

**Können, Glück, Gespür  
oder  
Die Krise ist der Normalfall**

(Grußansprache zum Graduation Day der Quadriga Hochschule Berlin am 27. Juli 2018)

Meine Damen und Herren - verehrte Frau Staatssekretärin Chebli, verehrter Vizepräsident - lieber René Seidenglanz -, meine Damen und Herren Professoren und Mitglieder des Lehrkörpers, wie es einst recht bildhaft hieß,

ich begrüße Sie namens und in der Quadriga Hochschule Berlin herzlich - und ganz besonders natürlich Sie, liebe Absolventinnen, liebe Absolventen! Da Sie Ihre Diplome noch nicht in der Hand halten, dürfte ich Ihnen eigentlich noch nicht gratulieren, jedenfalls nicht, wenn Sie abergläubisch sind, aber beglückwünschen darf ich Sie schon. Da gibt es nämlich im Wortsinn einen feinen Unterschied: In der Gratulation steckt die Gratia, also der Dank für die Gunst des Schicksals, die man schon erfahren hat. Die Gratulation blickt dankbar zurück, der Glückwunsch hingegen hoffnungsvoll nach vorn.

Ich wünsche Ihnen also schon mal Glück - und sage damit auch, dass Sie es brauchen werden. Das Diplom, das Ihnen nachher überreicht wird, ist Ausdruck der Tatsache, dass Ihre beruflichen Entwicklungschancen durch Ihr Studium nach menschlichen Ermessen deutlich gestiegen sind oder noch steigen werden. Aber eine Chance ist eben keine Garantie. Eben deshalb gehört eine Portion Glück immer auch dazu - das Glück der Tüchtigen, wie man so schön sagt.

Das mag nahezu selbstverständlich klingen, nur, was ist heute noch selbstverständlich? Hat sich nicht längst die These durchgesetzt, auf die Tüchtigkeit, also das Wissen und Können in der Sache, gemeinhin auch Kompetenz genannt, komme es mittlerweile weniger an als auf die Fähigkeit, den Eindruck dieser Fähigkeit zu erwecken? Doch das ist unter Umständen eine Halbwahrheit mit kurzen Beinen, sie trägt nicht weit. Wäre es anders, hätten Sie sich ja auch Ihr Hochschulstudium sparen und sich einem Motivationstrainer oder Performance-Coach anvertrauen können. Doch schon in der erstbesten Krisensituation zeigt sich erfahrungsgemäß rasch, was jemand tatsächlich draufhat.

Und wenn Ihr Studium an der Quadriga Hochschule Sie zu dem Erfolg führt, den Sie sich zu Recht davon versprechen, dann hat auch diese Medaille für Sie zwei Seiten. Denn als Führungskräfte sind Sie auf Ihrem Weg nicht mehr nur oder vorwiegend der Beurteilung durch andere ausgesetzt, Sie sind auch zunehmend in der Situation, selbst andere beurteilen zu müssen. Und ebensowenig, wie man sich selbst gern als Blender wahrnimmt, möchte man doch dabei einem Blender aufsitzen, zumal man damit womöglich ein erhebliches und unnötiges Risiko eingeht. Doch spätestens in solchen Situationen erfährt man dann auch, dass man als Häuptling nicht Jedermanns Liebling sein kann.

Wenn ich von Krise spreche, ist allerdings auch klar, dass die erwähnte Kompetenz in der Sache nicht einfach den Rückgriff auf ein abgeschlossenes, verfügbares Wissen bedeutet, so wie ein Handwerker in seine Werkzeugkiste greift. Eine gewisse handwerkliche Meisterschaft - Master heißt schließlich Meister - bleibt zwar unentbehrlich (womit ich jetzt keinen Beitrag zur neuerlichen Diskussion um den Meisterbrief leisten möchte), und so hat auch ein Quadriga-Absolvent wie jeder gute Handwerker sein Werkzeug in Ordnung, will sagen, sein

Können intakt und up to date zu halten. Doch das reicht zumindest im Fall der Krise - und die Krise ist in hochdynamischen Zeiten wie der unseren fast der Normalfall - nicht aus.

Entscheidend für Sie wird am Ende sein, wie schnell und wie sicher Sie eine unvorhergesehene und vielleicht auch unvorhersehbare Situation analytisch in all ihren relevanten Faktoren erfassen und handelnd bewältigen können, und dies normalerweise nicht im Alleingang, sondern in der - möglicherweise auch schwierigen - Kommunikation mit anderen, wenn man so will, mit Ihren jeweiligen Shareholdern und Stakeholdern.

Als ich vor gefühlt einem Jahrhundert mein Abitur machte, meinte einer unserer tüchtigen Lehrer: Meine Herren (wir waren leider eine reine Jungenschule, deshalb gehört die Durchsetzung der Koedukation der Geschlechter für mich zur überschaubaren Zahl der wirklich erfolgreichen Bildungsreformen) - er meinte also: Meine Herren, Bildung ist das, was übrigbleibt, wenn Sie vergessen haben, was Sie in der Schule gelernt haben. Elegant überspitzt, wie mir scheint, aber auch nicht ganz falsch. Die entscheidende Fähigkeit ist offenbar nach wie vor und mehr denn je die zur flexiblen, einfallsreichen, wenn's gut geht, auch nachhaltigen Reaktion auf eine nicht vorhergesehene, vielleicht auch nicht vorhersehbare Herausforderung.

Apropos nachhaltig: Jede Zeit hat ihre Schlüsselwörter, die nicht selten als Modewörter in die Gefahr inflationärer Abnutzung geraten - die „Nachhaltigkeit“ rechne ich dazu. (Der Begriff ist freilich schon ein paar Jahrhunderte alt und stammt bekanntlich aus der Forstwirtschaft - er besagt, dass in jedem Forst nicht mehr Holz geschlagen wird, als auf natürliche Weise oder durch Anpflanzung nachwächst.) Inzwischen ist sogar von einer „nachhaltigen Universität“ die Rede, was immer das sein mag. Das Wissen, das die Wissenschaft generiert, ist jedenfalls eine unerschöpfliche Ressource - wenn und solange sie dem Leitsatz folgt, der auch das Motto unserer Hochschule ist und der da lautet: Keep questioning - hör nicht auf zu fragen! Eine Wissenschaft, die den Namen verdient, kann gar nicht aufhören zu fragen, weil jede Antwort neue Fragen erzeugt.

Ähnlich geht es mir inzwischen auch mit dem Wort „Disruption“. Gemeint ist eine unerwartete technische Innovation, die einem verbreiteten, bewährten Geschäftsmodell, einer Branche und ihrem Markt, in kurzer Zeit die Existenzgrundlage entzieht. Über aktuelle Beispiele mag man streiten; historische Fälle sind die Dampfmaschine und der Verbrennungsmotor - Postkutsche, Segelschiff und die gute alte Windmühle wurden museumsreif. Allerdings hat gerade der Grundsatz der Nachhaltigkeit dazu geführt, dass die Landschaft heute wieder voller Windmühlen ist, auch wenn man die nicht mehr aus Holz und Segeltuch, sondern aus Beton und PVC errichtet.

Bei solchen Begriffen scheint also Umsicht geboten, aber das macht sie nicht von Grund auf falsch oder untauglich. Jedenfalls drängt sich der Eindruck auf, dass Wirtschaft und Gesellschaft einschließlich der Politik in zunehmendem Ausmaß - aus technischen und anderen Gründen - ebenso plötzlichen wie tiefgreifenden, quasi tektonischen Schüben ausgesetzt sind, die z. B. deshalb nicht antizipiert werden, weil an sich erkennbare, zum Teil auch langfristig wirksame Faktoren sich unversehens zu quasi übermächtigen Problemkomplexen verdichten. Da lässt sich, um auf das alte Bild zurückzugreifen, der Gordische Knoten dann weder rasch entwirren noch ohne große Kollateralschäden durchhauen, wie es Populisten von rechts bis links propagieren - die globale Finanzkrise von 2007 mitsamt der folgenden Eurokrise sowie die europäische und nicht zuletzt deutsche Flüchtlingskrise von 2015, an deren Folgen wir nach wie vor herumlaborieren, mögen als Belege genügen.

Wenn das aber so ist, wächst paradoxerweise und keineswegs nur in der Politik die Verantwortung des Einzelnen auch dann, wenn sein persönlicher Entscheidungsspielraum geringer wird. Denn sein richtiges Entscheiden wird möglicherweise nicht viel bewirken, aber ein Fehler kann unabsehbare Folgen haben. Daraus folgt nicht zuletzt das inzwischen inflationär gebrauchte Postulat der „Politischen Verantwortung“ in allen Institutionen und auf allen Handlungsfeldern der Gesellschaft. Wer führt, muss nolens volens auch Entscheidungen treffen, die sein gegebenes Wissen und Können überschreiten. Er mag sich im Erfolg einschließlich seiner finanziellen Nebenwirkungen sonnen, auch wenn der ihm objektiv nur begrenzt und eher dem Zufall zuzuschreiben sein sollte, aber er muss für den Misserfolg dann auch gerade stehen. Die Diskussion um die Gehälter, Boni und Abfindungen von Führungskräften, die ihren Karren in den Dreck kutschiert haben, war bekanntlich keine gute PR für die Marktwirtschaft.

Im Einsatz für den Erfolg aber bleibt eine Führungspersönlichkeit eben über ihre Kompetenz hinaus auf ihre Intuition, auf ihr Gespür angewiesen. Das besagt aber nun gerade nicht, dass sie auf das ihr erreichbare größtmögliche Maß an Kompetenz verzichten könnte - dann würde die Intuition zur Kaffeesatzleserei. Kompetenz ist eine unbedingt notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung des Erfolgs - Gespür muss also hinzukommen. Und, wie eingangs erwähnt, das Quentchen Glück, ohne das bekanntlich alles nichts ist.

Dass Sie die nötige Kompetenz haben, liebe Absolventinnen und Absolventen, bekommen Sie heute schwarz auf weiß bestätigt. Dass es Ihnen an Gespür nicht fehlt, haben Sie ohnehin schon mit Ihrer Entscheidung, an der Quadriga Hochschule zu studieren, nachhaltig bewiesen. Und das nötige Quentchen Glück wünschen wir alle Ihnen von Herzen. Alles Gute und viel Erfolg!

(vorgetragen wurde eine leicht gekürzte Fassung)