

Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

Leitlinien für nachhaltiges Erfolgsmanagement

Bearbeitet von
Dipl.-Ökonom Rudolf X. Ruter

1. Auflage 2015. Buch. 154 S. Hardcover

ISBN 978 3 503 16562 9

Format (B x L): 13 x 19,5 cm

Gewicht: 262 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Edition Governance

Tugenden eines ehrbaren Aufsichtsrats

Leitlinien für nachhaltiges
Erfolgsmanagement

von
Rudolf X. Ruter

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 16562 9](http://www.ESV.info/9783503165629)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16562 9
eBook: ISBN 978 3 503 16561 2
ISSN 2365-3825

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus Garamond, 12pt/15pt

Satz: Tozman Satz & Grafik, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen



Copyright NEL (Ioan Cozacu) (* 27. Juni 1953 in Cluj-Napoca, Rumänien) ist seit 1984 als freischaffender Cartoonist und Buchillustrator tätig und gehört zu den bekanntesten Karikaturisten Deutschlands. Wiedergabe mit freundlicher Genehmigung des Künstlers

VORWORT

Für die Mehrzahl der Führungskräfte und Verantwortungsträger in unserer Wirtschaft ist es selbstverständlich im täglichen Geschäftsleben Werte zu leben. Auch wenn aktuell immer öfter Medien eher das Bild vom gierigen, unsozialen und unanständigen Manager in ihren Schlagzeilen verbreiten. Sich als Führungskraft anständig zu verhalten, macht Sinn. Nur wenn sich alle Mitarbeiter, Führungskräfte, Vorstände, Aufsichtsräte / Beiräte und Eigentümer / Gesellschafter eines Unternehmens anständig gegenüber ihren Stakeholdern (nach innen und außen in alle Richtungen wie v. a. Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Öffentlichkeit) verhalten, wird das Unternehmen selbst langfristig wirtschaftlichen und nachhaltigen Erfolg haben. Klare Sinn- und Werte-Orientierung ist sowohl für alle Akteure als auch für das Unternehmen selbst als Fundament und Voraussetzung für ein nachhaltiges Erfolgsmanagement gefragt.

Dieser Band soll Leitlinien zur Chancen-Verbesserung für ein persönliches und nachhaltiges Erfolgsmanagement aufzeigen und richtet sich nicht nur an

Aktionäre / Eigentümer / Gesellschafter, Vorstände / Geschäftsführer, Führungskräfte. Vor allem Aufsichtsräte / Beiräte / Stiftungsräte werden adressiert. Das eigene Verhalten und die eigene Haltung stehen im Vordergrund mit konkreten Hinweisen für das wirksame Einbinden und Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensführung. Es handelt von dem eigenen Wertekanon und den persönlichen Vorstellungen unternehmerischen Handelns. Welches Vorbild will ich geben?

Welche Werte will ich leben? Welche Sinn- und Werte-Orientierung benötigt ein erfolgreiches Unternehmen?

Dieser Band ist weitgehend frei von rechtlichen Vorschriften wie Gesetzen, Verordnungen, Paragraphen und Rechtsprechungen. Er enthält auch keine mehr oder weniger wissenschaftlichen Führungslehren oder sonstige praxisnahe oder -ferne Theorien.

Dieser Band richtet sich an Jederfrau und Jedermann besonders als Mandatsträger in einem Aufsichtsgremium (als Aufsichtsrats-Vorsitzender, als Ausschuss-Vorsitzender und insbesondere als ›einfaches‹ Aufsichtsratsmitglied). Der Band appelliert an den einfachen, erfahrungsbezogenen Verstand des Menschen und fordert dessen natürliches Urteilsvermögen (gleich umgangssprachlich: ›gesunder Menschenverstand‹) heraus. Er soll den Leser selbst im Sinne eines nachhaltigen Erfolgsmanagements in seiner alltäglichen, ehrbaren Aufsichts-

oder Beiratsarbeit unterstützen und ihm und seinem zu überwachenden und zu beratenden Unternehmen von Nutzen sein. ›Ehrbares Agieren‹, im Sinne von ethisch anständigem und gesellschaftlich verantwortlichem Handeln des Aufsichtsrats.

Der Begriff ›Aufsichtsrat‹ wird in diesem Band synonym benutzt für alle Mitglieder eines überwachenden und beratenden Aufsichtsgremium (v. a. Aufsichtsrat, Beirat und Stiftungsrat).

Gedankliche Grundlage sind jahrtausend Jahre alte theologische und philosophische Erfahrungen und Erfolge, die im Wesentlichen auf zwei Grundprinzipien beruhen: Regeln und Tugenden als Verhaltensstandards und Leitplanken, die für alle gleichermaßen gelten. Anhand der sieben magischen Tugenden wird eine Sinn- und Werte-Orientierung sowohl für das Gremium als auch für jedes einzelne Mitglied eines Aufsichtsrats aufgezeigt. Auf Darstellungen von mehr oder weniger bekannten negativen Beispielen aus dem Bereich der unternehmerischen Todsünden eines Aufsichtsrats wurde bewusst verzichtet. Sollte der Leser sich dafür mehr interessieren, muss er auf andere Publikationen bzw. auf die täglichen Meldungen in den bekannten Medien zurückgreifen.

Der Band versucht kurz und prägnant Leitlinien und Orientierungspunkte für den ehrbaren Aufsichtsrat und seiner Aufsichtsverantwortung aufzuzeigen. Leitplanken

in Anlehnung historisch überliefelter, allseits bekannter, im Alltag aber nicht immer bewusst gelebter Tugenden – ohne philosophischen Diskurs, ohne Rangfolge, Gewichtung, Wettkampf der Tugenden untereinander oder gar ›Tugend-Terror‹ auszulösen. Leitlinien ohne wissenschaftliche Begründung und Ableitung ihrer tatsächlichen Bedeutungen in unterschiedlichen privaten und unternehmerischen Lebenssituationen.

Angereichert mit mehr oder weniger ernst zu nehmenden Weisheiten (insg. mehr als 60 Aphorismen, Sprüche, Zitate – siehe Namensregister von A–Z) soll dieser Band inspirieren und hoffentlich leicht und mit einem Schmunzeln lesbar sein. Beim ersten Mal genauso wie beim wiederholten Gebrauch sollen Gedanken stimuliert werden, die es einem Aufsichtsrat erleichtern, seine Ehrbarkeit zu leben, zu dokumentieren und durchzusetzen.

Die Fundstellen und Quellen aller zitierten Namen und Zitate können direkt im Internet mit Hilfe der Suchfunktion nachgelesen werden. Auf weiterführende Literaturhinweise wurde aufgrund der bisher erschienenen, zahlreichen Publikationen und Schriften zum Thema verzichtet. Ausreichend weiteres ›Lesefutter‹ zur Vertiefung der eigenen Gedanken kann kostenlos der Homepage des Autors (www.ruter.de) entnommen werden.

Der Band liefert keine Patentrezepte, keine endgültigen Wahrheiten oder gar Zauberformeln. Oder

wie der deutsche Schriftsteller Joachim Ringelnatz (1883–1934) es formulierte: »Der Stein der Weisen sieht dem Stein der Narren zum Verwechseln ähnlich«. Der Band steht auch nicht in Konkurrenz oder gar im Verdrängungswettbewerb mit bestehenden und gerade noch fertig zu entwickelten neuen Managementtheorien und -systemen.

Diversity-and-Inklusiveness-Gedanken und -Entwicklungen haben dergestalt Einzug gefunden als das mit dem Begriff ›Ehrbarer Aufsichtsrat‹ jederzeit und selbstverständlich auch die ›Ehrbare Aufsichtsrätin‹ gemeint ist.

Stuttgart, September 2015

Rudolf X. Ruter

*»Ein Mensch war eigentlich ganz klug,
und schließlich doch nur klug genug,
um einzusehen, schmerzlich klar,
wie blöd er doch im Grunde war!*

*Unsäglich zwischen beiden Welten,
wo Weisheit und wo Klugheit gelten,
ließ seine Klugheit er verkümmern
und zählt nun glücklich zu den Dümmern.«*

Eugen Roth (1895 – 1976),
deutscher Lyriker

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	21
Kapitel A – Werte-Orientierung und nachhaltige Unternehmensführung	23
I. Sinn- und Werte-Orientierung	25
1. Reputation und Persönlichkeit	25
2. ›Spielregeln‹	26
3. Persönlicher Werte-Kanon	27
II. Nachhaltige Unternehmensführung	28
III. Der Aufsichtsrat als Garant eines nachhaltigen Erfolgsmanagement	29
Kapitel B – Was ist ein ehrbarer Aufsichtsrat? .	35
I. Ethik und Ehre und ehrbarer Aufsichtsrat .	37
1. Ethik	37
2. Ehre	37
3. Ehrbarer Aufsichtsrat	38
II. Aufsichtsratstätigkeiten sind keine Ehrenämter	39
III. Der ehrbare Aufsichtsrat als Hüter der Corporate Governance	39

Kapitel C – Was sind Tugenden?	45
I. Führung ist Kunst	47
II. Allgemeine Werte des Lebens sind gefragt .	47
1. Sieben Tugenden	49
2. Sieben Todsünden	51
III. Der ehrbare Aufsichtsrat als oberster Wächter der Werte und der Ethik	53
Kapitel D – Tugenden müssen vorgelebt werden	57
I. Tone at the Top	59
II. Mangel an Gelegenheit ist noch keine Tugend	60
III. Der ehrbare Aufsichtsrat setzt die Leitlinien	61
Kapitel E – Tugend 1 – Tapferkeit / Mut	67
I. Was bedeutet Tapferkeit / Mut?	69
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	70
1. Jeder fragt engagiert nach	70
2. Jeder will entscheiden	71
3. Jeder spricht Falschentwicklungen an .	71
4. Jeder übernimmt gesellschaftliche Verantwortung	72
5. Jeder akzeptiert innere und äußere Reflexion	72

Kapitel F – Tugend 2 – Mäßigung / Besonnenheit	77
I. Was bedeutet Mäßigung / Besonnenheit? .	79
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	80
1. Jeder beschränkt sich auf seine wesentlichen Aufgaben	80
2. Jeder strebt einen transparenten Informationsfluss an.	81
3. Jeder ist konflikt- und konsensfähig ..	82
4. Jeder kann auch ›NEIN‹ sagen	82
5. Jeder kennt den Unterschied zwischen legal und legitim	83
Kapitel G – Tugend 3 – Klugheit / Weisheit	87
I. Was bedeutet Klugheit / Weisheit?	89
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	90
1. Jeder kennt die ›Spielregeln‹	90
2. Jeder kann Zuhören	91
3. Jeder ist neugierig und innovativ	92
4. Jeder hat ein ausreichendes Zeitbudget .	92
5. Jeder akzeptiert lebenslanges internes und externes Lernen	93
Kapitel H – Tugend 4 – Gerechtigkeit / Haftung	97
I. Was bedeutet Gerechtigkeit / Haftung?	99
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	100

1. Jeder sorgt für gerechte ›Spielregeln‹	100
2. Jeder ist für Compliance verantwortlich	100
3. Jeder ist für die ›Enkelfähigkeit‹ verantwortlich	102
4. Jeder zeigt Bereitschaft zur Evaluation	102
5. Jeder akzeptiert seine persönliche Haftung	103
Kapitel I – Tugend 5 – Glaube/Vertrauen	107
I. Was bedeutet Glaube/Vertrauen?	109
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	110
1. Jeder akzeptiert Vertrauen	110
2. Jeder hält seine Versprechungen ein	111
3. Jeder investiert in seine Vertrauenswürdigkeit	112
4. Jeder achtet Vertrauen als einen Vermögenswert.	112
5. Jeder kennt die Grenzen von Vertrauen .	113
Kapitel K – Tugend 6 – Hoffnung/Zukunft	117
I. Was bedeutet Hoffnung/Zukunft?	119
II. Was bedeutet diese Tugend für den ehrbaren Aufsichtsrat?	120
1. Jeder hat ein zukunftsähiges Führungsverhalten	120
2. Jeder übernimmt unternehmerische Verantwortung	121