



Positionspapier

**„Verwaltung als Dienstleister“<sup>1</sup>**

Stand:24.01.2018

**Ausgangslage:**

Die Arbeit der Verwaltung in sächsischen Behörden auf allen Ebenen wird zu häufig als nicht effizient und effektiv wahrgenommen. Die Ursachen dafür sind mannigfaltig – beginnend bei Personalmangel, fehlender Fachkompetenz und komplizierten Entscheidungswegen. Darüber hinaus darf eine Überregulierung in vielen Punkten konstatiert werden. Nur eine effiziente Verwaltung kann jedoch Ansiedlungen oder Erweiterungen von Unternehmen ermöglichen und unterstützen.

**Zielstellung**

Wir sehen es als erforderlich an, dass sich in der sächsischen staatlichen und kommunalen Verwaltung das Leitbild einer „Verwaltung als Dienstleister“ etabliert. In den wirtschaftsrelevanten Verwaltungsbereichen erfordert dies insbesondere ein positives Unternehmerbild, das Unternehmer positiv als zu unterstützende Leistungsträger bewertet, und nicht negativ v.a. als Kontrollobjekte.

Neben diesem Aufbau eines positiven Leitbildes muss gewährleistet werden, dass in der Verwaltung kontinuierlich Ineffizienzen eliminiert werden. Ineffizientes staatliches Handeln bedeutet, dass staatliche Aufgaben mit mehr Arbeitseinsatz als erforderlich erledigt werden. Dies belastet jedoch die öffentlichen Haushalte und bindet zugleich auch Fachkräfte im öffentlichen Dienst, die angesichts zunehmenden Fachkräftemangels der Wirtschaft zur Verfügung stehen sollten. Ineffizientes staatliches Handeln bedeutet jedoch auch, dass Bürokratiepflichten zu unnötigem Erfüllungsaufwand bei den Unternehmen führen.

Leitbild muss ein „Nettoneuverschuldungsverbot“ beim Erfüllungsaufwand gelten, also jeder neue Erfüllungsaufwand infolge einer staatlichen Regelung sollte durch eine Minderung an anderer Stelle kompensiert werden („One-in-Two-Out“).

Die sächsische Staatsverwaltung sollte zudem konsequent sich Benchmark-Regionen suchen, die als Beispiele und Impulsgeber genutzt werden.

**Ansatzpunkte**

Mögliche Verbesserungsmaßnahmen gliedern sich in die Bereiche Kompetenzbündelung, Vereinfachung und Terminierung. Auch eine regelmäßige Evaluierung von Behördenprozessen durch die Nutzerseite wird angeregt.

---

<sup>1</sup> Das Papier beschränkt sich auf den Zusammenhang Wirtschaft-Verwaltung. Der nicht weniger wichtige Themenkomplex der Bewertung der Verwaltung durch den Bürger wird nicht behandelt.

## **1. Kompetenzbündelung / Kompetenzaufbau**

Es gibt sicherlich eine Vielzahl von behördlichen Entscheidungen, die eigentlich wissenschaftlich Sachverstand voraussetzen, vor allem Genehmigungen nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz, Planfeststellungsverfahren für den Straßen- und Gewässerausbau oder Baugenehmigungen für größere Unternehmen.

Für Vorgänge mit geringen Fallzahlen müssen nicht in allen Stellen eigene Bearbeiter vorgehalten werden. Es wäre oftmals effizienter, eine Behörde mit ausreichend Personal für diese Aufgabenstellung zu versehen und über diese alle entsprechenden Fälle im Freistaat abarbeiten zu lassen. Auf diese Weise können auch einfacher Vertretungsregelungen realisiert werden, um bei Personalausfall trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

In verschiedenen Verfahren bedienen sich die Behörden in der Regel für schwierige Sachverhalte externer Berater. Kompetenzbündelung in einer Dienststelle kann dazu führen, dass einzelne Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich zu spezialisieren und so Ressourcen zu sparen, bzw. diese für weiteren Kompetenz- und Ressourcenaufbau zu nutzen.

## **2. Vereinfachung**

In vielen Bereichen sind die bestehenden Genehmigungsstrukturen überreguliert. Hier müssen sukzessive und kontinuierlich Vereinfachungen geschaffen werden. Zur Identifizierung von Überregulierungen und unnützen Vorschriften wird die Wiedereinführung des Paragraphenprangers empfohlen.<sup>2</sup> Jedoch muss hier aus den Ursachen des Scheiterns des ersten Paragraphenprangers gelernt werden.

Für ineinandergreifende Genehmigungsprozesse, etwa bei Baugenehmigungen, kann ein Genehmigungsmanagement helfen, in dem eine Behörde die Koordination aller Genehmigungsverfahren übernimmt und bündelt – entsprechende Erfahrungen liegen in der Landeshauptstadt Dresden vor (Amt für Wirtschaftsförderung). Auch die Ansatzpunkte durch die Digitalisierung des Verwaltungshandelns müssen konsequent erschlossen werden.

## **3. Terminierung**

Die Ausweitung der Genehmigungsfiktion wird dringend empfohlen. Im Bau- und Wasserecht hat diese Vorgehensweise bereits seit geraumer Zeit Bestand.

Auch die zeitliche Begrenzung von Regulierungen mit einer verpflichtenden Kosten-Nutzen-Analyse vor einer Verlängerung sollte Standard werden.

---

<sup>2</sup> Die MIT Sachsen hat Mitte Januar 2018 im Rahmen ihrer Mitgliederumfrage um Beispiele unnötiger Regelungen gebeten. Die Ergebnisse werden ein Ausgangspunkt für weitere konkretisierende Diskussionen sein.

#### **4. Evaluierung**

Das Wort Ministerium leitet sich vom lateinischen „ministrare“ ab, was „dienen“ bedeutet. Wir setzen uns dafür ein, dass Behörden sich als Dienstleister verstehen. Als Ermöglicher, nicht als Verhinderer. Dies beginnt mit dem Selbstverständnis der Bearbeiter als Partner des Antragstellers – von selbständigen telefonischen Rückrufen bis hin zum Aufzeigen von Möglichkeiten, eine Genehmigung zu erhalten, auch wenn der erste Antrag abgelehnt werden musste.

Viele Behörden nutzen oder experimentieren mit Modellen zur Leistungsorientierten Vergütung. Wir machen uns dafür stark, dass an den dafür opportunen Stellen die Kundenbewertung mit einfließt. Was im Baumarkt oder beim Bäcker um die Ecke möglich ist, sollte auch in öffentlichen Einrichtungen mit Kundenkontakt möglich sein. Ebenso ist bei größeren Verwaltungsvorgängen eine abschließende Beurteilung durch den Antragsteller denkbar.

Das Ziel ist hierbei, eine größere Kundenorientiertheit zu fördern und so Verwaltungsprozesse angenehmer für alle Seiten zu gestalten.

#### **5. Schaffung von Vorzeiginstitutionen**

Um den beschriebenen Entwicklungsprozess zu unterstützen und beschleunigen, sollten Vorzeiginstitutionen entwickelt werden, die als Vorreiter zeigen, was in Sachsen möglich ist, eine positive Grundstimmung für den Reformprozess und dessen Realisierbarkeit schaffen und Fortschritte kommunizieren.