

CHE

Centrum für
Hochschulentwicklung

Hochschulkurs

Fortbildung für das
Wissenschaftsmanagement
Sommersemester 2016

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Verler Straße 6 | 33332 Gütersloh

Postfach 105 | 33311 Gütersloh

Tel. (05241) 97 61-36 | Fax (05241) 97 61-40

E-Mail: jutta.fedrowitz@che.de

www.che.de | www.hochschulkurs.de

Sehr geehrte Damen und Herren,

es sind Anregungen aus dem Teilnehmerkreis und aus der Hochschulpraxis, die uns immer wieder zu neuen Themen, Zielgruppen und Veranstaltungsformen bringen. Und natürlich hängen diese Anregungen mit den Herausforderungen zusammen, denen Führungskräfte in der Hochschule, oftmals unvorbereitet, gegenüber stehen.

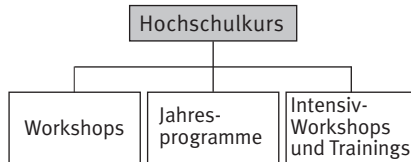
Aus diesem Grund haben wir im Programm »Hochschulkurs« unterschiedliche Formate entwickelt, in denen wir im noch neuen Jahr 2016 Fortbildung und Training anbieten.

Unsere **Workshops** sind zweitägig und haben Gruppengrößen von 20 – max. 27 Teilnehmer(innen), z.B. die Workshops **»Hochschulen als Anbieter von beruflicher und wissenschaftlicher Weiterbildung«**, **»Projektmanagement an Hochschulen«**, **»Cockpit Fakultätsmanagement«** oder **»Strategieentwicklung für Hochschulen und Fakultäten«**.

Unsere **Jahresprogramme** haben mehrere Module von je zwei Tagen, an denen eine feste Gruppe drei oder vier Mal thematische Beiträge und/oder Fallberatung bekommt und zusammenarbeitet. Jede(r) der maximal 15 Teilnehmer(innen) bearbeitet in diesen Programmen ein kleines Projekt aus dem Aufgabenbereich an der eigenen Hochschule. Manchmal treffen die Gruppen sich auch schon am Vorabend zum Kennenlernen oder zur gemeinsamen Rückschau auf die Zeit seit dem letzten Modul. Der Austausch in der festen Gruppe trägt dabei neben den aktuellen Informationen und den Fallbeispielen zur Unterstützung der einzelnen Teilnehmer(innen) bei. Das Jahresprogramm **»Qualitätsmanagement«** startet im Mai 2016, die Jahresprogramme **»Personalentwicklung«** und **»Fakultätsmanagement«** im September 2016.

Unsere **Intensiv-Workshops** haben kleine Gruppen von 10-15 Teilnehmer(innen) und arbeiten stärker an den Anforderungen und mit den Situationen der Teilnehmer(innen), z.B. die Workshops und Trainings **»Die Rolle des**

Dekans...«, »Führen im Veränderungsprozess«, »Personalentwicklung advanced« oder »Konflikte in Fakultät und Hochschule...«.



Unser Programm spricht unterschiedliche Hochschul- und Wissenschaftsmanager(innen) und Führungskräfte an Hochschulen als Zielgruppen an, insbesondere Dekane und Dekaninnen, Fakultätsmanager(innen), Personalentwickler(innen) sowie Qualitätsmanager(innen). In den Workshops des laufenden Semesters sind noch wenige Plätze frei.

Informationen zu weiteren Veranstaltungen des CHE finden Sie unter www.che.de, »Veranstaltungen«.

Das Veranstaltungsteam des CHE und die Referent(inn)en und Trainer(innen) des »Hochschulkursprogramms« freuen sich auf Ihre Teilnahme!

Ihnen viel Erfolg und alles Gute für das neue Jahr!

Im Januar 2016

Dr. Jutta Fedrowitz,
Fortbildung und Trainings

PROGRAMM - INHALT

WORKSHOPS WINTERSEMESTER

Die Rolle des Dekans: Führungskraft oder *Primus inter Pares*? | Seite 5

25./26. Januar, 23. Mai 2016, Stadthotel am Römerturm, Köln

Hochschulen als Anbieter von wissenschaftlicher und beruflicher Weiterbildung – Chancen, Risiken und Erfahrungen | Seite 6

29. Februar/1. März 2016,
Stadthotel am Römerturm, Köln

Projektmanagement an Hochschulen | Seite 7

14./15. März 2016,
Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

WORKSHOPS SOMMERSEMESTER 2016

Führen im Veränderungsprozess | Seite 8

11./12. April 2016, Hotel Alte Lohnhalle,
Essen

»Cockpit« Fakultätsmanagement | Seite 9

18./19. April 2016,
Hotel Dietrich Bonhoeffer-Haus, Berlin

Strategieentwicklung für Hochschulen und Fakultäten: von der Konzeption zur Umsetzung | Seite 10

2./3. Mai 2016,
Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Hochschul-Personalentwicklung

»advanced« | Seite 11

23./24. Juni 2016 (mit Vorabendtreffen),
Stadthotel am Römerturm, Köln

Konflikte in Fakultät und Hochschule – schwierige Gespräche und Umgang mit Widerstand | Seite 12

22./23. September 2016,
Arcadia-Hotel, Bielefeld

JAHRESPROGRAMME 2016/2017

Jahresprogramm Qualitätsmanagement

Seite 13 | 30. Mai 2016 – 21. Februar 2017,
Dietrich-Bonhoeffer-Hotel, Berlin

Jahresprogramm Personalentwicklung

Seite 15 | 8. September 2016–20. Oktober 2017, Stadthotel am Römerturm, Köln

Jahresprogramm Fakultätsmanagement

Seite 18 | 29. September 2016–27. Juni 2017,
Hotel Dietrich Bonhoeffer-Haus, Berlin

ANHANG

Referentinnen und Referenten | Seite 21
Inhouse-Workshops | Seite 22
Organisatorische Hinweise | Seite 23
Veranstalter | Seite 26

AUSBLICK AUF DAS WINTERSEMESTER 2016/2017

- (Wie) Kann man Studienerfolg managen? (Workshop)
- Ab morgen bin ich Führungskraft! (Workshop)
- Qualität von Berufungsverfahren – Prozess und Verhandlungskultur (Workshop)
- Kooperationen professionell managen (Intensiv-Workshop)
- Management von englischsprachigen Studiengängen (Workshop)
- Personalkostenbudgetierung in der Praxis

Bitte beachten Sie auch www.hochschulkurs.de für Anmeldung und weitere Informationen

Die Rolle des Dekans: Führungskraft oder *Primus inter Pares*?

Die Rolle des Dekans ist in den Hochschulgesetzen recht einfach, doch mit vielen Aufgaben beschrieben. Die Wirklichkeit ist jedoch komplizierter: Ist eine Dekanin/ ein Dekan Entscheider(in)? Primus oder Prima inter Pares? Prozessinitiator(in) oder -gestalter(in)? Und wie soll und kann man als Dekan(in) mit unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen umgehen?

Das Spannungsfeld zwischen Entscheidung und Partizipation, zwischen Kollegialität und Führung erfordert Fingerspitzengefühl, insbesondere für konfliktträchtige Situationen und Veränderungsprozesse. Der dreitägige Workshop beinhaltet Supervision, lösungsorientierte Fallarbeit und Beiträge zu den Themen

- Was zeichnet gute Entscheidungsprozesse aus?
- Die eigene Rolle als Dekan(in): eine systemische Perspektive
- Wie schaffe ich Loyalität und *commitment*?
- Wie setze ich Prioritäten im Alltag?
- Wie kann ich Kolleg(inn)en motivieren?
- Führungskommunikation in der Hochschule
- Change Management in der Fakultät
- Was erwartet die Hochschulleitung?

Die Teilnehmer(innen) bekommen Gelegenheit, ihre Situationen in einer vertraulichen Atmosphäre zu analysieren. Dann werden in den ersten beiden Tagen Lösungen entwickelt. Diese können, in der Praxis erprobt, nach vier Monaten in der *peer group* reflektiert werden.

Der Vertiefungstag wird ergänzt durch die Perspektive der Hochschulleitung auf das Amt von Dekanen und durch die gegenseitigen Erwartungen. Der Erfahrungsaustausch in der Gruppe trägt dazu bei, die eigene Amtszeit produktiv nutzen zu können.

Teilnahmegebühr: 745 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 162 €. Die Buchung einzelner Tage ist nicht möglich!

Die Teilnehmerzahl ist auf 12 begrenzt!

Zielgruppen:
Dekaninnen und Dekane

Referent(inn)en:
PROF. DR. MECHTHILD DREYER, Vizepräsidentin, Universität Mainz;
DR. JUTTA FEDROWITZ, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh;
PROF. DR. GABRIELE LÖSCHPER, Dekanin, Universität Hamburg;
DR. DIRK ROHR, Supervisor (DGsv/ DGSF), Universität Köln

Termine/Ort:
25./26. Januar 2016,
23. Mai 2016

Stadthotel am
Römerturm, Köln

Zielgruppen:

Personen, die in Hochschulen für die Planung und Organisation von Weiterbildung verantwortlich sind

Referent(inn)en:

DR. PETRA BOXLER,
Universität Bremen;
DR. THOMAS FRITZ,
Peters, Schönberger
& Partner,
München;
DR. KRISTIN HEIDLER,
Peters, Schönberger &
Partner,
München;
DANIELA SCHUFF,
Weiterbildungszentrum
der Hochschule
München;
DR. FRANK STÄUDNER,
SRH Hochschule
Heidelberg

Moderation:

DR. JUTTA FEDROWITZ,
CHE, GÜTERSLOH

Termine/Ort:

29. Februar/
01. März 2016

Stadthotel am
Römerturm, Köln

Hochschulen als Anbieter von wissenschaftlicher und beruflicher Weiterbildung – Chancen, Risiken und Erfahrungen

Viele Hochschulen bieten bereits berufsbezogene wissenschaftliche Weiterbildung in verschiedenen Formaten und für verschiedene Zielgruppen an. Andere zögern noch ihr Potential dafür zu nutzen, weil finanzielle, strukturelle, organisatorische und rechtliche Fragen noch unbeantwortet sind. Während hochschulpolitisch Einigkeit über Sinn und Nutzen der berufsbezogenen Weiterbildung besteht (lebenslanges Lernen, demografischer Wandel, (Weiter-)Qualifikation von Fachkräften, Wissenstransfer, Generierung von Erlösen für die Hochschule sind nur einige Stichworte dazu), liegen Herausforderungen für die Umsetzung an Hochschulen in ganz anderen Fragen:

- Sollte die Weiterbildung intern oder als Ausgründung organisiert sein, wo liegen Vor- und Nachteile?
- Wie ist das Verhältnis von Weiterbildung und Fakultäten?
- Wie können Lehrende aus der Hochschule oder externe Lehrkräfte gewonnen werden?
- Welche Dienstleistungen können angeboten werden?
- Wie gewinnt man Privat- oder Firmenkunden?
- Wie baut man Programmportfolios auf?
- Wie sind rechtliche Fragen, z.B. bei Honorarverträgen, zu beantworten?
- Und nicht zuletzt: Wie wirkt sich das Steuerrecht aus? Mit welchen (noch) unbekannten oder unerwarteten steuerlichen Folgen muss die Hochschule bei einem Engagement auf diesem Gebiet, bei Ausgliederung und Kooperationen rechnen?

In diesem Workshop geben Expert(inn)en Informationen und erläutern Fallbeispiele, ein Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmer(inne)n wird unterstützt.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 115 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Projektmanagement an Hochschulen

Ob die Teilnahme am Qualitätspakt Lehre, die Einführung eines Campus-Management-Systems, Hochschulentwicklungsplanung oder Optimierungen in der Verwaltung – Projektarbeit bestimmt den Arbeitsalltag von Mitarbeiter(inne)n deutscher Hochschulen immer stärker. Doch Projekte an Hochschulen unterscheiden sich von denen in Wirtschaft und Industrie: Es müssen in höherem Maße unterschiedlichste Ebenen und Hierarchien einbezogen und partizipative Prozesse berücksichtigt werden. Unklare Aufgabenzuordnungen von Mitarbeiter(inne)n, Schnittstellenproblematiken sowie Abgrenzungsverhalten von Leitung, Fakultäten und Verwaltung tragen zur Komplexität bei.

Aus diesem Grund widmet sich der Workshop dem Projektmanagement unter den besonderen Bedingungen an Hochschulen. Er vermittelt das Handwerkszeug für ein gutes Projektmanagement und bietet einen gelenkten Erfahrungsaustausch. Die Teilnehmer(innen) machen sich mit den Grundbegriffen des Projektmanagements vertraut und reflektieren diese jeweils an Hand von Beispielen. Sie lernen die gebräuchlichsten Instrumente kennen (z.B. Projektstrukturplan, Gantt-Diagramm) und wenden diese an. Besondere Beachtung wird die Projektkommunikation finden (z.B. Alternativen zu E-Mail und Telefon, Umgang mit Hierarchien, Weisungsbefugnisse).

Die Teilnehmer(innen) bearbeiten außerdem herausfordernde Projektsituationen aus ihrer eigenen Tätigkeit im Rahmen einer kollegialen Fallberatung.

Der Workshop ist praxis- und dialogorientiert, erfahrungsbasiert und partizipativ ausgerichtet.

Die Teilnehmer(innen) werden ca. drei Wochen vor dem Workshop um eine Kurzbeschreibung eines aktuellen Projekts gebeten, das als Fallbeispiel zur Bearbeitung im Workshop dienen könnte.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 115 €

Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Zielgruppen:

Hochschulmitarbeiter(innen), die größere bzw. hochschulweite Projekte leiten werden sowie Wissenschaftsmanager(innen), die bereits Erfahrungen gesammelt haben und ihr Wissen systematisieren wollen.

Referent:

LUKAS BISCHOF,
CHE Consult, Berlin

Termine/Ort:

14./15. März 2016

Hotel Dietrich-
Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Zielgruppen:
Führungskräfte
in Hochschulen

Referent(inn)en:
MAX DORANDO,
ConsultContor, Köln;
ANDREA KAUS,
Ruhr-Universität
Bochum

Termine/Ort:
11./12. April 2016
Alte Lohnhalle, Essen

Führen im Veränderungsprozess – Theorie, Praxisbeispiele, Training

Kompetente Führungskräfte sind heute *der* strategische Erfolgsfaktor im modernen Wissenschaftsmanagement. Bisher gibt es nur wenige Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte, die gezielt auf die spezifische Situation in Hochschulen eingehen. Hier erhalten neue und erfahrene Führungskräfte von Universitäten und Fachhochschulen die Möglichkeit, angeleitet von erfahrenen Hochschulmanager(inne)n und Berater(inne)n, sich mit *Change Management* und der damit verbundenen Führungskommunikation auseinander zu setzen. Dabei lernen sie aktuelle Modelle und *best practice* kennen, können Elemente von Führungshandeln trainieren und anhand eigener Fälle ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern. Die Fortbildung

- legt den Fokus auf die Rolle der Führungskräfte
- gibt einen Einblick in die damit verbundene Führungskommunikation
- liefert anhand von Praxisbeispielen aus dem Hochschulalltag Empfehlungen für ein erfolgreiches *Change Management*
- bietet die Möglichkeit, spezifische Situationen von Führungskommunikation zu trainieren und eigene Vorhaben beraten zu lassen
- wird durch die kontinuierliche Einbeziehung von aktuellen Themen und Veränderungsprojekten der Teilnehmer(innen) besonders lebendig

Inhalte und Methoden:

- Präsentationen zu Modellen und Praxisbeispielen
- Einzelarbeit und Kleingruppenarbeit
- Trainingselemente
- Beratung

Dem Workshop können auf Wunsch der Gruppe weitere zwei Tage im Abstand von 4–6 Monaten hinzugefügt werden. Dies wird im Workshop vereinbart.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 98 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

»Cockpit« Fakultätsmanagement

Der Erfolg von Hochschulen beruht auf dem Erfolg von Fakultäten. Gleichzeitig verändern sich durch Hochschulautonomie viele Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse. Strategie-Entwicklung, Finanzmanagement und Personalfragen prägen ebenso wie neue Studiengänge und Akkreditierungsverfahren das Berufsbild im Fakultätsmanagement. Auf Dekaninnen und Dekane und auf Fakultätsmanager(innen) kommen dabei eine Vielzahl von verantwortungsvollen Aufgaben zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu. Viele Fakultätsmanager(innen) kommen aus der Wissenschaft, und ihre (neue) Aufgabenbeschreibung ist häufig nicht definiert und ihre Rolle unscharf.

Ziel des Workshops ist es, die Bandbreite und die Anforderungen der wichtigsten Aufgabenfelder aufzuzeigen und die vorhandenen Herausforderungen und Hindernisse auf Fakultätsebene zu benennen.

Darüber hinaus soll das Spannungsfeld zwischen Aufgaben und Rollenerwartungen (der Dekane und Dekaninnen einerseits und Fakultätsmanager(innen) andererseits) thematisiert und diskutiert werden. Um das Aufgabenspektrum zu bewältigen, muss man wie in einem Cockpit die wichtigsten »Anzeigen und Steuerungsinstrumente« der Fakultät im Blick haben und bedienen können:

- Gremien und Hochschulverwaltung
- Unterstützung der Lehre
- Finanzen: Mittelverteilung und Controlling
- Fakultätsstrategie
- Veränderungsprozesse, Führung in der »Sandwich-Position«

Das Seminar ist ein Methodenmix aus inhaltlichen Beiträgen, kollegialem Erfahrungsaustausch und Fallberatung. Die Teilnehmer(innen) werden drei Wochen vor Termin aufgefordert, zu den Themen Fallbeispiele zu benennen, die im Workshop beraten werden können.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. Verpflegungspauschale von 115 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Zielgruppen:
Teilnehmer(innen), die neu im Aufgabengebiet Fakultätsmanagement sind: Dekane und Dekaninnen, Fachbereichsleiter(innen), Fachbereichs-/Fakultätsverwaltung, Fachbereichs-/Fakultätsgeschäftsführungen

Referent(inn)en:
DR. CHRISTIAN BERTHOLD,
CHE Consult, Berlin;
DR. JUTTA FEDROWITZ,
CHE Gemeinnütziges
Centrum für Hochschulentwicklung;
DR. RALF PAQUIN,
Universität Göttingen;
UTA WÜNSCHE-PREUSS,
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Termine/Ort:
18./19. April 2016

Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Zielgruppen:

Hochschulleitungen, Dekane und Dekaninnen, Fakultätsmanager(innen), Mitarbeiter(innen) von Planungsabteilungen und -stäben, Wissenschaftsmanager(innen) aus Exzellenzinitiativ-Projekten

Referent:

DR. CHRISTIAN BERTHOLD, CHE Consult, Berlin

Termine/Ort:

02./03. Mai 2016

Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Strategieentwicklung für Hochschulen und Fakultäten: von der Konzeption zur Umsetzung

Was auch immer die Hochschulreformen der letzten Jahre erbracht haben – Hochschulen orientieren ihre Entscheidungen und ihr Handeln immer häufiger an festgesetzten, in der Hochschule kommunizierten Zielen. Diese werden zumeist in Struktur- und Entwicklungsplänen zusammengefasst. Sie werden für die unterschiedlichsten Bereiche als Entscheidungsbasis genutzt: Absprachen mit dem Land, Vorlage bei Förderorganisationen, Anwendung zur internen Steuerung und Gestaltung der Hochschule, etc..

Die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und -umsetzung stellt inzwischen eine der Kernkompetenzen von Hochschulleitungen und -manager(inne)n auf der zentralen und dezentralen Ebene dar.

Wer aber entwickelt die Strategie einer Hochschule oder einer Fakultät? Wie erreicht man Akzeptanz für die Strategieentwicklung?

Wie ist die Umsetzung zu gewährleisten, wie lange gilt eine Strategie und welche Strukturierungshilfen und Instrumente unterstützen Strategiefindung und -implementierung?

Wie können Ergebnisse der Umsetzung gemessen werden?

Welchen Stellenwert hat die Strategieentwicklung im gesamten Portfolio der Hochschulsteuerung und mit welchen anderen Steuerungsinstrumenten sollten diese verbunden werden?

Dieser Workshop behandelt die Schritte einer jeden Strategieentwicklung: Entwicklung, Ausrichtung, Akzeptanzgewinnung/Kommunikation, Umsetzung und Controlling. Zunächst wird ein Überblick über den Stand der Praxis der Strategieentwicklung gegeben. Danach werden die fünf Schritte anhand von Fallbeispielen und in Anknüpfung an die Bedarfe der Teilnehmer(innen) bearbeitet. Gruppenarbeit und Plenumsdiskussionen wechseln sich dabei ab.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 115 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Hochschul-Personalentwicklung »advanced«

Mittlerweile gibt es erfahrene Personalentwickler(innen), die bereits seit Jahren die Personalentwicklung an ihrer Hochschule etablieren. Wenn die gängigen Formate der PE eingeführt sind und funktionieren – wie kann die Personalentwicklung ihre Kompetenz für die Umsetzung einer Hochschulstrategie einbringen? Welche innovativen Formate der PE braucht eine Hochschule? Welche Bedarfe haben ihre verschiedenen Personal-Gruppen? Wie sähen Gesamtkonzepte der Personalentwicklung aus? Wäre Kooperation zwischen Hochschulen ein Thema?

»PE advanced« ist ein Format, das den geleiteten Erfahrungsaustausch unter Kolleg(inn)en in den Mittelpunkt stellt. Welche Themen professionell und kollegial beraten werden, hängt von den Fragestellungen der Teilnehmer(innen) ab.

Mögliche Themen:

- Weiterentwicklung und Verankerung eines PE-Gesamtkonzepts, (konzeptioneller Zusammenhang von PE für Verwaltung und Wissenschaftsbereich)
- strategische Verortung der PE, Zusammenarbeit mit Hochschulleitung und Organisationsentwicklung
- Konzepte, Erfolgsfaktoren, Formate der PE für den Wissenschaftsbereich
- PE im Kontext der Exzellenzinitiative
- »Führungskräfte-Entwicklung nach der Führungskräfte-Entwicklung«
- neue Formate, z.B. Konfliktmanagement-Systeme oder regionale Kooperationen bei Führungskräfte-Entwicklung oder Rekrutierung
- Finanzierungsmöglichkeiten für PE-Projekte

Methoden: Praxisbeispiele, Übungen und Feedbackmethoden, Einzel- und Kleingruppenarbeit, Coaching und Kollegiale Beratung, geleiteter Austausch, Diskussion und gemeinsame Arbeit an Konzepten.

Teilnahmegebühr: 560 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 135 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Zielgruppen:

Erfahrene Personalentwickler(innen) bzw. Personalentwickler(innen), an deren Hochschule die PE bereits seit mindestens fünf Jahren installiert ist, und die in leitender Funktion tätig sind.

Referentin:

ELKE KARRENBERG, Universität Mainz

Moderation:

RENATE KERBST, ConsultContor Köln

Termine/Ort:

22. Juni 2016 (Vorabend), 23./24. Juni 2016

Stadthotel am Römerturm, Köln

Zielgruppen:

Führungskräfte aus
allen Bereichen der
Hochschule

Trainerin:

DR. JUTTA FEDROWITZ,
CHE, Gütersloh

Termine/Ort:

22./23. September 2016

Hotel Arcadia, Bielefeld

Konflikte in Fakultät und Hochschule – schwierige Gespräche und Umgang mit Widerstand

Veränderungsprozesse an Hochschulen lassen sich nicht ohne Konfliktsituationen durchführen. Phasen der Umstrukturierung in Hochschulen oder die Übernahme neuer Aufgaben stoßen häufig auf Widerstand oder lassen alte Konflikte aufbrechen. Eine Erweiterung von Verantwortlichkeiten, wie sie z.B. die Rolle der Dekane mit sich bringt, bedarf einer Erweiterung von Kompetenzen auch im Konfliktmanagement.

Konflikte bedeuten Belastungen und Störungen in Arbeitsprozessen und auf der persönlichen Ebene. Ein verbesserter persönlicher Umgang mit Konflikten verringert diese und setzt Zeit und Energie für neue Entwicklungen frei.

Der Workshop vermittelt Methoden des Konfliktmanagements, z.B. das Führen von schwierigen Gesprächen, sowie Instrumente zur Analyse von Konflikten. (Hochschul-) Typische Konfliktmuster werden mit den Teilnehmer(inne)n herausgearbeitet. Die Teilnehmer(innen) entwickeln daraus und mit Hilfe von Methoden der Kommunikation und Gesprächsführung Strategien zur Bearbeitung und zur Prophylaxe von Konflikten. In praktischen Übungen werden Konfliktgespräche erprobt und das Verhalten in Konfliktsituationen trainiert. Dabei orientiert sich die Auswahl der Beispiele an der Arbeitssituation in der Hochschule.

Die Methoden des Konfliktmanagements erlauben es den Teilnehmer(inne)n, Konfliktmuster zu erkennen und persönliche Strategien der Bearbeitung zu entwickeln.

Teilnahmegebühr: 495 € zzgl. einer Verpflegungspauschale von 125 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Jahresprogramm »(Weiter)Entwicklung von QM-Systemen in Hochschulen«

Das CHE hat in den zurückliegenden Jahren im Rahmen seiner Jahresprogramme rund 50 Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beim Aufbau oder der Weiterentwicklung ihres QM-Systems begleitet. Daran anknüpfend startet im Sommer 2016 der nunmehr fünfte Durchgang für Personen, die ein Projekt zum Aufbau oder zur Weiterentwicklung eines QM-Systems an ihrer Hochschulen verantworten oder betreuen. Es werden drei Module durchgeführt, bei denen die Teilnehmer(innen) von einem Expertenteam auf die individuellen Bedarfe zugeschnittene fachliche Impulse sowie praktische Unterstützung bei Umsetzungsfragen erhalten. Zentraler methodischer Ansatz dabei ist das *peer learning*. Der offene Austausch mit Kolleg(innen) anderer Hochschulen sowie das gegenseitige Voneinander-Lernen können die Alltagsarbeit maßgeblich verbessern.

Konzept und Ablauf:

- Die Teilnehmer(innen) schließen sich zu einem Lernverbund zusammen, in dem sie sich unter Moderation der drei Fachexpert(innen) regelmäßig über den Fortgang ihres Projektes austauschen, mit- und voneinander lernen.
- Sie erhalten bedarfsorientierte Inputs zu QM-Themen sowie Projektcoachings.
- Zwischen den Modulen erfolgt die Projektarbeit vor Ort in der eigenen Institution, wobei flankierend von den Fachexpert(innen) und den Mitgliedern der Gruppe Rat eingeholt werden kann.

Voraussetzung für eine Teilnahme ist, dass die Teilnehmer(innen) ein konkretes Projekt in die Gruppe einbringen und an diesem während des gesamten Zeitraums zielorientiert arbeiten. Um zu gewährleisten, dass die Projekte gut zueinander passen, reichen Interessent(innen) mit der Anmeldung eine kurze Projektskizze ein. Dazu stellt Ihnen das CHE nach der Anmeldung ein Formular zur Verfügung. Einsendeschluss für die Projektskizzen ist Freitag, der 04. März 2016.

Zielgruppen:

Personen, die für den Aufbau oder die Weiterentwicklung eines QM-Systems in ihrer Hochschule verantwortlich sind

Referent(inn)en:

DR. SIGRUN NICKEL,
CHE Centrum für Hochschulentwicklung;
PROF. MATTHIAS ELMER,
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Schweiz;
PETRA PISTOR, Universität Duisburg-Essen

Termine/Ort:

1. Modul:
30./31. Mai 2016
2. Modul:
14./15. November 2016
3. Modul:
20./21. Februar 2017

Hotel Dietrich
Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Auf Basis der Projektskizze und ggf. ergänzender telefonischer Rücksprachen erfolgt ein Auswahlprozess. Bis zum 18. März 2016 erhalten die Interessent(inn)en Bescheid, ob sie in das QM-Jahresprogramm aufgenommen werden.

Die individuellen Arbeitsziele werden nach dem ersten Workshop im Rahmen einer Projektplanung festgelegt.

Das Programm schließt mit einem Zertifikat ab.

Teilnahmegebühr: 2.495 € für alle drei Module zzgl. einer Verpflegungspauschale in Höhe von insgesamt 345 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt. Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich, da die Gruppe über den Zeitraum konstant bleiben soll.

Jahresprogramm Personalentwicklung an Hochschulen

Ein hohes Maß an Veränderungsanforderungen, die Zunahme von Management- und Führungsaufgaben im Wissenschaftsbereich, ein verändertes Selbstverständnis im Hochschulmanagement und neue Aufgaben in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen – insgesamt haben sich die Anforderungen an die Beschäftigten in den Hochschulen und insbesondere an die Führungskräfte massiv verändert. Immer mehr Hochschulen reagieren darauf mit der Institutionalisierung von Personal- und Organisationsentwicklung. In diesem Zusammenhang hat sich ein neues Berufsfeld etabliert, für dessen Aufgaben es keine spezifische Aus- oder Weiterbildung gibt. Diese Lücke soll mit unserem berufsbegleitenden Jahresprogramm geschlossen werden.

Im Mittelpunkt stehen die Entwicklung von Kompetenz im Bereich Personalentwicklung und deren Implementierung in der Organisation Hochschule und die Vermittlung von Fachwissen. Ziel des Jahresprogramms ist es, die Teilnehmer(innen) in die Lage zu versetzen, den Arbeitsbereich Personalentwicklung an Hochschulen

- fachlich fundiert
- Beraterisch kompetent und
- persönlich durchsetzungsfähig zu gestalten.

Sie erwartet ein gelenkter Erfahrungsaustausch zu den Themen Personal- und Organisationsentwicklung. Sie erweitern ihr methodisches Wissen und haben die Möglichkeit, ihre Rolle als Personalentwickler(in) zu klären. Das Jahresprogramm ist als Erfahrungsraum für Personal- und Organisationsentwicklung angelegt, das heißt, Prozess- und Beratungsorientierung sind durchgehende Arbeitsprinzipien. Die Fortbildung lebt von der kontinuierlichen Einbeziehung aktueller Themen und Projekte.

Grundsätzlich ist ein gutes Mischungsverhältnis von kurzen theoretischen Vorträgen, Praxis und Praxisreflexionen geplant. Methodisch wird es neben den Vorträgen Ein-

Zielgruppen:

Personal- und Organisationsentwickler(innen), die diesen Aufgabenbereich bereits haben oder demnächst übernehmen werden, und Verantwortliche für Personalentwicklung

Referentinnen:

ELKE KARRENBURG,
Universität Mainz;
RENATE KERBST,
ConsultContor, Köln

Termine/Ort:

Modul 1:
08./09. September 2016
Modul 2:
26./27. Januar 2017
Modul 3:
08./09. Juni 2017
Modul 4:
19./20. Oktober 2017
(jeweils mit Vorabendtreffen)

Stadthotel am
Römerturm, Köln

zel- und Kleingruppenarbeit, Coaching und kollegiale Beratung geben, bei Bedarf auch Training, Aufstellungen etc. In allen Modulen werden konkrete Anliegen der Teilnehmenden beraten. Darüber hinaus werden sie das Instrument der kollegialen Beratung erlernen. Die Kontinuität der Gruppe ermöglicht einen offenen und vertrauensvollen Erfahrungsaustausch.

Da Personalentwicklung stets an der Schnittstelle zur Organisationsentwicklung operiert, wird auf diese Verknüpfung besonderes Augenmerk gelegt, außerdem wird die Organisationsentwicklung als eigenständiges Thema bearbeitet. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Personalentwicklung in der Verwaltung und im Wissenschaftsbereich werden dabei durchgehend mitbearbeitet.

Die Teilnehmenden werden eine eigene PE-Strategie erarbeiten, und im Rahmen der Fortbildung professionell beraten.

Zusätzlich wird ein(e) Gastreferent(in) zu einem von der Gruppe gewünschten Schwerpunkt im 3. Modul eingeladen.

1. Modul: Grundlagen und Implementierung von PE

Im ersten Modul werden zunächst allgemeine Grundlagen der Personalentwicklung vorgestellt und bearbeitet. Im Vordergrund steht die Beschäftigung mit den Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Personalentwicklung. Ziel des ersten Moduls ist es, die eigene Rolle als Personalentwickler(in) zu reflektieren und zu stärken. Die Teilnehmenden können auf dieser Grundlage die konkrete Situation an ihrer Hochschule analysieren und erste Perspektiven entwickeln.

Das Modell der kollegialen Beratung wird eingeführt.

2. Modul: Instrumente der Personalentwicklung an Hochschulen

Im zweiten Modul geht es darum, sich in Theorie und Praxis mit einigen wesentlichen Personalentwicklungsinstrumenten zu beschäftigen. Im Fokus stehen dabei

- Instrumente der Führungskräfteentwicklung wie Fortbildung, Coaching und Teamentwicklung,

- die Einführung von Mitarbeitergesprächen,
- zielgruppenspezifische Instrumente für die PE im Wissenschaftsbereich

3. Modul: PE an der Schnittstelle zur Organisationsentwicklung

Die Begleitung von Veränderungsprozessen ist oftmals eine der Aufgaben von Personalentwickler(inne)n an der Schnittstelle zur Organisationsentwicklung (OE). Das erfolgreiche Management dieser Veränderungsprozesse aus der OE-Perspektive steht im Mittelpunkt des dritten Moduls. Neben einem Überblick über die klassischen OE-Instrumente und ihre Anwendbarkeit an Hochschulen werden im Sinne eines *best-practice* erfolgreiche OE-Ansätze vorgestellt. Schließlich werden Empfehlungen abgeleitet, wie PE und OE aneinander ausgerichtet und institutionell verankert werden sollten.

4. Modul: Das eigene PE-Konzept und seine strategische Verankerung

Zwischen dem dritten und vierten Modul formulieren die Teilnehmer(innen) das eigene PE-Konzept, positionieren sich damit strategisch als Personalentwickler(in) und entwickeln die eigenen Projekte für die nächsten zwei Jahre. Diese Konzepte werden im vierten Modul kollegial und professionell beraten. So kann jede(r) Teilnehmer(in) am Ende der Fortbildung eine konkrete, beratene Strategie für den eigenen Arbeitsbereich mitnehmen.

Jedes Modul umfasst zwei Tage. Um eine Anreise am Vorabend wird gebeten, weil der Einstieg in das jeweilige Modul jeweils am Vorabend gestaltet wird.

Das Programm schließt mit einem Zertifikat ab.

Teilnahmegebühr: 3.300 € zzgl. einer Verpflegungspauschale in Höhe von insgesamt 536 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich, da die Gruppe über den Zeitraum konstant bleiben soll.

Zielgruppen:

Personen, die im Fakultätsmanagement tätig sind oder Aufgaben dort übernehmen wollen (als Dekaninnen und Dekane, Fakultätsmanager(innen)) und Entscheidungsbezug haben.

Referent(inn)en:

DR. CHRISTIAN BERTHOLD,
CHE Consult, Berlin;
DR. JUTTA FEDROWITZ,
CHE, Gütersloh;
ANDREA GÜTTNER,
FU Berlin;
ELKE KARREBERG,
Universität Mainz
(angefragt)

Termine:

Modul 1:
29./30. September 2016
(mit Vorabendtreffen)
Modul 2:
16./17. Januar 2017
Modul 3:
20./21. April 2017
Modul 4:
26./27. Juni 2017

Ort:

Modul 1:
SORAT Hotel
Ambassador, Berlin
Modul 2 – 4:
Hotel Dietrich
Bonhoeffer Haus,
Berlin

Jahresprogramm Fakultätsmanagement

Die Hochschulreformen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass Veränderungen insbesondere auf der Ebene der Fakultäten und Fachbereiche wirksam werden. Immer mehr Verantwortung und neue Aufgaben kommen auf diese Einheiten zu. An vielen Hochschulen steigt sowohl die Verantwortung als auch die Belastung von Dekan(inn)en und Prodekan(inn)en.

Vielfach wurden Stellen für Fakultätsmanager(innen) eingerichtet. Für diese Aufgaben gibt es bisher an den Hochschulen keine Aus- oder Fortbildung. Diese Lücke soll mit dem tätigkeitsbegleitenden Jahresprogramm geschlossen werden. Im Mittelpunkt stehen die Vermittlung von Wissen und Kompetenz im Fakultätsmanagement.

Neue oder veränderte Aufgaben, die heute für Fakultäten und Fachbereiche wichtig sind, entstehen in den Arbeitsbereichen

- Finanzen (Mittelverteilung, Budgetierung)
- Kommunikation (fakultätsintern und mit Gremien)
- Qualitätsmanagement und Controlling auf Fachbereichsebene
- Führung und Personalentwicklung

Diese Themen werden mit aktuellen Beiträgen, teilnehmerorientierten Methoden und Erfahrungsaustausch in vier zweitägigen Modulen bearbeitet.

Darüber hinaus werden in der Teilnehmergruppe fortlaufend Rolle und Aufgaben reflektiert. Jede(r) Teilnehmer(in) wird während des Jahresprogramms an einem eigenen (»mitgebrachten«) Projekt arbeiten – der Fortgang dieses Projektes, Probleme der Umsetzung und deren Bewältigung werden ebenfalls Gegenstand der Workshops sein. Zwischen den Modulen erfolgt die Projektarbeit vor Ort in der eigenen Fakultät (Projekaktionsplan, s. Modul 1), wobei flankierend von den Fachexpert(inn)en und den Mitgliedern der Gruppe Rat eingeholt werden kann. Einsendeschluss für die Projekt-Themen ist Freitag, der 02. September 2016.

1. Modul: Strategiebildung, Finanzmanagement und persönlicher Projektaktionsplan

Im ersten Modul werden zunächst aktuelle Fragen des Fakultätsmanagements vorgestellt und bearbeitet, z.B. die Frage der Fakultätsstrategie. Darüber hinaus ist Finanzmanagement das Thema dieses Moduls. Es wird eine Übersicht über die wichtigsten Instrumente und Verfahren gegeben, Fallbeispiele sowie Fragen aus dem Teilnehmerkreis werden bearbeitet. Jede(r) Teilnehmer(in) wird einen »Projektaktionsplan« für ein eigenes Projekt konzipieren, der während des Jahresprogramms umgesetzt wird. Die Teilnehmer(innen) haben somit Gelegenheit, ein anstehendes oder lange aufgeschobenes Projekt begleitet und systematisch zu bearbeiten.

2. Modul: Interne Kommunikation

Im zweiten Modul wird zunächst in kollegialer Beratung auf die Projekte der Teilnehmer(innen) eingegangen. Danach geht es darum, die oftmals schwierige interne Kommunikation im Fachbereich mithilfe von Modellen, Fallbeispielen, Methoden und Übungen zu analysieren und zu reflektieren. Dabei spielen sowohl die Kommunikation in den Projekten als auch Gremienkommunikation eine Rolle. Der Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen kann trainiert werden.

3. Modul: QM und Controlling

Auch im dritten Modul wird die Beratung der Projekte fortgesetzt. Qualitätsmanagement an der Fakultät ist dann das Hauptthema dieses Moduls, neue Instrumente und Ansätze werden vorgestellt und reflektiert. Es wird ein Überblick über Controlling an der Fakultät gegeben, Ziele und Instrumente werden vorgestellt und reflektiert. Die Zusammenschau von Fakultätsstrategie, QM und Controlling rundet das Modul ab.

4. Modul: Führung und Personalentwicklung

Die Projekte der Teilnehmer(innen) und ihre Ergebnisse werden abschließend in der Gruppe vorgestellt. Führung einerseits und Personalentwicklung andererseits sind die Themen dieses Moduls, die im Alltag des Fakultätsmanagements kaum thematisiert

werden, aber dennoch eine wichtige Rolle spielen. Zunächst werden daher Führungsmodelle vorgestellt und solche herausgearbeitet, die im Kontext des Fakultätsmanagements besonders geeignet erscheinen. Dabei werden auch Fallbeispiele der Teilnehmer(innen), z.B. im Zusammenhang mit den eigenen Projekten, bearbeitet. Der zweite Tag beleuchtet den *state of the art* der Personalentwicklung und stellt ausgewählte Instrumente der PE vor. Ein Fokus soll dabei auf einem Hochschul-Beispiel für die Personalentwicklung von wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n liegen.

Arbeitsformen im Jahresprogramm sind Vorträge, Diskussionen, persönliche Projektaktionspläne und Methoden des *peer learning*. Das Programm schließt mit einem Zertifikat ab.

Teilnahmegebühr: 3.300 € zzgl. einer Verpflegungspauschale in Höhe von insgesamt 499 €.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt. Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich, da die Gruppe über den Zeitraum konstant bleiben soll.

Referentinnen und Referenten

Dr. Petra Boxler, Direktorin, Akademie für Weiterbildung, Universität Bremen

Dr. Christian Berthold, Geschäftsführer, CHE Consult GmbH, Berlin

Lukas Bischof, Projektleiter, CHE Consult GmbH, Berlin

Max Dorando, Berater und Trainer, ConsultContor, Köln

Prof. Dr. Mechthild Dreyer, Vizepräsidentin, Universität Mainz

Prof. Matthias Elmer, Generalsekretär, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Schweiz

Dr. Jutta Fedrowitz, Fortbildung und Trainings; Trainerin in der betrieblichen Weiterbildung, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Dr. Thomas Fritz, Steuerberater, PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER mbB, München

Andrea Güttner, Verwaltungsleiterin, Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften, Freie Universität Berlin

Dr. Kristin Heidler, Steuerberaterin, PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER mbB, München

Renate Kerbst, Beraterin und Trainerin, ConsultContor Köln

Elke Karrenberg, Leitung Personalservice und -entwicklung, Universität Mainz

Andrea Kaus, Dezernentin für Organisations- und Personalentwicklung, Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Gabriele Löschper, Dekanin, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg

Dr. Sigrun Nickel, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Dr. Ralf Paquin, Fakultätsreferent, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Göttingen

Petra Pistor, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

Dr. Dirk Rohr, Fakultätsgeschäftsführer und Supervisor (DGSv/DGSF), Universität Köln

Daniela Schuff, Geschäftsführerin, Weiterbildungszentrum der Hochschule München

Dr. Frank Stäudner, Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung (IWP), SRH Hochschule Heidelberg
 Uta Wünsche-Preuß, Fachbereichsgeschäftsführerin, Fachbereich Informatik, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Inhouse-Workshops

Nutzen Sie das Know-how des CHE-»Hochschulkurses« in Inhouse-Workshops! Zu den im Hochschulkurs-Angebot enthaltenen Themen oder solchen von früheren Veranstaltungen (www.hochschulkurs.de, chronologisch) organisieren wir für Sie gerne Inhouse-Workshops. Oder wir erarbeiten gemeinsam mit Ihnen innovative Workshop-konzepte wie z.B. Projektcoaching, Open Space oder weitere Formen nach Ihren Vorstellungen.

Inhouse-Workshops bieten Ihnen zahlreiche Vorteile:

- Sie sind individuell: Die Inhalte entsprechen dem offenen Seminar und können zusätzlich auf spezifische Anforderungen Ihrer Hochschule oder Fakultät und Wünsche angepasst werden.
- Sie sind effizient: Frage- und Problemstellungen können gezielter behandelt werden
- Kostenersparnis: keine Reise- und Übernachtungskosten für Sie und Ihre Mitarbeiter(innen)
- Zeitersparnis: An- und Abreise der Mitarbeiter(innen) ist nicht erforderlich

Wir empfehlen Ihnen, bereits ab einer Gruppe von vier bis fünf Interessent(inn)en Ihrer Hochschule die Durchführung eines Inhouse-Workshops im Hinblick auf die Effizienz und Kostenersparnis zu erwägen.

Profitieren Sie von unserem langjährigen Know-how als Fortbildungsanbieter im Hochschulmanagement und fordern Sie ein unverbindliches Angebot über die Durchführung eines Inhouse-Workshops bei uns an.

Für detailliertere Informationen und weitere Fragen wenden Sie sich bitte an Dr. Jutta Fedrowitz,
 E-Mail: jutta.fedrowitz@che.de

Organisatorische Hinweise und Teilnahmebedingungen

Veranstalter des Programms »Hochschulkurs: Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement« ist das CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung.

Wenn Sie Veranstaltungsvorschläge haben, richten Sie diese bitte an Dr. Jutta Fedrowitz (jutta.fedrowitz@che.de). Sie erhalten hier auch weitere Informationen zum Programm und zu den einzelnen Veranstaltungen. Bei Rückfragen bezüglich Ihrer Anmeldung wenden Sie sich bitte an Bettina Hölker (bettina.hoelker@che.de).

Anmeldung: Sie melden sich elektronisch über die Website www.hochschulkurs.de an. Diese Anmeldung ist verbindlich. **Mit Erhalt der Anmeldebestätigung gelten die Teilnahmebedingungen für den Hochschulkurs als bestätigt.** Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Sie erhalten ca. vier Wochen vor der Veranstaltung weitere Workshop-Informationen wie Programmablauf, Anreisebeschreibung und eine Teilnehmernummer für die Überweisung des Kostenbeitrags.

Eine Teilnahmebestätigung wird auf Wunsch nach der Veranstaltung ausgestellt.

Die Teilnehmerzahl ist bei Workshops auf maximal 27 Personen, bei Trainings, Intensiv-Workshops und bei den Jahresprogrammen auf max. 15 Personen beschränkt.

Wenn bei einer Veranstaltung nicht alle Angemeldeten berücksichtigt werden können, bemühen wir uns, diese Veranstaltungen zu wiederholen.

Teilnahmegebühren: Für reguläre Workshops im Hochschulkurs wird eine Teilnahmegebühr von 495 €, zuzüglich Verpflegungs- und ggf. Übernachtungskosten, je nach Tagungsstätte, erhoben. Für dreitägige Workshops werden 745 € zuzüglich Verpflegungs- und ggf. Übernachtungskosten erhoben.

Für die Jahresprogramme wird eine Teilnahmegebühr von 3.300 € inkl. Seminarunterlagen, zzgl. Verpflegungs- und ggf. Übernachtungskosten erhoben.

Die Teilnahmegebühr wird unmittelbar nach Erhalt der Rechnung, spätestens jedoch eine Woche vor der Veranstaltung fällig. Sie ist steuerbefreit entsprechend UStG § 4 Abs. 22a.

Bei den Verpflegungs- und Übernachtungskosten handelt es sich um mit den Tagungsstätten vereinbarte Pauschalen, die je nach Tagungsstätte unterschiedlich sind und von den Teilnehmer(inne)n zusätzlich zu entrichten sind. Verpflegungskosten können nicht individuell berechnet werden.

Ermäßigungen für Workshops: Bei Anmeldung von drei Personen aus einer Hochschule oder von einer Person zu drei Workshops reduziert sich die Teilnahmegebühr für reguläre Workshops um 50 € auf 445 € bzw. 695 € oder 940 € pro Teilnehmer beim drei- und viertägigen Workshop. **Zum Erhalt von Ermäßigungen müssen die Anmeldungen bis zum 1. März 2016 vorgenommen werden; sie dürfen nicht storniert werden.**

Stornierung: Eine **kostenlose Stornierung ist bis vier Wochen vor Veranstaltungstermin möglich.** Bei Nichteinhaltung dieses Termins ist eine Stornogebühr von 95 € zu entrichten. Ist die Teilnahme an einem vom CHE bestätigten Workshop nicht möglich, muss spätestens 10 Arbeitstage vor Veranstaltungsbeginn eine schriftliche Stornierung erfolgen. Bei den **Jahresprogrammen** beträgt die Frist für eine kostenlose Stornierung **acht Wochen** vor Termin.

Nach dieser Frist sind bei einer Stornierung der Anmeldung ohne Benennung einer Vertretung **660 € Stornogebühr zu zahlen.**

Bei einer Stornierung später als 10 Arbeitstage vor Veranstaltungsbeginn wird der volle Kostenbeitrag erhoben. Die Seminarunterlagen werden nach Zahlung zugesandt. Die Stornogebühr entfällt, wenn ein(e) Ersatzteilnehmer(in) benannt wird.

Bei den Jahresprogrammen ist die Benennung einer Vertretung nur bis zum 1. Modul möglich, um die Kontinuität der Programm-Gruppe zu gewährleisten.

Bei Ausfall eines Workshops durch Krankheit von Referent(inn)en oder Trainer(inne)n oder

aufgrund organisatorischer Notwendigkeit, höherer Gewalt oder sonstiger unvorhersehbarer Ereignisse besteht kein Anspruch auf Durchführung der Veranstaltung. Das CHE kann in solchen Fällen nicht zum Ersatz von Reise- und Übernachtungskosten sowie Schadenersatz für Arbeitsausfall, entgangenem Gewinn oder Ansprüchen Dritter verpflichtet werden.

Diese Bedingungen werden durch die Anmeldung anerkannt.

Workshop-Ablauf: Die Workshops beginnen um 10.00 Uhr am ersten Tag und enden um 16.00 Uhr am zweiten Tag. Ausnahmen werden in den zugesandten Programmen angekündigt.

Inhalt und Ablauf der Workshops sowie der Einsatz von Referentinnen und Referenten können unter Wahrung des Gesamtcharakters der Veranstaltung vom CHE geändert werden. Der Veranstalter ist berechtigt, die Veranstaltung aus wichtigem Grund – insbesondere bei Erkrankung der Referent(inn)en oder Trainer(innen) – gegen volle Erstattung bereits gezahlter Beiträge abzusagen.

Weitergehende Ansprüche seitens der Teilnehmer(innen) bestehen nicht.

Tagungsstätten: Die Workshops finden im Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus in Berlin, im Stadthotel am Römerturm in Köln, im Sorat Hotel Ambassador Berlin, im Arcadia-Hotel in Bielefeld und im Hotel Alte Lohnhalle in Essen statt.

Nähere Informationen finden Sie unter:

www.hotel-dietrich-bonhoeffer.de

www.stadthotel-roemerturm.de

<http://arcadia-hotel.de/bielefeld/das-hotel.html>

www.sorat-hotels.com/de/hotel/ambassador-berlin.html

Datenschutz: Ihre persönlichen Angaben werden unter Beachtung der geltenden Datenschutzangaben ausschließlich zum Zwecke der administrativen Abwicklung der CHE-Veranstaltungen und zur Information über weitere Veranstaltungen und Aktivitäten des Veranstalters verwendet.

Veranstalter

Das **CHE Gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung** versteht sich als unabhängige, umsetzungsorientierte und international ausgerichtete Denkfabrik. Der Hauptschwerpunkt liegt dabei auf dem deutschen und europäischen Hochschulwesen. Dabei steht nicht nur die einzelne Hochschule im Fokus, sondern ebenso das sie umgebende Wissenschaftssystem und die mit ihr verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen.

Als gemeinnützige Institution definiert das CHE politisch unabhängig Ziele, entwickelt mit Hilfe internationaler Vergleiche Stellungnahmen und konkretisiert diese im Dialog mit Entscheidungsträgern aus Hochschulen und Politik.

Aktuelle, umfassende und detaillierte Informationen über das CHE und seine Arbeit finden Sie auf unserer Homepage:

- Nachrichten und Informationen zu Themen, Projekten, Publikationen und Veranstaltungen des CHE unter **www.che.de**
- die detaillierteren Ergebnisse des Hochschulrankings unter **www.dashochschulranking.de**
- das aktuelle Programm »Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement« unter **www.hochschulkurs.de**.

Mit unserem elektronischen Newsletter **CHEckpoint** können Sie sich monatlich über aktuelle Nachrichten aus der Hochschullandschaft informieren: www.che.de/checkpoint.

Mehr Managementwissen

Diejenigen unter Ihnen, die ihr Managementwissen in größerem Umfang erweitern möchten, weisen wir auf den Weiterbildungsstudiengang »Hochschul- und Wissenschaftsmanagement« der Hochschule Osnabrück hin, in dem u.a. Mitarbeiter(innen) des CHE lehren. Hier können neben dem umfassenden Studiengang auch einzelne thematische Module studiert werden. Sie vermitteln generalistische Managementqualifikationen und Führungskompetenzen sowie juristische und sozialwissenschaftliche Fachkenntnisse, die stets auf die Besonderheiten des Hochschul- und Wissenschaftssystems bezogen werden:

www.wiso.hs-osnabrueck.de/hwm-mba.html

Impressum

Herausgeber

CHE Gemeinnütziges Centrum
für Hochschulentwicklung

Postfach 105

33311 Gütersloh

www.che.de

Tel. (05241) 97 61-36

Fax (05241) 97 61-40

Gestaltung und Realisation

Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Druck

Druckerei Hans Kock, Bielefeld