetzt wurde.
- Die Mustervorlage wird für die Handlungsempfehlung wird in Kapitel III. 11 genutzt.

Lessons Learned

Aktionsplan:
 Verantwortliche:
 Bearbeiter/in:
 Datum:
 Teilnehmende:
 Status:
 Abgabedatum:

| ID | Problematik | Ursache | Schwachstelle(n) <small>Was hat nicht gut/An welcher Stelle gab es Schwächen?</small> | Verbesserungsmassnahmen <small>Was sollte verbessert werden? Wozuf sollte bei zukünftigen Verfahrensabläufen geachtet werden?</small> | Betroffene Handlungsfelder | Nächste Schritte | Erstellungszeit |
|----|-------------|---------|--|--|----------------------------|------------------|-----------------|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | |

Abbildung 13: Template zur strukturierten Durchführung eines Lessons Learned

Maßnahmenkatalog

- Die Mustervorlage wurde in Excel erstellt, da zum Zeitpunkt kein Template im LRA Rems-Murr-Kreis genutzt wurde.
- Das Template wird für die Handlungsempfehlung *Maßnahmenkatalog als Steuerungs- und Orientierungshilfe* in Kapitel III. 13 genutzt.

Maßnahmenkatalog zur Verfahrenssteuerung

| ID | Bezeichnung | Beschreibung | Einstufungswahrscheinlichkeit | Erfolgreiche Maßnahme(n) | Status |
|----|-----------------------------|---|-------------------------------|---|--------|
| 1 | Abwesenheit/Inaktivität | Ansprechpartner einer beteiligten Stelle sind im gewöhnlichen Zeitraum zur Sicherung und Abgabe etwaiger Stellungnahme nicht verfügbar. | mittel | Initiierung einer proaktiven Abstimmung bzw. Rücksprache durch die Rolle des Verfahrenssteuerers zur Vereinbarung eines neuen Termins | offen |
| 2 | Kundenanforderung | Dem Kundenwunsch der Erteilung einer Genehmigung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt kann voraussichtlich nicht nachgekommen werden. | hoch | - regelmäßige, proaktive Kommunikation in Richtung Kunde (Stichwort "Wasserstandsmeldung") - Schaffung und Erhöhung von Transparenz über das Verfahren | offen |
| 3 | Nichteinhaltung einer Frist | Eine beteiligte Fachbehörde hält ihre Frist zur Rückmeldung ihrer Stellungnahme(n) nicht ein. | hoch | Initiierung einer proaktiven Abstimmung bzw. Rücksprache durch die Rolle des Verfahrenssteuerers zur Vereinbarung eines neuen Termins | offen |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |
| 13 | | | | | |
| 14 | | | | | |
| 15 | | | | | |

Abbildung 14: Mustervorlage für einen Maßnahmenkatalog

Formular – Antrag auf Baugenehmigung

Eine Vielzahl an Unterlagen/Formularen müssen für den Bauantrag eingereicht werden⁹⁴. Im Folgenden wird das Formular „Antrag auf Baugenehmigung/Bauvorbescheid“ gezeigt.

Anlage 4

| | |
|--------------------------------|---|
| Über die Gemeinde | Eingangsvermerk der Gemeinde |
| an die untere Baurechtsbehörde | Eingangsvermerk der Baurechtsbehörde |
| | Aktenzeichen |
| | Zutreffendes bitte ankreuzen oder ausfüllen |

Antrag auf

Baugenehmigung (§ 49 LBO)

Bauvorbescheid (§ 57 LBO)

Über den Bauantrag kann nur entschieden werden, wenn die aufgrund § 53 Abs. 1 und 2 LBO in Verbindung mit der Verfahrensverordnung zur LBO notwendige Angaben im Bauantrag und in den Bauvorlagen enthalten sind. Sind Bauantrag oder Bauvorlagen unvollständig oder entsprechen sie nicht den Formanforderungen, kann der Bauantrag nach ergebnisloser Fristsetzung zurückgewiesen werden (§ 54 Abs. 1 LBO)

1. Bauherr/in

Name, Vorname bzw. Firma¹, Anschrift, Telefon, E-Mail², Fax²

2. Baugrundstück

Gemeinde, Gemarkung, Flur, Flurstück, Straße, Haus-Nr.

3. Bauvorhaben

Errichtung Änderung Nutzungsänderung Sonderbau gemäß § 38 Abs. 2 Nr.

Gebäudeklasse³

Genaue Bezeichnung des Vorhabens / der mit dem Bauvorbescheid zu klärende Einzelfragen

4. Entwurfsverfasser/in

Name, Vorname bzw. Firma¹, Anschrift, Telefon, E-Mail², Fax²

⁹⁴ <https://www.rems-murr-kreis.de/bauen-umwelt-und-verkehr/bauen/formulare-und-antraege-bauen>, abgerufen: 27.06.2022.

Bauvorlagenberechtigt

als Architekt/in nach § 43 Abs. 3 Nr. 1 LBO, Architektenliste Nr.

als Innenarchitekt/in nach § 43 Abs. 3 Nr. 2 LBO, Architektenliste Nr.

als Ingenieur/in der Fachrichtung Bauingenieurwesen
nach § 43 Abs. 3 Nr. 3 LBO, Liste der Ingenieurkammer Nr.

als

mit Bauvorlagenberechtigung nach

§ 43 Abs. 4 LBO § 43 Abs. 5 LBO

§ 43 Abs. 7 LBO, Verzeichnis der Ingenieurkammer Nr.

§ 43 Abs. 8 LBO, Verzeichnis der Ingenieurkammer Nr.

§ 77 Abs. 2 LBO

Hinweis zum barrierefreien Bauen:

Die Vorschriften zur Barrierefreiheit nach § 35 Abs. 1 und § 39 LBO sind zu beachten. Die Einzelanforderungen (Aufzüge, Bewegungsflächen etc.) an barrierefreie Anlagen ergeben sich aus den in der Verwaltungsvorschrift Technische Baubestimmungen (VwVTB) bekanntgemachten Normen DIN 18040 Teil 1 und Teil 2.

5. Bautechnische Bauvorlagen

Die bautechnischen Nachweise (§ 9 LBOVVO) sind abgeschlossen bzw. werden nachgereicht.

Das Bauvorhaben bedarf der bautechnischen Prüfung (§ 17 LBOVVO)

Das Bauvorhaben bedarf **keiner** bautechnischen Prüfung (§ 18 LBOVVO)

Erklärung zum Standsicherheitsnachweis nach § 10 Abs. 2 i.V.m § 10 Abs. 1 LBOVVO

Ich habe Herrn / Frau

mit der Erstellung des Standsicherheitsnachweises beauftragt.

Ergänzende Angaben zu § 18 Abs. 3 LBOVVO

Der Verfasser des Standsicherheitsnachweises ist in die Liste nachweisberechtigter Personen im Bereich der Standsicherheit

bei der Ingenieurkammer Baden-Württemberg

bei folgender Stelle _____ im Land

eingetragen.

6. Bauvorlagen und sonstige Anlagen

(Die Anzahl der Ausfertigungen ergibt sich aus § 2 Abs. 2 LBOVVO.)

6.1 -fach Lageplan (§ 4 LBOVVO) vom

6.2 -fach Bauzeichnungen (§ 6 LBOVVO) vom

6.3 -fach Baubeschreibung (§ 7 LBOVVO)

6.4 -fach technische Angaben zu Feuerungsanlagen (§ 7 LBOVVO)

6.5 -fach Angaben zu gewerblichen Anlagen, die keiner immissionsschutzrechtlichen Genehmigung bedürfen (§ 7 Abs. 2 LBOVVO)

6.6 -fach Darstellung der Grundstücksentwässerung (§ 8 LBOVVO)

6.7 -fach bautechnische Nachweise (§ 9 LBOVVO)

6.8 -fach Benennung eines/r Bauleiters/in (§ 42 LBO) Name, Anschrift, Unterschrift, soweit bestellt

Sonstige Unterlagen

6.9 -fach statistischer Erhebungsbogen (für jedes Gebäude getrennt)

6.10 Abfallverwertungskonzept nach § 3 Abs. 4 LKreWiG

6.11 Bodenschutzkonzept nach § 2 Abs. 3 LBodSchAG

6.12 -fach sonstige Anlagen

Die Bauvorlagen Nr. 6.6 bis 6.8 können nachgereicht werden; sie sind der Baurechtsbehörde vor Baubeginn vorzulegen. Die Darstellung der Grundstücksentwässerung und die bautechnischen Nachweise sind so rechtzeitig vorzulegen, dass sie noch vor Baubeginn geprüft werden können.

7. Unterschriften

| | |
|----------------------|----------------------------------|
| Entwurfsverfasser/in | Datum, Unterschrift ⁴ |
| Bauherr/in | Datum, Unterschrift ⁴ |

Hinweis: Soweit die Unterschriften von am Bau Beteiligten vorstehend fehlen, erklärt der/die Bauherr/in mit der Einreichung auch, dass die entsprechenden Erklärungen und Bestätigungen ihm/ihr vorliegen oder mündlich abgegeben wurden.

8. Datenschutz – Einwilligungserklärung

Daten über Bauvorhaben dürfen nur veröffentlicht oder an Dritte zur Veröffentlichung weitergegeben werden, wenn der/die Bauherr/in hierzu seine/ihre Einwilligung erteilt hat. Aus der Verweigerung der Einwilligung entstehen keine rechtlichen Nachteile. Die Nichtabgabe einer Erklärung gilt als Verweigerung. Als Bauherr/in bin ich damit einverstanden, dass die Angaben in den Nr. 1 bis 3 zur Veröffentlichung weitergegeben werden.

ja nein

an das örtliche Amtsblatt bzw. die örtliche Zeitung

an Verlage für Bautennachweise

Die Gemeinde ist unabhängig von der Einwilligung des/ der Bauherrn/in zur Bekanntgabe des Bauvorhabens in der Tagesordnung des Gemeinderats oder des zuständigen Ausschusses verpflichtet und zudem berechtigt, über die Sitzung im örtlichen Amtsblatt zu berichten.

| | |
|------------|----------------------------------|
| Bauherr/in | Datum, Unterschrift ⁴ |
|------------|----------------------------------|

¹ bitte Ansprechpartner/in anführen

² Angabe freiwillig

³ gemäß § 2 Abs. 4 LBO

⁴ nicht erforderlich bei Einreichung in Textform gemäß § 126 b BGB

Impressum

Normenkontrollrat Baden-Württemberg
Geschäftsstelle des Normenkontrollrats Baden-Württemberg
Königstraße 28
70173 Stuttgart

Postalische Anschrift:
Staatsministerium Baden-Württemberg
Geschäftsstelle des Normenkontrollrats Baden-Württemberg
Richard-Wagner-Straße 15
70184 Stuttgart

BearingPoint GmbH
Büchsenstraße 28
70174 Stuttgart
www.bearingpoint.com

Autoren:
Daniel Zinßmeister, BearingPoint GmbH
Viktoria Nolte, BearingPoint GmbH
Volker Rath, BearingPoint GmbH
Emily Trentmann, BearingPoint GmbH
Namuungerel Narantuya, BearingPoint GmbH

Redaktionell unterstützt durch:
Dr. Gisela Meister-Scheufelen
Bernhard Bauer
Gerda Stuchlik
Dr. Angela Kaiser

Gestaltung: unger+ kreative strategien GmbH
Druck: SV Druck + Medien GmbH & Co. KG
Fotos: Titel: stock.adobe.com: © BillionPhotos,
S. 10: © paulaphoto, S. 14: © Pixelmixel,
S. 28: © Sansert, S. 32: © Drobot Dean,
S. 38: © Rido, S. 46: © Daniel Krason,
S. 65: © gopix, S. 68: © AungMyo,
S. 74: © Miha Creative, S. 84: © Bussarin,
S. 86: © NicoElNino, S. 98: © Viacheslav Yakobchuk,
S. 104: © Vittaya_25

Über den Normenkontrollrat Baden-Württemberg



Die Landesregierung Baden-Württemberg hat 2017 ein Maßnahmenpaket zur Bürokratievermeidung, zum Bürokratieabbau und zur besseren Rechtsetzung beschlossen. Im Rahmen dessen wurde ein Normenkontrollrat Baden-Württemberg eingerichtet, der die Landesregierung als unabhängiges Expertengremium dabei beraten und unterstützen soll.

Der Normenkontrollrat besteht aus sechs Mitgliedern:

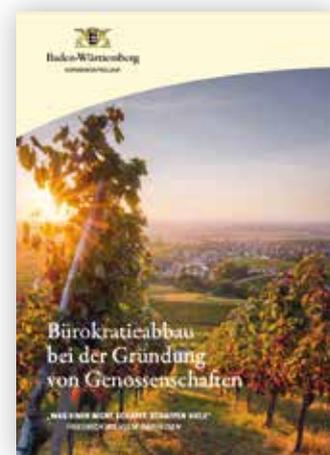
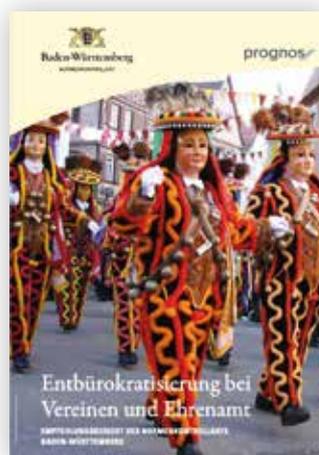
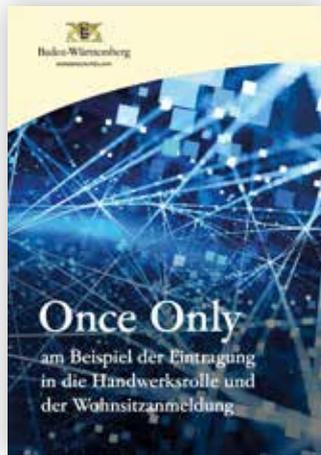
- Dr. Gisela Meister-Scheufelen (Vorsitzende)
- Bernhard Bauer (stellvertretender Vorsitzender)
- Dr. h.c. Rudolf Böhmler
- Prof. Dr. Gisela Färber
- Bürgermeisterin a.D. Gerda Stuchlik
- Claus Munkwitz

Der Normenkontrollrat ist beim Staatsministerium Baden-Württemberg angegliedert und wird durch eine Geschäftsstelle unterstützt. Seit Anfang 2018 wird bei allen Gesetzen, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften des Landes ein „Preisschild“ ausgewiesen. Das heißt, dass nach dem international anerkannten Standard-Kosten-Modell berechnet wird, welche Folgekosten für die Wirtschaft, die Bürgerinnen und Bürger sowie die öffentliche Verwaltung durch neue Gesetze, Verordnungen oder Verwaltungsvorschriften des Landes entstehen.

Aufgabe des Normenkontrollrats ist es, die Ministerien bei der Berechnung dieses sogenannten „Erfüllungsaufwands“ zu unterstützen. Seine Stellungnahme wird im Gesetzgebungsverfahren veröffentlicht. Ferner überprüft der Normenkontrollrat, ob es eine weniger belastende Form des Gesetzesvollzugs gibt, beispielsweise indem Befreiungsmöglichkeiten oder Schwellenwerte Ausnahmen zulassen, ein Pauschalnachweis statt einer Spitzabrechnung ausreicht oder ein digitales Antrags- und Genehmigungsverfahren möglich ist. Damit will die Landesregierung gerade auch den Interessen von kleinen und mittleren Unternehmen gerecht werden. Der Normenkontrollrat prüft das Regelungsvorhaben hinsichtlich seiner Notwendigkeit, des Zeitpunkts des Inkrafttretens, einer möglichen Befristung und der Evaluierung.

Eines der Hauptziele des Normenkontrollrats ist es, die Landesregierung bei einer besseren Rechtssetzung zu unterstützen und konkrete Empfehlungen zum Bürokratieabbau zu machen. Bereits 2018 hat der Normenkontrollrat daher einen Empfehlungsbericht zum Bürokratieabbau auf der Basis der Befragung von 30 Kammern und Verbänden vorgelegt. Im Jahr 2019 folgte ein Empfehlungsbericht zur Entbürokratisierung bei Vereinen und Ehrenamt, eine Studie zum Bürokratieabbau bei der Gründung von Genossenschaften und eine Handreichung, wie die Verständlichkeit behördlicher Texte verbessert werden kann. 2020 befasste sich der Rat mit der Entlastung von Bürokratie und Baukosten durch Optimierung des Brandschutzes sowie der Entlastung im Bäckerhandwerk. Mit dem Jahresprojekt 2021 zum Once Only Prinzip griff der Rat ein zentrales Thema der Digitalisierung der Verwaltung auf.

Bisherige Veröffentlichungen





Normenkontrollrat Baden-Württemberg
Geschäftsstelle
Königstraße 28
70173 Stuttgart
Telefon: 0711/2153-521
geschaeftsstelle@nkr.bwl.de
www.normenkontrollrat-bw.de

Postalische Anschrift:
Staatsministerium Baden-Württemberg
Richard-Wagner-Straße 15
70184 Stuttgart



Mit Ihrem Smartphone können Sie diese Handreichung schnell und einfach im Internet abrufen. Scannen Sie einfach den QR-Code ein. Die Links im PDF sind aktiviert und führen zu den betreffenden Webseiten.

www.normenkontrollrat-bw.de