technische universität
dortmund

FORUM FÜHRUNG

FÜHRUNG LEBEN AN DER TU DORTMUND

Inhalt Ausgabe 01/2022

- FOKUSSIERT
- AKTUELL
- FÜHREND
- LESENSWERT
- WISSENSWERT
- MERK-WÜRDIG
- VERDIENT

TOP 1 FOKUS PERSONALGEWINNUNG
VERFAHREN, ENTWICKLUNGEN, TRENDS

TOP 2 NEUE KARRIEREHOMEPAGE
DER TU DORTMUND

→ Deutsch

technische universität
dortmund

LEADERSHIP FORUM

LIVING LEADERSHIP AT TU DORTMUND UNIVERSITY

01/2022 Issue

- FOCUSED
- TOPICAL
- LEADING
- WORTH READING
- WORTH KNOWING
- NOTEWORTHY
- DESERVED

TOP 1 FOCUS ON RECRUITMENT – PROCESSES,
DEVELOPMENTS, TRENDS

TOP 2 NEW CAREER HOMEPAGE SHOWCASES
THE UNIVERSITY AS AN EMPLOYER

→ Englisch

technische universität
dortmund

FORUM FÜHRUNG

FÜHRUNG LEBEN AN DER TU DORTMUND

Inhalt Ausgabe 01/2022

- FOKUSSIERT
- WISSENSWERT
- AKTUELL
- MERK-WÜRDIG
- FÜHREND
- VERDIENT
- LESENSWERT

TOP 1 FOKUS PERSONALGEWINNUNG
VERFAHREN, ENTWICKLUNGEN, TRENDS

TOP 2 NEUE KARRIEREHOMEPAGE
DER TU DORTMUND

FOKUSSIERT

PERSONALGEWINNUNG – VERFAHREN, ENTWICKLUNGEN, TRENDS

Seit 2012 bietet die Technische Universität Dortmund den Service der Personalauswahl für nichtwissenschaftlich Beschäftigte an. Seitdem gab es viele Veränderungen und Entwicklungen, die zur weiteren Professionalisierung beigetragen haben. Um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein gehört es dazu, sich an aktuellen Trends und Entwicklungen zu beteiligen. Viele Kandidat*innen, die sich an der TU Dortmund bewerben, schätzen die Sicherheit des öffentlichen Dienstes. Jedoch reicht das häufig nicht aus, um sich gegen die in Konkurrenz stehenden Unternehmen durchzusetzen.

Nicht nur durch die Corona-Pandemie, sondern auch und insbesondere durch die uns lange bekannten Themen des demographischen Wandels und des Führungskräftemangels ist die Situation auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitgeber*innen in vielen Bereichen angespannt. Auf den beiden großen Online-Jobportalen Stepstone und Indeed sind derzeit so viele Stellenausschreibungen geschaltet wie noch nie; sogar mehr als vor der Pandemie. Diese Gründe machen es für Arbeitgeber*innen immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden. Es sind nicht mehr nur die bisher typischen Stellen, z.B. im IT und Ingenieurbereich, die schwierig zu besetzen sind. Mittlerweile gehen auch für viele Stelle im kaufmännischen oder juristischen Bereich nur wenige Bewerbungen ein, so dass die Auswahl geeigneter Bewerber*innen klein ist. Die folgenden Punkte bieten einen Einblick in die Arbeit der Personalgewinnung, um möglichst gutes Personal für die TU Dortmund zu finden:

Um die wenigen vorhandenen guten Bewerbungen nicht zu verlieren, sind schnelle Rückmeldungen und ein transparenter Bewerbungsprozess für die Bewerber*innen sehr wichtig. Daher bekommen die Bewerber*innen nicht nur eine automatisierte Eingangsbestätigung mit Angaben über die nächste Rückmeldung, sondern auch Zwischenmitteilungen, sollte sich der Prozess doch etwas länger hinziehen als geplant: Die Bewerbungsfrist für extern ausgeschriebene Stellenanzeigen beträgt in der Regel 4 Wochen. Nach den 4 Wochen bekommen die Bewerber*innen sehr zeitnah eine Rückmeldung, entweder

in Form einer Einladung zu einem Vorstellungsgespräch oder in Form einer Absage. Bei Stellenausschreibungen, die erwartungsgemäß wenig Bewerbungseingang bringen, gibt es die Möglichkeit, bei entsprechender Ankündigung in der Stellenausschreibung die Bewerbungsfrist frühzeitig zu beenden, sollte es Bewerbungen von geeigneten Kandidat*innen geben: Diese werden dann kurzfristig nach Bewerbungseingang zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und bei Erfolg wird den Bewerber*innen eine zeitnahe Rückmeldung gegeben. Alle am Einstellungsprozess beteiligten Personen gestalten diesen schnellstmöglich – es gibt jedoch auch Prozesse, die eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Hier ist es dann wichtig den Bewerber*innen den Prozess transparent zu kommunizieren und Zwischenmitteilungen zu versenden, damit die Bewerber*innen sich nicht für eine*n andere*n Arbeitgeber*in entscheiden.

Trends

Um dem Fachkräftemangel und den Folgen des demographischen Wandels zu begegnen, warten Arbeitgeber*innen nicht mehr nur darauf, dass sich geeignete Kandidat*innen bewerben, sondern sprechen diese gezielt selber an. Häufig werden hierfür die Dienste von Personalvermittlungen in Anspruch genommen. Hier greift die Personalgewinnung nicht ausschließlich auf Personaldienstleistungen zurück, sondern führt selbst das so genannte „Active Sourcing" durch. Hierbei werden geeignete Kandidat*innen, z.B. auf den Karriereplattformen XING oder LinkedIn, angesprochen und auf ein Stellenangebot aufmerksam gemacht. Durch die direkte Ansprache von Kandidat*innen besteht ein Vorteil gegenüber den Personaldienstleistungen: Die Kandidat*innen haben direkt einen Kontakt zum Unternehmen, können mit den jeweils verantwortlichen Recruiter*innen sprechen und haben nicht, wie bei den Personalvermittlungen, nur einen „Vermittlungskontakt". Über die Direktansprache durch die Personalgewinnung konnten schon einige Personen an der TU Dortmund eingestellt werden. Die Kandidat*innen werden bei der Direktansprache lediglich auf die Stellenausschreibung hingewiesen. Das Einreichen einer Bewerbung und auch das Durchlaufen des Bewerbungsverfahrens inklusive mindestens einem Vorstellungsgespräch werden trotzdem beibehalten. Hier konkurrieren die Kandidat*innen dann mit denjenigen, die sich eigenmotiviert auf die Stellenausschreibung beworben haben. Die Direktansprache von Kandidat*innen ist eine von vielen Möglichkeiten, geeignete Bewerber*innen auf die TU Dortmund aufmerksam zu machen. Die Recherche von geeigneten Kandidat*innen erfordert jedoch sehr viel Zeit, insbesondere bei Stellenausschreibungen mit sehr spezifischem Anforderungsprofil.

Neben möglichst schnellen Prozessen und dem Active Sourcing werden die Stellenausschreibungen auf unterschiedlichen Wegen und Plattformen veröffentlicht, um möglichst viele geeignete Bewerber*innen anzusprechen: Nicht nur auf den Seiten der TU Dortmund, sondern auch auf allen gängigen Jobbörsen wie Stepstone und Indeed werden die Stellenausschreibungen veröffentlicht (vgl. *https://www.stepstone.de/wissen/arbeitsmarkt-boom/*, *https://www.hiringlab.org/de/blog/2022/04/29/arbeitsmarkt-april-2022/*). Darüber hinaus werden Fachportale hinzugezogen, sollten die Stellenausschreibungen dies erfordern. Um alle Möglichkeiten der Aufmerksamkeitsgenerierung zu nutzen, wird neben der Veröffentlichung in klassischen Jobportalen auch die Werbung über Google genutzt: Hier wird dafür bezahlt, dass bei der Google-Suche mit unterschiedlichen Suchwörtern der Link zur Stellenanzeige möglichst weit oben erscheint. Auch die Veröffentlichung in sozialen Netzwerken wird vorgenommen, wenn die Stellenausschreibung die passende Zielgruppe dort anspricht. Seit einigen Monaten verfügt die Personalgewinnung über die Möglichkeit der Datenauswertung einer Stellenausschreibung: Mithilfe eines Tools können die Zugriffszahlen auf die Stellenausschreibungen angesehen und so ausgewertet werden, wie erfolgreich eine Schaltung auf den jeweiligen Portalen war und ob diese für eine nächste Schaltung noch einmal in Frage kommen. Durch das Analysetool kann auch herausgefiltert werden, wann die Besucher*innen auf die Stellenanzeigen zugreifen. Dies ist übrigens nicht wie zunächst angenommen an Wochenenden und nach Feierabend, sondern überwiegend tagsüber und insbesondere von Montag bis Donnerstag.

Sind dann geeignete Bewerbungen eingegangen, erfolgt das Auswahlverfahren. Dieses erfolgt mittels mehrerer Methoden gleichzeitig, um einen möglichst breiten Ein-

blick in die Passung der Kandidat*innen zu bekommen. So zählt zu der Auswahl nicht nur die Sichtung und Bewertung der Bewerbungsunterlagen, sondern auch das Führen von mindestens einem Vorstellungsgespräch und ggf. die Durchführung praktischer Aufgaben.

Während der Corona-Pandemie wurden sowohl die Vorstellungsgespräche als auch die praktischen Aufgaben auf die digitale Durchführung umgestellt. Durch die Pandemie ist die Arbeit von zu Hause für viele Bewerber*innen zum Standard geworden. Auch die Möglichkeit der digitalen Vorstellungsgespräche wird von den Bewerber*innen sehr gerne angenommen. Der Aufwand, einen ersten Eindruck der TU Dortmund zu bekommen, ist für die Bewerber*innen gering, mittlerweile sind die meisten in der Teilnahme an Videokonferenzen geübt und die passende Ausstattung ist auch vorhanden. Daher werden, wenn möglich, auch nach der Corona-Pandemie einige Teile des Auswahlverfahrens weiterhin digital durchgeführt werden können. Zum Beispiel, wenn es in einem Auswahlverfahren eine erste Auswahlrunde gibt: diese kann digital durchgeführt werden und ergänzend auch schon eine erste praktische Aufgabe digital bearbeitet werden. So ist der Aufwand für ein erstes Kennenlernen für beide Seiten sehr gering und sollte ein zweites Gespräch gewünscht sein, kann dieses in Präsenz stattfinden.

Ob digital oder in Präsenz – für eine angenehme Gesprächsatmosphäre ist immer gesorgt. Im Vorstellungsgespräch gilt es, die mühsam gefundenen Bewerber*innen von der TU Dortmund zu überzeugen – mittels konkreter Verdienstmöglichkeiten und der Nennung der vielen Benefits, welche die TU Dortmund als Arbeitgeberin bietet.

Leonie Schneider

DIE BESTEN KÖPFE FÜR DIE TU DORTMUND GEWINNEN – NEUE KARRIEREHOMEPAGE PRÄSENTIERT DIE TU DORTMUND ALS ARBEITGEBERIN

Ein neues Erlebnis und Aussehen der TU Dortmund bietet unsere neue Karrierehomepage, die seit dem Ende April auf der Seite der TU Dortmund zu sehen ist. Zugegeben, es war uns schon lange ein Anliegen, die TU Dortmund als Arbeitgeberin und Ausbilderin darzustellen. Schließlich haben viele Arbeitgeber einen informativen und überzeugenden Internetauftritt und auf dem angespannten Arbeitsmarkt, auf dem sich die Bewerbenden die zukünftige Arbeitsumgebung aussuchen können, spielt die Karrierehomepage eine zentrale Rolle.

Mit der neuen, übersichtlichen Struktur werden die Besucher*innen gut durch die Seite geführt und gleichzeitig auf die zahlreichen Informationen und Angebote aufmerksam gemacht. Die Navigation beschränkt sich auf die wesentlichen Schlagworte wie Stellenangebote oder gute Gründe, ermöglicht eine schnelle Suche nach relevanten Informationen und reduziert die Anzahl der Klicks. Auf den Unterseiten werden weiterführende Themenbereiche verlinkt, um somit das ganze Spektrum der TU Dortmund als Arbeitgeberin darzustellen. Eine Universität hat sehr viel zu bieten und spricht viele Zielgruppen an – eine besondere Herausforderung, alle Themenbereiche gut, übersichtlich und ansprechend zu verlinken.

Um die Inhalte und die Navigation darzustellen, muss man die Brille eines Außenstehenden aufsetzen und die Homepage kritisch betrachten. Welche Informationen werden gesucht? Wie überzeugen wir, warum die TU Dortmund einen tollen Arbeitsplatz bietet? Was unterscheidet uns von anderen Arbeitgebern? In der Konzeptionsphase war die Entscheidung schnell getroffen, möglichst viele Beschäftigte der TU abzubilden, um die große Vielfalt und die Atmosphäre der TU erlebbar zu machen. Die Vielfalt der Arbeitsplätze in der Wissen-

schaft, Verwaltung, IT und Technik wurden durch viele Beiträge und Bilder dargestellt. Dabei haben wir nicht nur Labor- und Büroräume, sondern z.B. Roboter an Baustellen oder Drohnen im Labor abgebildet. Die vielen zeitintensiven Fotoshootings, bei denen das Wetter eine große Rolle spielt, und die sehr motivierten TU-Beschäftigten haben die Arbeit zu einer schönen Aufgabe mit viel Spaß gemacht. An dieser Stelle möchten wir uns bei den teilnehmenden Teams und Personen für ihre Zeit und Geduld herzlich bedanken! Als Ergebnis haben wir eine authentische und überzeugende Homepage, die in unsere Arbeitswelt Einblicke gewährt und die künftigen Kolleginnen und Kollegen zeigt.

Die Textinhalte sollen den Besucher*innen einen Einblick in die Arbeitsatmosphäre an der TU Dortmund und Auskunft über viele Themen geben. Besonderen Augenmerk hat dabei die Seite „Gute Gründe“ – als eine übergeordnete Seite, die über die vielen Angebote der TU Dortmund berichtet und diese näherbringt. Da jede Person die eigenen Interessen und Vorteile finden möchte, stellt die Seite ein Querschnitt aller Vorteile in Form von Ikons und einer kurzen Beschreibung vor. Neben dieser Darstellung informieren die Unterseiten über die Angebote wie z.B. Gesundheit, Weiterbildung oder Familie. Die spezifischen und weitergehenden Informationen zu den Themen können durch die Verlinkung auf die eigenen Homepages gefunden werden. Zudem informiert die Homepage über den Auswahlprozess, die benötigten Bewerbungsunterlagen und gibt einige Tipps für Bewerbende. Eine gute und transparente Kommunikation ist uns an dieser Stelle sehr wichtig, damit die Bewerbenden von Anfang an ein gutes Gefühl bekommen und sich gut aufgehoben fühlen. Und alle Personen, die gerade keine passende Stelle entdeckt haben, aber gerne an der TU Dortmund arbeiten möchten, können einen Jobnewsletter abonnieren. In den selbst ausgewählten Zeitabständen wird man über die offenen Stellenangebote im nichtwissenschaftlichen Bereich regelmäßig informiert.

Für die authentische und erlebbare Überzeugung sorgen vor allem die vielen Aussagen von den Menschen, die an der TU Dortmund beschäftigt sind. Die Aussagen sind sowohl bei den einzelnen Themen als auch auf einer Seite „Karrierewege“ dargestellt. Dabei wurden verschiedene Bereiche, Karrierestufen und Werdegänge abgebildet, die auf ihre eigenen Vorteile an der TU Dortmund aufmerksam machen – eine Vielfalt, die nicht häufig zu finden ist. Doch eins haben die „Testimonials“ gemeinsam: sie arbeiten gerne an der TU Dortmund! Auch diese Homepage wird im Laufe der Zeit aktualisiert und immer wieder andere Persönlichkeiten der TU vorstellen und verschiedene Akzente setzen. Eine besondere Freude ist es, mit so vielen Menschen die Darstellung der Seite zu entwickeln – denn ohne die vielen Gesichter, wären die Seite und die Einblicke nicht möglich!

Eine Karriereseite erreicht nie eine Endfassung und befindet sich in ständiger Arbeit – so wie auch die Arbeitswelt in Bewegung ist – eine Erweiterung und Ergänzung wird also erfolgen. Es lohnt sich immer wieder einen Blick auf den Karriereauftritt zu werfen und vielleicht das eigene (Forschungs-) Thema als Hintergrund zu platzieren, um gute Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Auf der Karriereseite fängt jede interessierte Person ihre Karriere an der TU Dortmund an – wir möchten die Menschen, die zu uns passen für uns gewinnen.

Karoline Bihr

AKTUELL

NEU: DAS MENTORING-PROGRAMM FÜR MITARBEITENDE IM SEKRETARIAT

Im Rahmen des Onboarding der TU Dortmund hat die Abteilung der Personalentwicklung ein Mentoring-Konzept für Mitarbeitende im Sekretariatsbereich ins Leben gerufen. Dieses richtet sich an neue Mitarbeitende der TU Dortmund, welche ihre Tätigkeit im Sekretariat ausüben. Dabei haben diese neuen Mitarbeitenden als Mentee die Möglichkeit, sich Unterstützung von ausgewählten Mentor*innen aus dem Sekretariatsbereich zu holen. Der erleichterte berufliche Einstieg sowie die Entwicklung an der TU Dortmund stehen hierbei im Vordergrund.

Welchen Mehrwert hat das Mentoring-Konzept für Mentor*innen und für die TU Dortmund?

Das Mentoring-Programm bietet Mentor*innen die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren und neue Impulse für die Arbeit zu setzen. Durch die Zusammenarbeit mit den Mentees können zudem die kommunikativen und sozialen Kompetenzen weiterentwickelt und die Mentor*innen erneut für die einzelnen Aufgabenbereiche im Sekretariatsbereich sensibilisiert werden.

Sollten sich Ihre Mitarbeitenden für die Tätigkeit als Mentor*in entscheiden, tragen sie damit konkret zur positiven Beeinflussung und zur Gestaltung der Unternehmenskultur bei. Denn auch für die TU Dortmund bietet das Mentoring-Programm einen erheblichen Mehrwert. So finden durch das Mentoring-Programm zum einen ein verbesserter Austausch und die Vernetzung der Beschäftigten an der TU Dortmund statt. Zum anderen werden neue Mitarbeitende durch das Programm bei ihrem Einstieg an der TU Dortmund intensiv begleitet, sodass die Einarbeitungsphase potenziell verkürzt und verbessert werden kann. Auch die Wertschätzung langjähriger Mitarbeitender kann durch die Aufnahme ins Programm ausgedrückt werden und die Arbeitszufriedenheit durch neue Herausforderungen und Impulse steigen. Insgesamt wird die Attraktivität der TU Dortmund als Arbeitgeber*in durch das Mentoring-Programm gesteigert.

Rahmenbedingungen des Mentoring-Programms

Das Mentoring-Programm verläuft über einen groben Zeitraum von drei bis sechs Monaten. Regelmäßige Treffen oder Telefonate für den gemeinsamen Austausch zwischen Mentor*in und Mentee finden innerhalb dieses Zeitrahmens statt. Als beispielhafter Turnus kann hier alle zwei Wochen gewählt werden. Vereinbarungen und Regeln zu Terminen werden jedoch innerhalb des jeweiligen Mentor*innen-Mentee-Tandems individuell nach Bedarf getroffen.

Das Konzept basiert auf Freiwilligkeit und kollegialem Vertrauen von beiden Seiten. Außerdem ist ein gutes persönliches sowie funktionierendes Arbeitsbündnis entscheidend. Es handelt sich um eine ehrenamtliche Tätigkeit seitens der Mentor*innen und ist von der Aufgabe der Einarbeitung abzugrenzen. Dienstliche Obliegenheiten der Mitarbeitenden haben zu jeder Zeit Vorrang.

Wann hat das Mentoring-Programm begonnen?

Im Frühjahr wurden bereits erste Mentor*innen hinsichtlich Ihrer neuen, ehrenamtlichen Tätigkeit geschult und erhielten somit die Möglichkeit, sich mit ihrer Rolle als Mentor*innen vertraut zu machen. So wurde ein individuelles Verständnis für die eigene Rolle als Mentor*in erlangt und wichtige Aspekte für die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mentor*in und Mentee geschaffen. Weitere Angebote zur Weiterbildung der Mentor*innen werden sukzessive folgen.

Wie kann ich meine neuen Mitarbeitenden im Sekretariatsbereich als Mentee anmelden?

Die Vermittlung zwischen interessierten Mentees und Mentor*innen erfolgt über die Abteilung der Personalentwicklung (Dez. 3.3) und wird zentral gesteuert. Nach einer erfolgreichen Kontaktaufnahme kann ein Mentor*innen-Mentee-Tandem offiziell bei der Abteilung der Personalentwicklung angemeldet werden und das Mentoring kann beginnen.

Zur Übersicht sind auf der internen Homepage des Mentoring-Programms alle Mentor*innen mit einem Gruppenfoto sowie einer kurzen Tätigkeitsbeschreibung aufgeführt. *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/onboarding/mentoring-programm-im-sekretariatsbereich/*

Sie haben Interesse am Mentoring-Programm?

Bei Ihnen im Arbeitsbereich gibt es erfahrene Personen im Sekretariatsbereich, welche an einer Tätigkeit als Mentor*in Interesse haben könnten? Oder Sie empfangen in Kürze neue Mitarbeitende im Sekretariatsbereich bzw. haben kürzlich neue Mitarbeitende aufgenommen, welche gerne als Mentee an dem Programm teilnehmen würden? Dann sprechen Sie uns gerne an!

Melden Sie sich dazu gerne bei Lavinia Simon unter der Telefonnummer +49 231-755 20 39 oder unter der Mail *onboarding@tu-dortmund.de*.

Auch für Fragen und Anregungen zögern Sie bitte nicht uns zu kontaktieren.

Lavinia Simon

Mobiles Arbeiten

Die Corona-Pandemie hat auch die TU Dortmund vor große Herausforderungen gestellt, insbesondere in Bezug auf die Verlagerung von Tätigkeiten ins Homeoffice.

Hier hat sich aber auch gezeigt, dass sich durch die verstärkte Nutzung mobiler Kommunikations- und Arbeitsgeräte sowie eine Flexibilisierung des Arbeitsortes aufgrund einer immer weiter voranschreitenden Digitalisierung moderne Arbeitsbedingungen realisieren lassen.

Mit dem In-Kraft-Treten der Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten, die mit beiden Personalräten geschlossen wurden, wird es nun Beschäftigten in Technik und Verwaltung sowie wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten an der TU Dortmund auch über die Pandemie hinaus auf Antrag ermöglicht, einen bestimmten Anteil ihrer Arbeitszeit nicht in Präsenz, sondern von zuhause oder einem anderen Ort zu erbringen, sofern die Tätigkeiten nicht zwingend eine Erledigung an der TU voraussetzen. Dadurch rückt verstärkt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Fokus, was sich wiederum positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten auswirkt.

Hierbei wird zwischen dem regelmäßigen mobilen Arbeiten und dem zeitweiligen/situativen mobilen Arbeiten unterschieden. Während das regelmäßige mobile Arbeiten zwingend einen vorherigen Antrag voraussetzt (für nichtwissenschaftlich Beschäftigte erfolgt dies über ein Antragsformular, welches von den Vorgesetzten mitgezeichnet und anschließend an das Dezernat Personal versandt wird, wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigte beantragen die mobile Arbeit formlos per Mail und unter Einbeziehung ihrer Vorgesetzten unter der Funktionsmailadresse *dez3.mobilesarbeiten@tu-dortmund.de*, wird das situative mobile Arbeiten anlassbedingt und unregelmäßig unmittelbar mit der/dem direkten Vorgesetzten abgestimmt. Dies kann z.B. eine besondere familiäre Situation sein oder sich im Zusammenhang mit einer Dienstreise ergeben. Wichtig ist in beiden Konstellationen, dass die Erreichbarkeit sichergestellt ist.

Anträge zum mobilen Arbeiten können nur dann abgelehnt werden, wenn substantielle Gründe gegen eine Ausübung der dienstlichen Aufgaben außerhalb des Arbeitsplatzes an der TU sprechen.

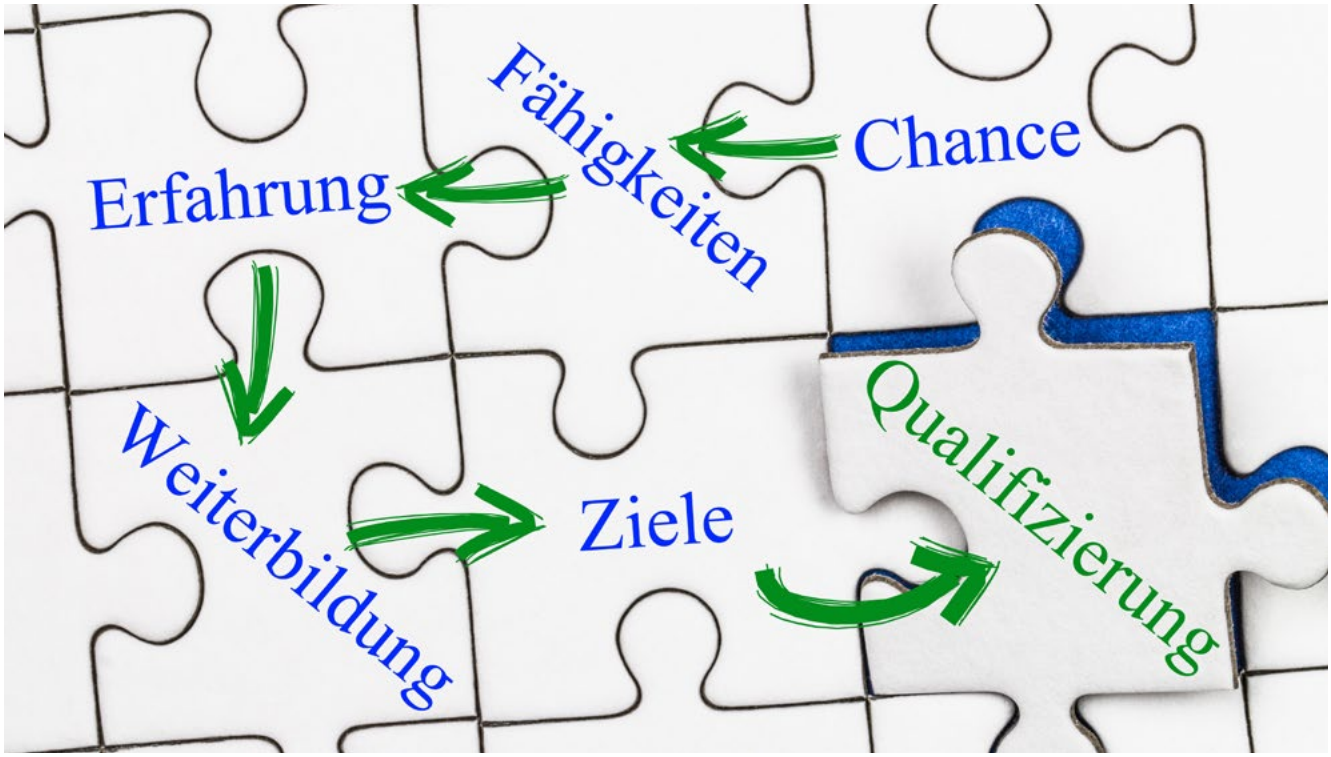
Das Dienst- und Arbeitsverhältnis bleibt von den vereinbarten Regelungen zum mobilen Arbeiten unberührt, insbesondere gelten die arbeitsvertraglichen Anzeige- und Meldepflichten hinsichtlich Krankheit, Urlaub etc. unverändert fort.

Um den Vorgang der Antragstellung langfristig komfortabler zu gestalten, ist die Umstellung auf einen digitalen Workflow in Arbeit.

Weitere Informationen zum Mobilen Arbeiten finden Sie im Serviceportal unter *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/mobiles-arbeiten*.

Kathrin Röhling

ZIELGERECHTETE PERSONALENTWICKLUNG – Bedarfsorientierte Weiterbildung



Gemeinsam mit dem nichtwissenschaftlichen Personalrat wurde eine Richtlinie zur Förderung beruflicher Weiterqualifizierungen erarbeitet, die am 26.04.2022 die Zustimmung im Gremium erhielt und ab sofort in Kraft trat.

Hintergrund

Berufliche Weiterqualifizierungen, die dazu dienen, Beschäftigte in Technik und Verwaltung der Technischen Universität Dortmund für einen berufsbildenden Abschluss zu qualifizieren, sind mit hohen direkten (Studiengebühren, Lehr- und Lernmittel etc.) sowie indirekten (Freistellung, Sonderurlaub etc.) Kosten verbunden.

Im Rahmen des Haushaltsgrundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Effizienz strebt die TU Dortmund bei allem Verwaltungshandeln eine optimale Zweck-Mittel-Relation an. Alle aufzuwendenden Mittel sind sparsam zu bewirtschaften, d.h. ihre Verwendung ist auf das zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe unumgängliche Maß zu beschränken.

Im Rahmen dieser wirtschaftlichen Erwägungen erfolgt die Förderung von Weiterqualifizierungen ausnahmslos bedarfsorientiert. Für die zu fördernden Mitarbeitenden bedeutet dies, dass eine entsprechend höherwertige bzw. adäquate Stelle gegeben oder in Aussicht gestellt sein muss.

Zu diesen Weiterqualifizierungen zählen neben einem Studium insbesondere auch die angebotenen Maßnahmen:

> Qualifizierungslehrgang H2
> Betriebliche-Meister-Weiterbildung
> Operativer IT-Professional
> Strategischer IT-Professional

Ziel

Ziel der Förderungen ist es, mittelfristige Personalbedarfe durch die Weiterqualifizierung von eigenen Beschäftigten abdecken zu können. Hierdurch werden die Nachfolgeplanung gewährleistet und attraktive Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende aufgezeigt. Außerdem können Stellen besetzt werden, für die es aufgrund der Arbeitsmarktlage einen Mangel an Bewerbenden gibt.

Auswahl

Nach Identifikation eines mittelfristigen Personalbedarfes wird die Ausschreibung einer hochschulweiten internen Qualifizierungsstelle vorgenommen.

Qualifizierungsstellen werden hausintern ausgeschrieben. Bei der Auswahl der zu fördernden Mitarbeitenden handelt es sich um ein vorgezogenes Bewerbungs- bzw. Auswahlverfahren. Das Auswahlverfahren erfolgt im Rahmen der Richtlinien für die zentrale Personalauswahl der Technischen Universität Dortmund.

Förderung

Die Kosten für Weiterqualifizierungen (Lehrgangs- bzw. Studiengebühren, Reise- und Übernachtungskosten in direktem Zusammenhang mit der Qualifizierung, Prüfungsgebühren, Kosten für empfohlenes Unterrichtsmaterial) werden aus dem zentralen Fort- und Weiterbildungsbudget finanziert.

Die Förderdauer richtet sich nach der durch den Anbieter vorgegebenen Dauer der Weiter-qualifizierung. Sie beträgt bei einem Bachelor-Studiengang bis zu sieben Semester sowie bei einem Master-Studiengang bis zu fünf Semester.

Sofern eine Umsetzung der ausgewählten Mitarbeitenden in die aufnehmende Organisationseinheit erforderlich ist, erfolgt diese spätestens, nachdem zwei Drittel der Qualifizierungsdauer absolviert sind.

Die komplette Richtlinie können Sie hier einsehen:
https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung

Sollten Sie Fragen dazu haben, so wenden Sie sich direkt an:

Christian Brenner
christian2.brenner@tu-dortmund.de
Tel.: +49 231-755 33 94

Neue Führungskräfte an der Universität

Seit 2011 existiert eine standardisierte Führungskräfte Entwicklung für alle Führungskräfte der Verwaltung. Also: Um den aktuellen arbeits- und organisationspsychologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen, erfolgte zu Beginn des Jahres 2016 eine inhaltliche Überarbeitung des Programmes, um den aktuellen arbeits- und organisationspsychologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Im Zuge dieser Anpassung entwickelten wir für den Personenkreis der neuen Führungskräfte ein umfassendes Programm mit dem Ziel alle neuen Führungskräfte in Theorie und Praxis an diese neuen Herausforderungen heranzuführen.

Im 2-Jahres-Rhythmus wurden mittlerweile 39 Mitarbeiter*innen, die erstmalig an der TU Dortmund eine Führungsaufgabe übernommen haben, darin geschult situativ angemessenes Führungsverhalten theoriegeleitet in der Praxis einzusetzen aber auch das Führungsverhalten kritisch zu hinterfragen.

Die insgesamt dritte Gruppe der neuen Führungskräfte hat – pandemiebedingt etwas verspätet – nach insgesamt 23 Monaten, 12 Modulen und 160 Stunden – diese Führungskräfteentwicklung mit der letzten Veranstaltung am 04. Mai 2022 erfolgreich beendet.

In dieser Veranstaltung, mit dem internen erfahrenen Dozenten Dr. Alexander Bergert und Christian Brenner, wurde den Führungskräften zum Abschluss die flankierenden Entwicklungsmaßnahmen des ‚Kollegialen Coachings', Supervision, Einzel-Coaching und das Mentoring-Programm für Führungskräfte vorgestellt.

Im Anschluss erfolgte eine Feedback Runde zu den Themen Dozenten, Organisation, Inhalte und individuelle Qualifizierungsbedarfe, die uns wertvolle Erkenntnisse für die Weiterentwicklung dieser Maßnahme gebracht hat. Dafür ein herzliches Dankeschön an alle Teilnehmenden.

Gleichzeitig nutzten wir diese Feedback Runde, um uns von unserem langjährigen Hauptdozenten Haimo Hurlin zu verabschieden.

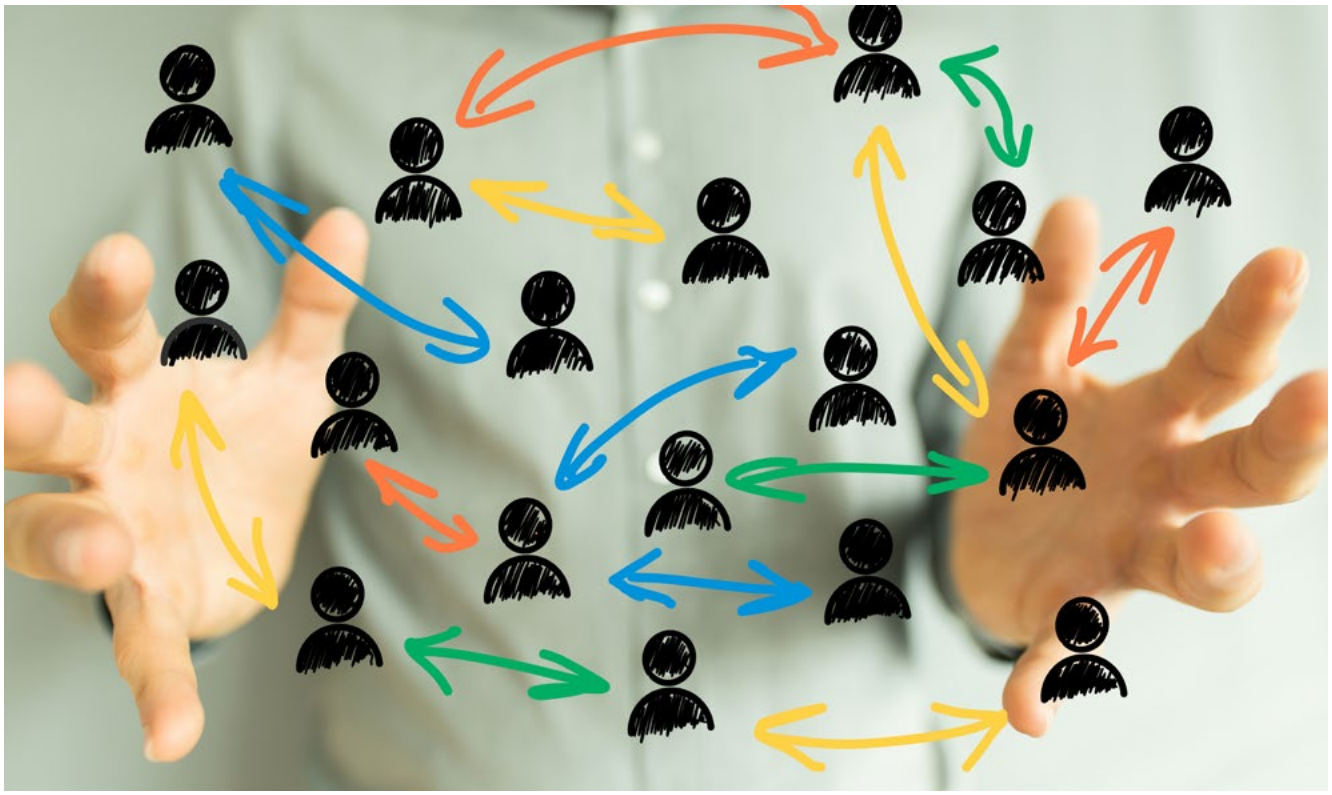
Die offizielle Urkundenübergabe am 09. Mai 2022 fand im Beisein des Kanzlers der TU Dortmund, Herrn Albrecht Ehlers, im Rektoratssitzungssaal statt.

Herr Ehlers richtete sich dabei an die Teilnehmenden: „Sie haben die Führungskräfteentwicklung für neue Führungskräfte erfolgreich abgeschlossen; Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden es Ihnen danken. Sie haben allerdings als Führungskraft nie ausgelernt. Die Weiterbildung war der erste Schritt auf dem Weg des lebenslangen Lernens, bei dem die TU Dortmund Sie auch weiterhin unterstützen wird."

Die nächste Gruppe der neuen Führungskräfte wird bereits am 24. Juni 2022 mit der Auftaktveranstaltung starten. Die Organisation läuft bereits auf Hochtouren und wird einige Neuerungen beinhalten. Ein ausführlicher Bericht dazu erscheint in eine der nächsten Ausgaben des FK-Journals.

Christian Brenner

NEUE VORTRAGSREIHE „NUGGETS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE“



Die meisten Tage als Führungskraft sind mit aneinander gereihten Terminen und Meetings im Kalender gefüllt, da bleibt oft nur wenig Zeit für den Austausch mit anderen über die Grenzen des eigenen Arbeitsbereiches hinweg. Auch die Teilnahme an einem ganztägigen Seminar zur Führungsarbeit ist zum Teil schwierig zeitlich zu integrieren. Gerade nach zwei Jahren im „virtuellen“ Büro, wünschen sich viele auch wieder Menschen in Präsenz zu treffen.

Genau hier setzt unsere neue Nugget-Reihe **für wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Führungskräfte** an. In **Kurzvorträgen** werden Ihnen ausgewählte Referent*innen inhaltliche Impulse zu aktuellen Führungsfragen und -themen geben. Beim anschließenden Mittagsimbiss am Campus steht dann das Netzwerken im Vordergrund. Hier haben sie die Möglichkeit sich mit der/dem Vortragenden und anderen Führungskräften über die Ideen und Dinge, die sie zurzeit bewegen, auszutauschen. Das Format wird in die Mittagspause integriert und ist auf zwei Stunden ausgelegt.

Erster Termin der Reihe wird der **30.08.2022** mit dem Thema: **„Führung im Wandel – Wie Sie Ihre Mitarbeitenden durch immer mehr Veränderungen führen“** sein und wir starten direkt mit einem hochkarätigen Vortragenden: **Alexander Groth.**

Inhalte:

Im ersten Teil des Kurzvortrags geht es darum, was mit Menschen passiert, wenn sie sehr viele Veränderungen kurz hintereinander oder sogar gleichzeitig durchlaufen. Durch die Digitalisierung, Corona und Distanz sind solche Umstände entstanden. Es wird aufgezeigt, welche unangenehmen Emotionen Menschen in den anfänglichen Phasen von Veränderung durchlaufen und was passiert, wenn das zu häufig aufeinander folgt. Die Zuhörenden erhalten konkrete Ideen, wie sie als Führungskräfte damit umgehen und die Energie positiv beeinflussen können.

Hier knüpft auch der zweite Teil des Vortrags zum Thema Feedback-Kultur an. Diese nimmt maßgeblichen Einfluss darauf, ob in Zukunft junge talentierte Menschen noch für die Universität oder den Lehrstuhl gewinnen und dauerhaft binden kann. Was eine Feedback-Kultur

konkret bedeutet und wie man sie im eigenen Bereich implementiert, wird sehr anschaulich und kurzweilig erklärt.

Immer mehr Wandel bringt auch mehr Stress und Ärger. Denn jeder Wandel beinhaltet auch eine Chaosphase, in der das Alte nicht mehr – das Neue noch nicht funktioniert. Im letzten Teil des Vortrags geht es um Gelassenheit und wie man es schafft, souverän zu agieren und sich weniger über die Dinge im Außen zu ärgern.

Referent:

Alexander Groth ist einer der bekanntesten deutschsprachigen Redner im Managementraum. Seine Vorträge sind mitreißend und authentisch sowie zugleich inspirierend. Mit seinen auch international vielfach übersetzten Büchern über Führung aus dem Campus Verlag hat er sich einen Namen gemacht. Darüber hinaus ist er Herausgeber der Online-Plattform LeadershipJournal.de. Zugleich ist er als externen Lehrbeauftragte an den Universitäten München, Stuttgart und Mannheim beschäftigt. Verschaffen Sie sich gerne einen ersten Eindruck von seinen Vorträgen unter *https://www.youtube.com/watch?v=eVyhtbeDhrc&feature=youtu.be*

Melden Sie sich gerne unter dem folgenden Link zu unserem ersten Teil der Nugget-Reihe:

https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/

Fragen zum Programm und zu den Inhalten beantwortet gerne Stefanie Niemann,
Abteilung Personalentwicklung;
Tel.: +49 231-755 47 96;
E-Mail: *stefanie.niemann@tu-dortmund.de*

FÜHREND

NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE AN DER TU DORTMUND

Ein Interview mit Herrn Markus Alex, ITMC Teamleiter Mediendienstleistungen

„Als Führungskraft setze ich den Rahmen und die Leitplanken für die Arbeit in meinem Bereich. Mir ist es wichtig, die Frage nach dem „Warum machen wir das?“ gemeinsam mit meinem Team zu beantworten. Darüber möchte ich eine intrinsische Motivation für meine Mitarbeitenden möglich machen.“

Was waren Ihre bisherigen Stationen an der TU Dortmund?

Nach meinem Informatikstudium habe ich zunächst 2009 in der Fakultät Physik die Betreuung der IT des Lehrstuhls übernommen. Anfang 2020 bin ich dann ins ITMC gewechselt, um mich u.a. dem Aufbau des E-Prüfungsraums anzunehmen. Zwei Wochen nach Beginn meiner Tätigkeit sind wir aufgrund der Pandemie ins Home-Office gegangen und die Baustelle des E-Prüfungsraums stand zunächst still. Zeitgleich kamen auf das Team viele neue Aufgeben im Umfeld der Digitalisierung der Lehre zu und ich habe mich in diesem Gebiet stärker eingebracht, insbesondere rund um das Thema Werkzeuge für Videokonferenzen. Als dann im Laufe des Jahres die Stelle meines Teamleiters aufgrund seines bevorstehenden Ruhestandes ausgeschrieben wurde, habe ich die Gelegenheit genutzt, mich auf diese spannende Nachfolge zu bewerben.

Sie haben somit neben der Verwaltung auch Einblicke in den Wissenschaftsbetrieb der Universität bekommen. Wo sehen Sie, abgesehen von den Aufgaben, die größten Unterschiede?

Ich habe an dem Physiklehrstuhl nicht als Führungskraft gearbeitet, insofern ist dies natürlich schon alleine ein großer Unterschied. Tatsächlich ist z.B. die Arbeitskultur anders. Der größte Unterschied liegt für mich in der Kontinuität der Zusammensetzung bestehender Teams. Diese schätze ich im ITMC sehr. Natürlich gibt es auch hier Personalveränderungen aufgrund von Elternzeiten, Wechsel etc., aber im wissenschaftlichen Bereich herrscht eine viel höhere Fluktuation bedingt durch stetig kommende und wieder gehende Masteranden*innen und Doktorand*innen. Das ist einerseits schön, da man immer wieder neue Leute kennenlernt. Anderseits wird der Abstand hinsichtlich persönlicher Lebenserfahrung und –abschnitt zu den Mitarbeitenden mit der Zeit immer beträchtlicher.

Der Unterschied lässt sich auch mit einer Klassifizierung aus der Spieltheorie vergleichen. Hier gibt es vereinfacht gesagt zwei Spielvarianten: Das abgeschlossene Spiel mit festen Regeln, Teilnehmenden und dem Ziel zu gewinnen oder das nicht abgeschlossene Spiel, bei dem das Ziel der Teilnehmenden ist, im Spiel bzw. relevant zu bleiben. Natürlich wollen auch Lehrstühle relevant bleiben, aber viele Mitarbeitende dort spielen ein abgeschlossenes Spiel z.B. die Erreichung der Promotion oder des akademischen Abschlusses. Mein jetziges Team und ich spielen das nicht abgeschlossene Spiel, in

dem wir relevant sein und uns stetig verbessern wollen. Es ist ein Miteinander und keine Konkurrenz, wo es um den Gewinn eines Einzelnen geht.

Was umfasst denn der von Ihnen betreute Bereich der Mediendienstleistungen?

Ich sage immer gerne, dass ich die gemischte Tüte im ITMC bekommen habe. Mein Bereich gliedert sich in fünf Säulen auf: Einmal die Grafik- und Designabteilung, die unter Berücksichtigung des Corporate Designs digitale Medien, aber bspw. auch Broschüren und Flyer für die gesamte Universität gestaltet. Dort bilden wir auch Mediengestalter*innen für Digital und Print aus. Daneben gibt es das Web Team, welches in Zusammenarbeit mit dem Referat Hochschulkommunikation, den Relaunch der Webauftritte der TU im Typo3-System umsetzt. Dann gibt es als dritten Teilbereich die Medienproduktion, hier im eigenen Studio oder vor Ort in den Einrichtungen z.B. Imagefilme oder Experimentaufzeichnungen erfolgen. Die Kollegen aus dem vierten Bereich, der Medientechnik, sind für die Modernisierung und Wartung der Technik in den Hörsälen und zentral verwalteten Seminarräumen zuständig. Sie übernehmen darüber hinaus auch die Beratung von Fakultäten zu deren Ausstattung. Des Weiteren verleihen wir auch medientechnische Geräte an Lehrende und Studierende. Die fünfte Säule umfasst die Unterstützung der digitalen Lehre, die vor Corona eher noch einen fakultativen Angebotscharakter hatte und nun eine viel größere Bedeutung bekommen hat. Dieses Team hat, nicht erst aber besonders umfangreich in den letzten zwei Jahren, ein weitreichendes Angebot an digitalen Werkzeugen zur Verfügung gestellt und Beratungs-, Schulungs- und Informationsangebote entwickelt, um Lehrende in der Umstellung auf die digitale Lehre zu unterstützen.

Wie viel Mitarbeitende haben Sie in Ihrem Team?

In den fünf Bereichen führe ich 17 Mitarbeitende und in der Regel 3 Auszubildende.

Warum haben Sie sich entschieden eine Führungsposition zu übernehmen?

Es war nicht so, dass ich den Plan gehabt habe, ich möchte zu einem bestimmten Zeitpunkt den nächsten Schritt gehen. Ich hätte mich auch nicht auf die nächstbeste Führungsposition beworben. Es war hauptsächlich inhaltlich getrieben. Ich sah die Ausschreibung und dachte das ist genau das, was ich mache möchte, da ich die Themenbereiche alle wahnsinnig spannend finde.

Ich habe längere Zeit überlegt, da ich noch nicht so lange im ITMC tätig war und mich in meiner Tätigkeit sehr wohl gefühlt habe. Außerdem hatte ich Respekt vor dem Sprung vom Teammitglied zur Führungskraft, zumal das Team auch nicht gerade klein ist. Aber ich hätte mich geärgert, wenn ich es nicht versucht hätte. Daher war es dann eine ganz bewusste Entscheidung.

Was empfinden Sie als die größten Herausforderungen als Führungskraft?

Definitiv sind die Diversität des Aufgabenspektrums und die Größe meines Teams Herausforderungen. Hier verbietet sich Mikromanagement. Es ist schlicht unmöglich inhaltlich überall Experte zu sein und ich habe auch keinen Wissensvorsprung gegenüber meinen Mitarbeitenden. Ich kann neidlos anerkennen, dass die Teammitglieder die größeren Kompetenzen und die jeweilige Expertise in ihren Bereichen haben. Die Herausforderung ist sich komplett anders in der eigenen Arbeit zu organisieren. Während ich mich vorher tiefer in die Themen eingearbeitet habe, bin ich nun im inhaltlichen Detail nicht mehr immer drin, sondern für die Menschen zuständig. Aufgrund der Teamgröße haben meine vorherigen alten Arbeitsorganisationsprinzipien versagt, weil alles viel zu unübersichtlich wurde. Hier musste ich mich neu aufstellen und mein bisheriges Vorgehen reflektieren. Ich musste lernen sehr viel mehr zu delegieren und zu priorisieren. Mir vor Augen führen: Das ist eine Aufgabe, die muss ich im Blick behalten, aber ich muss sie nicht selbst machen.

Wie sieht gute Führungsarbeit für Sie aus?

Als Führungskraft setze ich den Rahmen und die Leitplanken für die Arbeit in meinem Bereich. Mir ist es wichtig, die Frage nach dem „Warum machen wir das?“ gemeinsam mit meinem Team zu beantworten. Darüber hinaus möchte ich eine intrinsische Motivation für meine Mitarbeitenden möglich machen. Ob das immer gelingt, kann ich nicht immer wissen. Aber ihren Anteil und Beitrag, den sie zum großen Ganzen beitragen können, können sie hoffentlich erkennen und somit nachvollziehen, dass ihre Arbeit sinnvoll und notwendig ist.

Ich möchte ein offenes Ohr für meine Mitarbeiter*innen haben und eine vertraute Atmosphäre schaffen, so dass auch Fehler zugegeben werden, Konflikte offen angesprochen werden und auch um Unterstützung gefragt werden kann. Es ist für mich selbstverständlich die Leistungen meiner Mitarbeiter*innen anzuerkennen, zu lo-

ben und auch außerhalb des Teams sichtbar zu machen. Aber genauso mich bei Dingen, die nicht gut gelaufen sind, vor mein Team zu stellen und den Ärger abzufangen.

Was erwarten Sie von Ihrer Teilnahme am Nachwuchsführungskräfteprogramm?

Ich bin vor allem sehr gespannt darauf. Leider musste ich jetzt sehr lange warten, da ich in meiner Position anfing, kurz nachdem die letzte Runde gerade gestartet war. Ich hoffe, auf neue Impulse und Werkzeuge. Worauf ich mich richtig freue, ist ein Netzwerk aufzubauen, um mich mit Kollegen*innen der TU auf Vertrauensbasis zu einer Situation oder einem Thema auszutauschen zu können. Toll, wäre auch, wenn sich daraus eine Art Tandem mit einer/einem festen Tandempartner*in entwickeln würde, um sich zu reflektieren und gemeinsam Gedanken weiterentwickeln zu können.

Wie werden Sie Ihrem Team das Thema Home-Office in Zukunft handhaben?

Ich denke, keiner meiner Mitarbeitenden möchte dauerhaft 100% im Home-Office arbeiten. Das wäre auch nicht in meinem Interesse, da der persönliche Austausch einfach wichtig ist und Arbeit immer auch ein sozialer Ort ist. Aufgrund von Anfahrtswegen etc. wird es sich wahrscheinlich auf 60–70% des Teams einpendeln, die das Home-Office nutzen werden. Hier muss man einfach abwarten, wie sich das entwickelt und in den nächsten Mitarbeitenden-Gesprächen schauen, ob das für alle so passt.

Vielen Dank.

Das Interview führte Stefanie Niemann.

Ein Interview mit Frau Julia Bertelt, Dezernat 3.1 Sachgebietsleiterin Professuren, verbeamtetes Personal

„Für mich bedeutet gute Führung für meine Mitarbeitenden in der Kommunikation transparent zu sein und meine Entscheidungen für alle nachvollziehbar zu begründen. Dann werden diese auch ganz anders vom Team mitgetragen.“

Was waren Ihre bisherigen Stationen an der TU Dortmund?

2009 habe ich an der TU Dortmund eine Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation abgeschlossen. Nach der Ausbildung bin ich im Dezernat Personal im Bereich Beamtenangelegenheiten übernommen worden. Um mich weiterzuentwickeln habe ich den H2-Lehrgang absolviert, wodurch ich höherwertige Dienstaufgaben übernehmen konnte. Vor ca. einem Jahr hat sich dann für mich die Möglichkeit ergeben die vakante Position der Sachgebietsleitung „Professuren, verbeamtetes Personal“ zu übernehmen.

Wie groß ist Ihr Sachgebiet? Und welche Aufgabengebiete umfasst Ihr Bereich?

Zurzeit habe ich 3 Mitarbeitende. Unser Aufgabenfeld liegt in der klassischen Personalverwaltung. Das bedeutet: Wir administrieren sämtliche Personalangelegenheiten von allen Hochschullehrer*innen und Beamten*innen in Wissenschaft Technik und Verwaltung. Wir begleiten diese Personen von der Ernennung bis zum Austritt – sprich wir sind oftmals die ersten Ansprechpartner*innen an der TU Dortmund.

Wir haben aber vor allem auch eine beratende Funktion für die Beamten*innen und die Fakultäten, die für mich auch eine wichtige Rolle spielt. Wir unterstützen und informieren gerne im Vorfeld der Ernennung, zum Beispiel welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen oder welche Unterlagen eingereicht werden müssen. Auch nach der Ernennung können sich die Beamt*innen der TU Dortmund gerne mit ihren Fragen an uns wenden.

Ihr Bereich ist als eine Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaftsbetrieb tätig. Gibt es da Unterschiede – wenn ja, wo würden Sie diese sehen?

Ich glaube, dass wir manchmal vermitteln müssen, warum wir auf bestimmte Formalitäten achten. In der Wissenschaft möchte das Personal verständlicherweise ‚frei‘ arbeiten und das wollen wir als Serviceeinrichtung natürlich bestmöglich unterstützen und dabei aber gleichzeitig auch die Einhaltung des formal richtigen Rahmens sicherstellen, der uns durch die gesetzlichen Bestimmungen vorgegeben ist. Gerade die Schnittstelle zum Wissenschaftsbetrieb und der regelmäßige Austausch mit den Fakultäten macht die Arbeit besonders abwechslungsreich.

Bei Personalverwaltung haben ja viele langweilige Aktenberge vor Augen. Was finden Sie an Ihrer Tätigkeit so besonders spannend?

Für mich ist das die Arbeit mit Menschen. Jeder Personalfall, den wir bearbeiten ist unterschiedlich und daraus ergeben sich jeweils neue Fragestellungen oder Aufgaben, die gelöst werden wollen. Das macht die täg-

liche Arbeit sehr abwechslungsreich und vielfältig, da jede Personalmaßnahme individuell betrachtet werden muss. Die persönlichen Kontakte im Rahmen unserer Arbeit, welche durch die Pandemie natürlich etwas eingeschränkter waren als vorher, machen für mich einen weiteren wichtigen Aspekt unserer Arbeit aus.

Was verstehen Sie unter guter Führung?

Für mich bedeutet gute Führung für meine Mitarbeitenden in der Kommunikation transparent zu sein und meine Entscheidungen für alle nachvollziehbar zu begründen. Dann werden diese auch ganz anders vom Team mitgetragen. Mir ist es wichtig, dass meine Mitarbeiter*innen wissen, dass ich bei allen Fragen ansprechbar bin und wir eine offene Diskussion führen sowie gemeinsam Lösungen erarbeiten können. Ich möchte für mein Team einen Rahmen vorgeben, indem es sich bewegen und seine Wege gehen bzw. Entscheidungen treffen kann.

Was hat Sie dazu bewogen eine Führungsaufgabe zu übernehmen?

Ich habe für mich die Möglichkeit der Weiterentwicklung gesehen und finde es sehr spannend nun aus einer anderen Perspektive auf unsere Arbeit zu schauen. Insbesondere weil ich erst Teil des Sachgebiets war und es jetzt leite, kommt für mich nun der Aspekt der Weiterentwicklung des Teams hinzu. Ich finde es spannend, die Stärken der Kolleginnen und Kollegen zu sehen und sie an den richtigen Stellen einzusetzen und zu fördern

Führen aus Ihrer Sicht Frauen anders?

Ich selbst hatte bisher nur männliche Führungskräfte und kann das daher gar nicht direkt vergleichen. Ich versuche, von allen Führungskräften, die ich erlebt habe, das Beste für mich zu übernehmen und würde es daher gar nicht an Mann oder Frau festmachen, sondern denke, dass jeder seinen eigenen Führungsstil hat und unterschiedlich führt.

Welche Änderungen sehen Sie in den nächsten 5 Jahren auf Ihren Bereich zukommen?

Es gibt natürlich regelmäßig gesetzliche Änderungen an die wir unsere Prozesse anpassen müssen. Ein großes Thema ist sicherlich die Digitalisierung. Hier haben wir in den letzten Jahren und auch gerade während der Pandemie bereits einige Prozesse umgestellt. In den nächsten Jahren wird die Einführung der digitalen Personalakte auf uns zukommen, was gewiss zu einem großen Umbruch und zu Veränderungen unserer Arbeit führen wird.

Sie werden am Führungskräfteentwicklungsprogramm für neue Führungskräfte teilnehmen. Was erwarten Sie von dem Programm?

Ich erhoffe mir ganz viel Input und freue mich sehr darauf. Das Programm klingt wirklich spannend und abwechslungsreich. Ich bin gespannt auf die einzelnen Module und die Inhalte die uns dort vermittelt werden und wie ich diese dann im beruflichen Alltag anwenden kann.

Vielen Dank.

Das Interview führte Stefanie Niemann.

LESENSWERT

NEW WORK Themenreihe: AGILITÄT

Agilität ist in aller Munde, ob agiles Projektmanagement oder agiles Führen, sobald der Begriff auftaucht, wirkt jedes Konzept gleich viel dynamischer und hipper. Agiles Vorgehen wird nicht mehr nur im IT-Kontext, sondern auch bezogen auf Anforderungen an das Management hin zu einer „agilen" Verwaltung im öffentlichen Bereich verwendet.

Ursprünglich wurden agile Konzepte für die Softwareentwicklung in IT-Projekten (agiles Manifest) entwickelt, da klassische Projektmanagement Methoden in einem dynamischen unsicheren Markt nicht mehr zielführend waren. Kernidee ist die Verfolgung eines iterativen Prozesses bei der Umsetzung von Projekten. Dies bedeutet, die vorrangige Orientierung an den Kundenbedürfnissen, aber vor allem die Rückkopplung der Ergebnisse mit der/dem Auftraggeber*in zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt. Bei klassischen Projektmanagement Ansätzen wird der Projektumfang im Vorfeld festgelegt und ein kleinschrittiger Plan zur Umsetzung festgelegt. Falls Änderungen erfolgen müssen, bedeutet dies eine komplette Überarbeitung des Projektes, was sehr Zeit und Ressourcen intensiv sein kann. Zudem erfordert das dynamische von Unsicherheit geprägte VUKA- Umfeld (VUKA – 4 Faktoren: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) von Unternehmen eine stetige Anpassung an Entwicklungen und veränderte Anforderungen. Dafür ist ein agileres Vorgehen bei Projekten notwendig. Agile Ansätze sind somit eine Annäherung an die stetig wachsende Komplexität der Umwelt für Unternehmen und deren Führungskräfte.

Es gibt zahlreiche agile Werkzeuge und Herangehensweisen. Exemplarisch werden die beiden Methoden Srum oder Kanban Methoden nachfolgend vorgestellt. Bei Srum steht im Sinne eines iterativen Prozesses, das stetige Prüfen des Vorgehens und das adaptierte Lernen im Vordergrund. Der Zeitraum für die Umsetzung eins Projektes ist auf die feste Zeitdauer von vier Wochen definiert (in der Literatur als Sprint bezeichnet). Bei Kanban werden in einem sogenannten Kanban-Board die Prozessschritte visualisiert und die Arbeitsschritte in To-do, in Progress sowie Done unterteilt und dynamisch angepasst. Beide Methoden erfordern regelmäßig kurze Treffen der Teams und Updates der Projektfortschritte.

Inwiefern ist nun Agilität für Führungskräfte und die Arbeitsweise in Unternehmen sinnvoll und notwendig?

Ein wesentliches Prinzip von agil arbeitenden Teams ist, dass sie selbstorganisiert arbeiten. Es werden viele Entscheidungen innerhalb der Teams getroffen, die in klas-

sischen hierarchie bezogenen Organisationen von den Führungskräften getroffen werden. Dies hat entscheidende Vorteile: Zum einen können Entscheidungen schneller getroffen werden, da die Abstimmung mit der/dem Vorgesetzten je nach Führungsspanne sehr lange dauern kann. Zum anderen haben die Teams meist einen besseren Einblick in die Bedürfnisse der Kunden und Anfordernisse als die übergeordnete Führungskraft.

Dies bedeutet aber wesentliche Veränderungen für die agierenden Führungskräfte. Sie müssen ihren Mitarbeitenden ein Umfeld schaffen, indem diese selbstständig die bestmöglichen Entscheidungen treffen können und auch dürfen (dies wird auch als Empowerment bezeichnet). Dies impliziert einen „Kontrollverlust" bzw. Machtabgabe seitens der Führungskräfte. Notwendig ist ein Vertrauen in die Kompetenz der Mitarbeitenden seitens der Führungskräfte. Dies kann zu einer größeren Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und damit stärkere Bindung an das Unternehmen führen. Birgt aber auch Risiken, wenn Mitarbeitenden nicht richtig mitgenommen werden im Prozess oder ihnen nur augenscheinlich Verantwortung auf dem Papier übertragen wird.

Fazit:

Agile Methoden allein reichen nicht aus, um agile Prinzipien in eine Organisation einzuführen. Das agile Mindset ist eine Haltung der Organisation und nicht eine Aneinanderreihung von Tools. Dieses Mindset muss in entsprechend Rahmenbedingungen und Strukturen zum selbstorganisierten Handeln der Beschäftigten seitens der Führungskräfte eingebunden und geschaffen werden. Die Mitarbeiter*innen müssen bei dieser Transformation mitgenommen werden.

Zusammengefasst beschreiben Porschen-Hueck (Hrsg.) dies in ihrem Band zur Agilität folgendermaßen: *„Die Grundvoraussetzung für die Einführung agiler Entwicklung in einer Organisation ist, dass die Leitung der Organisation dies ebenso aktiv unterstützt wie die überwiegende Mehrheit der vom Wandel betroffenen Mitarbeiter."*[1]

Warum ist ein agileres Handeln auch für die Verwaltung interessant?

In Verwaltungen werden häufig Projekte komplett durchgeplant, um auch jedwede Eventualitäten langfristig zu berücksichtigen. Dieser Perfektionsgedanke führt zu langen Entscheidungsprozessen und hohem Ressourcenaufwand. Darüber hinaus gibt es wenig Spielräume für eigene Entscheidungen der umsetzenden Teams und dynamische Anpassungen, die aufgrund der VUCA-Umwelt nötig wären. Bei der Umsetzung fühlen sich Mitarbeitende häufig nur informiert und nicht in die Entscheidungen eingebunden. Die Kundenperspektive und die Rückkopplung sollte aber der Leitgedanke der Dienstleistungen der Verwaltung sein. Gerade um für neue Mitarbeitende attraktiv zu bleiben, ist ein Empowerment und Gestaltungsspielraum für Beschäftigte sowie für ein dynamisches Handeln unabdingbar. Daher können agile Herangehensweisen große Chancen für die Verwaltung beinhalten.

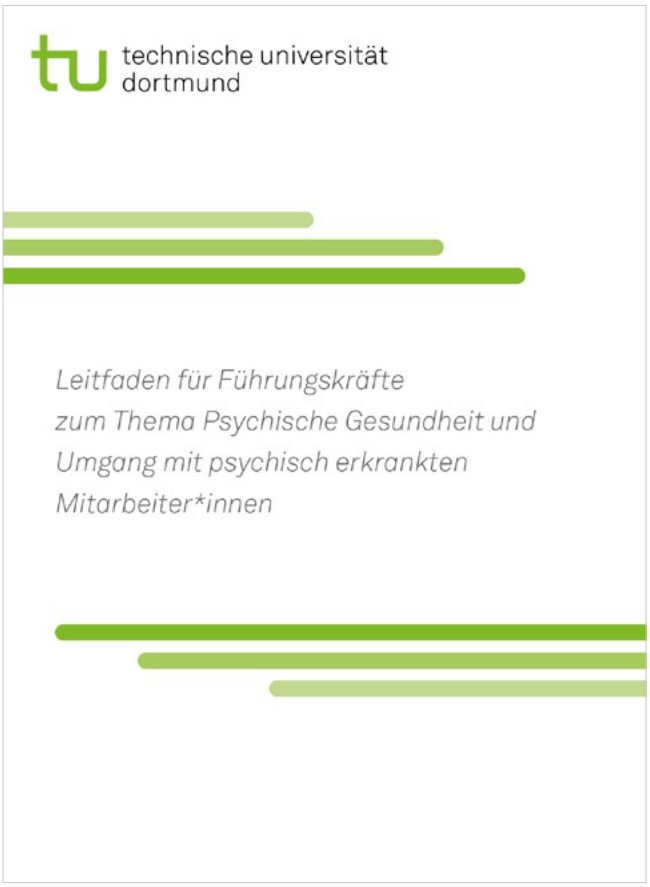
Stefanie Niemann

Vergleich Literatur:

- Böhm J Erfolgsfaktor Agilität, Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen (eBook); Springer Vieweg; (2019); Wiesbaden
- Kusay-Merkle U; Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, Für mittlere und kleine Projekte (eBook); Springer Gabler; (2018) Wiesbaden
- Lühr,H., Jabkowski, R., Smentek, S.; Handbuch Digitale Verwaltung; Kommunal- und Schul-Verlag; 2019; Wiesbaden
- Nickel, S.; Keil, G.; So geht Agilität Die besten agilen Methoden im Job
- Pfannstiel ,M., Siedl, W., Steinhoff, P. Hrsg.; Agilität in Unternehmen; Springer Verlag; 2021
- Porschen-Hueck, Stephanie, et al.; Agilität? : Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation; edited by, Rainer Hampp Verlag, 2020; *ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/dortmundtech/detail.action?docID=6154061*
- Rassek A Scrum-Methode: Agiles Projektmanagement im Sprint; Karrierebibel (Hrsg).; (2017); *https://karrierebibel.de/scrum-methode/*.
- Stroh, Dominique; Mythos Agilität Wie New Work wirklich gelingt; Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart; 1. Auflage, 2021

[1] Agilität? : Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation, edited by Stephanie Porschen-Hueck, et al., Rainer Hampp Verlag, 2020. ProQuest Ebook Central, http://ebookcentral.proquest.com/lib/dortmundtech/detail.action?docID=6154061. Created from dortmundtech on 2022-05-23 11:19:12.

LEITFADEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ZUM THEMA PSYCHISCHE GESUNDHEIT UND UMGANG MIT PSYCHISCH ERKRANKTEN MITARBEITER*INNEN



Für die Führungskräfte der TU Dortmund ist ein neuer Leitfaden als Hilfestellung zum Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeiter*innen erarbeitet worden. Der Leitfaden dient als Ergänzung zur bestehenden Dienstvereinbarung zum Umgang mit Beschäftigten mit Suchterkrankungen und psychischen Auffälligkeiten.

Was ist der Hintergrund für den Leitfaden?

Die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken zeigen seit Jahren: Psychische Erkrankungen bei Arbeitnehmer*innen sind weit verbreitet. Zusätzlich sorgen sie für sehr hohe Ausfallzeiten aufgrund der langen Erkrankungsdauer. Auch die Fehlzeitenberichte der TU Dortmund bestätigen diese Entwicklung. Zwar schneidet die TU Dortmund im Branchenvergleich gut ab, doch wie heißt es so schön? „Vorbeugen ist besser als heilen". Daher gibt es diverse Präventionsmaßnahmen, um die Arbeitsbedingungen möglichst gesundheitsförderlich zu gestalten. Dazu zählt auch, die Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und einen offenen, nicht stigmatisierenden Umgang mit psychischen Erkrankungen zu schaffen. Der Leitfaden soll dazu beitragen, eine wertschätzende und zielführende Gesprächskultur an der TU Dortmund weiter zu etablieren.

Wobei hilft der Leitfaden mir als Führungskraft?

Als Führungskraft stehen Sie im stetigen Kontakt zu Ihren Mitarbeiter*innen. Natürlich ist es Ihnen ein Anliegen, dass Ihr Team gesund und leistungsfähig bleibt. Sollten Sie das Gefühl haben, dass es einzelnen Mitarbeiter*innen nicht gut geht und Sie ein verändertes Arbeitsverhalten beobachten, sollten Sie aufmerksam/hellhörig werden. Der Leitfaden soll Sie unterstützen Warnsignale oder mögliche Symptome zu erkennen und Unsicherheiten im Umgang abzubauen, um die betroffene Person konstruktiv zu unterstützen. Das enthaltene H-I-L-F-E-Konzept thematisiert die Rolle der Führungskraft und will Sie ermutigen, mit (vermeintlich) betroffenen Mitarbeiter*innen initiativ ins Gespräch zu kommen. Der Leitfaden ist als Ergänzung zur Dienstvereinbarung und dem darin beschriebenen Phasenmodell zur Gesprächsführung zu verstehen.

Was kann ich weiter tun, um mich mit dem Thema Psychische Gesundheit und Krankheit und dem Zusammenhang mit Führung auseinanderzusetzen?

Auch in diesem Jahr wird es im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erneut Seminarangebote zum Thema „Umgang mit psychisch erkrankten Mitarbeiter*innen geben" (Seminarangebote finden Sie unter der Rubrik MERK-WÜRDIG). Generell informiert das Seminar „Gesundes Führen", welchen Einfluss Sie als Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen haben bzw. diese unterstützen können. Gerne können Sie zu konkreten Führungsthemen auch die Beratungsangebote der Personalentwicklung in Anspruch nehmen. Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage der Abteilung Personalentwicklung, Dezernat Personal.

Den Leitfaden finden Sie im ServicePortal unter: *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung*

Lara Parker

Sollten Sie Fragen zum Leitfaden oder den Angeboten haben, so wenden Sie sich gerne direkt an:

Lavinia Simon und Franziska Wallmeier
Betriebliches Gesundheitsmanagement
August-Schmidt-Str. 1 | 44227 Dortmund
Fon: +49 231-755 20 39
Fax: +49 231-755 52 51
E-Mail: *gesundheit@tu-dortmund.de*

! WISSENSWERT

Mit Beratung Perspektiven wechseln – Angebote der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung bietet zu berufsbezogenen Themen verschiedene Formate an, die von den Mitarbeiter*innen, Führungskräften, Teams und Einrichtungen aus Wissenschaft und Verwaltung der TU Dortmund bei Bedarf in Anspruch genommen werden können.

Je nach Anlass kann Beratung direkt in der Personalentwicklung wahrgenommen werden oder externe Berater*/innen werden von der Personalentwicklung beauftragt.

Grundsätze und Haltungen der Beratung durch die Personalentwicklung TU Dortmund

Unsere Beratung erfolgt grundsätzlich **ergebnisoffen** und **lösungsorientiert.**

Wir orientieren uns an den Bedarfen unserer Ratsuchenden und berücksichtigen dabei immer auch den äußeren Kontext **(systemische Perspektive)**.

Ziel ist es immer, den Spielraum an Möglichkeiten zu erweitern und Selbstentwicklungsfähigkeit und Autonomie zu stärken.

Vertraulichkeit und Neutralität sind uns dabei selbstverständlich.

Unsere Beratungsformate

Mitarbeiter*innen- und Führungskräfteberatung

*„Ich möchte mich beruflich verändern, weiß aber nicht wohin. Vielleicht ist Führung etwas für mich? Meine Bürokolleg*in redet schlecht über mich und sabotiert meine Arbeit. Was kann ich tun?“*

*„Ein schwieriges Gespräch mit meinem Mitarbeiter*innen/meiner Führungskraft steht an und ich frage mich, wie ich das gut vorbereiten kann?“*

„Mein Mitarbeiter erbringt nicht die Arbeitsergebnisse, die es eigentlich bräuchte – was kann ich tun?“

Mitarbeiter*innen der Personalentwicklung beraten zu folgenden Aspekten:

- Schwierige Gespräche vorbereiten
- Wenn es zwischenmenschlich hakt
- Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven
- Ziel- und Rollenklärung für Führungskräfte
- Rechte und Pflichten
- Umgang mit schwierigen Führungssituationen

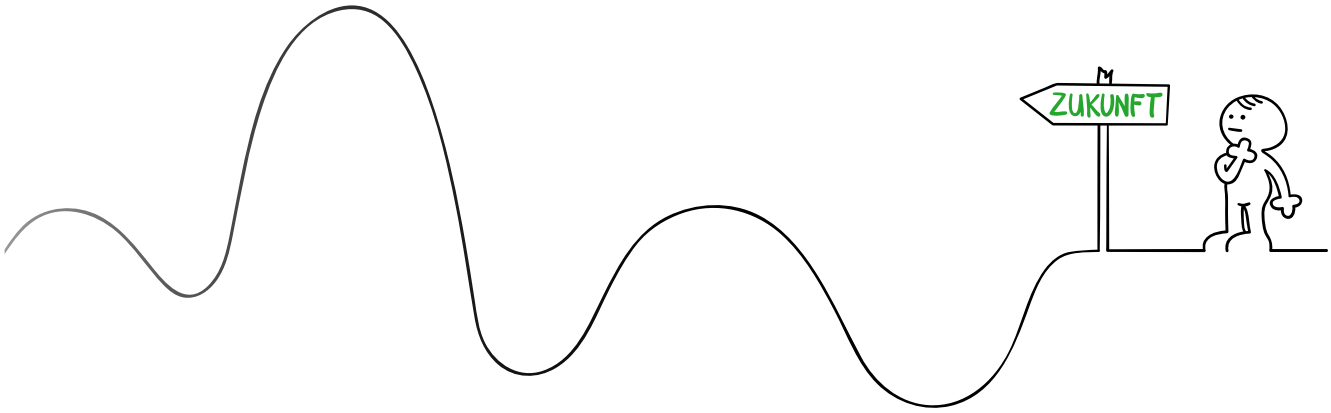
Qualifizierungsberatung

„Wo finde ich einen Englischkurs auf Niveau B2?“

„Was muss ich tun, um mich auf Stellen im gehobenen Dienst bewerben zu können?“

Wenn Sie solche oder ähnliche Fragen haben, berät Sie das Team der Fort- und Weiterbildung zu folgenden Themen gerne weiter:

- Qualifikationsmöglichkeiten,
- der Klärung von Bewerbungsvoraussetzungen,
- beruflichen Einsatzmöglichkeiten in Bezug zu den vorhandenen Qualifikationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten



Teamentwicklung und Teamberatung

„In unserem Team läuft es nicht, die Zuständigkeiten sind unklar, keiner weiß, was er zu tun hat.“

Themen von Teamentwicklung und -beratung können sein:

- Entwicklung von Wir-Gefühl
- Teammotivation
- Entwicklung gemeinsamer Visionen
- Teambuilding
- Klärung von Zielen und Aufgaben, Entscheidungsabläufen und Rollen

Moderation und Begleitung von Change-Prozessen

„Unser Team funktioniert schon ganz gut, Strukturen und Prozesse sind aber noch optimierungsbedürftig."

„Auf mein Team kommen große Veränderungen zu. Können Sie den Prozess begleiten?"

Die Personalentwicklung bietet Unterstützung bei

- Planung und Begleitung von strukturellen und inhaltlichen Veränderungen
- Umgang mit Widerständen

Externe Beratungsangebote
Es gibt natürlich auch die Möglichkeit, sich extern unterstützen zu lassen. Mögliche Formate sind:

Coaching
- Angeleitete Selbstreflexion des beruflichen Handelns

Supervision
- Angeleitete, freiwillige Selbstreflexion; Fallbesprechungen für Einzelpersonen und Teams mit belastenden Kundenkontakten

Mediation
- Klärung von schwierigen Problemlagen und verhärteten Konflikten

Supervision und Mediation werden grundsätzlich von externen Berater*innen durchgeführt. Bei Bedarf vermittelt die Personalentwicklung geeignete und bewährte Coaches, Supervisor*innen bzw. Mediator*innen und unterstützt bei der Auftragsformulierung, Vertragsgestaltung und -abwicklung.

Aira Schöttelndreier

Ansprechpartnerin
Aira Schöttelndreier
Tel.: +49 231-755 47 02
E-Mail: *aira.schoettelndreier@tu-dortmund.de*

ONLINE ENGLISCH LERNEN MIT DER E-LEARNING-PLATTFORM BABBEL

Im Rahmen der Internationalisierung der Verwaltung und dem damit verbundenen Ausbau der englischen Sprachkenntnisse wurden 50 Lizenzen der E-Learning-Plattform *Babbel* angeschafft.

Aktuell werden die Lizenzen für einen Zeitraum von sechs Monaten vergeben. Am 01. März 2022 startete der erste Durchlauf. Aufgrund der hohen Nachfrage waren die verfügbaren Lizenzen innerhalb weniger Minuten vergeben.

Aus dem Kreise der Teilnehmenden erreichten uns in einer ersten Zwischenevaluation überwiegend positive Rückmeldungen. Besonders der einfache Einstieg, die vielen unterschiedlichen Lernmethoden und die hohe Flexibilität wurden positiv hervorgehoben.

Nach einem anfänglichen sehr hohen Nutzungsverhalten, hat sich dies nach etwa zwei Monaten auf eine regelmäßige Nutzung von zwei- bis dreimal die Woche eingestellt. Dies ist für einen sichtbaren Lernerfolg ausreichend. Dementsprechend haben die Teilnehmenden angemerkt, dass sie sich im Umgang mit der englischen Sprache deutlich sicherer seien.

Um die erlernten Fähigkeiten ebenfalls im fachspezifischen Arbeitsalltag umsetzen zu können bietet Babbel eine große Auswahl an „Business English"- Zusatzkursen an, in welchen allgemeine Bürothemen (z.B. schriftliche Korrespondenz, Meetings, Verhallungen führen) sowie fachspezifische Themen (z.B. IT und Kommunikationswesen, Buchhaltung und Finanzwesen, Öffentlichkeitsarbeit) erlernt werden können.

Ausschließlich alle Teilnehmenden, welche an uns eine Rückmeldung herangetragen haben, empfehlen Babbel weiter und würden sich eine Weiterführung des Angebotes wünschen.

Am 01.09.2022 startet daher der zweite Durchlauf mit 50 Lizenzen. Eine Anmeldung wird dafür im Laufe des Augustes über das Programm der innerbetrieblichen Weiterbildung im ServicePortal möglich sein.

Inga Cigelski und Aileen Fischer

MERK-WÜRDIG

ANGEBOTE UND TERMINE FÜR SIE ALS FÜHRUNGSKRÄFTE:

FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

Für alle Führungskräfte:	**NEU* Führungskräfte-Nuggets Thema: „Führung im Wandel – Wie Sie Ihre Mitarbeitenden durch immer mehr Veränderungen führen“**	Termin: 30.08.2022, 11:00 – 13:00 Uhr , MB III Raum HS E.001 (s. Rubrik Aktuell)
	Umgang mit psychisch beanspruchten Mitarbeitenden > Was ist eine Depression und wie erkenne ich sie? > Dieses Seminar erläutert Ihnen die psychische Erkrankung der Depression und wie Sie mit einem erkrankten Mitarbeitenden ins Gespräch kommen. Gleichzeitig werden Ihnen Handlungsmöglichkeiten und die richtigen Ansprechpartner aufgezeigt.	Termin: 18.08.2022, 9:00 – 17:00 Uhr
	Mitarbeitergespräche führen – Ziele vereinbaren > In Vorbereitung auf die jährlich anstehenden Mitarbeitergespräche wird einmal jährlich dieses Seminar angeboten. Hier erlernen Sie die unterschiedlichen Kriterien einer erfolgreichen Kommunikation, wie u.a. der erfolgreiche Umgang mit unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen oder die Formulierung und Vereinbarung von Zielen. Anmeldungen sind möglich unter dem Link: → *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/fobi#/active*	Termin: 24.10.2022, 9:00 – 17:00 Uhr

Für Professor*innen:

Strukturierte Personalauswahl: Best talents for the team?

Termin: 22.09.2022, Uhrzeit folgt, per ZOOM

Der Erfolg und die Effektivität von (wissenschaftlichen) Arbeitsgruppen/Teams hängt wesentlich von der passenden Auswahl und der gelungenen Zusammenstellung der Mitarbeiter*innen ab.

In diesem Workshop lernen Sie die Grundlagen der Personalauswahl kennen:

> Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen
> Anforderungsanalyse
> Stellenausschreibung
> Diversität/ Kreativität im Team fördern
> Ablauf von Vorstellungsgesprächen
> Entscheidungsfindung

Professional Leadership: Lehrstuhlmanagement und Führung

Termin:
1. Teil: 08.12.2022,
1. Gruppe:
9:00 – 12:30 Uhr +
2. Gruppe:
13:30 – 17:00 Uhr;

2. Teil: 27.01.2023,
1. Gruppe:
9:00 – 12:30 Uhr +
2. Gruppe:
13:30 – 17:00 Uhr,
Hotel Dortmund am Technologiezentrum

> Praxisorientierter Workshop zu den wichtigsten Aspekten von Führung:
> Gestaltung und Führung der eigenen Forschungseinheit
> Vision/Orientierung
> Aufbauorganisation (Rollen/Prozesse)
> Kommunikation und Erwartungsmanagement
> Ziele, Feedback und Delegation: Motivieren statt belehren
> Als Professor*in sind Sie mit einer Vielzahl von Aufgabenbetraut und übernehmen unterschiedliche Rollen. Das Spektrum der Anforderungen von der Drittmitteleinwerbung bis zur exzellenten Lehre ist umfassend. Um diese vielfältigen Aufgaben zu bewältigen und gleichzeitig Freiräume zu erhalten oder zu schaffen, ist die effektive Steuerung und Organisation der eigenen Arbeitsgruppe von zentraler Bedeutung.
> 2 Gruppen à 10 Personen

(Anmerkung: Sie können sich entweder für den Vormittags- oder den Nachmittags- Slot entscheiden)

Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeiten finden Sie unter:

→ *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/*

Für wissenschaftliche Beschäftigte mit Führungsaufgabe:

Laterale Führung in Projekten

Termin: 03.11.2022
08:30 – 16:00 Uhr im Hotel Dortmund am Technologiezentrum

> Laterales Führen in Projekten
> Grundlagen der Wahrnehmung (sich selbst und sein eigenes Handeln reflektieren)
> Absicht, Handeln und Wirkung als lateral führende*r Mitarbeiter*in erkennen
> Entwicklung eines auf das Umfeld bezogenen Führungsstils
> Ausgestaltung der Führungsrolle und situatives Führen
> Zusammenarbeit im Team gemeinsam gestalten

Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeiten für Professor*innen finden Sie unter:

→ *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/*

AUS DEM BEREICH GESUNDHEIT:

Grundlagenseminar psy. Erkrankungen für Führungskräfte mit Frau Splett	Termin: 18.08.2022, 09:00 – 15:00 Uhr
Stresstypenbestimmung	15.09.2022
Stressmanagement-Seminar	04.10.2022
Digitales Ernährungscoaching über mehrere Wochen	Ab Oktober 2022

Bitte merken Sie sich die Termine gerne vor. Die Anmeldung ist im zweiten Halbjahr über das Programm der innerbetrieblichen Weiterbildungsangebote möglich.

VERDIENT

Dienstjubiläum – WIR GRATULIEREN

Wir möchten die folgende Führungskraft für ihre langjährige Tätigkeit im öffentlichen Dienst würdigen:

40 JAHRE

Frau Astrid Moysich-Lengowski, *Hauptdezernentin Dezernat 1 – Recht und Versicherungen und Dezernat 3 – Personal*

IMPRESSUM:

Herausgeber:
TU Dortmund / Der Kanzler / Dezernat 3.3

Redaktion:
Alexander Bergert,
Stefanie Niemann

Gestaltung:
IT & Medien Centrum

Bildnachweise
Titel: Roland Baege/TU Dortmund
Seite 2: Jo Panuwat D/stock.adobe.com
Seite 3: kebox/stock.adobe.com
Seite 5: karriere.tu-dortmund.de
Seite 7: Lavinia Simon, Dezernat 3.3/TU Dortmund
Seite 9: Nattakorn/stock.adobe.com
Seite 10: magele-picture/stock.adobe.com
Seite 11: Christian Brenner, Dezernat 3.3/TU Dortmund
Seite 12: Martina Hengesbach/TU Dortmund
Seite 13: vegefox.com/stock.adobe.com
Seite 15: Markus Alex/TU Dortmund
Seite 18: Aliona Kardash/TU Dortmund
Seite 20: gustavofrazao/stock.adobe.com
Seite 22: Dezernat 3.3/TU Dortmund
Seite 24: Ask/Pixabay
Seite 25: geralt/Pixabay
Seite 26 oben: gino crescoli/Pixabay
Seite 26 unten: GiZGRAPHICS/stock.adobe.com
Seite 27 links: strichfiguren.de/stock.adobe.com
Seite 27 rechts: peggy_marco/Pixabay
Seite 28: geralt/Pixabay
Seite 29: analgin12/stock.adobe.com
Seite 33: Felix Schmale/TU Dortmund

technische universität
dortmund

LEADERSHIP FORUM

LIVING LEADERSHIP AT TU DORTMUND UNIVERSITY

01/2022 Issue

FOCUSED

TOPICAL

LEADING

WORTH READING

WORTH KNOWING

NOTEWORTHY

DESERVED

TOP 1 FOCUS ON RECRUITMENT – PROCESSES, DEVELOPMENTS, TRENDS

TOP 2 NEW CAREER HOMEPAGE SHOWCASES THE UNIVERSITY AS AN EMPLOYER

FOCUSED

RECRUITMENT – PROCESSES, DEVELOPMENTS, TRENDS

Since 2012, TU Dortmund University has been offering a staff selection service for non-academic employees. Since then, there have been many changes and developments that have contributed to its increased professionalization. Participating in current trends and developments is part and parcel of staying competitive in the job market. Many candidates who apply to TU Dortmund University appreciate the security of working in the civil service. However, this is often not enough to prevail against the competing companies.

From the perspective of employers, the current labor market situation is tense in many areas, not only due to the coronavirus pandemic, but also largely due to the issues of demographic change and shortages in management personnel, which we have been aware of for quite some time. There are currently more job postings than ever before on the two major online job portals, Stepstone and Indeed – even more than before the pandemic. These issues are making it increasingly difficult for employers to find suitable staff. And this is not just true for positions in fields that were previously known to be difficult to fill, like IT and engineering. These days, many positions in the commercial and legal sectors receive very few applications, leaving a very small pool of suitable applicants to choose from. The following points offer an insight into the work the staff recruitment team does to find the best possible employees for TU Dortmund University:

So as not to lose the handful of suitable candidates that apply, it is very important to offer quick feedback and a transparent application process. As a result, the applicants receive not only an automated confirmation of receipt with information about when they can expect to hear back from us next, but also interim notifications if the process happens to take a little longer than planned: The application deadline for externally advertised job vacancies is usually 4 weeks. After that period, the applicants receive feedback very promptly, either in the form of an invitation to an interview or in the form of a rejection. In the case of job advertisements that are only ex-

pected to bring in a few applications, there is the possibility of ending the application period before the deadline if suitable candidates have been found, provided this is also stated in the job posting. Shortly after the application has been received, the candidates will be invited to an interview and, if successful, they will be notified prompt. Everyone involved in the hiring process works to ensure it runs as quickly as possible – however, there are also processes that take a certain amount of time. In this case, it is important to communicate the process transparently to the applicants and send interim notifications, so they don't opt for another employer.

Trends

In an attempt to counteract the shortage of skilled workers and the consequences of demographic change, employers no longer just wait for suitable candidates to apply, but actively seek them out themselves. The services of recruitment agencies are often used for this. Here, the recruitment team does not exclusively rely on HR services, but also engages in "active sourcing" itself. This involves reaching out to suitable candidates – on the career platforms XING or LinkedIn, for example – and making them aware of a job vacancy. Contacting candidates directly has an advantage over using HR services: The candidates have a direct point of contact within the company and can speak to the relevant recruiter instead of just a "middleman", as is the case with recruitment agencies. A number of people have already been hired at TU Dortmund University by being approached directly by the recruitment team. The candidates who are approached directly are simply made aware of the job vacancy. They still have to submit an application and go through the application process, including at least one interview. In doing so, they will be competing with candidates who have applied for the position on their own initiative. Approaching candidates directly is one of many ways of directing suitable applicants' attention to TU Dortmund University. That said, researching suitable candidates takes a lot of time, especially for roles with very specific requirements.

In addition to offering the fastest possible processes and engaging in active sourcing, the recruitment team also posts the job advertisements on various channels and platforms in order to reach as many suitable applicants as possible: The job advertisements are not only posted on the TU Dortmund University website, but also on all popular employment websites such as Stepstone and Indeed (cf. *https://www.stepstone.de/wissen/arbeitsmarkt-boom/*, *https://www.hiringlab.org/de/blog/2022/04/29/arbeitsmarkt-april-2022/*). In addition, specialist portals are used if the job advertisements call for this. In order to use all the promotional options at their disposal, the recruitment team also uses advertising through Google in addition to posting on traditional job portals. This involves paying for the link to the job advertisement to appear as high as possible in the Google search with various search terms. The job vacancy is also posted on social networks if the role appeals to the right target group there. The recruitment team has had the option of evaluating data from a job advertisement for several months. With the help of a handy tool, they can view the number of hits the job advertisements get and thus determine how well the post performed on each portal and whether these portals would be suitable for another post. This analysis tool can also be used to filter out when the job advertisements are accessed. Incidentally, this is not on weekends or after work, as initially expected, but mainly during the day and especially from Monday to Thursday.

Once suitable applications have been received, the selection process begins. This means using several methods at the same time to get the broadest possible insight into the suitability of the candidates. The selection process involves viewing and evaluating the application documents, but also conducting at least one interview and, if necessary, carrying out practical tasks.

During the pandemic, both the job interviews and the practical tasks were moved online. The pandemic has made working from home the norm for many applicants, and the option of digital job interviews is also something they welcome. This makes it easy for applicants to get a first impression of TU Dortmund University, and most of them are now well-versed in video conferences and have the necessary equipment at their disposal. With that in

mind, some parts of the selection process can, if possible, continue to be carried out digitally even after the pandemic. For example, if there is a first selection round in a selection process, this can be carried out online and, in addition to that, an initial practical task can also be completed online. This way, both sides can get to know each other with minimal effort, and if a second interview is needed, this can be done in person.

Whether it's online or face-to-face – a pleasant atmosphere is always created. A lot of work goes into finding the applicants, so it's important to win them over in the interview, by offering concrete income opportunities and by showcasing the many benefits that TU Dortmund University offers as an employer.

Leonie Schneider

SECURING THE BEST AND BRIGHTEST FOR TU DORTMUND UNIVERSITY – NEW CAREER HOMEPAGE SHOWCASES THE UNIVERSITY AS AN EMPLOYER

Our new career homepage, which went live on our website in late April, offers a whole new experience and shows TU Dortmund University in a new light. Admittedly, presenting TU Dortmund University as an employer and trainer has been a priority for us for quite some time. After all, many employers have informative and persuasive websites, and in a tense job market, where applicants are free to choose their future work environment, the career homepage plays a central role.

With the new, clear structure, visitors are seamlessly guided through the site, while also taking in a whole host of information and offers. The navigation is limited to keywords like “Job Vacancies” or “Good Reasons”, making it easy to find relevant information quickly and reducing the number of clicks. Additional topics are linked on the subpages in order to showcase the entire spectrum of TU Dortmund University as an employer. A university has a lot to offer and appeals to many different target groups. This makes it particularly challenging to link all the subject areas in a way that is effective, clear and appealing.

Mapping out the content and the navigation means putting on the glasses of an outsider and taking a critical look at the homepage. What information are people looking for? How do we showcase what makes TU Dortmund University a great place to work? What sets us apart from other employers? In the design phase, we quickly decided to depict as many TU employees as possible in order to make the rich diversity and overall atmosphere of the university more tangible. The variety of jobs in science, administration, IT and technology was represented through countless contributions and pictures. We showcased not only laboratory and office spaces, but also things like robots on construction sites and drones in

the laboratory. The many time-consuming photo shoots, where weather played a major role, and the highly motivated TU employees made all the work really enjoyable and fun. We would like to take this opportunity to thank the teams and people involved for their time and patience! Together we produced an authentic and persuasive homepage that provides insights into our working world and lets prospective applicants see their potential future colleagues.

The written content is intended to give visitors a taste of the working atmosphere at TU Dortmund University as well as information on a variety of topics. We paid particular attention to the "Good Reasons" page – a parent page that introduces visitors to the many things that TU Dortmund University has to offer. The site shows a cross-section of all the benefits in the form of icons and a brief description so that each person can search for their own interests. In addition to this presentation, the subpages provide information about benefits such as health, further education or family. The specific, in-depth information on the topics can be found by following the links to their dedicated homepages. The homepage also provides details on the selection process, the required application documents and tips for applicants. Maintaining seamless and transparent communication is also very important to us, as it gives the applicants a good impression from the very start and makes them feel that they're in good hands. And anyone who doesn't find a suitable position right away but would still like to work at TU Dortmund University can subscribe to a job newsletter. This will keep them regularly informed of any vacancies in the non-academic field at intervals of their choosing.

Above all, it's the many testimonials from people working at TU Dortmund University that provide an authentic and tangible point of view. These statements are presented for the individual topics as well as on a "Career Paths" page. They showcase a variety of fields, career stages and backgrounds, highlighting their own unique advantages at TU Dortmund University – a level of variety that is often hard to come by. But the people behind these testimonials all have one thing in common – they enjoy working at the TU Dortmund University! This homepage will also be updated over time and will keep introducing other opportunities at the university and setting different focuses. It has been such a pleasure developing the presentation of the site with so many people – because the site and the insights would not have been possible without all those faces!

A career page is never finished and is constantly evolving – just like the world of work is always in motion – so there are sure to be more expansions and additions in the future. When it comes to attracting good employees, it's always worth taking a look at the career page and perhaps placing your own (research) topic on the back burner. Every prospective employee starts their career at TU Dortmund University on our career page – we're eager to win over those who are the right fit.

Karoline Bihr

TOPICAL

NEW: THE MENTORING PROGRAM FOR SECRETARIAL STAFF

As part of the onboarding process at TU Dortmund University, Personnel Development has created a mentoring program for secretarial staff. It is geared towards new employees at the university working in secretarial roles. As a mentee, these new recruits have the opportunity to get support from selected mentors from within the secretariat. The focus here is on making it easier for them to integrate into their role and develop at the TU Dortmund University.

What added value does the mentoring program bring to mentors and TU Dortmund University?

The mentoring program offers mentors the opportunity to reflect on their own working style and provide new inspiration for their work. Working together with the mentees also helps further develop communication and social skills, and the mentors can become more familiar with the individual areas of responsibility in the secretarial field.

If your employees decide to work as mentors, they will be playing an active role in positively influencing and shaping the corporate culture. This is because the mentoring program also brings considerable added value to TU Dortmund University. For one, the mentoring program improves the interaction and networking between employees at the university. What's more, the program offers new employees so much support when they start at the university that the induction phase can potentially be shortened and optimized. Admitting long-standing employees to the program can also be a way of showing them that they are valued, while the new challenges and perspectives can increase job satisfaction. On the whole, the mentoring program enhances TU Dortmund University's appeal as an employer.

Basic framework of the mentoring program

The mentoring program runs over a period of roughly three to six months. Within this time frame, the mentor and mentee interact through regular meetings or telephone calls – they could choose to do this every two

weeks, for example. However, the respective mentor and mentee can make their own individual agreements and rules regarding appointments as required.

The concept is based on voluntary participation and collegial trust on both sides. Not only that, but maintaining a good, personal and functional working relationship is crucial. This is a voluntary activity on the part of the mentors and is separate from the task of initial training. The employees' official duties take priority at all times.

When did the mentoring program start?

In the spring, the first mentors were trained in their new, voluntary work and given the opportunity to familiarize themselves with their role as mentors. This helped them gain an individual understanding of their own roles as mentors and laid important groundwork for the trusting working relationship between mentor and mentee. Further opportunities for mentor training will be offered gradually.

How can I register my new secretarial employees as mentees?

Personnel Development (Dep. 3.3.) acts as the central liaison between prospective mentees and mentors. Once both parties have been successfully connected, a mentor-mentee tandem can be officially registered with Personnel Development, and the mentoring can begin.

To provide an overview, all mentors are listed on the internal homepage of the mentoring program with a group photo and a short description of the activities involved. *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/onboarding/mentoring-programm-im-sekretariatsbereich/*

Interested in the mentoring program?

Are there experienced people in the secretarial field in your division who might be interested in working as a mentor? Or are you about to welcome new secretarial employees, or have you recently taken on new employees who would like to take part in the program as a mentee? Then feel free to get in touch!

Please contact Lavinia Simon either by phone at +49 231-755 20 39 or by email at *onboarding@tu-dortmund.de*.

If you have any questions or suggestions, please do not hesitate to contact us.

Lavinia Simon

Remote Working

The COVID-19 pandemic has also presented TU Dortmund University with major challenges, especially with regard to the shift to remote working.

That said, this has also shown us that modern working conditions can be achieved through the increased use of mobile communication tools and work equipment, and that the continued growth of digitization gives us more freedom in terms of where we work.

As the service agreements on mobile working – concluded with both staff councils – come into effect, employees in technology and administration as well as scientific and artistic staff at TU Dortmund University will now be able to request that a certain proportion of their work, even after the pandemic, be carried out from home or another location, unless their particular tasks require them to be on campus. This is shifting the focus more towards achieving a healthy work-life balance, which in turn has a positive effect on job satisfaction and employee motivation.

A distinction is made here between regular remote work and temporary/situation-based mobile work. While regular remote work requires a prior application (for non-scientific employees, this is done using an application form that is signed by the supervisor and then sent to the Department of Human Resources; scientific and artistic staff apply for remote work informally, and involving their supervisor, by sending an email to the functional email address *dez3.mobilesarbeiten@tu-dortmund.de*, situation-based remote work is coordinated sporadically with the immediate supervisor directly depending on the circumstances. This can, for example, be due to special family circumstance or in conjunction with a business trip. In both scenarios, it is important that the employees remain reachable.

Applications for remote working can only be rejected if there are substantive reasons preventing the official tasks from being carried out outside of the workplace at the university.

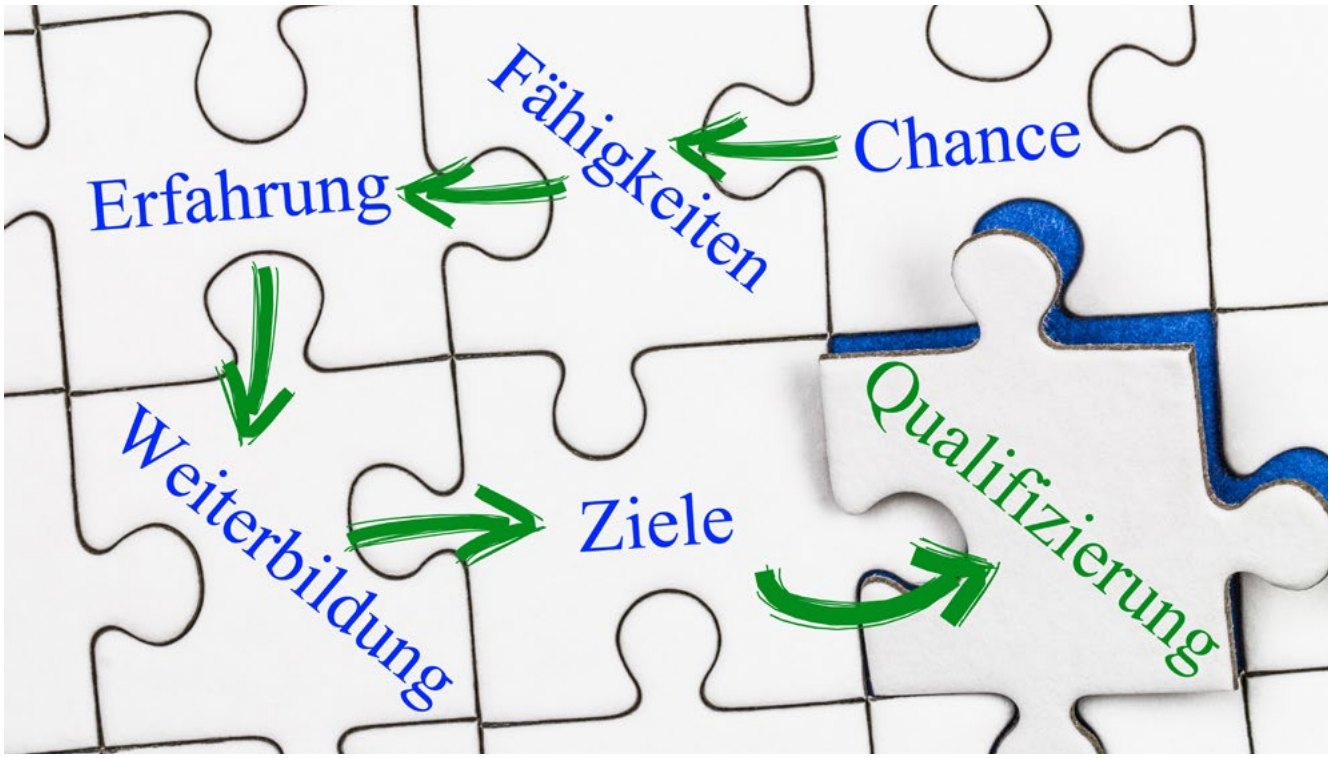
The employment relationship remains unaffected by the agreed remote working regulations, particularly the contractual disclosure obligations with regard to illness, vacation, etc.

In order to make the application process more convenient in the long term, the switch to a digital workflow is currently in progress.

Further information on remote working can be found in the service portal at *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/mobiles-arbeiten*.

Kathrin Röhling

TARGETED STAFF DEVELOPMENT – Needs-Based Training



Together with the non-scientific staff council, guidelines for the promotion of advanced vocational qualifications were drawn up, which were approved by the committee on 26 April 2022 and came into immediate effect.

Background

Advanced vocational qualifications, which serve to qualify employees in technology and administration at TU Dortmund University in a vocational skill, are associated with high direct (tuition fees, teaching and learning materials, etc.) and indirect (leave of absence, special leave, etc.) costs.

In keeping with the budget principles of cost-effectiveness and efficiency, TU Dortmund University aims to achieve the best possible cost-benefit ratio in all administrative activities. All funds used are to be managed sparingly, meaning their use is to be limited to expenses absolutely necessary to the fulfillment of the task in question.

In keeping with these economic considerations, the funding of advanced qualifications is, without exception, based on demand. For the employees in question, this means they must already have secured a correspondingly superior or adequate position or have good prospects for one.

In addition to a course of study, these advanced qualifications also include the measures offered:

- Qualification course H2
- Occupational “Meister” training
- Operational IT professional
- Strategic IT professional

Goal

The aim of the funding is to be able to cover medium-term staff requirements through the continued qualification of the university’s own employees. This allows for effective succession planning and presents employees with attractive development prospects. In addition, it makes it possible to fill positions for which there is a shortage of applicants due to the current labor market situation.

Selection

After identifying a medium-term staff requirement, an internal, university-wide qualification position is advertised.

These qualification positions are advertised internally. Employees are allocated these positions following an application/selection process. The selection process adheres to the university's guidelines for central staff selection,

Funding

The costs for advanced qualifications (course/tuition fees, travel and accommodation costs directly related to the qualification, examination fees, costs for recommended teaching material) are financed from the central budget for further and continuing education.

The funding period is dependent on the duration of the qualification specified by the provider. It can be up to seven semesters for a bachelor's degree and up to five semesters for a master's degree.

If the selected employees need to be transferred to the relevant organizational unit, this will be done no more than two thirds of the way through the qualification period.

You can view the guidelines in their entirety here: *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung*

If you have any questions, please contact:

Christian Brenner
christian2.brenner@tu-dortmund.de
Tel.: +49 231-755 33 94

New managers at the university

In this class, held by the university's own experienced lecturers, Dr. Alexander Bergert and Christian Brenner, the managers were introduced to the supporting development measures of peer coaching, supervision, one-on-one coaching and the mentoring program for managers.

This was followed by a round of feedback on the topics of lecturers, organization, content and individual qualification needs, which gave us valuable insights for the future development of this program. A heartfelt thank you to all participants.

At the same time, we used this feedback round as an opportunity to bid farewell to our long-standing lecturer Haimo Hurlin.

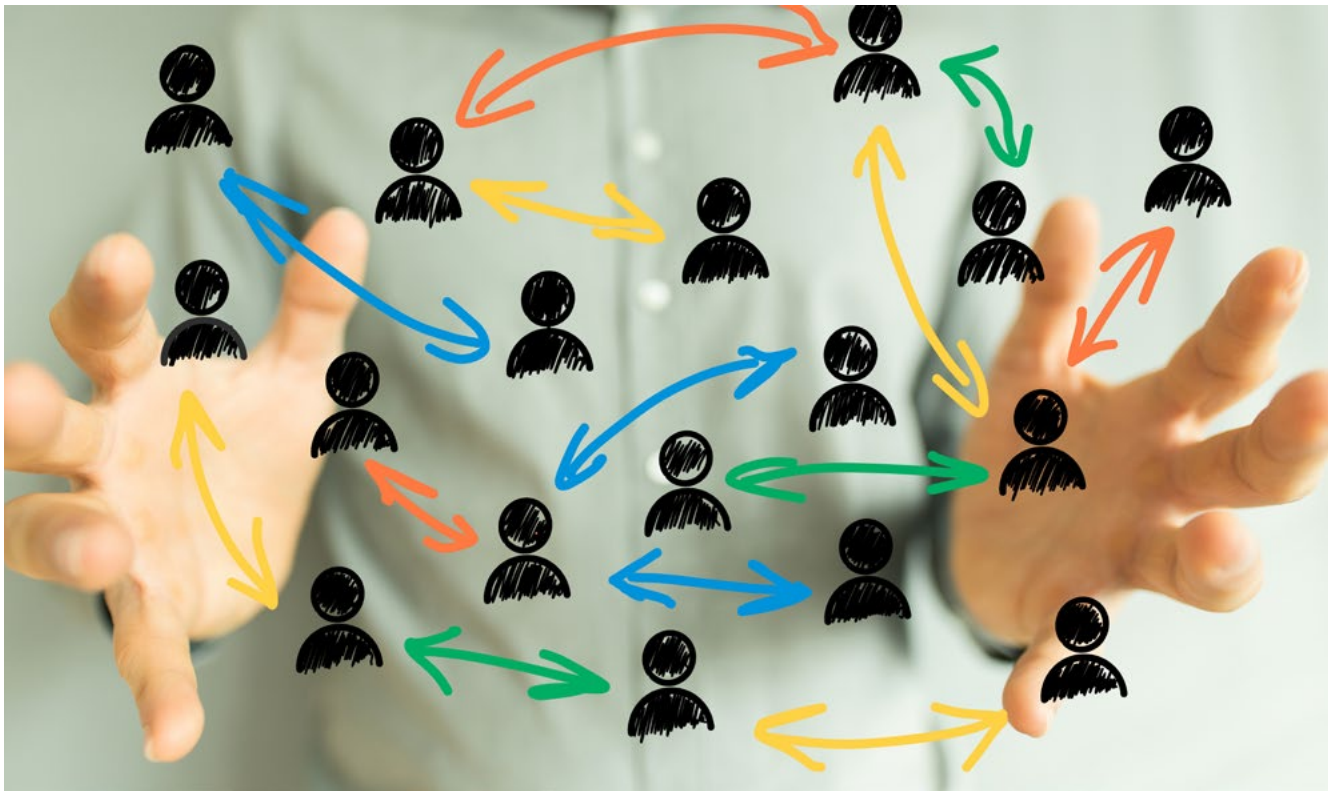
The certificates were officially presented on 9 May 2022 in the Rectorate meeting room, with the Chancellor of TU Dortmund University, Mr. Albrecht Ehlers, in attendance.

Addressing the participants, Mr. Ehlers said: “You have successfully completed this development program for new managers, and your employees will thank you. However, as a manager, you never stop learning. This training was the first step on a path of lifelong learning, and TU Dortmund University will continue to support you along the way.”

The next group of new managers is set to start on 24 June 2022 with a welcome event. The necessary organization is already in full swing, and the program is set to undergo some revisions. More details on that will appear in an upcoming issue of the FK-Journal.

Christian Brenner

NEW LECTURE SERIES “NUGGETS FOR MANAGERS”



As a manager, most of your days are filled with a series of appointments and meetings in your calendar, so there is often little time for exchanging ideas with people outside of your immediate work area. Even attending a day-long seminar on managerial work is sometimes difficult to fit into a schedule. But many people are eager to meet people in person again, especially after 2 years of working remotely.

This is precisely where our new Nugget series for academic and non-academic managers comes in. In the form of short lectures, selected speakers will provide you with stimulating perspectives on current management issues and topics. This is followed by lunchtime refreshments on campus, where the focus is on networking. Here you’ll have the opportunity to discuss the ideas that are currently important to you with the speaker and other managers. This format is integrated into the lunch break and is scheduled to last two hours.

The first lecture in the series will be given on 30 August 2022 on the topic of “Leadership in Transition – How to Lead Your Employees Through More and More Changes.” And we are kicking off the series with an illustrious speaker: Alexander Groth.

Content:

The first part of this short lecture is about what happens to people when they go through a lot of changes in quick succession or even at the same time. Scenarios like this have come as a result of digitization, COVID-19 and social distancing. The speaker will highlight which unpleasant emotions people go through in the initial phases of change, and what happens when this happens too often. The listeners will receive concrete ideas for how they, as managers, can deal with this and introduce some positive energy.

This is also where the second part of the lecture on the subject of feedback culture comes into play. Feedback culture has a significant impact on our ability to attract and retain young talented people for the university or chair in the future. Groth will provide a very clear and entertaining explanation of what a feedback culture means in concrete terms and how to implement it in your own workplace.

More and more change also means more stress and irritation. After all, with every change, there is a chaotic period, where the old approach no longer works, but nei-

ther does the new one. The final part of the lecture is about maintaining composure and how to act with confidence and get less annoyed about external factors.

Speaker:

Alexander Groth is one of the best-known German-language speakers in the management space. His lectures are powerful and authentic as well as inspiring. He has made a name for himself with his books on leadership, published by Campus, which have also been translated into many different languages. He is also the editor of the online platform LeadershipJournal.de. On top of that, he is also employed as an associate lecturer at the Universities of Munich, Stuttgart and Mannheim. You can get a taste of his lectures here: *https://www.youtube.com/watch?v=eVyhtbeDhrc&feature=youtu.be*

Please use the following link to register for the first part of our nugget series:

https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/

Stefanie Niemann at the Department of Human Resources will be happy to answer questions about the program and its content;

Tel.: +49 231-755 47 96;
E-Mail: *stefanie.niemann@tu-dortmund.de*

LEADING

NEW MANAGERS AT TU DORTMUND UNIVERSITY

An interview with Markus Alex, Team Leader for Media Services at the ITMC

"As the manager, I'm the one setting the framework and guidelines for the work in my area. It's important for me to work with my team to answer the question: "Why are we doing this?". I also want to cultivate a sense of intrinsic motivation in my employees."

What other positions have you held at TU Dortmund University?

After studying computer science, I initially joined the Chair's IT support team in the Department of Physics in 2009. Then, in early 2020, I switched to the ITMC to work on the development of the virtual examination room, among other things. Two weeks after I took on that role, we started working from home due to the pandemic, and the development of the virtual examination room was initially put on hold. At the same time, the team was faced with a whole host of new tasks to help digitize teaching, and I got more involved in this area, especially with video conference tools. When my team leader's position was advertised later that year due to his approaching retirement, I took the opportunity to apply for this exciting new opportunity.

So, in addition to the administrative side, you've also gained insights into the academic side of the university. Aside from the tasks themselves, what do you think the biggest differences are?

I didn't work as a manager at the Department of Physics, so that alone is a big difference, of course. The work culture, for example, is quite different. For me, the biggest difference is that the teams remain relatively unchanged. This is something I really appreciate about the ITMC. Of course, the staff fluctuates here, too – due to parental leave, changes, etc. – but it's much more common on the academic side because of the master's and doctoral students constantly coming and going. On the one hand, that's nice because you're always getting to know new people. On the other hand, the gap between you and your colleagues in terms of your personal life experience and your current life stage becomes more and more noticeable over time.

The difference can also be compared to a classification used in game theory. To put it simply, there are two types of games: There's the closed game with fixed rules, players and a clear objective, and there's the open game, where the goal is simply for the players to stay in the game – or relevant, in other words. Of course, academics want to stay relevant too, but a lot of the employees there are playing a closed game – pursuing a doctorate or an academic degree, for example. My current team and I are playing an open game, where we want to stay relevant and constantly improve. It's a team effort and not a competition where one person comes out on top.

You're in charge of Media Services. What does that involve?

I always say it's a mixed bag here at the ITMC. My unit is divided into five pillars: First, there's the graphic design department, which designs digital media, but also things like brochures and flyers for the entire university – all incorporating our corporate design. We also train media designers for digital and print there. Next, there's the web team, who works with the Office of University Communications to execute the relaunch of the university's website in the Typo3 system. Then there is the third sub-division: media production. This is where things like promotional films or experiment recordings are made – either here in the dedicated studio or on site in the institutions themselves. Finally, our colleagues in media technology are responsible for the modernization and maintenance of the technology in the lecture halls and centrally managed seminar rooms. They're also tasked with advising the various department on their equipment. On top of that, we also lend media equipment to teachers and students. The fifth pillar is support for digital teaching, which, before the pandemic, was more of an optional service but has since become much more important. Over the last two years in particular, this team has been providing a wide range of digital tools and developed advisory, training and information services to help teachers with the transition to digital teaching.

How many employees do you have on your team?

Across all five areas, I manage 17 employees and usually 3 trainees.

Why did you decide to take on a management position?

It's not like I had a plan to progress to a higher position by a certain time. In fact, I wouldn't have applied for the next best management position. It was the nature of the position that won me over. I saw the job advertisement and thought it was exactly what I wanted to do because I find all the subject areas incredibly exciting.

I thought about it for a long time because I hadn't been working at the ITMC for that long and felt very comfortable in my current job. I was also wary of the fact that going from team member to manager is quite a big leap – especially with a team of this size. But I would have kicked myself if I didn't give it a try. So it was a very conscious decision.

What do you see as the greatest challenges for a manager?

The sheer diversity of the tasks and the size of my team are definitely challenging. There's no room for micro-managing here. It's simply impossible to be an expert on everything, and it's not like I have an edge over my employees in terms of knowledge. I have no problem acknowledging that my team members have greater capabilities and the necessary expertise in their respective fields. The challenge is completely reorganizing the way you work. I used to delve much deeper into the topics. But now I can't always focus on the little details because I'm responsible for the people. My old way of organizing things didn't work for a team of this size – it made everything far too confusing. I had to start afresh and reflect on my previous approach. I had to learn to delegate and prioritize a lot more – to keep an eye on a task without doing it myself.

What does good management look like to you?

As the manager, I'm the one setting the framework and guidelines for the work in my area. It's important for me to work with my team to answer the question: "Why are we doing this?". I also want to cultivate a sense of intrinsic motivation in my employees. I don't always know if I manage to do that all the time. But hopefully, they can recognize the contribution they can make to the big picture and, as a result, understand that their work is meaningful and necessary.

I want to offer a sympathetic ear to my employees and create a familiar atmosphere, where we can admit to mistakes, openly discuss conflicts and ask for support. For me, it goes without saying that I recognize and praise the achievements of my employees and also showcase them outside of the team. But it's equally important for me to take responsibility for my team and bear the brunt of responsibility when things go wrong.

What are your expectations for your involvement in the junior management program?

First and foremost, I'm really looking forward to it. Unfortunately, I've had to wait a very long time because I started this job right after the last round had just started. I'm hoping to walk away reinvigorated with some new tools at my disposal. What I'm really looking forward to is building a network that allows me to exchange ideas about a particular situation or idea with colleagues that I trust

here at TU. It would also be great if this led to a kind of tandem with an ongoing tandem partner who I could explore and develop ideas with.

How will you handle the issue of remote working with your team in the future?

I don't think any of my employees want to work exclusively from home in the long term. That wouldn't be in my best interest either, because interacting with colleagues is very important, and work is always a social place. Due to travel distances etc., the percentage of team members working from home will probably level out at around 60-70%. We'll just have to wait and see how things develop and, in the next employee meetings, we'll see if this setup suits everyone.

Thank you for your time.

This interview was conducted by Stefanie Niemann.

An interview with Julia Bertelt, Department 3.1, Head of Division for Professorships and Civil Servants

“For me, good leadership means being transparent when communicating with my employees and justifying my decisions in a way that everyone can understand. Then the team backs these decisions in a completely different way.”

What other positions have you held at TU Dortmund University?

In 2009, I completed an apprenticeship as an office communications assistant here at the university. After that, I took on a position in the Department of Human Resources, working in civil servant affairs. In order to continue progressing, I completed the H2 course, which enabled me to take on higher-level duties. About a year ago, I had the opportunity to take over the vacant position as Head of Division for Professorships and Civil Servants.

How large is your division? And what are the areas of responsibility in your area?

I currently have 3 employees. Our duties fall under classic personnel management. This means we administer all personnel matters for all university teachers and civil servants working in science, technology and administration. We support these people from the moment they’re hired to the moment they leave us – in other words, we are often the first point of contact at TU Dortmund University.

But, above all, we also support the civil servants and the various departments in an advisory capacity, which also plays an important role for me. We are happy to provide support and information before a civil servant is hired, such as which requirements must be met, or which documents must be submitted. And even after they’ve been hired, the civil servants of TU Dortmund University are more than welcome to contact us with any questions.

Your division acts as an interface between administration and science. Are there differences between these areas – and if so, where?

I think sometimes we have to explain why we adhere to certain formalities. Academic staff understandably want to work “freely”, and we, as a service facility, of course want to support this as best we can while at the same time ensuring that the legal formalities are properly observed. It’s precisely this interaction with the academic staff and the regular communication with the departments that makes the work so varied.

A lot of people hear “personnel management” and think of mountains of boring paperwork. What do you find particularly exciting about your job?

For me, it’s working with people. Every HR case we work on is different, and this results in new questions or tasks that need to be solved. This makes day-to-day work very diverse because every HR measure has to be considered individually. The interpersonal aspect of our work, which was of course somewhat more limited than usual due to the pandemic, is another important factor of the job for me.

What does good leadership mean to you?

For me, good leadership means being transparent when communicating with my employees and justifying my decisions in a way that everyone can understand. Then the team backs these decisions in a completely different way. It is important to me that my employees know that they can contact me with any questions, and we can have an open discussion and work out solutions together. I would like to provide a framework that gives my team the freedom to make their own decisions.

What made you decide to take on a leadership role?

I saw an opportunity to progress, and I find it very exciting to look at our work from a different perspective. Particularly because I started as part of the division and now I manage it, the aspect of fostering the continued development of the team has become very important to me. For me, it's exciting to see the strengths of my colleagues and to harness and encourage them in the right places

Do you think women lead differently?

I personally have only ever had male managers, so I have no direct comparison. I try to take the best from all the managers I've had, so I wouldn't attach it to man or woman at all – I think everyone has their own management style and leads differently.

What changes do you see coming to your division in the next 5 years?

Of course, there are regular legal changes that we have to reflect in our processes. Digitization is certainly a hot topic. We have already changed some processes here in recent years and especially during the pandemic. Over the next few years, we'll be faced with the introduction of digital personnel files, which will certainly lead to a major upheaval and change the way we work.

You're going to be involved in the development program for new managers. What are your expectations for the program?

I'm eager to see a lot of input, and I'm really looking forward to it. The program sounds really exciting and varied. I'm excited about the individual modules and the content we'll be taught there. I'm eager to see how I can then apply all that in my everyday work.

Thank you for your time.

This interview was conducted by Stefanie Niemann.

WORTH READING

NEW WORK series: AGILITY

Agility is the word on everyone's lips. Whether it's agile project management or agile leadership – the term instantly makes any concept seem much more dynamic and hip. Agile procedures are no longer exclusive to IT. They are also used in relation to the requirements placed on management to move towards more "agile" administration in the public sector.

Agile concepts for software development in IT projects (agile manifesto) were originally developed because classic project management methods were no longer effective in a dynamic, uncertain market. The core idea is to follow an iterative process when implementing projects. This means the primary focus is on the customer's needs, but above all on providing the customer with feedback on the results at certain points throughout the project. With classic project management approaches, the scope of the project is defined in advance, and a step-by-step plan for implementation is specified. If changes need to be made, this means completely overhauling the project, which can cost a lot of time and resources. In addition, the dynamic VUCA environment (VUCA – 4 factors: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), which is characterized by uncertainty, requires companies to constantly adapt to developments and changing requirements. This requires a more agile approach to projects. Agile approaches therefore represent a step towards the ever-growing complexity of the environment for companies and their managers.

There are numerous agile tools and approaches available. Both the Scrum and Kanban methods are given below as examples. Following an iterative process, the Scrum method prioritizes the constant inspection of the procedure and adaptive learning. The time frame for the implementation of a project is defined as a fixed period of 4 weeks (which the literature refers to as a sprint). With Kanban, the process steps are displayed on a so-called Kanban board, and the work steps are divided into the categories of "To Do", "In Progress" and "Done", and adjusted dynamically. Both methods require short, regular team meetings and updates on the project's progress.

In what ways is agility useful and necessary for managers and the way companies work?

A key principle of agile teams is that they work in a self-organized way. Many decisions are made within the teams, whereas, in traditional hierarchical organizations, it would be the managers making the decisions. This has

major advantages: For one, decisions can be made more quickly, since coordinating with your supervisor can take quite a while, depending on the ratio of management to staff. Not only that, but the teams usually have a better insight into customer needs and requirements than the senior managers.

However, this does mean significant changes for the managers. They have to create an environment for their employees where they have both the ability and freedom to make the best possible decisions independently (this is also known as empowerment), which implies a "loss of control" on the part of managers. Managers need to have confidence in the capabilities of their employees. This can lead to greater job satisfaction among the staff and, by extension, a stronger bond with the company. However, there are also risks to not involving employees properly in the process or only appearing to give them responsibility on paper.

Conclusion:

Agile methods alone are not enough to introduce agile principles into an organization. The agile mindset is an attitude adopted by the organization and not just a series of tools. It is up to managers to create and integrate this mindset in appropriate frameworks and structures that allow their staff to act independently. The employees must be brought along on this journey of transformation.

To summarize, Porschen-Hueck et al. describe this in their edited volume on agility as follows: "The basic requirement for introducing agile development in an organization is that the leaders of that organization support this change as actively as the vast majority of the employees affected by it."[1]

In what ways can administrative work also benefit from increased agility?

In administrative teams, projects are often fully planned out in order to account for any contingencies in the long term. This perfectionist mindset leads to drawn-out decision-making processes and considerable resource expenditure. In addition, there is little leeway for the teams executing the project to make their own decisions or to make dynamic adjustments that would be necessary due to the VUCA environment. When it comes to implementation, employees often feel informed about the decisions, but not involved in them. However, the customer perspective and feedback loop should be the guiding principle of the administrative team's services. In order to remain appealing to new employees, offering empowerment and creative freedom to employees and adopting a dynamic approach are essential. In that way, agile approaches could be hugely promising for administrative work.

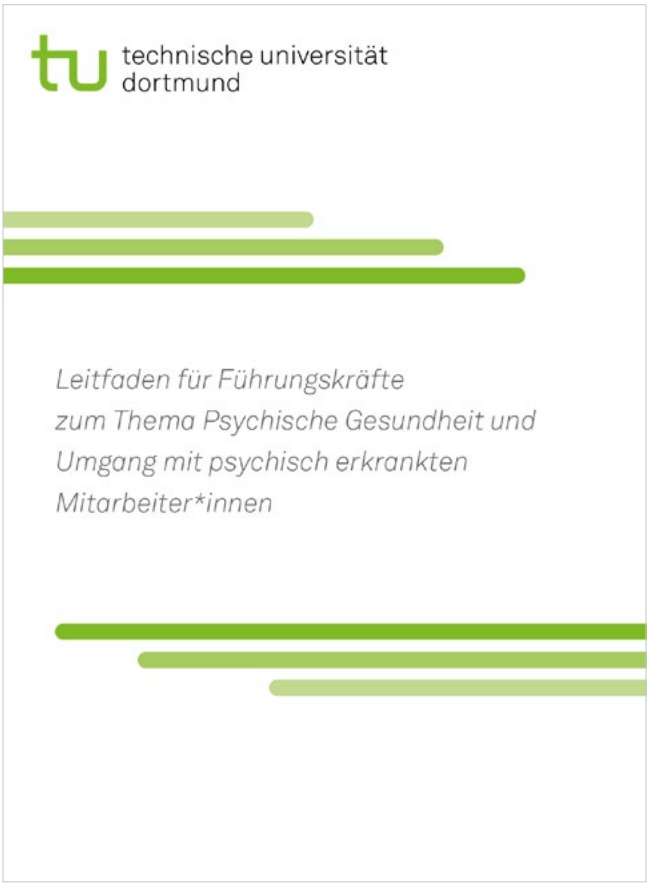
Stefanie Niemann

Related literature:

- Böhm J Erfolgsfaktor Agilität, Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen (eBook); Springer Vieweg; (2019); Wiesbaden
- Kusay-Merkle U; Agiles Projektmanagement im Berufsalltag, Für mittlere und kleine Projekte (eBook); Springer Gabler; (2018) Wiesbaden
- Lühr,H., Jabkowski, R., Smentek, S.; Handbuch Digitale Verwaltung; Kommunal- und Schul-Verlag; 2019; Wiesbaden
- Nickel, S.; Keil, G.; So geht Agilität Die besten agilen Methoden im Job
- Pfannstiel ,M., Siedl, W., Steinhoff, P. (ed.); Agilität in Unternehmen; Springer Verlag; 2021
- Porschen-Hueck, Stephanie, et al.; Agilität? : Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation; edited by, Rainer Hampp Verlag, 2020; ProQuest Ebook Central, *https://ebookcentral.proquest.com/lib/dortmundtech/detail.action?docID=6154061*
- Rassek A Scrum-Methode: Agiles Projektmanagement im Sprint; Karrierebibel (ed.).; (2017); *https://karrierebibel.de/scrum-methode/*.
- Stroh, Dominique; Mythos Agilität Wie New Work wirklich gelingt; Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart; 1st edition, 2021

[1] Agilität? : Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation, edited by Stephanie Porschen-Hueck, et al., Rainer Hampp Verlag, 2020. ProQuest Ebook Central, http://ebookcentral.proquest.com/lib/dortmundtech/detail.action?docID=6154061. Created from dortmundtech on 2022-05-23 11:19:12.

GUIDELINES FOR MANAGERS ON MENTAL HEALTH AND DEALING WITH MENTALLY Ill EMPLOYEES



New guidelines have been developed to help managers at TU Dortmund University deal with employees with mental illnesses. The guidelines serve as a supplement to the existing service agreement on dealing with employees with addictions and mental health problems.

What is the story behind these guidelines?

For years, disability statistics have shown mental illnesses are widespread among employees. On top of that, they lead to very high downtimes due to their chronic nature. This development is further supported by TU Dortmund University's reports on workplace absences. When compared with the rest of the sector, TU Dortmund University performs well in this regard – but, as the old saying goes: "An ounce of prevention is worth a pound of cure". That is why there are various preventive measures in place to make working conditions as beneficial as possible to employee health. This also includes raising managers' awareness of the topic and creating a climate where mental illness can be approached with openness and without stigma. The guidelines are intended to help further promote a respectful and productive culture of discussion at TU Dortmund University.

How does the guide help me as a manager?

As a manager, you are in constant contact with your employees. So, naturally, you want to ensure your team remains healthy and productive. If you feel that individual employees may be unwell and notice a change in their working behavior, this should prompt you to pay close attention. The guidelines are intended to help you recognize warning signals or potential symptoms and reduce any uncertainties you might have so that you can provide constructive support to the person concerned. The H-I-L-F-E ("Help") concept outlined in the guidelines addresses the role of the manager and aims to encourage you to proactively approach employees about their (potential) issues. The guidelines act as a supplement to the service agreement and the phase model for interviewing described therein.

What else can I do to engage with the issue of mental health and illness and how it relates to leadership?

This year, as part of our management development strategy, there will once again be seminars on the subject of dealing with mentally ill employees (scheduled seminars can be found in our NOTEWORTHY section). In general terms, the "Healthy Leadership" seminar looks at the influence you as a manager have on the health of your employees and how you can support them. You are also welcome to take advantage of the Department of Human Resources' advisory services when it comes to specific management issues. You can find more information on the homepage of the Personnel Development section of the Department of Human Resources.

The guidelines can be found in the service portal at: *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/personalentwicklung*

Lara Parker

If you have any questions about the guidelines or the available services, please contact:

Lavinia Simon and Franziska Wallmeier
Occupational Health Management
August-Schmidt-Str. 1 | 44227 Dortmund
Fon: +49 231-755 20 39
Fax: +49 231-755 52 51
E-Mail: *gesundheit@tu-dortmund.de*

! WORTH KNOWING

Changing perspectives with advice – Personnel Development services

Personnel Development offers services on job-related topics in various formats that both academic and administrative employees, managers, teams and institutions at TU Dortmund University can use as necessary.

Depending on the situation, Personnel Development can either provide advisory services directly or hire external consultants.

Principles and attitudes of the consultation offered by TU Dortmund's Personnel Development

The consultation we offer is always **open-ended** and **solution-oriented.**

We focus on the needs of our consultees and always take the external context into account **(systemic perspective)**.

The aim is always to expand the number of options available and foster self-development and autonomy.

We ensure confidentiality and neutrality as a matter of course.

Our consulting formats

Consulting for managers and employees

“I’m thinking of changing careers, but I don’t know where to go. Perhaps I’d make a good manager. My colleague is badmouthing me and sabotaging my work. What can I do?”

“I have to have a difficult conversation with my employee/manager and I’m wondering how I can prepare for it?”

“My employee isn’t delivering the results expected of him – what can I do?”

Personnel Development employees offer advice on the following issues:

- Preparing for difficult conversations
- Dealing with interpersonal issues
- Developing new professional prospects
- Clarifying goals and roles for managers
- Rights and obligations
- Dealing with difficult management situations

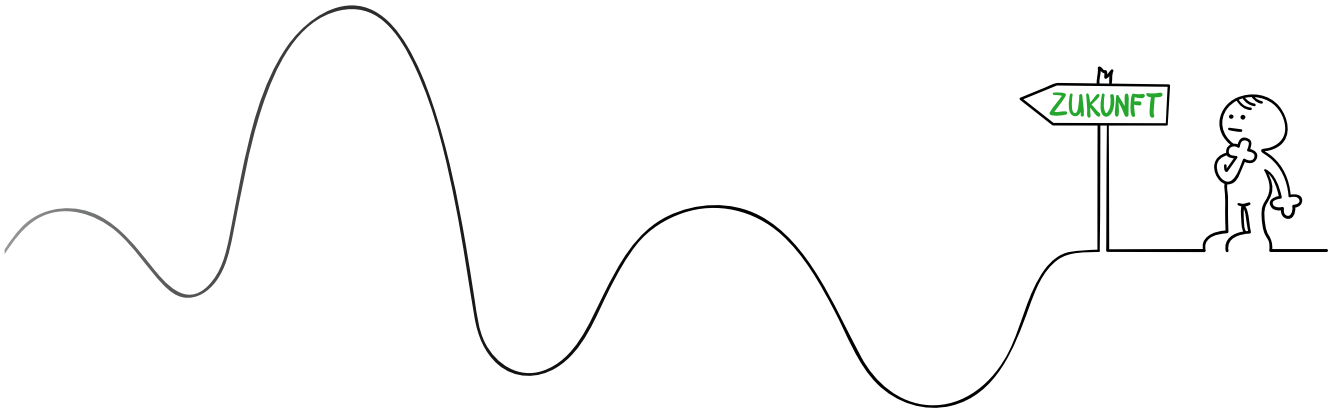
Consulting on qualifications

“Where can I find an English course at level B2?”

“What do I have to do to be able to apply for higher-level civil service positions”

If you have questions like these, the further and continuing education team will be happy to advise you on the following topics:

- Qualification opportunities
- Clarifying application requirements
- Job opportunities in relation to your existing qualifications, skills and abilities



Team development and team consulting

“Things aren’t going well in our team. The responsibilities are unclear, and nobody knows what they have to do.”

Team development and consulting can cover such topics as:

- Developing a sense of unity
- Team motivation
- Developing a common vision
- Team building
- Clarifying goals, tasks, decision-making processes and roles

Moderation and support for change processes

“Our team is already working quite well, but certain structures and processes still need to be optimized.”

“My team is about to undergo some big changes. Can you guide us through the process?”

Die Personalentwicklung bietet Unterstützung bei

- Planung und Begleitung von strukturellen und inhaltlichen Veränderungen
- Umgang mit Widerständen

Personnel Development offers support with

- Planning and supervising structural and content-related changes
- Dealing with resistance

External consulting services
Of course, there are also external support options. Possible formats include:

Coaching
- Guided self-reflection of professional conduct

Supervision
- Guided, voluntary self-reflection; case reviews of stressful customer interactions for individuals and teams

Mediation
- Clarification of difficult problems and hardened conflicts

Supervision and mediation are always carried out by external consultants. If necessary, Personnel Development will provide suitable, experienced coaches, supervisors or mediators and help you formulate briefs, and draft and process contracts.

Aira Schöttelndreier

Contact person
Aira Schöttelndreier
Tel.: +49 231-755 47 02
E-Mail: *aira.schoettelndreier@tu-dortmund.de*

LEARN ENGLISH ONLINE WITH THE BABBEL E-LEARNING PLATFORM

As part of our efforts to make our administrative division more international and, by extension, improve their English language skills, we have purchased 50 licenses for the e-learning platform Babbel.

The licenses are currently valid for a period of six months, with the first round starting on 1 March 2022. Due to the high demand, the available licenses were allocated within a matter of minutes.

In the first interim evaluation, we received mostly positive feedback from the participants, who cited the simple startup, the many different learning methods and the high level of flexibility as particular highlights.

After an initial period of very intense usage, this eventually settled down to a regular schedule of two to three times a week after about two months. This is enough to make noticeable learning progress. Indeed, the participants noted that they were much more confident in using the English language.

To help learners put their new skills into practice in their particular work environment, Babbel offers a large selection of additional “Business English” courses, covering everything from general office topics (e.g. written correspondence, meetings, conducting negotiations) to more specialized subjects (e.g. IT and communications, accounting and finance, public relations).

Every single participant who submitted feedback said they would recommend Babbel and would like to see this service continue.

For that reason, the second round of 50 licenses will be starting on 1 September 2022. In August, there will be the option to sign up for a license via the in-house training program in the ServicePortal.

Inga Cigelski und Aileen Fischer

NOTEWORTHY

OFFERINGS AND EVENTS FOR YOU AS MANAGERS:

DEVELOPMENT FOR MANAGERS

For all managers:	***NEW* NUGGET lecture series: "Leadership in Transition – How to Lead Your Employees Through More and More Changes" "**	30 August 2022, 11:00 a.m. to 1:00 p.m., MB III Room HS E.001 (see "Topical" section)
	Dealing with employees experiencing mental strain > What is depression and how do I recognize it? > This seminar explains the mental illness of depression and how to approach an employee suffering from it. At the same time, you will learn possible courses of action and the right people to contact.	18 August 2022, 9:00 a.m. to 5:00 p.m.
	Conducting appraisal interviews – agreeing on goals > This seminar is offered once a year in preparation for the upcoming annual appraisals. Here you will learn the different criteria for successful communication, such as successfully handling different assessments and evaluations or formulating and agreeing upon goals. You can register here: → *https://service.tu-dortmund.de/group/intra/fobi#/active.*	24 October 2022, 9:00 a.m. to 5:00 p.m.

For professors:

Structured staff selection: Best talents for the team?

22 September 2022, time to follow, via ZOOM

The success and effectiveness of (academic) working groups/teams largely depend on the appropriate selection and successful composition of these teams.

In this workshop, you will learn the basics of staff selection:

> Legal and organizational frameworks
> Requirements analysis
> Job advertisements
> Promoting diversity/creativity in the team
> Sequence of job interviews
> Decision-making

Professional Leadership: Academic Chair Management and Leadership

Part 1, 8 December 2022 1st group, 9:00 a.m. to 12:30 p.m. + 2nd group, 1:30 p.m. to 5:00 p.m.;

Part 2, 27 January 2023 1st group, 9:00 a.m. to 12:30 p.m. + 2nd group 1:30 p.m. to 5:00 p.m., Hotel Dortmund am Technologiezentrum

> Practical workshop on the key aspects of leadership:
> Organizing and managing your own research unit
> Vision/focus
> Organizational structure (roles/processes)
> Communication and expectation management
> Goals, feedback and delegation: Motivating instead of instructing
> As a professor, you are tasked with a variety of duties and assume different roles. The range of requirements is vast – from soliciting third-party funding to providing excellent teaching. Effectively managing and organizing your own working group is therefore crucial to coping with these diverse tasks while also maintaining or creating a sense of freedom.
> 2 groups of 10.

(Please note: You can choose either the morning or the afternoon slot)

More information and registration options can be found at:

→ *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/*

For academic employees with management duties:

Lateral Leadership in Projects

3 November 2022, 8:30 a.m. to 4:00 p.m., in Hotel Dortmund am Technologiezentrum.

> Lateral leadership in projects
> Basics of perception (reflecting on oneself and one's own actions)
> Recognizing intention, action and impact as a lateral manager
> Developing a management style specific to the environment
> Shaping the leadership role and situational leadership
> Organizing a collaboration as a team

More information and registration options can be found at:

→ *https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/fke-w/*

FROM THE FIELD OF HEALTH:

Basic seminar psy. Illnesses for managers with Ms. Splett	18 August 2022, 9:00 a.m. to 3:00 p.m.
Stresstypenbestimmung Determining stress types	15 September 2022
Stress management seminar	4 October 2022
Digital nutrition coaching over several weeks	Starting October 2022

Feel free to add these dates to your calendar. You will be able to register for these events using the in-house training program in the second half of this year.

DESERVED

Service anniversary – CONGRATULATIONS

We would like to thank the following manager for her many years of service in the public sector:

40 YEARS

Frau Astrid Moysich-Lengowski, *Senior Head of Department 1 – Legal Affairs and Insurances & Department 3 – Human Resources*

IMPRESSUM:

Herausgeber:
TU Dortmund / Der Kanzler / Dezernat 3.3

Redaktion:
Alexander Bergert,
Stefanie Niemann

Gestaltung:
IT & Medien Centrum

Bildnachweise
Titel: Roland Baege/TU Dortmund
Page 2: Jo Panuwat D/stock.adobe.com
Page 3: kebox/stock.adobe.com
Page 5: karriere.tu-dortmund.de
Page 7: Lavinia Simon, Dezernat 3.3/TU Dortmund
Page 9: Nattakorn/stock.adobe.com
Page 10: magele-picture/stock.adobe.com
Page 11: Christian Brenner, Dezernat 3.3/TU Dortmund
Page 12: Martina Hengesbach/TU Dortmund
Page 13: vegefox.com/stock.adobe.com
Page 15: Markus Alex/TU Dortmund
Page 18: Aliona Kardash/TU Dortmund
Page 20: gustavofrazao/stock.adobe.com
Page 22: Dezernat 3.3/TU Dortmund
Page 24: Ask/Pixabay
Page 25: geralt/Pixabay
Page 26 above: gino crescoli/Pixabay
Page 26 at the bottom: GiZGRAPHICS/stock.adobe.com
Page 27 left: strichfiguren.de/stock.adobe.com
Page 27 right: peggy_marco/Pixabay
Page 28: geralt/Pixabay
Page 29: analgin12/stock.adobe.com
Page 33: Felix Schmale/TU Dortmund