

gestalten • steuern • ermöglichen  
Wissenschaft braucht Management



 Fokus 2013

Workshops für  
erfahrene  
ForschungsreferentInnen

# 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).

# Kompetenzen vertiefen: Workshops für erfahrene ForschungsreferentInnen

## Hintergrund und Thematik

Der Arbeitsalltag von ForschungsreferentInnen hält vielfältige und oft sehr komplexe Aufgaben bereit: Sie beraten und begleiten WissenschaftlerInnen bei ihren Forschungsvorhaben und sehen sich hier teilweise schwierigen Gesprächssituationen gegenüber. Praxiswissen zur Drittmittelbewirtschaftung und die richtige Abstimmung zwischen Forschungsberatung und Finanzabwicklung werden zunehmend wichtiger. Forschungsleistungen müssen besser verwaltet und dargestellt, die Ergebnisse von Ratings, Rankings und Evaluationen souverän beurteilt werden. Darüber hinaus sind erfahrene ForschungsreferentInnen häufig mit Führungsaufgaben betraut. Um diese im Alltag erfolgreich ausfüllen zu können, benötigen sie fachliches wie auch persönliches Rüstzeug.

Die Workshops haben das Ziel, den Professionalisierungsprozess innerhalb der Berufsgruppe weiter zu fördern. Sie bieten erfahrenen ForschungsreferentInnen die Möglichkeit, ihre Managementkompetenzen auf einem Fachgebiet gezielt zu vertiefen und auszubauen. Die Netzwerkbildung und der Erfahrungsaustausch zwischen den TeilnehmerInnen und mit den ReferentInnen bzw. TrainerInnen ist ein zentraler Bestandteil der Weiterbildung.

Die Workshops sind ein gemeinsames Angebot des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) und des Sprecherrats der Forschungs- und Technologiereferenten deutscher Hochschulen. VertreterInnen mit ausgewiesener Expertise aus der Runde der ForschungsreferentInnen tragen jeweils zur inhaltlichen Ausgestaltung bei.

## Ziele

- Aneignung spezifischer, praxisorientierter Managementkompetenzen, die an den täglichen Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs ausgerichtet sind
- Professionalisierung der Methodenkompetenz und Aneignung spezifischer soft skills
- Aufbau eines Netzwerks, um Erfahrungen über die einzelnen Einrichtungen und die Säulen des Wissenschaftssystems hinweg auszutauschen

## Zielgruppe

Die Workshops richten sich an ForschungsreferentInnen aus Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie an Personen, die vergleichbare Tätigkeiten ausüben. Angesprochen sind Personen mit mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung, die sich auf einem Fachgebiet des Forschungsmanagements gezielt weiterqualifizieren möchten.

Für Personen, die bis zu zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung mitbringen und sich zu Beginn ihrer Tätigkeit grundlegend mit ihrem Aufgabengebiet beschäftigen möchten, bieten ZWM und Sprecherrat den einwöchigen Lehrgang für ForschungsreferentInnen an.

# 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.

## AnsprechpartnerInnen

- Dr. Thomas Horstmann, Leiter Referat Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs, Universität Erfurt, Sprecherrat der Forschungsreferenten
- Dr. Daniela Kaiser, Projektleiterin Weiterbildung, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer

## Hinweis

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

„Fundiertes Wissen, Reflexion der vielfältigen Tätigkeit, anregende Gespräche – so habe ich die Weiterbildung für ForschungsreferentInnen erlebt. Besonders hervorzuheben ist die Kombination von theoretischer Wissensvermittlung mit praktischen Übungen, die alle TeilnehmerInnen gemeinsam bewältigt haben. So nahm jeder Lösungen für Probleme im Arbeitsalltag mit nach Hause.“

”

Silke Köster-Riemann, Referentin für Forschungsförderung und Drittmittelkoordination, Universität der Bundeswehr, München

## Workshop-Termine und Orte

### Mit Forschungsdaten souverän umgehen: Zur Interpretation von Ratings, Rankings und Evaluationen

25. - 26. Juni 2013

DGB Tagungszentrum Hattingen

650 Euro / 520 Euro

Es können 20 Personen teilnehmen.

### Beratungskompetenz für Fortgeschrittene

07. - 09. Oktober 2013

Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt

720 Euro / 576 Euro

Es können 18 Personen teilnehmen.

### Führungskompetenz in universitären Verwaltungseinheiten für Forschungsdienstleistungen

28. - 30. Oktober 2013

Alanus Hochschule, Alfter bei Bonn

880 Euro / 704 Euro

Es können 10 Personen teilnehmen.

### Drittmittelkompetenz kompakt

12. - 13. November 2013

Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

625 Euro / 500 Euro

Es können 20 Personen teilnehmen.

## Teilnahmegebühr

Die Teilnahmegebühr schließt Übernachtung, Vollverpflegung, Tagungsmaterialien und -getränke ein und versteht sich inklusive aller Steuern. Der erste Betrag ist jeweils die allgemeine Teilnahmegebühr, der zweite Betrag gilt für TeilnehmerInnen aus Mitgliedseinrichtungen des ZWM.



Dr. Daniela Kaiser  
Projektleiterin Weiterbildung

## Kontakt

Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V.

Freiherr-vom-Stein-Straße 2

67346 Speyer

Fon: 06232 654-401

Fax: 06232 654-259

Mail: [kaiser@zwm-speyer.de](mailto:kaiser@zwm-speyer.de)

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

## Online-Buchung

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

# Mit Forschungsdaten souverän umgehen: Zur Interpretation von Ratings, Rankings und Evaluationen

Ort: DGB Tagungszentrum Hattingen

Dienstag, 25. Juni 2013	Mittwoch, 26. Juni 2013
Vormittag 11:00 - 12:00 Uhr	Vormittag 9:00 - 13:00 Uhr
<b>Einführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Erwartungen der TeilnehmerInnen</li> <li>• Gründe für Rankings</li> <li>• Rolle von Rankings im Universitätsmanagement</li> </ul>	<b>Ein Ranking der Rankings</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätskriterien für Rankings</li> <li>• Gruppenarbeit: Bewertung einzelner Rankings</li> <li>• Zusammenführung der Einzelergebnisse zu einem »Ranking der Rankings«</li> </ul>
Nachmittag 13:00 - 18:00 Uhr	Nachmittag 14:00 - 16:00 Uhr
<b>Die Bausteine der Rankings: Daten und Aggregationsverfahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bausteine der Rankings I: Indikatoren und Messverfahren</li> <li>• Bausteine der Rankings II: Aggregationsverfahren</li> </ul>	<b>Das Hattingen-Ranking – jede Universität kann die beste sein!</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übung: Erstellen fiktiver Rankings</li> <li>• Spielräume erkennen und nutzen</li> <li>• Evaluation des Workshops</li> </ul>

## ReferentInnen/TrainerInnen

- PD Dr. Jochen Gläser, Zentrum Technik und Gesellschaft der TU Berlin
- Dipl.-Pol. Thimo von Stuckrad, Zentrum Technik und Gesellschaft, TU Berlin

## Inhalte und Ziele

In der Wissenschaftspolitik und im Forschungsmanagement wird die Beurteilung von Forschungsleistungen immer wichtiger. Um Informationen aus Ratings, Rankings, Indikatorensystemen und anderen Evaluationen als Entscheidungsgrundlage nutzen zu können, muss man verstehen, wie diese zustande kommen und was sie über die Forschung aussagen. Der Workshop unterstützt die TeilnehmerInnen bei der eigenständigen Analyse und Interpretation von internationalen und nationalen Rankings. Sie untersuchen die Messverfahren, die Evaluationen zugrunde liegen, auf ihre Qualität und auf ihre Anwendbarkeit in verschiedenen Disziplinen hin. Auf dieser Grundlage beurteilen sie die Verlässlichkeit der Informationen und lernen, die Nutzbarkeit der Evaluationen für Managemententscheidungen einzuschätzen.

# Beratungskompetenz für Fortgeschrittene

Ort: Evangelisches Augustinerkloster zu Erfurt

Montag, 07. Oktober 2013	Dienstag, 08. Oktober 2013	Mittwoch, 09. Oktober 2013
	Vormittag 9:00 - 12:00 Uhr	Vormittag 9:00 - 12:00 Uhr
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Mittagessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsführungstraining für Fortgeschrittene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methodenkoffer Kollegiale Beratung</li> <li>• Kollegiale Beratung als Instrument der Team- und Organisationsentwicklung</li> <li>• Auswertung, Rückblick, Verabredungen</li> <li>• Evaluation des Workshops</li> </ul>
Nachmittag 13:00 - 18:00 Uhr	Nachmittag 13:00 - 18:00 Uhr	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung, Ziele, Bedarfsermittlung</li> <li>• Persönliches Aufgabenprofil und Rollenklärung</li> <li>• Fallarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegiale Beratung: Demonstration</li> <li>• Moderation kollegialer Beratungsgruppen (mit Supervision)</li> </ul>	

## ReferentInnen/TrainerInnen

- Dr. Sabine Marx, Geschäftsführerin des Kompetenzzentrums Hochschuldidaktik Niedersachsen, Organisationsberaterin und Trainerin
- Dr. Barbara Schwerdtfeger, Forschungsreferentin an der Universität Osnabrück

## Inhalte und Ziele

Die Beratung und Begleitung von WissenschaftlerInnen ist eine Kernaufgabe von ForschungsreferentInnen. Die TeilnehmerInnen des Workshops vertiefen ihre Kenntnisse in der Beratungskompetenz und üben diese weiter ein. Ausgehend von ihren Bedürfnissen und Wünschen werden auch Fragen der Rollenklärung, Konfliktbearbeitung, Forschungsethik etc. thematisiert. Die TeilnehmerInnen können eigene Beratungssituationen und -fälle einbringen, die im kollegialen Austausch besprochen und reflektiert werden. Weiterhin arbeiten die Teilnehmenden mit der Methode der kollegialen Beratung mit dem Ziel, diese im eigenen Arbeitsumfeld einsetzen zu können. Voraussetzung für die Teilnahme sind belegte Grundlagenseminare bzw. adäquate Vorkenntnisse.

# Führungskompetenz in universitären Verwaltungseinheiten für Forschungsdienstleistungen

Ort: Alanus Hochschule, Alfter bei Bonn

Montag, 28. Oktober 2013	Dienstag, 29. Oktober 2013	Mittwoch, 30. Oktober 2013
	Vormittag 09:00 -12:30 Uhr	Vormittag 09:00 -12:30 Uhr
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreise vor dem Mittagessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktion der FDE in der Gesamtverwaltung</li> <li>Abgrenzungen und Zuständigkeiten</li> <li>»Funktionale« Zielkonflikte bzw. »organisatorische« Rollenkonflikte in der Gesamtorganisation</li> <li>Impakt Organisationsform FDE auf Führungsaufgaben</li> <li>Führungskompetenz im heterogenen Umfeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswahl von Personal als Führungsaufgabe und die Bedeutung funktionierender Teams</li> <li>Synopse Organisationsform und Führungsfunktion</li> <li>Ergebnissicherung und Abschluss</li> <li>Evaluation des Workshops</li> </ul>
Nachmittag 13:30 – 18:00 Uhr	Nachmittag 14:00 – 18:00 Uhr	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ziele und Erwartungen</li> <li>Profile der Forschungsdienstleistungseinheiten (FDE)</li> <li>Analyse der Gemeinsamkeiten und Unterschiede</li> <li>Führung und Organisationsstruktur</li> <li>Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung</li> <li>Ergebnissicherung und Ausblick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung von FDE: eine Sandwichposition? Interaktion mit der Führungsspitze</li> <li>Führungsaufgaben ohne Auftrag und Prokura</li> <li>Rollen- und Zielkonflikte als Führungskraft einer FDE</li> <li>Ergebnissicherung und Ausblick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abreise nach dem Mittagessen</li> </ul>

## ReferentInnen/TrainerInnen

- Dr. Bruno Ehmann, Diplom-Biologe, zert. Coach und Prozessbegleiter, Universität Freiburg
- N.N., professioneller Coach (system. Coach) und FührungsberaterIn

## Inhalte und Ziele

Wenn ForschungsreferentInnen Leitungsaufgaben übernehmen, stehen sie vor zahlreichen Herausforderungen: Ihre unterschiedlichen Rollen als Vorgesetzte, KollegInnen und Unterstellte der Hochschulleitung lassen sich nicht klar abgrenzen und bringen sie oft in eine »Sandwichposition«. Aus den sehr unterschiedlichen Erwartungen an sie – von ForscherInnen, zentraler und dezentraler Verwaltung, Leitungsebene und Förderorganisationen – ergeben sich oft Zielkonflikte. Der Workshop unterstützt ForschungsreferentInnen vor diesem Hintergrund bei der Stärkung ihrer Führungskompetenz. Die TeilnehmerInnen lernen, Defizite im persönlichen Führungsverhalten zu erkennen und mögliche Verhaltensänderungen zu überprüfen. Auf diese Weise überwinden sie Schwächen und bauen bestehende Stärken weiter aus.



# Drittmittelkompetenz kompakt

Ort: Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

Dienstag, 12. November 2013	Mittwoch, 13. November 2013
	Vormittag 9:00 - 12:00 Uhr
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Projektkalkulation</li> <li>• Grundlagen und Praxisbeispiel: DFG-Programmpauschalen und Projektpauschale des BMBF</li> <li>• Prozessabläufe von Drittmittelprojekten aus Verwaltungssicht               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antragswege</li> <li>• Mittelabruf und Verwendungsnachweis</li> </ul> </li> </ul>
Nachmittag 13:00 - 18:00 Uhr	Nachmittag 14:00 - 16:30 Uhr
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele und Erwartungen</li> <li>• Grundlagen Haushaltsrecht und Zuwendungsrecht</li> <li>• Grundlagen Besteuerung von Hochschulen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnittstelle Drittmittelabteilung und ForschungsreferentIn – Best Practice ?!</li> <li>• Wirtschaftliche Projekte und Anforderungen des EU-Beihilferahmens – Umsetzung an Hochschulen mit Praxisbeispiel</li> <li>• Zusammenfassung und Abschluss</li> <li>• Evaluation des Workshops</li> </ul>

## ReferentInnen/TrainerInnen

- Dr. Reingis Hauck, Leiterin Dezernat Forschung und EU-Hochschulbüro, Technologietransfer, Leibniz Universität Hannover
- Silke Meyer, Sachgebietsleiterin Wirtschaftsplanung und Steuerung, Drittmittelbewirtschaftung, Leibniz Universität Hannover

## Inhalte und Ziele

Praxiswissen zur Drittmittelbewirtschaftung wird für ForschungsreferentInnen zunehmend wichtiger: An den meisten Hochschulen steigt das verwaltete Drittmittelvolumen stark an; Beantragungs-, Bewilligungs- und Abrechnungsanforderungen werden immer komplexer. Neben Fachkenntnissen sind Fragen der Organisation virulent: Unklare Verantwortlichkeiten, Prozessredundanzen und -ineffizienzen sind immer noch an der Tagesordnung. Was müssen ForschungsreferentInnen über Drittmittel wissen, um kompetent beraten zu können? Welche Inhalte und Fördergeber sind besonders wichtig? Wie vermeiden sie es, sich in Abrechnungs-, Finanzrechts- und Steuerdetails zu verlieren? Der Workshop vertieft die Inhalte aus dem einwöchigen Lehrgang für ForschungsreferentInnen durch umfangreiche Praxisbeispiele. Er bietet die Möglichkeit, sich über die Schnittstelle Drittmittelabteilung und ForschungsreferentIn im Sinne von Best Practice Beispielen auszutauschen. Die TeilnehmerInnen sollten Grundkenntnisse zum Thema mitbringen.

# 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)