



Agiles Genehmigungsverfahren

Eine neue Dimension der Zusammenarbeit für Infrastrukturprojekte
in der Energiewende



Ausstieg insbesondere aus der Kohleverstromung erreichen. Andererseits fehlt mit den Erdgaslieferungen aus Russland nicht allein ein als vorübergehender Kohleersatz geplanter Energieträger. Der russische Überfall auf die Ukraine hat auch die Selbstversorgung mit Energie ganz oben auf die Tagesordnung von Politik und Wirtschaft gesetzt, man will sich unabhängiger von einzelnen Rohstofflieferanten machen. Selbstversorgung aber bedeutet noch schneller noch mehr Erneuerbare Energie aus heimischer Erzeugung. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, hat die Bundesregierung die seit Jahrzehnten größte energiepolitische Gesetzesnovelle für den Ausbau der Erneuerbaren Energien sowie der Netzinfrastruktur beschlossen.

Sie soll auch die Planung, Genehmigung und Realisierung des Netzausbaus sowie die Digitalisierung in dem Bereich vereinfachen und beschleunigen. Denn bundesländerübergreifende Höchstspannungsleitungen sind für den Umbau der Energielandschaft von hoher strategischer Bedeutung. Diese Infrastruktur gilt als Rückgrat der Energiewende, da sich der Strom aus den Erneuerbaren Energien – insbesondere Offshore-Wind – nur mit neuen Leitungen in die Lastzentren transportieren lässt, also in Regionen mit hohem Strombedarf

Mut zur Veränderung

Die deutsche Energiewende ist – wenig überraschend – ein Generationenprojekt. Bereits seit rund 20 Jahren läuft der sukzessive Ausstieg aus der nuklearen und fossilen Stromerzeugung sowie parallel dazu der Ausbau der Erneuerbaren Energien und damit verbunden der Umbau der Infrastruktur zur Energieverteilung. Denn der Strom aus Windkraft- oder Solaranlagen muss von den neuen Produktionsstätten – derzeit meistens noch im Norden Deutschlands oder auf hoher See – zuverlässig zu den Verbrauchern in allen Regionen gebracht werden, vor allem zur Industrie im Süden Deutschlands. Über Jahre hinweg haben die Parteien in diversen Konstellationen politische Mehrheiten für die Energiewende organisiert. Wissenschaft und Forschung haben Ideen für Technologien sowie Strukturen geliefert, aus denen Unternehmen leistungsfähige Produkte oder innovative Dienstleistungen entwickeln konnten. Die zuständigen Behörden schließlich mussten den organisatorischen und rechtlichen Rahmen

dafür schaffen, dass im Zuge der Energiewende konkrete Projekte abgestimmt und zielgerichtet vorangetrieben werden konnten. In einem hochentwickelten Industrieland ist der weitreichende Umbau der Energieversorgung im laufenden Betrieb eine wahre Herkulesaufgabe. Deutschland ist dabei in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein gutes Stück vorangekommen und gilt vielen weltweit als Vorbild, wie die Energiewende gelingen kann. Inzwischen sind die Konzepte ausgefeilt und die Technologien erprobt.

Nun jedoch beginnt eine neue, entscheidende Phase der Energiewende – der Umbau bei der Stromerzeugung und -versorgung muss künftig schneller sowie zielgerichteter ablaufen. Die Gründe dafür sind offenkundig: Einerseits kann Deutschland die international vereinbarte Reduzierung der CO₂-Emissionen, mit der der sich zuspitzenden Klimakrise entgegengewirkt werden soll, nur mit einem beschleunigten



Gesetzes-Novellierung allein garantiert keine Beschleunigung



Die schnellere Planung und Errichtung dringend benötigter Leitungen erfordert jedoch mehr als nur die Novellierung eines Gesetzes. Erfolgsscheidend für rasche Fortschritte beim Netzausbau ist eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten. Die Genehmigung von Netzausbauprojekten über die Grenzen von Bundesländern hinweg erfolgt nach dem Netzausbaubeschleunigungsgesetz Übertragungsnetz (NABEG), wobei die Bundesnetzagentur (BNetzA) als zuständige Behörde fungiert. Für die Realisierung der Projekte selbst sind die Vorhabenträger (VHT) verantwortlich, diese Rolle übernehmen in Deutschland die vier Übertragungsnetzbetreiber (ÜNB). Als dritte Partei spielen bei der Vorbereitung des Netzausbaus neben der Bundesnetzagentur und dem Vorhabenträger die von ihm

beauftragten Planungsbüros eine wichtige Rolle – über sie laufen wesentliche Inhalte des Genehmigungsverfahrens etwa mit Blick auf Umwelt- und Naturschutz. Um neue Projekte in dem Dreieck aus BNetzA, VHT und Planungsbüro zu beschleunigen, sind grundsätzlich die Rahmenbedingungen der Genehmigungsverfahren zu überdenken. Zwar beweisen Beispiele wieder binnen weniger Monate erfolgte Bau des LNG-Terminals vor Wilhelmshaven zum Entladen von per Schiff angeliefertem Flüssiggas einerseits, dass Deutschland durchaus auch Projektbeschleunigung kann. Andererseits ist beim Netzausbau jedoch kein weiteres solches Inselprojekt gefragt – vielmehr braucht es hier eine gut durchdachte und dann standardisiert in jedem Vorhaben realisierbare Transformation der Zusammenarbeit aller



Abbildung 1: Agiles Genehmigungsverfahren – kollaborativ, agil, digital

Beteiligten mit dem Ziel, gemeinsam für eine viel schnellere Errichtung von Höchstspannungsleitungen zu sorgen.

Eine derart weitreichende Transformation erfordert Mut zur Veränderung und fällt sicher mit entsprechender Unterstützung von außen leichter. Diese Unterstützung kann „Collaboration as a Service“ leisten – ein Konzept von Accenture, das eine optimierte Art der Zusammenarbeit in mehrstufigen Genehmigungsprozessen beschreibt, die für viele große Infrastrukturprojekte erforderlich sind. Kern des Ansatzes: Die Etablierung einer kollaborativen Kultur, einer agilen Herangehensweise und einer digitalen Arbeitsumgebung zwischen den involvierten Parteien. Integrierte Teams sollen in einem vertrauensvolles

Umfeld offen und auf Augenhöhe auf den gemeinsamen Projekterfolg hinarbeiten, mithilfe agiler Prozesse sowie Methoden auf Basis standardisierter und geführter Prozessen ihrem Ziel rasch näher kommen und dafür über eine einfache, intuitive sowie inklusive digitale Plattform zu jedem Zeitpunkt genau die Software nutzen können, die zu den aktuellen Aufgaben passt. So lässt sich erfahrungsgemäß eine Verdoppelung der Prozessgeschwindigkeit erreichen – was bei den Genehmigungsverfahren für Höchstspannungsleitungen etwa bedeuten würde, recht sicher einige Jahre früher mit den Bauarbeiten zu beginnen.

Kollaborativ

auf ein gemeinsames Ziel zusteuern

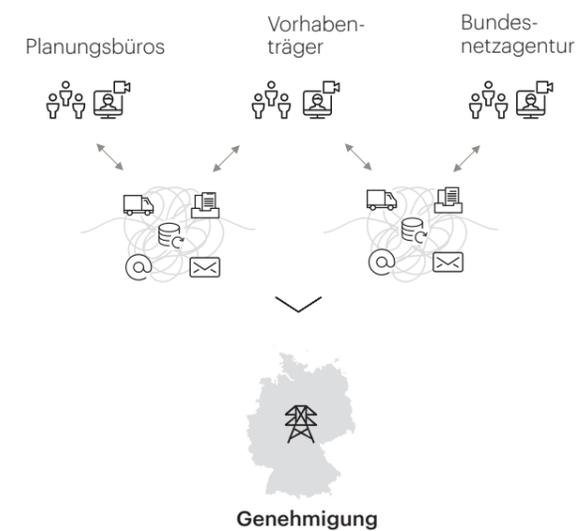
Besonderen Mut zur Veränderung erfordert die Bereitschaft aller Beteiligten, künftig bei der Genehmigung von Projekten umfassend kollaborativ miteinander zu arbeiten. Dies dürfte aber nur dann klappen, wenn in den drei miteinander interagierenden Organisationen inklusive all ihrer Beschäftigten ein tiefgreifender Kulturwandel stattfindet. Derzeit arbeiten die Fachleute in den Planungsbüros, beim Vorhabenträger sowie bei der Bundesnetzagentur quasi wie auf einer eigenen Insel ihre jeweiligen Aufgaben ab, ohne sich regelmäßig mit allen anderen Beteiligten auszutauschen – Themen werden erst im Dialog mit der einen oder anderen Seite diskutiert, die sich daraus ergebenden Fragen für die dritte Organisation wiederum in einem weiteren Zweiergespräch erörtert, bis es dann retour in die erste Zweierunde geht. Dies führt durch wiederholte Abstimmungsschleifen zu massiven Zeitverzögerungen und motiviert außerdem dazu, lieber zu 110 Prozent auf Nummer Sicher zu gehen, als kalkulierbare Risiken einzugehen – denn in diesem System gibt es naturgemäß keine gemeinsame Einigung auf ein kalkulierbares Risiko.

Ziel einer neuen Art der Kollaboration zwischen allen Beteiligten sollte es sein, eng verzahnt zusammenzuarbeiten, dabei gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und mögliche Risiken erst gemeinsam zu prüfen sowie dann – so sie tragbar erscheinen – bewusst gemeinsam zu teilen. Dem dient insbesondere die frühzeitige und kontinuierliche Integration aller am Projekt Beteiligten in Abstimmungsprozesse im Rahmen der Genehmigung der Netzausbauvorhaben, was die Effizienz des gemeinsamen Arbeitsmassiv steigert. Unser Vorschlag lautet konkret: Alle Projektbeteiligten – Vertreter der

Bundesnetzagentur, der jeweiligen Planungsbüros und des Vorhabenträgers – treffen sich mindestens einmal pro Woche zu einem Arbeitstermin. Je nach Thema können falls nötig weitere Personen hinzugezogen werden, etwa SpezialistInnen aus relevanten Fachabteilungen des VHT. Die Zusammensetzung der Runde ist so zu wählen, dass in diesen Terminen unterschiedliche Sichtweisen eingebracht und ebenengerechte Entscheidungen sofort getroffen werden können – auf diese Weise entsteht eine produktive Arbeitsatmosphäre, der sogenannte „Big Room“.

Accenture unterstützt mit dem Angebot „Agiles Genehmigungsverfahren“ die Bildung solcher interdisziplinärer Teams durch die Bereitstellung eines externen Projektmanagements und hilft, die beteiligten Parteien in einer vertrauensvollen Atmosphäre zusammenzubringen, was einen offenen Austausch fördert. Die Unterstützung durch einen sogenannten Collaboration Master gilt ebenso für die virtuelle Zusammenarbeit wie die Organisation regelmäßiger physischer Treffen, in denen sich leichter persönliche Beziehungen aufbauen lassen. So entsteht eine informelle und unbürokratische Kommunikation, die den Fokus auf die inhaltlichen Themen sowie das gemeinsame Ziel legt. Es geht aus Sicht der Beteiligten nicht mehr um ein Projekt des Vorhabenträgers, des Planungsbüros oder der Bundesnetzagentur – es gilt, „unsere Leitung“ schnell und sicher durch das Genehmigungsverfahren zu bringen.

Derzeitige Abwicklungsmethode



Agiles Genehmigungsverfahren

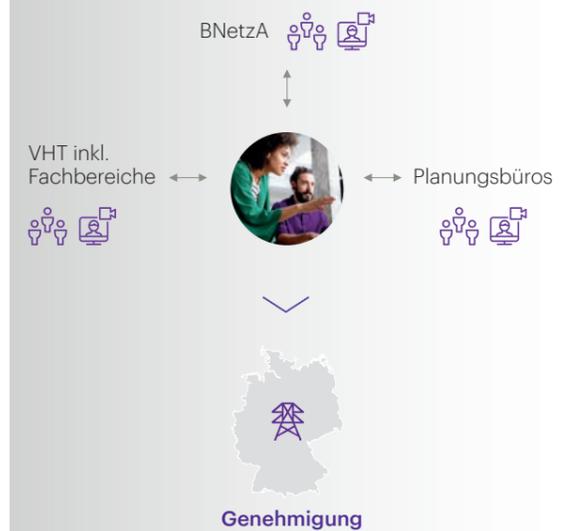
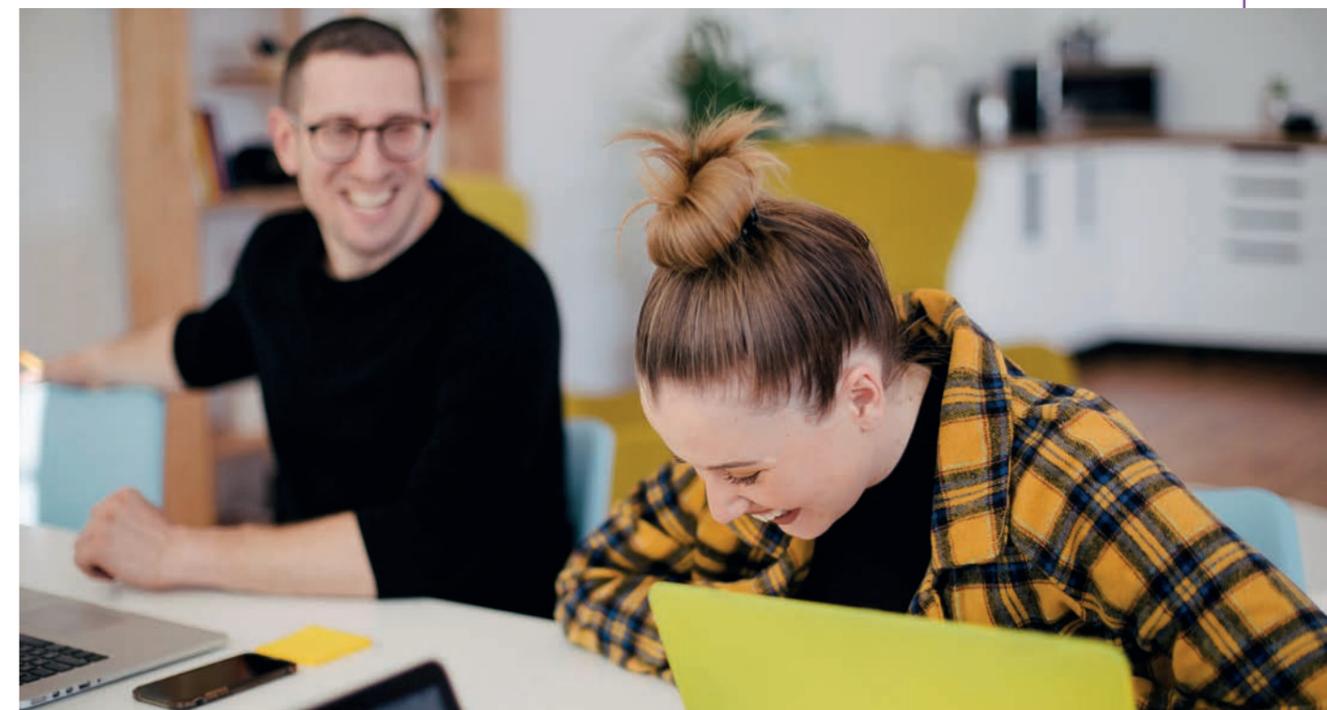


Abbildung 2: Kollaborativ



Agil

die Genehmigungsverfahren beschleunigen

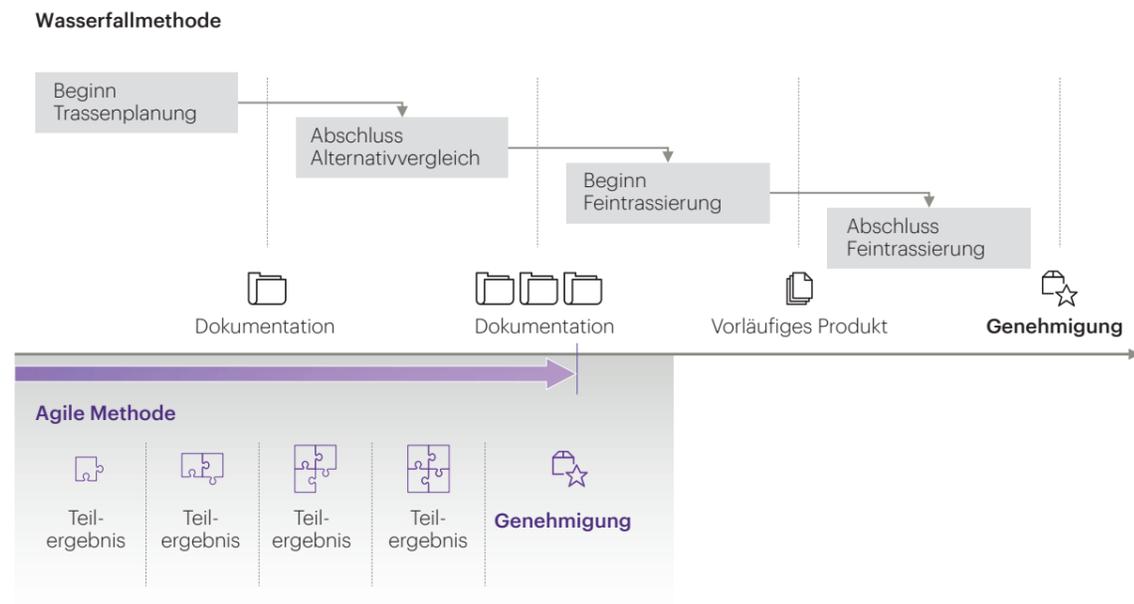


Abbildung 3: Agil

Kollaboration ist wichtig, führt allein jedoch nicht ans Ziel – einem deutlich beschleunigten Genehmigungsverfahren. Zu den Grundprinzipien einer neuen Art der Zusammenarbeit zwischen BNetzA, VHT und Planungsbüros muss daher zwingend ein agiles Vorgehen zählen, um eine Verschlinkung des Verfahrens zu erreichen. Genehmigungsverfahren funktionieren bisher nach der Wasserfallmethode: Einzelne Themen werden chronologisch nacheinander abgearbeitet, kleinste Rückfragen führen so zu Verzögerungen des ganzen Projekts, bis sie geklärt sind. Mit dem agilen Vorgehen lässt sich eine Vereinfachung und Beschleunigung erreichen. Der Ansatz ist geprägt durch eine iterative inkrementelle Vorgehensweise. Dazu wird ein Projekt in zeitliche Abschnitte

unterteilt. Am Ende jeder sogenannten Iteration steht dann – in der Regel nach zwei Wochen – ein funktionsfähiges Zwischenprodukt, das dem Auftraggeber zur Prüfung vorgelegt wird, in diesem Fall der BNetzA. Das Feedback des Auftraggebers dient wiederum zur Weiterentwicklung. Unterschiedliche Erwartungshaltungen in Bezug auf Anforderungen der Genehmigungsanträge lassen sich dadurch früher erkennen. Mithilfe der agilen Arbeitsweise sind alle Beteiligten stets auf dem aktuellen Stand der Dinge. Mehrfachprüfungen entfallen, da sich das mit der Erstellung eines Dokuments befasste Team über die gesamte Genehmigungslaufzeit hinweg permanent mit der Prüfungsinstanz abstimmt. Ein kontinuierlicher Austausch der bei den beteiligten Organisationen

für das jeweilige Thema zuständigen Personen minimiert nicht nur das Risiko grober Planungsfehler, sondern auch die Wahrscheinlichkeit für Verzögerungen des Genehmigungsverfahrens.

Agiles Arbeiten ist nicht trivial, es stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten, insbesondere aber auch an die Prozesse. Damit sich die Beteiligten voll auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können, gehört zum Angebot „Agiles Genehmigungsverfahren“ ein externes Projektmanagement, mit dem Accenture den agilen Abstimmungsprozess steuert. Die regelmäßigen Arbeitsmeetings werden mit der methodischen sowie fachlichen Expertise von Accenture vor- und nachbereitet.

Die kontinuierliche Unterstützung des agilen Ansatzes durch externe Fachleute fördert die interaktive Zusammenarbeit der am Projekt beteiligten Personen – das bewirkt im Genehmigungsprozess eine verzahnte Arbeitsweise zwischen den Erstellern von Dokumenten und den Prüfern sowie eine lösungsorientierte Reaktion auf Veränderungen.



Digital

die Zusammenarbeit im Team optimieren

Die neue kollaborative Zusammenarbeit und die Nutzung moderner agiler Methoden allein reicht aber nicht, um Genehmigungsverfahren vor dem Bau von Höchstspannungsleitungen effizienter zu gestalten. Erst durch den Einsatz geeigneter Technologie lässt sich etwa abschließen, dass Papierdokumente zur sequenziellen manuellen Bearbeitung in diversen Ausfertigungen per Post durch Deutschland geschickt werden und irgendwann Unsicherheit entsteht, welche Version denn aktuell ist – von der damit verbundenen Zeitverzögerung ganz zu schweigen. Um den kollaborativen Austausch aller Projektbeteiligten effizient zu gestalten, ist deshalb die Nutzung einer digitalen Kollaborationsplattform unumgänglich. Erst mit ihrer Hilfe lassen sich wichtige Arbeitsschritte und Teilergebnisse möglichst früh verknüpfen sowie aufeinander abstimmen. Zudem schafft die digitalisierte Arbeitsweise mehr Transparenz über den Stand des Genehmigungsverfahrens. Die Einführung der digitalen Kollaborationsplattform fördert nicht nur flexibles und paralleles Arbeiten an Genehmigungsunterlagen – über eine solche intelligente Lösung entsteht bei den Beteiligten auch auf psychologischer Ebene

ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl. Mit dem Angebot „Agiles Genehmigungsverfahren“ stellt Accenture den am Genehmigungsverfahren Beteiligten eine integrierte IT-Umgebung aus einer Hand zur Verfügung, die höchste Sicherheitsstandards erfüllt sowie ständig weiterentwickelt wird. Die Plattform ist nicht nur intuitiv und anwenderfreundlich. Mit der auf dieser Basis möglichen intensiven Kommunikation lässt sich auch das Vertrauen über die Unternehmens- oder Bereichsgrenzen hinweg fördern und dadurch eine positive kollaborative Kultur aufbauen. Zudem dient die digitale Kollaborationsplattform der Standardisierung der Verfahren, schafft Synergieeffekte und sorgt jederzeit für Transparenz sowie Aktualität, etwa durch Tools für Terminplanung oder Dokumentenmanagement sowie ein Dashboard zur Visualisierung des Projektfortschritts mit Reporting in Echtzeit. Für den reibungslosen Einsatz dieser Plattform kümmert sich Accenture nicht nur um technische Aspekte bei der Implementierung und Bereitstellung einer IT-Umgebung aus einer Hand, sondern auch um die Schulung der Beschäftigten in der Anwendung dieser Plattform mit ihren diversen Tools.

Das „Agile Genehmigungsverfahren“

kann zum Goldstandard der Beschleunigung werden

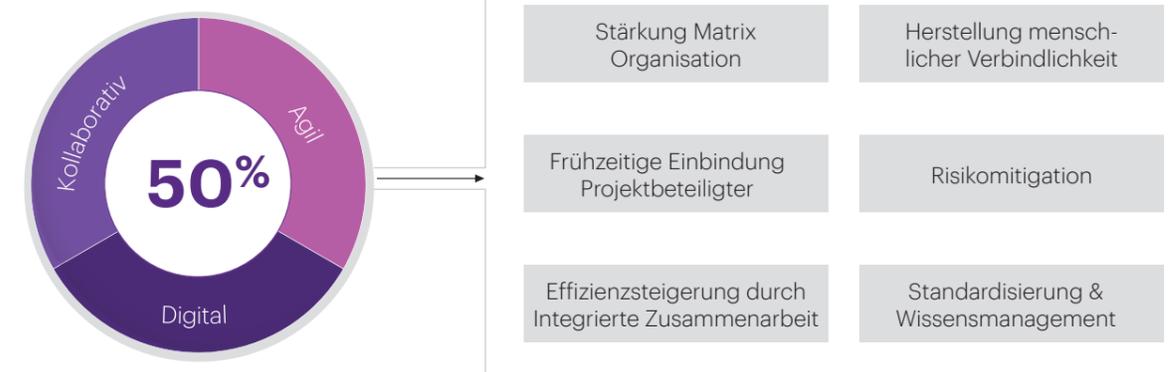


Abbildung 5: Positive Effekte des Agile Genehmigungsverfahren

Aktuell stehen die an der Energiewende mitwirkenden Unternehmen und Institutionen vor enormen Herausforderungen. Accenture unterstützt alle Beteiligten bei der Transformation ihrer Zusammenarbeit in Genehmigungsverfahren des Netzausbaus hin zu einer Kultur der transparenten Kollaboration auf Augenhöhe mit dem expliziten Anspruch, schnell und konsequent ein gemeinsames Ziel anzustreben. Das Konzept „Agiles Genehmigungsverfahren“ verbindet Kollaboration, Agilität und Digitalisierung und stellt damit einen völlig neuartigen Ansatz dar. Die ganze Zusammenarbeit wird an einem gemeinsamen Ziel ausgerichtet, dem sich alle verschrieben haben, wobei gleichzeitig an den jeweiligen Genehmigungsphasen festgehalten werden kann. Durch das „Agile Genehmigungsverfahren“ lässt sich eine deutliche Beschleunigung der Abläufe erreichen – nach unserer Analyse ist eine Planfeststellung in der Hälfte der aktuellen Genehmigungsdauer machbar. Der lernende und

dynamische Charakter des Prozesses an sich erzeugt erhebliche Effizienzgewinne durch anhaltende Standardisierung und Synergien.

Gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen und Institutionen will Accenture zum Gelingen der Energiewende beitragen. Das „Agile Genehmigungsverfahren“ ist ein starkes Instrument, um die anstehenden Genehmigungsverfahren für den Netzausbau schneller durchzuziehen. Dabei liegt eine Stärke des Konzepts darin, dass es sich als generelle Blaupause für die Optimierung jeglicher Genehmigungsverfahren für große Infrastrukturprojekte eignet. Das „Agile Genehmigungsverfahren“ kann durch die Kombination von Kollaboration, Agilität und Digitalisierung zum Goldstandard der Beschleunigung werden – wenn alle Beteiligten tatsächlich den Mut zur Veränderung aufbringen.

Derzeitige Abwicklungsmethode



Agiles Genehmigungsverfahren



Abbildung 4: Digital

Kontakte



Anna Braun

**Senior Manager Strategy
Versorgungswirtschaft**
anna.braun@accenture.com



Tobias Gehlhaar

**Geschäftsführer Chemie, Grundstoffindustrien/
Energie, Versorgungswirtschaft**
tobias.gehlhaar@accenture.com

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Technology und Operations sowie Accenture Song – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 721.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de