

# Skandale über Skandale – Der ehrbare Aufsichtsrat als Ausweg ?

---


## Vortrag

mit anschließender Diskussion

Es gilt das gesprochene Wort

13. Oktober 2016

**Rudolf.x@Ruter.de**



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

# Angaben zur Person

---



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  
Beirats des Deutschen CSR Forum  
(envicom)

Mobil +49 175 2433 028  
Fax +49 711 2295 4422  
E-Mail [rudolf.x@ruter.de](mailto:rudolf.x@ruter.de)  
Internet [www.ruter.de](http://www.ruter.de)

Kostenlose Downloads auf [www.ruter.de](http://www.ruter.de)





„Wir können in  
Deutschland  
stolz auf unsere  
ehrbaren Auf-  
sichtsräte sein.“



# Management versus Leadership

---

Manager

≠

Leader / Führer

Einwirken auf eigenes und fremdes Handeln

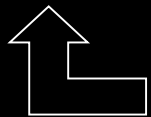
technische

Fähigkeiten

persönliche

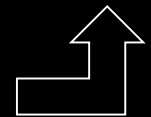
Managen ist Technik

Führen ist Kunst



Ich

Meine Mitarbeiter



Nicht Verführen

≠

Führen

# Management versus Leadership

---

**When I Talk to **Managers**  
I get the feeling that  
They are Important.**

---

**When I Talk to **Leaders**  
I get the feeling that  
I am Important.**

# Manager versus Leaders

## Managers vs. Leaders

### Managers

- Focus on things
- Do things right
- Plan
- Organize
- Direct
- Control
- Follows the rules

### Leaders

- Focus on people
- Do the right things
- Inspire
- Influence
- Motivate
- Build
- Shape entities

## Effizienz

= “die Dinge richtig tun” =

Nachhaltiger Nutzen

-----  
Ist-Kosten

## Effektivität

= “die richtigen Dinge tun“ =

Nachhaltiger Ist-Nutzen

-----  
Zielvorgabe (Soll-Nutzen)

# Nachhaltige Unternehmensführung

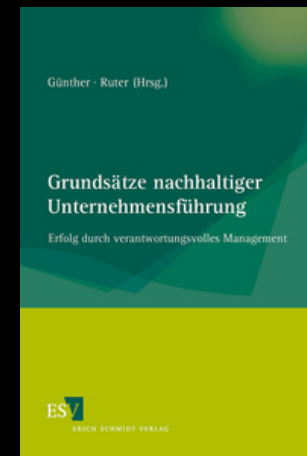
## Führung



## Nachhaltige Unternehmensführung

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

## Eine Strategie !





# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats



## 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!



# Sinn- und Werte-Orientierung / Wertekodex

---

Nur eine Sinn- und Werte-Orientierung ermöglicht eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensführung:

- **Reputation und Persönlichkeit**
- Unternehmerische Spielregeln
- Persönlicher Werte-Kanon und Gewissen
- **Aufsichtsrat** als Garant

„Nach einem positiven Wertekodex zu handeln und sich in gesellschaftliche Belange einzumischen, ist nicht nur eine Frage der **Moral und Ethik**, sondern auch der **ökonomischen Klugheit.**“

Arend Oetker (\*1939),  
deutscher Unternehmer

# Leadership / Führung und Ethik / Moral

---

**Die Ethik** (griechisch „das sittliche Verständnis“) beschäftigt sich als praktische Philosophie mit dem menschlichen Handeln und der dahinterstehenden **Moral**.

Oder anders ausgedrückt: die **Ethik gibt uns Leitplanken** für unser tägliches Agieren. Und es gibt viele Leitplanken.

Eine in letzten Tagen immer öfter zitierte Leitplanke lautet: „**Was legal ist, ist nicht immer auch legitim**“.

„Es gibt drei Arten von Gütern für den Menschen auf dieser Welt: das Nützliche, das Angenehme und das **Ehrenhafte**, und wir werden zu allem Unterfangen und zu allem Tun durch eines dieser drei Mittel angeregt:

- entweder durch den **Nutzen**
- oder durch das **Vergnügen**
- oder durch die **Ehrbarkeit**.“

Franz von Sales (1567 - 1622),  
französischer Theologe

# Ehrlichkeit, Ehre und Ehrbarkeit

---

**Ehrlichkeit**

**Nicht Lügen**

**Ehre**

**Innen + Äussere**

**Ehrbarkeit**

**>>>>>>>**

**Ehrfurcht**

**Verehrung / Furcht**

**Es verletzt meine Ehre/Stolz**

**Ich gebe Ihnen mein Ehrenwort**





# Alles Lüge

Die Brücke zur Welt

**Kampagne** in der politischen Arena Dinge zu behaupten, die nicht stimmen, ist durch Leute wie Donald Trump salonfähig geworden. Vorurteile und Gefühle verdrängen die Tatsachen. Auch die Kanzlerin befürchtet: Wir leben in postfaktischen Zeiten. Von Armin Köfer

**D**er TV-Kandidat Jan Böhmermann braucht keine Fremdwörter, um Trends zu beschreiben. Postfaktisch, twittert er, ist „das neue Wort für Abscheu doof“. Er führt eines beliebigen Kreislaufs im Feld des CDU-Gewandelter Andreas Schenke als beschönigt Böhmermann in seinem „Neo Magazin Royale“ als „postfaktischen Döner“.

Einfach war die „Abscheu doof“? So simpel ist die postfaktische Politik nicht zu fassen. Im Falle von Donald Trump erweist sich Faktensubstanz schlecht als Fehldiagnose. Logik und Trug sind für Trumps Wahlkampagne offenbar wichtiger als Politik. Was er in die Mähdresche speist, hält einen Füllstoppfen. Die Wahl steht. Das Institut Politifact, angesprochen mit dem Pulitzer-Preis, überprüft die Behauptungen von Politikern systematisch. Auf der Liste steht: Hat Trump zusagepflichtig, 70 Prozent von ihm auf diese Wahlbehauptung abgefragten Befragten Trump erweisen sich bei gemeinsamen Interviews als „überzeugend“ in „Bourgeoisität“? Bei seiner Konkurrentin Hillary Clinton sind 27 Prozent.

Trump gibt es daran, seine Gegner zu diffamieren, die Dinge an Menschen, die sie zu den Schuldbenen seiner politischen Position passen. So behauptet er zum Beispiel, Barack Obama sei ein im Ausland geborener Muslim. Dabei kam der Präsident im US-Staat Hawaii zur Welt und behauptet sich zur Zeit im Church of Christ, der auch Bill Clinton angehört. Trump zufolge hat die Kreml-Mitglieder in 15 Staaten ein Behauptungsrecht. Laut FBI ist es auf dem niedrigsten Stand seit 25 Jahren. Trump redet von 30 Millionen illegalen Einwanderern. Das sind dreimal so viele, wie es in den Vereinigten Staaten wirklich gibt. Er behauptet die Arbeitslosenquote auf 43 Prozent. Sie liegt aber bei 6,9 Prozent.

Trump habe „Alle Lüge erfolgreich im politischen Tagesschiff überführt“, sagt Hedger Stark, Korrespondent der „Washington Post“. Für seine Anhänger macht ihn gerade die Verdrängung der kontrastfähigen Tadeln, besonders die „Bourgeoisität“, die er nicht über Tatsachen, dafür aber über belächelte Überzeugungen.

Für Kant setzt selbst die Notlage „die Würde der Menschheit in unserer Person herab“.

Ministrum spielt sich aus anderen Quellen. Als Fakten wird nur akzeptiert, was man ohnehin schon glaubt. Fakten klingen ja auch „gefälscht“, weil, wie es mindestens heißt, Georg Friedrich Hegel, der Staatshalter der Alternative für Deutschland, formulierte es: „Ja, was man nicht, ist auch Realität“.

Ja, schließt die Stunde der Dogmatiken, Demagogie und Demagogie“, warnt der Philosoph und Philosoph Eduard Kautz. Wo konnte es so weit kommen? Das postfaktische Zeitalter beginnt mit einem epistemischen Strukturwandel der Öffentlichkeit. Täglich überbrachten sie eine Vielfalt von Informationen, diese Quellen kamen noch zu erkennen sind. Die Wirklichkeit, angeordnet in Bild und Text, erfüllt in Splitter. Aus diesen passen sich jeder sein eigenes Bild von der Welt. Das ist nicht in den Erkenntnissen von Facebook & Co. widersprüchlich organisiert.

Die Veranschaulichung ist groß, gelungene Kommunikationspartner zu bewegen. Unangenehme Fakten werden ausgeblendet. Die größtmögliche Resonanz in der sozialen Netzwerke. „Wir fragen nicht, was man nicht glauben kann“, sagt Edward Kautz.

In dieser „Nachrichtenspiegelungswelt“ (Kautz) habe die Internetgenossen über Unklarheiten ungeladene Annahmen angenommen, so heißt Kautz in seinem Buch über die „Ara nach der Wahrheit“. Lügen habe keine Folgen mehr. Es sei deshalb nicht mehr üblich, Lügen als solche zu bezeichnen. Wie die Umkehrheit spricht, „dann allerdings ist, dass er „übertriebene“ oder mit dem Fakten kreativ hat gehen es mittlerweile nicht „schonmal“, sondern „schonmal“.

Unschärfen als für Spezialisten und Philosophen, Trump zum Beispiel nennt einen sehr freigelegten Umgang mit Tatsachen „ethische Überheblichkeit“.

Harry C. Frankfurt, emeritierter Philosophie-Professor am Princeton, nennt es „bullshit“. Er hat auch ein Buch darüber geschrieben. „Bullshit ist eine Technik, die Wahrheit zu verweigern“, so Frankfurt. „Es geht dabei gar nicht um die Wahrheit, ob jemand lügt oder nicht. Es geht darum, dass jemand, der im Sprechen Bullshit denkt und lebt, irgendeinem das Gefühl dafür abhandelt, dass es wichtig ist, und die Wahrheit sagen könnte. Insofern ist Bullshit schlimmer als die Lüge – weil dabei die Vorstellung von Wahrheit ganz verloren ist.“

Die Gleichzeitigkeit gegenüber Tatsachen erweitert die Kritikfähigkeit. Für öffentliche Debatte hat das Folgen wie eine Droge, die das Bewusstsein vernebelt. Die Anzahl von Fakten ist unendlich für demokratische Entscheidung. Wo sie keine Beachtung mehr finden, ist die Wirklichkeit für und für verloren. „Der Lügner gibt vorzugeben zu, dass es einen Unterschied gibt zwischen wahr und falsch“, schreibt Frankfurt. „Der Bullshitter negiert diesen Unterschied.“ Und damit untergräbt er ein sehr wichtiges Fundament unserer Kultur, den Anspruch der Wahrheit. Der Lügner kann also Unheil anrichten mit seinen Lügen – aber der Schelme durch Bullshit ist viel tiefergehend.“

Angereichert die Erfolge des Begriffs der „Lüge“, beschränkt sich „Mit der Wahrheit“. So nämlich lautet der Wahlspruch der vermeintlichen Wahrheit für die Deutschen. Dabei gibt es etliche Beispiele, die im Umgang mit der Wahrheit eher auf Klügel hinweisen. Die Parteivorsitzende Frauke Petry fällt sich nach ausstrahlenden Interviewern in einem Schießfeld an der Grenze falsch. Die Karlsruherer Staatsanwaltschaft von Stuttgart will sie im Hauptverfahren zwanzigmal. AfD-Senator Alexander Gauland plant, rassistisch, beleidigend, aber auf Verurteilung.

Verwechslungstheorien sind strafschwerer der Lüge. Sie finden sich im Internet unter trefflichen Adressen. Die beiden sind nicht nur, sondern jetzt. Immer wenn im Netz von „Wahrheit“ die Rede ist, sind Vorurteile angelegt so pervertiert sind die Verhältnisse in der Welt.

Überhaupt Wahrheit ist offenbar zur Anwesenheit verloren.

Überhaupt Wahrheit, sagt Hannah Arendt, wären die politischen Handlungen schlichtweg so „Jahreszahl“, als seien sie keine Tatsachen. „Man muss die man dem und jeder Meinung mit kann.“

Es geht die „Debatte, Tatsachen in Meinungen aufzulösen“. Der Blogger Sacha Laub bringt es auf den Punkt: „Jeder hat die Rechte auf eine eigene Meinung, aber niemand die Rechte auf eigene Fakten.“

# Alles Lüge ? oder !

- **Jan Böhmermann:** „Postfaktisch ist das neue Wort für bisschen doof“
- **Donald Trump:** „Faktenabstimmungen als Erfolgsgeheimnis“
- **Hannah Arendt:** „Lügen scheinen zum Handwerk des Staatsmannes zu gehören“
- **Georg Pazderski, AfD:** „Das, was man fühlt, ist auch Realität“

# Frage an das Auditorium zum Thema Ehrlichkeit

---

Wenn die Kassiererin in der Mensa oder in der Betriebskantine sich bei der Geldrückgabe verrechnet hat und Ihnen etwas zuviel Geld zurück gibt, dann ist es das Problem der Kassiererin und Sie behalten das „Zuviel“, denn sie hätte sich nicht verrechnen müssen und außerdem ist das Essen sowieso teuer genug.

Stimme voll zu 100 %.....Stimme überhaupt nicht zu 0 %

Quelle: Krickhahn (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte - [http://www.nomos-shop.de/\\_assets/downloads/9783832967437\\_lese01.pdf](http://www.nomos-shop.de/_assets/downloads/9783832967437_lese01.pdf)

# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

---

## Was ist eine Tugend?

Von taugen (süddeutsch:  
„das taugt mir“)

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

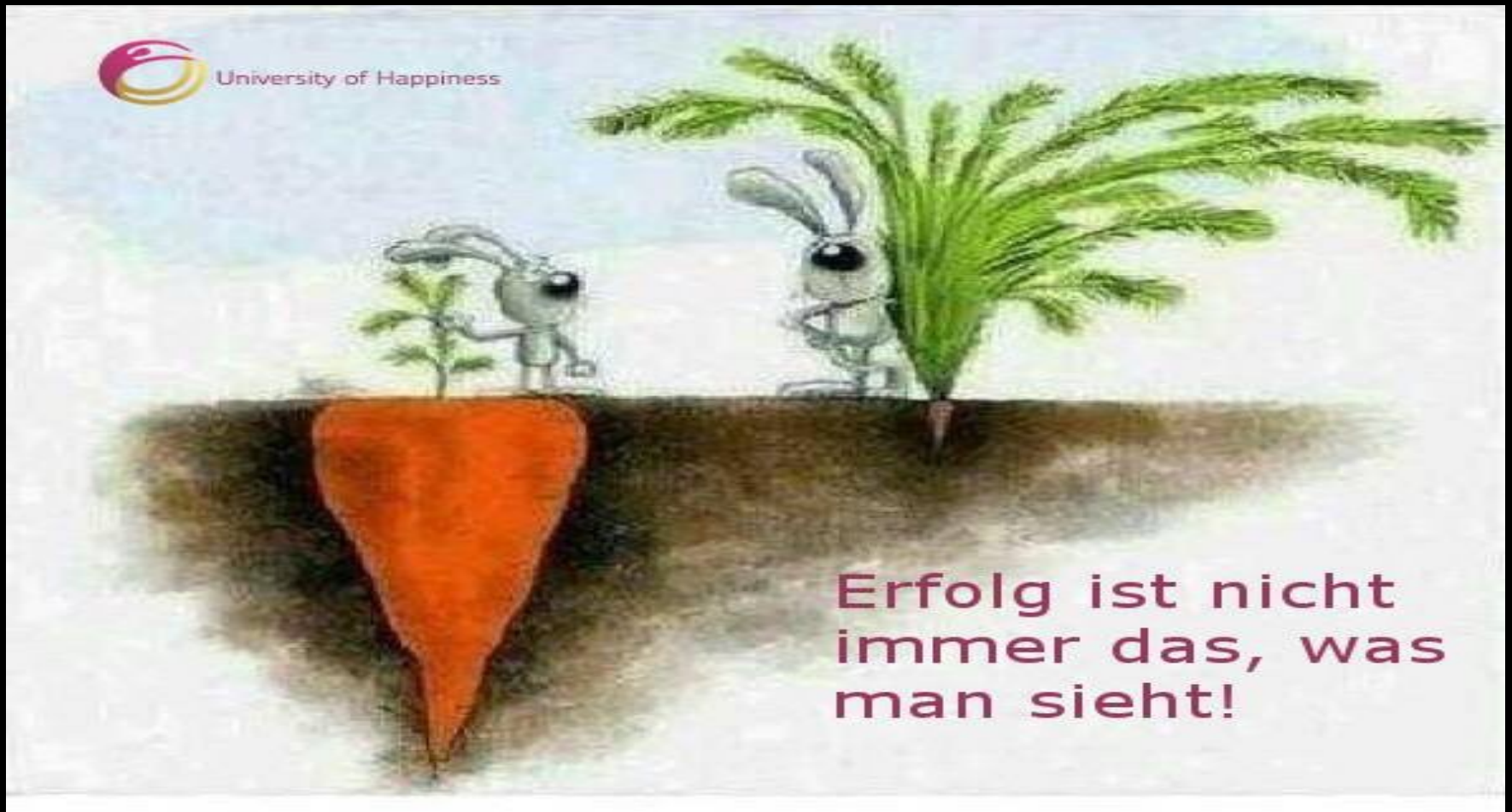
Tugenden sind also  
erworbene Haltungen, die  
ihre eigene Sinnhaftigkeit  
auch in Konfliktsituatio-  
nen durchhalten.

## 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 eines ehrbaren Aufsichtsrats





# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

---

„Alle Autorität,  
die ich besitze,  
beruht einzig  
darauf, dass ich  
weiß, was ich  
nicht weiß.“

Sokrates (469 v.Chr. – 399 v. Chr.),  
griechischer Philosoph

„Der Tugendhafte  
begnügt sich,  
von dem zu  
träumen, was  
der Böse im  
Leben  
verwirklicht.“

Platon (428 v. Chr. – 348 v. Chr.),  
griechischer Philosoph

# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

---

## Tugenden müssen vorgelebt werden

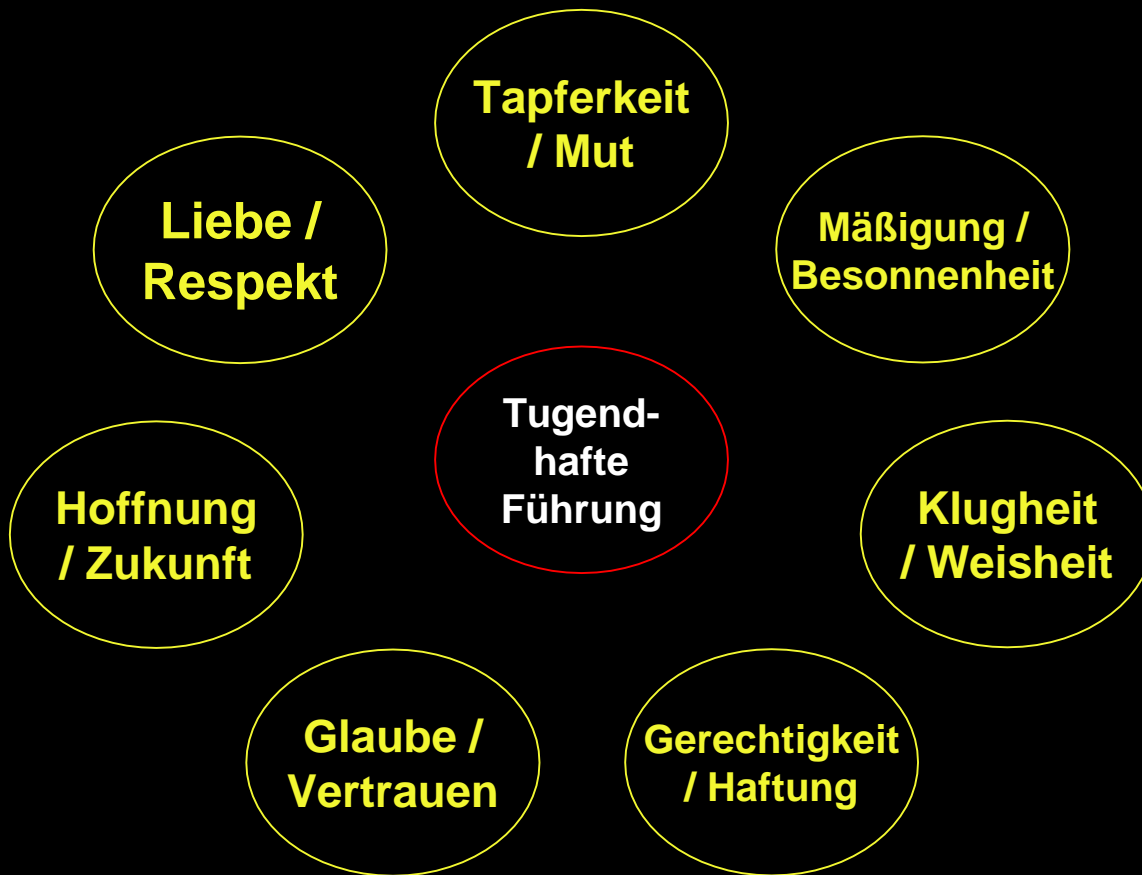
- Tone at the Top
- Mangel an Gelegenheit
- Aus der Not keine Tugend machen
- Wer setzt Leitplanken?

„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.

## **Jeder ehrbare Aufsichtsrat**

- 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

# Frage an das Auditorium zum Thema Tapferkeit und Mut

---

Sie werden zu einer Tasse Kaffee von einem Kommilitonen eingeladen. Während des Genusses erfahren Sie, dass der Kommilitone den Kaffee mit einer gefundenen aufgeladenen fremden Studiausweiskarte bezahlt hatte.

Würden Sie die Einladung im Nachhinein ablehnen und Ihren Kaffee selbst bezahlen?

Stimme voll zu 100 %.....Stimme überhaupt nicht zu 0 %

Quelle: Krickhahn (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte - [http://www.nomos-shop.de/\\_assets/downloads/9783832967437\\_lese01.pdf](http://www.nomos-shop.de/_assets/downloads/9783832967437_lese01.pdf)

# 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.

## **Jeder ehrbare Aufsichtsrat**

- 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

# Frage an das Auditorium zum Thema Mäßigung und Besonnenheit

---

??

??

Stimme voll zu 100 %.....Stimme überhaupt nicht zu 0 %

Quelle: Krickhahn (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte - [http://www.nomos-shop.de/\\_assets/downloads/9783832967437\\_lese01.pdf](http://www.nomos-shop.de/_assets/downloads/9783832967437_lese01.pdf)





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 Handlungsziele und sittlicher Einsichten.

## Jeder ehrbare Aufsichtsrat

- 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.

## Jeder ehrbare Aufsichtsrat

- 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

# Frage an das Auditorium zum Thema Gerechtigkeit und Haftung

---

Sie fahren mit dem eigenen Wagen zur heutigen Veranstaltung und stellen ihn dabei auf den schon sehr vollen Parkplatz zwischen zwei anderen PKW'S ab. Beim Öffnen der Tür verbeulen Sie leicht die Tür eines anderen Wagens.

Würden Sie sich bei dem betreffenden PKW-Inhaber im Hinblick auf einen solchen „Bagatellschaden“ melden, z.B. indem Sie ihm eine Nachricht auf einen Zettel an der Windschutzscheibe hinterlassen?

Stimme voll zu 100 %.....Stimme überhaupt nicht zu 0 %

Quelle: Krickhahn (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte - [http://www.nomos-shop.de/\\_assets/downloads/9783832967437\\_lese01.pdf](http://www.nomos-shop.de/_assets/downloads/9783832967437_lese01.pdf)

## 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).

## Jeder ehrbare Aufsichtsrat

- 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

„....Es tut mir unendlich leid, dass wir dieses Vertrauen enttäuscht haben. Ich entschuldige mich in aller Form bei unseren Kunden ..... und wir werden alles tun, um Ihr Vertrauen Schritt für Schritt zurückzugewinnen.“

Prof. Dr. Martin Winterkorn, ex Vorstandsvorsitzender Volkswagen in einer Video-Botschaft am 22.9.2015

„Wenn Sie dem Vorstandsvorsitzenden Ihre Kinder nicht anvertrauen können, falls Ihnen etwas zustoßen sollte, dann sollten Sie die Einladung, Beirat oder Aufsichtsrat zu werden, nicht annehmen.“

Armando Codina (\*1976), amerikanischer Unternehmer und Investor

„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

## Jeder ehrbare Aufsichtsrat

- 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 6

# Vertrauen in die Zukunft

---





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.

## Jeder ehrbare Aufsichtsrat

- 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

# Frage an das Auditorium zum Thema Respekt und Rücksichtnahme

---

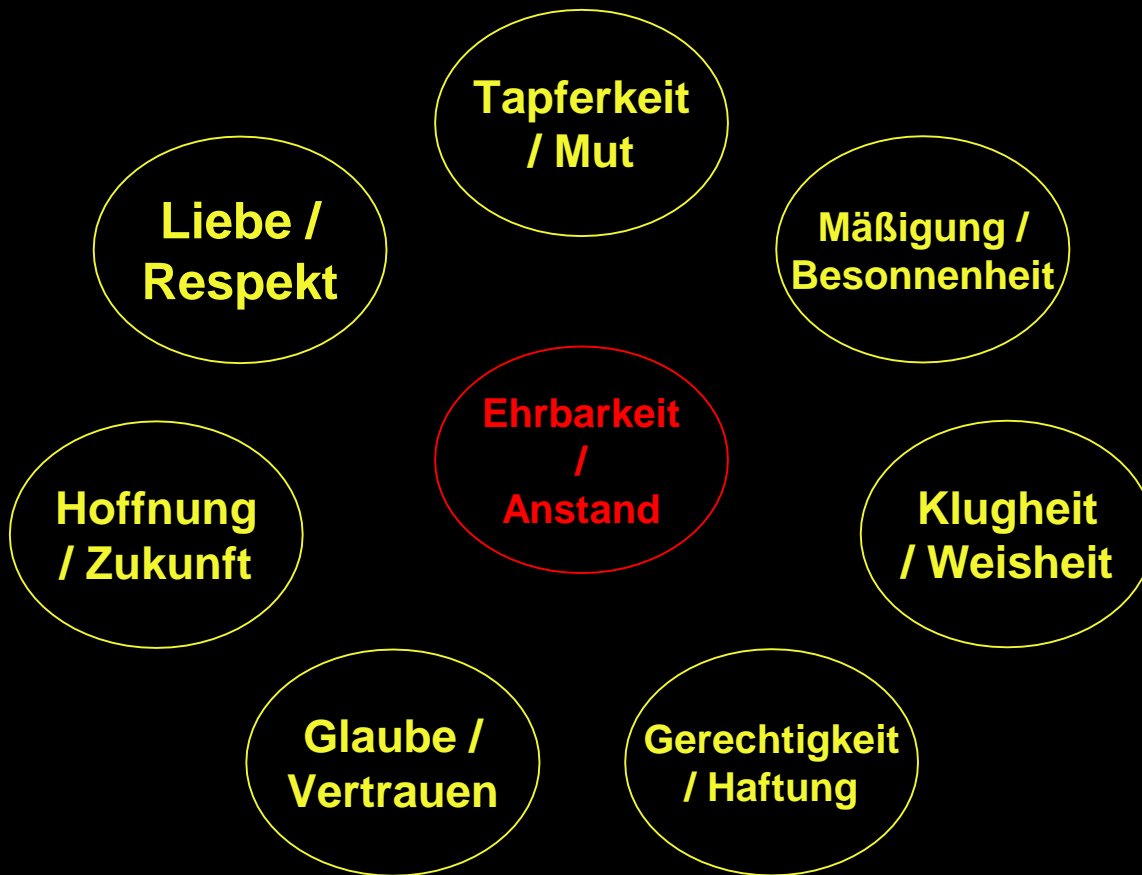
Es macht nichts, wenn jemand Papier oder andere Gegenstände nach einer Veranstaltung (Vorlesung oder Managementmeeting) in dem Raum liegen lässt und nicht in den Abfalleimer deponiert, denn die Putzfrauen wollen schließlich auch etwas zu tun haben.

Stimme voll zu 100 %.....Stimme überhaupt nicht zu 0 %

Quelle: Krickhahn (Hrsg.): Werthaltungen angehender Führungskräfte - [http://www.nomos-shop.de/\\_assets/downloads/9783832967437\\_lese01.pdf](http://www.nomos-shop.de/_assets/downloads/9783832967437_lese01.pdf)

# 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

# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

---

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

William Shakespeare (1564 – 1616),  
englischer Dramatiker

Was bedeuten diese Worte für einen ehrbaren Aufsichtsrat?

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

Ein Orientierungsangebot mit Augenzwinkern und einer überzeugenden Kernbotschaft finden Sie im neuen Buch:



# Gleichgewicht / Balance zwischen Mangel und Überschuss

---



# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

## **Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.**

In diesem Sinne kommen der ehrbaren Führungskraft als oberste Kontrollinstanz eines Unternehmen eine besondere Rolle zu. Neben der Einhaltung aller operativen Zielsetzungen ist der Führer der oberste Wächter der Werte und der Ethik des Unternehmens. **Die ehrbare Führungskraft kann sich nicht auf die Rolle des „Verantwortung Tragenden“ zurückziehen, sondern muss diese Verantwortung in seiner täglichen praktischen Arbeit (vor-) leben und sicherstellen** und dafür Bereitschaft zur Evaluation und Beurteilung durch andere bis hin zur persönlichen Haftung akzeptieren.

**Eine Ausrichtung an den einfachen Tugenden des Lebens sind hilfreich und wahrscheinlich Schaden minimierend.** Auch wenn es bei dem einen oder anderen dazu eine generelle Bewusstseinsänderung erforderlich macht, also ein Wechsel zu einem Führungsstil mit einer anderen Sinn- und Werte-Orientierung.

..... **Siehe für mehr Lesefutter auf [www.ruter.de](http://www.ruter.de)**

# 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**



# Back up only

# Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

## Nachhaltige Unternehmensführung

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



## Leitlinien bzw. Orientierungspunkte

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

### **Ältere bzw. erfahrene Aufsichtsräte**

kennen (hoffentlich) schon diese Orientierungspunkte und deren Einhaltung aus der bisherigen Wahrnehmung ihrer Verantwortlichkeiten.