

## Aktennotiz

Geht an:  
Baudirektion  
Stadt Luzern  
Hirschengraben 17  
6002 Luzern

Wirtschaft

**Prof. Sebastian Huber**  
Dozent

T direkt +41 41 228 99 26  
sebastian.huber@hslu.ch

Luzern, 9. Februar 2024

## Gutachten zum Controllingbericht 1 - B+A 33/2020 Baubewilligungsverfahren beschleunigen

### Vorbemerkungen:

Das Gutachten bezieht sich auf den 1. Controllingbericht in der Version vom 26. Januar 2024. Kapitel 14 ff. wurden nicht begutachtet, da die reglementarischen Bestimmungen und Kostenberechnungen nicht zur Expertise des Gutachters gehören. Anhänge und Beilagen wurden ausgeklammert, insbesondere die durch die Hochschule Luzern Wirtschaft und den Gutachter selbst erbrachten Leistungen und Berichte sind von diesem Gutachten ausgenommen.

### Gesamtwürdigung Berichterstattung

Der Controllingbericht zeigt klar die Herausforderungen zu Beginn der Berichtsperiode auf und stellt die Ziele und Rahmenbedingungen von B+A 33/2020 transparent dar. Die Dienstabteilung Städtebau sowie das Vorgehen zur Umsetzung von B+A 33/2020 wird klar und nachvollziehbar präsentiert und dabei auf die personellen Wechsel und die damit einhergehenden besonderen Herausforderungen eingegangen. Die dargestellten Kennzahlen sind insgesamt klar und vollständig; es muss für die Jahre 2022, 2023 und fortfolgende zwecks Vergleichbarkeit noch eine stabile und leicht zu erhebende Berechnungsgrundlage vereinbart werden, diese wird im Bericht bereits angekündigt.

### Umsetzung der mit B+A 33/2020 beantragten Massnahmen

Die 15 Massnahmen werden strukturiert aufbereitet; dabei ist gut nachvollziehbar, welche davon als neue Massnahmen weitergeführt werden sollen. Die Massnahmen werden knapp erläutert und dann systematisch hinsichtlich ihrer Zielerreichung transparent dargestellt. Die Entscheidungen zur Übernahme in den Regelbetrieb, respektive Fortführung oder Abschluss sind nachvollziehbar, begründet und soweit nötig mit neuen Massnahmen und Finanzbedarfen konkretisiert. Sie entsprechen den beantragten Projekten und sind im Sinne der vereinbarten Ziele und finanziellen Vorgaben abgearbeitet und umgesetzt worden. Als Fortsetzung der Massnahmen von B+A 33/2020 werden 7 neue Massnahmen vorgeschlagen, deren Bezug zu den ursprünglichen Massnahmen leicht nachvollziehbar ist.

### Aktuelle Situation und Ausblick

Im Rahmen der Projektzusammenarbeit wurde das anspruchsvolle Umfeld der Baubewilligungsverfahren in aller Form deutlich: die städtische Verdichtung bei gleichzeitig zunehmender Vielfalt an gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben, komplexere Bauvorhaben und von Jahr zu Jahr steigende Anzahl Baugesuche und Bauvolumina sowie eine zunehmende Anzahl Einsprachen einerseits, sowie eine

komplexe IT-Systemlandschaft, erneute Wechsel im Leitungsteam der Dienstabteilung, nicht besetzte Stellen und der Wunsch nach einer Beschleunigung der Verfahren andererseits, führen zu einer enormen Belastung bei den Mitarbeitenden. Dennoch gelingt es der Dienstabteilung Städtebau, die Anzahl genehmigter Baugesuche und das genehmigte Volumen bei gleichbleibender Qualität zu steigern. Trotz hoher Belastung und Anspannung erlebten wir das Team als lösungsorientiert und ernsthaft interessiert an einer nachhaltigen Verbesserung der Bearbeitungszeiten und Servicequalität. Trotz Überlastung im operativen Tagesgeschäft konnten verschiedene Verbesserungsmaßnahmen und -projekte umgesetzt werden, die eine positive Wirkung auf die Baubewilligungsverfahren entwickelten.

Eine zeitnahe Fortsetzung der Anstrengungen entlang der vorgeschlagenen, ambitionierten Ziele und Massnahmen erscheint alternativlos, um die bereits erreichten Verbesserungen nicht zu gefährden. Insbesondere müssen die vakanten Führungspositionen und Personalressourcen zeitnah nachbesetzt werden, um die Bugwelle an pendenten Bewilligungsverfahren, die Verunsicherung im Team und Fluktuation möglichst nicht weiter ansteigen zu lassen. Eine endgültige Klärung und Festlegung für die Berechnung von Fristen und automatisierte Erfassung der effektiven Bearbeitungszeiten erscheint zwingend nötig, um aussagekräftige Kennzahlen als Führungsinstrument einsetzen zu können. Die Verwendung mehrerer Kennzahlen (Durchschnitt und Median der Bearbeitungszeiten, Anzahl hängiger Geschäfte, usw.) erlaubt ein differenziertes Verständnis der tatsächlichen Entwicklung und somit eine zielgerichtete Steuerung und Messung von internen Massnahmen und externen Einflüssen.

Durch die starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft und die zuverlässige und doch schnelle Bearbeitung möglichst vieler Baugesuche fehlt mitunter die Kapazität für Verbesserungsmaßnahmen. Es wäre als Teil der künftigen Führungsaufgabe empfehlenswert, eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung auf allen Ebenen zu etablieren. Mitunter können viele kleine, stetig erkannt und fortlaufend umgesetzte Massnahmen schon erheblich zur Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen beitragen. Darüber hinaus sollten grössere Verbesserungspotentiale (z.B. Vereinfachung der IT-Systemlandschaft) in dedizierten Projekten bearbeitet werden.

#### **Zusammenfassung**

- Rückblick und Berichterstattung zu B+A 33/2020, den 15 Massnahmen und ihrer Umsetzung ist klar, vollständig und nachvollziehbar; Übernahme von Massnahmen in den Regelbetrieb und Folgemaassnahmen sind transparent und verständlich dargelegt
- Die anspruchsvollen Rahmenbedingungen und internen Gegebenheiten werden offengelegt, besondere Herausforderungen durch erneute Wechsel in der Leitung und Überlastung der Mitarbeitenden objektiv benannt
- Die umgesetzten Massnahmen haben erlaubt, der weiterhin steigenden Anzahl Gesuche, Bauvolumina und Einsprachen zu begegnen
- Eine Fortsetzung dieser Anstrengungen ist dringend zu empfehlen, da von einer weiterhin ansteigenden Menge und Volumina bei zunehmender Komplexität der Bauchgesuche auszugehen ist
- Zu den künftigen Führungsaufgaben sollte auch die Zielvereinbarung anhand verlässlich erhobener Kennzahlen sowie eine kontinuierliche Prozessverbesserung gehören
- Ausgewählte Verbesserungsmaßnahmen sind in Form von Projekten weiterzuverfolgen

Luzern, 09.02.2024, Prof. Sebastian Huber