



Centrum für
Hochschulentwicklung



Jahres-Programmheft **20 Jahre Hochschulkurs**

**Fortbildung für das
Wissenschaftsmanagement**
WiSe 2020/21, SoSe 2021

Sehr geehrte Damen und Herren,

»Alles auf online!« ist die Devise des Sommersemesters 2020. In seinem 20. Jahr erlebt der Hochschulkurs zusammen mit den Hochschulen grundstürzende Veränderungen. Im Februar und März fragten sich Führungskräfte von Hochschulen noch: »Wir hatten jemand Infizierten im Hörsaal – wann müssen wir die Hochschule schließen?« Mitte März war das längst entschieden und die 2000 vom CHE postulierte »Virtuelle Hochschule«¹ wurde notgedrungen Wirklichkeit – *change management by Corona virus.*

Homeoffice, Online-Veranstaltungen und Video-Präsentationen, bleibt das die neue Wirklichkeit?

Anders als im Jahr 2000 gibt es heute gute – wenn auch nicht immer sichere – digitale Werkzeuge, die auch manche Dienstreise(anträge) einsparen. Vieles, und mehr als vielleicht bis vor Kurzem gedacht, lässt sich online erlernen und besprechen. Gleichzeitig werden die Grenzen der neuen Kommunikationswerkzeuge deutlich. Wo sich Sachinformationen gut vermitteln lassen, kommt der persönliche Erfahrungsaustausch zu kurz. Da keine Hochschule/Fakultät ist wie die andere, gibt es kaum praxisorientierte Standardlösungen in der Literatur zu Hochschulmanagement und -föhrung. Die Begeisterung über ein neues, funktionierendes Konzept, Erfolge bei Veränderungen, das abwägende Kopfwiegen bei einer kritischen Frage und erst recht das Sprechen *off the record* bleiben bei den kurz getakteten digitalen Meetings auf der Strecke.

Das Beste aus der digitalen und der Präsenz-Welt, das sollen die Workshops aus dem Hochschulkurs-Programm in Zukunft noch intensiver vereinen. Schon jetzt steht Ihnen ein Fortbildungsangebot zum Thema »Projektmanagement an Hochschulen« online oder in Präsenz zur Wahl. Eine Plattform für digitalen Austausch zum Thema des Work-

¹CHEck up 2/2000, https://www.che.de/download/checkup_10-pdf/?wpdmdl=11769&refresh=5ed034d105fe61590703313

shops sowie die persönliche Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie Sie, das wird das Hochschulkurs-Programm ab September 2020 bieten.

Der persönliche Austausch untereinander und mit den Referent(inn)en ist ein echter Mehrwert unserer Fortbildungsveranstaltungen – das spiegeln uns die Ergebnisse unserer Evaluationen wieder. Er trägt häufig zur Problemlösung bei oder bringt weitere neue Ideen in die Runde.

Alle jeweils geltenden Abstands- und Hygiene-Regeln werden selbstverständlich vom CHE, von den Tagungsstätten und den Referent(inn)en eingehalten, zu Ihrer Sicherheit.

So können Sie nach dem Seminartag auch das gemeinsame Bier (den Wein, Saft...) genießen, und eine direkte Antwort bekommen auf Ihre Frage: »Wie macht Ihr das eigentlich bei Euch in der Hochschule?«

Das CHE-Veranstaltungsteam freut sich, Sie zu den verschobenen und neuen Workshops zu begrüßen und wünscht online und offline viel Erfolg!



Dr. Jutta Fedrowitz
Senior Expert Fortbildung und Trainings
im CHE

PROGRAMM-INHALT

WORKSHOPS WINTERSEMESTER 2020/21

Projektmanagement an Hochschulen

(Online-Qualifizierung mit Zertifikat)

01. September – 23. Oktober 2020,

Online per Lernplattform Kajabi, Zoom und Slack | Seite 7

Mit Mikropolitik souverän umgehen. Macht und Mikropolitik im Alltag des Hochschulmanagements

15./16. Oktober 2020, SORAT Hotel Ambassador, Berlin (Nachholtermin für den Workshop am 2./3. April 2020, der Corona bedingt verschoben wurde); Anmeldungen sind noch möglich | Seite 9

Projektmanagement an Hochschulen

26./27. Oktober 2020, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin | Seite 11

Personalentwicklung strategisch aufstellen:

Nutzen, Qualität, Instrumente

02.-04. November 2020, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin | Seite 12

Ab morgen bin ich Führungskraft

19./20. November 2020, SORAT Hotel Ambassador, Berlin | Seite 14

Als Führungskraft im Strudel von Wandel und Widerstand

14./15. Dezember 2020, Maternushaus, Köln | Seite 16

Die Rolle des Dekans – Führungskraft oder Primus inter Pares?

14./15. Januar und 31. Mai 2021, Stadthotel am RömerTurm, Köln | Seite 18

Personalkostenbudgetierung in der Praxis

08./09. Februar 2021, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin | Seite 19

WORKSHOPS SOMMERSEMESTER 2021

Strategieentwicklung an Hochschulen
10.–12. März 2021, Hotel Loccumer Hof,
Hannover | Seite 20

**Mit Mikropolitik souverän umgehen.
Macht und Mikropolitik im Alltag des
Hochschulmanagements**
25./26. März 2021, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin | Seite 22

Cockpit Fakultätsmanagement
10./11. Mai 2021, SORAT Hotel Ambassador, Berlin | Seite 24

**Die Rolle des Dekans – Führungskraft oder
Primus inter Pares? Teil II**
31. Mai 2021, Stadthotel am Römerbaum, Köln | Seite 18

ZERTIFIKATSPROGRAMME 2020/2021

Fakultätsmanagement, Modul 1
09. (Vorabend) – 11. September 2020, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin | Seite 25

Projekt- und Change-Management, Modul 1
03. (Vorabend) – 05. März 2021, Stadthotel am Römerbaum, Köln | Seite 28

ANHANG

Referentinnen und Referenten | Seite 32
Inhouse-Workshops | Seite 33
AGB | Seite 34
Veranstalter | Seite 38
Impressum | Seite 39

Projektmanagement an Hochschulen
(Online-Qualifizierung mit Zertifikat)

In dieser hochschulbezogenen systematischen Qualifizierung, die als Online-Coaching »Projektmanagement an Hochschulen« durchgeführt wird, lernen Sie Ihre Projekte systematisch zu konzipieren, zu planen und umzusetzen.

Das Programm basiert auf dem Workshop im Hochschulkurs und begleitet Sie über sechs Wochen in der Arbeit an Ihrem eigenen Projekt.

Dabei lernen Sie nicht nur klassische und agile Projektmanagement-Methoden für sich zu nutzen, sondern auch, wie Sie sich und Ihr Team effektiv organisieren und durch gute Kommunikation eine starke Kooperationskultur in Ihrem Projekt schaffen.

Eine praktische Einführung in hilfreiche Tools (wie Trello, Slack, TeamGantt) und das Coaching durch den hochschulerfahrenen Trainer und Berater Dr. Lukas Bischof am Ende jeder Programmwoche machen Sie fit für das Projektmanagement im besonderen Kontext von Hochschule und Wissenschaft.

Termin: Der Kurs beginnt am 01.09.2020 und dauert sechs Wochen. Anmeldeschluss ist am 18.08.2020.

Ort: Vollständig online über Lernplattform Kajabi, über Webinarplattform Zoom und die Teamkommunikationsplattform Slack. Sie benötigen Internetzugang und einen Browser.

Der Kurs ist geeignet für Personen, die

- derzeit ein eigenes Projekt oder einen Projektantrag planen oder dies im Laufe der nächsten sechs Monate vorhaben.
- kürzlich eine Stelle als Projektkoordinator(in) oder Projektleiter(in) angetreten haben und sich hierfür das notwendige Handwerkszeug aneignen möchten.

Der Kurs ist weniger geeignet für Personen, die kein eigenes Projekt durchführen und sich lediglich theoretisch die Grundlagen aneignen möchten.

Zielgruppe:
Das angebotene Online-Coaching richtet sich an Mitarbeiter(innen) von Hochschulen sowie Nachwuchswissenschaftler(innen), die sich mit Blick auf eine Karriere in Forschung, Wirtschaft oder in wissenschaftsnahen Tätigkeiten weiterqualifizieren und professionalisieren wollen.

Referent:
DR. LUKAS BISCHOF,
Lukas Bischof
Hochschulberatung,
Freiburg

Termine/Ort:
01. September bis
23. Oktober 2020

Lernplattformen
Kajabi, Zoom
und Slack

Workshops Wintersemester 2020/2021

- Ziel des geplanten Onlinekurses ist es,
- dass die Teilnehmenden ein theoretisches Verständnis und das Handwerkszeug dafür erhalten sollen, in ihrem aktuellen und späteren beruflichen Alltag Projekte erfolgreich zu konzipieren, zu planen und durchzuführen.
 - Ein wesentliches Ziel ist darüber hinaus ein tieferes Verständnis für die Besonderheiten von Hochschulen als Organisationen sowie
 - die Erhöhung der Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden mit Bezug auf ihre Rolle als Projektleiter(in). Die Stärkung der kommunikativen Klarheit und Verhandlungsfähigkeit sind Nebenziele des Kurses.

Nach Anmeldung erhalten Sie den Zugang zur Plattform und weitere Informationen per E-Mail.

Nach Abschluss des Programms erhalten Sie ein Zertifikat.

Ansprechpartnerin: Dr. Jutta Fedrowitz,
Senior Expert Fortbildung und Trainings,
jutta.fedrowitz@che.de

Teilnahmegebühr: 890,-€

Workshops Wintersemester 2020/2021

Mit Mikropolitik souverän umgehen. Macht und Mikropolitik im Alltag des Hochschulmanagements (Workshop)

Egal ob im Dekanat, in Projekten oder der Hochschulleitung – als Hochschulmanager(in) machen Sie früher oder später die Erfahrung, dass neben sachlichen Auseinandersetzungen in formal festgelegten Management- und Entscheidungsprozessen auch andere, informelle Koordinationsmechanismen wirken. Hochschulen sind besondere Organisationen, in denen unterschiedliche Expertisen, Interessen und Kommunikationskulturen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen, Fachkompetenzen und das Erfahrungswissen von Akteuren an Hochschulen nur eingeschränkt in Ausgleich zu bringen. Aus diesem Grund hat sich an Hochschulen eine Verhandlungskultur etabliert, in der regelmäßig Einflussmöglichkeiten jenseits der formalen Hierarchie mobilisiert werden. Solche gegenseitigen Beeinflussungen werden häufig als »Mikropolitik« beschrieben. Wer innerhalb der Hochschule Veränderungen bewirken, moderieren, gestalten oder verantworten will, muss verstehen, wie genau und warum die beteiligten Akteure ihre jeweils eigenen Ressourcen als »Trümpfe« in Verhandlungen einsetzen. Dazu muss man die Interessen und Einflussmöglichkeiten von Akteuren in mikropolitischen Situationen verstehen. Wichtig ist auch, die eigene Rolle im mikropolitischen Spiel zu begreifen, eigene Strategien zu entwickeln und souverän mit mikropolitischen Einflussnahmen umgehen zu lernen.

In diesem Workshop werden Sie anhand von Beispielen aus der Hochschulpraxis üben, Mikropolitik zu verstehen, vorhandene Handlungsspielräume und Grenzen zu erkennen und lernen, souverän mit Situationen der gegenseitigen Beeinflussung umzugehen.

Zielgruppen:
Führungskräfte im Hochschulmanagement, Projektleiter

Referent:
DR. LUKAS BISCHOF,
Lukas Bischof
Hochschulberatung,
Freiburg

Termine/Ort:
15./16. Oktober 2020

SORAT Hotel
Ambassador, Berlin

Hinweis:
Dieser Workshop sollte am 2./3. April 2020 stattfinden und wurde verschoben, Anmeldungen sind noch möglich.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Aus dem Inhalt:

- Erscheinungsformen von Mikropolitik an Hochschulen
- Arten und Funktionieren typischer »mikropolitischer Spiele« an Hochschulen
- Akteure und ihre Interessen an Hochschulen
- typische mikropolitische Situationen und Schwierigkeiten von Hochschulleitungen, Projektmitarbeiter(inne)n, Wissenschaftsmanager(inne)n und Wissenschaftler(inne)n
- Identifikation von Ressourcen und Strategien, um im mikropolitischen Spiel zu bestehen
- Einflussnahme ohne hierarchische Macht? Laterale Führung an Hochschulen
- überzeugen und verhandeln – persönliche Integrität und Mikropolitik

Ziele des Workshops:

- Natur und Rolle von Mikropolitik in Organisationen verstehen
- eine eigene reflektierte Haltung zur mikropolitischen Einflussnahme entwickeln
- eigene Handlungsspielräume und Grenzen identifizieren können
- eine erhöhte Selbstwirksamkeit im Umgang mit Mikropolitik ausbilden
- Strategien entwickeln können, um die eigenen Ziele effektiv umsetzen zu können

Inhalte und Methoden:

- Kurzeinführungen zu Modellen und Praxisbeispielen, Einzelarbeit und Kleingruppenarbeit, Arbeit an eigenen Beispielen und Fallbeispielen, Trainingselemente, Beratung

Teilnahmegebühr: 590,- €

zgl. einer Tagungspauschale von 131,- €
Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Projektmanagement an Hochschulen

(Workshop)

Ob die Teilnahme am Qualitätspakt Lehre, die Einführung eines Campus-Management-Systems, Hochschulentwicklungsplanung oder Optimierungen in der Verwaltung – Projektarbeit bestimmt immer stärker den Arbeitsalltag von Mitarbeiter(inne)n deutscher Hochschulen. 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 zwischen 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) werden sich mit den Grundbegriffen des Projektmanagements vertraut machen und diese jeweils anhand von Beispielen aus der Hochschulpraxis reflektieren. Sie lernen die gebräuchlichsten Instrumente kennen (z.B. Projektstrukturplan, Gantt-Diagramm, agile Task-Boards) und probieren diese aus. Besondere Beachtung wird das Thema Stakeholderanalyse und die Projektkommunikation finden (z.B. 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, erfahrungs- basiert und partizipativ ausgerichtet. Die Teilnehmer(innen) werden ca. drei Wochen vor dem Workshop um eine Kurzbeschreibung eines aktuellen Projekts gebeten.

Teilnahmegebühr: 590,- €

zgl. einer Tagungspauschale von 115,- €
Die Teilnehmerzahl ist auf 25 begrenzt.

Zielgruppen:

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

Trainer:

DR. LUKAS BISCHOF,
Lukas Bischof
Hochschulberatung,
Freiburg

Termine/Ort:

26./27. Oktober 2020

Hotel Dietrich-
Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Workshops Wintersemester 2020/2021

Zielgruppen:

Hochschulleitungen und vergleichbare Funktionen, also auch interne Berater(innen) der Hochschulleitungen und Auftraggeber von PE, Personalentwickler(innen), Projektmitarbeitende, die die Aufgabe haben, die Einführung von PE vorzubereiten und ggf. selbst aufzubauen

Beraterinnen:

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

Termine/Ort:

02. bis 04. November
2020 (an einem der beiden Abende findet eine Arbeitseinheit statt)

Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Personalentwicklung strategisch aufstellen: Nutzen, Qualität, Instrumente (Intensiv-Workshop)

Immer mehr Hochschulen nutzen Personalentwicklung als strategisches Handlungsfeld, haben es jedoch noch nicht dauerhaft strategisch und strukturell verankert. Insbesondere im Kontext aktueller hochschulpolitischer Diskussionen wächst die Anforderung, im Bereich Personalentwicklung sowohl für Wissenschaftler als auch für den wissenschaftsunterstützenden Bereich Konzepte und Maßnahmen vorzuweisen.

Dieses Anliegen greift der Intensiv-Workshop praxisorientiert auf:

- Was ist Personalentwicklung und welchen Nutzen hat meine Hochschule davon?
- Wie gestalte ich einen Einführungsprozess?
- Welche Instrumente kann ich einsetzen?

Die Themen des Intensiv-Workshops sind:

- Definition(en) von Personalentwicklung/Nutzen für Hochschulen
- Strategische Personalentwicklung/Ziele/PE-Konzepte/Personalentwicklung für die Wissenschaft und den wissenschaftsunterstützenden Bereich/Schnittstellen zur Organisationsentwicklung und Change-management
- Rollen in der Personalentwicklung, deren Aufgaben, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit; Strukturen und Anbindung
- Qualitätsstandards
- Einführungsprozess von Personalentwicklung

Instrumente:

- Führungskräfteentwicklung für Wissenschaftler(innen) und Führungskräfte im wissenschaftsunterstützenden Bereich
- Personalentwicklungsgespräch bzw. Mitarbeitergespräch
- Auswahl von Coaches und der Start von Coachingprozessen
- Konfliktbearbeitung

Workshops Wintersemester 2020/2021

- Personalauswahl und Berufung (Talentmanagement)
- kollegiale Beratung
- »Onboarding« und »Farewell«

Der Intensiv-Workshop wird abgerundet durch eine gemeinsame Reflexion der aktuellen Herausforderungen. Zudem – das ist der besondere Mehrwert dieser Veranstaltung – hat jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer die Möglichkeit, ihr/sein persönliches Anliegen einzubringen und in der Gruppe bzw. von den beiden Referentinnen beraten lassen kann.

Ziel ist es, die Teilnehmer(innen) in die Lage zu versetzen, das Thema Personalentwicklung fachlich fundiert, auf den Hochschulkontext angepasst und prozessorientiert in der eigenen Hochschule voran zu treiben.

Die Teilnehmer(innen) erwarten professionellen Input, Erweiterung des methodischen Wissens sowie das Angebot zur Klärung und Präzisierung eigener Fragestellungen bei der Einführung von Personalentwicklung. Je nach Schwerpunktsetzung durch die Gruppe können ca. zwei bis drei der Instrumente erarbeitet werden.

Teilnahmegebühr: 700,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 128,- €

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Zielgruppen:

Nachwuchs-Führungs-kräfte aus Wissenschaft und Verwaltung in Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen mit maximal drei Jahren Führungsverantwortung sowie künftige Führungskräfte aus Wissenschaft und Verwaltung

Referent:

JENS ENGELKE,
CHE Consult, Berlin

Termine/Ort:

19./20. November
2020

SORAT Hotel
Ambassador, Berlin

Ab morgen bin ich Führungskraft (Intensiv-Workshop)

Führungskompetenz wird in wissenschaftlichen Tätigkeitsfeldern immer wichtiger. Authentische und offene Kommunikation, Orientierung für Mitarbeiter(innen), ein gutes, vertrauensvolles Arbeitsklima – dies sind Voraussetzungen für gute Arbeitsergebnisse, auch in der Hochschule. Mitarbeitermotivation durch beispielhaftes Führungsverhalten, angemessene Delegation von (Teil-)Verantwortung, Feedback geben und akzeptieren und die eigene Konfliktfähigkeit – diese Führungsmethoden haben eine besondere Bedeutung im Führungsprozess. Wie jedoch kann eine Nachwuchs- oder künftige Führungskraft dieses Führungsverhalten in der Praxis zeigen, wenn sie neuen, unterschiedlichen und teilweise noch unbekannten Erwartungen ausgesetzt ist? Wenn neben den fachlichen Anforderungen nun zusätzlich Führungskompetenzen für den Umgang mit Mitarbeiter(inne)n erforderlich sind?

Dieser Workshop ist für Führungskräfte konzipiert, welche seit maximal drei Jahren Führungsverantwortung tragen oder diese erst in Kürze übernehmen werden. Er informiert über Führungsinstrumente und vertieft deren praxisbezogene Anwendung für die alltägliche Praxis. Die Umsetzung zielt auf ein reflektiertes, verbessertes Führungsverhalten in der täglichen Arbeitspraxis. In diesem Sinne basiert der Workshop auf der Vorgehensweise »learn – think – apply«. Die Teilnehmenden erhalten durch diesen Workshop umfassend Informationen, Impulse und Feedback für einen zukunftsgerichteten und situativen Führungsstil. Dadurch sollen sie in der Lage sein, auf Basis der Ziele ihrer Organisationseinheit bzw. ihrer Projekte ihre Mitarbeiter(innen) angemessen zu führen.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Der Workshop geht auf die folgenden Themenkomplexe ein:

- Selbstverständnis einer Führungskraft/Führungsrolle/Führungsverantwortung
- Pro-Aktivität/zielführende Kommunikation/positiv kommunizieren
- konstruktiver Umgang der Führungskraft mit Kontroll- und Konfliktsituationen
- Abstimmung von Werten der Organisation und persönlichem Führungsverhalten

Arbeitsformen:

- praxis- und dialogorientierte Impulsbeiträge durch den Referenten
- Kleingruppenarbeit an konkreten Gesprächssituationen der teilnehmenden Führungskräfte (Übung des Führungskräftehandelns)
- Diskussion von Fallbeispielen, welche bis vier Wochen vor Workshop-Beginn als Kurzbeschreibung von den Teilnehmenden an das CHE gesandt werden.

Teilnahmegebühr: 640,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 139,- €
Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Zielgruppen:

Erfahrene Führungskräfte aus Hochschulen (Präsidien, Dekanate und größere Lehrstühle), erfahrene und leitende Führungskräfte aus der Verwaltung, Personen mit leitenden Funktionen

Berater:

MAX DORANDO,
ConsultContor, Köln

Termine/Ort:

14./15. Dezember
2020

Maternushaus, Köln

Als Führungskraft im Strudel von Wandel und Widerstand (Intensiv-Workshop)

Ihre Organisation steht wie alle Wissenschaftsorganisationen unter einem hohen Veränderungsdruck. Sie sind seit einigen Jahren Führungskraft und verfügen über Erfahrungen in der Strukturierung und Leitung von Projekten und in der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zugleich erleben Sie in Ihrem Umfeld immer wieder Situationen, die von Unsicherheiten geprägt sind. Sie sind einerseits verantwortlich dafür, mit der vorhandenen Komplexität angemessen umzugehen, Orientierung zu bieten und Entscheidungen zu treffen. Dabei haben Sie andererseits immer wieder erfahren, dass der »Teufel im Detail steckt«. Deswegen wollen Sie einen neuen oder kritischen Blick auf Prozesse in Ihrer Organisation werfen, die in ihrer Verantwortung stehen. Hintergründe können sein: Unbehagen mit Entwicklungen, Umgang mit Richtungsentscheidungen, die sich in der Praxis nicht bewährt haben oder das Durchspielen von Szenarien im Vorfeld einer komplexen Entscheidung. In diesem Workshop bieten wir Ihnen professionelle Beratung und kollegialen Austausch zu den von Ihnen eingebrochenen Anliegen an. Wir analysieren gemeinsam mit Ihnen die Ausgangssituation, Ihre spezifische Rolle, mögliche wahrgenommene Ungereimtheiten, Reibungen oder Fehlentwicklungen und erarbeiten angemessene Lösungsszenarien mit entsprechenden Kommunikationsstrategien. Aufgrund der sehr exklusiven Teilnehmerzahl von max. sieben Personen haben wir in diesem Workshop die Chance und Möglichkeit, intensiver auf die Belange und die Interessen der einzelnen Teilnehmer(innen) einzugehen. Der Fokus und das »Drehbuch« der Veranstaltung speist sich aus den von Ihnen mitgebrachten Themen und Anliegen. Daraus ergibt sich der Ablauf der zwei Tage, der nach der Vorstellungsrunde gemeinsam festgelegt wird. Es könnte sein, dass es sinnvoll ist mit einem inhaltlichen Input zu »Bewährte Formate von Organisationsentwicklung an Hochschulen« und/oder mit einem

Workshops Wintersemester 2020/2021

kollegialen Austausch zu »Führung und Rolle in Veränderungsprozessen« zu beginnen. Anschließend wird es einen Rhythmus von Beratungen innerhalb der Runde geben, personen- und themenzentriert, und Vertiefungen bzw. Ergänzungen.

Zu den folgenden Themen können Beiträge und/oder Checklisten als Ergänzung angeboten werden:

- Auftragsklärung/Auftragsgespräch
- Umfeldanalyse
- (Strategischer) Umgang mit Konflikten
- Gestaltung von Vertrauens- und Beziehungsmanagement
- Sinn- und Werte-Check des Veränderungsprojektes
- Rollenfindung in komplexen Konstellationen

Teilnahmegebühr: 650,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 151,- €

Die Teilnehmerzahl ist auf 7 begrenzt.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Zielgruppen:

Dekaninnen und Dekane, insbesondere solche, die neu im Amt sind

Referentinnen und Trainer(innen):

DR. JUTTA FEDROWITZ,
CHE, Gütersloh;
PROF. DR.
THOMAS RITZ,
Fachhochschule
Aachen;
DR. DIRK ROHR,
Universität Köln;
N.N. (Vizepräsident
(in) einer Universität
oder Fachhochschule)

Termine/Ort:

14./15. Januar 2021,
ein dritter Work-
shopstag findet am
31. Mai 2021 statt

Stadthotel am
Römereturm, Köln

Die Rolle des Dekans – Führungskraft oder *Primus inter Pares*? (Intensiv-Workshop)

Die Rolle des Dekans ist in den Hochschulgesetzen recht kurz jedoch mit viel Verantwortung verbunden. Die Wirklichkeit ist jedoch komplexer: Ist eine Dekanin/ein Dekan auch Entscheider(in)? Prozessinitiator(in) oder -gestalter(in)? Und wie soll und kann man als Dekan(in) mit unterschiedlichen Ansprüchen und Interessen umgehen? Das Spannungsfeld zwischen Partizipation und Entscheidung, zwischen Kollegialität und Führung erfordert Fingerspitzengefühl und ein eigenes Rollenverständnis, insbesondere in konfliktträchtigen Situationen und Veränderungsprozessen. 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
- Changemanagement 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 Dekan(inn)en und durch die gegenseitigen Erwartungen. Der Erfahrungsaustausch in der Gruppe trägt dazu bei, die eigene Amtszeit produktiv nutzen zu können.

Teilnahmegebühr: 745,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 232,- €

Die Teilnehmerzahl ist auf 12 begrenzt.

Workshops Wintersemester 2020/2021

Personalkostenbudgetierung in der Praxis (Workshop)

Die Hochschulen haben in den letzten Jahren in großem Umfang Autonomierechte gewonnen. Das drückt sich besonders im Haushalt aus, wo viele Hochschulen inzwischen große Freiheiten in der Mittelnutzung bis hin zu Globalhaushalten genießen. Das Konzept der Gewährung dezentraler Handlungsspielräume hat auch in Bezug auf die interne Steuerung der Hochschulen seine Berechtigung. Deshalb gewährt eine zunehmende Zahl von Hochschulen den Fakultäten ›Globalbudgets‹. Wenn Fachbereiche und Fakultäten autonomer handeln wollen, ist die »PKB« ein wichtiges Zukunftsthema. Diese Umstellung der internen Haushaltssteuerung hat große Bedeutung, wenn die Personalmittel mit einbezogen werden – denn diese machen an den Hochschulen regelmäßig 60 – 90 Prozent des Haushalts aus. In der Praxis stellen sich vielfältige Herausforderungen:

- Wie ermittelt man das angemessene dezentrale Budget?
- Wie grenzt man zentrale von dezentralen Anteilen ab?
- Koppelt man das Modell mit formelgebundenen Budgetierungsansätzen?
- Kompetenz der Fakultäten zur Bewirtschaftung von Mitteln in dieser Größenordnung?
- Wie stellt man die angemessene Datentransparenz her?
- Welche Regeln zur Handhabung des Budgets benötigt eine Hochschule auf den verschiedenen Ebenen?

Im Workshop werden die Grundprinzipien der PKB (Personalkostenbudgetierung) auf zentraler und Fachbereichsebene vermittelt und an konkreten Umsetzungsbeispielen reflektiert. Dabei werden auch Fehler und Risiken thematisiert. Die Teilnehmer(innen) werden praktische Erfahrungen teilen, Hinweise erhalten und neue Lösungen entwerfen können.

Teilnahmegebühr: 590,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 115,- €

Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Zielgruppen:

Personen, die mit Strategie-Entscheidungen auf zentraler und dezentraler Ebene, insbesondere für oder gegen PK-Budgetierung, befasst sind; Personen auf zentraler und dezentraler Ebene, die mit PK-Budgets arbeiten; Personen, die in Fakultäten/Fachbereichen oder auf zentraler Ebene mit Personal- und Finanzmanagement befasst sind

Referent(inn)en:

ANDREA GÜTTNER,
Freie Universität
Berlin;
BERND KLÖVER,
CHE Consult, Berlin
(Workshop-Leitung);
RITA WESTPHAL,
TU Braunschweig

Termine/Ort:

08./09. Februar 2021

Hotel Dietrich-
Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Zielgruppen:

Der Hochschulkurs richtet sich an Personen mit Verantwortung für strategische Vorhaben – in Hochschulleitungen, Fakultäten und entsprechenden Arbeitseinheiten in Hochschulen. Strategieverantwortung kann sich dabei auf das »Ganze« oder einzelne Bereiche wie etwa Lehre, Forschung, Transfer, Personalentwicklung, Gleichstellung, Digitalisierung oder Internationalisierung beziehen.

Referent(inn)en:

DR. THOMAS HORSTMANN,
Universität Leipzig;
DR. ACHIM WIESNER,
Universität Bremen

Termine/Ort:

10. März 2021,
13.00 Uhr
bis 12. März 2021,
16.00 Uhr

Hotel Loccumer Hof,
Hannover

Strategieentwicklung an Hochschulen (Workshop)

Hochschulen werden als die Organisationszentren, als Rückgrat und Herzammer des Wissenschaftssystems bezeichnet. Gleichzeitig stehen sie aktuell vor enormen Herausforderungen. Angesichts sich schnell wandelnder Umweltbedingungen ist die steigige Verbesserung ihrer Strategiefähigkeit zwingend geboten. Strategieentwicklung an Hochschulen ist dabei besonders anspruchsvoll. Hochschulen bleiben Expertenorganisationen mit einer hohen Vielfalt an Akteuren und konkurrierenden Zielen.

In den zweieinhalb Tagen des CHE-Workshops durchleben die Teilnehmenden die vier Phasen eines Strategieentwicklungsprozesses: analysieren, Optionen entwickeln, Entscheiden und Transformation. Gemeinsam wird eine neue Strategie für die (fiktive) Universität Landstadt (www.uni-landstadt.de) gestaltet.

Fragen, die wir stellen und die gemeinsam beantworten werden:

- Wie können Stärken und Schwächen einer Einrichtung erhoben und bewertet werden? Auf welche *stakeholder* ist zu achten, wie können ihre Interessen berücksichtigt werden?
- Welche Rolle spielt das Leitungsverständnis oder der »Leitungstyp«?
- Mit welchen Beteiligungsformaten und Methoden kann die Institution mitgenommen werden?
- Wie können strategische Vorhaben entwickelt, priorisiert und in die Umsetzung gebracht werden?
- Wie prägt das gesamte Wissenschaftssystem als Handlungs- und Resonanzraum die Strategien einzelner Hochschulen? Wie können Szenarien zur Entwicklung des Wissenschaftssystems berücksichtigt werden?

Was Ihnen die Tage bringen werden:

- Kenntnisse eines Modellprozesses am Beispiel der »Universität Landstadt«
- Kompetenzen, wie man strategische Vorhaben initiiert, aufsetzt und durchführt
- konkrete *tools* für den Einsatz in der eigenen Hochschule
- lebendige Anschauung von realen strategischen Prozessen an anderen Hochschulen
- kollegiale Beratung und Vernetzung mit Kolleg(inn)en mit ähnlichen Herausforderungen

Teilnahmegebühr: 700,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 153,- €

Die Teilnehmerzahl ist auf 25 begrenzt.

Workshops Sommersemester 2021

Zielgruppen:

Führungskräfte im Hochschulmanagement, Projektleiter(innen)

Referent(inn)en:

DR. LUKAS BISCHOF,
Lukas Bischof
Hochschulberatung,
Freiburg

Termine/Ort:
25./26. März 2021

Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus,
Berlin

Mit Mikropolitik souverän umgehen. Macht und Mikropolitik im Alltag des Hochschulmanagements (Workshop)

Egal ob im Dekanat, in Projekten oder der Hochschulleitung – als Hochschulmanager(in) machen Sie früher oder später die Erfahrung, dass neben sachlichen Auseinandersetzungen in formal festgelegten Management- und Entscheidungsprozessen auch andere, informelle Koordinationsmechanismen wirken. Hochschulen sind besondere Organisationen, in denen unterschiedliche Expertisen, Interessen und Kommunikationskulturen aufeinandertreffen. Dabei sind die Interessen, Fachkompetenzen und das Erfahrungswissen von Akteuren an Hochschulen nur eingeschränkt in Ausgleich zu bringen. Aus diesem Grund hat sich an Hochschulen eine Verhandlungskultur etabliert, in der regelmäßig Einflussmöglichkeiten jenseits der formalen Hierarchie mobilisiert werden. Solche gegenseitigen Beeinflussungen werden häufig als »Mikropolitik« beschrieben. Wer innerhalb der Hochschule Veränderungen bewirken, moderieren, gestalten oder verantworten will, muss verstehen, wie genau und warum die beteiligten Akteure ihre jeweils eigenen Ressourcen als »Trümpfe« in Verhandlungen einsetzen. Dazu muss man die Interessen und Einflussmöglichkeiten von Akteuren in mikropolitischen Situationen verstehen. Wichtig ist auch, die eigene Rolle im mikropolitischen Spiel zu begreifen, eigene Strategien zu entwickeln und souverän mit mikropolitischen Einflussnahmen umgehen zu lernen.

In diesem Workshop werden Sie anhand von Beispielen aus der Hochschulpraxis üben, Mikropolitik zu verstehen, vorhandene Handlungsspielräume und Grenzen zu erkennen und lernen, souverän mit Situationen der gegenseitigen Beeinflussung umzugehen.

Workshops Sommersemester 2021

Aus dem Inhalt:

- Erscheinungsformen von Mikropolitik an Hochschulen
- Arten und Funktionieren typischer »mikropolitischer Spiele« an Hochschulen
- Akteure und ihre Interessen an Hochschulen
- typische mikropolitische Situationen und Schwierigkeiten von Hochschulleitungen, Projektmitarbeiter(inne), Wissenschaftsmanager(inne) und Wissenschaftler(inne)
- Identifikation von Ressourcen und Strategien, um im mikropolitischen Spiel zu bestehen
- Einflussnahme ohne hierarchische Macht? Laterale Führung an Hochschulen
- überzeugen und verhandeln – persönliche Integrität und Mikropolitik

Ziele des Workshops:

- Natur und Rolle von Mikropolitik in Organisationen verstehen
- eine eigene reflektierte Haltung zur mikropolitischen Einflussnahme entwickeln
- eigene Handlungsspielräume und Grenzen identifizieren können
- eine erhöhte Selbstwirksamkeit im Umgang mit Mikropolitik ausbilden
- Strategien entwickeln können, um die eigenen Ziele effektiv umsetzen zu können

Inhalte und Methoden:

- Kurzeinführungen zu Modellen und Praxisbeispielen, Einzelarbeit und Kleingruppenarbeit, Arbeit an eigenen Beispielen und Fallbeispielen, Trainingselemente, Beratung

Teilnahmegebühr: 590,- €

zzgl. einer Tagungspauschale 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.

Trainer(innen):
BIRGA STENDER,
Universität Hannover;
DR. RALF PAQUIN,
Universität Göttingen;
ULRIKE QUAPP,
HTW Leipzig

Termine/Ort:
10./11. Mai 2021

SORAT Hotel
Ambassador, Berlin

Cockpit Fakultätsmanagement (Workshop)

Der Erfolg von Hochschulen beruht auf dem Erfolg von Fakultäten, und dort verändern sich viele Entscheidungs- und Verwaltungsprozesse. Strategie-Entwicklung, Finanzmanagement und Personalfragen ebenso wie neue Studiengänge, Akkreditierungsverfahren und andere Veränderungsprozesse prägen das Berufsbild im Fakultätsmanagement. Dabei liegt eine Hauptaufgabe in der Koordination vieler Abläufe zwischen Zentrale und Dezentrale. Auf Dekaninnen und Dekane und auf Fakultätsmanager(innen) kommen verantwortungsvolle Aufgaben zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu. Fakultätsmanager(innen) kommen oft aus der Wissenschaft, so eine Studie des CHE, und ihre (neue) Aufgabenbeschreibung ist häufig nicht definiert, ihre Rolle unscharf.

Ziel des Workshops ist es, Bandbreite und Anforderungen der wichtigsten Aufgabenfelder aufzuzeigen und gleichzeitig die 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 im Cockpit die »Anzeigen und Steuerungsinstrumente« der Fakultät im Blick haben und bedienen können:

- Gremien und Hochschulverwaltung
- Unterstützung der Lehre
- Finanzen: Mittelverteilung und Controlling
- Fakultätsstrategie

Methoden: inhaltliche Beiträge, moderierter Austausch und individuelle Fallberatung. Die Teilnehmer(innen) werden drei Wochen vor Termin aufgefordert, zu den Themen Fallbeispiele zu benennen, die im Workshop beraten werden können.

Teilnahmegebühr: 590,- €
zzgl. einer Tagungspauschale von 139,- €
Die Teilnehmerzahl ist auf 27 begrenzt.

Fakultätsmanagement (Zertifikat)

Die Hochschulreformen der letzten Jahre haben dazu geführt, dass Veränderungen besonders auf der Ebene der Fakultäten und Fachbereiche wirksam werden. Immer mehr Verantwortung und neue Aufgaben kommen auf diese Einheiten zu. Dies führt zu einem Bedarf an Professionalisierung, dem vielfach mit der Schaffung neuer Stellen von Fakultätsmanager(inne)n begegnet wurde und wird. An vielen Hochschulen steigt die Verantwortung von Dekan(inn)en und Prodekan(inn)en.

Im Rahmen des Zertifikatsprogramms Fakultätsmanagement bietet das CHE außerdem einen Prozess an, der eine Selbstwahrnehmung der eigenen Verhaltensstärken und ihres effektiven Einsatzes im Umgang mit anderen verbessern hilft.

Im Mittelpunkt des Zertifikatsprogramms stehen die Vermittlung von Fachwissen und Kompetenz im Fakultätsmanagement. Aufgaben, die heute in Fakultäten und Fachbereichen an Bedeutung gewinnen, betreffen vor allem die Bereiche

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

Diese Jahres-Fortbildung wird Personen, die im Fakultätsmanagement arbeiten, in den genannten Feldern mit aktuellen Themen und Methoden vertraut machen.

Neu: Austausch darüber in der Gruppe in einem eigenen online-Forum über die gesamte Projektlaufzeit. Dort teilen die Teilnehmer(innen) Fallbeispiele und diskutieren Fragen, die sich im Laufe Ihres Projektionsplans ergeben.

Modul 1: Finanzmanagement und »Persönlicher Projektaktionsplan«

Im ersten Modul werden zunächst aktuelle Entwicklungen des Fakultätsmanagements vorgestellt und bearbeitet. Kernthema dieses Moduls ist Finanzmanagement:

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

Referent(inn)en:
BERNADETTE CONRATHS, Wachtberg;
DR. JUTTA FEDROWITZ, CHE, Gütersloh;
ANDREA GÜTTNER, FU Berlin;
DR. RALF PAQUIN, Universität Göttingen;
BIRGA STENDER, Universität Hannover

Termine/Ort:
Modul I
09. (Vorabendtreffen)
bis 11. September
2020
Modul II
25./26. Februar 2021
Modul III
26./27. April 2021
Modul IV
09./10. September
2021

Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus,
Berlin

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 Plan für ein eigenes Projekt entwerfen, der während des Zertifikatsprogramms umgesetzt wird. Sie haben somit Gelegenheit, ein anstehendes oder lange aufgeschobenes Vorhaben systematisch zu bearbeiten und dazu immer wieder Feedback zu bekommen.

Modul 2: Interne Kommunikation

Qualitätsmanagement an der Fakultät ist das Hauptthema dieses Moduls, neue Instrumente und Ansätze werden vorgestellt und reflektiert. Am 2. Tag wird ein Überblick über Controlling an der Fakultät gegeben, Ziele und Instrumente werden vorgestellt und reflektiert. Die Darstellung der Zusammenhänge von Fakultätsstrategie und Diversity, QM und Controlling sowie die Beratung der eigenen Projekte runden das Modul ab.

Modul 3: QM, Diversity und Controlling

Im dritten Modul geht es darum, die gelegentlich 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, Fallbeispiele der Teilnehmer(innen) werden beraten. Mit der LIFO®-Methode wird den Teilnehmer(inne)n auf Wunsch ein Feedback der eigenen bevorzugten Verhaltensmuster geboten und dazu, wie sich diese unter Stress verändern. Im persönlichen und vertraulichen Coaching (online oder per Telefon nach diesem Modul) wird dieses Profil mit einer zertifizierten LIFO®-Analystin betrachtet und interpretiert, um dann gemeinsam die Möglichkeiten des eigenen Stärkenmanagements aufzuzeigen und Optionen der Verbesserung auszuloten. Auch die eigenen Projekte werden wieder beraten.

Modul 4: Führung und Personalentwicklung

Führung einerseits und Personalentwicklung andererseits sind Kernthemen dieses Moduls, die im Alltag des Fakultätsmanagements kaum thematisiert werden, aber dennoch nahezu täglich eine Rolle spielen. Am ersten Tag werden daher Führungsmodelle herausgearbeitet, die im Kontext des Fakultätsmanagements besonders geeignet erscheinen. Dabei werden auch Fallbeispiele der Teilnehmer(innen) bearbeitet. Der zweite Tag beleuchtet Möglichkeiten der Personalentwicklung in der Fakultät und stellt ausgewählte Instrumente der PE vor. Ein Fokus liegt dabei auf einem Hochschul-Beispiel für die Personalentwicklung von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter(inne)n. Weiterhin werden hilfreiche Erkenntnisse aus der Lifo®-Methode unter verschiedenen Aspekten thematisiert:

- Erkenntnis der eigenen typischen Verhaltensmuster: bewussteres Verhalten im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten
 - Reduzierung von Reibungsflächen, Missverständnissen und Konflikten und ein souveränerer Umgang damit
 - Einschätzung von Verhaltensweisen anderer und bewussterer Umgang damit
 - Zusammenstellung von Teams: sinnvoller Stärkeneinsatz, erfolgreichere Arbeit
- Arbeitsformen sind Vorträge, Diskussionen, persönliche Projektaktionspläne, Probehandeln und Methoden des *peer learning* sowie Erfahrungsaustausch. Die Gruppe arbeitet von September 2020 bis September 2021 zusammen. Jede(r) Teilnehmer(in) wird in dieser Zeit an einem eigenen (»mitgebrachten«) Projekt arbeiten. Der Fortgang dieses Projektes, Probleme der Umsetzung und deren Bewältigung werden auch Gegenstand des Austauschs auf der online-Plattform sein. Das Programm schließt mit einem Zertifikat ab.

Teilnahmegebühr: 3.300,- €

zzgl. einer Tagungspauschale von 473,- € für alle 4 Module.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

Zielgruppen:

Projektleiter, Mitglieder von Hochschulleitungen, Stabsstellen-Mitarbeiter, Dezernent(innen) und andere Personen, die ein hochschulweites Veränderungsvorhaben planen oder bereits begonnen haben

Professionalisierung im Projekt- und Changemanagement an Hochschulen

Veränderungsprojekte gewinnen eine immer größere Bedeutung für Hochschulen. Noch nie gab es mehr Drittelfmittel, selten mehr politische Unterstützung für die Umsetzung strategischer Projekte. Gleichzeitig war die Notwendigkeit, als Hochschule planvoll und strategisch zu agieren, noch nie größer. Ob die Einführung eines Campus-Management-Systems, Hochschulentwicklungsplanung oder digitale Optimierungen in der Verwaltung – viele Tätigkeiten sind nur in effektiv organisierten Projektstrukturen gut zu bewältigen – von Großprojekten wie der Excellenceinitiative oder politischen Großvorhaben (Stichwort »Europäische Universitäten«) ganz zu schweigen.

Der nachhaltige Erfolg von Veränderungsvorhaben erfordert neben einem vorausschauenden Projektmanagement immer auch ein gutes Changemanagement: Es müssen unterschiedliche Ebenen und Hierarchien einbezogen und partizipative Prozesse berücksichtigt werden. Hochschulspezifische Umstände wie unklare Aufgabenzuordnungen von Mitarbeiter(inne)n, Schnittstellenproblematiken sowie Abgrenzungsverhalten zwischen Leitung, Fakultäten und Verwaltung erhöhen zusätzlich die Anforderungen an die mit der Umsetzung von Projekten betrauten Personen.

Damit Veränderungsprojekte zum Erfolg werden, benötigen die damit betrauten Personen vielfältige Kompetenzen. Eine systematische Qualifizierung, der regelmäßige Austausch mit anderen und ein begleitendes Coaching fehlen in der Praxis jedoch häufig. Das Zertifikatsprogramm richtet sich an alle Personen, die ein hochschulweites Veränderungsvorhaben planen oder bereits begonnen haben. Ziel ist eine praxisorientierte Qualifizierung im Projekt- und Changemanagement speziell an und für Hochschulen. Im Mittelpunkt des Zertifikatsprogramms stehen daher die Vermittlung von anwendbarem Fachwissen und die Entwicklung praktischer Kompetenzen in den Feldern

Changemanagement, Projektmanagement, Führung und Kommunikation im Hochschulkontext.

Ziel des Programms ist außerdem die Vernetzung von und *peer coaching* durch andere Personen, welche Verantwortung für größere Veränderungsprojekte tragen. Voraussetzung für die Teilnahme ist daher ein eigenes Veränderungsprojekt mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr, welches Auswirkungen auf die ganze Hochschule oder einen ganzen Fachbereich hat. Hilfreich, aber nicht zwingend notwendig, sind erste eigene Erfahrungen aus Veränderungsprojekten oder Organisationsentwicklungsprozessen an Hochschulen.

Die in den vier Präsenzterminen erarbeiteten Inhalte werden stets auf die Veränderungsprojekte der Teilnehmer(innen) bezogen. So kann neu Gelerntes sofort in die Umsetzung übernommen werden. Übungen sowie Formate kollegialer Beratung unterstützen den Professionalisierungsprozess. Über die gesamte Projektlaufzeit tauschen sich die Teilnehmer(innen) des Zertifikatsprogramms über ein eigenes Online-Forum aus, erhalten Unterstützung zu konkreten Herausforderungen, teilen Fallbeispiele und diskutieren Fragen, die sich im Prozess der Umsetzung ergeben.

1. Modul: Einführung ins Projekt- und Changemanagement

Ziel des ersten Moduls ist die Entwicklung eines Grundverständnisses von Veränderungsprozessen an Hochschulen und für die Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel. Die Teilnehmer(innen) beschäftigen sich mit den Gründen und den Schwierigkeiten von organisationalen Veränderungen an Hochschulen und den notwendigen Erfolgsfaktoren für den Wandel. Sie entwickeln und vertiefen ihre Kompetenzen in der systematischen Analyse des Status quo, der Entwicklung und Formulierung wirksamer Ziele, der Durchführung von Stakeholderanalysen, sowie der Gestaltung von Rollen und der Aufbauorganisation in Veränderungsprojekten. Weiterhin wird die Methode des »storytel-

ling« vorgestellt. Ziel des Workshops ist die Entwicklung eines Projektaktionsplans (PAP), wie die gelernten Inhalte im eigenen Veränderungsprojekt umgesetzt werden sollen.

2. Modul: Projektmanagement an Hochschulen

Das zweite Modul zielt auf eine systematische Qualifizierung für die Planung und Durchführung von Projekten. Aufbauend auf den Zielen ihrer Projekte entwickeln oder analysieren Teilnehmer(innen) die Interventionslogik ihrer Vorhaben. Neben der Projektplanung in Aktivitäten, Produkten und Meilensteinen mittels Projektstrukturplänen und GANTT-Diagrammen lernen sie auch Praktiken des agilen Projektmanagements (z.B. Kanban-Boards) und die Nutzung gebräuchlicher Projektmanagementsoftware (z.B. Projectlibre, Trello, Slack). Themen wie der Umgang mit Projektrisiken werden diskutiert ebenso Kick-off-Veranstaltungen und bewährte Kommunikationsroutinen zu Herstellung und Erhalt von *commitment* der Projektbeteiligten. Alle Themen werden unmittelbar auf die eigenen Projekte angewandt. Die Fortentwicklung der Projektaktionspläne (PAP) hilft dem Transfer in die Alltagspraxis der Teilnehmer(innen).

3. Modul: Führen und Kommunizieren im Veränderungsprozess

Die Inhalte des dritten Moduls orientieren sich in großem Maße an den Anliegen und Bedürfnissen der Teilnehmer(innen). Im Schwerpunkt zielt das Modul auf die Entwicklung und Stärkung der Führungskompetenzen der Teilnehmer(innen). In Kurzinputs der Referent(inn)en, Übungen, Rollenspielen und kollegialer Beratung werden Kenntnisse der lateralen Führung an Hochschulen, Teambuilding und agile Führung im Veränderungsprozess erworben. Weitere zur Auswahl stehende Elemente beinhalten Verhandlungsführung, Aufbau und die Pflege von Beziehungen, aktives Zuhören, Gesprächsführung in schwierigen Situationen und psychologische Prinzipien effektiven Überzeugens. Peer-coaching-Formate zum

Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung runden das Modul ab.

4. Modul: Ausblick und Macht & Mikropolitik in Veränderungsprojekten

Im vierten Modul stehen die Reflexion und Vertiefung des Gelernten im Vordergrund. Die bislang eingeführten Perspektiven werden um den Analyseansatz der Macht und Mikropolitik erweitert. Es wird untersucht, welche Machtquellen Akteure in Hochschulen nutzen und wie Veränderungsprozesse als Teil einer Gesamtheit miteinander gekoppelter »Spiele« betrachtet werden können. Kollegiale Beratung und Reflexion der bisherigen und aktuellen Entwicklungen in den Projekten der Teilnehmer(innen) beenden das Modul.

Das Programm schließt mit einem Zertifikat ab.

Methoden:

- Kurzeinführungen von Modellen und Praxisbeispielen
- Einzelarbeit und Kleingruppenarbeit
- Arbeit an eigenen Beispielen und Fallbeispielen
- *Peer coaching* über eine Online-Plattform zwischen den Terminen
- Trainingselemente
- kollegiale Beratung
- Arbeit an Projektaktionsplänen (PAP) zum Transfer des Gelernten

Teilnahmegebühr: 3.300,- €
zzgl. einer Tagungspauschale von 677,- €
für alle 4 Module.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt. Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich.

Referentinnen und Referenten

Prof. Dr. Klaus Becker, Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer, Technische Hochschule Köln (angefragt)

Dr. Lukas Bischof, Dipl. Psych., »Lukas Bischof Hochschulberatung«, Trainer, Coach, Freiburg;

Bernadette Conraths, Executive Development Consultant und Coach, zertifizierter Lifo®-Coach, assoziierte Beraterin CHE-Consult, Wachtberg

Max Dorando, Berater und Trainer, Consult-Contor, Köln

Jens Engelke, Senior-Projektmanager, Coach, Trainer, CHE Consult, Berlin

Dr. Jutta Fedrowitz, Senior Expert und Traineerin, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Andrea Güttnner, M.A., Verwaltungsleiterin Fachbereich Politik und Sozialwissenschaften, Freie Universität Berlin

Dr. Thomas Horstmann, Leiter Dezernat Forschung und Transfer, Universität Leipzig

Elke Karrenberg, Referatsleitung Personalentwicklung, Johannes Gutenberg Universität, Mainz

Renate Kerbst, Beraterin und Trainerin, ConsultContor, Köln

Bernd Klöver, Geschäftsführer, CHE Consult, ehem. Kanzler und Justitiar

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

Ulrike Quapp, Ass. Jur., Dekanatsrätin, Fakultät Bauwesen, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig

Prof. Dr. Thomas Ritz, Dekan Fachbereich Elektrotechnik und Informationstechnik, European Center for Sustainable Mobility (ECSM), Fachhochschule Aachen

Dr. Dirk Rohr, Akademischer Direktor, Fakultätsgeschäftsführer Humanwissenschaftliche Fakultät, Supervisor (DGSv/DGSF), Universität Köln

Birga Stender, Fakultätsgeschäftsführerin, Dekanat Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Universität Hannover

Rita Westphal, Leiterin Controlling, Technische Universität Braunschweig

Dr. Achim Wiesner, Leiter Stabsstelle Strategische Projekte und Exzellenz (SPE), Universität Bremen.

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 Workshopkonzepte 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)
- Zeiterersparnis: 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 über die Durchführung eines Inhouse-Kurses im Hinblick auf die Effizienz und Kostenersparnis nachzudenken.

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

Allgemeine Geschäftsbedingungen für CHE-Veranstaltungen

Anmeldung

Die Anmeldung erfolgt elektronisch über unsere Website ([Hochschulkurs.de](#) oder [CHE.de](#)). Im Anschluss an die Online-Anmeldung wird automatisch via E-Mail ein Link versandt, der aus Authentifizierungsgründen innerhalb von 48 Std. angeklickt werden muss. Erst im Anschluss daran liegt die Anmeldung beim Veranstalter vor. Durch Klicken des Authentifizierungslinks gilt die Anmeldung als verbindlich und der Vertrag zwischen dem Veranstalter und dem Vertragspartner kommt zustande. Die »Allgemeinen Geschäfts- und Teilnahmebestimmungen« werden durch die Anmeldung als Vertragsbestandteil anerkannt.

Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

Bei mehrteiligen Veranstaltungen ist die Buchung einzelner Module ausgeschlossen.

Eine Teilnahmebestätigung wird auf Wunsch nach der Veranstaltung ausgestellt.

Teilnahmegebühren

Unsere Teilnahmegebühren sind steuerbefreit entsprechend UStG § 4 Abs. 22a.

Die Teilnahmegebühr wird unmittelbar nach Erhalt der Rechnung, spätestens jedoch eine Woche vor der Veranstaltung, fällig.

Bitte entnehmen Sie die Teilnahmegebühren der einzelnen Veranstaltung den Seiten mit der Veranstaltungsbeschreibung.

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

Ermäßigungen für Workshops im »Hochschulkurs«-Programm

Bei Anmeldung von zwei und mehr Personen aus einer Hochschule reduziert sich die Teilnahmegebühr für die zwei- bzw. dreitägigen Workshops um 10 % ab dem 2. Teilnehmer.

Zum Erhalt von Ermäßigungen im Hochschulkurs-Programm müssen die Anmeldungen

bis zu dem Datum, das jeweils aktuell auf der Veranstaltungswebsite genannt ist, vorgenommen werden; sie dürfen nicht storniert werden.

Stornierung von Anmeldungen

Für Stornierungen, die weniger als vier Wochen vor Veranstaltungstermin eingehen, wird eine Bearbeitungsgebühr von 50% erhoben. Bei Stornierungen innerhalb der letzten 10 Werkstage vor Veranstaltungstermin ist die volle Teilnahmegebühr zu entrichten.

Bei Verhinderung haben Sie die Möglichkeit sich vertreten zu lassen. Bitte nennen Sie uns in diesem Fall Ihre Vertreterin oder Ihren Vertreter, für die/den die Anmeldung dann ebenfalls verbindlich ist.

Bei den Zertifikatsprogrammen 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,- € Storno-gebühr zu zahlen.

Die Seminarunterlagen werden bei Zahlung der vollen Gebühr zugesandt.

Die Stornogebühr entfällt, wenn ein(e) Ersatzteilnehmer(in) benannt wird. Diese sind unverzüglich und schriftlich gegenüber dem CHE zu benennen.

Workshop-Ablauf

Inhalt und Ablauf der Veranstaltungen sowie der Einsatz von Dozent(innen) und Trainer(inne)n werden vom Veranstalter festgelegt, ausgenommen sind Sonderabsprachen (z.B. bei Inhouse-Workshops).

Hochschulkurs: Die jeweils genauen Zeiten werden in den zugesandten Programmen angekündigt und sind diesen zu entnehmen. Inhalt und Ablauf der Workshops sowie der Einsatz von Referent(innen) können unter Wahrung des Gesamtcharakters der Veranstaltung vom CHE geändert werden.

Ablauf von Workshops, Tagungen, Kongressen etc.

Den Ablauf entnehmen Sie bitte der Website der entsprechenden Veranstaltung ([che.de](#)) oder dem Programm, das Ihnen ca. vier Wochen vor Termin zugeht. In der Regel beginnen die Veranstaltungen um 10.00 Uhr.

Anhang

Hygiene- und Abstandsregeln

Die Teilnehmer(innen) an unseren Workshops verpflichten sich genau wie die Referent(inn)en, die zum Zeitpunkt und am Ort des jeweiligen Workshops geltenden Corona-Verhaltensregeln einzuhalten. Das CHE und die Tagungsstätten werden sich ebenfalls an die Hygiene- und Abstandsregeln halten.

Teilnehmer(innen), die diesen Bedingungen nicht nachkommen, können an der jeweiligen Veranstaltung nicht teilnehmen, um den Infektionsschutz der anderen Teilnehmer(innen) und Referent(inn)en bestmöglich zu gewährleisten.

Ausfall von Veranstaltungen

Der Veranstalter ist berechtigt, die Veranstaltung aus wichtigem Grund – insbesondere bei Erkrankung der Referenten oder Trainer – gegen volle Erstattung bereits gezahlter Gebühren abzusagen.

Bei Ausfall eines Workshops/einer Veranstaltung 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.

Weitergehende Ansprüche seitens der Teilnehmer(innen) bestehen nicht. 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.

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. Diesen Bedingungen stimmen Sie mit der Anmeldung zu. Bitte schreiben Sie uns eine E-Mail, wenn Sie aus dem Versteller gestrichen werden möchten, wir löschen Ihren Eintrag innerhalb weniger Tage.

Anhang

Da Netzwerkbildung ein Teilziel der gebuchten Veranstaltung ist, werden Namen, Funktion/Position, Hochschule/Institution und angegebene E-Mail-Adresse der Teilnehmer(innen) an die Dozent(inn)en/ Trainer(innen) sowie an die weiteren Teilnehmer(innen) derselben Veranstaltung weitergegeben.

Sie können bei der Online-Anmeldung angeben, wenn Sie nicht auf der Teilnehmerliste der Veranstaltung erscheinen möchten.

Teilnehmerlisten werden nicht veröffentlicht. Für weitere Details lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung auf www.che.de

Urheberrecht

Vermittelte Lehrstoff, der in Veranstaltungsunterlagen dokumentiert ist, die verwendeten Formulare sowie das Veranstaltungskonzept unterliegen dem Copyright des CHE. Insbesondere aus urheberrechtlichen Gründen darf kein Teil der Veranstaltungsunterlagen ohne schriftliche Genehmigung des Veranstalters in irgendeiner Form, auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert, elektronisch verarbeitet, vervielfältigt oder zur öffentlichen Wiedergabe benutzt werden.

Haftungsausschluss

Die Teilnahme an CHE-Veranstaltungen, die Nutzung von Einrichtungen, Räumen und Geräten erfolgt auf eigene Gefahr. Für Unfälle während der Veranstaltungen und auf dem Weg zum oder vom Veranstaltungsort sowie für den Verlust oder die Beschädigung von Gegenständen aller Art übernehmen wir gegenüber dem Vertragspartner keine Haftung.

Form

Alle Vereinbarungen müssen schriftlich getroffen werden, mündliche Vereinbarungen benötigen schriftliche Bestätigung.

Veranstalter und Kontakt

Veranstalter des Programms »Hochschulkurs: Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement« ist das CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Sie erhalten hier auch weitere Informationen zum Programm und zu den einzelnen Veranstaltungen.

Anhang

Bei Rückfragen bezüglich Ihrer Hochschulkurs-Anmeldung wenden Sie sich bitte an Bettina Höcker (bettina.hoelker@che.de). Wenn Sie Veranstaltungsvorschläge und inhaltliche Rückfragen zu den Veranstaltungen haben, richten Sie diese bitte an Dr. Jutta Fedrowitz (jutta.fedrowitz@che.de)

Veranstalter

Das **CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung** versteht sich als unabhängige, umsetzungsorientierte und internationale 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.

Anhang

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
Lensing Druck, Dortmund

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