



UNIVERSITÄT LEIPZIG

Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft

Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft
**Lehrstuhl für
Strategische Kommunikation**
Univ.-Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

LEHRVERANSTALTUNG SOMMERSEMESTER 2024 MASTER COMMUNICATION MANAGEMENT, MODUL 06-005-546

Management-Tools für die Unternehmenskommunikation (S)

Prof. Dr. Ansgar Zerfaß

Montag, 15:15–17:45h, Nikolaistr. 27–29, Seminarraum 1.01
mit Einzelterminen am 06.05. und 24.06. in Raum 4.21 laut Veranstaltungsplan
Moodle-Kurs zum Seminar: <https://moodle2.uni-leipzig.de/course/view.php?id=47947>

Beginn: 8. April 2024; letzte Sitzung am 1. Juli 2024
Einreichtermin für Prüfungsleistungen: 16. August 2024
Prüfer/-innen: Prof. Dr. Ansgar Zerfaß & Jeanne Link, M.A.

Thematik

Eine zentrale Herausforderung im strategischen Kommunikationsmanagement besteht darin, alle Kommunikationsaktivitäten auf Unternehmensziele auszurichten, sie miteinander abzustimmen, ihren Erfolg nachzuweisen und fortwährend Anpassungen bei Zielen, Maßnahmen und Instrumenten vorzunehmen. Dafür werden inzwischen zahlreiche Lösungsansätze in Form von Methoden und Denkwerkzeugen für die Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation von Kommunikation vorgeschlagen (z. B. Persona-Analysen, Communication Scorecards, Markensteuerrad etc.). Im Kern handelt es sich um *Managementtools*, die – im Unterschied zu anderen Unternehmensbereichen – in der Kommunikationspraxis nur sehr selten dokumentiert, geschult und durch Vermittlungskonzepte unterstützt werden. Diese Erkenntnis wird seit einiger Zeit international diskutiert. Das Seminar bietet die Möglichkeit, sich einen fundierten Überblick zu diesem hochaktuellen Thema zu verschaffen. Anhand konkreter Aufgabenstellungen sollen Beratungskonzepte entwickelt werden, die verschiedene Managementtools zu einer problemadäquaten Toolbox kombinieren und Workshopformate ausarbeiten, die intern von Führungskräften oder von externen Beratern angewendet werden können. Damit wird die Erkenntnis aus der Managementforschung aufgegriffen, dass Tools eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen und die Relevanz wissenschaftlicher Erklärungsansätze erhöhen können.

Methodik

In den ersten drei Sitzungen werden konzeptionelle Grundlagen, empirische Erkenntnisse und praktische Anwendungen von Managementtools in der Unternehmenskommunikation besprochen. Im weiteren Verlauf des Seminars geht es für alle Studierenden dann darum, selbst Erfahrungen mit der Nutzung von Managementtools im Rahmen der Kommunikationssteuerung zu sammeln. Als Anwendungsbeispiel dient das fiktive Unternehmen Hadema AG. In Gruppen werden verschiedene Aufgabenstellungen bearbeitet, die durch eine Kombination geeigneter Tools gelöst und in einem Workshopformat (Zielgruppe: hypothetisch beteiligte Mitarbeiter der Hadema AG) vermittelt werden sollen. Dies ist ein typisches Szenario für Führungskräfte in

Sekretariat:
Cornelia Böhlend
Telefon +49 341 97 35040
stratkomm@uni-leipzig.de

26. Februar 2024

Universität Leipzig
Institut für Kommunikations-
und Medienwissenschaft
Lehrstuhl für
Strategische Kommunikation
04081 Leipzig

Besucheradresse:
Nikolaistraße 27-29
04109 Leipzig

Post und Pakete:
Ritterstraße 24, IPF 165153
04109 Leipzig

Telefon
+49 341 97 35040

Fax
+49 341 97 35049

E-Mail
zerfass@uni-leipzig.de

Web
www.communicationmanagement.de

Kommunikationsabteilungen oder Kommunikationsberatungen. Die Herausforderung besteht darin, geeignete Tools zu identifizieren und sie durch zielführende Vermittlungsformen und Visualisierungen praxistauglich einzusetzen. Dabei sind gleichermaßen konzeptionelle Stärke und Kreativität gefordert. Die Ideen der Gruppen werden in Zwischenschritten besprochen und diskutiert. Im Nachgang zu den Seminarsitzungen wird ein Beratungskonzept (siehe dazu auch ‚Einordnung und Leistungsnachweis‘) ausgearbeitet.

Einordnung und Leistungsnachweis

Im Modul „Kommunikationssteuerung und Planung“ (06-005-546) sind das Seminar „Management-Tools für die Unternehmenskommunikation“ (Zerfaß) und die Übung „Kampagnen und Konzeptionstechnik“ (Link) zu besuchen. Die Portfolioleistungen werden in Gruppen erbracht. Die Einteilung der Gruppen erfolgt vorab durch die Dozenten. Die Gruppen können nach der Vorstellung der Aufgaben für Seminar und Übung ihre Präferenzen angeben. Die Zuteilung erfolgt dann durch die Dozenten – falls die Zuteilung anhand der Wünsche nicht aufgeht, entscheidet das Los.

Leistungsnachweis: Prüfungsleistung in diesem Modul ist ein Portfolio, das aus drei Teilen besteht: (1) Beratungskonzept im Seminar (Gewichtung: 50%), (2) Präsentation in der Übung (Gewichtung: 25%), (3) Kommunikationskonzept in der Übung (Gewichtung: 25%). Alle Teilleistungen werden in Gruppenarbeit von jeweils 3–4 Studierenden erbracht. Die Gesamtnote für das Portfolio und damit für das Modul berechnet sich aus den Bewertungen der Teilleistungen des Portfolios in der genannten Gewichtung.

Das Beratungskonzept besteht aus

- a) einem Deckblatt mit Namen, Matrikelnummern und E-Mail-Adressen aller Mitarbeiter/-innen, Inhaltsverzeichnis, unterzeichneter Selbstständigkeitserklärung sowie Kennzeichnung des jeweiligen Beitrags der einzelnen Mitarbeiter/-innen, der deutlich erkennbar sein muss;
- b) einem Fließtext (Aufgabenstellung, Beschreibung und Begründung der ausgewählten Tools/Toolbox, Beschreibung des Vermittlungskonzepts, kritische Reflexion, Selbstständigkeitserklärung; max. 30 Seiten, zzgl. Literaturverzeichnis und evtl. Abbildungen; Times New Roman, eineinhalbzeilige Absätze; Seitenrand rechts mindestens 2,5 cm);
- c) einem Ablauf-/Regieplan als Tabelle mit allen relevanten Angaben des Workshop-Konzepts (Zeitplan, Inhalte Teilnehmende, Materialien, Moderation, etc.), sowie
- d) einem Chartsatz für die Umsetzung des entwickelten Workshops (Layout frei wählbar; max. 30 Folien) in welchem die ausgewählten Tools je einmal blanko und einmal ausgefüllt mit beispielhaften Inhalten / Ergebnissen dargestellt werden.

Die Konzepte sind bis zum 16.08.2024 im Original mit unterzeichneter Selbstständigkeitserklärung (einseitig gedruckt; gelocht; keine Hefter, Ringbindung etc.) im Sekretariat bei Frau Böhlend einzureichen und parallel per E-Mail in einem PDF-Dokument an die Gutachter (Professor Zerfaß und Frau Link) zu schicken.

Im Verlauf des Seminars werden folgende Unterlagen von den Gruppen erarbeitet und diskutiert:

- Rebriefing-Dokument (PPTX, max. 3 Folien, Zusendung bis 02.05.) für den Schulterblick I am 06.05.2024 (10 min. zur Vorstellung der Ideen, anschließend 30 min. Feedback und Diskussion);
- Pitch-Dokument mit den entwickelten Toolboxes (PPTX, max. 3 Folien, Ausgangs-/Problemlage sowie Vorstellung und Begründung der Toolbox) für den Elevator-Pitch am 13.05. (8 min. Pitch der Ideen; anschließend Quick Response durch den Dozenten);
- Ideenskizze Vermittlungskonzept (Word, max. 2 Seiten, stichpunktartiger bzw. tabellarischer Überblick zu Zeitplan, Teilnehmern, Materialien, Moderation, etc.; Zusendung bis 20.06.) für den Schulterblick II am 24.06. (10 min. Kurzvorstellung der Ideen, anschließend 30 min. Feedback und Fragen).

Eine regelmäßige Teilnahme wird vorausgesetzt, da die Studienordnung für den Erwerb von Leistungspunkten in diesem Modul 30 Stunden Präsenzzeit in diesem Modul vorsieht. Bei Erkrankungen bzw. Krankenschreibungen ist der Dozent per E-Mail zu informieren.

Zeitplan und Themen

Bis 03.04.2024	Information zur Gruppeneinteilung (per E-Mail durch die Modulverantwortlichen)
Managementtools in der Unternehmenskommunikation	
08.04.2024	15:15–17:45h inkl. Pause Teil 1: 15:15–16:45h Kommunikationsberatung mit und durch Managementtools <i>Literatur: Fuhrberg, 2010; Hoffmann, 2018; Zerfaß & Volk, 2019; Ziegele et al., 2023</i> Teil 2: 17:00–17:45h Briefing und Vorstellung der Aufgaben (zwei Anwendungsszenarien A und B am Beispiel der Hadema AG, die jeweils von vier Gruppen bearbeitet werden) <i>Literatur: Zerfaß & Volk, 2019</i>
Bis 09.04.2024	Rückmeldung zu den präferierten Aufgaben im Seminar durch die Gruppen (per E-Mail an Prof. Zerfaß)
15.04.2024	15:15–16:45h Gastvortrag „Einsatz von Managementtools in der Unternehmenskommunikation: Praxiserfahrungen und Beispiele“ <i>Christoph Lautenbach, Partner, Lautenbach Sass Unternehmensberatung für Kommunikation, Frankfurt am Main</i>
22.04.2024	Arbeiten an den Anwendungsszenarien in den Gruppen <i>Keine Seminarsitzung</i>
29.04.2024	15:15–17:45h inkl. Pause Teil 1: 15:15–16:40h Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten von Managementtools in der Kommunikation <i>Literatur: Zerfaß & Volk, 2019, S. 13–26 sowie Überblick zu Tools S. 27, 89, 139, 181, 219–220; Volk & Zerfass, 2021; Jarzabkowski & Kaplan, 2015</i> Teil 2: 16:45–17:45h Einsatz von Managementtools und Toolboxen in der Kommunikationspraxis <i>Literatur: Lautenbach et al., 2019; Zerfaß & Volk, 2019, S. VII–X, 257–278, 283–290; Zerfaß & Ziegele, 2022</i>
Auswahl und Kombination von Managementtools zur Problemlösung	
06.05.2024 Raum 4.21	Rebriefing und Schulterblick I (individuelle Termine, ca. 20–25 min.) <i>Vorstellung der ausgewählten Tools zur Lösung der Aufgaben durch die Gruppen</i> Gruppe A1: 13:15–13:40h Gruppe B1: 16:00–16:25h Gruppe A2: 13:50–14:15h Gruppe B2: 16:35–17:10h Gruppe A3: 14:25–14:50h Gruppe B3: 17:20–17:45h Gruppe A4: 15:00–15:25h Gruppe B4: 17:55–18:20h
13.05.2024	15:15–17:45h Elevator-Pitches der Gruppen A1 bis B4 (jeweils 8 min + Quick-Response)
20.05.2024	Keine Seminarsitzung (Pfingstmontag)
27.05.2024	Überarbeitung der Toolboxkonzepte in den Gruppen <i>Keine Seminarsitzung</i>

Einsatz von Managementtools zur Kommunikationssteuerung und Beratung	
03.06.2024	15:15–16:45h Vermittlungsformen und Moderationstechniken in der Beratung mit Tools <i>Literatur: Beermann & Schubach, 2019; Schwarz, 2009; van Aaken et al., 2013</i>
10.06.2024	15:15–16:45h Gastvortrag „Workshops in Strategieprozessen: Grundlagen und Praxistipps“ <i>Dr. Jan Sass, Partner, Lautenbach Sass Unternehmensberatung für Kommunikation, Frankfurt am Main</i>
17.06.2024	Erarbeitung der Vermittlungskonzepte in den Gruppen <i>Keine Seminarsitzung</i>
24.06.2024 Raum 4.21	Rebriefing und Schulterblick II (individuelle Termine, ca. 20–25 min.) <i>Vorstellung von Ideen zum Vermittlungskonzept durch die Gruppen</i> Gruppe A1: 13:15–13:40h Gruppe B1: 16:00–16:25h Gruppe A2: 13:50–14:15h Gruppe B2: 16:35–17:10h Gruppe A3: 14:25–14:50h Gruppe B3: 17:20–17:45h Gruppe A4: 15:00–15:25h Gruppe B4: 17:55–18:20h
01.07.2024	15:15–16:45h Abschluss mit Fragerunde zu offenen Punkten Gemeinsame Evaluation der Lehrveranstaltung

Kontakt

Hinweise zur Sprechstunde und zu den Kontaktdaten von Professor Zerfaß sind auf der Website des Lehrstuhls unter <https://bit.ly/StratKomm> verfügbar.

Literatur

Basisliteratur

Als Grundlage für diese Veranstaltung dient das folgende Buch (über das Universitätsnetzwerk zugänglich, eine Anschaffung wird empfohlen):

Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler.

Die selbständige Erarbeitung der Pflichtlektüre vor den jeweiligen Sitzungen ist für alle Teilnehmer/-innen verpflichtend; die Zuordnung ist aus dem Zeitplan ersichtlich. Alle Texte mit Ausnahme des o. g. Buchs werden als PDF-Dokument in Moodle bereitgestellt.

Die vertiefende Literatur steht weitgehend auch per Moodle oder als eBook in der Universitätsbibliothek Leipzig (über VPN-Zugang) digital zur Verfügung. Ansonsten kann sie nach Rücksprache bei den Dozenten im Institut eingesehen werden.

Die eigenständige Recherche vertiefender Quellen zu den Aufgaben obliegt den Teilnehmer/-innen.

Literatur zu Managementtools

Pflichtlektüre

- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- Lautenbach, C., Jakubowitz, M., Rehmet, C., Rusche, A., Schneider, S., & Zimmer, V. (2019). *Toolbox für PR-Manager I* (Supplement PR Report 4/2019 – PR Werkstatt). Oberauer.
- Lautenbach, C., Freund, E., Hohagen, T., & Sass, J. (2020). *Toolbox für PR-Manager II* (Supplement PR Report 1/2020 – PR Werkstatt). Oberauer.
- Sass, J. (2021). *Toolbox für PR-Manager III* (Supplement PR Report 2/2021 – PR Werkstatt). Oberauer.
- Volk, S. C., & Zerfass, A. (2021). Management tools in corporate communication: a survey about tool use and reflections about the gap between theory and practice. *Journal of Communication Management*, 25(1), 50–67.
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A., & Ziegele, D. (2022). Managementtools für die Unternehmenskommunikation: Einsatzmöglichkeiten und Überblick. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., S. 663–679). Springer Gabler.

Vertiefende Lektüre

- Burtonshaw-Gunn, S. A. (2008). *The essential management toolbox: Tools, models and notes for managers and consultants*. John Wiley & Sons.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417–427.
- Jarzabkowski, P., Giuliatti, M., Oliveira, B., & Amoo, N. (2013). “We don’t need no education” – or do we? Management education and alumni adoption of strategy tools. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 4–24.
- Lippold, D. (2020). *Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools*. DeGruyter.
- Pfannenber, J. & Schmalstieg, D. (2015). *Toolbox Social Media: 111 Instrumente für die Kommunikationsstrategie 2.0*. Schäffer-Poeschel.
- Pfannenber, J., Tessmer, A., & Wecker, M. (2019). *Die Kommunikationsstrategie entwickeln. 111 Tools ready to use*. Schäffer-Poeschel.
- Reineke, W., & Pfeffer, G. A. (Hrsg.) (2000). *PR Check-up: Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit – Checklisten für die Praxis*. Stamm (Inhaltsverzeichnis in Moodle; Präsenzexemplare in der UBL Campusbibliothek verfügbar).
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management tools & trends*. Bain & Company.
- Schawel, C., & Billing, F. (2018). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (6. Aufl.). Springer Gabler. (Als eBook in der UBL verfügbar).
- Stöger, R. (2016a). *Die Toolbox für Manager. Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change* (2. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Stöger, R. (2016b). *Die wirksamsten Management-Werkzeuge. Das Schweizermesser für Führungskräfte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Stöger, R. (2017). *Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Waddington, S. (Hrsg.). (2015a). *My PRstack. A practical guide to modern PR tools and workflow*. London, UK: Blurb. Im Internet: <https://prstack.co/#/myprstack>
- Waddington, S. (Hrsg.). (2015b). *My PRstack 2. A practical guide to modern PR tools and workflow*. London, UK: Blurb. Im Internet: <https://prstack.co/#/myprstack>
- Weiland, A. (2016). *Toolbox Change Management. 44 Instrumente für Vorbereitung, Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle*. Schäffer-Poeschel.

Weitere Tools finden sich z.B. in der Zeitschrift *Organisationsentwicklung* (Rubrik: Werkzeugkiste); im Internet: <https://www.zoe-online.org/zeitschrift>

Literatur zu Vermittlungsmethoden und zur Workshopgestaltung

Pflichtlektüre

- Aaken, D. van, Koob, C., Rost, K., & Siedl, D. (2013). Ausgestaltung und Erfolg von Strategieworkshops: eine empirische Analyse. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 65(6) 588–616.
- Beermann, S., & Schubach, M. (2019). *Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten* (4. Aufl.). Haufe.
- Schwarz, M. (2009). Strategy workshops facilitating and constraining strategy making. *Journal of Strategy and Management*, 2(3), 277–287.

Vertiefende Lektüre

- Hansen, H. (2019). *A bis Z der Interventionen in Gruppen: Flipchart-Tools für Beratung, Supervision und Teamentwicklung* (3. Aufl.). Klett Cotta.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: Formality, communication, co-ordination and inclusion. *Long Range Planning*, 39, 479–496.
- König, E., & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (3. Aufl.). Beltz.
- Kumar, C. (2013). *101 Design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. John Wiley & Sons.
- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (Hrsg.) (2020). *Das Design Thinking Toolbook: Die besten Werkzeuge & Methoden*. Franz Vahlen.
- Lipp, U. & Will, H. (2008). *Das große Workshopbuch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren* (8. Aufl.). Beltz.
- Lippold, D. (2020). *Grundlagen der Unternehmensberatung. Strukturen – Konzepte – Methoden* (2. Aufl.). DeGruyter. (Als eBook in der UBL verfügbar).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Campus. (Als eBook in der UBL verfügbar).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design*. Frankfurt a. M.: Campus. (Englische Originalausgabe 2014 als eBook in der UBL verfügbar).
- Quilling, E. & Nicolini, H. J. (2009). *Erfolgreiche Seminargestaltung: Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. (Als eBook in der UBL verfügbar).
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching*. Hogrefe.
- Ruedel, I. (2008). *Workshops: Optimal vorbereiten, spannend inszenieren, professionell nachbereiten*. Linde.
- Schöll, R. (2014). Werkzeugkiste: 41. Methoden emotionsfokussierten Coachings in der Führungskräfte- und Organisationsberatung. *OrganisationsEntwicklung*, 41(4), 73–78.

Literatur zu Beratung

- Darnell, R. (2021). *The communications consultant's foundation: Leveraging public relations expertise for personal and client success*. Routledge.
- Frandsen, F., Johansen, W., & Pang, A. (2013). From management consulting to strategic communication: Studying the roles and functions of communication consulting. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 81–83.
- Fuhrberg, R. (2010). *PR-Beratung: Qualitative Analyse der Zusammenarbeit zwischen PR-Agenturen und Kunden*. UVK.
- Fuhrberg, R. (2022). Kommunikationsagenturen als Dienstleister und Berater: Auswahl, Rollen, Normen und Konflikte. In A. Zerfaß, M. Piwinger, & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl., S. 743–758). Springer Gabler.
- Hoffjann, O. (2018). *Kommunikationsberatung. Beratungsqualität zwischen Agentur und Kunde sicherstellen und optimieren*. Springer Gabler.
- Hoffjann, O., Hoffstedde, K., & Jaworek, F. (2021). Ready for the unexpected: Theoretical framework and empirical findings on communication consulting. *Journal of Communication Management*, 25(1), 1–17.
- Platen, S. von (2018). Communication consulting and consultancies. In R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 187–195).
- Röttger, U. (2013). PR-Beratung: Eine professionelle Dienstleistung im Spannungsfeld von Rat und Tat. In O. Hoffjann & S. Huck-Sandhu (Hrsg.), *Unvergessene Diskurse* (S. 363–379). Springer VS.
- Röttger, U., & Preusse, J. (2013). External consulting in strategic communication: Functions and roles within systems theory. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 99–117.
- Röttger, U., & Zielmann, S. (2009). Entwurf einer Theorie der PR-Beratung. In U. Röttger & S. Zielmann (Hrsg.), *PR-Beratung. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 35–58). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, A., & Ziegele, D. (2023). *Qualitätsverständnis von Kommunikationsagenturen. Empirische Studie zur langfristigen Entwicklung und zum Stand der Qualität in Beratung und Dienstleistungsprozessen*. Universität Leipzig. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:15-qucosa2-862037>
- Ziegele, D., Doberts, S., Zerfass, A., & Verčič, A. (2023). Quality of communication consulting: Demystifying the concept and current practices based on an international study of strategic communication practices. In B. Birmingham & T. Voges (Eds.), *Proceedings of the 26th Annual International Public Relations Research Conference, Orlando, Florida, March 2–4, 2023* (pp. 281–292). IPRRC.