Rudolf X. Ruter

Tugendwaage zwischen Mangel und Überschuss – Orientierungshilfe für Aufsichtsräte

Tugenden sind ethische Eigenschaften oder Charakterzüge, die als moralisch lobenswert angesehen werden, Tugenden sind zudem erworbene Haltungen, die ihre eigene Sinnhaftigkeit auch in Konfliktsituationen durchhalten. Der Begriff kommt von „taugen" (aus dem Süddeutschen: „das taugt mir"). Die ursprüngliche Grundbedeutung ist die Tauglichkeit (Tüchtigkeit, Vorzüglichkeit) einer Person. Ein Mensch hat also die Fähigkeit und innere Haltung, jeweils das Gute mit innerer Neigung zu tun. Tugenden gibt es viele, so zB bürgerliche, christliche, göttliche, himmlische, klassische, preußische, ritterliche, soldatische oder soziale Tugenden. Beispiele für Tugenden sind Freundlichkeit, Ehrlichkeit, Mitgefühl, Tapferkeit und Geduld. Tugenden sind eine wichtige Grundlage für ethisches Handeln und moralische Entscheidungen.(1)

1. AUFSICHTSRÄTE UND TUGENDEN

Ein guter Aufsichtsrat weiß genau, wofür sein Unternehmen steht, wie die Sinn- und Werteorientierung lautet, welche Visionen die Menschen verbindet, nach welchem Leitbild und welchen Veränderungssystemen weltweit gearbeitet wird. Er kennt die Kernkompetenzen, die Ressourcen des Unternehmens und seine Verantwortung als Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat kann sich nicht auf die Rolle des Verantwortung Tragenden zurückziehen, sondern muss diese Verantwortung in seiner täglichen praktischen Arbeit (vor)leben und sicherstellen sowie dafür Bereitschaft zur Evaluation und Beurteilung durch andere bis hin zur persönlichen Haftung akzeptieren. Er muss Orientierung geben.

Gute Führung ist in erster Linie von der eigenen gesunden Grundhaltung geprägt. Eine Ausrichtung an den einfachen Tugenden des Lebens ist hierbei hilfreich und wahrscheinlich Schaden minimierend. Haltung ist nichts, was aus Lehrbüchern kommt und übergestülpt werden kann. Haltung kommt von innen und ist prägend für die eigene Persönlichkeit. Sie wird durch das eigene Handeln und das eigene „Vorleben" dokumentiert. Und sie muss zur Werteorientierung des Unternehmens passen. Ansonsten ist alles nur ein Rollenspiel und vorgetäuschte Heuchelei.

2. DIE WAAGE

Eine Waage ist ein Instrument, das dazu dient, das Gleichgewicht zwischen zwei gegenüberliegenden Kräften oder Gewichten zu messen, wie zB Yin oder Yang, gut oder böse, reich oder arm, Liquidität oder Rentabilität. In einem metaphorischen Sinnbild kann die Tugendwaage als ein Instrument betrachtet werden, um das Gleichgewicht der Tugenden zwischen Mangel und Überschuss in unserem Leben zu überwachen und gegebenenfalls auszupendeln.

Im Laufe unseres Lebens geraten wir oft aus dem Gleichgewicht. Dies kann passieren, wenn wir bestimmte Tugenden übermäßig betonen, während wir andere vernachlässigen. So könnten wir zB in einer stressigen Arbeitssituation zu sehr auf Leistung und Erfolg setzen und dabei unsere sozialen Beziehungen vernachlässigen, was zu einem Mangel an Mitgefühl und Empathie führen kann. Auf der anderen Seite könnten wir in unseren persönlichen Beziehungen zu sehr auf Harmonie und Konfliktvermeidung setzen, also Überschuss, und dabei die Notwendigkeit, unsere eigenen Interessen zu verteidigen, übersehen, was zu einem Mangel an Selbstbehauptung und Selbstvertrauen führen kann.

3. DAS DILEMMA

Ein Dilemma, auch Zwickmühle genannt, bezeichnet eine Situation, die zwei Wahlmöglichkeiten bietet, die beide zu einem unerwünschten Resultat führen. Es wird durch seine Ausweglosigkeit als paradox empfunden. Auch der Zwang zu einer Auswahl zwischen zwei positiven Möglichkeiten kann ein Dilemma sein.

Eine Dilemmasituation tritt auf, wenn wir vor einer schwierigen Entscheidung stehen, bei der wir zwischen zwei oder mehr moralisch begründeten Handlungsoptionen wählen müssen, die miteinander im Konflikt stehen. In solchen Situationen kann es schwierig sein, das richtige Gleichgewicht zwischen verschiedenen Tugen-

Dipl.-Ökonom *Rudolf X. Ruter* ist Experte für Nachhaltigkeit und Corporate Governance in Stuttgart/Deutschland.

(1) Die vorliegenden Gedanken basieren auf meinem Buch *„Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats"*, das 2015 im *Erich Schmidt Verlag* erschienen ist.

den zu finden. So könnte ein Aufsichtsrat zB vor der Entscheidung stehen, die Privatsphäre eines Mitarbeitenden zu respektieren (Vertraulichkeit) oder die Sicherheit der Gesellschaft zu gewährleisten (Meldung einer menschlichen Verfehlung), eventuell auch zulasten der Reputation des Unternehmens (vgl #MeToo-Debatte). Oder im Fall einer heftigen Cyberattacke durch Zahlen eines Lösegelds die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen (Loyalität) sowie durch das Einschalten der Polizei eine eventuelle Sicherstellung der Kriminellen zu ermöglichen.

Um wieder ins Gleichgewicht zu kommen, ist es wichtig, Selbstreflexion zu üben und die eigenen Handlungen kritisch zu hinterfragen. Die Grundfrage sollte immer lauten: *„Was kann ich selbst tun, um die Situation zu verändern?"* Dies erfordert die Fähigkeit zur Selbstkritik und die Bereitschaft, Veränderungen im eigenen Verhalten vorzunehmen, um ein Gleichgewichtsverhältnis zwischen den verschiedenen Tugenden herzustellen.

4. DIE TUGENDWAAGE „THE VIRTUE CONTINUUM"

James Lanctot hat ein Modell namens *„The Virtue Continuum"* entwickelt, das die Idee eines kontinuierlichen Spektrums von Tugenden darstellt, anstatt diese als isolierte Eigenschaften zu betrachten. Er nannte es im englischen *„Continuum"*, etwas, das ohne Unterbrechung oder Lücke zusammenhängt. Meines Erachtens meint es aber eher die Systematik einer Waage. Das Modell *Lanctots* betont, dass Tugenden nicht unabhängig voneinander existieren, sondern miteinander verwoben sind und in verschiedenen Situationen unterschiedlich ausgeprägt sein können. Die Anwendung dieses Modells kann dazu beitragen, ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, wie Tugenden in unserem Leben miteinander interagieren und wie wir sie in ausgeglichener Weise kultivieren können.

5. WAAGE ODER SCHAUKEL BZW PENDEL

Manchmal geschehen Dinge im Leben und in einem Unternehmen, die einen aus dem Gleichgewicht bringen. Diese Situationen mit extremem *Mangel* oder reichlichem *Überschuss* können dann die Zielorientierung des Managements gefährden. Situationen, in denen Charakter gefragt ist. Tugenden können in solchen Situationen ein wichtiger Kompass, eine Sinn- und Werteorientierung sein, die eigene Balance und Ausgewogenheit der Entscheidung wiederzufinden. Beispielhafte Situationen können sein:

- Ist in einer Entscheidungssituation Feigheit oder Tollkühnheit angebracht?
- Ist Durchsetzungsvermögen oder Flexibilität angebracht?
- Kann Rigorosität weiterhelfen oder ist eher Ausschweifung angesagt?
- Kann Entschlossenheit weiterhelfen oder ist Loslassen das Zauberwort?
- Ist Egoismus gefragt oder braucht es eher Ermutigung?

Die Grundfragen für jeden Aufsichtsrat sind immer:

- Was kann ich selbst tun, um die Situation zu verändern?
- Wie kann ich mich besser fühlen, besser funktionieren?
- Wie finde ich meine Kraft, meine Freude und meine Leidenschaft? Und verliere dabei meine Ziele und meinen Wertekanon nicht aus dem Auge?
- Was sagt mein Gewissen?
- Was empfinden meine Gremienkollegen?

Unsere Charakterqualitäten und gelebten Tugenden können uns in dem Sinn und Zweck unseres Lebens bestärken, unsere Waage und unsere Ziele können im Gleichgewicht gehalten werden.

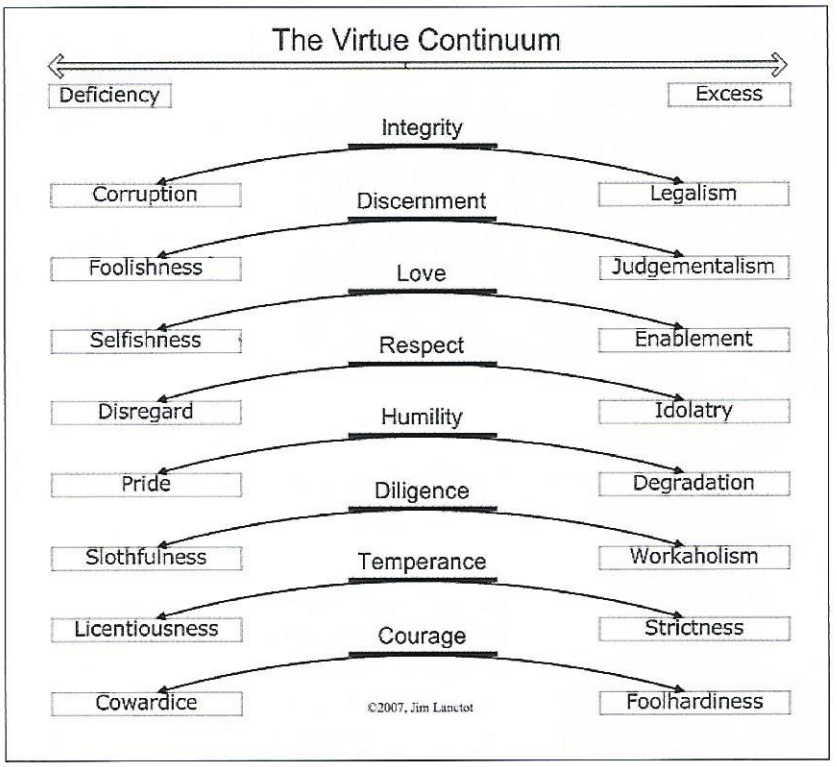

Abbildung 1: *„The Virtue Continuum"* nach *Lanctot*(2)

(2) *Lanctot*, Character and Leadership: Situating Servant Leadership in a Proposed Virtues Framework, International Journal of Leadership Studies 2010, 28.

6. EINE KLEINE ORIENTIERUNG – DIE TUGENDWAAGE ZWISCHEN MANGEL UND ÜBERSCHUSS

Im Folgenden finden sich als kleine Orientierung und Hilfe einige erstrebenswerte Tugenden insbesondere für Aufsichtsräte, die in einer konkreten Mangel-Überschuss-Situation Orientierung geben können:

- Zwischen Mangel und Überschuss kann *Tugend* helfen.
- Zwischen Korruption und Legalität kann *Integrität* helfen.
- Zwischen Unvernunft und Verurteilung kann *Einsicht* helfen.
- Zwischen Egoismus und Ermutigung kann *Liebe* helfen.
- Zwischen Vernachlässigung und Bewunderung kann *Respekt* helfen.
- Zwischen Stolz und Herabsetzung kann *Menschlichkeit* helfen.
- Zwischen Faulheit und Arbeitssucht kann *Sorgfalt* helfen.
- Zwischen Ausschweifung und Rigorosität kann *Mäßigung* helfen.
- Zwischen Feigheit und Tollkühnheit kann *Mut* helfen.

Der Aufsichtsrat ist der oberste Wächter der Werte und der Ethik des Unternehmens. *„Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser."* In diesem Sinne kommt dem Aufsichtsrat als oberste Überwachungsinstanz eines Unternehmens eine besondere Rolle zu. Leider können dabei nicht alle Entscheidungen auf einer 100%igen Informationsbasis und Sicherheit getroffen werden. Oft sind Situationen eher nebulös und von zu viel Mangel oder Überschuss beeinflusst. Hier bietet die Tugendwaage dem Aufsichtsrat zwischen Mangel und Überschuss wichtige Aspekte ethischer Entscheidungsfindung und moralischer Entwicklung. Die Tugendwaage erinnert uns daran, dass wir ständig daran arbeiten müssen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verschiedenen Tugenden in unserem Leben zu finden, um ein moralisch erfülltes und ethisch verantwortungsvolles Leben zu führen.

Sven Neumann

!PAROL¡ – Aufsichtsräte und Nachhaltigkeit

Jahrzehntelang hatte die Führungsebene der Unternehmen bei ihren Entscheidungen in erster Linie den finanziellen Unternehmenserfolg im Blick zu haben. Insbesondere seit dem neuen Jahrtausend treten aber Gesichtspunkte in den Vordergrund, die sich aus grundlegenden ethischen Überlegungen ergeben und den Erhalt der Umwelt sowie eine sozial verträgliche Wertschöpfung zum Ziel haben. Der Faktor Nachhaltigkeit nimmt dabei die zentrale Position ein. Im Zeitalter der ESG-Richtlinien ist eine rein auf Gewinnoptimierung gerichtete Unternehmensstrategie nicht mehr vermittelbar. Nachhaltigkeit tritt nicht mehr nur als einer unter vielen Entscheidungsfaktoren auf, sondern ist – spätestens seit Verkündung der Grundsatzerklärungen des deutschen Lieferkettengesetzes (LkSG) – zum dominierenden Gradmesser verantwortungsvollen unternehmerischen Wirtschaftens geworden.

1. PRO UND CONTRA

Sven Neumann ist Geschäftsführer von impacts4u und Qualifizierter Aufsichtsrat by Deutsche Börse AG.

Pro | **Contra**

Nachhaltigkeit als unternehmenskritischer Faktor: *Nicht nur aus regulatorischen, sondern auch aus Gründen der Zukunftsfähigkeit ist eine intelligente Nachhaltigkeitsstrategie für moderne Unternehmen unverzichtbar.*

Das aktuelle Regulierungsumfeld erzwingt eine Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (zB der ESG-Richtlinien mit deren Auswirkungen auf die Investitionstätigkeit) in Sachen Nachhaltigkeit. Gleichzeitig lassen sich damit aber auch die Außenwirkung und das allgemeine Image des Unternehmens verbessern, was das Employer Branding unterstützt und sich positiv auf die Geschäftserfolge auswirken wird.

Umwelt- und Nachhaltigkeitsregulierungen tragen derzeit massiv zur Bürokratisierung der Geschäftsprozesse bei, entfalten dabei innovationshemmende Wirkung und bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit. Es besteht die Gefahr, dass realitätsfremde Vorschriften und ausufernde Berichtspflichten – siehe LkSG – die Unternehmen lähmen.

19. Jahrgang / Dezember 2023 / Nr. 6

Aufsichtsrat aktuell

Fachinformation für die verantwortungsvolle Kontrolle und Beratung von Unternehmen und Stiftungen

Das aktuelle Interview
Benedikt Kommenda spricht mit Alina Czerny

Praxisfragen rund um den Aufsichtsrat
Zur Vergabe von Abschluss- und Sonderprüfungen

Rechtsprechung
Eingreifen in die Geschäftsführung des Vorstands

Dos and Dont's im Aufsichtsrat
Von der Kunst, einen Aufsichtsrat zu bauen
Der Aufsichtsrat und Innovation
Tugendwaage zwischen Mangel und Überschuss
!PAROLi – Aufsichtsräte und Nachhaltigkeit
WAPPP – Das globale Netzwerk für Good Governance

AufsichtsART®
Angezettelt & Geclaired
Das Offene Buch

Literaturrundschau
Büchergold

Linde
www.lindeverlag.at