



FORUM FÜHRUNG

FÜHRUNG LEBEN AN DER TU DORTMUND

Inhalt Ausgabe 01/2021



FOKUSSIERT



WISSENSWERT



AKTUELL



MERK-WÜRDIG



FÜHREND



VERDIENT



LESENSWERT

TOP 1 FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG FÜR
WISSENSCHAFTLICH BESCHÄFTIGTE

TOP 2 NEUES BLENDED LEARNING KONZEPT



FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG FÜR WISSENSCHAFTLICH BESCHÄFTIGTE



Bereits seit 2011 gibt es an der Technischen Universität Dortmund eine Führungskräfte-Entwicklung, an der bisher rund 140 Führungskräfte aus Technik und Verwaltung in den Zentralen Serviceeinrichtungen, der Universitätsverwaltung und den Fakultäten teilgenommen haben. Ergänzt wurde dies durch ein Programm speziell für neue Führungskräfte, das regelmäßig durchgeführt wird. Die Führungskräfte-Entwicklung hat sich seitdem in jeder Hinsicht bewährt - seit 2016 haben alle Führungskräfte in Technik und Verwaltung flächendeckend an diesen Programmen teilgenommen. Das ist in dieser Form an deutschen Hochschulen einzigartig.

Im Herbst 2021 bietet die TU Dortmund nun erstmals auch Veranstaltungen zur Führungskräfte-Entwicklung an, die speziell auf die zeitlichen und thematischen Bedürfnisse von wissenschaftlich Beschäftigten zugeschnitten sind.

Den Auftakt des Programms bildet die Veranstaltung „Personalführung kompakt“, die am 30. November in einem Online-Format stattfinden wird.

Diese Veranstaltung richtet sich an neu berufene Professorinnen und Professoren. Inhalte werden neben den motivationspsychologischen Grundlagen von Führung und den Aspekten Delegation, Qualitätssicherung und Verhaltenssteuerung auch die Themen Projektleitung und Entscheiden und Verantworten sein. Dazu gehört auch die Arbeitgeber*innenverantwortung. Der Umgang mit schwierigen Führungssituationen und rechtlichen Grundlagen zu verschiedenen Personalthemen rundet das Programm ab.

Das Angebot soll ab Frühjahr 2022 kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt werden. Dabei wird es einerseits Module zu typischen Führungsthemen geben, andererseits wird sich die Veranstaltungsreihe an Bedarfen und aktuellen Entwicklungen orientieren, wie z. B. das Führen von Mitarbeitenden im Homeoffice.

Die einzelnen Module sind vom Umfang her kompakt und werden mehrfach zu verschiedenen Zeiten und Wochentagen angeboten, so dass möglichst vielen Führungskräften eine Teilnahme ermöglicht wird. Die Module bauen thematisch nicht aufeinander auf, sondern behandeln jeweils einen abgeschlossenen Themenbereich.

Flankiert wird die Veranstaltungsreihe von der Lernplattform Moodle, auf der alle Materialien und ergänzende Informationen zu den einzelnen Modulen abgelegt werden und für alle Teilnehmer*innen dauerhaft zugänglich bleiben. Ferner wird es für wissenschaftliche Führungskräfte voraussichtlich ab Herbst 2022 die Möglichkeit geben, Einzel-Coaching in Anspruch zu nehmen.

Fragen zum Programm und zu den Inhalten beantwortet gerne Alexander Bergert, Abteilung Personalentwicklung; Tel.: 0231 755 4875; E-Mail: alexander.bergert@tu-dortmund.de

Alexander Bergert

NEUES BLENDED LEARNING KONZEPT FÜR DIE FORT- UND WEITERBILDUNG



Die Pandemie hat uns gezeigt, dass eine komplette Umstellung von Präsenzseminaren auf Online Angebote möglich ist, wenn es keine Alternative mehr gibt. Sie hat uns aber auch gezeigt, dass bestimmte Formate nur in Präsenz funktionieren bzw. sinnvoll sind. Insbesondere wenn auch das Netzwerken und der vertrauensvolle berufliche Austausch gewünscht werden, sind Präsenzseminare weiterhin ein wichtiger Baustein im Rahmen unserer Angebote.

Im Rahmen der Fort- und Weiterbildung planen wir daher ein Blended Learning Konzept für einen Teil unserer Angebote einzuführen. Damit soll eine Mischung aus formellem und informellem Lernen bzw. ein Mix aus verschiedenen Lernmethoden gewährleistet werden, um einen möglichst hohen Wissensgewinn und Praxistransfer zu erzielen.

Das E-Learning bezeichnet Lernszenarien mit Informations- und Kommunikationstechnologien sowie darauf aufbauende E-Learning-Systeme (z. B. WBT= Web Based Trainings), wobei es sich nicht nur darauf beschränkt, sondern vielfältige konzeptionelle Elemente des Lernens umfasst mit dem Ziel, selbstgesteuerte oder organisierte Lernformen zu fördern.

Das Blended Learning ist ein integriertes Lernarrangement, in dem eine Vernetzung aus „klassischen“ Lernmethoden und Medien mit den Möglichkeiten der Vernetzung über Internet/Intranet verbunden wird. Eine besonders hohe Lerneffizienz haben diese Blended-Learning-Lösungen bei handlungsorientierten Lernzielen, wenn das Lernen u. a. in einem Wechsel aus Workshop, selbst organisierten Lernphasen und Transferphasen stattfindet.

Im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung möchten wir daher mit diesem Konzept beginnen und werden im nächsten Jahr das Seminar **„Erfolgreicher Umgang mit herausfordernden Mitarbeitenden“** anbieten.

Zielgruppe: Alle Führungskräfte

1. Phase

→ (ab 01. Januar 2022)

LinkedIn Learning Seminar (kostenlos zugänglich für alle Beschäftigten der TU Dortmund): **„Mit schwierigen Mitarbeiter*innen umgehen“** von Corinna Kriesemer (Dauer: 1 Std. 22 Min). **Einer der zehn beliebtesten LinkedIn Learning-Kurse, die Führungspersönlichkeiten im vergangenen Jahr angesehen haben.**

Durchführbar in Abschnitten und ortsungebunden. Verpflichtender theoretischer Input vor dem Seminar.

2. Phase

→ (08. Februar 2022; 9:00 – 17:00 Uhr im Hotel Dortmund am Technologiezentrum)

Die Teilnehmenden nehmen am eintägigen Präsenztraining teil. Zur Vorbereitung erhalten sie von der Trainerin Corinna Kriesemer eine Aufgabenstellung zum Thema, die im Training dann bearbeitet wird. Dabei orientiert sich die Aufgabenstellung an konkreten Erfahrungen der Teilnehmenden.

Im Präsenztraining selbst stehen die folgenden Inhalte im Fokus:

- > Selbstreflexion: Meine Haltung zu schwierigen Mitarbeitenden
- > Trainer*inneninput zur Vertiefung der Inhalte aus dem Videotraining mit Blick auf Ursachen von Leistungsgründen und die Rolle der Führungskraft
- > die zentrale Bedeutung der Kommunikation für den erfolgreichen Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden
- > weitere Instrumente und Lösungsansätze
- > Folgen und Risiken für das Team
- > Grenzen der Handlungsoptionen der Führungskraft
- > Abschlussübung zur Anwendung des Erlernten in der Praxis nach dem Seminar

3. Phase

→ (18. Mai 2022; 08:30 – 12:30 Uhr via ZOOM)

Die Transfersicherung findet über ein halbtägiges Follow-up (online via Zoom) statt.

Zur Vorbereitung dieses Teils erhalten die Teilnehmenden vorab Leitfragen, mit denen sie ihre eigene Erfahrung seit dem Präsenztraining reflektieren können. Diese Leitfragen werden im Online-Training behandelt. Außerdem erhalten die Teilnehmenden die Gelegenheit, ihre Erfahrungen auszutauschen

und die Basis für einen kollegialen Austausch nach der Weiterbildung zu legen.

Profil der Trainerin:

Corinna Kriesemer ist Trainerin für Führung und Kommunikation sowie Coach. Zu ihren Kunden gehören Behörden von der kommunalen bis zur Bundesebene ebenso wie Seminaranbieter und Unternehmen. Ihr Schwerpunkt liegt im öffentlichen Dienst. Seit dem Beginn der Corona-Krise haben ca. 2000 Personen von ihrem digitalen Angebot profitiert. Als Trainerin für LinkedIn Learning präsentiert sie zahlreiche Themen kompakt und anschaulich für ein breites Publikum. Hunderttausende von Zuschauerinnen und Zuschauern haben sich ihre Videotrainings bereits angeschaut. Umfassendere Informationen gibt es unter www.cpwconsulting.de

Sollten Sie Fragen zum Seminar bzw. dem Blended Learning haben, so wenden Sie sich direkt an:

Christian Brenner

christian2.brenner@tu-dortmund.de

Tel.: +49 231 755 3394

Anmeldungen sind ab sofort möglich unter dem Link:

→ <https://personal.tu-dortmund.de/personal-qualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/>

Weiterführende Literatur:

- > Erpenbeck/Sauter/Sauter: E-Learning und Blended Learning, 2015
- > Kuhlmann/Sauter: Innovative Lernsysteme, 2008

Christian Brenner



TU DORTMUND BEGRÜSST 32 NEUE AUSZUBILDENDE IN 13 UNTERSCHIEDLICHEN AUSBILDUNGSBERUFEN

Auch in diesem Jahr durfte die TU Dortmund Anfang August ihre neuen Auszubildenden herzlich willkommen heißen. 32 Schulabgängerinnen und Schulabgänger haben sich für einen kaufmännischen oder gewerblichen Berufseinstieg an der Technischen Universität entschieden. Damit konnte die Anzahl der neueingestellten Auszubildenden im Vergleich zum Vorjahr um 4 Auszubildende erhöht werden.

Am Tag der Begrüßungsveranstaltung, die in der Mensa Nord stattgefunden hat, wurden die neuen Auszubildenden gleich zu Beginn mit relevanten Informationen zum Ablauf der hybriden Einführungswoche und den Coronavorschriften an der TU vertraut gemacht. Alle Auszubildenden wurden mit unserem Starterpaket und Laptops ausgestattet. Denn auch in diesem Jahr verlief der Start der Ausbildung pandemiebedingt etwas anders. Das Kennenlernen in den Einführungswochen fand zunächst überwiegend online statt. Auch grundlegende Informationen zur Uni wurden in Zoommeetings kundgegeben. In Onlineformaten wurden zum Beispiel ein Escape-Spiel sowie der Azubi Knigge und BGM Themen durchgeführt.

Unter Einhaltung der Hygienevorschriften war es jedoch möglich eine Präsenzveranstaltung stattfinden zu lassen, bei der die Auszubildenden ihre Kommunikations- und Teamfähigkeiten unter Beweis stellen konnten.

Aufgeteilt in Kleingruppen sollte mithilfe von Zeitungspapier eine Kugelbahn von 2 Meter Höhe, 6 Meter Länge sowie einer Sprungschanze unter einer Zeitvorgabe entstehen. Dabei war jede Gruppe für einen Abschnitt der Kugelbahn zuständig. Beim Zusammenstecken der Kugelbahn wurde ersichtlich, wie gut die Kommunikation untereinander funktionierte. Das Ergebnis kann sich sehen lassen.



Kugelbahn

Bianca Elting und Dirk Kanwischer

NEUE WEGE IM AUSBILDUNGSMARKETING



Das Recruiting von Nachwuchskräften stellt eine zunehmend große Herausforderung dar. Die Anzahl an Bewerbungen für einen Ausbildungsplatz nimmt bereits seit einigen Jahren nicht nur an der TU Dortmund sondern deutschlandweit ab. Für einige Ausbildungsberufe ist die Qualität der Bewerbungen niedrig. Das betrifft nicht nur die technischen Berufe wie Elektroniker*in oder Fachinformatiker*in sondern auch kaufmännische und verwaltende Berufe.

Die TU Dortmund gilt als eine sehr gute Ausbilderin und bietet den Auszubildenden viele Benefits, die auf dem Ausbildungsmarkt begehrt sind. Diese Inhalte werden seit einiger Zeit stärker in den Fokus gerückt und machen vermehrt auf die TU Dortmund als Ausbilderin aufmerksam. Denn viele Schülerinnen und Schüler assoziieren die TU mit einem Studium. Die Marketingmaßnahmen für die Ausbildung sollen eine breite Zielgruppe ansprechen: von der Schülerschaft, Lehrkräften bis zu den Eltern und Großeltern. Eine große Spannweite, die den Einsatz verschiedener Marketingmaßnahmen erfordert.

Im Frühjahr 2021 hat das Team Ausbildung und Personalmarketing ein erstes Ausbildungsvideo über den Ausbildungsberuf der Mediengestaltung in Bild und Ton gedreht. Das Video stellt den Ausbildungsberuf vor und informiert über die Vorteile der TU. Das Video wurde von den Auszubildenden Mediengestalter*in Bild und Ton in Eigenregie und enger Abstimmung mit dem Personalmarketing produziert. Weitere Filme über die anderen

17 Ausbildungsberufe sind geplant. Damit werden den potentiellen Bewerber*innen intensive Einblicke in die einzelnen Ausbildungsberufe ermöglicht und sie geben ein Rundumblick über die Ausbildung an der TU Dortmund. Die Videos werden in den sozialen Netzwerken und auf der Homepage präsentiert, mit dem Ziel, eine größere Reichweite zu erzielen.

Einen weiteren Schritt, um den Bekanntheitsgrad der TU Dortmund zu steigern, ist ein geplanter Radiospot bei dem regionalen Sender Radio 91.2. Dieser wird im Oktober dieses Jahres abgespielt. Der Spot macht auf die vielen Ausbildungsberufe der TU Dortmund aufmerksam.

Neben den neuen Maßnahmen zur Steigerung der Bewerbungszahlen im Bereich Ausbildung wird zusätzlich auf gängige Methoden wie Jobbörsen z. B. Azubiyo, Anzeigen bei Google Ads, Social Media oder durch Werbung auf unserer Homepage zurückgegriffen. Des Weiteren wird an der TU Dortmund im nächsten Frühjahr ein Berufsausbildungstag für die Schulen in Dortmund und Umgebung stattfinden.

Der Erfolg der Kampagnen wird an dem Bewerbungseingang gemessen. Es geht dabei aber auch um langfristige Erfolge. Denn eine Stärkung der Ausbildungs- und Arbeitgeberin-Marke dient dem Ansehen der TU Dortmund und macht viele auf die TU neugierig.

Karoline Bihr

BEWERBUNGSMANAGEMENTSYSTEM FÜR WISSENSCHAFTLICHE STELLENAUSSCHREIBUNGEN



Die Stellenausschreibungen in Technik und Verwaltung werden seit 2018 über das Bewerbungsmanagementsystem HR4You veröffentlicht. Diese Möglichkeit gibt es nun ebenso für alle wissenschaftlichen Stellenausschreibungen. Die Veröffentlichung von Stellenausschreibungen in der Wissenschaft ist über das Bewerbungsmanagementsystem möglich und für unbefristete Stellenausschreibungen verpflichtend. Dieses Vorgehen wurde mit dem Personalrat der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten abgestimmt. Die Vorteile des Bewerbungsmanagementsystems liegen u. a. in einem höheren Datenschutz und einem komplett digitalen Bewerbungsprozess. Die Personalgewinnung bietet ihren bereits bewährten Service rund um die Begleitung von Stellenbesetzungsverfahren nun auch für das wissenschaftliche Personal an: von der Beratung zu Stellenausschreibungen über die Kommunikation mit Bewerberinnen und Bewerbern bis hin zur Organisation und

Begleitung von Vorstellungsgesprächen. Dieser Service ist ein Angebot. Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber bleibt jederzeit in der Hand der einstellenden Einrichtung.

Um auch international auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein, können Stellenausschreibungen ab sofort in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht werden. Die Veröffentlichung der Stellenausschreibungen erfolgt dann über ein Bewerbungsmanagementsystem. Neben dem englischen Bewerbungsformular kann auch die Kommunikation mit den Bewerberinnen und Bewerbern auf Englisch erfolgen. Das Bewerbungsportal (<https://karriere.tu-dortmund.de>) der Technischen Universität Dortmund ist ab sofort auch in englischer Sprache nutzbar.

Leonie Schneider

NEU: „Kompetenz-Kompass-Sekretariat“



Der Kompetenz-Kompass-Sekretariat der TU Dortmund ist eine Orientierungshilfe für Beschäftigte im Hinblick auf das Qualifizierungsprofil für die Tätigkeit im Hochschulsekretariat.

Die Angebote der Fort- und Weiterbildung im Bereich Hochschulsekretariat sind in verschiedene Kompetenzbereiche gebündelt worden (z. B. Arbeits- und Büroorganisation, EDV etc.). Insbesondere neue Sekretär*innen erhalten durch den Kompass eine Unterstützung bei der Einarbeitung und können die dortigen Angebote zum kollegialen Austausch und zur Vernetzung innerhalb und außerhalb der Universität nutzen.

Die Fortbildungen finden sowohl in der innerbetrieblichen Weiterbildung der TU Dortmund als auch in Kooperation mit externen Anbieter*innen wie der Akademie MontCenis und der HÜF statt.

Weitere Informationen zum Thema „Kompetenz-Kompass-Sekretariat“ können Sie bitte der Homepage der Personalentwicklung entnehmen.:

→ <https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/fort-und-weiterbildung/kompetenz-kompass-sekretariat/>

Für Ergänzungen, Wünsche und Anregungen sind wir sehr dankbar.

Für Fragen und eine individuelle Beratung steht Ihnen Aileen Fischer unter der Telefonnummer 0231 755 2778 oder per Mail zur Verfügung.

Aileen Fischer

FORTBILDUNGSPROGRAMM ENGLISCH IN DER UNIVERSITÄTSVERWALTUNG UND DEN ZENTRALEN SERVICE-EINRICHTUNGEN



Die Internationalität nimmt in Forschung und Lehre der Technischen Universität Dortmund einen hohen Stellenwert ein. Aktuell studieren an der TU Dortmund ca. 4000 internationale Studierende aus mehr als 100 Nationen. Weiterhin ist die TU Dortmund Arbeitsplatz für zahlreiche internationale Mitarbeiter*innen und Gastwissenschaftler*innen.

Um dem Rechnung zu tragen, ist eine kompetente Unterstützung durch die Universitätsverwaltung und die zentralen Service-Einrichtungen der Universität unerlässlich. Im Mai dieses Jahres wurde daher ein Programm initiiert, um die englischen Sprach- und Schreibkompetenzen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung und der zentralen Einrichtungen zu fördern und weiterzuentwickeln.

Die Personalentwicklung bietet dazu seit Beginn der 2. Halbjahres in Kooperation mit dem Referat Internationales und dem Bereich Fremdsprachen des zhb eine Reihe von Veranstaltungen auf unterschiedlichen Sprachniveaus an. Abgedeckt wird dabei der Bereich B1 bis C1. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht auf der Lernplattform Moodle ein Einstufungstest zur Verfügung. Dieser kann als Self-Assessment genutzt werden und gibt Orientierung bei der Auswahl des Sprachniveaus.

Für Arbeitsbereiche, in denen spezielle englische Terminologie erforderlich ist, können zudem gesondert Veranstaltungen angefragt werden, um die erforderlichen Spezialkenntnisse gezielt zu vermitteln.

Da es bereits Anfragen aus den Fakultäten gibt, wird das Programm ab 1. Halbjahr 2022 für alle interessierten Beschäftigten geöffnet und weiter ausgebaut.

Das Referat Internationales und der Bereich Fremdsprachen des zhb bieten bereits einige flankierende Maßnahmen an, die in Zukunft noch weiterentwickelt werden. Dazu gehören beispielsweise regelmäßige Sprachcafés, die Sprachaustauschvermittlung im Tandem, unter anderem zwischen Gastforschenden und Verwaltungsmitarbeitenden sowie das Bereitstellen von Selbstlernmaterialien auf der Moodle-Seite Englisch für Beschäftigte der Verwaltung. Geplant sind nach Ende der Pandemie auch Hospitationen im Referat Internationales, um die englische Sprache in realen Gesprächssituationen zu erproben.

Ein Programm, das bereits jetzt nutzbar ist, ist die Personalmobilität im Rahmen des Erasmus-Programms, die es auch Mitarbeitenden aus der Verwaltung ermöglicht, einen Aufenthalt an einer Partneruniversität zu realisieren. Darüber hinaus hat in diesem Jahr zum ersten Mal ein virtueller Personalaustausch mit der Lehigh University in den USA stattgefunden, der auch in Zukunft fortgesetzt werden soll.

Bei Interesse am Angebot, Fragen zur Teilnahme oder zum Sprachniveautest steht Aileen Fischer in der Abteilung Personalentwicklung zur Verfügung (Tel.: 755 2788, E-Mail: weiterbildung@tu-dortmund.de).

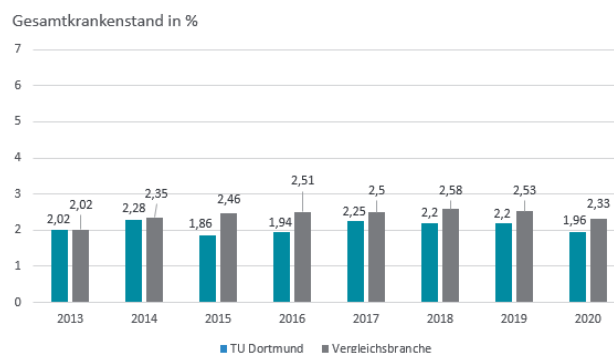
Alexander Bergert

GERINGERE FEHLZEITEN IM JAHR 2020



Die Gesundheit der Mitarbeiter*innen hat an der TU Dortmund einen hohen Stellenwert. Regelmäßig führen wir daher eine differenzierte Analyse über die gesundheitliche Situation an der TU Dortmund durch. Der Fehlzeitenbericht der Techniker Krankenkasse fällt für das Jahr 2020 dabei sehr positiv aus:

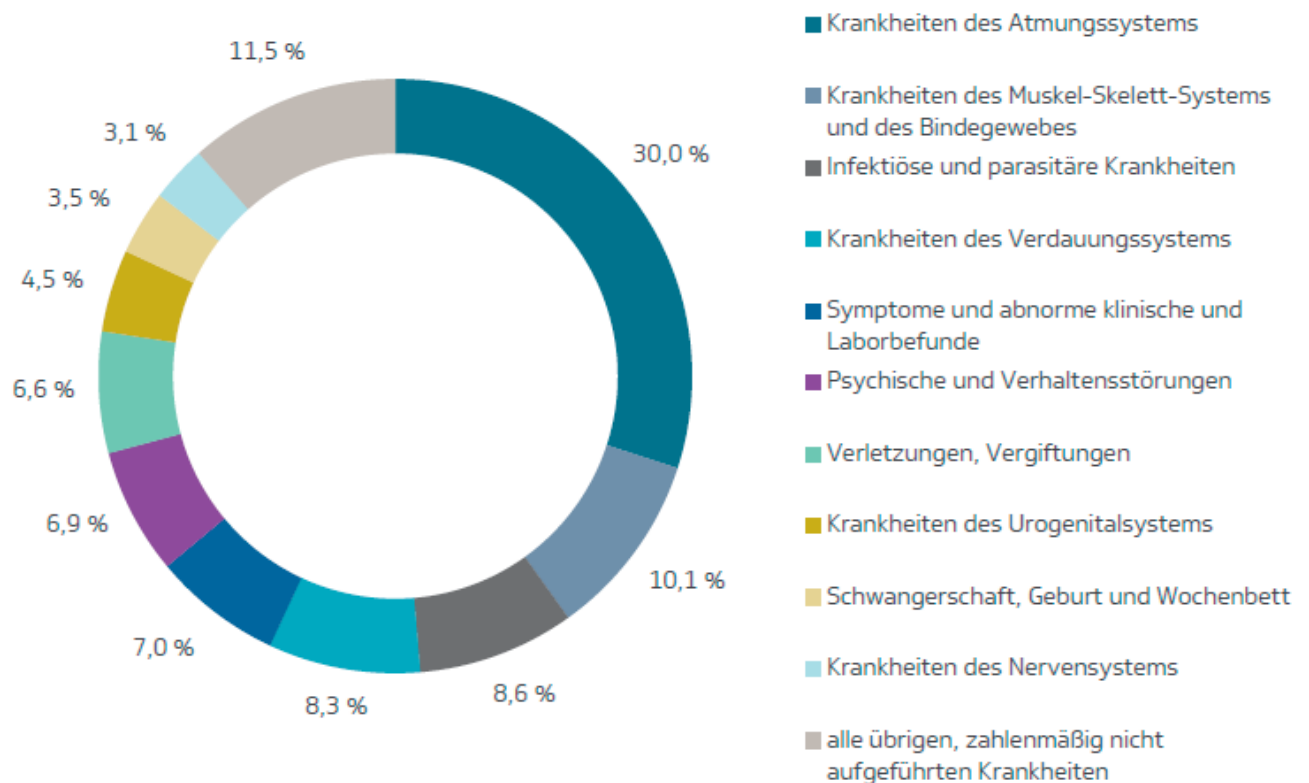
So lag der Krankenstand der TU Dortmund für das Jahr 2020 dem aktuellen Fehlzeitenbericht der Techniker Krankenkasse zufolge bei 1,96 % und damit 0,24 %-Punkte niedriger als im Jahr zuvor (2019: 2,20 %). Mitarbeiter*innen der TU Dortmund waren demnach im letzten Jahr durchschnittlich für 7,1 Tage krankgeschrieben, 0,9 Tage weniger als im Vorjahr. Auch im Branchenvergleich liegt die TU Dortmund damit im positiven Bereich. Hier lag der Krankenstand im Jahr 2020 bei 2,33 % und damit 1,4 Krankentage höher als an der TU Dortmund.



Quelle: Fehlzeitenbericht Techniker Krankenkasse, 2020

Die größte Anzahl von AU-Fällen an der TU Dortmund fiel 2020 dabei unter die Diagnosen „Krankheiten des Atmungssystems“ (30,0 %), „Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems“ (10,1 %), „Bestimmte infektiöse und parasitäre Krankheiten“ (8,6 %) sowie unter anderem „Psychische und Verhaltensstörungen“ (6,9 %). Damit sind sowohl die Fallzahlen von Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems im Vergleich zum Vorjahr gestiegen (+ 0,3 %-Punkte), als auch vor allem die Fallzahlen psychischer und Verhaltensstörungen (+ 1,8 %-Punkte).

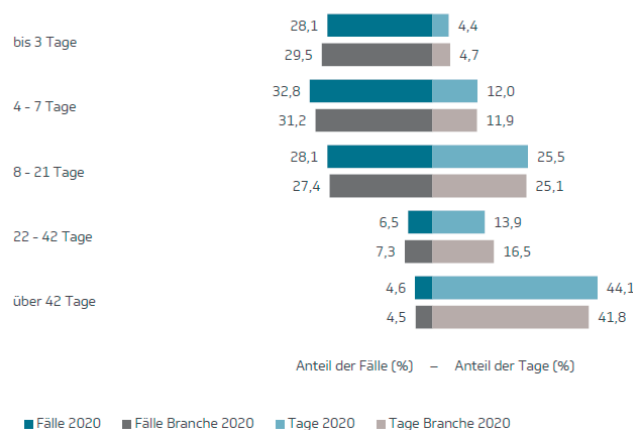
Verteilung der AU-Fälle auf die max. zehn wichtigsten ICD-Hauptgruppen nach Anteil an den Gesamt-AU-Fällen in Ihrem Unternehmen 2020



Quelle: Fehlzeitenbericht Techniker Krankenkasse, 2020

Während 60,9 % der bei der TK gemeldeten AU-Fälle 2020 maximal eine Woche andauerten, dauerten lediglich 11,1 % der gemeldeten AU-Fälle länger als drei Wochen. Hierfür waren 2020 mit 21,4 % vor allem psychische und Verhaltensstörungen (2019: 11,2 %) verantwortlich und damit deutlich mehr als noch im Jahr zuvor.¹

Anteil der AU-Fälle und der AU-Tage auf Zeiträume bezogen



Quelle: Fehlzeitenbericht Techniker Krankenkasse, 2020

Um die Fehlzeiten an der TU Dortmund weiterhin möglichst gering zu halten, können Sie als Führungskraft einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*innen nehmen. So können Sie vor allem die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*innen positiv beeinflussen. Ein wichtiger Aspekt kann hierbei sein, die Beziehungen zu und innerhalb Ihres Teams trotz der persönlichen Distanz im Homeoffice aufrechtzuerhalten und zu fördern. Mehr dazu im Artikel „Virtuelle Teams – Führung auf Distanz braucht Nähe.“

Franziska Wallmeier

¹ Hinweis: Wir weisen darauf hin, dass der im Fehlzeitenbericht angegebene Krankenstand sowie weitere Kennzahlen von betrieblichen Abwesenheitsstatistiken aus unterschiedlichen Gründen abweichen können. Berücksichtigt werden im Fehlzeitenbericht ausschließlich die an die Kasse weitergeleiteten Arbeitsunfähigkeitsmeldungen. Da eine AU-Meldung i. d. R. erst bei mehr als drei Tagen Arbeitsunfähigkeit obligat vorgeschrieben ist, können kürzere Arbeitsunfähigkeiten untererfasst sein.



NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE AN DER TU DORTMUND

Ein Interview mit Christian Kirsch, AL gedruckte Medien und Normdaten in der UB



„Für mich ist eine gute Führungskraft jederzeit ansprechbar. Mein Team kann bei inhaltlichen oder organisatorischen Fragestellungen immer auf mich zukommen und offen über Schwierigkeiten reden.“

Als Abteilungsleiter kümmere ich mich unter anderem um die Administration unseres neuen Bibliotheksmanagementsystems ALMA. Auf dieses cloudbasierte System sind wir in einem Pilotprojekt zusammen mit fünf anderen NRW-Universitätsbibliotheken im Frühjahr umgestiegen. Hierzu mussten eine Reihe von Absprachen mit den anderen Bibliotheken sowie dem Hochschulbibliothekszentrum in Köln getroffen werden. Durch die Systemumstellung haben wir unsere Workflows und Prozesse in den letzten 18 Monaten komplett neu definieren und konzipieren müssen.

Wie groß ist Ihr Team?

Es umfasst 10 Personen, wobei wir einige Teilzeit- und Halbzeitkräfte haben, die zum Teil auch noch in anderen Abteilungen arbeiten.

Was verstehen Sie unter guter Führung?

Für mich ist eine gute Führungskraft jederzeit ansprechbar. Mein Team kann bei inhaltlichen oder organisatorischen Fragestellungen immer auf mich zukommen und offen über Schwierigkeiten reden. Eine vertrauensvolle und gute Arbeitsatmosphäre ist dafür die Grundlage. Mir ist wichtig, dass mein Team motiviert und engagiert arbeitet. Entscheidend dafür ist auch die Wertschätzung der geleisteten Arbeit.

Beschreiben Sie bitte einmal die Aufgaben Ihrer Abteilung und Ihre Funktion als Führungskraft.

Ich leite die Abteilung gedruckte Medien und Normdaten der Universitätsbibliothek. Diese ist für die Beschaffung und Erschließung der von den Fachreferaten ausgewählten Literatur zuständig. Bei der Auswahl ist der Bedarf der Fakultäten entscheidend, aber auch Anschaffungsvorschläge werden berücksichtigt. Zu den weiteren Aufgaben gehört auch die Aussonderung veralteter oder nicht mehr genutzter Literatur, z. B. bei Neuauflagen, da der Platz in der UB begrenzt ist. Des Weiteren unterstützen wir die Hochschulbibliographie der TU Dortmund, die alle Veröffentlichungen der Hochschulangehörigen verzeichnet.

Die Arbeitsvorgänge sollten klar im Team strukturiert und Entscheidungen transparent und seitens der Führungskraft begründet getroffen werden. Führung beinhaltet für mich eine vorausschauende aktive Planung, wo es zu Engpässen oder Problemen in Arbeitsprozessen kommen könnte, um möglichst nicht unter Druck und Hektik ad hoc-Entscheidungen treffen zu müssen.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen als Führungskraft?

Der Ausgleich der unterschiedlichen Interessen der Mitarbeitenden in der Abteilung. Die Mitnahme und Einbindung aller Beteiligten im Team. Sei es in der Urlaubsplanung oder der Aufgabenverteilung. Wesentlich ist auch der regelmäßige Austausch von Informationen mit anderen Abteilungen. Als Führungskraft muss ich den Überblick behalten, auch wenn ich nicht im kleinsten Detail in alle Prozesse und Projekte mit eingebunden sein kann.

Sie sind ja schon länger an der TU Dortmund tätig. Was waren aus Ihrer Sicht die größten Veränderungen in den letzten Jahren?

Für den Bereich der Universitätsbibliothek die Umstellung auf E-Medien und die dadurch bedingte Umstrukturierung der Arbeitsprozesse und des Bibliothekmanagementsystems.

Die Übernahme von Führungsaufgaben war für mich persönlich eine große Veränderung. Dies stellt man sich anders vor, als es dann doch ist.

Gab es Dinge, die Sie sich anders vorgestellt hatten?

Es hat mich überrascht, dass die Arbeitsorganisation so zeitintensiv ist und auch sehr komplex sein kann. Beispielsweise erfordern die Mitarbeiter*innengespräche

einiges an Vorbereitung. Ich nehme mir intensiv Zeit für die einzelnen Gespräche. Darüber hinaus sind viele Abstimmungsprozesse untereinander sowie mit den anderen Führungskräften im Bereich erforderlich.

In Ihrem Bereich hat es durch die Umgestaltungen einen großen Umbruch gegeben. Veränderungen können aber durchaus auch Angst machen. Wie haben Sie Ihr Team darauf eingestellt?

Ich habe die Mitarbeitenden durch viele Gespräche darauf vorbereitet, um auf etwaige Ängste oder Vorbehalte einzugehen. Die Stimmung war und ist weiterhin sehr gut. Die neue Software ist sehr positiv aufgenommen worden, zudem sich dadurch auch Arbeitsschritte vereinfacht haben. Leider musste eine geplante Team-Building-Maßnahme zunächst verschoben werden, da wir diese gerne in Präsenz durchführen möchten. Diese werden wir aber nachholen.

Wie halten Sie in der Corona Zeit Ihr Team zusammen?

Wir machen mit den Mitarbeitenden vor Ort und denen im Homeoffice regelmäßige Videokonferenzen. Ein gutes Wissensmanagement z. B. in Bezug auf die Dokumentation von wichtigen Informationen ist wesentlich um alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Von Vorteil ist, dass meine Mitarbeitenden schon lange an der TU Dortmund tätig sind, sich bereits gut kennen und daher die Zusammenarbeit weiterhin gut läuft.

Vielen Dank!

Das Interview führte Stefanie Niemann.

Ein Interview mit Tim Külow, Sachgebietsleiter Drittmittelmanagement, Dezernat Finanzen und Beschaffung



Was sind die Aufgaben Ihres Sachgebietes?

Unser Sachgebiet kümmert sich um die Abwicklung des Großteils der drittmittelfinanzierten Forschungsvorhaben an der TU. Die Gelder können sowohl von öffentlichen als auch privaten Geldgeber*innen stammen. Unser Team umfasst 10 Mitarbeitende, die jeder im Schnitt 180 gewertete Projekte bearbeiten. Die Projektgesamtanzahl ist deutlich höher, jedoch werden die Projekte nach Aufwand und Geldgeber*innen bzw. Förderprogramm differenziert.

Daher haben wir das Sachgebiet selbst in 3 Teams strukturiert. Ein Team bearbeitet „normale“ Projekte (mehr Projekte, die weniger zeitaufwendig sind), ein weiteres ist für Sonderprojekte (geringere Anzahl an Projekten, die aber sehr zeitaufwendig sind) zuständig und das dritte Team bearbeitet den Bereich der von der Europäischen Union geförderten Projekte.

„Es ist unheimlich interessant, Kolleginnen und Kollegen dort einzusetzen, wo sie bestmöglich ihre Stärken im Aufgabengebiet entfalten können und zu gucken, wie man die Arbeitsprozesse effizient organisiert.“

Nach Erhalt des Zuwendungsbescheids/-vertrags zu einem Projekt nehmen wir die Projektkonteneinrichtung in SAP vor und informieren den Lehrstuhl. Wir weisen auf besondere Bewilligungsbedingungen hin, die ggf. zu beachten sind. Das Zuwendungsrecht der öffentlichen Hand wird regelmäßig selbst in klassischen Ausbildungsgängen für die öffentliche Verwaltung nicht oder nur oberflächlich vermittelt, sodass grundsätzlich eine intensive Einarbeitung erforderlich ist.

Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Arbeit als Führungskraft?

Aufgrund der hohen Anzahl an Projekten ist mir wichtig, dass die Arbeitsbelastung im Team möglichst gleichmäßig verteilt ist. Daher tausche ich mich regelmäßig mit meinem Team dazu aus und überprüfe die Zuständigkeitsbereiche und justiere ggf. nach. Die Befugnis zur Zeichnung der sachlichen Richtigkeit von buchhaltungsrelevanten Belegen liegt bei mir, sodass ich die von den Kolleginnen und Kollegen erstellten Unterlagen entsprechend vor der Weiterleitung an die Finanzbuchhaltung prüfe. Ferner bewirtschafte ich auch selbst große Projekte, wie die Förderlinien Exzellenzcluster und Sonderforschungsbereiche der DFG und kümmere mich um statistische Anfragen.

Aus Ihrer Sicht: Was sollte eine gute Führungskraft mitbringen?

Ich habe schon einige berufliche Stationen in meinem Leben durchlaufen und dabei unterschiedliche Führungsstile kennengelernt und erlebt. Mir sind zwei Punkte besonders wichtig: Einerseits, dass Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung an das Team klar kommuniziert werden. Dabei muss aber jeder oder jedem Einzelnen der notwendige Freiraum eingeräumt werden, diese Ziele

eigenverantwortlich zu erreichen, soweit dies im Aufgabenfeld möglich ist. Andererseits, dass allen Mitarbeiter*innen bei Entscheidungen deutlich wird, warum ich diese so getroffen habe und nicht anders.

Dies ist ja ein sehr spezielles Aufgabengebiet. Was begeistert Sie für dieses Themengebiet?

Als ich damals in dieses Sachgebiet gekommen bin, fand ich das zunächst sehr interessant, hatte aber nur eine vage Vorstellung davon, was genau dies alles umfasst. Man wächst in diesen Bereich mit der Zeit hinein. Ich empfinde es für mich weiterhin reizvoll, da die Projekte einem stetigen Wandel unterliegen. Das Zuwendungsrecht bleibt vom Rahmen her gleich, aber die Auslegung durch Projektträger*innen und Fördermittelgeber*innen sowie Vorgaben zur Abrechnung und Prüfung verändern sich laufend.

Wie haben Sie den Wechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft in Ihrem Sachgebiet empfunden?

Es ist eine große Umstellung für alle Beteiligten. Aber ich lerne jeden Tag dazu. Der Blick als Führungskraft auf die Aufgaben ist auch ein anderer als der aus der Sicht des Mitarbeitenden. Als Mitarbeiter*in hat man seinen eigenen abgegrenzten Aufgabenbereich, arbeitet natürlich auch mit anderen zusammen, aber den Blick von oben auf das Sachgebiet hat man nicht und braucht man auch nicht notwendigerweise. Als Führungskraft muss man aber das Gesamtbild im Auge behalten.

Es ist unheimlich interessant, Kolleginnen und Kollegen dort einzusetzen, wo sie bestmöglich ihre Stärken im Aufgabengebiet entfalten können und zu gucken, wie man die Arbeitsprozesse effizient organisiert.

Wie gestalten Sie mit Ihrem Team die Arbeit unter Corona-Bedingungen?

Bei uns liegen die Akten weiterhin als physische Akten vor. Die Digitalisierung in diesem Bereich haben wir begonnen. Allerdings sind viele der Projektträger*innen und Geldgeber*innen auch noch nicht digitalisiert. Wir haben unsere Arbeitsprozesse so modifiziert und organisiert, dass wir Buchhaltungsbelege digital signieren können. Gleichwohl gehen alle Mitglieder des Teams tageweise ins Büro, um die Arbeiten, die Akten betreffen, vor Ort zu erledigen. Als Führungskraft versuche ich auch regelmäßig persönlich meine Mitarbeitenden zu treffen, da der persönliche Austausch aus meiner Sicht einfach essenziell ist.

Gibt es Entwicklungen und Herausforderungen, die in den nächsten Jahren auf Ihren Bereich zukommen werden?

Es gibt zwei große Themenbereiche: zum einen die Einführung der digitalen Akte, dies muss rechtssicher auch für die Fördermittelgeber gestaltet werden. Zum anderen wird das Buchführungssystem erneuert werden, da sind viele Umstellungen zukünftig zu meistern.

Vielen Dank.

Das Interview führte Stefanie Niemann.



Neue Themenreihe:

NEW WORK ODER ARBEIT 4.0? – WAS IST DAS EIGENTLICH?



Zahlreiche Ideen zu neuen Arbeitsstrukturen und Veränderungen in Unternehmen tauchen in den letzten Jahren unter den Schlagworten „New Work“ oder „Arbeiten 4.0“ auf. Aber was verbirgt sich genau dahinter und welche dieser Ideen lassen sich eventuell auf die TU Dortmund übertragen?

Mit einer Themenreihe möchten wir den Begriff „New Work“ sowie verschiedene Ideen, die in diesem Zusammenhang genannt werden, aufgreifen und näher beleuchten.

Der Begriff „New Work“ selbst geht ursprünglich auf die Theorie des Sozialphilosophen Frithjof Bergmann Ende der 1970er Jahre zurück. Er entwickelte im Gegensatz zur damals vorherrschenden kapitalistischen Betrachtungsweise der Lohnarbeit ein neues Modell für das Verständnis von Leben und Arbeiten. In diesem Ansatz zur „Neuen Arbeit“ sollten Menschen bei der Ausrichtung ihrer Erwerbsarbeit die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit in den Vordergrund stellen. Heute werden unter diesem Begriff in der Literatur vielfältige neue Denkansätze und Innovationen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas in Organisationen zusammengefasst.

Welche Vorteile bietet die Umsetzung von New Work- Ansätzen?

Unternehmen versprechen sich davon eine gesteigerte Arbeitsproduktivität, eine höhere Mitarbeiter*innenzufriedenheit und eine bessere Arbeitgeber*innenattraktivität.

Die Autoren Nils und Anna Schnell vertreten in ihrem Buch die Auffassung: „New Work ist in erster Linie eine Haltung und Denkweise – ist also „Mindset“. Dies bedeutet, dass einzelne Maßnahmen und Veränderungen der Arbeitsweisen, wie z. B. einen Kicker aufstellen, Homeoffice ermöglichen oder Gesundheitsmaßnahmen einführen, nicht automatisch dazu führen, dass das Klima sich in der Zusammenarbeit im Unternehmen verbessert. Sondern damit einhergehend muss auch ein entsprechend begleiteter Kulturwandel stattfinden. Zusammenfassend sprechen die Autoren von einer notwendigen umfassenden Erneuerung der Unternehmenskultur:

„Erst das ganzheitliche Angehen einer Veränderung, die auf kultureller Ebene im Unternehmen stattfindet und mit unterschiedlichen und für das Unternehmen passenden Maßnahmen unterstützt wird, lässt New Work als eine Bewegung im Unternehmen lebendig werden.“²

Im Sinne des New Work-Verständnisses sollte daher die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und dem Antrieb im Fokus stehen. Für Führungskräfte ist es wichtig die eigene Motivation zu hinterfragen, aber auch die der individuellen Teammitglieder zu reflektieren.

„Erledigen Sie einfach nur einen Job oder sind Sie begeistert von dem, was Sie tun? Führungspersönlichkeiten unterscheiden sich an dieser Stelle von Vorgesetzten und Managern: Sie interessieren sich vor allem für das »Warum« ihrer Mitarbeiter und unterstützen diese darin, zu wachsen und ihre Aufgaben noch besser zu lösen.“³

Fazit.

Das New Work Konzept zielt auf ein selbstbestimmteres und eigenverantwortlicheres Handeln der Beschäftigten ab. Dies macht eine hohe Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsweise der Organisation und einen entsprechenden Wandel der Unternehmenskultur erforderlich. Um diese Veränderung zu erreichen, ist die Führungskraft als Personalentwickler*in zu verstehen, die im Sinne des New Work passende Maßnahmen und Veränderungen bezogen auf ihr Team und den Organisationsbereich ableitet. Um Innovationen zu etablieren und einen wirklichen Umbruch zu erreichen, müssen zwingend die Mitarbeiter*innen einbezogen und mitgenommen werden.

Stefanie Niemann

Literatur:

- > Bergmann, F. (2005): Die Freiheit leben. Arbor Verlag (Freiburg).
- > H. Deimling (2021) Führung und New Work, S.43
- > B. Hackl, M. Wagner, L. Attmer, D. Baumann (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, S.3
- > N. Schnell, A. Schnell (2019): New Work Hacks, S.10

² N. Schnell, A. Schnell (2019): New Work Hacks, S.16

³ H. Deimling (2021) Führung und New Work, S.43

! WISSENSWERT

TALENTMANAGEMENT



Ende der 1990er Jahre stellte die Beratungsfirma McKinsey und Company einen „War of Talents“ innerhalb der Industrienationen fest, in dem aufgrund der zu erwartenden demografischen Entwicklung ein Fachkräftemangel prognostiziert wurde.

Eine Reaktion darauf ist ein Talent Management (TM), das den Kampf um die Besten assoziiert, da es für Organisationen überlebenswichtig ist über Talente zu verfügen.

Was aber ist TM?

Ein TM subsummiert alle internen und externen Maßnahmen, Strategien und Methoden, die das Ziel haben, die Schlüsselpositionen innerhalb eines Unternehmens mit den geeigneten Personen zu besetzen. Ziel eines TM ist das Entdecken, Gewinnen, Fördern, Platzieren und das Binden von Talenten innerhalb des Unternehmens.

Ein TM kann dabei sowohl einen konventionellen als einen integrativen Ansatz verfolgen. Im konventionellen Ansatz wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbei-

tenden über ein zu entdeckendes Talent verfügen, wobei sich der integrative Ansatz nur auf die talentiertesten 5-10 % der Mitarbeitenden konzentriert.

Da sowohl die Begriffe Talent als auch Talent Management sehr vielschichtig sind, muss jedes Unternehmen ein eigenes Talent Management System entwickeln, das die Besonderheiten der eigenen Mitarbeitenden, Ziele, Strategien und Kultur berücksichtigt.

Eine Hilfe zum Aufbau eines Talent Management Systems (TMS) bilden dabei die vier Kernfelder eines TMS:

- > **Attraction:** Wie kann ich als Arbeitgeber*in attraktiv sein für Talente, sowohl für interne als auch externe Talente. Sowohl im Rekrutierungsprozess eine Marke kreieren, die für Talente attraktiv ist, als auch im Rahmen eines Potenzialmanagements eine systematische Erfassung der Talente und ihrer Potenziale gewährleisten.

- > **Development:** Erfassung, Förderung und Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden. Diese weiterverfolgen und klare Karrierewege und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, die für Talente attraktiv sind
- > **Retention:** Wird die Leistung im Unternehmen honoriert und bilden sich daraus transparente Karrierewege ab, sind die Talente motiviert im Unternehmen zu verbleiben
- > **Placement:** Wie erfolgt die Karriereplanung im Unternehmen? Werden die Schlüsselpositionen mit internen Mitarbeitenden besetzt, dann lässt sich daraus ein stringentes Handeln innerhalb eines Nachfolgemanagements erkennen.

Was hat das mit Führung zu tun?

Die Führungskraft ist verantwortlich für die Entwicklung, Beurteilung und Bindung der Talente und agiert damit als direktes Bindeglied zwischen Talent und Personalbereich.

Eine McKinsey-Studie hat Personaler*innen und Führungskräfte befragt, wer die Verantwortung für ein TMS trägt und im Ergebnis vertraten die Führungskräfte die Meinung, dass der Personalbereich die Verantwortung hat, der Personalbereich sah das diametral.

Führungskräfte als erste Personalentwickler*innen gewinnen schon bei der strategischen Planung Erkenntnisse für die Personalplanung, beteiligen sich aktiv beim Recruiting, managen, bewerten und fördern ihre Talente, die sie dann, wenn die Talente so weit sind, aus ihrer Verantwortung entlassen und zum Nutzen des gesamten Unternehmens einsetzen.

Erkenntnisse für die TU Dortmund?

Gerade im öffentlichen Sektor steuert Deutschland auf einen dramatischen Fachkräftemangel zu, da bis 2030 jede dritte beschäftigte Person in den Ruhestand gehen wird.

Das Durchschnittsalter aller Führungspositionen in der Verwaltung der TU Dortmund beträgt nach aktuellen Berechnungen 48,5 Jahre. In den nächsten 5 Jahren sind insgesamt 12 Führungspositionen durch Nachfolge neu zu besetzen. Ohne Berücksichtigung der Nachbesetzung

gen durch Fluktuation, Schaffung neuer Führungspositionen und dem Ausscheiden vor Erreichen des formalen Renteneintrittsalters.

Das Suchen, Finden, Entwickeln und Binden von Fachkräften ist im Rahmen des „War of Talents“ eine Kernpriorität aller Unternehmen, in dessen Zuge ein hoher Anspruch an das Personalmanagement zu stellen ist.

Die Herkulesaufgabe im Rahmen der Einführung eines TMS stellt sicherlich die Sensibilisierung aller Beteiligten dafür dar, dass es sich hierbei um eine flächendeckende Aufgabe handelt, die zum Wohle und der Weiterentwicklung der gesamten Organisation gedacht ist.

Konklusion

Der Bedarf an Führungskräften an der TU Dortmund ist vorhanden und wird auch in der Zukunft aufgrund der demografischen Entwicklung nicht abflauen.

Daher ist es sinnvoll, diesem Bedarf mit einer strategischen Personalentwicklungsmaßnahme in Form eines TMS entgegenzutreten.

Dieses TMS soll dazu beitragen, dass die Strategie der TU Dortmund als partnerschaftliche Dienstleisterin für die Wissenschaft und Forschung auch weiterhin mit qualifizierten und motivierten Führungskräften und Mitarbeitenden erreicht werden kann.

Christian Brenner

Literatur und Links:

- > Enaux, C./ Henrich, F.: Strategisches Talentmanagement, 2011
- > Gutmann, J./Gatzke, E.: Talentmanagement, 2015
- > Hehn, S. von: Systematisches Talent Management, 2016
- > Jäger, W./Lukasczyk, A.: Talent Management, 2009
- > Kamluk, D.: Strategisches Talent Management - Vorübergehender Trend oder innovativer Erfolgsfaktor?, 2017
- > McKinsey: Die Besten, bitte: Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. URL: <https://www.mckinsey.de/publikationen/2019-04-02---die-besten-bitte#>, 2019
- > Ritz, A./Thom, N.: Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2018

VIRTUELLE TEAMS – FÜHRUNG AUF DISTANZ BRAUCHT NÄHE



Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit liegt eine der Hauptaufgaben von Führungskräften darin, Vertrauen zu ihren Mitarbeiter*innen aufzubauen und das Team zusammenzuhalten. Gerade in der virtuellen Arbeit, wie sie seit der Corona-Pandemie überwiegend an der TU Dortmund gelebt wird, stellt dies Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Während der Austausch und Kontakt mit dem eigenen Team im Büro ganz selbstverständlich und beiläufig stattfindet, fällt er zwangsläufig geringer aus, wenn sich die Mitarbeiter*innen überwiegend im Homeoffice befinden. So wird nicht nur die Zusammenarbeit im Team erschwert, vor allem die informellen, persönlichen Gespräche, die sonst in der gemeinsamen Kaffee- oder Mittagspause stattfinden, fallen überwiegend weg. Die soziale Isolation stellt für die Beschäftigten dabei eine der

größten Herausforderungen im Homeoffice dar. Um sowohl das Teamgefühl als auch die Zusammenarbeit und reibungslose Arbeitsabläufe weiterhin aufrecht zu erhalten, zeigen wir Ihnen, wie Sie als Führungskraft den betrieblichen und persönlichen Austausch innerhalb Ihres Teams trotz räumlicher Trennung gewährleisten können:

- > Behalten Sie Ihre üblichen Meetings und Jours fixes mit einzelnen Teammitgliedern auch im Homeoffice bei und führen Sie diese über den digitalen Weg durch.
- > Setzen Sie zusätzliche, feste tägliche oder wöchentliche Termine, bei denen sich das ganze Team virtuell trifft und austauscht, um die Arbeit im Team zu strukturieren und sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten (z. B. ein morgendliches „Wake Up“).

- > Um ebenso den informellen Austausch und damit das Teamgefühl zu fördern, können Sie 1-2-mal wöchentlich stattfindende virtuelle Kaffeerunde einführen, in denen Sie und Ihre Mitarbeiter*innen sich für 15 Minuten über außerdienstliche Themen unterhalten können. Als Ergänzung hierzu können Sie innerhalb Ihres Teams ebenso gemeinsame Mittagessen, Frühstückspausen oder Feierabend-Treffs organisieren. Hierfür empfehlen wir Ihnen so genannte „Skill Sharing Sessions“, in denen jeweils eine Person aus der Runde ihre besonderen Fähigkeiten, Hobbys, letzte Urlaubsorte etc. vorstellt. Sie teilen Ihre Kompetenzen und erweitern damit die anderer.
- > Planen Sie bei Ihren Meetings einige Minuten Zeit für Smalltalk ein. Wie war das Wochenende? Wohin geht der nächste Urlaub? Was gab es zu Mittag? Alle Themen, die vor einem normalen Meeting besprochen werden, können auch digital besprochen werden.
- > Neue Mitarbeiter*innen können Sie trotz des fehlenden persönlichen Kontaktes beispielsweise im Rahmen von „Blind Dates“ oder Break out Sessions in einem Zoom Meeting in das Team integrieren.
- > Planen Sie ein virtuelles Teambuilding, beispielsweise in Form eines virtuellen Escape-Rooms (buchbar über die Fort- und Weiterbildung).

Da virtuelle Arbeitsformen auch unabhängig der aktuellen Corona-Pandemie aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung in Zukunft immer mehr an Bedeutung gewinnen werden, wird uns dieses Thema weiterhin begleiten. Um also auch in Zukunft eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung zu gewährleisten, bringen Sie gerne Ihre eigenen Erfahrungen ein und teilen Sie Ihre Erkenntnisse mit uns. Wenden Sie sich hierzu gerne an Christian Brenner (Sachgebietsleiter Personalqualifizierung) oder das Betriebliche Gesundheitsmanagement der TU Dortmund.

Franziska Wallmeier

Kontakt:

Christian Brenner

Sachgebietsleiter Personalqualifizierung
August-Schmidt-Str. 1 – 44227 Dortmund

Tel. +49 (0)2 31/755-3394

Mobil: +49 (0)1516/5257739

Fax: +49 (0)2 31/755-5251

E-Mail: christian2.brenner@tu-dortmund.de

Internet: www.pe.tu-dortmund.de

Franziska Wallmeier, Lavinia Simon, Lara Parker

Betriebliches Gesundheitsmanagement
August-Schmidt-Str. 1 – 44227 Dortmund

Fon: +49 (0) 2 31/755-20 39

Fax: +49 (0) 2 31/755-52 51

E-Mail: gesundheit@tu-dortmund.de

Internet: www.pe.tu-dortmund.de

WAS EIN GUTES TEAM AUSMACHT



Team – “Toll, ein anderer macht’s” oder “together everyone achieves more”?

Wir alle benutzen das Wort Team täglich und stellen uns selten die Frage: Was macht eigentlich ein Team aus? Bunt zusammengewürfelte Leute, die zusammenarbeiten? Ein (un)harmonischer Haufen? Aufgabenverteilung?

Wikipedia definiert ein Team zunächst nüchtern als eine Organisationseinheit aus mindestens 2 Personen, die eine gemeinsame Aufgabe erfüllen und/oder gemeinsame Ziele verfolgen soll.

Aber was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Teams? Für die meisten Führungskräfte funktioniert ihr Team dann gut, wenn es Ergebnisse liefert – in hoher Qualität und im vorgegebenen Zeitrahmen.

Nur – wie muss ein Team gestrickt sein, das genau das schafft? Und was können wir als Führungskräfte beitragen, damit ein Team „gut“, also funktions- und leistungsfähig wird oder bleibt?



Googles Project Aristotle

Im Jahr 2012 analysierte das Unternehmen Google 2 Jahre lang 180 der eigenen Teams unterschiedlicher Performance im Hinblick auf Zusammensetzung und Gruppendynamik (Code-Name „Project Aristotle“) um herauszufinden, was ein gutes Team eigentlich ausmacht: Bildungshintergrund? Gleiche Interessen? Persönlichkeitsmerkmale wie Aufgeschlossenheit oder Schüchternheit? Ausgewogenheit der Geschlechter? Bestimmte Fähigkeiten?

Tatsächlich stellte sich heraus, dass keines dieser Merkmale über Erfolg oder Misserfolg eines Teams entschied. Ob Teammitglieder befreundet waren oder mehr oder weniger Fremde, ob sie flache oder steile Hierarchien bevorzugten, welche Ausbildungen oder Skills vorhanden waren – es ließen sich keinerlei Muster finden. Relativ schnell wurde klar, dass Googles Strategie „wir stellen die besten Köpfe ein und haben dann auch die besten Teams“ nicht ohne weiteres funktionierte.

Erst nachdem die Suche auf die sogenannten „Gruppennormen“ ausgeweitet wurde, wurde das forschende Team aus Psycholog*innen, Statistiker*innen, Soziolog*innen und Ingenieur*innen schließlich fündig.

5 Merkmale unterschieden tatsächlich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Teams:

1. Psychologische Sicherheit!
(zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können)
2. Zuverlässigkeit (in Bezug auf die pünktliche Erledigung von Aufgaben und die Übernahme von Verantwortung)
3. Struktur und Übersichtlichkeit
(Klarheit hinsichtlich der gestellten Erwartungen und der Teamziele)
4. Sinn (individuell verschieden: Selbstverwirklichung, finanzielle Sicherheit, etc.)
5. Einfluss/Effekt (Ergebnisse der eigenen Arbeit und deren Beitrag zum Organisationserfolg)

Der eintretende Effekt ist, dass alle Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Stimme zählt und gehört wird. Dass sie sich deshalb trauen, ihre – vielleicht zunächst verrückt erscheinenden, aber möglicherweise genialen – Ideen einzubringen. Dass sie den Mut haben, ihre Kolleg*innen und Vorgesetzten auf Fehler hinzuweisen (was in einem Flugzeugcockpit oder im Krankenhaus lebensrettend sein kann).

Psychologische Sicherheit ist also nicht gleichbedeutend mit „nett sein“ oder der Abwesenheit von Konflikten. Eher im Gegenteil: In einer Atmosphäre der Offenheit werden Unterschiede eher deutlich und führen zu Reibungen.

Was bedeutet das für Führungskräfte? 6 Tipps für die eigene Praxis

1. Neugierig sein auf ALLE Ideen
2. Wertschätzend führen
3. Dafür sorgen, dass alle im Team etwa gleich viel zu Wort kommen
4. Als Mensch sichtbar werden mit eigenen Fehlern und Schwächen
5. Sich selbst in der LERNZONE aufhalten
(Haltung: Ich kenne die Antwort/Lösung nicht)
6. Klare Ziele und Erwartungen kommunizieren

Schlüsselfaktor Psychologische Sicherheit

Als bei weitem wichtigstes Prinzip funktionierender Teams stellte sich die psychologische Sicherheit heraus; ein Begriff, den die Harvard-Psychologin Amy Edmondson geprägt hat.

Aber was ist das eigentlich? Edmondson definiert die psychologische Sicherheit als gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass die Sicherheit innerhalb der Gruppe gegeben ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson, 1999) Das bedeutet konkret, dass

1. jede*r seine (auch abweichende) Meinung einbringen kann, ohne Sanktionen fürchten zu müssen.
2. jedes Teammitglied in etwa den gleichen Redeanteil hat.
3. hohe soziale Sensibilität gegeben ist: die Teammitglieder achten einführend darauf, dass die Bedürfnisse aller befriedigt werden.
4. Fehler als Lerngelegenheit betrachtet werden – es herrscht eine Atmosphäre von Experimentierfreude und Neugier.
5. Stärkenorientierung als Gebot gilt: individuelle Fähigkeiten und Talente werden gesehen und geschätzt.

Aira Schöttelndreier

weiterführende Literatur und Links:

- > Amy Edmondson: Building a psychologically safe workplace <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
- > Artikel in der NY Times (auf Englisch): <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>
- > Artikel in der Süddeutschen (auf Deutsch): <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/was-macht-ein-gutes-team-aus-86087>



MERK-WÜRDIG

ANGEBOTE UND TERMINE FÜR SIE ALS FÜHRUNGSKRÄFTE:

Blended Learning

Angebot „Erfolgreicher Umgang mit herausfordernden Mitarbeitenden“

Das Angebot umfasst Selbstlernelemente, ein Präsenzseminar und einen Transferworkshop die kombinierten Lernmethoden ermöglichen einen hohen Lerntransfer sowie flexiblere Lernzeiten.

Thematisch liegt der Schwerpunkt auf dem Umgang mit herausfordernden Mitarbeitenden und Strategien sowie praxisorientierten Lösungsansätzen.

Anmeldungen sind ab sofort möglich unter dem Link:

→ <https://personal.tu-dortmund.de/personal-qualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/>

Weitere Angebote können Sie der Homepage unter dem oben genannten Link entnehmen.

1. Phase: ab 1. Januar
2022 LinkedIn
Learning Seminare

2. Phase: 08.02.2022
09:00 – 17:00 Uhr
Präsenzseminar

3. Phase 18.05.2022
8:30 – 12:30 Uhr
Follow-Up per
Zoom Meeting

Berufsausbildungstag an der TU Dortmund

Schüler*innen können sich umfassend über alle Ausbildungsberufe der TU Dortmund informieren.

Weitere Informationen finden Sie unter:

→ <https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/ausbildung/berufsausbildungstag/>

Termin: 17.02.2022
8:00 Uhr – 17:00 Uhr



Dienstjubiläum – WIR GRATULIEREN

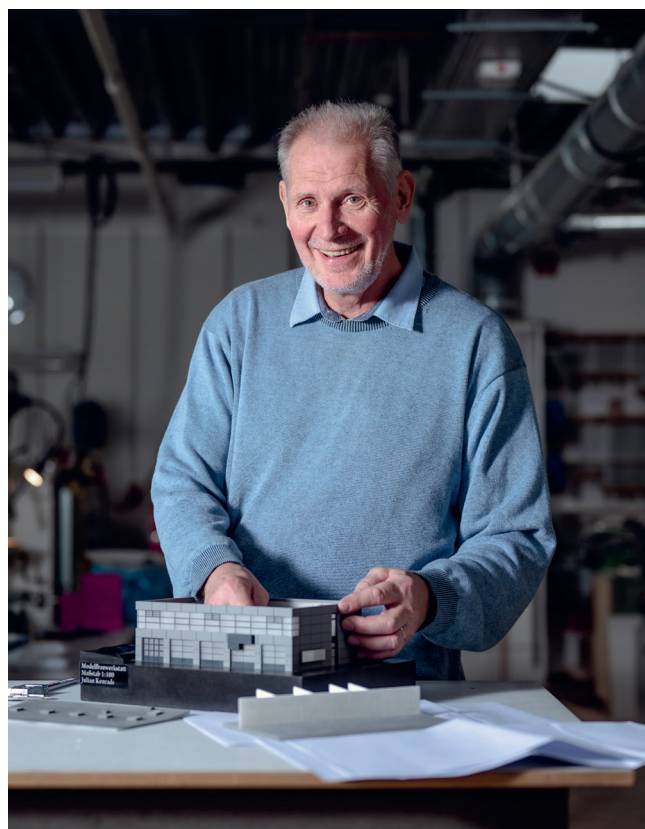
Wir möchten die folgenden Führungskräfte für ihre langjährige Tätigkeit im öffentlichen Dienst würdigen:

25 JAHRE



Herr Stefan Hofbeck, Leitung Dezernat 2

40 JAHRE



Herr Dirk von Kölln, Werkstattleiter Modellbau

IMPRESSUM:

Herausgeber:

TU Dortmund / Der Kanzler / Dezernat 3.3

Redaktion:

Alexander Bergert,
Stefanie Niemann

Gestaltung:

IT & Medien Centrum

Bildnachweise

Titel: ©Worawut - stock.adobe.com

Seite 2: ©Numax3d - stock.adobe.com

Seite 3: ©onphoto - stock.adobe.com

Seite 5: Ausbildungskoordination

Seite 6: ©Nikolas Golsch/TU Dortmund

Seite 7: ©kebox - stock.adobe.com

Seite 8: ©THANAKOM HARNNARONG - stock.adobe.com

Seite 9: ©fotogestoeber - stock.adobe.com

Seite 10 oben: ©momius - stock.adobe.com

Seite 12: Rita Sadkowski

Seite 14: Tim Külow

Seite 16: ©Tierney - stock.adobe.com

Seite 18: ©svetazi - stock.adobe.com

Seite 20: ©Nattakorn - stock.adobe.com

Seite 22: oben: ©Photocreo Bednarek - stock.adobe.com

Seite 22: ©strichfiguren.de - stock.adobe.com

Seite 25, links: Stefan Hofbeck

Seite 25, rechts: ALIONA KARDASH