

Nachgefragt Bündelung von Serviceaufgaben – wann sinnvoll, wann nicht?

Mögliche Ansätze zur Zentralisierung von Serviceaufgaben werden auch in der öffentlichen Verwaltung verstärkt diskutiert. Insbesondere, wenn mehrere Standorte vorhanden sind oder neben einer Zentrale noch Niederlassungen existieren, werden Effizienzpotenziale bei 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, 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. Meist sind dann Zentralisierungsentscheidungen nicht auf Basis einer differenzierten Prozessbetrachtung getroffen worden, sondern wurden mit weitgehend undifferenzierten Annahmen begründet. In der Realität sind 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, wo 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.

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 basierenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt werden. Oft zeigen sich bei weiterhin dezentraler Aufgabenwahrnehmung durch eine einfache Prozessoptimierung die gleichen oder sogar höhere Effizienzpotenziale.

Prof. Dr. Klaus-Peter Stuhr, BSL Managementberatung GmbH, ist Mitglied des Fachverbandes Öffentlicher Sektor im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

Erschienen in: Innovative Verwaltung, Heft 11, 2014