



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Personal- &  
Organisationsentwicklung

# *Die Beschäftigten stärken, die TU Darmstadt voranbringen*

*Selbstverständnis der Personal- und  
Organisationsentwicklung (POE)*



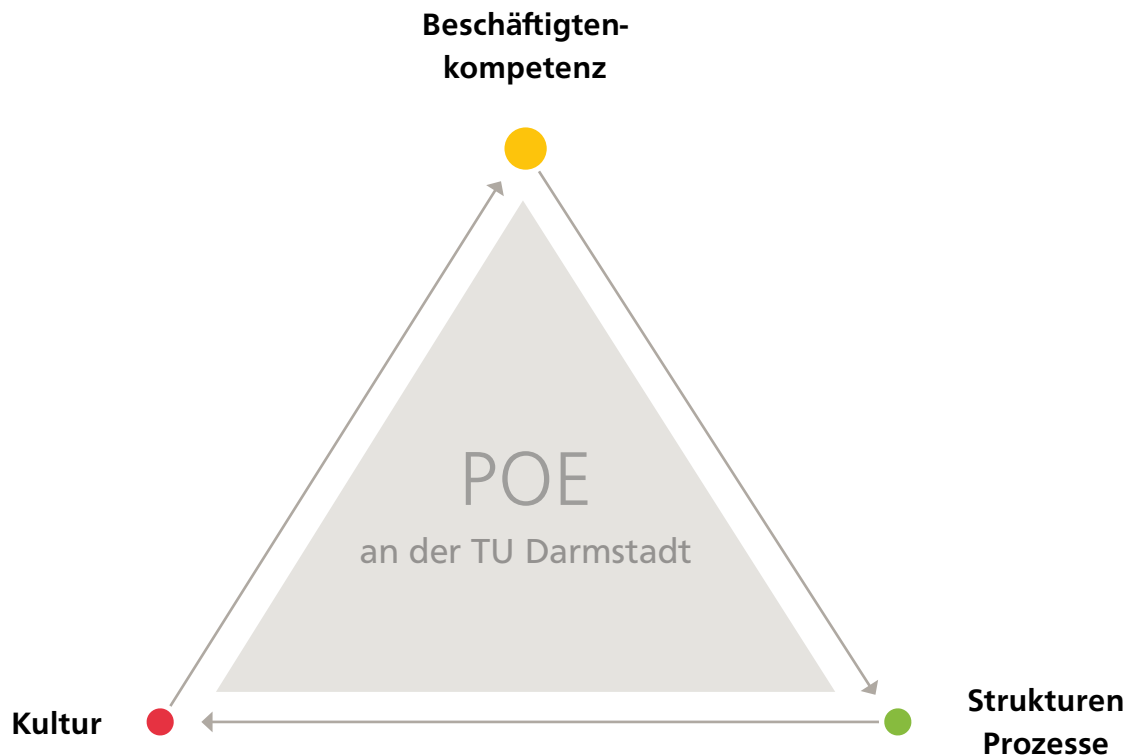
# Inhalt

---

<b>1. Die Basis unserer Arbeit für die TU Darmstadt</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>2. Unsere strategischen Handlungsfelder</b>	<b>5</b>
Handlungsfeld 1: Exzellenz, Ergebnisorientierung und Potenzialentfaltung forcieren	5
Handlungsfeld 2: Spannungskompetenz erweitern, um die strategischen Ziele der TU zu erreichen	6
Handlungsfeld 3: Transformationskompetenz erhöhen und Veränderungsprozesse gestalten	6
Handlungsfeld 4: Führungsaufgabe an der TU Darmstadt transparent machen und lebendig werden lassen	6
<hr/>	
<b>3. Unsere Arbeitsschwerpunkte</b>	<b>7</b>
Beratung	7
Führungskräfteentwicklung	8
Trainings (Fachlichkeit, Dialog- und Kommunikationsfähigkeit)	8
Vernetzung	8
<hr/>	
<b>4. Die TU POE-Themen und -Tools</b>	<b>9</b>
Führungsaufgabe	9
Teamentwicklung	9
Spannungskompetenz	9
Führungsgespräche	9
<hr/>	
<b>5. Qualitäts- und Lernentwicklung der POE</b>	<b>10</b>
<hr/>	
<b>Kontakt</b>	<b>10</b>
<hr/>	
<b>Impressum</b>	<b>11</b>
<hr/>	

# 1. Die Basis unserer Arbeit für die TU Darmstadt

**Internationalisierung, Interdisziplinarität, Exzellenz, Diversität und digitale Transformation:**  
Die strategischen Ziele der TU Darmstadt sind die Basis für die Arbeit des Referats Personal- und Organisationsentwicklung (POE). Wie können wir die Kompetenzen und Potenziale aller Beschäftigten entwickeln und gleichzeitig unsere Organisationsstrukturen und -prozesse so voranbringen, dass sich beides synergetisch miteinander verbindet? Auf dieser Frage baut das vorliegende POE-Selbstverständnis auf.



## *Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung (POE) an der TU Darmstadt*

Unser Ziel ist es, eine Kultur des agilen und dialogorientierten Miteinanders zu schaffen. Dreh- und Angelpunkt dafür liegt in der Kompetenz unserer Beschäftigten, Herausforderungen im immer komplexeren Arbeitsalltag selbstständig zu lösen und in Chancen zu verwandeln. Mit dieser Spannungskompetenz entwickeln wir auch die Strukturen der TU Darmstadt gemeinsam weiter. Letztendlich profitieren alle – die einzelnen Beschäftigten und die gesamte Universität.

Als autonome Universität unterstützt die TU Darmstadt Beschäftigte und Führungskräfte dabei, sich inhaltlich und persönlich weiterzuentwickeln (Personalentwicklung – PE). Die TU hat auch die Verantwortung, die entsprechenden Strukturen und Rahmenbedingungen für ein bestmögliches Arbeiten zu schaffen (Organisationsentwicklung – OE). Wir, die Personal- und Organisationsentwicklung der TU, verbinden diese beiden Schwerpunkte in unserer Arbeit produktiv miteinander und sprechen deshalb von „POE“. Wir sind Ihre Expert\_innen für Lernprozesse und Change-Management.

Unsere Aufgabe ist es also, die Beschäftigten und Führungskräfte der TU Darmstadt so zu stärken, dass sie die wachsenden Herausforderungen, Aufgaben oder Differenzen eigenverantwortlich lösen und auftretende Spannungen in positive Entwicklungschancen verwandeln können. Diese Spannungskompetenz soll uns an der TU Darmstadt auch befähigen, die Strukturen der Universität weiterzuentwickeln und soll sich in einem dialogorientierten, agilen Miteinander kulturell verankern. Das setzt voraus, dass die Prozesse, Schnittstellen und die Zusammenarbeit so gestaltet werden,

dass der Möglichkeitsraum größer wird und leichter Synergien entstehen – für unsere Universitätsbeschäftigten im Einzelnen und für die TU Darmstadt im Gesamten.

Beides tun wir mit unserem Beratungs- und Veranstaltungsangebot. Das bedeutet: Wir ergänzen die persönlichen Kompetenzen mit fundierten Theorien und Modellen unterschiedlicher Disziplinen, mit ausgereiften Tools und einer lösungsfokussierten Haltung<sup>1</sup>. Dafür arbeiten wir nicht nur eng mit den Einheiten unserer Universität zusammen, die selbst Personal- und Organisationsentwicklung in bestimmten Bereichen vorantreiben. Wir haben auch ein externes Netzwerk aus professionellen Berater\_innen, Coaches und Trainer\_innen aufgebaut. Sie arbeiten inhaltlich und methodisch aufeinander abgestimmt. Zusätzlich pflegen wir einen regen Austausch mit kooperierenden Universitäten (RheinMainUniversitäten, Interuniversitäre Weiterbildung, UniNetzPE, TU9). Auf diese Weise arbeiten wir im Auftrag des Präsidiums, für einzelne Teams und Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen.

---

<sup>1</sup> Zentrale Theoriebereiche sind etwa die Soziologie, Psychologie, Biologie sowie die Logik. Uns leitende Ansätze kommen insbesondere aus dem Systemisch-Konstruktivistischen mit u.a. Virginia Satir, Heinz von Foerster, aus der Lösungsfokussierung mit Steve de Shazer und Insoo Kim Berg sowie aus den Forschungs- und Entwicklungsarbeiten von Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd und Elisabeth Ferrari.

## 2. Unsere strategischen Handlungsfelder

Die POE versteht sich als Wegbereiterin für die Organisationsentwicklung innerhalb der TU Darmstadt und damit auch für Positionierung und Profilierung in der Universitätslandschaft. Dabei bewegen wir uns in den vier folgenden strategischen Handlungsfeldern.

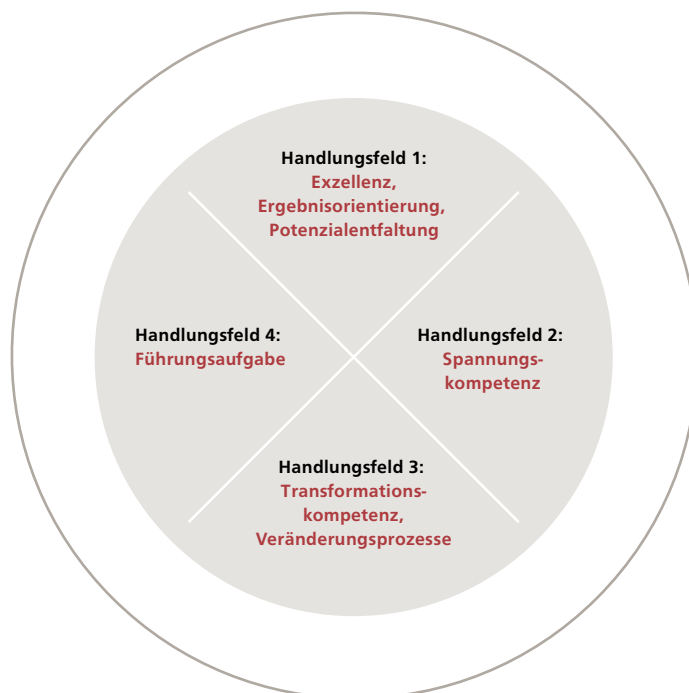
### Handlungsfeld 1:

#### Exzellenz, Ergebnisorientierung und Potenzialentfaltung forcieren

Innerhalb des ersten Handlungsfelds unterstützt die POE Führungskräfte und ihre Beschäftigten dabei, sich auf eine potenzialentfaltende Art und Weise auszutauschen. Das bedeutet: Führungskräfte und Beschäftigte ermöglichen sich gegenseitig, die ihnen übertragenen Aufgaben optimal zu erfüllen und für das nötige Fachwissen zu sorgen. Führungskräfte und Beschäftigte sind darüber hinaus eingeladen, ihr Potenzial zu entfalten und immer wieder neue Chancen und Wege zu erkunden – für sich selbst, aber auch gemeinsam.

Diesem ersten Handlungsfeld liegt die Überzeugung zugrunde, dass Menschen für alle Herausforderungen (auch solche mit sehr hohem Schwierigkeitsgrad) eine Lösung finden können – und zwar gemeinsam. In spannungsreichen Situationen sollen die Beschäftigten die Kompetenz entwickeln, Win-win-Lösungen zu gestalten.

Erarbeiten können Führungskräfte und Beschäftigte dies in regelmäßigen Gesprächen. Die POE liefert hierfür einen passenden Rahmen und bietet hilfreiche Tools an. Wir richten unser Angebot selbstverständlich nach diesen Gesichtspunkten aus und unterstützen weitere beratende Bereiche der TU Darmstadt dabei, dies ebenso zu tun (siehe „4. Die TU POE-Themen und -Tools“).



### Handlungsfelder der POE

Die Arbeit der POE bewegt sich in aktuell vier Handlungsfeldern. Diese behandeln wir strategisch zwar getrennt voneinander, die Synergieeffekte sind jedoch groß.

## Handlungsfeld 2:

### Spannungskompetenz erweitern, um die strategischen Ziele der TU zu erreichen

Die strategischen Ziele der TU Darmstadt fokussieren unter anderem auf Internationalisierung, Interdisziplinarität, Exzellenz, Geschlechtergerechtigkeit und Diversität sowie auf die großen Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation. Dabei wird es immer wichtiger, Unterschiede zu erkennen, zu verstehen und auf eine nützliche Art in das eigene Handeln zu integrieren. Das gilt für kulturelle Differenzen oder Unterschiede zwischen den Disziplinen, aber auch für ganz neue oder überraschende Entwicklungen im Arbeitsalltag.

Der Schwerpunkt des zweiten strategischen Handlungsfelds liegt deshalb darauf, die Spannungskompetenz in der TU Darmstadt zu fördern: Indem wir Wissen und Tools, aber auch relevante Werte und Haltungen in unsere verschiedenen Angebote einfließen lassen.

Das bedeutet zum Beispiel, in spannungsreichen Situationen nicht das Problem, sondern die Lösung ins Zentrum der Beschreibung zu stellen – und zu überlegen, wo die Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen. Dafür braucht es wiederum die sogenannte Dialogkompetenz, das heißt unter anderem Fragen zu stellen, einander zuzuhören und die Perspektive des Anderen verstehen zu wollen, ohne sogleich die eigene Position durchzusetzen. Bei der Lösungsfindung kommt schließlich die BEIDES-Kompetenz zum Tragen, durch die sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede so miteinander kombinieren lassen, dass eine Win-win-Lösung erreicht werden kann. Eine Form ist die übersummativ Verbindung von verschiedenen Interessen ( $1+1=3$ ).

## Handlungsfeld 3:

### Transformationskompetenz erhöhen und Veränderungsprozesse gestalten

Das dritte strategische Handlungsfeld zielt darauf ab, Führungskräfte und Teams, Universitätsbereiche und Einzelpersonen so zu qualifizieren, dass sie – in Bezug auf bestimmte Fragestellungen – die Transformationskompetenz in der Universität

selbstständig erweitern und entsprechend beraten können.

Manche Veränderungsprozesse erfordern jedoch eine ausgewiesene Change-Expertise, die eine fachlich- oder wissenschaftlich-orientierte Führungskraft in der Regel nicht braucht oder deren Erwerb zu lange dauern würde. Hier bietet sich eine enge Begleitung durch eine im Universitätskontext erfahrene Person aus der POE an, die über eine solche Expertise verfügt.

## Handlungsfeld 4:

### Führungsaufgabe an der TU Darmstadt transparent machen und lebendig werden lassen

Die Verwirklichung der Ziele der TU Darmstadt setzt voraus, dass die Führungskräfte die Universität auch in die darin beschriebene Richtung führen. Zentral dafür ist ein gemeinsames Verständnis von Führung und den damit verbundenen Aufgaben. Daher ist ein weiteres strategisches Handlungsfeld der POE, die Führungsaufgabe theoretisch und praktisch fundiert zu beschreiben und diese Beschreibung als Orientierung allen Führungskräften zur Verfügung zu stellen.

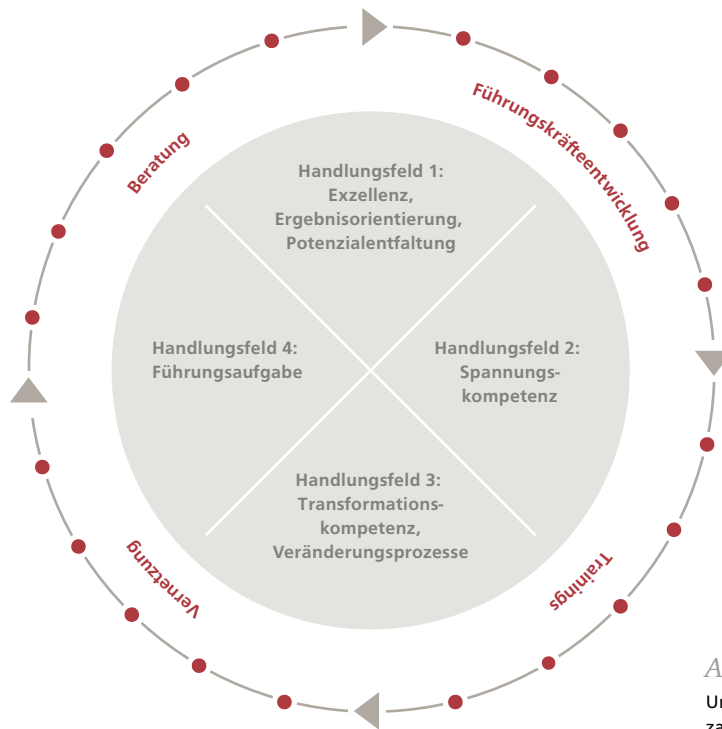
Das Führungsverständnis der TU Darmstadt bezieht sich auf die Definition von Elisabeth Ferrari: Führen heißt, Entscheidungen zu treffen (die niemand anderes treffen kann) und dafür zu sorgen, dass diese (in die gewünschte Richtung) umgesetzt werden<sup>2</sup>. Auf dieser Basis entwickeln wir Tools, die die Führungskräfte eigenverantwortlich einsetzen können und die ihnen die Führungsarbeit erleichtern.

Haltung und Handlung im Führen vermitteln die vom Präsidium beschlossenen Leitlinien<sup>3</sup>. Sie sind in allen Maßnahmen der POE – nach und nach auch in den Angeboten anderer Bereiche – thematisiert und integriert. So unterstützen wir Führungskräfte und ihre Teams dabei, die Leitlinien im Alltag und in der gesamten TU Darmstadt zu leben und mit Leben zu füllen.

<sup>2</sup> Elisabeth Ferrari (2016): Handbuch Führungskraft entwickeln. 3. Auflage, ISBN 978-3-942131-08-7

<sup>3</sup> [www.tu-darmstadt.de/fuehrungsleitlinien](http://www.tu-darmstadt.de/fuehrungsleitlinien)

### 3. Unsere Arbeitsschwerpunkte



#### Arbeitsschwerpunkte der POE

Unsere Handlungsfelder konkretisieren sich in zahlreichen Veranstaltungs- und Beratungsangeboten, die wir in vier Arbeitsschwerpunkten unterscheiden.

Die strategischen Handlungsfelder konkretisieren sich operativ in unseren vier Arbeitsschwerpunkten und den entsprechenden Angeboten. Sie sind inhaltlich-fachlich aufeinander abgestimmt und fußen auf einer einheitlichen theoretischen Basis mit daraus abgeleiteten Tools (siehe „4. Die TU POE-Themen und -Tools“).

Einen Überblick über unsere aktuellen Angebote erhalten Sie online unter: [www.tu-darmstadt.de/poe](http://www.tu-darmstadt.de/poe).

Für alle Schwerpunkte nutzen wir Evaluationsinstrumente, die uns dabei unterstützen, die Leistungen stets weiterzuentwickeln. Darunter befinden sich systematische Veranstaltungsevaluationen, standardisierte Beschäftigtenbefragungen, Reviewgespräche mit definierten Erfolgsfaktoren und Reflexionsworkshops. Hierbei leitet die POE ein iteratives Vorgehen, in dem unterschiedliche Evaluationsinstrumente Bestandteil sein können.

#### Unsere Arbeitsschwerpunkte

##### Beratung

Wir beraten und begleiten Sie bei Veränderungsprozessen und in Ihrem Change-Management. Dafür bieten wir zum einen die anliegenorientierte Beratung von Einzelpersonen, Teams, Gruppen und Organisationseinheiten an. Hier bestimmen Sie die Ziele und Inhalte, wir verantworten die genaue Auftragsklärung und gestalten gemeinsam mit Ihnen den Prozess. Zum anderen haben wir auch themenspezifische Angebote, wie etwa:

- Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Umsetzung der Führungsleitlinien
- Führungs-/Jahresgespräche bzw. Gespräche in schwierigen Situationen führen
- Ausgestaltung von Personalauswahlverfahren
- Dual Career Service (für Neuberufene)
- Coaching

## Führungskräfteentwicklung

Professionelles Führen ist ein Anliegen der TU Darmstadt in allen Bereichen unserer Universität. Daher bieten wir Führungskräfteentwicklungsprogramme an für:

- Leiter\_innen von Dezernaten und zentralen Einrichtungen
- Leiter\_innen von Referaten/Gruppen, Nachwuchsgruppenleiter\_innen, Geschäftsführer\_innen von Fachbereichen
- Führungskräfte aus technischen Universitätsbereichen
- Neuberufene und etablierte Professor\_innen
- Stellvertreter\_innen von Führungskräften und Beschäftigten, die sich für eine Führungskräfteposition interessieren

Über diese Entwicklungsprogramme hinaus gibt es aktuell Workshops und Angebote zu spezifischen Themen oder für spezifische Zielgruppen unter den Führungskräften wie folgt:

- Führungsleitlinien leben für Einzelpersonen und Teams
- Leadership-Tag zu aktuellen Themen im Führungskontext für alle Führungskräfte
- Führung in Vernetzung
- Change-Management-Programm
- Projekt- und Prozessführung (inklusive Projekt- und Prozessmanagement)

## Trainings (Fachlichkeit, Dialog- und Kommunikationsfähigkeit)

Für die Beschäftigten der Universität gibt es in der internen Weiterbildung der TU Darmstadt ein breit gefächertes Angebot an Trainings, Workshops und Seminaren, die dabei helfen, einer Position und den damit verbundenen Aufgaben sachgerecht nachzukommen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von überfachlichen Seminaren, etwa zu Kommunikation, Selbstmanagement, IT, Verwaltung und Recht, Business-Englisch und Gesundheit. Diese Trainings sind teilweise für bestimmte Zielgruppen ausgerichtet, zum Beispiel das Entwicklungsprogramm pAssat (professionelle Assistenz an der TU Darmstadt) für Beschäftigte in Sekretariaten. In naher Zukunft werden auch fachliche Angebote für technische Berufe aufgenommen.

## Weitere TU-interne und externe Angebote

Neben den Trainings der POE finden Sie auch folgende weitere Angebote:

- Veranstaltungsprogramm von Ingenium für den wissenschaftlichen Nachwuchs
- Veranstaltungen des Gleichstellungsbüros
- Referat IA – Data Warehouse
- Referat IIC – Campus Management
- Referat IVA – Arbeitssicherheit
- Referat VIIC – Internationale Beziehungen und Mobilität
- Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (HDA)
- Hochschulrechenzentrum (HRZ)
- Sprachenzentrum (SPZ)
- Universitäts- und Landesbibliothek (ULB)
- Unisport-Zentrum (USZ)
- Interuniversitäre Weiterbildung (IUW)
- Berufundfamilie-Akademie
- Helmholtz-Akademie
- Hessische Landesstelle für Technologiefortbildung (hft)
- Hessischer Verwaltungsschulverband (hvsv)
- Zentrale Fortbildung Hessen (ZFH)
- Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM)

## Vernetzung

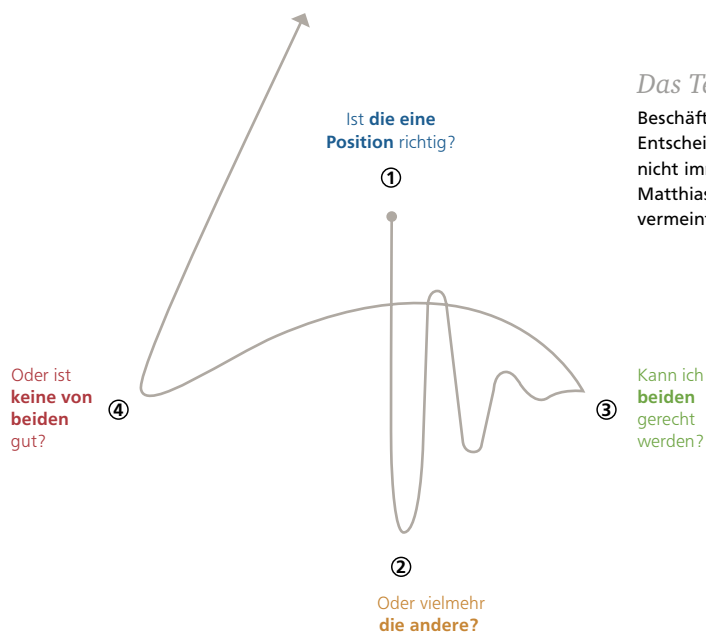
Die TU Darmstadt fördert interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Arbeiten. Eine gute Vernetzung im Haus erleichtert aber auch Ihr selbstverantwortliches Arbeiten. Alle unsere Vernetzungsangebote haben einen spezifischen Fokus. Aktuell handelt es sich dabei um folgende:

- Welcome-Veranstaltung für alle neuen Beschäftigten
- Wissensbisse – Neuberufene lernen wissenschaftsstützende Bereiche/Organisationseinheiten der TU Darmstadt kennen
- Interne Hospitation zum gemeinsamen Voneinanderlernen
- Kollegiale Gruppen, die ihre Vernetzung (auch virtuell) verbessern möchten
- Gemeinsam unterwegs – kulturelle Führungen und Veranstaltungen im Raum Darmstadt



## 4. Die TU POE-Themen und -Tools

Für die Beschäftigten der TU Darmstadt haben wir Standards und Tools entwickelt. Entsprechendes Material zur Eigennutzung kann von Führungskräften und Beschäftigten jederzeit angefragt werden. Einige Tools sind im Folgenden beispielhaft aufgeführt.



### Das Tetralemma

Beschäftigte und Führungskräfte müssen in Ihrem Alltag häufig Entscheidungen treffen. Welcher Weg der richtige ist, liegt dabei nicht immer auf der Hand. Das Tetralemma von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd ist ein Tool, das den Ausweg aus einem vermeintlichen Dilemma zeigen kann.

### Führungsaufgabe

Ein Leitfaden zur Führungsaufgabe, wie sie bei uns gelebt wird sowie mögliche Vorgehensweisen, wie Führungsleitlinien in unterschiedlichen Kontexten reflektiert und thematisiert werden können (z.B. mit der eigenen Gruppe, in einem Gremium, in einer Arbeitsgruppe).

### Teamentwicklung

Tools, die Teams in immer wieder neuen Situationen anwenden können, in denen sie mit Veränderungen umgehen müssen (z.B. Neugründung, ein Mitglied verlässt das Team, ein Team erhält Zuwachs).

### Spannungskompetenz

Ein Set aus guten Fragenketten, die im Team bei erlebten Spannungen unterstützen können, um etwa mit neuen Themen Entwicklungsmöglichkeiten zu finden.

### Führungsgespräche

Ein Tool, um für verschiedene Anlässe Themen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem partnerschaftlich (von beiden Seiten initiiert) zu klären – etwa in Jahresgesprächen, (Karriere-)Entwicklungsgesprächen, Gesprächen in schwierigen Situationen, zur Potenzialentfaltung oder in Rückkehrgesprächen.

## 5. Qualitäts- und Lernentwicklung der POE

Die Arbeit der POE wird mit internen und externen themenspezifischen Expert\_innen reflektiert. Hier erarbeitete Ergebnisse gehen ins Präsidium und werden bei Bedarf zur Diskussion in die Universitätsgremien gebracht.

Für alle Beschäftigten sind die neuesten Entwicklungen der POE auf dem zentralen Informationsportal nachzulesen. Sie sind stets dazu eingeladen, uns hilfreiche Impulse für unsere Arbeit zu geben.

Die starke Vernetzung mit anderen Universitäten und Industriepartner\_innen sowie unsere ständige Weiterqualifizierung im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung stellen sicher, dass wir an der TU Darmstadt mit den State-of-the-Art-Schemata und -Tools arbeiten.

## Kontakt

**Können wir Ihnen in einem Anliegen weiterhelfen? Haben Sie Fragen zu unserem Angebot, Wünsche, Anregungen oder Kritik? Dann sprechen Sie uns gerne jederzeit an.**

Technische Universität Darmstadt  
Dezernat VII Personal- und Rechtsangelegenheiten  
Referat Personal- und Organisationsentwicklung (POE)

[poe@pvw.tu-darmstadt.de](mailto:poe@pvw.tu-darmstadt.de)

# Impressum

Technische Universität Darmstadt  
Dezernat VII Personal- und Rechtsangelegenheiten  
Referat Personal- und Organisationsentwicklung (POE)  
Karolinenplatz 5  
64289 Darmstadt

[www.tu-darmstadt.de/poe](http://www.tu-darmstadt.de/poe)

Design: 3st kommunikation GmbH, Mainz  
Druck: Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

Stand: Oktober 2018



[www.tu-darmstadt.de/  
fuehrungsleitlinien](http://www.tu-darmstadt.de/fuehrungsleitlinien)



[www.tu-darmstadt.de/  
managementguidelines](http://www.tu-darmstadt.de/managementguidelines)

