



# Strategisch führen

## Wissenschaftliches Symposium 2024

**Weitsichtiges Entscheiden und Handeln ist in Krisenzeiten besonders gefragt. Über die Perspektiven strategischer Führung sprachen neun Sachverständige beim Symposium des Roman Herzog Instituts am 26. November 2024 in München.**

»Die Fähigkeit, gute langfristig orientierte Entscheidungen mit gesellschaftlicher Tragweite zu treffen, scheint augenblicklich rar. Dabei schreit die gesamte politische Lage geradezu nach strategischer Führung«, eröffnete der RHI-Vorstandsvorsitzende Randolph Rodenstock im dicht besetzten Europa-Saal des Hauses der Bayerischen Wirtschaft die diesjährigen RHI-Talks. Damit war der thematische Fokus gesetzt: Was macht gute Führung in Politik und Wirtschaft aus?

Für die Medienpädagogin Manuela Pietraß ist strategisches Denken der Kern jedes poli-



Die RHI-Talks 2024 auf dem YouTube-Kanal des Roman Herzog Instituts

tischen Handelns – in einer idealen Welt. Doch die Realität sieht oft anders aus, und manches wohlformulierte Strategiepapier scheitert in der Praxis, weiß General a. D. Erich Vad aus seiner Zeit als militärischer Berater im Bundeskanzleramt. Strategische Führung auf politischer Ebene ist seiner Erfahrung nach eher Kampfsport als Kalkül. Situative Entscheidungen unter Zeitdruck, Erschöpfungskompromisse und Rückschläge seien dabei unvermeidlich.

Durchsetzungsvermögen und eine gewisse Leidenschaftsfähigkeit sind zweifellos wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche strategische Führung. Doch nach Ansicht des Verhandlungsexperten Jack Nasher kommt es in Konfliktsituationen vor allem darauf an, zwischen Interessen zu vermitteln, statt stur auf Standpunkten zu beharren.

Wie kluge strategische Entscheidungen zur Modernisierung der Gesellschaft beitragen können, zeigte die Ethnologin Ursula Rao am Beispiel der indischen Verwaltung, die seit 2015 konsequent digitalisiert wurde. In manchen Bereichen stößt strategische Führung allerdings auch an ihre Grenzen – etwa, wenn

sie unseren zeitlichen Planungshorizont übersteigt. Anhand der Umweltpolitik erklärte der Historiker Roman Köster dieses Dilemma. Dass auch moralische Vorstellungen von Gut und Böse die politische Kultur prägen und praktisch-strategische Entscheidungen beeinflussen, erläuterte der Philosoph Hanno Sauer.

Erfolge und Misserfolge strategischer Führung hängen schließlich auch von persönlichen Eigenschaften der Akteure ab, wie der Geschichtswissenschaftler Michael Sommer in einem (nicht ganz ernst gemeinten) Vergleich zwischen Bundeskanzler Olaf Scholz und den römischen Kaisern Caesar und Nero darlegte. Der Historiker Martin Sabrow führte am Beispiel der DDR strukturelle Gründe für strategisches Versagen an: So gab es trotz Parteidiktatur und zentralistisch gelenkter Planwirtschaft keine wirkliche Strategie der politischen Führung.

Am Ende des Symposiums wurde Benedikt Putz als Gewinner des diesjährigen RHI-Essaywettbewerbs geehrt. Mit seinem Aufsatz »Neubeginn in der Krise – Warum wir strategische Führung wiederentdecken müssen« konnte er die Jury überzeugen. Als Überraschungsgast und Laudator trat General a. D. Klaus Naumann auf. In einer bewegenden Ansprache machte er deutlich, dass Krisen Normalfälle des Lebens sind, und rief dazu auf, ihnen unerschrocken gegenüberzutreten: »Unsere Gesellschaft ist risikoscheu geworden. Aber ein Leben ohne jegliches Risiko ist nicht möglich!«

Gastgeber Rodenstock griff abschließend die Leitfrage des Symposiums noch einmal auf. Für ihn als Unternehmer kam es in Krisenzeiten gegenüber den Stakeholdern immer darauf an, Vertrauen zu erhalten, Transparenz zu schaffen und Sinn zu stiften. Im Gespräch mit dem Moderatoren-Duo Frieda Lang und Max Faatz bekräftigte er den Anspruch des Roman Herzog Instituts, sich mit gesellschaftspolitischen Themen zu befassen und dabei auch junge Menschen einzubinden: »Als Think Tank müssen wir darauf achten, nicht zu überaltern, und uns frischen Wind hereinholen!«



Preisträger Benedikt Putz (M.), umrahmt von Gastgeber Randolph Rodenstock (l.) und Laudator General a. D. Klaus Naumann (r.)