

gestalten • steuern • ermöglichen  
Wissenschaft braucht Management



Spektrum 2013

Lehrgang für  
FakultätsmanagerInnen

# Wissenschaft braucht Management: Das ZWM

Organisationen im Wissenschaftssystem haben heute mehr Handlungskompetenzen und Gestaltungsspielräume als je zuvor. Die neuen Verantwortungen gehen mit neuen Kompetenzen einher: Wissenschaftsmanagement wird für Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Förderorganisationen zum Schlüsselfaktor, um Herausforderungen wie forcierten Wettbewerb und Mittelknappheit zu meistern. Strategische Steuerung, Mitarbeiterführung und Kommunikation, Innovations- und Finanzmanagement sind nur einige der Anforderungen, die sich daraus ergeben.

Ein erfolgreiches Zusammenspiel von Wissenschaft und Management ist für die gesamte Einrichtung ebenso wie für die Personen gewinnbringend. Nicht Management von Wissenschaft, sondern Management *für* Wissenschaft ist das Ziel. Das gelingt, indem Konzepte, Methoden und Instrumente an den Besonderheiten des Wissenschaftssystems ausgerichtet werden, das durch kreative ExpertInnen, hochautonome dezentrale Einheiten, Wissenschaftsfreiheit, Prozessoffenheit und die Auswirkungen der Arbeitsverhältnisse des öffentlichen Sektors gekennzeichnet ist: Diese sind häufig schlechter bezahlt und entweder sehr konstant oder durch kurze Befristungszeiten bestimmt.

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer arbeitet auf drei Handlungsfeldern, um das Wissenschaftsmanagement zu professionalisieren und um die Netzwerkbildung voranzutreiben: Es bietet zielgruppenspezifische Weiterbildung für WissenschaftsmanagerInnen und WissenschaftlerInnen an, berät wissenschaftliche Einrichtungen zum Beispiel in Organisationsentwicklungs-, Strategie- oder Evaluationsprozessen und betreibt das Wissens- und Netzwerkportal »wissenschaftsmanagement-online«.

Das ZWM ist ein mitgliedergetragener, gemeinnütziger Verein. 2002 als »Selbsthilfeorganisation« der deutschen Wissenschaft gegründet, agiert das ZWM bundesweit. Zu den derzeit 73 institutionellen Mitgliedern zählen Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Unternehmen. Als Plattform und Netzwerk fördert das ZWM den Austausch über die »Säulen« des deutschen Wissenschaftssystems hinweg und mit Partnern aus der Wirtschaft. Diese Struktur erlaubt es dem ZWM, ExpertInnen mit langjähriger Erfahrung passgenau für seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote zu mobilisieren. Das ZWM nimmt Impulse, Herausforderungen und Bedürfnisse aus dem System auf, bündelt sie und setzt sie in Handlungen um – in Weiterbildungsprogramme, Beratungsleistungen und die Vernetzung der Akteure.

Ausführliche Informationen zu Zielen, Aufgaben und Angeboten des ZWM bietet die Website [www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de).

# Vermitteln, leiten, steuern: Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

## Hintergrund und Thematik

FakultätsmanagerInnen nehmen im sensiblen Zusammenspiel von Zentrale und Dezentrale ebenso wie im Gefüge von Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement eine Schlüsselrolle ein. Sie gestalten Strategieprozesse, gleichen Interessen aus, nehmen Impulse verschiedener Akteure auf und setzen diese in institutionelles Handeln um. Sie sorgen so auf einer Vielzahl von Arbeitsfeldern für die Rahmenbedingungen von Forschung und Lehre. FakultätsmanagerInnen benötigen dafür ein spezifisches Managementwissen, das auf die Besonderheiten des Wissenschaftssystems abgestimmt ist und sich an ihrer täglichen Praxis orientiert. Der Lehrgang für FakultätsmanagerInnen vermittelt diese Kenntnisse und Fähigkeiten berufsbegleitend. Er stellt die Arbeits- und Handlungsfelder Kommunikation und Konfliktmanagement, Strategieentwicklung und -implementierung, Verhandeln, Ressourcensteuerung sowie Führung und Entscheidungsfindung im Wissenschaftsbetrieb in das Zentrum der gemeinsamen Arbeit. Die TeilnehmerInnen lernen sowohl von erfahrenen ReferentInnen und TrainerInnen als auch voneinander: Austausch und Netzwerkbildung sind zentrale Elemente des Lehrgangs. Grundlage und Fluchtpunkt der gemeinsamen Arbeit bilden Fälle und Situationen, die sich aus der täglichen Arbeit der TeilnehmerInnen ergeben (»Critical Incidents«).

## Zielgruppe

Der Lehrgang richtet sich an MitarbeiterInnen, die im Fakultätsmanagement leitende Funktionen einnehmen. Damit sind FakultätsgeschäftsführerInnen ebenso angesprochen wie FakultätsassistentInnen und FakultätsreferentInnen.

## Ziele

- Entwicklung von Managementfähigkeiten, die an den Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs ausgerichtet und auf das Fakultätsmanagement zugeschnitten sind
- Netzwerkentwicklung im Fakultätsmanagement
- Methodenkompetenz im Wissenschaftsmanagement

## Zertifikat

Das ZWM stellt den TeilnehmerInnen ein Zertifikat über die erfolgreiche Teilnahme am Lehrgang für FakultätsmanagerInnen aus.

# Konzept und Organisation

## Weiterbildungsphilosophie

### Bedarfsorientierung

Die Weiterbildungsangebote des ZWM orientieren sich an den Dynamiken und Herausforderungen des Wissenschaftsbetriebs und setzen an der täglichen Arbeit der TeilnehmerInnen an. Ihre konkreten Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse fließen unmittelbar in die Konzeption der Veranstaltungen ein.

### Praxisnähe und Netzwerke

Praxisnähe hat für das ZWM höchste Priorität. In Gruppenarbeiten und Planspielen setzen sich die TeilnehmerInnen mit den vorgestellten Konzepten und Instrumenten auseinander. Situationen und Fälle aus ihrem beruflichen Alltag (»Critical Incidents«) bilden den Fluchtpunkt der Arbeit. Zu den Arbeitsformen zählen zudem Fach- und Impulsvorträge, Diskussionen sowie Best- und Worst-Practice-Beispiele. Der Erfahrungsaustausch unter den TeilnehmerInnen und mit den ReferentInnen kennzeichnet die Angebote. So entstehen Netzwerke, die weit über die Veranstaltungen hinaus tragfähig sind.

### Tandem-Trainer-Prinzip

Die ReferentInnen und TrainerInnen sind erfahrene ExpertInnen aus Wissenschaftsorganisationen sowie PraktikerInnen aus der Wirtschaft mit Bezug zum Wissenschaftssystem. Sie gestalten das Programm jeweils als Tandem. Auf diese Weise lernen die TeilnehmerInnen Handlungsfelder und Lösungsansätze immer aus zwei Perspektiven kennen.

### Qualitätssicherung

Im Vorfeld der Veranstaltungen steht eine detaillierte Erhebung der Vorkenntnisse und Erwartungen. »Train-the-Trainer«-Angebote bieten den ReferentInnen des ZWM die Möglichkeit, im Format des moderierten

Erfahrungsaustauschs die Qualität der Wissensvermittlung weiter auszubauen. In Verbindung mit einer intensiven Kursbetreuung vor Ort sichert das ZWM die inhaltliche und didaktische Qualität seiner Angebote. Alle Weiterbildungsangebote werden evaluiert, um das Angebot stetig nachfrageorientiert weiterzuentwickeln.

## Entsendung und Auswahl der TeilnehmerInnen

Die TeilnehmerInnen werden durch die Wissenschafts- und Forschungsinstitutionen ausgewählt und für den Lehrgang angemeldet. Eine Finanzierung durch die entsendende Institution ist die Regel.

Die letztendliche Auswahl der TeilnehmerInnen liegt beim ZWM. Ein Kriterium ist die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen. Es können maximal 20 TeilnehmerInnen zugelassen werden.

## Teilnahmegebühr

Die Teilnahmegebühr beträgt für alle vier Module inklusive aller Steuern 4.800 Euro bzw. 3.840 Euro für TeilnehmerInnen aus Mitgliedseinrichtungen des ZWM. Inbegriffen sind Unterkunft, Vollverpflegung, Tagungsmaterialien und Tagungsgetränke. Die Module können nicht einzeln gebucht werden. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des ZWM, die auf der Website abrufbar sind.

„Neben den vielfältigen Themen des Wissenschaftsmanagements gewinnen nachhaltige Netzwerke immer mehr an Bedeutung. Das ZWM bietet in seinen Weiterbildungsprogrammen für diese beiden Felder eine optimale Plattform.“

Dr. Lars Niemann, Technische Universität Darmstadt

”

## Termine

Modul 1: 18. - 20. März 2013

Modul 2: 28. - 30. April 2013

Modul 3: 17. - 19. Juni 2013

Modul 4: 18. - 19. Juli 2013

## Veranstaltungsorte

Schloss Fürstenried

Forst-Kasten-Allee 103 • 81475 München

Bildungsstätte Schloss Etelsen

Bremer Straße 2 • 27299 Langwedel-Etelsen

Erbacher Hof

Akademie & Tagungszentrum des Bistums Mainz

Grebenstraße 24-26 • 55116 Mainz

## Hinweis

Der Programmablauf skizziert den inhaltlichen Rahmen, der durch die Anforderungen und Erwartungen der TeilnehmerInnen konkret ausgestaltet wird. Das ZWM behält sich Programmänderungen vor.



Pascal Sadaune, M.A.

Projektleiter Weiterbildung

## Kontakt

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.

Freiherr-vom-Stein-Straße 2

67346 Speyer

Fon: 06232 654-159

Fax: 06232 654-259

Mail: sadaune@zwm-speyer.de

[www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de)

## Online-Buchung

[www.zwm-speyer.de/fakultman](http://www.zwm-speyer.de/fakultman)

# Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

## Modul 1: Kommunikation und Konfliktmanagement

Ort: Schloss Fürstenried, München

Montag, 18. März 2013	Dienstag, 19. März 2013	Mittwoch, 20. März 2013
Vormittag 8:30 - 12:30 Uhr		
<b>Führung und Zusammenarbeit in Teams</b> (Outdoorworkshop)	<b>Kommunikation und Konflikt (I)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fragetechnik</li><li>• Kommunikation: Grundlagen und Begriffe</li><li>• Feedbackregeln</li><li>• Subjektivismen</li></ul>	<b>Kommunikation und Konflikt (III)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alltagslagen konfliktären Gehalts: Rollenspiel</li><li>• Critical Incidents</li></ul>
Nachmittag 14:00 - 18:00 Uhr		
<b>Führung und Zusammenarbeit in Teams</b> (Outdoorworkshop)	<b>Kommunikation und Konflikt (II)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Konfliktbegriff und -diagnose</li><li>• Problemfokussierte vs. lösungsfokussierte Haltung</li><li>• Ressourcenorientierter Dialog</li><li>• Kollegiale Fallbearbeitung</li></ul>	<b>Kommunikation und Konflikt (IV)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlerkultur: Rollenspiel</li><li>• Kollegiale Fallbearbeitung</li></ul> <b>Evaluation des Moduls</b>

# Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

## Modul 2: Strategisches Fakultätsmanagement, Verhandeln

Ort: Bildungsstätte Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

Sonntag, 28. April 2013	Montag, 29. April 2013	Dienstag, 30. April 2013
Vormittag 8:30 - 12:30 Uhr		
<b>Strategisches Fakultätsmanagement (I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulsteuerung gestern und heute</li> <li>• New Public Management (NPM) und neue Steuerungsmodelle (I)</li> </ul>	<b>Strategisches Fakultätsmanagement (III)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfelder (I): Leistungsorientierte Mittelvergabe</li> <li>• Handlungsfelder (II): Berufungen, Räume, Deputate</li> </ul>	<b>Verhandeln (I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist eine Verhandlung?</li> <li>• Verhandlungsvoraussetzungen</li> <li>• Ziele in Verhandlungen</li> <li>• Aktives Zuhören</li> <li>• Critical Incidents</li> </ul>
Nachmittag 14:00 - 18:00 Uhr		
<b>Strategisches Fakultätsmanagement (II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NPM und neue Steuerungsmodelle (II)</li> <li>• Strategie: Begriffe und Konzepte</li> <li>• Strategieprozesse: Entwicklung, Implementierung, Controlling</li> <li>• Hochschulen: Zentrale vs. Dezentrale</li> </ul>	<b>Strategisches Fakultätsmanagement (IV)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkstatt: Kollegiale Fallbearbeitung</li> </ul>	<b>Verhandeln (II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereiten von Verhandlungen</li> <li>• Vorbereitungsraiser</li> <li>• Durchführen von Verhandlungen</li> <li>• Verhandlungsphasen</li> <li>• Best Alternative</li> <li>• Critical Incidents</li> </ul> <b>Evaluation des Moduls</b>
Abend 20:00 - 22:00 Uhr		
Hochschulen im »Horizont 2017«: Rahmenbedingungen und Herausforderungen	Margerison-McCann – das Arbeitsfunktionen-Modell (Kaminzimmer)	

# Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

## Modul 3: In Hochschulen führen

Ort: Erbacher Hof, Mainz

Montag, 17. Juni 2013	Dienstag, 18. Juni 2013	Mittwoch, 19. Juni 2013
Vormittag 8:30 - 12:30 Uhr		
<b>Mitarbeiterführung (I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metakommunikation</li> <li>• »Ich« als Führungskraft: Rollenklärung</li> <li>• Critical Incidents</li> </ul>	<b>Mitarbeiterführung (III)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• »Antreiber«/Motivation</li> <li>• Kollegiale Fallbearbeitung</li> </ul>	<b>Laterale Führung: Führen ohne Vorgesetztenfunktion (II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungsmanagement</li> <li>• Informelle Kommunikation</li> <li>• Entscheidungen vorbereiten</li> </ul>
Nachmittag 14:00 - 18:00 Uhr		
<b>Mitarbeiterführung (II)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situatives Führen</li> <li>• Wertschätzendes Führen</li> <li>• Kollegiale Fallbearbeitung</li> </ul>	<b>Laterale Führung: Führen ohne Vorgesetztenfunktion (I)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle und informelle Macht</li> <li>• Überzeugen</li> <li>• Mehrheiten organisieren</li> <li>• Kollegiale Fallbearbeitung</li> </ul>	<b>Laterale Führung: Führen ohne Vorgesetztenfunktion (III)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusio: Ja-Straßen bauen</li> <li>• Critical Incidents</li> </ul> <b>Evaluation des Moduls</b>



# Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

## Modul 4: Ressourcen steuern

Ort: Schloss Fürstenried, München

Donnerstag, 18. Juli 2013	Freitag, 19. Juli 2013
Vormittag 8:30 - 12:30 Uhr	
<b>Grundlagen des Haushalts- und Zuwendungsrechts</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Haushaltsrecht: Rechtsgrundlagen, Grundsätze, Haushaltsplanung, -systematik und vollzug</li><li>• Zuwendungsrecht: Rechtsgrundlagen, Zuwendungs- und Finanzierungsarten, Förderrichtlinien, Bewilligungsbedingungen, Verwendungsnachweise</li><li>• Von der Kameralistik zur Doppik: Grundlagen der Kameralistik und des kaufmännischen Rechnungswesens</li></ul>	<b>Werkstatt: Einzelfragen (I)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interne und externe Budgetierung</li><li>• Trennungsrechnung</li><li>• Besteuerung im Hochschulbereich</li></ul>
Nachmittag 14:00 - 18:00 Uhr	
<b>Gestalten und gestaltet werden</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Budgets erstellen</li><li>• Budgets bewirtschaften</li><li>• Controlling</li></ul>	<b>Werkstatt: Einzelfragen (II)</b> Evaluation des Moduls und Gesamtevaluation

## ReferentInnen und TrainerInnen

Den Lehrgang für FakultätsmanagerInnen gestalten unter anderem die folgenden ReferentInnen und TrainerInnen:

### **Ulrich Dettweiler**

Lehrstuhl für Sportpädagogik, Technische Universität München

### **Nadja Gilbert**

Birgit Keydel GmbH, Berlin

### **Dr. Michael Hinz**

Kanzler der Universität Erfurt

### **Dr. Birgit Keydel**

Geschäftsführerin, Birgit Keydel GmbH, Berlin

### **Dr. Alexander Kurz**

Vorstand Personal und Recht, Fraunhofer-Gesellschaft

### **Jens Andreas Meinen**

Kanzler der Hochschule Bremen

### **Almut Probst**

Dipl.-Psych., Almut Probst – Organisationsberatung, Training, Coaching, Köln

### **Prof. Dr. Rüdiger Schäfer**

Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Prozessorientierte Organisationsentwicklung (POE), Forst

### **Martin Wittmann**

Projektleiter »Outdoorcoaching und Mentoring« am Lehrstuhl für Sportpädagogik, Technische Universität München

### **Anne von Winterfeld**

Führungskräftecoach, Almut Probst – Organisationsberatung, Training, Coaching, Köln

# Weiterbildung für WissenschaftsmanagerInnen und WissenschaftlerInnen

## Unser Weiterbildungsprogramm

Die Weiterbildungen des ZWM richten sich an WissenschaftsmanagerInnen und an WissenschaftlerInnen aller Disziplinen, die Managementaufgaben wahrnehmen – in Hochschulen, Forschungs- und Ressortforschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Ministerien. Die verschiedenen Formate sprechen MitarbeiterInnen auf allen Stufen ihrer Berufsbiographie an – von EinsteigerInnen bis zu Führungskräften.

In den »Spektrum«-Programmen bearbeiten die TeilnehmerInnen eine ausgewählte Bandbreite an Handlungsfeldern. Diese themenübergreifenden Lehrgänge umfassen fünf bis achtzehn Weiterbildungstage und gliedern sich in der Regel in mehrere Module. Die ein- bis dreitägigen Workshops aus der Sektion »Fokus« ermöglichen es den TeilnehmerInnen, sich auf einem Fachgebiet des Wissenschaftsmanagements gezielt weiter zu qualifizieren. Darüber hinaus richtet das ZWM regelmäßig Tagungen zu aktuellen Entwicklungen im Wissenschaftsmanagement aus und bietet Peer Learning- und Coaching-Formate an. Diese Formate sind in der Rubrik »Horizont« zu finden.

Maßgeschneiderte Inhouse-Seminare bietet das ZWM in enger Abstimmung mit der jeweiligen Einrichtung zum gesamten Themenspektrum des Wissenschaftsmanagements an. Der Master-Studiengang »Wissenschaftsmanagement« ist ein gemeinsames Angebot des ZWM und der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Ihre Impulse und Bedürfnisse nehmen wir für die künftige Gestaltung unserer Programme sehr gerne auf. Bitte sprechen Sie das Team der Geschäftsstelle an.

Weitere Informationen zu den ZWM-Angeboten finden Sie im Gesamt-Weiterbildungsprogramm 2013 und auf der Website des ZWM:

[www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de)

## Spektrum (Themenübergreifende Lehrgänge)



- Lehrgang für WissenschaftsmanagerInnen
- Lehrgang für Persönliche ReferentInnen
- Lehrgang für ForschungsreferentInnen



- Advanced-Lehrgang für erfahrene WissenschaftsmanagerInnen
- Change Management an Hochschulen
- Lehrgang für FakultätsmanagerInnen



- Junior Professional Management-Program (JPM) für Führungskräfte
- Moderierter Erfahrungsaustausch für ManagerInnen Medizinischer Fakultäten
- Young Leaders in Science (YLS) für WissenschaftlerInnen

## Fokus (Themenspezifische Workshops)



- Workshops für Wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte
- DFG-Forum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement
- ZWM-Workshops
- Workshops für erfahrene ForschungsreferentInnen
- Workshops für Ombudspersonen
- KanzlerIn – Beruf aus Berufung: Moderierter Erfahrungsaustausch | Training

## Horizont



- Thementage
- Expertengespräche
- Transfer-Zirkel
- Coaching

## Kontakt

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.  
Freiherr-vom-Stein-Straße 2  
67346 Speyer  
Fon: 06232 654-304  
Fax: 06232 654-259  
Mail: [info@zwm-speyer.de](mailto:info@zwm-speyer.de)  
[www.zwm-speyer.de](http://www.zwm-speyer.de)

