

In Deutschland dauern Planungs- und Genehmigungsverfahren viel zu lange. Damit Unternehmen hierzulande kein Wettbewerbsnachteil entsteht, müssen wir die Verfahren entbürokratisieren.

Wenn Genehmigungsverfahren in Deutschland doppelt bis dreimal so lange dauern wie in Ländern, mit denen wir im Wettbewerb stehen, hat die Wirtschaft hierzulande das Nachsehen. Dieser Wettbewerbsnachteil wirkt sich auf den gesamten Wirtschaftsstandort Deutschland aus und schreckt Investoren ab. Seit Jahren nimmt sich die Politik vor, diese Probleme zu lösen. Dabei geht es nicht nur um Deregulierung oder Effizienz, sondern um einen regelrechten Kulturwandel, ein Umdenken von Politik und Verwaltung.

Zunächst einmal gilt: Bürokratie ist nicht per se negativ, sondern legt das Fundament für den Rechtsstaat. Bürokratie heißt, dass die Verwaltung im Rahmen festgelegter Kompetenzen und einer klaren Organisationsstruktur handelt und jeder vor dem Gesetz gleich behandelt wird. Bürokratie schützt damit auch vor Willkür und Korruption. Aber sie kann auch zum inhaltsleeren Formalismus erstarren, der Geld und Zeit kostet. Die Handlungsmaxime der Verwaltung besteht darin, dass Vorschriften eingehalten

werden. Überregulierung, Komplexität und Unverständlichkeit vieler Regelungen überfordern die Verwaltung inzwischen selbst. Dies verstärkt ihre Unsicherheit, das Hierarchiedenken, aber auch Spezialistentum und das Silodenken. Es fehlt die Risikobereitschaft und die Akzeptanz einer Fehlerkultur. Vor allem aber fehlt die Ergebnisorientierung. Wer eine Baugenehmigung beantragt, muss erwarten dürfen, dass die Behörde aktiv daran mitwirkt, dass die Genehmigung am Ende erteilt wird. Dies sieht die Verwaltung oft gar nicht als ihre Aufgabe an. Dies ist aber das entscheidende Mindset einer modernen Verwaltung. Wir brauchen ein neues Verwaltungsleitbild: Nutzerzentriert, projekt- und ergebnisorientiert, vernetzt, partizipativ und digital!

Für die Europäische Union und den Bund ist die Gesetzgebung das Instrument des Handelns. Der Vollzug hingegen liegt zu 80 Prozent bei Ländern und Kommunen. Oft wird von der rechtsetzenden Ebene nicht ausreichend mitgedacht, wie das Gesetz konkret vollzogen werden soll. Fehlt es an der Praktikabilität, muss später

präzisiert werden – das dauert. Die Vollzugstauglichkeit sollte deshalb in Reallaboren geprüft werden und ein Austausch zwischen rechtsetzenden und vollziehenden Ebenen stattfinden.

Dass nicht der Bund, sondern die Landes- und Kommunalverwaltungen Bundesgesetze vollziehen, ist richtig, weil es praxisnäher ist. Andererseits belastet dies die Kommunen finanziell. Um zu vermeiden, dass ihnen die Kosten erstattet werden müssen, verzichten wir in Deutschland darauf, Standards vorzuschreiben. Dies ist einer der Gründe, warum wir bei der Verwaltungsdigitalisierung nicht richtig vorankommen. Der Rückstand führt zu unnötiger Bürokratie und mündet beim E-Government im Ranking der 27 EU-Länder in einem Platz 21 für Deutschland. In Österreich oder den nordeuropäischen Staaten hingegen werden Verwaltungsverfahren digital und damit effizienter durchgeführt. In unseren Behörden dominiert noch das Schriftefordernis, das Telefon und der Gang aufs Rathaus. Dabei geht es nicht nur um die Digitalisierung bislang analoger Ge-

Genehmigungsverfa



nehmigungsverfahren, sondern um eine digitale Transformation der gesamten öffentlichen Verwaltung. Die Hürden sind weniger finanzieller oder technischer Art. Vielmehr fehlt es an einem Changemanagement und an schlagkräftigen Projektmanagementstrukturen auf allen Ebenen. Möglicherweise bleibt uns nichts anderes übrig als die digitalen Standards für die öffentliche Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen gesetzlich festzulegen.

Auch dem viel beklagten Personalmangel kann durch die überflüssige Rationalisierung der Verwaltung begegnet werden. Analoge Prozesse wie das Suchen im Archiv sind unproduktive Zeit, die besser im Gespräch mit Planern verbracht werden sollte. Überflüssige Bürokratie entsteht, wenn Zuständigkeiten unklar, Gesetze und Formulare unverständlich sind. Bei Befragungen des Statistischen Bundesamtes erhält die Unverständlichkeit der Behördensprache und des Rechts regelmäßig die geringsten Zufriedenheitswerte. Trotzdem geschieht praktisch nichts. Das Rüstzeug für eine verständliche Behördensprache sollte in der Aus- und Weiterbildung vermittelt werden. Die Schweiz ist hier Vorbild, die Verständlichkeitskontrolle sogar parlamentarisch verankert.

Übermäßiges Misstrauen zwischen Staat, seinen Ebenen sowie

Bürgern und Unternehmen führt zu zahlreichen Berichts- und Nachweispflichten. Um dem entgegenzuwirken, sollten Dokumentations- und Nachweispflichten systematisch überprüft und auf das absolut notwendige Maß beschränkt werden. Zugleich sollten Dokumentationspflichten digital ermöglicht, besser noch durch Once-Only-Lösungen ersetzt werden und durch künstliche Intelligenz gestützte Kontrollverfahren eingeführt werden. Pauschalen und Bagatellgrenzen sind, wo immer vertretbar, vorzuziehen.

Zentrale Säule des Organisationsmodells nach Max Weber ist, dass die Verwaltung im Rahmen festgelegter Kompetenzen, einer festen Hierarchie und klarer Zuständigkeiten handelt. Die Komplexität der Rechtsmaterie führt jedoch inzwischen zu einer starken Zersplitterung von Aufgaben und langen Einarbeitungszeiten. Die gefühlte Rechtsunsicherheit bei den Beschäftigten schlägt sich in Silodenken nieder, das Mehrarbeit und Reibungsverluste mit sich bringt. Stattdessen sollten projektorientierte Strukturen, vernetztes und digitales plattformbasiertes Vorgehen sowie flache Hierarchien etabliert werden. Entbürokratisierung gewinnt durch quantifizierte Abbau- und Beschleunigungsziele politische Priorität. Neue, komplexe Herausforderungen wie Kli-

maschutz oder Cybersicherheit setzen den Gesetzgeber unter Druck.

Angesichts der unvermeidbaren Zunahme an Gesetzen und Verordnungen ist es umso notwendiger, dass die Politik auf allen Ebenen quantifizierbare Abbauziele beschließt. Nur mithilfe konkreter Zielvorgaben kann durch Abschaffung nicht mehr

Dr. Gisela Meister-Scheufelen

Vorsitzende Normenkontrollrat Baden-Württemberg



Foto: Sandra Wolf

„Überflüssige Bürokratie entsteht, wenn Zuständigkeiten unklar, Gesetze und Formulare unverständlich sind.“

notwendiger Normen ein spürbares Gegengewicht entgegengesetzt werden. Eine Beschleunigung von Bau-, Immissionsschutz- und anderen Genehmigungsverfahren setzt voraus, dass es Vorgaben für die Dauer von Verfahren gibt. Ein nachhaltiger Fortschritt wird nur durch einen echten Kulturwandel gelingen, der allen Akteuren bewusst macht, worauf es wirklich ankommt. □

hren beschleunigen

