

## Das Thema „ethisch verantwortbares Führen“ immer im Blick



**04.11.2024**

**Interview mit Prof. Dr. Dres. h.c. Klaus M. Leisinger, neuer Vorsitzender des Kuratoriums der Karl Schlecht Stiftung. Prof. Klaus M. Leisinger ist seit 2013 Mitglied des Kuratoriums. Zum 1. November hat er den Vorsitz des Kuratoriums übernommen.**

Damit hat er den im August überraschend verstorbenen Gründer Karl Schlecht abgelöst. Auch ursprünglich hatte der Stifter den Vorsitz im November an Leisinger übergeben wollen. Leisinger war über viele Jahre Mitglied des oberen Managements eines international arbeitenden Unternehmens. Parallel dazu engagierte er sich als **habilitierter Professor** an der Universität Basel in der Forschung und Lehre zum **Thema „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“**, **„verantwortungsvolles Führen“** sowie **„Nachhaltige Entwicklung“**. Dabei setzte er sich für verantwortungsbewusste, **pragmatische „Brückenbildung“** zwischen moralphilosophischer Theorie und internationaler geschäftlicher Praxis ein. Die Fähigkeit, normative Ansprüche im erfolgreichen betrieblichen Alltag unter Konkurrenz- und Ressourcendruck umzusetzen und durchzuhalten, ist **„Good Leadership“** – das wiederum ist ein Kernthema der Karl Schlecht Stiftung.

Leisinger's Ansatz, Wirtschaftlichkeit und internationale Konkurrenzfähigkeit nicht nur durch technische, sondern auch durch soziale Innovation – z.B. Biophilie im Umgang mit Menschen und Natur, kulturelle Aufgeschlossenheit sowie fairer Umgang mit Vertretern gesellschaftlicher

Ansprüche (Stakeholder) - zu stärken, stieß auf breites Interesse. Dies führt zu Beratungsanfragen beispielsweise durch den UNO General Sekretär Kofi Annan, den UN Global Compact und die Weltbank sowie zu Vorlesungseinladungen von US-amerikanischen, asiatischen und deutschen Universitäten. Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz. Sein humanitäres Engagement und seine wissenschaftliche Arbeit im Bereich ethisches Wirtschaften haben ihm zahlreiche Auszeichnungen (z.B. den South-South Award von UNO Institutionen) und Ehrendoktorate in Theologie (Fribourg) und Philosophie (Preston) beschert.

Dr. Sofia Delgado sprach mit Prof. Leisinger über seine neue Funktion in der Stiftung und das Thema Good Leadership.

***„Meine Vision für die Zukunft der Stiftung ist,  
dass sie in ihren strategischen Arbeitsfeldern ein  
Leuchtturm in der deutschen Stiftungslandschaft ist.“***

*Prof. Dr. Dres. h.c. Klaus Leisinger  
Kuratoriumsvorsitzender KSG*

*„Herr Leisinger, vom Mitglied zum Vorsitzenden, was ändert sich persönlich für Sie in der künftigen Stiftungsarbeit? Haben Sie eine Vision für die Zukunft der Karl Schlecht Stiftung?“*

**Leisinger:** „Als Vorsitzender des Kuratoriums bin ich primus inter pares und möchte mit meinen Kolleginnen und Kollegen einen Beitrag dazu leisten, die KSG-Stiftung als führende Institution in den Schwerpunkten ihres Wirkens aufzustellen. Dies geschieht hauptsächlich durch kritisch-konstruktives Unterstützen der Geschäftsleitung der Stiftung – von Fall zu Fall auch durch eigene Vorschläge für strategische Initiativen sowie durch Gespräche mit Stakeholdern der Stiftung. Ich verstehe „führen“ als „einer guten Sache dienen“. Meine Vision für die Zukunft der Stiftung ist, dass sie in ihren strategischen Arbeitsfeldern ein Leuchtturm in der deutschen Stiftungslandschaft ist.“

*„Was hat Sie persönlich motiviert, sich für ethische Fragen und nachhaltige Entwicklung in Ihrer beruflichen Laufbahn einzusetzen?“*

**Leisinger:** „Einer meiner Arbeitsschwerpunkte war seit meinem Studium die Beantwortung der Frage, wie man die Lebensqualität armer Menschen in Entwicklungsländern verbessern und ihnen zu hoffnungsvollen Perspektiven verhelfen kann. Im entwicklungspolitischen Kontext fiel oft auf, dass international arbeitende Unternehmen bei den Arbeitsbedingungen und im Umweltschutz „draußen“ niedrigere Standards hatten wie „zu Hause“. Hier zu Verbesserungen beizutragen, brachte mich zum Thema „Geschäftspolitik multinationaler Unternehmen in Entwicklungsländern“. Ich habe viele Jahre in Afrika südlich der Sahara gelebt und gearbeitet – diese Art von „Anschauungsunterricht“ und das Wissen, dass mit gutem Willen vieles zum gegenseitigen Nutzen verbessert werden kann, motiviert mich noch heute. Seit den frühen achtziger Jahren hat sich, was die ethische Qualität von Führungshandeln angeht, viel zum Besseren verändert. Es taten und tun sich aber immer wieder neue Fragestellungen auf, die allein mit betriebswirtschaftlichem, kurzfristigem Denken nicht gelöst werden können. Die Umsetzung der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung ist so eine Aufgabe. Sie fordert Menschen aus allen wissenschaftlichen Disziplinen zu innovativem Denken und konstruktiver Zusammenarbeit auf. Die Komplexität der Aufgabe erfordert in allen Bereichen ethisch verantwortbares Handeln durch aufgeklärte Führungspersönlichkeiten.“

**„Die Komplexität der Aufgabe erfordert in allen Bereichen  
ethisch verantwortbares Handeln durch aufgeklärte Führungspersönlichkeiten.“**

*„Sie und den Stifter Karl Schlecht verbindet ein gemeinsamer Wertekanon in Bezug auf allgemeingültige Werte und Prinzipien, die im Weltethos-Gedankengut zum Ausdruck kommen. Sie sind ja auch Mitglied im Kuratorium der Weltethos-Stiftung. Gibt es sie wirklich, diese universellen Werte und wo werden sie beispielhaft gut vorgelebt in unserer aktuellen Gesellschaft?“*

**Leisinger:** „Ja, es gibt sie – allerdings beim Vorleben besteht „Luft nach oben“. Ich habe Hans Küng in den frühen Neunziger Jahren kennen und schätzen gelernt. Das von ihm und seinen Kollegen erarbeitete Weltethos-Gedankengut überzeugte mich, weil es zeigt, dass es einen Grundkonsens verbindlicher Werte und normativer Prinzipien gibt, die zu allen Zeiten, in allen Kulturen und bei allen Religionen Geltung haben. Diese Tatsache immer wieder hervorzuheben ist heute notwendiger denn je. Auch Hans Küngs Empfehlung, sich bei allen Dialogbemühungen zuerst auf die verbindenden Gemeinsamkeiten zu fokussieren und auf diese Weise das gegenseitige Vertrauen aufzubauen, das die Grundvoraussetzung für die Arbeit an der Verminderung des Trennenden ist, muss heute immer wieder ins Gedächtnis gerufen werden.“

**„Nachhaltige Gewinne sind kein isoliertes Unternehmensziel,  
sondern das Ergebnis von normativ gesteuerter betriebswirtschaftlicher Exzellenz.“**

*„Das Thema „Good Leadership“ ist aufgrund der Weltlage aktueller denn je. Weiterhin ist in vielen Unternehmen der Fokus darauf gerichtet, Ziele, meist in monetärer Form, zu erreichen. Ist es nicht an der Zeit als Unternehmen den Fokus mehr auf den Erwerb von Fähigkeiten zu richten?“*

**Leisinger:** „Das eine schließt ja das andere nicht aus: Good Leadership ist die Voraussetzung, dass nicht nur die Kosten des laufenden Geschäftes gedeckt werden, sondern darüber hinaus und nachhaltig Gewinne erwirtschaftet werden, die das eingesetzte Kapital angemessen verzinsen, das unternehmerische Engagement belohnen, Forschung für und Entwicklung von Innovation finanzieren sowie Rücklagen für schlechtere Zeiten ermöglichen. Gewinne sind nicht alles, aber ohne Gewinne verschwinden Unternehmen vom Markt – und mit ihnen Arbeitsplätze, Steuerzahler und Innovationstreiber. Good Leadership stellt sicher, dass alle Verantwortungstragenden auf dem neuesten Stand des Wissens und der Fähigkeiten in ihren Fachbereichen sind. Veränderte gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen verändern die Erfolgskriterien auf den Märkten und dadurch die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Akzeptanz. Nachhaltige Gewinne sind kein isoliertes Unternehmensziel, sondern das Ergebnis von normativ gesteuerter betriebswirtschaftlicher Exzellenz.“

*„Resilienz und Widerstandsfähigkeit sind Eigenschaften, die noch zu wenige Unternehmen haben. Viele scheitern bereits nach wenigen Jahren. Welche Fähigkeiten brauchen Ihrer Meinung nach Führungskräfte, um Krisen frühzeitig zu erkennen und schnell wieder Stabilität zu erlangen?“*

**Leisinger:** „Gesellschaftlicher und technischer Wandel fallen nicht „vom Himmel“. Good Leadership und daraus resultierendes unternehmerisches Handeln ist nie kurzfristig angelegt. Gute Führungskräfte haben daher stets im Blick, welche technischen, gesellschaftlichen und politischen

Veränderungen sich abzeichnen. Frühzeitiges Analysieren der daraus resultierenden Konsequenzen und proaktives Handeln ermöglichen, neue Geschäftsmodelle sowie innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln sowie aus Märkten, in denen man keine Konkurrenzvorteile mehr hat, auszusteigen.

Frühzeitiges Erkennen wird durch gute und offene Beziehungen zu anderen gesellschaftlichen Gruppierungen im geschäftlichen Umfeld (Stakeholder) ermöglicht: Wo Geschäftsleitungen geschlossene Systeme bilden, in denen sich immer alle einig sind, und die Überzeugung herrscht, man wisse alles besser, entsteht das Risiko der Isolation vom „normalen Leben“.

**„Zu Good Leadership gehört der Wille und die Fähigkeit,  
sich mit anderen Auffassungen und Sichtweisen zu befassen.“**

Zu Good Leadership gehört der Wille und die Fähigkeit, sich mit anderen Auffassungen und Sichtweisen zu befassen. Wo Führungskräfte Menschen mit anderen Weltbildern und Überzeugungen zuhören und abweichende Beurteilungen unvoreingenommen auf ihre Bedeutung überprüfen lassen, wird der gesellschaftliche „Puls“ gefühlt. Abgehobenheit und Überlegenheitskomplexe sind unvereinbar mit Good Leadership. Sie führen dazu, dass gesellschaftspolitische und technische Risiken unterschätzt werden. Wo Führungskräfte blind sind gegenüber wichtigen Aspekten sich verändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gefährden sie den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Beispiele dazu finden sich in der Deutschen Automobilindustrie und bei Schweizer Banken.“

*„Eigentlich ist es doch so einfach dem kategorischen Imperativ von Immanuel Kant zu folgen, nachdem man sein ganzes Handeln ausrichten sollte: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Mit anderen Worten; behandle andere Menschen, wie du selbst behandelt werden willst. Warum funktioniert das dennoch nicht immer, weder in der Unternehmenswelt noch gesellschaftlich?“*

**Leisinger:** „Seit Moses die 10 Gebote vom Berg Sinai herunterbrachte, ist eigentlich klar, wie sich Menschen verhalten sollen, um in einer friedlichen und prosperierenden Gemeinschaft zu leben. Die Goldene Regel verlangt in allen Formulierungen seit Konfuzius und dem Alten Testament, dass Entscheidungsmächtige sich hineinversetzen sollten in die Perspektive derjenigen Menschen, die von der Entscheidung betroffen sind. In Wilhelm Buschs Worten: „Was Du nicht willst, dass man Dir tu‘, das füg‘ auch keinem anderen zu“. Dieser Perspektivenwechsel hat für ausgeklärte Führungspersönlichkeiten ein kluges Abwägen der Zumutbarkeit ihrer Entscheidungen zur Folge. Kant sieht als Kriterium für moralisch verantwortbares Handeln die Pflicht, nicht nur den kurzfristigen, egoistischen Vorteil zu suchen und – wenn es dem eigenen Vorteil nützt – auch einmal zu „mogeln“, sondern auch das langfristig größere Ganze als Entscheidungsbasis zu nehmen und gleiche Regeln für alle zu schaffen.

Warum funktioniert das oft nicht? Weil Menschen – in Unternehmen, Kirchen, Parteien, oder in sonstigen gesellschaftlichen Sub-Systemen – keine vollkommenen Wesen sind. Der liebe Gott gab uns allen die Freiheit der Entscheidung dieses oder auch das Gegenteil zu tun – mit der Folge, dass Menschen von Zeit zu Zeit dem Charme kurzfristiger Vorteile erliegen, auch wenn diese auf „unvollkommenen“ Wegen erreicht werden müssen. Aber, wie uns Pico della Mirandola in seiner „Rede über die Würde des Menschen“ lehrt: Jeder von uns kann „... zum Niedrigen, zum Tierischen

entarten; du kannst aber auch zum Höheren, zum Göttlichen wiedergeboren werden, wenn Deine Seele es beschließt.“

Albert Schweitzer hat einmal festgehalten, dass „alles Nachdenken über Ethik eine Hebung und Belebung der ethischen Gesinnung zur Folge hat.“ Die Karl Schlecht Stiftung zieht daraus die Schlussfolgerung, die Beschäftigung mit ethischem Gedankengut insbesondere jenem, das durch das Weltethos-Werk herausgearbeitet wurde, im Business Kontext zu fördern. Dadurch sollen Führungspersönlichkeiten zu normativ besseren Entscheidungen befähigt werden - und letztlich im Sinne Tu Weimings lernen, Mensch zu sein. Dass Fortschritt in diesem Sinne durch die KSG mit der Förderung des Gedankenguts von Erich Fromm unterstützt wird, darf als Glücksfall gelten.“

**„Ich bin davon überzeugt, dass Menschen tief in ihrer Seele wissen, was menschenfreundliches, biophiles Handeln und Verhalten ist.“**

*„Wie könnten Ihrer Meinung nach die Prinzipien der Gegenseitigkeit mehr gestärkt werden, um Kants Maxime näher zu kommen und geteilte Werte besser zu leben und dem Weltethos gerechter zu werden?“*

**Leisinger:** „Ich bin davon überzeugt, dass Menschen tief in ihrer Seele wissen, was menschenfreundliches, biophiles Handeln und Verhalten ist. Ich gehe sogar einen Schritt weiter und sage, dass die große Mehrzahl der Menschen eigentlich „gut“ sein will. Durch die Irrungen und Wirrungen der jeweiligen Sozialisation und durch schlechte Erfahrungen bzw. ungute Vorbilder kann dieses Wissen jedoch „verschüttet“ werden. Durch attraktive Bildungsprogramme – von der Grundschule bis zur Universität und darüber hinaus im life-long-learning des Geschäftslebens – können aber bei vielen Menschen Entwicklungsprozesse ausgelöst werden, die mehr Reflexion im Sinne der Goldenen Regel zulassen und zu aus ethischer Perspektive besserem Handeln und Verhalten führen.“

*„Wie viel Zukunftsfähigkeit der Menschheit hängt Ihrer Meinung nach von einem gemeinsamen Wertekanon ab? Wie weit sind wir davon entfernt?“*

**Leisinger:** „Wir leben in einer Zeit kumulativer Krisen, die trotz unterschiedlicher regionaler Ausprägung in ihrer Gesamtheit das Leben zukünftiger Generationen schwerer machen. Um irreparablen Schaden zu Lasten von zukünftig lebenden Menschen und der Natur zu verhindern und so vermeidbares Leid zu vermindern, hat die internationale Gemeinschaft im September 2015 eine neue Welt-Innenpolitik verabschiedet, die „Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung“. Sie stellt einen gemeinsamen Wertekanon dar, mit dem die gemeinsam beschlossenen 17 Ziele und 169 Unterziele durch angepasstes nationales Handeln konkret umgesetzt werden sollen. Komplexe Probleme wie der Klimawandel haben jedoch keine einfachen Lösungen – und Menschen haben Mühe, heute Investitionen zu machen oder Opfer auf sich zu nehmen, die erst späteren Generationen und an anderen Orten der Welt zugutekommen. Im Sommer 2024 stellte die UNO denn auch fest, dass kein Land der Erde bei der Zielerfüllung dort ist, wo es im Kontext der Agenda im Jahre 2030 eigentlich sein sollte. Der Krieg in der Ukraine und der drohende Rückfall in einen kalten Krieg erschweren die Zielerreichung weiter: Im laufenden Jahr werden weltweit über 2'500 Milliarden US Dollar für militärische Zwecke ausgegeben – Geld, das beim Schutz der globalen Umwelt, im Kampf gegen Armut, Hunger und Krankheit fehlt. Wir sind weit von zukunftsfähigem Handeln entfernt – zukünftige Generationen werden in dieser Beziehung kein gutes Urteil über uns heute lebenden Menschen fällen. Keiner kann für sich alleine „Großes“ bewirken, allerdings gilt für

jeden von uns die Konfuzianische Weisheit: Es ist besser, ein kleines Licht zu entzünden, als über die Dunkelheit zu klagen.“

*„Dennoch gibt es auch zukunftsfähige Unternehmen. Sie engagieren sich zum Wohle der Gesellschaft und sind Vorbild. Können wir Hoffnung haben, dass in die Zukunft es viel mehr davon gibt?“*

**Leisinger:** „Ja, bei verschiedenen Aspekten der Zukunftsfähigkeit gibt es Unternehmen, deren Führungspersonal und Belegschaft Vorbildliches leisten. Ich kenne allerdings kein Unternehmen, das bei *allen* Aspekten der Nachhaltigkeit Vorbildcharakter hat. Das hat auch damit zu tun, dass es auf Unternehmens- und Gesellschaftsebene zwischen ökologischen und sozialen Zielen Konflikte geben kann. Das „Engagement zum Wohle der Gesellschaft“ und die „Vorbild-Funktion“ besteht für Unternehmen hauptsächlich darin, im Kontext ihres Geschäftsmodells Gutes auch für das Gemeinwohl zu bewirken, z.B.

- Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu produzieren und auf Märkten anzubieten, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen und das Leben der Menschen angenehmer machen;
- Ressourcen zu investieren, um bessere, effektivere oder effizientere Lösungen für ungelöste Probleme zu finden;
- In diesem Zusammenhang produktive und fair bezahlte Arbeitsplätze in einer menschenfreundlichen Unternehmenskultur zu schaffen;
- Die Qualifikation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen laufend zu verbessern und dadurch auch deren Employability zu erhöhen
- Am jeweiligen Produktionsort faire Steuern zu bezahlen und Beiträge an Pensionskassen und Versicherungen zu bezahlen; und, last but not least
- Eine Rendite sicher zu stellen, die den Eigentümern eine angemessene Vergütung für das zur Verfügung gestellte Kapital und die eingegangenen Risiken bietet sowie ausreichende Mittel für zukünftige Investitionen bereithält.

Breit angelegtes Wirtschaftswachstum verbessert individuelle Lebensperspektiven, erweitert die Handlungs- und Entfaltungsspielräume der Menschen und führt dadurch zu höherer Zufriedenheit und besserer seelischer Gesundheit. Wenn ein Unternehmen sich darüber hinaus noch karitativ oder humanitär engagiert, ist das wunderbar – ersetzt aber nicht den Beitrag an das Gemeinwohl, der durch eine integre Geschäftspolitik zustande kommt.“

**Wir sagen herzlich Danke für das Interview!**