Vorschlag für eine „ideale unbürokratische Kommune“ und einen Leitfaden (Entwicklungspfad)

Zielbild, Zuständigkeiten und Umsetzung

1 Grundlagen einer idealen unbürokratischen Kommune

Wie kann eine „ideale unbürokratische Kommune“ im Sinne einer modernen Dienstleistungsorganisation aussehen und wie kann diese aus Sicht der Wirtschaftsförderungen und der Wirtschaft in Kooperation mit der Verwaltung gemeinsam entwickelt werden? Diese Frage steht zu Beginn eines Leitfadens, der die wesentlichen Elemente einer optimalen Wirtschafts- und Unternehmensförderung integrieren soll.

1.1 Zielbild und Grundlagen für das Management

Das Ziel der kommunalen Wirtschaftsförderung ist die Entwicklung von traditionellen zuständigkeitsorientierten „Silo-Behörden“ zu modernen, unternehmensorientierten Dienstleistungsorganisation.

Dazu müssen sich Verwaltungen in unterschiedlicher Weise neu orientieren und aus der Sicht der Kunden neu aufstellen. Wichtige Ansatzpunkte sind:

- **Leitbild:** Ein Ansprechpartner begleitet das Vorhaben; die Verwaltung stimmt ihre Aufgaben intern ab.
- **Führung:** Klare Verantwortung, Zusammenarbeit über Amtsgrenzen und rechtmäßige Entscheidungen sichern.
- **Ziele:** Weniger Wartezeit, Doppelabfragen und Nachforderungen bei verlässlicher fachlicher Qualität.
- **Datennutzung:** Vorhandene Nachweise nur bei zulässigem Zugriff und passendem Verwendungszweck wiederverwenden (Once-Only).
- **Fachliche Grundlage:** Digitale Transformation umfasst Organisationswandel; Nutzerorientierung und vorausschauende Leistungen sind zentrale Bezugspunkte. Das Modell konkretisiert diese Ansätze für Investitionsvorhaben. [1; 2]

1.2 Organisatorische Aufbaustruktur

Im Bereich der Organisationsstruktur geht es ebenfalls um zentrale kundenorientierte Prinzipien:

- **Aufbau:** Bestehende Fachzuständigkeiten durch verbindliche Koordination verbinden; kein zusätzliches Amt voraussetzen.
- **Front-Office:** Der Unternehmenslotse ist der feste Kontakt für Beratung und Rückfragen.
- **Back-Office:** Fachstellen prüfen; die zuständige Behörde entscheidet. Unabhängige Prüfschritte möglichst parallel bearbeiten.
- **Verfahrensmanagement:** Aufgaben, Termine und offene Fragen koordinieren; Vertretung und Eskalationsweg festlegen.
- **Kleine Kommunen:** Funktionen bei klarer Verantwortung bündeln; gemeinsame Dienste mit anderen Kommunen prüfen.
- **Zusammenarbeit:** Interne Abläufe per Dienstanweisung regeln; externe Behörden durch abgestimmte Vereinbarungen einbinden.

1.3 Prozesse und Instrumente

Optimale und moderne Verwaltungsverfahren sind für nicht nur für die Gestaltung kundenorientierter Dienstleistungen wichtig, sondern auch zentrale Voraussetzungen für die Digitalisierung und den späteren KI-Einsatz:

- **Ablauf:** Vorabberatung → Antrag → Vollständigkeitsprüfung → Fachprüfung → Entscheidung → Nachsorge. Fallkonferenzen allgemein und/oder bei Klärungsbedarf; Reihenfolge nach Fachrecht.
- **Steuerung:** Vorgangsübersicht mit Aufgabe, verantwortlicher Stelle und Termin. Gesetzliche Fristen von internen Servicezielen trennen.
- **Standards:** Verständliche Formulare und aktuelle Checklisten; fehlende Unterlagen möglichst gebündelt nachfordern.
- **Wissen:** Geprüfte Informationen mit Quelle, Stand und verantwortlicher Stelle bereitstellen.

1.4 Rolle der Wirtschaftsförderung

- Kundenverantwortung und Rechtsverantwortung
  - **Wirtschaftsförderung:** Beratung, Kontaktpflege und Abstimmung mit Fachstellen übernehmen.
  - **Fachbehörden:** Sachverhalt und Recht prüfen sowie Stellungnahmen oder Entscheidungen verantworten.
  - **Grenze:** Keine Genehmigungs- oder Förderzusage ohne entsprechende Befugnis.

- Wirtschaftsförderung als Kundenmanager
  - **Begleitung:** Nächste Schritte erklären, Rückfragen bündeln und Verzögerungen ansprechen.
  - **Vorabberatung:** Erforderliche Unterlagen und erkennbare Konflikte mit der Fachstelle früh klären
  - **Netzwerk:** Kommune, Landkreis, Landesstellen, Kammern und Fördermittelgeber bedarfsgerecht verbinden.
  - **Zuständigkeit:** Die Wirtschaftsförderung koordiniert; die zuständige Behörde führt das gesetzliche Verfahren.

1.5 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren

- **Recht und Daten:** Zuständigkeiten und Zugriffe festlegen; Datenschutz, Informationssicherheit und Beteiligungsrechte beachten.
- **Personal und Betrieb:** Beschäftigte schulen und beteiligen; Finanzierung, Datenpflege, Support und Ausfalllösung sichern.
- **KI:** In diesem Modell nur fachlich kontrollierte Assistenz. Vollautomatische Verwaltungsakte sind gesondert zu prüfen; anwendungsbezogene KI-Pflichten beachten.
- **Erfolg:** Vergleichbare Fälle vor und nach der Änderung bewerten: Dauer, Nachforderungen, Aufwand einschließlich Kontrolle sowie Fehler und Beschwerden.
- **Wirtschaftlichkeit:** Anschaffung und laufende Kosten berücksichtigen; vorhandene Lösungen nachnutzen und persönliche Unterstützung anbieten.

2 Synopse: Wie man von der traditionellen Verwaltung zur aktiven KI-Nutzung kommt

2.1 Allgemein

Der Umstand, dass viele Verwaltungen (noch) nicht ausreichend für einen systematischen und erweiterten KI-Einsatz vorbereitet sind, macht es nötig, dass zunächst grundsätzliche Modernisierungsschritte in den Verwaltungen und im Verhältnis zwischen Wirtschaftsförderungen und Verwaltungen entwickelt werden. Die nachfolgende Tabelle greift diesen Gedanken auf und zeigt zum einen die aktuell zumeist vorherrschende Struktur (1. Spalte) und zum anderen ein „neues Management“, das auch unabhängig von neuen Technologien eigesetzt werden kann (2. Spalte). Die dritte und vierte Spalte verweisen anschließend auf die Potenziale der Digitalisierung und des KI-Einsatzes.

Traditionelles „Management“	„Neues“ Management / Ideal	Digitale Umsetzung	KI-Anwendung
Unternehmen suchen mehrere Stellen auf.	Ein fester Ansprechpartner.	Unternehmensportal mit Kontaktübersicht.	Erstfragen aus geprüften Informationen beantworten.
Unkoordinierte Übergaben zwischen Ämtern.	Verbindliche Fallsteuerung bei bestehenden Zuständigkeiten.	Gemeinsame Aufgaben- und Statusübersicht.	Anliegen vorsortieren; Zuordnung fachlich bestätigen.
Mehrfachangaben und manuelle Übertragung.	Unabhängige Prüfungen parallel; Nachweise rechtmäßig wiederverwenden.	Strukturierte Anträge und zulässige Datenschnittstellen.	Dokumentangaben extrahieren; kritische Felder prüfen.
Unklarer Status und verstreutes Wissen.	Verständliche Rückmeldungen und gepflegte Wissensbasis.	Statusanzeige und versionierte Informationen.	Wissenssuche mit Quellen; Statusmeldungen ohne KI.
Beratung erst nach Antragstellung.	Frühzeitig zu Vorhaben und Standort beraten.	Terminbuchung und aktuelle Flächeninformationen.	Passende Informationen zur Beratung vorschlagen.
Unbekannte Bearbeitungszeiten und Aufwände.	Zeit, Aufwand und Qualität gemeinsam steuern.	Kennzahlenübersicht aus Prozessdaten.	**Optional:** Freitext-Feedback strukturieren; für Kennzahlen meist unnötig.

2.2 Beispiel Baugenehmigungen

Am Beispiel des Baugenehmigungsverfahrens wird dieses oben genannte Prinzip auch auf eine konkrete Dienstleistung übertragen.

Bisherige Aufgaben und Strukturen, Probleme	„Neues“ Management / Ideal	Digitale Umsetzung	KI-Anwendung
Mehrere Kontakte ohne Gesamtüberblick.	Lotse bündelt Kontakt und Rückfragen.	Gemeinsame Vorgangsnummer und Statusansicht.	Vorhaben für berechtigte Fachstellen zusammenfassen.
Fehlende Unterlagen werden spät erkannt.	Frühe Vollständigkeitsprüfung; Nachforderungen bündeln.	Vorhabensbezogene Checkliste und digitaler Antrag.	Mögliche Lücken markieren; Fachstelle prüft Vollständigkeit.
Fachprüfungen sind unzureichend abgestimmt.	Erforderliche Stellen beteiligen; unabhängig parallel prüfen.	Gemeinsamer Dokumentenstand und Aufgabenplan.	Stellungnahmen vergleichen; mögliche Widersprüche markieren.
Beratung und Entscheidung sind unklar abgegrenzt.	Front-Office berät; zuständige Behörde prüft und entscheidet.	Rollenrechte und eindeutige Zuständigkeiten.	Beteiligungsvorschläge fachlich bestätigen lassen.
Wiederholte Statusanfragen und Einzelrückfragen.	Nächste Schritte erklären; Rückfragen koordinieren.	Regelbasierte Statusmeldungen und Fristenmonitor.	Verständliche Antwortentwürfe erstellen und prüfen.
Standortkonflikte werden erst im Verfahren sichtbar.	Vorabberatung mit zuständigen Fachstellen.	Planinformationen und Checklisten bereitstellen.	Hinweise auf Anforderungen; keine Genehmigungsprognose.
Widersprüchliche fachliche Anforderungen.	Konflikte klären; zuständige Behörde entscheidet.	Stellungnahmen und Bescheidentwurf zusammenführen.	Widersprüche markieren und Entwürfe unterstützen; keine autonome Entscheidung.

3. Leitfaden – wie kann der Weg aussehen?

Die Umsetzung moderner und unbürokratischer Verwaltungsverfahren ist ein wichtiger Modernisierungsprozess vor allem im Sinne einer wachsenden Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten. Es geht aber zunächst als Einstieg darum, einen Pilotprozess auszuwählen und schrittweise zu verbessern. Die einzelnen Phasen können sich überschneiden; proaktive Beratung benötigt keine KI.

Phase 1: Transparenz

- **Ziel:** Ursachen vermeidbarer Belastungen erkennen.
- **Maßnahmen:** Ablauf aufnehmen; Arbeits- und Liegezeiten, Doppelabfragen und Nachforderungen erfassen.
- **Verantwortung:** Organisationsmanagement und Fachstelle; Wirtschaftsförderung und IHK/HWK bringen Praxissicht ein.
- **Ergebnis/Prüfkriterium:** Prozessübersicht und priorisierte Engpassliste; Ausgangswerte und Datenlücken sind dokumentiert.

Phase 2: Zentrale Fallsteuerung

- **Ziel:** Kommunikation und Zusammenarbeit verbindlich organisieren.
- **Maßnahmen:** Lotse, Vertretung, Aufgaben und Rückmeldetermine festlegen; Fallkonferenz nur bei Bedarf.
- **Verantwortung:** Verwaltungsspitze erteilt den Auftrag; Wirtschaftsförderung und Genehmigungsbehörde setzen ihn um.
- **Ergebnis/Prüfkriterium:** Jeder Pilotfall hat einen Kontakt und nächsten Schritt; Zuständigkeitskonflikte werden geklärt.

Phase 3: Digitalisierung

- **Ziel:** Mehrfacherfassung und Medienbrüche reduzieren.
- **Maßnahmen:** Antrag, Akte und Fachverfahren verbinden; Zugriffe, Statusanzeige und Fristenmonitor einrichten.
- **Verantwortung:** IT und Fachstelle; Datenschutz und Informationssicherheit einbeziehen.
- **Ergebnis/Prüfkriterium:** Durchgängiger Pilotablauf; weniger Doppelarbeit, geregelter Betrieb und getestete Zugriffsrechte.

Phase 4: KI-Unterstützung

- **Ziel:** Such- und Textarbeit nachweisbar erleichtern.
- **Maßnahmen:** Einen Anwendungsfall testen, etwa interne Wissenssuche; Quellenbindung, Testfälle, Kontrolle und Rückfalllösung festlegen.
- **Verantwortung:** Fachstelle und IT bewerten; Leitung entscheidet über den Einsatz. Beschäftigte schulen. [4; 5]
- **Ergebnis/Prüfkriterium:** Zeitgewinn einschließlich Kontrolle und Korrektur bei festgelegter Mindestqualität; sonst nachbessern oder beenden.

Phase 5: Präventive Verwaltung

Die Kommune bietet frühzeitig Unterstützung vor konkreten Investitionsentscheidungen an.

- **Ziel:** Flächen-, Förder- und Infrastrukturfragen rechtzeitig klären.
- **Maßnahmen:** Aktuelle Informationen bündeln; Unternehmen beraten und allgemeine Bedarfe mit Kammern abstimmen.
- **Verantwortung:** Wirtschaftsförderung mit Planung, Infrastrukturverantwortlichen und regionalen Partnern.
- **Ergebnis/Prüfkriterium:** Relevante Beratung, gepflegte Daten und transparente Ansprache; Nutzen durch Unternehmensrückmeldungen prüfen.

Über alle Phasen: Beschäftigte beteiligen, rechtmäßige Datennutzung sichern und Aufwand sowie Qualität prüfen. Zielwerte aus der Ausgangslage ableiten; Einsparungen nicht voraussetzen.