



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftsethik

Girtannerstrasse 8

CH-9010 St. Gallen

www.iwe.unisg.ch

IWE-HSG Competence
Center for Responsible
Leadership

Dr. Colina Frisch

Dr. Thorsten Busch

Berit Knaak

25.01.2017

Evaluation des Angebots der Schweizerischen Studienstiftung bezüglich der Förderung von Responsible Leadership

Ergebnisbericht

Abstract

Verantwortungsbewusste Führung („Responsible Leadership“) bezeichnet gemäss der Definition des IWE-HSG Competence Center for Responsible Leadership die Fähigkeit, Verantwortung für sich selbst („responsible for me“), Verantwortung für andere („responsible for you“) und Verantwortung für die Förderung von verantwortungsbewussten Nachwuchsführungskräften („responsible for the future“) zu übernehmen.

Die **Ziele** der vorliegenden Evaluation sind:

1. eine Bestandsaufnahme der diesbezüglichen Förderung durch die Stiftung durchzuführen;
2. generelle Empfehlungen für die Förderung verantwortungsbewusster Führung zu formulieren;
3. spezifische Empfehlungen für ein Intellectual Tool (IT) „Responsible Leadership“ zu entwickeln.

In der Evaluation wurden **qualitative Forschungsmethoden** verwendet: Neben einer Sekundäranalyse wurden Interviews mit insgesamt 20 Gesprächspartnern geführt, darunter die Geschäftsleitung der Studienstiftung, Dozierende von ITs sowie StifterInnen.

Die **Auswertung** zeigt, dass die Studienstiftung bereits verschiedene für Responsible Leader wichtige Aspekte fördert, wie Kompetenzen, Allgemeinbildung und Erfahrungsgewinn aus persönlichem Engagement. Dennoch gibt es noch weiteren Förderungsbedarf: So gibt noch kein Förderinstrument, welches explizit Responsible Leadership fördert und die bereits bestehenden Förderanstrengungen bzgl. Führung in einen Zusammenhang stellt. Auch für Responsible Leadership wichtige Themen wie Reflexion von Verantwortung und Verantwortungsmanagement werden bislang nicht aufgegriffen. StifterInnen wünschen sich zudem einen stärkeren Praxisbezug bei der Förderung von Responsible Leadership und Training von weiteren Führungskompetenzen.

Empfohlen wird, um die obigen Lücken zu schliessen, die Einführung eines IT „Responsible Leadership“. Das einführende IT sollte die Frage nach dem „Was“, dem „Warum“ und dem „Wie“ verantwortungsbewusster Führung beantworten, um den StifterInnen ein Verständnis des Konzepts zu vermitteln. Zusätzlich könnte ein „Responsible Leadership“ Curriculum mit relativ geringem Aufwand und hohem Nutzen für die StifterInnen die bereits bestehenden und zukünftigen Förderangebote in Zusammenhang stellen und die Sichtbarkeit und Attraktivität der Responsible Leadership Förderung für die StifterInnen erhöhen. Das Curriculum könnte aus einem selbstständigen IT „Responsible Leadership“, Wahlkursen in Form weiterer ITs aus dem bestehenden Programm sowie der Begleitung eines individuellen Praxisprojekts unter dem Gesichtspunkt verantwortungsbewusster Führung bestehen.

Inhalt

1	Ausgangslage	4
2	Ziele der Evaluation	4
3	Theoretischer Hintergrund	5
4	Methoden	6
5	Ergebnisse	7
5.1	Analyse des Ist-Zustandes der Förderung verantwortungsbewusster Führung	9
5.1.1	Soll die Studienstiftung Responsible Leadership fördern?	9
5.1.2	Was verstehen die interviewten Stakeholder unter verantwortungsbewusster Führung?	9
5.1.3	Wie wird Responsible Leadership aktuell durch die Studienstiftung gefördert?	10
5.1.4	Warum nehmen nicht alle StifterInnen aktiv am Programm teil?	12
5.2	Generelle Empfehlungen	13
5.2.1	Reflexion und Management von Verantwortung sollten stärker in die Förderung integriert werden	13
5.2.2	Bei der Förderung von Responsible Leadership ist auf ausreichend Praxisbezug zu achten	13
5.2.3	Ein neues IT „Responsible Leadership“ könnte Lücken in der Förderung füllen	13
5.2.4	Weitere Führungsskills können in eigenständigen ITs vertieft werden	13
5.2.5	Einführung eines Responsible Leadership Curriculum	14
5.2.6	Eine Reflexion von Leistungserwartungen und Leistungsdruck innerhalb der Studienstiftung könnte sinnvoll sein	15
5.3	Spezifische Empfehlungen zum geplanten IT „Responsible Leadership“	15
6	Fazit	16
7	Projekt-Team	17
8	Anhang	18
8.1	Anhang I: Gesprächsleitfaden – Studienstiftung Geschäftsstelle	18
8.2	Anhang II: Gesprächsleitfaden– Dozierende	19
8.3	Anhang III: Gesprächsleitfaden – StudienstiftlerInnen	20

1 Ausgangslage

Die Schweizerische Studienstiftung („Stiftung“) fördert StifterInnen durch studienergänzende Bildungsprogramme, Beratungsmöglichkeiten, finanzielle Unterstützung sowie ein Netzwerk von StifterInnen, Alumni und Dozierenden. Das Bildungsprogramm der Studienstiftung umfasst ein interdisziplinäres Programm, das eine intensive Auseinandersetzung der Teilnehmenden mit spezifischen Wissensbereichen und die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zum Ziel hat.

Ein Kernanliegen der Schweizerischen Studienstiftung ist es dabei, ihre Geförderten zu gesellschaftlichem Engagement und Übernahme von Verantwortung zu ermutigen. Viele Geförderte haben das Potential, in einigen Jahren einflussreiche und verantwortungsvolle Führungspositionen in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung einzunehmen. Die Studienstiftung möchte deswegen ihr Angebot bezüglich der Förderung verantwortungsbewusster Führung („Responsible Leadership“) evaluieren lassen und weiterentwickeln.¹

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen hat im Herbst und Winter 2016 zu diesem Zweck eine qualitative Evaluationsstudie durchgeführt. Die Studie befasst sich mit dem aktuellen Stand und den Potentialen in der Förderung verantwortungsbewusster Führung, im Rahmen des Angebots der Studienstiftung.

2 Ziele der Evaluation

Ziel dieser Evaluation ist es, das Angebot der Schweizerischen Studienstiftung in Bezug auf verantwortungsbewusste Führung umfassend zu analysieren und konkrete Anregungen zur weiteren Förderung zu geben. Die Ergebnisse sollen als Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Förderprogramms dienen.

Die Evaluation adressiert entsprechend die folgenden drei Themengebiete:

1. Analyse des Ist-Zustands der Förderung von Responsible Leadership

Auf welche Weise wird Responsible Leadership bisher thematisiert? Hierbei sind sowohl das Verständnis der Stiftung von verantwortungsbewusster Führung relevant als auch inwieweit die einzelnen Programme bereits auf das Thema oder verwandte Aspekte eingehen.

2. Generelle Empfehlungen an die Studienstiftung

Darauf aufbauend werden Empfehlungen entwickelt, in welchen Bereichen Potential zur Integration verantwortungsbewusster Führung besteht. Konkret wird untersucht, wie weit der derzeitige Förderungsstand mit dem angestrebten Stellenwert bereits übereinstimmt und wie sich das

¹ Im Zusammenhang mit verantwortungsbewusster Führung werden – wie in Kapitel 3 erläutert – verschiedene stark überlappende Begriffe und Konzepte verwendet. Wir haben uns entschieden, durchweg den Begriff „Responsible Leadership“ zu verwenden.

aktuelle Angebot zur Förderung von verantwortungsbewusster Führung zukünftig noch verbessern oder ergänzen lässt.

3. Spezifische Empfehlungen zum geplanten IT „Responsible Leadership“

Das dritte Ziel der Evaluation sind konkrete Empfehlungen, wie ein zukünftiges IT „Responsible Leadership“ gestaltet werden könnte.

3 Theoretischer Hintergrund

In der internationalen Forschung zu verantwortungsbewusster Führung werden verschiedene, inhaltlich aber stark überlappende Begriffe und Konzepte verwendet. So werden z.B. „Ethical Leadership“, „Responsible Leadership“, „Servant Leadership“ und „Transforming Leadership“ verwendet, um einen Führungsstil zu beschreiben, der verschiedene Interessengruppen berücksichtigt, Verantwortung für getroffene Entscheidungen übernimmt und auf einem moralischen Wertesystem beruht.² Die Forschung betont den Vorbildcharakter von Führungskräften und hebt den positiven Zusammenhang zwischen verantwortungsbewusster Führung und einem guten Mitarbeitendenverhältnis und Arbeitsklima hervor.

Basierend auf ihrer Analyse bestehender Forschungsergebnisse zum Thema „Ethical Leadership“ schliessen Brown und Treviño (2006), dass ethisch orientierte Führungskräfte sich durch bestimmte Eigenschaften auszeichnen, wie etwa Integrität und Ehrlichkeit, Sorgfalt und Anteilnahme, sowie faire und ausgewogene Entscheidungen, die auf klaren Prinzipien basieren.³ Ein weiteres Herausstellungsmerkmal ist, dass die eigenen Werte kommuniziert, in Führungsmethoden wie Anreizsysteme integriert und vorgelebt werden. Im Gegenzug, so zeigen die Studien, steigt das Vertrauen in den Manager ebenso wie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, ihre Arbeitsmoral und ihre Offenheit in der arbeitsbezogenen Kommunikation. Eine weitere Beobachtung von Brown und Treviño ist, dass für ethisches Verhalten Vorbilder eine zentrale Rolle spielen, die durch Glaubwürdigkeit und ihre Persönlichkeit wirken. Hier stehen Führungskräfte aufgrund ihres Status‘ in einer besonderen Verantwortung. Pless, Maak und Waldman (2012) identifizieren verschiedene Ausrichtungen einer solchen verantwortungsbewussten Führung und kontrastieren ein traditionell ökonomisch ausgerichtetes Verständnis von Führung mit integrativeren Ansätzen.⁴ Letztere erfolgen aus einer erweiterten Perspektive, die alle beteiligten Interessengruppen berücksichtigt, sowie aus einer bewussteren Verantwortungsübernahme und Rechenschaft gegenüber Dritten, die neben juristischen Aspekten auch moralische und gesellschaftliche Ideale anerkennt.

² Frisch, C. and Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.

³ Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

⁴ Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.

Der Evaluation der Studienstiftung wurde die Definition des Competence Center for Responsible Leadership der Universität St.Gallen und des Circle for Responsible Leadership zugrunde gelegt, da sie bestehende Konzepte integriert und ergänzt.⁵ Nach dieser Definition umfasst verantwortungsbewusste Führung die drei Dimensionen „responsible for you“, „responsible for me“ und „responsible for the future“.

Seite | 6

Die Verantwortung für andere („**responsible for you**“) wird wahrgenommen, indem Organisationsführung nicht nur auf wirtschaftliche, sondern auch soziale und ökologische Ziele fokussiert. Neben den Shareholdern werden also auch weitere Stakeholder berücksichtigt. Besondere Bedeutung wird dem Umgang von Führungspersonen mit ihren Mitarbeitenden zugemessen. Dies betrifft vor allem Managementmethoden, also sowohl explizite Strukturen wie Anreizsysteme und Verhaltenskodizes, als auch implizite Aspekte der Kommunikation und Unternehmenskultur. Hierbei kommen verschiedene, erlernbare Fähigkeiten von Führungspersonen zum Tragen, die von kommunikativen Fähigkeiten über strategische Entscheidungsfindung und Verhandlungstechniken hin zu Rollendefinitionen reichen.

Ein verantwortungsvoller Umgang mit der eigenen Person („**responsible for me**“) und Selbstreflexion sind Voraussetzungen, um Leitungsfunktionen effektiv ausfüllen zu können und die Ansprüche an einen ethischen Führungsstil zu erfüllen. Dies beruht auf der Annahme, dass nur diejenigen Führungspersonen, die mit ihrem eigenen Leistungsvermögen nachhaltig „haushalten“ können (z.B. Burnouts vermeiden), sowie sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind, auch Ausgewogenheit und Authentizität als Führungsperson verkörpern können und in der Lage sind, gelingende Führungsbeziehungen aufzubauen. Förderlich sind hier die Bereitschaft zur steten Weiterentwicklung und eine rationale und affektive Beteiligung.

Der Bereich „**responsible for the future**“ richtet den Leadership-Gedanken auf Nachhaltigkeit aus und rückt die Förderung von Nachwuchsführungskräften zu Responsible Leaders in den Verantwortungsbereich von Führungskräften.

Die Darstellung verantwortungsbewusster Führung auf diesen drei Ebenen scheint uns dem gesamtheitlichen Förderansatz der Studienstiftung am angemessensten zu sein und fasst in klarer Form die drei relevanten Bereiche zusammen, denen im Rahmen einer Förderung von verantwortungsbewusster Führung Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

4 Methoden

Die Förderung von Responsible Leadership ist ein vielschichtiges Thema, zu dem die Studienstiftung erstmalig eine Evaluation durchführt. Daher wurde eine **explorative, qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethode** gewählt, bei der nebst einer Dokumentenanalyse halbstrukturierte Interviews mit der Geschäftsleitung, IT-Dozierenden und StifterInnen und Alumni durchgeführt wurden. Darüber hinaus wurden Rückmeldungen einer Gruppe von StifterInnen ausgewertet, die die Angebote der Stiftung bisher gar nicht oder kaum nutzen.

⁵ Vgl. Circle & Foundation for Responsible Leadership, www.responsibleleadership.ch, Stand Januar 2017.

Sekundäranalyse

Die Unterlagen zum bisherigen Angebot der Stiftung, die in der Sekundäranalyse ausgewertet wurden, wurden von der Geschäftsleitung der Studienstiftung zur Verfügung gestellt, ebenso wie bisherige Evaluationen der Stiftung und der Konzeptentwurf für das geplante IT „Ethical Leadership“. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Ausarbeitung der Interviewleitfäden (s. Anhang). Um ein umfassendes Bild der aktuellen und möglichen Förderung von verantwortungsbewusster Führung zu erhalten, wurden die verschiedenen Perspektiven von Geschäftsleitung, Programmverantwortlichen, IT-Dozierenden und Teilnehmenden berücksichtigt.

Interviews

In der Primäranalyse wurden insgesamt im Zeitraum von November 2016 bis Januar 2017 mit 20 Interviewpartnern Gespräche von je 25-50 Minuten Länge geführt. Es wurden fünf face-to-face Interviews mit der **Geschäftsstelle der Schweizerischen Studienstiftung** durchgeführt. Zudem wurden Telefoninterviews mit **Dozierenden ausgewählter Intellectual Tools** geführt. Die Dozierenden wurden anhand der inhaltlichen Ausrichtung der Intellectual Tools ausgesucht vor dem Hintergrund, ob sie thematisch an verantwortungsbewusste Führung angrenzen. Insgesamt wurde mit neun Dozierenden aus sechs Intellectual Tools gesprochen. Bei ITs, die von mehreren Dozierenden betreut werden, wurde ein gemeinsames Interview geführt. Um die Ergebnisse dieser beiden Gruppen durch die Wahrnehmung der geförderten Studierenden zu ergänzen, wurde mit sechs **StiftlerInnen und Alumni** der Studienstiftung gesprochen. Für die Interviews mit den StiftlerInnen und Alumni galten die folgenden Auswahlkriterien: Die Interviewpartner sollten bereits an mehreren Angeboten der Stiftung teilgenommen haben (u.a. an den Intellectual Tools, mit deren Dozierenden Interviews geführt wurden), sich aktiv innerhalb oder ausserhalb der Stiftung gemeinnützig engagieren oder an verschiedenen Programmen teilnehmen (Bsp. MINT). Sämtliche Interviews wurden anhand von Tonaufnahmen und schriftlichen Notizen dokumentiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Allen Teilnehmenden wurde in Bezug auf Ihre Aussagen Anonymität zugesichert.

Das gewählte Vorgehen ermöglicht eine differenzierte Aussage darüber, wie die derzeitige Förderung von verantwortungsbewusster Führung aus der Sicht der befragten Personen wahrgenommen wird.

5 Ergebnisse

Geleitet durch die Fragestellung lauten die **wichtigsten Ergebnisse** der Studie wie folgt:

Ist-Zustand der Förderung

- Stiftung und StiftlerInnen sind sich einig, dass Responsible Leadership gefördert werden soll.
- Die Vorstellungen zum Konzept „Responsible Leadership“ innerhalb der Geschäftsstelle und unter Dozierenden sind sehr divers. Die Vorstellungen der StiftlerInnen zum Thema sind eher vage.

- Die Studienstiftung fördert bereits verschiedene für Responsible Leader wichtige Aspekte wie Kompetenzen, Allgemeinbildung und Erfahrungen aus persönlichem Engagement.
- StiftlerInnen wünschen sich dennoch eine bessere Vorbereitung auf die Herausforderungen, denen sie als Führungspersönlichkeiten begegnen werden.
- Zusätzlicher Förderbedarf:
 - o Es gibt noch kein Förderinstrument, welches explizit Responsible Leadership fördert und die bereits bestehenden Förderanstrengungen bzgl. Führung in einen Zusammenhang stellt.
 - o Auch für Responsible Leadership wichtige Themen wie Unternehmensverantwortung/CSR, Governance und Stakeholdermanagement werden bislang nicht aufgegriffen.
 - o StiftlerInnen wünschen sich einen stärkeren Praxisbezug bei der Förderung von Responsible Leadership und Training von weiteren Führungskompetenzen.

Generelle Empfehlungen

- Die Themen Reflexion und Management von Verantwortung sollten stärker in die Förderung integriert werden.
- Bei der Förderung von Responsible Leadership ist auf ausreichend Praxisbezug zu achten.
- Bereits bestehende Intellectual Tools eignen sich schlecht, um explizit auf Responsible Leadership einzugehen. Ein neues IT „Responsible Leadership“ könnte die bestehende obige Lücke füllen.
- Weitere Führungsskills wie Projektmanagement, Team- oder Konfliktmanagement könnten in eigenständigen ITs gefördert werden.
- Ein Responsible Leadership Curriculum könnte mit relativ geringem Aufwand und hohem Nutzen für die StiftlerInnen die bereits bestehenden und zukünftigen Förderangebote in Zusammenhang stellen und die Sichtbarkeit und Attraktivität der Responsible Leadership Förderung für die Stiftlerinnen erhöhen.
- Eine Reflexion von Leistungserwartungen und Leistungsdruck innerhalb der Studienstiftung könnte sinnvoll sein.

Empfehlungen zu einem spezifischen IT „Responsible Leadership“

- Ein IT zur Einführung in das Thema Responsible Leadership sollte grundlegende Fragen nach dem „Was“, dem „Warum“ und dem „Wie“ von Responsible Leadership beantworten.
- Für eine effektive Gestaltung sollten Praxisnähe und Peer Mentoring zentral sein.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie ausführlich erläutert.

5.1 Analyse des Ist-Zustandes der Förderung verantwortungsbewusster Führung

5.1.1 Soll die Studienstiftung Responsible Leadership fördern?

Sichtweise der Stiftung: Die Leitvision der Studienstiftung umfasst die Kernbegriffe „Neugier, Motivation, Verantwortung“. Ihr Angebot ist darauf ausgerichtet, „junge Talente, deren Persönlichkeit, Kreativität und intellektuelle Fähigkeiten“ zu fördern, die das Potential haben, sich in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft hervorzutun und einzubringen.⁶ Das Thema Führungsverantwortung klingt bereits im Leitbild der Stiftung an und die Förderung von Responsible Leadership soll daher einen hohen Stellenwert in der Studienstiftung haben.

Dies deckt sich mit den Vorstellungen zum angestrebten Stellenwert innerhalb des Förderangebots, die aus den Interviews mit der Geschäftsleitung hervorgehen. Ziel der Stiftung ist es, den Studierenden ein Bewusstsein dafür mitzugeben, was verantwortungsbewusste Führung bedeutet, und sie mit einem ganzheitlichen Verständnis sowie, wenn möglich, bereits mit ersten Erfahrungswerten auszustatten. Dies knüpft an den Anspruch der Stiftung an, sich gesellschaftlich zu engagieren und etwas „zurückzugeben“. Dabei sieht sich die Stiftung in der Verantwortung, den Rahmen für StifterInnen zu schaffen, sich persönlich und fachlich weiterzubilden und sich in eigenen Projekten auszuprobieren.

Sichtweise der StifterInnen: Die befragten StifterInnen gaben an, dass sie verantwortungsbewusste Führung als wichtiges und interessantes Thema einschätzen und eine Förderung durch die Studienstiftung befürworten. Dies „passe“ zu den Zielen und Werten der Studienstiftung.

5.1.2 Was verstehen die interviewten Stakeholder unter verantwortungsbewusster Führung?

Die Interviews mit der Geschäftsleitung und mit IT-Dozierenden ergaben ein **breit gefächertes Verständnis von verantwortungsbewusster Führung** innerhalb der Studienstiftung. Eine einheitliche Definition besteht zum jetzigen Zeitpunkt nicht. Genannt wurden Aspekte wie Management by Objectives and Exceptions, das Vorleben von Werten und Verantwortung gegenüber diversen Stakeholdern und auch gegenüber sich selber.

Auch die StifterInnen und Alumni wurden nach ihrem Verständnis von verantwortungsbewusster Führung sowie zur Einschätzung des Stellenwerts in der Studienstiftung befragt. Die meisten Interviewten hatten **nur eine vage Vorstellung von verantwortungsbewusster Führung**. Dass Leadership und Verantwortung Hand in Hand gehen, war den wenigsten Befragten klar. Sie assoziierten mit dem Begriff entweder einerseits lediglich Management-Aspekte ohne Verantwortungs-Dimension oder andererseits gesellschaftliches Engagement, ohne dass darin enthaltene Führungsaufgaben explizit von den StifterInnen als solche interpretiert wurden. Häufig

⁶ Vgl. Schweizerische Studienstiftung, <https://www.studienstiftung.ch/>, Stand Januar 2017.

waren sie sich ihrer Führungsrolle in verschiedenen Engagements (Pfadi, Model United Nations, Wissenschaftliche Olympiaden) gar nicht bewusst.

5.1.3 Wie wird Responsible Leadership aktuell durch die Studienstiftung gefördert?

Im Programm der Studienstiftung gibt es derzeit **noch keine explizite Förderung verantwortungsbewusster Führung**. Einige Angebote im Programm weisen allerdings bereits eine **inhaltliche Nähe zum Thema** auf oder **fördern Kompetenzen, die hierfür relevant sind**.

Der folgenden Analyse des bestehenden Angebots zur Förderung von Responsible Leadership legen wir das Responsible Leadership-Konzept des IWE-HSG Competence Center for Responsible Leadership zugrunde (vgl. Kapitel 3). Dementsprechend fokussieren wir auf die drei Dimensionen von Responsible Leadership: responsible for you, for me und for the future.

(a) Ist-Zustand des Angebots: Responsible for You

Der Aspekt „**responsible for you**“ beinhaltet einerseits die Verantwortung von Führungspersonen gegenüber diversen Stakeholdern, andererseits Führungsskills zum Umgang mit Mitarbeitenden (und anderen Stakeholdern) wie z.B. Kommunikation, faire Entscheidungsfindung und Teambildung.

Führungsskills:

Im Bereich **Führungsskills** bietet das bestehende Angebot der Studienstiftung bereits verschiedene Intellectual Tools, die Fähigkeiten vermitteln, welche für Führungspositionen wichtig sein können. Hierzu gehören beispielsweise die ITs „Rhetorik“, „The Art of Debating“, „Ethische Entscheidungsfindung“ und „Verhandlungsskills für die Praxis“.

Auch werden die StifterInnen sehr zu **eigenem Engagement**, wie z.B. zu der Durchführung von eigenen Initiativen (Peer Events) und Projekten ermutigt und dabei finanziell und organisatorisch unterstützt. Das Engagement der StifterInnen wird seit einiger Zeit auch auf der **Homepage** der Studienstiftung explizit publik gemacht, und bereits im **Aufnahmeprozess** von neuen StifterInnen wird klar kommuniziert, dass ein persönliches Engagement (in welcher Ausprägung auch immer) erwartet wird. In den Interviews mit den StifterInnen wurde deutlich, dass sie sich dieser Erwartungen sehr wohl bewusst sind. Zudem gaben sie an, dass das aus der Rekrutierungsstrategie hervorgehende **Netzwerk aus engagierten, aufgeschlossenen und motivierten Studierenden verschiedener Hintergründe** sie persönlich bereichere, motiviere und dazu führe, gemeinsame Projekte zu gestalten.

Die Initiativen und Projekte bieten den StifterInnen die Möglichkeit, ihre **Führungsskills in der Praxis zu üben und zu entfalten**. Diese Führungserfahrungen werden jedoch nicht weiter reflektiert (so dass sie häufig eher unbewusst zu bleiben scheinen), und es gibt auch **kein IT oder sonstiges Format, welches sich explizit mit Führung in ihren diversen Facetten befasst oder die bestehenden Förderangebote bzgl. Führung in einen Zusammenhang stellt**. Dies wurde von verschiedenen befragten StifterInnen bedauert. Sie wünschten sich eine bessere Vorbereitung auf aktuelle und zukünftige Führungsherausforderungen. Insbesondere wünschen sie sich bei der Förderung von Responsible Leadership einen deutlichen **Praxisbezug**. Gewünscht wurden z.B. Erfahrungsberichte, direkter Austausch mit erfahrenen Führungspersonlichkeiten und

Vor-Ort-Besuche bei Unternehmungen. Auch wurde das **Training von weiteren Führungskompetenzen** wie z.B. Teamführung, Projekt- und Konfliktmanagement gewünscht.

Verantwortung:

Im Bereich **Reflexion und Management von Verantwortung gegenüber diversen Stakeholdern** fehlt bislang ein spezifisches Angebot, welches z.B. auf Themen wie **Unternehmensverantwortung**, CSR, Governance und Stakeholder-Management fokussiert. Jedoch fördert die Studienstiftung in diversen Formaten (Sommerakademien, Peer Events) die kritische, **interdisziplinäre Reflexionskompetenz**, das „Über den eigenen Tellerrand hinaus Denken“, welches eine Voraussetzung für den verantwortungsbewussten Umgang mit einer breiten Palette von Stakeholdern ist. Auch vermittelt die Studienstiftung für Responsible Leadership relevantes **Fachwissen**, wie z.B. in den ITs „Wirtschaft verstehen“, „Recht und Politik“, „Innovation und Unternehmertum“, „Information Technologies“ und „Statistik“. Aktuelle gesellschaftliche Themen werden z.B. im „Treffpunkt Bern“ aufgegriffen und diskutiert.

(b) Ist-Zustand des Angebots: Responsible for Me

Der Aspekt „**responsible for me**“ beinhaltet **Selbstreflexion, Selbstmanagement** und die Verantwortung für die eigene physische und psychische Gesundheit und Zufriedenheit.

Diese Aspekte werden bereits in einer Reihe von **Intellectual Tools** aufgegriffen. Hierunter fallen die ITs „Persönliches Selbstmanagement“, „Connaissance et intelligence de soi“, „Construire son projet professionnel et manager sa carrière avec succès“ oder auch Fähigkeiten, die im IT „Innovation“ zum Tragen kommen. Vor allem in den Interviews mit StifterInnen und Alumni wurde vielfach positiv erwähnt, dass das Angebot der Stiftung zur Reflexion anrege und so **hilfreiche Erkenntnisse über eigene Ziele, Stärken und Schwächen, Prioritäten und Fähigkeiten** biete.

Zusätzlich bietet die Studienstiftung ihren StifterInnen die Möglichkeit, sich im Krisenfall von einem **Krisencoach** begleiten zu lassen.

Verschiedene StifterInnen wünschten sich jedoch ergänzend eine Förderung von **emotionaler Intelligenz**, welche im aktuellen Angebot noch zu kurz komme.

(c) Ist-Zustand des Angebots: Responsible for the Future

Der Aspekt „**responsible for the future**“ beinhaltet hauptsächlich die Verantwortung von Führungspersonen, **verantwortungsbewusste Nachwuchsführungskräfte zu fördern** – Die Responsible Leader von morgen.

Die Studienstiftung möchte selbstverständlich genau diese Förderung ausführen. Die StifterInnen selbst sind häufig noch zu sehr am Anfang ihres Werdeganges, als dass sie sich selber in einer Förderrolle wahrnehmen. Jedoch gibt es im Rahmen des persönlichen Engagements auch Ausnahmen (z.B. „Rock Your Life“, „Euforia“ oder die Betreuung von Schülerwettbewerben).

Weiter ist zu erwähnen, dass die Studienstiftung sich laufend bemüht – und dies mit beträchtlichem Erfolg – **Alumni in eine Förderrolle einzubinden**, sei es als Gönner, Netzwerkpartner oder Dozierende.

5.1.4 Warum nehmen nicht alle StifterInnen aktiv am Programm teil?

Die oben genannten Ergebnisse basieren auf den Aussagen von Geschäftsstelle, Dozierenden und StifterInnen, die aktiv am Angebot der Studienstiftung teilnehmen. Im Rahmen der Bestandsaufnahme zur Förderung von Responsible Leadership wurde aber auch die Nichtteilnahme am Förderprogramm von StifterInnen analysiert. Hierzu wurden Begründungen für eine Nichtteilnahme aus knapp vierzig Jahresberichten der StifterInnen ausgewertet. Die Mehrzahl der Teilnehmenden begründet ihre geringe Teilnahme durch eine **zeitliche Einschränkung**, insbesondere aufgrund von Auslandsaufenthalten, Studium oder Arbeit, aber auch aufgrund ihres gesellschaftlichen Engagements. Auch private Gründe, wie etwa Hochzeiten, und zeitaufwendige Hobbies, wie beispielsweise die Mitgliedschaft in einer Band, wurden vergleichsweise häufig genannt. Nur ein sehr kleiner Teil der Befragten nannte ein mangelndes Interesse am Angebot der Studienstiftung als ausschlaggebenden Grund für eine Nichtteilnahme. Dieser geringe Anteil lässt darauf schliessen, dass das **Programm den Interessen und Bedürfnissen der meisten StifterInnen entspricht**.

Eine beachtenswerte Entwicklung ist, dass der **Leistungsdruck** (allgemein, nicht spezifisch durch die Studienstiftung) auf die Studierenden zuzunehmen scheint. Einige Interviewpartner hatten den Eindruck, dass die Anmeldungen für Angebote der Stiftung tendenziell zurückgehen oder unverbindlicher und kurzfristiger werden. Dies liesse sich möglicherweise auf ein Überangebot oder auf grösseren Druck auf Studierende zurückführen. Eine hohe Auslastung durch Arbeit und Studium findet sich auch in der Auswertung der Gründe wieder, warum StifterInnen nicht am Angebot der Stiftung teilnehmen, wie die folgende Tabelle 1 zeigt:

Tabelle 1: Gründe für eine Nichtteilnahme am Angebot der Studienstiftung

Auswertung der Nicht-Teilnehmenden:	Anzahl Nennungen
Gesamtanzahl der Antworten	39
Begründung der Nicht-Nutzung (Mehrfachnennungen möglich):	
Zeitliche Einschränkung	40
- keine weiteren Angaben	1
- gesellschaftliches Engagement	6
- Terminkollisionen	7
- Verpflichtungen durch Studium	14
- Verpflichtungen durch Arbeit	12
- Auslandsaufenthalt	15
Mangelndes Interesse (Schwerpunkt des Angebots)	3
Anfahrt	3
Noch keine Gelegenheit	0
Private Gründe (Ereignisse, Freizeit)	9
Weitere Gründe	2
- Angebot ausgebucht	1
- geringe Ausrichtung auf Doktoranden	1
Anzahl der Teilnehmer, die eine Nutzung des Programms konkret planen:	3

5.2 Generelle Empfehlungen

Basierend auf der Evaluation des bestehenden Angebots hinsichtlich verantwortungsbewusster Führung wurden Empfehlungen entwickelt, wie die Förderung ins Programm integriert und stärker hervorgehoben werden kann.

5.2.1 Reflexion und Management von Verantwortung sollten stärker in die Förderung integriert werden

Während gesellschaftliches Engagement, die persönliche Horizonterweiterung und die Wertschätzung des interdisziplinären Austausches bereits fest im Angebot der Studienstiftung verankert sind, sollten **Reflexion und Management von Verantwortung** noch stärker in die Förderung integriert werden. Responsible Leader kommen nicht darum herum zu reflektieren, wem gegenüber sie verantwortlich sein wollen und wofür. Konkret sind hierfür solide Grundkenntnisse in Fachgebieten wie Corporate Social Responsibility und Führungsethik wichtig. Ein weiterer inhaltlicher Schwerpunkt, der in dieser Hinsicht in das Programm der Stiftung aufgenommen werden sollte, ist Verantwortungsmanagement. Hierunter fallen Themenbereiche wie Governance, CSR-Managementsysteme und Stakeholdermanagement, bei dem es neben der Fähigkeit, verschiedene Sichtweisen einzunehmen, auch darum geht, die verschiedenen Ansprüche von Interessengruppen zu erkennen und diese als integrale Führungsperson in Entscheidungen einzubeziehen.

5.2.2 Bei der Förderung von Responsible Leadership ist auf ausreichend Praxisbezug zu achten

Etliche befragte StifterInnen wünschen sich explizit einen starken Praxisbezug bei der Förderung von Responsible Leadership. Dies macht bei diesem Thema selbstredend auch Sinn. Praxisbezug kann hergestellt werden durch Fallbeispiele, Praxisreferate von und Diskussionen mit erfahrenen Führungskräften, Exkursionen zu bestehenden Organisationen und nicht zuletzt durch eine stärkere Fokussierung auf das persönliche Engagement der StifterInnen.

5.2.3 Ein neues IT „Responsible Leadership“ könnte Lücken in der Förderung füllen

Zwar werden durch die bestehenden ITs bereits für Responsible Leadership relevante Kompetenzen gefördert, jedoch eignen sie sich nicht, um explizit auf Responsible Leadership als Ganzes einzugehen. Die befragten Dozierenden zeigten mit wenigen Ausnahmen wenig Begeisterung dafür, ihre ITs inhaltlich anzupassen. Dies deswegen, weil die bestehenden ITs bereits sehr dicht getaktet seien und die Dozierenden selber ihren Schwerpunkt nicht bei Responsible Leadership sehen. Aus ähnlichen Gründen zeigten sich auch die StifterInnen skeptisch.

Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, ein neues IT „Responsible Leadership“ zu generieren, um die bestehenden Förderungslücken zu füllen und insbesondere ein ganzheitliches Verständnis von Responsible Leadership zu fördern. Spezifische Empfehlungen dazu werden in Kapitel 5.3 gemacht.

5.2.4 Weitere Führungsskills können in eigenständigen ITs vertieft werden

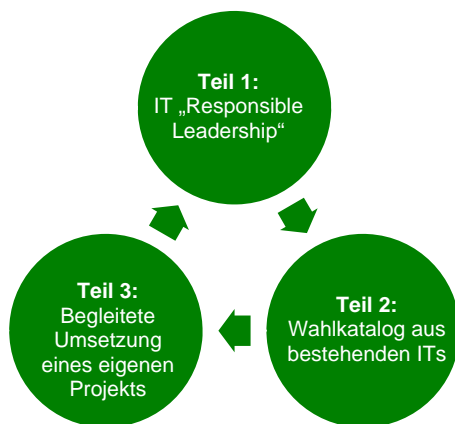
Da Responsible Leadership sehr komplex ist, können unmöglich sämtliche Aspekte und Kompetenzen in einem einzelnen IT in der notwendigen Tiefe erörtert und eingeübt werden. Die

Ergänzung durch bestehende und evtl. auch zusätzliche ITs ist sehr zu begrüßen. Zusätzliche ITs könnten Führungsskills wie Projektmanagement, Konflikt- und Teammanagement vertiefen.

5.2.5 Einführung eines Responsible Leadership Curriculum

Seite | 14

Die Evaluation hat gezeigt, dass grosses Potential für die Förderung verantwortungsbewusster Führung besteht und dass der Stellenwert, der der Förderung zukommen soll, sich gut mit den Leitziele der Stiftung vereinbaren lässt. Ausserdem werden im bestehenden Angebot bereits verschiedene Kompetenzen vermittelt, die auch in ein Förderprogramm für verantwortungsbewusste Führung Aufnahme finden sollten. Um dem angestrebten prominenten Stellenwert von verantwortungsbewusster Führung gerecht zu werden und die Förderung in das aktuelle Angebot zu integrieren, empfehlen wir ein „**Responsible Leadership Curriculum**“ (s. Abbildung 1). Das Curriculum entspräche einer Zusatzqualifikation, welche StifterInnen innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums erwerben können. Dies erlaubt, die bereits bestehenden und bewährten Kurse komplementär für die Förderung zu nutzen, ohne sie stark zu verändern. Gleichzeitig ermöglicht dies eine grössere Sichtbarkeit und ganzheitlichere Förderung von verantwortungsbewusster Führung als durch ein einzelnes Intellectual Tool. Das vorgeschlagene Curriculum rückt also die Übernahme von Verantwortung weiter in den Vordergrund, während es weiterhin auf Freiwilligkeit und dem Interesse der StifterInnen basiert.



Teil 1: IT „Responsible Leadership“ mit dem Fokus auf der Einführung des Konzepts;

Teil 2: Wahlkatalog aus bestehenden ITs bzgl. der Dimensionen „responsible for me“ und „responsible for you“;

Teil 3: begleitete Umsetzung eines eigenen Projekts/praktischen Engagements.

Abbildung 1: Aufbau des Responsible Leadership Curriculums

Das IT „Responsible Leadership“ als **Kick-off-Veranstaltung** ist für alle StifterInnen offen und bietet eine Einführung in die Bedeutung, Relevanz und Umsetzungsmöglichkeiten verantwortungsbewusster Führung. Auf die näheren Details wird in Kapitel 5.3 eingegangen. Für die StifterInnen, die das Zertifikat erlangen wollen, folgt eine vertiefende Auseinandersetzung mit den Bereichen „responsible for you“ und „responsible for me“. Die Bereiche „for you“ und „for me“ würden im Sinne von **Wahlfächern** aus dem bestehenden Angebot der Studienstiftung vertieft (s. hierzu Tabelle 2).

Tabelle 2: Einteilung bestehender ITs für ein Responsible Leadership Curriculum

Responsible for You	Responsible for Me
<input type="checkbox"/> Rhetorik	<input type="checkbox"/> Persönliches Selbstmanagement
<input type="checkbox"/> The Art of Debating	<input type="checkbox"/> Connaissance et intelligence de soi
<input type="checkbox"/> Ethische Entscheidungsfindung	<input type="checkbox"/> Construire son projet professionnel et manager sa carrière avec succès
<input type="checkbox"/> Verhandlungsskills für die Praxis	<input type="checkbox"/> Innovation und Unternehmertum
<input type="checkbox"/> Wirtschaft verstehen	
<input type="checkbox"/> Recht und Politik	
<input type="checkbox"/> Information Technologies	
<input type="checkbox"/> Statistik	

Der dritte Bereich beinhaltet ein **Praxisprojekt oder gesellschaftliches Engagement** der StifterInnen, das zur Anwendung und Reflexion dient. Dies kann ein neu aufgegleistes Projekt oder ein bestehendes Engagement der StifterInnen sein und sollte von daher keine Hürde für die Teilnahme am Curriculum darstellen. Nach Möglichkeit sollte dieses Praxisprojekt auch inhaltlich durch die Studienstiftung begleitet werden. Denkbare Ansätze sind ein persönliches Gespräch mit einem Mentor oder Coach, regelmässige Peer Events zwischen den Teilnehmenden des Curriculums und ein Reflexions-Essay, um die Erfahrungen, die Hürden und den Fortschritt des Praxisprojekts zu dokumentieren.

5.2.6 Eine Reflexion von Leistungserwartungen und Leistungsdruck innerhalb der Studienstiftung könnte sinnvoll sein

Wie beschrieben wurde verschiedentlich die Wahrnehmung geäußert, dass der allgemeine Leistungsdruck zunehme und dass dies ein Grund für teilweise rückläufige Anmeldungen sein könnte. Vor dem Hintergrund der dreigeteilten Definition von verantwortungsbewusster Führung sollte die Studienstiftung auch ihre **eigene Position in Bezug auf Leistungen und Anforderungen** reflektieren, um diesbezüglich einen ausgewogenen Ansatz sicherzustellen. Durch Angebote wie Coaching und Selbstmanagement werden in der Förderung bereits weitere Schwerpunkte gelegt, die in Zukunft weiter ausgebaut werden können.

5.3 Spezifische Empfehlungen zum geplanten IT „Responsible Leadership“

Ein spezielles IT „Responsible Leadership“ soll das Bewusstsein für die Relevanz von verantwortungsbewusster Führung unter den StifterInnen erhöhen und könnte als Einführungsveranstaltung eines Responsible Leadership Curriculum dienen.

Das geplante IT sollte konkret auf **drei Leitfragen** eingehen. Die ersten beiden Fragen beziehen sich auf die Reflexion von Verantwortung und die dritte auf das Management von Verantwortung.

Die erste Frage ist „**Was sind meine Ziele als Führungsperson?**“. Dies betrifft verschiedene Ausrichtungen oder persönliche Schwerpunkte, die es gilt, sich bewusst zu machen. Häufige Ziele sind beispielsweise monetäre, soziale oder kommunikative Ziele, oder auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Ziele. Oder eben, um an die IWE-HSG Definition von Responsible Leadership anzulehnen, Ziele in den Bereichen responsible for you, for me und for the future. Diese sollten vor dem Hintergrund der eigenen Persönlichkeit, der Organisation, des Projekts oder des entsprechenden Verantwortungsobjekts reflektiert werden.

Die zweite Frage „**Warum sind diese Ziele die richtigen?**“ betrifft die persönlichen Gründe. Das Warum geht näher auf die zugrunde liegende Motivation ein und fragt nach instrumentellen oder normativen Gründen.

Und drittens geht es um die Beantwortung der Frage, „**Wie können diese Ziele erreicht werden?**“. Das Wie nimmt Bezug auf Führungsskills und Führungstools, die zielführend im Umsetzungsprozess angewendet werden können. Nebst einer Einführung in die relevanten Aspekte, könnte hier explizit auf weitere relevante Angebote der Studienstiftung verwiesen werden. Die teilnehmenden StifterInnen könnten so ihr persönliches Curriculum planen.

Sehr wichtig ist für die StifterInnen der **Praxisbezug**. Für die StifterInnen ist in diesem Rahmen insbesondere ein Austausch untereinander über laufende Projekte von Interesse. Die Teilnehmenden könnten im Rahmen des ITs Ideen für ein persönliches Praxisprojekt im Rahmen des Curriculum generieren. Darüber hinaus besteht ein Interesse daran, im Hinblick auf spätere Führungsverantwortung von Alumni zu lernen und ins Gespräch zu kommen, da die StifterInnen den grössten Bedarf darin sehen, neben einer Einführung in das Konzept der verantwortungsbewussten Führung den Bezug zur Praxis herzustellen. Dies könnte in Form von Erfahrungsberichten von Führungspersonen geschehen.

Ein Anliegen des geplanten ITs sollte somit sein, das Konzept der verantwortungsbewussten Führung einzuführen und von verschiedenen Seiten zu betrachten, und es von reiner Führungstheorie abzugrenzen. Ausserdem sollte den StifterInnen Gelegenheit geboten werden, über ihre eigenen Ziele zu reflektieren und Bilanz zu den Bereichen „you, me, future“ zu ziehen.

6 Fazit

Die Evaluation hat gezeigt, dass Bedarf und Interesse an einer Förderung von Responsible Leadership besteht. Das bisherige Angebot der Schweizerischen Studienstiftung bietet hierzu bereits gute Anknüpfungspunkte, deckt Responsible Leadership jedoch nur unvollständig ab. Eine Erweiterung bereits bestehender ITs durch kleinere Inputs zum Thema Responsible Leadership wäre aus Sicht der Dozierenden und StifterInnen nur eine unbefriedigende Lösung, da die drei Dimensionen von Responsible Leadership, d.h. responsible for me, for you, for the future, nur unzureichend vermittelbar wären. Daher empfehlen wir ein **Responsible Leadership Curriculum**. Dieses hat zum Ziel, StifterInnen die Möglichkeit zu geben, ein umfassendes Verständnis von Responsible Leadership zu erlangen und dieses praktisch zu erproben. Wir schlagen ein Konzept mit drei Phasen vor, von denen ein neues IT „Responsible Leadership“ die Basis bildet. Darauf aufbauend können StifterInnen passende Kurse aus dem Angebot an bereits bestehenden ITs wählen. Als letzte Phase bietet es sich an, Studierende bei Praxisprojekten zu unterstützen. Nach

einem erfolgreichen Abschluss aller drei Bestandteile des Curriculums würden StifterInnen ein Zertifikat „Responsible Leadership“ erwerben, das ein umfassendes theoretisches und praktisches Bewusstsein für die drei Dimensionen verantwortungsbewussten Führens belegt. Dieses Konzept erlaubt es, mit relativ geringem Aufwand einen Mehrwert im Bereich Responsible Leadership für alle Stakeholder der Studienstiftung zu erzielen.

7 Projekt-Team

Projektleitung:

Dr. Colina Frisch, Managing Director des IWE-HSG Competence Center for Responsible Leadership, Universität St.Gallen.

Dr. Thorsten Busch, Visiting Assistant Professor in Management & Corporate Social Responsibility an der Universität Konstanz, Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen und Affiliated Faculty am Technoculture, Art & Games Research Centre, Concordia University, Montréal.

Projektmitarbeit:

Berit Knaak, Doktorandin und Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen.

8 Anhang

8.1 Anhang I: Gesprächsleitfaden – Studienstiftung Geschäftsstelle

Seite | 18

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen führt für die *Schweizerische Studienstiftung* eine Studie durch, mit der die Studienstiftung ihr Angebot bezüglich der Förderung von ethischer, verantwortungsbewusster Führung evaluieren lassen und weiterentwickeln möchte.

1. Frageblock: Verständnis von verantwortungsbewusster Führung

Was bedeutet verantwortungsbewusste Führung für Sie persönlich? Gibt es in der Studienstiftung eine „offizielle“ Deutung bzw. ein gemeinsames Verständnis dieses Begriffs?

2. Frageblock: Angestrebter Stellenwert der Förderung von verantwortungsbewusster Führung

Warum will die Studienstiftung verantwortungsbewusste Führung fördern und welche Ziele sollen dadurch erreicht werden? Welchen Stellenwert soll die Förderung verantwortungsbewusster Führung für die Studienstiftung in Zukunft haben (z.B. im Rahmen der Gesamtstrategie oder im Vergleich mit anderen Zielen)? Welchen Effekt auf ihre eigene Organisation verspricht sich die Studienstiftung langfristig davon, verantwortungsbewusste Führung zu fördern?

3. Frageblock: Aktueller Stand der Förderung von verantwortungsbewusster Führung

Auf welche Weise wird verantwortungsbewusste Führung bisher bereits gefördert durch die Studienstiftung? Wo gibt es Lücken oder Verbesserungsmöglichkeiten? Inwiefern wird bei der Rekrutierung der Studierenden bereits auf Erfahrungen in oder Affinität zu verantwortungsbewusster Führung geachtet?

4. Frageblock: Ziele eines zukünftigen IT Leadership & Verantwortung

Was soll ein IT Leadership & Verantwortung leisten? Wohin sollen sich die Stifter idealerweise durch das Angebot eines solchen ITs weiterentwickeln? Gibt es bestimmte Aspekte, die besonders gefördert werden sollten? Was denken Sie: Welche Erwartungen haben die geförderten StifterInnen?

5. Frageblock: Gestaltung eines zukünftigen IT Leadership & Verantwortung

Haben Sie konkrete Vorstellungen und Ideen zur Gestaltung eines zukünftigen IT Leadership & Verantwortung? Welche Rahmenbedingungen müssen beachtet werden? Welche anderen bestehenden oder zukünftigen Förderangebote würden sich für eine weitere Vertiefung des Themas anbieten?

6. Frageblock: Weitere Aspekte

Gibt es weitere Aspekte, die Sie als relevant erachten?

Herzlichen Dank!

8.2 Anhang II: Gesprächsleitfaden– Dozierende

Die Interviews wurden auf Deutsch und Englisch geführt und der Leitfaden wurde in die entsprechende Sprache übersetzt.

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen führt für die *Schweizerische Studienstiftung* eine Studie durch, mit der die Studienstiftung ihr Angebot bezüglich der Förderung von verantwortungsbewusster Führung evaluieren lassen und weiterentwickeln möchte.

Verantwortungsbewusste Führung umfasst vor allem die Dimensionen, Verantwortung für (1) Verantwortung für sich selbst, (2) für andere und (3) für die Zukunft zu übernehmen.

1. Frageblock: Einleitung und Verständnis von verantwortungsbewusster Führung

Bitte beschreiben Sie Ihr IT.

Was bedeutet verantwortungsbewusste Führung für Sie persönlich? Wie steht verantwortungsbewusste Führung aus Ihrer Sicht zu den Zielen der Studienstiftung?

2. Frageblock: Aktueller Stand der Förderung von verantwortungsbewusster Führung

Inwieweit kommen Elemente von verantwortungsbewusster Führung bereits in Ihrem IT vor? Haben die Stiffler aus Ihrer Sicht bereits Erfahrungen mit verantwortungsbewusster Führung gesammelt? Welche Kompetenzen oder Fähigkeiten können Sie in Ihrem IT bei den Stifflern fördern?

3. Frageblock: Möglichkeiten zusätzlicher Förderung von verantwortungsbewusster Führung in Ihrem IT

Sehen Sie zusätzliche Möglichkeiten, verantwortungsbewusste Führung in Ihrem IT zu fördern?

4. Frageblock: Weitere Aspekte

Gibt es weitere Aspekte, die Sie als relevant erachten?

Herzlichen Dank!

8.3 Anhang III: Gesprächsleitfaden – StudienstiftlerInnen

Die Interviews wurden auf Deutsch und Englisch geführt und der Leitfaden wurde in die entsprechende Sprache übersetzt.

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St.Gallen führt für die *Schweizerische Studienstiftung* eine Studie durch, mit der die Studienstiftung ihr Angebot bezüglich der Förderung von ethischer, verantwortungsbewusster Führung evaluieren lassen und weiterentwickeln möchte.

Verantwortungsbewusste Führung umfasst vor allem die Dimensionen, Verantwortung für (1) Verantwortung für sich selbst, (2) für andere und (3) für die Zukunft zu übernehmen.

1. Frageblock: Verständnis von verantwortungsbewusster Führung

Was bedeutet verantwortungsbewusste Führung für Sie persönlich?

2. Frageblock: Persönlicher Bezug zu verantwortungsbewusster Führung

Gibt es Bereiche, in denen Sie bereits eine Führungsrolle übernommen haben? Wo sehen Sie im Moment noch Bedarf, sich weiterzuentwickeln, um stärker gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen? Welche Förderung würde Sie darin unterstützen? Wie würden Sie gerne Verantwortung übernehmen können?

3. Frageblock: Aktueller Stand der Förderung von verantwortungsbewusster Führung

Was sind Ihre Ziele, wenn Sie an Angeboten der Studienstiftung teilnehmen? Wurde das Thema verantwortungsbewusste Führung in Angeboten, die Sie bereits belegt haben, direkt oder indirekt angesprochen? Inwieweit gehen Sie in den Mentoring-Gesprächen auf die Wahrnehmung verantwortungsbewusster Führung ein?

4. Frageblock: Mögliche Erweiterung des Angebots zu verantwortungsbewusster Führung

Würden Sie gerne an einem IT zu ethischem Leadership teilnehmen? Warum? Inwiefern würde dieses Thema die bestehenden Angebote aus Ihrer Sicht ergänzen? Wie würde es Sie persönlich oder beruflich weiterbringen? Welche Aspekte sollten dafür auf jeden Fall in diesem Tool angesprochen werden? Gibt es andere Arten von Förderung von verantwortungsbewusster Führung, die Sie begrüßen würden?

5. Frageblock: Weitere Aspekte

Gibt es weitere Aspekte, die Sie als relevant erachten?

Herzlichen Dank!