

Compliance ist mehr als Zuverlässigkeit

Vortrag

mit Diskussion

Es gilt das
gesprochene Wort

22. November 2018

Rudolf.x@Ruter.de

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

William Shakespeare
(1564 – 1616),
englischer Dramatiker

Angaben zur Person



Wirtschaftsprüfer / Steuerberater /
Corporate Governance Consulting /
Finanzexperte im Sinne des AktG
u.a. ehem. Leiter des Arbeitskreis
„Nachhaltige Unternehmensführung“ in
der Schmalenbachgesellschaft, derzeit
Mitglied des Beirats von Financial
Expert Association e.V.,
Beiratsvorsitzender der Wohninvest
Holding GmbH

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



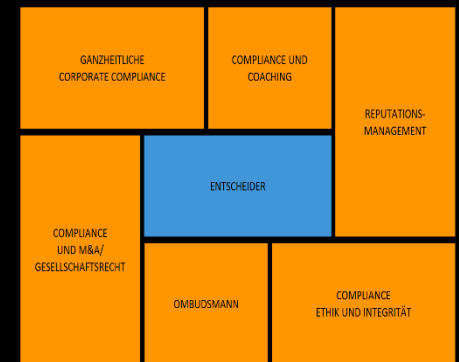
Deutschland im Rausch der Zuverlässigkeit



Balanceakt Compliance

„Balanceakt Compliance. Recht und Gesetz sind nicht genug. Ein interdisziplinärer Leitfaden für Entscheider“ erschienen Juli 2016, Frankfurter Allgemeine Buch

Autor: Dr. Kathrin J. Niewiarra, Rechtsanwältin, Attorney-at-Law (NY)



www.compliancechannel.tv

www.bleu-and-orange.com



Quelle: <http://www.ruter.de/?p=3139>

Aktuelle Studie von <https://www.rochusmummert.com/>



m ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

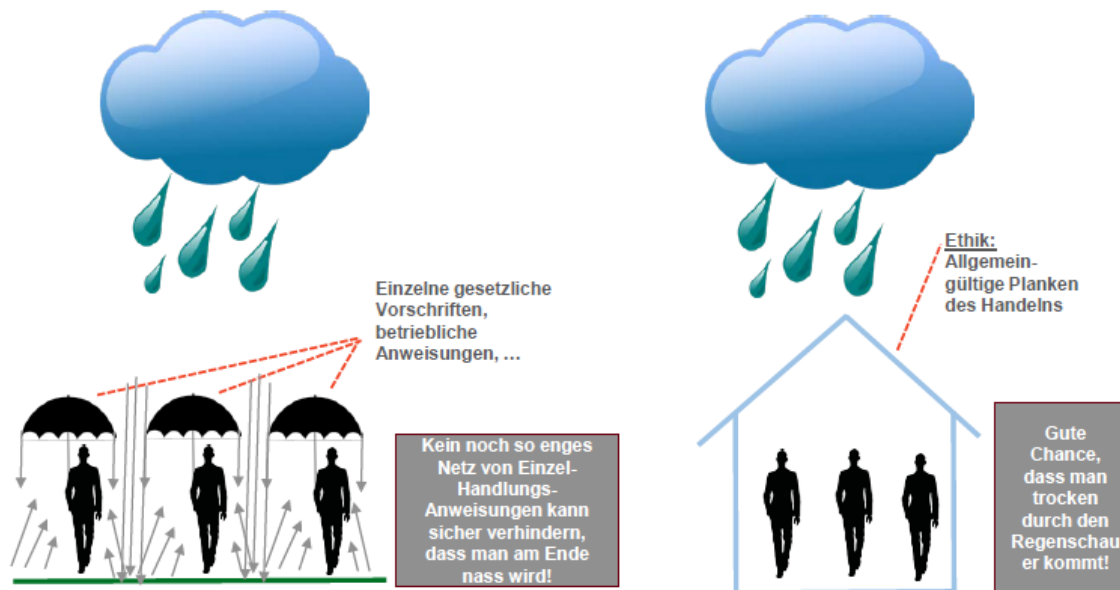
Aufsichtsratsstudie 2017

**Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur
für die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten**

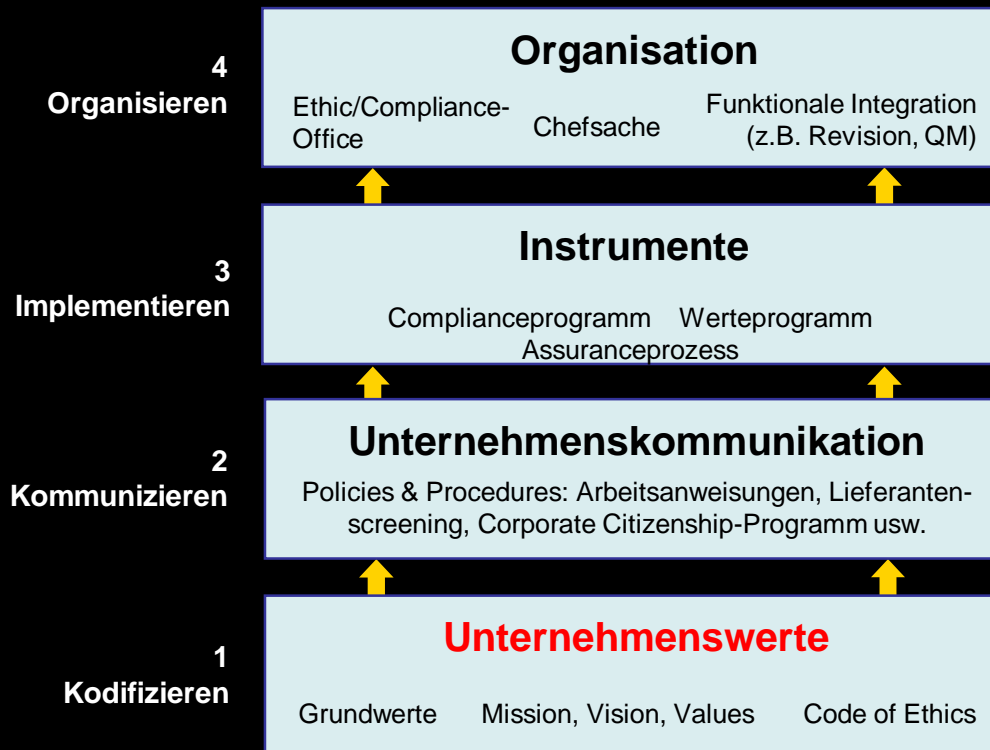
Dr. Frank Döring, Partner
15.12.17-Ergebnisbericht 1

Aktuelle Studie von <https://www.rochusmummert.com/>

ERKLÄRUNGEN – WIRKUNG DER ETHIK-KONSTITUTION



Compliance ist mehr als Zuverlässigkeit



Quelle: Wieland, Josef (2004). Wertemanagement, Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance.

Wertemanagement bedeutet:

Die handlungs- und entscheidungsleitenden Werte eines Unternehmens auf die verschiedenen Ebenen des Managements (Strategie, Organisation, Policies & Procedures, Kommunikation, Controlling) herunterzubrechen.

Deshalb können Compliance Systeme Fehlverhalten nicht verhindern.

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



„Wir können
stolz auf unsere
ehrbaren
Führungskräfte
sein.“



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



Nachhaltige Unternehmensführung

Führung



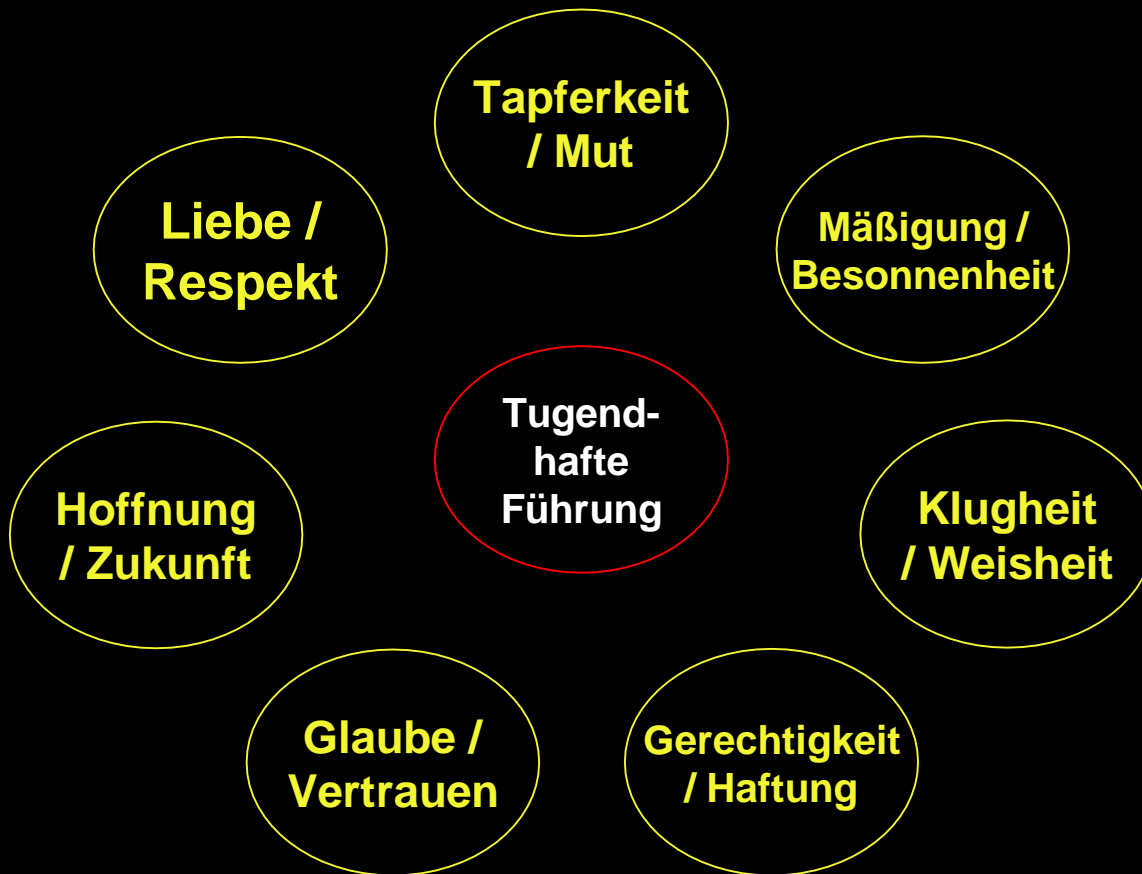
Nachhaltige Unternehmensführung

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

Eine Strategie !



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

Nachhaltigkeit ist ohne Compliance nicht denkbar

Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.

In diesem Sinne kommen allen ehrbaren Führungskräften eines Unternehmen eine besondere Rolle zu. Neben der Einhaltung aller operativen Zielsetzungen ist der Führer immer 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 auch auf www.ruter.de / Stichwort: Compliance**

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

Anlagen

Ausgewählte weitere Literaturhinweise (siehe auch www.ruter.de)

Albach, Horst (2007) „Betriebswirtschaftliche Lehre und Unternehmensethik“, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (2007)

Balz, Gerhard K. (1998 - 2000) „Aufsatzreihe: Unternehmensnachfolge“ in Der Syndikus

Balz, Gerhard K. (1984) „Die Beendigung der Mitgliedschaft in der GmbH“ in Duncker & Humblodt, Berlin

Balz, Gerhard K. (1984) „Rechte und Pflichten des Gesellschafters nach Austritt aus der GmbH“ in Der Betrieb

Balz, Gerhard K. (1983) „Bestandsschutz der Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ in Juristenzeitung

Balz, Gerhard K. (1983) „Rechtstatsachen zur Ausschließung und zum Austritt von Gesellschaftern der GmbH“ in GmbH Rundschau

Hank, Rainer (2007) „Die Geburt der Firma und die Macht ihrer Manager“, Frankfurter Allgemeine Zeitung, (2007)

Höffe, Otfried Prof. Dr. Dr. h. c. (2008) „Soziale Verantwortung von Unternehmen. Rechtsphilosophische Überlegungen“; 7. CSR-Newsletter von Ernst & Young; Mai 2008

Klink, Daniel (2007) „Vom ehrbaren Kaufmann zum ehrbaren Manager“, Handelsblatt (2007)

Leibinger, Berthold Prof. Dr.-Ing. (2006) „Der ehrbare Kaufmann – Auslaufmodell oder Leitbild in einer globalen Wirtschaft?“ Vortrag bei der Festveranstaltung anlässlich der 100-jährigen Gründungsfeier der Wirtschafts-wissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin (Oktober 2006)

Reim, Martin (2007) „Soziale Verantwortung von Unternehmen“, Süddeutsche Zeitung (2007)

Sywottek, Christian (2004) „Macht's gut“; Zeitschrift - Brand eins (10/2004)

Wenzel, Kirsten (2007) „Wie Masche sich von Ernst unterscheidet“, Financial Times Deutschland (2007)

Wedekind, Carolin (2007) „Norm fürs Gewissen“, Financial Times Deutschland (2007)

Anlagen

Ausgewählte weitere Literaturhinweise (siehe auch www.ruter.de)

Ruter, Rudolf X. im Bereich Public Corporate Governance – Aufsätze

- Effiziente Erstellung des Jahresabschlusses bei Unternehmen der öffentlichen Hand. In: Bürgermeisterhandbuch. Kognos-Verlag, 1995 (zusammen mit Albrecht Bacher)
- Einführung eines Beteiligungs-Managements in Kommunen. In: Bürgermeisterhandbuch. Kognos-Verlag, 1995
- Controlling öffentlicher Gesellschaften. In: Verwaltungsmanagement. Raabe-Verlag, 1996
- Der Wechsel des Abschlußprüfers in Unternehmen der öffentlichen Hand. In: Handbuch Kommunalpolitik. Raabe-Verlag, 1996
- Neue Wege im Rechnungswesen und Controlling öffentlicher Einrichtungen – Erfahrungsbericht aus der Praxis. In: Controlling öffentlicher Einrichtungen. Schäffer-Poeschel Verlag, 1997
- Chancen und Risiken im Internet – WWW als Marketinginstrument für öffentliche Verwaltungen. In: ENAC-Jahrbuch (Beilage zu VOP). 1998 (zusammen mit Falk S. Herrmann)
- Total Quality Management in der öffentlichen Verwaltung. In: Bürgermeisterhandbuch (Ergänzungs-lieferung Februar 1998). Kognos-Verlag, 1998
- Praktische Erfahrungen bei der Umsetzung von Reformprojekten. In: Neues öffentliches Rechnungswesen. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000
- Portfoliomanagement für den Konzern Stadt. In: Strategisches Management für Kommunalverwaltungen. Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft. Band 174. Nomos Verlagsgesellschaft, 2001 (zusammen mit Sophia Eltrop)
- Corporate Governance und öffentliche Unternehmen. In: Deutscher Corporate Governance Kodex. Schäffer-Poeschel-Verlag, 2003 (zusammen mit Thomas Müller Marques Berger)
- Zwischen wirtschaftlicher Freiheit und politischer Kontrolle – Wieviel Governance brauchen öffentliche Unternehmen? In: Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung. Berliner Wissenschaftsverlag, 2007 (zusammen mit Karin Sahr, Prof. Dr. Markus Häfele)
- Public Corporate Governance Kodex - ein Kodex guter Unternehmensführung für die öffentliche Hand. In: Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung. Haufe-Verlag, 2007 (mit Prof. Dr. Markus Häfele, Jürgen Vaas, Klaus Zisler)
- Public Corporate Governance Kodex - Herausforderung für die Öffentliche Hand. In: Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor. Festschrift für Dietrich Budäus zum 65. Geburtstag. Haupt-Verlag, 2007 (mit Prof. Dr. Markus Häfele)
- Zehn Thesen zum PCG-Kodex. In: Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft. Gesellschaft für Öffentliche Wirtschaft, Band 17. Nomos Verlagsgesellschaft, 2008
- Public Corporate Governance Kodex – Der Weg ist das Ziel. In: Corporate Governance in der öffentlichen Wirtschaft. Gesellschaft für Öffentliche Wirtschaft, Band 17. Nomos Verlagsgesellschaft, 2008

Anlagen

Ausgewählte weitere Literaturhinweise (siehe auch www.ruter.de)

Ruter, Rudolf X. im Bereich Public Corporate Governance – Artikel

Die Flucht ins Privatrecht fordert neues Denken in den Städten. Handelsblatt, 24.10.1995

Die Herren der GmbH sind nicht die Geschäftsführer. Das Weisungsrecht der Kommunen unter besonderer Berücksichtigung des Beteiligungs-Controllings – Die Herren der GmbH sind nicht die Geschäftsführer. Die Gemeinde (BWGZ), Heft 12/1994

Das Weisungsrecht der Kommunen in Baden-Württemberg gegenüber ihren Eigengesellschaften in der Rechtsform der GmbH.

Die Gemeinde (BWGZ), Heft 06/1995 (zusammen mit Dr. Rainer Schuhknecht)

Die Einführung eines qualifizierten Beteiligungsmanagements für das "Unternehmen Stadt Ludwigsburg". Der Gemeindehaushalt, Heft 07/1995 (zusammen mit Hans-Joachim Henke)

Die Mitglieder des Aufsichtsrats einer GmbH mit öffentlich-rechtlichem Anteilseigner - ihre Rechte und Pflichten. GmbH-Rundschau, Heft 11/1995 (zusammen mit Dr. Nils Harder)

EURO-Umstellungen in den Kommunen. Die Gemeindekasse Baden-Württemberg, Heft 11/1997 (zusammen mit Prof. Konrad Faiß)

Finanzwirtschaft. Neun Thesen zur besseren Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer. Die Gemeindekasse Baden-Württemberg, Heft 05/1997

Präventivmaßnahmen verhindern Korruption. Zeitschrift für Verwaltung, Organisation und Personal, Heft 03/1998

Beteiligungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Das Rathaus, Heft 10/1998 (zusammen mit Hans-Georg Welz)

Finanzmanagement in der Kirchenverwaltung. Zeitschrift für Verwaltung, Organisation und Personal, Heft 11/1998 (zusammen mit Peter Stoll)

Total Quality Management in der öffentlichen Verwaltung. Verwaltung und Management, Heft 05/1999

Outsourcing – Eine Strategie für die öffentliche Verwaltung? Die neue Verwaltung, Heft 06/1999 (zusammen mit Josef Klute)

Rückstellung für drohende Verluste aus Mietverhältnissen im sozialen Wohnungsbau. Der Betrieb, Heft 05, Februar 2001 (zusammen mit Christoph Serf, Michael Mokler)

Corporate Governance für den öffentlichen Sektor. Innovative Verwaltung, Heft 01/2004

Ein Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen? Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Jg. 27, Heft 04/2004

Ein Corporate Governance Kodex für Stiftungen? Stiftung und Sponsoring, Heft 05/2004

Ein Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen? Der Aufsichtsrat, Heft 06/2004

Public Corporate Governance: Ein Ehrenkodex auch für öffentliche Unternehmen. Innovative Verwaltung, Heft 03/2006 (zusammen mit Georg Graf Waldersee, Karin Sahr)

Soziale Verantwortung – ein Thema für den Aufsichtsrat?. Der Aufsichtsrat, Heft 04/2007 (zusammen mit Karin Sahr)

Anlagen

Ausgewählte weitere Literaturhinweise (siehe auch www.ruter.de)

Ruter, Rudolf X. im Bereich Private Corporate Governance – auszugsweise

Ruter, Rudolf X. (2008); „Eine Frage der Verantwortung“ Zeitschrift „Markt und Mittelstand“ (2008)

Ruter, Rudolf X. (2007); „Financial and Non Financial Reputation“ Kundennewsletter „PE International“ (2007)

Ruter, Rudolf X. (2007); „Konzepte von Nachhaltigkeit – Zusammenhang Nachhaltigkeit und CSR“ FAZ (2007)

Ruter, Rudolf X. (2007); „Nachhaltigkeit & CSR“

Ruter, Rudolf X. (2008); „Nachhaltigkeit, Grundprinzip des Handelns“ Fachzeitschrift „Die News“ (2008)

Ruter, Rudolf X. (2008); „Umweltdaten bilanzieren und Sparpotenziale heben“ FAZ (2008)

Ruter, Rudolf X. / Sahr, Karin (2007) „Soziale Verantwortung – Ein Thema für den Aufsichtsrat“; Zeitschrift - Der Aufsichtsrat (April 2007)

Ruter, Rudolf X. (2009); „Der Beirat - hilfreich für die Führung in jedem Familienunternehmen. Zeitschrift für Corporate Governance, 04/2009 (Vorwort)

Ruter, Rudolf X. (2009); „Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitgliedern in Familienunternehmen - Praxiserfahrungen im Mittelstand. Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 05/2009

Ruter, Rudolf X. (2009); „Der Beirat - hilfreich für jedes Familienunternehmen“. Board Report, Heft 09/2009

Ruter, Rudolf X. (2010); „Rechte und Pflichten einer verantwortungsvollen Beiratstätigkeit - Mögliche Ausgestaltungsformen und Handlungsempfehlungen. Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 01/2010

Ruter, Rudolf X. (2010); „Zehn Fragen an den Wirtschaftsprüfer zur nachhaltigen Unternehmensführung“. Der Aufsichtsrat, 02/2010

Ruter, Rudolf X. Was ist ein ehrbarer AR / Beirat ?- Welche Bedeutung nimmt er im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung ein? Fachzeitschrift DER BETRIEB Heft 20 vom 20. Mai 2011, Seite 1123 bis 1126

Haftungsausschluss

Diese Darstellung ist lediglich als allgemeine und unverbindliche Information gestaltet und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Darstellung mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und / oder Aktualität, insbesondere kann sie nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen.

Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers.

Jegliche Haftung ist daher ausgeschlossen. Bei spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zu Rate gezogen werden.

Back up Folien

Tugenden einer ehrbaren Führungskraft



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!

Tugenden einer ehrbaren Führungskraft

Was ist eine Tugend?

Von taugen (süddeutsch:
„das taugt mir“)

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

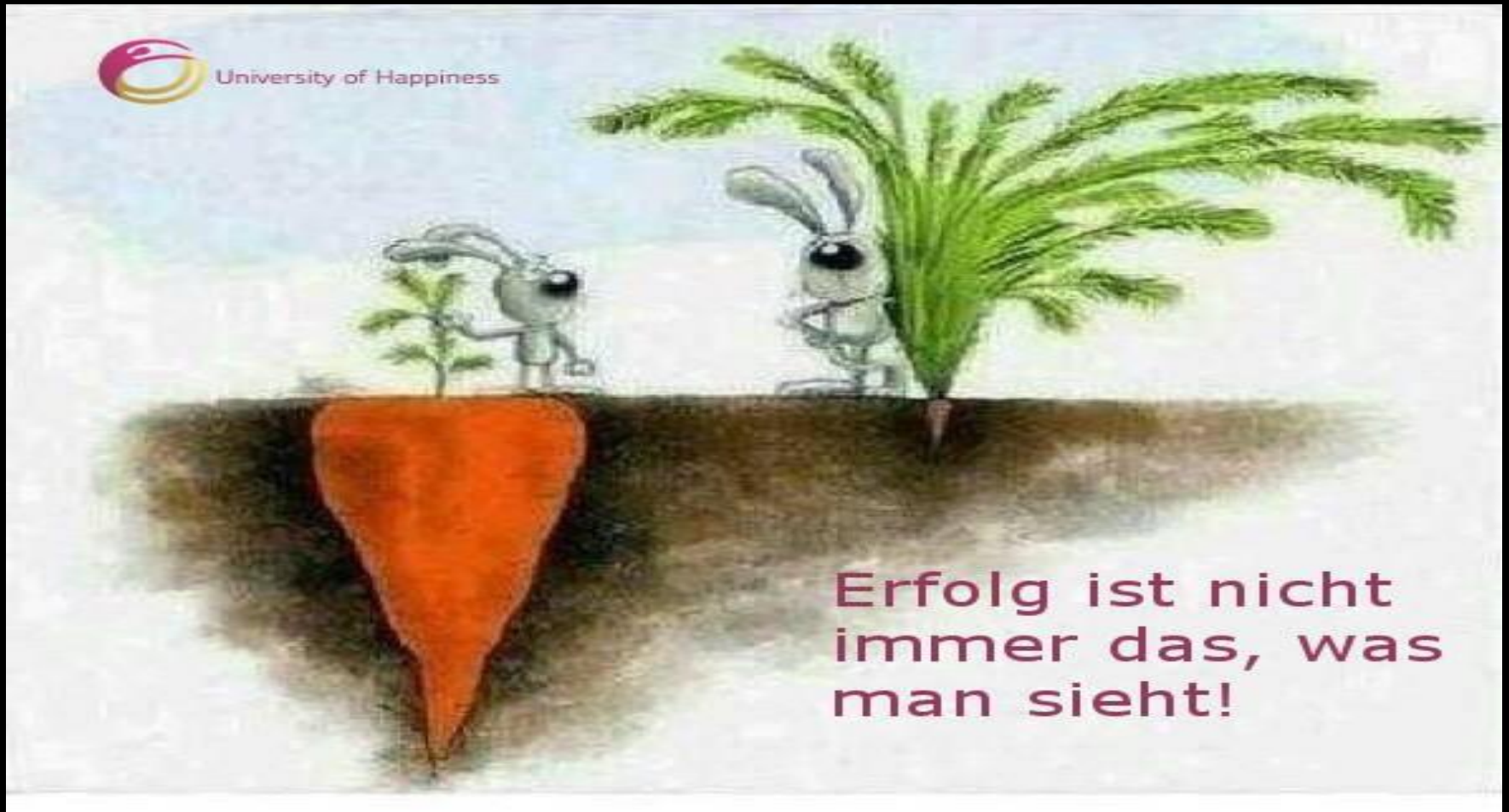
Tugenden sind also
erworbene Haltungen, die
ihre eigene Sinnhaftigkeit
auch in Konfliktsituatio-
nen durchhalten.

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 einer ehrbaren Führungskraft



Tugenden einer ehrbaren Führungskraft

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

“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



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.

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

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

„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

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.**

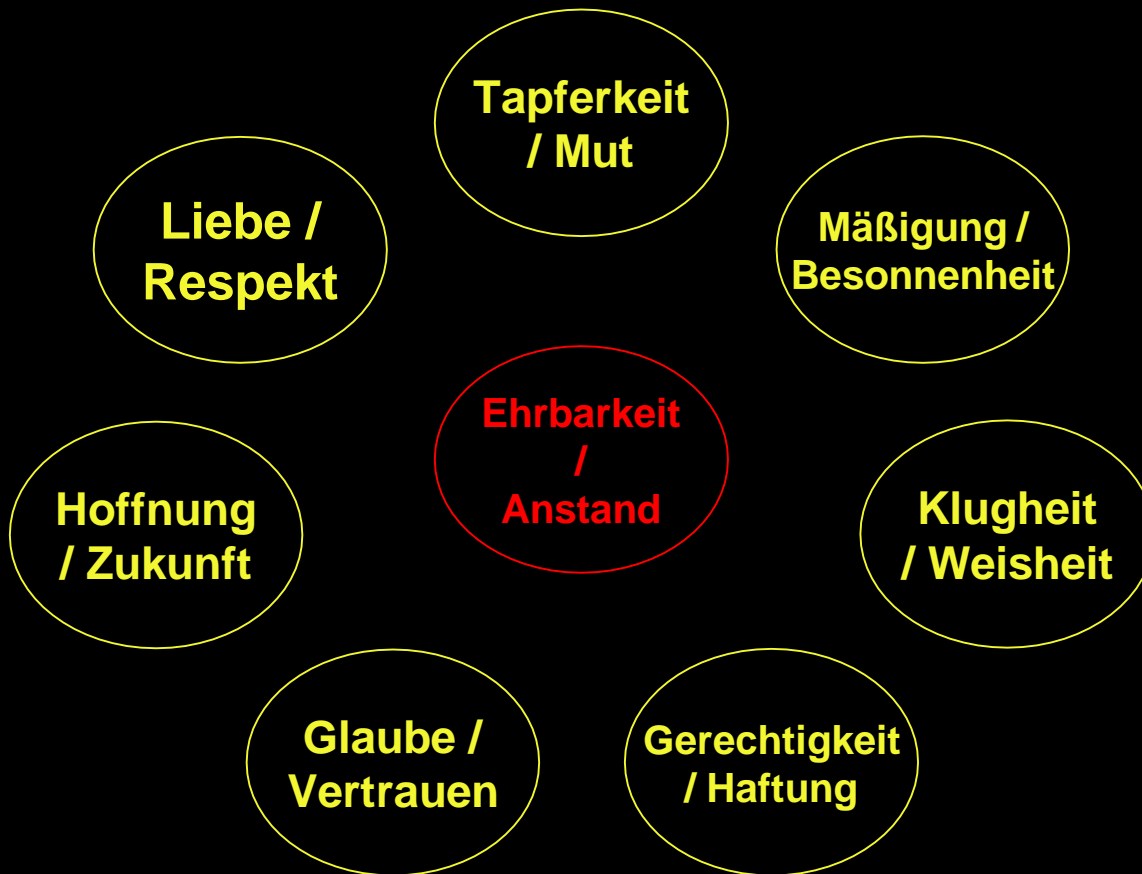
Was ist Respekt?

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 und 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.