



FORUM FÜHRUNG

FÜHRUNG LEBEN AN DER TU DORTMUND

INHALT

Ausgabe 01/2019



FOKUSSIERT



WISSENSWERT



AKTUELL



MERK-WÜRDIG



FÜHREND



VERDIENT



LESENSWERT

TOP 1 Führungskräfteentwicklung
für neue Führungskräfte

TOP 2 Neue Führungskraft
– Blick auf Bastian Stahlbuck



FOKUSSIERT

Die Führungskräfteentwicklung für neue Führungskräfte an der TU Dortmund

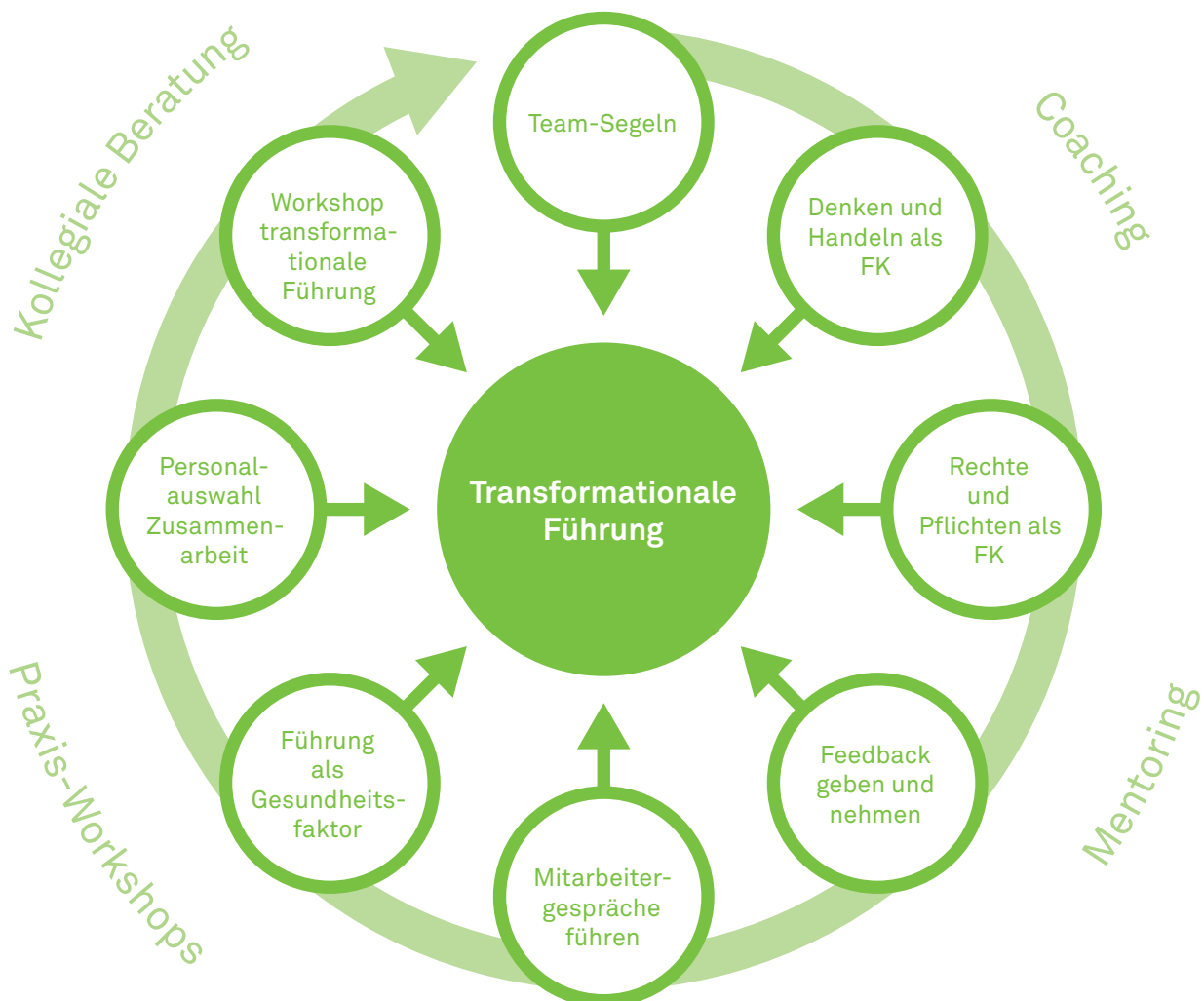
Welche Ziele hat das Programm?

Die Führungskräfteentwicklung für neue Führungskräfte verfolgt das Ziel, die Haltungen, Fähigkeiten und Kenntnisse zu entwickeln, die eine gute Führungskraft im Rahmen der Führungskultur der TU Dortmund ausmachen. Durch weiterführende Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung sollen die Führungskompetenzen weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Für wen ist das Programm vorgesehen?

Die Absolvierung des Programms ist Pflicht für alle angehenden, nichtwissenschaftlichen Führungskräfte aus der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen.

Insgesamt 42 Führungskräfte haben seit 2016 die Module der Führungskräfteentwicklung absolviert. In der aktuellen Kohorte sind 14 Nachwuchsführungskräfte. Das Programm läuft von September 2018 bis Dezember 2019.



Übersicht zu den Modulen der Führungskräfteentwicklung (Dez.3.3.)



Auftaktveranstaltung im August 2018 (Dez.3.3)

Wie sieht das Programm aus?

Die Nachwuchsführungskräfte werden durch theoretisches Wissen an situativ angemessenes Führungsverhalten herangeführt. Sie lernen dieses in der Praxis umzusetzen und ihr Verhalten kritisch zu hinterfragen. Die einzelnen Module werden durch weitere Maßnahmen wie kollegiale Beratung, regelmäßiges Feedback oder Mentoring unterstützt.

Leitgedanke ist ein transformationales Führungsverständnis. Bei der „Transformationalen Führung“ nimmt die Führungskraft die eigene Vorbildfunktion überzeugend wahr und erwirbt dadurch Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Loyalität. Das Team wird intrinsisch motiviert und zur Veränderung (Transformation) des Verhaltens und der Lern- und Leistungsbereitschaft inspiriert. Die Führungskräfteentwicklung soll ganz bewusst auch Spaß an Führung wecken, Lerngelegenheiten schaffen, Praxiserfahrungen ermöglichen, in einem geschützten Rahmen Fehler erlauben und Erfolge wahrnehmbar machen, um sie der eigenen, gemehrten Führungskompetenz zuzuschreiben. Dadurch erlangen die Teilnehmenden Sicherheit in Bezug auf ihre Führungsrolle und optimieren ihr zunächst bewusst gesteuertes Handeln bis hin zu einer Phase der unbewussten Kompetenz.

Was ist eine gute Führungskraft aus Sicht der Personalentwicklung?

Gute Führungskräfte verfügen über viele Sichtweisen und Deutungsmöglichkeiten für das komplexe Geschehen in der Arbeitswelt Hochschule. Sie gestalten Bezie-

hungen zwischen Menschen, nehmen Einfluss auf Kultur und Klima am Arbeitsplatz initiieren und organisieren die Leistungen ihres Verantwortungsbereichs, entwickeln und setzen Ziele, schaffen Strukturen und Prozesse. Sie sind in der Hochschule vernetzt und mit der angestrebten Führungskultur vertraut.

Wie geht es nach der Führungskräfteentwicklung weiter?

Im Anschluss an das Programm werden die Nachwuchs-Führungskräfte durch verschiedene Angebote begleitet, wie ein:

- › **Mentoring-Programm:** Bei dem Mentoring-Programm werden die Nachwuchsführungskräfte in Führungsfragen von dienstälteren Führungskräften unterstützt.
- › **Kollegiales Coaching:** Bei dem kollegialen Coaching tauschen sich die Führungskräfte der gleichen Hierarchieebene regelmäßig über verschiedene Führungssituationen aus.
- › **Einzelcoaching:** Bei Bedarf ist es möglich, externe Experten für ein Einzelcoaching hinzuzuziehen, um einen kritischen Blick auf das berufliche Handeln zu ermöglichen.

Aileen Fischer und Stefanie Niemann

„Wie lernt man führen?“

Ein Erfahrungsbericht zur Führungskräfteentwicklung für neue Führungskräfte von Nils Kasties



Aktuelle Gruppe 2018/2019 (Dez. 3.3)

Wie geht das eigentlich mit der Führung?

Es ist noch nicht lange her, dass ich das Freunde und Familie gefragt habe: Vor drei Jahren durfte ich die Leitung des Referats Forschungsförderung übernehmen und bis dato belief sich meine Führungserfahrung auf das Betreuen von Abschlussarbeiten und die Lehre. Dann auf einmal neun Mitarbeitende.

Und wie geht das jetzt? „Das ist sehr individuell und hängt von der Situation ab. Wird schon.“ Wurde auch. Aber so wirklich hilfreich fand ich den Rat damals nicht.

Die TU Dortmund unterstützt da deutlich greifbarer: Die Kolleginnen und Kollegen sind durchweg offen und hilfsbereit und die Personalentwicklung vermittelt hochwertige Qualifizierung und Unterstützung, im Haus wie extern. Für mich bedeutete das guten Rat bei kniffligen Situationen, Coaching zu Führungsfragen, Fortbildungen und – darum soll es hier gehen – das wirklich ambitionierte Programm zur Führungskräfteentwicklung.

Eine Frage war beispielsweise: Wieso sollen Beschäftigte eigentlich morgens aufstehen und nicht lieber im Bett liegenbleiben? So grundsätzlich hatte ich darüber noch nicht nachgedacht. Es haben sich dann auch viele gute Gründe gefunden.

Sehr wertvoll war für mich die Theorie zur Gruppendynamik: Das Referat Forschungsförderung hat über Projekte mehrfach neue Teammitglieder bekommen. Die

dadurch entstehende Unruhe als normal verstehen zu können und diese klug anzugehen, war wirklich hilfreich. Schwierige Gespräche üben zu können, bevor man sie führen muss (dankenswerterweise war das bisher nicht nötig), ist in jedem Fall eine gute Vorbereitung.

Der größte Gewinn für mich ist aber die Gruppe selbst: In vertraulicher Runde können konkrete Anliegen besprochen und reflektiert werden (Techniken kollegialer Beratung sind ebenfalls Inhalt des Programms). Die Gruppe bildet eine Vielfalt von Arbeitskulturen aus Dezernaten, Referaten, Fakultäten und dem ITMC ab und erweitert die eigene Perspektive. Und natürlich ist die gute Vernetzung innerhalb der Universität auch im Alltag sehr nützlich.

Was habe ich gelernt?

Das man immer noch besser kommunizieren kann, dass hervorragende Unterstützung in vieler Form existiert und wie ich diese erhalten kann. Und, ja, dass Führung sehr individuell ist und von der Situation abhängt. Aber jetzt weiß ich, was meine Freunde damals gemeint haben und wie ich dieser Vielfalt klug begegne.

Nils Kasties

i AKTUELL

Zufriedenheitszirkel



Was ist ein Zufriedenheitszirkel?

Zufriedenheitszirkel sind moderierte Gesprächsrunden, in denen die Beschäftigten über die Arbeitsbedingungen an der TU Dortmund sprechen und Verbesserungsideen entwickeln. Darin kann es sich um Aspekte der Arbeitsorganisation, der Arbeitsaufgaben, der Ausstattung der Arbeitsplätze aber auch um soziale Faktoren wie Kollegialität und Führung handeln. In den Zirkeltreffen arbeiten die Beschäftigten zunächst ohne Führungskräfte zusammen. Diese werden einbezogen, wenn es um Maßnahmenableitung und Entscheidungen geht.

- › Durchführung von teambildenden Maßnahmen, die abteilungsübergreifend stattfinden
- › Einführung einer Alarmschaltung und Ausweitung der Sicherheitssoftware zur Erhöhung des Sicherheitsgefühls in Gebäuden mit Publikumsverkehr
- › Ausbau von Gebäude-Innenhöfen zur Schaffung von zusätzlichen Arbeits- und Pausenmöglichkeiten

Was ist bisher passiert?

Das Instrument ist eingebettet in den Kontext der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (§5 ArbSchG), die im Frühjahr 2017 durch die Zufriedenheitsbefragung begonnen wurde. Seitdem wurden sechs Zufriedenheitszirkel in verschiedenen Organisationseinheiten durchgeführt und bereits einige Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, zum Beispiel:

- › Implementierung neuer Schulungen in Organisationsbereiche, um das interne Wissen zu stärken
- › Optimierung von Schnittstellenmanagement, um die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Bereichen zu erleichtern und zu verbessern

Es ist durchaus denkbar, einen eigenen Zufriedenheitszirkel nur für Führungskräfte anzubieten. Wenn Sie daran Interesse haben, geben Sie gerne im Dezernat 3.3, BGM bei Frau Parker Bescheid.

Lara Parker

Personalmobilität



Zusammen mit Ihnen möchten wir die Verwaltung international mobiler machen!

Gemeinsam mit Ihnen wollen wir mit ERASMUS+ die Internationalisierung in der Verwaltung und den zentralen Einrichtungen der TU Dortmund vorantreiben. Sie als Führungskräfte, möchten wir gerne für einen Auslandsaufenthalt begeistern. Ein Auslandsaufenthalt bietet Ihnen die Chance, interkulturelle Erfahrungen zu sammeln, neue Impulse für den eigenen Arbeitsbereich aufzunehmen und internationale Kontakte für das persönliche Netzwerk zu knüpfen. Bitte ermutigen Sie Ihr Team ebenfalls zum „Blick über den Tellerrand“.

ERASMUS+ fördert selbstorganisierte Kurzaufenthalte (in der Regel 2–7 Tage) zur Fort- und Weiterbildung an europäischen Gastinstitutionen, wie z.B. Hochschulen, Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen. Die Förderung umfasst länderabhängig Aufenthalts- sowie Reisekostenpauschalen.

Möglich ist:

- ein Job Shadowing (selbstorganisiertes Programm und Aufenthalt, individuell auf den Arbeitsplatz bezogen),
- die Teilnahme an einer vororganisierten staff mobility week an einer Gasthochschule,

- die Teilnahme an Workshops oder Seminaren,
- die Teilnahme an einem Sprachintensivkurs.

Die Zeiten des Aufenthalts, die in die regelmäßige Arbeitszeit der Beschäftigten fallen, werden als Dienstzeit gewertet. Interessierte Beschäftigte müssen sich in Absprache mit der Führungskraft für eine entsprechende finanzielle Förderung beim Dezernat 3.3 (weiterbildung@tu-dortmund.de) zu Händen Frau Stefanie Niemann) bewerben.

Für weitere Informationen laden wir Sie herzlich zu unserer nächsten **Informationsveranstaltung im März 2020** ein. Dort besteht auch die Möglichkeit sich mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen, die bereits über ERASMUS+ im Ausland waren.

Näheres finden Sie auch auf unserer Homepage unter:

→ [Link: http://www.pe.tu-dortmund.de/cms/de/personal-qualifizierung/fort_weiterbildung/Personalmobilitaet/index.html](http://www.pe.tu-dortmund.de/cms/de/personal-qualifizierung/fort_weiterbildung/Personalmobilitaet/index.html)

Stefanie Niemann



Neue Führungskraft an der TU

Ein Interview mit Bastian Stahlbuck

„Für mich als Führungskraft sind ein offener und ehrlicher Umgang miteinander und Transparenz meiner Handlungen am wichtigsten.“

Was sind Ihre Aufgaben an der TU Dortmund?

Meine Abteilung „Interne Services“ geht aus der Verschmelzung der Bereiche Nachhaltigkeit und Ideen-/Beschwerdemanagement sowie dem Sachgebiet Post, Druck- und Scanservices hervor. Die Idee diese Bereiche zusammenzuführen beruht zum einen darauf, dass sie alle universitätsübergreifende Services darstellen. Zum anderen haben diese Bereiche viele Berührungspunkte, weshalb eine Zusammenlegung auch inhaltlich zielführend ist.

Zum Beispiel ist das Ideenmanagement ein Bereich sozialer Nachhaltigkeit oder auch die Bereiche Nachhaltigkeit und Druckservices sind hinsichtlich des Ressourcenmanagements eng miteinander verbunden. Grundidee ist es, all diese Services zur Unterstützung für Forschung, Lehre und Verwaltung im Sinne „alles aus einer Hand“ bereitzustellen.

Wie groß ist Ihr Team?

Mein Team umfasst 18 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Was verstehen Sie unter guter Führung?

Ich bin ganz frisch Führungskraft und der Meinung, man wächst da auch ein Stück weit hinein. Als Führungskraft möchte ich das besser machen, was mir in vorherigen Anstellungen nicht gefallen hat. Dafür versuche ich, ein vergleichsweise kollegiales Verhältnis zu meinem Team zu pflegen und lege viel Wert auf Transparenz meiner Handlungen und einen offenen, ehrlichen Umgang miteinander. Dies bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen und zu meinen Entscheidungen zu stehen. Und natürlich, dass ich mich für mein Team einsetze.



Es bedeutet aber ebenso, klare Strukturen zu schaffen und auch mal unpopuläre Entscheidungen nachvollziehbar umzusetzen. Das sind für mich zunächst die Grundlagen. Zukünftige Herausforderungen, wie zum Beispiel – wenn mal nicht alles rund läuft – oder Situationen, mit denen ich noch nicht konfrontiert wurde, versuche ich zu lösen, indem ich direkt auf die Leute zugehe.

Was bewegt Sie als Führungskraft an der TU Dortmund?

Bei meiner Tätigkeit im Ideen- und Beschwerdemanagement ist mir immer wieder das Thema offene Kommunikation als ganz wesentlich begegnet. Da finde ich, dass es an der TU Dortmund an manchen Stellen noch Luft nach oben gibt. Beispielsweise, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereichsübergreifend besser kennenlernen, wegkommen von Hierarchied Gedanken – hin zu einer offenen Kommunikation, die alle, die an einem Projekt/Thema beteiligt sind, gleichermaßen einbindet.

Auch bei VIBA könnte so vieles schneller umgesetzt werden. Natürlich muss einiges auch formal korrekt geregelt werden, aber vieles lässt sich auch unkomplizierter und schneller z. B. mit einem kurzen Telefonat miteinander lösen. Kommunikation bedeutet für mich als Führungskraft, dass ich mein Team regelmäßig informiere und mich mit ihnen austausche – nur so kann ich sie auch inhaltlich mitnehmen.

Das Interview führten Stefanie Niemann und Alexander Bergert.



Neuer Trend in der Führungskräfteentwicklung: Führung als Spielsimulation Gamification



Das ARC-Institut in Pforzheim (<http://ARC-Institute.com>) bietet online eine Reihe von „Serious Business Games“ an. Dabei handelt es sich weniger um Online-Spiele als vielmehr um Lernsimulationen, die on-the-job genutzt werden können, um verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erlangen.

Ausprobiert haben wir das Business Game „PACIFIC“. Es soll Leadership-Fähigkeiten und Team-Management Kompetenzen verbessern und zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation führen.

Das Spiel simuliert die Führung eines kleinen Teams von vier Personen mit jeweils unterschiedlichen Fähigkeiten, Ansprüchen und Erwartungen. Abgesehen von der etwas verspielten Animation kann man PACIFIC durchaus als ernstzunehmendes Lernformat begreifen. Es vermittelt explizit Basiswissen von Führung, z. B. Zielvorgaben, Feedback geben und nehmen und motivieren.

Dazu gibt es gute theoretisch untermauerte Lerntexte, Anwendungsbeispiele im Spiel sowie anlassbezogene und wiederkehrende Erfolgskontrollen. Das implizite Führungsverständnis ist modern und angemessen. Die Aufbereitung ist didaktisch anspruchsvoll.

Teilweise werden die Spieler und Spielerinnen mit unerwarteten Ereignissen konfrontiert, auf die sie dann reagieren sollen, ohne die Wahl zu haben, etwas anderes zu tun – wie im wirklichen Leben.

Das Spiel ist äußerst komplex und die vollständige Lösung der Aufgabe nimmt reichlich Zeit in Anspruch – das kann man nicht an einem Tag „durchspielen“. Die Handhabung des Spiels ist nicht immer intuitiv möglich.

Fazit: Als Ergänzung für angehende Führungskräfte ist das Spiel geeignet, aber sicher kein Ersatz für eine Führungskräfte-Entwicklung mit praktischen Anteilen. Natürlich ist es etwas anderes, einem Teammitglied ein kritisches Feedback zu geben als einem Avatar.

Bücher für Führungskräfte:

Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte – Nils Schulenburg



Professor, Management Consultant, Führungskräfte-ausbilder: Nils Schulenburg ist einer der renommiertesten Leadership Experten Deutschlands. Eine wichtige Erkenntnis aus seiner praktischen Erfahrung beschreibt er in diesem Buch:

Die Generation Y und ihre Besonderheiten sind eine der Haupt-Herausforderungen heutiger Führungskräfte. Oft werden die Young Professionals unserer Zeit als freizeit-orientiert, digital bewandert und wenig karrierefokus-siert abgestempelt. Dass ein Großteil dieser Generation aber nicht nur selbstbewusst und äußerst leistungs-stark, sondern auch höchst motiviert ist, wird hierbei oft ausgeblendet.

Als Unternehmensberater und Professor beschreibt Nils Schulenburg in diesem Führungshandbuch für die Digital Natives unverzichtbare Führungswerkzeuge, die jeder moderne Führungskraft braucht, um das Potential dieser Generation optimal zu nutzen.

„Es gibt nichts Praktischeres als eine fundierte Theorie.“ Mit diesem Ansatz vereint das Buch Forschungsergebnisse aus dem Personalmanagement, der Psychologie und den Neurowissenschaften.

Ein Buch für Praktikerinnen und Praktiker, die Wert auf wissenschaftlich fundierte Werkzeuge legen und unverzichtbar alle, die der festen Überzeugung sind, dass echte Wettbewerbsvorteile nur durch zeitgerechte Führung gewonnen werden können.

Alexander Bergert

! WISSENSWERT

Beratungsangebote für Führungskräfte



Die Personalentwicklung bietet verschiedene Beratungsformate für Führungskräfte an, die bei Bedarf in Anspruch genommen werden können. Je nach Anlass kann Beratung direkt in der Personalentwicklung wahrgenommen werden oder es werden externe Coaches von der Personalentwicklung vermittelt.

- › **Führungsberatung** (Umgang mit schwierigen Führungssituationen)
- › **Teamentwicklung und Beratung** (Teammotivation, Entwicklung gemeinsamer Visionen)
- › **Konfliktmoderation** (Begleitung von Konfliktsituationen in Teams)
- › **Moderation und Begleitung von Change-Prozessen** (Einleitung, Begleitung und Nachbereitung von strukturellen und inhaltlichen Veränderungen)

- › **Coaching und Supervision** (angeleitete Selbstreflexion, Fallbesprechungen)
- › **Mediation** (Klärung von schwierigen Problemlagen und verhärteten Konflikten)

Wie kann ich Beratungsangebote in Anspruch nehmen?

Bei Interesse an den Angeboten wenden Sie sich bitte an Frau Anna Kurpas unter Tel.: -4801.

Anna Kurpas



MERK-WÜRDIG

Angebote und Termine für Sie als Führungskräfte

Workshop „Wertschätzende Führung“

In dem Praxisworkshop reflektieren Sie Ihre Rolle sowie Ihre persönlichen Bedürfnisse als Führungskraft. Sie entwickeln erste Strategien und Handlungskonzepte, um Wertschätzung als Prinzip für die Entwicklung stabiler und ressourcenorientierter Begegnungen im Führungsalltag einzusetzen.

22.11.2019
09:00 – 17:00 Uhr
oder
12.02.2020
09:00 – 17:00 Uhr

Workshop „Entscheiden & Verantworten“

In diesem praxisorientierten Workshop geht es um die Thematik: Was ich als Führungskraft brauche, um entscheiden zu können. Es werden unter anderem die Themen Reduktion von Komplexität, Rückendeckung geben und bekommen sowie Vermeidung von Entscheidungsfallen beleuchtet. Den Führungskräften werden praxisnahe Entscheidungsmethoden an die Hand gegeben und Handlungsmuster an Praxisfällen erarbeitet.

11.03.2020
9:00 – 17 Uhr

Erfahrungsaustausch Geschäftsstellenleitungen

21.11.2019
10:00 – 12:00 Uhr

Begrüßungs- veranstaltung für neue Mitarbeiter/-innen

Bitte machen Sie Ihre Beschäftigten auf den Termin aufmerksam. Zur Anmeldung zu den Veranstaltungen nutzen Sie bitte das auf unserer Homepage hinterlegte Anmeldeformular.

14.11.2019
10:00 – 12:00 Uhr

Weitere Links und Themen, die wir Ihnen empfehlen

Fehlerkultur

Handlungsfeld Fehlerkultur – Mit Fehlern sicher und gesund umgehen

→ <https://www.kommmitmensch.de/handlungsfelder/fehlerkultur/>



Dienstjubiläum 25 JAHRE – WIR GRATULIEREN

Wir möchten die folgenden Führungskräfte für ihre langjährige Tätigkeit im öffentlichen Dienst würdigen:



Astrid Gramm

Sachgebietsleiterin im Dezernat Hochschul-
entwicklung und Organisation



Iris Zerweck

Abteilungsleiterin im Dezernat Hochschul-
entwicklung und Organisation



Stefan Hofbeck

Dezernent
Hochschulentwicklung und Organisation



Dr. Ute Zimmermann

Stabstellenleiterin Chancengleichheit,
Familie und Vielfalt

Impressum:

Herausgeber:

TU Dortmund / Der Kanzler / Dezernat 3.3

Redaktion:

Alexander Bergert,
Stefanie Niemann,
Anna Kurpas

Gestaltung:

IT & Medien Centrum

Bildnachweise:

Cover: ©Philip Steury - stock.adobe.com
Seite 5: ©MH - stock.adobe.com
Seite 6: ©Eyematrix - stock.adobe.com
Seite 8: ©anyaberkut - stock.adobe.com
Seite 9: ©Tierney - stock.adobe.com
Seite 10: ©vegefox.com - stock.adobe.com