


2.8 Tugenden einer ehrbaren Führungskraft

Kurz-Vortrag
Maximal 20 Minuten

Es gilt das gesprochene Wort

Rudolf.X@Ruter.de

A large, thin green circle is centered on the right side of the slide. Inside the circle, the text 'Leadership is doing what is right when no one is watching' is written in a bold, green, sans-serif font, arranged in four lines.

**Leadership
is doing
what is right
when no one
is watching**

Angaben zur Person

Rudolf X. Ruter



Wirtschaftsprüfer / Steuerberater /
Corporate Governance Consulting /
Finanzexperte im Sinne des AktG
u.a. ehem. Leiter des Arbeitskreis
„Nachhaltige Unternehmensführung“ in
der Schmalenbachgesellschaft,
Mitglied des Beirats von Financial
Expert Association e.V., Mitglied des
Kuratoriums des Deutschen CSR
Forum (envicom)

Mobil +49 175 2433 028
Fax +49 711 2295 4422
E-Mail rudolf.x@ruter.de
Internet www.ruter.de



Kostenlose Downloads auf www.ruter.de

Führung



Vertrauen



Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit



Gradlinigkeit, Integrität, Offenheit



Persönlichkeit, Reputation

Nachhaltige Unternehmensführung

ist ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept.

Eine Strategie !



Tugenden einer ehrbaren Führungskraft = Aufsichtsrat



Leitlinien bzw. Orientierungspunkte

Vor allem jüngeren bzw. neu berufenen Mitgliedern des Managements (und der Aufsichtsorgane) dienen diese Tugenden als Leitlinien zur Orientierung und Taxierung des Unternehmens **im Sinne einer Chancen-Verbesserung für persönliches, erfolgreiches Management.**

Ältere bzw. erfahrene Mitglieder des Managements und des Kontrollgremiums kennen (hoffentlich) schon diese Orientierungspunkte und deren Einhaltung aus der bisherigen Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten.

Nachhaltige Unternehmensführung

ist ein langfristig ausgerichtetes, wertebasiertes und gegenüber Mensch und Umwelt Verantwortung forderndes, gelebtes Konzept. Eine Strategie!

Was ist eine Tugend?

Von taugen (süddeutsch:
„das taugt mir“)

**Fähigkeit und innere
Haltung, das Gute mit
innerer Neigung zu tun.**

**Tugenden sind also
erworbene Haltungen, die
ihre eigene Sinnhaftigkeit
auch in Konfliktsituationen
durchhalten.**

Führung ist Kunst

Sieben Tugenden

- Tapferkeit und Mut
- Mäßigung und Besonnenheit
- Klugheit und Weisheit
- Gerechtigkeit und Haftung
- Glaube und Vertrauen
- Hoffnung und Zukunft
- Liebe und Respekt

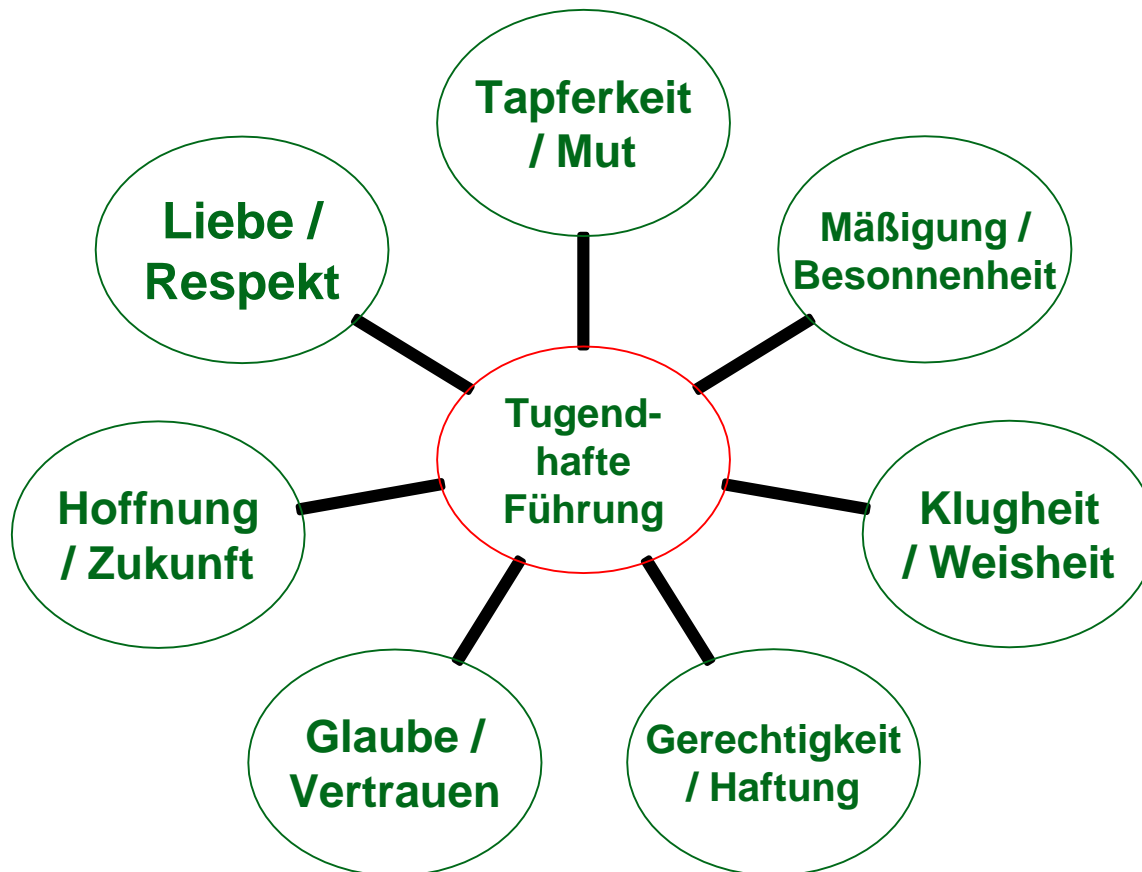
Tugenden müssen vorgelebt werden

- Tone at the Top
- Mangel an Gelegenheit
- Aus der Not keine Tugend machen
- Wer setzt Leitplanken?

„Das höchste Gut besteht in dem festen Willen, tugendhaft zu handeln, und in der Gewissensruhe, welche die Tugend begleitet.“

René Descartes (1596 – 1650), Französischer Philosoph

Tugenden einer ehrbaren Führungskraft



**Grundsatz
der Selbst-
verständlichkeit:**

Es gibt Dinge,
die man
einfach
(nicht) tut.

“Sapere aude!”

**„Habe Mut,
Dich Deines eigenen
Verstandes zu bedienen!“**

Immanuel Kant (1724 - 1804)

Was ist Tapferkeit?

Der Tapfere ist bereit, für höhere Werte Opfer zu bringen und Gefahren auf sich zu nehmen. Er ist mutig und kennt die Risiken und die Angst, kann diese aber überwinden.

Jede ehrbare Führungskraft

- **Hat Rückgrat**
- **Fragt engagiert nach**
- **Will entscheiden**
- **Spricht geschäftliche Falschentwicklungen an**
- **Übernimmt gesellschaftliche Verantwortung**
- **Akzeptiert innere und äußere Reflexion**
- **Gibt dem Wichtigen im Zweifel Vorrang vor dem Dringlichen**

Tugend 2

Mäßigung und Besonnenheit

**Nicht alles was legal ist,
ist richtig,

sondern
nur was legitim ist,
ist richtig.**

Was ist Mäßigung?

Mäßigung (Besonnenheit, Beherrschung, Bescheidenheit, Maßhalten) kommt im Alltäglichen (wie Essen/Trinken/Lust) insbesondere bei Entscheidungen mit Entscheidungsspielräumen zum Tragen.

Jede ehrbare Führungskraft

- **Beschränkt sich auf seine Aufgaben/Verantwortlichkeiten**
- **Strebt transparenten Informationsfluss an**
- **Ist konflikt- und konsensfähig und beherrscht sich**
- **Vermeidet Spekulationen und > Schecks auf die Zukunft <**
- **Kann auch > NEIN < sagen**
- **Kennt den Unterschied zwischen legal und legitim**

Tugend 3 Klugheit und Weisheit



Gabriele Münter
Zuhören
(Bildnis Jawlensky),
1909
Lenbach Haus
München

Was ist Klugheit?

Klugheit (griechisch: Vernunft) ist die Fähigkeit zu angemessenem Handeln im konkreten Einzelfall unter Berücksichtigung *aller* für die Situation relevanten Faktoren, individueller Handlungsziel und sittlicher Einsichten.

Jede ehrbare Führungskraft

- Kennt die > Spielregeln < (Werte-Orientierung, Regeln, Vorschriften etc.)
- Kennt das Geschäftsmodell und die Branche
- Kann Zuhören und Verstehen
- Hat Spaß an der Neugierde und ist innovativ
- Hat ein ausreichendes Zeitbudget und lehnt Aufg. ab
- Akzeptiert lebenslanges internes und externes Lernen

Tugend 4

Gerechtigkeit und Haftung



Was ist Gerechtigkeit?

Gerechtigkeit regelt die Beziehungen von Menschen zu anderen Menschen. Sie betrifft also Interaktionen, und sie enthält immer ein Moment von Gleichheit. Zentrale Frage ist, wie das „ius suum“, „sein Recht“, bestimmt wird.

Jede ehrbare Führungskraft

- Handelt nach der festgelegten Sinn- und Werte-Orientierung
- Sorgt für gerechte >Spielregeln< im Unternehmen
- Fühlt sich für Compliance und dem RM verantwortlich
- Ist für die >Enkelfähigkeit< verantwortlich
- Zeigt Bereitschaft zur Evaluation / Beurteilung
- Akzeptiert seine persönliche Haftung

Tugend 5 Glaube und Vertrauen

Lieber Geld verlieren als Vertrauen

Die Unantastbarkeit meiner Versprechungen, der Glaube an den Wert meiner Ware und an mein Wort standen mir stets höher als ein vorübergehender Gewinn

Robert Bosch (1861-1942) im Jahr 1921

Was ist Vertrauen?

Vertrauen ist die subjektive Überzeugung (auch Glaube) von der Richtigkeit, Wahrheit bzw. Redlichkeit von Handlungen, Einsichten und Aussagen eines anderen oder von sich selbst (Selbstvertrauen).

Jede ehrbare Führungskraft

- **Weiß, dass Glaubwürdigkeit nur verliehen wird**
- **Akzeptiert Vertrauen**
- **Hält seine Versprechungen ein**
- **Investiert in seine Vertrauenswürdigkeit**
- **Achtet Vertrauen als einen Vermögenswert**
- **Kennt die Grenzen von Vertrauen**

Tugend 6 Hoffnung und Zukunft

„Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas einen Sinn hat, egal wie es ausgeht.“

Vaclav Havel (1936 – 2011)

Was ist Hoffnung?

Hoffnung ist die umfassende emotionale und unter Umständen handlungsleitende Ausrichtung auf die Zukunft. Ohne Vertrauen in die Zukunft ist Wirtschaften nicht möglich

Jede ehrbare Führungskraft

- **Hat ein zukunftsfähiges Führungsverhalten**
- **Übernimmt unternehmerische Verantwortung**
- **Setzt sich für ein Nachhaltigkeits- und Compliancemanagement ein**
- **Erlaubt auch eine Fehlerkultur („Melden macht frei“)**
- **Unterstützt das Risiko- und Integritätsmanagement**

Tugend 7

Liebe und Respekt

Die „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V.“ ermittelt jedes Jahr unter deutschen Führungskräften deren wichtigsten Werte.

Die Kernwerte sind stets:

Verantwortung und Vertrauen gefolgt von Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut.

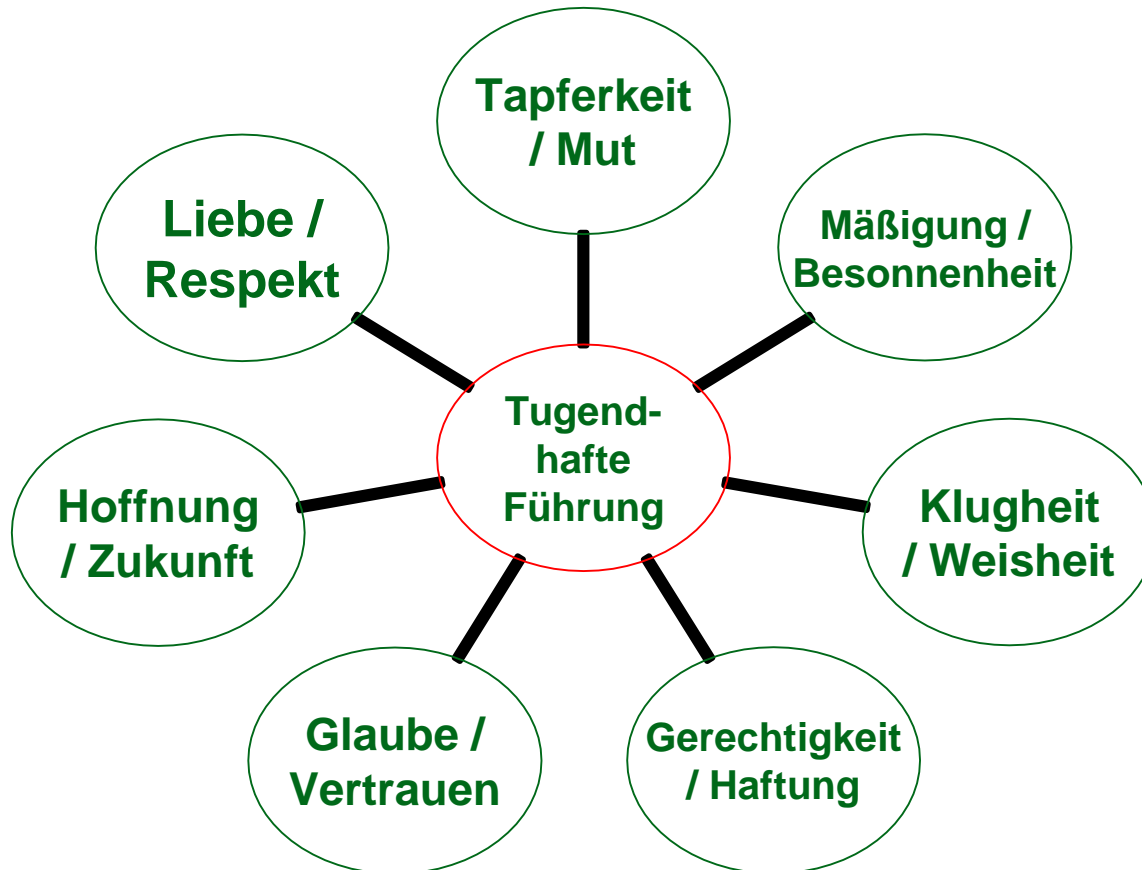
Was ist Respekt?

Respekt (Zurückschauen, Rücksicht, Berücksichtigung) bezeichnet eine Form der Wertschätzung, Aufmerksamkeit und Ehrerbietung gegenüber einer anderen (*Respekts-*) Person.

Jede ehrbare Führungskraft

- Respektiert jeden Mitarbeiter und andere Menschen
- Hat Respekt gegenüber den vorhandenen Regeln und Vorschriften
- Liebt und begeistert sein Unternehmen + Mitarbeiter
- Ist verschwiegen und bewahrt Betriebsgeheimnisse
- Investiert in Menschen
- Lebt seine persönliche Disziplin

Tugenden einer ehrbaren Führungskraft



**Grundsatz
der Selbst-
verständlichkeit:**

Es gibt Dinge,
die man
einfach
(nicht) tut.

E H R B A R

- E** wie Ehrlichkeit und Ehre und Ethik
- H** wie Haftung und Haltung
- R** wie Reputation und Rückgrat
- B** wie Bescheidenheit / Besonnenheit
- A** wie Anstand und Achtung
- R** wie Respekt und Rücksichtnahme

Was bedeuten diese Worte für eine ehrbare Führungskraft?

Welche Tugenden und Regeln können als Orientierungspunkte und Chancenverbesserer in der alltäglichen Managementarbeit zur Sicherung des persönlichen, nachhaltigen Erfolgs dienen?

Ein Orientierungsangebot mit Augenzwinkern und einer überzeugenden Kernbotschaft finden Sie in meinem Buch:



Keine Zeit ist so erbärmlich, dass man nicht wieder ehrlich werden könnte“

William Shakespeare (1564 – 1616),
englischer Dramatiker

Danke für Ihre Aufmerksamkeit



Diskutieren Sie mit mir
jetzt oder
in den Sozialen Medien
auf
XING, LinkedIn und
Facebook

Leadership is doing what is right when no one is watching