

**Ergebnisprotokoll des Workshops
zur Übertragung des Schnellentscheiderkreises der Stadt Paderborn
am 3. Juni 2004 im Heinz Nixdorf MuseumsForum**

Teilnehmer: siehe beigefügte Teilnehmerliste

Tagesordnung

- TOP 1 Begrüßung und Einführung in das Thema**
- TOP 2 Vorstellung der Teilnehmer**
- TOP 3 Das Modell Paderborn**
- TOP 4 Planspiel „Erweiterungsflächen für eine Spedition“**
- TOP 5 Exkurs: Fachliche Kommunikation und Beziehungen zwischen den Beteiligten**
- TOP 6 Einführungsvorschlag**
- TOP 7 Bewertung der Veranstaltung**
- TOP 8 Zusammenfassung, Verabschiedung**

TOP 1 Begrüßung und Einführung in das Thema

Herr Heinrich begrüßt die Teilnehmer und stellt kurz das Handlungskonzept der Initiative Wirtschaftsnaher Verwaltung vor. Der Workshop ist ein Element der Säule 2 (Training der Beteiligten in Verwaltung und Wirtschaft). Er baut auf der Ausstellung „Von guten Beispielen lernen“ auf, die Anfang des Jahres an 7 STATIONEN in OWL zu sehen war. Grundgedanke des Workshops ist, interessierte Verwaltungen bei der Übertragung eines guten Beispiels für unbürokratische Vorgehensweisen zu unterstützen, um so wirtschaftsfreundliches Denken und Handeln zu fördern.

Für den Hausherrn begrüßt Herr Ryska (Geschäftsführer des Heinz Nixdorf MuseumsForums) die Anwesenden und stellt das HNF in Grundzügen vor. Als Bürgermeister der gastgebenden Stadt heißt Herr Paus die Teilnehmer willkommen und gibt einige Informationen zu Entwicklung und Struktur von Paderborn.

Prof. Adamaschek erläutert die Tagesordnung.

TOP 2 Vorstellung der Teilnehmer

Die Teilnehmer stellen sich vor (Kommune und Funktion). Ein Vertreter jeder Verwaltung erläutert das Interesse an dem Schnellentscheiderkreis und die Erwartungen an den Workshop. Hierzu werden folgende Angaben gemacht:

- Optimierungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderung und Verwaltung
- Wege zur Sensibilisierung anderer Verwaltungsbereiche für die Belange der Wirtschaftsförderung
- Qualitätssteigerung
- Von Erfahrungen und Lösungsmöglichkeiten anderer Verwaltungen lernen
- Impulse für die Optimierung der Kommunikation zwischen verschiedenen Behörden (Beteiligungsverfahren)

TOP 3 Das Modell Paderborn

Allgemeine Einführung

Herr Paus stellt Aufbau, Vorgehensweise und Erfahrungen des Schnellentscheiderkreises vor.

- Das Gremium setzt sich aus dem Bürgermeister, dem Baudezernenten, dem Kämmerer (Liegenschaftsdezernent), den Leitern des Liegenschaftsamtes, des Planungsamtes, der Öffentlichkeitsarbeit und der Wirtschaftsförderung sowie dem Referent des Bürgermeisters zusammen. Die Geschäftsführung liegt in der Hand der Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Der Leiter des Bauordnungsamtes nimmt bei Bedarf teil.
- Ziel des Gremiums ist es, unternehmerischen Belangen bei schwierigen Entscheidungen der Verwaltung entgegen zu kommen und Kompromisse zu finden.
- Die Wirtschaftsförderung erfragt Punkte für die Tagesordnung, lädt ein und ist für die Wiedervorlage und das Protokoll verantwortlich.
- Der Tagungsrythmus ist abhängig vom Diskussionsbedarf. Grundsätzlich kommt das Gremium alle 14 Tage zusammen. Bei eiligen Entscheidungen kann der Kreis auch kurzfristig (innerhalb von zwei Tagen) einberufen werden.
- Die Tagesordnungspunkte werden von den Mitgliedern des Gremiums eingebracht:
 - Bürgermeister: direkte Ansprache des Bürgermeisters durch Unternehmen (z. B. Firmenbesuche), Anlieger oder Ratsmitglieder; Berichte der Mitarbeiter über problematische Fälle (festgelegte Berichtspflichten)

- Referent des Bürgermeisters: Auswertung der Beschwerden und Anfragen, die an den Bürgermeister herangetragen werden.
- Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Auswertung der Presse und der Kontakte im Hinblick auf die Imagekampagne der Stadt
- Baudezernent: Sachverhalte, die sich aus Bauvoranfragen, Bauanträgen und informellen Voranfragen ergeben sowie aktuelle Probleme aus Baugenehmigungs- und Bebauungsplanverfahren
- Leiter Planungsamt: Probleme sowie Eingaben von Unternehmen/ Anliegern in lauf. Bebauungsplanverfahren, Anfragen von Investoren
- Kämmerer und Leiter des Liegenschaftsamts: Sachverhalte aus Verhandlungen mit Grundstückseigentümern, Verwertung städtischer Flächen, Anfragen von Kaufinteressenten städtischer Flächen
- Leiterin Wirtschaftsförderung: Sachverhalte aus Unternehmenskontakten (z. B. An- und Umsiedlung, Umnutzung)
- In dem Schnellentscheiderkreis werden z. B. diskutiert:
 - Ansiedlungsvorhaben und Umsiedlungswünsche,
 - Umnutzung von Flächen und Gewerbeimmobilien,
 - Erweiterungsvorhaben,
 - Probleme mit der verkehrlichen Erschließung von Gewerbebetrieben,
 - Konflikte zwischen Gewerbetreibenden und Anliegern aus dem Betrieb heraus bzw. im Zusammenhang mit Umnutzungs- oder Erweiterungsvorhaben,
 - Nutzungsüberlegungen für städtische Flächen, die im Rahmen einer Entwicklungsstrategie erworben werden,
 - Verwertung städtischer Grundstücke,
 - Beschilderung von Unternehmen.
- Die Fälle werden aus folgenden Gründen in das Gremium eingebracht:
 - schnelle gegenseitige Information,
 - gemeinsames Brainstorming, um Lösungsansätze zu finden,
 - Bitte um Mithilfe bei Problemlösungen,
 - erste vorläufige Einschätzung von Sachverhalten,
 - Absprache in Bezug auf Aufgaben, die kurzfristig in unterschiedlichen Ämtern erledigt werden müssen,
 - Festlegung eines Ansprechpartners für Unternehmen,
 - ggf. Entscheidung über Einleitung bestimmter Verfahren,
 - Finanzierungsfragen.

- Der Schnellentscheiderkreis tagt neben dem Verwaltungsvorstand, da dieses wöchentlich stattfindende Gremium nur die Dezernenten umfasst. Der Schnellentscheiderkreis hingegen bringt alle Bereiche der Verwaltung, die im täglichen Handwerk mit wirtschaftlichen Themen konfrontiert werden, kurzfristig und regelmäßig an einen Tisch, um sich aktuell ergebende Probleme aus den unterschiedlichen Aspekten ansprechen und ggf. erste Lösungsansätze erarbeiten zu können.
- Die Fälle werden von den verantwortlichen Fachleuten für das Gremium aufbereitet. Kann eine Entscheidung nicht sofort herbeigeführt werden, werden Projektmanager bestimmt und Arbeitsaufträge verteilt.
- Vorteil des Schnellentscheiderkreises ist, dass Verfahren nicht mehr isoliert, sondern im Gesamtzusammenhang betrachtet werden. Es wurde eine Sensibilisierung für die Belange der Wirtschaft erreicht, der Stellenwert der Wirtschaftsförderung wurde gestärkt. Der Zielkonflikt zwischen der Wirtschaftsförderung und den technischen Bereichen der Verwaltung ist immanent und nicht aufzuheben, aber es ist gelungen, Kompromisse zu finden. Eine sachlich-fachliche Kommunikation unter Zurückstellung persönlicher Interessen und Aspekte steht im Vordergrund.
- Das Echo der Unternehmen auf die Ergebnisse des Gremiums ist sehr positiv.
- In Paderborn wird jedoch auch Bedarf gesehen, die Kommunikation zu optimieren, weshalb hohes Interesse an den Erfahrungen anderer Verwaltungen besteht.

Fallbeispiele

Frau Förster konkretisiert die Anwendungsbereiche des Gremiums, indem sie vier Fallbeispiele vorstellt:

- Eine IT-Firma wollte sich an einem nicht integrierten Standort erweitern. Grundsätzlich soll Gewerbetätigkeit in Paderborn an integrierten Standorten erfolgen. Das Bürogebäude der Firma befand sich im 34er Bereich, die Erweiterung sollte mehr als 30 % betragen. Eine Verlagerung an einen anderen Standort kam für das Unternehmen aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht in Betracht. Die Firma stellte eine Bauvoranfrage, die im Schnellentscheiderkreis diskutiert wurde. Letztendlich konnte ein Kompromiss gefunden werden, der die Erweiterung ermöglichte. Die Baugenehmigung wurde erteilt, dem Unternehmen wurden Flächen zur Erweiterung angeboten.
- Ein Unternehmen hatte eine Fläche (innere Erschließung) zur Erweiterung der Firmengebäude gekauft. Das Unternehmen beantragte eine direkte Zufahrt zu dem Grundstück, die nicht erwünscht war, da die Fläche an einer

Hauptverkehrsstraße lag. Im Schnellentscheiderkreis wurde zwischen den unterschiedlichen Interessen (Sicherheit des Verkehrs vs. Interessen des Unternehmens) abgewogen, wodurch die Genehmigung letztendlich erteilt wurde.

- Ein Immobilieneigentümer plante die Umnutzung eines Einzelhandelsgeschäfts in einen Gastronomiebetrieb durch einen Existenzgründer. Durch die Verpflichtung zur Stellplatzablöse kam es zu hohen Kosten, die im Finanzierungskonzept nicht vorgesehen waren. Im Schnellentscheiderkreis wurde die Stundung dieser Gebühren beschlossen. Diese Praxis wurde im Anschluss bei weiteren Verfahren angewendet, um die Nachhaltigkeit von Existenzgründungen zu fördern.
- Im Schnellentscheiderkreis wurde die Ausweisung eines Baugebiets für Logistik-Unternehmen mit gesonderter Preisgestaltung diskutiert. Grund war, dass diese Unternehmen einen höheren Flächenbedarf haben, weshalb die üblichen Preisvorstellungen für Flächen für sie wenig reizvoll sind. Im Ergebnis wurde entschieden, ein Sonderbaugebiet für Logistik zu entwickeln.

Diskussion

In der anschließenden Diskussion werden folgende Aspekte angesprochen:

- Einzelne Baugenehmigungen werden zunächst in einer Arbeitsgruppe diskutiert. Problematische Fälle kommen in den Schnellentscheiderkreis.
- Die Entscheidungen des Schnellentscheiderkreises werden von der Politik getragen. Die Zusammenarbeit mit der Politik läuft gut. Über die Ausschüsse (z. B. Planungsausschuss) erfolgt ein ständiger Austausch.
- Die Philosophie des Schnellentscheiderkreises – unbürokratisches, wirtschaftsnahes Handeln – wird auch in die Verwaltung getragen. Hierfür gibt es jedoch keine formalisierte Strategie (Leitbild o.ä.). Die Idee wird durch den Bürgermeister und die Verwaltungsspitze gelebt und durch kleine Dienstwege und den ständigen Austausch der Akteure gefördert. Eine umfassende Verankerung ist jedoch ein langwieriger Weg.
- Grundsätzlich ist das Agieren der Wirtschaftsförderungsgesellschaft reaktiv, d. h. sie schaltet sich ein, wenn ein Unternehmen mit Problemen vorspricht. Unternehmensbesuche und andere Anlässe werden jedoch genutzt, um bei Unternehmen direkt zu fragen, ob und wo es Probleme gibt, die eine Befassung des Schnellentscheiderkreises erfordern. Weiterhin gibt es institutionalisierte Beteiligungsformen: So regelt z. B. eine Dienstanweisung, dass die WFG informiert werden muss, wenn ein Unternehmen sich beim Bauordnungsamt beschwert.

Zusammenfassung

Herr Adamaschek fasst die Vorteile des Schnellentscheiderkreises zusammen. In der in Paderborn praktizierten Form eignet sich das Modell vor allem für eine größere Stadt. Als Form der Geschäftsprozessoptimierung ergänzt es einzelne Genehmigungsverfahren. Es bietet sich an als Plattform für den Ausgleich unterschiedlicher Interessen von Verwaltung und Wirtschaft, die ihre Berechtigung haben. Gemeinsam wird nach Kompromisslösungen innerhalb bestehender Spielräume gesucht. Es entsteht eine gemeinsame Entscheidung, bei der keiner der Akteure als Verlierer dasteht und die von allen getragen und nach außen kommuniziert wird. Durch das Gremium wird das Verständnis der unterschiedlichen Interessen sowie das Vertrauen untereinander gestärkt.

TOP 4 Planspiel „Erweiterungsflächen für eine Spedition“

In einem Planspiel wird die Vorgehensweise des Schnellentscheiderkreises an einem praktischen Beispiel erprobt.

Fallkonstellation

Eine Spedition stellt eine Bauvoranfrage zwecks Erweiterung ihrer Lagerflächen. Die Spedition verfügt über eine Betriebsfläche von 60.000 m² sowie Hallenfläche von 20.000 m², hat 200 Mitarbeiter und gegenwärtig Lagerflächen an verschiedenen Standorten angemietet. Um eine effizientere Abwicklung im Unternehmen zu realisieren, soll ein neues Lager am Standort gebaut werden. Das Unternehmen befindet sich nach den aktuellen planerischen Voraussetzungen im Außenbereich, die geplante Erweiterung liegt auf einem benachbarten Grundstück und übersteigt die Erweiterungsmöglichkeiten im Rahmen des Bestandsschutzes, zumal kurz zuvor schon eine Erweiterung realisiert wurde.

Der Standort liegt an einer Hauptverkehrsachse. Es sind sowohl ein Naturschutz- als auch ein Gewerbegebiet in der Umgebung. Die Erweiterungsfläche ist Acker, nicht im Eigentum der Stadt, aber erschließbar. Für die Erweiterung ist kein BImSchG-Verfahren erforderlich. Das Unternehmen hat andere Flächen außerhalb des Standorts Paderborn zur Verfügung. Der Hauptkunde des Unternehmens hat seinen Sitz in Paderborn.

Die Fallkonstellation wurde im Schnellentscheiderkreis diskutiert. Es wurde beschlossen, dass die Vertreter der Wirtschaftsförderungsgesellschaft und des Planungsamts das Unternehmen besuchen zwecks:

- Klärung der Details der Planungen des Unternehmens,
- Information zu den Möglichkeiten einer Umsiedlung im Stadtgebiet (städtische Flächen sind vorhanden),
- Optionen zur Grundstücksverwertung.

Gesprächsergebnis: Aus wirtschaftlichen Gründen ist eine Umsiedlung nicht möglich.

Durchführung des Planspiels

Es werden drei Gruppen gebildet. In jeder Gruppe werden folgende Rollen besetzt:

- Bürgermeister als Vorsitzender, ➤Technischer Beigeordneter
- Finanz- und Liegenschaftsbeigeordneter, ➤Leiter Amt 23 (Liegenschaften)
- Leiter Amt 61 (Stadtplanung), ➤Leiter Amt 13 (Öffentlichkeitsarbeit)
- Leiter Wirtschaftsförderung (WFG),
- Beobachter und Berichterstatter über Kommunikation und Konfliktlösungsstrategien der Gruppe
- Berichterstatter des fachlichen Ergebnisses im Plenum

Jeder Teilnehmer wählt eine Rolle, die er im Berufsleben nicht ausfüllt. Die Teilnehmer lesen die Fallbeschreibung und notieren auf einem Formular die Interessen, die sie aufgrund ihrer Position in dem Planspiel vertreten, sowie die Interessen der anderen Teilnehmer.

Danach wird eine Sitzung des Schnellentscheiderkreises simuliert:

- Eröffnung und Einführung in das Thema (Bürgermeister)
- Schilderung des Falles und des Entscheidungsbedarfs nach dem Gespräch bei der Speditionsfirma
- Artikulation der Interessen
- Diskussion, Lösungswege, Verhandlung
- mögliche Ergebnisse, Konsensfähigkeit?
- Zusammenfassung, Entscheidung

Präsentation der Ergebnisse

Die Berichterstatter und Beobachter der Gruppen stellen die Ergebnisse vor (fachliches Ergebnis und Kommunikation/ Konfliktlösung).

Fachliche Ergebnisse:

Gruppe 1:

- Erweiterung wird abschnittsweise im Rahmen des Bestandsschutzes ermöglicht (erste Hälfte sofort, zweite Hälfte in zwei Jahren).
- Änderung im GEP, Flächennutzungsplan, Bebauungsplan; Umplanung der Grünzone und Rückentwicklung von Gewerbeflächen auf städtischem Grund als Ausgleich.
- Interne Abstimmungsgespräche mit der Bezirksregierung, den Fraktionspitzen und dem Unternehmen. Anschließend Information der Öffentlichkeit.

Gruppe 2:

- Erweiterung wird ermöglicht durch vorhabenbezogenen Bebauungsplan.
- Die Kosten trägt das Unternehmen.

Gruppe 3:

- Erweiterung wird ermöglicht nach § 35 BauG
- Kommunikation an das Unternehmen, dass es sich um eine einmalige Erweiterung handelt. Entscheidung soll transparent gemacht und die weitere Planung des Unternehmens thematisiert werden. Bei weiteren Erweiterungswünschen ist eine Gesamtverlagerung erforderlich.

Lösung in der Realität

- Ähnlich wie Gruppe 1
- Überplanung des gesamten Gebiets (inkl. Erweiterungsflächen) in ein Gewerbegebiet, Bestimmung anderer Flächen für Kompensation
- Genehmigung der Erweiterung im Vorhinein, Klärung der Zulässigkeit in einem Vorgespräch mit der Bezirksregierung
- Langfristige Planungssicherheit für das Unternehmen, Sicherung der Gesamtentwicklung

Kommunikation und Konfliktlösung

Gruppe 1:

- Die Personen kannten sich nicht, weshalb es nicht zu persönlichen Konflikten kam. Deshalb konstruktive Lösungssuche und Konsensbereitschaft.
- Bürgermeister hat die Diskussion laufen lassen. Dominanz des Wirtschaftsförderers und des Liegenschaftsamtleiters. Andere haben ihre Bedenken sachlich eingebracht und zeigten sich kompromissfähig.

Gruppe 2:

- Bürgermeister hat klar gemacht, dass er die Genehmigung der Erweiterung wünscht. So war die Richtung klar und es ging in der Diskussion nur noch um den Weg. Dominante Wirtschaftsförderung, hohe Konsensbereitschaft.

Gruppe 3:

- Einleitung mit klarer Interessensbekundung durch den Bürgermeister. Gute Gesprächsführung durch Einbeziehung der Beteiligten und Zwischenzusammenfassungen.
- Es bildeten sich zwei Interessengruppen: Der Planungsamtssleiter und der technische Dezernent hatten Bedenken, die sie sachlich den übrigen Vertretern vortrugen. Der technische Dezernent hat die Kompromisslösung eingeleitet.

Zusammenfassung

Prof. Adamaschek fasst die Stärken des Schnellentscheiderkreises abschließend zusammen:

- Alle wichtigen Entscheider mit unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen sitzen an einem Tisch.
- Es entsteht eine gemeinsame Meinung, die von allen getragen wird und entsprechend von allen kommuniziert werden kann.
- Bündelungsfunktion in hoch sensiblen Fällen

TOP 5: Exkurs – Fachliche Kommunikation und Beziehungen zwischen den Beteiligten

Prof. Adamaschek erläutert, dass Kommunikation auf zwei Ebenen verläuft: auf der fachlichen und der emotionalen. Emotionale Aspekte beeinflussen fachliche und fließen so in die Entscheidungsfindung ein.

Die Beziehung der Akteure spielt in die Diskussion hinein, wobei jeder einzelne als Rolle (Funktionsträger, z. B. Wirtschaftsförderer) und als Person (Mensch mit bestimmten Charaktereigenschaften) auftritt. Die Akteure handeln durch Aktionen, die wiederum zu Reaktionen führen (positiv und negativ). Durch negative Aktionen und Reaktionen kann sich die Atmosphäre in einer Diskussion so aufladen, dass fachliche Aspekte in den Hintergrund treten.

Eine Botschaft, die von einem Sender zu einem Empfänger geschickt wird, hat vier Seiten: Information, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell. Dabei können die vier Seiten von dem Empfänger anders aufgenommen werden als vom Sender beabsichtigt. Die meisten Probleme ergeben sich auf der Beziehungsebene. Oft fließen frühere negative Erfahrungen der Personen in die aktuelle Kommunikation ein. Dies zeigen Erfahrungen von Prof. Adamaschek in zahlreichen Dezentenkonferenzen.

Wirkungen einer emotionalen Kommunikation sind u. a. Feindbilder, mangelnde Kompromissbereitschaft, Dauerkrieg, kontraproduktive Entscheidungen oder ein schlechtes Erscheinungsbild. Zur Gewährleistung einer effektiven fachlichen Kommunikation wird empfohlen, folgende Botschaften zu senden:

- „Ich höre dir zu.“
- „Ich verstehe deine Interessen.“
- „Wir haben gemeinsame Interessen.“
- „Ich versuche, deine Interessen zu berücksichtigen.“
- „Ich vereinbare mich mit Dir.“
- „Wir halten uns an unsere Vereinbarungen.“

Literaturhinweis:

Friedemann Schultz von Thun: Miteinander reden 1, rororo, Hamburg 1992, 1290, ISBN 3 499 17489 8

TOP 6. Einführungsvorschlag

Prof. Adamaschek stellt Kriterien vor, die für die Einführung eines Gremiums in Anlehnung an den Schnellentscheiderkreis wichtig sind.

Folgende Ebenen sollten unbedingt in die Einführung einbezogen werden:

- Patron (Machtpromoter)
- Projektverantwortlicher (Zugpferd)
- Fachverantwortliche (Alle Beteiligte)

Dies ist zwar zeitintensiv, aber auch Garant für ein handlungsfähiges Instrument. Zudem ist es sinnvoll, den Rat bei Vorbereitung und Durchführung mit einzubeziehen, wie es auch in Paderborn der Fall war.

Die Verabschiedung einer Geschäftsordnung ist für den Start nicht von Bedeutung, sie kristallisiert sich im laufenden Prozess heraus und entsteht aus praktischen Erfahrungen.

Hotline: Frau Förster steht für Rückfragen bei der Einführung und weiteren praktischen Problemen interessierten Verwaltungen als Ansprechpartnerin zur Verfügung (Kontaktdaten siehe Teilnehmerliste).

Bei der Einführung kann es z. B. durch zu wenig Bundesgenossen, Organisationsmängel, schlechte Kommunikation, „Scheinverträge“ und eine mangelnde Umsetzung zu Problemen kommen.

TOP 7: Bewertung der Veranstaltung

Es werden zwei Formulare zur Bewertung der Veranstaltung sowie der Einführung eines Schnellentscheiderkreises in der eigenen Verwaltung verteilt. Als Ergebnis sind folgende Bewertungen festzuhalten:

Alles in allem bewerte ich die Veranstaltung als

sehr gut					sehr schlecht
1	13	5	0	0	0

Anmerkungen: Rollenspiele sind unnötig.

Ich schätze die Verwirklichung eines Schnellentscheiderkreises in meiner Verwaltung wie folgt ein:

sehr gut					sehr schlecht
4	3	6	1	4	0

Anmerkungen: Ist bereits vorhanden, nicht notwendig für kleine Verwaltungen.

TOP 8 Zusammenfassung, Verabschiedung

Herr Heinrich merkt an, dass der Workshop den Auftakt für eine Veranstaltungsreihe bildet, durch die interessierte Verwaltungen bei der Übertragung guter Beispiele für wirtschaftsnahe Verwaltung unterstützt werden sollen. Auf Nachfrage wird deutlich, dass „Widufix“ (Kreis Herford) ein interessantes Thema für die effektive Zusammenarbeit verschiedener Behörden ist. Der nächste Workshop soll zu diesem Thema durchgeführt werden.

Für das Protokoll:

Wolfgang Marquardt
Projektreferent

Bielefeld, 22.06.2004