

Disziplin und Tugend sind zentrale Begriffe für Bernhard Bueb. In seinem aktuellen Buch „Von der Pflicht zu führen“ überträgt der 70-Jährige sein Plädoyer für eine moralische Grundhaltung auch auf die Wirtschaft – und trifft damit einen Nerv. Welche Bedeutung Tugenden für eine berufliche Karriere haben und warum sie gerade in Krisenzeiten eine Renaissance erleben, darüber sprach der langjährige Leiter des Internats auf Schloss Salem am Bodensee mit Sonja Weiher. Gebildet, eloquent, höflich und korrekt ist der nicht unumstrittene Pädagoge selbst ein gelungenes Beispiel dafür, wie man beruflich erfolgreich und seinen Idealen treu sein kann.

BERNHARD BUEB

„WER FÜHREN WILL,

E. Nieswiodek/Chr. Medienmagazin pro

04

TUGENDEN IM HEFT:



PÜNKTLICH



EHRlich



FLEISSIG

COACHING ZONE

WENN SIE NACHHALTIGE ERFOLGE

– vielleicht sogar im Top-Management – anstreben, ist eine Beschäftigung mit den altbekannten Tugenden sicher hilfreich. Vielleicht erkennen Sie dabei die eine oder andere Sekundärtugend wie Disziplin, Fleiß, Treue und Ehrlichkeit, die Ihnen beruflich schon einmal geholfen hat. Auf Sekundärtugenden wie Ausdauer, Sorgfalt, Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein wird häufig in Beurteilungsgesprächen Wert gelegt. Aber diese allein machen Sie noch nicht unbedingt zu einer nachhaltig erfolgreichen Führungskraft. Mit Sekundärtugenden könnten Sie auch effektiv und generalstabsmäßig einen Banküberfall organisieren. Es kommt auf die ethische Gesinnung an, die Ihr Gewissen bezüglich Ehrlichkeit leitet. Für nachhaltigen Erfolg braucht es eine ethische Haltung, die sich am

FELICITAS VON ELVERFELDT, TOPMANAGEMENT-COACH UND AUTORIN VON „SELBSTCOACHING FÜR MANAGER“, BERÄT SEIT 1995 GROSSKONZERNE.





TUGENDEN“ MUSS BEHERRSCHEN

Achtsamkeit
Beharrlichkeit
Bescheidenheit
Dankbarkeit
Demut
Duldsamkeit
Ehrlichkeit
Einfachheit

Gleichmut
Herzlichkeit
Hingabe
Höflichkeit
Humor
Liebe
Maßhalten
Optimismus
Pünktlichkeit
Rat
Sanftmut
Treue
Vertrauen
Verzeihen
Weisheit

„
Pünktlichkeit
Gerechtigkeit
Gleichmut
Herzlichkeit

Punkt acht Uhr dreißig beginnt unser Gespräch. Gehören Disziplin und Pünktlichkeit für Sie zu den Tugenden, die auch für beruflichen Erfolg grundlegend sind? Pünktlichkeit ist eine der Sekundärtugenden, in denen sich Disziplin konkretisiert. Dazu zählen auch Ordnungssinn, Fleiß, Anstrengungsbereitschaft und Sorgfalt. Und die gehören zu jeder kulturellen Leistung, nicht nur zur beruflichen.

Wenn in Unternehmen wie Nokia oder Opel Mitarbeiter nach jahrelangen Zusatzschichten, also hohem Engagement für das Unternehmen, auf der Straße stehen, während die Manager mit hohen Abfindungen ausscheiden, was läuft da im Blick auf die Tugenden auf der Führungsebene grundsätzlich schief? Den Managern fehlt es einfach an Charakter. Es mangelt an Gemeinsinn, an Fairness, Gerechtigkeit und Verhältnismäßigkeit. Die Manager sind der Macht, die sie ausüben, moralisch nicht gewachsen. Das ist ein allgemeines Problem in der heutigen Wirtschaft – und in der Politik.

Gemeinwohl orientiert. Primärtugenden wie Hilfsbereitschaft, Nächstenliebe, Solidarität, Respekt vor anderen, Toleranz und Geduld orientieren sich stets am Wohle aller und lassen sich nicht so leicht durch das Ego missbrauchen. Top-Führungskräfte sind jedoch überwiegend (noch) ▲ **kein Paradebeispiel für gelebte Primärtugenden**. Sie sind vorwiegend geprägt durch die P-Kultur: Power, Perception und Personal Benefits. Sie sind meist individualistisch und orientieren sich an Image, kalkulierten Netzwerken und Konkurrenz. Ihre Sprache ist indirekt und ihre Haltung eher misstrauisch. Die Ebenen darunter leben gemäß der T-Kultur: Team, Trust und To Do. Sie sind vorwiegend teamorientiert und wollen einen sinnvollen Beitrag leisten für angemessene Anerkennung bei hoher fachlicher Orientierung. Ihre Sprache ist direkt, ihr Verhalten eher kooperativ. Der Wandel von der T- zur P-Kultur entsteht dadurch, dass die besten Plätze oben knapp und heiß begehrt sind und oft einen Kampf auslösen, in dem es Gewinner und Verlierer gibt. Es geht plötzlich vorwiegend um die Sicherung und Steigerung der eigenen Macht. Diese Machtspiele stoßen jedoch an Grenzen, wie man in der derzeitigen Finanzkrise sehen kann. Um eine welt-

TUGENDHAFTER PRÄSIDENT

Der amerikanische Präsident **BENJAMIN FRANKLIN** (1706-1790) kultivierte seinen Charakter mit Hilfe einer Liste von 13 Tugenden, die er im Alter von 20 Jahren entwickelte und Zeit seines Lebens anwandte. In seiner Autobiographie fasst er die 13 Tugenden wie folgt zusammen:

- 1 **Enthaltsamkeit** – Iss nicht bis zum Stumpfsinn, trink nicht bis zur Berausung.
- 2 **Schweigen** – Sprich nur, was anderen oder dir selbst nützen kann; vermeide unbedeutende Unterhaltung.
- 3 **Ordnung** – Lass jedes Ding seine Stelle und jeden Teil deines Geschäfts seine Zeit haben.
- 4 **Entschlossenheit** – Nimm dir vor, durchzuführen, was du musst; vollführe unfehlbar, was du dir vornimmst.
- 5 **Sparsamkeit** – Mache keine Ausgabe, als um anderen oder dir selbst Gutes zu tun; das heißt: Vergeude nichts.
- 6 **Fleiß** – Verliere keine Zeit: sei immer mit etwas Nützlichem beschäftigt; entsage aller unnützen Tätigkeit.
- 7 **Aufrichtigkeit** – Bediene dich keiner schädlichen Täuschung; denke unschuldig und gerecht, und wenn du sprichst, so handle danach.
- 8 **Gerechtigkeit** – Schade niemandem, indem du ihm unrecht tust oder die Wohltaten unterlässt, die deine Pflichten sind.
- 9 **Mäßigung** – Vermeide Extreme; hüte dich, Beleidigungen so übel aufzunehmen, wie sie es nach deinem Dafürhalten verdienen.
- 10 **Reinlichkeit** – Dulde keine Unsauberkeit am Körper, an Kleidern oder in der Wohnung.
- 11 **Gemütsruhe** – Beunruhige dich nicht über Kleinigkeiten oder über gewöhnliche oder unvermeidliche Unglücksfälle.
- 12 **Keuschheit** – Übe geschlechtlichen Umgang selten, nur um der Gesundheit oder der Nachkommenschaft willen, niemals bis zur Stumpfheit, Schwäche oder zur Schädigung deines eigenen oder fremden Seelenfriedens oder guten Rufes.
- 13 **Demut** – Ahme Jesus und Sokrates nach.

Quelle: Benjamin Franklin, Autobiographie

Sie schreiben in Ihrem aktuellen Buch „Von der Pflicht zu führen“, unsere Gesellschaft braucht Führungseliten. Was zeichnet diese aus?

Führungseliten brauchen nicht nur das technische Können, um ihre Unternehmen oder das Staatswesen zu führen. Sie müssen **Gemeinsinn und Verantwortungsbewusstsein** besitzen. Daran mangelt es bei unseren Führungseliten. Wir müssen junge Menschen zu Verantwortungseliten erziehen, in gleichem Maße, wie wir sie zu technisch exzellent arbeitenden Eliten erziehen.

Was ist für Sie „Führung“? Wer führt, sollte fünf Maximen beherzigen: Oberstes Gebot sollte sein, die Menschen, die man führt, zu stärken, ihr Selbstvertrauen zu fördern. Zweitens müssen Ziele vereinbart werden, und es muss kontrolliert werden, ob diese erreicht werden. Daraufhin müssen die Führenden loben und belohnen oder kritisieren und Hilfe anbieten, damit der, der geführt wird, sein Verhalten verbessern kann. Nur wenn die Hilfe verweigert wird, kann man auch mit Strafe drohen. Als Fünftes muss der, der führt, bereit sein, Verantwortung zu teilen, zu delegieren.

Gibt es für Sie den Prototyp eines „guten Chefs“? Was ist charakteristisch für diesen? In Ihrem Buch nennen Sie konkret den Künzelsauer

Schraubenhersteller Reinhold Würth. Ihm wird ja vorgeworfen, er habe Steuern hinterzogen. Dieser Vorwurf lässt sich nicht halten. Zum einen lässt sich durch eine Einzeltat eine Lebensleistung nicht relativieren. Zum anderen ist er im Dickicht steuerlicher Grauzonen falsch beraten worden. Er war vor-

„Junge Menschen, die Führungspositionen anstreben, sollten an ihrem Charakter arbeiten.“

nehm genug, das nicht seinen Beratern anzulasten, sondern selbst die Verantwortung zu übernehmen. Es wäre töricht zu unterstellen, dass er wegen einer für ihn geringen Summe eine kriminelle Tat begehen würde. Deshalb nenne ich ihn nach wie vor als Beispiel eines verantwortlich handelnden Unternehmers. Historisch ist Robert Bosch das Beispiel eines Menschen, der alles das erfüllt, was ich aufgezählt habe.

In Ihrer Publikation zeichnen Sie das Bild eines fürsorglichen und fordernden, anteilnehmenden und allwissenden, eines beinahe väterlichen Unternehmers mit offenem Ohr und klaren Zielvorstellungen. Ist das nicht eine sehr romantische Vorstellung, weit entfernt von der Realität in heutigen großen Wirtschaftskonzernen?

In den mittelständischen Unternehmen, die ja das

Rückgrat unserer Wirtschaft bilden, finden Sie diesen Typus häufig. Wir dürfen uns nicht immer orientieren an den großen Aktiengesellschaften, die von Managern geleitet werden. Manager sind häufig sehr technokratisch orientiert, ihnen fehlt die Identifikation mit der konkreten Firma. Manager sind auswechselbar wie Krawatten. Dagegen identifizieren sich Frauen und Männer an der Spitze von mittelständischen Unternehmen meistens ganz und gar mit ihrem Unternehmen.

Viele junge Leute starten mit großem Idealismus ihre Karriere. Müssen sie gerade in den genannten großen Firmen an der Realität, an Erfolgsdruck und Überlastung scheitern?

Sie sollten meiner Meinung nach stark genug sein sich zu weigern, in Firmen zu arbeiten, deren Atmosphäre unmenschlich ist und in denen ihnen Ziele abverlangt werden, die sie nicht billigen können. Etwa, wenn es nur um das Mehrnen der Rendite geht, ohne Rücksicht auf Mitarbeiter, das Land, in dem man lebt, oder Folgen für die Wirtschaft – wo also der kapitalistische Egoismus vorherrscht. Man sollte sich dann trauen, die Firma zu verlassen, auch wenn man seine Verdienstmöglichkeiten einschränken muss.

In vielen Wirtschaftszweigen beginnt langsam ein Umdenken, und man setzt, gerade im Führungsbereich, auf die Erfahrung älterer Mitarbeiter. Was können Junge von Alten lernen?

Ich halte es für richtig, dass man den Jugendwahn ablegt und auf die Erfahrung von Älteren setzt. Diese sind häufig selbstbewusster, wissen, wer sie sind, und sind eher bereit und mutig genug, das

durchzusetzen, was sie für richtig halten. Sie lassen sich nicht verführen durch die in der globalen Wirtschaft propagierte Geldvermehrung. Damit können sie ein Vorbild sein für Junge.

Die globale Finanzkrise erschüttert die Welt und bringt auch Unternehmensführungen rund um den Globus in Aufruhr. Ihr Rat für künftige Manager?

Die Krise, in der wir stecken, ist auch eine moralische Krise, die die Chance für eine moralische Erneuerung birgt. Junge Menschen, die Führungspositionen anstreben, sollten an ihrem Charakter arbeiten. Sie sollten Gemeinsinn entwickeln, ihr Lebenskompass sollte die Menschlichkeit sein. Ziel sollte sein, in der Führungsposition immer als hervorragender Mensch und als hervorragender Fachmann zu erscheinen.



weite Rezession oder auch eine Klimakatastrophe zu meistern, reicht eine individualistische und auf persönliche Macht ausgerichtete Grundprägung nicht mehr aus. Primärtugenden wie Solidarität, Hilfsbereitschaft und Geduld sind gefragt. Gegenseitige Schuldzuweisungen und Gewinner-Verlierer-Spiele helfen nicht aus der Krise. Die aktuellen Herausforderungen sind durch globale Interdependenzen und mangelnde Transparenz geprägt. Die Folgen haben alle zu tragen. In unsicheren Zeiten wird Vertrauen zu einer gefragten Währung. Vertrauen bildet die Grundlage von fast allem, ist aber zu einem knappen Gut geworden. Seien auch Sie jemand, der Vertrauen ausstrahlt. Dann werden Sie andere weit besser überzeugen können. Die folgenden sechs Grundsätze, abgeleitet aus den Primär- und Kardinaltugenden, können Ihnen auf dem Weg nach oben helfen: **1. Solidarität:** Sehen Sie nicht nur sich selbst und Ihre Interessen, sondern berücksichtigen Sie die **Interessen aller Beteiligten** und verhalten Sie sich entsprechend solidarisch. Als Gemeinschaft mit innerer Verbundenheit lässt sich mehr erreichen als allein. **2. Geduld:** In unruhigen Zeiten ist Geduld und Ruhe, verbunden mit Weisheit, eine wichtige Voraussetzung, um nachhaltig

LEBENSZIEL

Welche Lehren können junge Menschen aus der Krise ziehen, auch wenn sie selbst noch nicht in der Verantwortung standen? Sie sollten zwischen Eigennutz und Gemeinwohl die richtige Mitte suchen. Das ist eine zentrale Frage von Bildung. Bildung heißt, den Wertekonflikt zwischen Eigennutz und Gemeinwohl gut meistern zu können.

„Jeder, der führend tätig ist, muss sich um sich selbst kümmern, sich Gutes tun.“

Welche Rolle spielt Bildung für eine gute Führung? Bildung und Führung gehören zusammen wie siamesische Zwillinge. Bildung ist eine Haltung, die ich mir angeeignet habe durch Auseinandersetzung mit Wissen und Werten der Vorfahren und die mir hilft, die Welt zu interpretieren und Impulse für mein Handeln zu setzen. Diese Haltung ist Voraussetzung dafür, führen zu können. Das erste Gebot heißt „Erkenne dich selbst“, lerne deine Stärken und Schwächen kennen. Und weiter: Gib Rechenschaft über dein Tun, sei Vorbild, indem deine Taten und Reden übereinstimmen. All diese Tugenden muss einer beherrschen, der führt.

Kann man „Führen“ lernen? Es gibt bestimmte Eigenschaften, die man mitbringen muss. Dazu gehören eine gewisse Ausstrahlung, Selbstbewusstsein, Authentizität und Können. Das Handwerk des Führens kann man lernen, wenn man die eingangs genannten fünf Prinzipien des Führens beachtet. Man muss die Stärke besitzen zu kon-

trollieren, ob die vereinbarten Ziele erreicht werden, und, wenn sie nicht erreicht werden, konsequent auf Einhaltung der Ziele drängen. Das führt zu Konflikten, die viele führend Tätige vermeiden.

Bildung des Geistes und des Charakters ist für Sie Grundlage einer guten Führung. Was fehlt einem Banker, der in der Krise noch hohe Boni kassiert? Dem fehlt es an Charakter. Er hat die

Prinzipien unserer humanistischen Kultur nicht begriffen und verfolgt hemmungslos seine egoistischen Ziele. Der sollte sofort abgelöst werden von einer führenden Stellung.

Das Gegenteil ist leider oft der Fall. Das ist auch wieder ein Unterschied zu mittelständischen Unternehmen. Hier könnte sich ein solcher Unternehmer auf Dauer nicht halten.

Was sind für Sie Charaktereigenschaften, die eine Führungspersönlichkeit braucht? Man sollte Vorbild sein wollen, in sich ruhen, sich so akzeptieren, wie man ist, um auch andere akzeptieren zu können. Außerdem braucht eine Führungspersönlichkeit Mut, um das, was sie für richtig hält, auch durchzusetzen. Dazu kommen Gerechtigkeit, Verlässlichkeit und Einfühlungsvermögen.

Ist der US-Präsident Barack Obama für Sie eine solche Führungspersönlichkeit? Er verkörpert für

mich das Ideal einer Führungspersönlichkeit, weil er Charakter mit pragmatischer Klugheit verbindet. Obama ist nicht nur ein guter Mensch, er ist ein hochkompetenter, durchaus auch zu raffinierten Strategien fähiger Mann. Solche Figuren brauchen Unternehmen ebenso wie ein Staatswesen.

Haben wir in Deutschland solche Figuren?

Frau Merkel hat nicht das Charisma von Barack Obama. Aber sie ist sehr geschickt, kompetent und charakterlich einwandfrei. Den Vorwurf der Führungsschwäche teile ich nicht, weil man dabei die Realitäten in einer Koalition unterschätzt.

Frauen werden oft höhere soziale Kompetenzen zugeschrieben. Gibt es aus Ihrer Sicht Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen? Frauen bringen in der Regel mehr Empathie mit und sind eher bereit, das Menschliche über das Fachliche oder Technische zu stellen. Natürlich gibt es Gegenbeispiele wie Maggie Thatcher. Ich kenne aber auch Männer in Führungspositionen mit unglaublichem Einfühlungsvermögen.

Gerade junge Menschen in Leitungsfunktion neigen dazu, 24 Stunden erreichbar zu sein und ihr Privatleben dem Beruf zu opfern. Sie schreiben, „der Chef sollte immer der erholtste Mann vor Ort sein“. Was meinen Sie damit, und wie kommt man dahin? Diejenigen, die führen, sollen das **Banner der Zuversicht hochhalten** ▼. Sie sollten so in sich ruhen, so gut drauf sein, dass sie andere auch führen können. Jeder, der führend tätig ist, muss sich um sich selbst kümmern, sich Gutes tun, gesundheitlich und psychisch, damit er gelassen und erholt wirkt. Nichts ist schlimmer als ein überlasteter Chef, der keinen Optimismus verbreitet.



Schule Schloss Salem

Der katholische Theologe und Pädagoge Bernhard Bueb kam 1938 im heutigen Tansania als Sohn eines Kaffeeplantagenbesitzers zur Welt. Bekannt wurde Bueb als Leiter des Internats **Schule Schloss Salem** (1974 bis 2005). Seine Führung war nicht unumstritten. Besonders in der Kritik standen in einem „Spiegel“-Artikel verdachtsunabhängige Alkoholtests und Urinproben bei Schülern. Auch seine beiden Publikationen „Lob der Disziplin“ (2006) und „Von der Pflicht zu führen“ (2008) sorgten für teils heftige Diskussionen. Insbesondere einige Pädagogen lehnten Buebs Thesen als erkonservativ und totalitär ab. Dennoch rangierte seine Streitschrift „Lob der Disziplin“ monatelang oben in den Bestseller-Listen und bekam Zuspruch von vielen Seiten. In seinem aktuellen Buch nimmt Bueb die Bildungsmisere in Deutschland als einen Mangel an Führung in den Blick. Dabei formuliert er in neun Thesen allgemeine Richtlinien einer guten Menschenführung. Bernhard Bueb erhielt 2005 das Bundesverdienstkreuz. Er lebt in Überlingen am Bodensee.



Erfolge zu erreichen. Treffen Sie Entscheidungen besonnen und mit dem richtigen Augenmaß. **3. Respekt:** Haben Sie Respekt vor anderen und achten Sie stets auf das Wohle aller. Wenn Sie andere Menschen nicht mögen, werden diese Ihnen auch nicht vertrauen. Achten Sie andere und verhalten Sie sich tolerant. **4. Mut:** Dieser Grundsatz leitet sich von der Kardinaltugend Tapferkeit ab. Haben Sie Mut, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen. Notwendige Veränderungen stoßen oft auf Widerstände. Setzen Sie sich für den besseren statt für den bequemeren Weg ein. **5. Optimismus:** Abgeleitet aus der Kardinaltugend Hoffnung brauchen Sie Optimismus, um Menschen für Ihre Ziele zu begeistern. Damit ist nicht naive Schönfärberei oder Ignoranz gemeint. Gerade in Krisenzeiten braucht es Menschen, die ▲ **voller Optimismus nach Lösungen suchen**, statt im Jammern zu verharren. **6. Vertrauen:** In Anlehnung an die Kardinaltugend Glauben ist es wichtig, dass Sie an sich und die Menschen um sich herum glauben und sich entsprechend verhalten, um eine Vertrauenskultur zu schaffen. ◀