

WIRTSCHAFT

Wolfsburg kann sehr unwirtschaftlich sein. Es braust und zieht zwischen all dem Beton und den großen Gebäuden. Carl H. Hahn schickt den Chauffeur an den Bahnhof. Auf der Zugfahrt sah man viele Rehe ruhig in den Feldern stehen. In der VW-Stadt hoppelnd auf den gepflegten Rasenflächen massenhaft die Karnickel.

Carl H. Hahn, 86, ist ganz Gentleman. Er nimmt uns den Mantel ab. Mit dabei die deutsch-amerikanische Praktikantin Sarah Rohrschneider aus Kansas, schwer beeindruckt. Carl Hahn gießt Kaffee ein und immer wieder Wasser nach. Endlich einmal ein Mann, der nicht die Sekretärinnen um sich tanzen lässt. Ein visionärer Pragmatiker mit ungebrochener Kraft. Beim Abschied, was wohl? Hilft er wieder in den Mantel. Was für ein Tag!

DIE WELT: Das letzte Mal, als wir sprachen, kamen Sie gerade aus China. Jetzt ist es Island, wo Sie eine Aufsichtsratsitzung hatten. Ein besonderes Land, nicht wahr?

CARL H. HAHN: Ein fabelhaftes Land mit einer fantastischen Natur. Wenn gleich die Erde hier ständig bebzt, wird dies Gott sei Dank kaum je wahrgenommen. Island ist zugleich ein sehr modernes Land, das vom Fischfang und allen damit verbundenen Industrien, dem Tourismus, der Aluminiumindustrie bis zur Stammzellenforschung lebt. Die gesamte Energieversorgung erfolgt dabei CO₂-frei auf geothermischer Basis. Man wundert sich immer, wie ein kleines Land von 319.000 Menschen eine solche Exzellenz in so vielen Bereichen bis zur Infrastruktur hin zu schaffen vermag.

Und es hat zudem eine Studienquote von 75 Prozent. Glück des kleinen Landes?

Ich habe mich erst mit Erziehungsfragen während meiner Tätigkeit als VW-Chef beschäftigt, weil mir die Studienquote in Deutschland zu gering erschien. Nach meiner Pensionierung habe ich das Thema vertieft, weil ich mich dann intensiver um meine acht Enkel kümmern konnte. Die in London Lebenden lernten schon im Kindergarten lesen, schreiben, rechnen. Sie beeindruckten mich mehr und mehr und verdeutlichten den dramatischen Vorsprung der britischen Methodik gegenüber unserer. Das gefiel mir. Also hielt ich vor den Leiterinnen Wolfsburger Kindergärten einen Vortrag. Und ich benötigte keine 30 Minuten, um alle gegen mich zu haben.

Wieso?

Kinder sollten spielen, dieses alte deutsche Argument! Und die Kinder sollten auch in gemischten Altersklassen sein, damit die Sechsjährigen dann die Dreijährigen erziehen. Eine stolze Aufgabe, mit der in den allermeisten Ländern Europas – nur Deutschland, Österreich, die Slowakei und Malta ausgenommen – hochprofessionelle Akademiker betraut werden. Das scheint bei uns aber niemanden zu beunruhigen, wird nicht „thematisiert“, wie wir so schön sagen.

Was wollen Sie verbessern?

Wir orientieren uns in Wolfsburg am englischen System, ohne dabei die guten Seiten des deutschen über Bord zu werfen. Dementsprechend verpflichteten wir nach britischem System akademisch ausgebildete Erzieherinnen und gewannen eine ehemalige Leiterin der „Berlin British School“ als Beraterin. Inzwischen berät uns darüber hinaus Prof. Korte, seines Zeichens Neurobiologe und zugleich Vizepräsident der Technischen Universität Braunschweig. In seinem wunderbaren Buch „Wie Kinder lernen“ erklärt er, dass Kinder in den frühen Jahren nicht lernen, sondern Wissen aufsaugen, kopieren. Und er hat uns dran erinnert, dass Kinder mit zwei Jahren ohne Lehrer (!) ihre Muttersprache erlernen, was eine ziemlich große geistige Leistung ist. Wenn man dieses Potenzial aber mit drei Jahren stilllegt, hat man mit sechs Jahren einen Entwicklungsrückstand, der nur begrenzt wieder aufholbar ist. Und hat man bis zum zehnten Lebensjahr noch keine Fremdsprachen erlernt, bleibt das Sprachzentrum in der linken Gehirnhälfte ebenfalls ein Leben lang unterentwickelt, obwohl es sonst als Turbolader für viele unserer Gehirnfunktionen dienen könnte. Den Großteil unserer Lehrer rekrutieren wir übrigens von einer Universität in Belfast, mit der wir eng zusammenarbeiten.

Wie erklären Sie sich diese Romantisierung der Kindheit?

Wir sind gewohnt gewesen, die Welt zu belehren. Daher haben wir nunmehr Probleme, von der Welt zu lernen. Unsere 16 Kultusminister haben überdies kein Budget, um sich in der Welt systematisch umzuschauen, ganz im Gegensatz zu den Chinesen. Inzwischen gehen die ersten Jahrgänge „unserer“ Kinder in eine mit der Kita vom ersten Tag an syn-



Carl H. Hahn hat viel von der Welt gesehen und gelernt. Er findet, die Deutschen sind zu langsam und bedenkenrägerisch. Erfolg kommt nicht von selbst, man muss etwas dafür tun

„Die Kinder sollen nicht nur spielen“

Seit er selbst Enkel hat, engagiert sich der frühere VW-Chef Carl H. Hahn für moderne frühkindliche Bildung und Förderung

chronisierte Grundschule und bleiben dort als Klassen zusammen, mit adaptierten Lehrprogrammen. Eine solche Koppelung ist ein unbedingtes Muss, weil die Kinder mit Eintritt in die Grundschule akzentfrei Englisch sprechen und überdies lesen, schreiben und rechnen gelernt haben. Sie sind viel ausgeglichener, ermüden weniger schnell und zeigen eine unerhörte Lernfreude und Lerngeschwindigkeit, so dass wir uns wirklich keine Pisa-Sorgen mehr machen müssen. Diese Kinder sind gut für die Welt von morgen vorbereitet, besitzen dafür ein solides Fundament. Das ist umso wichtiger, weil das bisher bereits dramatische Tempo der Veränderung in der Welt sich weiter beschleunigen wird. Wir, als kleines Land am Rande Asiens, mit bald weniger als einem Prozent der Weltbevölkerung, müssen aufpassen, dass wir nicht unter den Tisch fallen.

Das Lamento hören wir aber schon länger. Warum lernen die Europäer so langsam?

Wir standen sehr lange an der Spitze der Welt. Inzwischen erleben wir aber dramatische globale Umwälzungen, die in unserem Bildungssystem nicht allein nur mit milliardenteuren Elite-Universitäten und guten Absichten zu beantworten sind. Beginnen sollten wir deshalb endlich auch mit einer radikalen Reform des Fundaments unseres Bildungssystems, unseren Kindergärten, die mit relativ geringen Kosten zu bewerkstelligen wäre. Inzwischen zeigen die Wolfsburger Erfahrungen, wie wir unsere Kinder besser auf die Welt von morgen vorbereiten können, sie zu wettbewerbsfähigen und zugleich glücklichen Menschen machen. Obwohl von der Wissenschaft zu 100 Prozent bestätigt, wird das aber immer noch weitgehend ignoriert. Aber unser Modellversuch kann nicht länger ignoriert werden. Und wenn wir dabei auch nur ein einziges Schuljahr sparen, geht sogar diese Kindergartenrechnung auf. Natürlich gewinnen wir viel mehr, nämlich den Erhalt unserer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Eliten Asiens.

Die Chinesen kopieren, wie die Japaner früher.

Auch auf dem Kindergarten Sektor haben sich die Chinesen mit Systematik in der Welt umgesehen, das Beste für sich

zusammengesucht. Ich war unlängst in einem chinesischen Kindergarten, in dem in jedem Klassenzimmer ein Klavier steht. Und die Lehrerin, eine Hochschulabsolventin, weiß es virtuos zu spielen. Sie intoniert zudem Melodien deutscher Kinderlieder. Diese Kindergärten sind wie ein Ritz-Carlton, luxuriös bis dorthinaus. Sie sind geräumig und haben verspiegelte Räume für Ballettunterricht. Die Kleinen dort können sich natürlich fabelhaft verbiegen und sind dann reif für das Marinsky-Ballett in St. Petersburg. Noch wichtiger: Mit sechs, wenn sie in die Grundschule kommen, können sie Zeitung lesen.

Aber ist das nicht gerade die Dressur von Kindern, die wir Europäer und auch viele Amerikaner ablehnen?

Ja, das finde ich auch fürchterlich. Dieser Drill der Kinder, wie bei der „Tiger-Mutter“ beschrieben. Die Angelsachsen aber motivieren Kinder. Das ganze englische System ist, wie man zugeben muss, aus pädagogischer Sicht in seinen Grundfesten hervorragend. Da Kinder chronisch neugierig sind, muss man das nur nutzen, um ein überlegenes Ergebnis zu erzielen. Jedes Erfolgserlebnis versetzt die Kinder in einen regelrechten „Glücksrausch“, ausgelöst durch die Freisetzung von Dopamin im Gehirn, was wiederum bewirkt, dass die Kinder besser lernen und sich besser das Gelernte merken können. Sie erleben also ein Glücks-Erfolgs-Gefühl, das sich durch klassisches Kindergarten spielen so nicht auslösen ließe.

Die Debatte in Deutschland ist verquer: Mütter, die arbeiten, sind Rabenmütter und Kitas sind Teufelszeug, hier würden die Familien auf dem Altar der Wirtschaft geopfert, schrieb jüngst Norbert Blüm.

Bei uns sitzt im Gehirn fest verankert, dass die Kinder spielen sollen, das Leben werde ernst genug. Aber es kommt auf die Art der Spiele an, die wir mit unserem britischen System hinzufügen. Wir faszinieren damit die Kinder. Denn jedes Kind ist stolz, wenn es etwas Neues kann und prahlt dann auch gern damit. „Unsere“ Kinder spielen mit Buchstaben und Zahlen – dafür benötigt man allerdings hochprofessionelle Lehrerinnen, ein mehr als anstrengender Beruf. Wenn

unsere Kinder im Kindergarten mit Englisch anfangen und dort noch kaum einen Pieps zu sagen wagen, geben sie zu Hause damit doch schon mächtig an. Und die Eltern sind begeistert.

Sind wir mit unserem Unschuld-Denken nicht auch gebrannte Kinder der Nazi-Zeit, die jeden biegen und vereinnahmen wollte?

Jedes totalitäre Regime hat die Bildung missbraucht. Aber die Nazis haben ja nicht im Kindergarten angefangen. Und das Schulsystem umzukrempeln, dafür hatten sie auch nicht die Zeit. Nein, es ist, glaube ich, eine Frage, die uns alle betrifft, nicht nur die Politik. Wir kümmern uns um das Thema Kindergarten generell zu wenig. Zu gern unterstehen noch heute Kindergärten den Sozialdezernaten. Es wird höchste Zeit, dass wir uns auf auch diesem Gebiet des Bildungswesens orientieren, was in der Welt los ist, wo neue Benchmarks entstehen. In der Wirtschaft müssen wir das ständig. Die Erziehungspolitik aber ignoriert die Globalität der Wirtschaft. Politiker ist doch der einzige Beruf in

Deutschland ohne Berufsrang und ohne Praktikum und Lehre. Und wenn man als Politiker, nachdem man möglichst nie einen Beruf ausgeübt hat, die Welt dann nur von Hotels aus kennenlernt, ist das eben etwas schwierig.

Sind die Deutschen blockiert?

Wir müssen unsere Diskussionsgrundlagen ändern, weg von diesen zerstörerischen, negativen Talkshows, die alles nur in den Dreck ziehen. Aber sich konstruktiv mit der Rolle unseres Landes in der Welt von morgen zu beschäftigen, unsere Schwächen zu erkennen, um sie in Stärken zu wandeln, jenseits von kapitalismuskritischem Gesumme und Neidkomplexen, das wäre wichtig. Unsere Mitbürger sind bildungsmäßig in ihrer Mehrheit nicht auf die Welt von heute vorbereitet, geschweige denn auf die Umwälzungen durch Technik, Demografie und Geopolitik von morgen.

Die Deutschen mögen keinen elitären Diskurs.

Und die Chinesen bauen Schulen für Eliten, mit Tausenden Schülern, wo in den Korridoren die Bilder der Absolventen hängen, die es auf chinesische Eliteuniversitäten geschafft haben. Die Großeltern legen dafür zusammen. Endlich eine Generation, die nicht mehr Angst vor dem Verhungern haben muss. Unsere heutige privilegierte Stellung in der Welt verdanken wir als Deutsche und Europäer den Eliten von gestern. Das sollte uns motivieren. Auch in der Welt von morgen werden unsere Eliten unsere Position maßgeblich bestimmen. Deshalb müssen wir auf der ganzen Welt nach Maßstäben suchen, auch für unser Bildungssystem. Übrigens, ich habe nichts Anstrengenderes gesehen als den Beruf des Pädagogen in unseren Kindergärten. Man muss diese kleinen Kinder dauernd im Auge behalten, sie permanent fesseln. Wie in einem Kasperltheater warten die Kinder darauf, dass irgendwas passiert, wollen als erste der Lehrerin eine Frage beantworten

Können das denn Eltern überhaupt so gut, wie immer behauptet wird?

Die meisten Menschen gehen doch recht unvorbereitet in eine Ehe. Aus jungen Paaren werden so häufig Amateur-Eltern. Professionell ausgebildete Pädagogen, die wissen, welche neurologischen Prozesse in uns vorgehen, welche Entwicklungsstadien Kinder durchlaufen, sind wohl vielen Eltern überlegen, können besser das Potenzial der Kinder wecken, mobilisieren. Das gilt wohl besonders für Ein-Kind-Familien, die es bekanntlich nicht nur in China gibt.

Sie reden sehr utilitaristisch.

Wir betreiben den ganz normalen Kindergarten nach deutscher Art, aber wir spielen während des Tages auch auf Englisch mit Buchstaben und Zahlen und motivieren die Kinder, indem sie Sterne bekommen oder andere Auszeichnungen, die sie stolz mit nach Hause nehmen.

Und Ihr Konzept ist eines für die Elite. Aber für die Masse der Menschen?

Wenn man an den Adel denkt, war das ja auch deshalb eine elitäre Erziehung, weil die Kinder eben schon früh zwei, drei Sprachen lernten und so ihr Sprachzentrum entwickelten. Sie hatten zudem Hauslehrer. Und wurden so entsprechend ihrer Neigungen auf eine große intensive Bildungsreise geschickt. Warum soll das heute nicht als Rezept in der Breite funktionieren? Unsere Kinder werden nicht selektiert. Alle Begabungsstufen werden gefördert. Das stellt das noble Element dieses bewährten, der Natur entsprechenden Systems dar. Die Lehrerin motiviert die Kinder nach Maß. Demokratie par excellence also.

Es ist doch leider in Deutschland so: Die Menschen leben vom Kapitalismus, sind aber notorisch gegen ihn.

Wir sind gegen die Wirtschaft und die Industrieeliten, denen wir unsere Spitzenposition und unseren Lebensstandard verdanken, weil die Eliten sich zu wenig in der Öffentlichkeit zeigen, das Feld den Propagandisten der bankrotten Systeme in den Abendveranstaltungen überlassen. Wenn Politiker etwas Vernünftiges machen, siehe Schröder, verlieren sie die Wahl und vielleicht sogar die Partei. Helmut Schmidt war ja auch ein solches Opfer einer vernünftigen Politik, oft fern seiner Partei. Wir hatten Glück, dass wir die beiden hatten. Aber wir haben zu viele Mitmenschen, denen es oft schwer fällt, bei der Komplexität der heutigen Sachfragen – selbst für die Experten – allein die Fragen unserer Zeit zu verstehen, geschweige die richtigen Antworten zu finden. Verständlicherweise haben sie Angst vor einer Zukunft, auf die wir sie nicht vorbereitet haben. Ich halte das für eine sehr gefährliche Konstellation. Deshalb müssen sich die Eliten in Deutschland viel mehr engagieren. Sie müssen unseren Mitbürgern allein schon den Unterschied zwischen Geld und Kapital klar machen. Geld kann man konsumieren, Kapital nicht. Mit Kapital lassen sich hingegen Arbeitsplätze schaffen. Aber in Deutschland glaubt man ja, dass jeder Milliardär bestraft gehört! Neben der Bestrafung mit einer erfolgreichen-Steuer möchten manche zum Kapitalverzehr noch eine Vermögenssteuer hinzufügen, die gerade in Frankreich ihr Unheil anrichtet.

Jetzt reden Sie sich ganz schön in Rage.

Haben wir die DDR vergessen? Wir hatten die gleichen tüchtigen Deutschen in Ostdeutschland, die haben sogar noch gratis Überstunden gemacht jedes Wochenende. Das einzige, was fehlte, waren der Markt als Regulator und der Unternehmer am Steuer. Man braucht beide, das wissen wir und das sollten wir auch feiern. Aber haben wir je einen Tag der Unternehmer gefeiert, je derer gedacht, die uns in eine so einzigartige Position in Europa und der Welt geführt haben? Darüber verliert man im Deutschen Bundestag kein Wort, geschweige denn irgendwo sonst.

Noch so ein Wort, bei dem nicht nur Betriebsräte Zornesfalten bekommen: Leistung.

Betriebsräte wissen, dass wir Höchstleistungen brauchen. Wir brauchen eine Leistungsgesellschaft, das müssen wir predigen, nicht nur im Fußball. Man kann nicht das Zehnfache des Weltdurchschnitts konsumieren, gleichzeitig aber bei den Arbeitsstunden pro Jahr der Letzte bleiben wollen. Die Zeit unserer Privilegien in Bildung, Macht, Kapital und Know-how des 19. Jahrhunderts gehört der Vergangenheit an. Warum sagt niemand, dass Leistung nicht nur im Sport Freude bereitet, auch wenn sie mit harter Arbeit verbunden ist? Schließlich schaffen Werte für eine Gesellschaft Stabilität, auch ein zentrales, vernachlässigtes Thema unserer Tage. Wir wissen nun mal, dass alle, die heute geboren werden, 100 Jahre alt werden. Und wenn heute ein 65-Jähriger die Form eines 50-Jährigen besitzt, dann kann er auch bis 75, 80 arbeiten. Wenn man ihm denn so erzielten Rentengewinn nur zu 50 Prozent gäbe, würden sich ausreichend viele Freiwillige finden, die Rentenkasse wäre in Ordnung und die Kasse des Rentners auch. Und er könnte auf dem Höhepunkt seiner Erfahrung, mit 65,67 noch darauf aufbauen, und müsste sich nicht vor einem Glas Bier langweilen.

Sie sagten vorhin, frühkindliche Erziehung betreffend, bestimmte Dinge könne man nicht mehr nachholen. Wie sieht das im Wettbewerb der Nationen aus? Hat der Westen überhaupt noch eine Chance gegen den Turbo-Chinesen?

Die Chinesen haben viele Entwicklungen seit Deng Xiaoping übersprungen. Schließlich waren sie über Tausende von Jahren das größte Reich, die Nr. 1 der Welt. Aber wollen wir kapitulieren und zu Fremdenführern werden für den chinesischen Tourismus? Oder wollen wir weiter eine führende Rolle in der Welt spielen? Ich bin überzeugt, dass wir dafür die Voraussetzungen besitzen, schließlich sind wir heute ganz oben, gehören zu den Gewinnern, und besitzen damit eine beneidenswerte Ausgangsposition. Wir genießen überdies einen ausgezeichneten Ruf überall in der Welt und verfügen gleichzeitig über eine lange industrielle Geschichte.

Es geht aber nichts über die Bildung. Und die Intensität und Qualität der Bildung. Sie muss jedem Bürger eine ausreichende Souveränität für das Meistern einer neuen Welt mit neuen Maßstäben geben.

Das Gespräch führte Andrea Seibel

EIN LEBEN FÜR DAS AUTO

Carl Horst Hahn wurde am 1. Juli 1926 in Chemnitz geboren. Die Familie stammt aus Böhmen. Sein Vater war Mitbegründer der Auto Union in Sachsen (1931) und der Auto Union im Westen (1948). Die spätere Autoliebe des Sohnes kommt also nicht von ungefähr: Schon als Fünfjähriger durfte Hahn Junior die Produktionshallen der Auto Union in Sachsen mit seinem Vater besuchen. Nicht zuletzt diese Eindrücke bewegten den Sohn offenbar später dazu, eine Autoschlosserlehre zu absolvieren. Später studierte Hahn Wirtschaftswissenschaften in Frankreich, England und in der Schweiz.

Von 1959 bis 1964 leitete er die US-Tochter von Volkswagen. Der ungewöhnliche Exporterfolg, den das größte deutsche Automobilunternehmen damals mit dem VW-Käfer und dem VW-Bus am amerikanischen Markt erzielen konnte, war zu einem beträchtlichen Teil Hahn zu verdanken. Einen Zwischenstopp legte Hahn von 1972 bis 1981 bei Continental ein. 1977



Kinderlieb: Carl H. Hahn hat selbst vier Kinder und acht Enkel

zeichnete sich mit der Ehrenbürgerschaft in Wolfsburg sein weiterer beruflicher Werdegang quasi ab: 1982 wurde er **Vorstandsvorsitzender von VW**. Unter seiner Ägide rückte VW im Ranking der größten Autobauer in Europa vom fünften auf den ersten Platz vor. Hahn ist mit einer Amerikanerin verheiratet und hat vier Kinder.