

Kosten: Unbekannt

von Achim Gözl / Patrick Lehmann

Eine aktuelle Studie zeigt: Kommunen nutzen Outsourcing- und E-Government-Strategien mit dem Ziel, Kosten zu optimieren und Qualitätsverbesserungen zu erreichen. Über die Wirtschaftlichkeit der Projekte liegen jedoch kaum Erkenntnisse vor.

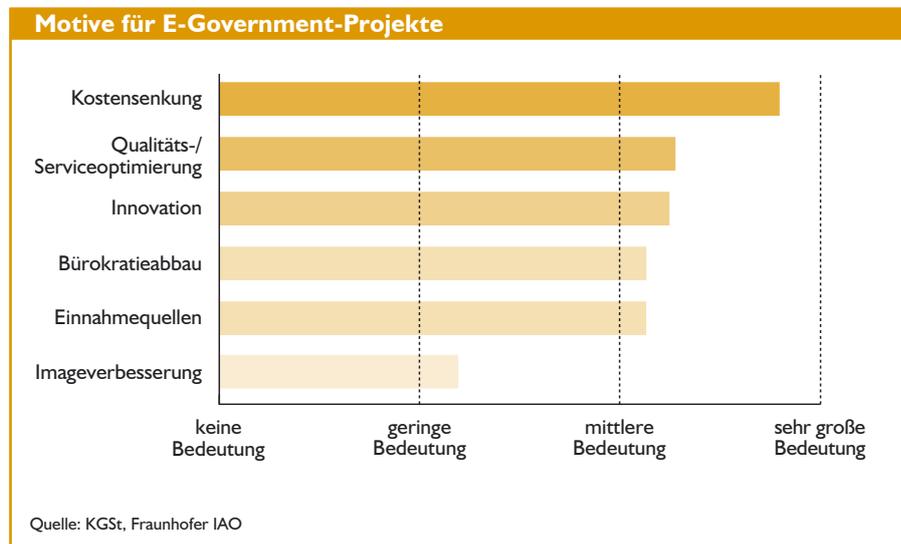
Mit welchen Optimierungsstrategien reagieren Kommunen auf die derzeitigen Rahmenbedingungen und welche Handlungsfelder werden dabei vorrangig berücksichtigt? Antworten auf diese Fragen gibt die repräsentative Studie „Verwaltung im Umbruch – Strategien zur Verwaltungsmodernisierung“, für die von August bis Oktober dieses Jahres 297 Städte und Landkreise befragt wurden. Die Themen Prozessoptimierung, Outsourcing und E-Government standen im Fokus der Untersuchung, die gemeinsam von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation durchgeführt wurde.

Fast drei Viertel der Kommunen (72 Prozent) haben bei Restrukturierungsprojekten Prozesse optimiert. Mit dem Thema Prozessoptimierung verbinden die Kommunen Einsparungen im Bereich der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, was zu einer Service-Verbesserung aus Sicht der Kunden führen soll. Am häufigsten wurden von den Kommunen die Prozesse im Bereich Bürger-Services verbessert, hier wird jedoch nach wie vor noch Handlungspotenzial gesehen. Auch bei Organisations- und IT-Services, Beschaffung und Immobilienverwaltung wird ein hohes Optimierungspotenzial vermutet.

Eine wichtige Voraussetzung zur Prozessoptimierung, die

Kenntnis der tatsächlichen Leistungserstellungskosten, ist nur bei zwölf Prozent der befragten Verwaltungen gegeben. Fast ebenso viele (zehn Prozent) geben an, keine oder fast keine Kenntnisse über die eigenen Prozesskosten zu besitzen, dieses Defizit aber zukünftig beheben zu wollen. Zur Erhebung dieser Daten setzen 58 Prozent Arbeitsgruppen und Task Forces ein, nur in 39 Prozent der Fälle werden Software-Tools zur Prozessdarstellung genutzt. Ein Viertel der Kommunen glaubt, auch ohne standardisierte Werkzeuge auszukommen. Prozesskostenrechnung findet in 22 Prozent der Kommunen Anwendung, weitere 30 Prozent planen zumindest die Einführung. Allerdings möchten

Die Studie zeigt, dass trotz des Einsatzes von Outsourcing- und E-Government-Strategien eine standardisierte Aufnahme, Analyse und Optimierung der Leistungsprozesse nur sehr selten stattfindet. Kaum eine Kommune kennt die wahren Kosten ihrer Leistungserstellungsprozesse. Ähnlich das Ergebnis beim E-Government: Das Potenzial zur Innovationsbeschleunigung wird erkannt, die E-Government-Projekte jedoch selten auf deren wirtschaftlichen und strategischen Beitrag hin untersucht.



ebenso viele auch in Zukunft keine Prozesskostenrechnung einführen. Bei den Themen Zertifizierung, Prozesshandbuch und -landkarte liegt die Zahl der Kommunen, die sich mit diesen Fragestellungen noch nicht beschäftigt haben, sogar bei 37 Prozent.

Ähnlich uneinheitlich präsentieren sich auch die Zahlen zum Thema Outsourcing. Zwar haben insgesamt 87 Prozent der Kommunen bereits Outsourcing-Projekte umgesetzt und nur eine Minderheit von 3 Prozent ist dem Thema gegenüber negativ eingestellt. Aber: Die Handlungsfelder, auf die sich die Aktivitäten der Kommunen konzentrieren, sind sehr eingeschränkt. Gebäudereinigung, Abfallentsorgung sowie Wirtschafts- und Tourismusförderung sind die einzigen Felder, bei denen 50 Prozent der Kommunen oder mehr angaben, bereits Outsourcing-Projekte durchgeführt zu haben.

Selbst im Handlungsfeld Organisations- und IT-Services, das häufig mit dem Thema Outsourcing verbunden wird, haben lediglich 28 Prozent Outsourcing-Projekte umgesetzt. Wenn ein Outsourcing-Partner gewählt wird, zählen Branchenexpertise, Projekterfahrung und Flexibilität am meisten. Der Preis der Leistung ist ebenfalls wichtig, aber nicht entscheidend. Das Thema Outsourcing als Innovationstreiber wird noch unterbewertet. Gerade in den Haupthandlungsfeldern, in denen sowohl Leistungsausbau als auch Kostensenkung gleichermaßen betrieben werden sollen, könne die Zusammenarbeit mit einem Outsourcing-Partner der Schlüssel zum Erfolg sein, so die Auffassung der befragten Kommunen.

Bei allen Bestrebungen zur Verwaltungsmodernisierung spielt E-Government eine große Rolle. Mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien sollen Verwaltungs- und Regierungsprozesse effizienter und effektiver gestaltet werden. Im Fokus sind dabei interne Prozesse genauso wie die Beziehungen zur Wirtschaft und zur Bevölkerung.

Wer ist für die Umsetzung von E-Government-Strategien zuständig? Dieses Thema wird innerhalb der Kommunen sehr uneinheitlich gehandhabt. In 30 Prozent der Verwaltungen gibt es einen internen E-Government-Beauftragten, bei weiteren 37 Prozent hat der Dezernent für Organisation/IT die Verantwortung. Es zeigt sich aber auch, dass bei einem Viertel der Kommunen die Zuständigkeiten nicht explizit geklärt sind.

Am weitesten verbreitet sind E-Government-Lösungen zur Zeit im Handlungsfeld Bürger-Services, denkbar sind solche Lösungen für die Kommunen aber in allen Bereichen. Das erklärte Ziel: Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen sowie Qualität und Service zu optimieren. Im Gegensatz zum Outsourcing wird E-Government auch als Instrument zur Entwicklung innovativer Verwaltungsprozesse gesehen, auch neue Einnahmequellen sollen durch E-Government erschlossen werden.

Trotz der hohen Erwartungen, die mit dem Thema E-Government verknüpft werden, ermitteln 39 Prozent der Kommunen die Wirtschaftlichkeit ihrer Projekte nicht, weitere 48 Prozent verwenden zur Prüfung der Wirtschaftlichkeit keine standardisierten Instrumente.

Für alle Befragten steht fest, dass interkommunale Kooperationen im Bereich E-Government immer wichtiger werden. Besonders bei Querschnittsfunktionalitäten gibt es erfolgreiche Kooperationsmuster, bereits 46 Prozent der Kommunen kooperieren innerhalb ihrer E-Government-Vorhaben.

Ob Outsourcing oder E-Government, bei allen Projekten gilt, dass der strategische Erfolgsbeitrag unter Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Faktoren gut geprüft sein muss – und zwar von qualifizierten Mitarbeitern mit einem geeigneten Instrumentarium. Wenn die strategische Richtung stimmt, können zukünftig in Kommunen noch größere Erfolge in Bezug auf Kostenreduzierung und Qualitätsverbesserung geschaffen werden.

Achim Gölz ist Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart. Dr. Patrick Lehmann arbeitet bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement KGSt, Köln.

Kurzinfo

Mit einer Rücklaufquote von 35 Prozent bei fast 300 befragten Kommunen bietet die Studie „Verwaltungen im Umbruch – Strategien zur Verwaltungsmodernisierung“ einen guten Überblick über die derzeitige Situation in Städten und Landkreisen. Als Spezialist für Geschäftsprozess-Outsourcing im öffentlichen Sektor unterstützte die Deutsche Post die Untersuchung. Die Studie kann beim Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation angefordert werden: achim.goelz@iao.fhg.de