Bild: Katrin Binner

Neu zusammenfinden und sich verändern

Projekt zur Reorganisation der zentralen Werkstätten der TU Darmstadt

> Mit dem Übergang in die Autonomie im Jahre 2005 hat die TU Darmstadt weit reichende Eigenverantwortung übernommen. Sie hat erkannt, dass Prioritäten und Ressourcen vor Ort am besten bekannt sind und Entscheidungen daher so dezentral wie möglich fallen müssen.
Das Präsidium der Universität legte von Anfang an großen Wert darauf, dass Verantwortung – wo immer und so weit wie möglich – dezentral wahrgenommen wird und flache Hierarchien etabliert und gelebt werden. Für die Bereiche Bau, Technik und Betrieb kam zusätzlich das Ziel hinzu, nachhaltige Lösungen zu finden, die unter Berücksichtigung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Aspekte am günstigsten sind.

„Die Plakat-Aktion hat insgesamt zu einem gesteigerten Selbstverständnis der Werkstattmitarbeiter beigetragen.“

Es gibt immer was zu tun.

Bilder: Katrin Binner, Konzept/Gestaltung: Kraenk Visuell

Deshalb hat das Dezernat IV Nachhaltiger Betrieb im Sommer 2006 ein Projekt zur Reorganisation und Kulturveränderung im Bereich zentrale Werkstätten gestartet, das vom Organisationsentwicklungsunternehmen Professor Ryschka begleitet wird. Unter Leitung des Dezernenten Dr. Andreas Stascheck erarbeitete eine Projektgruppe (bestehend aus Mitarbeitern der Abteilung IV C, der Personalabteilung, Mitgliedern des Personalrats sowie Professor Ryschka mit Mitarbeitern) einen Projektplan mit Maßnahmen und Meilensteinen, der zunächst bis Ende dieses Sommers lief. So setzte sich die Abteilung „Versorgung und Technischer Betrieb“ klare Ziele: Sie will Beschäftigten, Studierenden und Gästen einen exzellenten Service bereitstellen, zu marktgerechten Preisen arbeiten und als wichtige Säule der TU wahrgenommen werden. Im Rahmen des Projekts „Fit für die Zukunft“ wurde intensiv darüber diskutiert, in welchen Strukturen gearbeitet werden soll, welche Aufgaben auf Mitarbeiter und Führungskräfte zukommen, wie die eigene Arbeit verbessert und sichtbar gemacht werden kann.
Der erste große Schritt war die Neustrukturierung der zentralen Werkstätten, die sich seit dem 1. Dezember 2006 in drei Bereiche gliedern: Elektro, HKLS (Heizung, Klima, Lüftung, Sanitär, Schlosser) sowie Dach & Fach (Wände, Böden, Decken, Dach, Fenster, Jalousien, Holzarbeiten).
Besonderer Wert wurde auf das Anforderungsprofil an die Führungskräfte der Werkstätten gelegt, die eine besondere Verantwortung bei der Umsetzung der Ziele haben. Die Anforderungen wurden unter Leitung von Professor Ryschka mit einer wissenschaftlichen Methode (Critical Incidence Technique) ermittelt und bildeten die Grundlage für die Auswahl der Führungskräfte. In mehreren Workshops wurden diese auf ihre neue Rolle und Aufgaben vorbereitet. Stärken-/Schwächenanalyse, Zieldiskussionen, Gruppenarbeit und Rollenspiele haben das erweiterte Projektteam mit allen Gruppenleitern und Stellvertretern zu einem wirklichen Team gemacht, das die in einem solchen Change-Prozess unvermeidlichen schwierigen Phasen gemeinsam meistern konnte.
Alle Werkstatt-Beschäftigten engagierten sich stark, damit sich ihr Wunsch erfüllt, dass ihre Leistungen größere Außenwirkung entfalten. Drei Gruppen entwarfen Plakate, die über die Gruppe und die von ihr angebotene Dienstleistung informieren. Einige der Kollegen wurden regelrecht zu Designern bzw. Slogan-Dichtern. Die Plakat-Aktion hat insgesamt zu einem gesteigerten Selbstverständnis der Werkstattmitarbeiter bezüglich ihrer Tätigkeit und ihrer Rolle in der Universität geführt und zur Identifikation mit den Zielen des Projekts beigetragen.
Eines ist aber klar: Eine nachhaltige Veränderung im Sinne der gesteckten Ziele, eine Kulturveränderung, lässt sich nur langfristig erreichen.

Tue Gutes und rede darüber

Wie sich Elektriker und Schreiner an der TU mehr Wertschätzung verdienen

Professor Jurij Ryschka hat ein Beratungsunternehmen in Mainz und ist Autor von Fachbüchern zum Thema Personalentwicklung. Er und sein Team beraten Organisationen und Unternehmen in Fragen der Führung, Kommunikation und Veränderung. Das Spektrum reicht von Einzelcoachings bis zu wissenschaftlich fundierter längerer Begleitung von Organisationseinheiten. Ein Ergebnis eigener Forschungs- und Beratungsarbeit ist das neue Buch „Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir?“. Professor Ryschka erläutert im Interview die Kooperation mit der TU Darmstadt.

Herr Professor Ryschka, wie kamen der Kontakt und die Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt zustande?
Seit mehr als acht Jahren organisieren wir die „Interuniversitäre Weiterbildung“ und treten dort als Referenten auf. In diesem Rahmen hat Dr. Andreas Stascheck uns und unsere Arbeit kennen gelernt. Er hat uns nach einem Führungstraining gefragt, ob wir ihn in einem Veränderungsprojekt an der TU beraten und begleiten können. Wir haben uns kurze Zeit später zusammengesetzt und Möglichkeiten abgestimmt, wie wir die Abteilung IV C „Versorgung und technischer Betrieb“ unterstützen können.

Daraus ist das Projekt „Fit für die Zukunft“ entstanden – worum geht es in dem Projekt?
Für uns alle ist es selbstverständlich, dass die Heizung funktioniert und wir Strom für unseren PC haben. Dabei sehen wir meist nicht, was dafür im Hintergrund läuft. Für die Wartung und Instandhaltung in Sachen Elektrik, Schreiner- und Malerarbeiten sowie Heizung, Klima und Lüftung sind die Mitarbeiter der Abteilung IV C täglich im Einsatz. Sie schaffen so die Grundlagen für erfolgreiches Forschen und Arbeiten an der Uni. Da diese Arbeiten meist nicht gesehen werden, fehlt es an Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit. Und das größte Problem ist, wenn mal etwas nicht funktioniert, dann erwarten wir, dass unser Problem binnen Sekunden gelöst wird – die Servicekräfte können aus unserer subjektiven Sicht ja nur zu spät kommen. Genau an dieser Stelle setzt eine Maßnahme des Projekts an: Die Leistungen der Abteilung IV C müssen den Kunden oder Nutzern – also letztendlich allen Beschäftigten der TU – bewusst werden. Ziel des Projekts ist es, einerseits einen exzellenten Service anzubieten und andererseits diesen auch nach außen sichtbar zu machen. Hierfür gilt es, geeignete Strukturen zu schaffen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Mitarbeiter entsprechend zu entwickeln.

Professor Jurij Ryschka.

Bild: Privat

Wie lässt es sich mit der TU Darmstadt arbeiten? Und worauf sollte die autonome Universität in den nächsten Jahren besonderen Wert legen?
Mich hat in unserem Projekt die effektive Arbeit im Projektteam beeindruckt. Hier haben wir mit dem Dezernenten, Dr. Stascheck, und Führungskräften der Abteilung – unterstützt von Personalleiter und Personalrat – konstruktive Lösungen gefunden, die sich nachhaltig haben umsetzen lassen. Herausfordernde Führungsthemen wurden angenommen und angegangen. Eine ähnlich gute Führungsarbeit haben wir auch in einem zweiten Bereich der TU kennen gelernt. Das ist keineswegs selbstverständlich. Problematiken erkennen und angehen sowie Lösungen finden und nachhaltig umsetzen sind wichtige Führungskompetenzen. Und Führung ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg einer Organisation.