

BERNHARD BUEB

ELITEDENKEN ALS ERZIEHUNGSMITTEL

„Zwei Menschen gingen hinauf in den Tempel, um zu beten, der eine ein Pharisäer und der andere ein Zöllner. Der Pharisäer stellte sich für sich allein hin und betete so: O Gott, ich danke dir, daß ich nicht bin wie die übrigen Menschen, Räuber, Ungerechte, Ehebrecher oder auch wie dieser Zöllner.“ (Lukas 18, 9-11)

Die Pharisäer bildeten eine Elite in Israel. Sie waren die sich „Absondernden“, wie sie von den Andersdenkenden genannt wurden, schlossen sich zu einem Verband zusammen und redeten sich mit „Genossen“ an. Sie wollten die Thora genau erfüllen. Die Absonderung vom ungesetzlichen Wesen bildete ihre Identität.

An den Pharisäern kann man die Elemente erkennen, die zu allen Zeiten Elite charakterisiert haben: Absonderung und Stärkung.

Durch die Absonderung entsteht ein Gefühl der Besonderheit, der Auslese und Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Menschen, die heraustreten aus der Menge der Durchschnittsmenschen. Dafür ist jeder bereit, besondere Auflagen zu erfüllen - Leistungen, Bedingungen der Lebensführung einzuhalten, einen vorgeschriebenen Bildungsgrad zu erreichen usw. Die Bedingungen können zum Teil sehr hart sein, wie sich z.B. an den Grandes Ecoles in Frankreich zeigt. Das gleiche gilt für das studentische Verbindungswesen.

Die Wirkung auf die Außenwelt ist sehr ambivalent: Mitglieder von elitären Einrichtungen werden wegen ihrer Arroganz abgelehnt, aber auch Neid und Bewunderung spielen keine geringe Rolle. Alle elitären Gruppen, sofern sie in ihrer Ideologie und ihren Leistungen akzeptabel sind, werden zum Gegenstand von oft heimlicher Hochachtung.

Historische Beispiele gibt es nicht wenige. Der Jesuitenorden ist ein klassisches Beispiel, um ihn ranken sich Mythen und Legenden; ebenso um die Freimaurer, Rosenkreuzer, Opus Dei bis hin zu den Anthroposophen.

Die Zugehörigkeit zu einer elitären Gruppe stärkt die Persönlichkeit. Die Identifikation, oft durch Kleidung und Lebensführung dokumentiert, setzt Kräfte frei und führt zu Taten der Selbstüberwindung, die ein einzelner allein nie mobilisiert oder geschafft hätte. Dafür gibt es genügend Beispiele in der Geschichte - die Orden, überhaupt die Geschichte aller Religionen und Weltanschauungen, der Kommunismus, der Nationalsozialismus.

Wir brauchen Eliten - Werteliten, d.h. eine Auslese der Besten, die in ihren persönlichen Eigenschaften und ihrem Lebensstil die höchsten Werte des Gemeinwesens in exemplarischer Weise verkörpern.

Die großen Demokratien - USA, England, Frankreich - haben immer Eliten gefördert. Es scheint mir geradezu wesensnotwendig für eine Demokratie zu sein, daß sie für die Bildung und Förderung der Besten Soree träet - nach Aus-

bildung und Schulung, aber auch Charakterbildung. Die großen Demokratien haben daher unangefochten an Bildungseinrichtungen festgehalten, deren Ziel die Förderung von Eliten ist: z.B. Ivy League Universitäten in USA, Oxford, Cambridge und die großen Public Schools (z.B. Eton) in England, die Grandes Ecoles in Frankreich.

Allen diesen Einrichtungen ist gemeinsam, daß sie neben der Ausbildung der Charakterbildung eine zentrale Rolle zuschreiben. Hohe moralische Forderungen werden an die Absolventen gestellt neben hohen Leistungsforderungen. Selbstdisziplin, Selbstüberwindung, Einsatz für das Gemeinwohl, im Grunde alle Tugenden und Werte, die in der christlichen Kultur hoch gehandelt werden, werden von Eleven oder Absolventen dieser Anstalten erwartet.

Schüler und Studenten werden im Bewußtsein ihrer Besonderheit erzogen. Dadurch kann man von ihnen mehr fordern. Sie identifizieren sich mit den leitenden Ideen einer Schule oder Hochschule und versuchen, das Beste aus ihren Talenten zu machen, um diese Ziele zu erreichen. Erzieher und Lehrer setzen dieses Selbstwertgefühl - wir sind zu höheren Aufgaben bestimmt - als Mittel der Erziehung ein.

Jeder junge Mensch braucht eine Herausforderung, wenn er exzellent sein will. Leistungssteigerung und charakterliche Bewährung fällt einem nicht in den Schoß, sondern muß erworben werden. Junge Menschen brauchen aber auch die richtige Umgebung, die sie motiviert.

Das Aufwachsen in einer Gemeinschaft, die höhere Ziele verfolgt, steigert die Leistungsfähigkeit, die Selbstdisziplin und die Bereitschaft zu moralisch-vorbildlichem Verhalten auch bei durchschnittlich Begabten. Es kann sich einer zu seinen besten Möglichkeiten steigern, wenn er in einer fordernden Umgebung lebt. Junge Menschen lassen sich anstecken - zum Guten und zum Schlechten. Vor allem die Gleichaltrigen sind der Haupterziehungsfaktor in der Mittelstufe. Hochbegabte können verkümmern, mäßig Begabte können über sich hinaus wachsen.

Das Aufwachsen in einer Gemeinschaft hat einen weiteren Vorteil: nicht nur akademische Begabungen werden geweckt und gesteigert, sondern mancher entdeckt erst Begabungen, die verborgen blieben, weil sie sich nicht entfalten konnten, z.B. die Fähigkeit zu führen, Konflikte zu lösen, zu vermitteln oder sozialpolitische Begabungen.

Die Steigerung der durchschnittlich Begabten zu ihren besten Möglichkeiten: Nicht jeder in einer Führungsposition oder den man zur Elite zählt, ist als hochbegabter oder überdurchschnittlicher Jugendlicher angetreten. Mancher hat eine Führungsposition erreicht, weil er seine durchschnittliche Begabung bis zum äußersten ausreizen konnte oder weil er verschiedene Begabungen glücklich kombinieren konnte. Mancher Hochbegabte dagegen hat seine Chancen verschlafen.

Warum tun die Deutschen sich über 50 Jahre nach dem Krieg so schwer mit Eliten? Daß die Ideologisierung von Eliten durch die Nationalsozialisten den Elitebegriff insgesamt in Verruf gebracht hat, ist bekannt und verständlich. In-

zwischen sollte sich aber auch in Deutschland herumgesprochen haben, daß Demokratien ohne Eliten nicht erfolgreich existieren können.

Nach dem Krieg gab es noch Reste von Elitebildung: das humanistische Gymnasium, die Waldorfschule (mit dem Anspruch auf Bildung des Charakters), aber auch die Hochbegabtenförderungswerke wie die Studienstiftung des Deutschen Volkes, das Cusanuswerk, die Friedrich-Ebert-Stiftung, Villigst, die Adenauerstiftung - alles Beispiele für Eliteförderung, die allerdings in den Jahren nach 1968 massiv angegriffen wurden.

Heute erleben wir eine Wende: Begabungsförderung wird immer mehr als eine zentrale Aufgabe wahrgenommen, die Hochbegabtenförderungswerke werden als Investition in die Zukunft gesehen, selbst der Begriff Elite wird wieder akzeptiert und Elitebildung wird gefordert.

Auch Salem hat sich mit der Errichtung eines internationalen Salem College auf den Weg gemacht, den Anspruch seiner Gründer einzulösen. Ich will am Beispiel Salems konkret zeigen, worin der Anspruch besteht, der mit der Gründung eines internationalen Salem College erhoben wird.

Das College soll heraustreten aus dem Status der Beliebigkeit von Erziehung und Bildung. Es soll ein Geist der Selbstverpflichtung und Selbsterziehung in die Mauern des Colleges einziehen. Lehrende und Lernende sollen sich wie in einer Art „weltlichem Orden auf Zeit“ den Zielen des College verpflichten. Selbsterziehung gewinnt an Bedeutung. Wir wollen ein Instrument des alten Salem wieder zu Ansehen bringen: den Trainingsplan, ein Mittel zur täglichen Selbstprüfung anhand selbstgesetzter Ziele. Freiwilligkeit und Freiheit von fremder Kontrolle sind die Bedingungen.

Wir wollen junge Menschen dazu bewegen, ihr Leben in den Dienst höherer Ideale zu stellen und dafür Egoismus und Selbstgenuß einzuschränken. Orden wurden immer gegründet gegen den Verfall der Sitten und Tugenden. Das Salem College soll den einzelnen gegen die Krankheiten unserer Zeit festigen, gegen die grenzenlos ich-zentrierte Genußgesellschaft, gegen das zukunftslose Aufgehen in der Gegenwart. Es muß die Einsicht vorherrschen, daß mein Leben erst lebenswert wird, wenn ich mein eigenes Wohl mit dem anderer verbinde.

Eine Trias von Tugenden soll dem College vorangestellt werden: Wahrhaftigkeit, Mut und Verantwortung. In diesen drei Begriffen ist vieles enthalten, was wir von einem Salemer erwarten:

Wahrhaftigkeit, d.h. Wahrheitsliebe in der Wissenschaft, deren Handwerk die Schüler lernen sollen; aber auch Wissenschaftsethik, Ehrlichkeit im Alltag, anderen und sich selbst gegenüber.

Mut, d.h. Zivilcourage, also eine politische Tugend, ohne Angst vor den Mächtigen, wenn es um Wahrheit, Freiheit und Gerechtigkeit geht; aber auch Mut zum Wagnis, zur Initiative, zum Unkonventionellen; Mut, sich selbst zu sein, Mut zur Freundschaft, Mut, seine Gefühle zu äußern, Mut zum Vertrauen in andere Menschen.

Verantwortung oder auch *Gemeinsinn*, d.h. praktische Nächstenliebe, wie sie im Gleichnis vom Barmherzigen Samariter deutlich wird; es gilt, das Gemein-

wohl über das eigene Interesse zu stellen, auch Verantwortung gegenüber der Natur zu übernehmen.

Wir wollen, daß sich jeder mit Salem identifizieren kann, und daß ihn dieses Gefühl, einer großen Einrichtung anzugehören, beflügelt. Das kann als Korsett dienen, um nicht immer wieder den eigenen Schwächen zu erliegen. Der Stolz dazuzugehören, kann ein Schutz und eine Stärkung sein. Er kann auch zu Arroganz führen. Dieses Übel müssen wir hinnehmen. Es ist das Hochgefühl der Schwachen.

Kurt Hahn, der Gründer Salems, hat Platons Staat (Politeia) zum Vorbild genommen, der letztlich nichts anderes ist als ein Orden und mit Staat im modernen Sinne wenig zu tun hat. Die Menschen führen ein strenges Leben unter der Herrschaft der Phylakes, der Wächter; diese sind die Bewahrer der Idee der Gerechtigkeit; sie denken über das Gemeinwohl nach; sie leben asketisch ohne Familie und Besitz; ihr Verstand befähigt sie zum Herrschen. Hahn wollte mit Salem und den United World Colleges nichts anders als die platonische Politeia - Gemeinschaften, die einer Idee folgen und sich von der Sittenlosigkeit der übrigen Welt abkehren. Ich nenne das provokativ weltliche Ordensgemeinschaften auf Zeit. Das sind die Träume aus der Jugend Salems. Salem ist erwachsen geworden und kann sich in Freiheit wieder auf die Träume seiner Jugend besinnen.



ANNEMARIE VON DER GROEBEN

ELITE UND SOLIDARITÄT

Die Veranstalter dieser Tagung haben neben der traditionsreichen Eliteschule Salem die Bielefelder Laborschule um einen Beitrag gebeten, eine besonders radikale Gesamtschule, deren Pädagogik eng mit dem Namen und Werk ihres Gründers Hartmut von Hentig verbunden ist. Vermutlich erhoffen sie sich von dieser Kombination eine deutliche Kontroverse und Zündstoff für die Diskussion. Ich werde mein Bestes tun, um solchen zu liefern.

Ich beschränke mich dabei auf die Altersstufe der 10-16-Jährigen, die Sekundarstufe I, diejenige Phase der allgemeinen Pflichtschule also, die deren traditionelle Aufgaben, in der Grundschule angelegt, zu einem ersten Abschluß für alle Schülerinnen und Schüler zu bringen hat: die Einführung in die Grundlagen unserer Kultur, die Vermittlung von Werten und Orientierungen, auf denen unser Gemeinwesen basiert, und die Qualifikation für eine je unterschiedliche nachfolgende Ausbildung - verkürzt gesagt: Bildung, Sozialisation und Berechtigung. „Die Menschen stärken, die Sachen klären“ - so faßt Hartmut von Hentig unter einer bekannt gewordenen Formel den pädagogischen Auftrag von Schule zusammen. Zu fragen ist, wie sich dieser zu Elite und Elitebildung verhält.

Salem und die Laborschule sind, was diese Frage betrifft, nicht so verschieden, wie es Außenstehenden vielleicht scheint. Sie folgen ähnlichen, teilweise identischen pädagogischen Prinzipien, unterscheiden sich jedoch in deren Auslegung. Sie spiegeln insofern das komplementäre Verhältnis von zwei Leitvorstellungen wider, die beide zum Selbstverständnis unserer Gesellschaft gehören - einer Leistungsgesellschaft, die auf Wettbewerb und Auslese setzt und sich zugleich als Solidargemeinschaft versteht, die allen gleiche Rechte und Bildungschancen garantiert. Elite und Solidarität - keine Regierung und natürlich erst recht keine Schule kann entweder das eine oder das andere auf ihre Fahnen schreiben. Beides soll sein - jedoch kann die Gewichtung sehr unterschiedlich ausfallen. Je nach dem Zustand von Wirtschaft und Gesellschaft überwiegt in der bildungspolitischen Diskussion der eine oder der andere Aspekt, der elitäre, der Ruf nach Spitzenförderung, oder der egalitäre, der Ruf nach Chancengleichheit und Breitenförderung.

Auf die unterschiedlichen Elite-Theorien und deren Begründungen kann ich hier nicht eingehen. Andererseits sollten wir, wenn es um Pädagogik geht, sehr genau sagen und prüfen, was wir meinen, wenn wir von Elite oder Eliten und deren Bildung reden.

1. ELITE ODER ELITEN?

Bei der 6. Weltkonferenz über hochbegabte und talentierte Kinder, die 1985 in Hamburg stattfand, hat der damalige Senator für Schule und Berufsbildung, Joist Grolle, viele der Anwesenden durch ein Hitler-Zitat schockiert. Es lautet: „Die Größe eines Volkes ergibt sich nicht aus der Summierung aller Leistungen, sondern letzten Endes aus der Summierung der Spitzenleistungen“.¹ - Die Kongreßteilnehmer und -teilnehmerinnen waren nahe daran, den Saal zu verlassen; sie sahen sich und ihre Absicht, eben die Förderung Hochbegabter, durch diese Äußerung des Senators diskreditiert. Das lag jedoch, wie der Kontext zeigt, nicht in dessen Absicht. Er wollte auch nicht, wie Kritiker ihm vorwarfen, den Begriff Elite diskriminieren, sondern vor seinem leichtfertigen, d.h. kontextlosen und die zugrundegelegten Voraussetzungen nicht offenlegenden Gebrauch warnen. Das Schockierende an dem Zitat, so meine Interpretation, ist dessen Harmlosigkeit. Der Satz könnte von ganz unterschiedlichen Menschen zu unterschiedlichen Zeiten mit unterschiedlicher Absicht gesagt oder gedacht werden. Er gibt, aus dem Zusammenhang genommen, seinen ideologischen Hintergrund nicht zu erkennen und schon gar nicht die infernalischen Auswirkungen seiner Realisierung. Wenn wir den Ausdruck „Größe eines Volkes“ durch „Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft“ ersetzen, trifft er die Meinung vieler Zeitgenossen. Elite ist eben nicht gleich Elite, sondern das, was eine Gesellschaft oder deren definitionsmächtige Schicht dafür erklärt.

Wer gehört zur Elite unserer Zeit, wenn es nach der Bewährung im Leben geht? Welche Namen kämen zusammen, wenn die hier Anwesenden aufgefordert wären, je 5 oder 10 Personen zu benennen? Bill Clinton oder Bill Gates, Mutter Teresa oder die Queen, Boris Becker oder Boris Jelzin, Woody Allen oder Jody Williams, Lady Di oder der Dalai Lama? Eliten bilden sich überall da, wo Menschen miteinander konkurrieren, was sie naturgemäß tun, nach unterschiedlichen Kriterien. Wer ist die Schönste im ganzen Land? Wer der Stärkste? Wer läuft am schnellsten, singt am schönsten, kocht am besten? Unter den Taschendieben gibt es ebenso eine Elite wie unter den Boxern, Pianisten oder Mathematikern. Der Begriff kann von gefährlicher Ungenauigkeit sein, weil wir, ihn unreflektiert gebrauchend, die jeweils ausgelesenen Besten mit den moralisch Guten gleichzusetzen geneigt sind; gerade diese „Besten“ können sich jedoch - das Beispiel SS mag dafür genügen - als die größten Verbrecher erweisen. Aus Eliteschulen gehen - je nachdem - eben jene SS-Männer oder BDM-Führerinnen hervor, kommunistische Funktionäre oder junge Künstler, Nachwuchswissenschaftler oder angehende Geistliche. - Mit einem Wort: das Reden über Elite

¹ Eröffnungsplenum der 6. Weltkonferenz über hochbegabte und talentierte Kinder in Hamburg, Beitrag von Prof. Dr. Joist Grolle, Senator für Schule und Berufsbildung, Hamburg. In: Begabtenförderung - keine Alternative zur Breitenförderung. Kurzdokumentation über eine Konferenz über hochbegabte und talentierte Kinder vom 5.-9. August 1985 in Hamburg. Materialien aus der Arbeit der Hans-Böckler-Stiftung, S. 26.

setzt größte Genauigkeit voraus, um Mißbrauch und unheilvolle Vermischungen zu vermeiden: Warum, zu welchem Zweck und nach welchen Kriterien sollen „die Besten“ ausgelesen werden, von wem und in wessen Interesse? Und woran bemißt sich das: am Intelligenzquotient, an der Gesamtpersönlichkeit (wie immer man die definieren mag), an Teilleistungen oder an besonderen Fähigkeiten wie Ausdauer oder Durchsetzungsvermögen - oder an allem zusammen? Und wenn es um Erziehung und Bildung geht: Sollen wir zukünftige Eliten bedienen oder die zukünftige Elite? Gibt es die? Und, wenn ja, was eint sie, wenn nicht die Tatsache, auf einem Gebiet herausragend zu sein? Was hat der Konzernchef mit der Lyrikerin gemein, was der Spitzensportler mit der Umweltpolitikerin? Welchen Sinn macht es, sie unter einem Begriff zusammenzufassen, der mehr Fragen aufwirft als beantwortet? Vor allem aber: Welche allgemeinen pädagogischen Begründungen ließen sich daraus ableiten? Ein erstes vorläufiges Fazit dieser Überlegungen lautet: gar keine. Die oben genannten Personen sind allesamt nicht durch die Schule zu dem geworden, was sie sind, sondern durch das Leben. Umgekehrt: Aus der Besonderheit von Lebensläufen läßt sich keine allgemeine Bestimmung von Schule ableiten. Ein rein formaler Begriff von Elite im Sinne der Lexikon-Definition („[...] die durch Stellung, Bildung und Talente ausgezeichneten Glieder der Gesellschaft“) kann nicht Grundlage normativer Vorgaben und Prinzipien sein, die pädagogisches Handeln notwendig konstituieren.

Ich möchte die nachfolgenden Überlegungen mit dem Beispiel von drei Heranwachsenden verknüpfen, die, zumindest in der bildungspolitischen Argumentation, für viele ihrer Generation stehen können. Da ist zunächst Daniel, jetzt im 10. Schuljahr, den seine Grundschullehrerin einmal „schwerstbegabt“ nannte, weil seine überragende Intelligenz und mathematische Begabung mit einer Labilität und jähzornigen Erregbarkeit einhergingen, die ihn für die Gemeinschaft zu einem schwer integrierbaren Mitmenschen machten. Sodann Hanna, jetzt 20jährig, die als eines unter 60 Kindern des damaligen 0. Jahrgangs als Fünfjährige in die Laborschule aufgenommen wurde und sie dann ganz, d.h. bis zum Ende des 10. Schuljahrs durchlaufen hat; nach dem Abschluß besuchte sie eine gymnasiale Oberstufe, hat inzwischen ihr Abitur und absolviert zur Zeit ein selbstgewähltes Bewährungsjahr in einem lateinamerikanischen Land, wo sie für ein kümmerliches, eher symbolisches Salär als Hilfslehrerin arbeitet, bevor sie ihr Studium aufnehmen wird. Schließlich Christian, einer unserer derzeitigen Siebtkläßler. „Der Junge ist ein Segen für seine Gruppe“, sagt eine Lehrerin. Freundlich, besonnen, empfindsam sei er, spüre, wie es den Menschen gehe, frage von sich aus nach, manche Konflikte entschärften sich in seiner Gegenwart von selbst, andere durch sein ruhiges, bestimmtes Nachfragen und Mitdenken. Wenn Hilfe gebraucht werde oder verantwortliches Handeln gefragt sei, sei er immer als einer der ersten zur Stelle.

Elite? Daniel hat, soweit sich das jetzt voraussagen läßt, das Zeug zu höchsten wissenschaftlichen Leistungen. Hanna will Theaterwissenschaft studieren und Regisseurin werden; an Begabung, Energie, Ausdauer und Ehrgeiz fehlt es

ihr nicht; wie weit sie es damit bringt, bleibt abzuwarten. Christian hat, verglichen mit diesen beiden, keine Chance. Er wird voraussichtlich mit einem guten Hauptschulabschluß entlassen werden, zu mehr reicht es nicht trotz seiner künstlerischen Begabung und guter naturwissenschaftlicher Leistungen; sein Handicap ist eine ausgeprägte Lese- und Schreibschwäche. - Aber vielleicht wird er sich, wie jetzt, so auch später, in anderer Weise auszeichnen, ganz sicher würde er nicht applaudieren und höchstwahrscheinlich auch nicht tatenlos dabeistehen, wenn wieder einmal randalierende fanatisierte Horden Scheiben einschlagen und Brandsätze werfen. Vielleicht hätte er, wenn man sein Geburtsdatum hypothetisch um 60 Jahre zurückdatiert, zu den wenigen Mutigen gehört, die Verfolgte versteckten, um sie vor den Nazi-Schergen zu retten.

Einigen von Ihnen mag dieses Beispiel als zweckdienlich hergeholte pädagogische Wunschlyrik erscheinen. Es hat jedoch sehr viel mit unserer Schule zu tun, deren erklärtes Ziel lautet: nie wieder ein zweites 1933. Gewiß gibt es in unserer Republik keine Schule, die dieses Ziel nicht teilt; es dürfte aber selten oder einzigartig sein, daß eine Schule, wie in Bielefeld durch Hartmut von Hentig geschehen, dies zu ihrem ausdrücklichen Gründungszweck erklärt. Erfolgsgarantien für die erhoffte spätere Bewährung kann eine so begründete Erziehung und Bildung nicht geben, wohl aber klare Prinzipien und ebenso klare Vorstellungen von deren Realisierung. Sie setzt darauf, daß man Mündigkeit und Verantwortung am besten lernt, indem man sie von klein auf und täglich praktiziert, sie also nicht als „Fernziel“ für ein späteres Leben begreift, sondern als tägliches wichtigstes Lernpensum im Leben der Heranwachsenden. Sie versteht folglich, so Hentig in Anlehnung an John Dewey, die Schule als eine embryonic society, als eine polis im Kleinen, als eine Gemeinschaft der Unterschiedlichen. Sie behauptet, akzeptiert und schützt darum, gemäß dem Selbstverständnis unserer Gesellschaft, die Unterschiede zwischen Menschen und versteht sich ausdrücklich als eine Schule für alle Kinder. Sie will und kann nach dieser Bestimmung keine Eliteschule sein, sie wählt die Kinder nicht aus, mehr noch: sie sortiert sie nicht nach Leistungen und betreibt keinerlei Aussonderung. Wenn sie denn solches vorhätte, würde sie im nachhinein ihre Eliteschülerinnen und -schüler nach der Bewährung im Leben bemessen, und zwar an den Maßstäben, die sie ihrer Pädagogik zugrundelegt.

Die zur Zeit allerorten geführte bildungspolitische Diskussion geht in eine andere Richtung. Drei Argumente dominieren darin. (1) Die Wirtschaft verlangt nach Spitzenkräften, die sich in der internationalen Konkurrenz bewähren, der Standort Deutschland sei in Gefahr, heißt es. (2) Im Zuge der gemeinhin beklagten Orientierungslosigkeit und eines - wirklichen oder vermeintlichen - Werteverfalls wächst die Forderung nach Schulen, die eine neue moralische Elite hervorbringen sollen. (3) Der „Run“ zum Gymnasium verstärkt sich mit zunehmendem Konkurrenzdruck, die ehemalige Eliteschule wandelt sich mehr und mehr zur neuen Hauptschule, daher der Ruf nach neuen Eliteschulen, die die verlorengegangene Auslesefunktion wahrnehmen. Verstärkt wird diese Forderung durch Eltern begabter oder hochbegabter Kinder, die diese, häufig in ankla-

gender Manier, als Opfer einer verfehlten Bildungspolitik, als benachteiligte Minderheit darstellen.

Diese Forderungen mögen - je für sich genommen - Ausdruck ernster Besorgnis um den Zustand unserer Gesellschaft und ihrer Menschen sein. Sie gehen jedoch von ganz verschiedenen Zielvorstellungen aus und, so scheint mir, ebenso verschiedenen Voraussetzungen über den Sinn von Schule und deren Aufgaben. Zu fragen ist also, welche Vorstellungen von Elite - oder sind es Eliten? - diesen Forderungen zugrunde liegen, sodann, ob und was die Schulen - welche Schulen? - tun sollten, um diese zu verwirklichen. Ich möchte die genannten Argumente der Reihe nach unter diesem Gesichtspunkt kritisch prüfen.

2. DIE BESTEN BRAINS FÜR DIE WIRTSCHAFT?

In der ZEIT schilderte kürzlich ein Topmanager aus der High-Tech-Branche, worauf es seiner Meinung nach ankommt:

„Es geht um die brains der Leute. Wenn ich gute brains habe, ist auch der Laden gut [...]. In der wissensbasierten Gesellschaft spielt die Spitze eben eine größere Rolle als der Durchschnitt. Deutschland hat in der Spitze nicht viel zu bieten, aber es ist gut im Durchschnitt. Das ist in der Computerwelt aber nicht mehr das Entscheidende. 'Zwei gute Softwareschreiber können wesentlich mehr als hundert durchschnittliche. Es kann sogar sein, daß hundert durchschnittliche ganz gefährlich sind'.²

Der bisher für menschliche Leistung in der Sprache wirtschaftlicher Verwertbarkeit übliche Begriff „Humankapital“, so erfährt der Leser dieses Artikels, sei somit veraltet; der amerikanische Wirtschaftstheoretiker Paul Romer habe, in Analogie zu hardware und Software, für „alle Dinge, die im nassen (wet) Computer des menschlichen Gehirns gespeichert sind“, den Ausdruck wetware geprägt, der seither gebräuchlich sei.³

Wäre das also die zukünftige Bestimmung unserer Schulen, verstärkt und primär wetware zu produzieren bzw. zu trainieren? Ist die neue Elite die der schnellen brains, der intelligenten einsamen Hacker? Ist der hier behauptete Sachverhalt, daß die 98 Durchschnittlichen den zwei Elite-Menschen eher ein Klotz am Bein sind, den Gesamterfolg möglicherweise sogar gefährden, zu verallgemeinern? In die gleiche Richtung ging, wie oben gesehen, Hitlers Theorie der Spitzenleistungen. Ich bin sicher, daß der zitierte Top-Manager nicht das Geringste mit dessen Ideologie zu tun hat; ich stelle ihn mir als guten Demokraten und Familienvater vor, der natürlich weiß, daß ein Mensch mehr als sein brain ist und vermutlich Wert auf eine ganzheitlich-ausgewogene Grundbildung seiner Kinder legt, zumindest in der Primarstufe. Seine Thesen zielen nicht auf

* Nina Grunenberg, „Was ist los mit den Deutschen?“ DIE ZEIT, Nr. 43 vom 17.10.1997, S. 3.

¹Ebd.

Pädagogik, sondern allein auf wirtschaftlichen Erfolg, und sie bringen auf den Punkt, wo es langgeht auf dem Weg zum Gewinn.

Was folgt daraus für die Pädagogik? Eine Elite-Bildung, die primär darauf zielt, der Wirtschaft den geforderten Spitzen-Nachwuchs zu sichern, hätte, wenn man dieses Erfolgsdenken verallgemeinert, Menschen ausschließlich unter dem Gesichtspunkt ihrer Verwertbarkeit zu sehen, die 2 Spitzenbegabungen unter 100 Kindern frühzeitig auszulesen und ihre brains zu trimmen - was sie sonst noch sind und brauchen, wäre ebenso zweitrangig wie die Frage, was aus den übrigen 98 wird. Die Frage, ob dies wünschbar ist, erübrigt sich; eine Pädagogik im Dienst des jeweils herrschenden Verwertungsinteresses würde sich selbst ebenso wie die ihr anvertrauten Kinder entmündigen. Wer nicht schon bei dem Wort „wetware“ das Grausen kriegt, würde spätestens dann zurückschrecken, wenn er die eigenen Kinder einer solchen Instrumentalisierung unterworfen sähe. Kein Vertreter der Wirtschaft, sofern er sich zugleich als verantwortlichen Staatsbürger versteht, kann dies wollen. In eben dieser Eigenschaft müßte er allgemeine Bildung allgemein, nicht nur nach dem Verwertungsinteresse, begründen, und dann wäre wiederum nach dem *Wie* zu fragen. Zweites vorläufiges Fazit: Elite kann in einer sich als Solidargemeinschaft verstehenden Demokratie unmöglich primär oder allein instrumentell definiert werden.

3. EINE ELITE SOZIALER TUGENDEN?

Wie ein exaktes Gegenstück dazu - und in der Wortwahl geradezu antiquiert, wenn man wirtschaftliches Erfolgsdenken der beschriebenen Art zum Maßstab nimmt - wirkt die hier vorgestellte Elitebildung in Salem. Die Schule will „[•••] an junge Menschen hohe Ansprüche stellen, sie in ihrer Charakterbildung fördern, ihr Vertrauen in sich und die Welt stärken und ihren Sinn für das Gemeinwohl schärfen“, so heißt es im Prospekt des Oberstufen-Internats Salem College. - Verantwortung, Gemeinsinn, Bewährung - daran sollen die jungen Menschen wachsen, das ist es, was die Schule der vielbeklagten Orientierungslosigkeit entgegensetzt. Ich kann jedes Wort dieses Programms unterschreiben. Die Frage ist jedoch: Für welche Schulen soll es eigentlich *nicht* gelten und warum? Anders gesagt: Mit welchem Recht könnte man Kindern und Jugendlichen, die kein teures Landerziehungsheim besuchen, eine an solchen Wertmaßstäben orientierte Pädagogik vorenthalten? Die Zahl der aus privaten oder öffentlichen Mitteln finanzierten Stipendien an diesen Schulen ist, aufs Ganze gesehen, verschwindend gering. Den regulären Preis können nur reiche Eltern zahlen. Eine überwiegend plutokratisch rekrutierte Elite jedoch, für die solche Charakterbildung finanzierbar ist, und im Vergleich dazu die graue Masse der Normalität, für die sie nicht gelten soll - das ist eine mindestens ebenso abwegige Vorstellung wie die von den ausgelesenen brains. Im Blick auf die gesamte Jugend kann das dritte vorläufige Fazit dieser Überlegungen nur lauten: Alle Schulen müssen zu Salems werden. Anders gesagt: Alle Bildung in allen Schulen muß sich an den

Grundwerten unserer Gesellschaft orientieren; Mündigkeit, Gemeinsinn, Verantwortung für das Ganze, Bewährung in der polis. Diese Werte vorwiegend oder ausschließlich einer Elite zu vermitteln, wäre eine Pervertierung von Pädagogik, die kein vernünftiger Mensch wollen kann.

Auf eine unheimliche Weise vollzieht sich gegenwärtig zunehmend eine Elitebildung ganz anderer Art. Bei einem Vergleichstest, der kürzlich in allen 5. Klassen aller Hamburger Schulen durchgeführt wurde, ergab sich, daß die Leistungen der Besten aus Hamburg-Wilhelmsburg, einem Stadtteil mit sehr gemischter Population und hohen sozialen Spannungen, in etwa denen der Schwächsten aus dem Nobel-Vorort Blankenese entsprechen. Natürlich sind die Kinder aus Wilhelmsburg nicht per se dümmer oder schlechter als die aus Blankenese, sondern das Umfeld ist entsprechend anders und unterschiedlich förderlich. Diese Ergebnisse sind erschütternd, wenn man bedenkt, wie viel dieser Staat investiert hat, um mehr Chancengleichheit in der Bildung zu gewährleisten. Soll er als Reaktion darauf nun seine Ressourcen verstärkt in die Elitebildung investieren, wie gegenwärtig lautstark gefordert wird, anderen Schulen also - angesichts schwindender Ressourcen wäre das die zwingende Konsequenz - entsprechend viel abziehen? Man muß nicht lange fragen, wo dann neue Eliteschulen entstehen würden. Um im Bilde zu bleiben: Blankenese würde noch weit mehr als bisher zu einer blühenden Bildungslandschaft, Wilhelmsburg hingegen mit schwindenden Ressourcen und allen sich dramatisch zuspitzenden sozialen Gegensätzen und deren Folgen leben müssen. Das frühzeitige Herausstesten und Fördern von Wilhelmsburger Hochintelligenzen würde vielleicht das soziale Gewissen der Regierenden beruhigen, den Sachverhalt jedoch damit nicht verbessern, sondern lediglich bemänteln und somit eigentlich verschlimmern. Der gegenwärtig rapide zunehmende Trend zur Privatisierung würde zugleich die Kluft zwischen den beiden Stadtteilen vertiefen, natürlich zugunsten von Blankenese.

In einem Essay über die Zukunft der Schule hat Klaus-Jürgen Tillmann die Folgen dieser Entwicklung in einem Szenario für das Jahr 2030 ausgemalt: Die Kinder Besserverdienender lernen griechische Geschichte auf Kreta, Englisch in England und Naturwissenschaft mit Max-Planck-Forschern, die Kinder der Minderbemittelten in den staatlichen Restschulen im wesentlichen, daß sie zu den „Loosern“ in diesem Spiel gehören/ Für mich ist die schlimmste Zukunftsvision nicht diese Diskrepanz zwischen teuren und schicken Erlebniskursen für Kinder der Reichen und einem Papierunterricht in ärmlichen, verkommenen Staatsgebäuden für den Rest, sondern, als deren Folge, das Auseinanderfallen der Moral- und Charakterbildung. Daß schlechte Durchschnittsleistungen innerhalb einer Schule oder eines Stadtteils mit sozialen Spannungen und diese mit zunehmender Orientierungslosigkeit und Gewaltbereitschaft korrelieren, ist eine traurige Binsenweisheit geworden. Aus vielen Berichten, Untersuchungen und den Erfahrungen beispielsweise amerikanischer High-Schools wissen wir, was auf un-

sere Schulen zukommt, wenn die gegenwärtig bestehenden Gegensätze sich weiter verschärfen, worauf alles hindeutet. Meine Horrorvision - bewußt zuge- spitzt - sieht so aus: Kinder in Blankenese wachsen behütet, gesittet, vernünftig, in ihren Leistungen optimal gefördert und charakterlich zunehmend gefestigt in künftige Spitzenpositionen hinein, Kinder in Wilhelmsburg, sozial belastet, haltlos oder gar verwahrlost, von Gewalt bedroht und nur durch verschärfte Disziplinarmaßnahmen bis hin zur Polizeibewachung in ihren Aggressionen niedergehalten, durch ungünstige Lernbedingungen in der Ausbildung ihrer Fähigkeiten gehindert, in die Arbeitslosigkeit. Wenn unsere Gesellschaft dies geschehen läßt, dann, so ist vorauszusehen, werden die Folgen noch viel krasser, erschreckender und letztlich auch teurer sein, als es sich jetzt schon abzeichnet. Ich scheue mich nicht hinzuzufügen: Und wir hätten es nicht besser verdient.

Auf unser Thema bezogen, folgt für mich daraus: Eine Elitebildung, die diese Gegensätze bedient, anstatt sie zu bekämpfen, verfehlt ihre Aufgabe. Wir brauchen vielmehr eine Elite, die sich nicht nur an partiellen Spitzenleistungen bemißt, sondern auch und vor allem an und aus sozialer Bewährung erwächst. Ich denke beispielsweise an die Initiativen und Aktionsgemeinschaften, die sich in Hamburg-Wilhelmsburg wie an vielen anderen Orten gebildet haben, um der wachsenden Gewalt und ihren immer bedrohlicheren Formen entgegenzuwirken. Eine Solidargemeinschaft von Kindern, Jugendlichen, Lehrenden sowie der größeren Gemeinschaft aller Bürgerinnen und Bürger, die sich für sie und ihre Zukunft verantwortlich fühlen - das könnte die Schule einer künftigen sozialen Elite sein.

Was die Kinder der neuen Spitzenklasse im Zeitalter des Globalkapitalismus tatsächlich lernen, denken und tun, nimmt sich dagegen aus wie aus einer anderen Welt. Wo das Geld zum Maß aller Dinge wird, entarten auch traditionelle Eliteeinrichtungen und deren Leitideen mehr und mehr zum Relikt überlebter Traditionen. In einer Sonderbeilage der ZEIT vom 7.11.1997 zum Thema „Bildung und Elite“ schildert Jürgen Krönig, wie diese Entwicklung beispielsweise im traditionsreichen Großbritannien aussieht, wo die *superclass* der Reichen zur neuen Elite geworden ist oder zu werden sich anschickt. Unter dem Titel „Protzig, gierig, unverschämt“ charakterisiert er diese wie folgt:

„Ihr Einfluß ist so groß wie ihre Gehälter üppig sind. Charakter und Umfang der neuen Superklasse sind direkte Folge des explosiven Wachstums globaler Finanzmärkte. Die neue Kaste definiert sich durch Geld, Lebensstil, Wertesystem, Erziehung und Wohnort[...]. Die Sprößlinge der oberen Zehntausend besuchen exklusive Privatschulen und Universitäten. Wie die Aristokratie beginnt die Superclass immer stärker auf standesgemäße Heirat zu achten, auf pekuniäre Kompatibilität. Die Kinder dieser Klasse, überhäuft mit Privilegien und Geld, geraten häufig zu nichtsnutzigen, verschwenderischen Luxusgeschöpfen und

„Shopaholics“. Zusammen mit dem Nachwuchs von Aristokratie und Royaltie bilden sie den hedonistischen Jet-set der Globalisierung“.⁵

Elite als hedonistischer Jet-Set heranwachsender Shopaholics - für eine Pädagogik, die sich selbst ernst nimmt, erscheint diese Vorstellung nicht weniger pervertiert als die der auszulesenden 2% „brains“. Aber pädagogische Prinzipien und Schulen können die Welt nicht ändern. Der nachwachsende Jet-Set der reichen Superclass ist ebenso Fakt wie die gnadenlose Konkurrenz in der Computer-Branche, die zunehmende Gewalt und wachsende Arbeitslosigkeit. Zu fragen ist wiederum: Was folgt daraus?

4. FRÜHZEITIGE BEGABTENAUSLESE?

Ein kritischer Einwand gegen unsere Schulen aus ganz anderer Richtung - damit komme ich zum dritten der oben genannten Aspekte - lautet, diese würden den besonders begabten Kindern, aus denen sich doch die zukünftige Elite vornehmlich rekrutiere, nicht oder nur ungenügend gerecht. Mir ist unbegreiflich - vielleicht auf Grund allzu langer Tätigkeit an der Laborschule -, warum diese Kritik häufig so emotional, ja missionarisch einherkommt. Eine Mutter behauptet allen Ernstes, daß hierzulande wegen mangelnder Begabtenförderung „[...] tausende Kinder in ihrer Schulzeit geistig vergewaltigt wurden und weiter werden“.⁶ Um den Bedürfnissen dieser Kinder Rechnung zu tragen, werden nun verstärkt Begabungen durch Tests ermittelt, werden die als hochbegabt eingestuften Kinder entweder auf besonderen Schulen unterrichtet oder innerhalb der bestehenden durch Sonderkurse in kleinen Gruppen gezielt gefördert. Erlauben Sie mir dazu eine persönliche Bemerkung: Wenn der normale Unterricht für diese besonders Begabten so langweilig ist, daß sie nur in diesen wenigen Extra-Stunden zu ihrem Recht kommen, dann ist das ein bedenkliches Armutszeugnis für unsere Schulen, zumal diese Schülerinnen und Schüler ja außerhalb der wenigen Förderstunden ihrem traurigen Schicksal verhaftet bleiben. Der Alltag unserer Schulen zeigt leider, daß das nicht nur für sie gilt, sondern auch für viele andere, die - aus welchen Gründen auch immer - auf den Unterricht mit Langeweile und Abwehr reagieren. Das Problem liegt tiefer, ist durch Tests und Aussonderung gewiß nicht zu lösen. Gefragt ist vielmehr ein Unterricht, der nicht Gleiches von Ungleichen verlangt, sondern auf deren Unterschiedlichkeit antwortet. Davon später mehr.

Von Seiten der Hochbegabtenforschung gibt es zu dieser Frage vielfältige differenzierte Untersuchungen und Ergebnisse, die jedoch, wie nicht anders zu vermuten, kontrovers diskutiert werden. Einig ist man sich darüber, was der schlichte gesunde Menschenverstand auch ohne Forschung prognostizieren

⁵ Jürgen Krönig, Protzig, gierig, unverschämt. DIE ZEIT Nr. 46, 1997, S. 54.

⁶ Jutta Billhardt, Hochbegabte - Die verkannte Minderheit, München 1996, S. 194.

würde: daß die Entwicklung besonderer Begabungen einer förderlichen und anregungsreichen Umwelt bedarf. Wäre Mozart im Busch geboren, so ein einleuchtendes Beispiel, hätte aus ihm bestenfalls ein guter Trommler werden können/ Umgekehrt gibt es keine verlässlichen prognostischen Aussagen, gleichsam Karriere-Hochrechnungen, die auf früh ermittelten Begabungswerten basieren. Zwar läßt sich im nachhinein der Erwerb von Expertisen genau rekonstruieren, aber die vielfältigen Faktoren, die dabei zusammenkommen, sind eben nicht vorweg vollständig planbar. So ist es nicht verwunderlich, daß es unter den Forschern in der Frage der Begabtenförderung ebenso unterschiedliche Meinungen gibt wie in der gegenwärtigen bildungspolitischen Diskussion; einige plädieren für besondere Schulen, andere für „Schnellklassen“, wieder andere für möglichst vielfältig angelegte Lernangebote und Leistungsanreize innerhalb der normalen Schulen.⁸ Einige warnen ausdrücklich vor übersteigerten Hoffnungen auf frühzeitige Selektion und vor deren Folgen.'

Es bleibt also - so mein viertes vorläufiges Fazit - eine Frage des politischen Willens, ob wir auf frühzeitige und möglichst vielfältige Selektion setzen (Hartmut von Hentig hat einmal gesagt, wir brauchten dann nicht ein 3-gliedriges, sondern ein 300-gliedriges Schulsystem), oder auf die Schule der Vielfalt, die Solidargemeinschaft der Unterschiedlichen, die zugleich alle Begabungen individuell fördern will, wie beispielsweise die Bielefelder Laborschule.

5. SCHULE DER VIELFALT, ELITE DER BEWÄHRUNG

Daniel konnte schon lesen, als er noch in Windeln herumliief. Als Zweitkläßler bewegte er sich mühelos im binären Zahlensystem. Als Fünftkläßler hatte er die äußerst reichhaltige Schulbibliothek so ziemlich ausgelesen. Im 7. Schuljahr sah man ihn häufig im benachbarten Oberstufen-Kolleg, wo er die Bekanntschaft eines Mathematiklehrers gemacht hatte, gelegentlich mit Kollegiaten zusammenarbeitete und sich über neuen Lesestoff hermachte. Später war man daran gewöhnt, ihn zu Fuß, ständig lesend, zwischen Schule und Universität hin- und herpendeln zu sehen, in deren Bibliothek er frühzeitig eingewiesen wurde. Die Pubertät war, wie für viele, so auch für ihn eine Zerreißprobe. In dieser Zeit fand er Halt in der Freundschaft mit einem extrem lernschwachen Jungen, einem potentiellen Sonderschüler. Jan verstand es, Daniel aus seinen gedanklichen Höhenflügen auf den Boden der Alltagswirklichkeit zurückzuholen und immer wieder eine Brücke zwischen ihm und der Gruppe herzustellen. Daniel wurde Jans Privatlehrer, lernte zu verstehen, was dieser nicht verstand, versuchte uner-

⁷ Rolf Oener, Ökologische Perspektiven der Entwicklung, in: *Begabung und Hochbegabung - Theoretische Konzepte, empirische Befunde, praktische Konsequenzen*, hrsg. v. Ernst A. Hany/Horst Nickel, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 1992, S. 24.

⁸ Vgl. dazu Franz J. Möncks, *Ein internationales Modell der Hochbegabung*, ebd., S. 21 f.

¹ So Franz E. Weinert, *Zum Hochbegabten geboren, entwickelt oder gemacht?*, ebd., S. 198.

müde und mit einigem Erfolg, ihm elementare Rechen- und Schreibtechniken beizubringen und vollbrachte so eine eminente Empathie- und Sozialleistung, die ihm zugleich über die eigenen Schwierigkeiten hinweghalf. - Jetzt geht Daniel auf einen brillanten Abschluß zu, er schreibt Computerprogramme, Dramen und Science-fiction-Romane, leitet einen Schachkurs für Jüngere und hat zwei Beiträge in Fachzeitschriften publiziert. Einer seiner größten Erfolge war die Wahl zum Stufensprecher.

Ganz anders und in gewisser Weise spektakulär verlief Hannas Schulkarriere. Sie hatte in der Primarstufe ein Jahr übersprungen; nicht primär auf Grund ihrer Leistungen (die allein würden an der Laborschule eine solche äußerst selten praktizierte Maßnahme nicht rechtfertigen), sondern wegen ihrer intensiven Lebens- und Lernfreundschaft mit zwei Mädchen, die in die höhere Klasse gingen. Als diese später die Schule verließen, war Hanna längst in die Gruppe integriert und blieb auch in dem höheren Jahrgang eine Spitzenschülerin. Aber in den Pubertätsjahren fühlte sie sich zunehmend unwohl. Das frühzeitige Springen holte sie jetzt wieder ein; sie war - ohnehin klein, zart und zerbrechlich - plötzlich in ihrem Kindsein leidvoll isoliert, sie spielte noch mit Meerschweinchen und Puppen, als andere bereits heftig in erste Liebesdramen verstrickt waren. Ihre Mutter, Professorin einer geisteswissenschaftlichen Fakultät, entschloß sich in dieser Situation auf Drängen ihrer Tochter zu einem höchst ungewöhnlichen Schritt: Sie beantragte deren Rückversetzung in den nächst unteren Jahrgang. Von Stund an ging es Hanna gut. Natürlich war sie nun im Fachunterricht teilweise unterfordert. Da sie den Anspruch der Schule, alle Kinder gemäß ihren Fähigkeiten zu fördern, mit schöner Selbstverständlichkeit auf sich bezog, klagte sie ihn, wo nötig, mit der ihr eigenen Energie bei den Lehrerinnen und Lehrern ein. Sie machte von den zahlreichen Wahlangeboten der Schule (die eine solche Angebotsdifferenzierung an die Stelle der üblichen Leistungsdifferenzierung setzt) einen reichen und vielfältigen Gebrauch. Sie lernte drei Fremdsprachen in der Schule und nebenbei eine vierte. Sie verbrachte mehrere Monate in einem ausländischen Internat. Für ihre Semesterarbeiten, die von allen Schülerinnen und Schülern der Jahrgänge 8, 9 und 10 verlangt werden, wählte sie Themen, die ihr besonders am Herzen lagen, und verarbeitete sie zu kleinen wissenschaftlichen Arbeiten, die sich durch eigenwilliges Denken ebenso auszeichneten wie durch Gründlichkeit, Kreativität und Engagement. Sie betätigte sich kämpferisch und sachkundig als Umweltschützerin. Vor allem aber entdeckte sie ihre Leidenschaft für das Theater, die bis heute ihr Leben bestimmt, spielte zunächst kleine und später große Rollen, in die sie ihre gesamte Kraft und Energie investierte, und gründete eine eigene Truppe, die mehrmals öffentlich auftrat.

Beide, Daniel und Hanna, hätten sich vermutlich auch in einer Eliteschule durch besondere Leistungen ausgezeichnet. Für Christian, den Jungen mit der Schreib-Lese-Schwäche, wäre eine solche Karriere undenkbar. An der Laborschule ist er, wie alle anderen, gefordert und gehalten, sich auf die ihm mögliche Weise auszuzeichnen. Er tut das nicht nur im Leben der Gemeinschaft, sondern auch durch individuelle Bestleistungen - in der Werkstatt, am Computer, im

Labor, im Sport, in der Kunst -, indem er von den Angeboten der Schule Gebrauch macht. So kann er seine Stärken entwickeln, lernt, seine Schwächen zu sehen und so gut wie möglich abzubauen und auszugleichen. Vor allem aber erlebt er sich als einen, auf den es ankommt, der gebraucht und anerkannt wird, der stolz auf sich und seine Leistungen sein kann und auf dessen Verlässlichkeit und Freundschaft andere zählen. Alle drei haben sich in Lebenssituationen zu bewähren gelernt: in Projekten und auf Reisen, in sozialen Diensten und in Betrieben, im Ausland und im Schulalltag. Für alle drei und für die vielen anderen dürfte dies das Beste und Wichtigste sein, was die Schule ihnen mitgeben kann: sich in der Gemeinschaft der Unterschiedlichen als Individuum zu entwickeln, ihr Lernen und ihr Leben im Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten selbst in die Hand zu nehmen.

Die Theorie zu alledem ist bei Hentig nachzulesen. Ich behaupte, daß in seinem Buch „Bildung“ ein um Klassen anspruchsvolleres Bild einer möglichen Elite unserer Gesellschaft mitgedacht ist als in den gegenwärtigen Diskussionen - nicht obwohl, sondern weil es ihm um die Frage geht, welche Bildung unsere Gesellschaft den Heranwachsenden schuldet, *allen* Kindern also. (Die Studie der Bildungskommission NRW „Zukunft der Bildung, Schule der Zukunft“ zeigt, wie aus solchen Ansätzen ein von allen Schichten der Gesellschaft getragenes bildungspolitisches Konsensmodell werden kann.¹⁰) Für Hentig bemißt sich Bildung an Maßstäben, deren erster und vornehmster lautet: „Abscheu und Abwehr von Unmenschlichkeit“.¹¹ Sich auszuzeichnen hieße demnach, sich in Situationen, die solches erfordern, besonders zu bewähren.

Ich fasse die Ergebnisse meiner Überlegungen zusammen:

1. Unsere Gesellschaft braucht, gerade in einer Zeit verschärfter weltweiter Konkurrenz, sich zuspitzender Gegensätze, zunehmender sozialer Kälte und Desintegration eine Elite der Verantwortung und Bewährung, die für das Ganze der Solidargemeinschaft steht und sich aus allen Schichten und Begabungen rekrutiert. Sie entsteht nicht in der Schule, sondern im Leben.
2. Sie kann sich in der Schule bilden, wenn diese selbst ein Modell der Gesellschaft ist, wo Mündigkeit, Gemeinsinn und Verantwortung von klein auf gelernt werden. Sich-Bilden heißt Aneignung von Welt im Sinne Humboldts, Sich-Erproben und Sich-Bewähren im Leben der Gemeinschaft sowie an den Gegenständen und Anlässen und nach den Maßstäben unserer Kultur. Sich-Bilden heißt zugleich, die Verantwortung für den eigenen Lernweg zunehmend zu übernehmen. Unterricht muß auf Gemeinsamkeit der Lernerfahrungen und auf Vielfalt der Lernwege angelegt sein, auf Individualisierung und Kooperation, auf selbsttätiges Verstehen, trial and error, auch auf eigenwillige kreative Leistungen, nicht aber auf pünktliches Bedienen vorgegebener Wissensanforderungen.

¹⁰ Bildungskommission NRW: Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft, Neuwied 1995.

¹¹ Hartmut von Hentig, Bildung, München/Wien 1996, S. 76 ff.

3. Dies schließt die Förderung besonderer Begabungen nicht aus, sondern ein. Eine frühzeitige Aussonderung hingegen, eine fortgesetzte Selektion insbesondere unter dem Aspekt der Verwertung, ist für diese Ziele kontraproduktiv. Die Schule als Polis, wo die Heranwachsenden erfahren, was und wie das gute Leben sein kann und daß es wesentlich aus Beteiligung und Verantwortung besteht, droht unter diesem Druck zur Belieferungs- und Sortieranstalt zu verkommen. Es käme aber gerade darauf an, sie in ihrer vornehmsten Aufgabe zu stärken, als Lebens- und Lerngemeinschaft künftiger Bürgerinnen und Bürger, wo Menschen sich zu bilden und zu bewähren lernen und wo eine Elite der Solidarität und Verantwortung heranwachsen kann.



ALBIN GRAESER

EIGNUNG ZUR FÜHRUNG

Vertrauen ehrt, sagt der Skatspieler, wenn ihm eine blanke Zehn angeboten wird. Das gilt auch für Ihre Aufforderung, vor einem hochrangigem Auditorium einen Betrag zum Thema Elite zu leisten. Anfängliche Zweifel habe ich überwunden. Selbstkritische Überlegungen brachten mich jedoch zu dem Schluß, daß die langjährige „Frontarbeit“ als Personalberater praktische Erkenntnisse mit „Bodenhaftung“ produziert hat, die hier nützlich sein können. Deshalb werde ich bemüht sein, mich auf praxisgeprägte Beobachtungen und Erfahrungen zu konzentrieren.

Was sagt das Lexikon u.a. zum Thema Elite? *Elite ist eine Minderheit höchsten Werts oder höchster Leistung, z.B. die besten Schüler einer Klasse oder die besten Köpfe eines Tätigkeitsgebietes.*

Nach dieser Definition kann man auf jeder Stufe „einer der Besten sein“, z.B. aller Einzelhandelsverkäufer oder Fliesenleger, und damit durch höchste Leistung auch zur Elite seines Tätigkeitsgebietes gehören. Der Begriff Elite ist also ein sehr „demokratischer“ Begriff, da jeder auf seiner Stufe zu den Besten gehören kann. Voraussetzung ist allerdings, er definiert richtig die ihm angemessene Stufe, und er ist stets bereit, an seiner Leistung zu arbeiten. Anfangserfolge dürfen ihn nicht zu unkontrollierten Höhenflügen verführen.

Elite als demokratischen Begriff einzustufen, ist dem Berater in der rückschauenden Betrachtung vieler hundert Lebensläufe heutiger Führungskräfte eingefallen, mit denen er im Laufe von 20 Beratungsjahren zu tun hatte.

Immer wieder hat mir meine Arbeit gezeigt, daß der gestandene Praktiker, der mit Durchsetzungsvermögen und Beharrlichkeit - auch in schwierigen Aufgaben und schwierigen Zeiten - Erfolge erzielen konnte, ebenso eine Chance hat nach oben zu kommen wie der Universitätsabsolvent mit abgeschlossenem Studium.

Entscheidend war für beide potentiellen Führungskräfte die Nähe ihrer Gesamtpersönlichkeit zum idealen Anforderungsprofil für Führungskräfte. Dieses Anforderungsprofil besteht aus zwei gleich wichtigen Kompetenzbereichen: Intellektueller Kompetenz mit Fachwissen, Kreativität und Fähigkeit zum komplexen Denken.

Dazu muß jedoch gleichrangig kommen: *Die soziale Kompetenz mit Kommunikationsstärke, Menschenkenntnis und Team- und Konfliktfähigkeit.*

Insbesondere die Fähigkeit, ein Team zu formen und zu motivieren und damit nachweisbar Erfolge zu erzielen, sollte stark ausgeprägt sein. Selbstverständlich gilt, daß Aufgaben, für die Fachwissen erforderlich ist, wie z. B. die Konstruktionsleitung einer Maschinenfabrik oder die Laborleitung in der chemischen Industrie, auch von entsprechend ausgebildeten Fachleuten zu besetzen

sind. Neben diesen speziellen Fachaufgaben gilt aber, daß in einer großen Zahl vor allen Dingen konsumgüternaher mittelständischer Unternehmen der in der Praxis in ein Fachgebiet hereingewachsene Industriekaufmann ohne weiterführende Ausbildung die gleichen Chancen erhält wie der studierte Kollege. Er muß sich nur permanent in und neben der Aufgabe weiterbilden und seine allgemeinen aufgabenbezogenen Persönlichkeitsmerkmale müssen dem genannten idealen Anforderungsprofil nahe kommen.

In Erweiterung der allgemeinen Elite-Definition des Lexikons konzentriere ich mich in meinem Vortrag wunschgemäß auf die „Führungselite“ der Wirtschaft, die mein ständiger Partner seit mehr als 20 Jahren in meiner täglichen Personalberatungsarbeit bis heute ist.

Zwei Kernfragen hat die Tagungsleitung dem Vortragenden in der Vorbereitung auf diesen Vortrag mit auf den Weg gegeben:

Welches sind die Kriterien, nach denen festgelegt wird, wer als Führungspersönlichkeit geeignet ist ? und: Wie findet man diese Persönlichkeiten ?

Auf beide Fragen gibt es keine „leichten“ Antworten.

- Die Kriterien = Maßstäbe für Führungspersönlichkeiten sind vielfältig, werden mit jeder neuen Aufgabe und in jedem Unternehmen sach- und personenbezogen neu festgelegt, unterliegen einem ständigen Wechsel, so daß eine allgemein gültige Antwort nur im Rahmen des bereits zitierten idealen Anforderungsprofils möglich ist.

- Als negatives Beispiel kann hier eine Führungspersönlichkeit dienen, die nach erfolgreichen Arbeitsjahren eine neue, größere Aufgabe in einem anderen Unternehmen übernimmt. Sie scheitert in dieser Aufgabe. Sie scheitert trotz aller meßbaren Vergangenheitserfolge und trotz des Bemühens der neuen Partner, mit ihr das korrekte Anforderungsprofil der neuen Aufgabe und die Erwartungen der neuen Umgebung ausführlich durchzusprechen und abzustimmen.

Dieses Negativ-Beispiel zeigt, daß neben allen meßbaren Erfolgsfaktoren, deren Übertragbarkeit in eine neue Aufgabe möglich erscheint, nicht stimmende soziale Faktoren in einer neuen Aufgaben- und Firmenumwelt letztlich zum Scheitern führen können. Zu diesem Scheitern trägt nicht nur fehlende Führungs- und Aufgabenkompetenz bei, sondern häufig die mangelnde „soziale Kompetenz“ des neuen Mitarbeiters - also Persönlichkeitsmerkmale, die noch schwerer meßbar sind als sachbezogene Qualifikationsmerkmale.

Wie erkennt und findet man nun die „erfolgsfähigen“ Persönlichkeiten? - Man erkennt und findet sie erst zu einem Zeitpunkt, wo sie bereits erste Entwicklungsstufen durchlaufen und sich dabei schrittweise durch ihre aktuellen Arbeitsergebnisse für größere, zukunftsweisende Aufgaben qualifiziert haben.

Nach vielen Jahren als Personalberater mit dem permanenten Auftrag, „Führungskräfte zu suchen und zu erkennen“, erscheint mir daher der beste Weg, diese Fragen zu beantworten, in der Darstellung, wie ein kontinuierlicher Entwicklungsprozeß einer tüchtigen, jungen Persönlichkeit bis in die Führungselite aussehen kann. Denn hier gilt ja, daß in einer Demokratie keiner als Führungselite geboren wird. Erst in der schrittweise größer werdenden Aufgabe

entfalten sich seine Kräfte und lassen ihn damit auch erst schrittweise an diesen größeren Aufgaben wachsen.

Damit kann man nur über generelle positive Voraussetzungen im schulischen und auch außerschulischen Bereich sprechen, die zukünftigen Führungskräften bei ihrer Entwicklung helfen können.

Zu den positiven, schulischen und außerschulischen Voraussetzungen gehören zum Beispiel:

- gute Schulnoten
- zügiger Verlauf des Studiums mit erfolgreichem Abschluß
- gute Sprachkenntnisse
- möglichst internationale Praktika während der Studienzeit
- Mitarbeit und unter Umständen Führungsaufgaben in Schul- bzw. Universitätsgremien
- erste Führungserfahrung in der Bundeswehr
- Verantwortung für andere als Trainer einer Sportmannschaft
- breite Wahlfachinteressen über den eigenen Fachbereich hinaus.

Eine Anmerkung zu diesen schulischen Voraussetzungen. Berühmte Persönlichkeiten, wie z.B. Bismarck oder Thomas Mann oder auch Churchill, die ihren Weg trotz sichtbarer Schwächen während der Gymnasialzeit gemacht haben, sind sicher die Ausnahme von der Regel. In einer Lebensphase, in der noch kaum andere Bewertungsmaßstäbe vorhanden sein können, helfen aber die beispielhaft aufgezeigten Kriterien, im beginnenden Ausleseprozeß erste Hürden zu nehmen.

Insgesamt sehen wir hier also das Bild eines jungen Menschen, der offen und beweglich ist, sich Ziele setzt und erreichen kann, vielseitig interessiert ist und seine Zukunft mitgestalten will.

Die wirkliche, dauerhafte Entwicklung einer jungen Persönlichkeit zur späteren Führungskraft wird sich jedoch erst - bei allen positiven Voraussetzungen - in den im Folgenden aufgezeigten Schritten bestätigen und festigen lassen.

Auf ihrem Weg in die größere Verantwortung braucht dann jede junge Persönlichkeit Ermutigung durch Lob und Anerkennung, jedoch mit Maß und Ziel. Unkontrolliertes, übertriebenes Lob kann in diesen frühen Jahren zu ungerechtfertigter Selbstüberschätzung führen.

Schritt 1: Zukünftige Diplom-Kaufleute bereiten sich auf Firmenkontaktgespräche vor

Ein Kreis zukünftiger Diplom-Kaufleute hatte mich angesprochen, mit ihnen gemeinsam in einer Diskussion Eckpunkte zu erörtern, nach denen sie ihren zukünftigen Weg bestimmen könnten. Sie wollten für sich mit diesem Round-Table-Gespräch eine erste Zielvorstellung entwickeln und sich damit auf anstehende Kontaktgespräche mit einstellungsbereiten Firmen vorbereiten.

Ich habe diesen jungen, zukünftigen Führungskräften in einem intensiven Wechselgespräch nahegelegt, sich zunächst einmal holzschnittartig einige Entscheidungspunkte klarzumachen. Oberstes Ziel dieser Gespräche war, ihnen bei

der Definition zu helfen, ‚wo will ich hin bzw. was will ich werden ?‘ Auch für sie gilt ja das Motto „Nur wer den Hafen kennt, dem kann der Wind richtig wehen“.

Zu diesen Fragen, die sich die Diplomanden selbst stellen sollten, gehört zunächst einmal die Feststellung: bin ich extrovertiert oder introvertiert ? Das meint hier: wenn ich nach außen gerichtet bin, bin ich interessiert, mit Menschen zu arbeiten, Führungsverantwortung zu übernehmen und dabei auch alles das, was in einer Führungsaufgabe Querelen und Kleinkram sein kann, zu akzeptieren.

Bin ich eher introvertiert, nach innen gerichtet, will ich alleine arbeiten, zum Beispiel in Entwicklungs- und Forschungsteams oder mit Computern ? Bin ich selbstbestimmt, will ich nach eigenem Zeitplan und nicht nach Außenbestimmung mein Leben organisieren ?

Zu dieser ersten Weggabelung können weitere kommen, zum Beispiel: Will ich die Selbständigkeit anstreben und zur Vorbereitung dafür eine „hilfreiche“ Ausbildung wählen, z.B. Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater, mit der ich die Selbständigkeit später besser realisieren kann ? Oder bin ich bereit, gegen eine mögliche Laufbahn-Sicherheit die Fremdbestimmung durch Vorgesetzte in der Zukunft zu akzeptieren und z.B. die Richtung Beamter / Großunternehmen einzuschlagen ?

In die gleiche Fragekategorie fällt auch die Weggabelung: Strebe ich Freizeit (Zeitkapitalismus) oder Geld (Geldkapitalismus) an? Auch an dieser Weggabelung kann ich festlegen: Suche ich (vermeintliche) Sicherheit im öffentlichen Dienst oder Großunternehmen? Oder umgekehrt: Gehe ich bewußt z.B. in eine Risikobranche wie die Textilindustrie, wo ich erfolgsabhängig schneller vorankommen kann, mehr verdienen kann, aber auch einen deutlich größeren Zeiteinsatz durch schnelle Modewechsel und ein größeres Arbeitsplatzrisiko akzeptieren muß ?

Eine weitere Weggabelung kann in den 3 Unternehmensbereichen *Vertrieb / Zentralbereich mit Controlling / Technik mit Produktion* liegen. Dabei steht *Vertrieb* hier für Mobilität, für Reisen, für vielfältige Kundenkontakte. *Zentralbereich* kann stehen für nüchterne Informations-, DV-geprägte wissenschaftlich ausgerichtete Arbeit, und schließlich *Technik und Produktion* steht für Konstanz, größere Führungsverantwortung für mehr Menschen und in aller Regel Beförderung im Unternehmen, d.h. eine größere Karrierekonstanz als in den üblichen Vertriebsorganisationen.

Und schließlich als letzte Weggabelung in dieser denkbaren Entscheidungsmatrix die Grobunterscheidung nach Investitionsgüterindustrie, Konsumgüterindustrie, Handel.

Investitionsgüterindustrie: Großunternehmen mit Verkauf an die Industrie mit Technikorientierung / Stabsbestimmung / generell langfristiger und manchmal unbeweglicher angelegt.

Konsumgüterindustrie: geprägt durch Vertriebsprofis, schnellerer zum Teil geschmackabhängiger Wechsel der Produkte, größere Kundennähe, Verkauf an typische Abnehmer im Handel.

Schließlich der Handel selbst: häufig geprägt durch einen von der Pike auf gewachsenen Managertyp, hautnah arbeitender Praktiker, spontane, bewegliche Partner im Vertriebsbereich, Verkauf an Endverbraucher, häufig an Laien.

Das Aufzeigen dieser wenigen beispielhaften Entscheidungspunkte für junge Diplomanden bzw. generell für Berufsanfänger zeigt dem „zielorientierten“ jungen Menschen erste Einflußmöglichkeiten auf, wie auf einem selbstbestimmten Weg, um das zukünftige Berufs- und möglichst auch Erfolgsbild zu bestimmen, voranzugehen wäre.

Wichtigste Erkenntnis aus diesem Roundtable-Gespräch war für meine jungen Gesprächspartner: Wir können uns schon früh Ziele stecken, sie konsequent anstreben und zu einer ersten demokratischen Selbstbestimmung finden.

Schritt 2: Die erste Entscheidung

Der erste Schritt ist getan, die erste Entscheidung gefallen, der junge Mensch steht in seiner ersten Bewährungsprobe. Jetzt entscheidet nicht mehr das Buchwissen, das er bisher für seine Prüfungen brauchte, jetzt entscheidet die Persönlichkeit und alles das, was unter Sekundärtugenden im Bereich Pünktlichkeit, Präzision, Zuverlässigkeit usw. abzuhandeln ist.

In dieser ersten Aufgabe muß sich jetzt zeigen, ob der neue Mitarbeiter den nötigen Biß hat und den langen Atem mitbringt, auch zunächst vielleicht ermüdende Aufgaben optimal zu erledigen und insgesamt für einen Zeitraum von 3 bis maximal 5 Jahren in dieser ersten Position zu bleiben und sie so zu bewältigen, daß er sich den nächsten Schritt zutrauen kann. In dieser ersten Berufsaufgabe wird er sich, seine sachlichen und persönlichen Stärken, besser kennenlernen und letztlich entscheiden: Ja! Ich will weiterkommen und dafür Einsatz bringen.

Schritt 3: Die nächsten Jahre

Aufgrund der bereits dargestellten Entscheidungsmatrix ist unser junger Diplom-Kaufmann nun entweder in ein Großunternehmen oder in ein kleineres Unternehmen eingetreten.

Das Großunternehmen wird ihn häufig als Trainee einsetzen, durch alle Abteilungen schleusen und dann mit ihm gemeinsam nach 1-2 Jahren entscheiden, in welchem Stabs- oder Linienbereich er sich für die nähere Zukunft eingliedert.

Das kleinere Unternehmen bietet demgegenüber nicht die Trainee-Ausbildung, sondern „learning by doing“. Hier kann er schneller sich selbst kennenlernen und vor allem für sein eigenes Handeln die Wechselbeziehung zwischen

seiner eigenen Anstrengung und möglichen Ergebnissen seines Handelns kennenlernen.

Für beide Aspiranten kann sowohl im großen wie im kleinen Unternehmen nach einer angemessenen Zeit der Schritt in die erste Führungsverantwortung folgen.

Schritt 4: Die Führungserfahrung

Die Führungserfahrung schließt als entscheidendes Kriterium erstmals für unseren jungen eliteverdächtigen Mitarbeiter die „Verantwortung für andere“ ein. In dieser ersten Führungsaufgabe hat er die Möglichkeit, durch seine Leistung in den nächsten Jahren mitzuentcheiden, ob er irgendwann zur Elite gehört.

In dieser Phase scheidet sich endgültig die Spreu vom Weizen, hier wird deutlich, ob der junge Mitarbeiter sich zur echten „Elite“ qualifizieren wird oder ob er in die Kategorie „Scheinelite“ gehört. Leider gibt es von dieser „Blendersorte“ mehr als genug.

Er muß in diesen Jahren durch Vorbild und Energie das Team fordern und fördern. Er muß andere Menschen positiv beeinflussen. Er muß lernen, sein Team - seine Kraftvervielfältiger - mit dem nötigen Freiraum arbeiten zu lassen. Sie müssen ihre eigenen Fehler machen dürfen, an denen sie wachsen können. Sie müssen mit seiner Unterstützung lernen, ihre Verantwortung nicht rückzudeligieren, sondern selbst zu entscheiden und dabei zu einem harmonischem Team mit ihrem neuen Chef zusammenzuwachsen.

Unser neuer Vorgesetzter muß in diesen ersten Führungsjahren lernen, über seine Teilaufgabe hinaus den Unternehmenserfolg, nicht nur seinen Abteilungserfolg zu sehen und aus seiner Teilarbeit heraus den Unternehmenserfolg als Ganzes zu beeinflussen und zu unterstützen.

Er darf nicht in Ressortegoismus, gekoppelt mit persönlichem Ehrgeiz, erstarren, nach dem Motto: „Prüfe Deine Zuständigkeit - und Du hast die halbe Arbeit erledigt“. Bei schwachen Führern ist dieser Ressortegoismus leider eine weit verbreitete Entwicklungsbremse.

Schritt 5: Wachsen der Führungs- und Aufgabenverantwortung

Unser Eliteaspirant ist in diesen Jahren über seine Einstiegsaufgabe gewachsen bis zur 2. Führungsebene, z.B. zur Position des Gesamtverkaufsleiters oder technischen Leiters unterhalb der Geschäftsführung. Er ist jetzt mittlerweile 35-45 Jahre alt, hat gelernt, auch gestandene Gruppen- oder Abteilungsleiter selbst zu führen und hat in den 5-10 Jahren, in denen er in seiner heutigen größeren Führungsaufgabe arbeitet, nachweisbare Erfolge erzielen können. - Erfolge, die neutral meßbar und sichtbar sind. Als Verkaufsleiter konnte er z. B. Umsatz und Ertrag steigern oder als Produktionsleiter die Fertigungskosten senken. Daneben hat er es geschafft, seine Abteilungsmannschaft mit Wir-Gefühl ohne zu große innere Reibungsverluste und damit ohne zu große Fluktuation zu formen.

Er spürt nach der Erfahrung der letzten Jahre noch Kraft in sich, einen nächsten Schritt zu tun, sieht in der Alters- und Organisationsstruktur seines Unternehmens keine Wachstumsmöglichkeit mehr und beginnt, „unruhig“ zu werden.

Schritt 6: Der Headhunter rußt an

Statt eines Headhunters kann an dieser Stelle auch der Personalchef der Muttergesellschaft in einem Konzern oder der Beiratsvorsitzende anrufen, der mit ihm über eine neue Aufgabe sprechen will. Diese Anrufe zeigen ihm: sein Umfeld sieht für ihn das Potential, in eine Geschäftsführungsaufgabe = erste Führungsebene aufzurücken.

In dem vertiefenden Interview des Konzern-Personalchefs oder des Personalberaters mit dem potentiellen Kandidaten für die erste Führungsebene werden eine ganze Reihe wichtiger Fragen vertiefend behandelt.

Zum Beispiel:

- Führungserfahrung und Führungsdauer ?
- Erfolge in seinen bisherigen Aufgaben ?
- Kann er andere inspirieren und mitreißen ?
- Motiviert mit Biß für die nächste Herausforderung ?
- Gute, repräsentative Erscheinung ?
- Breit akzeptierbar mit der Fähigkeit, Vertrauen und Zuneigung hervorzurufen?
- Gute Gesundheit ?
- Gepflegtes Auftreten ?
- Sympathische Ausstrahlung ?
- Bereit, mit dem nötigen Selbstvertrauen in seine eigene Leistungsfähigkeit einen zukünftigen, variablen Einkommensanteil von seinem Erfolg abhängig zu machen ?
- Hat er die Fähigkeit zur Selbstkritik ?

Neben diesen typischen Fragen wird das Gespräch zeigen, ob der Kandidat gelernt hat, das Gesamtunternehmen im Blick zu haben, ob er mit Phantasie und Schwung an neue Aufgaben herangeht, ob er Druck (Streß) aushalten kann. Reicht sein Selbstvertrauen aus, keine „Positionsangst“ zu haben, d.h. läßt er gute Mitarbeiter sich entfalten und hat er mithin gelernt, sinnvoll zu delegieren und sich nur auf die wirklich wichtigen Fragen selbst zu konzentrieren?

Unsere erfolgreiche Führungskraft ist nun da angekommen, wohin sie in den ganzen Jahren strebte - sie hat als „Unternehmer“ bzw. Mitunternehmer (bei mehreren Geschäftsführern) die Gesamtverantwortung für eine selbständige Unternehmenseinheit. Sie ist jetzt Motor für die ständige Ausrichtung des Unternehmens auf zukünftige Herausforderungen des Marktes und damit letztlich verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Der Leistungsmaßstab für diesen „angestellten Unternehmer“ gegenüber seinem Aufsichtsgremium ist also nicht mehr das Lösen einer Teilaufgabe, sondern die Zukunftssicherheit seines Unternehmens; d.h.: im Vordergrund stehen

nun viel neutralere und emotionslosere Faktoren als die, an denen er in seiner Vergangenheit zu messen war.

Sehr viel eindeutiger als in seinen früheren Teilaufgaben zählt damit nicht mehr seine „Anstrengung“, sondern einzig und alleine das „meßbare Ergebnis“ dieser Anstrengungen.

Bewältigt er auch diese größte unternehmerische Aufgabe mit dauerhaftem Erfolg, darf er sich mit Recht zur Führungselite zählen.

EIGNUNG ZUR FÜHRUNG

(Korreferat zu Albin Graeser)

Was die Anforderungen an Führungskräfte in der Wirtschaft anbelangt, so ist den Aussagen eines Profis wie Albin Graeser nichts hinzuzufügen. Allenfalls kann man seine Gedanken etwas weiterführen, und dies will ich im folgenden in zwei Richtungen tun. Zum einen erscheint mir das Verhältnis von Management und Leadership interessant und zum anderen die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten und ihrer Rolle im demokratischen Gemeinwesen.

Was die erste Frage anbelangt, so unterteilt schon die Elitenforschung in Leistungs- bzw. Funktionseleiten auf der einen und Verantwortungseleiten auf der anderen Seite. Natürlich ist das nur eine analytische Unterscheidung, die nicht darüber hinwegtäuschen kann, daß in der Praxis beides gefordert ist. Um von Elite sprechen zu können, müßten fachliche und ethisch-soziale Qualifikationen zusammentreffen. Der reine Fachmann wird allzu leicht zum willfährigen Instrument unseliger Machenschaften, sei es durch ein Unternehmen oder einen ganzen Staat. Den reinen Moralisten hingegen fehlt zur Elite die Bewährung ihrer Postulate in der Praxis des menschlichen Zusammenlebens. Für Eliten in der Wirtschaft gelten somit keine anderen Maßstäbe als in anderen Bereichen von Staat und Gesellschaft.

Dieser umfassende Anspruch an Eliten schlägt sich in einem ebenso umfassenden Verständnis von Führung nieder. Während man „Management“ als die effiziente Erledigung von Aufgaben anhand erlernbarer Methoden definieren kann, gehört zur „Führung“ - wie Albin Graeser mehrfach betont - soziale Kompetenz, die Befähigung zur Motivation anderer und das persönliche Vorbild. Die Führungspersönlichkeit muß sich und anderen Ziele setzen können, die ihrer gemeinsamen Anstrengungen lohnen. Damit impliziert Führung ganz automatisch die Frage nach dem Wohin. Diese Frage ist, was das Formalziel der Unternehmung anbelangt, relativ leicht mit Sicherung des Überlebens und der Ertragsfähigkeit zu beschreiben. Schwieriger wird es schon im Hinblick auf das Sachziel, d. h. die Frage, mit welchen Aktivitäten sich ein Unternehmen beschäftigt und welche Verfahren es hierbei zuläßt. Nicht umsonst ist *Business ethics* inzwischen zum festen Bestandteil zumindest angelsächsischer Curricula geworden. Hierzulande ist die Frage nach der Beteiligung deutscher Unternehmen an den Machenschaften des Naziregims ein einschlägiges Beispiel, um die Bedeutung unternehmensethischer Grundsätze zu unterstreichen.

Damit zur zweiten Frage, nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten. Wenn in der Wirtschaft jemand zur Elite gezählt werden darf, dann wohl in erster Linie der erfolgreiche Unternehmer. Für ihn ist es bis heute

selbstverständlich, einen ethischen Anspruch mit seinem Tun zu verbinden. Als historisches Beispiel einer solchen Unternehmerpersönlichkeit sei hier nur der Jenaer Ernst Abbe, der Begründer der Carl-Zeiss-Stiftung, genannt, dessen unternehmerisches Engagement geradezu sozialreformerische Züge trug. Auch Adam Smith, der vielen als Vater der reinen Marktwirtschaft gilt, faßte effizientes (also ressourcenschonendes) Wirtschaften nicht nur als Mittel zum Zweck der Gewinnmaximierung, sondern als moralisches Gebot auf. Damit ist nicht gemeint, daß sich Unternehmen moralischen Zielen zu verschreiben haben, vielmehr stellt gutes Wirtschaften an sich einen wertvollen Beitrag zum Gemeinwohl dar. Diesen Beitrag in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung kann ein Unternehmen aber nur dann leisten, wenn es sich an wirtschaftlichen Zielen orientiert. Keine Führungskraft disqualifiziert sich dadurch moralisch, daß sie Arbeitskräfte entläßt, wenn das Unternehmen sie nicht mehr lohnend beschäftigen kann oder anderenfalls sogar in eine existenzbedrohende Situation käme. (Natürlich gibt es eine Verantwortung dafür, daß eine Volkswirtschaft genügend lohnende Beschäftigungsmöglichkeiten für ihre Menschen anbieten kann. Dafür sind aber die Unternehmer als Gesamtheit neben ihren Tarifvertragspartnern, den Gewerkschaften, und dem Staat, der beschäftigungsrelevante Rahmenbedingungen setzt, verantwortlich. Nur auf gesamtgesellschaftlicher Ebene kann ferner darüber nachgedacht werden, Beschäftigungsformen zu schaffen, deren Nutzen sich nicht allein in Mark und Pfennig ausdrücken läßt. Der einzelne Unternehmer hat solche Möglichkeiten nicht.)

Daß Unternehmen keine moralischen Ziele verfolgen, bedeutet natürlich nicht, daß sie in einem wertfreien Raum operierten. Sie müssen die ethischen Anforderungen beachten, die ihnen durch die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze des Gemeinwesens vorgegeben sind. Wirtschaftliches Handeln findet stets in einem sozialen und politischen Kontext statt, dem sich die Unternehmen unterzuordnen haben (mit allen Konsequenzen, die das für das Funktionieren der Wirtschaft und ihren materiellen Beitrag haben kann). Das betrifft insbesondere auch die Verteilung des wirtschaftlichen Ergebnisses. Die Soziale Marktwirtschaft bezweckt nicht ein „soziales Wirtschaften“, sondern eine sozial gerechte Verteilung des Ergebnisses der Wirtschaftstätigkeit. Sie ist darum kein Regularium für den Unternehmer, das ihm vorschreibt, wie er zu wirtschaften hat. Sie ist vielmehr ein gesellschaftspolitisches Modell, das die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft und ihren Beitrag zur allgemeinen Wohlfahrt definiert.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen wirtschaftliche Führungseliten nicht nur in ihrem Unternehmen Vorbild sein und für dessen Ziele unter den Mitarbeitern werben. Vielmehr müssen sie auch in der Öffentlichkeit für ihr Handeln eintreten und aktiv dem Legitimationsverfall unserer freiheitlichen Wirtschaftsordnung begegnen. Die Realität sieht gegenwärtig anders aus. Gerade unter angestellten Unternehmern, den sogenannten Managern, ist eine ausgesprochene Aversion gegen Politik und ein Rückzug ins Betriebliche vor den wachsenden Forderungen einer kritischen Öffentlichkeit festzustellen. Es darf Manager, die sich bei wichtigen Fragen für die Zukunft unseres Landes nicht einmischen und nicht die

Überzeugung besitzen, hierzu Wesentliches beitragen zu müssen, nicht verwundern, wenn sie gegenüber Unternehmern wie Ernst Abbe als Technokraten erscheinen.

Abschließend sei deshalb noch dem Verhältnis von Wirtschaftseliten zur Demokratie nachgegangen. Hier ist zunächst zu fragen, wie Eliten rekrutiert und ausgewählt werden. Albin Graeser formuliert hierzu treffend, daß „in einer Demokratie keiner als Führungselite geboren wird“. Sein Beitrag widmet sich demgemäß ganz den Möglichkeiten, wie jemand sich für die Elite qualifizieren kann. Eliten in der Demokratie müssen sich - auch wenn es ihnen mitunter lästig erscheint - die Frage nach der Legitimation für ihren Führungsanspruch täglich aufs Neue stellen lassen. Das gilt für Führungspositionen im modernen Unternehmen ebenso wie für staatliche und politische Ämter. In beiden Sphären entscheiden (im wesentlichen) meritorische Kriterien, wie Leistung und persönliche Befähigung, über den Aufstieg. Gleichbehandlung am Start ist dabei für ein gut geführtes Unternehmen genauso selbstverständlich wie für den demokratischen Staat. Die Differenzierung im Ergebnis muß es aber in gleicher Weise sein. Sowohl Nepotismus als auch falsch verstandener Egalitarismus können ein Unternehmen in den Ruin führen. Eine Demokratie, die sich nicht zur Ungleichheit bekennt (ohne die es sie nicht geben müßte) und die Herausbildung von Eliten nicht fördert, verkommt zur Mediokratie oder schlimmerem.

Was folgt daraus für das demokratische Selbstverständnis wirtschaftlicher Eliten? Natürlich werden Entscheidungen in Unternehmen in der Regel nicht demokratisch getroffen. Doch Unternehmen und ihre Mitarbeiter sind Mitspieler im demokratischen Prozeß ihres Landes. Das Eintreten für die demokratischen Werte und Spielregeln des Gemeinwesens muß für den einzelnen Unternehmer ebenso selbstverständlich sein wie für die Repräsentanten der Wirtschaft als Ganzes. Zum einen liegt ein stabiles politisches Umfeld im wohlverstandenen Eigeninteresse der Wirtschaft, für das sich Kompromisse und Konzessionen allemal lohnen. Zum anderen muß der demokratische Staat darauf vertrauen können, daß seine Eliten, auch die der Wirtschaft, sich zu ihm bekennen. Die deutsche Erfahrung in der Weimarer Republik hat gezeigt, wohin es führt, wenn dieses Bekenntnis zu den Grundwerten der Demokratie fehlt.

Anders als im Platonschen Staat ist die Eliteauslese in der Demokratie ein offener gesellschaftlicher Prozeß. Solange er gewahrt bleibt, darf man getrost davon ausgehen, daß überwiegend nicht nur leistungsfähige, sondern auch menschlich und staatsbürgerlich gefestigte Menschen in die Schaltstellen von Wirtschaft und Staat gelangen. Um Kastenbildung zu vermeiden und Anreize für Nachrücker zu geben, ist darauf zu achten, daß Führungspositionen regelmäßiger neu besetzt werden. Ferner ist die Elitenrotation zwischen - beispielsweise - Politik, Wirtschaft und Wissenschaft ein wichtiges stabilisierendes Element demokratischer Eliten, weil es der disziplinären Einseitigkeit durch Vielfalt und der Ghettoisierung durch wechselseitigen Austausch begegnet. Die mangelnde Durchlässigkeit der Lebens- und Berufswelten in Deutschland schlägt sich auch in der Gespaltenheit seiner Elite in

verschiedene Gruppen nieder. Seitens der Wirtschaft sind durchaus Anstöße erkennbar, diese Trennung zu überwinden. Allein deshalb dürfte die Beschäftigung mit den Elitekriterien in der Wirtschaft über ihren Einflußbereich hinaus Interesse verdienen.

HARTMUTLÖWE

ERTRÄGT DIE KIRCHE ELITEN?

ANMERKUNGEN AUS THEOLOGISCHER SICHT

1. KIRCHE UND ELITE - KEIN THEMA

Ich bin für die schlichten Alltagsdinge kirchlichen Lebens zuständig. Das merken Sie rasch. Wer in der evangelischen Kirche fragt, was und wie sie über Eliten denkt, stellt schnell fest, daß dies offensichtlich kein Thema ist, mit dem sie auf vertrautem Fuße lebt. Weder gibt es hierzu Verlautbarungen, noch ist „Elite“ als Stichwort in den einschlägigen theologischen Lexika und Handbüchern zu finden. Solange man selber Elite repräsentiert, ist es unfein darüber zu sprechen. Ist man erst einmal in den Durchschnitt abgerutscht, weckt schon das Stichwort Affekte. Dann begründet man mit erheblichem Aufwand, warum es das christlich gar nicht geben dürfe: Eliten; gelegentlich sogar mit der Erinnerung daran, daß nach dem Apostel „nicht viele Weise nach dem Fleisch berufen seien, nicht viele Mächtige, nicht viele Angesehene, sondern, was töricht ist in der Welt, das Geringe, das Veraltete, das, was nichts ist [...]“ (1. Korinther 126 f.).

Aber ist das schon ein Einwand gegen das hier verhandelte Thema? Ich rate zur Vorsicht. Denn überraschend ist und von den Sachwaltern seiner Hinterlassenschaft nirgendwo wirklich zur Kenntnis genommen, daß Dietrich Bonhoeffer das Thema nicht verachtet hat. Vor dem Hintergrund der Umstände seiner Zeit denkt er über die Notwendigkeit einer neuen Elite und Elitebildung nach.

In Tegel inhaftiert, arbeitet Bonhoeffer an einem Roman, in dem es um Geschichte, Macht, Rivalität, Zusammenleben und eben auch um eine neue Elite geht. Dabei führt er allerdings keine akademische Diskussion, sondern entwickelt seine Position, indem er eine Geschichte aus dem alltäglichen Leben erzählt. Schrecklich für manch protestantische Ohren unserer Tage läßt Bonhoeffer seine Romanfigur Christoph - sie trägt viele Züge von ihm selbst - sagen: „Wir brauchen wieder eine echte Oberschicht, aber wie bekommen wir sie?“ (»Fragmente aus Tegel«, S. 107). Und im Taufbrief aus dem Mai 1944 ist die Rede von einer „neuen Auslese von solchen [...], denen auch das Recht auf starke Führung zugebilligt wird“ (S. 107).

Der Schulverweis eines Schülers, der sich bereits zum dritten Mal hat vom Abitur zurückstellen lassen, löst das Thema aus. Seine Mutter hat ihn als Näherin alleine erzogen, für den Besuch des Gymnasiums sich jeden Pfennig vom Munde abgespart. Bonhoeffer läßt Christoph sagen: „Was kommt denn dabei



PETER GLOTZ

WIEVIEL ELITE VERTRÄGT UND BENÖTIGT DIE DEMOKRATIE?

KRITISCHE ERWÄGUNGEN ZUR LAGE DER REPUBLIK

I.

Anfang der zwanziger Jahre schrieb der deutsche Philosoph Max Scheler über das geistige Klima der Weimarer Krisenzeit: „Es ist eine beispiellose Sehnsucht nach Führerschaft überall lebendig - so groß und mächtig, daß sie auch die verkehrtesten, windigsten und grotesksten Ausdrucksformen nicht verschmäht.“ Die Bonner Republik ist, auch in der schwierigen Phase ihrer Mutation zu einer Berliner Republik, mit der gescheiterten Demokratie von Weimar nicht vergleichbar. Trotzdem ist Schelers Satz heute so richtig wie damals.

Windige Ausdrucksformen - die harmloseste ist die Verwechslung von Eliten mit Prominenz. Die klein-münchenerische Schickeria, wie sie sich in den Spalten einer liebenswerten Boulevardzeitung der immer heimlicheren Hauptstadt spiegelt, repräsentiert symbolisch einen gesellschaftlichen Zusammenhang, den es gar nicht gibt. Noch fragwürdiger ist die Hoffnung auf irgendwelche Wert-Eliten, die die Modernisierungsschäden unserer Gesellschaft mit Hilfe der Ressource Sinn kompensieren sollen. Richtig verkehrt wird es, wenn politische Führung durch symbolische Politik ersetzt werden soll; sagen wir: durch Liedgut der Jugendbewegung („Wann wir schreiten Seit' an Seit'“) oder die feierliche Überführung von Särgen und Reliquien (der Hohenzollern).

Ich werde die Behauptung aufstellen, daß sich die Europäer im allgemeinen, die Deutschen aber im besonderen im Jahre sieben oder acht nach der mitteleuropäischen Revolution in verständlichen, aber gefährlichen Illusionen wiegen. Wir alle zelebrieren den Zusammenbruch des Kommunismus, haben aber noch keinerlei Instrumentarium geschaffen, um die durch diese Revolution aufbrechenden ethnischen, ökonomischen und sozialen Konflikte zu bändigen. Wir sind stolz auf unsere Wachstumsraten, Handelsbilanzüberschüsse und den mit Händen greifbaren Reichtum in vielen unserer Städte, verdrängen aber die Tatsache, daß wir bei strategischen Produkten (der Informationstechnik, der Biotechnik, der neuen Werkstoff-Technik, der modernen Energie-Technik) abgeschlagen sind. Wir wenden die ökologischen Krisen, die während unseres Lebens höchstwahrscheinlich stattfinden werden, intellektuell und moralisch hin und her, aber wird sind nicht in der Lage, längst durchdiskutierte Lösungsvorschläge gegen Einzelinteressen durchzusetzen. Wir reden ständig aufeinander ein und

aneinander vorbei, aber wir scheinen völlig unfähig zu sein, vom strategischen zum kommunikativen Handeln zu kommen. Das Ergebnis: Wir machen nicht einmal den Versuch, zu einem Grand Design, zu einem (jederzeit widerrufbaren, veränderbaren) Bild unserer Zukunft zu kommen. Unsere Eliten arbeiten, gelegentlich hochkompetent und mit vorzüglichen Einzelergebnissen, vor sich hin; aber sie sind isoliert, gehen nicht aufeinander ein und finden so zwar gelegentlich zu kippligen Kompromissen, kaum jemals aber zu dem, was auf dem alten, halb vergifteten, blutdurchtränkten Boden Europas unerlässlich wäre, um die Atmosphäre für entschlossenes Handeln zu schaffen: zu einer ethischen Debatte, zu vernünftigen, konsensorientiertem Argumentieren jenseits von klugem Egoismus, zu einer Langzeitstrategie.

Das sei auch weder nötig noch möglich, werden uns die liberalistischen Ordnungspolitiker, die philosophischen Relativisten und die mit allen Wassern des Common sense gewaschenen Praktiker und Machtpositivisten im Chor zurufen. Der Staat einer pluralistischen Demokratie garantiere ein paar Menschenrechte und einen ökonomischen Ordnungsrahmen; im übrigen verfolge jeder seine (in der Tat partikularen) Ziele, was im Ergebnis einen einigermaßen erträglichen Normalzustand westlicher Zivilisation produziere. Im übrigen sei gegen gelegentliche Gespräche auf Evangelischen Akademien und bei Workshops in Schweizer Nobelkurorten wie Davos nichts einzuwenden. Der Versuch aber, Ziele zu formulieren, die einer Gesellschaft (oder gar einer Reihe von Gesellschaften) gemeinsam wären oder - schreckliche Vorstellung - statt Zweck-Mittel-Beziehungen sogar Zwecke zu diskutieren, sei überspannt, freiheitsgefährdend und utopisch.

Ich habe die Absicht, diese Mehrheitsmeinung in Frage zu stellen. Im gegenwärtigen historischen Augenblick treffen mehrere Herausforderungen aufeinander: der alte Industrialismus ist nicht mehr fortsetzbar, weil er ohne radikale Kurskorrekturen seine eigenen Lebensgrundlagen zerstört; die marxistische Zukunftsversprechung ist gescheitert - auf ihren Trümmern muß eine vollständig neue Architektur Europas errichtet werden; und die Grundlage für eine neue Epoche der verwissenschaftlichten Welt, die Informationstechnik mit ihrer Verschmelzung von Nachrichtentechnik, Datenverarbeitung und Mikroelektronik ist aus Europa ausgewandert. Es besteht die Gefahr, daß die Europäer wesentliche Fertigkeiten dieser neuen Entwicklungsstufe der Technik nur noch aus zweiter oder dritter Hand erlernen können. In einer solchen Situation hilft Business as usual nicht mehr weiter.

Der Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist der nationale Konsens, den ein wichtiger ökonomischer Konkurrent der Europäer, die Japaner, über die Art ihres Produzierens und Konsumierens erzielen. Den Japanern gelingt ja nicht nur eine abgestimmte Industriepolitik zwischen Staat und Wirtschaft, die Finanzierung von Dumping-Angriffen auf amerikanische oder europäische Märkte durch einen hochprofitablen Heimmarkt und die enge Abstimmung japanischer Unternehmen durch kreuzweise Kapitalbeteiligungen in großen Industriegruppen, den Keiretsu. Sie setzen in ihrer Gesellschaft vielmehr bestimmte kulturelle

Denkmuster weit unbestrittener durch als jede europäische Gesellschaft das könnte. Das Ergebnis ist eine Winning culture, also ein weitverbreiteter Siegeswille, der in vielen Ecken und Enden des alten Kontinents Europa geradezu als totalitär empfunden würde.

Nun gehöre ich nicht zu jenen Zeitgenossen, die mit glänzenden Knopfaugen aus Japan zurückkehren und den Europäern japanische Arbeitszeiten, Management-Techniken und Politik-Stile als Patentrezepte empfehlen. Wir Europäer können uns nicht aus Konkurrenzgründen aus unserer eigenen Geschichte empfehlen. Die europäische Reformation und Renaissance haben jenen Individualismus entwickelt, den wir als historischen Lernprozeß, nicht als Fehlentwicklung begreifen. Aus der europäischen Aufklärung stammt eine Form von Universalismus, der es uns immer schwerer macht (und machen sollte), die Binnenmoral unserer Nationalstaaten absolut zu setzen und das Interesse der eigenen Gesellschaft einem anderen blind überzuordnen. Und schließlich wurde das Projekt der Moderne vor gut vierhundert Jahren auf unserem Boden gestartet. Seine Doppeldeutigkeiten haben unser Bewußtsein geprägt. Wir können uns nicht wieder naiv machen, wir kennen die doppelten Verwendungsmöglichkeiten moderner Technik, den Dual use zum Heil und zum Unheil der Menschen. Kein Europäer könnte auf die Dauer erfolgreich sein, wenn er versuchen wollte, einen Japaner, einen Taiwan-Chinesen oder einen Koreaner zu kopieren.

Aber können wir nicht versuchen, aus unseren Schwächen Stärken zu machen? Aus unseren Katastrophen etwas Besonderes zu lernen? Aus unseren Fehlern besondere Empfindlichkeiten zu destillieren?

Meine Kritik lautet: Die deutschen Eliten kooperieren nicht miteinander. Die Erfahrung aus zwei Weltkriegen hat sie unsicher gemacht, skeptisch gegenüber dem politischen Prozeß, übervorsichtig, spezialistisch und furchtsam. Unser Problem ist ganz anders als in der Weimarer Republik, als ein Großteil der Eliten antidemokratisch war. Heute ist die erdrückende Mehrheit mit der Verfassung durchaus einverstanden. Auch hat der mangelnde Zusammenhang, den die Deutschen zum Beispiel gegenüber den englischen Eliten zeigen, durchaus seine Vorteile. Der Zugang zu unseren Eliten ist offener, die Arbeitsweise dezentraler, föderalistischer, das Establishment weniger blockartig zusammengeschießt. Aber wir registrieren Dialogunfähigkeit, begrenztes Interesse für allgemeine, öffentliche Aufgaben und einen weitverbreiteten Relativismus in sowohl rechter als auch linker Variante. Wozu das führen kann, hat ein junger Mann, der 1960 geborene Philosoph Vittorio Hösle, eindrucksvoll formuliert:

„Eine der tiefsten und schmerzlichsten Erfahrungen aller Deutschen meiner Generation bestand darin, daß die überwältigende Mehrzahl von uns (und zwar durchaus zu Recht) weniger Achtung für den Großteil unserer Väter und Großväter empfinden konnte als für die Kontinuität von Tradition im allgemeinen nötig ist, weil diese gegen den Nationalsozialismus nicht den erforderlichen Widerstand geleistet hatten. Aber wie sollen denn unsere Kinder über die intellektuelle, moralische und politische Trägheit unserer Generation denken, wenn sie doch erstens menschlichem Ermessen nach ökologische, soziale und politi-

sehe Katastrophen vorbereiten, verglichen mit denen selbst diejenigen der Jahre von 1939 bis 45 und gar nicht so entsetzlich erscheinen werden, und wenn zweitens zumindest bestimmte Formen der Distanzierung von dem zerstörerischen Konsumismus dieser Gesellschaft, anders als im Dritten Reiche, mit keinem nennenswerten persönlichen Risiko verbunden sind?"

Höfle spricht über seine Zunft, die Philosophen. Seine Frage läßt sich aber genauso wie auf die wissenschaftlichen auch auf andere Eliten beziehen.

II.

Die deutschen Eliten kooperieren nicht miteinander, habe ich gesagt. Sie durchmischen sich auch nicht. Ich nenne das das europäische Versäulungssyndrom.

Während es in den Vereinigten Staaten selbstverständlich ist, daß ein Bürger eine wichtige Stellung bei Bechtel einnimmt, danach Finanzminister wird, wieder zu Bechtel zurückgeht, schließlich noch einmal als Außenminister dient und später erneut Funktionen in der Wirtschaft hat (man denke an George Pratt Shultz, Dick Holbrooke, Reck Burt und viele andere), ist dies in Deutschland ganz ausgeschlossen. Den Wechsel erfolgreicher Unternehmer in die Politik gibt es überhaupt nicht. Der Wechsel von Politikern in die Wirtschaft ist in den seltensten Fällen erfolgreich. Die Funktionseliten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur agieren streng getrennt. Sie neigen auch mehr und mehr dazu, gegeneinander aggressiv zu werden und sich übereinander lustig zu machen. So dauert es viel zu lange, bis die neuere ökonomische Theorie aus der Wissenschaft in die politische Klasse einsickert, bis die ökonomische Wissenschaft die beängstigende Realität von Jugendarbeitslosigkeit in ostdeutschen Vorstädten zur Kenntnis nimmt und bis - sagen wir - die Risiken einer Verschiebung des Euro für einen Konzern wie Siemens oder eine Bank wie die Deutsche Bank im Informationssystem eines Politikers landen, der ganz und gar von den demoskopischen Zahlen über die Inflationsangst des mittleren Deutschen beherrscht wird.

An den deutschen Universitäten ist die Ordnung in Disziplinen so erstarrt wie das Muskelsystem eines alten und gichtkranken Menschen, der sich Jahrzehnte nicht mehr richtig bewegt hat. Selbst in der Sloane School des MIT, in der viele höchst erfolgreiche und viel Geld verdienende Ökonomen arbeiten, sitzen die Professoren in winzigen Zimmerchen hinter ihren Computern, ihre Türen stehen offen, sie sind (wenn sie nicht auf teuren Symposien ihre Papers vertreten) die meisten Tage der Woche anwesend, sie essen miteinander im Faculty-Club und stehen ihren Studierenden zur Verfügung. In den deutschen Universitäten hat man inzwischen eine Fülle von Minifakultäten gegründet; der Philosoph Jürgen Mittelstraß nennt sie die McDonalds der Hochschulstruktur. Soziologen reden nur noch mit Soziologen und behaupten oft genug, daß der Industriesoziologe den Kultursociologen nicht mehr richtig verstehen könne. Über Konzepte eines Studium universale für die jungen Leute wird verächtlich mir rlpn Schultern gezuckt. Der Feld-, Wald- und Wiesen-Relativismus, der sich

bei uns durchgesetzt hat, sagt: Synthesen sind unseriös. Die Folge ist, daß die Universität Amt unter Ämtern geworden ist. Die Gesellschaft hat nicht mehr den Eindruck, daß auf diesen Ausbildungsfabriken wirklich ihre wesentlichen Probleme erörtert oder gar gelöst würden.

Gleichzeitig entwickelt sich eine nationale Verkapselung. Die Zahlen des Deutschen Akademischen Austauschdienstes und der Humboldt-Stiftung über die gesunkene Attraktivität deutscher Hochschulen für Akademiker aus Japan, Malaysia oder Indien sind erschreckend. Heute lernen weniger Deutsche Französisch und Franzosen Deutsch als nach dem Krieg. Zwar gibt es eine einseitige Bewegung. Wer wirklich Karriere machen will, drängt sich nach Harvard, Stanford oder Princeton. Erfolgreich sind solche Bemühungen aber nur für Leute, die in der Wirtschaft und Wissenschaft tätig sind. Ein durchschnittliches deutsches Ministerium nimmt einen brillanten deutschen Absolventen der Kennedy School of Government in Harvard nicht; er fühlt sich sicherer bedient durch einen Juristen, der in München oder Freiburg mit voll befriedigend seine beiden Staatsexamina gemacht hat und die sagenhafte „Befähigung zum Richteramt“ hat. Warum einer, der später zum Beispiel so komplizierte Gebilde wie Hochschulen managen soll, besonders gut bedient ist, wenn er die Befähigung zum Richteramt hat, wird mir ewig schleierhaft bleiben. Richtig aber ist: er wird mit den Ritualen des deutschen Beamtentums, mit Arbeitsgerichten, Rechnungshöfen und Tarifpartnern problemloser klarkommen als jemand, der sich mit Hilfe von Case studies weitergebildet hat. Kreativität kann im Alltag lästig sein und wirkt in vielen Teilen unseres alten Kontinents wie Unzuverlässigkeit, mangelnde Solidarität und Pirouettendrehen.

Mein Ergebnis: Wir brauchten Kommunikation - wir haben Versäulung.

III.

Eliten? Kann man diesen Begriff am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts überhaupt noch guten Gewissens als Untersuchungsbesteck benutzen? Die politischen Systeme, bei denen der Elite-Begriff eine Schlüsselrolle spielte, sind doch in diesem Jahrhundert gescheitert, nachdem sie Berge von Leichen produziert hatten. Lenins proletarische Revolution brauchte eine Elite von Berufsrevolutionären, Mussolinis Imperialismus eine Elite von machiavellistischen Machtmenschen, die die Massen für die Eroberungspläne des Duce zu begeistern vermochten, der Nationalsozialismus eine Elite von Führern, die aus eugenischer Zuchtwahl hervorgegangen war. Ist es nicht besser, den Elite-Begriff auf den Müllhaufen der Begriffsgeschichte zu werfen?

Die Belastung des Begriffs wird im übrigen nicht nur am Mißbrauch in totalitären Systemen deutlich. Auch das Bürgertum hat den Begriff meist dann hervorgeholt, wenn es sich von den „Massen“, den Ansprüchen und Forderungen der Industriearbeiterschaft oder des verarmenden Kleinbürgertums bedroht fühlte. Wenn die Machttheoretiker um die Wende vom neunzehnten zum zwan-

zigsten Jahrhundert den ewigen Kreislauf der Eliten beschworen (von dem italienischen Nationalökonom und Soziologen Vilfredo Pareto stammt der quasi-realistische Satz: „Die Geschichte ist ein Friedhof von Aristokraten“), dann wollten sie immer auch sagen: „So ist es nun einmal, daran läßt sich nichts ändern.“ Der Realismus wird als Vehikel der Entmutigung benutzt; gegen die ordinären Massen werden tragische Eliten gestellt. Das ist eine Zerstörung des Wahrheitsanspruchs menschlicher Vernunft; die Politik erscheint nur noch als Maskierung des als unveränderlich angesehenen Machttriebs der Menschen. Im Kern ist das nicht besser als die Utopie der Abschaffung von Herrschaft überhaupt in einer „klassenlosen“ Gesellschaft.

Und natürlich bin ich mir - als Deutscher - der Geschichte unserer deutschen Eliten bewußt. Ich habe die deutsche Abweichung vom Westen ebenso wenig vergessen wie den Einfluß des preußischen Militärs auf die Behördenorganisation des späteren Deutschen Reiches. Ein bedeutender Soziologe, Werner Sombart, stellte 1915 die „Helden“, die nur an ihre Pflichten denken, gegen die „Händler“, die nur ihre Rechte im Kopf haben. Und als zu Beginn des Ersten Weltkrieges Gelehrte anderer europäischer Länder zwischen dem bewunderten Geist der deutschen Wissenschaft und dem preußischen Militarismus unterscheiden wollten, veröffentlichten 3000 (!) deutsche Hochschullehrer eine Erklärung, in der sie ihre Entrüstung darüber ausdrückten, „daß die Feinde Deutschlands, England an der Spitze, angeblich zu unseren Gunsten einen Gegensatz machen wollen zwischen dem Geist der deutschen Wissenschaft und dem, was sie den preußischen Militarismus nennen. In dem deutschen Heere ist kein anderer Geist als in dem deutschen Volke, denn beide sind eins, und wir gehören auch dazu.“ - Ja, es gibt viele Gründe, mit dem Elite-Begriff vorsichtig zu sein, vor allem in Deutschland.

Wenn ich mich trotz all dieser Gegengründe dazu entschlossen habe, diesen Begriff der Elite als Speerspitze meines Angriffs zu benutzen, dann hat das nicht nur begriffsstrategische, sondern durchaus politische Gründe. Begriffsstrategisch könnte man sagen: Natürlich verwenden wir das Wort „Elite“ nicht im Sinne einer geheimnisvoll, feierlich und unfaßbar hochwachsenden Wert-Elite, sondern als sozialwissenschaftlichen Begriff, der Inhaber von Führungspositionen in Gruppen und Organisationen bezeichnet. Ich benutze ihn sozusagen nicht deutsch, sondern angelsächsisch. Es gibt eben Führungsgruppen, Upper classes, Prestige groups, Ruling cliques. Das Wort - so könnte man argumentieren - hat sich in der internationalen Sozialwissenschaft eingebürgert. Also keine deutschen Sonderwege.

Aber das sind alles nur Hilfsargumente. Ich benutze das Wort „Elite“ bewußt, sogar herausfordernd aus drei Gründen:

Erstens: Wir sollten den Tatbestand *Herrschaft* auch in den fortgeschrittenen westlichen Industriegesellschaften, die über ein allgemein akzeptiertes Institutionensystem verfügen, nicht verschleiern. Gegen Ende des zwanzigsten Jahrhunderts müssen wir uns klarmachen: Es ist ja nicht nur die Utopie der klassenlosen, herrschaftsfreien Gesellschaft gescheitert. Auch die 68er-Bewegung en-

dete mit ziemlichem Katzenjammer; das schlimmste ist die postmoderne Verwandlung eines Teils der Linken: der politische Indifferentismus, in den die Kritik an den totalitären Momenten der eigenen Vergangenheit bei vielen umschlägt. Zum Elite-Problem hatte 1966 zum Beispiel der englische Soziologe T. B. Bottomore eine fulminante Streitschrift geliefert; sie endet mit der Prognose einer Überwindung der Arbeitsteilung, der Herabsetzung der Arbeitszeit „in den nächsten zehn oder zwanzig Jahren“ bis auf fünfundzwanzig Stunden und einer begeisterten Beschwörung des „jugoslawischen Modells“.

Alles vorbei: Wir sollten uns ehrlich zugestehen, daß wir auf den alten Karl Mannheim, einen 1889 geborenen bedeutenden Soziologen, zurückgeworfen sind, der schon 1929 dürr und ohne Schwung, aber wohl realistisch bemerkt hat: „Die regelhafte Gestaltung von Politik liegt in den Händen von Eliten; das bedeutet jedoch nicht, daß die Gesellschaft nicht demokratisch wäre. Denn, damit man von Demokratie sprechen kann, genügt es, daß die einzelnen Bürger, auch wenn sie sich nicht ständig an der Regierung beteiligen können, wenigstens die Möglichkeit haben, ihre Wünsche in gewissen Zeitabständen zum Ausdruck zu bringen.“

Ich trete mit Überzeugung für die Verlebendigung von Demokratie ein; für kommunale Tradition, Selbsthilfegruppen, Initiativrechte des Volkes auch zwischen Wahlen, intermediäre Strukturen zwischen dem einzelnen und dem Staat. Aber solange man davon ausgehen muß, daß die wesentlichen Entscheidungen in unseren Gesellschaften zwar nicht von vierhundert oder fünfhundert Familien oder auch viertausend oder fünftausend Personen einer einheitlich handelnden Schicht getroffen werden, wohl aber von einer begrenzten, grob sogar benennbaren Zahl von Mitgliedern verschiedener Funktionseliten (die Gegen-Eliten immer dazugerechnet), solange sollte man sich vor dieser Wirklichkeit nicht drücken. Mir ist schon klar: Die Revolutionen werden meistens von Obersten gemacht, nicht von Generälen und Feldmarschällen, und die höchste Kompetenz liegt meistens nicht bei den Top leaders, sondern bei einem Strategie middle level, also bei mittleren Gruppen, die von der Spitze und der Basis der Machtpyramide gleich weit entfernt sind und die Vorteile eines geregelten Informationsflusses genießen. Aber die Theorien, nach denen es keinerlei Zentren mehr gibt und alle Entscheidungen nach unabwendbaren Sachgesetzmäßigkeiten und höchst verteilt sozusagen „entstehen“ (und gar nicht „getroffen werden“), sind fragwürdig.

Zweitens: Der Fortschritt der Kultur komplexer Gesellschaften hängt nach wie vor von der Aktivität ziemlich kleiner Minderheiten ab, Nietzsche hat dieses Argument grotesk übersteigert. Er war der Auffassung, „daß eine gerechte Nachwelt den gesamten Bildungsstand eines Volkes nur ganz allein nach jenen großen, einsam schreitenden Helden einer Zeit beurteilen und je nach der Art, wie diese Helden erkannt, gefördert, geehrt oder sekretiert, mißhandelt, zerstört werden sind, ihre Stimme abgeben wird“. Das ist Unsinn. Die konkrete Geschichte eines Volkes besteht aus der Arbeit, dem Leid, den Hoffnungen aller einzelnen Menschen; ohne die schritten die Helden einsam durchs Leere. Wer

dies erkannt hat, muß aber nicht bestreiten, daß nur einige, wie kontrovers auch immer, die Quintessenz des Lebens zu formulieren vermögen, daß dieses Bewußtmachen der Gesellschaft, dem Volk, der Nation beim Überleben hilft und, banal und kassenmäßig ausgedrückt, alimentiert werden muß. Natürlich existieren diese schöpferischen einzelnen nicht ohne Wechselwirkung mit der Gesellschaft, in der sie leben. Aber es ist wichtig, sich darüber Gedanken zu machen, wie diese einzelnen ausgebildet, gefördert und - im Zweifel auch jenseits von Marktprozessen - am Leben erhalten werden. Es ist - nebenbei gesagt - auch nicht ohne Bedeutung, wie sie vor allzu großer Arroganz bewahrt und gesellschaftlich integriert werden. Jedenfalls ist es notwendig, sich darüber Rechenschaft zu geben, daß es solche wissenschaftlichen, kulturproduzierenden oder kulturvermittelnden Eliten gibt und daß sie für das Gesamtgefüge der jeweiligen Gesellschaft eine ziemliche Bedeutung haben.

Drittens: Bestimmte Gruppen haben in ihren Gesellschaften, ob es einem gefällt oder nicht, eine Vorbildrolle. Es ist gut, wenn eine Demokratie über genügend Querdenker (und die entsprechenden Medien) verfügt, um die „Aura“, die diese Vorbilder verbreiten, in Frage zu stellen, zu stören und - wenn nötig - auch lächerlich zu machen. Aber wie eine Tür gelegentlich Schmiermittel in den Scharnieren benötigt, benötigt eine Gesellschaft „Motivation“. Daß die Worte „Motivation“ und „Manipulation“ ziemlich ähnlich klingen und häufig miteinander verwechselt werden, setzt diesen Tatbestand noch nicht außer Kraft. Wer also davon ausgeht, daß bestimmte Eliten - de facto - als Vorbilder wirken, setzt sich in den Stand, kritische Fragen zu formulieren; für Deutschland zum Beispiel die, ob die wirtschaftliche Elite in ihrer fast zwanghaften Diskretion ihre Selbstdarstellung an ein paar aufdringliche Mittelständler oder auch an die kupon-schneidenden Söhne und Töchter verstorbener Väter delegiert hat.

Europa - und mit ihm Deutschland - steht vor einer gewaltigen Zäsur. Es gibt keinerlei Garantie dafür, daß Europa nicht ökonomisch zu kolonialem Terrain wird, daß die europäische Kultur in naher Zukunft nicht völlig verflacht, daß sie nicht in einer ökologischen oder auch politischen Krise schwer geschädigt wird. Man sollte dann wissen, wer für diese Entwicklung verantwortlich gemacht werden wird. Vor mehr als einem Vierteljahrhundert schrieb der amerikanische Soziologe C. Wright Mills sein Buch „Die amerikanische Elite“, in dem er (mit dem Begriff „Macht-Elite“) eine höchst kritische und sinnvolle Diskussion - zum Beispiel über den militärisch-industriellen Komplex - ausgelöst hat. Die amerikanische Gesellschaft der sechziger Jahre ist mit der deutschen der neunziger Jahre nicht zu vergleichen. Aber Mills Buch hat seine Bedeutung behalten. Doch unsere Eliten müssen am Portepée gefaßt werden.

In Deutschland gab es vor einem knappen Jahrzehnt eine Diskussion zwischen zwei Bundeskanzlern, einem amtierenden und einem, der es später werden sollte. Der letztere verlangte mehr „geistige Führung“. Sein Vorgänger lehnte dieses Ansinnen in popperianischer Bescheidenheit von vornherein ab. Geistige Führung könnten nur die Philosophen, nicht aber Politiker erbringen. Mit der Behauptung, daß die politische Klasse von diesem Postulat überfordert sei,

scheint er recht zu behalten. Handelt es sich hier nicht um eine für die Deutschen nach 1945 typische Diskussion?

Wir schieben den Schwarzen Peter von Hand zu Hand. Aber wer macht uns unsere Zukunftsszenarien - die konkurrierenden Entwürfe für das Leben in der Informationsgesellschaft des einundzwanzigsten Jahrhunderts -, wenn wir sie nicht selber machen?

IV.

Und jetzt stelle ich noch die Frage: Wie erträgt ein politisches System eigentlich den merkbaren Abstieg seiner politischen Klasse? Wie kompensieren die anderen Eliten diesen Abstieg? Oder können sie ihn gar nicht kompensieren? Denn unbestreitbar ist - auch wenn man alle nostalgischen Verherrlichungen der Gründerzeit der Bundesrepublik unterläßt und die ungerechte Kulturkritik einer des politischen Alltags überdrüssigen Fraktion des deutschen Feuilletons abtut -, daß das Prestige der deutschen Politiker in den letzten zwanzig Jahren erheblich gelitten hat. Dem Beobachter, der dieses Phänomen analysiert, fallen spontan Parteispenden-Affären und das Ritual sich abnutzender, wechselseitiger Anklagen (Rentenlüge, Steuerlüge) ein. Aller Wahrscheinlichkeit nach ist das aber nur der Vordergrund. Immer größere Bevölkerungsgruppen scheinen zu der Meinung zu kommen, daß die deutsche Politik (ob es in der amerikanischen anders ist, können nur wenige beurteilen) häufiger Entscheidungen kommentiert und simuliert als trifft. Dem bekanntesten Essayisten des Landes, Hans Magnus Enzensberger, fiel als Metapher für Berufspolitiker ein Filmtitel ein: „Der Frosch mit der Maske“. Ungerecht, wie gesagt. Aber was geschieht in einer Gesellschaft, in der dieses geschieht?

Die wirtschaftliche Elite, jedenfalls ihr unternehmerischer Teil (der gewerkschaftliche erleidet eher das gleiche Schicksal wie die politische Klasse) steht in hohem Ansehen. Der Zusammenbruch des Marxismus bewirkt eine Renaissance des unternehmenden Unternehmers, wie ihn der große Ökonom Joseph Schumpeter schon vor einem halben Jahrhundert charakterisiert hatte. Es gibt heutzutage in der Bundesrepublik Deutschland ganz ohne Zweifel mehr charismatische Vorstandsvorsitzende als charismatische Politiker. Begabte junge Leute, die sich engagieren wollen, gehen, wenn sie links eingestellt sind, eher zu Amnesty International und Greenpeace als zur SPD; wenn sie aber liberal-konservativ sind oder in einem Verpuppungszustand, aus dem sich später eine eher konservative Einstellung entwickelt, dann streben sie lieber in das Management von BMW - oder sonst eines Großunternehmens - als in die CDU. Und trotzdem - politische Führung usurpiert die wirtschaftliche Elite keineswegs. Um nur das Beispiel der industriepolitischen Förderung der Basistechnologie Mikroelektronik zu nennen: Eher opfert man die eigenen Leute, wenn sie sich allzu lautstark engagieren, auf den Seitenaltären der ökonomischen Neoklassik, als daß man das, was man in den Fachverbänden des Zentralverbandes der Elektrotechnischen Indu-

strie flüstert, auch öffentlich vertritt. Die Protagonisten, von denen hier die Rede ist, sind natürlich längst nicht mehr die Konzernherren, die sich mit Hitler einließen und deshalb vorsichtig sein mußten; in der Regel handelt es sich um die angestellten Manager der Enkel jener Generation. Warum geht keiner von ihnen (wie, sagen wir, George Pratt Shultz, Caspar Weinberger, James Baker) in die Politik? Ja, warum organisiert man nicht einmal eine energische Lobby? Hat die jüngere deutsche Geschichte Politik so sehr zum „schmutzigen Geschäft“ gemacht, daß ein ordentlicher Kaufmann oder Techniker mit diesem Gewerbe ganz und gar nichts zu tun haben will?

Oder: Was ist eigentlich der Grund dafür, daß einige der großen und unbe-streibbar lebensbestimmenden Fragen unserer Zeit nicht von den sozusagen legiti-men, jedenfalls besoldeten wissenschaftlichen Eliten aufgegriffen und behan-delt worden sind, sondern eher von Außenseitern? Nun kann man ganz berech-tigterweise fragen: Was heißt schon „legitim“? Man muß nicht Ordinarius der Philosophie oder Biologie sein, um legitimerweise das ökologische Problem auf-zuwerfen. Man muß sich aber Gedanken über die Rolle der Universität machen, wenn derart entscheidende Probleme eher von freien Schriftstellern wie Carl Amery oder Politikern wie Erhard Eppler aufgeworfen werden, denn von den zuständigen Fakultäten; aber immerhin sind sie aufgeworfen worden. Wenn es allerdings keinem gelingt, die ökologische Frage in einem rationalen Denkansatz zu integrieren und statt dessen eine zivilisationskritisch-irrationale „ökologi-sche“ Weltanschauung (M. Maren Grisebach, Fritjof Capra) die großen Erfolge feiert, wird das brenzlich. Löst ein neuer Ökologismus den Marxismus ab? Und, wenn diese Gefahr besteht, können wir ihr begegnen? Und wie?

Natürlich stellt die mitteleuropäische Revolution mit ihrer spezifisch deut-schen Variante, der Wiedervereinigung Deutschlands, die deutschen Eliten vor eine besondere Bewährungsprobe. Ein ökonomisch ausgepowerter Landesteil muß integriert werden; vor allem aber muß ein verschüchterter, verunsicherter, an selbstbestimmtes Handeln in der großen Mehrheit nicht gewöhnter Bevölke-rungsteil in ein normales Leben „westlichen“ Zuschnitts eingegliedert werden. Das alles ist schon faktisch - sozial, ökonomisch, ökologisch - schwierig genug; nicht zu reden von der psychologischen Aufgabe. Wie werden es die Deutschen verkraften, daß sie plötzlich wieder das größte Volk Europas sind? Wie werden sie damit umgehen, daß andere sie, in guter und schlechter Absicht, als Groß-macht hofieren? Daß Deutschland Schritt für Schritt wieder souverän wird? Nach welchen Folien wird die kulturelle Elite dieses wilde Gemisch von ökonomischen Katastrophen und glücklichen Familienzusammenführungen, von unerwarteten Entschädigungen und unerwarteten Deklassierungen, von alter Wut und neuem Stolz interpretieren?

Dies also sind einige der Fragen, die man heute stellen muß. Die Kritik, die in ihnen enthalten ist, verdichte ich zu der These, daß die deutschen Funktions-eliten nur selten zu einem einigermaßen systematischen Dialog finden. Ich befürchte, daß die Funktioneliten der Bundesrepublik Deutschland die vier oder fünf wichtigen Probleme, die gelöst werden müssen, wenn allzu große Krisen

verhindert werden sollen, nicht vernünftig - mit der Absicht, zu einem Konsens, zur Not zu einem Kompromiß zu kommen - miteinander erörtern. Das Ergebnis kann man sich vorstellen: Ökonomische Fehlschläge, die sehr schnell zu politischen Aggressionen führen; ökologische Zerstörungen, die quasi-religiöse Weltanschauungskämpfe auslösen; und in der Folge davon ein Versäumen der letzten Chance, die der alte Kontinent Europa zu einer Einigung und damit zur Verteidigung des europäischen Sozialstaates hat.

Man könnte lange darüber spekulieren, woher die Dialogunfähigkeit oder zumindest Dialogunwilligkeit unserer Eliten kommt. Eine mögliche Hypothese wäre: Eine gewaltsame, in Phasen katastrophische Geschichte hat zu einer tief eingewurzelten Wertskepsis, einem sozusagen mit der Muttermilch aufgenommenen, nicht mehr in Frage gestellten Relativismus geführt. Wie Bismarck in seinen „Gedanken und Erinnerungen“ davon spricht, daß seine Generation die Schule mit einem durchschnittlichen Pantheismus verließ, so könnten die deutschen Eliten, wenn sie sich denn die Mühe machten, Gedanken und Erinnerungen aufzuschreiben, von einem durchschnittlichen Relativismus berichten; von der Auffassung nämlich, daß man über Werte und Normen nicht rational reden könne. Da hat dann der eine den späten Heidegger gelesen, der andere einen bekehrten französischen Marxisten, der inzwischen zum Anarchismus übergegangen ist, und der dritte die Spiegelungen all dieser Tendenzen im „Spiegel“; gemeinsam ist allen in jedem Fall die Überzeugung, daß Änderungen unmöglich und Gespräche sinnlos seien - entweder weil die Welt zu kompliziert sei, um verstanden zu werden, oder weil der Weltuntergang eh feststehe oder weil der Glaube, der Mensch könne die Geschichte beeinflussen, verderblicher Utopismus sei. Ergebnis: man verliert sich in dem, was Karl Jaspers in einer berühmten Zeitdiagnose von 1932 die „Bodenlosigkeit des Spezialistischen“ genannt hat.

Ich schließe mit der Bemerkung: Deutschland braucht Neugierde zwischen den Fronten, Grenzgänger. Ein solcher Grenzgänger, Walter Rathenau, hat 1918 in einer kleinen Schrift mit dem unpräzisen Titel „Zeitliches“ die Unfähigkeit seiner Gesellschaft zur „Zukunftspolitik“ bitter beklagt. „Der Neuerer“, sagt er, „wäre kein Neuerer, wenn er nur die Widerstände der Gesamtlage einzuschätzen verstünde“. Der Stand der Großbürger und Kaufleute (die wirtschaftliche Elite) lehne das „Außergeschäftliche“ ab; eine bestimmte „Gattung von Interessenten, die es nicht über sich zu bringen vermag, die Sache der Gemeinschaft über die Sache des eigenen Nutzens zu stellen“, habe zur Bildung der „europäischen Gewitteratmosphäre“ ein Gutteil beigetragen. „Fernaufgaben“ anzuschneiden, habe unter diesen Verhältnissen keinen Sinn und fiele niemandem ein, der einige Verwaltungserfahrungen mitbringe. Klingt das, obwohl es vor rund achtzig Jahren formuliert wurde, nicht ungeheuer vertraut? Diese Haltung hat damals in die Katastrophe geführt. Wir stehen heute nicht in der Gefahr, in die Katastrophe zu taumeln. Aber, wenn wir zu einem selbstbewußten, handlungsfähigen Teil des geeinten Europa werden wollen, würde es uns gut anstehen, endlich alte Belastungen loszuwerden. Wir müssen das Versäulungssyndrom überwinden, unsere

Eliten müssen in systematische Kommunikation miteinander gebracht werden. Wir sollten uns vor der Debatte um ein „Grand design“ nicht fürchten.

HEINRICH OBERREUTER

WIE VIEL ELITE VERTRÄGT UND BENÖTIGT DIE DEMOKRATIE?

I.

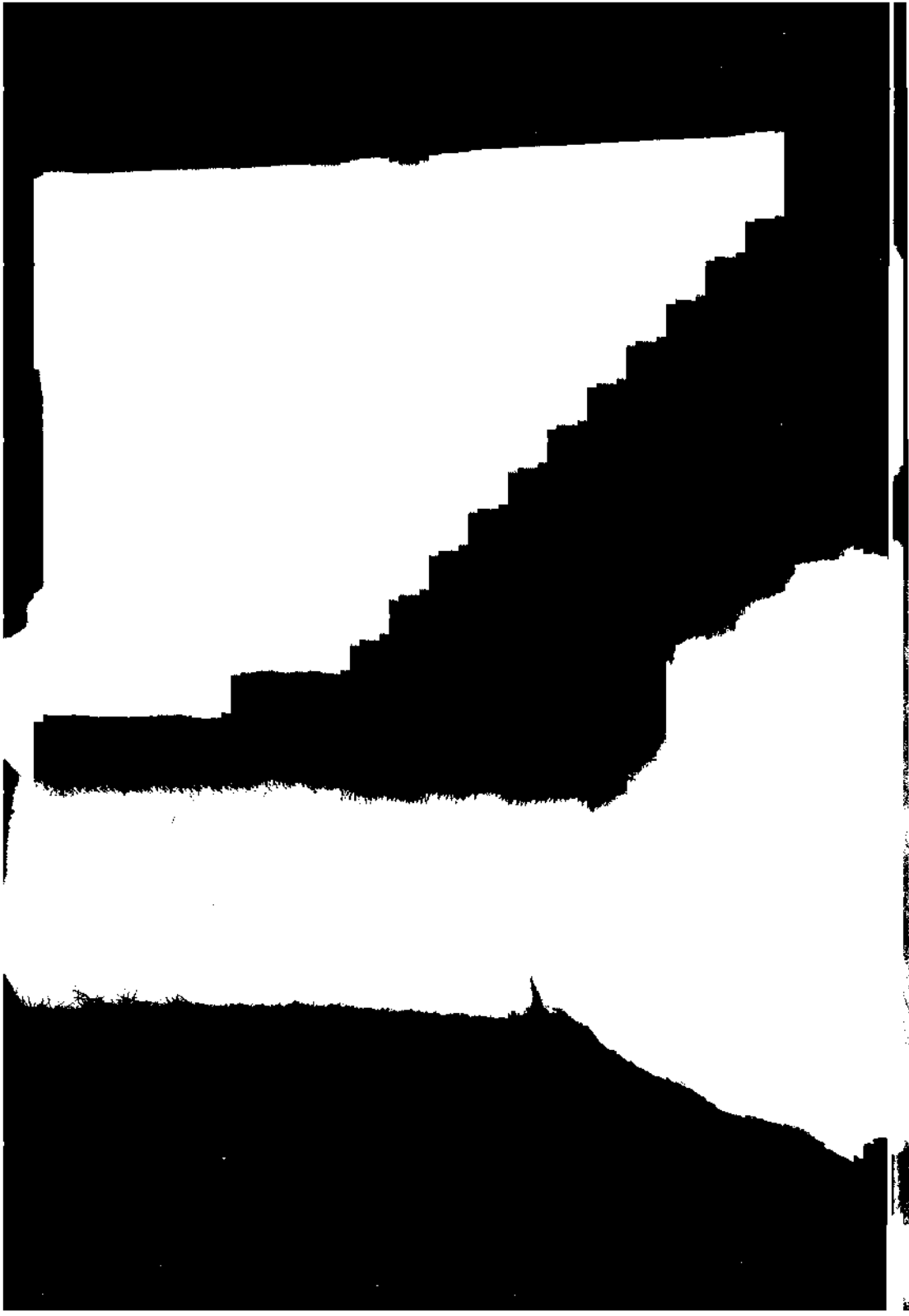
John Adams und Thomas Jefferson, wahrlich Republikaner, gingen in ihrem politischen Briefwechsel davon aus, daß es unter den Menschen eine natürliche Aristokratie gebe, gegründet auf Tugend und Talent - also nicht auf soziale Herkunft; diese Elite sei am besten zur politischen Führung („for the instruction, the trusts and government of society“) geeignet, und jene Staatsform sei die beste, die diese Geeigneten am effektivsten in die Regierungsämter bringe.¹ Diese Unbefangenheit ist typisch für den unverkrampften Umgang mit dem Elitebegriff in anderen Demokratien: ohne die Wertaufladung, die er in Deutschland erfahren hatte, besonders ohne die normativen Zumutungen besonderer persönlicher Qualitäten (wie sie aber auch bei Adams und Jefferson noch durchscheinen) an den entsprechenden Personenkreis.

Wir sind in Deutschland bis heute in der Alltagskommunikation vor solchen Erwartungen und Widersprüchlichkeiten nicht frei. Die Inhaber von Führungspositionen und -ämtern sollen in jeder Hinsicht Vorbilder sein, zugleich aber auch „wie du und ich“; sie sollen sich durch Führungsfähigkeit auszeichnen, zugleich aber den eigenen Willen möglichst einbinden in die abschleifende Kompromißstruktur der Gremiokratie; sie sollen politische Steuerungskompetenz entfalten, zugleich aber durchschnittlichem Lebensgefühl und Wissensstandard nicht abgehoben vorausseilen.

Auch in der Wissenschaft stießen die Begriffe Elite und Führung verbreitet auf Ablehnung. Einschlägige Forschung gilt als schwieriges Terrain, während andernorts „leadership“ eigentlich stets zentraler Untersuchungsgegenstand war. Die Gründe liegen in historischen Vorbelastungen sowie in der Akzentuierung eines bestimmten Demokratiebegriffs.²

¹ John Adams, Abigail Adams, Thomas Jefferson, Letters. The Adams-Jefferson letters, hrsg. v. Lester J. Cappon, 2 Bde., Chapel Hill 1959, hier Bd. 2, S. 387 ff. (388).

² Otto Stammer, Das Elitenproblem in der Demokratie, in: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft 71 (1951), S. 513-540; Wolfgang Schluchter, Der Elitebegriff als soziologische Kategorie, in: KZfS 15 (1963), S. 233-256; Dietrich Herzog, Politische Führungsgruppen. Probleme und Ergebnisse der modernen Elitenforschung, Darmstadt 1982, S.2; Wilhelm Bürklin, Hilke Rebenstorf u.a., Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration, Opladen 1997, S. 14.



2001
4817

PHILOSOPHISCHES JAHRBUCH DER PHILOSOPHISCHEN GESELLSCHAFT FÜR PHILOSOPHIE
BEIHEFT 2 1999

DER RUF NACH ELITEN



Herausgegeben von
Klaus-M. Kodalle

Mit Beiträgen von
Bernhard Bueb, Peter Glotz, Albin Graeser, Annemarie von der
Groeben, Eilert Herms, Klaus-M. Kodalle, Hans Lenk, Hartmut
Löwe, Jürgen Mittelstraß, Ingo von Münch, Heinrich Oberreuter,
Klaus Schindlbeck, Bernhard Vogel

KRITISCHES JAHRBUCH DER PHILOSOPHIE

BEIHEFT2/1999

HERAUSGEGEBEN VON DER
THÜRINGISCHEN GESELLSCHAFT FÜR PHILOSOPHIE E.V.
VORSITZENDER: KLAUS-M. KODALLE

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT:
PROF. DR. ERNST BEHLER (SEATTLE); PROF. DR. MANFRED FRANK
(TÜBINGEN); PROF. DR. WOLFRAM HOGREBE (BONN); PROF. DR. MULT.
HANS LENK (KARLSRUHE); PROF. DR. ODOMARQUARD (GIESSEN);
PROF. DR. OTTO PÖGGELER (BOCHUM); PROF. DR. LUDWIG SIEP
(MÜNSTER); PROF. DR. GOTTFRIED WILLEMS (JENA)

DER RUF NACH ELITEN

HERAUSGEGEBEN VON
KLAUS-M. KODALLE

2001/4817

HESSISCHE LANDES- UND
HOCHSCHULBIBLIOTHEK
DARMSTADT

Die Deutsche Bibliothek — CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation
ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© Verlag Königshausen & Neumann GmbH, Würzburg 2000

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

Bindung: Rimpärer Industriebuchbinderei GmbH

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

TPDM - 8260 1016 1

INHALT

VORWORT.....	1
<i>BernhardVogel</i> GRUSSWORT DES THÜRINGER MINISTERPRÄSIDENTEN.....	3
<i>Klaus-M.Kodalle</i> DER RUF NACH ELITEN.....	5
<i>Klaus-M.Kodalle</i> DIE PHILOSOPHIE IM SOG DER ELITE-IDEE.....	23
<i>PeterGlotz</i> WIEVIEL ELITE VERTRÄGT UND BENÖTIGT DIE DEMOKRATIE? KRITISCHE ERWÄGUNGEN ZUR LAGE DER REPUBLIK.....	41
<i>HeinrichOberreuter</i> WIE VIEL ELITE VERTRÄGT UND BENÖTIGT DIE DEMOKRATIE?.....	53
<i>EilertHerms</i> ELITENKONKURRENZ UND ELITENKOOPERATION - Wo STEHEN WIR HEUTE? ..	65
<i>JürgenMittelstraß</i> BEDINGUNGEN WISSENSCHAFTLICHER EXZELLENZ IN DER UNIVERSITÄT. . . .	81
<i>Ingo von Münch</i> LEISTUNG MUSS SICH LOHNEN! - Muss LEISTUNG SICH LOHNEN?.....	87
<i>BernhardBueb</i> ELITEDENKEN ALS ERZIEHUNGSMITTEL.....	97
<i>Annemarie von der Groeben</i> ELITE UND SOLIDARITÄT.....	101
<i>AlbinGraeser</i> 'EIGNUNG ZUR FÜHRUNG'.....	115
<i>KlausSchindlbeck</i> 'EIGNUNG ZUR FÜHRUNG' - KORREFERAT.....	123
<i>Hartmut Löwe</i> ERTRÄGT DIE KIRCHE ELITEN? ANMERKUNGEN AUS THEOLOGISCHER SICHT.....	127
<i>Hans Lenk</i> 'OLYMPISCHE ELITEN' ZUR ELITENIDEE IM HOCHLEISTUNGSSPORT.....	135
DIE AUTOREN.....	155

hochaktiven, andererseits zur „Überzüchtung“ oder zum Überspannen der Elitenidee tendierenden Leistungselitenbildung sich besonders rein darstellen und mit einer weltweit sich auswirkenden gesellschaftlichen Resonanz verknüpft sind, müßten die Grundstrukturen und Entwicklungsprozesse dieses Bereiches weiterhin begleitend - nah am empirischen Datenmaterial - sozialwissenschaftlich und sozial- bzw. kulturphilosophisch analysiert werden. Dabei ist es für eine tendenziell egalitäre Gesellschaft nach wie vor angemessen und auch faszinierend, daß sich hier - wenigstens der Idee nach - eine persönliche Leistungselite aufgrund prinzipiell (wenn auch nicht faktisch) egalitärer Ausgangspositionen entwickelt und die Elitenbildung in der Tat weitgehend an den Kriterien der Leistungsbemessung und Leistungskonkurrenz orientiert ist (trotz aller manipulativen Verzerrungen). Angesichts der faktisch nahezu ungebremsten Leistungsexplosion bei dieser symbolischen Elitenbildung ist freilich die vor einem Vierteljahrhundert vom Verfasser geforderte „Humanisierung im Hochleistungssport“⁴¹ nach wie vor ein Desiderat, ja sie ist dringlicher denn je.

Meinem Freunde Dieter Brockmann danke ich für einige Fachinformationen.

DIE AUTOREN

DR. BERNHARD BUEB
Direktor der Schule Schloß Salem

DR. PETER GLOTZ
Professor für Kommunikationswissenschaft; Rektor der Universität Erfurt

ALBIN GRAESER
InterFinanz Personalberatung, Düsseldorf

ANNEMARIE VON DER GROEBEN
Laborschule an der Universität Bielefeld

DR. EILERT HERMS
Professor für Systematische Theologie; Ev.-theologische Fakultät der
Universität Tübingen

DR. KLAUS-M. KODALLE
Professor für Philosophie, Universität Jena

DR. DR. H.C. MULT. HANS LENK
Professor für Philosophie, Universität Karlsruhe

DR. HARTMUT LOEWE
Bevollmächtigter des Rates der EKD bei der Bundesrepublik Deutschland und
der Europäischen Gemeinschaft, Bonn

DR. JÜRGEN MIRRELSTRAB
Professor für Philosophie, Zentrum Philosophie und Wissenschaftstheorie
Universität Konstanz

DR. DR. H.C. INGO VON MÜNCH
Professor em. für Öffentliches Recht. Institut für Internationale
Angelegenheiten, Universität Hamburg

DR. HEINRICH OBERREUTER
Professor für Politikwissenschaft, Universität Passau
Leiter der Akademie für Politische Bildung Tutzing

KLAUS SCHINDLBECK
Jenoptik AG Jena

DR. BERNHARD VOGEL
Ministerpräsident des Freistaats Thüringen