

# ... Dokumentation

Uto Meier, Bernhard Sill

## Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung - Master of ethical Management [MeM]

Ein Masterstudiengang der Katholischen  
Universität Eichstätt-Ingolstadt

### Die Idee

Kürzlich war in einem Buch, das sich auch mit dem Thema »human capital« befasst, auch ein hintergründiges Sprachspiel zu lesen, das eine zentrale Frage im Bereich der Personalführung benennt und gleichzeitig das spannungsreiche Neben- und/oder Gegen-einander von Weltanschauungen und Sachzwängen, von Kirche und Welt, von Verantwortung und Realitätsdruck thematisiert. Das Sprachspiel lautet: „Der Mensch ist Mittelpunkt! Oder: Der Mensch ist Mittel. Punkt!“<sup>1</sup>, und darin steckt eine unbewiesene Behauptung, und zwar die der grundsätzlichen Gegensätzlichkeit bzw. Unvereinbarkeit einer ökonomie- wie effizienzorientierten Optik und einer an der Würde des Menschen orientierten Sicht der Dinge. Dass diese Gegensätzlichkeit bzw. Unvereinbarkeit – bei Licht besehen – eine scheinbare ist, ist die gemeinsame Überzeugung derer, die den seitens der Fakultät für Religionspädagogik/ Kirchliche Bildungsarbeit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt initiierten Masterstudiengang „Werte-

orientierte Personalführung und Organisationsentwicklung“ als Lehrende und als Lernende mit Leben erfüllen.

Nachhaltige Führungskompetenz in Personalführung auf der Grundlage ethischer Verantwortung ist Gegenstand dieses Aufbaustudiums, dem es um Management by Ethics (MbE statt MbA) zu tun ist – ganz in dem Sinn, wie es der Titel des pünktlich zum Start des Studiengangs im Oktober 2005 erschienenen Sammelbandes besagt: „Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung“<sup>2</sup>. Entsprechend lautet denn auch eines der Grundprinzipien des Studienganges: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

### Das Konzept

Im Kontext der gegenwärtigen globalen Legitimationskrisen der Unternehmen scheint es wesentlich zu sein, dass Unternehmen und Institutionen vor allen Dingen aus ihrer vielschichtigen Verantwortungsübernahme – ökonomisch wie auch im Blick auf ihre vielschich-

tige Corporate Social Responsibility – wahrgenommen werden. Enron, Worldcom und leider auch nicht wenige deutsche Firmen haben gezeigt, dass langfristiger ökonomischer Erfolg ohne ethische Solidität keinen Bestand hat bzw. gefährdet werden kann; und dies gilt auf der Ebene der gesellschaftlichen Rahmenordnungen, der Unternehmensführung und der unmittelbaren Unternehmensleitung als gelingender Mitarbeiterführung. Ein E-Learning als Ethisches Lernen ist angebracht und angesagt, und dies nicht als neue IT-Offensive!<sup>3</sup> Mit dem Masterstudiengang „Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung“ bietet die Fakultät für Religionspädagogik/Kirchliche Bildungsarbeit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt als einzige Hochschule in Bayern einen entsprechenden akademischen Grad an, und zwar einen Master of Arts, der als „Master of ethical Management“ [MeM] vorrangig die ethische Dimension in den Fokus einer Führungskräftebildung rückt. Angesichts dieses selbstgestellten

Anspruchs ruht der Masterstudiengang auf drei Ausbildungssäulen:

- Führungsqualifikation als Fähigkeit zur Reflexion und Anwendung von Führungs-Knowhow wie ethischem Führungs-Knowwhy im Bereich der Unternehmensführung
- Klare Werteorientierung aus christlich-ethischer Verantwortung für Führungskräfte, die sowohl dem sachorientierten Effizienzpostulat genügt wie auch dem Respekt vor Menschen als Personen Rechnung trägt und dies im Blick auf die unmittelbare Verantwortung gegenüber MitarbeiterInnen, gegenüber dem Unternehmenswohl wie dem Gemeinwohl und gegenüber der Forderung nach Nachhaltigkeit.
- Kompetenztraining / Persönlichkeitsentwicklung / Reflexionsschulung für konkrete (Problem-)Kontexte im Arbeitsbereich „Ethisch Führen – Kommunizieren – Entscheiden“, damit die ethische Führungsreflexion als Führungskompetenz auch geerdet in der realen Arbeitswelt greifen kann.

Zahlreiche weitere Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland bieten Studiengänge zum Thema Leitung und Wirtschaftsethik an. Weiterbildungsangebote im kirchlichen Bereich bieten u.a. auch folgende Einrichtungen:

- Institut der Orden, Bonn (IMS): zweijährige Ausbildung „Leiten, Begleiten, Mitverantworten im Glauben“ (Kursstart 2011), [www.institut-der-orden.de](http://www.institut-der-orden.de)
- Caritas Lernzentrum, Saarbrücken (cts): Führungstraining „Management und Theologie“, 06.11.2009–24.06.2010, [www.cts-lernzentrum.de](http://www.cts-lernzentrum.de)
- Edith-Stein-Akademie, Waldbreitbach: „Kompetenz und Geist - Führen und Leiten in kirchlichen Einrichtungen“, 04.06.2009–13.04.2011, [www.edith-stein-akademie.de](http://www.edith-stein-akademie.de)

Die Intention dieses Master-Studienganges ist demnach ein vom christlichen Menschenbild und seiner Ethik geprägtes, werteorientiertes Ausbildungskonzept für Personalführung und Organisationsmanagement, das die AbsolventInnen (vorab) qualifizieren soll, mit einer reflektierten handlungsrelevanten Ethik verantwortlich zu führen. Die Durchdringung von Wert-, Menschen- und Effizienzorientierung im Bereich der Personalführung stellt das eigentlich inhaltliche Proprium des Studienganges dar. Die sinnvolle Verschränkung von werteorientierter Reflexionskompetenz, nachhaltiger Handlungskompetenz sowie authentischer Selbst- und Sozialkompetenz macht das eigentlich methodische Proprium dieses Master-Studienganges zur Sache der Personalführung aus. Oder mit den Worten des einstigen Allianz-Chefs Henning Schulte-Noelle formuliert: Der CEO hat sich – unbedingt(!) – als „Chief Ethics Officer“ zu verstehen!

Zwei weitere Spezifika dieses Aufbaustudiums sind diese: Der Studiengang will ausdrücklich auch Frauen ansprechen, die daran denken, demnächst eine Führungsaufgabe anzustreben. Dafür sind sowohl thematisch Gender-Fragen in das Curriculum des MeM integriert wie auch ganz bewusst Frauen als Dozentinnen engagiert sind, die erfolgreich Führungsverantwortung wahrnehmen. Organisatorisch berücksichtigt der Studiengang selbstverständlich die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium. Ferner hat dieser Postdoc-Studiengang auf mehreren Ebenen ein dezidiert interdisziplinäres Gepräge: fachliche Interdisziplinarität greift die notwendigen Disziplinen der Ökonomie, der Psychologie, der Pädagogik, der So-

ziologie sowie der philosophischen und theologischen Ethik für das komplexe Gebilde »Ethisches Management« auf, strukturelle Interdisziplinarität paart die durch HochschullehrerInnen verschiedener Universitäten gelehrte Führungstheorie mit der Fachkompetenz aus der Praxis kommender und für die Praxis lehrender Personen aus Wirtschaft und Verwaltung, die dort realiter Führungsverantwortung wahrnehmen.

## Die Autoren

Prof. Dr. Uto Meier ist Inhaber der Professur für Religionspädagogik und Prof. Dr. Bernhard Sill Inhaber der Professur für Moraltheologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Gemeinsam leiten sie im Auftrag ihrer Fakultät den Masterstudiengang und widmen sich in Forschung und Lehre den Dingen „guter“ Führung. Schwerpunkt der Arbeiten von Herrn Professor Meier ist das Themengebiet „Verantwortung und Sinnorientierung in gegenwärtigen Führungskontexten vor dem Horizont christlicher Traditionen“; Schwerpunkt der Arbeiten von Herrn Professor Sill ist das Themengebiet „Ethik und Spiritualität auf der Suche nach ‚Lebensregeln‘ gelingender Führung“.

## Die Zielgruppen

Gedacht ist der MeM für alle künftigen EntscheidungsträgerInnen, die Führungsverantwortung in diesen Bereichen des mittleren und höheren Managements übernehmen sollen bzw. wollen:

- mittelständische Wirtschaft (PersonalleiterInnen, AbteilungsleiterInnen, AusbildungsleiterInnen)
- Personalverantwortliche aus Konzernen für den Bereich Compliance
- Schule und Schulverwaltung (SchulleiterInnen, Schulräte und Seminarleiter/innen, ReferatsleiterInnen in vorgeordneten Schulaufsichtsbehörden)
- Kirche und Kirchenverwaltung (Leitungspersonal für Diözesen und im subdiözesanen Bereich, kirchliche SchulleiterInnen/Schulräte)
- Non-Profit-Unternehmen und NGO-Bewegungen (AbteilungsleiterInnen, LeiterInnen von Bildungseinrichtungen, Entscheidungsträger im Medienbereich)

## Die Dozenten

Erfolgreich wurde ein Drittel-Prinzip etabliert: Ein erstes Drittel der DozentInnen wird von der Fakultät für Religionspädagogik / Kirchliche Bildungsarbeit gestellt. Deren Lehrveranstaltungen widmen sich vornehmlich den Themenbereichen „Grundwerte und Menschenbild“ sowie den „Humanwissenschaftliche Grundlegung der Personalführung und Organisationsentwicklung“ betitelten Wissensgebieten. Ein zweites Drittel der DozentInnen rekrutiert sich aus benachbarten Fakultäten der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und anderer Universitäten (Universität München, Universität Kassel, Universität Wien etc.). Das letzte Drittel der DozentInnen bilden jene Personen, die in einschlägigen Handlungsfeldern tätig sind: Personalchefs, UnternehmensberaterInnen, KommunikationstrainerInnen, ProjektmanagerInnen, leitende Beam-

tInnen aus Ministerien und weitere Führungspersönlichkeiten, die als engagierte Lehrbeauftragte die Vernetzung von Theorie und Praxis in den Belangen und Bezügen guter Führung garantieren.

## Die Inhalte

Der Zielsetzung des MeM dienen sechs Module, die jeweils einen eigenen Schwerpunkt verkörpern:

- MODUL 1: Ethische Grundwerte und das christliche Menschenbild
- MODUL 2: Humanwissenschaftliche Grundlagen ethischer Führung
- MODUL 3: Organisationssoziologie und Organisationsentwicklung
- MODUL 4: Ökonomische und rechtliche Bedingungen verantworteter Führung
- MODUL 5: Ethische Personal- und Organisationsentwicklung
- MODUL 6: Praktische Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung

Dabei stehen die Module eins und zwei für die Grundlegung einer wertorientierten Sicht der Dinge guter Führung, die das durchlaufende Prinzip aller(!) Module bildet und darum auch durchgängig zum Tragen kommen soll; die Module drei bis sechs stehen stärker für die Kompetenzaneignung im Bereich „Ethisches Führen – Leiten – Entscheiden“. Je nach Zusammensetzung der Gruppe der Studierenden werden die Inhalte zielgruppenspezifisch dargeboten, d.h. zukünftige SchulleiterInnen werden mit dem Dienst- und Personalvertretungsrecht vertraut gemacht, zukünftige MitarbeiterInnen in der Personalabteilung einer Firma mit dem Steuerrecht. Aber jeder/jede der Studie-

renden wird in die Kunst einer fairen Gesprächsführung eingeführt.

## Lehr- und Lernformen

Neben den überkommenen bewährten Formen akademischen Lehrens und Lernens als da sind: Vorlesungen, Seminare, Übungen, die selbstverständlich im MeM ihren festen Platz haben, werden weitere Formen eingesetzt, die alle ohne Zweifel den erwachsenenpädagogischen Anforderungen eines berufsbegleitenden Studiengangs voll und ganz genügen. So überprüfen beispielsweise die MeM-Studierenden ihre theoretischen Kenntnisse anhand von Case-Studies, und projektorientiertes Lernen bestimmt nicht unerheblich die Lernwerkstatt der Wochenenden und Studienwochen. Das für Führung wichtige Thema „Team-bildung“ wird durch erlebnispädagogisches Learning im eigentlichen Sinne begreifbar und erfahrbar gemacht, und die Aufgabe guter Präsentation von wichtigen Themen kann in Kooperation mit dem Bayerischen Rundfunk durch Einübung dadurch gelernt werden, dass ein „Filmprojekt“ angeboten wird. Kleine Arbeitsgruppen erhalten die Gelegenheit, mit Unterstützung des Bayerischen Rundfunks einen Film für das Hochschulmagazin *Campus* (Bayern ALPHA) zu drehen, der dann auch gesendet wird.

Ein weiteres Proprium des MeM besteht in den in regelmäßigen Abständen angebotenen »Kamingesprächen«, bei denen die Studierenden prominente Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft kennenlernen und in zwanglosen Gesprächen u.U. bereits ein erstes „Karriere-Networking“ betreiben können.

Ganz wesentlich lebt der bisherige Erfolg dieses etwas anderen „Führungskräfte-Masters“ aus der Pluralität der von den Studierenden eingebrachten Erfahrungswelten. Vom Banker über den Benediktiner, vom Personaler über den Pädagogen, vom Studienrat über den Steuerberater – eine lebendige Vielfalt von engagierten „high potentials“ lernt voneinander und miteinander.

Gerade diese Erfahrungsppluralität wurde von der ersten Absolvata als im besten Sinn des Wortes hilfreich für ihr Studienziel genannt, eine verantwortliche Führungspersönlichkeit zu werden!

## Studienstruktur und Studienvoraussetzungen

Dieser MeM der Fakultät für Religionspädagogik / Kirchliche Bildungsarbeit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ist ein nicht-konsekutiver Aufbaustudiengang, der nach abgeschlossenem Hochschulstudium und vier Jahren Berufserfahrung aufgenommen werden kann. Als Studienvoraussetzung gilt jeder Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss. Ein Aufnah-

## Autoreninfo

Siehe gedruckte Ausgabe.

megespräch regelt die Zulassung zu den 25 vorhandenen Studienplätzen, die geschlechterparitätisch vergeben werden. Der Aufbaustudiengang kann in vier Semestern in Eichstätt absolviert werden; die Studienorganisation ist berufsbegleitend angelegt. Durch die Modularisierung kann der MeM auch als Teilzeitstudium durchgeführt werden. Die Kosten belaufen sich auf € 3.950 pro Studienjahr. Die zur Verfügung gestellten Unterrichtsmaterialien sind darin enthalten.

### Abnehmer-Resonanz und erste Erfahrungen aus der ersten MeM-Absolvia

Der MeM hatte und hat eine gute Wahrnehmung in der bundesweiten Presselandschaft. Erste „Marktanalysen“ haben bei den verschiedensten „Abnehmer-Institutionen“ positive Resonanzen hervorgerufen. Vielerorts wird ein sinnvoller Bedarf für dieses auf künftige Führungskräfte explizit zugeschnittene Master-Konzept gesehen. Neuerdings wird – auch und gerade wegen der de-saströsen Reputation des Managements – auf verschiedenen Ebenen an eine systematische Ethik-Ausbildung für Führungspersonal gedacht. Und es wird da und dort auch signalisiert, dass erfolgreiche AbsolventInnen des MeM durchaus mit einer aufstiegsrelevanten Würdigung rechnen dürfen, scheint doch das Feld eines »Ethic-Officer« durchaus ein Berufsbild zu sein, das Zukunft hat und Zukunft braucht, wollen Unternehmen ihre gesellschaftliche Akzeptanz nicht unnötig aufs Spiel setzen.

Die ersten AbsolventInnen des inzwischen zum zweiten Mal „ausgebuchten“ MeM haben als Feedback eine hohe

Zufriedenheit mit dem MeM angegeben, und tatsächlich konnten sich bei diesem/dieser und jenem/jener TeilnehmerIn des ersten Durchgangs bereits erstaunlich positive Karriereveränderungen in ihrer Berufsbiographie mit dem MeM einstellen. Nach den vorliegenden ersten Ergebnissen der Systemevaluation über seine bisherige Laufzeit ist es keine Frage, dass der Masterstudiengang »Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung« eine passgenaue Markttauglichkeit besitzt. Der dritte Durchgang des MeM startet im Oktober 2009.

- 1 ••••• Beck, Reinhilde – Schwarz, Gotthart: Personalentwicklung. Führen – Fördern – Fordern, Alling 1997, 19.
- 2 Meier, Uto – Sill, Bernhard (Hrsg.): Zwischen Gewissen und Gewinn. Werteorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005.
- 3 Neuere Publikationen zur ethischen Verantwortung von Führungskräften greifen derzeit im wissenschaftlichen Diskurs stark in die nicht selten ökonomisch dominierte Managementliteratur zur Führungskultur ein. Jedoch zeigen sich bislang noch kaum Strukturen, die das erkannte Defizit einer ethischen Ignoranz in der Manager-Ausbildung angehen. Vgl. dazu: Brink, Alexander – Tiberius, Viktor (Hrsg.): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005; Hemel, Ulrich: Wert und Werte. Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis, München 2005; Ruh, Hans – Leisinger, Klaus (Hrsg.): Ethik im Management. Ethik und Erfolg verbünden sich, Zürich 2004.