



Universität
Marburg

**Führungstraining
der
Universität
Marburg**

Philipps-Universität Marburg
Modulares Führungstraining

Inhaltliche Verantwortung: Birgit Heine (PE), Dorothea Eckardt (KPR)

Organisation: Dezernat II B 7/Personalentwicklung

Vorwort des Präsidenten

„Die Kultur der Universität Marburg fördert eine wertschätzende Gemeinschaft aller Hochschulmitglieder. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, wissenschaftsunterstützende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Studierende bilden die Universität. Vertrauensvolles und verantwortungsvolles Handeln prägt ihre Kultur. Damit wird die Universität zu einem Ort, an dem sich ihre Mitglieder und die Gesellschaft gegenseitig fordern und fördern, um das volle Potenzial ihrer Vielfalt für die Gestaltung der Welt von morgen auszuschöpfen.“

(aus der Webseite der UMR)

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
Sie als Führungskräfte sind Mitgestaltende und Verantwortungstragende, die mit ihrem Handeln, das Selbstverständnis unserer Universitätskultur prägen. Gesunde Führung entsteht, wo Vertrauen wächst und Verantwortung geteilt wird, wo Jede und Jeder sich einbringen und weiterentwickeln kann. Unsere Universität soll auch weiterhin eine attraktive Arbeitgeberin bleiben – in der Region und darüber hinaus. Um Sie in Ihren vielfältigen, anspruchsvollen Aufgaben zu unterstützen und um mit Ihnen im Austausch zu sein, haben wir dieses modulare Führungstraining als Teil unserer Personalentwicklung konzipiert.



Ich lade Sie herzlich ein, sich die Zeit zu nehmen – für sich, für neue Impulse und für den Austausch. Lassen Sie sich inspirieren und inspirieren Sie andere – ganz im Sinne unserer Universitätskultur.

Prof. Dr. Thomas Nauss



Übersicht der Module

A

**Universität
und
Führung**

A 1

Führen in der UMR:
Unser Selbstverständnis,
die Rahmenbedingungen
und meine Gestaltungsmöglichkeiten

A 2

Herausforderungen des
Führens in Wissenschaft
und Verwaltung

B

**Kommunikation
und
Kooperation**

B 1

Kommunikation,
Feedback und Vielfalt:
Erfolgreich führen im
interdisziplinären
Hochschulkontext

B 2

Konflikte klug lösen:
Souveräne Führung im
hochschulischen Alltag

C

**Teambildung
und
-entwicklung**

C 1

Teamvielfalt meistern:
Teams bilden, neue
Teammitglieder finden
und integrieren, fordern
und fördern

C 2

In welcher Rolle bin ich
eigentlich gerade? Mein
Selbstverständnis als
Führungskraft

D

**Strategie
und
Veränderung**

D 1

Kurs setzen, Kurs halten:
Führungskräfte als
Gestalter*innen von
Veränderungsprozessen

D 2

Wie gestalte ich
Veränderungen im
universitären Kontext

An wen richtet sich dieses Programm?

Zielgruppe sind alle Mitarbeitenden der UMR, die ein Team von mindestens 3 Mitarbeitenden führen und gegenüber diesen weisungsbefugt sind.

- Professorinnen und Professoren
- Wissenschaftliche Führungskräfte
- Technische und administrative Führungskräfte



Termine 2026/27 und Anmeldedaten entnehmen Sie bitte dem Einlegeblatt.

Alle aktuellen **Informationen** finden Sie auf der Webseite der Personalentwicklung
www.uni-marburg.de/personalentwicklung

Ihre Fragen richten Sie gerne an
Birgit Heine (PE)
oder
Dorothea Eckardt (KPR)

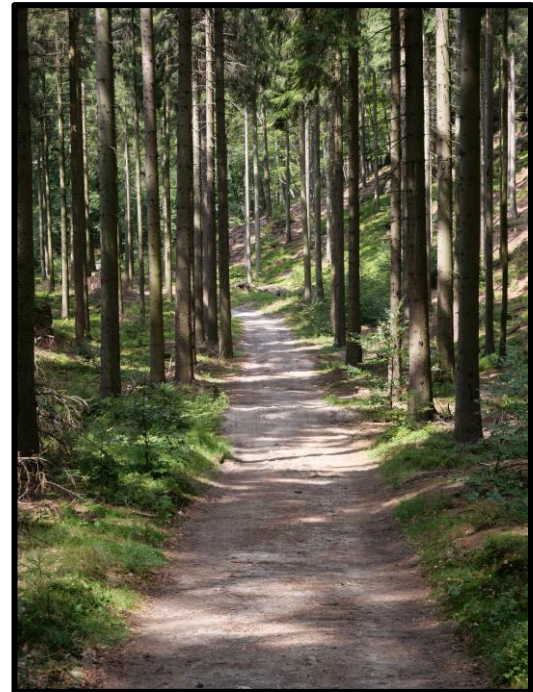
birgit.heine@verwaltung.uni-marburg.de
dorothea.eckardt@uni-marburg.de

Was sind die Ziele der Führungstrainings an der UMR?

WIR-Gefühl und gelebte Führungskultur

Als Teilnehmer*in stärken Sie Ihre Führungskompetenzen – von diversitätssensibler Kommunikation und konstruktiver Konfliktlösung bis zur nachhaltigen Steuerung von Teams.

Gemeinsam gestalten Sie unsere Hochschul- und Verwaltungskultur so, dass Mitarbeiter*innen sich wertgeschätzt fühlen, motiviert sind und ihre volle Leistungsfähigkeit entfalten können.



Welchen zeitlichen Umfang können Sie einplanen?



Die Trainingsreihe umfasst 8 Module à 4 Stunden. Geplant ist eine jährliche Wiederholung (bei großer Nachfrage auch häufiger).

Modul A ist das Startmodul. Insofern ist es von Vorteil, wenn Sie dieses Modul als Erstes besuchen.

Alle anderen Module können Sie in beliebiger Reihenfolge wählen. Wir empfehlen, an Teil 1 und 2 eines Moduls nacheinander teilzunehmen.

In den Modulen werden jeweils Triaden gebildet, die sich selbst organisiert treffen, um sich über die Umsetzung des Gelernten im Arbeitsalltag auszutauschen.

Sie haben die Möglichkeit, das gesamte Programm zu absolvieren und das Zertifikat „Führungstraining UMR“ zu erhalten. Die Teilnahme an einzelnen Modulen ist möglich; Sie erhalten einen Teilnahmenachweis für jedes einzelne Modul.





Führen in der UMR: Unser Selbstverständnis, die Rahmenbedingungen und meine Gestaltungsmöglichkeiten

A1

„Wir geben Menschen und Gesellschaft nachhaltige Impulse, um die Welt von Morgen positiv zu gestalten“
ist die Vision der Philipps-Universität Marburg.

In diesem Modul verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, was die Leitsätze für eine Führungskraft an der UMR bedeuten:

- Mit Neugier und Verantwortung schaffen wir fundiertes Wissen.
- Vielfalt und Respekt inspirieren unser Handeln.
- Wir können Wandel – seit fast 500 Jahren.

Gemeinsam mit einem Präsidiumsmitglied machen Sie sich Gedanken, wie Sie Ihre Führungsaufgabe in den verschiedenen Rollen konkret ausgestalten. Sie erfahren, welche Rahmenbedingungen Sie begleiten und welche Bedeutung gegenseitiges Vertrauen dabei spielt.

Eckpunkte des Leitbildes:

- Was heißt das für Hochschulkultur und Führungsverständnis?
- Welche Rolle wollen Sie als Führungskraft in einer nachhaltigen Hochschulkultur für die Zukunft der UMR einnehmen?
- Welche rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen bestehen?
- Wie schaffen Sie eine Kultur des Vertrauens als Basis für Zusammenarbeit und Ergebnissicherung?



A2

Herausforderungen des Führens in Wissenschaft und Verwaltung

In Ihrer Führungsaufgabe bewegen Sie sich permanent zwischen Innovation und Micromanagement, zwischen Vorausdenken (für Forschungskonzepte) und Bürokratie/rechtlichen Vorgaben, zwischen gesamtuniversitären Interessen und Belangen Ihres Verantwortungsbereiches.

In diesem Modul gehen Sie den Fragen nach, wie Führung im Alltag der UMR gelingen und wie mit Spannungsfeldern nutzbringend umgegangen werden kann.

- Wie können Sie Ihre unterschiedlichen Rollen sinnvoll gestalten und die vielfältigen Anforderungen so priorisieren, dass auch Sie zufrieden sind?
- Wie finden Sie die Balance zwischen Leistungsanforderung und Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeiter*innen?
- Wie können Sie die verschiedenen Akteure – Präsidium, Teamleiter*innen, Mitarbeiter*innen (unbefristet und befristet) sowie Kolleg*innen, gegenüber denen Sie nicht weisungsgebunden sind etc. – so einbeziehen, dass Ziele gemeinsam erreicht werden?
- Welches Führungsverständnis möchten Sie für sich entwickeln?



Kommunikation, Feedback und Vielfalt: Erfolgreich führen im interdisziplinären Hochschulkontext

B1

Als Führungskraft bewegen Sie sich in Spannungsfeldern zwischen unterschiedlichen Interessen, hierarchischen Strukturen sowie individuellen und kollegialen Ansprüchen. Dabei ist Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für gelungene Führungskultur.

Neben theoretischen Impulsen und praktischen Werkzeugen bietet Ihnen dieses Modul Raum, um Ihre Kommunikation und die Ansprüche Ihres Umfeldes zu reflektieren.

- Wie gestalten Sie Kommunikation so, dass sie transparent, verbindlich und inklusiv ist?
- Wie geben Sie konstruktives Feedback, das respektvoll und zielgerichtet die Entwicklung Ihres Gegenübers fördert?
- Wie sprechen Sie mit Personen, die Ihnen gegenüber nicht weisungsgebunden sind, aber dennoch in Ihrem Netzwerk agieren?
- Welchen Kommunikationsstil möchten Sie für sich entwickeln, der sowohl Effizienz fördert und menschliche Wertschätzung zeigt, als auch Verantwortung und langfristige Entwicklung in den Mittelpunkt stellt?

Konflikte klug lösen: Souveräne Führung im hochschulischen Alltag



Als Führungskraft sind Sie in einer komplexen und sehr heterogenen Organisation tätig - mit wissenschaftlicher Freiheit und institutioneller Verantwortung, mit individuellen Ambitionen, strukturellen Gegebenheiten und der Notwendigkeit partizipativer Entscheidungsfindung. In diesem dynamischen Umfeld sind Kontroversen folgerichtig ein natürlicher Bestandteil des universitären Lebens. Manche Spannungen sind offensichtlich, andere manifestieren sich in Passivität, Distanz oder subtiler Widerstandshaltung.

Mit Fokus auf kommunikative Klarheit entwickeln Sie Werkzeuge, um Konflikte so weit wie möglich als Chance zur Stärkung von Beziehungen und Strukturen zu nutzen.

- Wie können Sie Konflikte auf verschiedenen Ebenen wahrnehmen, differenzieren und bei den Beteiligten ansprechen?
- Wie erkennen Sie, welche zugrundeliegenden Beziehungsdynamiken hinter nicht konstruktiver Zusammenarbeit stehen?
- Wie erkennen Sie, ob strukturelle Vorgaben und Rahmenbedingungen Ursache für einen Konflikt sind?
- Welchen Führungsstil möchten Sie für sich entwickeln, mit dem die Balance zwischen sachlicher Klarheit und emotionaler Sensibilität gelingt?



Teamvielfalt meistern: Teams bilden, neue Teammitglieder finden und integrieren, fordern und fördern

C1

Im Hinblick auf die aktuelle Situation des Arbeitsmarktes ist es um so herausfordernder ein hochqualifiziertes Team zu bilden. In diesem Modul erfahren Sie, wie Sie die individuellen Stärken Ihrer Teammitglieder erkennen, gezielt einsetzen und wertschätzen. Sie lernen, beim Recruiting bewusst auf Ergänzung statt auf Klone zu setzen und so das volle Potenzial von Vielfalt auszuschöpfen. Sie verstehen, warum der erste Eindruck im Onboarding entscheidend ist und wie Sie neue Mitarbeitende von Tag eins an begeistern und einbinden. Darüber hinaus entwickeln Sie Strategien, um Talente nachhaltig zu fördern und langfristig zu integrieren.

- Was sind die Chancen und Herausforderungen in heterogenen Teams und welche Anforderungen ergeben sich daraus für Sie als Führungskraft?
- Wie finden Sie die richtigen Mitarbeiter*innen? Anforderungsprofile vs. Teamprofile: Welche Kompetenzen fehlen uns?
- Wie schaffen Sie ein Umfeld, in dem sich neue Mitarbeiter*innen willkommen fühlen und wie gelingt ein gutes Onboarding?
- Wie erkennen Sie individuelle Stärken von Mitarbeiter*innen und wie können Sie diese gezielt entwickeln?
- Wie bauen Sie eine positive Feedback-Kultur im Team auf, so dass sich die Mitarbeiter*innen einerseits gut aufgehoben fühlen und andererseits die erforderliche Leistung erbringen?

In welcher Rolle bin ich eigentlich gerade? Mein Selbstverständnis als Führungskraft

In Zeiten von hohen und sich ständig verändernden Anforderungen ist gesunde Führung mehr denn je abhängig vom Selbstverständnis als Führungskraft - in der Funktion und als Person. In einem durch Komplexität, Unsicherheit und hohen Erwartungsdruck geprägten Umfeld ist Führung nicht nur eine organisatorische, sondern auch eine ethische und psychologische Herausforderung. Dieses reflexionsorientierte Modul soll Sie inspirieren, Ihre Perspektiven zu erweitern und Sie dabei unterstützen, Ihre Rolle entsprechend Ihrer Position und den organisationalen Gegebenheiten auszufüllen. Dabei spielen das Entwickeln eines eigenen Führungsverständnisses und die Selbstfürsorge eine wichtige Rolle.

- Wie können Sie Ihre Leidenschaft für Wissenschaft und Lehre / für Wissenschaftsmanagement und Verwaltung erhalten?
- Wie können Sie Ihre Entscheidungen auf Ihre Werte ausrichten – auch unter Druck?
- Wie können Sie Resilienz fördernde Strategien für sich entwickeln?
- Wie entsteht Autorität, die nicht von Hierarchie, sondern von Glaubwürdigkeit getragen ist?
- Inwiefern ist Selbstfürsorge eine strategische Führungsaufgabe?
- Wie können Sie klar, respektvoll und wirksam Grenzen setzen?
- Welchen Wert haben Selbstzweifel?
- Wie können Sie Freude und Sinn in der Vielfalt Ihrer Tätigkeiten bewahren?





Kurs setzen, Kurs halten: Führungskräfte als Gestalter*innen von Veränderungsprozessen

D1

Veränderungen im universitären Kontext sind mit einigen Besonderheiten verbunden. Als Führungskraft wollen Sie Innovationen in Ihrem Bereich anstoßen und zugleich sind Sie in unterschiedlichste Veränderungsprozesse der Universität involviert.

Hier gilt es, als Führungskraft Orientierung zu geben und die Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich im Sinne des universitären Ganzen voran zu bringen. Dieses Modul bietet Ihnen einen strukturierten Rahmen, um die Komplexität von Veränderungsprozessen zu verstehen und bewusst zu gestalten.

- Wie gestalten Sie partizipative Veränderungsprozesse, die strategische Ziele verfolgen und zur Mitwirkung motivieren?
- Wie können Sie zielgerichtet delegieren, dabei die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter*innen stärken und selbst entlastet werden?
- Welche Verhaltenstendenzen einzelner Mitarbeiter*innen und Gruppendynamiken können währenddessen entstehen?
- Wie erkennen Sie Symptome von offenen und subtilen Widerständen, und wie können Sie damit umgehen?
- Was braucht es, damit Maßnahmen nicht nur kurzfristig funktionieren, sondern nachhaltig tragbar sind?



D2

Wie gestalte ich Veränderungen im universitären Kontext?

In Zeiten zunehmender institutioneller Veränderungen, von digitalen Transformationen über strategische Neuausrichtungen bis hin zu strukturellen Reformen im Hochschulwesen, sind Sie als Führungskraft herausgefordert, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten – in Ihrem Bereich und als Teil der Gesamtstrategie der UMR. In diesem Modul reflektieren Sie **gemeinsam mit einem Präsidiumsmitglied** aktuelle Veränderungsprojekte und den Beitrag, den Sie als Führungskraft dabei leisten können.

- Welche Möglichkeiten haben Sie, um einen Veränderungsauftrag und die Erwartungen an Sie gut zu klären?
- Wie navigieren Sie in einem vielschichtigen, oft langsam reagierenden System, ohne dabei Wirksamkeit zu verlieren?
- Wie arbeiten Sie zielführend mit Projektpartner*innen (in Verbundprojekten) zusammen?
- Welche Hilfsmittel gibt es, um konkrete Projekte (auch Forschungsprojekte) effizient zu planen und zu steuern?
- Wie können Sie (Teil-)Ergebnisse eines Projektes sichern und wie gestalten Sie die Evaluation?
- Wie planen Sie den Ergebnistransfer, auch in Richtung Gesellschaft allgemein?



Methodik



- Interaktive Vorträge und Impulsvorträge
- Gruppenarbeiten und Fallstudien
- Praktische Übungen (z.B. Mitarbeitendengespräche, Konfliktsituationen)
- Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Sharing in homogenen Kleingruppen
- Reflexionseinheiten und individuelle Zielsetzungen
- Selbstreflexion und Kollegiale Beratung
- Begleitmaterial: Handouts, Checklisten, Literaturhinweise, etc.
- Follow-up-Einheiten auf Wunsch im Anschluss möglich

Referierende und Verantwortliche



Präsident
Prof. Dr. Thomas Nauss
(Professor für
Umwelthinformatik)

Der Präsident verfügt über die Richtlinienkompetenz. Daraus folgt die Zuständigkeit für die strategische Ausrichtung, Struktur- und Entwicklungsfragen von genereller Bedeutung, Berufungen auf Professuren und Profilbildung. Er vertritt die Universität nach außen und ist Dienstvorgesetzter des Personals der Universität.

- referiert in den Modulen A und D



Birgit Heine

(Diplom-Kauffrau,
Systemische Organisations-
beraterin SWF, Agile Coach)

Leiterin des Referates für
Personalentwicklung,
Ausbildung und
Familienservice/ Dez II

- referiert in einigen Modulen
- ist verantwortlich für Konzeption, Evaluation und Organisation dieser Modulreihe



Dorothea Eckardt

(M.A. Beratung in der
Arbeitswelt, Coaching,
Supervision und
Organisationsentwicklung)

Leiterin der Stabsstelle für
Konfliktberatung und
Prozessentwicklung

- referiert in einigen Modulen
- ist verantwortlich für Konzeption und Evaluation dieser Modulreihe



Externe Referierende



Uwe Juli

(M.A. Beratung, Coaching, Supervision
& Organisationsentwicklung)

Beruflicher Hintergrund:

- Ausbildung zum Bankkaufmann, langjährige Führungstätigkeit im internationalen Bereich
- Geschäftsführer einer Beratungsgesellschaft
- Trainings und Moderation von Workshops für Mitarbeitende an Universitäten

*Persönlicher Leitsatz:
Gelassen erfolgreich sein*

www.LeCo-Coaching.de



Barbara Schade

(Diplom-Psychologin)

Beruflicher Hintergrund:

- Forschungsprojekt, Klinik für Psychosomatische Medizin
- freiberufliche Dozentin u.a. Lehraufträge zu „Gesunde Mitarbeitendenführung“
- Trainerin, Rednerin und Ausbilderin von TrainerInnen in D und A, u.a. in Kliniken und Universitäten

*Persönlicher Leitsatz: Empowerment für
Profis und die, die es werden wollen mit
Humor, Herz, Hand und Hirn.*

www.barbara-schade.de

Bildnachweise

- Dorothea Eckardt: S. 7, 17 (rechts)
- Markus Farnung: S. 17 (Mitte)
- Uwe Juli: S. 18
- David Maurer: Umschlagseite
- Christina Mühlenkamp, S. 3, 17 (links)
- Annette Roscher: S. 6, 16, 19
- Barbara Schade: S. 18
- Christian Stein: S. 5

Gestaltung der Broschüre: Dorothea Eckardt, Louisa Nachtmann (SHK)



Philipps Universität Marburg, Biegenstraße 10, 35037 Marburg, www.uni-marburg.de