

M.U.T. war die Auftaktveranstaltung für eine kontinuierliche Verbesserung innerhalb der Universität mit Ziel eines erfolgreichen Change-Management-Prozesses. Dieser Prozess ist für Hochschulen weitgehend Neuland, für die TUM aber eine Herausforderung, der sie sich offen und tatkräftig stellen will. Sei die Technische Universität doch, bekräftigte ihr Präsident Wolfgang A. Herrmann, »auf dem Weg zu einem professionellen Lehr- und Forschungsunternehmen.« An keiner anderen Universität seien in kurzer Zeit so viele Reformschritte gesetzt worden wie an der TU München. Das sei eine Leistung der ganzen Hochschule, habe ihren Mitgliedern aber auch viel abverlangt. Dazu gehöre neben den unverzichtbaren Einzelleistungen aller Hochschulmitglieder vor allem eine Unternehmenskultur, deren Mitarbeiterorientierung ebenso ausgeprägt sei wie die Bereitschaft, Spitzenleistung zu erbringen. Erkenntnisinteresse schließlich sei die dritte Säule, auf der diese Kultur aufbauen müsse.

Die Ergebnisse der im Herbst 2001 erstmals an der TUM durchgeführten Mitarbeiterbefragung (siehe TUM-Mitteilungen 1-02/03, S. 10), beweisen, dass in so manchem Bereich der Wunsch nach Verbesserung besteht. Ein Großteil der Befragten hatte vor allem die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, das Betriebsklima, die Organisation sowie berufliche Entwicklung und Anerkennung kritisch beurteilt. Als besonders verbeserungswürdig wurden zudem die Aspekte Transparenz, Information/Kommuni-

Mitarbeiterbefragung und Unternehmenskultur an der TUM

»Bestand hat nur, was veränderungsfähig ist«

»Was ist köstlicher als das Licht?«, wurde Johann Wolfgang von Goethe einst von Eckermann gefragt. Goethes Antwort: »Das Gespräch.« Den Anstoß für eine neue Form der Gesprächskultur innerhalb der TUM sollte der »Aktionstag M.U.T. - Mitarbeiterbefragung und Unternehmenskultur an der Technischen Universität München« geben, zu dem die Hochschulleitung im Oktober 2002 Vertreter aus Fakultäten und Verwaltung geladen hatte.

kation und Partizipation genannt, konstatierte eine Expertengruppe unter Leitung von Prof. André Büsing, Ordinarius für Psychologie. Prof. Ralf Reichwald, Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, stellte die Arbeit der Projektgruppe »Unternehmenskultur, Change Management und Personalentwicklung« (PUK) unter Leitung von TUM-Kanzler Dr. Ludwig Kronthaler vor. Der nächste wichtige Schritt sei nun, aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung Konsequenzen zu ziehen und in Hinblick auf die Gestaltung der zukünftigen TUM-Unternehmenskultur prioritäre Handlungsfelder zu bestimmen.

Zur konkreten Identifizierung und Reflexion der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung beschäftigten sich die rund 40 Teilnehmer des Aktionstags in drei Workshops mit den zentralen Feldern Führung (Partizipation und Wertschätzung), Transparenz (Rückmeldung und Zielvereinbarung) und schließlich Kommunikation (Information und Kreativität). Ein

zentraler Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Change Management ist, so wurde abschließend festgestellt, die

nisse der Workshops zusammen.

Die Hochschulleitung will die Erkenntnisse zur Fortentwicklung der Universität nutzen. »K⁴« könne man dieses Programm nennen, schlug Herrmann vor: »Kreative Unruhe, Konfliktfähigkeit, Kommunikation und Konsequenz sind die Grundelemente einer veränderungsfreundlichen Unternehmenskultur, die sich durch offenen Dialog und positive Streitkultur auszeichnet.« Erfolgreiche Veränderungsprozesse kennzeichne, dass alle Beteiligten in Veränderungen eingebunden und Ziele gemeinsam erarbeitet und kommuniziert würden, legte Betriebspyschologin Margarete Szpilok dar. Und



Beim TUM-internen Aktionstag M.U.T. erarbeiteten rund 40 Teilnehmer in drei Workshops Standpunkte zu zentralen Fragen der Unternehmenskultur.
Foto: Angela Poehl

personale Kommunikation. Basis für eine konstruktive Arbeitsbeziehung sei das persönliche Gespräch, das - so individuell wie informell geführt - als zentrale vertrauensbildende Maßnahme zu werten sei: »Wo Vertrauen entsteht, können Probleme leichter und schneller gelöst werden«, fasste Präsident Herrmann die Ergebnisse zusammen.

der TUM-Kanzler versprach: »Wir möchten bei allen angestrebten Verbesserungsprozessen Unterstützung anbieten. Etwa, indem wir für professionelle Beratung, Moderation und Prozessbegleitung die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.«