

---

---

# Entwicklungsfelder der Verwaltung an der TU Darmstadt

Konzept zur Ausrichtung auf zukünftige Herausforderungen  
Verabschiedet vom Präsidium der TU Darmstadt am 07.03.2019



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

---



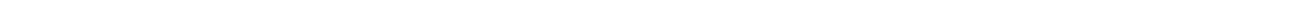
**Herausgeber:**

Der Kanzler der Technischen Universität Darmstadt  
Dr. Manfred Efinger  
Karolinenplatz 5  
64289 Darmstadt  
[www.tu-darmstadt.de](http://www.tu-darmstadt.de)

**Redaktion:**

Christoph Göbel, Referent Personal- und Organisationsentwicklung,  
Technische Universität Darmstadt

März 2019



---

---

## Inhaltsverzeichnis

---

1	Ausgangslage.....	1
2	Beschreibung des Prozesses .....	1
3	Unser Verständnis von Verwaltung (Kernaufgaben) .....	2
4	Verwaltung einer modernen Fachorganisation .....	2
5	Prämissen und Rahmenbedingungen .....	3
6	Die Entwicklungsfelder .....	5
6.1	Entscheidungen .....	5
6.2	(Verwaltungs-)Prozesse.....	6
6.3	Gestaltung und Bedarfsorientierung.....	7
6.4	Ressourcen und Kompetenzen.....	8
7	Wie soll mit den Entwicklungsfeldern umgegangen werden? .....	9

---

---

## 1 Ausgangslage

---

In dem Prozess „Zielbild TU Darmstadt 2030“ arbeitete die Technische Universität Darmstadt an den Zielen für ihre Entwicklung bis zum Jahr 2030. Das Zielbild soll als Kompass für strategische Entscheidungen dienen. Dieser Anlass wurde auch genutzt, um über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung der TU Darmstadt zu diskutieren. Dabei ist klar geworden: Es müssen Entscheidungen getroffen werden, in welchen Handlungsfeldern sich die Verwaltung zukunftsfähig aufstellen muss, um neue Herausforderungen gut bewältigen zu können.

Die Initiative „Entwicklungsfelder der Verwaltung an der TU Darmstadt“ wurde vom Kanzler Dr. Manfred Efinger auf den Weg gebracht. Dieser beauftragte das Referat Personal- und Organisationsentwicklung (POE) mit der Ausarbeitung der Entwicklungsfelder in einem teilpartizipativen Prozess mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus der zentralen und dezentralen Verwaltung der TU Darmstadt.

Der Auftraggeber gab das Ziel aus, drei bis fünf Entwicklungsfelder für die Verwaltung auszuformulieren, anhand derer sich die Verwaltung auf zukünftige Herausforderungen und Veränderungen von Rahmenbedingungen ausrichten kann, um weiterhin für Forschung, Lehre, Innovation und Transfer optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen.

---

## 2 Beschreibung des Prozesses

---

Auf Basis von qualitativen Interviews mit rund 20 Führungskräften aus der zentralen und dezentralen Verwaltung sowie den zentralen Einrichtungen wurde eine erste thematische Übersicht möglicher Handlungsfelder, an denen sich die Verwaltung der TU Darmstadt ausrichten könnte, entwickelt. Im Anschluss daran folgten drei aufeinander aufbauende Workshops mit insgesamt 36 Führungskräften aus allen genannten Bereichen. Gemeinsam wurden die Ergebnisse der Interviews ergänzt, weiter ausgearbeitet, konkretisiert und verdichtet.

In einer zentralen Veranstaltung am 08. November 2018 validierten 115 Führungskräfte und Mitarbeitende aus der zentralen und dezentralen Verwaltung die Entwicklungsfelder nochmals und reicherten sie um erste Umsetzungsideen an. Im Anschluss daran erfolgte eine Finalisierung durch den Auftraggeber und das Referat POE.

Das hier vorliegende Konzept ist das Produkt des gesamten Prozesses bis zum Präsidiumsbeschluss.

Die Entwicklungsfelder wurden am 07. März 2019 vom Präsidium verabschiedet. Seitdem verfolgt die TU Darmstadt unter Verantwortung des Kanzlers die Umsetzung in Form von Projekten und konkreten Maßnahmen.

---

### **3 Unser Verständnis von Verwaltung (Kernaufgaben)**

---

All diesen und den nachfolgenden Betrachtungen legt die TU Darmstadt ein modernes Verwaltungsverständnis mit folgenden Kernaufgaben zugrunde:

Die Organisationsform der TU Darmstadt ist eine Fachorganisation, deren Schwerpunkt und Expertise in ihrer Fachlichkeit in den wissenschaftlichen Disziplinen und deren anwendungsbezogener Umsetzung liegt. Ihre Kernaufgaben sind Forschung, wissenschaftliche Lehre, Innovation und Transfer.

Daher ist es die Aufgabe der Verwaltung an der TU Darmstadt, den fachlichen Betrieb bestmöglich zu unterstützen, damit dieser effektiver werden kann und so mehr Zeit für die Fachlichkeit zur Verfügung steht. Darüber hinaus gilt es, nicht nur die Ressourcen klug zu managen, sondern auch den administrativen und technischen Bereich und die Infrastruktur auf ein höchstmögliches Niveau zu bringen.

Daraus erwächst der Bedarf, ein professionelles Wissenschaftsmanagement zu etablieren, das im Wechselspiel zwischen politischen Impulsen, dem wissenschaftlichen Betrieb und den Bedarfen der Gesamtorganisation handelt und Verknüpfungen herstellt. Der Verwaltung obliegt es, Gestaltungsspielräume zu generieren und diese bestmöglich für die Erreichung der Ziele der TU Darmstadt zu nutzen. Die Verwaltung ist maßgeblich daran beteiligt, die TU Darmstadt regional, national und international erfolgreich zu positionieren, dafür Strategien zu entwickeln, Innovation und Transfer voranzutreiben sowie eine passgenaue Kommunikation anzubieten.

Unter diesen mannigfaltigen Ansprüchen und Aufgaben entstehen Spannungen, die konstruktiv genutzt werden können. Die Aufgaben der Verwaltung bestehen daher auch darin, Lösungen zu finden, Vernetzung und Kommunikation sicherzustellen und an der Weiterentwicklung des gesamten Personals und der Gesamtorganisation mitzuwirken. Hierbei sollte sich die Verwaltung optimal an den Herausforderungen einer dynamisierten Umwelt und den Bedarfen der Menschen innerhalb der Organisation ausrichten.

---

### **4 Verwaltung einer modernen Fachorganisation**

---

Die TU Darmstadt versteht sich als moderne Fachorganisation, die kompetent und agil in einer komplexen und sich permanent wandelnden Umwelt zwischen Spannungsfeldern agiert und kreative Lösungen für sich verändernde Problemstellungen findet. Dieses Leitbild einer sich agil zwischen den Spannungsfeldern von einerseits Stabilität, Klarheit, Standardisierung und andererseits Autonomie, Freiheit, Selbständigkeit bewegendem Organisation kennzeichnet die TU Darmstadt als oszillierende Organisation. Eine oszillierende Organisation kann sich den gegebenen Bedingungen immer wieder neu anpassen und agil auf Veränderungen reagieren. Die Entwicklungsfelder sollen die Verwaltung der TU Darmstadt dabei unterstützen, häufiger und in immer stärkerem Maße problemlos in einen solchen oszillierenden Organisationszustand überzugehen.

---

## 5 Prämissen und Rahmenbedingungen

---

### Mensch im Mittelpunkt

Bei allen Überlegungen und Vorgehensweisen steht der Mensch im Mittelpunkt. Die TU Darmstadt geht von einem ganzheitlichen und systemischen Verständnis von Organisationen als sozialen Systemen aus. In diesem Sinne gibt es auch keine Organisation (also auch keine Verwaltung) ohne Menschen – sie schaffen und gestalten erst die Organisation. Die Verwaltung wird von den Mitarbeitenden geschaffen und täglich mitgestaltet. Sie organisiert aber auch die Art und Weise, wie Menschen miteinander arbeiten und kommunizieren. Daraus ergibt sich einerseits eine Verantwortung der Organisation gegenüber den Menschen, die in der Verwaltung arbeiten, sowie andererseits eine Verantwortung der Menschen, diese Organisation so zu gestalten, dass sie ihre Ziele erreicht und alle Beteiligten dazu befähigt, an der Erreichung der Ziele mitwirken zu können.

### Digitalisierung

Die TU Darmstadt hat sich dazu entschieden, den Veränderungsdruck, der durch die Digitalisierung auf vielen Ebenen und in vielen Dimensionen ausgelöst wird, nicht in ein einzelnes Entwicklungsfeld zu fassen. Die Digitalisierung ist einer der bestimmenden Faktoren für Veränderungen in den meisten Bereichen des (Arbeits-)Lebens. Die Folgen dieses umfassenden Wandels sind nicht absehbar und alle Entwicklungsfelder werden unmittelbar oder mittelbar (direkt oder indirekt) von Veränderungen betroffen sein. Anzumerken ist, dass Digitalisierung zu einer Automatisierung von Prozessen führen kann, aber auch zur (digitalen) Transformation ganzer Bereiche. Das bedeutet, dass sich zwar bestehende Prozesse stark verändern können, birgt aber auch die Chance, diese neu und optimiert aufzusetzen. Fragen zur Digitalisierung und den Folgen in ihrer Gesamtheit kann diese Dokumentation nicht gerecht werden. Es wird jedoch auf Schnittpunkte verwiesen. Im Prozess zur Gestaltung der Entwicklungsfelder wurde deutlich, dass auch bei der Bewertung und Umsetzung der Digitalisierung der Mensch im Mittelpunkt stehen muss.

### TU und Verwaltung als Ganzes (als Gesamtheit) denken

Die TU Darmstadt sieht die Verwaltung als einen essentiellen Bestandteil der Universität und damit ebenso deren Mitarbeitende. Die Verwaltung als Ganzes zu betrachten bedeutet, die ideelle Trennung zwischen zentraler und dezentraler Verwaltung sowie der Verwaltung zentraler Einrichtungen aufzuheben und sie in ihrer Gesamtheit als „Wir“ zu erfassen. Alle ihre Bereiche sind gleichermaßen wichtig, relevant und wertvoll. Eine Betrachtung als Ganzes schließt die Pluralität und Unterschiedlichkeit mit ein. In dieser Haltung und mit diesem Selbstverständnis tritt die Verwaltung als Unterstützerin und Partnerin gegenüber sich selbst, anderen Organisationseinheiten sowie Mitgliedern und Angehörigen der Universität auf. Als Unterstützerin und Partnerin schätzt die Verwaltung ihren eigenen Wert richtig ein und trägt so auch zu einer Kultur der gegenseitigen Wertschätzung bei. Die Verwaltung ist sich bei Entscheidungen der Konsequenzen und der Verantwortung ihres Handelns bewusst und begreift ihr Handeln als Teil der Gesamtwertschöpfung für die TU Darmstadt.

---

Ressourcen sind begrenzt und werden knapper

Damit sind nicht nur begrenzte Ressourcen wie finanzielle Mittel, Personal und Energie gemeint, sondern auch Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Diese werden durch ihre Anwendung oder indem man sie miteinander teilt, nicht weniger, sondern vermehren sich tendenziell sogar. So wird etwa Wissen nicht weniger, wenn es geteilt wird (zum Beispiel in der Lehre), sondern es weitet sich aus.

Internationaler und diverser werden

Internationalisierung und Diversität sind Querschnittsthemen von übergreifender Bedeutung. Die TU Darmstadt kann demnach von einer höheren Internationalität erheblich profitieren, wenn sie die internationale Vernetzung und die interne Diversität bewusst gestaltet und deren Chancen für Studium und Forschung nutzt. Wie etwa im Zielbild 2030 beschrieben, strebt die TU Darmstadt an, im kommenden Jahrzehnt erheblich diverser zu werden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern soll gestärkt werden, damit Frauen in gleichem Maße wie Männer ihre persönlichen und beruflichen Chancen im Studium und in der weiteren Karriere nutzen können. Die Zahl internationaler Mitglieder an der TU Darmstadt soll sich weiter erhöhen und der Campus auf Basis hoher Internationalität eine weltweite Vernetzung pflegen. Dazu muss die TU Darmstadt bei zunehmender Diversität die soziale Integration aller Mitglieder und ihre Offenheit für Vielfalt deutlich stärken.

Entscheidungen müssen kurzfristiger und häufiger getroffen sowie transparent gemacht werden

Die Zunahme von Komplexität innerhalb und außerhalb der TU Darmstadt sowie die Forderung, schneller auf Veränderungen zu reagieren, bedeutet schon jetzt, dass häufiger und schneller Entscheidungen getroffen und transparent kommuniziert werden müssen. Schnell förderliche Entscheidungen für die TU Darmstadt treffen zu können und damit handlungsfähig zu sein ist eine maßgebliche Kompetenz, die benötigt wird, um in einer dynamisierten Umwelt optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb zu haben.

Externe und interne Regulierungen nehmen zu

Im Zuge wachsender Komplexität und Ausdifferenzierung werden auch Regulierungen weiter zunehmen. Die Abhängigkeit von externer Finanzierung und Kooperation in Partnerschaften erfordern Verlässlichkeit und Transparenz. Auf die Zunahme von Berichtspflichten und die Ausdifferenzierung gesetzlicher Vorgaben muss sich die Verwaltung einstellen und passende Lösungen entwickeln.

---

## 6 Die Entwicklungsfelder

---

Die Entwicklungsfelder sind für alle Führungskräfte und Mitarbeitende gedacht, die Verwaltungsprozesse verantworten, gestalten, sich daran beteiligen und davon profitieren. Am Entstehungsprozess dieser Entwicklungsfelder haben sich Führungskräfte und Mitarbeitende aus allen Bereichen der Verwaltung beteiligt sowie Personen, die Verwaltungsprozesse verantworten, das heißt aus der zentralen und dezentralen Verwaltung wie auch aus den zentralen Einrichtungen.

Die Aufhebung der ideellen Trennung zwischen zentraler und dezentraler Verwaltung sowie der Verwaltung zentraler Einrichtungen wird folgend durch Verwendung des Wortes „Wir“ betont.

---

### 6.1 Entscheidungen

---

Management von Entscheidungen

*Wir etablieren ein nachhaltiges und kontinuierliches Entscheidungsmanagement, um Führungskräfte und Mitarbeitende für Entscheidungsfindungen innerhalb ihrer jeweiligen Aufgabenbereiche und im Sinne der TU Darmstadt zu stärken.*

Das gewünschte Ziel dieses Entwicklungsfeldes ist es, ein nachhaltiges und kontinuierliches Management von Entscheidungen innerhalb der Verwaltung zu ermöglichen. Eine klare Definition und Kommunikation hinsichtlich des Entscheidungsrahmens, der Gestaltungsspielräume sowie des Auftrags und der Prioritäten sollen die Mitarbeitenden der Verwaltung dabei unterstützen, die eigene Entscheidungsbefugnis klar erkennen und nutzen zu können sowie Aufgaben zu priorisieren und Verantwortung zu übernehmen. Durch Stärkung der Selbstverantwortung können Mitarbeitende ihre Kompetenzen und ihr Wissen besser einbringen, um agiler im Spannungsfeld zwischen Regulierungen und Autonomie zu agieren. Die Verlegung von Entscheidungskompetenzen bzw. die Delegation von Entscheidungen und Weitergabe von Verantwortlichkeiten in andere Hierarchieebenen der Organisation ermöglichen eine flexiblere und agilere Verwaltung. Insbesondere bei der Übertragung von Entscheidungen auf untere Hierarchieebenen bedarf es einer Befürwortung und Förderung der jeweilig übergeordneten Hierarchieebenen. Dies setzt das Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen der entscheidungstragenden Personen voraus und erfordert Akzeptanz, Verbindlichkeit und Rückhalt nach getroffenen Entscheidungen. Das veränderte Entscheidungsmanagement innerhalb der Verwaltung gewährleistet auch bei Wechsel die Kontinuität von Entscheidungen (zum Beispiel in Gremien wie dem Präsidium oder Geschäftsführungen in den Fachbereichen).

Entscheidungsprozesse werden innerhalb der Verwaltung standardisiert und vereinheitlicht, wenn dies sinnvoll erscheint. Sie bleiben hinterfragbar und gewähren Offenheit und Flexibilität, wenn diese eingefordert werden (beispielsweise bei sich verändernden Parametern). Die klare Benennung von Verantwortlichkeiten bei Entscheidungen und die klare Kommunikation von Entscheidungen innerhalb der Verwaltung (wie zum Beispiel Entscheidungen zur Planung und zum Einsatz von Ressourcen) führen zu mehr Transparenz. Um Entscheidungen treffen zu können, bedarf es der Konkretisierung eines Auftrags und der entscheidungsrelevanten Informationen, etwa im Hinblick auf Ansprechpersonen, potentielle Konsequenzen und zur Verfügung stehende Ressourcen.



---

Die Verwaltung ist sich bei Entscheidungen der Konsequenzen und der Verantwortung für ihr Handeln bewusst und handelt mit Blick auf die TU Darmstadt in ihrer Gesamtheit, sowohl verantwortungsvoll als auch dem Entscheidungskontext angepasst. Daher sollen in Entscheidungsprozessen frühzeitig (alle) beteiligte(n) Personen und Bezugsgruppen einbezogen werden. Die TU Darmstadt als Ganzes zu sehen beeinflusst auch strategische Entscheidungen wie jene, in welche Richtung sich die Verwaltung entwickeln soll und in welcher Form sie sich organisieren und ihre Einheiten betreiben will (zum Beispiel bei Themen wie Digitalisierung, Internationalisierung, zukünftige Aufrechterhaltung und Organisation des administrativen und technischen Betriebs bis 2030).

---

## 6.2 (Verwaltungs-)Prozesse

---

Management von (Verwaltungs-)Prozessen

*Wir implementieren ein qualifiziertes Prozessmanagement, um Qualitätsstandards zu garantieren und die Zusammenarbeit sowie Arbeitsprozesse zu erleichtern.*

Das gewünschte Ziel dieses Entwicklungsfeldes ist es, ein professionelles Management von Verwaltungsprozessen innerhalb der TU Darmstadt zu etablieren. Dies beinhaltet die Einführung eines (einheitlichen und) übergreifenden Prozessmanagements in allen relevanten Bereichen der Verwaltung. Dieses Prozessmanagement ist Mittel zum Zweck, um die Modernisierung der Prozesse und damit der Verwaltung als Ganzes voranzutreiben.

Bei der Definition und Festlegung von Kernaufgaben, Prozessen und Strukturen soll auf das Wesentliche fokussiert werden. Das heißt, durch die klare Fokussierung der Soll-Prozesse auf deren Ziele, Beteiligte und Adressaten wird eine Vereinfachung und Verschlankung erreicht. Die Festlegung von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, die Definition von Zwischenergebnissen, Schnittstellen und Übergabepunkten sowie kontinuierliche Kommunikation von Zwischenständen ermöglicht mehr Klarheit und Transparenz in den Prozessen und Strukturen. Transparente und sinnvoll vereinheitlichte Regelungen und Standards innerhalb der Verwaltung erleichtern die interne und externe Zusammenarbeit, führen zu mehr Sicherheit beim Treffen von Entscheidungen und garantieren somit Qualitätsstandards. Gleiches gilt für transparente Kommunikationsstrukturen und Kommunikationspfade. Zyklisches Hinterfragen und kontinuierliche Verbesserung der Strukturen und Prozesse sollen helfen, die Qualität der Ergebnisse und die Zufriedenheit aller Beteiligten zu sichern. Eine agile Anpassung an Veränderungen soll außerdem ermöglichen, Verbesserungen hinsichtlich des Arbeitspensums und der Arbeitsbelastung zu erzielen. Prozesse agil zu verändern setzt jedoch auch die Bereitschaft der beteiligten Personen voraus, eigene Handlungsmuster zu überdenken und gegebenenfalls zu ändern. Gleichzeitig müssen auch die Konsequenzen von Veränderungen für die Mitarbeitenden und Beteiligten mitbedacht werden.

Die Betrachtung von Prozessen in ihrer Gesamtheit (von Anfang bis Ende), ihre Einbettung in den Gesamtkontext sowie die frühzeitige und kontinuierliche Einbeziehung von Beteiligten und Bezugsgruppen gewährleisten ein passendes Prozessmanagement. Damit bestimmen auch die beteiligten Menschen die Art und Weise, wie sie in den Prozessen zusammenarbeiten.

---

Für die Modernisierung der Verwaltungsprozesse wird die Digitalisierung bzw. Automatisierung (siehe Punkt 5) von relevanten Prozessen ein wichtiger Schritt sein. Parallel dazu sollte eine Einigung auf ein übergreifendes Prozessmanagement erfolgen, das im Zuge der Digitalisierung eine bessere und effizientere Nutzung von Ressourcen ermöglicht.

---

### **6.3 Gestaltung und Bedarfsorientierung**

---

Verwaltung als Gestalterin, Unterstützerin und Partnerin

*Wir wollen dialogisch, proaktiv und kreativ mit unseren Bezugsgruppen zusammenarbeiten, um auch innovative Lösungen für die an uns herangetragenen Bedarfe anbieten zu können und die TU Darmstadt als Universität und Organisation weiterzuentwickeln.*

Ein modernes (Selbst-)Bild der Verwaltung als Gestalterin und Partnerin ist das gewünschte Ziel dieses Entwicklungsfeldes. Die Verwaltung soll als proaktive und lösungsfokussierte Unterstützerin gegenüber allen Personen und Bereichen agieren. Ein partnerschaftlicher Umgang über Hierarchieebenen hinweg setzt die agierenden Menschen in den Mittelpunkt, ermöglicht Partizipation und trägt zur Förderung gegenseitiger Wertschätzung bei.

Durch ein passendes Entscheidungsmanagement entscheidet die Verwaltung kontinuierlich über relevante Sachverhalte und bringt Entscheidungen zur Umsetzung. Dabei kommt ein modernes Verwaltungshandeln zur Anwendung, das dialogisch, proaktiv und kreativ zwischen Zielen und Bezugsgruppen professionell agiert, selbst Spielräume schafft und Freiräume nutzt, die im Rahmen der (gesetzlichen) Bestimmungen möglich sind, um Handlungsoptionen und Lösungen zu generieren. Diese Flexibilität fördert das kreative Arbeiten und hilft in Optionen zu denken, ein Verständnis für die Bedarfe und Bedürfnisse der beteiligten Bezugsgruppen und Personen zu entwickeln wie auch passende Lösungen anzubieten (etwa bei der Finanzierung und Durchführung von Projekten). Dieser Fokus auf Beteiligte und Bezugsgruppen hilft den Mitarbeitenden auch dabei, mit den Herausforderungen einer sich internationalisierenden und diverser werdenden TU Darmstadt umzugehen.

Dabei hat die Verwaltung den Mut, auch neue Wege zu gehen, Neues auszuprobieren, und ist bereit, Veränderungen anzustoßen. Allen Beteiligten ist jedoch bewusst, dass bei Innovationen und beim Ausprobieren neuer Wege auch Fehler passieren können. Eine positive Fehlerkultur, das Vertrauen in die Menschen und Prozesse sowie der Rückhalt der Führungskräfte sollen die Mitarbeitenden zur Risikobereitschaft ermutigen und organisationales Lernen ermöglichen. Eine kontinuierliche Verbesserung der Services nach innen und außen hilft allen Mitarbeitenden, diese Bedarfsorientierung zu leben.

Die Transparenz bei Verantwortlichkeiten der Verwaltung für alle Beteiligten und ein transparenter Umgang mit Informationen in nachvollziehbaren Informationspfaden und bei Entscheidungen sind weitere wichtige Elemente, um die Rolle als bedarfsorientierte Gestalterin, Unterstützerin und Partnerin gewährleisten zu können. Zwischen gesetzlichen Bestimmungen und einheitlichen Prozessen sowie individuellen Bedarfen und Einzelfällen gute Lösungen unter Berücksichtigung der Gleichbehandlung zu finden, ist hierbei eine zentrale Herausforderung, die es zu lösen gilt.

---

## 6.4 Ressourcen und Kompetenzen

---

Ressourcen und Kompetenzen besser nutzen

*Wir wollen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen verantwortungsvoll, zielorientiert und schonend umgehen. Der Knappheit begegnen wir gemeinsam und bereichsübergreifend, wir vernetzen uns, um unsere Ziele zu erreichen und andere bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Gemeinsam wollen wir von- und füreinander lernen sowie Teilen als Bereicherung begreifen.*

Eine der entscheidenden Herausforderungen für die Verwaltung ist der Umgang mit den eigenen Ressourcen und Kompetenzen. Neben den bekannten und immer begrenzten Ressourcen wie Zeit, Energie, Budget oder Personal wird daher die Frage der Nutzung von Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden ein entscheidender Faktor hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der TU Darmstadt sein. Wie kann die Verwaltung trotz begrenzter und teilweise knapper werdender Ressourcen eine Planungssicherheit herstellen? Hier kann es hilfreich sein, die Verwaltung als Ganzes zu begreifen und eine ganzheitliche Ressourcenplanung unter kontinuierlicher Überprüfung des Einsatzes und der Nutzung von Ressourcen innerhalb der Verwaltung einzuführen. Dieses bereichsübergreifende, gemeinsame Denken und Handeln, auch über die Grenzen der Verwaltung hinaus, hat nicht nur einen positiven Effekt auf die Zusammenarbeit und Vernetzung aller Beteiligten und Mitarbeitenden, es schärft auch das Verständnis für eine ganzheitliche Ressourcenplanung. Eine ganzheitliche Ressourcenplanung und Partizipation der Mitarbeitenden verbessert die Nutzung der (vorhandenen) Ressourcen. Die Vermeidung der Doppelungen von Aufgaben und Arbeitsprozessen geht einher mit der Abgrenzung und Definition von Aufgabenbereichen und der Bündelung von Kompetenzen in Bereichen oder Teams (beispielsweise zentral anstatt dezentral). Dabei gilt es, Kern- und Zusatzaufgaben ressourcengerecht zu überprüfen und das Bewusstsein für organisationale und personale Grenzen zu schärfen sowie mit diesen verantwortungsvoll umzugehen und sie gegebenenfalls auch einzufordern.

Gleichzeitig dient die Vernetzung von Ressourcen, trotz ihrer Knappheit, der organisationalen Zielerreichung. Beispielsweise ermöglichen das Arbeiten in bereichsübergreifenden Projekten oder Hospitationen das organisationale Lernen und fördern somit Kommunikation und Vernetzung, um ein gemeinsames Lernen zu aktivieren. Solch ein personenunabhängiges Wissensmanagement ermöglicht es darüber hinaus, systematisch Wissen strukturell in der Verwaltung der TU Darmstadt zu binden. Weitere Ansätze, wie Materialpools und die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturen oder Geräten und Maschinen, stellen ebenfalls Vernetzungsformen dar. Darüber hinaus können Diskussionen über Konzepte, wie beispielsweise Fonds oder die Übertragung finanzieller Überhänge finanzstarker Bereiche, weitere Lösungsoptionen bieten.

Ressourcen wie Wissen als nicht-begrenzte Ressourcen zu begreifen, die beim Teilen nicht weniger, sondern mehr werden, unterstützt die verbesserte Nutzung der eigenen Ressourcen und hilft bei der Vernetzung. Die vernetzte Nutzung von Informationen, Wissen und Kompetenzen in Form von Lösungen zum verwaltungsweiten Dokumenten- und Wissensmanagement kann eine weitere Möglichkeit der Verbesserung sein.

Eine langfristige Personalplanung mit einer Weiterentwicklung der Mitarbeitenden durch Personalentwicklung und passende Entwicklungsangebote unterstützt dieses Vorhaben. Innovative Ansätze

---

wie zum Beispiel der Aufbau eines Talent-Pools für Beschäftigte können helfen, Wissen zu binden und mögliche Vakanzen mit erfahrenen Personen zu besetzen. Eine weitere Option ist ein internes Change-Management, um Veränderungsprozesse in der Verwaltung durch erfahrene, eigene Interimsmanager\_innen begleiten zu lassen. Dies könnte helfen, Kompetenzen und Wissen auf unterschiedliche Bereiche der Verwaltung zu übertragen und somit Ressourcen besser zu nutzen.

Insbesondere bei den Schwerpunkten Personal, Finanzmittel und Umwelt stellt ein effektiver und zugleich schonender Ressourcenumgang eine der zentralen Herausforderungen dar. Kompetenzen zu fördern, nachhaltige Personalplanung trotz befristeter Stellen sicherzustellen, Projektgelder effizient einzusetzen, die Fürsorge gegenüber dem Personal zu gewährleisten usw. benötigen ein intelligentes Ressourcenmanagement. Verbunden damit ist auch die Erwartung, dass die Digitalisierung (siehe Punkt 5) ein wichtiger Bestandteil beim Ressourceneinsatz und der Entlastung der Mitarbeitenden ist.

---

## **7 Wie soll mit den Entwicklungsfeldern umgegangen werden?**

---

Das Referat Personal- und Organisationsentwicklung (POE) empfiehlt nach Verabschiedung des Beschlusses, die formulierten Entwicklungsfelder zeitnah in Diskussion, Anwendung und Umsetzung von Maßnahmen zu bringen. Dies kann bereits heute, beispielsweise innerhalb von Teams und Arbeitsgruppen, in kleinen Schritten erfolgen. Hierfür bietet es sich an, laufende Projekte anhand der Entwicklungsfelder zu reflektieren und gegebenenfalls Umsetzungen vorzunehmen und für zukünftige Projekte Ideen und Optimierungen zu generieren (also Erkenntnisse gewinnen, gegebenenfalls Lessons-Learned-Methode).

Bereichsübergreifende Umsetzungen sollten in einem entsprechenden Kontext diskutiert und konkrete Maßnahmen in gemeinsamer Absprache getroffen werden (wie beispielsweise in der Runde der Dezernent\_innen).

Die POE versteht sich als Wegbereiterin für die Organisationsentwicklung innerhalb der TU Darmstadt und Experte für Lernprozesse und Change-Management (siehe „Selbstverständnis der Personal- und Organisationsentwicklung (POE)“). In dieser Funktion kann die POE beauftragt werden, bei der Anwendung und Umsetzung der Entwicklungsfelder beratend und begleitend tätig zu sein.