

Externer Massnahmen-Bericht Projekt Baugesuchsprozess GL



Departement Bau und Umwelt Kanton Glarus
Kirchstrasse 2
8750 Glarus

Version 01 vom 19.01.2024

Externer Massnahmen-Bericht

Externer Massnahmen-Bericht der im Projekt
Baugesuchsprozess GL erarbeiteten Massnahmen
der Phase 3 «Massnahmen»

Verfasst von

Claudia Glaus, CSP
Roger Künzli, CSP

CSP AG
St.Gallen | Bern | Zürich | Basel

Bubenbergplatz 9
CH-3011 Bern
Tel. +41 31 350 10 31
www.csp-ag.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	7
2	Ausgangslage	8
2.1	Zweck des Dokuments	8
2.2	Projektauftrag	8
2.3	Abgrenzungen	9
2.4	Vor Projektstart umgesetzte Massnahmen	9
2.5	Bereits geplante Massnahmen ab 2023	9
3	Vorgehen	10
3.1	Vorgespräche, Interviews und Leitfaden	10
3.2	Analyse, Auswertung und Bericht	11
3.3	Massnahmen, Roadmap, Priorisierung	11
3.4	Massnahmen-Umsetzung	11
4	Erkenntnisse Analyse	12
4.1	Ist-Prozess	12
4.2	Arbeitsprozesse	12
4.3	Vor-/Nachgelagerte Prozesse	13
4.4	Datenanalyse	13
4.4.1	Entwicklung Anzahl Baugesuche pro Jahr	13
4.4.2	Entwicklung Anzahl Baugesuche pro Kalenderwoche	14
4.4.3	Entwicklung Bearbeitungszeit Baugesuche	15
4.4.4	Personelle Ressourcen	16
4.5	Gesetzliche Grundlagen	17
4.6	Erkenntnisse aus Interviews	18
4.7	Wechselwirkungen	19
5	Best practice andere Kantone	20
5.1	Vergleich Kanton St. Gallen	20
5.2	Vergleich Kanton Thurgau	21
5.3	Vergleich Kanton Schwyz	22
5.4	Vergleich Kanton Graubünden	22
5.5	Mögliche Ansätze	23
6	Handlungsfelder	24
6.1	Übersicht der Handlungsfelder	24
6.2	HF1: Ressourcen	24
6.2.1	Erkenntnisse	24
6.2.2	Potentiale	25
6.2.3	Weiteres Vorgehen	25
6.3	HF2: Prozesse	25
6.3.1	Erkenntnisse	25

6.3.2	Potentiale	27
6.3.3	Weiteres Vorgehen	27
6.4	HF3: Dokumentation	28
6.4.1	Erkenntnisse	28
6.4.2	Potentiale	29
6.4.3	Weiteres Vorgehen	29
6.5	HF4: Zusammenarbeit Gemeinden	30
6.5.1	Erkenntnisse	30
6.5.2	Potentiale	31
6.5.3	Weiteres Vorgehen	31
6.6	HF5: Interessensabwägung	32
6.6.1	Erkenntnisse	32
6.6.2	Potentiale	33
6.6.3	Weiteres Vorgehen	33
6.7	HF6: Tools und Digitalisierung	33
6.7.1	Erkenntnisse	33
6.7.2	Potentiale	34
6.7.3	Weiteres Vorgehen	34
6.8	HF zu prüfen: Baupolizei	35
6.8.1	Erkenntnisse	35
6.8.2	Potentiale	35
6.8.3	Weiteres Vorgehen	35
7	Massnahmen	36
7.1	Vorgehen Massnahmen-Erarbeitung	36
7.2	Wichtigste Erkenntnisse	36
7.3	Handlungsfeld 1: Ressourcen	37
7.3.1	Ausgangslage	37
7.3.2	Potentiale	37
7.3.3	Massnahmen	38
7.4	Handlungsfeld 2: Prozesse	43
7.4.1	Ausgangslage	43
7.4.2	Potentiale	43
7.4.3	Massnahmen	44
7.5	Handlungsfeld 3: Dokumentation	51
7.5.1	Ausgangslage	51
7.5.2	Potentiale	51
7.5.3	Massnahmen	52
7.6	Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit Gemeinden	57
7.6.1	Ausgangslage	57
7.6.2	Potentiale	57
7.6.3	Massnahmen	58
7.7	Handlungsfeld 5: Interessensabwägung	62
7.7.1	Ausgangslage	62
7.7.2	Potentiale	62
7.7.3	Massnahmen	62
7.8	Handlungsfeld 6: Tools und Digitalisierung	65
7.8.1	Ausgangslage	65
7.8.2	Potentiale	65
7.8.3	Massnahmen	66
7.9	Prinzipien und Mindset	70
7.10	Priorisierung der Massnahmen	71
8	Umsetzung der Massnahmen	72
8.1	Sofortmassnahmen	72
8.2	Umsetzungspaket 1	73
8.3	Umsetzungspaket 2 /3	73
8.4	Umsetzungsplanung	74

8.5	Involvierung	75
	8.5.1 Andere Departemente / Kantone / externe Stellen	75
	8.5.2 Gemeinden	75
	8.5.3 Bund	75
8.6	Rechtsetzungsmassnahmen	76
8.7	Externe Unterstützung Umsetzung	77
8.8	Messung der Wirkung	77
9	Kommunikation	78
9.1	Stakeholder Analyse und Bedürfniserhebung	78
9.2	Vorschläge Massnahmen	79
9.3	Planung	80
10	Ausblick Umsetzung	81
10.1	Phase 4 «Umsetzung prioritäre Massnahmen»	81
10.2	Umsetzung weitere Pakete	81
	10.2.1 Vorschlag Projektteam	82
	10.2.2 Zeitplan basierend auf Roadmap	82
	10.2.3 Ressourcenbedarf und Freigabe	82
11	Fazit externe Projektleitung	83
12	Anhänge	84
12.1	Abkürzungsverzeichnis	84

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Meilensteine und Lieferergebnisse.	10
Abbildung 2: methodisches Vorgehen.	10
Abbildung 3: Ist-Prozess Baubewilligung beim Kanton GL.	12
Abbildung 4: Anzahl eingegangene Baugesuche beim Kanton GL, aufgeteilt nach Gemeinden.	13
Abbildung 5: eingegangene und erledigte Gesuche pro Kalenderwoche.	14
Abbildung 6: eingegangene, erledigte und hängige Gesuche pro Kalenderwoche.	14
Abbildung 7: Vergleich eingegangene und hängige Gesuche, aufgeteilt nach Grund.	15
Abbildung 8: Anteil hängiger oder überfristiger Gesuche pro Kalenderwoche.	15
Abbildung 9: Mittlere Bearbeitungszeit der Gesuche, aufgeteilt nach Gemeinde.	15
Abbildung 10: Mittlere Bearbeitungszeit im Kanton, aufgeteilt nach Herkunftsgemeinde.	16
Abbildung 11: Themenbereiche und Erkenntnisse aus Interviews.	18
Abbildung 12: Herausforderungen und Konfliktpotentiale im Prozess.	18
Abbildung 13: morphologischer Kasten zur Lösungs- und Massnahmenfindung.	23
Abbildung 14: Handlungsfelder im Baugesuchsprozess.	24
Abbildung 15: Schwerpunkte Massnahmen im BG-Prozess.	36
Abbildung 16: Grobe Roadmap Umsetzungsplanung.	74
Abbildung 17: Lean Change Management Zyklus (nach leanchange.org).	79
Abbildung 18: Meilensteinplanung Projekt.	81
Abbildung 19: Vorschlag Projektorganisation Umsetzung.	82

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2: Prüfobjekte im kantonalen Vergleich.	20
Tabelle 3: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton St. Gallen.	21
Tabelle 4: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Thurgau.	21
Tabelle 5: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Schwyz.	22
Tabelle 6: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Graubünden.	22

1 Management Summary

Der vorliegende Massnahmen-Bericht wurde im Rahmen des Projekts «Baugesuchsprozess GL» erstellt. Die Ziele dieses Projekts decken in erster Linie die Weiterentwicklung und Verbesserung des gesamten Baugesuchsprozess im Kanton GL ab. Auf Basis des Analyseberichts wurden sechs konkrete Handlungsfelder definiert. Es sind dies:

- Handlungsfeld 1: Ressourcen
- Handlungsfeld 2: Prozess
- Handlungsfeld 3: Dokumentation
- Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit Gemeinden
- Handlungsfeld 5: Interessensabwägung
- Handlungsfeld 6: Tools und Digitalisierung

Im Rahmen von Workshops wurde zusammen mit Vertretern von Kanton und Gemeinden Potentiale und konkrete Massnahmen definiert.

Es wurden sodann 33 Massnahmen beschrieben. Die Massnahmen wurden in 4 Priorisierungskategorien unterteilt (Sofortmassnahmen und Prio 1 bis 3)

Die sechs definierten Sofortmassnahmen werden sofort angegangen. Sie gehen die dringendsten Verbesserungsbereiche an:

Nr.	Titel
M 1.1	Sicherstellung von Stellvertretungen und -Regelung
M 2.1	Klare Prozess- und Rollenbeschreibung
M 2.4	Ausbau Koordinationssitzung
M 2.7	Nachfragen und Aktenergänzungen
M 3.2	Vorlagensammlung
M 6.3	CMI-Schulung und -Super User

Die weiteren Massnahmen werden in einer Roadmap aufgenommen. Es ist vorgesehen, dass die definierten Massnahmen bis mindestens Ende 2024 gestartet werden. Aus Sicht des Kernteams ist es wichtig, dass die Massnahmenumsetzung im Rahmen eines Umsetzungsprojekts angegangen wird. Dazu sollte eine konkrete Planung, Ressourcenallokation und Umsetzungskontrolle festgelegt werden.

2 Ausgangslage

2.1 Zweck des Dokuments

Der Massnahmen-Bericht zeigt die erarbeiteten Massnahmen im Projekt auf und dient als Basis für die letzte Projektphase. Der Bericht wird von der CSP als externe Projektleitung zu Händen der Auftraggeberin erstellt.

2.2 Projektauftrag

Das Departement Bau und Umwelt des Kanton Glarus und im speziellen die Hauptabteilung Hochbau ist zuständig für die Koordination von Baugesuchen. Der gesamte Baugesuchsprozess steht zurzeit politisch unter besonderer Beobachtung und ist von verschiedener Seite unter Druck geraten. Zur politisch angespannten Situation kommen auch wichtige personelle Abgänge, welche die Ressourcen-Situation schwierig machen und einen Wissensverlust verursachen.

Die Hauptabteilung Hochbau unter der Leitung der Hauptabteilungsleiterin Andrea Wittwer Joss hat in den letzten Monaten bereits konkrete Massnahmen umgesetzt, um die geforderten Leistungen (insbesondere Fristeinhaltung) verbessert zu erbringen. Dabei wurden erste erfolgreiche Verbesserungen erzielt. Es wurde aber auch erkannt, dass die Situation umfassender anzugehen ist.

In einem kurzen Projektauftrag wurden folgende Ziele festgehalten:

- Analyse und Auslegeordnung der aktuellen Prozesse und deren Umsetzung
- Erarbeitung von konkreten Verbesserungsmassnahmen im gesamten Baugesuchs- und Planungsgeschäftsprozess
- Umsetzung von ausgesuchten Verbesserungsmassnahmen zur raschen Verbesserung der Prozesse (insbesondere dokumentierte Prozesse und Handbuch)
- Schaffen von notwendigen Voraussetzungen für zukünftige Digitalisierungsmassnahmen
- Erarbeitung einer Roadmap inkl. Ressourcenplanung für die Umsetzung der Massnahmen und der zukünftigen Leistungserbringung
- Senkung und Beibehaltung der überfristigen Gesuche bei ca. 10%
- Erste Sichtung der neuen Gesuche innert 10 Arbeitstagen durch alle nötigen Stellen bis Ende Q3 2023
- Erarbeiten von einem pragmatischen und verständlichen Handbuch und einem Soll-Prozess bis Q4 2023

Weitere Infos sind im [Projektauftrag](#) einsehbar.

2.3 Abgrenzungen

Folgende Themen werden gemäss Projektauftrag abgegrenzt:

- Es ist Stand April 2023 keine Reorganisation vorgesehen.
- Digitalisierung ist ein wichtiges Thema, jedoch können innerhalb der Projektdauer keine umfassenden Beschaffungen resp. Implementierungen realisiert werden.
- Plangenehmigungsverfahren werden nur am Rand betrachtet.

2.4 Vor Projektstart umgesetzte Massnahmen

Vereinzelt wurden in den Abteilungen resp. Teams bereits kleinere Massnahmen umgesetzt, jedoch nicht ausführlich dokumentiert und gemessen. Z. B. Wiederaufnahme der Koordinationssitzung, kleine Anpassungen im internen Ablauf und der Bewirtschaftung der Baugesuche (Papier --> elektronisch).

Vor ca. 4-5 Jahren wurde der Ablauf im Kanton komplett auf das CMI Axioma und einen digitalen und parallelen Prozess umgestellt. Bis dahin wurde zwar viel im CMI Axioma dokumentiert, aber die Gesuche wurden seriell in mehreren gedruckten Sets zur Prüfung in den Umlauf gegeben.

2.5 Bereits geplante Massnahmen ab 2023

Direkt geplante Massnahmen zum Thema Baugesuch:

- Temporäre Unterstützung bei einzelnen Fachbereichen/Personen zur Reduktion der überfristigen Gesuche.
- Repriorisierung: Baugesuche werden mit Prio 1 behandelt, um die überfristigen Gesuche abzubauen. Dies geschieht oft zu Lasten von anderen Projekten und Aufgaben.
- Die Koordinationssitzung wurde wieder initiiert (während der Covid-Zeit ausgesetzt).

Indirekt geplante Massnahmen mit Abhängigkeiten:

- Einführung Bürger-/Behördenportal per 2024 für elektronische Dienstleistungen (Einführung noch ohne Baugesuch). Möglichkeit besteht, später «eBau» anzubinden/integrieren.

3 Vorgehen

Für das Projekt Baugesuchsprozess wurde folgendes Vorgehen gewählt und zu jeder Phase die Lieferobjekte definiert.

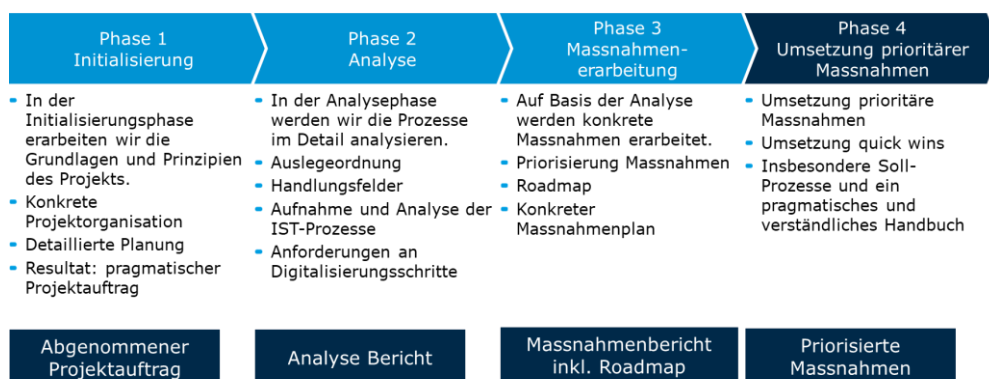


Abbildung 1: Meilensteine und Lieferergebnisse.

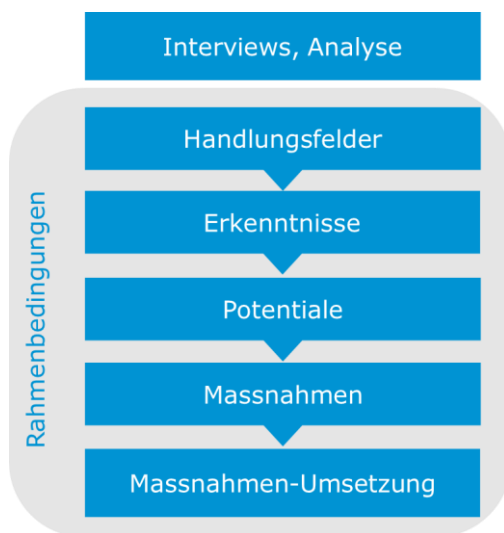


Abbildung 2: methodisches Vorgehen.

3.1 Vorgespräche, Interviews und Leitfaden

Anhand der Vorgespräche im Kernteam wurden allgemeine Informationen zum Prozess, Beispielunterlagen und Kennzahlen gesammelt. Zur Übersicht wurde darauf basierend ein Ist-Prozess skizziert (siehe Kapitel 4.1).

Es wurde eine Stakeholderliste (siehe Anhang, Kapitel 9) für Interviews zusammengestellt. Diese enthält Personen die am Prozess im Kanton oder vorgelagert bei den Gemeinden beteiligt sind.

Anhand der Erfahrungen der CSP wurde ein Interviewleitfaden erstellt und vom Kernteam bestätigt. Total wurden 22 Interviews (Einzeln oder Kleingruppen) geführt, davon waren 6 Kurzinterviews mit weniger intensiv

involvierten Personen. Die Dokumentation der Interviews erfolgte schriftlich durch die CSP. Die Aussagen wurden nicht verifiziert, sondern dienen vorerst als Basis für die weiteren Schritte im Vorgehen.

3.2 Analyse, Auswertung und Bericht

Im Anschluss an die Interviews wurden im Analysebericht die Erkenntnisse dokumentiert und Vorschläge für die nächste Phase erarbeitet.

Dazu wurden **Handlungsfelder** definiert, um die Erkenntnisse zu gruppieren. Daraus wurden **Potentiale zur Verbesserung** abgeleitet und Vorschläge zum weiteren Vorgehen definiert.

3.3 Massnahmen, Roadmap, Priorisierung

In der aktuellen Phase 3 werden zu den Handlungsfeldern Massnahmen erarbeitet und später in Phase 4 umgesetzt. Die Rahmenbedingungen legen die Eckpfeiler im Projekt fest. Eine Roadmap wird erstellt, um die Massnahmen zeitlich in den Kontext der Organisation zu setzen und realistisch umzusetzen. Dies können kurz- oder langfristige Massnahmen sein, welche ggf. Vorlaufzeit benötigen.

Die sechs Handlungsfelder wurden gruppiert und jeweils zwei thematisch eng zusammenhängende Handlungsfelder in einem Workshop diskutiert. Anhand der bereits skizzierten Potentiale zur Verbesserung wird mit den Betroffenen Personen im Prozess genauer erarbeitet, welche Potentiale und Massnahmen angepackt werden könnten.

Aufgrund Diskussion und den Erkenntnissen in den Workshops werden Massnahmen erarbeitet und dokumentiert. Diese werden danach priorisiert und anhand möglicher Abhängigkeiten und Umsetzungsdauer in eine Roadmap zusammengefasst. Mögliche kurzfristige Optimierungsmassnahmen werden definiert und in der letzten Phase bis Ende November umgesetzt.

3.4 Massnahmen-Umsetzung

Zur Massnahmen-Umsetzung ist nebst der priorisierten Roadmap relevant, wie viele Ressourcen personell und finanziell über welchen Zeitraum investiert werden können und wollen. In einer ersten Phase werden bis Ende November erste Massnahmen angepackt und wenn möglich umgesetzt. Damit die weitere Umsetzung konsequent verfolgt werden kann ist es wichtig, eine zuständige Person (Projektleiter/in, Prozessmanager/in o.ä.) zu definieren.

Weitere Details sind ab Kapitel 8 erläutert.

4 Erkenntnisse Analyse

Es wurde eine umfassende Analyse durchgeführt. Die Resultate aus dieser Analyse bilden eine Basis der in diesem Dokument formulierten Handlungsfelder, Erkenntnisse und Potentiale.

4.1 Ist-Prozess

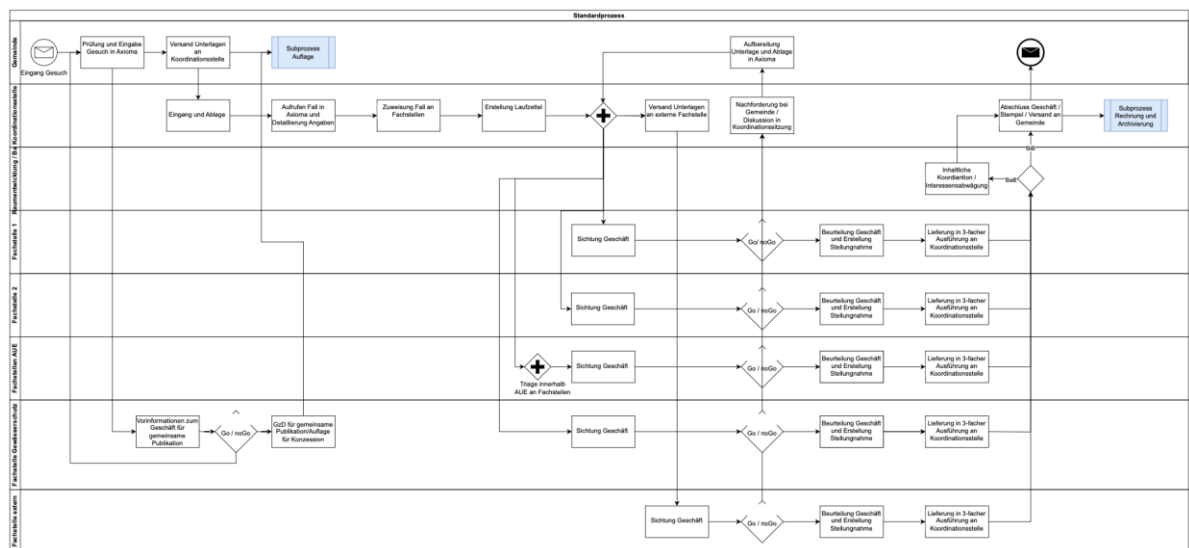


Abbildung 3: Ist-Prozess Baubewilligung beim Kanton GL.

Es besteht ein klar definierter Standardprozess, welcher gut durch das eingesetzte Tool (CMI Axioma) unterstützt wird. Bei der Dokumentation und der Darstellung des Prozesses nach aussen gibt es noch Mängel. Oft fehlt das Verständnis für Aussenstehende, wie der Prozess genau abläuft und wo sich das Gesuch genau befindet. Hier werden später konkrete Vorschläge für Massnahmen erarbeitet (z.B. mit eBau-Portal machbar).

Der Prozess zeigt auch viele parallel verlaufende Ablaufschritte auf. Diese sind auch auf der Tool-Ebene sauber abzubilden. Hier wurden im Interview einige Herausforderungen aufgenommen. Auch hier werden konkrete Massnahmenvorschläge erarbeitet.

4.2 Arbeitsprozesse

Ein Teil der Arbeitsprozesse ist intern dokumentiert. Dies gibt eine nicht abschliessende Orientierung für die Mitarbeitenden. Ebenfalls gibt es eine Präsentation, welches für die GPK erstellt wurde und als Arbeitsleitfaden dienen kann. Hier besteht Potential, die Arbeitsprozesse gegen innen transparenter darzustellen und die Abhängigkeiten aufzuzeigen. Klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) können helfen, die Rollen besser wahrzunehmen und so z.B. die Interessensabwägung zu optimieren.

4.3 Vor-/Nachgelagerte Prozesse

Aktuell fehlen in der Dokumentation die vor- und nachgelagerten Prozesse bei den Gemeinden. Die Gemeinden selbst stellen teilweise Online-Wegleitungen zur Verfügung, welche den Ablauf für die Kunden aufzeigen.

Zu den Übergängen zum und vom Kanton liegen aktuell wenig Informationen nebst dem Hauptprozess vor. In der Analyse sind speziell die nachgelagerten Prozesse wie Baupolizei und Kontrollen für Bewilligungen als mangelhaft bezeichnet worden. Die Dokument- und Informationsflüsse bieten Potential zur Verbesserung, welches jedoch noch genauer analysiert werden muss. Als Schwerpunkt wurde das zu definierende Handlungsfeld «Baupolizei» aufgenommen, sowie die Handlungsfelder «Dokumentation», «Prozess» sowie «Tools und Digitalisierung».

4.4 Datenanalyse

Um die Aussagen in der Analyse mit Fakten zu verifizieren, wurden Daten und Kennzahlen zur Auswertung gesammelt und ausgewertet. Der Fokus liegt dabei auf der Anzahl und Dauer von Baugesuchen. So weit wie möglich wurde auch die Entwicklung über die letzten Jahre berücksichtigt, und per Ende 2023 aktualisiert. Als Baugesuche zählen in diesen Auswertungen u.a. Bauen innerhalb Bauzone, Bauen ausserhalb Bauzone, Plangenehmigungsverfahren, ordentliche Verfahren, Meldeverfahren, Bauermittlungen.

Ein zweiter Fokus der Auswertungen wurde auf die personellen Ressourcen gelegt. Dazu wurde in den Interviews eine Schätzung erhoben, wie viele Stellenprozent oder Stunden durchschnittlich für Baugesuche oder Arbeiten, die mit dem Baugesuchsprozess zusammenhängen aufgewendet werden. Subjektiv wurde gefragt, ob diese Zeit gut, knapp oder gar nicht ausreicht, um das Arbeitsvolumen der BG zu bearbeiten.

4.4.1 Entwicklung Anzahl Baugesuche pro Jahr

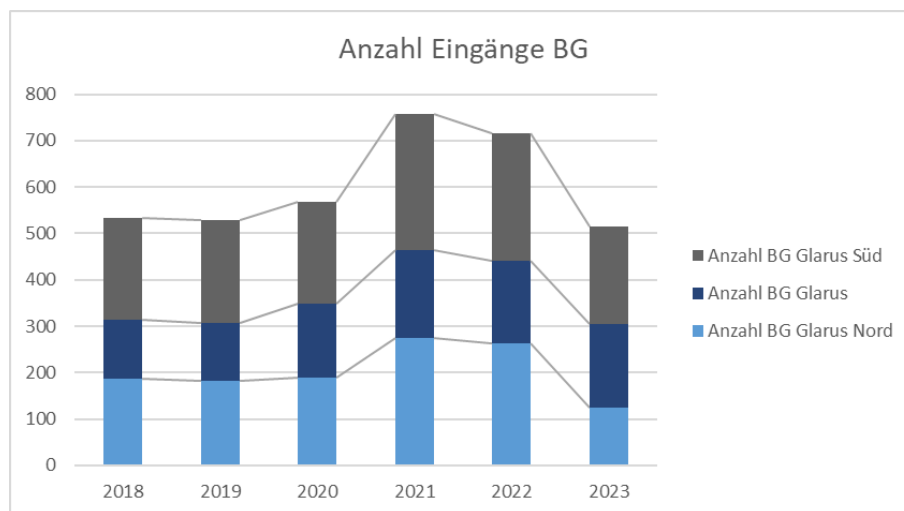


Abbildung 4: Anzahl eingegangene Baugesuche beim Kanton GL, aufgeteilt nach Gemeinden.

Die Abbildung zeigt, wie sich die Anzahl beim Kanton eingegangener Baugesuche seit 2018 entwickelt hat. Die Säulen sind auf jeweiligen Gemeinden aufgeschlüsselt, aus welcher die Gesuche eingetroffen sind. Ab 2021 gab es einen markanten Anstieg, u.a. verursacht durch gesetzliche Anpassungen wie dem Energiegesetz. Für das Jahr 2023 wurde anhand der bisher eingegangenen Baugesuche eine Hochrechnung erstellt.

Stand 7. Juli 2023 sind bisher im Jahr 2023 116 der 342 eingegangenen

Baugesuche sistiert oder sistiert und wieder reaktiviert worden, z. B. wegen fehlender Unterlagen oder qualitativen Mängeln. Dies entspricht 1/3 die eingegangenen Gesuche die mangelhaft sind. Diese Zahl mag hoch erscheinen, liegt aber im Vergleich mit anderen Kantonen im Mittelfeld.

Von den im Jahr 2023 bisher eingegangenen Gesuche gingen 107 zur materiellen Prüfung an die Abteilung Raumentwicklung (inkl. BaB).

4.4.2 Entwicklung Anzahl Baugesuche pro Kalenderwoche

Betrachtet man den Verlauf der Anzahl eingegangener und erledigter Baugesuche auf die Kalenderwochen heruntergebrochen, ergeben sich starke Schwankungen. Ein saisonaler Trend kann mit den vorhandenen Daten der eingehenden Gesuche nicht festgestellt werden. Die Anzahl erledigter Gesuche schwankt ebenfalls stark. Auch wenn kein klarer Trend sichtbar ist, werden vermutlich zu Ferienzeiten im Frühling und Sommer eher mehr Gesuche abgeschlossen.

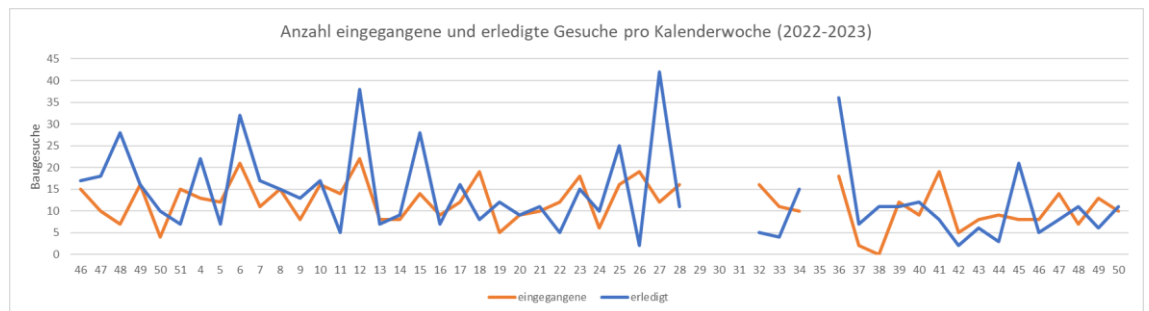


Abbildung 5: eingegangene und erledigte Gesuche pro Kalenderwoche.

Ergänzt man die Auswertung mit den hängigen Gesuchen (= in Arbeit), kann eine positive Entwicklung ausgemacht werden: seit Jahresbeginn konnten diese von ca. 220 auf unter 200 gesenkt werden.

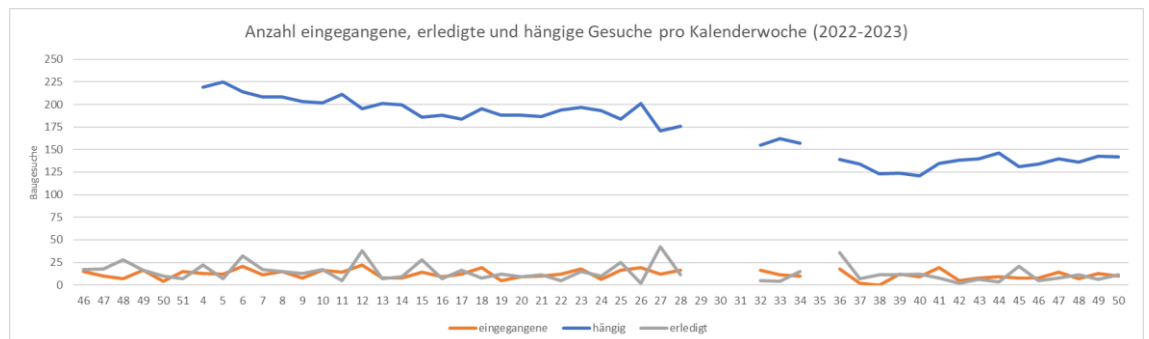


Abbildung 6: eingegangene, erledigte und hängige Gesuche pro Kalenderwoche.

Bricht man die Anzahl der hängigen Gesuche herunter auf Sistierte und Überfristige, zeigt sich bei den überfristigen Gesuchen, welche seit 12 oder mehr Wochen beim Kanton in Bearbeitung sind, ein positives Bild. Diese konnten seit Jahresbeginn um ca. 2/3 gesenkt werden. Bei den sistierten Gesuchen ist die Tendenz leicht steigend, woraus zu schliessen ist, dass die Qualität der Gesuche eher abnimmt (nominell und prozentual betrachtet).

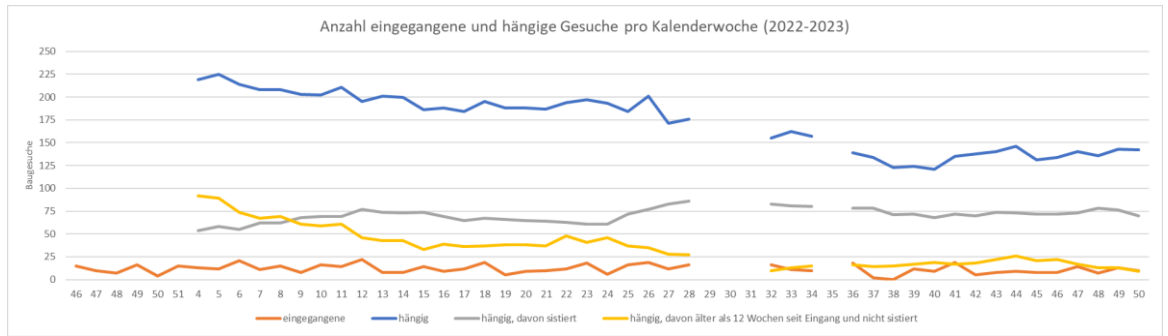


Abbildung 7: Vergleich eingegangene und hängige Gesuche, aufgeteilt nach Grund.

Gemäss Projektauftrag soll die Anzahl der überfristigen Gesuche (Eingang beim Kanton plus 12 Wochen gem. gesetzlicher Grundlage) von ca. 23 % per Anfang Mai 2023 auf ca. 10 % bis Anfang Q3 2023 gesenkt werden. Stand Mitte Juli liegt der Anteil gemäss Auswertung bei ca. 17 % und per Ende Mitte August bei knapp 10% (siehe Grafik unten). Im Q4 konnten diese Zahlen weiter verbessert werden.

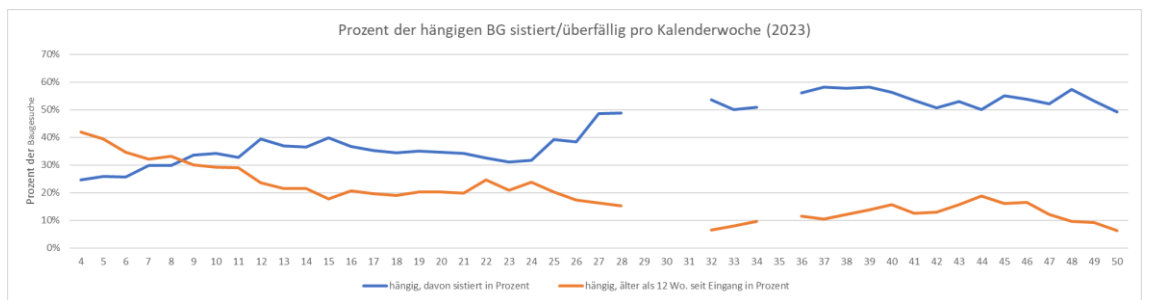


Abbildung 8: Anteil hängiger oder überfristiger Gesuche pro Kalenderwoche.

4.4.3 Entwicklung Bearbeitungszeit Baugesuche

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass die Bearbeitungszeit im Median ab 2022 sehr stark angestiegen ist. Es zeigen sich klare Unterschiede bei den Baugesuchen aus den drei Gemeinden. In einem nächsten Schritt wird empfohlen, zusammenhängend mit dem Handlungsfeld «Zusammenarbeit Gemeinden» die Ursachen und mögliche Lösungen genauer zu erheben. Ein Faktor sind gem. Analyse personelle Vakanzen.

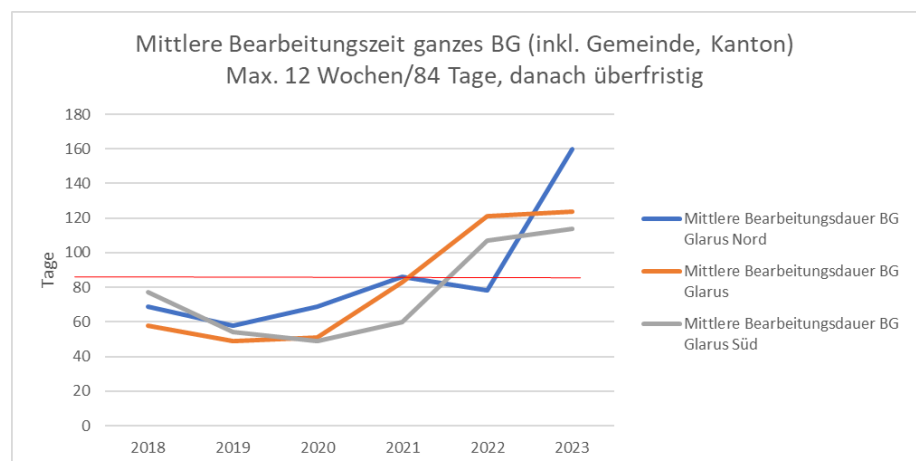


Abbildung 9: Mittlere Bearbeitungszeit der Gesuche, aufgeteilt nach Gemeinde.

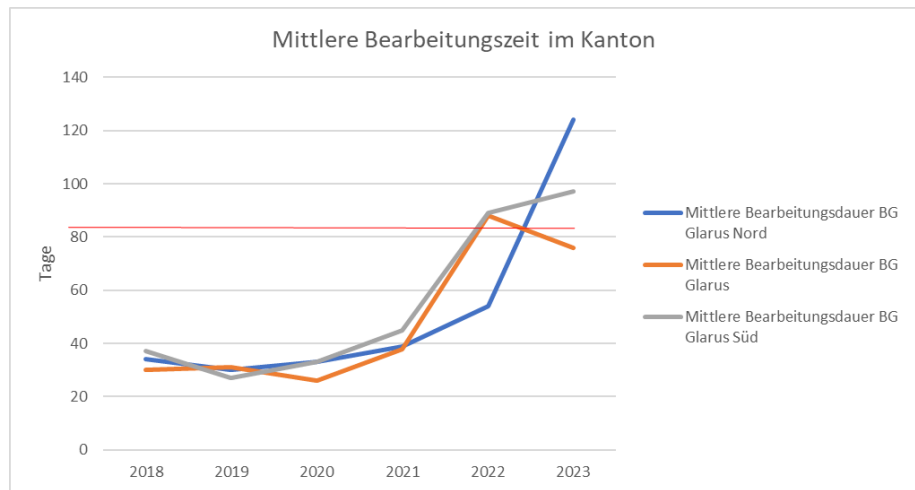


Abbildung 10: Mittlere Bearbeitungszeit im Kanton, aufgeteilt nach Herkunftsgemeinde.

Gesetzlich darf die Bearbeitungszeit von der Einreichung des Baugesuchs bei der Gemeinde bis zur Baubewilligung 12 Wochen dauern (rote Linie in Grafiken). Danach wird es als überfristig/überfällig bezeichnet. Folgende Aufteilung wird in der Praxis zusätzlich verfolgt:

- Bei Bauten innerhalb der Bauzonen haben die kantonalen Amtsstellen 9 Wochen Zeit für die Prüfung und Stellungnahme. Den Gemeinden verbleiben damit noch 3 Wochen für die finale Bewilligung.
- Bei Bauten ausserhalb der Bauzonen haben die kantonalen Amtsstellen 6 Wochen Zeit für die Prüfung und Stellungnahme. Danach folgen 3 Wochen für die rechtliche Teilverfügung BAB. Die Gemeinden haben wiederum 3 Wochen Zeit für die finale Bewilligung.
- In jedem Fall sollen die kantonalen Amtsstellen in den ersten zwei Wochen eine kurze Sichtung vornehmen, ob das Gesuch vollständig ist oder ob es Nachforderungen benötigt.
- Parallel wird in den ersten zwei Wochen durch die kantonalen Amtsstellen gemeinsam entschieden, ob das Gesuch bewilligungsfähig ist.
- Wenn Nachforderungen nötig sind oder das Gesuch nicht bewilligungsfähig ist, wird es sistiert damit die Fristen einmalig pausiert werden.

Vergleicht man die Zahlen zur Bearbeitungszeit wird sichtbar, dass die Gesuche zwar länger als den vorgesehenen Anteil der Frist im Kanton verbleiben, jedoch in zwei von drei Gemeinden im Median die Bearbeitungsdauer ebenfalls angestiegen ist und nicht etwa kompensiert wird, um die 12 Wochen einzuhalten.

Die Frist von 2 Wochen resp. 10 Arbeitstagen soll gem. Projektauftrag durch alle nötigen Stellen bis Ende Q3 2023 wieder wie im DBU vereinbart eingehalten werden können. Die Frist wird aktuell nicht gemessen und beruht auf Schätzungen.

4.4.4 Personelle Ressourcen

In der Analyse wurde nach einer persönlichen Schätzung gefragt, welcher Anteil der Stellenprozente die Baugesuche einnehmen und ob diese Zeit subjektiv für die durchschnittliche Anzahl ausreicht.

Die Herausforderung und Erkenntnis aus den Angaben ist, dass die reine Anzahl der BG und Stellenprozente keine Aussage oder Ableitung zur Komplexität der Prüfung und Stellungnahme zulässt. Je nach Fachbereich ist die Beratung ein wichtiger Bestandteil, welche ebenfalls in die aufgewendete Zeit einfließt. Die Spannweite der durchschnittlichen Bearbeitungszeit in Relation zur Anzahl Gesuche und der aufgewendeten Stellenprozente ist enorm gross. Dies macht eine Kapazitäts-Planung anhand durchschnittli-

cher Bearbeitungszeiten schwierig.

Bei einigen Teams bestehen offene Vakanzen, welche die Arbeitslast für die anderen Personen erhöhen.

Es wurde eine Übersicht zu den Ist-Ressourcen (festangestellt und temporär) dokumentiert und dazu eine subjektive Einschätzung, ob die Arbeitslast kritisch eingeschätzt wird oder nicht.

Alle involvierten Personen haben nebst der Bearbeitung von Baugesuchen weitere Aufgabengebiete in ihrer Funktion. Dies erschweren die Priorisierung und Planbarkeit für einzelne Personen oder Teams. Trotz der Komplexität ergeben sich Möglichkeiten, wie die hohe Arbeitslast verteilt auf so viele Personen verbessert werden könnte. Dazu mehr in den Handlungsfeldern und der Massnahmenerarbeitung.

4.5 Gesetzliche Grundlagen

Die gesetzlichen Grundlagen für den Baubewilligungsprozess basieren auf dem Raumentwicklungs- und Baugesetz des Kantons GL (RGB). Das Verfahren ist in den Art. 66ff geregelt. Der definierte Prozess entspricht diesen gesetzlichen Grundlagen.

Es stellen sich aber folgende Fragestellungen:

- Wird die Involvierung des Kantons im jeweiligen Baugesuch richtig durchgeführt? Ist die Zuständigkeit korrekt?
- Ist die Bearbeitungstiefe auf Basis der gesetzlichen Vorgabe korrekt?
- Sind die Schnittstellen zu den gesetzlichen Grundlagen der Gemeinden richtig gesetzt?

In Rahmen von Workshops werden diese Fragestellungen geklärt. Aus den Interviews geht hervor, dass hier unterschiedliche Beurteilungen vorhanden sind. Kurz und pointiert zusammengefasst:

- Die Gemeinden sind der Meinung, dass der Kanton zu viel macht.
- Der Kanton ist der Meinung, dass die Gemeinden zu wenig machen.

Die Gesetze auf kantonaler und kommunaler Ebene geben zwar gute Vorgaben, diese sind zum Teil aber interpretierbar. In den Massnahmen werden mögliche Ansätze vorgeschlagen, um hier ein einheitliches und pragmatisches Vorgehen zu erreichen.

4.6 Erkenntnisse aus Interviews

Die folgende Grafik zeigt erste Erkenntnisse aus den Interviews auf.

Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenengpässe oft als Herausforderung formuliert • Stellvertretungsregelung oft nicht geregelt • Onboarding und Schulung entscheidend (auf allen Ebenen) • Zuständigkeiten und AKVs insbesondere abteilungsübergreifend zu klären
Prozess und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Abläufe / Vorlagen / Prozesse / Fristen / Dokumentationstiefe / Controlling • Koordinationssitzung als wichtiges Element weiter stärken -> evt. auch taktische Ebene angehen • Klärung gesetzliche Grundlagen • Umgang mit Interessensabwägungen und Konsolidierung • Qualität der Gesuche und Umgang damit
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit Kanton und Gemeinden detaillieren -> Zuständigkeit • Politische Komponenten sind zu berücksichtigen -> Schaffung gemeinsamer Nenner und Ausrichtung • Verbesserung Tool-Unterstützung • Digitalisierung berücksichtigen und vorbereiten (Unterschrift, Zustellung analoge Unterlagen, ...)

Abbildung 11: Themenbereiche und Erkenntnisse aus Interviews.

Die drei Schwerpunkte werden später konkreter in 6 Handlungsfelder herunter gebrochen und vertieft betrachtet (siehe Kapitel 6).

Die Herausforderungen sind oft in den Schnittstellen und Übergängen im Prozess zu erkennen. Dies ist auch im Baubewilligungsprozess im Kanton Glarus nicht anders. Folgende Grafik versucht dies einfach dazustellen.

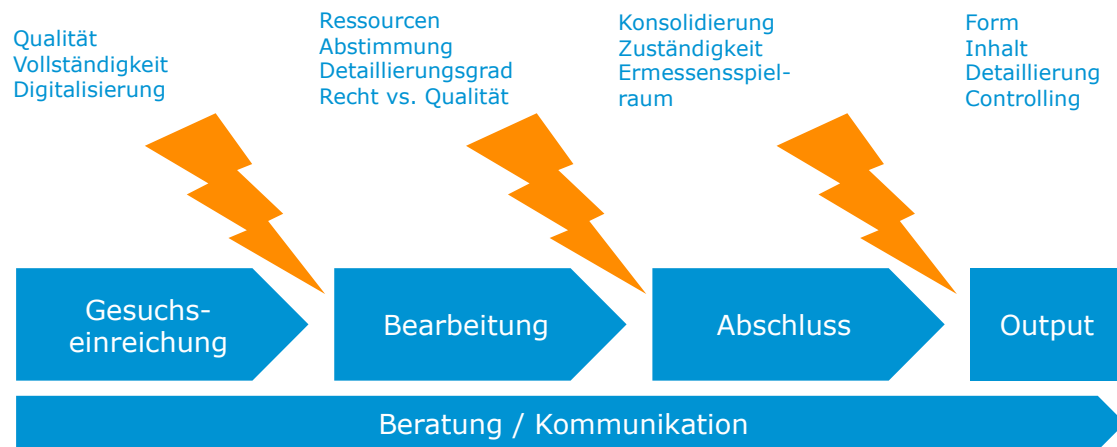


Abbildung 12: Herausforderungen und Konfliktpotentiale im Prozess.

4.7 Wechselwirkungen

In den Interviews wurde sehr gut sichtbar, dass auf den Prozess eine Vielzahl von unterschiedlichen Wertehaltungen und Ausrichtungen wirken. Diese Wechselwirkungen zeigen auf, dass ein korrekter Weg aus einem Blickwinkel nicht unbedingt auch für andere stimmen muss oder sogar akzeptabel ist.

Im Folgenden werden einige dieser Wechselwirkungen aufgeführt:

- **Geschwindigkeit vs. Kundenorientierung:**
Geschäfte, welche sehr individuelle Wünsche und Beratung benötigen, dauern länger. Es muss geprüft werden, ob das Primat der Geschwindigkeit auch mit Reduktion der Kundenorientierung erreicht werden kann.
- **Gesuchsqualität vs. Kundenorientierung:**
Auch spielt die Einforderung von klaren Standards eine entscheidende Rolle. Ist man bei der Gesuchseingabe kulant und unterstützt den Gesuchssteller mit weiterführender Beratung oder soll eine strikte Umsetzung der Qualitätsvorgaben durchgesetzt werden.
- **Rechtliche Vorgaben vs. Beschleunigung durch Vereinfachung:**
Ein weitere Wechselwirkung, welche nur schwer aufgelöst werden kann, betrifft die rechtlichen Vorgaben. Diese sind zwingend einzuhalten und durchzusetzen. Auf der anderen Seite führt eine strikte Umsetzung der rechtlichen Vorgaben zu komplexen Abläufen. Eine Beschleunigung der Abläufe ist dann kaum mehr möglich. Hier ist ein möglicher Spielraum zu prüfen.
- **Interne Effizienz vs. Beratungsaufgaben:**
Die Beratung im ganzen Baubewilligungsprozess ist einerseits wichtig im Sinne einer kundenorientierten Verwaltung und einer Sicherstellung der Prozesse. Auf der anderen Seite ist der Beratungsprozess sehr ressourcenintensiv. Hier muss eine gute Mischung gefunden werden.

Diese Wechselwirkungen werden auch für die vorliegende Analyse und die Massnahmenerarbeitung berücksichtigt. Die Wechselwirkung hat zum Teil auch politische Implikationen und muss zur Auflösung evtl. auch politisch entschieden werden.

Des Weiteren sind «Nebengeräusche», welche im Verlauf dieses Projekts aufgenommen wurden, wichtig, um ein Gesamtbild zu erlangen. Oft sind es kleine Punkte, welche in der Aussenwirkung eine grosse Wichtigkeit erlangen. Diese werden in den Massnahmen-Workshops systematisch angegangen. Es handelt sich z.B. um Punkte wie:

- Unklarheiten der Zuständigkeit
- Fehlende Kenntnisse der Prozesse und Tools
- Politische Komponenten
- Inhärente Zielkonflikte

5 Best practice andere Kantone

Aufgrund verschiedener Hinweise in den Interviews und den Erfahrungen der CSP aus anderen Mandaten, beleuchtet dieses Kapitel kurz, wie andere Kantone den Baugesuchsprozess handhaben und ähnliche Herausforderungen angehen. So kann geprüft werden, ob allenfalls weitere Optimierungsmöglichkeiten und Instrumente für den Kanton GL zur Anwendung kommen könnten. Folgende Prüfobjekte stehen im Fokus:

Prüfobjekt	Beschreibung
Vollständigkeitsprüfung	Wie wird mit Unvollständigen Gesuchen umgegangen? Wann werden diese von wem geprüft? Wie und wann erfolgt die Rückmeldung?
Behandlungsfristen	Welche Fristen gelten? Wann werden die Fristen unterbrochen oder sistiert?
Erforderliche Bewilligungen	Welche Bewilligungen sind erforderlich? Welche Objekte brauchen welche Bewilligung und wo muss der Kanton eine Bewilligung erteilen?
Definition Prüfumfang	Was muss genau geprüft werden? Wie wird beurteilt? Wie tief muss die Beurteilung sein?
Form des Entscheids	Gibt eine kantonale Gesamtverfügung des Kantons oder werden nur gesammelte Entscheide und Stellungnahmen den Gemeinden übermittelt.
Digitalisierungsstand	In wie fern wird der Prozess digital unterstützt? Bestehen Grundlagen wie digitale Signaturen?
Organisationsform	Wie sieht der Einsatzbereich einer «Baugesuchszentrale» aus? Wird zentral koordiniert?

Tabelle 1: Prüfobjekte im kantonalen Vergleich.

Anhand der Kennzahlen im Kanton GL konnte festgestellt werden, dass die Vollständigkeitsprüfung und daraus folgend die Behandlungsfristen zu den grösseren Pain Points gehören. Wie gehen andere Kantone damit um?

5.1 Vergleich Kanton St. Gallen

Prüfobjekt	Beschreibung Kanton SG
Vollständigkeitsprüfung	Gem. Art. 133 Planungs- und Baugesetz ist die politische Gemeinde zuständig für die Vollständigkeitsprüfung und die Veranlassung der Ergänzung. Eine klare Handhabung fehlt jedoch, wenn die Gesuche nicht vollständig/korrekt an den Kanton gelangen.
Behandlungsfristen	Die Fristen sind in einem ähnlichen Rahmen wie im Kanton GL strukturiert. Der Kanton hatte in den letzten Jahren auch mit einer hohen Zahl an überfristigen Geschäften zu kämpfen gehabt.
Erforderliche Bewilligungen	Aufgabenbereich der politischen Gemeinden
Definition Prüfumfang	Keine eindeutige Regelung. Es bestehen aber Weisungen und best practices.

Form des Entscheids	Amtsspezifische Dokumentation
Digitalisierungsstand	Das Projekt «Digitaler Baubewilligungsprozess» ist in der Umsetzungsphase. Es wurde ein sehr umfassender Ansatz gewählt. Mit dem Projekt wird auch das Kernsystem des Kantons ersetzt und sämtliche Gemeinden sollen an die Lösung angebunden werden.
Organisationsform	Ein Teil der Baugesuchskoordination ist im AfU angesiedelt. Es sind verschiedene Versuche einer zentralen Koordinationsstelle angegangen. Eine vollständige Umsetzung wurde aber nicht erreicht. Es besteht weiterhin ein sehr dezentraler Ansatz. Es ist aber zu erwarten, dass im Rahmen der Digitalisierungs-Bestrebungen organisatorische Änderungen angegangen werden.

Tabelle 2: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton St. Gallen.

5.2 Vergleich Kanton Thurgau

Prüfobjekt	Beschreibung Kanton TG
Vollständigkeitsprüfung	Im Projekt rapido wurde der neue Ansatz definiert und ist in Umsetzung: Gesuche sollen mittels einer Checkliste/Merkblätter bereits bei den Gemeinden bei klaren Mängeln abgewiesen werden können oder fehlende Unterlagen nachgefordert werden.
Behandlungsfristen	Es gelten klare Fristen, welche nun punktuell angepasst werden. Ordnungsfrist nur für Umweltschutzfachstelle. Interne Regelungen sind vorhanden und werden angestrebt.
Erforderliche Bewilligungen	<p>Der Art. 112 PGB ist sehr allgemein gehalten: "Bedarf die Realisierung einer Baute oder einer Anlage neben der Baubewilligung weiterer Bewilligungen oder der Zustimmung kantonaler oder kommunaler Behörden, sind die Verfahren zur inhaltlichen und zeitlichen Abstimmung der Entscheide zu koordinieren. Der Regierungsrat erlässt die Verfahrensvorschriften."</p> <p>Die Verfahrensvorschrift in Art. 52 PBV lautet zusammengefasst, dass die Gemeindebehörde das Baugesuch in diesen Fällen spätestens mit Beginn der öffentlichen Auflage beim Amt für Raumentwicklung (ARE) über die dort befindliche Baugesuchszentrale (BGZ) einzureichen hat. Das ARE koordiniert die kantonalen Stellungnahmen oder Entscheide und übermittelt diese der Gemeinde. Wer wissen will, um welche Entscheide und Stellungnahmen es sich handelt, wird in Kapitel 7 der PBG-Erläuterungen teilweise fündig.</p> <p>Checkliste 7.2, "kantonale Bewilligungen / Zustimmungen" ist ein grober Katalog, der explizit keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, aber einen repräsentativen Überblick gibt.</p>
Definition Prüfumfang	Verbesserungsmassnahmen in Umsetzung, bisher keine eindeutige Regelung
Form des Entscheids	Bisher keine Gesamtverfügung durch Kanton, inhaltliche Koordination ist Auftrag der Gemeinden.
Digitalisierungsstand	Es wird zurzeit das Projekt «eBau» gestartet. Dabei soll der gesamte Baubewilligungsprozess digitalisiert werden.
Organisationsform	Die Baugesuchszentrale ist neu in Generalsekretariat angesiedelt. Die gesamte administrative Abwicklung wird in der BGZ abgewickelt.

Tabelle 3: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Thurgau.

5.3 Vergleich Kanton Schwyz

Prüfobjekt	Beschreibung Kanton SZ
Vollständigkeitsprüfung	Die zuständige Leitbehörde (Gemeinde gem. PBG Art. 76) prüft das Gesuch formell auf Vollständigkeit. Das Gesuch wird nur bei positiver Prüfung angenommen und weiterbearbeitet und zirkuliert. Bei Mängeln wird es mit einer Begründung (Textbausteine) zurückgewiesen und kann vom Gesuchsteller überarbeitet und erneut eingereicht werden.
Behandlungsfristen	Gem. PBG SZ Art. 81 Keine Fristen definiert, i.d.R. 2 Monate Dauer
Erforderliche Bewilligungen	Art. 83 im PBG definiert: «Bedarf ein Bauvorhaben neben der kommunalen Baubewilligung auch kantonaler Bewilligungen, so erteilt der Kanton eine kantonale Baubewilligung. [...] Der Regierungsrat regelt die Zuständigkeiten und das Verfahren.»
Definition Prüfumfang	Nicht näher definiert.
Form des Entscheids	Nicht näher definiert. Art. 81 PBG sagt einzig, dass über das Baugesuch und allfällige Einsprachen gleichzeitig Beschlüsse zu fassen ist. Die kommunalen und kantonalen Bewilligungen sind mit allfälligen Einspracheentscheiden allen Parteien gleichzeitig zuzustellen. Vorentscheide können gem. Art. 84 zur Abklärung von Baufragen eingeholt werden und sind verbindlich. (gleicher Prozess wie BG) Entscheide können in eBau nur erfasst werden, wenn alle Fachstellen eine Rückmeldung/Bestätigung gegeben haben. Gemeinden können die Stellungnahmen der Fachstellen einsehen.
Digitalisierungsstand	Digitaler Prozess von der Eingabe bei Gemeinde bis Kanton und zurück. 2 Papierdossiers für Unterschriften sind noch nötig gem. Baureglement bis zur Regelung für elektronische Unterschriften. Beurteilt wird jedoch nur die elektronische Version.
Organisationsform	Ähnlich wie TG, 2500 Baugesuche pro Jahr (1 Abteilungsleiter, 5 Sachbearbeiter). Koordination der kantonalen Fachstellen über Baugesuchszentrale.

Tabelle 4: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Schwyz.

5.4 Vergleich Kanton Graubünden

Prüfobjekt	Beschreibung Kanton GR
Vollständigkeitsprüfung	Gem. Art. 44 Raumplanungsverordnung wird das Gesuch durch die kommunale Baubehörde innert 20 Tagen geprüft. Bei Unvollständigkeit oder offenkundigen materiellen Mängeln wird eine angemessene Frist gegeben, um das Gesuch zu vervollständigen/ verbessern. Wird dies nicht gemacht, gilt es als zurückgezogen.
Behandlungsfristen	Klare Fristen vorhanden.
Erforderliche Bewilligungen	Aufgabenbereich der politischen Gemeinden
Definition Prüfumfang	Positive Entscheide sind von einer Begründungspflicht ausgenommen.
Form des Entscheids	Keine Gesamtverfügung durch Kanton
Digitalisierungsstand	Projekt für umfassende Digitalisierung ist im Gange.
Organisationsform	Ähnlich wie TG

Tabelle 5: Vergleich der Prüfobjekte im Kanton Graubünden.

5.5 Mögliche Ansätze

Zusammengefasst gibt es je Prüfobjekt mögliche Ansätze aus den verschiedenen Kantonen, welche unterschiedlich kombiniert werden können. Die Übersicht als morphologischer Kasten soll bei der Erarbeitung und Entscheidung zu Massnahmen in der nächsten Phase helfen.

Prüfobjekte	Ausrichtung A	Ausrichtung B	Ausrichtung C
Vollständigkeitsprüfung	Strikte Zurückweisung	Nicht eintreten	Frist
Behandlungsfristen	Strikte Fristen	Sistierungen	keine Fristen
Erford. Bewilligungen	Abschliessende Aufz.	Offene Formulierung	Stellungnahmen
Definition Prüfumfang	Verschiedene Ausprägungen auf verschiedenen föderalen Ebenen		
Form des Entscheids	Gesamtverfügung		gesammelte Entscheide
Digitalisierungsstand	Analog	Mischform	voll Digital
Organisationsform	Dezentral		Zentral

Abbildung 13: morphologischer Kasten zur Lösungs- und Massnahmenfindung.

6 Handlungsfelder

6.1 Übersicht der Handlungsfelder

Die Erkenntnisse aus der Analyse lassen sich in sechs Handlungsfelder gruppieren. Zudem gibt es ein weiteres zu prüfendes Handlungsfeld, welches jedoch einen nachgelagerten Prozess bei der Gemeinde betrifft. Die Handlungsfelder werden in den folgenden Kapiteln mit den wichtigsten **Erkenntnissen** dokumentiert. **Potentiale** und das **weitere Vorgehen** für die nächste Phase werden ebenfalls aufgezeigt.

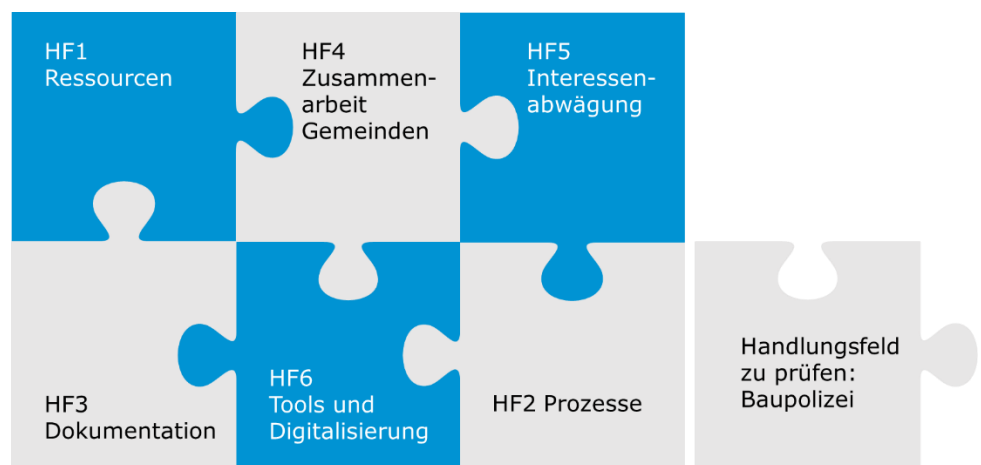


Abbildung 14: Handlungsfelder im Baugesuchsprozess.

6.2 HF1: Ressourcen

6.2.1 Erkenntnisse

Folgende Erkenntnisse ergab die Analyse im Handlungsfeld Ressourcen.

- Für viele Personen gibt es keine Stellvertretung, die Gesuche warten und müssen nachgeholt werden.
- Ca. 50% der Beteiligten im Prozess geben an, dass die vorhandenen Stellenprozente (Anteil für Baugesuche) nur knapp oder nicht ausreichend sind.
- Bis auf wenige Ausnahmen haben alle im Prozess involvierten Personen weitere Aufgaben zu erfüllen, was für viele bei der Priorisierung der täglichen Aufgaben eine grosse Herausforderung darstellt.
- Es gibt keine allgemeine Haltung innerhalb der DBU, welche Arbeiten zu priorisieren sind, dies sind individuelle oder teambasierte Entscheide.
- Das Onboarding und Schulungen zum Prozess und dem Tool CMI Axioma wurde von einigen als ungenügend bewertet. Dies zeigt sich auch in vielen Unklarheiten und Fragen, die an die IT gestellt werden. Nach Stellenantritt wird die liegengebliebene Arbeit höher priorisiert als eine saubere Einführung.
- Die Fluktuation ist gemäss subjektiven Aussagen in den Interviews

höher geworden. Die Fakten zeigen jedoch, dass dem nicht so ist und das DBU im kantonalen Durchschnitt liegt. Was jedoch in dem Zusammenhang als Erkenntnis mit Handlungsbedarf aufgetaucht ist, ist das Wissensmanagement. Dies wurde bisher innerhalb der DBU nicht proaktiv gefördert, weshalb leider viel Wissen bei internen Wechseln oder Abgängen verloren ging. Dem Thema soll in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

- Für den Themenbereich Baugesuche ist es schwierig, Fachpersonen auf dem Arbeitsmarkt zu finden.
- Stellvertretungen und Delegation von Arbeit ist eine grosse Herausforderung, da es für viele Aufgaben im Baugesuchsprozess spezifisches Hintergrundwissen braucht, welches nur durch entsprechende Ausbildung und/oder viel Erfahrung gewonnen werden kann.
- Ressourcen wurden trotz steigender Anzahl Gesuche und steigender Komplexität tendenziell abgebaut.
- Fachthemen sind beim Kanton statt der Gemeinde angesiedelt und es ist unklar ob diese Ressourcen anderweitig aufgestockt wurden oder es auf Kosten von kantonalen Aufgaben geht.
- Die Wiederbesetzung der lange vakanten Stellen in der Abteilung Raumentwicklung werden als positiv gesehen.

6.2.2 Potentiale

Folgende Potentiale ergeben sich aus den gewonnenen Erkenntnissen:

- Druck durch klare Stellvertretungs-Regelung minimieren
- Massnahmen zur Personalerhaltung etablieren
- Konsequente Schulungen zum Prozess und den Tools durchführen: für neue Mitarbeitende und Auffrischung für bestehende Mitarbeitende
- Erarbeitung von klaren Unterlagen zum Prozess und den Abläufen für die Schulungen
- Personelle Ressourcen aufstocken oder optimieren mittels Bündelung von zusammengehörenden Aufgaben anstatt Verteilung auf zu viele Personen, was die Effizienz fördert.

6.2.3 Weiteres Vorgehen

- Genauere Analyse bei den Flaschenhälsen zur Erhebung der nötigen Ressourcen.
- Erarbeitung möglicher Lösungen und Ansätze zur Beseitigung des Ressourcenengpasses und Verbesserung der Flexibilität und Priorisierung.
- Stellvertretungen neu regeln.
- Onboarding neu definieren inkl. Schulungen zum Prozess
- Diskussion Fachthemen siehe HF4

6.3 HF2: Prozesse

6.3.1 Erkenntnisse

Die Erkenntnisse im Handlungsfeld Prozesse kann auf folgende Unterpunkte heruntergebrochen werden:

Vorzirkulation

Die Gesuche werden von den verschiedenen internen und externen Fachstellen auf Qualität und Vollständigkeit geprüft. Zudem werden erste Erkenntnisse bezüglich Entscheidungsfähigkeit gewonnen. Dies ist ein wichti-

ger erster Schritt der Prüfung. Dieser Schritt ist aber nicht standardisiert. Die Umsetzung dieses Schrittes muss besser koordiniert werden, um die Nachforderungen an die Gemeinde zu synchronisieren.

Hauptzirkulation

Die Hauptzirkulation verläuft in einer hohen Parallelität, das heisst, dass die Prozess-Schritte theoretisch parallel von allen Fachstellen durchlaufen werden können. Dies ermöglicht eine deutliche Beschleunigung der Durchlaufzeit. Abschliessend durchläuft das Gesuch die Abteilung Raumentwicklung und Geoinformation, weil dort die Entscheide und Stellungnahmen zusammengeführt werden. Diese Parallelität wird oft aber nicht konsequent umgesetzt. Zum Teil werden die Teilschritte sehr spät angegangen. Zum Teil wird gewartet, bis andere Fachstellen antworten, um sich darauf zu beziehen. Dies verzögert die gesamte Abwicklung und bringt die Abteilung Raumentwicklung noch mehr unter Druck, um notwendige Abklärungen zu treffen und die Gesuche fristgerecht abzuwickeln.

Koordinationsitzung

Die Koordinationsitzung wird als wichtiges Instrument zur Bearbeitung und Koordination von Geschäften mit Koordinationsbedarf etabliert. Der Grossteil der befragten Personen sehen darin einen wichtigen Beitrag zur effizienten und koordinierten Bearbeitung von Baugesuchen. Eine grosse Mehrheit der befragten Personen sieht noch weiteres Potential für die Koordinationsitzung. Die Koordinationsitzung soll daher weiter standardisiert und ausgebaut werden. Insbesondere die Einbindung in den Prozess und die Definition der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten soll weiter gestärkt werden.

Sistierung

Sistierungen sind während des gesamten Ablaufs ein kritischer Punkt. Sistierungen sind immer dann notwendig, wenn im Ablauf eine Warteschlange auf Seiten der Gemeinde oder des Bauherrn notwendig sind. Aus der Analyse geht hervor, dass die Sistierung zurückhaltend eingesetzt wird oder sogar unter technischen Limitationen steht (nur einmalige Sistierung des Geschäfts möglich). Sistierungen müssen korrekt und nachvollziehbar gesetzt werden.

Sistierungen sind oft ein wesentlicher Grund für Geschäfte, welche sehr lange Durchlaufzeiten aufweisen (mehrere Monate). Hier hat der Kanton kaum eine Handhabung. Es sind hier Massnahmen zu definieren, welche dem Kanton wieder einen Handlungsspielraum geben.

Abschluss

In der Abschluss-Phase des Prozesses sind insbesondere administrative Schritte zu erledigen (Dokumentation, Unterschriften, Kommunikation, Versand, Rechnungsstellung). Mit einer verstärkten Digitalisierung besteht hier ein grosses Beschleunigungspotential, welches mit möglichen Massnahmen adressiert wird.

Kommunikation

Die Kommunikation im Prozess erfolgt auf mehreren Ebenen. Es wird über eMail, über CMI Axioma und zum Teil über Telefon kommuniziert. Hier ist eine Standardisierung anzustreben. Massnahmen diesbezüglich werden erarbeitet.

Pendenzen und Fristenkontrolle

CMI Axioma verfügt über ein Pendenzen- und Fristenkontrolle, welche automatische Meldungen erstellen kann. Diese Funktionalität wird nicht einheitlich verwendet und hat noch viel Potential.

Messbarkeit

Es erfolgt eine Auswertung des Prozesses. Diese Auswertung ist zum Teil aber nicht transparent und hat noch Potential zum Ausbau. Hier sind Massnahmen zu prüfen.

Bauermittlung

Die Bauermittlung ist gemäss Art. 69 RBG eine Möglichkeit, um grundsätzliche Fragestellungen im Zusammenhang mit einem Bauvorhaben zu klären. Es wird ein Vorentscheid gefällt. Im Zusammenhang mit der Bauermittlung gibt es einige prozessuale Fragestellungen, welche aus unserer Sicht noch unklar sind.

6.3.2 Potentiale

- Controlling und Kennzahlen, Messpunkte, Kontinuierliche Verbesserung
- Voranfragen für formelle und materielle Prüfung
- Qualitätsgates definieren
- Fristen klarer Regeln und transparenter machen
- Massnahmen im Umfeld der Sistierungen
- Handlungsspielraum der Koordinationsstelle und der ARG verbessern (insbesondere im Zusammenhang mit Sistierungen)
- Schulung und Kommunikation der Prozesse und damit verbundene Tätigkeiten und Anforderungen

6.3.3 Weiteres Vorgehen

- Ziel aus Projektauftrag: Erarbeiten von einem pragmatischen und verständlichen Handbuch und ein Soll-Prozess bis Q4 2023
- Vorschlag von konkreten Massnahmen für Prozessverbesserungen erarbeiten
- Punktuelle organisatorische Massnahmen zur Verbesserung der Prozessabwicklung entwickeln
- Prozessbeschleunigungen auf Grund von Digitalisierungsmassnahmen sind zu prüfen

6.4 HF3: Dokumentation

6.4.1 Erkenntnisse

Dokumentation der Gesuche

Mehrheitlich dokumentieren alle Beteiligten die BG im System CMI Axioma mit dem Journal und den Stellungnahmen. Einzelne Fachbereiche führen daneben noch elektronische oder physische Ablagen von ergänzenden Unterlagen. Diese dienen nebst CMI auch als Nachschlagewerk und Wissenstransfer. Der Zugriff von Externen Fachstellen auf den jeweiligen Fall funktioniert zuverlässig.

Nach wie vor ist sehr viel Wissen und Erfahrungswerte in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert. Die Breite und Tiefe der Dokumentation ist sehr unterschiedlich und hängt nebst der Komplexität der Fachthemen sehr stark von den Vorlieben der einzelnen Personen ab. Es wurde beobachtet, dass bei Fachstellen mit mehreren Personen eher ausführlicher dokumentiert wird, als wenn sich nur eine Einzelperson um die Gesuche kümmert. Hier bildet sich ein Klumpenrisiko bei Ausfällen, Ferien etc.

Generell wird die digitale Dokumentation bevorzugt und begrüsst, und darf auch weiter ausgebaut werden. Ein offenes Thema ist die nötige Dokumentationstiefe bei positiven Stellungnahmen.

Kommunikation

Für die Kommunikation mit anderen Fachstellen, Gemeinden oder Bauherren wird parallel sehr häufig E-Mail und Telefon verwendet. Es wird auch viel Wert auf persönlichen Austausch für Rückfragen gelegt. Durch die hohe Arbeitslast sind viele Fachstellen schlecht erreichbar und die Antwortzeiten sind kantonsintern aber auch gegenüber der Gemeinde lange. Fachstellen oder -personen, welche wenig Abhängigkeiten zu anderen haben, beurteilen die Kommunikation besser.

Der vorgesehene interne Austausch im CMI Journal wird nicht von allen gleichermassen intensiv verwendet. Ursachen scheinen zu sein: zu wenig Kenntnis über das Tool oder mangelnde Funktionalität und Zweckmässigkeit des Journals für diesen Prozess.

Ist ein Gesuch beim Kanton, kann die Gemeinde nicht mehr darauf zugreifen, den Status einsehen und z. B. bei Fragen kurz ins Gesuch hineinschauen. Die Daten werden über eine selbst gebaute Schnittstelle vom CMI der Gemeinde (eigener Mandant) zum CMI des Kantons übermittelt. Nach Abschluss werden die Daten wieder an die Gemeinde übermittelt.

Die Rückkopplung der finalen Bewilligung und des Baustatus durch die Gemeinde an die kantonalen Fachstellen funktioniert nicht optimal. Die Information ist für gewisse Fachstellen nötig für nachgelagerte Tätigkeiten. Ein Controlling fehlt somit, ob zwingend zu befolgende Stellungnahmen auch an die Bauherren weitergegeben und korrekt umgesetzt werden. (Details siehe HF «Baupolizei»).

Aufbewahrungspflicht

Es ist eine Vereinbarung vorhanden, dass der Kanton für alle Baugesuche mittels CMI Axioma die Aufbewahrungspflicht elektronisch übernimmt und die Gemeinden davon entlastet. Somit sollten alle Gesuche mindestens zur Info an den Kanton gehen. Aus der Analyse geht hervor, dass dies nicht vollständig durchgeführt wird. Physische Akten sind Gem. Art. 11 der Verordnung über den Vollzug der Raumentwicklungs- und Baugesetzgebung während 10 Jahren durch die Gemeinde aufzubewahren.

Koordinationsitzung

In der Koordinationsitzung werden mit einzelnen Fachstellen kritische Gesuche besprochen, welche teils zu Präzedenzfällen werden. Die Zusammensetzung ist variabel und das Interesse gross, da es als gutes Austauschgefäss bewertet wird. Die Entscheide werden dokumentiert, um später darauf zurückgreifen zu können. Die Dokumentation erfolgt teils doppelspurig zu CMI Axioma.

6.4.2 Potentiale

- Verbesserung bei Dokumentationsbreite und -tiefe der Stellungnahmen
- Umgang mit Stellungnahme optimieren: Welche Stellungnahmen gehen an die Gemeinden und in welcher Tiefe? In welcher Form gehen die Stellungnahmen von der Gemeinde an die Bauherren?
- Standardisierung stärken mittels Vorlagen und Textbausteinen, Checklisten, Merkblättern (Kanton und Gemeinden)
- Verbesserung im Umgang mit dem Arbeitsjournal und der Kommunikation
- Status einsehbarer machen für mehr Klarheit wo das Gesuch steht
- Koordinationsitzung optimieren, speziell Teilnehmerkreis

6.4.3 Weiteres Vorgehen

- Möglichkeiten abklären, wie das Berechtigungskonzept und die Zugriffe aussehen und wie sie veränderbar sind
- Vorschläge zur Verbesserung einer nachhaltigen Dokumentation erarbeiten
- Möglichkeiten an CMI-Funktionalitäten prüfen, um Ideen und Anforderungen zur Kommunikation besser abzudecken
- Umfang der Koordinationsitzung diskutieren
- Umgang mit Stellungnahmen diskutieren

6.5 HF4: Zusammenarbeit Gemeinden

6.5.1 Erkenntnisse

Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und kantonalen Amtsstellen hat sich durch Veränderungen der Rahmenbedingungen in den letzten Jahren eher in eine komplexere Richtung entwickelt. Zum Beispiel der Zusammenschluss zu neu drei Gemeinden ab 2011 im Kanton zog einiges nach sich, wie z. B. Überarbeitung der Bauordnungen, welche noch nicht in jeder Gemeinde harmonisiert wurden. Die Baugesuche werden mit sich verändernden Rahmenbedingungen bei Themen wie Umwelt und Energie immer komplexer.

Qualität der Gesuche

Baugesuche werden beim Kanton zu ca. 33 % unvollständig oder unkorrekt eingereicht. Die Rückfragen werden entweder zentral über die Koordinationsstelle beim DBU erledigt oder bei kleineren Fragen direkt durch die betreffenden Amtsstellen. In der Analyse hat sich gezeigt, dass hier zwar manchmal der schnellste/einfachste Weg gewählt wird, dies jedoch bei der Koordinationsstelle zu Informationsverlust führt. Das Gegenteil kommt auch oft vor: Durchlauferhitzer-Effekt bei kleinen Anfragen die dann unnötige Mehrarbeit generieren. Einen guten Mittelweg zu finden ist eine Herausforderung.

Zusammenarbeit innerhalb der Baugesuche

Wenn bei Gesuchen eine Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen verschiedenen Amtsstellen und/oder Gemeinden nötig sind, funktioniert dies mehrheitlich sehr gut und die nötigen Ansprechpersonen sind bekannt. Kritischer Faktor ist auch hier der bestehende Ressourcenengpass, was zu Verzögerungen führen kann.

Zuständigkeiten Fachbereiche

Einige Fachthemen sind aktuell beim Kanton verortet anstatt bei den Gemeinden. Die Gründe sind soweit bekannt ressourcen- oder effizienzbedingt. Bei nur drei Gemeinden sind Themen wie Gewässerschutz oder Denkmalpflege und Ortsbildschutz (FDO) einfacher zentral zu betrachten, als wenn jede Gemeinde die Ressourcen aufbringen muss. Dies bringt jedoch auch Konfliktpotenzial mit: Manche BG würden von einer Beratung im frühen Stadium mehr profitieren und es würde den Prozess des BG beim Kanton beschleunigen. Dazu kommt das politische Interesse und die im Kapitel 4 erwähnten Wechselwirkungen, welche Druck auf das Thema Zuständigkeiten ausüben.

Erteilung der Baubewilligung durch Gemeinde

Die kantonalen Fachstellen erfahren meist nicht, was in der finalen Bewilligung der Gemeinde aus den Stellungnahmen entstanden ist. Für die Archivierung wäre der Versand des BG-Dossiers zurück an den Kanton nach der Baufreigabe nötig. Durch wen die archivierten BG einsehbar sind, ist leider nicht bekannt. Die Analyse hat zudem hervorgebracht, dass regelmässig aus nicht nachvollziehbaren Gründen einzelne Stellungnahmen der Verfügung mit Auflagen vom Kanton nicht in die Bewilligung einfließen und somit nicht an die Bauherren weitergegeben werden. Wegen mangelhafter Baukontrollen fällt dies jedoch selten auf. Dies führt regelmässig zu Problemen, z. B. falsche Abstände zu Gewässern oder angrenzenden Gebäuden.

Manche Kantone erteilen eine explizite Baufreigabe, was für die Information der Fachstellen hilfreich ist und den nachgelagerten Prozess verbessert. In GL wäre es gem. den bestehenden Dokumentationen zum Prozess vorgesehen, aber optional und wird in der Praxis nicht immer gemacht.

6.5.2 Potentiale

- Ablauf für Rückfragen transparenter gestalten, u.a. mit Kommunikation via Gemeinde an Bauherrschaft. Dies hilft, die Erwartungen besser zu steuern. Langfristig wäre das mit einem digitalen Portal vielleicht selbstständig durch die Gesuchsteller einsehbar.
- Zuständigkeiten von Themen erneut klären: was übernimmt der Kanton, was die Gemeinde? Wer stellt die Ressourcen zur Verfügung? (z.B. Gewässerschutz, Denkmalpflege, Ortsbildschutz)
- Klare Prinzipien für die Zusammenarbeit definieren
- Regelung zur Sistierung und den Fristen präziser gestalten und transparenter machen
- Umgang mit Stellungnahmen bei Gemeinden verbessern
- Archivierung, Einsehbarkeit und Benutzerrechte verbessern. Einerseits für die Nachvollziehbarkeit, andererseits für die Wissenssicherung

6.5.3 Weiteres Vorgehen

- Diskussion zur Qualität und passenden Massnahmen und Zielgrössen dazu
- Genauere Analyse und Diskussion zu Verantwortlichkeiten und Finanzierung von Ressourcen
- Prinzipien zur Zusammenarbeit erarbeiten
- Erwartungshaltung und Verantwortlichkeiten klären
- Umgang mit Stellungnahmen und deren Auswirkungen und Konsequenzen aufzeigen für besseres gegenseitiges Verständnis

6.6 HF5: Interessensabwägung

6.6.1 Erkenntnisse

Folgende Bereiche der Interessensabwägung wurden aufgenommen:

Umgang mit Wechselwirkungen

Die oben im Dokument erwähnten Wechselwirkungen sollen auch bei der Erarbeitung der Massnahmen einfließen. Hier sind insbesondere Vorgaben der Führung auf kantonaler und kommunaler Ebene notwendig, um klare Vorgaben für die Fachstellen und Gemeinden zu geben.

Politische Interessensabwägung

Die Interessensabwägung ist die «Königsdisziplin» in jedem Baubewilligungs-Prozess. Auf den ersten Blick scheint die Interessensabwägung ein relativ einfacher Vorgang. Es gibt aber sehr viele Abhängigkeiten und sogar juristische Fragestellungen zu klären. Daher kann die Interessensabwägung nur politisch gesteuert werden. Hier sind konkrete Massnahmen zu erarbeiten, welche dies unterstützen und für alle Mitarbeitenden Handlungsanweisungen geben.

Das Ausräumen von Widersprüchen ist auch rechtlich festgelegt. So regelt z.B. Art 84 Bauverordnung die Koordination und den Umgang mit Widersprüchen in der Abwicklung von Baubewilligungsverfahren. Es ist zu prüfen, ob dies so etabliert ist und welche Massnahme diesbezüglich anzugehen sind.

Die Interessensabwägung muss auch besser in den Prozess aufgenommen werden. Oft werden Projektänderungen von den jeweiligen Fachstellen frühzeitig wieder an die Gemeinde zurückgemeldet, ohne dass eine übergeordnete Interessensabwägung stattfinden können. Hier müssen neue Regeln und Prozesse erarbeitet werden. Zudem muss der zusätzliche Ressourcenbedarf geklärt werden, um diese Aufgabe zu erfüllen.

Baukultur

Wald- und Wasserabstände sind klar bezifferbare Kontrollpunkte, welche für alle nachvollziehbar sind. Andere Punkte sind nicht so klar zu benennen. Das Thema Baukultur z.B. ist viel diffuser und für die Gemeinden und Bauherren schwieriger nachzuvollziehen. Hier sind klare Kommunikationsmassnahmen zu definieren.

Priorisierung

Die korrekte Priorisierung der Geschäfte und den weiteren Aufgaben der Mitarbeitenden ist oft eine Herausforderung. Die Koordinationsstelle und insbesondere die Fachstelle haben eine Vielzahl von Geschäften zu bearbeiten. Dazu kommen weitere wichtige Aufgaben. Es ist oft eine Herausforderung die Priorisierung der Geschäfte und der Aufgaben richtig einzuschätzen. Hier sind klare Massnahmen und Hilfestellungen zu definieren.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen im gesamten Verfahren ist klar geregelt. Die Kanäle sind offen und werden sehr spontan genutzt. Allenfalls sind weitere kollaborative Ansätze zu diskutieren. Wir werden dies in den Massnahmen weiter ausführen.

6.6.2 Potentiale

- Das Feld Beratung hat noch viel Potential. Es werden in der nächsten Phase Massnahmen und Hilfestellungen erarbeitet.
- Die Interessensabwägung hat ein grosses Potential, die manchmal verfahrenen Situationen in komplexen Geschäften zu klären. Hier sind Hilfestellungen und Kommunikation notwendig.

6.6.3 Weiteres Vorgehen

- Aufnahme und Prüfung von konkreten Prüfpunkten für eine Interessensabwägung aufnehmen
- Beratungsleistung definieren
- Kommunikationsinstrumente verbessern (Merkblätter, Kommunikationswege innen und aussen)

6.7 HF6: Tools und Digitalisierung

6.7.1 Erkenntnisse

Nachfolgend werden die Erkenntnisse zu den verschiedenen Tools und der Digitalisierung allgemein zusammengefasst.

Digitalisierung

Die Digitalisierung im Baugesuchsprozess wird von allen Beteiligten begrüsst, auch wenn im Alltag z.B. bei grossen Plänen gerne ein physischer Ausdruck verwendet wird. Eine verstärkte Digitalisierung wird als sinnvoller Weg betrachtet und eine Mehrheit kann sich auch vorstellen, dass noch mehr Potential realisiert werden kann. Für die Begehungen könnte z.B. mit mobilen Geräten einfacher auf die Daten zugegriffen werden.

Trotz positiven Voten werden von vielen Prozessbeteiligten verschiedene Hilfsmittel parallel verwendet (digital und/oder Papier). Wegen gesetzlichen Vorgaben müssen zudem drei Exemplare der BG und Stellungnahmen an die Gemeinden zurückgesendet werden. Was die gesetzliche Lage betrifft, sind gem. Art. 9 RBGVV die Unterlagen dreifach an den Kanton einzureichen. Falls sich hier massgebliche Anpassungen ergeben, muss dies in der Verordnung berücksichtigt werden.

Das Projekt eBau (digitale Einreichung der BG) wird von fast allen Prozessbeteiligten als wesentliche Verbesserungs-Massnahmen eingestuft. Aktuell ist dies Teil des Projekts rund um das Behördenportal, der Teil eBau wurde jedoch zurückgestellt. Die Digitalisierung der Baugesuche können auch markante Verbesserungen im Bereich der Gesuchsqualität und Kommunikation (Gesuchs-Tracking) ermöglichen.

Die digitale Maturität hängt stark von den einzelnen Personen und ihrem Hintergrund und Arbeitsfeld ab.

CMI Axioma

Hinweis: Seit 2020 ist der Produktname **CMI**, früher CMI Axioma oder nur Axioma. Eine Übersicht der Begriffe wurde vom Hersteller dokumentiert. Zur besseren Verständlichkeit verwenden wir in diesem Dokument «CMI Axioma».

In der Analyse wurde festgestellt, dass manche Mitarbeitende einige Funktionen nicht im Detail kennen, welche ihren Arbeitsalltag vermutlich erleichtern würden. Bei Stellenantritt wurde das Thema Schulung durch die knappe Ressourcensituation die letzten Jahre vernachlässigt.

Der Einsatz von CMI Axioma wird von vielen als gut bewertet, wobei viel Verbesserungspotential oder andere, passendere Tools erwähnt wurden. Anhand der Kenntnisse über vorhandene Funktionen wird das Tool vermutlich zu wenig in den Arbeitsablauf involviert und könnte besser genutzt werden.

Das Tracking der offenen und sistierten BG und die Verwaltung der eigenen offenen Pendenzen bringt das Tool an seine Grenzen. Wie oben erwähnt nutzen viele hier parallel andere Office Tools, um den Überblick zu behalten. Weiter wird die Benachrichtigung während dem kantonalen Prozess und dem nachgelagerten Prozess bei der Gemeinde als nicht optimal eingeschätzt. Die Benachrichtigung per E-Mail dient für viele rein der Aufmerksamkeit als einer nützlichen Information.

Geoviewer für Geodaten

Das Tool Geoviewer wird von vielen als sehr hilfreiches Tool angesehen und regelmäßig verwendet. Kritikpunkt war hauptsächlich, dass die Datenpflege wegen Vakanzen gelitten hat. Ausbaumöglichkeiten wie in anderen Kantonen würden begrüsst werden, z. B., um automatisch Informationen ins Baugesuchsformular zu übertragen, nötige Fachstellen und Formulare anzustossen (z. B. Naturgefahren, Wasser) oder um z. B. anstossende Parzellen automatisch auszulesen.

6.7.2 Potentiale

- Prozessunterstützung mit Tools verbessern: Schulungen zu Tools, Merkblätter, Super User wieder festlegen
- Satzbausteine für Stellungnahmen mittels vorhandenen Tools etablieren (Office at Work vorhanden, wird kaum benutzt)
- Vollständige Digitalisierung inkl. Unterschriften prüfen und umsetzen (Ziel: Elimination der 3-fachen Papier-Ausführung)
- eBau / Digitalisierungsprojekt: Viel Potential im Prozess und der Kommunikation vorhanden (Projekt Behördenportal, Go Live 2024)
- Betreuung Geoviewer und Aktualisierung der Daten

6.7.3 Weiteres Vorgehen

- Prüfen der erhaltenen Ideen und Anforderungen im CMI Axioma: Handhabung Journal, Ansichten, Tracking der offenen Gesuche, Sistierung, Auswertungen etc.
- Austausch mit Projekt Behördenportal zur Diskussion weiterer Möglichkeiten im Bereich eBau

6.8 HF zu prüfen: Baupolizei

6.8.1 Erkenntnisse

Anhand der Interviews hat sich deutlich gezeigt, dass der nachgelagerte Prozess der Baupolizei / Bauvollzug von den Gemeinden nicht konsequent umgesetzt wird. Einerseits sind kantonale Stellen auf die Rückmeldung angewiesen für Bewilligungen, Konzessionen etc., andererseits ist die Kontrolle wichtig, um zu prüfen, ob das Bauvorhaben auch gemäss der Baubewilligung inkl. Relevanter Stellungnahmen umgesetzt wurde. Die Gründe sind vielschichtig und komplex, warum dies nicht wie vorgesehen umgesetzt wird.

Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst. Das Handlungsfeld muss jedoch abgegrenzt werden, da im Projekt nur der kantonale Teil des Prozesses angeschaut wird.

Baukontrolle

Eine konsequente Baukontrolle findet nicht statt, weshalb die Nichteinhaltung von kantonalen Auflagen in den Stellungnahmen meist kaum oder keine Konsequenzen hat. Ohne Baukontrolle fallen Mängel auch eher zufällig auf und können je nach Baufortschritt manchmal nicht mehr korrigiert werden. Anhand der früher aufgeführten Wechselwirkungen ist erkennbar, dass diese Situation historisch gewachsen ist und politisch nicht ganz einfach ist in der Umsetzung.

Ein Teil der drei Gemeinden hat die Lage erkannt und bereits Massnahmen eingeleitet.

Die Verordnung über den Vollzug der Raumentwicklungs- und Baugesetzgebung regelt in Art. 12 klar, welche Baustadien an die Gemeinde gemeldet werden müssen.

Kommunikation an kantonale Amtsstellen

Amtsstellen die eine Bewilligung/Konzession etc. erteilen müssen, erfahren erst spät oder zufällig, wenn Bauten fertiggestellt sind. Der Informationsfluss ist nicht optimal und kundenfreundlich, und führt zu Konflikten und Verzögerungen.

Illegale Bauten

Umgang mit illegalen Bauten muss geklärt werden. Heute wird dies in den Gemeinden nicht einheitlich gehandhabt oder ist nicht geklärt. Kantonsintern löst dieser Umstand oft unvorhergesehene Aufwände aus.

6.8.2 Potentiale

- Bestandesaufnahme und klare Strategie über alle drei Gemeinden zur Baupolizei
- Einheitlicher Prozess definieren über alle drei Gemeinden
- Diskussion und Festhalten von Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Vorgaben aus der Baubewilligung
- Informationsfluss aus Stellungnahmen via Gemeinden an Bauherren und Umgang mit Widersprüchen/Interessenkonflikten klären

6.8.3 Weiteres Vorgehen

Das Handlungsfeld sollte separat als Aufgabe geplant werden. Zur Übersicht wird es auf der Roadmap dieses Projekts aufgelistet.

7 Massnahmen

7.1 Vorgehen Massnahmen-Erarbeitung

Die Handlungsfelder wurden thematisch zu zweit gruppiert und in einem Workshop aufbereitet. Mit einer Gruppe bestehend aus dem Kernteam und thematisch betroffenen Personen wurden dann je Handlungsfeld weitere Potentiale ausgearbeitet und diskutiert. In einem zweiten Schritt wurden mögliche Massnahmen skizziert und den Potentialen zugeordnet. Die Workshops wurden mit einem Fotoprotokoll dokumentiert.

Die Resultate werden nachfolgend ausgearbeitet und zu konsolidierten Massnahmen zusammengestellt. Die Massnahmen werden jeweils kurz beschrieben, auf die diskutierten Potentiale referenziert, ein kurzes Vorgehen und nächste Schritte mit einer Empfehlung zum Zieltermin skizziert und mögliche Abhängigkeiten werden aufgelistet. Eine grobe Kategorisierung der Massnahmen soll bei der Priorisierung und dem Tracking bei der Umsetzung helfen.

Im Kernteam wurde dann eine erste grobe Priorisierung vorgenommen und je Massnahme dokumentiert (muss nicht zwingend mit Zieltermin übereinstimmen). Eine Übersicht dazu ist in Kapitel 0 dargestellt. Nächste Schritte zu den priorisierten Massnahmen werden ab Kapitel 8 erarbeitet.

7.2 Wichtigste Erkenntnisse

Die wichtigste Erkenntnis über alle drei Workshops: es besteht ein grosser Konsens, in welche Richtung die Massnahmen gehen sollen. Die Handlungsfelder widerspiegeln die kritischen Themen, welche auch mit dem Effort der letzten Wochen zur Reduktion der überfristigen Gesuche noch bestehen.

Nachfolgende Grafik zeigt die Schwerpunkte der Massnahmen auf. Die Blaugrösse (orange) gibt einen groben Anhaltspunkt, wie umfangreich die vorgeschlagenen Massnahmen im jeweiligen Handlungsfeld sind.

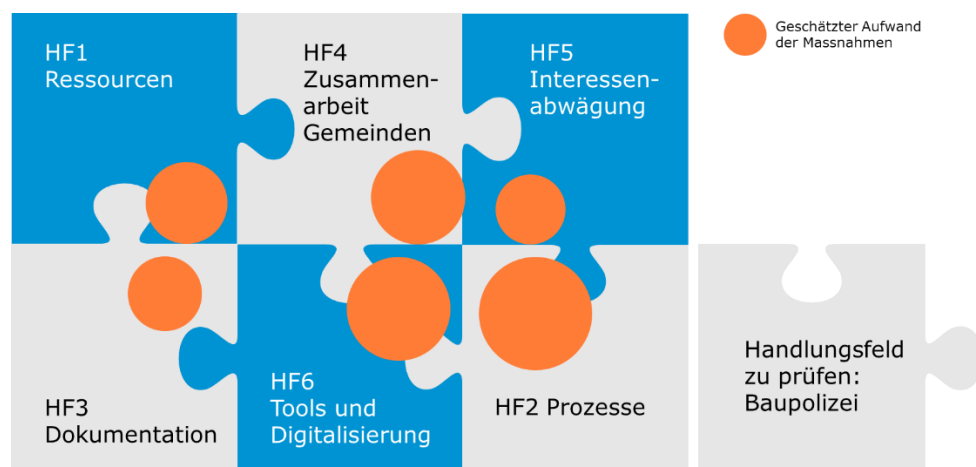


Abbildung 15: Schwerpunkte Massnahmen im BG-Prozess.

7.3 Handlungsfeld 1: Ressourcen

7.3.1 Ausgangslage

Das Thema Ressourcen brennt vielen Personen unter den Nägeln. Die Auswirkungen sind direkt im Tagesgeschäft spürbar. Sinnvolle und realistische Massnahmen zu erarbeiten welche auch die gewünschte Wirkung erzielen ist deshalb zentral. Eine Priorisierung in kurzfristige und langfristige Massnahmen wird nötig sein, um die Belastung in der Organisation während der Umsetzung zu verteilen. Trotz offener Vakanzen ist aktuell davon auszugehen, dass mit dem bestehenden Pool an Personen gearbeitet wird und kein grosser Ausbau stattfinden wird.

7.3.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 1 Ressourcen aufgenommen:

Bezeichnung	Bemerkung
Stellvertretung	Das Fehlen von klaren Stellvertretungsregelungen ist oft ein Grund für Fristüberschreitungen im Baubewilligungsprozess und muss neu festgelegt werden.
Schulungen & Wissenstransfer	Bei Neuanstellungen oder Stellenwechseln wird der Schulung (Prozess, CMI etc.) und dem Wissenstransfer zu wenig Rechnung getragen. Dies führt zu Verzögerungen im Prozess und Mehraufwänden, die reduziert werden könnten.
Kennzahlen und Status Gesuche	Ein monatlicher Kennzahlenbericht und das Tracking der Gesuche pro Status könnte für die Ressourcenplanung proaktiv helfen.
Sitzungen & Kommunikation	Bei der Kommunikation zu den Gesuchen wird viel Potential zur Effizienz Steigerung gesehen, z. B. mit der Koordinatonsitzung oder anderen Austauschgefässen.
Interne vs. Externe Ressourcen	Interne Ressourcen aufbauen dauert lange, kurzfristig ist die Vergabe von externen Ressourcen daher interessant. Langfristig wirkt sich das aber kontraproduktiv zur Wissenssicherung aus.
Priorisierung	Die Priorisierung der Gesuche nebst den anderen Aufgaben ist ein komplexes Thema, da so viele Abteilungen/ Fachstellen involviert sind. Die kurzfristige und langfristige Wirkung der Prioritätensetzung muss abgewogen werden.
Bürokratie, AKV spez. Finanzkompetenz	Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten scheinen nicht angemessen verteilt, es sind oft unverhältnismässig viele Hierarchiestufen nötig, um eine Aufgabe oder Entscheidung abzuschliessen.
Aktenergänzung	Nachforderungen und Abklärungen benötigen viel Zeit und belasten die Mitarbeitenden zusätzlich.
Voranfragen	Voranfragen (im Sinne Beratung, Auskunft) brauchen zwar Ressourcen, könnten aber den BG-Prozess beschleunigen.
Benachrichtigungen, Listen & Übersichten	Viele Mails aus CMI sind nicht hilfreich, viele verschiedene Listen und Übersichten werden gepflegt anstelle von wenigen Nützlichen. Die CMI-Funktionen müssen dazu stärker genutzt werden.
Teambuilding & Motivation	Erhaltung von Mitarbeitenden und Stärkung des Wir-Gefühls innerhalb der DBU könnte sich positiv auf die Teams und deren Arbeit auswirken.

7.3.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet:

Bezeichnung	M 1.1 Sicherstellung von Stellvertretungen und Stellvertretungsregelungen
Beschreibung	Sicherstellung von Stellvertretung und Stellvertretungsregelungen (z.B. ab 4 Tagen) für alle relevanten Personen im gesamten Baubewilligungsprozesses
Ableitung Potential	HF1: Stellvertretung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stellvertretungsregelung definieren, inkl. Spielregeln oder Checkliste wie das Vorgehen z.B. bei Ferienübergaben stattfinden soll, wie Pendenzen und fällige Entscheidungen behandelt werden etc. • Definition der relevanten Personen im BG-Prozess und für die Stellvertretung, min. mit Namen und/oder Funktion • Definierte Stellvertretungen für alle sichtbar festhalten und regelmässig aktualisieren • Nötige Berechtigungen im CMI erteilen • Schulen der Stellvertretungen falls noch Wissen fehlt.
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertretungen durch festangestellte Personen sind zur besseren Wissenssicherung zu bevorzugen • Die Prioritäten der Aufgaben müssen geklärt sein • Wissensmanagement muss etabliert werden
Kategorie	Zusammenarbeit
Zieltermin	Q4 2023
Weiteres Vorgehen	Zuständige interne Person definieren, welche die Massnahme im Q4 im DBU koordiniert und mit allen Abteilungen umsetzt (z. B. eine Abteilungsleiterin). Interne und kantonale Grundlagen sind zu klären wie z. B. Personalreglement und Stellenbeschriebe. Die Umsetzung muss via Linienauftrag erfolgen.
Ziel	Die Stellvertretungen sind mind. im BG-Prozess definiert und eingearbeitet, so dass die Mitarbeitenden ab 2024 die Arbeitslast rund um ihre Abwesenheiten besser verteilen können.
Empfehlung Projektleitung	Aus unserer Sicht bildet diese einfache Massnahme eine wichtige Basis für die künftige Zusammenarbeit und Wissenssicherung im Baugesuchsprozess. Wir empfehlen diese Massnahme zwingend umzusetzen.
Entscheid im Kernteam	<p>Sofortmassnahme: Eckpunkte und relevante Personen definieren</p> <p>Prio 1: Umsetzung, Schulungen etc.</p>
Bezeichnung	M 1.2 Schulung vereinheitlichen und ausbauen
Beschreibung	Schulungen bei Stellenantritt oder Stellenwechsel sollen für den Prozess, CMI und weitere Arbeitsmittel je nach Aufgaben wieder neu definiert und umgesetzt werden. Wo nötig, können auch nachträglich oder selbstlernend Schulungen durchgeführt werden, um regelmässig einen guten Wissens-

	stand zu erzielen.
Ableitung Potential	HF1: Schulungen & Wissenstransfer HF6: Schulungen über CMI
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Kurzes Konzept zum Festhalten wer wann geschult wird, speziell für Auffrischung: Anpassungen in Prozessen, Systemen etc. einbeziehen. • Schulungs- und Einführungsprogramm erarbeiten inkl. Zielgruppen (min. BG-Prozess oder weitere Fachstellen/Ämter/DBU) und Schulungsmethodik- und -Tool. • Auffrischungs-Schulung erarbeiten. • Kommunikation und Bekanntmachen des Angebots definieren, z. B. per Intranet, E-Mail. • Abgestimmtes Programm auf bisherige Erfahrungen in der DBU und anderen Departementen.
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen aus dem Projekt, welche Einfluss auf die Schulung haben, müssen einbezogen werden • Anpassungen an Prozesse, CMI und andere Tools müssen in die Schulungen einbezogen werden, speziell bei Auffrischungen. • Ressourcenschonendes Konzept erstellen, ev. mit Einbezug von einem LMS (Learning Management System) oder ähnlichem (ggf. bereits vorhandenes Tool beim Kanton).
Kategorie	Wissen
Zieltermin	Q1 2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kleines Projektteam definieren für das Thema Schulungen (Personen aus BG-Prozess mit IT) 2. Kurzes Konzept erarbeiten unter Einbezug der Abhängigkeiten für erstmalige und Refresher Schulungen und Erfahrungen aus bisherigen Schulungen 3. Testen des Konzepts mit 2-3 Personen 4. Umsetzung bis zum Zieltermin in Organisation verankern
Ziel	Neue und bestehende Mitarbeitende erhalten zielorientierte Schulungen und kennen die Anlaufstellen für weiterführende Informationen.
Empfehlung Projektleitung	Diese Massnahme kann viel zu einer Verbesserung beitragen und in Kombination mit einer besseren Zusammenarbeit zu mehr Effizienz beitragen. Wir empfehlen, die Massnahme hoch zu priorisieren.
Entscheid im Kernteam	Prio 1
Bezeichnung	M 1.3 Wissenssammlung
Beschreibung	Der Aufbau einer zentralen Wissenssammlung für Mitarbeitende im BG-Prozess (Kanton, Gemeinde, weitere Stellen) mit Informationen und Beispielen hilft neuen Personen sich besser zurecht zu finden. Bestehenden Mitarbeitenden dient sie als Nachschlagewerk, z.B. bei seltenen Fällen.
Ableitung Potential	HF1: Schulungen & Wissenstransfer
Konkrete	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen

Umsetzungsschritte	<p>werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition des elektronischen Standorts der Wissenssammlung und des Tools: CMI als GEVER-System oder eine Alternative? Prüfen wie und ob bereits vorhandene Tools geeignet sind, z. B. aus der Steuerverwaltung. Anforderung für Zugriff von den verschiedenen Stellen muss erfüllt sein. • Definition, was ungefähr in die Wissenssammlung integriert wird, methodisch und fachlich. Z.B. Grundsatzentscheidungen, Beispiele. • Erhebung von initialen Unterlagen für die Sammlung und Aufbereitung. • Kommunikation und Lancierung der Sammlung für alle im BG-Prozess
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laufende Veränderungen einbeziehen • Eine klar zuständige Person hilft, die Sammlung aktuell und relevant zu halten (z.B. Prozess-Owner) • Als Thema in die Schulungen aufnehmen
Kategorie	Wissen
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren, welche den Lead übernimmt 2. Definition Wissenssammlung erstellen, ggf. mit Umfrage intern 3. Sammlung von Unterlagen und Aufbereitung eines ersten Stands 4. Kommunikation und einbringen in die Schulung 5. Kontinuierliche Weiterentwicklung
Ziel	Die Wissenssammlung ist aufgebaut, zugänglich und kommuniziert, und die Mitarbeitenden im BG-Prozess nutzen diese aktiv und erhalten einen Mehrwert in der täglichen Arbeit.
Empfehlung Projektleitung	Der Start dieser Massnahme sollte rasch erfolgen und danach kontinuierlich durch zuständige Personen inkl. Stellvertretung weiter aufgebaut und ergänzt werden.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 1.4 Priorisierung wiederkehrende Aufgaben
Beschreibung	Für die tägliche Arbeit ist es wichtig, die Prioritäten in der Organisation klar zu definieren und kommunizieren. Aktuell wurden die BG sehr hoch priorisiert, was einen positiven Effekt auf die überfristigen Gesuche hatte. Wegen knappen Ressourcen und anderweitigen Aufgaben und Projekten, kann dies jedoch nicht nachhaltig so aufrechterhalten werden.
Ableitung Potential	HF1: Priorisierung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anhand der Fristenregelung ableiten, wann für die BG-Bearbeitung welche Prioritäten gelten. • Weitere Faktoren für die Priorisierung: Komplexität und Anzahl betroffener Themen im BG, Abklärungsbedarf z.B. via Koordinationssitzung, Anzahl % überfristige Gesuche anhand Kennzahlen

- Festhalten und kommunizieren der Regelung mit Gültigkeitsdatum
- Optional: Jahresplanung für das DBU erstellen, in welche wichtigen Projekte und Termine festgehalten werden und als Basis für die Priorisierung dienen kann.

Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Fristenregelung im Prozess
Kategorie	Zusammenarbeit
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person(en) definieren, welche die Priorisierung mit der nötigen Kompetenz festlegen kann 2. Faktoren für Priorisierung erheben: Fristenregelung etc. 3. Festhalten der Regelung und Kommunikation
Ziel	Allen Mitarbeitenden im BG-Prozess ist jederzeit klar, wie die aktuelle Priorisierung der Gesuche ist und welche Auswirkungen dies auf andere Aufgaben hat.
Empfehlung Projektleitung	Wir empfehlen diese Massnahme dringend umzusetzen, und aufgrund der Wirkung anderer Massnahmen alle 3-4 Monate zu überprüfen und ggf. wieder zu aktualisieren. So kann sich ein guter Rhythmus unter Berücksichtigung anderer Faktoren einpendeln.
Entscheid im Kernteam	Prio 2, erst Grundlagenarbeiten erledigen
Bezeichnung	M 1.5 Ressourcenbedarf mittel-langfristig im Prozess abklären
Beschreibung	Aktuell unterstützen einige temporäre Mitarbeitende die Abteilungen. Mittel bis langfristig muss mit Rücksicht auf geplante Massnahmen der Ressourcenbedarf bei den involvierten Stellen geprüft und neu definiert werden. Allfällige Vakanzen sollten laufend besetzt werden. Eine Priorisierung zwischen internen und externen Ressourcen ist zu erstellen, um Punkte wie Wissenssicherung und langfristige Aufgabebewältigung einzubeziehen.
Ableitung Potential	HF1: Interne vs. Externe Ressourcen
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auswirkungen anderer Massnahmen auf Ressourcen erheben • Konzept erarbeiten zur mittel – langfristigen Verbesserung der Ressourcensituation • Priorisierung interne/externe (temporäre) Ressourcen und zukünftiger Umgang damit festlegen
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungen am Prozess und weitere Massnahmen, die umgesetzt werden, müssen bei dieser Massnahme zwingend berücksichtigt werden. (z.B. Wissensmanagement) • Arbeitgeber-Attraktivität, -Kultur
Kategorie	Zusammenarbeit
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erhebung Auswirkung anderer Massnahmen auf

	<p>Ressourcen</p> <ol style="list-style-type: none"> Person oder 2-er Team definieren zur Erarbeitung eines kurzen Konzepts zum Ressourcenbedarf inkl. Strategie für zukünftigen Umgang zur Beschaffung von internen/externen Ressourcen Ev. weitere Massnahmen integrieren zum Erhalt und Entwicklung von Mitarbeitenden Umsetzung beauftragen, z.B. durch zuständige Abteilungsleitende, spätestens ab Zieltermin mit der Umsetzung starten
Ziel	Der Ressourcenbedarf wird rollend und regelmässig angepasst und dient als Basis für die proaktive Personal- und Budgetplanung sowie allfällige Beschaffungen und Entwicklungsmassnahmen.
Empfehlung Projektleitung	Die Massnahme ist stark beeinflusst von allen anderen Massnahmen, die umgesetzt werden und muss daher parallel über längere Zeit bearbeitet und umgesetzt werden. Wir erachten es jedoch als zentral, den Ressourcenbedarf zu prüfen, da dies in der Analyse als grosse Herausforderung definiert wurde.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 1.6 Teambuilding und Motivation mittels Retrospektiven
Beschreibung	Eine halbjährliche Retrospektive in Teams oder abteilungsübergreifend kann helfen, die Motivation zu steigern und kontinuierliche Verbesserung zu erzielen. Der Retrospektive kann z. B. ein geselliger Teil folgen.
Ableitung Potential	HF1: Teambuilding & Motivation
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Retrospektive konzipieren und planen (zeitlich zur Arbeitszeit, geselliger Teil zentral, DBU oder weitere Departemente) Methoden der Retro zum offenen Austausch definieren Neutrale Moderation definieren (intern oder extern) Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung über wirksame Retrospektiven verankern
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Wertehaltung ist Voraussetzung Offenere Kultur und konstruktive Diskussionsbereitschaft
Kategorie	Zusammenarbeit
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> Ziele, Methoden und Inhalte der Retro skizzieren Teilnehmerkreis und Häufigkeit der Retro's bestimmen Ziele, Methoden und Inhalte der Retro anpassen bei Bedarf Erste Retro abhalten mit neutraler Moderation Dokumentation der Retro's Zweite Retro ggf. anpassen im Modus etc.
Ziel	Mitarbeitende der DBU und speziell im BG-Prozess sind motiviert, reflektiert und engagieren sich für eine kontinuierliche Verbesserung.

Empfehlung Projektleitung

Die Organisation muss bereit sein für diese Massnahme. Gut umgesetzt kann sie jedoch die Mitarbeitenden motivieren und zu einer konstruktiven Zusammenarbeit führen. Die Massnahme kann gut mit dem Thema Prozessmanager/-Owner kombiniert werden, je nach Ausrichtung: auf die ganze Organisation oder nur den Prozess.

Entscheid im Kernteam

Prio 2

7.4 Handlungsfeld 2: Prozesse

7.4.1 Ausgangslage

Rund um den aktuellen Prozess wurden viele Potentiale erkannt, welche teils auch mit anderen Handlungsfeldern zusammenhängen. Der Ist-Prozess ist nicht grundsätzlich schlecht, jedoch gibt es viele Punkte, wo eine Überarbeitung oder Präzisierung im Ablauf Sinn machen würde. Die interne Prozessdokumentation ist aktuell nicht vollständig und sollte gem. Projektauftrag bereits im Rahmen dieses Projekts überarbeitet werden.

7.4.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 2 Prozesse aufgenommen:

Bezeichnung	Bemerkung
Checklisten & Qualität, Information Bevölkerung	Checklisten für verwaltungsexterne Gesuchsteller können helfen, die Einreichung qualitativ zu verbessern und z.B. die Anzahl aufwändiger Nachforderungen zu verbessern.
Sistierung bei Nachforderungen	Eine bessere Regelung zu den Nachforderungen und der damit einhergehenden Sistierung des BG kann helfen, die Arbeitslast zu senken, z. B. in dem nach x Tagen ohne Nachreichung das Gesuch als zurückgezogen gilt. Die Qualität soll sich verbessern, damit der Anteil der Nachforderungen resp. Sistierungen abnimmt.
Einsprachen	Der Zeitpunkt der Auflage- und Einsprachefrist (bei Gemeinde, parallel zur Prüfung beim Kanton) sollte hinterfragt werden, da dies bei kantonalen Fachstellen oft Mehraufwand generiert.
Wissenssammlung, Nachschlagewerk, Dokumentation	Zum Prozess und CMI sind nur lückenhafte Schulungsunterlagen vorhanden, dies könnte verbessert werden und würde intern für ein besseres Verständnis und eine korrekte Umsetzung des Prozesses führen.
Prozess darstellen, dokumentieren	Prozess vollständig dokumentieren und für alle intern zugänglich machen, einzelne Abläufe von Abteilungen ebenfalls als Teilprozesse definieren. Ein Glossar zum Prozess zur einfacheren Kommunikation wird als hilfreich betrachtet.
Vorzirkulation	Die Vorzirkulation zur Vollständigkeitsprüfung und Einschätzung, ob ein Gesuch grundsätzlich materiell geprüft werden kann, wird noch nicht optimal durchgeführt und eingesetzt. Die Qualität soll sich verbessern, damit der Anteil der Nachforderungen resp. Sistierungen abnimmt.
Parallele Bearbeitung der Gesuche	Die parallele Bearbeitung sollte stärker gefördert und ermöglicht werden, um den geplanten Zeitvorteil zu erzielen. Die Voraussetzungen dazu müssen verbessert werden.
Koordinations-sitzung optimieren	Die Koordinations-sitzung wird positiv bewertet und sollte sogar ausgebaut werden, um die Abstimmung und Beurteilung zu verbessern.

Kommunikation, Verständnis	Die Kommunikation zum Prozess und das gegenseitige Verständnis wird noch als ungenügend bewertet und kann mit vielen Massnahmen (z.B. direktere Wege) beeinflusst werden. Bessere Kommunikation verbessert die Zusammenarbeit und Qualität der Stellungnahmen.
Vorlagen (Office at Work)	Das Vorlagen-Tool "Office at Work" wird zu wenig genutzt und könnte viele Vorteile im Prozess bieten.
Unterschriftenregelung	Die Unterschriftenregelung ist nicht effizient, die heute fehlende gültige Digitale Unterschrift könnte die Verlagerung zu digitalen Prozessen erleichtern. Fachstellen können zu wenig selbst unterschreiben, es braucht weniger Ebenen als heute in der Hierarchie, um den Prozess zu vollenden.
Zuständigkeiten im Prozess	Die Zuständigkeiten und Fristen im Prozess u.a. zu Voranfragen, Bauanfragen, Beratung, Bauermittlung etc. müssen besser definiert werden (Handbuch). Es sollte dienstleistungsorientierter ablaufen und unnötige Schritte so sogar vermieden werden können.

7.4.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet:

Bezeichnung	M 2.1 Klare Prozess- und Rollenbeschreibung
Beschreibung	Als Basis für ein besseres Verständnis, Anwendung und Schulung empfehlen wir ein Prozesshandbuch und bessere Prozesszeichnungen und -beschreibungen. Der Wunsch resp. die Anforderung wurde bereits im Projektauftrag festgehalten und hat sich mit der Analyse bestätigt. Im Prozess müssen nebst den Rollen auch klare AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) festgehalten werden, da dies heute fehlt oder unvollständig ist.
Ableitung Potential	HF2: Unterschriftenregelung HF2: Zuständigkeiten im Prozess HF2: Dokumentation und Darstellung Prozess HF2: Parallele Bearbeitung der Gesuche HF2: Prozess darstellen, dokumentieren HF2: Wissenssammlung, Nachschlagewerk
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung Prozesshandbuch mit Prozesszeichnung, -Beschreibung, Rollen, und AKV • Neue Unterschriftenregelung erarbeiten und in AKV einfliessen lassen • Zuständigkeiten im Prozess neu definieren, wo Unklarheiten herrschen • Kommunikation des fertigen Prozesshandbuchs • Input für Schulungen beisteuern
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Änderungen im Prozess aus anderen Massnahmen sollen direkt ins neue Handbuch einfliessen, damit die Arbeit nicht doppelt gemacht wird. • Vorwiegend interne Sicht einnehmen, siehe separate Massnahmen für externe Sicht
Kategorie	Prozess
Zieltermin	Q1 2024

Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zusammenstellung kleines Projektteam ab Oktober 2023 2. 1-2 Workshops zur groben Erarbeitung der Inhalte 3. Iterative Ausarbeitung des Prozesshandbuchs, in Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Massnahmen 4. Kommunikation intern und Schulung bis zum Zieltermin
Ziel	Das breit abgestützte Prozesshandbuch für den BG-Prozess dient als Schulungs- und Nachschlagewerk und wird aktiv genutzt.
Empfehlung Projektleitung	Diese Massnahme stellt eine wichtige Basis dar, um eine konsolidierte Dokumentation zu erstellen. Je nach Priorisierung der Massnahmen ist der ursprüngliche Zeitplan bis Q3/4 2023 nicht realistisch. Wir empfehlen jedoch, die Zeit zu investieren, um ein gutes und nützliches Ergebnis zu erarbeiten.
Entscheid im Kernteam	Sofortmassnahme
Bezeichnung	M 2.2 Aufbau von verbindlichen Checklisten
Beschreibung	Es gibt ein grosses Bedürfnis nach einheitlichen und verbindlichen Checklisten, um den Arbeitsalltag zu erleichtern. Einerseits intern zur Prüfung der BG, andererseits extern, um die Bauherrschaft bei der Eingabe eines Gesuchs zu unterstützen und so die Qualität zu verbessern. Die externen Checklisten sollen zudem über alle drei Gemeinden harmonisiert werden.
Ableitung Potential	HF2: Checklisten & Qualität, Information Bevölkerung HF3: Dokumentation zum Prozess gegen Extern
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Themensammlung und Struktur interne und externe Checkliste erstellen • Interne Inhalte erarbeiten, abgestützt auf Prozesshandbuch inkl. Anpassungen im Prozess • Externe Inhalte erarbeiten, abgestützt auf bisherige Unterlagen bei Gemeinden und Kanton sowie auf das Prozesshandbuch, inkl. Heutiges Baugesuchsf formular mit integrierter Checkliste • Kommunikation intern und extern • Schulung intern
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessanpassungen müssen zuerst definiert werden.
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kleines Projektteam definieren, ev. wie M 2.1 2. Themensammlung, Struktur und Prioritäten erarbeiten 3. Erarbeitung Inhalte in Zusammenarbeit mit flankierenden Massnahmen
Ziel	Checklisten sind für den internen sowie externen Gebrauch umfassend erarbeitet, kommuniziert und werden aktiv genutzt.
Empfehlung	Der Mehrwert dieser Massnahme sehen wir in der

Projektleitung	Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung, und empfehlen daher, diese Massnahme als Minimum umzusetzen.
Entscheid im Kernteam	Prio 1
Bezeichnung	M 2.3 Klärung Vorzirkulation
Beschreibung	Die zweiwöchige Frist zur Vorzirkulation, um die BG formell zu prüfen, wird nicht von allen gleich gehandhabt. Es muss geklärt werden, in welcher Form und zeitlichen Abfolge im Prozess dies zukünftig sinnvoll erledigt werden soll. Aktuell werden ca. 1/3 aller Gesuche wegen fehlenden Unterlagen oder qualitativen Mängeln zurückgewiesen und sistiert.
Ableitung Potential	HF2: Vorzirkulation HF2: parallele Bearbeitung als Voraussetzung
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Mehrwert, Abhängigkeiten und ideale Frist für Vorzirkulation erheben (interne und externe Sicht) • Gesetzliche Grundlage klären • Definition idealer Ablauf zur Vorzirkulation in Abstimmung mit weiteren Prozessanpassungen
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Prozessanpassungen aus anderen Massnahmen • Gesetzliche Grundlage berücksichtigen
Kategorie	Prozess
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren 2. Vertiefte Recherche zu Mehrwert, Abhängigkeiten und Grundlagen der Vorzirkulation, z. B. rechtliche oder sonstige Grundlagen, Zeitgewinn, Prozessablauf verbessern etc. 3. Definition idealer Ablauf oder zukünftiger Umgang mit Vorzirkulation, in Abstimmung mit weiteren Massnahmen 4. Entscheid und Dokumentation bei M2.1 5. Kommunikation, Schulung
Ziel	Es liegt ein Entscheid vor zum Umgang mit der Vorzirkulation im Prozess vor, welcher dokumentiert und umgesetzt ist.
Empfehlung Projektleitung	Wir empfehlen diese Massnahme dringend umzusetzen, da hier viel Potential zur effizienteren Zusammenarbeit intern und mit den Gemeinden und Bauherren vorliegt.
Entscheid im Kernteam	Prio 1, in Abstimmung mit Massnahme CMI Optimierung (technische Umsetzung vorgeklärt)
Bezeichnung	M 2.4 Ausbau Koordinationssitzung
Beschreibung	Die Koordinationssitzung am Dienstagvormittag wird bereits jetzt als wertvoll betrachtet, aber es besteht viel Optimierungspotential, um mehr Nutzen daraus zu ziehen. Unter anderem soll der Teilnehmendenkreis und die inhaltliche Agenda angepasst werden.
Ableitung Potential	HF2: Koordinationssitzung optimieren HF2: Kommunikation, Verständnis

HF1: Sitzungen & Kommunikation
 HF3: Koordinationssitzung & Gremien
 HF5: Koordinationssitzung

Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkrete Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmende Personen ausweiten und Agenda neu definieren mittels einer Umfrage und Bedürfnissen im Prozess • Sitzungsrhythmus neu aufsetzen und starten, digital/physisch, An-/Abmeldung, Attraktivität und Teilnahmebedingung (Pflicht/optional) muss diskutiert werden, welche Entscheidungen werden darin gefällt • Entscheidung und Kommunikation durch die nötige Stelle, um die Relevanz zu festigen • Retrospektive/Fazit jeweils nach 3 Monaten ziehen, um ggf. kleine Anpassungen vorzunehmen
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse aus Prozess und -anpassungen • Ressourcenverfügbarkeit
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	Q1 2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person für die Massnahme definieren 2. Umfrage in DBU um Bedürfnisse abzuholen 3. Austausch mit Prozess-Massnahme zur Erhebung der Bedürfnisse und Anspruchsgruppen 4. Konzipierung, Spielregeln und Entscheid zur Koordinationssitzung mit Rhythmus, erweitertem Kreis, Agenda und ggf. Lead 5. Entscheid und Kommunikation 6. Regelmässiges Fazit zur Verbesserung ziehen
Ziel	Die neue Konzipierung der Koordinationssitzung ist entschieden und umgesetzt und bringt raschere und besser abgestimmte Ergebnisse/Stellungnahmen zu BG hervor.
Empfehlung Projektleitung	Wir schätzen diese Massnahme als einfach zu realisieren ein und empfehlen die Umsetzung dringend, um so rasch als möglich einen Mehrwert zu schaffen.
Entscheid im Kernteam	Sofortmassnahme
Bezeichnung	M 2.5 Controlling und Monitoring Abläufe und Instrumente
Beschreibung	Einzelne Kennzahlen werden heute erhoben, sind jedoch nicht für alle einsehbar und als Führungs- und Arbeitsinstrument nutzbar. Sinnvolles Controlling mit Kennzahlen soll erarbeitet werden, um auch die Veränderung aufgrund der Massnahmen zu dokumentieren.
Ableitung Potential	<p>Diverse</p> <p>HF3: Status Stand Baugesuch</p>
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Zielgruppen und Frequenz • Definition von sinnvollen Controlling-Messgrössen je Zielgruppe • Definition der Instrumente und Zuständigkeiten zur

Umsetzung

Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorher-Nachher Monitoring benötigt eine Null-Messung im Q3 2023 • Je nach Anzahl paralleler Massnahmen lassen sich die Ursachen für Veränderungen nicht eindeutig abbilden
Kategorie	Qualität
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definition zuständige Person für Controlling und Monitoring 2. Definition Zielgruppen und Review durch Zielgruppen 3. Definition sinnvolle Messgrössen/Messstellen 4. Definition Instrumente, Zuständigkeiten, Frequenz etc. 5. Lancierung so rasch als möglich zur Null-Messung und regelmässig spätestens dann, wenn Prozessanpassungen erfolgt sind.
Ziel	Neue Kennzahlen sind definiert und werden regelmässig erhoben und den Zielgruppen in geeigneter Art zur Verfügung gestellt. Sie dienen als zuverlässige Entscheidungsgrundlage zur Priorisierung, Ressourcenplanung und kontinuierlichen Verbesserung.
Empfehlung Projektleitung	Zur Erfolgskontrolle im Projekt und zur stetigen Weiterentwicklung empfehlen wir diese Massnahme ressourcenschonend, aber dringend umzusetzen. Sie unterstützt auf allfällige Argumentationen für spätere Anpassungen im Prozess.
Entscheid im Kernteam	Prio 1
Bezeichnung	M 2.6 Fristen im ganzen Gesuchs-Prozess klären
Beschreibung	Bisherige Fristen und Reihenfolge für Einsprache, Vorzirkulation, Sistierung etc. müssen neu geklärt und definiert werden. Das Ziel ist, diese sinnvoller und transparenter zu gestalten, um den Prozess zu verbessern.
Ableitung Potential	HF2: Sistierung bei Nachforderungen HF2: Vorzirkulation
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammentragen heutiger Fristen: gesetzliche und intern festgelegte Fristen • Diskussion im Projektteam und ggf. mit Stakeholdern führen zum Gesamtprozess und einzelnen Fristen, z. B. mit Workshops • Erarbeitung neue Fristen • Freigabe zur Umsetzung der neuen Fristen einholen und ggf. weitere Schritte wie Anpassung Verordnungen/RPG initialisieren
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzlicher Rahmen mit RPG und ergänzenden Vorgaben • Fristen in Relation zum ganzen End-to-End Prozess müssen sinnvoll und umsetzbar sein • Andere Massnahmen die in Fristen und Prozess

eingreifen

Kategorie	Prozess
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none">1. Kleines Projektteam zusammenstellen2. Zusammenstellung erarbeiten3. Workshops zur Diskussion möglicher Lösungen im Projektteam und ggf. weiteren Stakeholdern4. Erarbeitung neue Fristen, mit Berücksichtigung und Zusammenarbeit mit anderen Massnahmen5. Vorgehen zur Implementierung neuer Fristen mit Einbezug möglicher Anpassungen in Verordnungen/Gesetz oder interner Weisungen und Unterlagen (ggf. grafisch darstellen zur besseren Lesbarkeit)6. Freigabe für Umsetzung einholen und Umsetzung im 2024 starten
Ziel	Angepasste Fristen sind an den richtigen Stellen entschieden, umgesetzt und kommuniziert und zeigen ihre Wirkung anhand der Kennzahlen mit einer Verbesserung der Durchlaufzeit an.
Empfehlung Projektleitung	Wir empfehlen die Massnahme dringend anzugehen. Die Voraussetzungen für eine abgestimmte Erarbeitung müssen eventuell noch geschaffen werden: offene Kommunikation im End-to-End Prozess, kritisches Hinterfragen und würdigen verschiedener Lösungsansätze etc.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 2.7 Nachfragen und Aktenergänzungen
Beschreibung	Der Umgang mit Nachfragen und Sistierung bei mangelhaften BG führt im Prozessablauf immer wieder zu Fragen und sollte einheitlicher und effizienter als heute erfolgen. Ziel der Massnahme ist es, diesen Teilprozess genauer zu analysieren und ggf. optimieren.
Ableitung Potential	HF1: Aktenergänzung HF2: Sistierung bei Nachforderungen HF3: Zentraler Ort zur Dokumentation im Prozess HF6: Sistierungen mehr als 1x ermöglichen im CMI
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none">• Workshop mit betroffenen Rollen in DBU (u.a. Koordinationsstelle) und den Gemeinden zur Diskussion und Erarbeitung eines neuen Teilprozesses inkl. All-fälliger CMI-Anpassungen, der Festlegung welche Frist und welche Kriterien massgebend sind, um den Prozess zu steuern• Prüfen und einbeziehen rechtlicher Grundlagen wie z.B. Bauverordnung Art. 78.• Ausarbeitung Teilprozess inkl. Gemeinde als Bewilligungsbehörde• Freigabe und Implementierung
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none">• M2.6 zu Fristen im Prozess• Ablauf in Gemeinden bei Nachfragen• Checklisten extern

Kategorie	Prozess
Zieltermin	Q1 2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verantwortliche Person definieren 2. Workshop planen und durchführen 3. Ausarbeitung Teilprozess 4. Freigabe und Implementierung planen
Ziel	Verbesserter Prozessablauf mit einheitlicher Fristenregelung für Nachforderungen und Sistierung, welcher die Qualität und die Durchlaufzeit verbessert. Die Gesuchsqualität wird so früh als möglich im Prozess positiv beeinflusst und die Anzahl Sistierungen nimmt bei Gemeinde und Kanton ab.
Empfehlung Projektleitung	Wir denken, dass diese kleine Massnahme bereits grosse Verbesserungen bewirken kann. Daher empfehlen wir eine zeitnahe Umsetzung.
Entscheid im Kernteam	Sofortmassnahme
Bezeichnung	M 2.8 Beratung und Voranfragen neu definieren
Beschreibung	Das Thema Beratung und Voranfragen wird bei Gemeinden und Kanton unterschiedlich gehandhabt und hat sich anhand der Analyse als wertvoll aber aktuell ressourcenintensiv herauskristallisiert. Das Potential soll mit der Massnahme genauer geprüft und umgesetzt werden.
Ableitung Potential	HF2: Voranfragen HF5: Beratung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auslegeordnung mit Kanton und Gemeinden zu Beratung • Lösungsansätze diskutieren und erarbeiten • Entscheid für zukünftige Beratung/Voranfragen treffen und umsetzen (inkl. allfälliger Gebühren)
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenverfügbarkeit • Qualität der BG • Auswirkungen und Verbindlichkeit von Beratung und Voranfragen (siehe M 5.3) • Gebühren für Bearbeitung von BG
Kategorie	Prozess
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definition zuständige Person 2. Auslegeordnung mit Stakeholdern zu heutiger Handhabung erstellen 3. Workshops organisieren zur Diskussion und Erarbeitung möglicher Lösungsansätze 4. Entscheid für zukünftige Beratung/Voranfragen einholen und Umsetzung vorbereiten
Ziel	Es liegt ein Entscheid zur Handhabung von Beratungen und Voranfragen vor und ist umgesetzt und kommuniziert. Der neue Umgang entlastet die Mitarbeitenden im BG-Prozess und erleichtert die Bearbeitung der Gesuche.
Empfehlung	Die Massnahme ist komplex und sollte daher sorgfältig angegangen werden. Das Potential und die starke

7.5 Handlungsfeld 3: Dokumentation

7.5.1 Ausgangslage

Die Dokumentation wird aufgrund der Analyse im BG-Prozess grundsätzlich wie vorgesehen im CMI erstellt. Es gibt jedoch zahlreiche offene Fragen und Potentiale, um dies zu optimieren und harmonisieren. Zwei Kernthemen stehen dabei im Fokus: die interne Dokumentation im CMI und die externe Dokumentation mittels Stellungnahmen.

7.5.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 3 Dokumentation aufgenommen:

Bezeichnung	Bemerkung
Schulungen	Schulungen und Einführungen in den BG-Prozess und CMI fehlen resp. sind aktuell aus Ressourcenmangel nur oberflächlich. Mit einer Verbesserung der Schulung könnten einige auftauchende Probleme verbessert werden.
CMI-Ablage statt paralleler Laufwerke nutzen	Als GEVER-System ist CMI die zentrale Ablage- und Arbeitsplattform. Aktuell wird jedoch viel parallel auf den alten Server-Laufwerken abgelegt, teils sogar doppelt. Dieser Umstand sollte bereinigt werden.
Zentraler Ort zur Dokumentation im Prozess	CMI hat viele Optionen, die nicht einheitlich genutzt werden, um Informationen rund um die Stellungnahme zu dokumentieren. Z. B. zu Hintergrundabklärungen, Beratung etc. Es ist sinnvoll, die Möglichkeiten im System besser zu nutzen und für die gegenseitige Nachvollziehbarkeit (z.B. bei Rückfragen, Einsprachen) die Journaleinträge und weitere Infos nach einheitlichen Standards zu dokumentieren.
Papierloser Prozess	Die Dokumentation im ganzen Prozess soll nur noch digital geschehen, um den Aufwand des Papier-Handlings zu vermeiden.
Koordinationsitzung & Gremien	Die Koordinationsitzung kann optimiert werden, um das Potential voll auszuschöpfen. Z.B. zur gegenseitigen Abstimmung und Diskussion.
Status Stand Baugesuch	Die Sichtbarkeit des BG-Status würde die Auskunftsfähigkeit bei Anfragen und Rückfragen verbessern und beim Tracking helfen.
Dokumentation zum Prozess gegen Extern	Eine verbesserte Dokumentation des Prozesses gegen Extern kann helfen die Qualität zu erhöhen und Verständnis sowie Transparenz zu schaffen, z. B. zu den Anforderungen und Fristen.
Vereinheitlichung u.a. der Stellungnahmen	Die Breite und Tiefe der Stellungnahmen ist je nach Abteilung/Fachstelle sehr unterschiedlich und bietet viel Potential punkto Effizienz, Qualität und Verständlichkeit beim Empfänger.
Bewilligungen/Konzessionen in Prozess einbeziehen und dokumentieren	Es sollte abgeklärt werden, wie Bewilligungen und Konzessionen von kantonalen Stellen der DBU ebenfalls in den BG-Prozess resp. das Plangenehmigungsverfahren einbezogen werden können, um die Dokumentation konsequent sicherzustellen.

7.5.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet:

Bezeichnung	M 3.1 Erarbeitung Dokumentation Entscheid und Vorgaben in CMI
Beschreibung	Die Arbeit mit CMI funktioniert nicht in allen Abteilungen und Fachstellen einheitlich. Ziel ist es, die Dokumentation der BG zu verbessern und bessere Vorgaben zu definieren, wie und wo die Dokumentation vorgenommen werden soll.
Ableitung Potential	HF3: CMI-Ablage nutzen HF3: zentraler Ort zur Dokumentation im Prozess HF3: Dokumentation zum Prozess gegen Extern
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Sammlungen bestehende Vorgaben/Weisungen/Standards etc. • Best Practices daraus ableiten und diskutieren • Erarbeitung neue Vorgabe zur Dokumentation in CMI (z.B. Herbeiführung der Stellungnahme dokumentieren, unabhängig ob positiv oder negativ) • Entscheid für Umsetzung/Kommunikation
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Prozessoptimierungen berücksichtigen • Auswirkungen bei einem papierlosen Prozess berücksichtigen
Kategorie	Qualität
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständigkeit für die Massnahme definieren 2. Erhebung Best Practices und bestehende Vorgaben/Weisungen etc. 3. Diskussion zu Lösungsansätzen 4. Erarbeitung neue Vorgaben zur Dokumentation in CMI 5. Entscheid einholen, wenn nötig für Umsetzung und Kommunikation
Ziel	Vorgaben und Umgang mit der Dokumentation im CMI für den BG-Prozess sind definiert, dokumentiert und kommuniziert und werden von allen angewendet. Informationen werden dank besserer Dokumentation rascher aufgefunden, z. B. bei Rückfragen.
Empfehlung Projektleitung	Wir empfehlen die Massnahme zwingend umzusetzen, um die Qualität und Zusammenarbeit zu verbessern.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 3.2 Vorlagensammlung
Beschreibung	Aktuell werden die vorhandenen Vorlagen nur sporadisch benutzt und es gibt keine einheitlichen Vorlagen. Mit Office at Work wäre bereits ein Tool im Einsatz. Mit der Massnahme soll eine kleine, aber nützliche Vorlagensammlung erstellt werden, um die Arbeit im BG-Prozess zu

	unterstützen, ggf. mit Bausteinen für die Stellungnahmen. Dazu soll eine Beispielsammlung erstellt werden, was speziell neuen Mitarbeitenden helfen soll.
Ableitung Potential	HF2: Vorlagen mit Office at Work HF6: Vorlagen ausbauen
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Vorlagen sichten • Nötige Vorlagen eruieren, z.B. mittels Umfrage • Aufbau neuer Vorlagen mit Office at Work • Kommunikation und kurze Schulung vorbereiten • Implementierung • Betreuung der Vorlagen innerhalb des DBU festlegen, z. B. im Sekretariat
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Prozessanpassungen aus anderen Massnahmen können Auswirkungen haben.
Kategorie	Qualität
Zieltermin	Q1 2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren (z.B. Super User) 2. Bestehende Vorlagen zusammentragen und sichten 3. Umfrage o.ä. für nötige Vorlagen im BG-Prozess 4. Aufbau neuer Vorlagen mit Stakeholdern abgestimmt 5. Kommunikation und kurze Schulung zu Office at Work vorbereiten 6. Implementierung der neuen Vorlagen
Ziel	Neue Vorlagen sind umgesetzt, kommuniziert und werden von allen im Prozess verwendet und verbessern so die Kommunikation gegenüber den Gemeinden und Geschuchstellern.
Empfehlung Projektleitung	Die Massnahme sehen wir als einfach umzusetzen. Je nachdem wie die Auswirkung der Abhängigkeiten ist, macht es Sinn die Massnahme trotz guter Wirkung erst später umzusetzen um doppelte Arbeit zu vermeiden.
Entscheid im Kernteam	Sofortmassnahme
Bezeichnung	M 3.3 Way of Working/Standards für Zusammenarbeit erarbeiten
Beschreibung	Basierend auf M3.1 soll eine Standardpraxis etabliert werden, wie CMI und andere Tools im BG-Prozess für die Zusammenarbeit und Dokumentation genutzt werden sollen. Ein kurzes WoW gibt ein Überblick, wo was geschieht, ohne seitenlange Dokumentationen oder Schulungsunterlagen lesen zu müssen, und beantwortet die häufigsten Fragen aus dem Arbeitsalltag.
Ableitung Potential	HF3 allgemein HF4 allgemein
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Bündeln der betroffenen Themen, welche über Schulungen und Tools hinaus gehen und wichtig zur Zusammenarbeit sind: wo geschieht was wann?

	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzes Dokument WoW erarbeiten, Abstimmen mit anderen Massnahmen und Zuständigen • Option: auf DBU ausweiten und weitere Tools integrieren • Testen durch eine kleine Gruppe • Kommunikation und Implementierung
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doppelspurigkeit zu anderen Massnahmen und Dokumenten vermeiden • Integration von Resultaten anderer Massnahmen und kontinuierliche Verbesserung bedingt regelmäßige Anpassung (z.B. 1-2x pro Jahr).
Kategorie	Vorgaben
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren (z.B. Prozessmanager/in oder ähnliches) welche das Thema weiterbearbeitet 2. Themen für WoW sammeln und bündeln 3. Abstimmung mit Key Take-Aways anderer Massnahmen und Stakeholder 4. Testen Resultat durch kleine Gruppe 5. Verbesserung und dann Kommunikation und Implementierung
Ziel	Kernpunkte für die Zusammenarbeit sind definiert, kommuniziert und zeigen eine Verbesserung in dem z. B. Unklarheiten und Rückfragen abnehmen. Das Resultat ergänzt Schulungs- und Prozessdokumente und stellt einen Gesamtüberblick her.
Empfehlung Projektleitung	Die Massnahme ist unkompliziert und kann in Verbindung mit oder ohne andere Massnahmen rasch umgesetzt werden. Es kann als Anstoss dienen, das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung zu verankern.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 3.4 Listen in CMI für Arbeitsanfall und Tracking
Beschreibung	Aktuell werden die Funktionen in CMI zur Übersicht der offenen BG etc. nicht von allen genutzt, teils weil sie nicht bekannt sind. Viele Abteilungen und Personen fertigen selbst Listen in Excel oder OneNote an, um die Bearbeitung und den Status zu tracken. Ziel: Listen und Übersichten vereinheitlichen und elektronisch in CMI darstellen.
Ableitung Potential	<p>HF1: Benachrichtigungen, Listen, Übersichten</p> <p>HF3: diverse</p> <p>HF6: diverse</p>
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhebung Bedürfnisse für Listen im CMI • Erhebung Standard-Ansichten im CMI • Fokussierung auf 1-2 Ansichten, möglichst ausgehend von bestehenden Standard-Listen • Wenn nötig Konfigurierung und Berechtigung der Listen • Kommunikation und Input für Schulungs-Massnahmen liefern

Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung mit Massnahme zu Way of Working • M 6.2 Durchgängigkeit Dokumentation im CMI
Kategorie	Prozess
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definition zuständige Person (z.B. Super User) 2. Erhebungen durchführen zu Standardlisten und Bedürfnissen 3. Konsolidierung auf 1-2 Ansichten anhand Nutzen und Beliebtheit/Bedürfnissen 4. Konfigurierung und Berechtigung im CMI erstellen, wenn nötig 5. Schulungsunterlagen und WoW ergänzen (siehe weitere Massnahmen) und Kommunikation
Ziel	CMI ist für den BG-Prozess sinnvoll konfiguriert und die Nutzer kennen Anpassungsmöglichkeiten von Ansichten und können diese selbst vornehmen.
Empfehlung Projektleitung	Diese kleine und einfach umzusetzende Massnahme bietet eine rasche Hilfestellung im Alltag und sollte rasch umgesetzt werden.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 3.5 Abklärung Bewilligungen und Konzessionen einbeziehen
Beschreibung	Es besteht das Bedürfnis, die Prozesse für Plangenehmigungsverfahren, Bewilligungen und Konzessionen ebenfalls zu vereinheitlichen und dem BG-Prozess anzugleichen. U.a. sollen Listen und Übersichten vereinheitlicht werden, um die Arbeiten zu tracken.
Ableitung Potential	HF1: Benachrichtigungen, Listen, Übersichten HF3: Bewilligungen/Konzessionen in Prozess einbeziehen und dokumentieren
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Grundlagen und Vorgaben abklären • Mögliche Vereinheitlichung prüfen: Prozess, Fristen etc. • Optimierung umsetzen
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • BG-Prozess muss zuerst angepasst werden, um doppelte Arbeit zu vermeiden
Kategorie	Prozess
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren 2. Grundlagen abklären damit Fakten für weitere Schritte bekannt sind 3. Optimierungspotential sammeln bei laufenden Massnahmen
Ziel	Das weitere Vorgehen für Bewilligungen und Konzessionen ist definiert.
Empfehlung	Wir schlagen vor, zuerst den Fokus auf den BG-Prozess zu

Projektleitung	legen und danach mögliche Optimierungen abzuleiten.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 3.6 Stellungnahmen optimieren
Beschreibung	Die Stellungnahmen sollen inhaltlich optimiert werden, um Unklarheiten zu vermeiden und eine präzisere Kommunikation an die Gemeinden resp. Bauherrschaft zu ermöglichen. Es braucht Vorgaben für positive und negative Stellungnahmen und die finale Stellungnahme nach Interessensabwägung über alle Bereiche muss überarbeitet werden (prozessual und inhaltlich). Eine Gesamtverfügung ist anzustreben.
Ableitung Potential	HF3: Vereinheitlichung u.a. der Stellungnahmen
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Sammlung Beispiele Stellungnahmen, Vorlagen und Bedürfnisse, Anforderungen etc. • Workshop zur Diskussion mit Prozessbeteiligten über mögliche Optimierungen • Ausarbeitung in Zusammenarbeit mit anderen Massnahmen zur neuen Vorgabe für Stellungnahmen inkl. Teilprozess, u.a. für Themen wie Verfassen von Auflagen, Formulierungen, Gesamtverfügungen, Bedingungen und Voraussetzungen einbringen etc.
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zu Vorlagen und Interessensabwägung der Stellungnahme (siehe HF3 und 5) • Prozessanpassungen (Reihenfolge, Fristen)
Kategorie	Qualität
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definition zuständige Person für die Massnahme 2. Auslegeordnung zum Thema Stellungnahmen erstellen (inkl. Verfügungen) 3. Workshop zur Diskussion mit Beteiligten durchführen und Vorschläge ausarbeiten, Abstimmung mit abhängigen Massnahmen 4. Entscheid und Ausarbeitung einer neuen Vorgabe zum Umgang mit Stellungnahmen
Ziel	Die Vorgaben und Vorlagen für Stellungnahmen im BG-Prozess sind definiert, kommuniziert und werden aktiv benutzt. Die Wirkung zeigt sich anhand einer verbesserten Interessensabwägung und Baubewilligung seitens Gemeinden.
Empfehlung Projektleitung	Wir schätzen die Massnahme zwar als komplex, aber sehr wichtig ein, um die Qualität und nachfolgenden Prozessschritte zu verbessern. Wir empfehlen, diese so rasch als möglich trotz Abhängigkeiten zu starten.
Entscheid im Kernteam	Prio 2

7.6 Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit Gemeinden

7.6.1 Ausgangslage

Die Zusammenarbeit mit den Gemeinden wurde in der Analyse als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Abwicklung der Baugesuche bestätigt. Die Schnittstelle zwischen Gemeinde und Kanton bilden die Basis für einen effizienten und reibungslosen Ablauf des ganzen Baugesuchsprozesses.

In der Analyse wurden zwei grundsätzliche Aspekte der Zusammenarbeit eruiert. Erstens die «harten» Prozessabläufe und Instrumente. Zweitens «weiche» Zusammenarbeits-Grundsätze und Werte. Dies unterschiedlichen Aspekte wurden bei den Potentialen und den Massnahmen berücksichtigt.

7.6.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 4 Zusammenarbeit Gemeinden erkannt:

Bezeichnung	Bemerkung
Klare Prozess-Strukturen und Abläufe	Die Prozess-Strukturen und Abläufe müssen für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar aufgebaut sein. Dabei sollen die Abläufe schlank gehalten werden.
Checklisten und Definitionen	Mittels Checklisten und klaren Definitionen soll eine nachvollziehbare Transparenz der Abläufe geschaffen werden. Dadurch kann auch die Effizienz der Prozesse verbessert werden.
Digitalisierung	Mittels Digitalisierung (insb. papierlose Baugesuche) soll eine bessere Zusammenarbeit erreicht werden (z.B. durch Reduktion der Medienbrüche und hohe Verfügbarkeit der Informationen)
Schulung	Mittels Schulung soll ein besseres Verständnis der Abläufe geschaffen werden. Zudem soll mit einem besseren Umgang mit den Werkzeugen (insb. IT) der Ablauf beschleunigt und die Rückfragen reduziert werden.
Gemeinsame Wertehaltung	Für die Zusammenarbeit zwischen Gemeinde und Kanton im ganzen Baugesuchsprozess soll eine gemeinsame Wertehaltung geschaffen werden. Es soll gemeinsam und nicht gegeneinander gearbeitet werden.
Anlaufstelle	Es sind klare Anlaufstellen für ein einfache Kommunikation sicherzustellen.
Personal	Die Personalsituation soll verstärkt in Fokus gebracht werden. Massnahmen zum Ressourceneinsatz, Schulung und zur Arbeitsplatz-Attraktivität sind zu definieren.
Direkter Austausch und Kommunikation	Ein direkter Austausch und eine laufende Kommunikation zwischen Gemeinden und Kanton (Fachstellen) ist sicherzustellen.
Umgang mit Vorprüfung und Beratung	Der Themenbereich Vorprüfung und Beratung ist ein zentrales Element für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden und Kanton
Sistierungen	Der Themenbereich Sistierungen ist zu klären. Dabei sind einheitliche Vorgaben für alle Stakeholder zu definieren.

7.6.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet.

Bezeichnung	M 4.1 Gemeinsame Werthaltung
Beschreibung	Für die Aussenwirkung und auch für die innere Einheitlichkeit ist es wichtig eine gemeinsame Werthaltung aller Stakeholder der öffentlichen Verwaltung zu erreichen
Ableitung Potential	HF 4: Gemeinsame Werthaltung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer gemeinsamen Vision / Zukunftsbild. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie in Zukunft eine gemeinsame Wertebasis für die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden gefunden werden kann. • Klärung der Frage: Wie kann eine optimale Zusammenarbeit den Baugesuchsprozess für die Zukunft positiv beeinflussen. • Dokumentation der gemeinsamen Werte und Kommunikation
Abhängigkeit	-
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<p>Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufbau eines kleinen Projektteams 2. Durchführung von 2 Workshops und aufsetzen von zukünftigem regelmässigem Austausch Kanton-Gemeinde zur Unterstützung der kontinuierlichen Verbesserung 3. Vorstellung der Resultate bei allen Stakeholdern 4. Finalisierung der Resultate 5. Kommunikation
Ziel	Die Werthaltung ist an alle betroffenen Mitarbeitenden kommuniziert und beeinflusst die Zusammenarbeit positiv.
Empfehlung Projektleitung	Aus unserer Sicht bildet diese Massnahme eine wichtige Basis für die künftige Zusammenarbeit von Gemeinden und kantonalen Fachstellungen im Baugesuchsprozess. Wir empfehlen diese Massnahme zwingend umzusetzen.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 4.2 Förderung des Dienstleistungsgedanken
Beschreibung	Der Dienstleistungsgedanke steht oft im Widerspruch zu weiteren Rahmenbedingungen (Ressourcen, Fristen, rechtliche Rahmenbedingungen). Dieser Umstand ist mit einem klaren Set an Vorgaben und Prinzipien zur Förderung des Dienstleistungsgedanken zu beantworten. Wie weit geht das Primat der Dienstleistungen? Welche Grenzen sind zu beachten?
Ableitung Potential	HF4: Gemeinsame Werthaltung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vorgaben zur Förderung von Dienstleistungsgedanken (Prinzipien, Regeln, Leitplanken)

- Dokumentierung dieser Vorgaben
- Übergabe an die Linienorganisation zur Sicherstellung der Einhaltung
- Schulung

Abhängigkeit	-
Kategorie	Vorgaben
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Workshops zu Erarbeitung Vorgaben 2. Erstellung Konzept 3. Übergabe in Linienorganisation 4. Aufsetzen von Schulung
Ziel	Das Konzept zum Umgang mit Dienstleistungen innerhalb vom BG-Prozess ist erstellt, geschult und wirksam im Arbeitsalltag.
Empfehlung Projektleitung	Oft verlieren sich die Mitarbeitenden in den Widersprüchen ihrer Leistungserbringung (Prioritätensetzung). Hier müssen klare Vorgaben definiert und eingeführt werden. Diese Massnahmen ist mit relativ wenig Aufwand umzusetzen und hat eine grosse unterschwellige Wirkung. Wir empfehlen stark diese Massnahme umzusetzen.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 4.3 Persönlicher Austausch und Netzwerke
Beschreibung	Die Fachstellen im Kanton Glarus agieren zwar autonom. Sie agieren aber in Themenfeldern, welche schweizweit auch intensiv behandelt werden. Es besteht bereits ein breiter Interessensaustausch, welcher regelmässig oder ad hoc entsteht. Dieser Austausch mit anderen kantonalen Stellen oder Fachverbänden soll weiter gestärkt werden und institutionalisiert werden.
Ableitung Potential	HF4: Direkter Austausch und Kommunikation
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze, wie der Austausch in Netzwerken (insbesondere überkantonal) gefördert werden kann • Erarbeitung von klaren Voraussetzungen zur Ermöglichung der Teilnahme an Netzwerken (wo nötig und sinnvoll, z. B. punkto Arbeitszeit, Aufwand, Häufigkeit) • Aufbau einer Übersicht der wichtigsten Netzwerke zum Baugesuchsprozess und den dazugehörigen Unterprozessen
Abhängigkeit	-
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Setup des Umsetzung-Teams 2. Erarbeitung von Grundsätzen, Voraussetzungen und wo nötig Spielregeln für den Austausch 3. Erarbeitung Übersicht der bekannten Netzwerke 4. Aufbau einer organisatorischen Koordination

Ziel	Die Grundlagen zu einem nutzenbringenden Austausch in Netzwerken/Interessengruppen etc. sind erarbeitet und werden von den Mitarbeitenden genutzt.
Empfehlung Projektleitung	Diese relativ einfache Massnahme kann aus unserer Sicht problemlos umgesetzt werden.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 4.4 Rollenverständnis schaffen
Beschreibung	Ein gemeinsames Rollenverständnis bildet eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit. Wie sollen die Rollen am besten interagieren? Welche Kernfragen stehen bei den jeweiligen Rollen im Zentrum? Diese Punkte werden in dieser Massnahme geklärt.
Ableitung Potential	HF 4: Gemeinsame Wertehaltung HF 2: Zuständigkeit im Prozess
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Definition der wichtigsten Rollen in Abstimmung mit Prozess • Aufnahme der wichtigsten Eckpunkte der jeweiligen Rollen • Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses in gemeinsamen Workshops • Aufbau eines regelmässigen Austauschs
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Prozess • Gemeinsame Wertehaltung • Förderung Dienstleistungsgedanken
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufnahme und Konsolidierung der Eckpunkte der jeweiligen Rollen 2. Setup von gemeinsamen Workshops zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses anhand konkreter Beispiele 3. Setup eines laufenden Verbesserungsprozesses
Ziel	Die Rollen im BG-Prozess sind überarbeitet, abgestimmt und im Prozesshandbuch verankert. Die Rollen werden durch die definierten Personen gelebt und nehmen ihre AKV wahr.
Empfehlung Projektleitung	Diese Massnahme ist im Rahmen der verschiedenen «weichen» Faktoren durchzuführen.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 4.5 Kultur fördern
Beschreibung	Der Baugesuchsprozess ist einer der wichtigsten Prozesse des Departements. Dieser Umstand und die daraus entstehenden Folgen sind verstärkt in die Kultur der verschiedenen Rollen einzuführen. Ein gemeinsames Mindset und eine gemeinsame Vision sind zu etablieren, damit sich die Kultur aller Beteiligten auf ein Ziel / Vision ausrichtet. Es soll

	gemeinsam etwas erreicht werden.
Ableitung Potential	HF4: Gemeinsame Wertehaltung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer gemeinsamen Vision und Verständnis der gemeinsamen Arbeit • Aufbau eines Teamverständnisses über die verschiedenen Organisationsgrenzen hinweg
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess • Gemeinsame Wertehaltung • Förderung Dienstleistungsgedanken
Kategorie	Kommunikation
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	<p>Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gemeinsame Erarbeitung einer Vision im Rahmen von verschiedenen Workshops 2. Aufbau einer Roadmap für die Umsetzung der verschiedenen Massnahmen 3. Einbindung der Kulturförderung in die Linienführung
Ziel	Die gemeinsame Vision unterstützt die weiteren Massnahmen, die tägliche Arbeit und die Organisationskultur positiv.
Empfehlung Projektleitung	Kultur kann man nicht einfach auf «Befehl» ändern. Es ist notwendig mit verschiedenen kleinen Massnahmen eine Veränderung zu erreichen. Dabei steht nicht nur die Ausrichtung nach Aussen im Zentrum. Es soll auch intern ein gemeinsames Verständnis (Purpose) aufgebaut werden. Dies auch um die Arbeitsplatz-Attraktivität zu verbessern.
Entscheid im Kernteam	Prio 2

7.7 Handlungsfeld 5: Interessensabwägung

7.7.1 Ausgangslage

Der Baugesuchsprozess muss oft ganz unterschiedliche Interessen abdecken. Oft sind diese Interessen widersprüchlich. Es ist daher schwierig für alle Prozessbeteiligten, hier eine klare und nachvollziehbare Abwägung zu erreichen. Es sind daher Massnahmen anzugehen, welche die Interessensabwägung in klare Bahnen lenkt und klare Vorgaben macht. Diese Massnahmen decken eine grosse Bandbreite ab (Prozess, Kommunikation, Vorgaben/Reglemente).

7.7.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 5 Interessensabwägung aufgenommen:

Bezeichnung	Bemerkung
Beratung	Die Interessensabwägung soll bereits in der Beratungsphase einfließen. Dabei soll ein standardisiertes Verfahren eingeführt werden.
Koordinationsitzung	Die Koordinationssitzung ist eine gute Gelegenheit bereits eine erste Interessensabwägung durchzuführen.
Stellungnahmen	In den Stellungnahmen soll bereits die Interessensabwägung einfließen.
Baufreigabe	Für die saubere Abstimmung zwischen Gemeinden und den kantonalen Fachstellen ist die Kommunikation der Baufreigabe unabdingbar.
Entschädigung	Es sollen klare Entschädigungsregelungen eingeführt und gelebt werden.
Vorzirkulation	Die Vorzirkulation ermöglicht bereits erste Interessensabwägungen. Dies ist in Abstimmung zwischen Gemeinden und den kantonalen Fachstellen noch weiter zu klären.

7.7.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet:

Bezeichnung	M 5.1 Interessensabwägung der Teilverfügungen und Stellungnahmen
Beschreibung	Eine Interessensabwägung kann an verschiedenen Stellen im ganzen Baugesuchsprozess durchgeführt werden. Es ist zu prüfen, wie die verschiedenen Interessen bewertet werden und ob, wie und durch wen eine Interessensabwägung durchgeführt werden kann.
Ableitung Potential	HF5: Stellungnahmen
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none">• Analyse der jetzigen Interessensabwägung• Aufnahme von Anforderungen zur Interessensabwägung• Aufbau eines Subprozesses Interessensabwägung mit klaren Zuweisungen der AKVs• Kommunikation und Setup des Subprozesses
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:

- Prozess
- Beratung

Kategorie	Prozess
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Vertiefte Analyse der aktuellen Interessensabwägung (auf Basis der bereits aufgenommenen Eckpunkte) 2. Aufnahme von konkreten Anforderungen zur Interessensabwägung. Dabei steht auch eine Priorisierung der Geschäfte zur Diskussion (Komplexität und Aussenwirkung) 3. Erarbeitung eines Teilprozesses Interessensabwägung 4. Vernehmlassung und Verabschiedung Teilprozess 5. Einführung und breite Kommunikation der Interessensabwägung
Ziel	Die Interessensabwägung findet in überarbeiteter Form mit einem neuen Teilprozess wieder statt und verbessert die Qualität der Baubewilligungen und Einhaltung allfälliger Auflagen.
Empfehlung Projektleitung	Aus unserer Sicht ist diese Massnahme zwingend anzugehen. Auf den ersten Blick scheint die Massnahme relativ einfach und rasch umsetzbar. Wir denken aber, dass diese Massnahme sehr komplex ist und daher sauber aufgesetzt und geplant werden muss. Sie ist aber zwingend umzusetzen.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 5.2 Erarbeitung eines übergreifenden Entschädigungsreglements
Beschreibung	Die Entschädigungen der verschiedenen Arbeiten im gesamten Baugesuchsprozess sind zum Teil unklar oder werden unterschiedlich gehandhabt. Hier sind eine Schärfung und Vereinheitlichung notwendig.
Ableitung Potential	HF 5: Entschädigung
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahme der aktuellen Situation und Regelungen • Aufnahme von Anforderungen für ein allgemein gültiges Entschädigungsreglements • Formulierung eines neuen Entschädigungs-reglements • Einführung und Kommunikation
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Beratungsleistungen • Prozess
Kategorie	Vorgaben
Zieltermin	2025f
Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Vertiefte Analyse der aktuellen Entschädigungsreglements (auf Basis der bereits aufgenommenen Eckpunkte)

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Aufnahme von konkreten Anforderungen zur Entschädigung. Dabei soll auch der ganze Bereich Beratung abgedeckt werden. 3. Vernehmlassung und Verabschiedung Entschädigungsreglement 4. Einführung und breite Kommunikation
Ziel	Das überarbeitete Entschädigungsreglement ist verabschiedet und umgesetzt. Es unterstützt das Thema Beratung und lässt angemessene Verrechnungen zu.
Empfehlung Projektleitung	Eine Vereinheitlichung ist zwingend notwendig. Zudem soll für alle betroffenen Rollen Klarheit geschaffen werden. Eine Abstimmung mit den Gemeinden ist zwingend.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 5.3 Verbesserung und Vereinheitlichung von Beratung
Beschreibung	Die Beratung ist ein wesentliches Element im gesamten Baugesuchsprozess. Mittels Beratung können bereits frühzeitig Probleme angesprochen oder sogar ausgeräumt werden. Die Beratung ist aber auch sehr zeitaufwändig. Es ist nicht möglich für jedes Geschäft eine umfassende Beratung durchzuführen. Es müssen Prioritäten gesetzt werden. Zudem hat die Beratung mögliche juristische Implikationen, welche beachtet werden müssen. Oft sind die Fachstellen mit der Priorisierung und die Entscheidung bezüglich Beratung auf sich gestellt. Es sollen klare Leitplanken gelegt werden.
Ableitung Potential	HF 5: Beratung
Konkrete Umsetzungsschritte	<p>Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen für Beratung festlegen • Reglement für Beratung erarbeiten und einführen • Priorisierungsregeln definieren
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess • Entschädigungsreglement • Kultur
Kategorie	Prozess
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<p>Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gemeinsame Erarbeitung von Beratungs-Grundsätzen für die kantonale Verwaltung 2. Prüfen einer Priorisierung von Geschäften mit erhöhtem Beratungsbedarf 3. Einbettung der Beratungsabstimmung in die Koordinationssitzung 4. Vernehmlassung und Verabschiedung der Massnahmen zur Verbesserung der Beratung 5. Einführung und breite Kommunikation
Ziel	Die Beratung ist neu aufgesetzt und verabschiedet und setzt klare Vorgaben für die Mitarbeitenden im Umgang mit Beratung.
Empfehlung Projektleitung	Aus unserer Sicht handelt es sich bei der Beratung um ein Element mit dem grössten Verbesserungspotential auf allen Ebenen. Wenn eine gezielte und effiziente Beratung durchgeführt werden kann, wird der Prozess beschleunigt und die

7.8 Handlungsfeld 6: Tools und Digitalisierung

7.8.1 Ausgangslage

Die Tool-Auswahl ist aktuell gegeben durch die kantonale Verwendung von CMI als GEVER-Tool. Es gibt eine Digitalisierungs-Roadmap, welche bereits verschiedene Massnahmen aufzeigt, welche am Rand den BG-Prozess beeinflussen wie z. B. die digitale Unterschrift. Stand September 2023 wird auf 1. Januar 2024 ein Bürgerportal (Behördenportal) eingeführt, welches den Weg für diverse Vorhaben wie digitale Unterschrift oder vielleicht sogar eBau ebnet. Details: [Digitalisierung – Kanton Glarus](#).

Die Potentiale und Massnahmen wurden auf dem heutigen Kenntnisstand erarbeitet, ohne zu stark auf mögliche aber nicht definitiv absehbare Entwicklungen abzustützen.

7.8.2 Potentiale

Folgende Potentiale wurden für das Handlungsfeld 6 Tools und Digitalisierung aufgenommen:

Bezeichnung	Bemerkung
Benachrichtigungs-Mails aus CMI	Je nach Abteilung löst CMI viele E-Mails mit Benachrichtigungen aus, welche nur zum Absprung dienen. Möglichkeiten dies zu verbessern, sollten geprüft und ggf. sofort umgesetzt werden.
Vorlagen ausbauen	Das Tool Office at Work ist vorhanden, wird aber nicht durchgängig genutzt. Es gibt verschiedene Vorlagen, die vereinheitlicht und verbessert werden können. Potential, um Stellungnahmen zu optimieren, z. B. mit Textbausteinen in Vorlagen.
Informationsfluss verbessern	Der Informationsfluss sollte rund um den Prozess und die einzelnen BG-Status verbessert werden. Dies bietet viel Potential, die Effizienz zu erhöhen.
Datenmanagement & Schnittstellen	Die Datenübermittlung zwischen Kantons- und Gemeinde-CMI bietet noch Potential, da bei der Gemeinde viel mehr Infos bereits elektronisch vorhanden sind. Die Datenhaltung von Unterlagen muss geprüft werden.
Applikationsverantwortung /-Betreuung	Ein Wiederaufleben lassen der Applikationsbetreuung (im Sinne Super User) für den Bereich DBU wäre sinnvoll und könnte im Alltag im Umgang mit CMI unterstützen.
Kontinuierliche Weiterentwicklung/Verbesserung für Tools und Prozess	Es gibt viele Ideen zur Verbesserung, welche regelmässig kanalisiert und geprüft werden sollten, im Sinne der ständigen Weiterentwicklung von Prozess und Tool. Die bestehende IT-Erfa-Gruppe-Bau ist zu prüfen und ggf. optimieren.
Sistierungen mehr als 1x ermöglichen	Eine Sistierung im CMI sollte mehr als einmal möglich sein (wie bei Gemeinde-CMI), die Anpassungsmöglichkeit muss genauer geprüft werden.
Papierlos, vollständige Digitalisierung	Eine vollständige Digitalisierung des BG-Prozesses und somit Abschaffung von Papier ist zu prüfen und weist viel Potential auf.
Einheitliches CMI & Erfassung	Ein einheitliches CMI für Kanton und Gemeinden

BG	wäre wünschenswert und würde den Prozess vermutlich verbessern. Mindestens ist eine einheitliche Erfassung anzustreben.
Status-Austausch zu BG zwischen Gemeinde-Kanton	Die Einsicht oder ein automatisierter Austausch vom BG-Status in CMI zwischen Kanton und Gemeinde zur Unterstützung der vor- und nachgelagerten Aufgaben prüfen. Optional von Extern einsehbar um Rückfragen per Telefon/Mail zu reduzieren.
Zusammenarbeit mit anderen Kantonen etablieren punkto Tools, Qualität	Potential zur Zusammenarbeit oder Erfahrungsaustausch mit anderen Kantonen punkto Tools und Prozess ist zu prüfen.
Schulungen über CMI	Aktuell fehlt bei vielen Rollen Wissen zu den Funktionalitäten in CMI. Dies könnte mit Schulungen verbessert werden.
Geoviewer Potential nutzen	Das Tool Geoviewer sollte wieder aktiver betreut und verbessert werden, da es für die BG viele relevante Informationen liefern kann und die Verarbeitung erleichtert.

7.8.3 Massnahmen

Folgende Massnahmen wurden auf Basis der aufgenommen Potentiale erarbeitet:

Bezeichnung	M 6.1 Papierlose Baugesuche
Beschreibung	Der gesamte Baugesuchsprozess ist zurzeit noch sehr Papierlastig. So werden die Gesuche in mehrfacher Ausführung in den Prozess gegeben und dann auch wieder zurückgesendet. Technisch wäre ein vollständig papierloser Prozess möglich. Es sind aber noch einige rechtliche und prozessuale Rahmenbedingungen zu klären. Ebenso ist die Tool-Frage offen: setzt man die Bestrebung mit der heutigen Systemlandschaft in CMI um, oder erweitert man es um das Modul Baugesuch (wie Gemeinden) oder erfolgt eine e-Bau-Portal Anbindung, wenn ja in welchem Umfang?
Ableitung Potential	HF2: Unterschriftenregelung HF3: Papierloser Prozess HF6: Einheitliches CMI Gemeinden/Kanton HF6: Papierlos, vollständige Digitalisierung HF6: Informationsfluss verbessern HF6: Datenmanagement und Schnittstellen
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. elektronische Unterschrift, Verordnungen) • Prüfung der technischen Voraussetzungen (z.B. e-Bau-Portal, Erweiterung CMI) • Anpassung des Prozesses • Umsetzung und Kommunikation
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Rahmenbedingungen • Prozess • Kommunikation • Bereits laufende Projekte zu eBau/Behördenportal
Kategorie	Digitalisierung
Zieltermin	Start 2024 -> Umsetzung 2025f

Weiteres Vorgehen	Folgendes Vorgehen wird vorgeschlagen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufsetzen eines Projekts 2. Überarbeitung Prozess 3. Erarbeitung und Evaluation von technischen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten (CMI und e-Bau) 4. Umsetzung der prozessualen und technischen Massnahmen 5. Kommunikation und Schulung
Ziel	Der überarbeitete und freigegebene Prozess verbessert die Bearbeitung von BG und senkt die Durchlaufzeit.
Empfehlung Projektleitung	Diese Massnahme hat ein grosses Potential, die Effizienz und Durchlaufgeschwindigkeit stark zu verbessern. Es besteht bei allen Beteiligten Konsens, dass diese Verbesserungen zwingend anzugehen sind.
Entscheid im Kernteam	Prio 2
Bezeichnung	M 6.2 Volle Durchgängigkeit und Dokumentation im CMI
Beschreibung	Heute gibt es laut den Nutzern immer wieder kleinere Medienbrüche und Hindernisse in der Bearbeitung der BG. Es ist zu prüfen, ob die Ursachen systemseitig oder im Prozess liegen. Allfällige kurzfristige Anforderungen für CMI sammeln und implementieren, um unabhängig von anderen Massnahmen bereits Verbesserungen im Informationsfluss zu erzielen.
Ableitung Potential	HF3: Zentraler Ort zur Dokumentation im Prozess HF6: Informationsfluss
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Sammeln von Anforderungen die den Informationsfluss kurzfristig verbessern, im Prozess an sich und im CMI • Technische Prüfung und Implementierung • Schulungsunterlagen aktualisieren
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Inputs und Zusammenarbeit mit anderen Massnahmen welche dieses Thema streifen
Kategorie	Digitalisierung
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständige Person definieren 2. Anforderungen und Vorschläge erheben 3. Technische Prüfung für Umsetzung im CMI oder Prozess 4. Implementierung und Schulung
Ziel	Die CMI Funktionalitäten und die Aussagekraft der Dokumentation ist nach Umsetzung verbessert.
Empfehlung Projektleitung	Zu einer raschen Verbesserung ist diese Massnahme dringend anzugehen und das Momentum aus der Analyse zu nutzen. Es hilft zudem, den Weg zur konsequenten Digitalisierung zu ebnen.
Entscheid im Kernteam	Prio 1

Bezeichnung	M 6.3 CMI-Schulung und Super User
Beschreibung	Das Tool CMI ist als GEVER-Tool in der gesamten kantonalen Verwaltung im Einsatz, in verschiedenen Modulen und Ausprägungen. Um den Einsatz zu verbessern, braucht es bessere Schulungen bei Stellenantritt und wiederkehrende Refresher zu Funktionalitäten, spezifisch im BG-Prozess.
Ableitung Potential	HF1: Schulungen und Wissenstransfer HF6: Schulungen über CMI HF6: Applikationsverantwortung / -Betreuung HF6: E-Mail Benachrichtigungen in CMI
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmendenkreis der Schulung und Format festlegen (LMS o.ä. für alle zugänglich, live-Schulung virtuell/vor Ort) • Themen der Schulung festlegen • Inhalte erarbeiten, z. B. Skript erstellen • Handbuch CMI bei Bedarf aktualisieren • Schulung(en) durchführen • Kurzfristige Verbesserungsmöglichkeiten umsetzen, welche nur Einstellungen/Ansichten etc. betreffen und Schulung benötigen, und keine Programmierung (z. B. E-Mail Benachrichtigungen)
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Anpassungen in CMI und dem Prozess müssen einbezogen werden • Ev. Zusammenlegen mit allgemeiner Schulung aus M1.2
Kategorie	Wissen
Zieltermin	Q1 2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Super User für DBU festlegen, da zu wenig Ressourcen bei APV (Applikationsverantwortliche/r) vorhanden. Ein kleines Projektteam abgestimmt mit M1.2 (z.B. 1-2 Personen aus BG-Prozess mit IT) muss sich mit Super User um die Koordination kümmern. 2. Erste Schulung durchführen und Handbuch aktualisieren und kommunizieren (Auffindbarkeit erhöhen), gleichzeitig Onboarding für Super User 3. Teilnehmendenkreis der Schulung und Format für Zukunft festlegen, inkl. Abstimmung mit M1.2 4. Themen und Inhalte festlegen und erarbeiten (durch Super User und APV) 5. Handbuch überarbeiten, falls Anpassungen in CMI durch andere Massnahmen gemacht werden (durch Super User und APV)
Ziel	Das überarbeitete Handbuch und die CMI-Schulung wird positiv bewertet und regelmässig von bisherigen resp. von neuen Mitarbeitenden benutzt.
Empfehlung Projektleitung	Zur raschen Verbesserung im Bereich CMI-Anwendung empfehlen wir, eine erste Version der Schulung bereits so rasch als möglich durchzuführen. Die überarbeitete Schulung kann dann mit den Anpassungen im CMI und ggf. im Prozess erfolgen.
Entscheid im Kernteam	Sofortmassnahme

Bezeichnung	M 6.4 Geoviewer Optimierung klären
Beschreibung	Das Tool Geoviewer sollte wieder regelmässig betreut und aktualisiert werden, um den Informationsgehalt in einer guten Qualität für die BG zu nutzen.
Ableitung Potential	HF6: Geoviewer Potential nutzen
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Betreuung klären • Optimierungspotential und Anforderungen klären (z.B. Inhalte, Schnittstelle zu CMI, Ansicht mit offenen/abgelehnten/bewilligten Baugesuchen wie im Kanton GR etc.) • Erarbeitung Optimierung und langfristige Betreuung
Abhängigkeit	Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> • Vakante Stelle ist ab Oktober 2023 wieder besetzt • Digitalisierung und Optimierung im CMI kann das Optimierungspotential stark verändern
Kategorie	Qualität
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Betreuung kurz- und mittelfristig in DBU klären 2. Zuständige (temporäre) Person definieren 3. Optimierungspotential klären mittels Umfrage 4. Erarbeitung Optimierungen kurzfristig 5. Langfristige Betreuung und wiederkehrende Optimierung definieren
Ziel	Der Geoviewer ist wieder aktuell und wird im BG-Prozess von den Mitarbeitenden aktiv verwendet.
Empfehlung Projektleitung	Qualitativ bringt diese Massnahme einen guten Mehrwert, ist jedoch aufgrund von Vakanzen ggf. zurückzustellen. Potential ist ev. noch höher, wenn mehr Informationen automatisch vom Geoviewer ins CMI importiert werden können, dies ist genauer abzuklären.
Entscheid im Kernteam	Prio 1

Bezeichnung	M 6.5 Einheitliches CMI für Kanton & Gemeinden prüfen
Beschreibung	Es soll geprüft werden, ob zur transparenteren Kommunikation ein CMI-Mandant für alle Beteiligten genutzt werden kann. Heute gibt es für den BG-Prozess beim Kanton ein separater Mandant, und je Gemeinde ebenfalls. Die Gemeinden arbeiten zusätzlich mit dem Modul Baudossier im CMI, welches erweiterte Funktionalitäten bietet. Die aktuelle Schnittstelle von den Gemeinden zum Kanton und zurück würde wegfallen.
Ableitung Potential	HF6: Einheitliches CMI & Erfassung BG
Konkrete Umsetzungsschritte	Folgende konkreten Umsetzungsschritte sollen angegangen werden: <ul style="list-style-type: none"> • Gründe für getrennte Mandanten erheben, speziell und mit höherer Priorität kantonsintern • Je nach Resultat eine Interessensabwägung: Abklären, ob eine Zusammenlegung möglich ist: gesetzlich, governance-seitig, politisch, organisatorisch etc. (Öffentlichkeitsprinzip?) • Wenn möglich: Projekt zur Zusammenlegung

	aufgleisen
	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn nicht möglich: Information zum Resultat und ggf. weiteren Optimierungsschritten und Abschlüssen der Massnahme
Abhängigkeit	<p>Folgende Abhängigkeiten sind zu beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gründe für Trennung von Kanton & Gemeinden erheben • Gesetzliche Vorgaben berücksichtigen • Weitere Massnahmen rund ums CMI
Kategorie	Digitalisierung
Zieltermin	2024
Weiteres Vorgehen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständiges kleines Projektteam mit den wichtigsten Stakeholdern definieren (IT, Governance/Rechtsabteilung, DBU) 2. Gründe abklären für heutige Situation 3. Abklärung zu einer Zusammenlegung für die verschiedenen Aspekte machen 4. Je nach Resultat weitere Schritte einleiten
Ziele	Die technischen Hindernisse rund um CMI im BG-Prozess sind abgeklärt und das weitere Vorgehen ist definiert.
Empfehlung Projektleitung	Wir sehen hier zwar Potential, die Abklärung kann jedoch sehr aufwändig sein und muss gut mit den weiteren Digitalisierungsmassnahmen im Projekt und ausserhalb (Digitalisierungs-Roadmap GL) abgewogen werden.
Entscheid im Kernteam	<p>Prio 1 kantonsintern</p> <p>Prio 3 Kanton-Gemeinde</p>

7.9 Prinzipien und Mindset

Es wird grundsätzlich empfohlen zu einer erfolgreichen Umsetzung der gewählten Massnahmen, klare Prinzipien für das Vorgehen und die Zusammenarbeit festzulegen. Zudem sollen die Resultate und Erkenntnisse festgehalten werden. Bei einigen Massnahmen wird deshalb ein kleines Konzept empfohlen. Dies soll jedoch nicht dazu führen, dass nur Konzepte geschrieben und nichts umgesetzt wird, sondern soll eine gewisse Verbindlichkeit und Transparenz der Resultate und geplanten Verbesserungen (von Ist zu Soll) sicherstellen.

Das Mindset bei den Beteiligten im Prozess sollte offen und konstruktiv sein. Zu einer erfolgreichen Umsetzung schlagen wir deshalb später im Kapitel 9 Begleitmassnahmen zur Kommunikation und zu Changemanagement vor.

7.10 Priorisierung der Massnahmen

Die Massnahmen wurden im Kernteammeeting vom 29.9.2023 vorgestellt und priorisiert. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht zu allen Massnahmen und deren Priorisierung.

Nr.	Titel	Priorisierung
M 1.1	Sicherstellung von Stellvertretungen und -Regelung	Sofort & Prio 1
M 1.2	Schulung vereinheitlichen und ausbauen	Prio 1
M 1.3	Wissenssammlung	Prio 2
M 1.4	Priorisierung wiederkehrende Aufgaben	Prio 2
M 1.5	Ressourcenbedarf mittel-langfristig im Prozess abklären	Prio 2
M 1.6	Teambuilding und Motivation mittels Retrospektiven	Prio 2
M 2.1	Klare Prozess- und Rollenbeschreibung	Sofort
M 2.2	Aufbau von verbindlichen Checklisten	Prio 1
M 2.3	Klärung Vorzirkulation	Prio 1
M 2.4	Ausbau Koordinationssitzung	Sofort
M 2.5	Controlling und Monitoring Abläufe und Instrumente	Prio 1
M 2.6	Fristen im ganzen Gesuchs-Prozess klären	Prio 2
M 2.7	Nachfragen und Aktenergänzungen	Sofort
M 2.8	Beratung und Voranfragen neu definieren	Prio 1
M 3.1	Erarbeitung Dokumentation Entscheid und Vorgaben in CMI	Prio 2
M 3.2	Vorlagensammlung	Sofort
M 3.3	Way of Working/Standards für Zusammenarbeit erarbeiten	Prio 2
M 3.4	Listen in CMI für Arbeitsanfall und Tracking	Prio 2
M 3.5	Abklärung Bewilligungen und Konzessionen einbeziehen	Prio 2
M 3.6	Stellungnahmen optimieren	Prio 2
M 4.1	Gemeinsame Wertehaltung	Prio 2
M 4.2	Förderung des Dienstleistungsgedanken	Prio 2
M 4.3	Persönlicher Austausch und Netzwerke	Prio 2
M 4.4	Rollenverständnis schaffen	Prio 2
M 4.5	Kultur fördern	Prio 2
M 5.1	Interessensabwägung der Teilverfügungen und Stellungnahmen	Prio 2
M 5.2	Erarbeitung eines übergreifenden Entschädigungsreglements	Prio 2
M 5.3	Verbesserung und Vereinheitlichung Beratung	Prio 1
M 6.1	Papierlose Baugesuche	Eigenes Projekt
M 6.2	Volle Durchgängigkeit und Dokumentation im CMI	Prio 1
M 6.3	CMI-Schulung und -Super User	Sofort
M 6.4	Geoviewer Potential nutzen	Prio 1
M 6.5	Einheitliches CMI für Kanton & Gemeinden prüfen	Prio 1 & 3

8 Umsetzung der Massnahmen

Das Kapitel geht näher auf die Umsetzung der priorisierten Massnahmen und das geplante Vorgehen ein.

8.1 Sofortmassnahmen

Sofortmassnahmen werden in der Phase 4 des Projekts unter dem Lead des Kernteams gestartet und so schnell als möglich umgesetzt. Die Sofortmassnahmen legen Grundsteine für weitere Massnahmen oder sind Quick Wins im Sinne einer rasch wirksamen Verbesserung. Es sollen eine rasche Verbesserung der Abläufe erreicht oder dringende Herausforderungen angegangen werden.

Die Abwicklung der Massnahmen wird unter der Verantwortung des Kernteams mit einem klaren Lead erfolgen.

Folgende Sofortmassnahmen wurden definiert:

Nr.	Titel
M 1.1	Sicherstellung von Stellvertretungen und -Regelung
M 2.1	Klare Prozess- und Rollenbeschreibung
M 2.4	Ausbau Koordinationssitzung
M 2.7	Nachfragen und Aktenergänzungen
M 3.2	Vorlagensammlung
M 6.3	CMI-Schulung und -Super User

8.2 Umsetzungspaket 1

Die Massnahmen im Umsetzungspaket werden mit Priorität 1 umgesetzt. Die Massnahmen sollen, wenn möglich, im ersten Halbjahr 2024 gestartet werden. Hierfür muss nun eine Projektorganisation aufgesetzt werden (siehe Vorschlag in Kapitel 10.2.1).

Folgende Massnahmen wurden dazu definiert:

Nr.	Titel	geschätzter Aufwand in PT
M 1.2	Schulung vereinheitlichen und ausbauen	10
M 2.2	Aufbau von verbindlichen Checklisten	10
M 2.3	Klärung Vorzirkulation	5
M 2.5	Controlling und Monitoring Abläufe und Instrumente	2
M 5.3	Verbesserung und Vereinheitlichung Beratung	5
M 6.2	Volle Durchgängigkeit und Dokumentation im CMI	10
M 6.4	Geoviewer Potential nutzen	5
M 6.5	Einheitliches CMI für Kanton & Gemeinden prüfen	3
Total		50 PT

Wir gehen davon aus, dass die Umsetzung massgeblich mit internen Ressourcen erfolgen soll. Die Details und Involvierung werden in einem separaten Projektauftrag erarbeitet.

8.3 Umsetzungspaket 2 /3

Die Massnahmen im Umsetzungspaket werden mit Priorität 2 und 3 umgesetzt. Der Start des Umsetzungspakets 2/3 findet 2025 statt. Die Umsetzung ist bis Ende 2027 geplant. Die genaue Planung und die Projektorganisation mit klaren Leads sowie Abklärung bezüglich externer Unterstützung muss bis 2025 aufgesetzt werden. Dabei kann auch nochmals eine Repriorisierung angegangen werden.

Folgende Massnahmen wurden dazu definiert:

Nr.	Titel	geschätzter Aufwand in PT
M 1.3	Wissenssammlung	10
M 1.4	Priorisierung wiederkehrende Aufgaben	5
M 1.5	Ressourcenbedarf mittel-langfristig im Prozess abklären	5
M 1.6	Teambuilding und Motivation mittels Retrospektiven	3
M 2.6	Fristen im ganzen Gesuchs-Prozess klären	15
M 2.8	Beratung und Voranfragen neu definieren	10
M 3.1	Erarbeitung Dokumentation Entscheid und Vorgaben in CMI	3
M 3.3	Way of Working/Standards für Zusammenarbeit erarbeiten	5
M 3.4	Listen in CMI für Arbeitsanfall und Tracking	3
M 3.5	Abklärung Bewilligungen und Konzessionen einbeziehen	10
M 3.6	Stellungnahmen optimieren	5

M 4.1	Gemeinsame Wertehaltung	10
M 4.2	Förderung des Dienstleistungsgedanken	5
M 4.3	Persönlicher Austausch und Netzwerke	2
M 4.4	Rollenverständnis schaffen	8
M 4.5	Kultur fördern	3
M 5.1	Interessensabwägung der Teilverfügungen und Stellungnahmen	10
M 5.2	Erarbeitung eines übergreifenden Entschädigungsreglements	15
M 6.1	Start Projekt Papierlose Baugesuche (eBau)	20
M 6.5	Einheitliches CMI für Kanton & Gemeinden prüfen	3
Total		Ca. 150 PT

Wir gehen davon aus, dass die Umsetzung massgeblich mit internen Ressourcen erfolgen soll. Die Details und Involvierung werden in einem separaten Projektauftrag erarbeitet.

8.4 Umsetzungsplanung

Folgende grobe Roadmap gibt einen Überblick über die Pakete 1-3 und die Sofortmassnahmen. Sie bildet die Basis für das weitere Vorgehen und muss entsprechend mindestens von der Auftraggeberin abgenommen werden.

Die Detailplanung erfolgt pro Umsetzungspaket im Rahmen des Projektsetups.

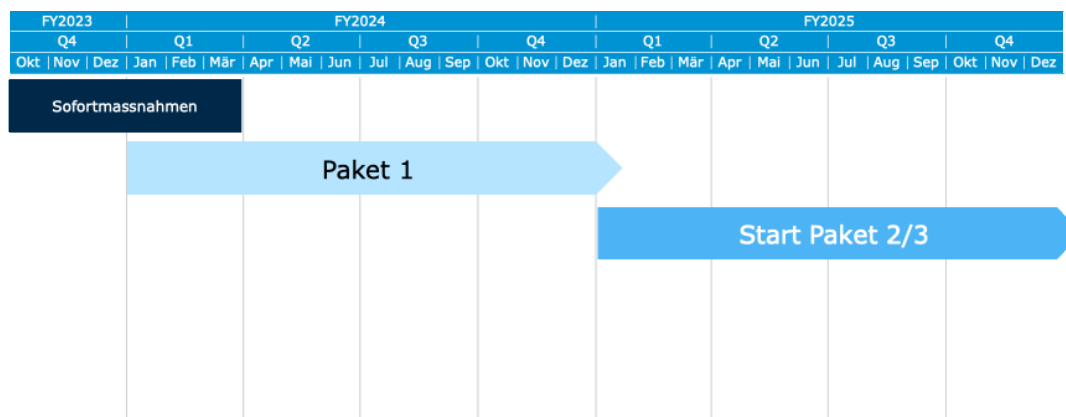


Abbildung 16: Grobe Roadmap Umsetzungsplanung.

8.5 Involvierung

8.5.1 Andere Departemente / Kantone / externe Stellen

Die gesamte Baugesuchsprozess involviert auch Fachstellen aus anderen Departementen und Kantonen es sind dies:

- Ortsbildschutz und Denkmalpflege (DBK)
- Landwirtschaft (DVI)
- Arbeitsinspektorat (DVI)
- Kantonspolizei (DSJ)
- Zivilschutz (DSJ)
- Staatskanzlei
- Amt für Lebensmittelsicherheit und Tierschutz (Kanton Graubünden)
- Brandschutz (glarnerSach)
- Behindertengerechtes Bauen (Berger Baumanagement)
- Digitale Verwaltung (Staatskanzlei)

Alle diese Fachstellen wurden bei der Analyse und der Erarbeitung der Massnahmen involviert. Für die Umsetzung ist es zwingend notwendig, dass diese Fachstellen involviert werden (Minimum Vernehmlassung). Zudem sind punktuelle Umsetzungsunterstützungen notwendig. Es ist daher notwendig, dass das DBU auf diese Stellen zugreifen und allfällige Unterstützung anfordern kann.

8.5.2 Gemeinden

Die drei Gemeinden des Kantons Glarus wurden bei der Analyse und der Erarbeitung der Massnahmen involviert (inkl. Beteiligung im Kernteam). Es ist zwingend notwendig, dass die Gemeinden weiterhin eng in die Umsetzung eingebunden werden. Wir schlagen daher vor, dass die Gemeinden in die Projektorganisation der Umsetzung direkt involviert werden.

8.5.3 Bund

Für die Umsetzung ist die Involvierung von Bundestellen nur punktuell notwendig. Hierfür wurden keine zusätzlichen Aufwände vorgesehen.

8.6 Rechtsetzungsmassnahmen

Im Rahmen der Analyse und der Erarbeitung der Umsetzungsmassnahmen wurde auch geprüft, ob Massnahmen bei der Rechtsetzung notwendig sind. Eine erste Abklärung hat ergeben, dass für folgende Massnahmen rechtliche Anpassungen notwendig sind:

Massnahme	Notwendige Anpassung Rechtssetzung
M 2.6 Fristen im ganzen Gesuchsprozess klären	In der Bauverordnung sind die Fristen (Ordnungsfristen) des Baubewilligungsverfahrens regelt (insbesondere Art. 2). In der Massnahme M 2.6 werden die Fristen nochmals geprüft. Dabei steht nicht nur die Gesamtfrist, sondern auch interne Fristen (Sistierungen, Vorzirkulation) sowie eine differenzierte Fristensetzung (einfache vs. Komplexe Geschäfte) zur Diskussion. Falls die Gesamtfristen (insbesondere Frist von 12 Wochen gemäss Art. 2 Abs. 3) geändert werden, ist die Verordnung anzupassen.
M 2.7 Nachfragen und Aktenergänzungen	Ein sehr aufwändiger Teil des Prozesses ist sind Nachfragen und Aktenergänzungen. Es gibt zwar die Möglichkeit die Fristen dann zu sistieren. Die genauen Abläufe und allfällige Möglichkeiten Festlegung von Nachforderungszeiten sind zu klären. Auf kommunaler Ebene gibt die Bauverordnung (Art. 78) Vorgaben. Es ist zu prüfen, ob diese auch kantonal verwendet werden können. Allenfalls sind dabei gesetzliche Bestimmungen (auf Verordnungsebene) anzupassen.
M 2.8 Beratung und Voranfragen neu definieren	Die Beratung und der Umgang mit Voranfragen sind nicht umfassend geklärt. Es fehlen klare Vorgaben, an welche sich allfällige Bauherren aber auch die Verwaltung halten kann. Es ist zu definieren, wie weit eine Beratung gehen kann? Wie schnell eine Beratung erfolgen kann? Welche Verbindlichkeit haben Beratungen? Dies kann allenfalls auch rechtliche Implikationen haben, welche Anpassungen auf Gesetzes- oder Verordnungsebene mitbringen kann.
M 6.1 Papierlose Baugesuche	Die Verordnung über den Vollzug der Raumentwicklungs- und Baugesetzgebung (RGBVV) gibt in Art. 9 klare Vorgaben bezüglich Form und Anzahl der Unterlagen. Dieser Artikel gibt klar vor, dass die Unterlagen physisch (Papier) eingereicht werden müssen. Auch wird vorgegeben, dass die Unterlagen grundsätzlich in dreifacher Ausführung einzugeben sind. Um einen papierlosen Baugesuchsprozess zu ermöglichen, muss dieser Passus angepasst werden. Zur Unterzeichnung der Unterlagen gibt es im RGB und RGBVV keine weiterführenden Aussagen. In der Kantonsverwaltung des Kantons GL gibt es aber bereits einen Passus, welcher die digitale qualifizierte Signatur einer handschriftlichen Unterzeichnung gleichsetzt. Es handelt sich dabei um das Gesetz über die Verwaltungsrechtspflege (Art. 4a). Dieses soll als Basis für weiterführende Anpassungen auch im Baugesuchsprozess genutzt werden. Des Weiteren wird auch in der Digitalisierungsstrategie und der dazugehörigen Roadmap darauf hingearbeitet.

8.7 Externe Unterstützung Umsetzung

Die in diesem Dokument vorgeschlagene Umsetzung bedarf einen hohen internen Ressourcenbedarf. Aus unserer Sicht wäre es daher vorteilhaft, dass die Projektführung, die administrative Begleitung und punktuelle Beratung extern vergeben wird. Dies entlastet die internen Ressourcen und ermöglicht es sich auf die wesentlichen internen Punkte zu konzentrieren. Die möglichen Aufwände werden in einem Projektauftrag formuliert. Erste Schätzungen gehen dabei von einem 20-40% Pensum in den Jahren 2024-2025 aus.

Das Risiko bei Umsetzungsprogrammen, wie wir es hier vorsehen, ist, dass bei fehlender Führung die Massnahmen kaum oder unstrukturiert umgesetzt werden. Eine klar zugewiesene Projektführung kann die Aufwände bündeln und bei Ressourcenengpässen rasch reagieren. Es ist daher wichtig, dass Ressourcen für die Führung vorgesehen sind. Auf Basis der aktuellen Ressourcensituation schlagen wir vor, diese wichtige Rolle extern zu besetzen.

8.8 Messung der Wirkung

Für jede priorisierte Massnahme wird vor Umsetzungsstart mindestens ein Ziel nach SMART definiert. Ergänzend wird definiert, wenn die Massnahme einen Einfluss auf bestehende oder neu definierte Kennzahlen hat, damit eine Null-Messung und ein späterer Vergleich möglich ist.

Diese Messungen werden mindestens halbjährlich durchgeführt und der Leitung DBU vorgelegt.

9 Kommunikation

Um das Projekt und die Umsetzungspakete auf eine erfolgreiche Basis zu stützen, wird empfohlen dem Thema Kommunikation und Changemanagement spezielle Beachtung zu schenken und Massnahmen zu planen. Die nachfolgenden Kapitel geben eine Übersicht zum Vorgehen. Ein schlanker, iterativer Ansatz hat sich in vielen ähnlich gelagerten Projekten bewährt, in dem man die Massnahmen regelmässig auf ihre Wirksamkeit überprüft und ggf. anpasst und auf die Entwicklungen im Projekt Rücksicht nimmt.

9.1 Stakeholder Analyse und Bedürfniserhebung

Für das Projekt Baugesuchsprozess sollten zuerst die Stakeholder definiert und analysiert werden: welche Bedürfnisse und Wünsche haben sie punkto Kommunikation und Begleitung der Veränderung? Welche Bedenken oder Kritik haben sie? Wie können sie durch kleinere und grössere Veränderungen, die sich durch die Handlungsfelder ergeben, begleitet werden?

Die nachfolgende Tabelle fasst mit dem Wissensstand Anfang Oktober 2023 die Stakeholder zusammen.

Stakeholder (Person, Gruppe)	Bedürfnisse, Wünsche	Bedenken, Ängste, Kritik
Mitarbeitende die BG bearbeiten, abteilungsneutral	Aktiv informiert werden im Projekt, Unterstützung erhalten bei Veränderungen	Unklare Schritte, fehlende Entscheidungen, nicht involviert werden, Ressourcenengpass
Mitarbeitende der DBU	Informiert werden über Änderungen	Kaum Ängste
Mitarbeitende von DBU-externen Fachstellen und Departementen	Informiert werden über Änderungen	Flexibler da teils weniger Engpässe, kaum Ängste
Mitarbeitende der Gemeinden	Sporadisch informiert werden	Bedenken, dass ev. Aufwand ansteigt
Mitarbeitende beim Kanton GL	Sporadisch informiert werden	keine
Öffentlichkeit/EinwohnerInnen, speziell bestehende/potenzielle Gesuchsteller/Bauherren	Über Änderungen informiert werden	Affin für Kritik aufgrund bisheriger Probleme im Prozess

Daraus abgeleitet lassen sich folgende Stakeholdergruppen zusammenfassen, die jeweils den Massnahmen zugeordnet werden.

Stakeholdergruppe	Priorität, Dringlichkeit	Dazugehörige Stakeholder (Person, Gruppe)	Zusammenfassung Bedürfnisse
A	Hoch	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende im BG Mitarbeitende externe Fachstellen/ Departemente 	<ul style="list-style-type: none"> Aktive Mitarbeit gewünscht Bei Entscheidungen vorgängig abholen Regelmässig über Neuigkeiten und Fortschritt informieren
B	Mittel	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende DBU Mitarbeitende Gemeinden 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmässig über Neuigkeiten und Fortschritt informieren Bei wichtigen Entscheidungen vorgängig abholen Punktuell mitarbeiten
C	Tief	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeitende Kanton Öffentlichkeit, Gesuchsteller 	<ul style="list-style-type: none"> Sporadisch über Neuigkeiten und Fortschritt informieren

9.2 Vorschläge Massnahmen

Massnahmen können verschiedene Wirkungen erzielen und unterschiedliche Beweggründe haben. Wichtig ist daher, eine gute Mischung umzusetzen. Einerseits gibt es zwingend nötige Massnahmen wie Schulungen, andererseits gibt es solche die helfen den Schub aus der Analyse und den Workshops mitzunehmen und sich meistens selbst verstärken. Wichtig ist es, Massnahmen zur Begleitung und Kommunikation im Projekt als Prozess zu sehen und nicht eine starre Checkliste.

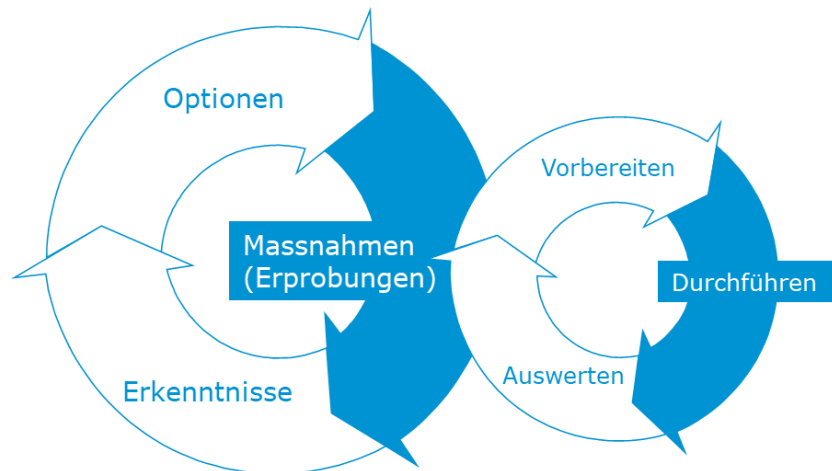


Abbildung 17: Lean Change Management Zyklus (nach leanchange.org).

Folgende Massnahmen werden aufgrund des vorangehenden Kapitels vorgeschlagen.

Massnahme	Frequenz	Messung Wirkung	Gruppe Stakeholder
Kommunikation per E-Mail/SharePoint/Newsletter in ganzer DBU, Absender Regierungsrat	1x Start Sofortmassnahmen im Projekt 1x weiteres Vorgehen Umsetzungspakete/Folgeprojekt	Anzahl Views, Kommentare, Feedbacks	A, B, C
Projektnewsletter/ Blogpost mit Updates zu Fortschritt, News, Verbesserungen etc.	Alle 2-3 Monate	Anzahl Views, Kommentare	A, B
Projektseite mit Informationen (s.o.), Kontakt, etc.	1x monatlich aktualisieren	Anzahl Views, Kontaktaufnahmen	A, B
Kontaktperson und -Seite einrichten zum Projekt für Fragen (Intranet/Internet)	1x zu Beginn	Anzahl Views, Kontaktaufnahmen	A, B, C
Pulsmesser-Umfragen: Stimmungsbarometer und Feedback mit Onlinetool	1x pro Quartal	Auswertung und Feedbacks	A
Retrospektive lancieren (siehe M 1.6)	1x pro Quartal	Bewertung Retro	A
Häufige Fragen & Antworten sammeln und online zur Verfügung stellen (Intranet/SharePoint)	1x monatlich aktualisieren	Anzahl Views, Fragen	A
BG-Kafi intern für informellen Austausch und Fragen, Tipps für CMI etc.	Alle 2-3 Monate	Anzahl Teilnehmende	A, B
Informationsveranstaltung vor Ort oder virtuell zu grösseren Änderungen	2x jährlich	Anzahl Teilnehmende Feedbacks	A
Fragestunde zum Projekt, virtuell für alle internen MA zugänglich, offener Austausch ermöglichen	1x pro Quartal	Anzahl Teilnehmende Anzahl Fragen	A, B
Schulungen: siehe Massnahmen HF	-	-	-
Pressemitteilung zu Beginn und Abschluss des Umsetzungsprojekts (z. B., wenn Checklisten bereit sind)	2x	-	C

9.3 Planung

Die gewünschten Massnahmen zur Kommunikation und Begleitung werden zeitlich anhand der Umsetzungspakete und der Roadmap mit eingeplant. Die nötigen Ressourcen zur Umsetzung von Massnahmen müssen ebenfalls ins Projekt eingeplant werden.

10 Ausblick Umsetzung

10.1 Phase 4 «Umsetzung prioritäre Massnahmen»

In der nächsten Phase bis Ende November 2023 werden basierend auf den Massnahmen und der Roadmap die hoch priorisierten kurzfristigen Sofort-Massnahmen angegangen.

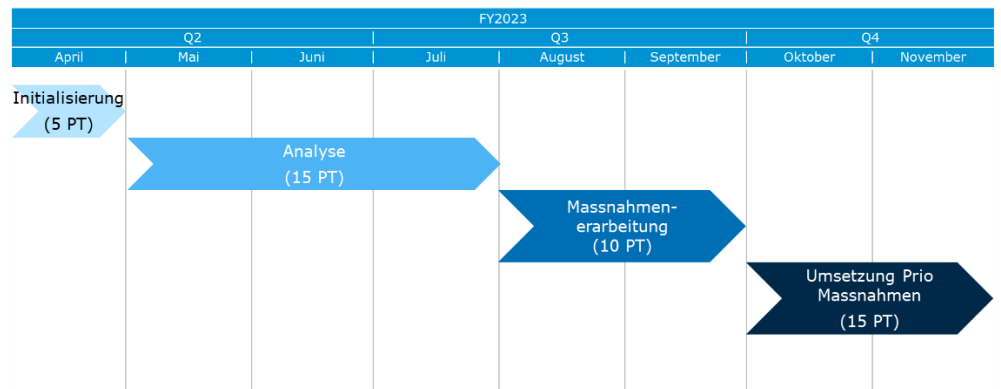


Abbildung 18: Meilensteinplanung Projekt.

Aufgrund der aufwändigeren Massnahmen-Erarbeitung, fokussiert sich die Umsetzung auf die Sofortmassnahmen und eine Vorbereitung der Prio 1 Massnahmen und damit einhergehend dem weiteren Vorgehen über dieses Projekt hinaus.

Gemäss Kapitel 8 werden die Sofortmassnahmen unter dem Lead des aktuellen Kernteams erarbeitet. Konkrete Umsetzungsschritte wurden bereits gestartet und die Ergebnisse werden im Rahmen des vorliegenden Projektes umgesetzt.

Ziel ist es, rasch Wirkung zu entfalten und klar definiertes Verbesserungspotential rasch zu realisieren. Aufgrund der stark begrenzten Ressourcen im Kernteam, müssen die Sofortmassnahmen über den November 2023 hinaus bearbeitet werden.

10.2 Umsetzung weitere Pakete

Die restlichen Pakete werden wie vorgängig beschrieben unterteilt und vorbereitet.

Es ist wichtig, dass hierfür eine breit abgestützte, aber kleine und handlungsfähige Projektorganisation aufgebaut wird. Aus Erfahrung aus anderen ähnlich gelagerten Projekten ist ein Commitment und eine klare Projektstruktur ein wichtiger Erfolgsfaktor der Massnahmen. Die nächsten Abschnitte stellen einen konkreten Vorschlag dazu dar.

Aus den vorgeschlagenen Elementen zu Change und Kommunikation in Kapitel 9 sollten zudem Massnahmen gewählt und parallel gestartet werden.

10.2.1 Vorschlag Projektteam

Das Projekt zur Umsetzung der Massnahmen könnte wie folgt organisiert werden. Die Besetzung der einzelnen Rollen muss anhand der Kapazitäten und Priorisierung in einem nächsten Schritt erfolgen. Weiter ist auf eine breit abgestützte Zusammensetzung zu achten, um die verschiedenen Interessen und teils schon konkreten Vorschläge der Fachstellen und Stakeholder im BG-Prozess angemessen einzubeziehen.

Die Massnahmen sind zur einfacheren Handhabung in thematisch zusammenfassende Teilprojekte gruppiert. Einige Massnahmen aus verschiedenen Handlungsfeldern weisen starke Abhängigkeiten auf, und wurden als eine Aktivität dargestellt.

Begonnene Sofortmassnahmen werden als Teilprojekt weitergeführt.

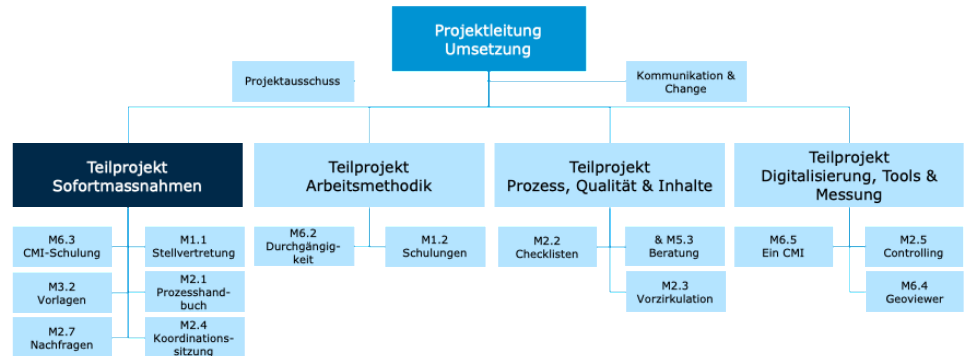


Abbildung 19: Vorschlag Projektorganisation Umsetzung.

10.2.2 Zeitplan basierend auf Roadmap

Der genaue Zeitplan muss basierend auf der Roadmap, der Zusammenstellung des Projektteams und dem Abgleich zwischen Ressourcenbedarf und Kapazität und ggf. einer weiteren Priorisierung in einem nächsten Schritt erfolgen. Zum aktuellen Zeitpunkt wäre eine genauere Planung nicht aussagekräftig.

10.2.3 Ressourcenbedarf und Freigabe

Zum Zeitpunkt November/Dezember 2023 besteht nach wie vor der Konflikt zwischen dem Ressourcenbedarf im Tagesgeschäft (u.a. BG-Bearbeitung), sowie dem Bedarf an freien Kapazitäten, um Projekte und Verbesserungen wie die vorgestellten Massnahmen anzupacken. Um mittelfristig die Personen nicht noch mehr zu belasten und Ausfälle zu riskieren, braucht es daher Lösungsansätze (z.B. Priorisierung der Aufträge, punktuelle Unterstützung intern oder extern).

Für die in Kapitel 8 geschätzten Aufwände der Massnahmen, allfällige Kommunikations- und Changemassnahmen plus die Gesamtkoordination durch eine Projektleitungsrolle von ca. 2 PT/Monat benötigt es als nächsten Schritt eine Freigabe durch die Hauptabteilungsleiterin Hochbau oder den Departementsvorsteher Bau und Umwelt. Mit diesem Commitment lassen sich danach die nötigen Personen innerhalb der Verwaltung und weiteren Stellen für das Projekt gewinnen.

11 Fazit externe Projektleitung

Die Analyse des Prozesses und Dokumente sowie die umfassenden Interviews haben uns einen guten Überblick über die aktuelle Situation des Baubewilligungsprozesses gegeben. Wir haben eine offene und transparente Organisation erlebt, welche die Probleme auch anspricht.

Wir schätzen die aktuelle Situation grundsätzlich solide ein. Die Grundlagen sind gut oder auf einem guten Weg in die richtige Richtung. Der Prozess ist definiert und die Aufgaben sind klar zugewiesen. Es gibt einige kritische Bereiche, welche nun aber angegangen werden müssen. Viele dieser Herausforderungen basieren auf einer knappen Ressourcensituation. Die lässt sich kurzfristig aber nicht einfach so beheben. Daher konzentrieren wir uns bei den Massnahmen auf die Professionalisierung der Abläufe und einem möglichst hohen Effizienzgewinn.

Auf die Organisation wirken verschiedene Entwicklungen ein, welche adressiert werden müssen. So steigt die Anzahl der Baugesuche, die Komplexität der Geschäfte steigt (neue rechtliche Rahmenbedingungen) und die Anforderungen an eine rasche und abgestimmte Abwicklung steigen. Die jetzige Organisation kann diese Anforderungen knapp stemmen. Es ist zu prüfen, wie ein nachhaltiger zukünftiger Betrieb sichergestellt werden kann.

Aus der Analyse wurden die Handlungsfelder mit dem grössten Bedarf und Potential definiert. Mit den Handlungsfeldern decken wir aus unserer Sicht die wichtigsten Themen mit der grössten Wirkung ab. Es werden die grössten «pain points» adressiert und wir möchten sicherstellen, dass eine Weiterentwicklung angestossen wird, welche auch die zukünftigen Anforderungen effizient abdeckt.

Die 33 definierten Massnahmen wurden im Rahmen von mehreren Workshops erarbeitet. In diesen Workshops wurde offen und ehrlich über die Potentiale und die möglichen konkreten Verbesserungen diskutiert. Daraus ist eine umfassende Aufstellung von Massnahmen entstanden, welche nun das Fundament für ganz konkrete Verbesserungen schafft. Diese Massnahmen müssen nun aber konkret geplant und umgesetzt werden. Dafür empfehlen wir dringend eine Projektorganisation aufzubauen. Es muss zwingend eine verantwortliche Person definiert werden, welche die Umsetzungsmassnahmen vorantreibt und deren Wirkung überprüft. Zudem ist es aus unserer Sicht unabdingbar, dass für Umsetzung genügend Ressourcen alloziert werden.

Wir durften motivierte Mitarbeitende kennenlernen, welchen das Thema Baugesuchsprozess am Herzen liegt und sich für eine Verbesserung einsetzen. Es ist ein hohes Dienstleistungsbewusstsein spürbar, um den Endkunden eine gute Lösung zu bieten.

Wir bedanken uns herzlich bei den Projektbeteiligten für die bisherige Mitarbeit und Offenheit im Projekt. Wir freuen uns sehr auf die weitere Zusammenarbeit und konstruktive Lösungsansätze.

12 Anhänge

12.1 Abkürzungsverzeichnis

ARG	Abteilung für Raumentwicklung und Geoinformation
ARE	Amt für Raumentwicklung
BaB	Bauen ausserhalb Bauzone
BG	Baugesuch
BiB	Bauen innerhalb Bauzone
CMI Axioma	CMI: Software und Hersteller gleichzeitig Axioma: alter Softwarename, neu nur noch CMI
DBU	Departement Bau und Umwelt
DBK	Departement Bildung und Kultur
FDO	Fachstelle Denkmalpflege und Ortsbildschutz
FTE	Full Time Equivalent, zu Deutsch: Vollzeitäquivalent
PBG	Planungs- und Baugesetz
PT	Personentage
RBGVV	Verordnung über den Vollzug der Raumentwicklungs- und Baugesetzgebung
RP	Raumplanung
LMS	Learning Management System
APV	Applikationsverantwortliche Person
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung