

## Auswertung

Friedrichshafen, 14.12.2021

*Prof. Dr. Josef Wieland*

Alle sechs Vorträge des KSG-Forums 2021 thematisieren und reflektieren die Praxis des richtigen Entscheidens aus der Sicht der Führung weltweit führender Unternehmen und bedeutender Persönlichkeiten aus Baden-Württemberg. Es war eine Freude und bereichernd, von ihnen aus der Führungserfahrung und deren Durchdenken zu lernen, durch Zuhören und im gemeinsamen Gespräch.

Zunächst scheint es bemerkenswert, dass sich bei aller Verschiedenheit der Persönlichkeiten, Unternehmen und Branchen dennoch vier Gemeinsamkeiten und inhaltliche Übereinstimmungen in den Vorträgen und Diskussionen herauskristallisierten, die wichtig sind für das Thema des Forums, nämlich für richtiges Entscheiden.

1. Als erstes ist zu nennen, dass die Orientierung und Selbstbindung an Werte sowie persönliche Überzeugungen und der Charakter des Entscheiders grundlegend sind.
2. Aber nur, das ist der zweite Aspekt, im Kontext von Daten, Fakten und der sorgfältigen Analyse der Situation kommen diese zur Wirkung, da prinzipiell begrenztes Wissen und situationale Unsicherheit nicht ausgeschlossen werden können.
3. Drittens sind die Diversität der Quellen, die Intuition und die selbstkritischen Fähigkeiten des Entscheiders wesentlich. Das aber bedeutet zugleich, dass Entscheiden Freiheit und Verantwortung voraussetzt, die sich am Guten, das erreicht werden soll, orientieren.
4. Schließlich gilt, dass Entscheiden ohne praktische Umsetzung kein richtiges Entscheiden ist. Erst hier, im Erfolg oder Misserfolg, kann die Bewertung und der Umgang mit den Folgen der Entscheidung vorgenommen werden.

Aus der Sicht der Führungstheorie zeigt sich in diesen vier Gemeinsamkeiten praktischer Führungserfahrung, wie fruchtbar die Leitideen der KSG für Theorie und Praxis von „good leadership“ sind. Denn wenn wir die Vorträge des Forums, aber auch die Diskussionsbeiträge des Publikums, auf ihre Kernaussagen hin verdichten, so schälen sich die vier tragenden konzeptionellen Stützpfeiler von „good leadership“ und richtigem Entscheiden heraus.

1. Als erstes ist die gelingende Interaktion von Fachkompetenz und ethischem Charakter der Führungspersönlichkeit zu nennen.
2. Nur so lässt sich zweitens eine Vertrauenskultur schaffen und kontinuierlich weiterentwickeln, die alle Ebenen des Unternehmens umfasst und sich wesentlich aus dem glaubwürdig gelebten Vorbild der Führungspersönlichkeit speist.
3. Drittens ist festzuhalten, dass daran eine Führungskompetenz wachsen kann, der es gelingt, „Interessen, Emotionen und Wertvorstellungen“ im konkreten Geschäftsalltag zu integrieren. Das Wachsen dieser Kompetenz ist ein kontinuierlicher Lernprozess. In ihm entwickeln sich der Willen und die Fähigkeit, Entscheidungen sachgerecht und ethisch verantwortlich zu treffen. Dabei sind es die Reflektion von Erfolg und Misserfolg die zur fachlichen und ethischen Persönlichkeitsentwicklung entscheidend beitragen.
4. Viertens muss sich die Organisation, das Unternehmen an einem „Purpose“ oder einer Vision orientieren, die durch ein konsequentes WerteManagement mit erfahrbarem Leben gefüllt werden.

Alle vier Aspekte bestimmen in ihrem Zusammenwirken, was es heißt, mit „Werten zu führen“ und richtig zu entscheiden.