



Nachgefragt Vorteile und Risiken einer Zentralisierung?

In der öffentlichen Verwaltung in Deutschland sind etwa vier Millionen Menschen beschäftigt. Für die Aufgaben der allgemeinen Verwaltung (indirekte Leistungen) werden jedes Jahr fast dreistellige Milliardenbeträge ausgegeben. Darunter fallen aber weder die Aufgaben der Verwaltungsprozesse (Ausrichtung auf Lebens-, Geschäfts- oder Besitzlagen) noch die der Wertschöpfungsprozesse (Sicherheit, Bildung etc.). Da die indirekten Leistungen nur in Teilen eine dezentrale körperliche Präsenz benötigen, ist eine Zentralisierung dieser Tätigkeiten möglich.

Durch höhere Transaktionsvolumen der zusammengelegten Prozesse lassen sich Kosten senken. Das Verhältnis der Ressourcen, die Arbeit organisieren, zu denen, die die Leistung umsetzen, wird deutlich verbessert. Die Optimierung der Prozesse kann eine Qualitätssteigerung der Leistung erzielen, Risiken minimieren, Durchlaufzeiten reduzieren, die Transparenz erhöhen und die Kunden- und Serviceorientierung verbessern. Eine höhere Stabilität der IT-Systeme und eine Verringerung der Medienbrüche sowie ein Ausbau der IT-Unterstützung können erreicht werden. Das Know-how wird ausgebaut und verbleibt in der öffentlichen Hand. Diese Vorteile ergeben sich jedoch nicht von alleine („Austausch von Türschildern“), sie müssen erarbeitet werden. Ein häufig praktizierter Fehler ist, nicht ausreichende Führungskompetenz in die Zielerreichung zu investieren. Die Größe der zentralisierten Einheit spielt eine Rolle; ist sie zu groß, kann sie zu schwerfällig werden und die möglichen Einsparungen an anderer Stelle wieder ausgeben. Ist sie zu klein, können die erhofften Vorteile gar nicht oder nur in weiteren Konsolidierungsschritten erreicht werden.

In die Verbesserung der Leistungen muss investiert werden. Das ist nicht nur zum Start, sondern auch nach der Einführung notwendig. Am Anfang müssen zusätzliche Mittel und danach ein nicht unerheblicher Teil der Synergien investiert werden. Ist die Steuerungsqualität der Leistungen in Methoden, Know-how und der Ausführungsqualität nicht gegeben, ist eine effiziente Zielerreichung nicht möglich. Es können Kommunikationsprobleme entstehen, wenn die zentralisierte Einheit auf einen strukturierten persönlichen Kontakt zu den Dienstleistungsnehmern verzichtet. Eine deutliche Zentralisierung der indirekten Verwaltungsleistungen ist aufgrund der Umfeldbedingungen der öffentlichen Hand sinnvoll und notwendig. Treten die genannten Risiken ein, droht das Scheitern des Vorhabens.

Dr. Urban Schmalbrock, formita Unternehmensberatung GmbH,
ist Mitglied im Fachverband Öffentlicher Sektor des Bundesverbandes
Deutscher Unternehmensberater (BDU) e. V.