

Erläuterungen und Definitionen zu den Kernpunkte der Strategie des Ressorts des HVPs

1. Konzentration auf Kernprozesse der Forschung und Lehre

Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen können die Ressourcen auf wichtigste und wesentliche Aufgaben fokussiert werden. Damit werden Aufgabenreduzierungen ermöglicht. Der mögliche Wegfall von Aufgaben ist mit der oder dem jeweiligen Vorgesetzten in Hinblick auf die Konsequenzen zu beraten. Eventuell sind Änderungen in der Aufgabenwahrnehmung nicht sofort umsetzbar.

Erläuterungen

- *Zentralverwaltung*
Verantwortungsbereich des HVP, d. h. die Geschäftsbereiche 1, 2 und 3 mit deren Abteilungen, sowie die dem Hauptamtlichen Vizepräsidenten zugeordneten Stabsstellen.
- *Kernprozess*
Geschäftsprozesse werden in Kernprozesse, Führungsprozesse und unterstützende Prozesse unterteilt. Der Kernprozess umfasst alle Tätigkeiten, die der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse dienen. Er leitet sich aus der Kernkompetenz einer Organisation ab.
- *Dienstleistung*
Die Zentralverwaltung versteht sich als Dienstleister für interne und externe Kunden. Die zu verrichtende Arbeit einschließlich beratende Tätigkeiten stellen somit Dienstleistungen dar.
- *Hochschulexterne Dritte*
Einrichtungen, Behörden, Unternehmen und Privatpersonen, die nicht Mitglieder der Universität sind.

2. Konzentration auf Kernkompetenzen der Dienstleistungsbereiche

Der „besondere Nutzen“ einer Konzentration der Kernkompetenzen ist ein wirtschaftliches Handeln. Der strategische Kernpunkt „Kernkompetenzen der Dienstleistungsbereiche“ steht im engen Zusammenhang mit dem Kernpunkt 7 „Effiziente Ressourcennutzung“. Diese beiden strategische Kernpunkte werden maßgeblich durch die Landeshaushaltsordnung definiert. Nach § 7 (1) LHO und dessen Verwaltungsvorschriften ergibt sich daraus folgendes:

Die Ausrichtung jeglichen Verwaltungshandelns nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit soll die bestmögliche Nutzung von Ressourcen bewirken. Zur Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit gehört damit auch die Prüfung, ob eine Aufgabe durchgeführt und ob sie durch die staatliche Stelle durchgeführt werden muss. Nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit ist die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln (Ressourcen) anzustreben. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit umfasst das Sparsamkeits- und das Ergiebigkeitsprinzip. Das Sparsamkeitsprinzip (Minimalprinzip) verlangt, ein bestimmtes Ergebnis mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erzielen. Das Ergiebigkeitsprinzip (Maximalprinzip) verlangt,

mit einem bestimmten Mitteleinsatz das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Bei der Ausführung des Haushaltsplans, der in aller Regel die Aufgaben (Ergebnis, Ziele) bereits formuliert, steht der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit in seiner Ausprägung als Sparsamkeitsprinzip im Vordergrund.

Erläuterungen

- *Wirtschaftlichkeit*
Die Bewertung, ob „wesentliche“ Einsparungen getroffen werden können, liegt bei dem jeweiligen Entscheidungsträger, also in der Regel der Führungskraft auf Basis nachvollziehbarer Abschätzung. Vor einer solchen Entscheidung ist die Vergleichbarkeit der betrachteten Leistung unter qualitativen Gesichtspunkten sicherzustellen, die „Regie-Kosten“ der Fremdbeauftragung zu berücksichtigen sowie das intern vorhandene Einsparpotential zu betrachten. An der Entscheidungssituation an sich ändert sich durch die Formulierung des Kernpunktes nichts, es werden hiermit transparente Kriterien aufgestellt.
- *Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
Führungsarbeit bedeutet immer auch Einbeziehung der Beschäftigten. Da die Strategie sich im Rahmen des Leitbildes bewegt, ist dies selbstverständlich. Umgekehrt kann von den Beschäftigten Mitwirkung nicht nur in Bezug auf die Informationsaufnahme erwartet werden, sondern auch in Bezug auf Impulse aus dem eigenen Arbeitsbereich heraus.
- *Outsourcen*
Dieser Kernpunkt regelt nicht in erster Linie das „outsourcen“, sondern auch z.B. die alternativlose Abschaffung von Arbeitsschritten oder die Verlagerung von Aufgaben auf andere interne Stellen außerhalb des Ressorts HVP sowie die Vermeidung von unkontrollierten Übernahmen neuer Aufgaben. Outsourcen sollte immer dann die Regel sein, wenn wir es nicht mit einer Kernkompetenz zu tun haben, kein besonderer Nutzen im Vergleich zur Fremderstellung vorhanden ist und darüber hinaus die Angelegenheit noch vergleichsweise unwirtschaftlich ist. Alles andere wäre Verschwendung von Steuermitteln. Outsourcen macht im Übrigen nur Sinn bei marktgängigen Leistungen.
- *Kernkompetenzen*
Mit Kernkompetenzen sind Aktivitäten gemeint, die die Verwaltung „so richtig gut kann“ (bzw. gut können müsste, da Wunsch der Kunden (Kundennachfrage)), für die sie unentbehrlich ist, die man nicht von anderen so ohne „weiteres“ erbracht bekommt. Also können sich „make or buy“-Entscheidungen in der getroffenen Formulierung des Kernpunktes allenfalls auf Randgebiete beziehen.
- *Entscheidung über Dienstleistungen*
Grundlegende Entscheidungen werden immer von Führungskräften getroffen, je nach Auswirkung der Konsequenzen für z.B. Beschäftigte, Kunden, Finanzen auch durch Beschlussfassung im Präsidium, ggf. unter Beteiligung der Gremien.

3. Kundenorientierung

Erläuterungen

- *Kunden*
Unter dem Begriff Kunden sind diejenigen zu vereinen, die mit der Zentralverwaltung in Kontakt treten (Intern/Extern) und den Service nutzen. Darunter zählen auch alle Beschäftigten der Zentralverwaltung für die eine Leistung erbracht wird. Sämtliches Handeln geschieht unter dem Primat der rechtlichen Rahmenbedingungen.

4. Führungs- und Mitarbeiterorientierung

Die Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit regeln den Umgang miteinander und sollen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraut sein bzw. vertraut gemacht werden. Über die Leitlinien sollte regelmäßig in den Abteilungsbesprechungen bzw. in den Team-Meetings etc. gesprochen werden.

Erläuterungen

- *Team*
Gruppe von zwei oder mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf Dauer oder zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe zusammen arbeiten. Ein Team ist üblicherweise nicht hierarchisch strukturiert.
- *Weiterentwicklung*
Hierunter wird die fachliche und überfachliche Weiterqualifikation der Mitarbeiter verstanden, z. B. Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen, Fachtagungen etc..

5. Prozessorientierung

Zu jedem Prozess ist grundsätzlich ein Prozessverantwortlicher zugeordnet. Daraus resultiert die notwendige Organisationsmacht und Kompetenz. Geänderte organisatorische Zuschnitte können im Vorfeld erforderlich werden. Die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit erfolgt durch Optimierung der Prozesse in Bezug auf Zeit, Qualität und Kosten unter Berücksichtigung der Anforderungen der Kernprozesse.

Erläuterungen

- *Prozessverantwortliche*
Bei der funktionalen Organisation mit Prozessverantwortung bleiben die Funktionen bzw. Abteilungen und ihre Verantwortlichkeiten weitestgehend bestehen. Für die Geschäftsprozesse werden Prozessverantwortliche eingesetzt, die funktions- bzw. abteilungsübergreifend die Gesamtziele dieser Geschäftsprozesse verfolgen. Innerhalb dieser Organisation bleiben die wesentlichen Verantwortlichkeiten und die Weisungsbefugnisse in der funktionalen Linie. Der/die Prozessverantwortliche ist an allen Entscheidungen beratend beteiligt und stellt sicher, dass die festgelegten Prozesse entsprechend den Vorgaben ausgeführt und gesteuert werden und verfolgt die Erreichung der Prozessziele sowie die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses.
- *Prozess*

Ein Prozess beschreibt eine Folge von Einzeltätigkeiten, die ausgeführt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Der Prozess hat demzufolge einen Anfang und ein Ende.

6. Qualitätsorientierung

Der strategische Kernpunkt Qualitätsorientierung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Kernpunkt Prozessorientierung und dem Leitbild der Zentralverwaltung. Grundsätzlich ist es notwendig ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, in dem vor allem der KVP-Gedanke (kontinuierliche Verbesserung) verankert ist.

Erläuterungen

- *Unterstützungsprozesse*
Unterstützungsprozesse dienen der Wertsicherung und erbringen Supportleistungen für die Führungs- und Kernprozesse, damit diese effizient funktionieren. Sie unterstützen damit alle anderen Prozesse, um eine reibungslose Leistungserbringung zu gewährleisten.
- *Zertifizierungsfähigkeit*
Die Fähigkeit zu einer Zertifizierung bedeutet nicht, dass tatsächlich in bestimmten Abständen eine Zertifizierung (Audit) von einem externen Dienstleister durchgeführt wird, sondern dass die Zentralverwaltung sich bei den der Prozess- und Qualitätsstandards an der ISO-Norm ausrichtet.

7. Effiziente Ressourcennutzung

Dieser Kernpunkt steht in einem engen Zusammenhang mit dem Kernpunkt 2 „Konzentration auf Kernkompetenzen der Dienstleistungsbereich“.

Ressourcen umfassen Personal- und Sachmittel (einschließlich Flächen), sowie Finanzmittel. Der Nutzen orientiert sich an den Kriterien Zeit, Qualität und Kosten. Die Entscheidungskompetenzen ergeben sich dabei aus dem Organisationsplan und den entsprechenden gesetzlichen und / oder organisatorischen Regelungen (NHG, Grundordnung, Satzungen, Ordnungen, Geschäftsverteilungsplan, Vertretungsregelungen etc.). Nutzen lässt sich nicht immer mit geeignetem Aufwand messen. Die Bewertung sollte anhand von rationalen Argumenten geführt werden.

Erläuterungen

- *Verantwortungsvoll*
Dies bedeutet ein wirtschaftliches Handeln der LHO unter Berücksichtigung der sozialen Verantwortung.
- *Effizienz*
Wirtschaftlichkeit, die sich aus dem Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand ergibt (Das Richtige tun.).