



FORUM FÜHRUNG

FÜHRUNG LEBEN AN DER TU DORTMUND

Inhalt Ausgabe 01/2021

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

TOP 1 FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG FÜR WISSENSCHAFTLICH BESCHÄFTIGTE

TOP 2 NEUES BLENDED LEARNING KONZEPT

→ Deutsch



LEADERSHIP FORUM

LEADERSHIP LIFE AT THE DORTMUND TECHNICAL UNIVERSITY

01/2021 Issue

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

TOP 1 MANAGER LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SCIENTIFIC EMPLOYEES

TOP 2 TOP 2 NEW BLENDED LEARNING CONCEPT

→ Englisch



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



FOKUSSIERT

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



BLENDED LEARNING

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

i AKTUELL

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 Etting 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).

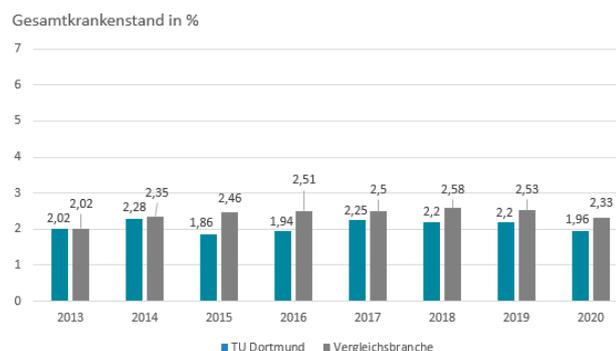
Alexander Bergert

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:

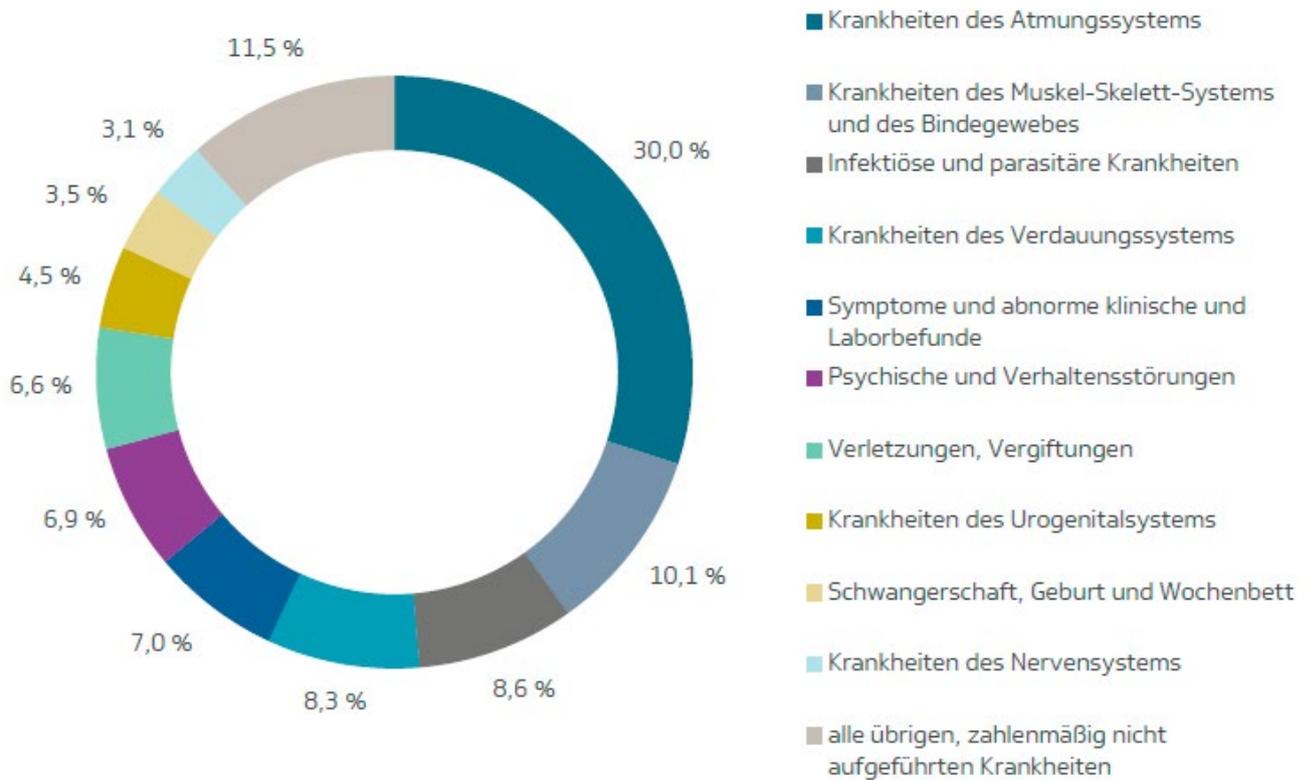
So lag der Krankenstand der TU Dortmund für das Jahr 2020 dem aktuellen Fehlzeitenbericht der Techniker Krankenkasse zufolge bei 1,96 % und damit 0,24 %-Punkte niedriger als im Jahr zuvor (2019: 2,20 %). Mitarbeiter*innen der TU Dortmund waren demnach im letzten Jahr durchschnittlich für 71 Tage krankgeschrieben, 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



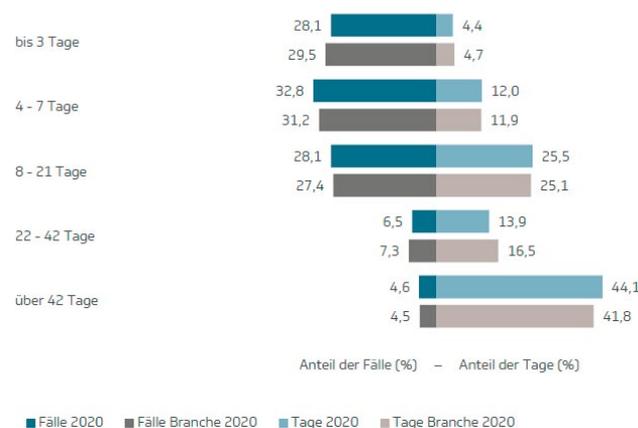
Quelle: Fehlzeitenbericht Techniker Krankenkasse, 2020

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

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

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



Quelle: Fehlzeitenbericht Techniker Krankenkasse, 2020

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.

→ FÜHREND

NEUE FÜHRUNGSKRÄFTE AN DER TU DORTMUND

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



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.

„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.

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



„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

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.

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 Nachbesetzungen

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:

- > Eaux, 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/personalqualifizierung/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: Ausbildungscoordination

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



LEADERSHIP FORUM

LEADERSHIP LIFE AT THE DORTMUND TECHNICAL UNIVERSITY

01/2021 Issue



FOCUSED



WORTH KNOWING



CURRENTLY



NOTEWORTHY



LEADING



DESERVED



WORTH READING

TOP 1 MANAGER LEADERSHIP DEVELOPMENT
FOR SCIENTIFIC EMPLOYEES

TOP 2 TOP 2 NEW BLENDED LEARNING CONCEPT



MANAGER LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR SCIENTIFIC EMPLOYEES



Since 2011, there has been a management development programme at the Dortmund Technical University, with in which around 140 executives from technology and administration in the service facilities' central offices, the university administration and the faculties have thus far participated. This was supplemented by a programme specifically for new managers, which is carried out on a regular basis. Leadership development has proven itself in every respect from thereon, and since 2016, all managers in the fields of technology and administration have participated in these programmes nationwide. This is unique in this form at German universities.

In autumn 2021, TU Dortmund University will for the first time also offer events on leadership development that are specially tailored to the perpetual and thematic needs of scientific employees.

The programme kicks off with the "Personnel Management, compact" event, which will take place on 30 November in an online format.

This event is aimed at newly appointed professors. In addition to the motivational psychological foundations of leadership and the aspects of delegation, quality as-

urance and behavioural control, the topics will also include project management, decision-making and responsibility. This also includes employer responsibility. Dealing with difficult management situations and legal foundations on various personnel topics round off the programme.

The offer is to be continuously developed and supplemented from spring 2022. On the one hand there will be modules on typical management topics and, on the other, the series of events will be based on the needs at hand and current developments, such as managing employees working from home.

The individual modules are compact in their scope and are offered in several instalments at different times and days of the week, thereby giving as many managers as possible the opportunity to participate. The modules do not build on each other thematically, but each deal with a self-contained subject area.

The series of events is flanked by the Moodle learning platform, on which all materials and supplementary information on the individual modules are stored and remain continuously accessible to all participants. In ad-

dition, scientific managers are expected to have the opportunity to take advantage of individual coaching from autumn 2022.

Alexander Bergert from the Human Resources Development Department will be happy to answer any questions about the programme and content; telephone: 0049 (0) 231 755 4875; *E-mail:alexander.bergert@tu-dortmund.de*

Alexander Bergert

NEW BLENDED LEARNING CONCEPT FOR FURTHER EDUCATION AND TRAINING



The pandemic has shown us that a complete switch from face-to-face seminars to online offers is possible if no more alternatives are available. However, it has also shown us that certain formats only work or make sense in presence. If networking and trustful professional exchange are particularly desired, face-to-face seminars will continue to be an important component within the scope of what we offer.

As part of the training and further education, we are therefore planning to introduce a blended learning concept for some of our offers. This is intended to ensure a mix of formal and informal learning, or a mix of different learning methods in order to achieve the highest possible level of knowledge gain and practical application.

E-learning refers to learning scenarios with information and communication technologies, as well as e-learning systems based on them (e.g. WBT = Web Based Trainings), whereby it is not limited to this, but includes a variety of conceptual elements of learning with the aim of promoting self-directed or organised forms of learning.

Blended learning is an integrated learning arrangement in which a network of "classic" learning methods and media is combined with the possibilities of networking via Internet/Intranet. These blended learning solutions have a particularly high learning efficiency for action-orientated learning goals if, among other things, learning takes place in a change of workshop, self-organised learning phases and transfer phases.

As part of leadership development, we would therefore like to start with this concept and will off the seminar: **“Successful handling of challenging employees”** next year.

Target group: All managers

1. Phase

→ (from 1 January 2022)

Linked in Learning Seminar (accessible free of charge to all employees of TU Dortmund University): **“Dealing with difficult employees” by Corinna Kriesemer** (Duration: 1 h 22 min). **One of the ten most popular LinkedIn Learning courses that leaders have viewed in the past year.**

Can be carried out in blocks and bound to a specific location. Mandatory theoretical input before the seminar.

2. Phase

→ (8 February 2022; 9 a.m. – 5 p.m. at the Hotel Dortmund Technology Centre)

Participants take part in the one-day face-to-face training. To prepare, they receive a task on the topic from the trainer Corinna Kriesemer, which is then worked on during the course of the training. The task is based on the concrete experiences of the participants.

The face-to-face training itself focuses on the following content:

- > Self-reflection: My attitude towards difficult employees
- > Trainer input to deepen the content of the video training with a view on what causes the reasons for performance and the role of the manager
- > the central importance of communication for the successful handling of difficult members of staff
- > further instruments and solutions
- > the consequences and risks for the team
- > the limits of the manager's options for action
- > Final exercise on the application of what has been learned in practice after the seminar

3. Phase

→ (18 May 2022; 8:30 a.m. – 12:30 p.m. via ZOOM)

Ensuring knowledge transfer takes place via a half-day follow-up (online, via zoom).

To prepare for this part, participants receive key questions in advance, with which they can reflect on their own experience since the face-to-face training. These key questions are dealt with during the course of the online training. In addition, participants will have the opportunity to exchange their experience

and to lay the basis for a collegial exchange after further training.

Profile of the trainer:

Corinna Kriesemer is a trainer for leadership and communication as well as a coach. Her customers include authorities from the municipal to the federal level, as well as seminar providers and companies. Her focus is on the public sector. Since the beginning of the COVID crisis, about 2,000 people have benefited from her digital offering. As a trainer for LinkedIn Learning, she presents numerous topics in a compact and vivid way for a broad audience. Hundreds of millions of viewers have already watched her video training. More comprehensive information can be found at www.cpwconsulting.de

If you have any questions about the seminar or blended learning, please contact us directly:

Christian Brenner

christian2.brenner@tu-dortmund.de

Telephone: +49 (0) 231 755 3394

Registrations are now possible under the link:

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

Further reading:

- > Erpenbeck/Sauter/Sauter: E-Learning and Blended Learning, 2015
- > Kuhlmann/Sauter: Innovative Learning Systems, 2008

Christian Brenner

i CURRENT

TU DORTMUND WELCOMES 32 NEW APPRENTICES IN 13 DIFFERENT TRAINING OCCUPATIONS

Once again this year, TU Dortmund University was able to warmly welcome its new apprentices at the beginning of August. 32 school leavers have decided to start a commercial or industrial career at the Technical University. This increased the number of newly appointed trainees by four compared to the previous year.

On the day of the welcome event, which took place at "Mensa Nord", the new trainees were from the outset familiarised with relevant information on the course of the hybrid introductory week and the COVID regulations at the technical university. All trainees were equipped with our starter package and laptops. The start of training was this year also somewhat different due to the pandemic. Getting to know each other during the introductory weeks initially primarily took place online. Basic information about the university was also provided during Zoom meetings. In online formats, for example, an escape game as well as the trainee etiquette and operational health management topics were carried out.

In compliance with the hygiene regulations, however, it was possible to hold a face-to-face event at which the trainees could prove their communication and team skills. Divided into small groups, a two-metre-high and

six-metre-long marble run and ski jump were to be created from newspaper within a set time limit. Each group was responsible for an individual section of the track. When the track was put together, it became clear how well the communication with each other worked. The result is impressive.



Marble run

Bianca Elting und Dirk Kanwischer

NEW APPROACHES FOR MARKETING TRAINING



Recruiting junior staff is an increasingly important challenge. The number of applications for an apprenticeship has been decreasing for several years, not only at TU Dortmund University, but throughout Germany. For some training occupations, the quality of applications is low. This not only applies to technical professions such as electronics technicians and IT specialists, but also to commercial and administrative professions.

TU Dortmund University is regarded as a very good training entity and offers trainees many benefits that are in demand on the training market. This content has been further brought into focus for some time and is increasingly drawing attention to TU Dortmund University as a trainer. This is because many students associate the technical university with a course of study. The marketing measures for training are intended to appeal to a broad target group: ranging from the student body and teachers, all the way to parents and grandparents. A wide range that requires the use of various marketing measures.

In spring 2021, the Training and Personnel Marketing team shot an initial training video about the training profession of media design with images and sound. The video introduces the training profession and informs about the advantages of the technical university. The video was produced by trainee media designers with images and sound on their own in close coordination with personnel marketing. Further films about the other 17 training

occupations are planned. This provides potential applicants with intensive insight into the individual training occupations and gives them an all-round view of training at TU Dortmund University. The videos are presented on social networks and on the homepage, with the aim of achieving a greater reach.

As further step towards increasing the level of awareness of TU Dortmund University, a radio spot has been planned for broadcast on the regional station Radio 91.2. This will be aired in October this year. The advertisement draws attention to the many training occupations at TU Dortmund.

In addition to the new measures to increase the number of applications in the field of training, common methods such as job boards like Azubiyo, for example, advertisements on Google Ads, social media or advertising on our homepage are also used. Furthermore, a vocational training day for schools in Dortmund and the surrounding area will take place at TU Dortmund next spring.

The success of the campaigns is measured by how many applications are received. But it is also about long-term success. Because a strengthening of the training and employer brand serves the reputation of TU Dortmund and makes many curious about the technical university.

Karoline Bihl

APPLICATION MANAGEMENT SYSTEM FOR SCIENTIFIC VACANCIES



Since 2018, job advertisements in technology and administration have been published via the HR4You application management system. This option is now also available for all scientific job advertisements. The publication of job advertisements in science via the application management system is possible and mandatory for permanent job advertisements. This procedure was coordinated with the staff council of scientific and artistic employees. The advantages of the application management system include higher data protection and a completely digital application process. Personnel recruitment now also offers its proven service for accompanying recruitment procedures for academic staff: from advice on job advertisements and communication with applicants to

the organisation and support of job interviews. This service is an offer. The selection of applicants remains in the hands of the hiring institution at all times.

In order to be attractive on the international job market, job advertisements can now be published in German and English. The publication of the job advertisements is then carried out via an application management system. In addition to the English application form, communication with applicants can also be made in English. The application portal (<https://karriere.tu-dortmund.de>) of the Technical University of Dortmund can now also be used in English.

Leonie Schneider

NEW: “Competence Compass Secretariat”



The Competence Compass Secretariat of TU Dortmund University is an orientation aid for employees with regard to the qualification profile for working in the University Secretariat.

The offers of further education and training in the field of university secretariat have been bundled into various areas of competence (e.g. work and office organisation, IT, etc.). In particular, new secretaries receive support from the compass during induction and can use the offers there for collegial exchange and networking within and outside the university.

The training courses take place both in the in-house training of TU Dortmund, as well as in cooperation with external providers, such as the Academy MontCenis and the inter-university educational support establishment, HÜF.

Further information on the topic of “Competence Compass Secretariat” can be found on the Personnel Development homepage:

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

If there are any additions, wishes or suggestions from you, we would be very grateful to receive this information.

For questions and individual advice, please contact Ms Aileen Fischer on 0231 755 2778 or by e-mail.

Aileen Fischer

ENGLISH TRAINING PROGRAMME FOR UNIVERSITY ADMINISTRATION AND THE CENTRAL SERVICE FACILITIES



Internationality plays an important role in research and teaching at the Technical University of Dortmund. Currently, about 4,000 international students from more than 100 nations are studying at TU Dortmund. Furthermore, TU Dortmund University is the workplace for numerous international employees and visiting scholars.

In order to take this into account, competent support from the university administration and the central service facilities of the university is indispensable. In May of this year, a programme was therefore initiated to promote and further develop the English language and writing skills among the employees of the administration and the central institutions.

Since the beginning of the 2nd half of the year, Personnel Development has been offering a series of events at different language levels in cooperation with the International Affairs Department and the Foreign Languages Department of the ZHB course platform. The range B1 to C1 is covered. A placement test is available to employees on the Moodle learning platform. This can be used for self-assessment and provides orientation when choosing the language level.

For areas of work in which special English terminology is required, special courses can also be separately requested in order to impart the necessary specialist knowledge in a targeted manner.

Since there are already inquiries from the faculties, the programme will be opened to all interested employees from the 1st half of 2022 and further expanded.

The International Affairs Unit and the Foreign Languages Division of the zhb course platform already offer some accompanying measures, which will be further developed in the future. These include, for example, regular language cafés, language exchange mediation in tandem, including between guest researchers and administrative staff, and the provision of self-learning materials on the Moodle English page for administrative employees. After the end of the pandemic, internships in the International Affairs Department are also planned in order to test the English language in real conversation situations.

One programme that can already be used is staff mobility within the framework of the Erasmus programme, which also enables administrative staff to work at a partner university. In addition, this year, for the first time, a virtual staff exchange with Lehigh University in the USA took place, which is to be continued in the future.

If you are interested in the offer, have questions about participation or the language level test, Ms Aileen Fischer is available in the Personnel Development Department (telephone: 755 2788, E-mail: weiterbildung@tu-dortmund.de).

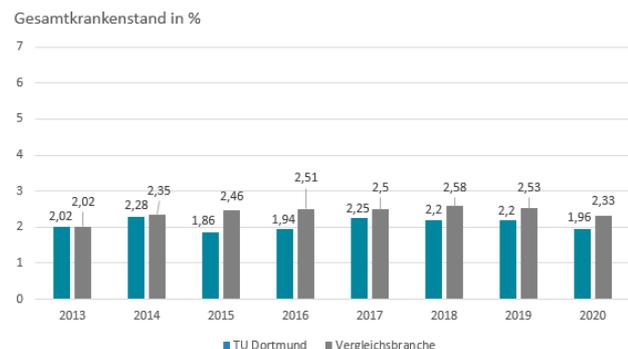
Alexander Bergert

REDUCED ABSENTEEISM IN 2020



The health of employees has a high priority at TU Dortmund. We therefore regularly carry out a differentiated analysis of the health situation at TU Dortmund University. The absenteeism report of the Techniker Krankenkasse (Technician's Health Insurance Fund) is very positive for the year 2020:

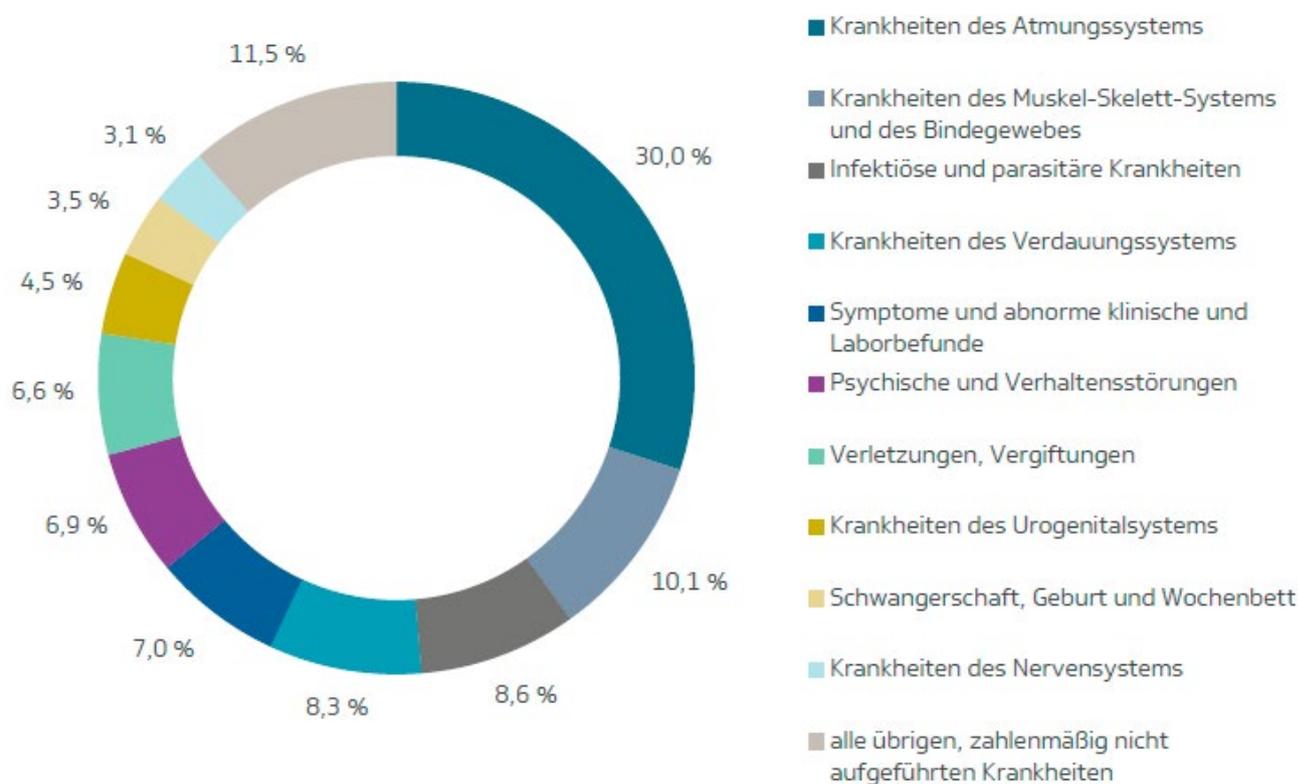
According to the current absenteeism report of the Techniker Krankenkasse, the sick leave rate of TU Dortmund University for 2020 was 1.96%, thereby 0.24 percentage points lower than in the previous year (2019: 2.20%). Employees of TU Dortmund University were on average on sick leave for 71 days last year, 0.9 days less than in the previous year. TU Dortmund University is also in positive territory in an industry comparison: Here, the sick leave rate in 2020 was 2.33% and thereby 1.4 sick days higher than at the TU Dortmund.



Source: Techniker Krankenkasse Absenteeism Report, 2020

The largest number of inability-to-work cases at TU Dortmund University in 2020 fell under the diagnoses “diseases of the respiratory system” (30.0%), “diseases of the musculoskeletal system” (10.1%), “certain infectious and parasitic diseases” (8.6%) and, among others, “mental and behavioural disorders” (6.9%). As a result, both the number of cases of diseases of the musculoskeletal system increased compared to the previous year (+0.3 percentage points) and, above all, the number of cases of mental and behavioural disorders (+1.8 percentage points).

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



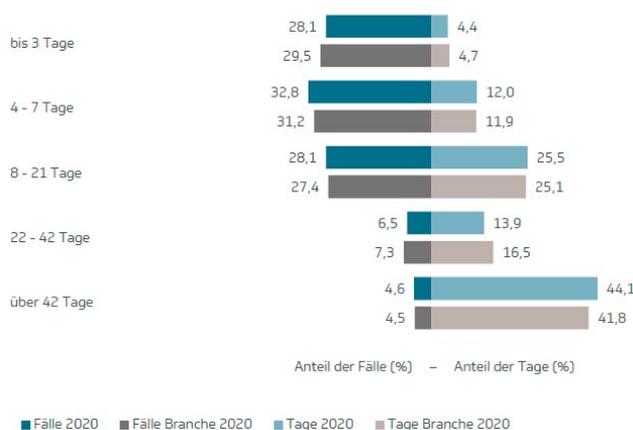
Source: Techniker Krankenkasse Absenteeism Report, 2020

While 60.9% of inability-to-work cases reported to the Techniker Krankenkasse lasted a maximum of one week in 2020, only 11.1% of reported inability-to-work cases lasted longer than three weeks. Ascertained to be 21.4%, this was mainly due to mental and behavioural disorders in 2020 (2019: 11.2%), thereby significantly more than in the previous year.¹

In order to keep absenteeism at TU Dortmund as low as possible, you as a manager can have a significant influence on the health of your employees. Above all, you can positively influence the mental health of your employees. An important aspect here can be to maintain and promote relationships with, and within your team despite the personal distance when working from home. More about this in the article “Virtuelle Teams – Führung auf Distanz braucht Nähe” (Virtual teams – leadership at a distance needs proximity).

Franziska Wallmeier

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



Source: Techniker Krankenkasse Absenteeism Report, 2020

¹ Note: We would like to point out that the sick leave stated in the absenteeism report, as well as other key figures, may differ from company absence statistics for various reasons. Only the incapacity to work reports forwarded to the health insurance fund are taken into account in the absenteeism report. Since an inability-to-work notification is usually only mandatory for more than three days of incapacity to work, shorter incapacity to work notifications may be under-recorded.

→ LEADING

NEW MANAGERS AT TU DORTMUND

An interview with Christian Kirsch, head of the Printed Media and Authority Data Department of the University Library



“For me, a good manager is always available. My team can always approach me with content or organisational questions and talk openly about difficulties.”

As head of department, I take care of the administration of our new library management system, ALMA. We switched to this cloud-based system in a pilot project together with five other NRW university libraries in the spring. For this purpose, a number of agreements had to be made with the other libraries, as well as the University Library Centre in Cologne. Due to the system change-over, we have had to completely redefine and design our workflows and processes in the last 18 months

How big is your team?

It includes 10 people, although we have some part-time and half-time employees, some of whom also work in other departments.

What do you mean by good leadership?

For me, a good manager is always approachable. My team can always approach me with content or organisational questions and talk openly about difficulties. A trustful and good working atmosphere is the basis for this. It is important to me that my team is motivated and committed. Appreciation of performed work done is also decisive for this.

The work processes should be clearly structured in the team and decisions should be made transparently and justified by the manager. For me, leadership involves for-

Please describe the tasks of your department and in your function as a manager.

I head the Printed Media and Authority Data Department of the University Library. This is responsible for the procurement and indexing of the literature selected by the specialist departments. The needs of the faculties are decisive in the selection, but acquisition proposals are also taken into account. Other tasks further include the segregation of outdated or no longer used literature, for example, in the case of new editions, as space in the library is limited. We additionally support the university bibliography of TU Dortmund, which lists all publications of university members.

ward-looking active planning where bottlenecks or problems in work processes could arise, so as not to have to make hectic ad-hoc decisions under pressure.

What are the biggest challenges as a manager from your point of view?

The balancing of the different employee interests in the department. The transport and involvement of all participants in the team. Be it in holiday planning or the distribution of tasks. The regular exchange of information with other departments is also essential. As a manager, I have to keep track of things, even if I can't be involved in all processes and projects to the finest detail.

You have been working at TU Dortmund University for some time. From your point of view, what have been the biggest changes in recent years?

For the area of the University Library, the conversion to e-media and the resulting restructuring of the work processes and the library management system.

The assumption of management tasks was a big change for me personally, one that I imagined differently than it actually is.

What were the things you had imagined differently?

It surprised me that work organisation is so time-consuming and can also be very complex. For example, employee appraisals require a lot of preparation. I take a lot

of time for the individual conversations. In addition, many coordination processes are required among one another, as well as with the other managers in the division.

In your division, there has been a major upheaval as a part of the transformations. However, changes can also be frightening. How did you prepare your team for this?

I prepared the employees through numerous conversations in order to respond to any fears or reservations. The mood was, and still is very good. The new software has been very well received, and work steps have also been simplified. Unfortunately, a planned team building measure of action had to initially be postponed, as we would like to carry it out with the physical presence of those involved. But we will make up for this.

How do you keep your team together during the COVID period?

We make regular video conferences with the employees on site and those working from home. Good knowledge management, for example, with regard to the documentation of important information, is essential to keep all participants supplied with the same level of information. It is an advantage that my employees have been working at TU Dortmund for a long time, already know each other well and, therefore, cooperation continues to run well.

Thank you very much!

The interview was conducted by Stefanie Niemann.

An interview with Mr Tim Külow, Department of Finance and Procurement, Head of Third-Party Funding Management



“It is incredibly interesting to utilise colleagues where they can best develop their strengths in the area of responsibility and to see how to organise the work processes efficiently.”

After receiving the grant notification / contract for a project, we set up the project account in SAP and inform the chair. We would like to point out special licensing conditions that may have to be observed. The right to public funding is usually not or only superficially taught, even in classic training courses for public administration, so that intensive induction is generally required.

What impact does this have on your work as a manager?

Due to the high number of projects, it is important to me that the workload in the team is distributed as evenly as possible. That's why I regularly exchange ideas with my team and check the areas of responsibility and adjust if necessary. The authority to sign the factual correctness of accounting-relevant documents lies with me, so I check the documents prepared by my colleagues accordingly before forwarding them to financial accounting. I also manage large projects myself, such as lines of support of excellence clusters and collaborative research divisions of the German Research Foundation, and take care of statistical enquiries.

From your point of view: What qualities should a good manager have?

I have already gone through several professional stations in my life and got to know and experienced different leadership styles. Two points are particularly important to me: On the one hand, that objectives for the fulfilment of tasks are clearly communicated to the team. However, each individual must be given the necessary freedom to achieve these goals on their own responsibility – as far as this is possible in the field of activity. On the other hand, that it becomes clear to all employees when making decisions, why I made them this way, and not otherwise.

What are the tasks of your department?

Our department takes care of the majority of third-party funded research projects at the technical university. The funds can come from both public and private donors. Our team consists of 10 employees, each of whom handles an average of 180 evaluated projects. The total number of projects is significantly higher, but the projects are differentiated according to effort and donor or funding programme.

Therefore, we have structured the department itself into three teams. One team works on “normal” projects (more projects that are less time-consuming); another is responsible for special projects (a smaller number of projects but very time-consuming); and the third team works on the area of projects funded by the European Union.

**This is a very special area of responsibility.
What inspires you for this topic?**

When I came into this field at the time, I found it very interesting at first, but only had a vague idea of what exactly all this entails. You grow into this area over time. I still find it attractive to me, as the projects are subject to constant change. The funding law remains the same in terms of scope, but the interpretation by project promoters and funding agencies as well as requirements for billing and auditing are constantly changing.

How did you feel about the change from employee to manager in your field?

It's a big change for everyone involved. But I'm learning every day. The view as a manager on the tasks is also different from that from the point of view of the employee. As an employee, you have your own defined area of responsibility. Of course, you also work together with others, but you do not have the view of the subject area from above, and you do not necessarily need it. As a manager, however, you have to keep an eye on the overall picture.

It is incredibly interesting to use colleagues where they can best develop their strengths in the area of responsibility, and to see how to organise the work processes efficiently.

How do you and your team shape the work under COVID conditions?

We still have the files as physical files. We have started digitalisation in this area. However, many of the project promoters and sponsors have not yet been digitised. We have modified and organised our work processes in such a way that we can digitally sign accounting documents. Nevertheless, all members of the team go to the office on a daily basis to do the work concerning files on site. As a manager, I also regularly try to meet my employees in person, as personal exchange is simply essential from my point of view.

Are there any developments and challenges that will come to your area in the coming years?

There are two major topics: on the one hand, the introduction of the digital file, which must also be designed in a legally secure manner for the funding agencies. On the other hand, the accounting system will be renewed, as many changes will have to be mastered in the future.

Thank you very much.

The interview was conducted by Stefanie Niemann.

WORTH READING

New thematic series:

NEW WORK OR WORK 4.0? – WHAT IS IT ACTUALLY?



Numerous ideas for new work structures and changes in companies have appeared in recent years under the keywords “New Work” or “Work 4.0”. But what exactly is behind it, and which of these ideas can possibly be transferred to TU Dortmund?

With a series of topics, we would like to take up the term “New Work” as well as various ideas that are mentioned in this context and shed more light on them.

The term “New Work” itself originally goes back to the theory of the social philosopher Frithjof Bergmann at the end of the 1970s. In contrast to the capitalist view of wage labour prevailing at the time, he developed a new model for the understanding of life and work. In this approach to “New Work”, people should focus on the meaningfulness of their work when aligning their gainful employment. Today, this term is used in literature to summarise a variety of new approaches and innovations for the improvement of working conditions and the working atmosphere in organisations.

What are the advantages of implementing New Work approaches?

Companies expect increased work productivity, higher employee satisfaction and better employer attractiveness.

In their book, authors Nils and Anna Schnell take the view: “New Work is first and foremost an attitude and way of thinking – so it is a “mindset”. This means that individual measures and changes in working methods such as setting up table football, enabling home-office work or introducing health measures, do not automatically lead to an improvement in the climate in cooperation within the company. Rather, a correspondingly accompanied cultural change must also take place. In summary, the authors speak of a necessary comprehensive renewal of the corporate culture:

“Only the holistic approach of a change, which takes place on a cultural level in the company and is supported with different measures suitable for the company, makes New Work come alive as a movement in the company.”²

In the sense of the New Work understanding, the focus should therefore be on the question of the meaningfulness of the activity and drive. For managers, it is important to question their own motivation, but also to reflect on that of individual team members.

“Are you just doing a job or are you excited about what you're doing? Leaders differ from superiors and managers at this point: Above all, they are interested in the 'why' of their employees and support them in their growth and better resolving their tasks.”³

Conclusion.

The New Work concept aims at a more self-determined and self-responsible employee way. This requires a high degree of flexibility in terms of working hours, place of work and organisational way of working, and a corresponding change in the corporate culture. In order to achieve this change, the manager is to be understood as a personnel developer who derives suitable measures and changes in relation to their team and the organisational division in the sense of New Work. In order to establish innovations and achieve a real upheaval, it is imperative that employees are involved and taken along.

Stefanie Niemann

Literature:

- > 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, p. 16

³ H. Deimling (2021) Leadership and New Work, p. 43

! WORTH KNOWING

TALENT MANAGEMENT



At the end of the 1990s, the consulting firm McKinsey & Company noted a “war of talents” within the industrialised nations, in which a shortage of skilled workers was predicted due to the expected demographic development.

One response to this is talent management (TM), which associates the fight for the best, as it is vital for organisations to have talent.

But what is TM?

TM subsumes all internal and external measures, strategies and methods that have the goal of filling the key positions within a company with the right people. The goal of TM is to discover, attract, promote, place and retain talent within the company.

TM can follow both a conventional and an integrative approach. The conventional approach assumes that all employees have a talent to discover, with the integrative approach solely focusing on the most talented 5-10% employees.

Since both the terms talent and talent management are very complex, each company must develop its own talent management system that accounts for the specifics of its own employees, goals, strategies and culture.

The four core TMS areas form an aid to setting up a Talent Management System (TMS):

- > **Attraction:** As an employer, how can I be attractive to both internal and external talent? Both to create a brand that is attractive for talents in the recruitment process, and to ensure a systematic assessment of talents and their potential as part of potential management.
- > **Development:** Recording, promotion and development of employee competencies. Pursue these further and show clear career paths and development opportunities that are attractive to talents
- > **Retention** If the performance in the company is rewarded and transparent, career paths are formed from it, and the talents are motivated to remain in the company

- > **Placement:** How is career planning carried out in the company? If the key positions are filled with internal employees, then a stringent action within a succession management can be recognised.

What does this have to do with leadership?

The manager is responsible for the development, assessment and retention of talents and thereby acts as a direct link between talent and human resources.

A McKinsey study asked HR managers and executives who is responsible for a TMS, which resulted in the executives being of the opinion that the HR department has responsibility, while the HR department saw this diametrically.

Managers as the first personnel developers already draw insights for personnel planning during strategic planning, actively participate in recruiting, manage, evaluate and promote their talents, which they then release from their responsibility when the talents are ready and use them for the benefit of the entire company.

Findings for TU Dortmund?

Especially in the public sector, Germany is heading for a dramatic shortage of skilled workers, as one in three employed people will retire by 2030.

According to current calculations, the average age of all management positions in the administration of TU Dortmund University is 48.5 years. In the next five years, a total of 12 management positions are to be filled by succession. This is without accounting for replacements due to fluctuation, creation of new management positions and leaving under early-retirement.

The search, determination, development and retaining of specialists is a core priority of all companies within the framework of the “War of Talents”, in the course of which a high standard must be placed on personnel management.

The Herculean task in the context of the introduction of a TMS is certainly the sensitisation of all those involved to the fact that this is a comprehensive task and is intended for the benefit and further development of the entire organisation

Conclusion

The need for managers at TU Dortmund University is there and will not subside in the future due to demographic developments.

Therefore, it makes sense to counter this need with a strategic personnel development measure in the form of a TMS.

This TMS is intended to help ensure that the strategy of TU Dortmund University as a partnership provider for science and research can continue to be achieved with qualified and motivated managers and employees.

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

VIRTUAL TEAMS – LEADERSHIP AT A DISTANCE NEEDS PROXIMITY



For successful cooperation, one of the main tasks of managers is to build trust with their employees and to keep the team together. Especially in virtual work, as has primarily been practiced at TU Dortmund University since the COVID pandemic, this presents managers with new challenges.

While the exchange and contact with your own team in the office takes place quite naturally and casually, it is inevitably lower if the employees are predominantly working from home. This not only makes cooperation in the team more difficult, but above all the informal, personal conversations that usually take place during joint coffee or lunch breaks are largely eliminated. Social isolation is one of the biggest challenges for employees working from home. In order to maintain the team feeling, as well as cooperation and smooth workflows, we will show you how you as a manager can ensure the operational and personal exchange within your team despite spatial separation:

- > Maintain your usual meetings and regular fixed meetings with individual team members, even when working from home, by conducting them digitally.
- > Set additional, fixed daily or weekly appointments where the whole team can virtually meet and exchange to structure work within the team and keep each other up to date (e.g. a morning “wake up call”).
- > In order to also promote informal exchange and, thereby, the team feeling, you can introduce virtual coffee rounds 1-2 times a week, in which you and your employees can talk about off-duty topics for 15 minutes. In addition, you can also organise joint lunches, morning breaks or after-work meetings within your team. For this purpose, we recommend so-called “Skill Sharing Sessions”, in which one person from the group presents their special skills, hobbies, last holiday destinations, etc. You share your skills and thus expand those of others.

- > Schedule a few minutes for small talk during your meetings. How was the weekend? Where are you going for your next holiday? What was for lunch? All topics discussed before a normal meeting can also be discussed digitally.
- > Despite the lack of personal contact, you can integrate new employees into the team, for example, as part of “blind dates” or break-out sessions during a Zoom meeting.
- > Plan some virtual team building, for example, in the form of a virtual escape room (bookable via further education and training).

Since virtual forms of work will become increasingly more important in the future, regardless of the current COVID pandemic, due to increasing globalisation and digitisation, this topic will continue to accompany us. In order to ensure a health-promoting working environment in the future, you are welcome to contribute your own experience and share your findings with us. Please

contact Mr Christian Brenner (Head of Personnel Qualification) or the Occupational Health Management department of TU Dortmund University.

Franziska Wallmeier

Contact:

Christian Brenner

Head of Personnel Qualification
 August-Schmidt-Str. 1 – 44227 Dortmund
 Phone +49 (0)2 31/755-3394
 Mobile: +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

Occupational health management
 August-Schmidt-Str. 1 – 44227 Dortmund
 Phone: +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

WHAT MAKES A GOOD TEAM



Team – “Great someone else does it” or “together everyone achieves more”?

We all use the word team daily and rarely ask ourselves the question: What actually makes a team? A diverse mixture of people working together? An (un)harmonious bunch? Distribution of tasks?

Wikipedia first soberly defines a team as an organisational unit of at least 2 people who should fulfil a common task and/or pursue common goals.

But what distinguishes successful teams from less successful ones? For most managers, their team works well when it delivers results – in high quality and within the given time frame.

But – how should a team be composed to do just that? And what can we as managers contribute so that a team becomes or remains “good”, i.e., functional and efficient?



Google’s Project Aristotle

In 2012, Google spent two years analysing 180 of its own teams of different performance in terms of composition and group dynamics (code name “Project Aristotle”) to find out what makes a good team: Educational background? Identical interests? Personality traits such as open-mindedness or shyness? Gender balance? Certain skills?

In fact, it turned out that none of these characteristics decided on the success or failure of a team. Whether team members were friends or more or less strangers, whether they preferred flat or steep hierarchies, what training or skills were available – no patterns could be found. Relatively quickly, it became clear that Google’s strategy “we hire the best minds and then have the best teams” did not work easily.

Only after the search was extended to so-called “group norms” did the research team of psychologists, statisticians, sociologists and engineers finally find what they were looking for.

Five characteristics actually distinguished successful from less successful teams:

1. Psychological safety! (being able to take interpersonal risks)
2. Reliability (in terms of completing tasks on time and taking responsibility)
3. Structure and clarity (clarity regarding expectations and team goals)
4. Sense (individually different: self-realisation, financial security, etc.)
5. Influence/effect (results of one's own work and their contribution to organisational success)

Key factor; psychological safety

Psychological safety turned out to be by far the most important principle of functioning teams; a term coined by Harvard psychologist Amy Edmondson.

But what is it? Edmondson defines psychological safety as a common belief of all members of a team that the safety within the group is given to take interpersonal risks (Edmondson, 1999).

1. Anyone can contribute their (even dissenting) opinion without having to fear sanctions.
2. Each team member has approximately the same proportion of speeches.
3. High social sensitivity is given: the team members pay empathetic attention to the fact that the needs of all are satisfied.
4. Mistakes are seen as a learning opportunity – there is an atmosphere of experimentation and curiosity.
5. Strength orientation as an imperative: individual skills and talents are seen and appreciated.

The effect is that all team members feel that their voice counts and is heard. That is why they dare to contribute their ideas – which may seem crazy at first, but possibly brilliant. That they have the courage to point out mistakes to their colleagues and superiors (which can be lifesaving in an aircraft cockpit or hospital).

Psychological security is therefore not synonymous with “being nice” or the absence of conflict. On the contrary: In an atmosphere of openness, differences tend to become clear and lead to friction.

What does this mean for managers?

Six tips for your own practice

6. Be curious about ALL ideas
7. Conducting in an appreciative way
8. Ensure that everyone in the team has about the same amount of voice
9. Becoming visible as a human being with your own mistakes and weaknesses
10. Spending time in the LEARNING ZONE (attitude: I don't know the answer/solution)
11. Communicate clear goals and expectations

Aira Schöttelndreier

further literature and 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>



NOTEWORTHY

OFFERS AND DATES FOR YOU AS MANAGERS:

Blended Learning Offer “Successful Handling of Challenging Employees”	<p>The offer includes self-learning elements, a face-to-face seminar and a transfer workshop; the combined learning methods enable a high learning transfer as well as more flexible learning times.</p>	<p>1. Phase: from 1 January 2022, Linked in Learning Seminars</p>
	<p>Thematically, the focus is on dealing with challenging employees and strategies as well as practice-orientated solutions.</p>	<p>2. Phase: 8 February 2022, 9 a.m. – 5 p.m., Face-to-face seminar</p>
	<p>Registrations are now possible under the link:</p> <p>→ https://personal.tu-dortmund.de/personal-qualifizierung/fuehrungskraefteentwicklung/programm/</p> <p>Further offers can be found on the homepage under the above link.</p>	<p>3. Phase 18 May 2022, 8:30 a.m. – 12:30 p.m., Follow-up via Zoom meeting</p>

Vocational Training Day at TU Dortmund University	<p>Students can obtain comprehensive information about all training occupations at TU Dortmund University.</p>	<p>17 February 2022, 8 a.m. – 5 p.m.</p>
	<p>For more information, see:</p> <p>→ https://personal.tu-dortmund.de/personalqualifizierung/ausbildung/berufsausbildungstag</p>	



Service anniversary – CONGRATULATIONS

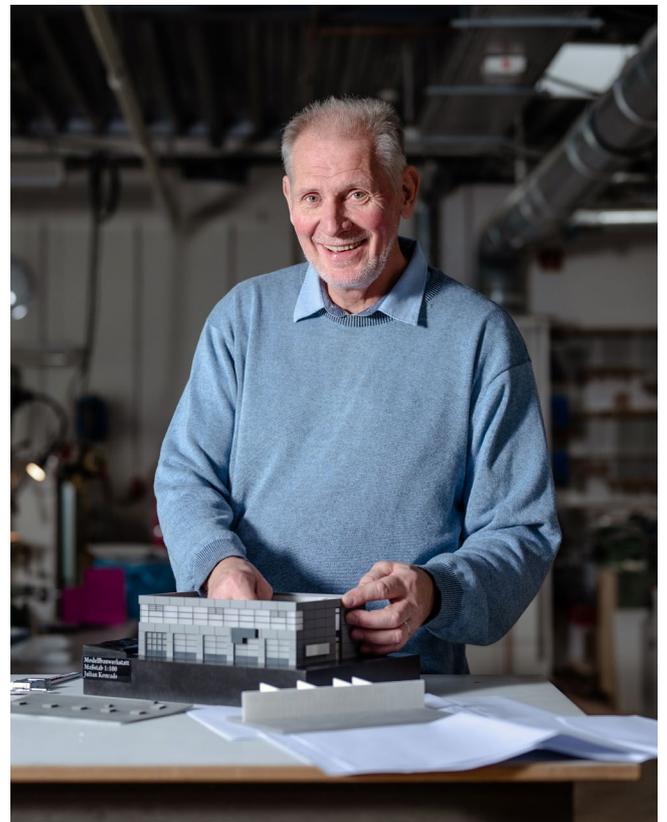
We would like to honour the following executives for their many years of service in the public sector:

25 YEARS



Mr Stefan Hofbeck, Head of Department 2

40 YEARS



Mr Dirk von Kölln, Model Making Workshop Manager

MASTHEAD:

Publisher:

TU Dortmund / The Chancellor / Department 3.3

Editorial office:

Alexander Bergert,
Stefanie Niemann

Organisation:

IT & Media Centre

Photo credits:

Titel: ©Worawut - stock.adobe.com

Page 2: ©Numax3d - stock.adobe.com

Page 3: ©onphoto - stock.adobe.com

Page 5: Ausbildungscoordination

Page 6: ©Nikolas Golsch/TU Dortmund

Page 7: ©kebox - stock.adobe.com

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

Page 9: ©fotogestoeber - stock.adobe.com

Page 10, top: ©momius - stock.adobe.com

Page 12: Rita Sadkowski

Page 14: Tim Külow

Page 16: ©Tierney - stock.adobe.com

Page 18: ©svetazi - stock.adobe.com

Page 20: ©Nattakorn - stock.adobe.com

Page 22, top: ©Photocreo Bednarek - stock.adobe.com

Page 22, below: ©strichfiguren.de - stock.adobe.com

Page 25, left: Stefan Hofbeck

Page 25, right: ALIONA KARDASH