

# Einleitung

---

Die Diskussion um Elite und Elite-Universitäten erinnert stark an Hollywoodfilme der 50er Jahre, in denen der Kuss zum Ende die märchenhafte Erfüllung aller Träume signalisiert. Die Idee, dass man die künftige Elite an einschlägig ausgewiesenen Hochschulen ausbilden könne, um auf diese Weise die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft zu steigern, dass also die strahlenden Helden mit dem Zeugnis einer Kaderschmiede auf den Plan träten und somit die Retter identifiziert seien, ist eine ebenso naive Vorstellung wie die, der finale Filmkuss des meist jugendlichen und in den Dingen des Lebens eher unerfahrenen Paares stelle den Anfang einer ewigen Liebe dar. Wer jemals in der Wirklichkeit geküsst hat, weiß, dass die harten Bewährungsproben erst bevorstehen und dass man am Ende vielleicht sagen kann: Ja, es war gut. Auch Elite bildet sich erst im so viel beschworenen Alltag, in der Bewältigung ungeahnter Herausforderungen, in anhaltender beruflicher und persönlicher Exzellenz. Erst lange nach der Ausbildung, welche immer das sei, wird sich also zeigen, wer zur Elite zählt und weiterhin zählen wird. So sind also nicht allein und vermutlich nicht einmal in erster Linie die ersehnten Elite-Universitäten die wichtigsten Agenturen für die Ausbildung künftiger Eliten, sondern die Unternehmen, in denen sich junge Menschen miteinander bewähren und unter weiser Führung wachsen können.

Doch der Wunsch der Politik, auch der unternehmerischen Personalpolitik, der Zukunft voranzueilen und ihren Zumutungen mit fertigem Personal entgegenzutreten, ist übermächtig, so wie der Wunsch, wirtschaftliche Handlungskompetenz bei der Beschwörung der Zukunft zu beweisen. Um sicherzugehen, entwirft man einen Typus von Führungspersönlichkeit, der den heute herrschenden Standards der Personalrekrutierung entspricht und prêt à porter von den einschlägigen Bildungsanstalten geliefert wird. Nur ist die Idee absurd, und das ist ein weiterer Aspekt des Missverständnisses, man könne die Parameter berechnen, durch die sich die künftige Elite auszeichne: bestimmte wirtschaftsnahe Studienfä-

cher, bestimmte Examensnoten, Praxis in der Wirtschaft, Auslandsaufenthalte und zur Abrundung eine audittierbare Dokumentation sozialer Kompetenz und nicht näher definierte Schlüsselqualifikationen. Durchweg fehlt in diesen Listen, die einer begeisterten Publizistik als Quelle wunderbarer Porträts dienen, ein wichtiger Aspekt: die Unwägbarkeit einer individuellen kritisch-kreativen Intelligenz, die sich mit den herrschenden Standards auseinandersetzt, statt ihnen aus rein karrieristischen Gründen zu folgen.

Elite ist mehr, viel mehr als eine Gruppe von Modellathleten aus dem Business-Windkanal. Elite, so zeigt sich in der Recherche dieser Abhandlung, entsteht als Resultat einer aus allen gesellschaftlichen Bereichen genährten Geisteshaltung, die Menschen miteinander teilen – Menschen, die als Ingenieure und Manager, Künstler, Schriftsteller, Politiker oder Pädagogen eine gemeinsame Verantwortung für die Alltags- und Wirtschaftskultur dieses Landes spüren und eine gleichzeitig wirtschaftlich attraktive und lebenswerte Zukunft gestalten wollen. Das klingt romantisch. Doch so sehr auch die Pragmatik des Alltags von nutzwertorientierten Schlagzahlen dominiert sein mag, wo immer man jenseits der harten Zwänge des vermeintlich Faktischen recherchiert, wo immer Menschen sich einmal losgelöst von den Tagesaufgaben Gedanken zu diesem Thema machen, taucht dieses Motiv auf. Ganz gleich, ob CEOs in ihren Sonntagsreden und wichtigen Publikationen oder alltagsnahe Entscheider wie Richter, Prokuristen, mittelständische Gewerbetreibende, ob retirierte Spitzenmanager aus der Weisheit ihrer Lebenserfahrungen schöpfen oder philosophisch inspirierte Wirtschaftswissenschaftler über das Problem der künftigen Eliten und ihrer Rekrutierung nachdenken, immer steht am Ende das Wunschbild einer Gemeinschaft breit gebildeter pluralistischer Verantwortungsträger. Ganz gleich, ob man zu den intellektuellen Fundamenten der gegenwärtig so oft berufenen 50er Jahre vordringt oder sich auf ferne Vorbilder für Zukunftsfähigkeit beruft, auf das Bildungssystem in Skandinavien, die Universitäten der USA, auf Österreich oder die jugendlich frische Avantgarde von Städten wie Madrid und Lissabon, immer wieder verdichtet sich die Vermutung, dass sich eine lebendige und wirtschaftlich ertragreiche Innovationskultur nicht nur aus dem starren Blick auf die wirtschaftliche Praxis und ihre herrschenden Standards entwickelt,

sondern eine lebendige Alltagskultur, Kunst, Sport, Küche, Literatur, Theater und breit gebildete Führungspersönlichkeiten voraussetzt. Zusätzlich werden die Beschwörungen der innerbetrieblichen Kommunikation und der Teilung des Wissens, des Querdenkens und der Bedeutung der Führungspersönlichkeiten laut, die in der Lage sind, über die Grenzen des bloßen Nutzwerts hinaus zu denken und neben den Ertragserwartungen des nächsten Vierteljahres die weiten Horizonte der Möglichkeiten zu erfassen. Diese Aufgabe hat Elite zu bewältigen, als Gemeinschaft von Vordenkern, nicht als stromlinienförmig auf herrschende Strategiekonzepte ausgerichtete Nachwuchsmanager, wie es sich in den oft vordergründigen Modellen der gegenwärtigen Bildungsdiskussion abzeichnet. Gerade die wirtschaftliche Elite braucht Geist, Esprit, fundierte Bildung in allen Bereichen und nicht nur die Mittwochnachmittagskurse für Social Skills und ein wenig aufgesetzte Geistes- und Kulturgeschichte.

Keineswegs soll mit diesen einleitenden Bemerkungen die Bedeutung hochklassiger Wirtschaftsausbildung relativiert werden; ebenso wenig herrschen Zweifel an der gestalterischen Kraft vieler hochklassiger Managerinnen und Manager. Doch wenn der Erfolg der Elite-Bildung danach bemessen wird – und das geschieht in dieser Diskussion doch aus unerklärlichen Gründen sehr oft –, ob die Kandidatinnen und Kandidaten der auf enge Berufsfelder ausgerichteten Studiengänge die „herrschenden Standards“ der amtierenden Wirtschaftselite erfüllen, bleibt der innovative Geist in die Bandagen einer eng definierten wirtschaftlichen Gegenwart eingeschnürt. Innovation verkümmert damit zu einer steten Perfektionierung der gebräuchlichen Managementmethoden. Davon hat die gegenwärtige Wirtschaft nun wirklich mehr als genug.