

# Die Spätzlesuni

© Udo Staber

... Um halb fünf am Freitag der darauffolgenden Woche hielt Dr. Häberle am HIT eine geradezu kosmische Rede. Alle Mitarbeiter, alle fest angestellten Professoren, einige Dozenten sowie ein Drittel der Studenten waren in den großen Konferenzsaal des HIT gekommen, zusammen etwa siebzig Personen. Assmann hatte eine Einladung in Form eines Rundschreibens an »Liebe Kollegen, liebe Mitarbeiter, liebe Studenten« geschickt, mit dem Hinweis, dass die Rede von Herrn Dr. Häberle voraussichtlich bis über das Ende der Kernzeit am HIT hinaus dauern würde, ein Hinweis darauf, dass die Mitarbeiter zum regulären Ende des Arbeitstages nicht einfach davonrennen dürften. Dr. Häberle sei der Vorsitzende des Verwaltungsrats, hieß es in der Einladung, sowie Geschäftsführer und Inhaber des größten, am HIT engagierten Unternehmens, der Oral Biotek GmbH. Pressemitteilungen und Werbebroschüren des HIT hatten dafür gesorgt, dass die Bedeutung Häberles den Anwesenden im Saal schon seit langem bekannt war. Auch in den Lokalzeitungen im Stuttgarter Raum stand immer nur Großartiges über die Person Häberle. Worte wie »Unternehmergeist« und »Weitblick« kamen in den Berichten besonders oft vor.

Häberle präsentierte sich in seiner Rede als gutmütige Seele, als Mensch, dem der Erhalt von Humanität in einer wettbewerbsorientierten Gesellschaft am Herzen lag und der sich stolz zeigte, sich für das Wohl aller seiner Mitarbeiter, egal in welcher Position sie arbeiteten, tagtäglich einsetzen zu dürfen. Niemand hätte im Entferntesten behaupten können, das Interesse der Anwesenden an der Zukunft dieser Hochschule sei ihm gleichgültig. Dass Häberle auch politisch ein bedeutender Mann war, konnte man schon an seiner Körperhaltung erkennen. Er stand hinter dem Rednerpult, aufrecht und das Pult mit beiden Händen festhaltend, und zwar so, dass es aussah, als stütze *er* das Pult, und nicht umgekehrt. Während der gesamten Vorstellung richtete er den Blick fest in die Runde, außer wenn er über eine Vision sinnierte, die so originell und weitreichend war, dass man an deren Umsetzung erst in der fernen Zukunft denken konnte. In diesem Fall blickte er in Richtung Fenster, eine knapp zehn Meter lange, bis zum Boden reichende Glasfront, durch die die Sonne an diesem Spätnachmittag die letzten warmen Strahlen schickte und Assmanns Kopf in der ersten Zuhörerreihe zum Leuchten brachte. Bei besonders gewichtigen Ideen ließ Häberle den Blick langsam über den ganzen Saal gleiten. Obwohl er stand und alle Zuhörer saßen, gab er sich nicht wie jemand, der über allen thronte. Für herablassende Freundlichkeit war er zu erhaben, vor so viel menschlicher Reife konnte man sich nur verneigen.

Bereits zu Beginn seiner Rede fühlte Arthur sich an viele seiner Beraterkollegen erinnert, die wenig Substantielles zu sagen hatten, sich aber mit Rhetorik und Körpersprache gekonnt in Szene zu setzen wussten. Nach ein paar Minuten freundlichen Geplänkels - »Schön, dass so viele von unserem HIT-Team gekommen sind ... Ich freue mich, vor Ihnen stehen zu dürfen ... Wir können stolz sein auf das, was wir schon erreicht haben« - zog Häberle sein Sakko aus, ein Zeichen, dass der Moment gekommen war, wo es mit seinem Vortrag richtig ernst wurde. Die Spannung wuchs um weitere Grade, als er wenig später die Manschettenknöpfe öffnete, um dann die Ärmel seines Hemds bis fast zu den Ellbogen nach oben zu rollen. Sein energisches Ärmelaufkrepeln zeigte, dass er als Macher gesehen werden wollte, als jemand, der ein unmissverständlich klares Ziel vor Augen hat und im Besitz der zum Erreichen seines Ziels nötigen finanziellen Mittel ist. Nur an Zeit fehlt es diesem Mann der Tat, was nicht verwundern sollte, denn er hat ein großes Unternehmen mit Niederlassungen in drei Ländern zu leiten. Großartiges kann nicht ohne Opfer erreicht werden, sagte sein Blick, wenn er Worte wie Zukunft und Vision in den Mund nahm.

An manchen Stellen seiner Rede konnte man den Eindruck haben, Häberle sei die Verkörperung des protestantischen Kapitalismus schlechthin, obwohl er, wie es in den Zeitungen hieß, als überzeugter Katholik drei katholische Einrichtungen in der Region finanziell unterstützte. Er sprach von der Umstrukturierung des HIT, als

gehe es bei dieser Hochschule um eine Investition in die Zukunft ganz Württembergs. »Die Umstrukturierung ist notwendig, wenn wir alle unsere ambitionierten Ziele erreichen wollen. Das habe ich mir selbst versprochen«, sagte er und umriss in groben Zügen, wie er sich die Umstrukturierung vorstelle. Es gebe einige Dinge zu »optimieren«, und für diese »spannende Aufgabe« habe man einen erfahrenen Geschäftsführer eingestellt, der viele Jahre an einer nicht nur in Deutschland bekannten Universität einen Lehrstuhl innegehabt habe und sich nun auf seine neuen Aufgaben am HIT und besonders auf die Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern am HIT freue.

Der Einsatz der Belegschaft sei bisher »äußerst bewundernswert« gewesen, sagte Häberle. Man habe das Glück, in der Fakultät nicht nur bekannte Universitätsprofessoren aus verschiedenen Ländern zu haben, sondern auch mehrere Professoren und Dozenten von umliegenden Hochschulen, die sich mit »riesigem Engagement« für das HIT einsetzten. Er habe großen Respekt vor allen Mitarbeitern und er sei sich sicher, dass sie ihre Kompetenzen weiterhin tatkräftig einbringen werden. Es gehe nämlich um nichts weniger als die »strategische Erneuerung« einer im Grunde »hervorragend aufgestellten« Weiterbildungseinrichtung, von der sogar im amerikanischen *Wall Street Journal* die »Rede gewesen war«. Dass es in diesem Zeitungsartikel ganz allgemein um die Hochschulpolitik in Deutschland ging und das HIT zusammen mit vier anderen Privathochschulen nur in einem Nebensatz erwähnt wurde, sagte er nicht. »Meine

Damen und Herren«, sagte Häberle, »wir haben bisher ausgezeichnete Arbeit geleistet. Unsere Studenten haben das Beste, was wir zu bieten haben, genießen können. Und mit dem bei uns Erlernen haben sie einen Grundstein für ihre weitere berufliche Karriere bilden können. Der Verwaltungsrat ist sich einig, dass wir den Aufbau dieser innovativen Einrichtung zügig vorantreiben wollen. Und ich weiß, dass ich dabei auf Ihre volle Unterstützung zählen kann.«

Die »strategische Erneuerung« des HIT werde zukunftsfruchtig sein, versprach er mit der Miene eines unternehmerisch denkenden Geschäftsmannes. Man wolle »strategisch klug« vorgehen, eine Bemerkung, die Arthur dazu brachte, über die logische Unmöglichkeit strategisch *unklugen* Handelns nachzudenken. Sollte er Häberle fragen, ob es vielleicht »strategisch dumm« wäre, in der anvisierten strategischen Erneuerung unkluges Handeln auszuschließen? In einem dynamischen Markt wisse man im Vorfeld nicht, ob unkluge Entscheidungen sich vielleicht nicht doch einmal als klug erweisen könnten. Er könnte ihn auch fragen, nach welchen strategisch klugdurchdachten Kriterien man kluges von unklugem Handeln am HIT unterscheiden würde, und ob man nur die strategisch klug denkenden Professoren in der Entscheidungsfindung einbinden würde? Aber Häberle wäre schlicht zu klug, um sich von ironisch gemeinten Fragen unterbrechen zu lassen. Er war voll im Schwung, seine Gedankengänge ohne Störung zu Ende zu bringen.

Häberle sagte, man würde innovativ vorgehen und langfristig denken. Man strebe zum Beispiel Kooperationsprojekte mit ausländischen Universitäten an, wobei er sich »strategische Partnerschaften« vorstelle, die, dem Zeitgeist entsprechend, »strategisch flexibel ausgerichtet« sein würden und gleichzeitig für einen »spannenden Kulturaustausch zwischen den Völkern« sorgen würden. Mit Blick auf die Bedeutung des Kulturaustausches und der sozialen Kompetenz, die man dadurch erwerben würde, habe er auch die Teilnahme »unserer Studenten aus den unterschiedlichsten Ländern« an Sportveranstaltungen in Herrenberg und an anderen Orten in der näheren Umgebung im Visier. Er würde dafür den Aufbau einer HIT-Fußballmannschaft mit der Bereitstellung eines von ihm persönlich bezahlten Trainers unterstützen.

Was das Lehrprogramm betreffe, strebe man einen führenden Listenplatz in den besten internationalen Rankings an. »Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir alle hart arbeiten«, sagte er, »und in weniger wichtigen Bereichen müssen wir vielleicht den Gürtel etwas enger schnallen. Wie wir alle wissen, eine prächtige Zukunft erfordert immer einige Opfer und auch ein gewisses Maß an Demut.« Bei diesem Satz legte er seinen erhobenen katholischen Zeigefinger an seine Nase und wiederholte die Aussage in einer etwas anderen Form: »Eine rosige Zukunft stellt sich nicht von allein ein, meine Damen und Herren.« Dem fügte er »Ladies and Gentlemen« hinzu, ein Zeichen, dass er sich auch über die nur Englischsprachigen unter den Zuhörern Gedanken machte. Das HIT

sei ein »*Rising Star* am Himmel privater Hochschulen in Baden-Württemberg, wenn nicht gar in ganz Deutschland«, eine Einrichtung, die »neues Leben in unsere Universitätslandschaft bringt«. Den Blick auf die Studenten gerichtet, die zum großen Teil in den hinteren Reihen saßen, verkündete er: »Meine Damen und Herren, Ladies and Gentlemen, Sie sind die *High Potentials* unseres Landes.«

Häberle hatte im öffentlichen Reden viel Erfahrung, das war offensichtlich. Im Gebrauch von Plattitüden und Tautologien war er Weltmeister. Es war ihm wichtig, mit seinen Worten in eine Richtung zu weisen, nach vorne, nach oben, und immer in eine Richtung, die er mit positiv belegten Begriffen wie Innovation und Erneuerung bereicherte. Zu diesem Zweck nahm er auch einige der gängigen englischen Managementkonzepte in den Mund. Die Begriffe *Strategic Renewal*, *Benchmarking* und *Total Quality Management* benützte er sogar mehrmals. Er sprach auch vom »Erfolg durch Menschen«. Mit strahlenden Augen verkündete er: »Wir stehen auf einem hervorragenden Fundament und wir wollen als *Best-Practice*-Hochschule Vorreiter in der Universitätslandschaft sein. Die ersten wichtigen Schritte in diese Richtung haben wir bereits vollzogen, und die weiteren Schritte werden das Allerbeste aus uns herausholen. Meine Damen und Herren, in den nächsten Monaten werden Sie erkennen, dass Sie stolz sein können auf Ihre Fähigkeiten, so wie ich stolz bin, ein Teil unseres HIT-Teams zu sein.

Herr Professor Assmann wird dazu die richtigen strategischen Entscheidungen treffen und die nötigen Optimierungsmaßnahmen nach den Regeln effizienter Optimierung in Angriff nehmen.

Wenn er gelegentlich einen Satz auf Englisch, mit nicht zu überhörendem deutschem Akzent, sagte, fasste er sich kurz. »*Wie aar a greit team*«, sagte er an einer Stelle, als es um die Bedeutung kooperativen Verhaltens im Mitarbeiterstab ging. Er ließ den Zuhörern ein paar Sekunden Zeit ließ, um das volle Gewicht dieser Feststellung ermessen zu können, ehe er hinzufügte: »Ladies and Gentlemen, es gibt nichts Spannenderes, als am Aufbau einer so wichtigen Einrichtung wie einer technologieorientierten Hochschule mitzuwirken. Wenn wir alle zusammenarbeiten, und ich weiß, dass wir das tun werden, werden Sie einmal mit Stolz auf diese Gründerzeit zurückblicken, und Sie werden zu Ihren Kindern sagen können: Ich war auch dabei. *Ei waas also sär.*«

Dies war auch die Stelle in seiner Rede, an der Häberle etwas aus seinem persönlichen Leben ins Spiel brachte: »Mir liegt die Zukunft unserer Hochschule am Herzen, so wie mir die Zukunft meines Enkelsohnes nahe liegt.« Im Grunde sei er selbst nicht viel anders als die Studenten in diesem Saal, sagte er, optimistisch, hart arbeitend und international offen denkend. Durch seine vielen Auslandsaufenthalte über die Jahre hinweg habe er ein Auge für kulturelle Aufgeschlossenheit gewonnen. »Wir bewegen uns in einer schnell globalisierenden Welt, wir können es uns nicht leisten, nur unsere eigenen



kulturellen Vorstellungen im Blick zu haben. Das fängt schon beim Essen an. In Thailand bin ich vor kurzem von einem Ingenieur gefragt worden, ob man bei uns in Stuttgart auch vegetarisch essen könne. Sie möchten bestimmt wissen, was ich antwortete.« Er ließ seinen Blick langsam über das Publikum wandern, doch niemand meldete sich mit einem Vorschlag. »Kartoffelsalat, habe ich gesagt. Das steht bei uns ganz oben auf der Speisekarte. Ich habe ihm auch erklärt, was Maultaschen sind und dass man Spinat darin verstauen kann.« Dr. Häberle lachte, und auch die Zuhörer im Saal lachten gelöst. Arthur hörte einen hinter ihm sitzenden Studenten zu seinem Nachbar sagen: »Und was ist mit Sauerkraut und Kässpätzle?« Sein Nachbar fügte hinzu: »Und Apfeleierhaber?«

Nachdem Häberle die Kernaussagen seiner Rede zusammengefasst hatte, meldete sich ein Student, ein Taiwanese, der sich in Arthurs Kurs in »Kommunikation: Theorie und Praxis« als besonders eifrig hervorgetan hatte. Er habe gehört, Horowitz sei »gegangen«. Warum sei er nicht mehr am HIT, warum sei er während des Semesters gegangen und warum habe er sich von den Studenten nicht verabschiedet, wollte er wissen. Er habe in seinem Kurs gelernt, dass in Deutschland ein direkter Kommunikationsstil als Zeichen von Verlässlichkeit sehr geschätzt werde. Warum also habe Horowitz seinen Abschied den Studenten nicht mitgeteilt, und warum habe ein anderer Dozent seinen Kurs übernommen, ohne dafür eine Erklärung zu liefern?

Mit kontrollierter Höflichkeit ließ Häberle den Fragesteller wissen, dass er Verständnis für diese Frage habe. Das »Weggehen von Professor Horowitz« sei ihm Rahmen der Umstrukturierung des HIT zu sehen. Und an alle im Raum gerichtet, sagte er: »Ich habe hohe Achtung vor Professor Horowitz. Er war von Anfang an mit dem HIT tief verbunden. Jetzt hat er sich entschieden, auf eine andere Weise einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Hochschule zu leisten und in Finnland beim Aufbau einer Hochschule mitzuarbeiten, mit der wir eng kooperieren werden. Es wird eine spannende Kooperation sein, die Symbiose zweier innovativer Weiterbildungseinrichtungen.« Häberle strahlte über das ganze Gesicht, als er hinzufügte: »Wer weiß, vielleicht wird es ein ganz neues Modell für Kooperationsformen zwischen Universitäten werden. Professor Horowitz wird einen großen Beitrag zum Aufbau dieses Projekts leisten, da bin ich mir ganz sicher. Wir brauchen leistungskräftige Menschen wie ihn.«

»Aber hätte Herr Horowitz nicht auch hier bei uns weiterhin einen Beitrag leisten können?«, war die Frage eines anderen Studenten.

Häberle antwortete mit einer aus der Humanbiologie entlehnten Metapher: »Sie haben vollkommen recht, wir brauchen gute Leute, besonders in einer Einrichtung, die sich so rasant und umfassend entwickelt wie das HIT. Das HIT ist so konzipiert, dass es sich auch in völlig neue Richtungen entwickeln kann. Stellen Sie sich unsere

Hochschule als Gehirn vor, als einen funktional differenzierten Organismus mit selbstorganisierenden Kapazitäten und deshalb unendlich anpassungsfähig. Genau darin liegt unsere Stärke, in unserer Anpassungsfähigkeit: Neue Informationen aufnehmen, auf neue Herausforderungen eingehen und für neuartige Lösungen offen sein, auch wenn sie anfangs vielleicht als nicht passend oder als nicht notwendig erscheinen. Und wenn wir erfolgreich sein wollen, müssen wir achtgeben, dass wir anderswo keine Klonen von uns hier produzieren. Und genau das ist die Aufgabe von Professor Horowitz. Er wird in Finnland etwas Neues auf die Beine stellen. Er wird wichtige Impulse setzen und neue Brücken bauen. Er wird sozusagen eine neue Variation unserer Kompetenzen ins Leben rufen, von der wir auch hier in Herrenberg profitieren werden.«

Alles, was Häberle in dieser Dreiviertelstunde sagte, trug den Stempel eines für einen fast Achtzigjährigen un-  
gemein wachen Geistes. Für die Zuhörer konnte es keinen Zweifel geben, dass es mit dieser Hochschule nicht nur weitergehen, sondern ab jetzt steil bergauf gehen würde.