

## **Führungskräftefortbildung**

### **- Initialzündung für ein aktives universitätsweites Netzwerk – Ausgabe 1 / 2008**

*Mit der im letzten Jahr stattgefundenen modularen Führungskräftebildung unterstreicht die Hochschulleitung ihre Anstrengungen, den Auswertungsergebnissen der Mitarbeiterbefragung aus dem Jahre 2004 auch Taten folgen zu lassen. Die Führungskräftebildung war ein voller Erfolg, wie Sie dem folgenden Bericht zweier Teilnehmerinnen und Teilnehmer entnehmen können.*

Nicht zuletzt die Umfrage unter den Beschäftigten der Universität im Jahr 2004 hat gezeigt, dass von diesen neben den rein fachlichen Aspekten vor allem eine offene Kommunikation und ein Führungsstil, der sie aktiv in die Vorgänge einbezieht, als essentiell für ein gutes Arbeitsklima und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz erachtet werden. Dies kann nur gelingen, wenn Kolleginnen und Kollegen mit Führungsaufgaben bereit sind, sich dieser Herausforderung täglich neu zu stellen. In Zeiten, in denen sich Aufgabenbereiche immer schneller verändern und die Universität sich in einem tiefgreifenden Wandel befindet, gewinnt eine Führungskräftebildung in diesem Sinne vermehrt an Bedeutung.

Im vergangenen Jahr hatten insgesamt dreizehn Kolleginnen und Kollegen die Gelegenheit an der ersten Fortbildung für Führungskräfte der Universität Trier teilzunehmen, die an vier Terminen anderthalbtägig in Braunshausen stattfand.

Im Auftaktworkshop und im ersten Modul "Sich und andere führen" hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, die unterschiedlichen Führungsstile kennen und sich selbst besser einschätzen zu lernen. Ein Überblick über die Transaktionsanalyse zeigte sehr unterschiedliche Facetten und Ebenen von Kommunikationsformen und Möglichkeiten zu deren aktiver Gestaltung auf. Die unterschiedlichen, z.T. formalisierten Gesprächstypen wie Mitarbeiter- und Qualifizierungsgesprächen, die u.a. im TV-L vorgesehen sind, aber auch anlassbezogene Feedback-, Zielvereinbarungs- und Kritikgespräche standen beim zweiten Modul im Vordergrund. Die Unterschiede wurden genau erläutert und Kenntnisse über die einzelnen Gesprächsformen vermittelt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in einem positiven, motivierenden Sinne mit dem Ziel ihrer Weiterqualifizierung und Weiterentwicklung in die Gespräche einzubeziehen.

Mit zunehmender Spezialisierung ist ein Großteil der täglichen Arbeit nur mehr in enger Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen zu bewältigen. Dies kann in Arbeitsgruppen oder in unterschiedlichen Formen von Teams geschehen. Thema des dritten Moduls waren Fragen, wie erfolgreiche Teams zusammengestellt werden können und welche wichtigen Phasen bei der Teamarbeit üblicherweise durchlaufen werden. Diese theoretischen Betrachtungen wurden durch praktische Übungen ergänzt und sie zeigten deutlich, welche Rollen sich im Verlauf der Teamentwicklung herausbilden können. Gerade in der Teamarbeit, aber auch in anderen Situationen, kommt dem Konfliktmanagement eine zentrale Rolle zu. Konflikte treten auf sehr unterschiedlichen Ebenen auf und lassen sich in Werte-, Beziehungs- und Sachkonflikte unterscheiden.

Was sich zunächst als ausschließlich negativ darstellt, kann auch zu einer Chance werden, wenn es gelingt, mit einem Konflikt offen und konstruktiv umzugehen. Die unterschiedlichen Konfliktarten und Rollen der Beteiligten bildeten den Schwerpunkt des vierten Führungskräftemoduls.

Auch wenn einzelne Kolleginnen und Kollegen bereits früher an Fortbildungen zu einigen der behandelten Themen teilgenommen hatten, so waren doch alle von der gewählten Art dieser Schulung überzeugt. Dies schließt die Zusammenstellung der Themen der einzelnen Module ebenso ein wie die einrichtungsübergreifende Auswahl der Teilnehmenden. Als förderlich wurde der auswärtige Tagungsort empfunden, der neben gemeinsamen sportlichen Aktivitäten auch Raum für informelle Kontakte ließ. Von diesem gelungenen Einstieg in eine Teambildung, die auch weiterhin von den Führungskräften gepflegt und aktiv gestaltet wird, profitieren nicht nur die Personen selbst und ihr Arbeitsumfeld, sondern sicher auch die Universität als Ganzes.

Abschließend möchten wir uns, stellvertretend für alle, für die Möglichkeit der Teilnahme an der Schulung bedanken. Aus unserer Sicht ist es wünschenswert, auch anderen Kolleginnen und Kollegen den Zugang zu einer solchen Fortbildungsmaßnahme zu ermöglichen; wir empfehlen diesen ein derartiges Angebot in jedem Fall wahrzunehmen.

Dorothee Adam-Jäger, Peter Leinen  
E-mail: [adamjage@uni-trier.de](mailto:adamjage@uni-trier.de),  
[leinen@uni-trier.de](mailto:leinen@uni-trier.de)