



# 2020

gestalten · steuern · ermöglichen

REIHEN  
Themenübergreifende  
Lehrgänge





## REIHEN

### Themenübergreifende Lehrgänge

*Die Lehrgänge des ZWM geben WissenschaftsmanagerInnen und (angehenden) Führungskräften im Wissenschaftssystem die Möglichkeit, ihre Managementkenntnisse berufsbegleitend auszubauen und Handlungskompetenzen zu professionalisieren. Dabei gibt es einerseits spezialisierte Angebote für einzelne Tätigkeitsfelder im Wissenschaftsmanagement – für persönliche ReferentInnen, ForschungsreferentInnen und KarriereberaterInnen – und andererseits Lehrgänge zur gesamten thematischen Breite im Wissenschaftsmanagement. Letztere unterscheiden sich durch eine nach Erfahrungsstufen differenzierte Zielgruppenorientierung und im Umfang der Module. Die methodische Behandlung und inhaltliche Durchdringung der Themen orientiert sich jeweils am Erfahrungshorizont der TeilnehmerInnen.*

**Sprechen Sie uns bei Fragen gerne unter [weiterbildung@zwm-speyer.de](mailto:weiterbildung@zwm-speyer.de) an!**

#### Informationen und Online-Buchung

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

Lehrgang für  
WissenschaftsmanagerInnen .....Seite 03

Advanced-Lehrgang für erfahrene  
WissenschaftsmanagerInnen .....Seite 06

Professional Management Program  
(PMP) für Führungskräfte .....Seite 09

Lehrgang für  
Persönliche ReferentInnen.....Seite 13

Lehrgang für  
ForschungsreferentInnen .....Seite 16

Lehrgang zum /zur  
KarriereberaterIn .....Seite 18

## Hintergrund und Thematik

Dieser Lehrgang vermittelt einen grundlegenden Überblick über die zentralen Aufgabenfelder des Wissenschaftsmanagements und seine politischen und institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland und im Europäischen Forschungsraum. Behandelt werden u. a. Anforderungen der Kommunikation, Instrumente des Projektmanagements und der Qualitätssicherung, rechtliche Aspekte der Ressourcensteuerung und der institutionellen Handlungsspielräume. Neben System- und Managementwissen für den Wissenschaftsbetrieb bietet der Lehrgang eine Professionalisierung von Methodenkompetenzen und die Aneignung von Soft Skills. Die fachlichen Lerninhalte werden durch einen Blick auf das Berufsfeld Wissenschaftsmanagement zu Beginn sowie eine individuelle Standortbestimmung und Selbstreflexion im Berufsfeld am Ende der Reihe flankiert.

## Konzept/Methodik

Fach- und Impulsvorträge, Kleingruppenarbeit, Fallstudien, Diskussionen sowie Best-Practice- und Worst-Experience-Beispiele prägen das Lernen der TeilnehmerInnen. Wichtig ist auch die kollegiale Bearbeitung von Situationen und Fällen, die von den TeilnehmerInnen selbst eingebracht werden. Im Programm verankert sind auch Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch zwischen den TeilnehmerInnen und mit den Dozierenden.

## Zielgruppe

Dieser Lehrgang richtet sich an WissenschaftsmanagerInnen in Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Förderorganisationen, die bis zu drei Jahre Berufserfahrung im Wissenschaftssystem mitbringen und die sich dieses Berufsfeld systematisch erschließen möchten. Zur Zielgruppe gehören auch Beschäftigte aus Ministerien und Projektträgern. Funktional angesprochen sind demnach AdministratorInnen, KoordinatorInnen, MitarbeiterInnen aus Fachabteilungen und Stabsstellen sowie ReferentInnen, die zu Beginn ihrer Karriere eine solide und vielfältige Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement suchen.

## Teilnahmevoraussetzungen

Erforderlich ist Berufserfahrung (inner- oder außerhochschulisch) sowie Feldkompetenz in der Wissenschaft, entweder durch eine eigene wissenschaftliche Tätigkeit (z. B. Promotion) oder Beschäftigung im Wissenschaftsmanagement. Die Berufspraxis im Wissenschaftsmanagement sollte längstens drei Jahre betragen. Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 22 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen ist maßgebend. Auf Grund der hohen Nachfrage wird der Lehrgang in zwei Durchgängen pro Jahr angeboten.

## Inhalte

### Modul 1

---

#### Kommunikation und Wissenschaftssystem

› **Wissenschaftsmanagement**

Hintergrund und Besonderheiten des Berufsfelds | aktuelle Herausforderungen und Perspektiven

› **Kommunikation und Konfliktmanagement**

Aktives Kennenlernen und Vernetzen | Grundlagen der Kommunikation | Kommunikationsmethoden und -techniken | Konfliktanalyse | Strategien der Konfliktbewältigung | Kollegiale Fallbearbeitung

› **Wissenschaftssystem, Wissenschaftsrecht und politische Rahmenbedingungen**

Struktur, Akteure und Leistungen des Wissenschaftssystems | Wissenschaftsfinanzierung | Projektbezogene Förderung | (Verfassungs-)rechtliche Grundlagen | (Politische) Entwicklungen und Perspektiven im Wissenschaftssystem

### Modul 2

---

#### Projekte und Veränderungen

› **Projektmanagement und Team**

Grundlagen und Begriffe des Projektmanagements | Projektphasen | Methoden und Instrumente des Projektmanagements | Teamentwicklung, Teamstruktur und Teamrollen | Erfolgsfaktoren für eine gelungene Teamarbeit

› **Veränderungen**

Hintergrund und Relevanz von Veränderungen im Wissenschaftssystem | Grundlagen des Veränderungsmanagements | Tools, Modelle, Erfolgsfaktoren | Kritische Punkte bei Veränderungsprozessen

### Modul 3

---

#### Finanzen und Personal

› **Haushalt und Finanzen**

Grundlagen des öffentlichen Haushaltswesens | Haushalts- und Zuwendungsrecht | Kamerales versus doppisches Rechnungswesen | Kostenrechnung | EU-Beihilferahmen | Besteuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen

› **Personal**

Arbeitsrechtliche Grundlagen | Stellenausschreibung und Bewerbungsgespräch | Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG) | Befristungs- und Tarifrecht | Grundlagen der Personalentwicklung | Mitarbeitergespräche

 Modul 4

## Qualitätssicherung und Europäischer Forschungsraum

### › Qualitätssicherung

Begrifflichkeiten und Grundlagen | Wissenschaftsadäquates Qualitätsmanagement | Qualitätssicherung in Forschung, Studium & Lehre und Verwaltung | Evaluation | Kennzahlen und Indikatoren | Akkreditierung

### › Der Europäische Forschungsraum

Europäische Organe, Gremien und Verfahren | Europäische Forschungs- und Innovationspolitik | Europäischer Forschungsraum | Forschungsförderung der EU | Horizont 2020 | Förderformen und -instrumente

### › Karrierekompass – Werte, Kompetenzen, Zukunftsbild

Berufliches Selbstkonzept | Karriereorientierte Entscheidungen treffen | Kompetenzprofil | Ziele & Zukunftsbild

 Termine & Orte

### LEHRGANG I

#### Modul 1

30. März–02. April 2020

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer

#### Modul 2

11.–14. Mai 2020

Rosa Fleisch – Tagungszentrum, Waldbreitbach

#### Modul 3

22.–25. Juni 2020

InHotel Mainfranken, Marktbreit

#### Modul 4

24.–27. August 2020

Priesterseminar Speyer, Speyer

### LEHRGANG II

#### Modul 1

07.–10. September 2020

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer

#### Modul 2

19.–22. Oktober 2019

Bildungshaus St. Ursula, Erfurt

#### Modul 3

30. November–03. Dezember 2020

Rosa Fleisch – Tagungszentrum, Waldbreitbach

#### Modul 4

25.–28. Januar 2021

Erbacher Hof, Mainz

 Dozierende

u. a. Matthias Chardon, Dr. Torsten Fischer, Anette Heberlein, Sandra Hertlein, Prof. Dr. Stefan Hornbostel, Katrin Meiß, Alice Reinecke, Henning Rockmann, Anna Royon-Weigelt, Dr. Andre Schlochtermeier, Prof. Dr. Uwe Schmidt, Jörg Tappe, Bettina Trittman, Anne von Winterfeld, Volker Wiest, Manfred Würth

 Preis

Veranstaltungsgebühr	6.113,- Euro
für ZWM-Mitglieder	4.890,- Euro
Tagungspauschale	1.880,- Euro

## Hintergrund und Thematik

Mit wachsenden Verantwortungsbereichen und Führungsaufgaben sind erfahrene WissenschaftsmanagerInnen mit komplexen Anforderungen in ihrem Handlungsfeld konfrontiert. Der Advanced-Lehrgang reflektiert daher die zentralen Aufgabenfelder des Wissenschaftsmanagements sowie seine politischen und institutionellen Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene. Vermittelt werden tiefergehendes Managementwissen und strategisch relevantes Know-how u. a. in den Bereichen Finanz- und Personalmanagement sowie Qualitätssicherung, und zwar sowohl aus der Perspektive dezentraler Bereiche und einzelner Projekte als auch im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen. Ein weiterer Schwerpunkt des Advanced-Lehrgangs liegt auf den Herausforderungen der Führungsrollen und eines situationsadäquaten Kommunikationsverhaltens.

## Konzept/Methodik

Fach- und Impulsvorträge, Kleingruppenarbeit, Fallstudien, Diskussionen sowie Best-Practice- und Worst-Experience-Beispiele prägen das Lernen der TeilnehmerInnen. Selbstreflexion, kollegialer Austausch wie auch der Aufbau eines wertvollen Netzwerks aus Teilnehmenden und Dozierenden stehen beim Advanced-Lehrgang im Fokus. Das ZWM unterstützt die nachhaltige Vernetzung durch Follow-up-Aktivitäten zusammen mit den Alumni.

## Zielgruppe

Der Advanced-Lehrgang richtet sich an erfahrene WissenschaftsmanagerInnen der mittleren Führungsebene, die Budget- und/oder Personalverantwortung haben, und die in zentralen und dezentralen Einheiten komplexe Aufgaben wahrnehmen. Die Teilnehmenden verfügen über mehr als drei Jahre einschlägige Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement und möchten ihre Kompetenzen vertiefen und ausbauen. Zur Zielgruppe gehören insbesondere AdministratorInnen und KoordinatorInnen von wissenschaftlichen Instituten und/oder strukturierten Programmen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Zudem richtet sich der Advanced-Lehrgang an MitarbeiterInnen aus Projektträgern, Ressortforschungseinrichtungen und Stiftungen sowie an Beschäftigte in Förderorganisationen und Wissenschaftsministerien.

## Teilnahmevoraussetzungen

Der Lehrgang setzt mehrjährige Berufserfahrung im Wissenschaftssystem voraus. Die Berufspraxis im Wissenschaftsmanagement sollte mindestens drei Jahre betragen. Die Auswahl der TeilnehmerInnen obliegt dem ZWM auf Basis eines Fragebogens sowie eines aussagekräftigen Lebenslaufs. Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 18 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen wird berücksichtigt.

## Inhalte

### Modul 1

---

#### Kommunikation | Nationales Wissenschaftssystem | Wissenschaftsrecht

##### › Kommunikation

Kennenlernen | Kommunikationsmodelle und -techniken | Kompetenzen der Gesprächsführung | Kommunikationstechniken anwenden | Aktives Zuhören | Fragetechniken | Schwierige Gesprächssituationen | Kollegiale Fallberatung

##### › Das nationale Wissenschaftssystem:

##### Überblick und Hintergrund

Interessen und Zusammenspiel der Akteure | Hochschul- und wissenschaftspolitische Prozesse | Reflexion: Folgen, Chancen und Risiken für die eigene Institution

##### › Wissenschafts- und Hochschulrecht

Normenhierarchie | Juristische Auslegungsmethoden | Aufbau und Prüfung von Grundrechten | Aspekte der Wissenschaftsfreiheit | Wissenschaftszeitvertragsgesetz und TVöD/TV-L als Regelwerke | Hochschulgesetze verschiedener Bundesländer | Fallbeispiele

### Modul 2

---

#### Finanzmanagement | Wissenschaftskommunikation

##### › Haushaltssystematik und Haushaltsrecht

Kameralistik und Doppik – Kennzeichen und Abgrenzung | Fresh-up Haushaltsplan, Haushaltsgrundsätze und Budgetierung

##### › Finanzen und Controlling

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) | Trennungsrechnung | Besteuerung von Forschungseinrichtungen | Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung | Bilanzen analysieren und verstehen

##### › Wissenschaftskommunikation

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit | Überblick über Kanäle: von der Pressearbeit bis Social Media | Erarbeitung eines Kommunikationskonzepts | Qualität der Wissenschaftskommunikation | Die Kommunikation der Zukunft | Fall- und Best-Practice-Beispiele

### Modul 3

---

#### Personalmanagement | Führung und Organisationsentwicklung | Konfliktmanagement

##### › Personalmanagement

Personalgewinnung: Rechtliche Dos and Don'ts | Verfahrensrichtlinie zur Stellenausschreibung und -besetzung | Einstellungsgespräche | Fälle zum Allgemeinen Gleichstellungsgesetz (AGG) | Kompetenzbasierte Auswahlgespräche | Feedback-Kultur und MitarbeiterInnengespräche

##### › Führung

Führung im wissenschaftlichen Umfeld | Personalentwicklung als Führungsaufgabe | Handlungsfelder lateraler Führung

##### › Organisationsentwicklung

Motivation | Change Management | Herausforderungen für die Führungskraft | Organisation als lebendiges System | Situationsangepasstes Führen im Veränderungsprozess

##### › Konfliktmanagement

Umgang mit Konflikten, Konflikt diagnose und Handlungsmodelle

 Modul 4

## Strategieentwicklung und -umsetzung | Evaluation und Qualitätssicherung

### › Strategieentwicklung und -umsetzung

Theoriestränge | Gestaltung von Strategieprozessen | Methodik und Planungsinstrumente | Strategische Projekte und Prozesse in der Praxis | Erfolgsfaktoren und Knackpunkte

### › Qualitätsmanagement in Wissenschaftseinrichtungen

Qualitätsentwicklung | Qualitätssicherung (Evaluation, Akkreditierung) | Qualitätsmanagement | Prozessgestaltung

### › Begutachtung und Evaluation in der Forschung

Wissenschaftsadäquates Qualitätsmanagement | Qualitätsmanagementkonzepte und -systeme | Instrumente und Verfahren der Qualitätsentwicklung und -sicherung | Implementierung | Erfolgsfaktoren und Nachhaltigkeit

 Termine & Orte

#### Modul 1

30. März–02. April 2020

Schloss Raesfeld, Raesfeld bei Borken

#### Modul 2

05.–08. Mai 2020

Alanus Hochschule, Alfter bei Bonn

#### Modul 3

16.–19. Juni 2020

Evangelische Akademie Bad Boll

#### Modul 4

01.–04. September 2020

Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

 Dozierende

u. a. Jens Alvermann, Dr. Georg Düchs, Andrea Hellwig, Sandra Hertlein, Dr. Jörn Hohenhaus, Dr. Patrick Honecker, Dr. Thomas Horstmann, Dr. Hans-Gerhard Husung, Gabriela Jérôme, Dr. Verena Kremling, Dr. Lars Kulke, Viola Küßner, Nicole Schulze, Wibke Stegemann, Dagmar Ulrichs, Dr. Achim Wiesner, Volker Wiest, Prof. Dr. Martin Zierold

 Preis

Veranstaltungsgebühr	7.200,- Euro
für ZWM-Mitglieder	5.760,- Euro
Tagungspauschale	1.880,- Euro

## Hintergrund und Thematik

Management- und Führungsaufgaben im Wissenschaftssystem sind vielfältig und komplex. Der Arbeitsalltag fordert von Führungskräften breit gefächerte Managementkompetenzen und die Fähigkeit, diese auf die Besonderheiten des Wissenschaftsbetriebs zu beziehen. Das Professional Management Program (PMP) bietet daher als berufsbegleitendes Führungskräfteentwicklungsprogramm Raum zur Reflexion der eigenen Führungsrolle sowie zur Entwicklung eines eigenen und authentischen Führungsstils. Die TeilnehmerInnen lernen zentrale Methoden und Führungsinstrumente kennen, wissen diese einzuschätzen und sind in der Lage, sie adäquat einzusetzen. Erfahrene Führungskräfte erweitern ihre bereits bestehenden Leadership-Kompetenzen, Nachwuchsführungskräfte profitieren vom Austausch mit erfahreneren KollegInnen.

Das exklusive Programm fokussiert Fragen der Steuerung, der Kommunikation sowie der Mitarbeiterführung und -auswahl. Strategieentwicklung sowie Personal- und Arbeitsrecht sind weitere wichtige Themen des Programms. Das PMP wurde ursprünglich gemeinsam mit ExpertInnen verschiedener Wissenschaftseinrichtungen entwickelt und durch Perspektiven aus der Wirtschaft ergänzt.

## Mentoring

Begleitend ist das ZWM bestrebt, den TeilnehmerInnen für den Zeitraum eines Jahres ausgewiesene Führungspersönlichkeiten aus Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Forschungsfördereinrichtungen und in Einzelfällen aus Wirtschaftsunternehmen zu vermitteln. Als MentorInnen beraten diese ihre Mentees individuell in Fragen ihrer alltäglichen Arbeit, unterstützen sie in ihrer persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung und ermöglichen ihnen Zugang zu exklusiven Netzwerken.

## Konzept/Methodik

Kleingruppenarbeiten und Fallstudien sowie die kollegiale Bearbeitung von Situationen, Lagen und Fällen, die von den TeilnehmerInnen eingebracht werden, sind die wichtigsten Arbeitsformen im PMP. Dem vertrauensvollen Erfahrungsaustausch zwischen den TeilnehmerInnen und mit den Dozierenden kommt ein besonderes Gewicht zu.

## Zielgruppe

Das PMP richtet sich an erfahrene WissenschaftlerInnen und WissenschaftsmanagerInnen mit Budget- und Personalverantwortung aus Hochschulen, außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, Ressortforschung, Förder- und intermediären Organisationen sowie Ministerien.

## Teilnahmevoraussetzungen

Der Lehrgang setzt Berufserfahrung im Wissenschaftssystem sowie als Führungskraft voraus. Die Berufspraxis sollte mindestens fünf Jahre betragen, die Aufgabe als Führungskraft sollte seit mindestens einem Jahr gegeben sein. **Für die Teilnahme sind ein Empfehlungsschreiben der Leitungsebene der entsendenden Einrichtung sowie ein aussagekräftiger Lebenslauf erforderlich, einzureichen bis 20. März 2020.** Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 16 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen ist maßgebend.

## Inhalte

### Modul 1

---

#### Führung | Wissenschaftsmanagement

- › **Selbstführung und Führung: Konzepte, Instrumente, Problemlagen**  
Sich und Andere führen | Ziele setzen und erreichen | Führungsrolle und -stile | situatives Führen | ressourcenorientierte Gesprächsführung | Selbstmanagement | Achtsamkeit | Sitzungsmanagement | Kollegiale Fallberatung: Methode und Umsetzung
- › **New Public Management und Wissenschaftspolitische Perspektiven**  
Rahmenbedingungen und Akteure im Wissenschaftssystem | Säulen des Wissenschaftssystems | Die Wissenschaftseinrichtung als Organisation | New Public Management und Governance | Aktuelle wissenschaftspolitische Trends | Wissenschaftsmanagement: Entwicklungen und Herausforderungen

### Modul 2

---

#### Kommunikation | Konfliktmanagement

- › **Führung und Kommunikation**  
Kommunikation: Grundlagen und Bedingungen | Systemische und lösungsorientierte Fragetechnik | Feedbackregeln | Problem- und lösungsfokussierte Haltung | Transaktionsanalyse | Wertschätzung und Konsequenz in der Führung | Fehlerkultur | Führungsverantwortung und Entscheidungsmethoden | Harvard-Konzept
- › **Konfliktmanagement**  
Konfliktbegriff und -diagnose | Konfliktstufen | Interventionsmöglichkeiten | Widerstände in Konfliktsituationen | Umgang mit Emotionen in Konflikten | Perspektivenwechsel

### Modul 3

---

#### Strategisches Management und Change | Team

- › **Strategisches Management**  
Strategie: Grundlagen und Begriffe | Strategieprozesse: Entwicklung, Implementierung, Controlling | Top-down & Bottom-up: Gegenstromverfahren organisieren | Strategieentwicklung in Teilorganisationen | Fallstudien aus dem Wissenschaftssystem
- › **Strategie und Projekte**  
Umsetzung: Von der Strategie zum Projekt | Projektinitiierung und -planung: Aufgaben und Verantwortungen definieren
- › **Change**  
Strategie und Führung | Veränderungen vorbereiten | Kulturwandel begünstigen | Umgang mit Widerständen | Partizipation organisieren
- › **Team**  
Zusammenstellung | Aufbau und Entwicklung | Gruppendynamik

 Modul 4

**Strategisches Finanzmanagement |  
Medienkommunikation**

- › **Budgetierung von Wissenschaftsinstitutionen**  
Grundlagen der externen Budgetierung | Mittelverteilungsmodelle der Länder | Programmbudgetierung
- › **Budgetierung in Wissenschaftsinstitutionen**  
Grundlagen der internen Budgetierung | Mittelverteilungsmodelle in Hochschulen/Fakultäten/Fachbereichen | Kennzahlen: Messbarkeit und Akzeptanz
- › **Internes Rechnungswesen**  
Kosten- und Leistungsrechnung | Controlling in Wissenschaftseinrichtungen | Berichtswesen: Berichte erstellen/Berichte lesen können
- › **Werkstatt Einzelfragen**  
z. B. Projektkalkulation, Besteuerung, Trennungsrechnung
- › **Medienkommunikation**  
Strategische Kommunikation als Managementaufgabe | Das Kommunikationskonzept: Strategie und Umsetzung | Themen entwickeln, Nachrichten generieren, Botschaften vermitteln | Claims und Nachrichten: Aufbau, Stil, Funktionen | Instrumente im Kommunikationsmix | Die eigene Kommunikationsstrategie entwickeln | Kameratraining | Urheber- und Bildrechte

 Modul 5

**Personalauswahl |  
Personal- und Arbeitsrecht**

- › **Personalauswahl: Das Anforderungsprofil**  
Qualität von Interviews | Die Anforderungsbeschreibung | Personenwahrnehmung und Urteilsbildung | Das Interview: Ablauf, Inhalt, Technik
- › **Personalauswahl: Interviews**  
Übungen zur Fragetechnik | Vorbereitung von Interviews in Kleingruppen | Durchführung der Interviews | Diagnostische Auswertung | Transferüberlegungen
- › **Werkstatt Personal- und Arbeitsrecht**  
Arbeitsverträge: Grundlagen und Bedingungen | Teilzeit und Befristungen | Tarifrecht: Eingruppierungen und Höhergruppierungen | Beendigung von Arbeitsverhältnissen | Die VW-Besoldung | Betriebsverfassungsrecht | Fallstudien

 Modul 6

**Mitarbeiterführung**

- › **Mitarbeiterführung**  
Zusammenführung und Perspektivierung: Methoden der Führung | Führungsprinzipien | Feedback-, Kritik-, und Konfliktgespräche | Führung im Öffentlichen Dienst | Verantwortung, Eigenverantwortung, Selbstverantwortung | Das »Antreiber-Modell« | Metakommunikation | Conclusio: Integriertes Personalmanagement
- › **Personalentwicklung**  
Das Mitarbeiterjahresgespräch (MAG): Konzept und Ziele | Vorgesetztenrückmeldung: das MAG als Zweibahnstraße | Gesprächsleitfaden
- › **Selbstreflexion und -management**  
Erfolg und Scheitern | Resilienz und Salutogenese | Eigene Ressourcen entdecken und stärken | Next Steps

 Termine & Orte

Modul 1

21.–23. April 2020

Schloss Fürstenried, München

Modul 2

22.–24. Juni 2020

Schloss Fürstenried, München

Modul 3

08.–10. September 2020

Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

Modul 4

09.–11. November 2020

Kloster Seeon, Chiemgau

Modul 5

18.–20. Januar 2021

Schloss Etelsen, Langwedel-Etelsen

Modul 6

22.–24. März 2021

InHotel Mainfranken, Marktbreit

 Dozierende

u. a. Wolfgang Foit, Karsten Gerlof, Dirk Hans, Dr. Sabine Helling-Moegen, Sandra Hertlein, Dr. Jörn Hohenhaus, Dr. Hans-Gerhard Husung, Elmar Klebanowski, Bert Kruska, Dr. Lars Kulke, Katrin Meiß, Klaus-Joachim Scheunert, Hannes Schlender

 Preis

Veranstaltungsgebühr	8.640,- Euro
für ZWM-Mitglieder	6.912,- Euro
Tagungspauschale	2.040,- Euro

## Hintergrund und Thematik

Persönliche ReferentInnen nehmen organisatorische und konzeptionelle Aufgaben wahr, stellen Informationen für Entscheidungsprozesse zusammen und kommunizieren mit einer Vielzahl interner und externer AnsprechpartnerInnen. Dieser Lehrgang ist auf die spezifischen Anforderungen im Arbeitsalltag Persönlicher ReferentInnen zugeschnitten. In vier Modulen arbeiten sich die TeilnehmerInnen in die zentralen Themen des Wissenschaftsmanagements ein und bauen ihre Kompetenzen besonders in den Bereichen Kommunikation und Projektmanagement aus. Vermittelt werden außerdem solide Kenntnisse des Wissenschaftssystems, der darin agierenden Steuerungsakteure sowie seine rechtlichen und finanziellen Grundlagen. Ein Schwerpunkt liegt außerdem darin, die Rolle als Persönliche/r ReferentIn im Austausch mit den anderen TeilnehmerInnen zu reflektieren, um Handlungs- und Gestaltungsspielräume souveräner ausloten und die besondere Verantwortung im Nahbereich der Leitungspersönlichkeiten gut wahrnehmen zu können.

## Konzept/Methodik

Fach- und Impulsvorträge, Kleingruppenarbeit, Fallstudien, Diskussionen sowie Best-Practice- und Worst-Experience-Beispiele prägen das Lernen der TeilnehmerInnen. Wichtig ist auch die kollegiale Bearbeitung von Situationen und Fällen, die von den TeilnehmerInnen selbst eingebracht werden. So können sich die TeilnehmerInnen ein berufliches Netzwerk aufbauen, in dem persönliche Erfahrungen auch über den Lehrgang hinaus ausgetauscht werden können und das langfristig Kontakte für konkrete Fragen und Herausforderungen bietet.

## Zielgruppe

Angesprochen sind Persönliche ReferentInnen von PräsidentInnen bzw. RektorInnen, VizepräsidentInnen, KanzlerInnen, Vorständen, DirektorInnen oder Personen in ähnlichen Leitungsfunktionen. Damit richtet sich der Lehrgang an MitarbeiterInnen mit verantwortungsvollen Aufgaben in allen Zweigen der Wissenschaft – in Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen und Ministerien.

## Teilnahmevoraussetzungen

Der Lehrgang setzt in der Regel Berufserfahrung im Wissenschaftssystem voraus, beispielsweise durch eigene wissenschaftliche Tätigkeit im Rahmen von akademischer Qualifizierung (Promotion) oder in wissenschaftlichen Projekten, aber auch in der Verwaltung. Die TeilnehmerInnen müssen zur Zielgruppe gehören. Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 14 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen ist maßgebend.

## Inhalte

### Modul 1

---

#### Kommunikation | Konfliktmanagement | Rollenmanagement

- › **Erfolgreiche Kommunikation**  
Kommunikationsmodelle und -techniken | Prinzipien der Kommunikation | Fragetechniken | Gesprächsführung und Feedback
- › **Konfliktmanagement**  
Konfliktbegriff und theoretischer Hintergrund | Konfliktstile | Umgang mit Widerständen und Optionen zur Konfliktlösung
- › **Rollenmanagement**  
Rollenklärung und -management | Persönliche Antreiber | Umgang mit Erwartungen an die eigene Rolle
- › **Kollegiale Fallberatung als Methode**

### Modul 2

---

#### Entwicklungslinien des Wissenschaftssystems | wissenschaftsrechtliche Grundlagen

- › **Das System der Forschung in Deutschland (und Europa)**  
Strukturen und Ressourcen von Wissenschaftseinrichtungen | Zusammenspiel der Akteure | Forschungsförderung
- › **Verfassungsrechtliche Grundlagen  
des Wissenschaftssystems**  
Gesetzesgrundlagen | Anwendungsfälle
- › **Wissenschafts- und Hochschulrecht**  
Rechtsquellen und -adressaten | Spezifische Regelungen zu Hochschulen und außerhochschulischen Einrichtungen | Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven
- › **Fragen der Forschungsorganisation**  
Praktische Einzelfragen (Wissenschaftszeitvertragsgesetz, gute wissenschaftliche Praxis etc.)

### Modul 3

---

#### Haushaltsrecht | Finanzmanagement

- › **Einführung und Haushaltsrecht**  
Haushaltsverfassungsrecht | Haushaltsgrundsätze
- › **Verfahren und Systematik**  
Haushaltskreislauf | Haushaltssystematik | Haushaltsvollzug | Zuwendungsrecht
- › **Haushaltsreform**  
Grundbegriffe | Doppik / Kameralistik | EU-Beihilferahmen
- › **Besteuerung von Forschungseinrichtungen**  
Ertragssteuern | Gemeinnützigkeit | Spenden | Sponsoring | Umsatzsteuerrecht

 Modul 4

---

**Projektmanagement  
und Strategie**

- › Grundlagen der Strategieentwicklung und -umsetzung  
Strategieprozesse an Hochschulen | Strategieplanung am  
Beispiel einer außerhochschulischen Forschungseinrichtung
- › Grundlagen des Projektmanagements  
Projektinitialisierung, Projektplanung und Projektsteuerung |  
Erfolgsfaktor Teamentwicklung | Kommunikation als zentra-  
les Instrument bei Change-Prozessen

 Termine & Orte

**Modul 1**  
01.–03. Juli 2020  
Schloss Fürstenried, München

**Modul 2**  
26.–28. August 2020  
Kloster Neustadt, Neustadt an der Weinstraße

**Modul 3**  
26.–28. Oktober 2020  
Elsa-Brändström-Haus, Hamburg

**Modul 4**  
09.–11. Dezember 2020  
Evangelisches Augustinerkloster, Erfurt

 Dozierende

u. a. Dr. Jens-Peter Gaul, Andrea Gerlach-Newman, Andrea  
Hellwig, Sandra Hertlein, Martin Steinberger, Volker Wiest,  
Anne von Winterfeld

 Preis

Veranstaltungsgebühr	6.480,- Euro
für ZWM-Mitglieder	5.184,- Euro
Tagungspauschale	1.360,- Euro

## Hintergrund und Thematik

WissenschaftlerInnen beraten, Kommunikationsprozesse zwischen Wissenschaft und Verwaltung organisieren, Forschungsstrukturen und Forschungsförderprogramme kennen, Forschungsprojekte betreuen, Forschungsdaten ermitteln, bewerten und kommunizieren, Drittmittel bewirtschaften: Die tägliche Arbeit von ForschungsreferentInnen hat viele Facetten und erfordert ein hohes Maß an spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dieser Lehrgang ist darauf zugeschnitten, in zwei Modulen Grundwissen im spezifischen Arbeitsfeld der ForschungsreferentInnen kompakt zu erwerben. Ein besonderer Fokus liegt auf der eigenen Rollenklärung im Organisationsumfeld und auf der Aneignung von Soft Skills. Der Lehrgang wurde gemeinsam von ZWM und dem Sprecherrat des Netzwerks der Forschungs- und TechnologiereferentInnen e.V. (FORTRAMA) entwickelt.

## Konzept/Methodik

Fach- und Impulsvorträge, Kleingruppenarbeit, Fallstudien, Diskussionen sowie Best-Practice- und Worst-Experience-Beispiele prägen das Lernen der TeilnehmerInnen. Wichtig ist auch die kollegiale Bearbeitung von Situationen und Fällen, die von den TeilnehmerInnen selbst eingebracht werden. So können die TeilnehmerInnen Anschluss an ein berufliches Netzwerk finden, in dem persönliche Erfahrungen auch über den Lehrgang hinaus ausgetauscht werden können und das langfristig Kontakte für konkrete Fragen und Herausforderungen bietet.

## Zielgruppe

Der Lehrgang richtet sich in erster Linie an ForschungsreferentInnen aus Universitäten und Hochschulen sowie an Personen, die vergleichbare Tätigkeiten an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen ausüben.

## Teilnahmevoraussetzungen

Angesprochen sind vor allem Personen, die bis zu zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung mitbringen, und die sich grundlegend in ihrem Aufgabengebiet professionalisieren möchten. Die TeilnehmerInnen müssen zur Zielgruppe gehören. Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 23 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen ist maßgebend.

## Inhalte

### Modul 1

#### Kommunikation und Beratung | Organisationsumfeld | Wissenschafts- und Forschungssystem | Informationsmanagement

- › **Wissenschaft und Verwaltung: Interaktion gestalten**  
Grundlagen der Kommunikation | Fragetechniken | Schwierige Gesprächssituationen | Einführung Konfliktmanagement | Konfliktanalyse | Optionen zur Konfliktlösung | Beratungsgespräche | Fallbeispiele | Kollegiale Fallberatung und Teambildung
- › **Organisationsumfeld von ForschungsreferentInnen**  
Facetten des Berufsbilds | organisationales Umfeld | Rollenverständnis | Professionalisierung | berufliche Netzwerke
- › **Wissenschaftssystem und Governance**  
Schlüsselspieler | Randbedingungen | Eigenheiten | Funktionsweise | Governance im Wissenschaftssystem
- › **Informationsmanagement**  
Datengestützte Informationsbedarfe an Forschungseinrichtungen | Kennzahlengestützte Verfahren und deren Herausforderungen | Rahmenbedingungen, Methoden und Werkzeuge für die Forschungsdokumentation und Berichterstattung

### Modul 2

#### Drittmittel praktisch | Forschungsprofilbildung | Strategie und strategisches Handeln

- › **Drittmittel praktisch**  
Einordnung von Drittmitteln | Kalkulation | Programm- und Projektpauschale | Mittelabruf und Verwendungsnachweis | Vertrag und Zuwendung | Trennungsrechnung | Besteuerung von Forschungseinrichtungen
- › **Forschungsprofilbildung an Hochschulen**  
Hintergründe | Herangehensweise | Systematik der Prozesse | Instrumente | kritische Punkte | Best-Practice-Beispiele
- › **Strategie und strategisches Handeln in Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen**  
Definitionen, Abgrenzungen, Einschränkungen | Die einzelnen Schritte des Strategieentwicklungsprozesses | Typen und Formen der Strategieentwicklung | Anwendungsbeispiele und Fallstudie

### Termine & Orte

**Modul 1**  
14.–18. September 2020  
Evangelische Tagungsstätte Hofgeismar

**Modul 2**  
16.–19. November 2020  
InHotel Mainfranken, Marktbreit

### Dozierende

u. a. Inga Brandes, Robert Debusmann, Dr. Jürgen Güdler, Sandra Hertlein, Dr. Sebastian Herwig, Dr. Thomas Horstmann, Dr. Hans-Gerhard Husung, Anne von Winterfeld, Dr. Jan-Martin Wiarda

### Preis

Veranstaltungsgebühr	3.600,- Euro
für ZWM-Mitglieder	2.880,- Euro
Tagungspauschale	1.070,- Euro

## Hintergrund und Thematik

Im Kontext der Diskussionen über die teilweise prekären Karriereperspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses ist das Thema der Beschäftigungsfähigkeit von Promovierten zunehmend in den Fokus geraten. Die Antragsbedingungen des Tenure-Track-Programms von Bund und Ländern haben ebenfalls dazu beigetragen, dass Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen Personalentwicklungskonzepte entwickelt haben, die inner- wie außeruniversitäre Karrierewege gleichermaßen berücksichtigen. Die Stellenprofile erhalten verstärkt Aufgabenanteile für die Karriereberatung dieser Zielgruppe. Unter den MitarbeiterInnen, die Beratung neben einer Fülle von anderen Aufgaben anbieten, gibt es großen Bedarf an Austausch und Professionalisierung in diesem Feld. Der Lehrgang zum/zur KarriereberaterIn vermittelt Grundlagen der Karriereberatung. Er ermöglicht durch den Zuschnitt auf die spezifische Gruppe der NachwuchswissenschaftlerInnen eine passgenaue Basisqualifizierung und schließt damit die Lücke zwischen einmaligen Workshops und umfangreichen Beratungsausbildungen ohne Feldbezug.

Im Lehrgang werden klassische Karriereberatungs-Anliegen im Wissenschaftsbereich identifiziert, grundlegende Haltungen der Einzelberatung sowie ein konsistentes Basis-Methodenspektrum für die Karriereberatung an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen vermittelt und eingeübt. Darüber hinaus setzen sich die TeilnehmerInnen mit den Rahmenbedingungen von Karriereberatung auseinander, indem sie deren Charakteristika in Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten identifizieren und die Funktion von Karriereberatung im eigenen Arbeitsfeld einschätzen. Einen weiteren Schwerpunkt des Lehrgangs bildet die Schärfung des Beratungsprofils in der eigenen Einrichtung durch die Planung eines Transferprojekts.

## Konzept / Methodik

Im Lehrgang wird mit einer Mischung aus anwendungsorientierter Vermittlung von Methoden der Karriereberatung, Reflexion grundlegender Beratungshaltungen und Selbsterfahrung in der Auseinandersetzung mit eigenen Karriereentwicklungsanliegen gearbeitet. Impulsvorträge, praktische Übungen unter Einbeziehung der Fallbeispiele der TeilnehmerInnen, Vorbereitungsaufgaben zwischen den Modulen und die Konzeption individueller Transferprojekte zum Abschluss prägen das Methodenspektrum dieses Lehrgangs.

## Zielgruppe

Die Weiterbildung richtet sich an MitarbeiterInnen von Universitäten und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen, deren Aufgabenspektrum die Beratung für NachwuchswissenschaftlerInnen aktuell bzw. zukünftig umfasst, und die sich in der Karriereberatung qualifizieren wollen.

## Teilnahmevoraussetzungen

Voraussetzung ist Beratungserfahrung bzw. die Möglichkeit, begleitend zur Weiterbildung Beratung anzubieten. Erforderlich ist eigene mehrjährige Berufserfahrung (inner- oder außerhochschulisch) sowie Feldkompetenz in der Wissenschaft, entweder durch eine eigene wissenschaftliche Tätigkeit (z. B. Promotion) oder durch Berufserfahrung im Wissensmanagement. Die maximale Teilnehmerzahl liegt bei 14 Personen, die Reihenfolge des Eingangs der Anmeldungen ist maßgebend.

## Hinweis

Im Folgejahr wird ein zweitägiger Supervisionskurs für die Lehrgangs-AbsolventInnen zur Evaluation des Transferprojekts und zur Bearbeitung aktueller Beratungsfälle angeboten.

## Inhalte

### Modul 1

---

#### Grundlagen der Karriereberatung für (Post-)DoktorandInnen

Ziele und Spezifika von Karriereberatung im Graduiertenbereich | Status Quo des wissenschaftlichen und außerakademischen Arbeitsmarktes für Promovierte | Typische Fragestellungen | Anliegenklärung in der Karriereberatung | Der Triadische Ansatz der Karriereberatung nach K. Rappe-Giesecke | Bestandsaufnahme: Eigene Entwicklungsanliegen der TeilnehmerInnen

### Modul 2

---

#### Grundlagen der Einzelberatung und des Coachings

Auftrag, Rolle und Erwartungen im spezifischen institutionellen Kontext | Standortbestimmung der bisherigen Beratungspraxis | Rolle und Haltung als BeraterIn | Auftragsklärung in der Karriereberatung | Adäquate Gesprächsformen für unterschiedliche Beratungsphasen | Verknüpfung mit den eigenen Beratungserfahrungen

### Modul 3

---

#### Methodenset für die Karriereberatung im Graduiertenbereich

Kompetenzanalyse und -bilanz | Arbeit mit der Bildungs- und Berufsbiografie | Methoden zur Werteklä rung | Entwicklung und Präzisierung beruflicher Ziele auf kognitiver, affektiver und handlungsorientierter Ebene | Strategien und Schritte zur Berufseinmündung

 Modul 4

---

**Transfer und  
Entwicklungsplanung**

Gestaltung des Abschlusses einer Karriereberatung | Verknüpfung mit anderen Karriereentwicklungsformaten an der eigenen Einrichtung | Erarbeitung eines Transferprojekts für den aktuellen Kontext | Persönliche Karriereplanung im Kompetenzfeld Karriereberatung

 Termine & Orte

**Modul 1**  
**27.–28. April 2020**  
Alanus Hochschule, Alfter bei Bonn

**Modul 2**  
**15.–16. Juni 2020**  
Erbacher Hof, Mainz

**Modul 3**  
**21.–22. September 2020**  
Alanus Hochschule, Alfter bei Bonn

**Modul 4**  
**16.–17. November 2020**  
Erbacher Hof, Mainz

 Dozentinnen

Dr. Anne Löchte, Barbara Nickels

 Preis

Veranstaltungsgebühr	5.600,- Euro
für ZWM-Mitglieder	4.480,- Euro
Tagungspauschale	840,- Euro

[Jens Alvermann](#)

Freiberufler und Projektleiter Mobile Media,  
Deutsches Museum München

[Inga Brandes](#)

Wissenschaftsmanagerin,  
Stabsstelle Strategische Projekte und Exzellenz (SPE),  
Universität Bremen

[Matthias Chardon](#)

Wissenschaftspolitischer Referent in der Generalverwaltung  
der Max-Planck-Gesellschaft, München

[Robert Debusmann](#)

Koordinator Research beim Exzellenzcluster  
„Africa Multiple“, Universität Bayreuth

[Dr. Georg Düchs](#)

Referent des Vorstands,  
Deutsche Physikalische Gesellschaft e.V., Bad Honnef

[Dr. Torsten Fischer](#)

Leiter der Kooperationsstelle EU der  
Wissenschaftsorganisationen (KoWi), Bonn

[Wolfgang Foit](#)

ehemaliger Leiter der Gruppe „Personal, Recht, Organisation“  
bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

[Dr. Jens-Peter Gaul](#)

Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz,  
Bonn

[Andrea Gerlach-Newman](#)

Kanzlerin,  
Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm

[Karsten Gerlof](#)

Kanzler der Universität Potsdam

[Dr. Jürgen Güdler](#)

Leiter der Gruppe Informationsmanagement,  
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn

[Dirk Hans](#)

Wissenschaftsjournalist,  
Dozent für Wissenschaftsmarketing,  
Trainer – scienceRELATIONS, Hannover

[Dipl.-Päd. Anette Heberlein](#)

Personalentwicklungs-Beraterin,  
Medizinische Hochschule Hannover

[Dr. Sabine Helling-Moegen](#)

Administrativer Vorstand des Deutschen Zentrums für  
Neurodegenerative Erkrankungen e.V. (DZNE), Bonn

[Andrea Hellwig](#)

Bereichsleiterin Finanzmanagement und Controlling,  
Prokuristin, Helmholtz-Zentrum Geesthacht – Zentrum für  
Material- und Küstenforschung GmbH

[Sandra Hertlein](#)

Trainerin, Beraterin, Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

[Dr. Sebastian Herwig](#)

Leiter der Abteilung Forschungsinformationen und  
Forschungsberichterstattung,  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

[Dr. Jörn Hohenhaus](#)

Kanzler, Kunstakademie Düsseldorf

[Dr. Patrick Honecker](#)

Dezernent Kommunikation und Marketing, Pressesprecher,  
Universität zu Köln

[Prof. Dr. Stefan Hornbostel](#)

Leiter der Abteilung Forschungssystem und  
Wissenschaftsdynamik,  
Deutsches Zentrum für Hochschul- und  
Wissenschaftsforschung (DZHW), Hannover

[Dr. Thomas Horstmann](#)

Leiter des Dezernats für Forschungs- und Transferservice,  
Universität Leipzig

**Dr. Hans-Gerhard Husung**

Generalsekretär der Gemeinsamen  
Wissenschaftskonferenz a.D., Bonn

**Gabriela Jérôme**

Trainerin, Beraterin, Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

**Dipl.-Päd. Elmar Klebanowski**

Trainer und Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

**Dr. Verena Kremling**

Leiterin der Abteilung Strategie,  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Bert Kruska**

Berater und Business Coach, Heidelberg

**Viola Küßner**

Wissenschaftliche Referentin, evalag (Evaluationsagentur  
Baden-Württemberg), Mannheim

**Dr. Lars Kulke**

Vizekanzler der TH Nürnberg Georg Simon Ohm

**Dr. Anne Löchte**

Karriereberaterin und systemische Coach, Berlin

**Katrin Meiß**

Trainerin, Beraterin, Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

**Barbara Nickels**

Beraterin, Coach und Trainerin an der Graduate School  
der Leuphana Universität

**Alice Reinecke**

Prozessberaterin und Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

**Henning Rockmann**

Justiziar, Referatsleiter Hochschulgesetzgebung,  
Governance; Hochschulrektorenkonferenz, Berlin

**Anna Royon-Weigelt**

Trainerin, Coach und Geschäftsführerin;  
Respea – Interkulturelle Arbeit, Führung & Verständigung,  
Berlin

**Klaus-Joachim Scheunert**

Kanzler der Technischen Universität Hamburg

**Hannes Schlender**

Stabsstelle Kommunikation, Helmholtz-Zentrum Berlin für  
Materialien und Energie sowie Trainer scienceRELATIONS

**Dr. Andre Schlochtermeyer**

Leiter des Bereichs „Europäische und internationale  
Zusammenarbeit“, DLR Projektträger, Bonn

**Prof. Dr. Uwe Schmidt**

Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung  
und -entwicklung und der Geschäftsstelle des  
Hochschulevaluierungsverbundes der  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

**Nicole Schulze**

Referentin für Strategie- und Organisationsentwicklung,  
GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, Mannheim

**Wibke Stegemann**

Trainerin, Mediatorin und Beraterin,  
Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Hamburg

**Martin Steinberger**

Direktor der Gruppe Strategie und Grundsatzfragen,  
Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Bonn

**Jörg Tappe**

Personalentwicklungsberater,  
Sachgebietsleiter Tarifbeschäftigte,  
Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

**Bettina Trittman**

Moderatorin und Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

**Dagmar Ulrichs**

Konfliktmoderatorin, Supervision, Coach,  
Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Hamburg

[Anne von Winterfeld](#)

Trainerin, Beraterin, Coach, Institut Almut Probst –  
Organisationsberatung Training Coaching, Frankfurt/Main

[Dr. Jan-Martin Wiarda](#)

Journalist für Bildung und Wissenschaft, Berlin

[Dr. Achim Wiesner](#)

Leiter der Stabsstelle Strategische Projekte und Exzellenz  
(SPE), Universität Bremen

[Volker Wiest](#)

Abteilungsleiter Finanzen und Controlling,  
Hochschule RheinMain, Wiesbaden

[Manfred Würth](#)

Leiter Abteilung Haushaltsangelegenheiten,  
Universität Bayreuth

[Prof. Dr. Martin Zierold](#)

Institut für Kultur- und Medienmanagement,  
Hochschule für Theater und Musik, Hamburg