

SM 191026

Entscheiden – wie richtig?

KS-Bearbeitung in SP 9741 Leadership als LEIZ-Impuls 2019



Karl Schlecht
Stiftung

Stoffsammlung für **Lehre auch im LEIX 2022 und Forum 2021**

... Suchen und Fördern des **GUTEN schlechthin**

qualitativ ? – innovativ ? – leistungsbereit ? – flexibel ? – kompetent ? – werdebewusst ?

Q:\SM\SM-191026 Entscheiden wie richtig\191026 Entscheiden wie richtig.docx

(Q:\SM\SM-191026 Entscheiden wie richtig\191026 Entscheiden wie richtig 190927sdk.docx)

Stand 190611sdk->190617Bsp-stk>190630stk>190702stk>190808stk>190908stk-cim>190927sdk—**210809stk**

Siehe: SP 9696 LEIZ; SP 9667 ZU-Stiftg; PM 04024 oder SM-180129 Entscheiden-Menschen v. denen man lernen kann; SM 150727-Leadership; SM 170831-Liebe-Leadership; SM 181030 LPCu SM 181012-Forum 2018; SM 191027> **LEIX SM 210809**

HML-Credo; SM-180930 Ethisophie

Lit. Hinweise siehe Anhang

Vorbemerkung vom Stifter Karl Schlecht

(nachfolgend. KS oder stk genannt)

Diese SM 191028 soll quasi Geschenk werden für meinen 87. Geburtstag (28.10.1932). Es soll unseren LEIZ- Studierenden und KSG- Stakeholdern helfen, diesen für uns so wichtigen Entscheidungs-Komplex mit spezieller Perspektive aufs BUSINESS – dem “Gewinn orientierten Schaffen” zu verstehen und für sich zu vertiefen. Dies begründend aus der Charakterkunde Erich Fromms, der individuellen biophil-humanistischen Ethik wie beispielsweise erläutert in seinem Buch „Psychoanalyse und Ethik“ (Man for Himself).

„Gezeugt“ habe ich LEIZ jedoch nachdem ich von **Prof. Maier Leibnitz** lernte wie richtige Entscheidungen zustande kommen (s. SM 180129). Mehr dazu in SM 191027 Nachruf Prof. Hermann zum nebenstehenden „Nachruf Buch“ seiner Frau Elisabeth Noelle-Neumann.

Daran arbeiten wir mühevoll am LEIZ seit 2014, ermöglicht durch unserer KSG- Spende von 10 Mio. EUR – also 1 Mio. pro Jahr. Berufen wurden dafür die spezifischen Experten Prof Dr J Weiland und der Psychologin Prof Tanner und der LEIZ – GF Dr. Lennart Brand, **jetzt 2019 als „Multiprof“ und E.Fromm Kenner ein Seminar mit Dr. Copray (*1).**

Ab 2022 Fortsetzung als „LEIX“ in weiteren Unis; s. dazu SM 210809

Nachfolgender Stoff soll für diese SM fachgerecht von ihm und Dr Funk (E. Fromm Rechtverwalter und LEIZ-„Charakterkundler“) aufbereitet werden – hoffend dass die Beteiligten – künftig mit aktiver Begleitung unseres LEIZ- Multiprofs Dr. Copray (und LEIZ-Beiratsmitglied) diese SM als für Studierende „verdauliches“ Lernmittel qualifizieren. Bitte bei Stichworten mögl. viel Links setzen zu weiterführenden Unterlagen im WEB – analog Wikipedia. 190617 K Schlecht



Richtig Entscheiden war mein altes Anliegen als Gründer- Unternehmer und letztlich Chef über der 50 Jahre immer Gewinn bringenden Fa. **Putzmeister**. Auf die Frage, warum eines meiner Vorbilder – Hans Liebherr – so viel erfolgreicher sei als ich, sagte mir 1995 sein langjähriger Bonner Liebherr-Berater und Wirtschaftsprüfer Herr Gocke:

„Er hat richtig entschieden“

Ja – wie denn?

Die Antwort fand ich in einem Jahresbrief meiner „Akademischen Studenten Verbindung Sonderbund Stuttgart“. Dort wurde aus Anlass des Todes von **Prof Maier Leibnitz** über diesen - seinen inzwischen verstorbenen Bundesbruder ein Interview abgedruckt, das er als in Allensbach/ Bodensee im Alter von 80 Jahren einer Journalistin gab. Ausführlich zu lesen ist dies in die SM 180129.

Entscheidungen fallen nach Lebenserfahrung dieses großen Wissenschaftlers an der TUM ---natürlich **auf Basis hoher eigener Fachkompetenz-** auf Beachtung dieser 3 Kriterien

Interessen, Emotionen und Wertevorstellungen

So erst wurde mir als späterem KSG- Stifter Karl Schlecht dieses für die-Leadership Königsdisziplin wichtige TRIO für **„richtig entscheiden“** erst richtig bewusst. Bei unserem KSG Forum 2018 habe ich dieses „richtig Entscheiden“ zum Mittelpunkt“ erklärt. Alle drei sind eigentlich Charakterfragen – auch Interessen! Weil nicht nur bei Unternehmen, sondern überall und immer im Leben kam mir dann die Idee, für diese **besonders im Business** lebenswichtige Disziplin an der Zeppelin UNI Friedrichshafen das “Leadership Exzellenz Institut Zeppelin“ LEIZ zu gründen Business meint „gewinnorientiertes unternehmerisches Handeln“.

Übergreifender Förderschwerpunkt der KSG ist „Good –spirituethisches- Leadership“. Die drei Säulen für Good Leadership sind sinngemäß definiert mit dem Akronym **„spirituethisches“** Leadership. (näheres dazu in SM 190606)

1. Vertrauensbildung (durch die Weltethos-Idee)
- 2. Richtig Entscheiden**
3. Liebe zum eigenen Tun.

Wir bezeichnen dieses TRIO praktischer ethischen Qualitäten als **„Spirituetisches Leadership-Trio“**.

Weil gute Führung als der entscheidende Erfolgsfaktor bei Unternehmen gilt und **richtige Führungsentscheidungen** hochgradig auf gutem, wertorientiertem Charakter der Leitenden gründet, ist Sinn und Zweck des LEIZ u.a. die wissenschaftliche Forschung und Lehre zu dazu relevanter Charakterkunde Erich Fromms, den ich 1977 am Radio kennenlernte bei seinem Vortrag „Vita Aktiva“ und seinen weltbekannten Veröffentlichungen.

Wichtig erscheint mir das beim WEIT seither nicht gelungene wissenschaftliche Forschen in gut geführten, nachhaltig erfolgreichen Firmen – nicht wie leider üblich in der nur akademischen Welt wo man „Business“ mangels eigener Erfahrung nicht versteht. In der vom „Business“ geförderten Zeppelin Uni sollte das gelingen – damit man es u.A. auch am WEIT bei der UNI Tübingen besser lernt.

Der Charakter als die sehr individuelle Gesamtheit über angeborenen Talenten oder erworbenener – im Wesentlichen sittlicher Eigenschaften – ist der im Wesen der Menschen verankerte Kern des emotionalen und (dem nachgelagerten) rationalen Handelns. Charakter ist vor allem Äußeren die Grundlage bzw. Wurzel kognitiven Begreifens und Verinnerlichens von erfahrenen und gelernten Lebenswerten und Tugenden, bis zur auf Vertrauen gründenden höchsten Tugend: Der Liebe – besonders Liebe zum eigenen Tun. (siehe rechts oben im Balken unserer KSG- Dokumente-und „iLove“-SM 16101

Guter Charakter begründet und führt letztlich auch zur Erkenntnis dessen, was für das essentielle unternehmerische Entscheiden richtig ist.

Vor diesem Hintergrund gibt es konkrete Forschungs- und Lehrschwerpunkte zur Führungsforschung, soziologische und ökonomische Management- und Organisationstheorie, Integrity Management und Governance- und Compliance-Systeme, Ethical Decision Making sowie Behavioral Business Ethics. Das dem LEIZ von mir auferlegten sogenannten Multi-Prof.-Systems werden neben den Professoren des LEIZ weitere externe Fachleute angehören und regelmäßig eingeladen, um das Thema Charakterkunde umfangreich und praxisorientiert im Rahmen von Vorlesungen und Seminarveranstaltungen zu beleuchten. Multiprof- Experten waren bisher u.a. Prof. Roth, Dr. Funk, Hr. Maly und Hr. Kistler (KPMG), Hr. Mehr (Osram), Prof. Kühn, Hr. Posé, Prof. Bordt, Fr. Reichert,

Multiprof.im Wintersemester 2019/2020 wird nun **Dr. phil. Norbert Copray**. Er ist als langjähriger Webegleiter von Prof Rupert Lay (*2) heute dessen Publizist und Direktor der Fairness-Stiftung, Dipl. Theologe, Publizist und Business Coach, im Sinne der oben angedeuteten LEIZ- Mission und des Stifter Auftrages ein Kompaktseminar für Studierende des LEIZ anbieten. Der Ausschreibungstext ist wie folgt:

Humanistisch und ethisch begründet entscheiden

*Der Beitrag Erich Fromms und Rupert Lays zum richtigen Entscheiden
– insbesondere in der Führungspraxis*

Es gibt zahlreiche Tools und psychologische Kenntnisse, die Fach- und Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung helfen können. Doch viele davon gehen am Wesentlichen vorbei: Wozu sollen die Entscheidungen in der Summe dienen? Was wird durch sie gestärkt, was wird geschwächt? Und: welcher Entscheidungsweg ist der richtige – und warum?

Im Kompaktseminar werden die Ansätze von Erich Fromm und Rupert Lay herangezogen, um Kriterien zu gewinnen, die für ein richtiges Entscheiden im Sinne eines gleichermaßen ethisch begründeten wie auch ökonomisch sinnvollen Entscheidens stehen. Sie werden exemplarisch auf einige ausgewählte Entscheidungstools der modernen Führungs-, Management- und Coaching Praxis angewendet, um auf diese Weise ihre menschen- und sachgerechte Qualität und Wirkung zu prüfen. Sofern es die Zeit zulässt, können auch Ansätze von Aristoteles und Edward O. Wilson sowie Vorschläge der Studierenden herangezogen werden.

Das Seminar enthält in diesem Sinne die Vermittlung von Grundlagenkenntnissen der Ansätze von Erich Fromm und Rupert Lay, der Erarbeitung eines Kriterienkatalogs zur Beurteilung von Entscheidungsprozeduren und –Tools sowie ein kleines Forschungselement durch den Beurteilungsvorgang selbst. Der kognitive, werthaltige und ethische Gewinn des Seminars liegt im Klärungsprozess für das eigene künftige Entscheidungsverhalten in verantwortlichen Tätigkeiten. Nach der Anmeldung werden rechtzeitig Seminarunterlagen zugemailt bzw. wird auf einen Seminarapparat hingewiesen, so dass beim Start gleich in das Thema gestartet werden kann.

Zu Erich Fromm:

*1900 in Frankfurt am Main; † 1980 in Muralto (Schweiz), war ein deutsch-US-amerikanischer Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe. Bereits seit Ende der 1920er Jahre vertrat er einen humanistischen, demokratischen Sozialismus. Seine Beiträge zur Psychoanalyse, zur Religionspsychologie und zur Gesellschaftskritik haben ihn als einflussreichen Denker des 20. Jahrhunderts etabliert, auch wenn er in der akademischen Welt oft geringgeschätzt wurde. Viele seiner Bücher wurden zu Bestsellern, insbesondere „Die Kunst des Liebens“ aus dem Jahre 1956 sowie „Haben oder Sein“ von 1976. Seine Gedanken wurden auch außerhalb der Fachwelt breit diskutiert.

Zu Rupert Lay:

*1929, von 1967 bis 1997 Professor für Philosophie und Wissenschaftstheorie an der Jesuitenhochschule in Frankfurt am Main (St. Georgen); Mitglied des Jesuitenordens und Priester. Ab 1967 psychotherapeutische Tätigkeit und Praxis sowie seit 1968 Beratung und Coaching für Führungskräfte und Manager. 2000 Gründungsmitglied und Vorsitzender des Kuratoriums der gemeinnützigen Fairness-Stiftung. Lay begründet die biophile Ethik.

Seminarleitung beim LEIZ 2019:

Dr. phil. Norbert Copray M.A.phil., Dipl.Theologe; geschäftsführender Direktor der Fairness-Stiftung, Publizist und Coach, viele Veröffentlichungen – s.

WhoisWho (*1) und

(*2) letzte Bücher in <http://www.karl-schlecht.de/download/fd/>

(1) Who is Who Dr. Norbert Copray

KSG-intern auf S:\99 WhoisWho\99.2 KSG-verbundene Personen\COPRAY



Zu H. Maier –Leibnitz ('Niemand hat das Recht, sein Talent zu vergeuden':)

https://de.wikipedia.org/wiki/Heinz_Maier-Leibnitz

Heinz Maier-Leibnitz war ein deutscher Physiker; Prof. an der TUM und Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft. [Wikipedia](#)

Der **Heinz Maier-Leibnitz-Preis**, benannt nach diesem Physiker und ehemaligen Präsidenten der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), bedeutet für junge Forscher Anerkennung und weiteren Anreiz für herausragende wissenschaftliche Arbeiten. Der Preis ist nicht als Würdigung der Dissertation allein zu verstehen, vielmehr haben die Preisträgerinnen und Preisträger nach der Promotion bereits ein eigenständiges wissenschaftliches Profil entwickelt.

Dass die Deutschen so viel Angst vor KKW haben konnte dieser hochrangige Nuklear Physiker nie verstehen. Er schuf das „Atomei“ in Garching und sein Schüler war der Nobelpreisträger Mößbauer, entwickelte auch KKW in Frankreich – u.a. Mitwirkung beim 1978 gebauten erdbebensicheren KKW in Coeberg Südafrika

Interessant dazu aus Regelinfo RI 119

HOW TO MAKE A STRATEGIC DECISION

Decision making is an essential element of the management process. The manager is continually faced with decisions. Some decision-making can be assisted by probability theory. If certain events are **continually repeated** with reasonable consistency, then we can use probability theory to predict the impact of future events. The process for strategic management decision-making, however, must deal with **uncertainty**. Future is mostly uncertain and often unique. Strategic events are not repeated and the outcomes cannot be predicted using probability theory.

What are the keys to effective strategic management decision-making?

First of all, the manager must **ask the right questions**. This means getting and finally having a good understanding of the background of the decision. It also means possessing a thorough understanding of emerging trends and their possible impact on the organization's future operating environment - and courage to decide correspondingly.

Secondly, the manager must find, ask and **involve the right people**.

A committee cannot make decisions. Rather, individual managers are accountable for decision-making. But the manager should draw on the knowledge and experience of key individuals both inside and outside the organization during the strategic decision-making process.

A task force of knowledgeable individuals can be a powerful tool for tapping individual expertise and focusing analytical effort on essential issues. To be effective, however, **the task force** must have clear terms of reference (simple **mission statement**), management support, active leadership and a specific time frame.

As a manager, you should also pursue your „hunch“. The **initial reaction** can be effectively used as a hypothesis against which to test additional information developed during the decision-making process.

The most important key to effective strategic decision-making is to follow a systematic approach:

- ⇒ **Define the problem**
- ⇒ **Identify options or alternatives**
- ⇒ **Establish key assumptions**
- ⇒ **Analyze each alternative**
- ⇒ **Obtain additional information**
- ⇒ **Refine assumptions and analysis**

Identifying options or alternatives can often best be done in a „brainstorming“ session with knowledgeable individuals. Once all the **alternatives are listed**, the major **potential implications** of each alternative should be noted. All alternatives should be reviewed in the light of the evaluation criteria and whatever additional information is readily available. The short-listed alternatives should then be subjected to more in-depth research and analysis. Clearly, spreadsheet, software, and preformatted financial planning software can play an important role in supporting the strategic decision-making process.

In the final analysis, however, most strategic decisions **require the manager's judgement** call. With the benefit of an effective decision-making process, and the appropriate support systems, the manager is in the best possible position to exercise this judgement - and so prove leadership qualities and gain respect as well as trust in his superiors mind.

And remember: Eat WELL

Aus RI 119

- 1. Ist es wahr ? 2. Bin ich ehrlich, aufrichtig, offen ? 3. Ist es fair ? 4. Wird es Freundschaft und guten Willen fördern ? 5. Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen ? -

Entscheiden unter komplexen Rahmenbedingungen: Werte

