

BSL-NEWSLETTER

KOMMUNEN 03

> ZENTRALISIERUNG VON SERVICEAUFGABEN – NICHT IMMER IST EINE BÜNDELUNG SINNVOLL!

// Mögliche Ansätze zur Zentralisierung von Serviceaufgaben werden auch in der öffentlichen Verwaltung seit längerem verstärkt diskutiert. Insbesondere wenn mehrere Standorte vorhanden sind oder neben einer Zentrale noch Niederlassungen existieren, werden Effizienzpotenziale bei der Bündelung von Serviceaufgaben vermutet. Unter Schlagworten wie Corporate oder Shared Service Center wird postuliert, dass sich durch Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen Synergiepotenziale erzielen ließen. Insbesondere bei Prozessen mit hohem Standardisierungsgrad und wenigen Ausnahmen, einer hohen Prozesswiederholungszahl und einer möglichst umfangreichen Unterstützung durch workflowbasierte IT-Systeme wird eine Zentralisierung empfohlen.

Die vermeintlichen Synergiepotenziale werden i.d.R. mit Lernkurven- und Skaleneffekten begründet. Ein weiterer angeführter Effekt, nämlich das Offshoring von Leistungen in Staaten mit niedrigeren Lohnstückkosten, hat für die öffentliche Verwaltung dagegen kaum eine reale Bedeutung.

Oft stellen sich die prognostizierten Effekte in der Realität aber nicht ein, die Prozessqualität sinkt oder die Nähe zu den Kunden geht verloren. I.d.R. sind dann Zentralisierungsentscheidungen nicht auf Basis einer differenzierten Prozessbetrachtung getroffen worden,

sondern wurden mit weitgehend undifferenzierten Annahmen begründet, wie: „Eine Zentralisierung bei Aufgaben in den Bereichen Personal, Finanzen, Controlling bietet sich immer an“.

Tatsächlich sind in der Realität, aber auch bei einer immer weiter zunehmenden Prozessunterstützung durch IT-Verfahren im Detail dann doch Prozessunterschiede festzustellen. Deshalb muss zunächst an Hand eines Kriterienkatalogs überlegt werden, welche Serviceaufgaben überhaupt zentralisiert werden sollten. Eine Bündelung kommt beispielsweise in Frage, wenn Aufgaben

- > Rüstzeiten bedingen
- > Spezialkenntnisse erfordern
- > bei dezentraler Wahrnehmung zusätzliche IT-Verfahren benötigen.

Vieles spricht dagegen für eine dezentrale Wahrnehmung, wenn Aufgaben

- > mit geringem Volumen anfallen und quasi nebenbei mit erledigt werden
- > eine Interaktion mit dezentral tätigen Beschäftigten erfordern
- > standortgebunden sind
- > spezielle Vor-Ort-Kenntnisse erfordern.

Praxistipp: Statt undifferenziert die Einrichtung von Servicecentern voranzutreiben, die i.d.R. mit erheblichen IT-Investitionen verbunden sind, bei den Beschäftigten für Unruhe sorgen und deshalb in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig schwer umsetzbar sind, sollte zunächst eine auf realistischen Annahmen basierende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden. Oft zeigen sich bei weiterhin dezentraler Aufgabenwahrnehmung durch eine einfache Prozessoptimierung die gleichen oder sogar höhere Effizienzpotenziale.

BSL-NEWSLETTER KOMMUNEN 03

> AUS UNSEREN PROJEKTEN

MINISTERIUM FÜR VERKEHR UND INFRASTRUKTUR DES LANDES BADEN-WÜRTTEMBERG (MVI)

// Nach einem EU-weiten Vergabeverfahren hat das MVI die BSL Managementberatung im Dezember 2014 mit der Durchführung einer Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchung in der Straßenbauverwaltung Baden-Württemberg beauftragt. Es sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die Straßenbauverwaltung Baden-Württemberg durch fachgerechte Lösungsansätze effektiver und effizienter gestaltet sowie im Hinblick auf eine ganzheitliche, prozessorientierte und qualitativ angemessene Aufgabenwahrnehmung durch flache, flexible und transparente Strukturen sowie eine verbesserte Aufgabenwahrnehmung vor Ort optimiert werden kann.



EVANGELISCHE KIRCHE IN HESSEN UND NASSAU (EKHN)

// Die Kirchenverwaltung als gesamtkirchliches Verwaltungszentrum der EKHN übernimmt Beratungs-, Koordinations- und Aufsichtsaufgaben gegenüber Kirchengemeinden, Dekanaten, kirchlichen Verbänden und anderen kirchlichen Einrichtungen sowie privatrechtlichen Unternehmen, an denen die EKHN beteiligt ist. Nachdem in den letzten zehn Jahren bereits eine Organisationsreform durchgeführt und diverse Einsparprogramme realisiert wurden, hat die EKHN die BSL Managementberatung damit beauftragt, die Stellenausstattung der Kirchenverwaltung zu bemessen und konkrete aufgabenkritische Ansätze und Optimierungsempfehlungen zu benennen. Dadurch sollen Ansätze zur Erreichung von Einsparauflagen aufgezeigt sowie Optimierungsgrenzen und Folgewirkungen herausgearbeitet werden.



INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (IHK) LÜNEBURG-WOLFSBURG

// Die IHK Lüneburg-Wolfsburg ist eine von sieben IHK in Niedersachsen. Im Fokus der Untersuchung durch die BSL Managementberatung steht das Aufgabenfeld „Zentrale Dienste“. Dazu gehören u. a. die Bereiche Finanzbuchhaltung, Controlling, Personal, Beschaffung, Facility Management, Qualitätsmanagement, IT und Firmendatenservice. Mit dem Ziel, eine adäquate Personalausstattung sicher zu stellen, sollen im Rahmen des Projektes die Durchlaufzeiten der Prozesse optimiert, der Personalbedarf ermittelt und ein Umsetzungskonzept erarbeitet werden.

> IMPRESSUM

Herausgeber BSL Managementberatung GmbH | Kaiser-Wilhelm-Ring 27-29 | 50672 Köln

Tel: +49 (0)221-5694-108 | Fax: +49 (0)221-5694-200 | E-Mail: office@bsl-mb.com | www.bsl-mb.com

V.i.S.d.P. Julian Rasche | Daniel Eggerding | Geschäftsführende Gesellschafter der BSL Managementberatung GmbH

Autoren dieser Ausgabe Prof. Dr. Klaus-Peter Stuhr