



## **„Gabe ist Aufgabe“**

**Ansprache von Bundespräsident Horst Köhler  
beim 60. Übersee-Tag des Übersee-Clubs  
am 7. Mai 2009  
in Hamburg**

Ich bin sehr gern Ihrer Einladung gefolgt, hier vor den Mitgliedern und Gästen des Übersee-Clubs zu sprechen.

Dieser Club wurde (1922) mitten in einer Wirtschaftskrise gegründet und (1948) am Ende der Nachkriegsdepression zeitgleich mit der Währungsreform wiederbelebt. Seine Geschichte ist ein schönes Beispiel dafür, wie Krisen schöpferisch und für neuen Zusammenhalt genutzt werden können. Der Hamburger Hafen, an dessen offizielle Geburtsstunde vor 820 Jahren dieser Übersee-Tag erinnert, hat erst recht viele Krisen erlebt - und überstanden.

Es gehört nicht viel prophetisches Vermögen dazu, um vorauszusagen: Auch die gegenwärtige Krise wird in die Geschichtsbücher eingehen. Es liegt aber mit in unserer Hand, unter welcher Überschrift dieses Kapitel dann steht.

"Krisis" bedeutet im eigentlichen Sinne ja "Entscheidung". Lang gehegte Gewissheiten sind ins Wanken gekommen, lang verdrängte Einsichten kommen zu ihrem Recht. Die Erkenntnis greift um sich, dass die großen Wirtschaftsnationen mit ihrem bisherigen Wirtschaftsmodell und Lebensstil ökonomisch und ökologisch das Konto überzogen haben.

Wenn diese Krise eine Wende hin zu einer zukunftsfähigen Lebens- und Wirtschaftsweise bringen soll, dann muss in vielen Bereichen umgedacht und umgesteuert werden. Das wird nicht möglich sein ohne die geeigneten Pfadfinder in Politik und Wirtschaft, in Wissenschaft und

Gesellschaft: Frauen und Männer, die Überblick haben und vordenken, die neue Ideen einbringen und unbekannte Wege erkunden, die Zusammenhänge verstehen und herstellen in unserer immer komplexer werdenden Welt.

Gerade in Leitungspositionen brauchen wir Menschen mit unabhängigem Urteil und ständiger Lernbereitschaft. Wir brauchen Persönlichkeiten mit Bürgersinn und Verantwortungsgefühl, die das Verfassungsgebot, dass Eigentum verpflichtet und dem Wohl der Allgemeinheit dienen soll, als eigenes inneres Ethos verstehen.

In einer freiheitlichen Demokratie betrachten die Bürgerinnen und Bürger die Eliten in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu Recht besonders erwartungsvoll. Gerade Demokratien müssen, weil sie auf bürgerliche Gleichheit gegründet sind, bei der Auslese der Besten Transparenz, fairen Wettbewerb und die Geltung des Leistungsprinzips sichern.

Vermutlich stimmen die allermeisten Menschen dem Anspruch zu: Die Besten und Leistungsstärksten sollen, ungeachtet ihrer sozialen Herkunft oder ihres Geschlechts, an die Spitze gelangen und Leitungsverantwortung übernehmen. Aber wird dieser Anspruch hierzulande auch erfüllt?

Ich fürchte, nein. Von Chancengleichheit beim Aufstieg sind wir in Deutschland jedenfalls in einigen Bereichen trotz mancher Fortschritte immer noch recht weit entfernt. Immer noch gelangen zu wenige Aufsteiger aus den so genannten bildungsfernen Schichten - zu denen viele Menschen mit Zuwanderungsgeschichte gehören - in wichtige Entscheidungspositionen der Gesellschaft. Und immer noch bleiben in Führungspositionen - vor allem denen der Wirtschaft - die "good old boys" weitgehend unter sich. Wie wenige Frauen es dort gibt, brauche ich Ihnen nicht zu erzählen.

Das ist mehr als nur ein Gerechtigkeitsproblem. Es ist auch unklug. Wir können es uns nicht erlauben, Talente ungefordert und ungenutzt zu lassen. Und wie wollen Eliten in einer Welt voll unterschiedlicher Kulturen, Herkünfte und Bedürfnisse erfolgreich agieren, wenn sie sich selber gegen Vielfalt und Erneuerung abschließen?

Die Gründe für die ungleichen Chancen beim Aufstieg sind längst bekannt. Untersuchungen weisen darauf hin, dass Arbeiterkinder bei gleicher Begabung und Leistung seltener eine Gymnasialempfehlung erhalten als Kinder aus Akademikerhaushalten. Oft sind die Ergebnisse einer Studie über Hamburger Fünftklässler zitiert worden, nach der es leistungsstarke Kinder aus der Unterschicht in unserem Bildungssystem nicht einmal so weit bringen wie weit schwächere Kinder aus anderen Milieus. Und selbst wer es aus einfachen Verhältnissen bis zum Abitur geschafft hat, beginnt danach oft allein deshalb kein Studium, weil akademische Bildung in seinem Herkunftsmilieu keine Selbstverständlichkeit ist oder das Geld für einen Hochschulbesuch knapp ist.

All das trägt dazu bei, dass Bildungs- und damit Aufstiegs- und Lebenschancen bei uns sozial vererbt werden. Das ist bedrückend und müsste eigentlich jeden Demokraten und Patrioten zutiefst empören. Was tun?

Wir brauchen flächendeckend gute frühkindliche Bildung, um die kindliche Lust am Lernen zu fördern. Wir brauchen Lehrerinnen und Lehrer, die in der Lage sind, die Potentiale von Kindern fair zu beurteilen und jedes von ihnen in seiner Einzigartigkeit zu fördern. Wir brauchen gezielte Förderung für jene Schülerinnen und Schüler, die schon mit großen Defiziten in ihre erste Klasse kommen. Wir brauchen Schulen, die auch die Eltern mit einbeziehen und ihnen klar machen, wie wichtig die Bildung ihrer Kinder ist. Kurzum: Wir brauchen das bestmögliche Schulwesen.

Aber das allein reicht nicht aus. Wir brauchen auch in beruflichen Entscheidungssituationen mehr Transparenz und Offenheit gegenüber anderen Milieus und Kulturen. Und wir brauchen mehr Konzentration auf das Wesentliche: Beim Aufstieg in Führungspositionen muss es darauf ankommen, was einer kann - und nicht, wen er kennt. Wirkliche Leistungselite schließt sich nicht ab, sondern ist offen für neue Ideen und für neue Köpfe.

Wirkliche Leistungselite ruht sich auch nicht auf Lorbeeren aus: Die Zugehörigkeit zur Elite ist keine einmal errungene und lebenslang gesicherte Position, sondern eine Lebenseinstellung, die stets aufs Neue reflektiert und unter Beweis gestellt werden muss. Und bei allem berechtigten Stolz auf die eigene Leistung und die erreichte Position sollte niemand ausblenden, mit welchen persönlichen Startvorteilen versehen er diese Leistung überhaupt nur hat erbringen und seine Position hat erringen können. Deshalb sollte sich - gerade in einer offenen, demokratischen Gesellschaft wie der unseren - jeder fragen, ob er alles ihm Mögliche tut, um auch den von Geburt weniger Glücklichen, aber ebenso Klugen und Leistungsbereiten gute Startchancen zu verschaffen.

Es gibt so viele Möglichkeiten, im eigenen Umfeld, im eigenen Verantwortungsbereich dafür zu sorgen, dass andere nicht abgehängt werden, dass sie ihre Talente entfalten können. Und es gibt viele ermutigende Beispiele, von Menschen, die etwas geschafft haben und etwas von ihrem eigenen Erfolg an andere weitergeben. Ich will einige dieser Beispiele nennen.

Ich denke etwa an den Professor, der Bürgerinnen und Bürger als Paten gewinnt, die Jugendlichen aus schwierigen Verhältnissen bei Behördengängen und Vorstellungsgesprächen helfen und ihnen das Gefühl vermitteln: Du bist etwas wert und mit Anstrengung kannst Du etwas erreichen. Ich denke an den mittelständischen Unternehmer, der sich nicht nur für das Gymnasium seiner Kinder engagiert, sondern auch für die Hauptschule neben der Fabrik. Ich denke an den Betrieb,

der mit Praktika und Lehrstellen gezielt solchen Schülerinnen und Schülern Chancen gibt, die anderswo pauschal als "hoffnungslose Fälle" gelten, oder an den Landkreis, in dem Bildungseinrichtungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sich das gemeinsame Ziel gesetzt haben: Bei uns darf kein Jugendlicher verloren gehen.

Beeindruckend finde ich auch die Initiative "Arbeiterkind", die Schülerinnen und Schüler aus nicht-akademischen Herkunftsfamilien zur Aufnahme eines Hochschulstudiums ermutigt. Die Gründerin dieser Initiative weiß, wovon sie spricht: Sie ist die erste in ihrer Familie, die ein Studium abgeschlossen hat. Auch was der Hamburger Senat mit seinen Motivationsworkshops für Migrantenkinder leistet, ist außerordentlich verdienstvoll. Da zeigen erfolgreiche Hamburgerinnen und Hamburger mit Migrationshintergrund jungen Leuten mit ähnlicher Lebensgeschichte: Wer seine Talente entdeckt und entfaltet, lernt das Glück des Gelingens kennen. Wer sich anstrengt und etwas leistet, kann es weit bringen. Und für die Glaubwürdigkeit dieser Botschaft stehen die Vorbilder, die die jungen Leute im Workshop vor Augen haben.

Anderen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie selbst es für möglich halten: Das ist doch eine wunderbare Aufgabe!

Was tue ich wo? Welche Möglichkeiten habe ich? Wie könnte ich was besser machen? Das sind die einfachen Fragen, die jeder beantworten und nach denen jeder handeln sollte - vor allem aber diejenigen, die qua Leistung, Chancen und Position über entsprechende Möglichkeiten verfügen. "Gabe ist Aufgabe".

Und es fehlt heute wahrlich nicht an Herausforderungen, die Ideen, Weitsicht, Tatkraft und eben auch Führung erfordern: Der Klimawandel verlangt völlig neue Produktionsweisen und einen neuen Lebensstil; der demographische Wandel lebenslanges Lernen und neue Entwürfe vom Arbeitsleben; die zunehmende kulturelle und soziale Heterogenität in unserer Gesellschaft verlangt nach Integration und einem klugen Umgang mit Unterschieden.

All das sind Herausforderungen, die nur gemeinsam, im Zusammenspiel aller Verantwortlichen, bewältigt werden können. Und darum ist horizontale Durchlässigkeit ebenso wichtig wie die vertikale: Wir brauchen nicht nur Aufstiegsmöglichkeiten, sondern auch Dialogbereitschaft und Durchlässigkeit zwischen den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Das ist nicht einfach. Man spricht oft nicht die gleiche Sprache in den Spitzenpositionen von Wirtschaft und Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Man hat unterschiedliche Hintergründe und Zielvorstellungen. Umso wichtiger ist es, die Zwänge und Rationalitäten anderer zu verstehen, Gemeinsamkeiten und Verbindendes zu finden.

Solange man unter sich bleibt und sich gegenseitig mit Unverständnis oder gar Argwohn betrachtet, werden wir die großen Herausforderungen der heutigen Zeit nicht meistern. Es kommt darauf an, dass alle weniger übereinander reden und mehr miteinander - und dass sie gemeinsam handeln: Politiker und Wirtschaftsführer, Wissenschaftler und Vertreter der Bürgergesellschaft. Ich bin mir sicher: Die Eliten von morgen - das werden diejenigen sein, die sich nicht nur in einer, sondern in mehreren Sphären auskennen und bedenken, welche Folgen ihr Handeln auch dort haben kann.

Darum sind Institutionen wie der Übersee-Club so wichtig: Hier kommen Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen zusammen, hier wird voneinander gelernt - auch aus Kontroversen. Hier entstehen Verständnis und Vertrauen.

Und noch etwas ist sehr wichtig, was Ihr Club exemplarisch vorlebt: Weltoffenheit. 1922, zur Gründung des Übersee-Clubs, gratulierte der damalige Reichsminister Adolf Köster zu der Idee, ein "überparteiliches deutsches Gemeinbewusstsein aufzubauen in absichtlicher Verknüpfung mit dem verantwortlichen Weltbewusstsein" - das waren mutige Worte angesichts der wirtschaftlich wie politisch trostlosen Zeit.

Sie als Hanseaten und Mitglieder des Übersee-Clubs brauche ich nicht davon zu überzeugen, wie wichtig der Blick über den nationalen Tellerrand auch in der heutigen Situation ist. Ich gehe aber weiter: Mehr denn je brauchen wir Eliten mit Welterfahrung und einem "verantwortlichen Weltbewusstsein", die aber zugleich nicht im transnationalen Niemandsland die Bodenhaftung verlieren.

In einer See-Hafenstadt wie Hamburg weiß man: Zu neuen Zielen gelangt man selten auf alten Routen. Ich finde es großartig, dass der Übersee-Club jedes Jahr einigen besonders begabten Studentinnen und Studenten mit einem Auslandsstipendium hilft, neue Routen zu entdecken.

Gerade in Krisensituationen ist Vertrauen in gute Führung unverzichtbar. In rauer See muss die Mannschaft eines Schiffes sich auf den Kapitän verlassen können. Nicht erst seit der Wirtschaftskrise steht es aber laut Umfragen um das öffentliche Ansehen der Eliten eher schlecht. Wie kann Vertrauen zurück gewonnen werden?

Zuallererst durch Einsicht in eigene Fehler. Durch den Willen, Schaden gut zu machen. Warum sollten etwa die Vorstände von Banken nicht einen Teil ihrer Extravergütungen aus den Boom-Jahren in einen Entschädigungsfonds für Härtefälle zahlen? Und, angesichts der enormen staatlichen Hilfen für den Bankensektor: Wie wäre es mit einer großen, gemeinnützigen Stiftung aller Banken, die auf Zeit auch zu Lasten von Dividenden ausgestattet wird?

Und schließlich kann Vertrauen dadurch zurück gewonnen werden, dass man sich für die Zukunft Regeln gibt und die dann auch kon-

sequent einhält. Man muss nicht so weit gehen wie diejenigen, die eine Art hippokratischen Eid für Manager vorschlagen. Aber am Grundgedanken dieses Eides, wonach ärztliches Handeln einem Menschen nicht schaden darf (Gebot des "primum non nocere"), sollte sich tatsächlich jeder orientieren, der Verantwortung trägt. Denn Marktwirtschaften wie Ökosysteme können auf Dauer nur gedeihen, wenn sie Vorteile für alle bieten und nicht einige wenige die schädlichen Folgen ihres Handelns auf die Allgemeinheit abwälzen können.

"Nicht zu schaden" bedeutet in der Wirtschaft zum Beispiel: Nachhaltiger Wertschöpfung den Vorrang geben gegenüber kurzfristigen Renditezielen. Durch ressourcen- und energiesparende Verfahren die Ökosysteme schonen. Auch in weit entfernten Ländern gute Arbeits- und Produktionsbedingungen ermöglichen, soweit irgend man Einfluss darauf hat.

Ich bin mir sicher, im Übersee-Club sind viele, die diese Grundsätze, dieses "verantwortliche Weltbewusstsein", verinnerlicht haben. Schließlich haben Sie mit dem "Ehrbaren Kaufmann" ein traditionsreiches und wirkmächtiges Leitbild, das verdeutlicht, dass eine nachhaltige wirtschaftliche Wertschöpfung ohne Wertorientierung nicht gelingt und dass Menschen mehr sind als Produzenten und Konsumenten.

Der ehrbare Kaufmann weiß darüber hinaus: Gewinn ist immer mit gesellschaftlicher Verantwortung verbunden. Auch hier hat Hamburg eine lange, gute Tradition: Wohl in keiner anderen Stadt sind das Mäzenatentum und das Engagement der Bürgerinnen und Bürger für das Gemeinsame stärker entwickelt. Stolz - und zu Recht - können Sie sich "Stiftungshauptstadt" nennen. Und mit der Bürgerstiftung Hamburg besitzen Sie eine der besten, innovativsten und reichsten Stiftungen ihrer Art. Danke dafür! Unsere freiheitliche Gesellschaft braucht Stifter - nicht als Vorreiter einer exklusiven Kultur, sondern als gemeinwohlorientierte Anstifter und als Vorbilder in der Öffentlichkeit und für die Öffentlichkeit.

Stellvertretend für viele will ich einen solchen Anstifter nennen: Michael Otto. Er hat gezeigt, dass ökologische Verantwortung mit dem Marktprinzip vereinbar ist. Und: Sein Engagement für den Umweltschutz erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens, das er bis vor kurzem geführt hat.

Wir brauchen viele Persönlichkeiten wie ihn - Menschen, die freudige Bereitschaft zur Verantwortung gerade in schwierigen Zeiten zeigen, die durch ihr Engagement Vorbilder werden und all jene eines Besseren belehren, die sich hinter der bequemen Ausrede verstecken, dass man es anders als bisher halt nicht machen könne. Wie sagte noch Mark Twain so schön: "Wenige Dinge auf Erden sind lästiger als die stumme Mahnung, die von einem guten Beispiel ausgeht."

In diesen Tagen wird die Bundesrepublik Deutschland 60 Jahre alt. Wir können mit Dankbarkeit auf viel Gutes zurückblicken, das wir in dieser Zeit gemeinsam erreicht haben, mit der Unterstützung unserer Freunde und Nachbarn. Wir hätten es nicht erreicht, hätten wir nicht in all den Jahren Führungspersonlichkeiten gehabt, die weiter sahen als andere und die mit Entschiedenheit auch gegen Widerstände für das eintraten, was sie als richtig erkannt hatten.

Eine von ihnen war Ludwig Erhard. 1948, also ein Jahr vor Gründung der Bundesrepublik, sagte er (der übrigens im selben Jahr auch Gastredner des Übersee-Clubs war): "Ich verlange in letzter Konsequenz gerade von den verantwortlichen Unternehmensführern, die über den Produktions- und Verteilungsapparat der Volkswirtschaft verfügen, die größten Opfer, die höchste Einsicht und Verantwortung."

Wir sollten genau hinhören, was er und andere uns bis heute zu sagen haben. Und wir sollten dafür sorgen, dass unsere Gesellschaft auch in Zukunft Männer und Frauen hervorbringt, die mit Wissen und Weitsicht, Tatkraft und Redlichkeit Verantwortung für das Gemeinwesen übernehmen und anderen ein Vorbild sind.