



„Verantwortungsvolle Führung ist kein Selbstläufer, wie zahlreiche negative Beispiele der Vergangenheit zeigen. Daher sollten spätere Führungskräfte sich schon im Studium damit auseinandersetzen.“

Theresia Bauer, Vorsitzende der Stiftungsverwaltung der Carl-Zeiss-Stiftung.

Führungskräfte haben studiert

Über zwei Drittel der Führungskräfte in Deutschland haben einen Hochschulabschluss (DIW Führungskräftemonitor 2017). Nicht wenige davon haben eines der sogenannten MINT-Fächer studiert. Viele der Studierenden werden im Laufe ihres Berufslebens in Führungspositionen arbeiten. Dies kann von der Arbeitsgruppenleitung, über die Leitung eines Labors bis hin zu höheren Managementpositionen reichen.

Führungsfragen im Studium wenig präsent

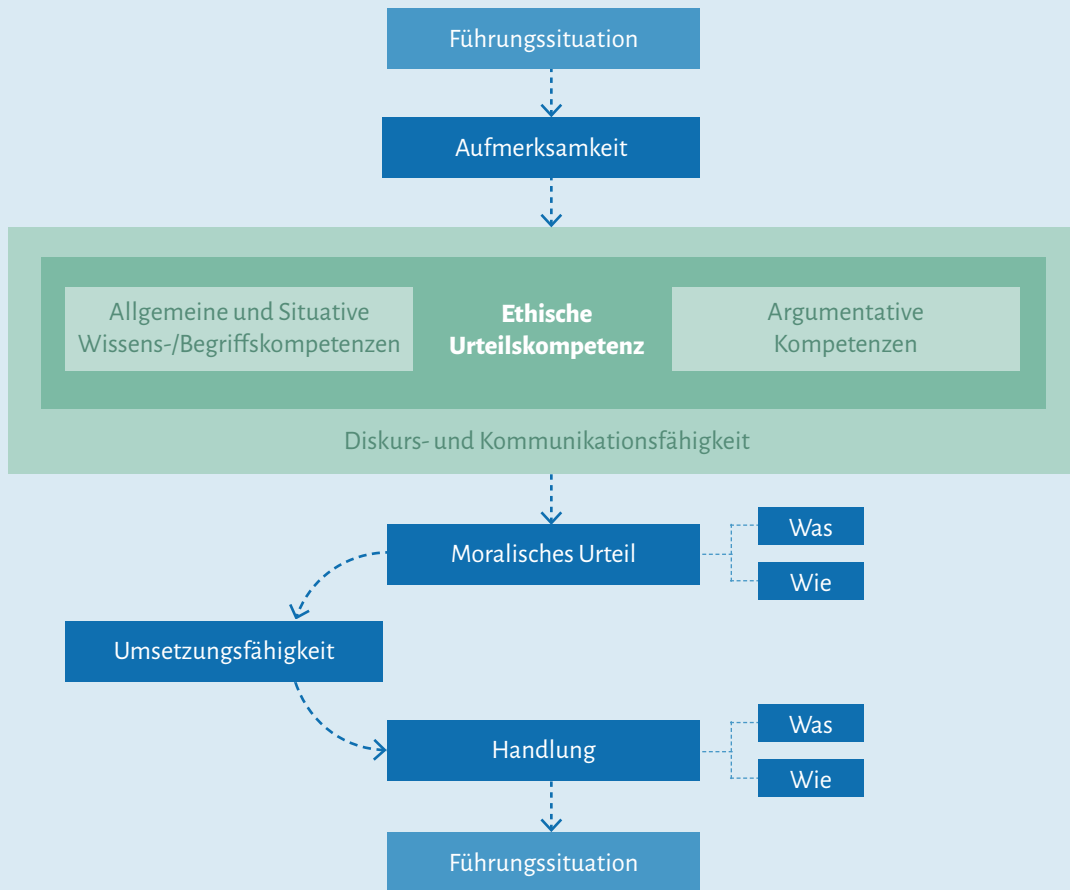
In den Rahmenvorgaben für die Hochschulausbildung ist der Kompetenzerwerb von Führungsverantwortung und von ethischer Reflexion als Lernziel definiert. Die explorative Vorstudie „Führungsverantwortung in der Hochschullehre“ (2012–14, finanziert von der Carl-Zeiss-Stiftung, vgl. Fregin et al. 2016) zeigte, dass sich diese Berufsperspektive nicht in der akademischen Ausbildung widerspiegelt. Führungskompetenzen und die damit verbundenen ethischen Fragen finden sich kaum in den Modulhandbüchern der MINT-Fächer und werden unzureichend in der Lehre dieser Fächer thematisiert. Die Folge ist, dass die Studierenden ohne methodische und ethische Führungskompetenzen die Universität verlassen, obwohl diese von Arbeitgeber*innenseite stark nachgefragt werden.

Gute Führung lehren und lernen

Das Forschungsprojekt durchläuft vier Phasen, um ein Curriculum zu entwickeln, mit dem den Studierenden jene Kompetenzen vermittelt werden, die sie befähigen sollen, gute Führungskräfte zu werden.

- ➔ Recherche und Analyse, was unter „Führungsethik“ zu verstehen ist
- ➔ Entwicklung von Lehreinheiten, die auf die Rahmenbedingungen der MINT-Fächer zugeschnitten sind
- ➔ Test der Lehreinheiten in Modellversuchen
- ➔ Evaluation der Wirksamkeit der Lehreinheiten

Am Ende steht ein Lehrangebot, das es Hochschulen ermöglicht, ihre Studierenden besser auf zukünftige Führungsaufgaben und damit verbundene ethische Fragen vorzubereiten.



Was ist Ethik?

„Ethik“ wird im Projekt als die Reflexion von Normen und Moralvorstellungen verstanden. Während jeder Mensch Werte und Moralvorstellungen miteinbezieht, wenn er*sie handelt, gilt dies nicht zwangsläufig für das Hinterfragen und Einordnen dieser Vorstellungen in größere Begründungszusammenhänge. Hierzu braucht es eine spezifisch ethische Urteilsbildungskompetenz, sowie das dazu nötige Wissen über Kontexte, Wertvorstellungen und ethische Theoriebildung.

„In leadership we see morality magnified, and this is why the study of ethics is fundamental to our understanding of leadership.“

Joanne Ciulla, Professor and Director of the Institute for Ethical Leadership, Rutgers Business School

Was ist Führung?

Führung wird oftmals noch mit klassisch hierarchischer Führung assoziiert, in der Führungskräfte qua Position und dank externer Anreizmodelle in der Lage sind, Zielvorgaben für eine Gruppe von Personen zu machen und deren Umsetzung anzuleiten. Dieses traditionelle Führungsverständnis übersieht, dass Führung mehr als Management ist und nicht jeder Person in einer Führungsposition Führung gelingt, dass es bei Führung genauso sehr auf die Führenden als auch auf die Geführten ankommt und dass die Ziele, die Führung verfolgt, im Idealfall gemeinsame Ziele sind. Hierauf verweisen auch eine Vielzahl an alternativen Führungsmodellen, wie beispielsweise „transformationale Führung“, die eine intrinsische Motivation zum Ziel hat, oder „agile Führungsmodelle“, die Führung ohne Führungskräfte denkt. Ein Ziel des Projekts ist die Erarbeitung eines grundlegenden Verständnisses von Führung, das die Studierenden auf unterschiedliche Führungskonstellationen vorbereitet.

Was ist Führungsethik?

Eine Führungsethik verbindet die beiden oben genannten Aspekte. Eine ethisch informierte und verantwortliche Führungskraft muss

- die Moralvorstellungen und Werte reflektieren können, mit denen sie im Arbeitsumfeld konfrontiert wird,
- die Formen der Führung hinterfragen können, die dort eingesetzt werden,
- in ihren Entscheidungen und Handlungen als Führungskraft moralische Werte berücksichtigen und
- zur Förderung moralischen Handelns innerhalb der Organisation beitragen.

Das dazu notwendige Wissen und die damit einhergehenden führungsethischen Kompetenzen zu identifizieren und zu vermitteln ist das Ziel der Lehr-Lern-Formate, die das Projekt entwickelt.

Führungsethik in der Lehre

Ziel des Projektes ist es, ein Lehr-Lern-Angebot zu entwickeln, das führungsethische Kompetenzen an Studierende des MINT-Bereichs vermittelt. Es handelt sich also um ein Angebot, dessen Zielgruppe spezifische Anforderungen stellt. Es müssen Zugänge und Anknüpfungspunkte hergestellt, studienorganisatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt, Methoden entwickelt und Inhalte aufbereitet werden. Die Realisierung dessen wird durch die Expertise sichergestellt, die sich aus der engen Kooperation von Naturwissenschaftsdidaktik und angewandter Ethik unter Einbeziehung von Expertise aus der Praxis ergibt.

Führungsethik in der Evaluation

Gute Lehr-Lern-Formate stehen in engem Zusammenhang mit der Evaluation ihrer Erfolge. Gerade im Bereich „weicher“ Kompetenzen ist dies jedoch eine besondere Herausforderung. Daher werden im Projekt ein empirisch fundiertes, theoriebasiertes und praxisorientiertes Kompetenzmodell sowie korrespondierende Messinstrumente entwickelt, die es ermöglichen, die Wirksamkeit der Vermittlung führungsethischer Kompetenzen messbar zu machen. Sowohl die Lehr-Lern-Formate als auch die Evaluationsinstrumente werden in Form von Modellversuchen im Rahmen des Projekts getestet.

1) Fregin et al. (2016): Führungsverantwortung in der Hochschullehre. Zur Situation in den MINT-Fächern und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Tübingen, (Materialien zur Ethik in den Wissenschaften, 12).

2) Ciulla, Joanne B. (2009): Ethics and Leadership Effectiveness, Special Issue of the Business Ethics Quarterly, S. 302



Projektteam und Ansprechpartner*innen:

Eberhard Karls Universität Tübingen

Prof. Dr. Thomas Pothast (potthast@uni-tuebingen.de)
Dr. Cordula Brand (cordula.brand@uni-tuebingen.de)
Dr. Uta Müller (uta.mueller@uni-tuebingen.de)
Dr. Marcel Vondermaßen (marcel.vondermassen@uni-tuebingen.de)
Sebastian Cacean (sebastian.cacean@uni-tuebingen.de)

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Prof. Dr. Volker Woest (volker.woest@uni-jena.de)
Clemens Hoffmann (c.hoffman@uni-jena.de)
Lena Güngör (lena.saniye.guengoer@uni-jena.de)

Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Prof. Dr. Uwe Schmidt (uwe.schmidt@zq.uni-mainz.de)
Claudia Buir (claudia.buir@zq.uni-mainz.de)

Wittenberg Zentrum für Globale Ethik

Prof. Dr. Andreas Suchanek (andreas.suchanek@hhl.de)
PD Dr. Lisa Schmalzried (lisa.schmalzried@wcge.org)
Friederike Fröhlich (friederike.froehlich@wcge.org)
Magdalena Wallkamm (magdalena.wallkamm@wcge.org)

Finanziert von der



Konsortium:

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



INTERNATIONALES ZENTRUM FÜR
ETHIK IN DEN WISSENSCHAFTEN
(IZEW)



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ



Impressum:

Herausgeber: Konsortium des Projektes „Führungsethik als Ethik in den Wissenschaften – Von der Theorie zur Praxis in Hochschule und Unternehmen.“

Bildquellen: Universität Tübingen (Friedhelm Albrecht), Universität Jena (Christoph Worsch)

Website: www.fuehrungundethik.de