

Empowerment an der TU Berlin

1. Welche Positivbeispiele gibt es bereits an der TU Berlin bzw. wie wird Empowerment schon (teilweise) gelebt?

Beispiele (aus eigenen Erfahrungen) im Sinne der Sache bzw. lösungsorientiert

- Datenschutz
- Forschungsabteilung
- Referat Prüfungen
- Mitarbeitende Controlling
- Buddy-System, überlappende Einstellungen
- „Danke“ sagen
- Vernetzung unter den Referaten für Studium und Lehre, Wissensaustausch

Weitere Themenpunkte

- Freiheit von Wissenschaft und Forschung
- Beratungsangebote über den Rahmen hinaus
- Mut bei der Gesetzesauslegung (Nutzung von Spielräumen)
- einzelne Persönlichkeiten
- aufgebautes Vertrauen (z.B. Referat Prüfungen)
- Reaktionen auf Corona-Pandemie (z.B. Digitalisierung, Homeoffice)
- gegenseitige Unterstützung

2. Was ist aus Sicht der Arbeitsgruppe erforderlich, dass „Empowerment“ implementiert und ausgebaut werden kann?

„Wenn die TU wüsste, was die TU weiß!“

Die TU Berlin	Das Individuum	Ein Thema	How to...
<ul style="list-style-type: none"> • Grundhaltung • Fehlerkultur • Sicherheit • Akzeptanz • DV Fehlerkultur • Rahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilität • Mut • Eigenverantwortung • Weitsicht • Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz • Zeit • Freiraum • Bedürfnisse • Ermächtigung • „dürfen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung • Befähigung • breiter Austausch, nicht nur anlassbezogen • Wissenstransfer • Ideen-Coaching • „Kompetenzverzeichnis“ • Who is who?

3. Was hat uns bislang gehindert, zu „empowern“?

Themenpunkte

- Vorschriften → rechtliche Vorgaben, Umgang mit rechtlichen Vorschriften
- Hierarchien!!! → Personen, Angst vor Machtverlust, Dienstwege
- fehlende Anreize
- Fehlerkulturen

- Vertrauen bzw. Selbstvertrauen
- nur informelle Prozesse funktionieren
- „weniger ist mehr“
- Zerstörung von funktionierenden Prozessen aufgrund von bzw. durch Profilierungssucht
- Versendung von Vorschlägen
- fehlende Ressourcen → Überlastung
- fehlender Veränderungswille
- fehlender Rhythmus von Vorgesetzten
- schlecht kommunizierter Entscheidungsrahmen

4. Was müsste anders werden, damit Empowerment in der Organisation der TU flächendeckend gelebt wird?

Das geht nicht, weil... Das geht, indem...!

→ Kultur des Ermöglichens statt des Verhinderns (innerhalb der Regeln)

Gründe für die Verhinderung

- Angst vor Veränderung (Gewohnheit wird für Recht gehalten)
- Angst vor Verantwortung – Was passiert (mit mir), wenn das schief geht?
- steht nicht in der Stellenbeschreibung (dahinter: was passiert, wenn das schief geht?)
- ich bin „Steuerprüfer“, nicht „Steuerberater“ (Rollenverständnis)
- Fehlerkultur: die vorgesetzte Person steht hinter den Mitarbeitenden (mit dem Messer!)
- „dafür werde ich nicht bezahlt!“
- Ich bin nicht zuständig und deswegen muss ich hier nichts unternehmen
- statt: Wie helfe ich dann? Wer ist zuständig? Kann ich einen Kontakt vermitteln?

Überwindung der Verhinderungshaltung

- Führungskräfte (≥ 20% Führung, inklusive verbindliche Fortbildungen) und Führungsqualitäten prüfen
- Wertschätzung von Über-den-Teller-hinaus-Denken
- Honorierung von Leistung und Erleichterung von Bessergruppierung nach Prüfung
- ABER: auch Heruntergruppierung bzw. Konsequenzen für Nichtleistung
- Best-Practice-Beispiele öffentlich machen
- positives Herangehen, statt immer nur das Problem sehen
- Servicegedanken stärken (Ich bin nicht zuständig, ABER ich helfe Ihnen die zuständige Person zu finden.)
- besseres ON- und OFF-Boarding, weil das die „Grundstimmung“ setzt
- Vorgesetzten-Schulung: Unterstützung der Mitarbeitenden statt (nur) Kontrolle und Disziplinierung
- Service-Gedanke immer: auch über Abwesenheitsnotiz, Anrufbeantworter, Urlaubs- und Krankheitsvertretung, Telefon-Umstellung → Vorgesetzten-Schulung, damit dies durchgesetzt wird (und verbindliche Vorgaben sowie Ermöglichung durch Ausstattung, z.B. Diensthandy)
- Ausschöpfung der Möglichkeiten des TV-L: positive und negative (Wenn es für meine Schlechtleitung keine Konsequenzen gibt, bleibe ich in der Komfortzone.)

5. Welche Chancen, aber auch welche Risiken werden gesehen, wenn Empowerment flächendeckend eingeführt werden würde?

Grundverhalten serviceorientiert

- Entscheidungsspielräume → Effizient, proaktives Handeln, Transparenz
- Freiräume → nachdenken, Projekte
- Zufriedenheit
- über den Tellerrand schauen
- kreativ Probleme lösen
- Fehler können passieren
- Willkür, Intransparenz, es wollen nicht alle empowered werden