

**Die Vision von Karl Schlecht
im Lichte der
heutigen Herausforderungen**

Klaus M. Leisinger



Karl Schlecht Lecture
28. Oktober 2025



Prof. h.c. Dr. h.c. Dipl.-Ing. Karl Schlecht (†)

Der Stifter **Karl Schlecht** war Gründer des *Betonpumpenherstellers Putzmeister* in Aichtal bei Stuttgart. Karl Schlecht konstruierte 1958 noch während des Ingenieurstudiums die erste Verputzmaschine und gründete auf dieser Basis das Unternehmen Putzmeister. Putzmeister war Vorreiter bei der Entwicklung zukunftsweisender Verputzsysteme und entwickelte sich als Konzern weltweit zu einem der führenden Hersteller von Betonpumpen mit 22 Gesellschaften. Das Unternehmen wurde von Karl Schlecht 1998 größtenteils in die Karl Schlecht Stiftung eingebracht. 2012 wurde das Unternehmen Putzmeister an das chinesische Unternehmen SANY Heavy Industry Co. Ltd. in Changsha/China verkauft. Mit der Stiftung und dem Fokus auf „GOOD LEADERSHIP“ widmete sich Karl Schlecht seitdem verstärkt Projekten aus den Bereichen Bildung und Wissenschaft. Bis 2022 war er aktiv als Vorstand und danach bis zu seinem Tod im Alter von 91 Jahren im August 2024 als Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung tätig.

Als Anerkennung seiner unternehmerischen Leistungen wurde Karl Schlecht im Jahr 2002 die Würde als Ehrenszenator der Universität Hohenheim verliehen. Es folgten der Karlsruher Innovationspreis des Institutes für Technologie und Management im Baubetrieb der Universität Karlsruhe (KIT), ein Professorentitel der Tongji-Universität in Shanghai, das Bundesverdienstkreuz 2010 und schließlich die Diesel-Medaille im Jahr 2011. 2022 folgten die Verdienstmedaille des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) für sein Engagement und die Förderung zum Aufbau der Leadership Talent Academy (LTA) und die Verleihung der Ehrendoktorwürde der Zeppelin-Universität Friedrichshafen.

Im Jahr 2023 wurde dem Stifter und der Stiftung für das jahrelange Engagement die Auszeichnung „Wissenschaftsstiftung des Jahres“ von der Deutschen Universitätsstiftung und dem Stifterverband verliehen.

Die Vision von Karl Schlecht im Lichte der heutigen Herausforderungen

Karl Schlecht war ein Visionär. Er hatte klare Vorstellungen darüber, wie die Welt in Zukunft aussehen sollte. Konsequenterweise förderte er mit seiner Stiftung Projekte, die das Ziel hatten, einer aus seiner Sicht erwünschten Konstellation durch aufgeklärtes Denken, pragmatisches Entscheiden und kluges Handeln näherzukommen.

Führungspersönlichkeiten haben in seiner Vision die nicht delegierbare Verantwortung, einen Wertediskurs zu führen und Menschen dadurch zu inspirieren und zu motivieren, in der Praxis folgerichtig zu handeln. Wer Karl Schlechts Internetauftritt durchforstet, findet einen Schatz an ideellen Rohdiamanten, die immer wieder zu schleifen er sich zu seiner Lebensaufgabe und der zentralen Mission seiner Stiftung machte.

Karl Schlecht war ein kreativer Unruhestifter, insbesondere bei Angelegenheiten, die ihm am Herzen lagen. Als erfolgreicher Unternehmer war es ihm eine Freude, akademische Theoretiker auf der Basis seiner praktischen Erfahrungen immer wieder herauszufordern und darauf hinzuweisen, dass in Elfenbeintürmen wenig für den Alltag der Menschen bewirkt wird. Das dazu passende Zitat von Erich Fromm gilt über den Tag hinaus: „Von der Praxis losgelöste Einsicht ist wirkungslos.“ (Fromm 1976/1999:390)

Deshalb war Karl Schlecht auch zeitlebens ein „Macher“: Durch die geniale Erfindung seiner Betonpumpen ermög-

lichte er nicht nur neue Wege der Architektur, er ersparte auch Millionen Bauarbeitern und Hilfskräften den mühseligen Transport von Beton mit auf dem Rücken getragenen Bütten. Schließlich machte er sich in einem Alter, wo sich andere längst zur Ruhe gesetzt haben, mit der Gründung seiner Stiftung und ihrer Ausstattung mit einem sehr großen Vermögen an die Arbeit zur konzeptionellen und praktischen Umsetzung seiner Vision.

Aus der Vielfalt der Denkanstöße, die Karl Schlecht in den letzten drei Jahrzehnten gegeben hat, sind für mich zwei von besonderer Bedeutung – sie sind Pfeiler einer Vision, deren Reflektion in schwierigen Zeiten wie den heutigen dazu beitragen kann, unsere Welt zu einem besseren, weil friedlicheren und menschenfreundlicheren Ort zu machen:

- *Gute Führung*, durch fachlich kompetente *Führungspersönlichkeiten*, die sich durch eine Sensibilität für die emotionalen Bedürfnisse von Menschen und einem durch humanistische Ethik genordeten Kompass auszeichnen, und
- *werteorientiertes Handeln* als Grundlage für *Vertrauensbildung* auf der Basis eines für alle Religionen und humanistischen Philosophien zu allen Zeiten akzeptierten Werte-Portfolios. Dies ist zwar Teil von *Good Leadership*, aber per se so wichtig, dass eine besondere Hervorhebung gerechtfertigt ist.

Ich werde Sie nicht damit quälen, mit akademischem Vokabular gespickt die Theorien guter Führung zu wiederholen. Ich werde hier auch nicht das Gedankengut

humanistischer Ethik reproduzieren. Ich versuche vielmehr, den Stellenwert und die Tragweite der von diesem Wissen inspirierten Vision von Karl Schlecht im Lichte der heutigen Herausforderungen aufzuzeigen.

Wir leben in interessanten Zeiten

Die Herkunft der fälschlicherweise oft als „chinesischer Fluch“ bezeichneten Verwünschung „Mögest Du in interessanten Zeiten leben“ ist zwar ungewiss, die tiefere Wahrheit jedoch offensichtlich: Wir leben in einer Zeit, die wie nie zuvor von einer monströsen Dimension und schier überwältigenden Komplexität sozialer, wirtschaftlicher, klimatischer und deshalb politischer Probleme geprägt ist. Wegen der zirkulären Interdependenz und kumulativen Verursachung einzelner Problemkreise wäre *aufgeklärtes* und *kohärentes* politisches sowie wirtschaftliches Denken und Handeln erforderlich, aber auch internationale wissenschaftliche und technische Zusammenarbeit.

Durch einen Mangel an Verantwortungsethik bei Entscheidungsträgern haben jedoch kurzfristig attraktive Klientelpräferenzen und monokausales Denken politischen Vorrang. Dies ist nicht nur unterkomplex, es führt auch in die falsche Richtung. Bei Großproblemen handelt es sich um sogenannte *träge Systeme*, bei denen Verzögerungen bei notwendigen Maßnahmen eine Verschärfung der Problematik zur Folge haben. Ich nenne das den *Titanic-Effekt*: Man sieht zwar den Eisberg, der die notwendige Kurswechsel kommt jedoch zu spät, um eine Katastrophe zu verhindern.

Veränderungen bei einem Aspekt einer Problemkategorie haben Auswirkungen auf alle anderen Problemkategorien – und damit wiederum auf das Ausgangsproblem. Das ist mit *zirkulärer Interdependenz* gemeint. Ein aktuelles Beispiel hierzu ist der Zusammenhang zwischen *Klimawandel*, dadurch *verminderter Ernteerträge*, was zu *Nahrungsmittelknappheit* sowie *Krankheit* und dadurch zu *Armut* im ländlichen Raum führt, was eine Erhöhung der *Armutsmigration* zur Folge hat. Diese führt zu *Veränderungen der innenpolitischen Landschaft* in den Zielländern mit der Folge von *Verteilungskämpfen* um staatliche Ressourcen und *machtpolitischen Verirrungen*, welche die *internationale Zusammenarbeit bei der Lösung globaler Probleme erschweren*. Monokausale und nationale Ansätze sind meist hilflose Symbolpolitik.

Wir sind hilflose Zeugen des Zerfalls der politischen und wirtschaftlichen Nachkriegsordnungen. Demokratische Regierungsformen verlieren seit fast zwei Dekaden an Bedeutung. Es entsteht eine multipolare Welt – unglücklicherweise jedoch ohne eine für die gemeinsame Bewältigung globaler Herausforderungen erforderliche multilaterale Zusammenarbeit. Menschenrechte werden ungestraft mit Füßen getreten, Verteilungskonflikte werden mit Kriegen geführt und eine Achse der Autokraten, geeint in ihrer Gier nach Machterhalt und Selbstbereicherung, will eine neue Weltordnung erschaffen. (Applebaum 2024)

Wo Neu-Ordnung notwendig wäre, entsteht Un-Ordnung. Macht bricht Recht, sowohl Völkerrecht als auch Handelsrecht; konsensorientierte, durch Kompromisse geprägte Vereinbarungen weichen erpresserischen „Deals“, die von

Mächtigen den jeweils Mindermächtigen aufgezwungen werden; frühere Partner werden wie Vasallen behandelt, die Tribute zu zahlen haben. Im mächtigsten Land der westlichen Hemisphäre kommt die Meinungs- und Redefreiheit unter Druck, ebenso die Unabhängigkeit der Justiz. Nüchterne Realitätsanalyse weicht fake news Narrativen und ideologischer Rhetorik – begleitet von Einschüchterung und Willkür. Die 2500 Jahre alte nüchterne Einsicht des Athener Strategen Thukydides, wonach die Starken tun, was sie wollen und die Schwachen ertragen, was sie müssen, bekommt unter ungleich schwierigeren Verhältnissen neue Aktualität.

Die heute sichtbaren wirtschaftlichen, sozialen und umweltspezifischen Probleme treten zwar an unterschiedlichen Orten der Welt in unterschiedlichen Formen und Dynamiken auf, sie werden jedoch nirgendwo mit der erforderlichen Konsequenz angegangen: Im Juli 2025 war die Staatengemeinschaft bei zwei Dritteln der in der *Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung* vereinbarten Ziele nicht „on track“, also nicht dort, wo man zum jetzigen Zeitpunkt sein sollte (UNO 2025). Rückschritte, wie der Austritt der USA aus dem Pariser Klimaabkommen, geschweige denn das Löschen von wissenschaftlichen Daten zum Treibhauseffekt und seinen Auswirkungen, um die auf ihnen basierenden Umweltgesetze abzuschaffen, lassen einen fassungslos zurück.

Die in Zukunft weiter steigenden Rüstungsausgaben von heute über 2700 Milliarden US Dollar (SIPRI 2025) gehen zu Lasten von bitter notwendigen Investitionen für die Transformation zu Gunsten einer nachhaltigen Ent-

wicklung. Willkürliche und kurzfristig implementierte Kürzungen bei Gesundheitsprogrammen wie PEPFAR¹ kosten schon heute Menschenleben und werfen nationale Gesundheitssysteme armer Länder um Jahre zurück. Die mit wissenschaftlich nachweisbar falschen Begründungen erfolgten Kürzungen bei der Forschung nach mRNA Impfstoffen zur Prävention vieler Krankheiten gefährden zukünftige Durchbrüche bei der Prävention und Bekämpfung von Krankheiten.

Mangels *Good Leadership* bleiben Probleme zu lange unbearbeitet, die sich über einen langen Zeitraum schleichend entwickeln und zu denen lösungsorientierte Interventionen erst mit langer Verzögerung Auswirkungen zeigen. Politische, aber auch wirtschaftliche Entscheidungsträger müssten heute mit den jetzt verfügbaren finanziellen und infrastrukturellen Mitteln Entscheidungen fällen, deren Konsequenzen heute lebenden Wählern oder Aktionären Lasten und Unbequemlichkeiten aufbürden. Die angestrebten Nutzeffekte kommen jedoch erst Menschen zukünftiger Generationen und u. U. an anderen Orten der Welt zugute – also nicht direkt heutigen und hiesigen Wählern oder Aktionären. Wahlen müssen aber heute gewonnen und Gewinne in jährlich aktualisierten Bilanzen ausgewiesen werden. Falsche Anreizstrukturen verhindern, dass von Menschen verursachte Probleme auch von Menschen gelöst werden können (John F Kennedy).

1 Die von Präsident George W. Bush 2003 ins Leben gerufene U.S. President's Emergency Plan for AIDS Relief (<https://www.state.gov/about-us-pepfar>) hat bis heute schätzungsweise 25 Millionen Leben gerettet – die ausführende US Entwicklungsorganisation USAID wurde von der Trump Administration aufgelöst.

Wo vor Wahlen Problembewusstsein inszeniert und problemadäquate Handlungsweisen versprochen werden, jedoch nach Wahlen das genaue Gegenteil praktiziert wird, geht Vertrauen in die Politik als Ganzes verloren. Dann gewinnen Parteien an Stimmen, deren „Kompetenz“ – zumindest aus meiner Sicht der Dinge – eher in populistischer Agitation als in rationalen Lösungsvorschlägen liegt.

Wo sich die Probleme über die Zeit zu einer *globalen* Bedrohung kumulieren, wie das bei der Erderwärmung offensichtlich ist, werden Lösungen noch schwieriger, weil geopolitische und machtsstrategische Faktoren höchstens den kleinsten gemeinsamen Nenner für ein Lösungsportfolio zulassen – und diesen oft auch nur semantisch.

Verschiedene der hier angesprochenen Herausforderungen sind sogenannte „*wicked problems*“, die aufgrund unvollständiger bzw. widersprüchlicher Informationen schwer zu lösen oder höchstens per *trial and error* „gezähmt“ werden können. (Rittel/Webber 1973, S.12ff)
Voraussetzungen dafür sind der Mut, eigene Annahmen zu hinterfragen und die Resilienz, sich durch Fehler nicht entmutigen zu lassen. Das aber ist, wie die Ergebnisse von Daniel Kahnemans Arbeiten nachweisen, mit kurzfristigen Anreizsystemen äußerst schwierig (Kahneman 2011):

Unsere Entscheidungen und Urteile kommen durch zwei verschiedene Denksysteme zustande, *schnelles Denken* und *langsames Denken*:

- *Schnelles Denken* arbeitet intuitiv, assoziativ und ohne bewusste Steuerung. Es will Dinge vereinfachen, neigt dazu, vorgefasste Meinungen zu bestätigen und möglichst wenig „störende“ Fakten zu berücksichtigen. Damit will ich nicht die Notwendigkeit von schnellem Denken in bestimmten Situationen bestreiten: Schnelle Entscheidungen in Gefahrensituationen oder bei routinemäßigen Aufgaben sparen Zeit und Energie. Es hilft bei der Mustererkennung und der schnellen Reaktion auf Gefahren, z.B. beim Überqueren einer Straße, um einem Auto auszuweichen. Allerdings ist schnelles Denken auch von kognitiven Verzerrungen beeinflusst, nutzt unangemessene Faustregeln und verführt wegen der Bevorzugung kurzfristiger Vorteile zu falschen Handlungsimpulsen. Das ist bekannt – dennoch präferieren Menschen *schnelles Denken*. Der Grund ist Selbstüberschätzung und das Vermeiden von scheinbar unnötigen Anstrengungen.
- *Langsames Denken* dagegen will nachprüfen, sucht nach Argumenten für die eine oder andere Entscheidungsmöglichkeit, wägt die Vor- und Nachteile verschiedener Handlungsoptionen ab und will komplexe Probleme in Anerkennung ihrer Komplexität lösen. Langsames Denken verzichtet auf Vereinfachungen und setzt auf reflektierende Analysen. Das ist anstrengend – und kommt ohne „Druck“ nicht selbstverständlich zum Einsatz.

Beide Denkweisen sind wichtig, um im Leben erfolgreich zu sein. Es geht darum, die Stärken beider Systeme zu nutzen und ihre Schwächen zu erkennen. Ein ausgewo-

genes Zusammenspiel von schnellem und langsamem Denken ist oft die beste Herangehensweise bei Entscheidungen. Gute Führungspersönlichkeiten in Wirtschaft und Politik finden die richtige Balance zwischen diesen beiden Denkweisen. Führungs**un**begabte beschränken sich auf schnelles Denken, vermeiden schwierige Entscheidungen, halten sich an überkommene bürokratische Richtlinien und scheuen Risiken wie der Teufel das Weihwasser oder Politiker die Kürzung von Ausgaben.

Um bei der Lösung der heutigen Probleme schrittweise voranzukommen, werden kompetente Führungspersönlichkeiten mit „aufgeklärtem“ Denken und Handeln gebraucht. Gerade unter Umständen, in denen ein „Weiter so“ in die Katastrophe führt, ist die Bedeutung guter Führung immens. Zukunft ist nie die Extrapolation der Gegenwart, geschweige denn der Vergangenheit – aber gerade das eröffnet ja auch Chancen. Das Wort des Schwaben Hölderlin „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“ verinnerlichte der Schwabe Schlecht.

Good Leadership oder die Kunst der verantwortungsvollen Führung

Treppen, so sagt der Volksmund, werden von oben geputzt – vornehmer ausgedrückt: Institutionen jeglicher Art werden in hohem Maße durch die *Persönlichkeit ihres Führungspersonals* und die Art und Weise ihres Handelns geprägt. Ja, Organisationsstrukturen und Anreizsysteme spielen auch eine bedeutende Rolle – allerdings: Diese so zu konzipieren, dass sie das erwünschte Handeln und

Verhalten ermöglichen und unterstützen, ist wiederum eine der Hauptaufgaben von Führungspersönlichkeiten (Wieland 2005 und 2006).

In Karl Schlechts Vision kann die individuelle moralische Verantwortung nicht auf andere Menschen oder hinderliche Umstände abgeschoben werden – es geht ihm um jene Art von Verantwortungsethik, bei der die Folgen eigenen Tuns sich selbst zugerechnet und nicht auf andere abgewälzt werden (Weber 1919/1988).

Natürlich muss das Spitzenpersonal von Institutionen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft auch diejenigen traditionellen Kompetenzen und Fähigkeiten haben, die bei der Bearbeitung von betriebswirtschaftlichen, technischen oder juristischen Sachverhalten bei Entscheidungen unter Ressourcen-, Konkurrenz- und Zeitdruck notwendig sind. Von bleibender Bedeutung sind daher unverändert,

- *abstrakte Intelligenz und profunde Sachkenntnis* in den jeweiligen Verantwortungsbereichen (Darum erstaunt es mich immer wieder, wer in der Bundesrepublik aufgrund welcher Kompetenzen welche Minister- bzw. Ministerinnenämter bekommt.);
- *betriebswirtschaftliche und technische Fähigkeiten*, um auf nachhaltige Weise Gewinne bzw. Mehrwert zu erwirtschaften, anstatt lediglich Finanzanalysten kurzfristig maximierte Gewinne auszuweisen – oder, was die Politik angeht, den Status quo zu verwalten, anstatt notwendige Strukturentscheidungen zu treffen, die den heute veränderten finanziellen Spielräumen

sowie sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen Rechnung tragen – und, last but not least,

- *Technologieoffenheit* – die Überzeugung, dass Technologie zwar nicht alles, aber doch vieles erleichtern kann und dies im Wissen um die *Ambivalenz der Technologie* und Aushalten von Unsicherheiten und Widersprüchen (Leisinger 2023).

Hohe fachliche Kompetenz bleibt überall, wo komplexe Aufgaben zu lösen sind, notwendig, ist aber nirgendwo hinreichend. Für *Good Leadership* im Geschäftsleben, aber auch in der Politik, sind integrale *Führungspersönlichkeiten* und nicht nur clevere Manager erforderlich. Karl Schlechts Vision für *Good Leadership* im Business (auf die ich mich im Folgenden beschränken werde) setzt alle relevanten Kompetenzen voraus. Sie geht aber, was die *menschliche Dimension* von Führung angeht, weit darüber hinaus und umschließt Strukturen der Persönlichkeit und Charakteraspekte der Menschen, die Verantwortung tragen.

Persönlichkeit und Charakter

Für Karl Schlecht war unstrittig, dass *Menschen* die moralischen Akteure sind, nicht Unternehmen oder andere Institutionen. Um die schönen Worte von Pico della Mirandola zu wählen, „durch die fragende Neugier seines Verstands und durch das Licht seiner Intelligenz“ (Pico 1468/1989: 10), aber auch durch die Erfahrungen seines Berufslebens spielten in seiner Vision Fragen der Persön-

lichkeitsentwicklung und des Charakters, insbesondere von Menschen, deren Entscheidungen Auswirkungen auf das Leben anderer Menschen haben, eine zentrale Rolle.

Für Karl Schlecht war jeder Mensch, und erst recht jede Führungspersönlichkeit in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, in allem was er oder sie tut, ein – um noch einmal Picos Worte zu nehmen – „frei entscheidender, schöpferischer Bildhauer“. Im Prinzip kann jeder von uns das tun, wovon er oder sie im Innersten weiß, dass es richtig ist. Von Führungspersönlichkeiten wird daher „aufgeklärtes“ Denken erwartet.

„Aufgeklärtes“ Denken und Handeln meint in Karl Schlechts Vision das, was Immanuel Kant in seinem Aufsatz „Was ist Aufklärung?“ so beschreibt: Denken und Handeln mit dem „Mut, sich des eigenen Verstandes zu bedienen“, um sich damit aus einer „selbst verschuldeten Unmündigkeit“ herauszuarbeiten (Kant 1783/1968: 53). Mit *Unmündigkeit* beschreibt Kant – und meint Karl Schlecht – unangemessene Verhaltensmuster in Fällen, wo trotz eindeutigen Fakten- und Bewertungswissens über problematische Sachverhalte den Führungsverantwortlichen der Mut zu konsequenten aber unpopulären Entscheidungen fehlt. Damit aber wird bewusst die Verschärfung bekannter Problemlagen in Kauf genommen. Beispiele dieser Art sind *global* die Erderwärmung und *national* die Sicherung der Altersversorgung wegen einer Bevölkerungsentwicklung, die seit 60 Jahren statistisch messbar und völlig anders ist, als bei der Konzeption der Sicherungssysteme vor 60 Jahren absehbar war. Das Eingeständnis des Bestehens einer Problematik sowie der

Konsens über Fakten ist die Voraussetzung jeglicher Art nachhaltiger Lösungen.

National gehört auch das Ausblenden der innenpolitisch brisanten „Schattenseiten der Migration“ (Urbanio 2025) zu den Problemkreisen, bei denen alle relevanten Fakten bekannt sind. Ein besonders heikler Teilaspekt ist das Thema „Kulturell geprägte Gewaltbereitschaft“: Was statistisch messbar und empirisch nachgewiesen ist, führt nicht dazu, dass Repräsentanten von Parteien der Mitte die Dinge beim Namen nennen. Ein breit aufgestellter Diskurs, um die Ursachen dieses Problems zu benennen und zielführend zu handeln, bleibt deswegen aus.

Good Leadership erfordert neben rationalen Analysen sowie aufgeklärtem Entscheiden und Handeln auch hohe Kommunikationsfähigkeit. Dies wiederum bedeutet die Abkehr von schlichten Weltbildern, die stets in „Täter“ und „Opfer“, „Gute“ und „Böse“ oder „die da oben“ versus „wir da unten“ unterscheiden. Karl Schlecht nannte Dinge beim Namen, wo sich andere wegduckten und lästiges Nachfragen ihm überließen. Duckmäusertum war nicht sein Ding. Probleme sind aber nicht dadurch lösbar, dass man um den heißen Brei herumredet und sich um auf der Hand liegende, aber unbequeme Entscheidungen drückt. Moralisiert über diejenige zu ätzen, die mit klarer Sprache den Finger auf die Wunde legen, grenzt an Komplizenschaft.

In diesem Zusammenhang lohnt sich das Nachdenken über die Konsequenzen des von Karl Popper beschriebenen Paradox der Demokratie: „Uneingeschränkte Tole-

ranz führt mit Notwendigkeit zum Verschwinden der Toleranz. Denn wenn wir die uneingeschränkte Toleranz sogar auf die Intoleranten ausdehnen, wenn wir nicht bereit sind, eine tolerante Gesellschaftsordnung gegen die Angriffe der Intoleranten zu verteidigen, dann werden die Toleranten vernichtet werden und die Toleranz mit ihnen.“ (Popper 1945/2003, Kapitel 7 Fußnote 4). Voraussetzender Gehorsam und unkritische Begeisterung sind unter allen Umständen falsch.

Menschen können nur verstehen, um was es geht, wenn man es ihnen richtig erklärt. Die Mehrzahl der Bürger in Deutschland ahnt, dass es keine Inseln der unbeschwertten Glückseligkeit in einem Ozean von Elend, klimabedingter Migration und zunehmender Verteilungskämpfe geben kann. Informierte Menschen sind sich auch darüber klar, dass in die Zukunft verschobene Lösungen meist teurer und schwieriger sind. Resignation oder gar semantisch beschwichtigende Nebelkerzen über konkrete praktische Konsequenzen verlagern Kosten auf spätere Generationen – da diese heute kein Wahlrecht und keine Kaufkraft haben, sind keine unerwünschten Reaktionen zu erwarten.

Der Mangel an guter Führung führt Unternehmen und Gesellschaften in „schwierigen“ Zeiten in eine Abwärts-spirale. Gute Führung durch integre Persönlichkeiten eröffnet dagegen die Chance, aus Fehlern zu lernen und mit innovativen Ansätzen Herausforderungen auf eine menschendienliche Art und Weise anzugehen. Jede Art von komplexer Problemkonstellation erfordert Zusammenarbeit mit anderen Menschen: Eine Hand, so eine

afrikanische Weisheit, kann kein Bündel schnüren. Zusammenarbeit, um komplexe „Bündel“ zu schnüren, erfordert gegenseitiges Verständnis, guten Willen und Kompromissbereitschaft. Erfolgreiches Management schwieriger Umstände ist ohne ein Minimum von Vertrauen nicht möglich – doch dazu später.

Karl Schlechts Vision von mutigen, entscheidungsfreudigen und durch humanistische Ethik inspiriert handelnden Führungspersönlichkeiten ist keine naiv idealistische Sicht der Dinge: Fragt man Führungspersönlichkeiten in Wirtschaft und Politik, was sie sich wünschten, dass fünf Jahre nach ihrem Ausscheiden aus der jetzigen Verantwortung, den Menschen bei Nennung ihres Namens spontan einfällt (legacy), dann kommt selten der Verweis auf die unter ihrer Verantwortung laufend gestiegenen Umsätze und Gewinne. Sie möchten durch Leistungen im Gedächtnis bleiben, die über die betriebswirtschaftliche Sphäre hinausgehen: Wirklich Großes ist auch für Business-Leader immer „more than money“. Deshalb, so Karl Schlechts Vision, müssen Führungspersönlichkeiten zwar *instrumentelle Vernunft* (Horkheimer 1947/2022), betriebswirtschaftliche Kompetenz und politische Klugheit haben – aber eben auch emotionale Intelligenz und *soziale Kompetenz* sowie *Musikalität für biophiles Handeln*.

Gegenwärtig scheinen nicht-monetäre Elemente für den Unternehmenserfolg an Bedeutung zu verlieren: US-amerikanische Anlagefonds senken die Schwelle für good corporate responsibility (Fonds Online August 2025). Vielleicht ist das ja eine fällige Korrektur von allzu großem Wildwuchs von Nischeninteressen, die eine kleine

Minderheit von Akteuren mit moralisierendem Druck zum Mainstream machen will. In Karl Schlechts Vision macht sich aufgeklärtes Handeln jedoch nicht vom Auf und Ab der Modeerscheinungen abhängig. Nicht alles, was legal ist, wird von den Menschen in unserer Gesellschaft deshalb schon als legitim empfunden. Gute Führung schließt als legitim empfundenenes Handeln jenseits des rechtlich Vorgeschiedenen ein: Führungspersönlichkeiten wissen, dass mehr Wissen, mehr Ressourcen und daher mehr Macht ein Mehr an Pflicht auferlegen und nicht nur mehr Rechte. Sie wissen auch, dass ihre *Wirkmacht und ihr struktureller Einfluss* bei weitem nicht nur von ihrer hierarchischen Positionierung und der damit verbundenen Weisungsbefugnis abhängen. Wo – wie die *Welt am Sonntag* im Sommer (20. Juli 2025: 20) formulierte – „dominante, aggressive und unerbittliche Machos das Ruder übernehmen“ und mit hohen Bonuszahlungen alles tun, was in der kurzen Frist sichtbar ist, sind Enttäuschungen und Rückschläge vorprogrammiert:

Management by Fear mag auf kurze Frist Erfolge zeitigen, aber schon mittelfristig entsteht Schaden, weil solche Unternehmen die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verlieren – diejenigen, die sich Nötigung und schlechtes Benehmen nicht gefallen lassen müssen. Solche Menschen suchen und finden anderswo bessere Entfaltungsmöglichkeiten. Wo Führungskräfte als empathisch empfunden werden, wo Mitarbeitende ihre eigenen Werte im Unternehmen verwirklichen könnten, steigt die Zufriedenheit und sinkt der Krankenstand (Sadri et alia 2011).

Purpose

Good Leadership formuliert nach ausgiebigem Diskurs mit den wichtigsten Stakeholdern den Purpose eines Unternehmens: Sie verknüpft strategische und operative Aufgaben mit Sinn- und Wertefragen und spricht dadurch das *Warum?*, das *Wie?* und *Was?* unternehmerischen Handelns an (HHL 2018). Bei Wertefragen geht es nicht um temporär in Mode gekommene Präferenzen oder Gefühls-lagen, die man, wenn sie an politischer Attraktivität verlieren, auch kommentarlos wieder über Bord werfen kann (beispielsweise das Diversity, Equity and Inclusion-Paket). Es geht um ein kohärentes Paket an normativen Vorgaben, über die man im Kontext eigenen Handelns reflektiert hat und an die man sich moralisch gebunden fühlt – Mode hin oder her.

Good Leadership gibt Richtung vor, macht – nach Diskursen mit den relevanten Stakeholdern – klar, was die erwarteten Handlungs- und Verhaltensweisen sind. Führungspersönlichkeiten leben diese Handlungs- und Verhaltensweisen Tag für Tag konsequent vor. Sie schaffen Anreize, das normativ Richtige zu tun – auch dann, wenn es auf kurze Frist etwas kostet.

Gute Führung bedeutet in Karl Schlechts Vision, andere Menschen und sich selbst zu motivieren, an der Erreichung gemeinsamer – auch normativer – Ziele zu arbeiten. Wo Mitarbeiter die Ziele und Werte ihrer Vorgesetzten teilen und Anerkennung für ihre Arbeit spüren, steigen ihre Loyalität und Motivation – und somit auch der finanzielle Unternehmenserfolg. Erfolgreiche Führungspers-

sönlichkeiten schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre, keine Angstzustände. Sie respektieren andere Menschen unabhängig von ihrer hierarchischen Stellung und schaffen ein Zugehörigkeitsgefühl zur beruflichen Gemeinschaft. Sie leben glaubwürdig vor, was sie predigen. Auf diese Weise sind sie berechenbar und zuverlässig.

Lösungsversuche schwieriger Probleme erfordern – bei aller Sorgfalt in der Vorbereitung – immer auch das Eingehen von Risiken. Dies wird weniger gefährvoll, wenn man zu Menschen, auf deren integrale Zusammenarbeit man angewiesen ist, Vertrauen aufbauen kann.

Vertrauen aufbauen und durch normativen Konsens erhalten

Als ich vor vielen Jahren zum ersten Mal mit Karl Schlecht zum Thema Vertrauen diskutierte, zog er das Buch von Francis Fukuyama aus dem Bücherregal und hob es hoch: *TRUST: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*.² Fukuyamas These, dass gesellschaftliches Vertrauen eine entscheidende Rolle für wirtschaftlichen Wohlstand (und unternehmerischen Erfolg!) spielt, hatte er verinnerlicht.

Voraussetzung für die Umsetzung seiner Vision in praktisches Handeln ist, zu Menschen Vertrauen aufzubauen und durch integriertes Handeln zu erhalten und zu vertiefen.

2 Es gibt wohl keine blödere und mehr in die Irre leitende Übersetzung eines englischen Buchtitels als bei diesem Buch Fukuyamas: Der Kindler Verlag veröffentlichte 1995 diesen Weltbestseller unter dem Titel „Konfuzius und Marktwirtschaft: Der Konflikt der Kulturen.“

Im Voraus gewährtes Zutrauen geht davon aus, dass die Handlungs- und Verhaltensweisen derjenigen, mit denen man zusammenarbeitet, den eigenen und gemeinsamen besprochenen Erwartungen entsprechen. Im Kontext des Putzmeister Verkaufs an SANY wurde Karl Schlecht durch den damaligen Gründer und CEO, Liang Wengen, in dieser Überzeugung bestätigt.

Der Glaube an die Redlichkeit der anderen und das „Sich-Verlassen-Können“ auf deren Handlungsweisen in Übereinstimmung mit gemeinsamen Werten erlaubt eine Reduktion von Komplexität – und das spart Kosten. Man muss nicht ein Heer von Anwälten und *Due Diligence*-Spezialisten beschäftigen, um alle Details vertraglich abzusichern und sämtliche Vorsichtsmaßnahmen einzubauen, um Übervorteilung möglichst auszuschließen. Wo gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist, darf man erwarten, dass – bei allen verbleibenden Unsicherheiten, die immer mit innovativem Handeln und neuen Formen und Akteuren der Zusammenarbeit verbunden sind – die „andere Seite“ das in sie gesetzte Vertrauen honoriert. Der Aufbau von Netzwerken, innerhalb derer man vertrauensvoll Gedanken austauschen und Gedankengut prüfen kann, hilft, zumindest bekannte Risiken besser einzuschätzen. Karl Schlecht hatte dies früh erkannt: Er war ein Netzwerker erster Güte.

Wo dagegen kein Vertrauen herrscht, ist geringere Loyalität zu erwarten, muss mehr kontrolliert und kann weniger delegiert werden – mit anderen Worten: Lösungen werden teurer und komplizierter. Das trifft nicht nur auf die Business-Sphäre zu, sondern auch zwischen politi-

schen Parteien beim Kampf um Interessen sowie bei Strategien zur Erreichung der nachhaltigen Entwicklungsziele. Vertrauen basiert auf gemeinsamen oder doch zumindest kompatiblen Vorstellungen über das Wünschenswerte und die darunterliegende Wertekonstellation. Wertebasiertes Handeln als Grundlage für Vertrauensbildung war ein zentrales Element der Vision Karl Schlechts.

Als Unternehmer mit internationaler Erfahrung war Karl Schlecht an dem interessiert, was Menschen normativ verbindet. Auf das, was uns trennt, verschwendete er keine Zeit. Es ist das bleibende Verdienst von Hans Küng und seinen Mitarbeitern, einen Kern normativer Werte herausgearbeitet zu haben, der in allen Kulturen, allen Religionen und zu allen Zeiten Anerkennung fand (Küng 2020). Karl Schlecht unterstützt mit seiner Stiftung diese Arbeit mit hohen Millionenbeträgen.

Für eine möglichst reibungslose internationale Zusammenarbeit in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist die Grundeinstellung, dass wir Menschen überall auf der Welt mehr Gemeinsames als Trennendes haben, essenziell. Eine gemeinsame Wertebasis erleichtert die internationale geschäftliche Zusammenarbeit z. B. dadurch, dass kulturell bedingte Konfliktpotentiale früh erkannt und durch Dialoge ausgeräumt oder zumindest verkleinert werden können.

Das praktische und kontextgerechte Umsetzen des Weltethos-Gedankenguts – auch und besonders im wirtschaftlichen Mit- und Gegeneinander – würde ermöglichen, legitime Eigeninteressen zu realisieren, ohne dabei

gemeinsam akzeptierte Grundwerte zu verletzen. Die Suche nach und das Einhalten von konsensfähigen Prinzipien und Grundwerten für einen gemeinsam akzeptierten Korridor verantwortungsvollen Handelns ist zentral für eine regelbasierte globale Friedens-, Umwelt- und Wirtschaftspolitik und damit heute aktueller denn je.

In den Worten des kürzlich verstorbenen großen Liberalen, Gerhart Baum, geht es darum, öffentlich zu streiten, um die besten Argumente zu ringen, uns zu respektieren und einander zuzuhören. Es geht darum, zu lernen, mit Unsicherheiten zu leben, aber Veränderungen nicht einfach hinzunehmen, sondern selbst zu gestalten (Baum 2025: 21).

Selbstreferenzialität, verbunden mit Überheblichkeitskomplexen oder gar Nötigungsphantasien für „Deals“ mit einseitigen Vorteilen führen in ein globales Desaster. Wo jeder und jede allen anderen misstraut sowie eigene böse Absichten und Defizite in andere projiziert, sind keine vernünftigen Gespräche möglich, man bleibt in den jeweiligen Schützengräben. Die Bedeutung der Rolle und Aufgabe jedes Einzelnen von uns, diesen Irrwegen entgegen zu wirken, ist größer denn je.

Natürlich ist im Geschäftsalltag die Suche nach gemeinsamen Werten und Interessen nicht vergleichbar mit einer Habermasschen (1981) oder Apelschen (1990) Diskursethik: Aus deren akademischer Perspektive besteht im Falle moralischer Handlungskonflikte oder strittiger normativer Geltungsansprüche für die Beteiligten Aussicht auf eine konsensuelle Lösung, auch wenn sie sich nicht

auf eine gemeinsam anerkannte normative Basis stützen können. Man solle dann „einfach“ so lange miteinander diskutieren, bis Konsens besteht, weil sich letztlich alle der *Macht des besseren Arguments* ergeben können. Im täglichen Geschäftsleben und in politischen Krisensituationen müssen Führungspersönlichkeiten jedoch unter Zeit-, Konkurrenz- und Ressourcendruck mit unvollständigen Informationen Entscheidungen fällen. Diese müssen über lokales Recht hinaus internationalen Rechtsauffassungen entsprechen und aus gesellschaftlicher Perspektive als legitim empfunden werden. Unendliche Dialoge – wo möglich über ideologisch gefärbte Nischeninteressen und woke Zumutungen – sind nicht Teil unternehmerischen Handelns.

Im Fokus von Stakeholder-Dialogen liegt die seriöse Auseinandersetzung mit Andersdenkenden bei Themen von strategischer Bedeutung, beispielsweise der Umgang mit disruptiven Technologien wie der künstlichen Intelligenz oder Sorgfaltspflichten bei der Auflösung von Dilemmata. In diesem Kontext müssen Führungspersönlichkeiten in der Lage sein, sich in andere Perspektiven hineinzu-denken und, falls erforderlich, ihre Interaktionsmuster entsprechend anzupassen.

Die Vision von Karl Schlecht war durch die Erkenntnisse des Konstruktivismus geprägt, durch das Wissen, dass man (fast) alles auch ganz anders sehen kann (Lay 2015, Watzlawick 2007). Kritische Diskurse legen die Existenz eigener Schwächen und blinder Flecken offen. Eigene Fehler erkennt man am besten mit den Augen der anderen. Wer visionär die vom Zeitgeist gefärbte Normalität

verändern will, muss die dahinterstehenden Denkweisen hinterfragen:

Orthodoxe Annahmen hinterfragen

Karl Schlecht war ein selbständiger Denker, betreutes Denken war ihm ein Gräuel. Nicht zuletzt darum hinterfragte er als kritisch denkender Pragmatiker manches Mal konventionelle Annahmen der akademischen Theorie. Er unterstützte interdisziplinäre Forschung zum Thema gute Führung und damit Sachverhalte, die nicht auf dem Radar der orthodoxen Lehre sind. Die bürokratisch behäbige akademische Beamtenwelt des „Ja, aber“ forderte er mit einem „Warum eigentlich nicht?“ heraus.

Das Gedankengut von Erich Fromm war in dieser Beziehung ein Kompass und Leitfaden für konkrete Umsetzungsansätze der Schlechtschen Vision. Die von ihm favorisierten Forschungsprojekte zur seelischen Gesundheit in der Arbeitswelt bestätigten die Praxisrelevanz seiner Sicht der Dinge. Das Einbringen von sozialphilosophischem sowie psychosomatischem Wissen zur Ergänzung rein wirtschaftlichen Denkens in Entscheidungen vermeidet stressbedingte Krankheiten und erhöht das langfristig verstandene Wohl eines Unternehmens (Mehler et alia 2024).

Der Einbezug solchen – für viele Betriebswirtschaftler unorthodoxen – Wissens wird auch aus einem anderen Grund immer mehr zur Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs: Die Erwartungen der Menschen in Mitteleuropa

haben sich in den letzten Jahren verändert: Sie haben sich in Bezug auf das Leistungsportfolio von Unternehmen erweitert. Dass Gewinn erwirtschaftet werden muss, setzt man als selbstverständlich voraus. Die Akzeptanzkriterien liegen vermehrt im sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen WIE der Gewinnerzielung. Für immer mehr Menschen spielt der Unterschied zwischen Legalität und Legitimität eine zentrale Rolle.

Um verloren gegangenes Vertrauen wiederzugewinnen, legitime, aber unerfüllte Erwartungen von arbeitenden Menschen zu berücksichtigen und Optimismus zu fördern, muss der in vielen Ländern bestehende „gesellschaftliche Groll“ (Edelman Trust Barometer 2025) abgebaut werden. Das heute in unserer Gesellschaft vorhandene diffuse Unbehagen manifestiert sich nicht zuletzt in veränderten Wahlergebnissen – diese vermindern die Attraktivität eines Investitionsstandorts.

Das von Albert Schweitzer im Kontext seiner Lebensphilosophie der *Ehrfurcht vor dem Leben* generell geforderte *Überwinden von Gedankenlosigkeit* gilt auch für die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Menschen und Natur (Leisinger 2025). Die Fähigkeit, entstehende Dilemmata auf eine verantwortungsbewusste und werteorientierte Weise aufzulösen, erfordert, die Interessen und Gesichtspunkte relevanter Stakeholder zu berücksichtigen. Die Qualität einsamer Entscheidungen ist immer schlechter, als diejenige von (richtig zusammengestellten) Gruppen.

Die Karl Schlecht Stiftung machte im Lichte der Stifter-Vision und unter Karl Schlechts Leitung *Good Leadership* zu einem ihrer Schwerpunkte. Sie unterstützt Forschung, legt aber auch steigenden Wert auf praxisbegleitende Weiterbildung im Hinblick auf die Notwendigkeit, Führungspersönlichkeiten mit einer Sensibilität für *humanistische Ethik* (Fromm 1956/1999) zu entwickeln.

Karl Schlecht unterstützte aus seiner Unternehmenserfahrung heraus alles, was Verständnis- und Vertrauensbildung im globalen Miteinander ermöglicht und konkret verstärkt:

- Weil die Entwicklung der Wertehaltung von Menschen früh beginnt, unterstützte er Schulprojekte;
- weil Wertebildung im Studium noch nicht abgeschlossen ist, finanzierte er universitäre Programme;
- weil motivierte Berufsanfänger Weiterbildung in dieser Hinsicht nachfragen, wurden Leadership Talent Academy Arbeiten begonnen.

Karl Schlecht war davon überzeugt, dass Nachdenken und Lernen uns zwar zu neuen Erkenntnissen führen können, aber die Erkenntnis als solche letztlich zu erkenntnisadäquatem Handeln führen muss, wenn irgendetwas Positives bewirkt werden soll. Schon im *Putzmeister World Book* forderte Karl Schlecht

„to convert values into results“.

Ausblick

Karl Schlecht war ein Visionär, aber er war mit Leib und Seele auch ein Macher. Seine Vision war getragen vom Einbinden normativer Werte in praktisches – oder doch zumindest pragmatisches – Arbeiten. Es ging ihm nicht darum, anderen Menschen irgendwo auf der Welt europäische Werte (oder gar das „deutsche Wesen“) aufzuoktroieren, sondern Werteüberzeugungen anderer Kulturen durch normative Dialoge weiter zu entwickeln und dabei offenen Geistes und mit *Richtigkeitsvermutung* einzubinden. Der Forderung des von Karl Schlecht hochgeschätzten Neo-Konfuzianers Tu Weiming, „learning to be human“ (Tu Weiming 2023) war Teil seiner Vision – und er bezog sich selbst ausdrücklich ein.

Vieles, was Bestandteil seiner Vision war, verfolgte er mit einer temperamentvollen Verbissenheit, die sich auch vor Konventionsbrüchen nicht scheute, wenn beispielsweise Empfänger von Leistungen seiner Stiftung nicht begreifen wollten, was ihm am Herzen lag. Im Lichte der heutigen Herausforderungen ist Karl Schlechts Vision und Engagement mehr denn je zu würdigen.

Im Sinne von John Lennons „IMAGINE“: stellen wir uns vor:

- alle Menschen, deren Entscheidungen und Handlungen Auswirkungen auf heute und zukünftig lebende Menschen haben, wären Führungspersönlichkeiten in der Qualität der Schlechtschen Vision;
- alle Menschen fühlten sich durch Normen der humanistischen Ethik inspiriert, wahrhaftig zu sein, fair mit

anderen umzugehen, positive Bindungen einzugehen sowie nicht nur zum eigenen Wohl, sondern auch zum allgemeinen Wohl zu streben (Eingeweihte erkennen die Substanz der Fünf-Fragen-Probe);

- alle Menschen orientierten ihr Handeln an den Werten, die von allen Religionen, humanistischen Philosophien und Kulturen zu allen Zeiten Anerkennung fanden – und stellt Euch vor,
- alle Menschen wären bereit, auf Vertrauensbildung auf gemeinsamer Wertebasis hinzuarbeiten ...

Karl Schlecht war kein Träumer, und er war auch nicht der Einzige, der eine Vision für eine friedfertige und kooperative Welt hatte. Aber er war einer der weltweit wenigen, die mit einem großen Teil ihres Privatvermögens auf Dauer die konzeptionelle und praktische Arbeit an den hier angesprochenen Themen ermöglichen. Seine Vision, verbunden mit dieser Großzügigkeit kann uns einer friedlicheren, faireren und damit besseren Welt näherbringen – wenigstens ein kleines Stück.

Zitierte Quellen

- Apel K.-O. (1990): Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Applebaum A. (2024): Die Achse der Autokraten. Siedler. 6te Auflage München;
- Baum G. (2025): Besinnt Euch! Suhrkamp, Berlin.
- Edelman Trust Barometer der letzten Jahre, siehe
<https://www.edelman.de/trust/2025/trust-barometer>
- Fonds Online (2025): Zu viel ESG: Weiterer US-Bundesstaat feuert Blackrock.
(<https://www.fondsprofessionell.de/news/unternehmen/headline/zu-viel-esg-weiterer-us-bundesstaat-feuert-blackrock-220481/>)
- Fromm E. (1976/1999): Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. Gesammelte Werke Band 9, DVA, Stuttgart.
- Fromm E. (1956/1999): Die Kunst des Liebens. Gesammelte Werke Band 9, DVA, Stuttgart.
- Gigerenzer G. (2020): Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Pantheon, München.
- Habermas J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- HHL – Leipzig Graduate School of Management (2018): Das Leipziger Führungsmodell. 3. Auflage, Leipzig.
- Horkheimer M. (1947/2022): Zur Kritik der instrumentellen Vernunft. S. Fischer, Frankfurt a.M..
- Kahneman D. (2011): Schnelles Denken, langsames Denken. Siedler, München.
- Kant I. (1783/1968): Beantwortung der Frage: „Was ist Aufklärung“
in: Weischedel W. (1968): Werkausgabe Band XI. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
- Küng H. (2020): Weltpolitik und Weltwirtschaft. Band 20 Sämtliche Werke. Herder Verlag, Freiburg im Breisgau.
- Lay R. (2015): Die Zweite Aufklärung. Einführung in den Konstruktivismus, Münster.
- Leisinger K.M. (2018): Die Kunst der verantwortungsvollen Führung. Haupt Verlag, Bern; sowie:
(2023): Heuristik der Furcht als Entscheidungshilfe im geschäftlichen Handeln?
In: Herrmann B./ Böhler D./ Asel H. (Hrsg): Diskursverantwortung in Krisen und Kriegszeiten. Verlag Karl Alber;
- (2025): Ehrfurcht vor dem Leben als Kompass für Nachhaltige Entwicklung, Reinhardt, Basel.
- Mehler M. et alia (2024): Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. In: BMC Psychology, Vol 2:718.
<https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02198-3>
- Pico della Mirandola G. (1468/1989): Über die Würde des Menschen. Manesse, Zürich.
- Popper K. (1945/2003): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band 1. Mohr Siebeck, 8te durchgesehene Auflage, Tübingen.
- Rittel H.W.J./ Webber M.M. (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning.
In: Policy Sciences. Vol.4. pp. 155–169;
- Sadri G. et alia (2011): Empathic emotions and leadership performance: An empirical analysis across 38 countries. In: The Leadership Quarterly Vol.22, Issue 5: 818–830.

- Stockholm International Peace Research Institute, IPRI (2025): Yearbook 2025, Stockholm.
- UNO (2015): Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. (<https://sdgs.un.org/2030agenda>);
- UNO (2025): Sustainable Development Goals Report 2025. (<https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf>)
- Urbanik F. (2025): Schattenseiten der Migration: Zahlen, Fakten, Lösungen. Voima Verlag, Berlin.
- Watzlawick P. (Hrsg.) (2007): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus. Pieper, München.
- Weber M. (1988): Politik als Beruf. In: Weber M. (1988): Gesammelte politische Schriften. 5. Aufl., J.C.B. Mohr, UTB/Paul Siebeck, Tübingen.
- Weiming Tu (2023): Menschsein lernen: Entwurf eines Humanismus im konfuzianischen Geist. Matthes&Seitz, Berlin.
- Wieland J. (2005): Normativität und Governance. Metropolis. Marburg.
- Wieland J. (2006): Die Tugend der Governance. Metropolis, Marburg.

Impressum

Karl Schlecht Stiftung (KSG)

Stiftungssitz
Gutenbergstraße 4
72631 Aichtal
Tel. +49 7127 599 256

Büro Berlin
Satellite Office / Haus Cumberland
Kurfürstendamm 194
10707 Berlin
Tel. +49 30 700 159 557
www.ksg-stiftung.de

Hinweis zur Schreibweise:

Aus Gründen der Lesbarkeit wird überwiegend die männliche Form verwendet.
Selbstverständlich bezieht sich dies gleichberechtigt auf alle Geschlechter.

Druckschriftenreihe:
Karl Schlecht Lecture

Verantwortlich:
Dr. Katrin Schlecht, Vorstandsvorsitzende

Redaktion:
Stefanie Grieger, Referentin Kommunikation

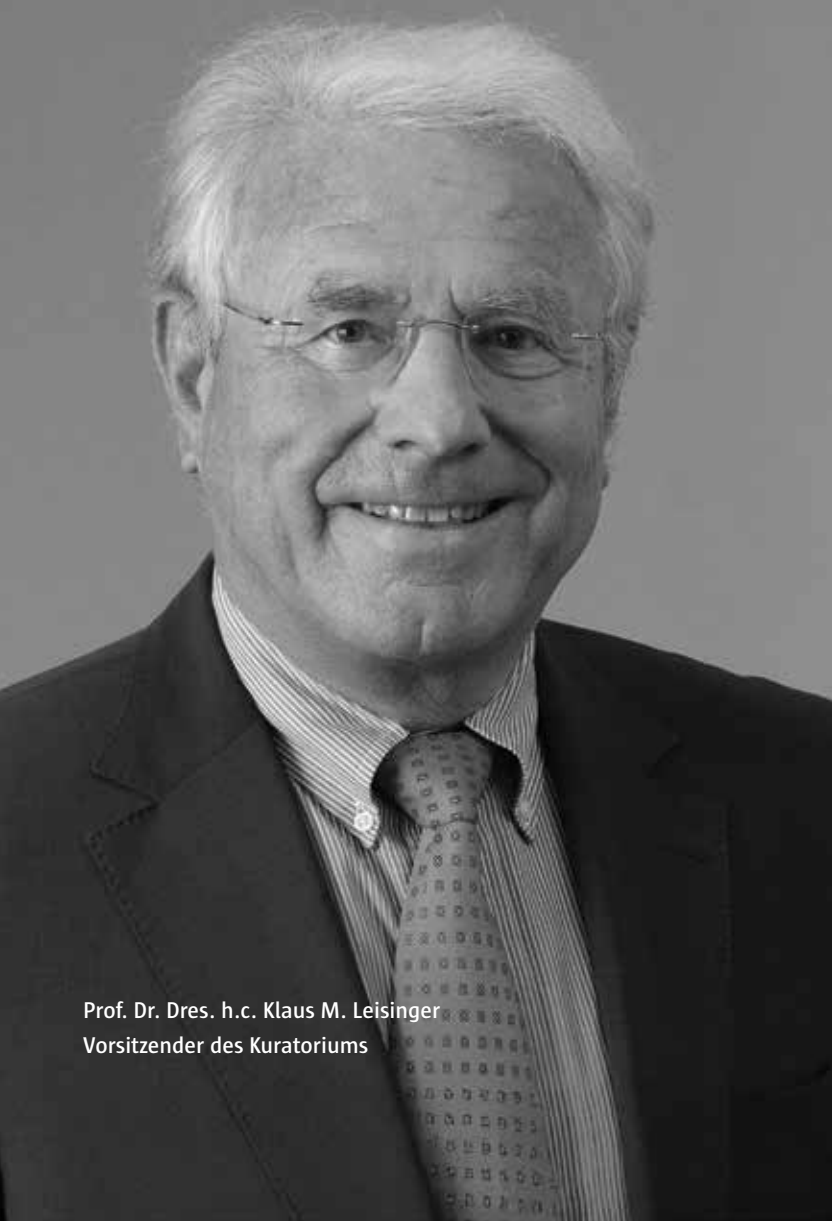
Haftungshinweis:
Alle Rechte vorbehalten. Die Karl Schlecht Stiftung (KSG) haftet nicht für fremde
Inhalte, auf die durch Links verwiesen wird. Für diese ist allein der jeweilige Anbieter
verantwortlich, der die Inhalte bereithält.

Gestaltung: deblik, Berlin
Druck und Weiterverarbeitung: f.u.t. müllerbader GmbH, Filderstadt

Bildnachweis:
Umschlaginnenseite vorn: Jean-Claude Winkler Photography
Umschlaginnenseite hinten: privat

© 2025

FD 251028



Prof. Dr. Dres. h.c. Klaus M. Leisinger
Vorsitzender des Kuratoriums

Klaus M. Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz. Er forschte und lehrte an verschiedenen Universitäten (u.a. Basel, DePaul University Chicago, Notre Dame sowie der königlichen Universität in Benguéir, Marokko) über Unternehmensethik und Corporate Responsibility. Als Sonderberater für Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Special Advisor on the Global Compact) diente er UNO Generalsekretär *Kofi Annan*, anschließend dem Global Compact als Sonderberater für die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und Unternehmensethik.

Er ist u.a. Mitglied des Leitungsgremiums des von UNO Generalsekretär *Ban Ki-moon* initiierten und von *Jeffrey Sachs* geleiteten Sustainable Development Solutions Network und Mitglied des Steering Committees der mit der Päpstlichen Akademie der Wissenschaften assoziierten Initiative „Ethics in Action“. Bis 2013 war er als Präsident und CEO der früheren Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung Mitglied des oberen Managements des Unternehmens.

Klaus Leisinger bemüht sich auf der Basis seines theoretischen Wissens als Sozialwissenschaftler und seiner praktischen Managementenerfahrungen um den Dialog zwischen der Wirtschaft und verschiedenen gesellschaftlichen Interessengruppen. Seine Bemühungen um „Brückenbau“ wurden mit Ehrendoktorwürden in Theologie (Fribourg, Schweiz) und Philosophie (University of Lancaster, UK) gewürdigt.

Seit 2014 gehört er dem Kuratorium der Karl Schlecht Stiftung an und dient seit 2024 als dessen Vorsitzender.

