

## **Führungskräfte-Entwicklung (FKE)**

### **- *Veranstaltungs-Inhalte und didaktisches Konzept* -**

#### **Veranstaltungsinhalte**

##### ***Modul FKE-I***

Alle neuen Abteilungs-, Sachgebiets- und Teamleitungen sowie alle Mitarbeiter/innen, denen eine Weisungsbefugnis übertragen werden soll nehmen vor Übertragung der Führungsverantwortung/Weisungsbefugnis an einem Basis-Führungsmodul (FKE-I) teil. Das Modul ist als viertägiges Seminar mit zwei Blöcken à 2 Tage konzipiert. Inhalte sind:

- Grundlegende Führungsaufgaben
- flexible, situationsgerechte Führungsstile
- Verhalten als Führungskraft
- Verhalten in Konfliktfällen
- Methoden der Arbeitsvorbereitung und Aufgabenverteilung, Delegieren
- Kommunikationstechniken
- konstruktive Kritik anbringen, Feedback geben und fordern
- Grundlagen der Motivationspsychologie
- Motivation und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Selbstmotivation, Zielbindung und Verstärkung

Zwischen den beiden 2-Tages-Blöcken haben die Teilnehmer/innen mindestens acht Wochen Zeit, eigene Erfahrungen zu sammeln, Fragen und Situationen aus der Berufspraxis in den folgenden 2-Tages-Block einzubringen.

Die Teilnahme an der Veranstaltung steht prinzipiell allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TU Dortmund offen, führt aber nicht zwangsläufig zu einer Übertragung von Führungsaufgaben, Weisungsbefugnis oder zu einer Höhergruppierung. Die Teilnahme ist somit als notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für die Übertragung der Führungsverantwortung/Weisungsbefugnis anzusehen.

##### ***Modul FKE-II***

Im Anschluss an die Übertragung der Führungsverantwortung/Weisungsbefugnis an Mitarbeiter/innen hat die Teilnahme am Aufbaumodul für Führungskräfte (FKE-II) in der

Regel binnen 12 Monaten verpflichtend zu erfolgen. In Ausnahmefällen kann die Teilnahme um ein Jahr verschoben werden.

Diese Phase kann durch ein kollegiales Mentoring begleitet werden, d. h. die Personalentwicklung vermittelt aus dem Kreis der Beschäftigten der TU Dortmund geeignete Mentorinnen/Mentoren auf möglichst gleicher Hierarchieebene mit entsprechender Berufserfahrung. Das Mentoring erfolgt in zwanglosem Rahmen und dient der neuen Führungskraft zur Reflexion des eigenen Führungshandelns und ermöglicht einen kritischen Blick auf das eigene Bewerten und Verhalten beruflicher Situationen in einem geschützten Rahmen. Mentorinnen und Mentoren sind angehalten, ein entsprechend kritisches Feedback zu geben und zur Reflexion zu ermutigen.

Inhalte des Moduls FKE-II sind:

- Führungsaufgaben im Berufsalltag der Teilnehmer/innen
- Situativer Führungsstil
- Reflexion des eigenen Verhaltens als Führungskraft
- Vorbildfunktion der Führungskraft
- Delegieren von Verantwortung
- Erweiterte Führungsaufgaben
- Rechtliche Aspekte (Fürsorgepflicht etc.)
- Führung in der Praxis

Ferner haben die Teilnehmer/innen Gelegenheit, eigene Erfahrungen aus der Führungspraxis in die Veranstaltung einzubringen. Die Veranstaltung ist ebenso wie der erste Teil in zwei 2-Tages-Blöcke gegliedert, wobei die dazwischen liegende Zeit dem Transfer und der Erprobung erlernter oder modifizierter Verhaltensweisen in die Berufspraxis dient.

### ***Mitarbeitergespräch, Mentoring und Coaching***

Die/der Vorgesetzte der neuen Führungskraft ist angehalten, im jährlichen Mitarbeitergespräch explizit zum Führungsverhalten Stellung zu nehmen und konstruktives Feedback zu geben. Hierzu wird den Vorgesetzten eine unterjährige Dokumentation des Führungsverhaltens der neuen Führungskraft empfohlen.

In den ersten zwölf Monaten nach erfolgreich absolviertem Modul FKE-II kann auf Wunsch ein kollegiales Mentoring erfolgen. Hierzu haben sich erfahrene Führungskräfte der TU Dortmund als Mentorinnen/Mentoren zur Verfügung gestellt. Diese werden von der Abteilung Personalentwicklung gerne vermittelt.

Im Anschluss an das Modul FKE-II kann durch die Führungskraft bei Bedarf und in Absprache mit der/dem eigenen Vorgesetzten ein individuelles Coaching in Anspruch genommen werden.

Die Personalentwicklung vermittelt zu diesem Zweck geeignete externe Coaches. Coaching-Maßnahmen zu anderen Zecken bleiben hiervon unberührt und stehen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Bedarf auch weiterhin zur Verfügung.

### ***Modul FKE-III***

Für diejenigen Führungskräfte, die bereits über eine mehrjährige Führungserfahrung verfügen, existieren weiterführende Maßnahmen, die nach Bedarf in Anspruch genommen werden können. Eine Teilnahme ist grundsätzlich nicht verpflichtend, wird aber seitens der Personalentwicklung empfohlen und kann von der/vom Vorgesetzten eingefordert werden.

Nach Bedarf wird über das ZfW im Rahmen der internen Fort- und Weiterbildung das zweitägige Modul FKE-III angeboten. Es dient der Auffrischung und Weiterentwicklung der Führungskompetenz. Die Teilnahme ist Führungskräften mit mehr als einem Jahr Führungserfahrung vorbehalten. Zielgruppe sind Sachgebietsleitungen, Abteilungsleitungen und Dezernentinnen/Dezernenten.

Inhalte sind:

- Aufgaben und Ziele von Führungskräften der TU Dortmund,
- Führungsaufgaben und Rollenverteilung,
- situativer Führungsstil,
- Erlernen und Vertiefen verschiedener Kommunikationstechniken,
- professionelle Gesprächsführung,
- Grundregeln für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch,
- Vorbereitung auf Gespräche mit Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern, die u. a. Motivations- oder Leistungsprobleme haben,
- Anleitung zur Teambildung,
- Delegation, Verantwortung und Kontrolle,
- (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### ***Kollegiales Coaching/Intervision***

Im Anschluss an das Modul FKE-III werden von der Abteilung Personalentwicklung kollegiale Coachinggruppen eingerichtet, die sich in der Folge turnusmäßig zum Austausch

über Führungsthemen treffen. Den Kontakt zu diesen Gruppen stellt die Personalentwicklung bei Interesse gerne her.

### ***Weiterbildung für Projektleitungen***

Projektleitungen nehmen temporär übertragene Querschnittsaufgaben wahr und zählen im Sinne dieses Konzepts nicht zu den originären Führungsaufgaben. Es handelt sich hierbei um Führung ohne Weisungsbefugnis, was einen Sonderfall darstellt und besonderer Weiterbildung bedarf. Für Projektleitungen existieren bereits Seminare zum Projektmanagement, die seitens der Personalentwicklung im Bedarfsfall angeboten werden. Projektmanagement und Projektleitung sind regelmäßige Bestandteile des Halbjahresprogramms des ZfW.

### **Didaktisches Konzept**

Wie die Personalpsychologie deutlich macht, ist Führung nicht im Seminar zu erlernen, ebenso wenig ist es sinnvoll, Nachwuchsführungskräfte in der Praxis unvorbereitet mit Führungsaufgaben zu konfrontieren. Zielführend ist statt dessen eine sinnvolle Kombination aus Theorie und Praxis, idealerweise nach dem folgenden Schema:

1. Vermittlung grundlegender theoretischer Inhalte und Erarbeitung von exemplarischen Handlungsoptionen für typische Führungssituationen in der Lerngruppe (Workshop-Charakter).



2. Eine ausreichende Zeitphase zur probenhaften Anwendung der vermittelten Inhalte, d. h. theoriegeleitetes Handeln in der beruflichen Praxis in einem geschützten Rahmen ermöglicht das Sammeln von Erfahrungen. Wichtig ist dabei die Fehlertoleranz. Es muss die Möglichkeit gegeben sein, aus Fehlern zu lernen.



3. Reflexion der gesammelten Erfahrungen innerhalb der Lerngruppe, d. h. kritisches Hinterfragen des eigenen Denkens, Bewertens und (Führungs-)Handelns, was zu einem Abgleich mit den zuvor erlernten theoretischen Inhalten führt. Dazu dient die eigene kritische Sicht ebenso wie das Feedback der Lerngruppe und der Dozentin/des Dozenten. Ggf. werden Handlungsalternativen erarbeitet.



4. Vermitteltes Theoriewissen wird anhand der eigenen Erfahrungen modifiziert und individualisiert. Für Rückfragen, insbesondere zur Vertragsgestaltung - wenden Sie sich bitte an die Abteilung Personalentwicklung.

---

## **Kontakt**

**Patricia Hillemann**

Sachgebietsleiterin Personalqualifizierung

Technische Universität Dortmund

Abteilung Personalentwicklung

August-Schmidt-Straße 1

44227 Dortmund

Tel.: 02 31 / 755 - 23 04

Fax: 02 31 / 755 - 52 51

E-Mail: [patricia.hillemann@tu-dortmund.de](mailto:patricia.hillemann@tu-dortmund.de)