

# Evangelische Akademie der Nordelbischen Kirche

in Zusammenarbeit mit  
dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt der Nordelbischen Kirche  
und dem Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland  
hrsg. von Renate Fallbrüg und Jörg Herrmann

## Evangelische Elite(n): Trend, Traum oder gute Tradition?

18.-19.2. 2011, Domkloster Ratzeburg

## Inhalt

- 4 Prof. Dr. Markus Pohlmann, Heidelberg  
*Welche Werte in den Führungsetagen?*  
Darstellungsmuster und Geltungsansprüche von Moral im deutschen Top-Management
- 19 PD Dr. Georg Lämmlein, Heidelberg  
*Den Dialog mit den Eliten suchen*  
Über die Möglichkeiten und Grenzen, evangelische Orientierungen einzubringen
- 37 Dr. Moritz v. Campenhausen, Hamburg  
*Auf der Suche nach den Besten*  
Wo findet sich Elite?
- 42 Dr. Grit Straßenberger, Berlin  
*Eliten im Wandel*  
Die Konsequenzen gesellschaftlicher Umbrüche für das Elite-Konzept
- 55 Lars Zimmermann, stiftung neue verantwortung, Berlin  
*Die neuen Eliten brauchen Multi-Stakeholder - Kompetenz*  
Gespräch mit Lars Zimmermann
- 59 Achim v. Quistorp, Hamburg  
*Die Johanniter*  
Tradition mit Zukunft
- 66 Dr. Reinhard Höppner, Ministerpräsident a. D., Magdeburg  
*Waren wir Elite?*
- 70 Autorinnen und Autoren

# Vorwort

Eliten sind wieder im Gespräch. Von ihrer Notwendigkeit und Förderung ist neuerdings sogar im Kontext kirchlicher Reformdiskussionen die Rede.<sup>1</sup> Während Elitetheoretiker von einer Enttabuisierung des Elitethemas seit den 90er Jahren sprechen und die Bedeutung der Eliten zur Bewältigung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts betonen, erinnern Kritiker an die Gefahr des Abkippens von Eliten ins Udemokratische, Partikulare und Elitäre. Dabei hat die Rolle der Wirtschaftselite im Kontext der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise die Eliteskepsis unlängst wieder verstärkt. Und auch der politischen Elite wird gegenwärtig von vielen Bürgern kein gutes Zeugnis ausgestellt.

Gefragt sind vor diesem Hintergrund Eliten, die Verantwortung für das Ganze tragen wollen und können, die mit sozialem Sinn begabt sind und über den Tag hinaus denken. Wie kann die Evangelische Kirche zur Bildung solcher Eliten beitragen? Wie kann sie die Gemeinwohlorientierung der Eliten stärken? Gibt es protestantische Traditionen, an die im Rahmen evangelischer Elitebildung angeknüpft werden kann?

Die im Folgenden dokumentierten Tagungsbeiträge und Perspektiven werfen Schlaglichter auf den aktuellen Elitediskurs, erörtern den Wandel der Eliten und reflektieren Erfahrungen und Praktiken der Elitebildung.

Pastorin Renate Fallbrüg, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der NEK  
PD Dr. Jörg Herrmann, Evangelische Akademie der NEK

---

<sup>1</sup> Zuletzt hat die EKD mit der unter dem Titel „Evangelische Verantwortungseliten - eine Orientierung“ (EKD-Texte 112) im April 2011 veröffentlichten Schrift eine intensivere kirchliche Auseinandersetzung mit den Eliten angemahnt.

# Welche Werte in den Führungsetagen? Darstellungsmuster und Geltungsgründe von Moral im deutschen Top-Management<sup>1</sup>

Markus Pohlmann

## 1. Einleitung

Von den ökonomischen Eliten wird Moral und Anstand erwartet, ihr Fehlverhalten wird entsprechend skandalisiert. Dahinter steckt, wie wir bereits gesehen haben, nicht nur ein Moral-, sondern auch ein Eliteverständnis, das neue Blüten treibt. Den Personen auf Elitepositionen werden nicht nur hervorragende Fähigkeiten zugeschrieben, die Eliten werden auch in Fragen von Moral und Anstand besonders ins Visier genommen.<sup>1</sup> Gerade jene, die den fehlenden Anstand, die fehlende Moral der Top-Manager anprangern, setzen implizit voraus, dass bei Leuten auf diesen Positionen mit Moral zu rechnen sei.<sup>2</sup> Die Manager sollen jedenfalls nach gängigen gesellschaftlichen Moralstandards wirtschaften. Korruption, Kinderarbeit, Lohndumping in Entwicklungsländern, Überwachung von Angestellten, Schaffung faktischer Abhängigkeitsverhältnisse – all dies erscheint nun auf der Agenda öffentlicher Skandalisierungen von Unternehmenspolitiken, so dass sich die Frage nach der Moral von Managern und Unternehmen neu stellt.

In einer sozialwissenschaftlichen Analyse kann es allerdings nicht darum gehen, die beobachtete, artikuliert oder praktizierte Moral wiederum einer anderen, gar im Selbstverständnis höheren Moral zu unterwerfen, sondern darum, die empirischen Geltungsgründe in der Handhabung einer moralischen Unterscheidung nach gut und schlecht zu untersuchen. Eine soziologische Analyse der Moral beobachtet die Kommunikation von Achtung oder Missachtung und analysiert ihre Geltungsgründe, ohne diese selbst moralisch zu werten. Sozialwissenschaftlich ist die „Objektivität“ der Moral nicht durch einen absoluten Wahrheitsanspruch oder durch eine höhere Moral begründbar, sie ist eine Frage der kulturellen Geltung.<sup>3</sup> Ob eine unter Menschen verbreitete Geltungsvorstellung als dem Bereich der „Ethik“ zugehörig anzusehen ist oder nicht, kann für die empirische Soziologie nicht anders als „nach demjenigen Be-

---

1 So sagte z.B. Gerhard Fels anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 zum Thema ‚Manager zwischen Macht und Moral‘: „Aber man muss von Managern mehr erwarten. Sie stehen in der Verantwortung für ungeheure Summen und Tausende von Arbeitsplätzen. Umso wichtiger ist daher auch, dass man die Spreu vom Weizen trennt, zweifelhafte Persönlichkeiten ihrer Aufgaben entbindet und vor allem eine effiziente Kontrolle in den Unternehmen einführt. Dies kann nicht nur eine rechtliche Kontrolle der Aufsichtsgremien, sondern muss auch eine soziale Kontrolle innerhalb der Führungsetage sein“ (Fels 2004).

2 Die enttäuschte Rede von den „Nieten in Nadelstreifen“ (Ogger 1992) ist ebenso ein gutes Beispiel für ein substanzielles Eliteverständnis wie die Diskussion um den ehemaligen Post-Chef Zumwinkel und seine steuerhinterziehenden Kollegen.

3 Schon so einfache Fragen wie: Inwieweit soll ein Zweck die unvermeidlichen Mittel heiligen? Inwieweit sollen die nicht gewollten Nebenerfolge in Kauf genommen werden? Wie sind Konflikte zwischen mehreren in concreto kollidierenden, gewollten oder gesollten Zwecken zu schlichten? sind ganz und gar Sache der Wahl oder des Kompromisses. Es gibt keinerlei (rationales oder empirisches) wissenschaftliches Verfahren irgendwelcher Art, welches hier eine Entscheidung geben könnte (WL: 508).

griff des ‚Ethischen‘ entschieden werden, der in dem in Frage stehenden Menschenkreis tatsächlich galt oder gilt“ (WuG: 18f.). Und genau dafür interessieren wir uns im Falle der Top-Manager Deutschlands.

Die folgenden Ausführungen stellen sich vor diesem Hintergrund die Aufgabe, den Begriff des Ethischen und die kulturellen Geltungsgründe der Moral der Top-Manager anhand der Auswertung von autobiographischen Texten und problemzentrierten Interviews herauszuarbeiten. Wir haben dazu eine Deutungsmusteranalyse von mehreren Autobiographien und ca. 80 Interviews mit Top-Managern durchgeführt. Dabei verstehen wir unter Deutungsmustern kollektive Deutungsregeln und Prinzipien des Handelns. Sie werden gesellschaftlich geschaffen und reproduziert sowie zugleich individuell angeeignet, verändert und von jedem Einzelnen verkörpert. Die individuellen Einstellungen und Argumentationsweisen der Manager werden von uns nur analysiert, sofern sie sich auf diese kollektive Formen zurückführen lassen. Wir wollen und können deswegen über die in unternehmerischen Handlungssituationen gezeigte Einzelmoral der Akteure nichts direkt aussagen, aber viel über die kollektiven Handlungsprobleme und den geltend gemachten ethischen Handlungsrahmen, auf den sie sich beziehen. Wir können damit zwar den kollektiven Orientierungsrahmen der handelnden Manager abstecken, aber nicht vorhersagen, wie sehr jede Einzelhandlung diesem Rahmen folgt. Wir wissen jedoch, dass seine normative Kraft jedem einzelnen Akteur nicht äußerlich bleibt und er diese zu einem in seiner sozialen Welt hinreichenden Grad in Handlungspraktiken übersetzen muss oder eben mit Sanktionen zu rechnen hat.

Wir interessieren uns also für die Rekonstruktion der kulturellen und kollektiven Geltungsgründe, welche die Top-Manager in ihren Selbstdeutungen und Karrieredarstellungen für ihr Handeln in Anspruch nehmen. Damit sind auch latente Sinnstrukturen angesprochen, die den Interviewten oder Autobiographen weder bewusst sein noch ihren Absichten entsprechen müssen. Denn nicht so sehr die Absichten oder das Moralverständnis eines einzelnen Managers sollen herausgearbeitet werden, sondern die Frage, inwiefern sich in dem Gesagten die kollektiven Deutungsmuster einer Generation von Managern oder gesellschaftlich verankerte Leitsätze oder Denkprinzipien einer historischen Periode identifizieren lassen.

Dabei untersuchen wir zwei Kohorten von Top-Managern mit sehr unterschiedlichen persönlichen Erfahrungen. Die ältere Kohorte der 1930 bis 1940 Geborenen hat ihre Kindheit und Jugend in einer durch den Krieg und die unmittelbare Nachkriegszeit geprägten historischen Periode verbracht, während in der Sozialisation der jüngeren Kohorten der zwischen 1955 und 1965 Geborenen ähnliche einschneidende und kollektiv prägende Ereignisse fehlen. Vor diesem Hintergrund möchten wir analysieren, wie sich die kollektiven Geltungsgründe ihrer Moral und Ethik unterscheiden. Wir beginnen dabei mit der älteren Kohorte der Top-Manager und Top-Unternehmer.

## **2. Die „moralische Ökonomie“ der älteren Top-Manager**

Für die älteren Kohorten der Top-Manager hat die geschichtsschreibende Rahmung der eigenen Lebensgeschichte und mithin des eigenen Lebens(erfolgs) eine wichtige Funktion für die kollektive Selbstpräsentation als ökonomische Elite. Der Entwurf der eigenen historischen Sonderstellung wurzelt in den Erfahrungen des Zweiten Welt-

kriegs und in der unmittelbaren Nachkriegszeit, in einem zeitgeschichtlichen Großereignis und seinen Folgen. In dieser historischen Periode bildeten sich für die älteren Top-Manager einigende Deutungsbedürfnisse heraus. So dient die Darstellung der „Gleichheit aller in der Not“ als Hintergrund für die Begründung der Besonderheit des eigenen Karrierewegs. Das „Wir haben es geschafft“ ist ein Element der dargestellten kollektiven „Exzeptionalität“.

Aus dieser Exzeptionalität und historischen Sonderstellung resultieren auch die Artikulationsformen der Moral. Wir konnten bereits anhand der Auswertung der Autobiographien von Top-Managern und -Unternehmern feststellen, dass die Behauptung der moralischen Integrität und der moralischen Qualität des Wirtschaftens selbst wichtige Bezugspunkte in der Selbstdarstellung der Top-Manager sind (vgl. dazu Pohlmann 2008: 241). Für die ältere Kohorte gehört die „moralische Ökonomie“ zu einem fest etablierten Deutungsmuster. Es beinhaltet die kollektiv geteilte Vorstellung, dass die Wirtschaft, die Unternehmen und der Markt nicht außerhalb der Gesellschaft stehen, sondern vielmehr verpflichtet sind, deren humane und moralische Entwicklung voranzubringen.<sup>1</sup> Zum einen steht in diesem Deutungsmuster das Unternehmen selbst im Fokus der ethischen Stellungnahmen. Zum anderen wird der wirtschaftlich-technische Fortschritt ethisch positiv besetzt. Im Hintergrund stehen hier die Erfahrungen in der Kriegs- und Nachkriegszeit, welche die Politik in ihrem Fortschrittsversprechen desavouiert hatte. Die moralische Ökonomie richtet sich deswegen an der Wirtschaft und Technik aus. Deren Fortschritt wird aber nicht nur im technischen Sinne ausgewiesen, sondern auch im sozialen oder zivilisatorischen Sinne. So stehen z.B. moderne demokratische Organisationsformen der Unternehmen sowie die den Wohlstand bringenden internationalen Aktivitäten für den „Menschheitsfortschritt“, den diese vorantreiben. Die autobiographischen Texte der älteren Top-Manager sind davon noch geprägt:

„IBM, das war eine Lebensart, ja geradezu der zum Unternehmen gewordene Menschheitsfortschritt. Alles, was diese Firma anpackte, so lernte ich, brachte der ganzen Welt Gewinn. Jede neue Entwicklung konnte in jedem Land der Erde Früchte tragen. IBM war international in jeder Hinsicht.“ (Henkel 2000, 2002: 82)

„Volkswagen wirkt weltweit: zum Wohl von Hunderttausenden von Menschen und Familien, zum Wohle unserer deutschen VW-Standorte Niedersachsen,

<sup>1</sup> Die moralische Ökonomie hat ihre Kriterien für das, was als legitim und sozial gerecht beurteilt wird. Der Begriff der „moralischen Ökonomie“ wurde ursprünglich von Thompson auf die Armenbewegung bezogen. Zu dieser schreibt E.P. Thompson: „Doch diese Proteste bewegen sich im Rahmen eines volkstümlichen Konsens darüber, was auf dem Markt, in der Mühle, in der Backstube usf. legitim und was illegitim sei. Dieser Konsens wiederum beruhte auf einer in sich geschlossenen, traditionsbestimmten Auffassung von sozialen Normen und Verpflichtungen und von den angemessenen wirtschaftlichen Funktionen mehrerer Glieder innerhalb des Gemeinwesens. Zusammengenommen bildete sie das, was man die ‚moralische Ökonomie‘ der Armen (...) nennen könnte.“ (Thompson 1980: 69) Altvater bestätigt in diesem Zusammenhang den zentralen Gedanken einer „moralischen Ökonomie“: „Die Solidarität geht also von der Gemeinschaft aus, und diese ruht auf einem gemeinsamen Wertesystem und häufig auch auf einem gemeinsamen Erfahrungshintergrund. Äquivalenz- und Reziprozitätsbeziehungen sind nicht ausgeschlossen, doch sie entbetten sich nicht mit dem Markt aus der Gesellschaft, sondern bleiben in der Gesellschaft ‚eingebettet‘. Die moralische Ökonomie wehrt sich praktisch gegen die ‚Entbettung‘ des Marktes aus der Gesellschaft, also gegen die ökonomischen Sachzwänge“ (Altvater 2005: 187). Damit trifft dieses Konzept zentrale Aspekte der ethischen Stellungnahmen der Manager der älteren Kohorte.

Bayern, Württemberg und Sachsen, aber auch zum Wohl von fernen Ländern und Regionen. Der Konzern war nicht nur Lokomotive für die deutsche Wirtschaft, sondern auch Kraftquelle für die Volkswirtschaften vieler Staaten.“ (Hahn 2005: 9)

In den autobiographischen Texten artikuliert sich aber kein im engeren Sinne liberales Deutungsmuster. Darin würde der Unternehmer oder das Unternehmen seinem Eigennutz folgen, der sich durch die unsichtbare Hand des Marktes in Gemeinwohl transformiert. Dieses an Smith orientierte Denkmuster findet sich in keiner der Stellungnahmen der älteren Top-Manager. Vielmehr artikuliert sich ein demonstrativ vorgetragener Gemeinwohlanspruch der Großunternehmen. Zur kollektiven Selbstproduktion der älteren Manager gehört es, nicht den Eigennutz des Unternehmers, sondern die vermeintliche Uneigennützigkeit demonstrativ voranzustellen. Als Erklärung dafür spielen zum einen die Schuldverstrickungen der oft im Nationalsozialismus wirtschaftlich aktiven oder in führender Rolle tätigen Väter eine Rolle. Zum anderen kann dies auch als Nachklang auf die massive Zeitkritik an den Unternehmen in den 1960er und 1970er Jahren interpretiert werden. Für unsere älteren Interviewpartner sind es die modernen Wirtschaftsunternehmen, welche die Demokratisierung und den Abbau der Hierarchien vorantreiben. Unternehmerisches Handeln selbst ist in dieser Deutung nutzenstiftend und gut, weil es den Menschen Fortschritt und Wohlstand bringt.

Als Hintergrund ihrer Ethiken werden teils humanistische, teils christliche Ideenhorizonte dargestellt, und mit der Sonderstellung der eigenen Person durch Talent und Gabe wird auch eine besondere Verpflichtung artikuliert, diese Talente im Sinne der Mitmenschen zu nutzen.

„Weil der Humanist, glaube ich, der lernt sehr früh die Frage zu stellen: Warum? Wieso? Mit welchem Zweck? Also das muss ich selbst in Frage stellen, was bist du, was ist eigentlich dein Job, was ist deine Aufgabe? Was erwarten die Mitmenschen von dir? Und was erwartet der von dir, der dich hier auf die Welt gesetzt hat, wenn er dir schon so viele Talente gegeben hat? (...) und da habe mir gesagt: ‚Mensch, du musst Nutzen stiften. Du musst deinen Mitarbeitern, der Umwelt, der Firma, den Kunden einen Nutzen stiften‘. (...) Da geht nichts mit clever sein und einen großen Deal machen oder Prozente einstecken, wie das heute die großen Fonds-Manager machen. Das war uns völlig fremd und mein Credo war und ist: Ich muss den Mitarbeitern in der Firma das Gefühl geben, dass es ein Stück Heimat ist. Er muss sich da wohl fühlen.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Das objektive Handlungsproblem der Wirtschaftenden, das hier identifiziert wird, bezieht sich zunächst ganz allgemein auf die Frage nach Sinn und Aufgabe des Wirtschaftens. Die Sinnfrage wird regelmäßig in der christlichen oder philosophischen Ideenwelt, hier: im Humanismus, verortet. Typisch für die kollektiven Sinngebungen der Top-Manager dieser Generation ist, dass die Sinnfrage als äußere Anforderung und die Antworten darauf als „Pflicht“ dargestellt werden. Die Formulierungen spiegeln dies. „Man hat gelernt“, „man muss“, „man soll“. Der Humanist „muss lernen“, sich dieser Frage zu stellen, „muss“ selbst in Frage stellen: Was bist du? Nicht der Humanismus ist in diesem Deutungsmuster die Antwort auf die Sinnfrage,

sondern umgekehrt: Sie wird erst von diesem an das eigene Leben gestellt. Oder sie artikuliert sich als Erwartung von anderen oder als imaginierte Pflicht, jenem Gott wohlgefällig zu sein, der sie mit Talenten so reich beschenkte. Jedenfalls wird sie in der Regel nicht als inneres Bedürfnis dargestellt. Das Innere ist in diesem kollektiven Deutungsmuster eine Art Tabuzone der Darstellung – scheinbar nicht wichtig vor dem kollektiven Schicksal und der kollektiven Aufbauleistung dieser Generation. Nicht innere Not, sondern äußere Erwartungen, nicht innerer Zweifel, sondern äußere Hinterfragung, nicht innere Notwendigkeit, sondern äußere Pflicht bilden den Humus für eine pragmatische, nutzenorientierte Ethik, die sich mit dem substanziellen Selbstverständnis als Elite paart. Es ist vorrangig keine Ethik des Strebens nach dem Guten und Schönen, die in diesem kollektiven Deutungsmuster präsentiert wird, sondern eine ethische Pflicht, im Wirtschaften Gutes zu tun und Nutzen zu stiften. Dabei folgt das „Nutzenstiften“ einem im weitesten Sinne wirtschaftsbürgerlichen Verständnis. Die Ethik orientiert sich im weiteren Sinn am Zweck des Wirtschaftens selbst („den Mitarbeitern, der Firma und ihrer Umwelt sowie den Kunden Nutzen zu stiften“). Die außerordentliche Gabe verpflichtet – anders als beim Künstler oder Wissenschaftler - nicht zum Genie oder zum genialen Werk. Sie wird vielmehr selbstreferentiell wirtschaftsbürgerlich ausgedeutet, indem sie als Pflicht, Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen zu treffen, verstanden wird.

Dieses Zitat zeigt jedoch auch, dass verschiedene Elemente eines substanziellen Elitiverständnisses in der kollektiven Dramaturgie der Selbstdarstellung präsent bleiben. Je höher die Aufstiegsmobilität und die Positionen, die man erreicht, desto stärker wird diese Form der Selbstdarstellung nahegelegt. Gerade weil es nur wenige bis ganz nach oben schaffen und sich die Auswahlkriterien für die oberen Positionen gängigen Standards der Rationalisierung entziehen, fördert es Zurechnungen auf Persönlichkeit und personale Eigenschaften. Ob es nun Fügung, Schicksal oder die Gene, überlegene Geistesfähigkeit oder „so viele Talente“ sind – der außerordentliche Erfolg bedarf neben Leistung und Gelegenheit einer Begründung der Außerordentlichkeit, die oft en passant mitgeliefert wird. Diese Formen der Selbstheroisierung sind mit der oft unpräzise dargestellten Lebens- und Leistungsgeschichte verwoben.

Auch die proklamierte Form von Sozialität und Humanität, die das Unternehmen zu einem „sozialen Werk“ werden lässt, folgt dem Pflichtgedanken. „Ich muss den Mitarbeitern in der Firma das Gefühl geben, dass es ein Stück Heimat ist. Er muss sich da wohl fühlen.“ Auch das ist in ihrem kollektiven Deutungsmuster keine Frage des inneren Willens, sondern der Pflicht des „Vorgesetzten“, für „seine Mitarbeiter“ zu sorgen oder der Pflicht des Patriarchen für seine (Unternehmens)Familie. Dabei bleibt im Hintergrund der gewählten Semantik erkennbar, dass es um ein Heimatgefühl und nicht um die Herstellung einer tatsächlichen Heimat geht.

Wir können hier als Zwischenergebnis festhalten: Im kollektiven Deutungsmuster der moralischen Ökonomie wird das Unternehmen nicht ethisch entbettet, sondern in der gesellschaftlichen Pflicht gesehen, Nutzen zu stiften. Die Sinnfrage bleibt zum Teil äußerlich und wird im wirtschaftsbürgerlichen Sinne selbstreferentiell oder besser: funktional beantwortet. Der Ethik des Wirtschaftens ist das Wirtschaften selbst, zumindest wenn man darunter – nach Max Weber - die Fürsorge für einen Begehrt nach Nutzleistungen versteht. Die außerordentliche Gabe, die man sich selbst zuschreibt,



verpflichtet in diesem Deutungsmuster zur Nützlichkeit – aber nicht mehr zu außerordentlichen Werken. Das Unternehmen ist zugleich moralische Instanz und ein zu etablierender Ort für eine nützliche Gemeinwohlorientierung. Kurzum: Organisation und Funktion bestimmen auch die pragmatische Ethik der wirtschaftsbürgerlich orientierten Manager, ihre objektiven Probleme und die kollektiven Handlungsregeln.

In diesem kollektiven Deutungsmuster der älteren Top-Manager werden Personen wichtig und auch die Moral wird personalisiert, d.h. gebunden an die als selbstverständlich proklamierte Erwartung an Stil, Anstand und Verantwortungsübernahme. Die Machtausübung wird durch das eigene „Gewissen“ beschränkt. Die Eigenverantwortung rückt in den Vordergrund. Man ist vor allem sich selbst Rechenschaft schuldig.

„(...) Ich habe genau gewusst, wer gegen mich hetzt, aber ich habe nie, obwohl ich so viele Möglichkeiten gehabt hätte, jemanden geschadet oder jemanden verletzt oder etwas hintertrieben. Bewusst nicht! Einfach weil ich ein gutes Gewissen haben wollte. Das ist so viel wert, ein gutes Gewissen zu haben. Ich hätte so vielen ein Bein stellen können, und das geht einem auch manchmal durch den Kopf, aber ich habe gesagt: ‚Nein, da kannst du nicht mehr in den Spiegel schauen‘. Da habe ich es lieber gelassen, und das war richtig so, bis heute.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte).

„Und das sind alles hoch verantwortliche Entscheidungen, die man da treffen muss. Das war dann natürlich die Verantwortung für das Land, die Heimat, irgendwo eine besondere Verantwortung für die Menschen in deinem Vaterland.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Unternehmerisch tätig sein bedeutet, in diesem Deutungsmuster persönlich Verantwortung zu übernehmen, nicht nur für das Unternehmen und seine eigene Machtausübung, sondern auch für das eigene Land, für die Heimat. Dies fällt umso leichter, da die Nachkriegssituation – in ihrer kollektiven Deutung – einen starken Zusammenhalt gefördert hat.

„Das Ergebnis (der Not der Nachkriegsjahre, d.V.) daraus haben wir als besonders schön empfunden. Wir wussten, wir müssen zusammenhalten. Wir müssen alles gemeinsam tun. Dieser Gemeinsinn, dieses Mitempfinden, wie es dem anderen geht, darüber nachzudenken, was muss ich tun, damit er auch mitkommt, das war ausgeprägter.“ (angestellter VV in Rente, ältere Kohorte)

Es kommen also nicht nur hintergründige religiöse oder humanistische Orientierungen zum Zuge, sondern in diesem Deutungsmuster der „moralischen Ökonomie“ wird auch auf einen Periodeneffekt rekuriert, der mit der Kriegs- und Nachkriegsnot begründet wird. Diese hat in der Sichtweise der älteren Kohorte in entscheidender Weise den Gemeinschaftssinn und den Zusammenhalt geprägt. Als Kontrastpunkt dieser „moralischen Ökonomie“ mit ihren Gemeinschaftsvorstellungen dient in der Regel der Finanzkapitalismus mit seinen Hedgefonds und den ausufernden Managergehältern. Selbst dort, wo im Rahmen der „moralischen Ökonomie“ explizit liberale politische Positionen bezogen werden, ist dies die maßgebliche Unterscheidung für die eigene

Positionierung:

„Was ich noch von mir aus erwähnen will, weil es mich eigentlich sehr belastet, ist, dass unsere Generation eigentlich keine Form des liberalen Kapitalismus weiterleitet, die in jeder Hinsicht beispielhaft und gut ist. Und was ich damit meine, ist diese exzessive Bezahlung der Spitze im Verhältnis zum Durchschnittseinkommen der Arbeiter.“ (Eigentümer Vorstandsvorsitzender, ältere Kohorte)

Insbesondere die „ausufernden“ Managergehälter sind für die ältere Kohorte Anlass, die für sie selbstverständlichen Stil- und Fairnessprinzipien der „moralischen Ökonomie“ zu explizieren.

„Man muss das in Relation zu dem sehen, was z.B. ein Ofenarbeiter verdient (...) Da wurde nicht viel geredet oder große Schriften verabschiedet. Es wurde durch vorbildhaftes Verhalten einfach ein Stil vorgegeben. Also mich hat das gewaltig beeindruckt und ich bin entsetzt über das, was heute in Vorstandsetagen alleine auf der finanziellen Seite abläuft.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

„Ich würde akzeptieren, wenn ein Vorstand das Doppelte oder das Dreifache verdient. Wenn er aber das Zehnfache verdient, fängt es an, extrem unanständig zu werden. Das müsste er eigentlich auch selber wissen, dass das nicht mehr ein Äquivalent für seinen wirklichen Beitrag zum Wertschöpfungsprozess im Unternehmen ist.“ (angestellter Vorstand in Rente, ältere Kohorte)

Anstand, Fairness- und Gemeinschaftsorientierungen werden von den Managern der älteren Kohorte als selbstverständliches „moralisches Gerüst“ ihres unternehmerischen Handelns dargestellt. Dass dieses „moralische Gerüst“ mit rigiden Sanktionen verteidigt wurde, wenn Korruption oder unangemessene Vorteilmnahmen ins Spiel kamen, ist Teil dieser ethischen Stellungnahmen der älteren Kohorte.

„Sie können nicht sagen, ich habe in einem Konzern lauter Engel. Da sind immer irgendwelche Luschen dabei, die man – entschuldigen Sie das unschöne Wort - ausmerzen muss.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

„Mein Chef also, als ich in den Verkauf ging, hatte den Fall, dass ein Kollege zu ihm kam und sagte: ‚Jetzt müssen Sie mir helfen. Ich kriege den Auftrag in Teheran nicht, wenn ich nicht eine 10-Prozent-Spritze gebe‘. Da hat mein Chef gesagt: ‚Ein für alle Mal, dann verzichten Sie auf diesen Auftrag. Wir haben es nicht nötig, Geschäfte zu machen, auf eine schmierige Art. (...) Wenn ich Sie erwische, dann schmeiße ich Sie sofort raus. Und wenn wir die ganze Metallurgiesparte zumachen müssen, dann machen wir das. Wenn dort nur Banditen am Werk sind, dann gehen wir aus dem Banditen-Werk raus‘.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Während für die ältere Kohorte „Corporate Social Responsibility“ (CSR) als neuer

Begriff kaum einmal Erwähnung findet, wird die Einhaltung ethischer Regeln des Geschäftemachens als „Comment“ und gute Sitte dargestellt, welche die eigenen Vorgesetzten oder andere Vorbilder weitergegeben hätten.

„In unserer Zeit, was bei uns eine große Rolle spielte war, dass wir Vorbilder hatten. (...) Es gab Vorbilder, an denen man sich orientiert hat (...) wie gesagt, in der Politik, in der Wirtschaft, Herrhausen, Ulrich und die ganze Elite der deutschen Bank. Das war eine echte Elite, aber auch in ethischer Hinsicht eine Elite.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

„Es gab sogenannte Legalitätsprinzipien. Das waren 12 Prinzipien. Man muss sich jederzeit in seinem privaten Leben als auch im Geschäftsleben so verhalten, dass man mit den Gesetzen dieses Landes nicht in Konflikt kommt, und wenn man in Konflikt kommt, dann muss man mit einem sofortigen Rauschmiss rechnen. Und wenn sie solche Prinzipien haben, dann müssen sich alle danach richten und nicht nur der Vorstand. Das meine ich und dann denke ich, was noch sehr wichtig ist: Gerade heute muss man eine hohe Motivationskraft haben, man muss eine straffe Führung haben. Freundlichkeit ist das eine, aber Konsequenz ist das andere. Und sie gehört zur straffen Führung ebenso dazu.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Die CSR wird nicht als organisationale Kontrollform des Unternehmens verstanden, um Risiken von diesen abzuwenden, sondern als Stilfrage und ein Führungsprinzip, welches in den Einzelfällen, in denen es zur Abweichung kommt, straff durchgesetzt werden muss – von oben nach unten.

Auch der Bezug zu den Betriebsräten und den Belegschaften erfährt in dieser „moralischen Ökonomie“ der älteren Kohorte eine spezifische Ausprägung. Diese Beziehung ist Teil der ostentativ vertretenen Ethik, welche die Gemeinschaftsorientierungen auch für die Belegschaften verallgemeinert und die soziale Verantwortung des Unternehmens jeder ethischen Bezugnahme voranstellt. Das Unternehmen als Gemeinschaft und Heimat ist die Leitsemantik der älteren Kohorte, die in der Regel darauf beharrt, das Los der Arbeiter immer präsent zu haben, weil man in der Nachkriegszeit selbst schwere Zeiten durchgemacht hat. Die betriebswirtschaftliche Doktrin des Kostenabbaus wird vor diesem Hintergrund teilweise abgelehnt und die Managementaufgabe anders definiert:

„Mein Job ist es, für Aufträge zu sorgen, aber nicht Kosten abzubauen. Ich muss Erlöse reinbringen, dann kann ich mir auch Kosten leisten. Insofern hatte ich da eine andere Erfahrungswelt und eine Mannschaft hinter mir, die sagt: ‚Da vorne stürmt einer los und das ist nur zu unserem Vorteil‘ und dann haben Sie keine Gegner mehr. (...) Wir haben nicht lange über Stellen hinter dem Komma rumgestritten. Oder wenn es um das Weihnachtsgeld ging und der Betriebsratsvorsitzende kam und sagte: ‚Sagen Sie mal, können’s denn net heuer ein paar Mark mehr sein‘. Da musste man auch den Mut zu sagen: ‚Nicht ein paar Marken mehr, heuer gibt’s das Doppelte. Wir haben mit denen einen Deal gemacht. Wir haben so und so viel Geld verdient und wenn die nächste große Verhandlung mit dem Gesamtbetriebsrat kommt, da hauen

Sie auf 'n Putz. Von mir aus können Sie am Ende des Tages das Doppelte haben. Ja, die haben es ja auch verdient. Die haben es mit verdient. Insofern entstand da so eine, eine Art Chorpsgeist. Das Wort ist vielleicht ein Tick zu anspruchsvoll.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Hinzu kommt die Sozialpartnerschaft im Betrieb, das Miteinander von Manager und Betriebsräten, das auf der Basis von „Einverständnishafteln“ geformt und in akzeptierter Weise von beiden Seiten strategisch zu beeinflussen versucht wurde.

„Ja, bezogen auf den Betriebsrat hatten wir eine gute Tradition. Also das war immer ein Miteinander, nicht? Und der alte Betriebsratsvorsitzende sagte zu mir: ‚Wissen Sie, im Grunde ist es ja so, dass wir beide zusammen das Unternehmen führen‘. Da habe ich gesagt: ‚Richtig, so machen wir das, nicht?‘ Der musste natürlich auch mal seine Erfolge haben. Dann haben wir das besprochen und er hat seine Erfolge gekriegt. Wir haben uns dann auch sehr bemüht, wirklich Einfluss zu nehmen, der Belegschaft wirklich positive Betriebsratskandidaten zu geben. Wir haben da Leute auch wirklich angesprochen: Jetzt bitte geh doch in den Betriebsrat. Da tust du ein gutes Werk für die Firma, und vertritt doch die Interessen der Leute, aber bitte auf eine vernünftige Art, und da fanden wir dann irgendwo eine Gemeinsamkeit, nicht?“ (angestellter Vorstandsvorsitzender, in Rente, ältere Kohorte)

Bei allen Managern der älteren Kohorte gehört diese akzeptierte Rollenzuweisung mit den daran anknüpfenden Spielstrategien zum ethischen Fundament der moralischen Ökonomie. Nur selten wird denn auch die Mitbestimmung grundlegend in Frage gestellt. Allerdings sind die Gewerkschaften selbst nicht Teil des „betrieblichen Pakts“ und werden teilweise dann hart kritisiert, wenn nicht betriebliche Gewerkschaftsmitglieder ins Spiel kommen.

„Ich habe immer gesagt: ‚Haltet uns diese Helden vom Hals, die noch nie Arbeit gesehen haben. Die schon als IG-Metall-Baby auf die Welt gekommen sind‘. Weil die haben die ja auch. Das sind die typischen, wie heißen die denn schnell? Also, ich sage mal, die Niederlassungsleiter der IG Metall, ja.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender in Rente, ältere Kohorte)

Die „moralische Ökonomie“ lässt sich als teilweise gebrochenes und differenziertes, aber geltendes kollektives Deutungsmuster der älteren Kohorten herausarbeiten. Sie definiert die empirischen Geltungsgründe und kollektiven Handlungsregeln in den ethischen Bezugnahmen der älteren Manager. Wie stark sie im einzelnen diesen kollektiven Handlungsregeln gefolgt sind, lässt sich für uns nicht überprüfen. Wichtig ist hier jedoch, dass für diese Regeln Gültigkeit beansprucht wird, dass sie also mit einem kollektiven Geltungsanspruch versehen werden.

### **3. „Moralischer Relativismus“ und „organisierte Moral“ der jüngeren Top-Manager**

Auch für die mittlere Kohorte, die in unserem Sample nur in geringer Zahl vertreten ist, deutet sich an, dass einzelne Elemente der „moralischen Ökonomie“ noch vertreten sind, teilweise im Rückblick versehen mit der Kapitalismuskritik der 1968er:

„1968, da war ich auch kritisch dem Kapitalismus gegenüber, aber ich war bei weitem nicht so links wie vergleichbare andere. Also so extrem war ich nicht. Ich muss dann aber sagen, was mich an diesem Unternehmen interessiert hat, das war damals schon die gesellschaftsrechtliche Verfassung. Die fand ich grandios, weil im Grunde genommen das ganze Geld, das wir verdienen, entweder in der Stiftung bleibt, gemeinnützig, oder bei den Mitarbeitern, oder wir behalten es im Unternehmen für die Zukunftssicherung. Aber wir schützen das nicht irgendwelchen Kapitalisten in den Rachen. Also das war damals auch ein starker Faktor, mich bei diesem Unternehmen zu bewerben, diese gesellschaftsrechtliche Struktur. (angestellter Vorstandsvorsitzender, mittlere Kohorte)

Erst bei der jüngeren Kohorte verlieren sich die ethischen Stellungnahmen einer „moralischen Ökonomie“ weitgehend und werden durch jene einer „relativierenden Moral“ abgelöst. In Bezug auf die Frage nach den (eigenen) Spitzengehältern, von Korruption und Entlassungen im Verhältnis zu den Belegschaften überwiegen relativierende ethische Reflexionen. Die Rigorosität und Klarheit der ethischen Stellungnahmen verliert sich in der relativierenden Moral der jüngeren Managerkohorten:

„Also, alles hat natürlich eine Grenze und auch eine moralische Grenze. Ich denke, dass in Deutschland per se die Bezahlung leistungsorientiert ist und nicht ‚out of-range‘, also nicht in einer Größenordnung, in der man sagen muss, das ist obszön. Die Fälle hatten wir, die sind auch zu Recht in der Öffentlichkeit kritisiert worden.“ (angestellter Vorstand eines Familienunternehmens, jüngere Kohorte)

„Das Aufheulen um Zumwinkel, ich meine, das ist in Ordnung. Es ist falsch, was da gelaufen ist. Aber wenn man sich überlegt: Es geht um eine Million Euro an Steuern für einen Menschen, der in seinem Berufsleben Tausende von Arbeitsplätzen geschaffen hat. Trotz der Tatsache, dass er auch abgebaut hat: Er hat das Unternehmen zu einem der leistungsfähigsten Unternehmen in Europa gemacht, im Vergleich. Und der wird jetzt abgeschlachtet. Nochmals, keine Frage, falsch, das muss verurteilt werden. Aber die Relationen stimmen da nicht. Und das ist etwas, was ich in hohem Maße verurteile.“ (angestellter Vorstand eines Familienunternehmens, jüngere Kohorte)

In ihrem kollektiven Deutungsmuster tauchen die Thematisierungsformen von Anstand, Stil, Sitte, welche die ältere Kohorte der Top-Manager noch für sich reklamierte, nicht mehr auf. Vielmehr wird die Leistung in diesem Deutungsmuster zum Maßstab von Moral und sozialer Gerechtigkeit. Die absolute Verkörperung der Moral wird ersetzt durch eine „Grenzdefinition“, welche moralische Verurteilung erlaubt, wenn eine nicht mehr absolut gefasste Grenze überschritten wird. Man beruft sich zwar noch auf eine „verbindliche Werteordnung“, wie dies auch im Begriff des Obszönen zum Ausdruck kommt, übersetzt diese – über das Leistungs- und Humankapitalprinzip hinaus – aber nicht mehr in generelle Prinzipien, die für sich und andere in Anspruch genommen werden. Nicht absolut, sondern in Relation zur Leistung soll geurteilt werden. Und je absolutistischer die Moral der medialen Öffentlichkeit wahr-

genommen wird, desto stärker wird im Gegenzug eine relationale oder relativistische Moral propagiert.

Die Klarheit der ethischen Stellungnahmen wird bei der jüngeren Kohorte der Manager abgelöst durch einen Diskurs über das „Für und Wider“, mit einer betonten Ambivalenz in den ethischen Stellungnahmen. In Bezug auf die Gehälter wird eine moralische Grenze bejaht, zugleich aber die Leistungsangemessenheit betont. Das Gleiche gilt auch für die Frage nach der Korruption oder der Vorstellung von Entlassungen. Man macht es nicht gerne, führt aber zugleich den ökonomischen Sachzwang ins Feld.

„Ein Unternehmen, was einstellt, wird auch irgendwann mal wieder ausstellen. (...) Genauso wie sie Produkte auflegen, die laufen und andere, die laufen halt nicht, dann müssen sie auch dort die Reihen umstellen. Das geht halt nicht immer so einfach zu sagen: Strengt euch mehr an im Verkauf, so dass die Fabrikation immer unbehelligt bleibt. Das geht leider nicht. Aber freiwillig, aus Lust und Laune, macht das ja keiner. Ich meine, das ist auch wirtschaftlich nicht besonders lustig für ein Unternehmen, einen Standort zu schließen. Das kostet erst mal einen Haufen Geld. Sie haben verständlichen Ärger im Betrieb und eigentlich keinen Motivationsschub, nicht? Also eigentlich alles Dinge, die sie nicht gerne haben. Nur zum Schluss muss man da auch eben Schnitte tätigen.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender, jüngere Kohorte)

„Es ist halt so, der Managerkapitalismus ist in einer Wertekrise, ist in einer tief moralischen Krise, ist klar. Das heißt aber noch lange nicht, dass eigentümergeführte Unternehmen nun das alles richtig machen, was bei Siemens falsch läuft. Das ist ja Käse. Das Marktversagen finden Sie natürlich auch bei familiengeführten Unternehmen.“ (Eigentümer Vorstand, jüngere Kohorte)

Auch in der Frage der Mitbestimmung lockern sich die klaren Bezugnahmen der älteren Kohorten. Wiederholt werden Leistungsprinzipien in den Mittelpunkt gestellt, hinter denen eine Humankapitaltheorie erkennbar wird, die auch die ethischen Bezugnahmen differenziert.

„Was die Mitbestimmung im Aufsichtsrat angeht, das ist meines Erachtens kein Erfolgsmodell. Ich meine, es ist halt nun mal so, das hat kein Land der Welt kopiert. Da muss man sich schon fragen, ob die alle zu blöd sind, das zu verstehen, die Vorteile zu verstehen.“ (angestellter Vorstandsvorsitzender, jüngere Kohorte)

„Da haben wir eben eine ganz große Diskrepanz mit unseren grundsätzlichen Vorstellungen von Elite, von Leistungsorientierung wie ein gewerkschaftlich orientierter Ansatz. Und bei uns ist es so, bei uns werden Eliten gefördert, bei uns werden Eliten herausgestellt, bei uns haben Eliten außergewöhnliche Chancen in Einkommen, in Status, und derjenige, der sich mit diesem Grundsystem identifizieren kann, der findet ein tolles Spielfeld und der, der eben nur mit minimalem Einsatz das maximale Ergebnis erzielen will - das funktioniert in so einer Organisation nicht, weil das viel zu transparent ist.“ (angestellter Vorstand eines Familienunternehmens, jüngere Kohorte)

Dabei wird der „Comment“, auf den die Manager der älteren Kohorte setzen, durch die Organisationsformen des Wertemanagements im Unternehmen (CSR) abgelöst, von denen sich die amtierenden Manager nun Abhilfe versprechen. In diesem Zusammenhang wird darauf reflektiert, dass außerhalb der Unternehmen schlagkräftige Organisationen entstanden sind, welche die Nichteinhaltung bestimmter gesellschaftlicher Moralstandards für die Unternehmen haben riskant werden lassen. Moralisches und solidarisch-gemeinschaftliches Handeln wird nun stärker – da die gewinnmaximierenden Unternehmensaktivitäten nicht mehr per se als gemeinwohlförderlich betrachtet werden – als „Privatvergnügen“ moralisch integrierender Unternehmensbürger gesehen oder eben als Notwendigkeit modernen Wirtschaftens, um Image und Geschäft der Unternehmen nicht zu gefährden. „Ungeachtet einer teilweise anders lautenden Rhetorik interpretieren Wirtschaftseliten gesellschaftliche Verantwortung faktisch im Sinne rein taktischer bzw. strategischer Kalküle im Hinblick auf extern vorgenommene Bewertungen des Unternehmens“ (Imbusch/Rucht 2007: 10). Moral bleibt im unternehmerischen Kontext also mehr eine Frage der äußeren Notwendigkeiten des Wirtschaftens als eine der Durchsetzung eines, wie immer gearteten, inneren Prinzips.

#### **4. Schlussbemerkungen**

Für die ältere Kohorte der Top-Manager zeigt sich, dass, ungeachtet der je verschiedenen Tätigkeitskontexte, Biographien und Karrieren, die kollektiv erfahrenen, generationalen Sozialisationshintergründe für ähnliche Proklamationen von Moral und Ethik im Top-Management sorgen. Das ist ein Ergebnis unserer Analysen. Während bei den älteren Kohorten der gemeinsame Erfahrungshorizont in der unmittelbaren Nachkriegszeit als Periodeneffekt die ethischen Stellungnahmen im Sinne einer „moralischen Ökonomie“ fast durchgehend prägt, ist bei den jüngeren Kohorten dieser moralische Absolutismus und Rigorismus nicht mehr erkennbar. Ihr Diskurs eines ethischen Für und Wider wird vielmehr durch die Auseinandersetzung von Moral auf der einen und ökonomischem Sachzwang, von Erfolgs- und Leistungsorientierung auf der anderen Seite geprägt.

Stellt man die kollektiven Deutungsmuster idealtypisch gegenüber, so erkennt man durchgängig Unterschiede in den empirischen Geltungsgründen von Moral und Ethik, in denen sich Sozialisations- und historische Effekte ebenso spiegeln wie die Tatsache, dass die älteren Kohorten sich nicht mehr auf Top-Management-Positionen befinden. Dennoch lässt sich in den idealtypisch gegenübergestellten Deutungsmustern gesellschaftliche Strömungen, eine Art gesellschaftliche „Kontinentaldrift“ in den moralischen Bezugnahmen erkennen: Gemeinschaft und Persönlichkeit, Sitte und Anstand werden als Maßstäbe und Bezugspunkte der ethischen Stellungnahmen abgelöst durch Organisation und Humankapitalprinzipien. Der Dreh- und Angelpunkt der Stellungnahmen ist nicht mehr der eines „Nutzenstiftens“ für die Gemeinschaft, sondern einer Leistungsgerechtigkeit der Gesellschaft. Der Rigorismus in der Verkörperung der Handlungsmaxime verliert sich zugunsten einer ambivalent verstandenen, relativen Moral, die sich der Normierung der Gesellschaft fügt, aber ihr nicht mehr die absolutistischen Prinzipien der Gemeinschaft gegenüberstellt.

## Übersicht 1: Kollektive Deutungsmuster im idealtypischen Vergleich

<b>Deutungsmuster</b>	<b>Moralische Ökonomie</b>	<b>Moralischer Relativismus</b>
Gesellschaftsbezug der Ökonomie	Einbettung	relative Autonomie
Handlungsproblem	Nutzen stiften	Leistungsgerechtigkeit
Handlungsmotiv	äußere Pflicht	inneres Streben
Handlungsmaxime	Anstand, Sitte, Stil	Freiheit in moralischen Grenzen
Bezug Mitarbeiter	Gemeinschaftsethik	Leistungsethik
Bezug Mitbestimmung	Sozialpakt	Humankapitalprinzip
Bezug Korruption	Führung und Persönlichkeit	Corporate Social Responsibility
Leitmotiv	„Tue das, was Nutzen stiftet und der Gemeinschaft dient.“	„In den Grenzen akzeptierter Normen ist jeder seines eigenen Glückes Schmied.“
Sanktionen	absolute Moral mit rigiden Sanktionen	relative Moral mit weichen Sanktionen

Damit zeigt die Deutungsmusteranalyse sehr klar, dass sich der ethische Bezugsrahmen für die Top-Manager gewandelt hat. Inwieweit dieser Wandel jedoch die tatsächlichen Handlungsweisen der Top-Manager verändert hat, lässt sich nur unter Einbezug der konkreten Handlungssituationen in den Unternehmen analysieren. Es fällt jedoch auf, dass die gesellschaftliche Strömung in den kollektiven Deutungsmustern mit Befunden in Bezug auf den Wandel der Unternehmenswelt korrespondiert. Daran zeigt sich, dass der Ethikwandel im Management mit Veränderungstendenzen in den Unternehmen verbunden ist und diese sich wechselseitig beeinflussen und stabilisieren.

So wird diskutiert wird, inwiefern heute der von den Humankapitalprinzipien getriebene „Geist“ selbstständiger „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß 2000; Voß 2002; Voß/Pongratz 2003) in den Bürohallen umgeht. Entgrenzte Arbeit jedenfalls, die sich normierten Leistungsstandards entzieht, wird nach vielen Befunden zum Signum industrieller Angestelltenarbeit (Schmidt 1999; Minssen 2000; Moldaschl/Voß 2003; Sauer 2004). Eine neue „Ökonomie der Unsicherheit“ habe sich etabliert (Sauer 2003 u.a.), die auch die betriebliche Sozialordnung in den Unternehmen verändert habe (vgl. für detaillierte empirische Analysen auch Pohlmann et al. 2003; dazu auch: Trautwein-Kalms/Ahlers 2003; Wagner 2003 u.v.a.). Es fehle immer mehr an



selbstverständlichem kulturellen Rückhalt. Nicht, dass kollektive Organisationsformen heute ohne Bedeutung wären, aber sie haben mit der Ausbreitung eines neuen Typus industrieller Angestelltenarbeit an Selbstverständlichkeit verloren und beginnen zunehmend, ihre Funktionen zu verändern. Dies lasse sich vor allem auch an den Gewerkschaften, den Betriebsräten und der deutschen Institution der Unternehmensmitbestimmung erkennen. Die Erosion des Flächentarifvertrags, die sinkenden Mitgliederzahlen, die Probleme der Betriebsräte, die wachsende Anzahl von Industrieangestellten zu vertreten, sind ebenso Ausdruck dieser Veränderungen wie die Reformbestrebungen, die auf ein deutliches Zurückschrauben der Unternehmensmitbestimmung zielen (vgl. dazu Artus 2001 u.v.a.).

Wir können vor diesem Hintergrund sehen, dass der Wandel in den empirischen Geltungsgründen der Ethiken im Top-Management zumindest nicht unbegleitet bleibt von Veränderungen der Unternehmensorganisation, ohne jedoch auf Basis unserer Untersuchungen entscheiden zu können, ob sie diesen Wandel nur reflektieren oder ihn wirtschaftlich vorantreiben.

Jedenfalls lässt sich derzeit auch beobachten, dass mit dem Greifen stärker finanzmarktorientierter unternehmerischer Logiken eine Gegenbewegung im Management selbst eingesetzt hat, eine Art privater Kompensation der ökonomischen Rationalität, die sie als Personal zu vertreten verpflichtet sind. Finanzmarktorientierter Kapitalismus und private „Charity“ scheinen auch nach anderen Untersuchungen zwei Seiten der Medaille zu sein – ein Weg, den Manager und Unternehmer als Personen gehen. Diese weisen darauf hin, dass die Orientierung an Gemeinschafts- und Solidaritätswerten sowie die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Management nicht geringer geworden sind (vgl. dazu Buß 2007, Imbusch/Rucht 2007), dass sich aber ihr Verständnis stark geändert hat. Soziale Werte, so schreibt Buß, haben eine individualistische Färbung angenommen, und Imbusch und Rucht stellen diesen Befund auch in ihrer Studie in einen größeren Sinnzusammenhang, indem sie schreiben: „Diese Haltung signalisiert eine Verlagerung vom eher europäischen Modell der Solidarität der Brüderlichkeit [...] zum eher US-amerikanischen Modell der Charity, einer Solidarität des Mitleids, beruhend auf der Gunst der Gebenden und der Dankbarkeit der Nehmenden“ (H.i.O., Imbusch/Rucht 2007: 10).

## Literatur

- Altvater, Elmar (2005): Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen. Eine radikale Kapitalismuskritik. Münster: Westfälisches Dampfboot.*
- Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrages in Ost und West. Opladen: Westdeutscher Verlag.*
- Buß, Eugen (2007): Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München/Wien: Oldenbourg.*
- Fels, Gerhard (2004): Manager zwischen Macht und Moral, Rede anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises 2004 an Joachim Fetzer. Köln. [[http://www.kirche-und-wirtschaft.eu/max\\_weber\\_preis/wp2004fels.htm](http://www.kirche-und-wirtschaft.eu/max_weber_preis/wp2004fels.htm), 16.05.2008].*
- Henkel, Hans Olaf (2000): Die Macht der Freiheit. München: Econ Verlag.*
- Hahn, Carl H. (2005): Meine Jahre mit Volkswagen. München: Signum.*
- Hiß, Stefanie (2005): Corporate Social Responsibility – ein Mythos? Reichweiten und Grenzen des Neo-Institutionalismus als Erklärungsinstrument. Dissertation Universität Bamberg.*

- Imbusch, Peter/Rucht, Dieter (2007): *Wirtschaftseliten und ihre gesellschaftliche Verantwortung*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 4-5: 3-9.
- Minssen, Heiner (Hg.) (2000): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred/Voß, Günter G. (2003): *Subjektivierung der Arbeit*. Mering: Hampp.
- Ogger, Günther. (1992): *Nieten in Nadelstreifen, Deutschlands Manager im Zwielficht*. München: Droemer Knaur.
- Pohlmann, Markus et al. (Hg.) (2003): *Dienstleistungsarbeit – Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma.
- Pohlmann, Markus (2008): *Der diskrete Charme der Bourgeoisie – Ein Beitrag zur Soziologie des modernen Wirtschaftsbürgertums*. In: Sigmund, Steffen et al. (Hg.): *Soziale Konstellation und historische Perspektive. Festschrift für M. Rainer Lepsius*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 228-252.
- Piëch, Ferdinand (2002). *Auto.Biographie*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Pongratz, Hans J./ Voß, Günter G. (2000): *Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft*. In: Minssen, Heiner (Hg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: edition sigma: 225-248.
- Sauer, Dieter (2003): *Einleitung: Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation. Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld* in: Pohlmann, Markus et al. (Hg.): *Dienstleistungsarbeit – auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma: 15-26.
- Sauer, Dieter (2004): *Arbeit im Übergang*. Hamburg: VSA.
- Thompson Edward P. (1980): *Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts*. Frankfurt am Main: Ullstein.
- Trautwein-Kalms, Gudrun/AhlersElke (2003): *High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-experten und IT-Dienstleistern*. In: Pohlmann, Markus et al. (Hg.) (2003): *Dienstleistungsarbeit – Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma: 243-294.
- Voß, Günter G. et al. (2002): *Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion*. In: Moldaschl, M. / Voß, G. Günter: *Subjektivierung von Arbeit*. München/Mering: Hampp.
- Voß, Günter G./Pongratz, Hans (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma.
- Wagner, Alexandra (2003): *Dienstleistungsbeschäftigung im europäischen Vergleich*. In: Pohlmann, Markus et al. (Hg.) (2003): *Dienstleistungsarbeit – Auf dem Boden der Tatsachen*. Berlin: edition sigma: 27-68.
- Weber, Max (1922/855): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. rev. Aufl., besorgt v. Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr Siebeck (zit. WuG).
- Weber, Max (1922/856): *Wissenschaftslehre*, 6. erneut durchges. Aufl., hrsg. v. Johannes Winkelmann. Tübingen: Mohr Siebeck (zit. WL).
- Weitbrecht, Hansjörg (1999): *Management, Kommunikation und Gerechtigkeit im organisatorischen Wandel. Anmerkungen zu einer aktuellen Diskussion*. In: Berger, G./Hartmann, P. (Hg.), *Soziologie in konstruktiver Absicht. Festschrift für Günter Endruweit*. Hamburg: Knut Reim Verlag: 31-57.

# Den Dialog mit den Eliten suchen

Über die Möglichkeiten und Grenzen, evangelische Orientierungen einzubringen

PD Dr. Georg Lämmelin

In der Zusammenstellung „evangelisch“ und „Elite“ klingt eine grundlegende Spannung an. Einerseits wird die Erinnerung an eindrucksvolle evangelische Persönlichkeiten der jüngeren Zeitgeschichte aufgerufen, andererseits der aktuelle Elitendiskurs, der mit den unterschiedlichsten Zuschreibungen wie Gier, Ignoranz, Abgehobenheit und Versagen in einem diametralen Gegensatz zum Attribut des Evangelischen zu stehen scheint. Mit dieser Spannung wird das Thema treffend umrissen, einen spannungsfreien Zugang zum Thema sehe ich nicht.

Die Möglichkeiten und Grenzen evangelischer Orientierung liegen in dieser Spannung dicht beieinander. Meine These, die ich hier gleich an den Anfang stellen möchte, lautet daher ziemlich schlicht: Protestantische Elitenbildung ist dann möglich, wenn der Protestantismus für Eliten attraktiv ist, als theologisches Modell, für die persönliche Orientierung und als Lebensstil.

Diese These möchte ich im Blick auf einige Voraussetzungen im Verhältnis von Protestantismus und Elite und konzeptionell für das Verständnis von Protestantismus als evangelischer Orientierung, d.h. als Theologie, Ethik und Lebensstil, entfalten. Nach eher feuilletonistischen Vorbemerkungen zum Elitenbegriff und zu aktuellen Elitenkontroversen möchte ich die drei jüngeren Entwicklungsphasen zwischen Protestantismus und Elite kurz skizzieren. In einer Zwischenbemerkung werde ich eine Darstellung der aktuellen Steuerungsprobleme für die evangelische Orientierung und ein prägnantes Beispiel für evangelische Elitenorientierung aufgreifen. Und abschließend die drei Grundzüge des Protestantismus entfalten, von denen ich evangelische Orientierung – nicht nur – für Eliten erwarte.

## **Vorbemerkung zum Elitenbegriff und aktuellen Kontroversen**

Wer oder was ist gemeint, wenn ich hier von Eliten spreche? Um nicht den Vortrag mit einer umfassenden Begriffrekonstruktion zu befrachten, greife ich hier auf die geläufige funktionale Eliten-Definition zurück, wie sie sich auch im EKD-Papier „Evangelische Verantwortungseliten“ findet: „Mit Eliten werden hier alle Gruppen von Menschen bezeichnet, die in herausgehobenen Funktionen und Ämtern gestalten und Einfluss nehmen auf folgenreiche Entscheidungen und wichtige Entwicklungen in unserer Gesellschaft, in Institutionen wie in sozialen Bewegungen oder Initiativen.“<sup>1</sup> Eliten sind sie, könnte man ergänzen, nicht schon aufgrund ihrer Funktion, aber aufgrund ihrer Wahrnehmung dieser Funktion in der Weise, dass sie Einfluss auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung und Gestaltung oder maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung des Funktionsbereiches nehmen (können), in dem sie ihre Führungsverantwortung

<sup>1</sup> Evangelische Verantwortungseliten. Orientierung in einem umstrittenen Feld. Arbeitspapier für das Forum 6 der Zukunftswerkstatt Kassel 2009, Z.55-59.

ausüben.

Diese geläufige Definition der Funktionseelite könnte natürlich im Blick auf Abgrenzungs- und Zugehörigkeitsfragen problematisiert und konkretisiert werden, oder mit dem Münchner Soziologen Armin Nassehi auf die Übersetzungsaufgabe hin spezifiziert werden, an der die „neuen Eliten“ zu messen sind, die Nassehi „Differenzierungseliten“<sup>1</sup> nennt. Eliten werden dann nicht durch ihr Expertenwissen und ihre Führungskompetenz in einem gesellschaftlichen Funktionsbereich konstituiert. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, dass sie „die unterschiedlichen Logiken der Gesellschaft so aufeinander beziehen, dass trotz aller Skepsis Steuerungskompetenz möglich wird“.<sup>2</sup> Sie gewinnen ihre Bedeutung im Blick auf die gesellschaftliche Gestaltung erst dadurch, dass es ihnen gelingt „als Stärke anzusehen, mit Nicht-Wissen und Unsicherheit, mit Unplanbarkeit und Ambivalenz zu rechnen, statt sie zu bekämpfen“ – und dennoch entscheidungsfähig zu bleiben.<sup>3</sup> Diese Begriffsbestimmung ist allerdings wiederum so anspruchsvoll, dass es eines eigenen Vortrags bedürfte, sie zu plausibilisieren, und sie enthält bereits eine sehr weitgehende Vorentscheidung darüber, was ihr gegenüber als Orientierungsaufgabe zu formulieren wäre. Daher markiert diese Bezugnahme lediglich, dass es sich bei der funktionalen Definition um einen sehr begrenzten und vorläufigen Ausgangspunkt handelt.

Grob lassen sich in der gegenwärtigen Diskussion zur Rolle, Funktion und zum Status von Eliten drei Aspekte identifizieren, die ich im Blick auf eine evangelische Orientierung für bedeutsam halte. Sie betreffen die Mechanismen des Zugangs zu Eliten, ihre Integration in die gesellschaftliche Wertekommunikation und den Status von Eliten in der Demokratie.

Nicht nur in soziologischer Perspektive werden die Rekrutierungsmechanismen für Eliten problematisiert. Soziologische Untersuchungen zur Herkunft von Spitzenmanagern, -beamten und –politikern zeichnen das Bild einer sich selbst reproduzierenden Macht- und Vermögenseelite. Sie stammen überwiegend aus der kleinen Schicht an der Spitze der Gesellschaft, nur in geringem Maß findet sich Aufstiegsmobilität aus der Breite der Gesellschaft bis in die Spitzenpositionen.<sup>4</sup> Das gilt erst Recht für die gesellschaftliche Schicht mit Bildungsnachteilen und sozialen Hemmnissen. Hier wird ein Problem insbesondere der Bildungsgerechtigkeit konstatiert, auch im europäischen und weltweiten Vergleich. Allerdings ändert sich das Bild, wenn man die Aufstiegsmobilität über

---

1 Armin Nassehi, Differenzierungseliten in der „Gesellschaft der Gegenwart“, in: Herfried Münkler/Grit Straßenberger/Matthias Bohlender (Hg.), Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt 2006, 255-273.

2 Nassehi, a.a.O. 263.

3 Armin Nassehi, Religiöse Eliten zwischen Management, Corporate Governance und geistlicher Führung. Gutachten für die Bertelsmannstiftung, (unveröffentlichtes Manuskript) 2008, 32.

4 Exemplarisch stehen dafür die Untersuchungen und Darstellungen von Michael Hartmann, zum Beispiel sein Beitrag „Zur Herkunft von Topmanagern“ im Tagungsband „Neue Werte in den Führungsetagen? – Kontinuität und Wandel in der Wirtschaftselite“, Karlsruhe 2011, Herrenalber Forum, Band 64, 48-78.

drei oder mehr Generationen hinweg erfasst.<sup>1</sup>

Evangelische Orientierung zielt hier auf die Bildungswege und Bildungsinstitutionen und ihren soziokulturellen bias, der dafür sorgt, dass die Bildungs- und Aufstiegschancen stark durch die soziale Herkunft vorbestimmt sind. Dem gilt es – unter dem Gesichtspunkt von Bildungsgerechtigkeit – entgegen zu wirken. Hier sind vor allem die Evangelischen Schulen gefragt, die einen – zahlenmäßig exemplarischen – Beitrag zu höherer Bildungsgerechtigkeit leisten können. Dazu können eine stärker Förderung von sozial Benachteiligten und eine integrativere Lernkultur ebenso gehören, wie auch ein ganzheitlicher Bildungsansatz, der die Person mit ihren individuellen Begabungen in den Mittelpunkt stellt. Indem sie sich auf die Förderung von Bildungsgerechtigkeit ausrichten, wird auf der anderen Seite der Beitrag zur Elitenbildung relativiert. Die evangelischen Schulen erheben eher weniger einen Anspruch, zur Elitenbildung beizutragen. Das gilt selbst für das Evangelische Studienwerk Villigst, das den evangelischen Bildungsanspruch im Bereich der Studienförderung verkörpert. Auch wenn es hier um die Begabungsförderung in besonderer Weise geht – die auch ihren Ausdruck in der Statistik überdurchschnittlicher Studienabschlüsse findet – liegt doch der Schwerpunkt auf evangelischer Orientierung, während der Aspekt der Elitenbildung wenn überhaupt nur im Hintergrund besteht.

Die evangelischen Bildungsinstitutionen werden zwar faktisch die Sozialauswahl in der Elitenbildung nicht aufbrechen können, dazu ist ihr Anteil nicht ausreichend, selbst wenn sie sich davon ganz frei machen könnten. Mit ihrem exemplarischen Beitrag können sie aber einen durch die eigene Praxis grundierten Beitrag zum Diskurs um die sozialen Determinanten leisten.

Das führt an den Punkt der nächsten Kontroverse. An der Schnittstelle soziologischer und politologischer Perspektiven ist die Frage nach der vertikalen Elitenintegration zu stellen, die einerseits nach einer „Entkoppelung“ in der Kommunikation zwischen Eliten und Gesamtgesellschaft fragt, andererseits die Wert-Haltungen und Werte-Kommunikation in gegenwärtigen Eliten thematisiert, insbesondere auch die Frage eines Wertewandels. Eliten stehen in der öffentlichen Kritik, dass sie in ihrer Lebensführung abgehoben sind und sich ihre eigenen Regeln und Gesetze machen – und die zudem ihrem Führungsanspruch nicht gerecht werden. Privilegien, Gier, Ignoranz und Versagen wären die zugehörigen Stichworte. Elitenkritik kann, angesichts der komplexen Steuerungsprozesse in der modernen Demokratie, als eine Form der Personalisierung von Krisenphänomenen verstanden werden. Dadurch werden die Ursachen sei es der Finanzkrise und der ökologischen Krise auf die Wirtschaftseliten, oder der sozialen und politischen Krisen (Stichworte Hartz IV, Bildungsgerechtigkeit, Stuttgart 21) auf die politische Elite projiziert und als individuelles Fehlverhalten Einzelnen zugerechnet.

Gerade in evangelischer Perspektive besteht die Gefahr, hier einem Stereotyp

---

<sup>1</sup> Vgl. die Untersuchung zu den Topmanagern der DAX-Unternehmen im DFG-Projekt „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel“ in der Darstellung von *Markus Pohlmann* (gemeinsam mit *Stefan Bär*), Familie, soziale Herkunft und Karrieren der Spitzenmanager in Deutschland, in: *Neue Werte in den Führungsetagen?*, a.a.O., 24-47, vergl. dazu auch den Beitrag von Markus Pohlmann in der vorliegenden Dokumentation.

zu erliegen: Die Absahner, die sich schamlos bereichern und raffgierig nur ihre eigenen Interessen verfolgen, sind fast so etwas wie die ideale Projektion eines Gegentypus zum protestantischen Verantwortungsmenschen, der selbstverständlich altruistisch und uneigennützig allein das Gesamtwohl und den Schutz der Schwachen im Auge und im Sinn hat. Die Aufgabe evangelischer Orientierung könnte daran ansetzen, das „Institutionen-Vertrauen“ als Basis für die Kommunikation von Verantwortung und für die vertikale Eliten-Integration zu thematisieren – gegen einen öffentlichen Diskurs, der Verantwortung vorwiegend als Idealisierung von Personen und deren Werthaltung inszeniert.

Politiktheoretisch ist nach wie vor die Rolle von Eliten in der Demokratie umstritten, inwiefern demokratische Steuerungsprozesse durch Elitenbildung unterlaufen oder jeweils erst ermöglicht werden. Stilisiert im Ausdruck „Wutbürger“ wird die Wahrnehmung politischer Prozesse mit der Gegenüberstellung von Volk und Eliten polarisiert und das System parlamentarischer Repräsentanz und Entscheidungsfindung in der Balance des Gewaltenteilungssystems mit Vorstellungen von direkter Demokratie attackiert. In einer kritischen Sichtweise wird die gegenwärtige demokratische Gesellschaft als „Postdemokratie“ apostrophiert. Deren Grundlage bilde eine Expertokratie, in der politische Entscheidungen nicht mehr als Interessensausgleich verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und Positionen erfolgt, sondern nach dem Nutzenkalkül von Experten, deren Expertise über das parlamentarische System mit formal-demokratischer Verfahrenslegitimation versorgt und unter Kontrolle von PR-Experten in die öffentliche Debatte eingespielt wird. Das permanente Krisenmanagement, das sich im Ausdruck, Politik müsse besser „kommuniziert werden“ widerspiegelt, kennzeichnet dann den Kern einer „Mediendemokratie“, in der es vor allem um die Inszenierung von Politik in Form von mediengerechten Personen und Problembeschreibungen geht. Allerdings ist die Frage nach den Eliten, die in der Medienöffentlichkeit als solche dargestellt werden, gerade nicht beantwortet. Wenn die eigentlichen Entscheidungsverfahren „hinter den Kulissen“ stattfinden, müsste sich auch die Frage nach den Eliten darauf beziehen, d.h. auf die Führungs- und Einflusspositionen im Komplex von Verwaltung, Politik-Beratung, Experten-Netzwerken, Verbänden usw. Allerdings ist die Beantwortung dieser Frage einem direkten Zugriff evangelischer Orientierung entzogen – sofern nicht eine eher pauschale Kritik an der „Postdemokratie“ bereits als evangelischer Beitrag zu diesem Problem gelten kann. Tatsächlich stellt sich aber nach meiner Überzeugung auch hier die Frage nach der vertikalen Elitenintegration, d.h. ihrer Anbindung an den öffentlichen Diskurs und die Vorstellungen der Menschen, wie der vertikalen Integration, d.h. nach der kommunikativen und wertorientierten Integration der Teil- bzw. Funktionseliten.

Für die Möglichkeiten und Grenzen, evangelische Orientierung in den Dialog mit den Eliten einzubringen, gilt über diese Spannungen und daraus resultierende Kommunikationsblockaden hinaus das, was auch im Blick auf den gesellschaftlichen Dialog insgesamt gilt: Die Restriktionen liegen zum einen in einem Strukturwandel der Öffentlichkeit, der mit den Stichworten der

Technisierung und Medialisierung einhergeht. Das gilt beispielsweise für die Formen einer diskursiven evangelischen Öffentlichkeit, die sich im Blick auf die Evangelischen Akademien gegenüber einer Situation ihrer Gründung in der Nachkriegszeit stark verändert haben.

Über das hinaus, was die Medialisierung des öffentlichen Diskurses betrifft, kommt auch ein grundlegender Wandel der Zeitrhythmen und der Lebensverhältnisse hinzu. Er führt dazu, dass die „Komm-Struktur“ von Tagungsformaten und lokalen Veranstaltungen stark durch eine mediale Verteilungsstruktur abgelöst wird, in der Informationen und Diskurse nach individuellen Präferenzen und Zeitrahmen „jederzeit und überall“ abgerufen werden können. Der „öffentliche Diskurs“ spaltet sich – gegenüber der Diskursöffentlichkeit beispielsweise einer Tagung – einerseits in eine mediale Inszenierung der Protagonisten und eine passive Rezeption (anstatt Partizipation) der weiteren „Beteiligten“ auf und wird andererseits mit den neuen Formen der social media, aber auch durch neue Teilöffentlichkeiten unterlaufen, die von Beteiligten aufgebaut und gesteuert werden (Blogs, Chat-Foren, Facebook, Twitter u.a.).

An beiden, sowohl an der Konsumenten-, wie die User-Öffentlichkeit, kann evangelisch Orientierung nur noch als eigene Teilöffentlichkeit partizipieren, nicht mehr strategisch zugreifen. Im sozialen und kulturellen Wandel von Gesellschaft und Öffentlichkeit spiegelt und verstärkt sich die veränderte Rolle und Stellung der Kirchen in der multikulturellen Gesellschaft, gegenüber derjenigen in der formierten Gesellschaft der 50er und 60er und der politisierten der 70er und 80er Jahre. Politische, kulturelle und soziale Debatten werden heute nicht mehr in gleicher Weise durch klare Diskussionsfronten strukturiert, sondern sind multiperspektivisch und multipolar angelegt. Dementsprechend lässt sich auch evangelische Orientierung nicht mehr in gleicher Weise positionieren – und ist zudem nicht mehr über eine (privilegierte) öffentliche Stellung der Kirche vermittelt.

### **Protestantismus und Eliten in der Geschichte der Bundesrepublik**

Der evangelische Eliten-Dialog lässt sich, vor dem Hintergrund dieses Struktur- und Gesellschaftswandels, grob in drei Phasen unterteilen.

Als im Zuge der neuen gesellschaftlichen Formierung im vereinigten Deutschland der 90er-Jahre die politischen Steuerungsprobleme verschärft wurden, die bisherige Strukturierung durch den Ost-West-Konflikt entfiel und die Globalisierung ein Megathema insbesondere für Bildungsprozesse wurde, begann die aktuelle, dritte Phase, in der auch im Protestantismus dem Thema Elite(n) neue Bedeutung zugemessen wurde. An die Stelle einer grundlegend kritischen Haltung gegenüber den wie selbstverständlich voraus gesetzten politischen und wirtschaftlichen Eliten trat nun die aktive Frage nach deren „Herkunft“ und „Bildung“ im Doppelsinn des Wortes: Wie verläuft die Bildung, d.h. Genese der Eliten, und welche Bildungsansprüche sind faktisch damit verbunden bzw. sollen normativ an die Eliten-Bildung gerichtet werden. Beispielsweise in den Evangelischen Akademien in Tutzing und in Bad Herrenalb wurde die Elite-Frage seit der Mitte der 90er Jahre wieder zum Tagungsthema, etwa bei der Tagung „Wer führt morgen? Aufgaben und Inhalte

von Elitenbildung“ in Bad Herrenalb in Kooperation mit dem Evangelischen Studienwerk Villigst im Jahr 1994. Im EKD-Papier „Kirche der Freiheit“ aus dem Jahr 2006 spiegelt sich dieser Diskurs, wenn im 7. Leuchtfleisch zur Bildungsaufgabe formuliert wird: „Protestantische Eliten in diesem Sinne (von engagierten evangelischen Christen in Bildung und Kultur, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft) sind ein Segen für die Kirche wie für die Gesellschaft; sie sollten in ihrem Einsatz wie in ihrer Beziehung zur evangelischen Kirche bewusst gefördert werden. ... Die kontinuierliche Begleitung von herausragenden Nachwuchskräften sollte entwickelt bzw. ausgebaut werden. Die Verbindung zu den gesellschaftlichen Eliten sollte gestärkt werden“<sup>1</sup>.

Die Exzellenzinitiative der rotgrünen Regierung Schröder im Jahr 2004 brachte dem Elitenthema eine breite öffentliche Aufmerksamkeit. Indem mit dem Konsens gebrochen wurde, der allen Universitäten (und Hochschulen) einen prinzipiell gleichwertigen Status zuschrieb, wurde die noch frische Debatte um Eliten in Wirtschaft und Politik unvermittelt auf die Wissenschaft übertragen. Ein an den US-amerikanischen Ivy-League-Universitäten gebildetes Modell von Eliten-Universität sollte an deutschen Universitäten etabliert werden. Orientiert an Harvard, MIT und Princeton sollte herausragende Forschung mit der Gewinnung von herausragendem wissenschaftlichem Nachwuchs, Elite-Forschung mit Elite-Bildung, verknüpft werden.

Nicht ganz eindeutig lässt sich an dieser Stelle sagen, welchen Einfluss die Ereignisse des Jahres 1989 und der danach erfolgende gesellschaftliche Umbruch nicht nur in den neuen Ländern in Ostdeutschland hatten. Sicher spielte für die „Elitenzirkulation“ der Austausch der belasteten DDR-Elite durch „unbelastete“ Menschen sowohl aus dem Osten wie aus dem Westen eine entscheidende und – im Blick auf Kriterien und Prozesse – eine manchmal schwierige Rolle. Bei der „Rekrutierung“ für neue Leitungsaufgaben und Spitzenpositionen dürfte die evangelische Kirche im Einzelnen eine sicher interessante und spezifische Rolle gespielt haben – in welcher Weise hier allerdings „Elitenbildung“ gesteuert wurde, muss ich hier dahin gestellt sein lassen.

Ihre Voraussetzung hatte diese Entwicklung bereits in der mit dem Antritt der Regierung Kohl im Jahr 1983 ausgerufenen „geistig-moralischen Wende“, dem Versuch, die egalitäre Auflösung traditioneller gesellschaftlicher Ordnungen wie Familie, Hierarchien und Werteordnungen wieder rückgängig zu machen. Dieser Versuch konnte allerdings die grundlegenden Veränderungen der zweiten Phase, die Auflösung traditioneller Rollenmuster und die Liberalisierung von Kultur und Öffentlichkeit beispielsweise nicht wieder rückgängig machen.

Diese vorausgehende zweite Phase war davon geprägt, dass die kirchliche Öffentlichkeit im Zuge der gesellschaftlichen Öffnung nach 68 sich weitgehend einer demokratischen Anti-Eliten-Haltung zugewandt und den Dialog mit den Eliten zugunsten eines breiteren gesellschaftlichen Diskurses abgebrochen hatte: Unter einer vorrangigen Betonung des Gleichheitsgedankens und –prinzips wurde das Elitenthema und darüber hinaus auch das Thema Führung unter starken Vorbehalt und tendenzielle Ablehnung gestellt. Das galt auch für die innerkirchlichen Verhältnisse. Der öffentliche Diskurs des Protestantismus wurde überwiegend über das Kriterium Partizipation auf der Basis von Gleichheit

1 Kirche der Freiheit. Impulspapier des Rates der EKD: Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert, Hannover, 2006, 81.



und über das Thema soziale Gerechtigkeit als Ausgleich von Benachteiligung gesteuert. Wiederum waren auch Akademietagungen Orte für den eliten- und insgesamt gesellschaftskritischen Diskurs, beispielsweise die Tagung vom 9. bis 11. Februar 1968 „Novus ordo saeculorum oder das Problem der Revolution in Deutschland“ mit Rudi Dutschke und Ernst Bloch. Als Elitenkritik inszeniert handelte es sich hier um einen Vorgang der Elitenzirkulation, in dem allerdings stärker das Elitenverständnis als tatsächlich die Eliten durch eine „Neue Elite“ (im Aufstand gegen die „alte Elite“) abgelöst wurde. Mit dieser Ablösung war eine Rhetorik grundsätzlicher Elitenkritik verbunden (die allerdings ihren eigenen elitären Charakter wenn nicht verleugnete so doch im Diskurs unterschlug).

Die Themen egalitäre Teilhabe und sozialer Ausgleich und die kritische Haltung zu Eliten insgesamt prägen bis heute, auch nach dem neuerlichen Interesse an den Eliten, den kirchlichen Umgang mit ihnen und die kirchliche Beurteilung der von ihnen wahrgenommenen Verantwortung. Insofern sehe ich keine Möglichkeit, in der Frage nach evangelischer Orientierung direkt und ungebrochen an die vorangehende, erste Phase des Verhältnisses von Protestantismus und Eliten anzuknüpfen.

In dieser ersten Phase suchte und pflegte der Protestantismus in der formierten frühen Bundesrepublik eine enge Anbindung an gesellschaftliche Eliten. Das lässt sich beispielsweise in der Gründung der Evangelischen Akademiearbeit direkt nach Kriegsende aufzeigen, beispielsweise im Auftrag, den sich die Akademien gestellt haben: Die Einladung an die erste Tagung und die damit einhergehende Gründung der Evangelischen Akademie in Bad Boll vom 29. September bis 12. Oktober 1945 erging „An die Männer des Rechts und der Wirtschaft“. Offenkundig ist, dass es sich dabei um die führenden Männer handelte und dass ihnen eine evangelische Orientierung (in Form von Vorträgen und Bibelarbeiten) geboten wurde, die auf die Stärkung der neuen Rechtsstaatlichkeit durchaus im Sinne von Staatsnähe und auf die Nähe zur Wirtschaft ausgerichtet war.

Diese Ausrichtung und Staatsnähe kennzeichnet nicht in gleicher Weise alle Akademiegründungen und die anderen evangelischen Organisationen akademischer Bildung in der Nachkriegszeit, die Evangelischen Studentengemeinden und die Evangelische Akademikerschaft, das Evangelische Studienwerk Villigst und die Evangelische Studiengemeinschaft, wie auch die Evangelischen Kirchentage. Wenn auch in unterschiedlicher Ausrichtung dürften sie aber von einem gemeinsamen Interesse geleitet gewesen sein, zu einer an gesellschaftlicher Verantwortung orientierten Bildung von Führungskräften der Nachkriegsgesellschaft und des demokratischen Staates beizutragen. Die Reaktion auf das Elitenversagen im NS-Staat und bereits in der Weimarer Republik konnte – durchaus in Anknüpfung an die Haltung und die Kräfte des evangelischen „Widerstandes“ und der Bekennenden Kirche - zum einen darin bestehen, die Eliten im Sinne einer „Charakterbildung“ (Morten Reitmeyer) in ihrer traditionellen Werteorientierung zu stärken und gegenüber den Nivellierungstendenzen der demokratischen Gesellschaft in ihrer Stellung zu festigen. Sie konnte zum anderen darin bestehen, an einer Transformation

der Eliten in die demokratische Werteordnung und ihrer Beanspruchung für die demokratische Gesellschaft und ihre Steuerungsprobleme zu arbeiten. Beide Perspektiven finden sich sowohl in der Akademiearbeit wie in den anderen Zusammenhängen – auch als Zielprojektionen für die Aufgabe heutiger Elitenbildung.

Die Frage evangelischer Orientierung im Dialog mit den Eliten lässt sich nicht mehr im Rahmen einer formierten Öffentlichkeit, in der die Kirchen maßgeblich auf die Rahmenbedingungen des Diskurses Einfluss nehmen können, beantworten. Sie kann nur als Beitrag in einem Diskurs erfolgen, der ihr durch die aktuellen Steuerungsprobleme vorgegeben ist. Und nur dadurch, dass sie tatsächlich ihrer Bearbeitung maßgeblich und in spezifischer Weise beiträgt. Zur Identifizierung dieser Steuerungsprobleme greife ich kurz eine prominente Zeitdiagnose auf und frage nach möglichen Beiträgen aus der Sicht evangelischer Orientierung.

### **Aktuelle Steuerungsprobleme komplexer Gesellschaften**

Eine umfassende Auflistung und Strukturierung von globalen (und nationalen) Steuerungsproblemen ist hier nicht möglich. Schon die „Globalisierung“ zu erfassen, würde den Rahmen sprengen. So griffig etwa die Titel von Thomas Friedmann „Was zu tun ist“<sup>1</sup>, Jeffrey D. Sachs „Wohlstand für viele“<sup>2</sup> oder von Joseph Stiglitz „Die Chancen der Globalisierung“<sup>3</sup> wirken, ihre Konzepte basieren auf komplexen Analysen und Theorieperspektiven. Ich greife deshalb auf die kompakte Diagnose eines politischen Pragmatikers mit einer tiefen Erfahrung und einem scharfen analytischen Blick zurück.

In seiner Festansprache aus Anlass des 100. Geburtstages der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft, der heutigen Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaft, am 11. Januar 2011 hat Helmut Schmidt über die Verantwortung der Wissenschaft im 21. Jahrhundert gesprochen und dabei zunächst fünf Weltprobleme benannt: Das Wachstum der Weltbevölkerung und vor allem das Zusammentreffen von Bevölkerungsexplosion und Unterversorgung in bestimmten Regionen; die dramatische Globalisierung ohne eine verbindliche Ordnung der Weltmärkte, die anhaltende militärische Hochrüstung und Verbreitung von Kriegswaffen, die Gefahr des clash of civilizations und die Frage der künftigen Energieversorgung vor dem Hintergrund der globalen Erwärmung.<sup>4</sup> Die besondere Verantwortung gegenüber der Menschheit, die Schmidt dabei den Eliten zuweist, konkretisiert sich für die Wissenschaft, in deren Kontext er spricht, als „eine der sozialen Verantwortung verpflichtete Erkenntnissuche“. Zu deren Wahrnehmung regt er ein „ein großes, innereuropäisches, interdisziplinäres Forschungsvorhaben“ an, in dem es „um die Erforschung der Grundlagen für die Selbstbehauptung der europäischen

1 *Thomas Friedmann*, Was zu tun ist. Eine Agenda für das 21. Jahrhundert, Frankfurt 2008.

2 *Jeffrey D. Sachs*, Wohlstand für viele. Globale Wirtschaftspolitik in Zeiten der ökologischen und sozialen Krise, München 2010.

3 *Joseph Stiglitz*, Die Chancen der Globalisierung (engl. Making Globalization Work), Berlin 2006.

4 Abgedruckt in DIE ZEIT vom 13. Januar 2011, 30-31. Alle nicht weiter nachgewiesenen Zitate dort.

Zivilisation in einer sich schnell verändernden Welt“ gehen sollte, sowohl im Blick auf eine gedeihliche innere und äußere Entwicklung der EU wie in deren Wechselwirkung mit der Weltpolitik und dem Weltmarkt.

### **Evangelische Orientierungsleistungen**

Für alle fünf Steuerungsprobleme können, nach der Sicht des Politikers Helmut Schmidt, Lösungsperspektiven nur in der Vermittlung eines interdisziplinären Forschungsprojektes gewonnen werden. Daher lässt sich eine evangelische Perspektive nicht unmittelbar, nur vermittelt über die Forschung an die Steuerungsprobleme knüpfen. Ich sehe drei Perspektiven, in denen die grundlegenden Orientierungsleistungen des Protestantismus in diese Verantwortung und konkret in den Kontext dieses Forschungsprojektes eingebracht werden können: Ich setze dabei das Stilprinzip der wechselseitigen Anerkennung voraus, das das protestantische Autonomieverständnis kennzeichnet und das in eine theologische Relation der Anerkennung im Gottesverhältnis eingelassen ist.

Auf der Ebene der Problemlösung selbst formuliert Schmidt in Bezug auf die Kulturkonflikt-Problematik bereits den Anspruch, die zusammenwachsende Menschheit „benötige weniger innerchristliche Kontrovers-Theologie als vielmehr eine Erforschung der religiösen, der philosophischen und der ethisch-moralischen Gemeinsamkeiten“. Evangelische Orientierung wird in dem Maß zur Problemlösung beitragen können, wie sie aus dem Stilprinzip eine spezifische interkulturelle Kommunikations- und Interaktionskompetenz entwickelt. Sie würde darin bestehen, „den Anderen“ als gleichberechtigten Partner anzuerkennen und ihn als Partner einer gemeinsamen Problemlösung zu gewinnen. Und dies nicht nur im Rahmen religiös-kultureller Verständigungsprozesse, sondern auch für die Aushandlungsprozesse der Versorgung, der weltwirtschaftlichen Ordnung, der militärischen Sicherung und der Umstellung auf eine nachhaltige Energie- und Ressourcennutzung. Die Aufgabe für den Protestantismus besteht dann allerdings darin, Vorstellung von den Institutionen und Prozessen einer „nachhaltigen Gesellschaft“ zu entwickeln, in der die komplexen Zusammenhänge der globalisierten Welt gesteuert werden können – ohne dass das Stilprinzip der wechselseitigen Anerkennung auf der Basis von Autonomie ausgehebelt wird. Konkret kann es dann im Verhältnis von Märkten und Staaten weder um eine einseitige Aufhebung der Marktsteuerung noch um eine Aufhebung staatlicher Rahmensetzung gehen. Die Aufgabe besteht genau darin, das Zusammenwirken von Markt- und Staatssteuerung institutionell zu gestalten. Die Konzepte dazu lassen sich weder aus politischen, noch aus ökonomischen Perspektiven allein entwickeln, weder aus einer normativen Ethik ableiten noch aus dem Verzicht darauf (bzw. einer nicht-normativen Wissenschaft). Eine protestantische Institutionenethik könnte in dem Maße zur Lösung dieser Aufgabe beitragen, wie es ihre gelingt, transversale Verknüpfungen dieser Perspektiven herzustellen.

Die zweite Perspektive wäre der spezifische Beitrag zu den Grundlagen für die Selbstbehauptung der europäischen Zivilisation. Er müsste nach meiner Überzeugung darin bestehen, die drei grundlegenden Orientierungsleistungen des

Freiheits-, Verantwortungs- und Individualitätsprinzip als zugleich spezifisch-geschichtliche wie universale Ausdrucksform der europäischen Zivilisation verständlich zu machen. Hier könnte die Orientierungsleistung derjenigen Bildungsangebote liegen, die auf die ganzheitliche Entwicklung und Stärkung der Person ausgerichtet sind, auf eine Identitätszusage, die dem Individuum im Voraus zugesprochen ist und nicht im Nachhinein durch Leistung und Erfolg verdient werden muss. Diese Identitätszusage wird einerseits durch evangelische Bildungsangebote in die Entwicklungsprozesse von Individualität eingespielt, sei es in besonderer Form in den evangelischen Schulen, in der Studienförderung des Studienwerks Villigst, aber auch in den evangelischen Kindertagesstätten und im evangelischen Religionsunterricht. Sie wird als Orientierungsleistung in den Steuerungsproblemen des 21. Jahrhundert aber nur dann wirksam, wenn sie sich mit Vergesellschaftungsformen verbindet, die Differenz, Andersheit und Transkulturalität einschließen. Der Individualisierungsanspruch lässt sich dann aber nicht als spezifische evangelische Orientierung formatieren, der eine sich abschließende protestantische Identität hervorbringen könnte. Insofern gehen evangelische Bildungsprozesse in die Formatierung einer universalen Ausdrucksform von Identität auf der Basis von Autonomie und wechselseitiger Anerkennung ein.

Eine dritte Perspektive ergibt sich aus der Aufgabe, die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung von Wissenschaft für die Menschheitsentwicklung sichtbar zu machen. Und das gilt auch für die Kontexte ihrer technischen, politischen und wirtschaftlichen Umsetzung. Dies wird, unter den Bedingungen post-moderner Kommunikationsformen von Identität, kaum mehr eine an vormodernen Bekenntnisformen orientierte Ausdrucksgestalt sein, d.h. weder eine Ausdrucksgestalt des persönlichen konfessionellen Bekenntnisses zu „evangelischer Verantwortung“ noch der konfessorischen Zugehörigkeit zu entsprechen Gemeinschaftsformen. Vielmehr wäre dafür eine Form des Verantwortungsnetzwerkes geeignet, in dem Partizipation, Zugehörigkeit und Gestaltung durch die spezifisch-geschichtlichen und universalen Standards sozialer Verantwortung im Sinne der protestantischen Weltgestaltung reguliert wird – ohne dass es sich dabei um ein sich konfessionell abschließendes System handeln würde.

Ob die Gründung einer „Melancthon-Gesellschaft“ wie sie im Zuge des Zukunftskongresses der EKD in Kassel im September 2009 erwogen wurde, einen Schritt hin zu diesem Netzwerk bedeuten könnte, lässt sich an dieser Stelle noch nicht sagen. Zwei Punkte wären dazu jedoch mindestens notwendig: Die Gründung eines Netzwerkes bedarf einer Beteiligung von konkreten Personen und Organisationen. Dies könnte eine solche Gesellschaft möglicherweise erreichen. Diese Gesellschaft könnte zur Basis eines Netzwerkes im o.g. Sinn dann werden, wenn sie sich eine entsprechend offene Struktur gibt, die nicht vom konfessionellen Ausgangspunkt her sondern auf die Verantwortungsperspektive hin konzipiert ist. Und ihren Zugang zu den wissenschaftlichen, technischen, wirtschaftlichen und politischen Eliten wird sie nach meiner Überzeugung nicht durch eine Exklusivität des Zuganges gewinnen können, sondern durch den Anspruch, die Verantwortungsaufgabe der

Eliten adäquat zu erfassen und sowohl in Standards wie in konkrete Projekte umzusetzen. Dann könnte daraus nach meiner Überzeugung die Attraktivität entstehen, die die Aufnahme eines Dialogs mit den mit den zentralen Steuerungsproblemen befassten Subjekten und Gruppen zu befördern in der Lage ist.

Eine evangelische Orientierungsleistung in diesen Steuerungsproblemen kann der Protestantismus nach meiner Überzeugung nicht aufgrund eines ausgefeilten Bildungsanspruches oder Bildungsprogramms in den Dialog mit den Eliten einbringen. Anders gesagt, es kann nicht darum gehen, Elitenbildung direkt anzustreben. Vielmehr sehe ich eine Perspektive, in der vom Protestantismus evangelische Orientierung auch für gesellschaftliche Eliten ausgeht, auf der Basis seiner Attraktivität für das Selbstverständnis und den stilistischen Habitus von Eliten: Nur wenn der Protestantismus als Stil und Lebensform für Eliten attraktiv und interessant ist, kann er auch evangelische Orientierung für sie bieten. Die eigentliche Orientierung besteht dann aber darin, den Eliten eine Basis und einen Raum für ihr Selbstverständnis und ihren Stil zu bieten. Das möchte ich kurz an einem paradigmatischen Eliten-Modell erläutern.

### **Ein Eliten-Modell: Das Beispiel Weizsäcker**

Der Name von Weizsäcker repräsentiert das, was Friedrich Wilhelm Graf einen „Protestantismus mit stilvollem Distinktionsbewußtsein“<sup>1</sup> in der Tradition protestantischer Adelswelten nennt. Mit Richard von Weizsäcker verbindet sich die idealtypische Vorstellung von politischer Elite. Ohne näher auf die Zusammenhänge seiner Bildungsgeschichte einzugehen, dürfte dennoch offenkundig sein, dass sie nicht durch spezifische Bildungsangebote für eine evangelische Elite formiert wurde<sup>2</sup>, sondern durch die Inanspruchnahme dessen, was der Protestantismus im besten Sinne als Bildungsangebot insgesamt darstellt. Evangelisch aufgewachsen nach eigener Aussage ohne ausgeprägt praktizierte Frömmigkeit fand Weizsäcker im Protestantismus seine „politische Heimat“. Dies gilt insbesondere für die Verortung in der geschichtlichen Situation der Bundesrepublik wie in der Beziehung zum Vater, der im „Amt“ eine hohe diplomatische Funktion innehatte und den der Sohn im Nachkriegsprozess mitverteidigte. In der evangelischen Kirche – in der Kammer für öffentliche Ordnung und als Kirchentagspräsident – fand Weizsäcker die Worte, um über die deutsche Schuld und indirekt über seinen Vater zu reden – und damit alle Menschen anzusprechen, herausragend in seiner wirkmächtigen Rede zum 40. Jahrestag des Kriegsendes 1985.

Die protestantische Haltung sowohl der Verarbeitung der „Schuld“ wie auch des Anknüpfens an den Widerstand konnte für ihn eine Basis bieten, das Kriegsende in einem historischen Zusammenhang als Befreiung zu verstehen und zu interpretieren. Diese Interpretation war in einer spezifischen protestantischen Haltung bereits vorgeprägt und konnte in dieser Rede zu einer wirksamen

---

1 Friedrich Wilhelm Graf, *Der Protestantismus. Geschichte und Gegenwart*, München 2. Auflage 2010, 8.

2 Auch wenn vielleicht seine Anbindung an den posthumen George-Kreis so etwas wie ein elitärer protestantischer Bildungsprozess gewesen sein könnte, vgl. *Ulrich Raulff*, *Kreis ohne Meister. Stefan Georges Nachleben*, München 2009, 459ff u.ö. Das lässt sich allerdings nicht als Bildungsangebot der evangelischen Kirche zuschreiben.

Deutungskraft für die Nachkriegsgeschichte werden. Ermöglicht wurde das nach meiner These nicht durch eine isolierte und isolierbare Bildungsleistung, sondern im Zusammenhang mit einem Gesamtentwurf des Protestantismus als geschichtlicher Gestaltungs- und Orientierungskraft. Die Orientierungskraft des Protestantismus für den Elitendiskurs und eine sich daran möglicherweise anschließende Elitenbildung lässt sich deshalb nur bestimmen, wenn seine geschichtlich wirksamen und gegenwartsrelevanten Orientierungsleistungen gezeigt werden können, die ihn insgesamt als Weltverhältnis, als Identitätsangebot und als Lebensstil attraktiv erscheinen lassen. Man kann diese Attraktivität auch mit dem Stichwort der „Beheimatung“ verbinden, im Anschluss an den Ausdruck Weizsäckers von der „politischen Heimat“.<sup>1</sup>

### **Gestaltungen protestantischer Orientierung**

Der Protestantismus ist ein komplexes und vielfältiges historisches Phänomen mit einer nun beinahe 500jährigen Geschichte.<sup>2</sup> Seine symbolische Ursprungsszene ist der Thesenanschlag Luthers an die Tür der Wittenberger Schlosskirche, dessen fünfhundertjähriges Jubiläum der deutsche Protestantismus auf den 31. Oktober 2017 datiert und bereits seit geraumer Zeit vorbereitet. Diese Ursprungsszene hat, unabhängig von einer historischen Begebenheit eine symbolische Bedeutung von mythologischer Kraft. Sie symbolisiert die Befreiung des frommen Individuums aus den Fesseln einer hierarchischen Heilsinstitution zur Unmittelbarkeit der Gottesbeziehung. Damit steht sie in der Reihe mit anderen mythologischen Ursprungsszenen wie dem Durchzug durch das Schilfmeer als Ursprungsszene der göttlichen Befreiungsgeschichte oder der Übergabe der Gesetzestafeln auf dem Sinai als Ursprungsszene des Bundes zwischen Gott und Israel und dessen rechtlicher Kodifizierung einer sozialen Ordnung. Gleich, welche historischen Bezüge in diesen Ursprungsszenen gegeben sein mögen, sie formatieren in einer historischen Situation eine mythologische Szene, die – anders als ein überzeitlicher Mythos – den Ursprung einer „Geschichte“, d.h. eines historischen Ereignis- und Deutungszusammenhangs bilden. Für den Protestantismus ist das Spezifikum dieses Deutungszusammenhangs, der in der mythologischen Szene des Thesenanschlags in seiner Grundlegung symbolisiert wird, bereits in der ersten These kodifiziert: „Indem unser Herr und Meister Jesus Christus sagte: ‚Tut Buße‘ usw. (Mt 4,17, Mk 1,15), so wollte er, dass das ganze Leben seiner Gläubigen eine stete Buße sein soll.“<sup>3</sup> Die Buße wird aus einem kodifizierbaren, begrenzten Bußakt (im Rahmen des Bußsakramentes) herausgelöst und zu einer „steten“ Sache erklärt, die das ganze Leben betrifft. Indem aber das ganze Leben als Buße gelebt werden soll, wird die Frage unabweislich, was daran als Buße verstanden werden kann. Das Verständnis der Buße wird an einen Reflexionsvollzug gekoppelt, der Bußakt wird in ein Verhältnis zu einem Reflexionsobjekt gesetzt, das Leben der Gläubigen wird zu einem selbstreflexiven Lebensvollzug.

1 Ich danke Ralf Reuter für den Hinweis in der Diskussion.

2 Vgl. zur Einführung in Geschichte und Gestalt des Protestantismus *Graf*, Protestantismus, a.a.O. 7-19.

3 Vgl. *Martin Luther*, Disputatio pro declaratione virtutis indulgentiarum (1517), zit. n. *Martin Luther*, Die reformatorischen Grundschriften Band 1, herausgegeben von Horst Beintker, München 1983, 15.

Was hier für die Buße formuliert wird, gilt dann natürlich für alle Vollzüge und Deutungsvorgänge im Heilsvollzug, für die Predigt, Taufe und Abendmahl, für die gottesdienstlichen Vollzüge insgesamt, für das Berufsverständnis, die Ökonomie des Hauses, die Obrigkeit und die Kirchenordnung: Alles wird an den selbstreflexiven Lebensvollzug der Gläubigen gekoppelt, dessen Grundlegung das Schriftprinzip und die Rechtfertigungslehre bilden. Mit Friedrich Wilhelm Graf gesprochen:

„In den drei Transzendenzchiffren *sola gratia, sola scriptura, sola fide* wird dieser reflexive Grundzug protestantischer Subjektivität symbolisiert, um selbstbestimmte Lebensführung zu begründen und zu stärken.“<sup>1</sup> (Zu ergänzen wären die beiden weiteren Aspekte *solus Christus* und *solo verbo*.) Damit wird ein neues Weltverhältnis etabliert. Es hat seine Grundlage in einem Freiheitsverständnis, das die Schranken der mittelalterlichen und antiken Stände- und Weltordnung sprengt und als Grundlegung neuzeitlicher Autonomie bis heute wirksam ist. Den Protestantismus verstehe ich als die genuine Bewusstseinsform dieser neuzeitlichen Autonomie des Subjekts und des ihm zugehörigen Gesellschaftsverhältnisses, das auf der Basis dieser Autonomie gestaltet und gesteuert wird.

Der Deutungszusammenhang und die Geschichte des Protestantismus werden auf der Basis dieser Autonomie freigesetzt. Da es keinen Formatierungsgrundsatz geben kann, der vom Reflexionsbezug entkoppelt wäre, gibt es keine durch statische Kriterien oder Regeln festgelegte Begrenzung. Die Geschichte des Protestantismus zeigt dann tatsächlich auch, wie vielfältig seine Gestaltungen sein können, von den orthodox-lutherischen Kirchen Skandinaviens beispielsweise über den mitteleuropäischen Kulturprotestantismus bis hin zu den neopfingstlerischen Bewegungen in USA, Lateinamerika, Asien und Afrika.

Das Schriftprinzip *sola scriptura* steht dieser Autonomie nicht entgegen, denn es darf nicht mit einem falsch verstandenen ‚Buchreligion‘, das heißt: mit Biblizismus verwechselt werden. Es formuliert eine hermeneutische Grundspannung zwischen der in der Schrift gegebenen Bedeutung und dem an den Leseakt gekoppelten Sinnverstehen: In der Lektüre der Schrift erschließt sich das Wort Gottes als Evangelium – im Zusammenhang des je eigenen Selbst-, Welt- und Gottesverhältnisses. Das Evangelium ist deshalb nicht mit einem begrenzten Zeichenvorrat identisch, etwa dem Wortbestand der Bibel, das Welt- und Gesellschaftsverhältnis des frommen Subjekts lässt sich nicht an der Lektüre vorbei durch eine Ordnung der Natur oder Naturrecht statuieren. Diese hermeneutische Grundspannung ist darüber hinaus durch die Rechtfertigung bestimmt: „Das rechtfertigende Wort konstituiert ... das menschliche Sein neu, indem es den Menschen auf Jesus Christus bezieht und ihn dort, außer sich (extra se), zu sich selbst kommen lässt.“<sup>2</sup> Die Reflexivität im Selbstverständnis wird in einer kommunikativen Relation aufgefangen, aber nicht aufgelöst. Die Bezugnahme auf Jesus Christus vermittelt dem reflexiven Selbstverständnis eine externe Grundlegung im Gottesverhältnis, die allerdings im Selbstverhältnis wirksam wird, im „zu sich selbst kommen“ der Person. Die Person kommt zu sich selbst, zu ihrer Individualität, im kommunikativen Verhältnis zu Gott. Das

1 Friedrich Wilhelm Graf, Protestantismus, a.a.O. 19.

2 Eberhard Jüngel, Das Evangelium von der Rechtfertigung des Gottlosen als Zentrum des christlichen Glaubens. Eine theologische Studie in ökumenischer Absicht, Tübingen 1998, 182.

„Wort“, in dem sich dieses kommunikative Verhältnis zu Gott konkretisiert, stellt zum einen auf die konkrete Vermittlung durch soziale Kommunikation und Interaktion – den kirchlichen Kommunikationszusammenhang – ab. Und es steht für die Konkretion des göttlichen Wortes in Jesus Christus, d.h. als biographisches Narrativ des Evangeliums, das wiederum den Bezugsrahmen der kirchlichen Kommunikation bildet.

Luther verbindet die kommunikativ verankerte, reflexiv verfasste christliche Identität mit einer spezifischen Gottesvorstellung, dem gnädigen und freiheitsstiftenden Gott. Genauer bildet die ursprüngliche Erfahrung des „gnädigen Gottes“ die Basis für seine Formulierung des reflexiv verfassten, christlichen Glaubens- und Identitätsvollzugs. Darin besteht die grundlegende protestantische Orientierungsleistung im Verständnis sowohl der Person wie der christlichen Identität. Sie bindet aber die Orientierung der Person und ihrer Sozialität zurück an einen hermeneutischen Vollzug und ein Selbstverständnis, das in der Verknüpfung von Freiheit und Verantwortung besteht. Luthers Grundformulierung „Von der Freiheit eines Christenmenschen“ setzt diese beiden Aspekte miteinander in Beziehung: „Ein Christenmensch ist ein freier Herr über alle Dinge und niemand untertan. Ein Christenmensch ist ein dienstbarer Knecht aller Dinge und jedermann untertan.“<sup>1</sup> Luther realisierte mit dieser ursprünglichen Einsicht die Konstitution der neuzeitlichen Autonomie und brachte sie als Basis für das evangelische Verständnis von Mensch und Gesellschaft zur Geltung, eine Einsicht, die dann weit über evangelische Theologie und Kirche hinaus in der Reflexivität von Gesellschaft, Kultur und Individuum wirksam wurde. Während der Freiheitsaspekt unmittelbar ausgesprochen wird, bedarf der zweite Teil einer Ausführung: Er konkretisiert sich für Luther zunächst in der Liebe, kann aber, nach meiner Überzeugung, allgemeiner als Verantwortung gefasst werden, in die der Christenmensch im Verhältnis zur Welt, zum Mitmenschen und zu sich selbst gestellt ist.

Welche evangelische Orientierungsleistung lässt sich für das christliche Selbstverständnis in der gegenwärtigen Gesellschaft daraus gewinnen? Für Luther und die Reformation sind Freiheit und Verantwortung in der hier vorgenommenen Zusammenstellung unmittelbar in das Gottesverhältnis eingebunden. Deshalb entspricht es der lutherischen Berufsethik, dass die Magd im Stall in ihrer Tätigkeit genauso gottunmittelbar handelt, wie der Prediger auf der Kanzel oder sogar der Kriegsknecht im Kampf. Die evangelische Orientierung besteht in einer Heiligung der Tätigkeit selbst (unter dem Anspruch der Liebe) und der darin eingeschlossenen Rechtfertigungsbedürftigkeit der Person. In dem Maße, in dem dieser Zusammenhang in der geschichtlichen Entwicklung theologisch zu einer Heilsordnung von Heiligung und Rechtfertigung systematisiert wurde, wurde die Tätigkeit selbst in einen weltlichen und geschichtlichen Horizont eingestellt – und so verweltlicht, so dass die evangelische Orientierung nicht mehr im Tätigkeitshorizont selbst gegeben ist, sondern als zusätzliche Orientierungsleistung erst hinzutreten muss: Der Handlungssinn wird im Horizont des Weltbezuges selbst gewonnen, verweltlicht. Diese innertheologische Verweltlichung bildet die Basis dafür, die Berufsethik in eine vom Gottesverhältnis abgelöste oder wenigstens

---

1 *Martin Luther*, Von der Freiheit eines Christenmenschen (1520), in: ders. *Ausgewählte Werke*, zweiter Band: Reformatorische und politische Schriften, München 1914, 225.



unterschiedene Handlungstheorie zu transformieren, die ihre ethische Basis beispielsweise im kategorischen Imperativ haben kann und auf eine evangelische Orientierung nicht mehr angewiesen ist.

Aus der Entkoppelung von weltlichem Handlungssinn und Gottesverhältnis resultiert die Ethisierung des Protestantismus als erste Gestalt protestantischer Orientierung. Sie besteht darin, die ursprünglich in der Berufsethik implizierte Dimension des Gottesverhältnisses nun jeweils als ethische Orientierung in eine weltliche Handlungstheorie (und das ihr entsprechende Selbst- und Verantwortungsverständnis der Akteure) einzuspielen. Das Gottesverhältnis soll in der ethischen Orientierung der Akteure wirksam werden, sei es als eine von geschichtlichem Verständnis gespeiste Verantwortungsethik, sei es als eine inhaltlich definierte Verantwortungshaltung.

Diese Verantwortungshaltung wird beispielsweise durch die Kriterien „Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung“ gesteuert. Die Aufgabe evangelischer Orientierung besteht dann darin, nach der einen Seite zu zeigen, inwiefern sie einen spezifischen Beitrag zur Lösung von Steuerungsproblemen leistet, und nach der anderen Seite darin, die Rückbindung der Akteure an das Gottesverhältnis zu gewährleisten, das in der Zusammenstellung von Freiheit und Verantwortung besteht, bzw. die Erfahrung des gnädigen Gottes vermitteln soll. In systematischer Hinsicht taucht allerdings in dieser Konstellation das Problem auf, dass es im Gottes- und Selbstverständnis nicht zu einer Balance von Rechtfertigung und Heiligung kommt, sondern zu einem Übergewicht des Heiligungsaspektes in einer Weise, die von der reformatorischen Theologie Perfektionismus genannt wird und in einer deutlichen Spannung zum Rechtfertigungsglauben steht. Dieser auf die idealisierte Gestaltung der Gesamtgesellschaft projizierte Perfektionismus steht dem Perfektionismusanspruch des ethischen Subjekts in nichts nach – dem Grundprinzip evangelischer Orientierung aber diametral entgegen, wenn er nicht durch eine davon unterschiedene Verankerung der Person im Gottesverhältnis unterlaufen wird.

In anderer Weise zeigt sich diese Gestalt der Ethisierung, wenn die evangelische Orientierung über einen durch die geschichtliche Dimension bestimmten Verantwortungsanspruch eingespielt wird, beispielsweise in Form eines spezifischen Bildungsanspruchs. In ihrer Schrift „Lob der Elite“ richtet Heike Schmoll an die gesellschaftlichen Eliten einen Bildungsanspruch, der unschwer den Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung im protestantischen Sinn erkennen lässt, eindeutig allerdings sein Schwergewicht auf der Seite von Verantwortung hat:

„Gerade Eliten sind auf Bildung angewiesen, allerdings nicht im Sinne des modernen Wissensmanagements, sondern im Sinne des reformatorisch-humanistischen Bildungsbegriffs der Persönlichkeitsbildung, der weit mehr als intellektuelle Fähigkeiten umfaßt. Eliten müssen vor allem über eine ausreichende historische Bildung verfügen. ... Bildung muß im Idealfall dazu befähigen, ein zweckfreies, zusammenhängendes und inhaltlich von den großen Traditionen der Geistes- und Kulturgeschichte gespeistes Wissen zu entwickeln, das nicht nur befähigt, einen eigenen Charakter zu entwickeln, sondern auch frei macht von den Diktaten der Denkmoden. ... Eliten müssen bereit sein, Verantwortung für den kulturellen Transfer zu übernehmen, sie sollten die langfristigen Folgen ihres Handelns und Entscheidens bedenken und realistisch

einschätzen und notfalls ihre eigenen Interessen zurückstellen können.“<sup>1</sup>  
Dieser Anspruch, in dem sich nach meiner Einschätzung ein protestantisches Ethos abbildet, ist im Wesentlichen von den Aspekten historischer Bildung in Kultur- und Geistesgeschichte geprägt, von Charakterbildung und sprachlicher Bildung, schließlich von Integrität, Überzeugung und Verantwortung. Er trägt damit in ähnlicher Weise zu einer Ethisierung evangelischer Orientierung bei, in der der Heiligkeitsaspekt in einem geschichtlichen Horizont dominiert und der Rechtfertigungsvorgang abgeblendet wird.

Um dieser Ethisierung zu entgehen, wurde im Zuge der Entkopplung der Berufsethik vom Gottesverhältnis dieses in die Konstitution der Person verlagert, in das „fromme Selbstbewusstsein“, in dem die Subjektivität der Person wurzelt und das seinen Ausdruck im „Gefühl schlechthinniger Abhängigkeit“ findet. An diesem Ort und mit diesem Ausdruck thematisiert beispielsweise Schleiermacher das ursprünglich im Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung gegebene Gottesverhältnis.<sup>2</sup> Es ist in seiner Koppelung an die Handlungssphäre vermittelt über den Individualitätsanspruch, der sich aus der Betonung des Inkarnationsgedankens ergibt: Der in Jesus inkarnierte Gott ist nicht nur Mensch, sondern individuelle Person geworden. Deshalb vermittelt sich das Gottesverhältnis ebenfalls im Modus von Individualität, wie umgekehrt die wahre Individualität der Person durch ihr Gottesverhältnis vermittelt ist, den „Sinn und Geschmack für das Unendliche“, wie Schleiermacher es in einem frühen Text formuliert hatte.<sup>3</sup>

Mit dem Gottesverhältnis ist eine Unterscheidungsleistung gegeben, indem das Feld von relativer Abhängigkeit und relativer Freiheit im Weltverhältnis der Person durch diejenige Beziehung konterkariert wird, in der die Person im Gefühl ihrer schlechthinnigen Abhängigkeit von Gott die Grundlegung ihrer Freiheit als die eine von Gott zur Individualität bestimmtes Person erfährt. Individualität und Sozialität sind im Horizont des Gottesverhältnisses in „freier Geselligkeit“ miteinander vermittelt – die sich in verständigungsorientierter Kommunikation manifestieren kann. Sie kann nicht unmittelbar in eine gesellschaftliche Ordnung transformiert werden, bleibt deren Institutionen gegenüber aber in kritischer, reflexiver Distanz. Diese reflexive Distanznahme für die Konstitution und das Selbstverständnis von Individualität (auf der Basis des schlechthinnigen Abhängigkeitsgefühls) im Gegenüber zu institutionellen und normativen Vorgaben bildet die zweite Gestalt protestantischer Orientierung. Der Individualisierungsanspruch begründet daher eine fortlaufend zu vollziehende Reflexivität im Verhältnis von Person und Institution, in der

1 Heike Schmoll, *Lob der Elite. Warum wir sie brauchen*, München 2008, 157ff.

2 Vgl. F.D.E. Schleiermacher, *Der christliche Glaube nach den Grundsätzen der evangelischen Kirche im Zusammenhange dargestellt*, 2. Auflage 1830, Berlin 1960, §4. Hier finde ich eine tragfähige Balance für das Verhältnis von Rezeptivität des Glaubens und Spontaneität wie Verantwortung des Lebensvollzuges in Schleiermachers Grundbestimmung und Konzeption des christlichen Glaubens im Begriff des Bewusstseins, sich selbst „als schlechthin abhängig, oder was dasselbe sagen will, als in Beziehung mit Gott“ bewusst zu sein, a.a.O., I,23, worin das christlich-fromme Selbstbewusstsein seine Basis und Gestalt hat.

3 Friedrich Schleiermacher, *Über die Religion. Reden an die Gebildeten unter ihren Verächtern* (1799), Berlin 1999, 80.

die Personen ihre Individualität immer nur in Unterscheidung gewinnen zwischen der relativen Abhängigkeit, in der sie sich gegenüber der gesellschaftlichen Ordnung und ihren Institutionen befinden und der schlechthinnigen Abhängigkeit von Gott, in der sie ihre Freiheit erfahren. Diese Unterscheidungsleistung ist die Aufgabe und das Ziel protestantischer Bildungsprozesse. Mit seinem Titel „Ist die Dauerreflexion institutionalisierbar?“ hat der Soziologe Helmut Schelsky diese Unterscheidungsleistung als einen Kernaspekt moderner Gesellschaften identifiziert und im Bezug auf die Akademie als einer herausragenden protestantischen Bildungsinstitution verortet. Die Unterscheidungsleistung ist allerdings nur prozessual institutionalisierbar, d.h. in dem Maße, in dem sie von der entsprechenden Institution wie eben der Evangelischen Akademie auch tatsächlich im Blick auf die relevanten Problemlagen vollzogen wird.

Indem nun diese Unterscheidungsleistung und die daraus gewonnene Individualität sich selbst wieder in der gesellschaftlichen Ordnung und als Lebensentwurf zur Geltung bringen will, kommt es zur Ästhetisierung des Protestantismus, der dritten Gestalt protestantischer Orientierung. Die in „freier Geselligkeit“ gewonnene und sich ausdrückende Individualität formt sich zu einem spezifischen Lebensstil. Die Reflexivität im Verhältnis von Person und Institution formt sich zu dem Stil, der die Freiheit der Form zum Bildungs- und Lebensprinzip nimmt – und darin sowohl sich die Tradition aneignen, wie sie radikal negieren oder überwinden kann. Protestantismus als Stil-Prinzip besteht darin, das Gefühl schlechthinniger Abhängigkeit in den Form-Gesetzen von Sprache und Welt zur Unterscheidung und so zur Geltung zu bringen. Der „mit der Selbstbestimmung verbundene Vollzug des Glaubens“ geschieht in Interaktion mit „einer Welt sprachlich-anschaulicher Gestaltung“<sup>1</sup>, nämlich der religiösen Tradition, und ist deshalb sowohl aus dem Kontext der religiös-vorstellungshaften Überlieferung und der religiös-sozialen Interaktion geschöpft, wie er zur Bestimmung und Gestaltung dieses Kontextes beiträgt. In dieser wechselseitigen, als Differenzierungserfahrung bestimmten Verhältnisbestimmung besteht nach protestantischer Auffassung der Glaube nicht zuletzt in der „Ausbildung eines eigenen Stils im individuell gelebten Leben“. Er findet seine höchste Ausprägung in einer persönlichen Freiheit, in der „allein die Gottesbeziehung die Stelle der Letztvergewisserung einnehmen kann.“<sup>2</sup> Dieser Stil kann mit dem Begriff von persönlicher „Integrität“ identifiziert werden. Und zwar dann, wenn sie sich dieser radikalen Bezugnahme auf Gott verdankt und daran gekoppelt ist: Oder anders, indem das Wissen um die „Freiheit eines Christenmenschen“ stilbildend die eigene Persönlichkeit prägt. Eine Orientierungsleistung bildet dieses Stilprinzip insofern, als es jede religiöse oder anders letztbegründende Horizontbestimmung an die kommunikative Performanz der Person, eben den persönlichen Stil rückkoppelt. Dies gilt auch für die grundlegende Horizontbestimmung, die mit dem Kriterium von Freiheit

1 *Dietrich Korsch*, Religion mit Stil. Protestantismus in der Kulturwende, Tübingen 1997, 103

2 a.a.O., 104.

und Verantwortung in der „Freiheit eines Christenmenschen“ gegeben ist. Erst in ihrer Ausprägung zum persönlichen Stil wird sie zum gegenwartsbezogenen Ausdruck des Protestantismus. Und darin äußert sich dann zugleich auch eine gegenwartsrelevante Orientierungs- und Gestaltungskraft des Protestantismus. Zusammenfassend lassen sich die Gestaltungsdimensionen protestantischer Orientierung so formulieren:

- Der Zusammenhang von Freiheit und Verantwortung ist verankert in der durch die Rechtfertigung bestimmten Gottesbeziehung.
- Die Gottesbeziehung hat ihren spezifischen Ort im Individualitätsanspruch des individuell gelebten Lebens.
- Die Gottesbeziehung findet ihren Ausdruck in einem von persönlicher Freiheit geprägten Lebensstil.

Dieser nun durch die drei Gestaltungsdimensionen bestimmte protestantische Lebensstil formatiert sich in zweifacher Gestalt, als Kultur- und als Kirchenprotestantismus.<sup>1</sup> Beide Gestalten sind in gewisser Weise als Komplementärformen anzusehen. Während der Kulturprotestantismus die reflexive Distanz radikal auch gegenüber der Institution Kirche in Anschlag bringt, betont der Kirchenprotestantismus die notwendige Bindung der Reflexivität an den institutionalisierten Kommunikationszusammenhang des Glaubens. Die Gestaltungsformen können nicht ineinander aufgelöst werden, wenn nicht entweder die Reflexivität begrenzt oder ihre institutionelle Basis zerrüttet werden soll. Sie können sich aber in ihrer Dynamik gegenseitig anregen, wenn sie sich in ihrer Komplementarität verstehen. Dazu gehört dann auch, diese komplementäre Zusammengehörigkeit weniger als eine konfessionelle Festlegung und stärker als die grundlegende und entschiedene Modernisierungsform des christlichen Glaubens zu verstehen und zu gestalten. Das Wesentliche des christlichen Glaubens besteht, abschließend gesagt, darin, darauf zu insistieren, dass alle Leistung und darauf gründende Verantwortung eine vorletzte Instanz bilden, die in der Freiheit der Person vor Gott gegründet ist und bestehen kann – und in der Wahrheit, in der sich die Person über ihre Wahrnehmung dieser Freiheit Rechenschaft ablegt. Nach christlichem Verständnis, jedenfalls in meiner evangelischen Sicht, geht es dann auch bei „Verantwortungsträgern“ – also bei Elitenbildung in evangelischer Perspektive - letztendlich um eine Verantwortung, die sich gerade nicht auf Leistungen berufen kann: Es geht um eine Verantwortung, die jenseits von Leistungen im Personsein selbst liegen, in der Wahrnehmung der ihr von Gott gegebenen Freiheit der Person, und der Frage, in welcher Weise die Person über ihre Wahrnehmung dieser Freiheit sich selbst gegenüber im Horizont ihres Gottesverhältnisses Rechenschaft ablegt.

Elitenbildung als eine Perspektive in der evangelischen Kirche führt deshalb über den Verantwortungs- und Leistungsgedanken immer hinaus in die Armut unserer Stellung vor Gott: Vielleicht macht doch genau das die Elite nach evangelischem, oder besser christlichem Verständnis aus, nämlich die Demut, sich einzugestehen, dass man dieser Freiheit sich selbst, dem Nächsten und Gott gegenüber immer etwas schuldig geblieben ist, nämlich nicht der freie Mensch gewesen zu sein, zu dem man von Gott bestimmt war, sondern immer auch der, zu dem einen die Umstände, die Tradition und Herkunft, die eigenen Interessen oder umgekehrt auch deren Verleugnung gemacht haben. Und zu erkennen, dass dennoch in diesem verantwortlichen Handeln (und in seinen Grenzen und seinem Scheitern) die Heiligung der Welt im Segensraum des göttlichen Schöpfers, des göttlichen Wortes und des göttlichen Geistes geschieht.

1 *Graf*, a.a.O. 11ff.  
Evangelische Akademie der Nordelbischen Kirche

# Auf der Suche nach den Besten.

## Wo findet sich Elite?

Dr. Moritz von Campenhausen

Das Wort Elite geht auf das lateinische eligere zurück und ist im Französischen, insbesondere seit dem Mittelalter, als Begriff gebräuchlich, der „das beste Auswählen“ bezeichnet. Das bezog sich sowohl auf Sachen als auch auf Personen. Eine soziale Definition bekam der Begriff Elite erst nach der französischen Revolution, als er in der postfeudalen und postrevolutionären Zeit diejenigen bezeichnete, die nicht qua Stand und Herkunft ein Amt bekleideten. In diesem Zusammenhang entwickelte sich dann auch der Elitebegriff als sozialwissenschaftlicher Terminus, der konstruierte, dass wenige über viele herrschten, wobei die Voraussetzung dafür in der Regel Ansehen, Herkunft und Talent waren. In Deutschland kam der Elitebegriff erst im 19. Jahrhundert zum Tragen; am Anfang eher umgangssprachlich, sehr schnell aber allgemein verbreitet und auch sehr viel wertender, als es im Französischen üblich war. In Deutschland gehört zur Elite derjenige, der sich durch besondere Fähigkeiten und Leistungen auszeichnet. Interessanterweise ist in allen Lexika des 19. und auch des frühen 20. Jahrhunderts der Elitebegriff fast ausschließlich auf die militärische Elite bezogen, also eine aufgefächerte Definition verschiedener Eliteeinheiten, die immer den Kern haben, den anderen deutlich überlegen zu sein.

Über die Zeit hat sich die Elite nicht nur hinsichtlich ihrer sozialen Herkunft, wie z.B. in der französischen Revolution, geändert, sondern auch im Hinblick auf ihre Struktur. In der frühen Zeit der horizontal geschichteten Gesellschaften, war die Elite der oberste der Stände, in den man qua Geburt eintrat. Da diese Eliten in der Regel auch ihre eigenen Werte und Maßstäbe mitbestimmt hatten und der über sie beherrschenden Mehrheit überstülpten, waren diese Eliten ausgesprochen stabil und auch in sich geschlossen.

In neueren Gesellschaften spricht man eher von einer funktional gegliederten Elite, die, anders als im Schichtenmodell, in Aufgabenbereiche untergliedert ist (Militär, Politik, Wirtschaft usw.). In diese Eliten kam man nicht mehr nur qua Geburt, sondern durch Wahl, Beförderung, Kooptation oder Ähnliches, und dies in der Regel auch zeitlich begrenzt. Insofern kann man hier von offenen Eliten sprechen, die auch einer gewissen Dynamik unterliegen.

Wenn wir heute den Elitebegriff benutzen, dann bezeichnen wir damit weniger einen Stand, eine Klasse oder auch eine Herkunft, sondern eher den Hinweis auf eine besondere Leistung. Insbesondere in der jüngeren Zeit wird auch gern von der Leistungselite gesprochen, also von denjenigen, die sich durch einen besonderen Karriereweg ausgezeichnet und längere Zeit bewährt haben und dann in einer bestimmten Position angekommen sind. Diese Leistungselite ist vermeintlich demokratischer, weil sie jedem potenziell erstmal offen steht und trägt den Keim des zeitlich Begrenzten in sich, denn in der Regel sind diese so entstandenen Eliten auch wieder abwählbar.

Wenn wir heute den Begriff Elite nutzen, hat er neben der sozialwissenschaft-

lichen Dimension immer auch einen wertenden Charakter und damit auch ein Qualitätsmerkmal in sich. Wenn wir Eliten als funktionale Eliten verstehen, wie wir sie heute in unserer modernen Gesellschaft haben, dann sind die Maßstäbe, nach denen diese Eliten bewertet werden, so fraktioniert wie die Funktionen selber. Das heißt, es gibt keinen allgemein gültigen Wertmaßstab, der eine Elite qualifiziert. Es gibt auch keinen gesellschaftlichen Konsens, wie so ein Maßstab auszusehen habe, d.h. die Definition von Elite hängt wesentlich von der Definition von Leistung ab. Diese wiederum hängt unmittelbar von der Funktion ab, die eine solche Person ausüben soll.

Wenn es also gar nicht einfach ist, eine allgemein gültige und übergreifende Definition von Elite zu finden, kann man sich dem vielleicht besser nähern, wenn man einmal auf bestimmte Personen - in meinem Fall, wenn Sie erlauben, aus der Wirtschaft schaut - um zu definieren, was davon denn elitär oder Elite wäre und was nicht. Lassen Sie mich einfach ein paar Namen nennen, und Sie können für sich überlegen, ob diese Personen nach Ihrer Definition zur Elite gehören oder nicht: Josef Ackermann, Klaus Hipp, Thomas Middelhoff, Utz Claassen, Heinz-Horst Deichmann.

Alle diese genannten, das darf ich vorwegschicken, sind zweifelsohne funktionale Eliten; alle hatten oder haben immer noch hohe Ämter in der Wirtschaft inne, alle sind durch eine relativ klare Karriere dorthin gekommen. Trotzdem haben Sie vielleicht bei dem einen oder anderen kurz gezuckt und gesagt, Elite ja – irgendwie schon, aber irgendwie auch nicht. Die Frage ist, was das war, was Ihnen den Zweifel eingestreut hat. Erlauben Sie mir vielleicht ein noch plakativeres Beispiel: Dieter Bohlen. Dieter Bohlen ist zweifelsohne Elite, wenn Sie die Zielgruppe seiner Aktivitäten fragen, und sie fragen, wofür er denn nun der vermeintlich Beste ist. Wir werden aber wahrscheinlich genau so viele finden, die schreiend aus dem Saal laufen, wenn sie den Namen Dieter Bohlen nur hören und den Niedergang der Kultur beklagen, wenn so jemand als Elite bezeichnet wird.

Eine rein technische Definition – das merken Sie jetzt schon – bringt also relativ wenig. Man muss ein bisschen überlegen, wie man aus diesem erratischen „das finde ich gut, das finde ich nicht so gut“ heraus kommt und noch einmal überlegen, was denn Elite im Kern ausmachen könnte.

Erlauben Sie mir jetzt ein paar Sätze aus der Personalbersicht: Wir sind ständig damit beschäftigt, Personen aufgrund ihres Werdegangs hinsichtlich ihrer Eignung für eine weiterführende Aufgabe zu beurteilen. Da gibt es, wie man es immer so schön sagt, viele harte Faktoren, Kernkompetenzen, die man prüfen kann. Das können sein: das Führungsverhalten, die Ergebnisorientierung, eine strategische Dimension oder auch schlicht die Fachkompetenz. Das ist relativ einfach und relativ klar abgreifbar. Darüber hinaus wird die Eignung einer Führungskraft aber auch im Wesentlichen über die so genannten weichen Faktoren bestimmt, die – das ahnen Sie selber schon – so weich gar nicht sind. Das können sein: Kommunikationsfähigkeit, Teamentwicklung, Kollaboration über eigene Bereichsgrenzen hinweg oder auch so etwas wie Veränderungsmanagement. Oft sind es diese weichen Faktoren, die eine Führungskraft sehr viel erfolgreicher machen als andere. Und oft sind es auch bei uns die weichen Faktoren, die

bei der Entscheidung für eine Person ausschlaggebend sind. Dabei ist es natürlich eine Gemengelage aus vielen verschiedenen Faktoren, ein Gesamteindruck, der entsteht, und insofern ist es kein mathematisches Modell, bei dem man hinter verschiedenen Kategorien bestimmte Punktzahlen erreichen kann und dann kommt heraus, ob man geeignet ist oder nicht. Aber es ist dieses qualitativ Wertende, was bei der Frage der Eignung einer Führungskraft für eine sehr weitgehende Verantwortung eine große Rolle spielt.

Besonders deutlich wird das vielleicht, wenn man auf Vorstandsvorsitzende oder entsprechende Alleingeschäftsführer größerer Unternehmen schaut, bei denen neben der fachlichen Kompetenz, die praktisch nie wirklich in Abrede steht, genau diese weichen Dimensionen, die immer auch eine wertende Dimension haben, die Überhand gewinnen. Da kommen drei Dinge im Wesentlichen zum Tragen:

Das eine ist: Komplexität beherrschen. Komplexität ist etwas, was man versucht, möglichst gering zu halten. Aber irgendwann stößt man an eine systemische Grenze, wo man akzeptieren muss, dass Komplexität in Teilen zur Lebenswirklichkeit dazu gehört. Die Frage ist nicht, wie man sie reduzieren kann, sondern wie man sie beherrscht. Das ist eine Eigenschaft, die sehr davon abhängt, wie gut jemand zuhören und delegieren kann und tatsächlich auch die Intelligenz hat, so was zu verarbeiten, um dann zu priorisieren und zu entscheiden.

Eine zweite Dimension ist: Kreativität fördern. Ein Alleingeschäftsführer oder Vorstandsvorsitzender kann und soll nicht mehr der beste Mitarbeiter seiner Selbst sein, sondern hier geht es im Wesentlichen darum, Teams um sich herum zu formen, die in der Lage sind, über das Bestehende hinaus zu denken und auch den Mut haben, das zu formulieren. Das wiederum setzt eine Führungskraft voraus, die einen solchen Rahmen auch erlaubt, und damit auch mit einer gewissen Fehlertoleranz leben kann, denn nicht jede Idee ist notwendigerweise gleich ein Erfolgsversprechen.

Und der dritte große Punkt wäre: Veränderung managen. Es gibt dieses wunderbare Diktum: Nichts ist so beständig wie der Wandel.

Das ist natürlich einerseits platt, im Kern aber dennoch wahr. Für Großunternehmen ist es eine Herausforderung, nicht im Bestehenden zu verharren, sondern es tatsächlich zu schaffen, Veränderungen positiv zu besetzen und zielgerichtet zu betreiben.

All dies sind Dinge, die an einer fachlichen Dimension kaum festzumachen, sondern eher Personeneigenschaften sind, die aus vielen unterschiedlichen Kernkompetenzen gespeist werden. Große wirtschaftliche Führungskräfte haben es immer verstanden, ihre Mitarbeiter zu begeistern. Sie waren in der Regel nahbar und nicht der ferne Chef. Sie haben es geschafft, eine eigene persönliche Mission und eine Vision zu entwickeln und diese auch ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Dabei gingen sie in der Regel, wenn sie erfolgreich waren und als solche anerkannt worden sind, immer über eine potenzielle eigene Gewinnmaximierungsabsicht hinaus. Das heißt, wir reden hier über eine funktionale Elite, die aber von Elementen gespeist wird, die mit dieser Funktion nicht notwendigerweise in Zusammenhang zu bringen sind, zumindest nicht originär.

Wenn wir also einmal zurückschauen und die schlichte Frage, die man mir hier gestellt hat, beantworten möchten, „woher kommt eigentlich Elite?“, so muss man sagen: Das hängt sehr davon ab, was man darunter versteht – ich glaube, wir haben uns

einer Definition genähert, wo wir sagen, wir reden über Elite in einem funktionalen Kontext, waren uns aber auch, denke ich, einig, dass dieser funktionale Kontext allein keinen hinreichenden Definitionsrahmen abgibt. Es sind weitergehende Eigenschaften und insbesondere Werte, die Elite für uns bestimmen. Nur, wenn sich die Führungskraft auf Werte beruft, die größer sind als sie selbst, kann sie Dinge schaffen, die über die Selbstoptimierung hinausgehen.

Damit stellt sich bei unserer Frage nach der Herkunft der Eliten nun die Anschlussfrage: „Wo werden neben der fachlichen Expertise bei uns Werte vermittelt?“ Nun, seit neuestem haben wir ja Eliteuniversitäten. Dort müsste man ja nach unserer Definition auch eine wertebasierte Ausbildung vermuten. Aber ich glaube, ich tue keiner dieser Eliteuniversitäten unrecht, wenn ich ihnen dies abspreche. Vielmehr zeigt sich an der Vielzahl der Eliteuniversitäten die funktionale Fragmentierung, die wir bei der Funktionselite auch gesehen haben. Dies ist übrigens bei unseren Nachbarn Großbritannien und Frankreich deutlich anders. Dort gibt es tatsächlich „Eliteschulen“ und „Eliteuniversitäten“, die nicht nur eine hochwertige fachliche Ausbildung bieten, sondern eben auch einen Wertekanon vermitteln. Freilich beruht dieser zum Teil auch auf der Tatsache, dass diese Eliteeinrichtungen noch stark von der älteren, eher ständischen Definition von Elite geprägt sind, der Zugang also weiterhin nicht unerheblich von Herkunft und Stand abhängig ist. Aber dennoch: wer in Frankreich durch eine Grand École gelaufen ist, bekommt einen klaren Wertekanon vermittelt, der stark auf den Staatsdienst zugeschnitten ist. Erlauben Sie mir eine Anekdote aus meinem beruflichen Leben: Henri de Castries, Vorstandsvorsitzender der AXA in Paris und Mitglied einer der ältesten Familien Frankreichs, hat schwer mit sich gekämpft, als Nicolas Sarkozy ihn fragte, ob er Wirtschaftsminister werden wollte. Er wollte nicht und hat das – wie Sie wissen – ja auch ohne Gesichtsverlust ablehnen können. Ich weiß aber, dass es an ihm nagte, weil man sich dem Ruf des Staates nicht verweigern soll. Und ich bin nicht sicher, würde er noch ein zweites Mal gefragt werden, ob er noch einmal ablehnen würde.

Aber zurück zu uns. Elite ist also nicht nur durch Kompetenz qualifiziert, sondern auch durch Werte. Und wir haben keinen Ausbildungsgang, der beide Dimensionen bedient. Unsere Frage nach der Herkunft der Eliten wäre also beantwortet mit der Aussage: von überall her, mit Glück. Noch besser wäre es aber, wenn wir auch für unsere Form der Elite, die ja nicht von allen geteilt werden muss, aber wohl doch, von einer großen Mehrheit getragen würde – eine „Ausbildung“ hätten. Und der Bedarf an Werten bei Führungskräften war nie so offensichtlich wie in der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise. In der Medienöffentlichkeit wurden die „gierigen Banker“ beschimpft, die zweifellos zur funktionalen Elite gehörten. Aber inzwischen wird der Ruf nach ethischem Verhalten immer lauter. Man spricht von einer „Renaissance der Werte“, was ja darauf hinzuweisen scheint, dass diese bisher wohl eher zufällig im Wirtschaftsleben anzutreffen waren. Dafür müssen wir aber auch etwas tun. Man muss bei Einstellungen und Beförderungen neben der fachlichen Eignung auch auf die ethischen Maßstäbe achten, auf die sich eine Führungskraft stützt. Und wir müssen diese schaffen. In Elternhäusern, Kindergärten, Schulen und Universitäten. Und wir müssen sie vorleben.



Die Geschichte ist voll von großartigen Beispielen, und schon die Bibel erzählt in den Apostelbriefen davon, wie wichtig für die junge und angefochtene christliche Gemeinde das Vorbild an Tugend und Verhalten war. An ihren Taten sollt ihr sie erkennen. Und auch Max Weber hat durchaus einen Zusammenhang zwischen Moral und Erfolg gesehen. Die Calvinisten haben die Prädestination an wirtschaftlichem Erfolg abgelesen, der aber nicht „ohne Rücksicht auf Verluste“ erzielt werden durfte. Der gern zitierte Grundkonflikt von Geld und Moral muss gar nicht sein – wenn nicht so viele Geld, aber keine Werte hätten. „Elite“ sollte daher neben Können und Erfolg auch Tugend und Vorbild sein.

Also fängt „Elite“ ein bisschen bei jedem von uns an.

# Eliten im Wandel

## Die Konsequenzen gesellschaftlicher Umbrüche für das Elite-Konzept

Dr. Grit Straßenberger

Nach den Konsequenzen gesellschaftlicher Umbrüche für das Elite-Konzept zu fragen, liegt nahe und ist doch keineswegs selbstverständlich, denn was hier in Frage steht, ist der „rein“ wissenschaftliche Gebrauch des Elitebegriffs. Der Elitebegriff ist von Beginn an von einer Doppeldeutigkeit beherrscht, die er bis heute nicht verloren hat: Er ist eine sozialanalytische und eine politisch-polemische Kategorie. Seinem Gebrauch haftet prinzipiell die Unklarheit an, Elite normativ behaupten oder nur assertiv beschreiben zu wollen. In dieser Eigenart, theoretische mit politischen Bedeutungen und Funktionsaspekte mit Wertfragen zu verbinden, liegt gleichwohl das zeitdiagnostische Potential des Elitebegriffs. Als umkämpfte Selbst- und Fremdbezeichnung ist Elite ein Begriff, der wesentlich an gesellschaftliche Selbstverständigungsprozesse gebunden ist und daher auch Aussagen darüber enthält, welches Bild Gesellschaften – bzw. die tonangebenden Werteliten – sich von sich selbst machen.

Ich werde mich im Folgenden auf die bundesdeutschen Elitedebatten konzentrieren und in zwei größeren Abschnitten drei Veränderungen des Elite-Konzepts markieren. Einsteigen werde ich gleichwohl mit den Klassikern der Elitetheorie, zu denen neben Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto und Robert Michels auch Max Weber und Joseph Schumpeter gehören. Die fünf Autoren dissentieren in manchen ihrer politischen Vorstellungen und ihre elitenzentrierten Gesellschaftsanalysen weisen hinsichtlich des theoretischen Differenzierungsgrades zuteilen erhebliche Unterschiede auf, gemeinsam aber ist ihnen, dass sie das Konzept der Elite im Kontext der entstehenden modernen Massendemokratie und in zum Teil polemischer Auseinandersetzung mit demokratischen Emanzipationsbewegungen entwickeln. Die moderne demokratische Elitentheorie hat große Anstrengungen unternommen, die von den Klassikern behauptete Spannung zwischen Elite und Demokratie einzuebnen – nicht zuletzt über eine Entnormativierung des klassischen Elitekonzepts und eine Entschärfung des Macht- wie des Wertelitenbegriffs.

### **1. Elite und Masse: Der Elitebegriff als demokratiekritisches Konzept**

Die Geschichte der *Eliteidee* ist sehr lang. Von Anfang an ist ihr eine Spannung zur Demokratie eingeschrieben. Platon, der gewöhnlich als Vater elitären Denkens gilt, hat die Frage „Wer soll regieren?“ klar beantwortet: Die Besten sollen regieren und die Besten sind die Weisen. Sein Votum für eine – von ihm selbst letztlich als recht unwahrscheinlich angesehene – Herrschaft der Philosophen entsprang einem tiefen, an den Erfahrungen von Sokrates' gewaltsamem Tod durch das Votum der Athener Bürgerschaft geschulten Affekt

gegen die Demokratie. Dem Volk traut Platon, wie er in seinem berühmten Höhlengleichnis ausführt, kein kompetentes Urteil zu.<sup>1</sup>

Im Höhlengleichnis formuliert Platon jedoch nicht nur eine grundlegende Kritik an der Demokratie, sondern bietet zudem eine frühe Legitimation politischer Führung durch eine verantwortliche Leistungselite. Die Leistung der Philosophen gründet zunächst in ihrem exzeptionellen Wissen darum, wie der Staat aufs Beste bestellt und geführt werden muss. Neben diesem Führungswissen prädestiniert sie ihre vorbildliche und dem Gemeinwohl verpflichtete Lebensweise zur Lenkung des Staates. Hinter dieser normativen Auffassung einer Wissens- und Wertattribute verbindende Leistungselite steht die realistische Annahme, dass Macht korrumpiert. Daher sind diejenigen für die Leitung des Staates in besonderer Weise befähigt, die gerade kein genuines Interesse an der Macht haben, eben die Philosophen, die ja nicht nur das philosophische Wissen generell höher schätzen als weltliche Ehrungen, sondern die bei Platon auch einem langen Trainingsprogramm unterworfen werden, über das ihr Charakter derart durchbildet wird, dass sie als gefestigte Personen imstande sind, den Versuchungen der Macht langfristig widerstehen zu können (Harald Bluhm).

Die Geschichte des *Elitebegriffs* ist im Unterschied zu der Geschichte der *Eliteidee* relativ kurz: Die sozialwissenschaftliche Reflexion und Theoriebildung beginnt erst mit Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto und Robert Michels, die das Konzept der Elite vor dem Hintergrund der zweiten großen Industrialisierungs- und Demokratisierungswelle am Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickeln. Im Unterschied zu Platon wollen diese drei Autoren, die sich selbst als Realisten bezeichnen, jede Normativität vermeiden. In dieser Selbstbezeichnung ist gleichwohl neben der Distanz auch eine Nähe zu Platon eingelassen: Mosca und Pareto stimmen nämlich mit Platon zunächst darin überein, dass Demokratie keine anstrebenswerte Staatsform ist. Ihre transhistorische Behauptung einer Unaufhebbarkeit von Herrschaft richtet sich gegen egalitäre Demokratievorstellungen, die sie als normativistisch zurückweisen.

Der von den Klassikern geprägte Elitebegriff ist der polemische Gegenbegriff zur demokratischen Massengesellschaft: Er lebt von der dichotomen Gegenüberstellung zwischen Elite und Masse. Die Elite führt die Masse und diese lässt sich von ihnen führen, weil sie zur vielbeschworenen Selbstregierung gar nicht fähig ist. Die Masse ist – wie sich bei Le Bon, dem führenden Massenpsychologen dieser Zeit, nachlesen lässt – eine willenslose, triebhafte, unvernünftige, rohe und barbarische Einheit. Der Kampf findet nicht zwischen Elite und Masse statt, sondern zwischen Eliten und Gegeneliten um die Führung der Masse.

Mosca und Pareto teilen überdies Platons realistische Einschätzung über die korrumpierenden Effekte politischer Macht. Im Gegensatz jedoch zu Platons

---

<sup>1</sup> Zur langen Geschichte der *Eliteidee* im Vergleich zur kurzen Geschichte der *Elitebegriffs* vgl. den exzellenten Aufsatz von Harald Bluhm „Eliten – ideengeschichtliche Betrachtungen zu einem rhetorisch-politischen Begriff“, in: Berliner Debatte INITIAL 11 (2000) 1, S. 66-80. In der knappen Rekonstruktion von Platons Idee der Elite folge ich den Ausführungen von Harald Bluhm.

normativem Plädoyer für eine charakterlich vorbildliche Führungselite, setzen sie auf die Herrschaft einer machtbewussten Minderheit. In ihrem Machtelitenkonzept entwerfen Mosca und Pareto im Anschluss an Machiavelli das Ideal einer stabilen Elite. Danach muss eine Machtelite gewaltaffin sein wie ein Löwe, also bereit sein, ihre Machtposition mit Gewalt zu verteidigen, und sie muss zugleich listig und klug sein wie ein Fuchs. Zu dieser Klugheit gehört zuvorderst die Einsicht, sich neuen aufstrebenden Kräften zu öffnen. Etablierte Eliten, die nur noch an ihrem Machterhalt interessiert sind, betreiben eine tendenziell innovationsaverse Politik, die sie aber – so die gemeinsame Diagnose von Mosca, Pareto und Michels – langfristig ihre Macht kosten wird. Im Interesse ihres Machterhalts müssen die „alten“ Eliten rechtzeitig für eine Auffrischung „von unten“ sorgen. Findet dieser Selbsterneuerungsprozess nicht statt, kommt es zu einem abrupten Wechsel der Eliten, was freilich grundsätzlich nichts daran ändert, dass Minderheiten über Mehrheiten herrschen.

Robert Michels, der als enttäuschter Sozial-Demokrat eine Sonderrolle unter den klassischen Elitentheoretikern einnimmt, insofern er den antidemokratischen Affekt von Mosca und Pareto nicht teilt, sondern aus einer Position kritischer Verbundenheit mit der sozialdemokratischen Emanzipationsbewegung heraus argumentiert, hat die Zirkulationsthese als „ehernes Gesetz der Oligarchie“ formuliert und auf die resignativ-bittere Einschätzung gebracht: „Die Sozialisten könnten demnach siegen, nicht der Sozialismus, der im Augenblick seiner Bekenner untergeht. Man wäre versucht, es eine Tragikomödie zu nennen: die Massen begnügen sich damit, unter Aufbietung aller Kräfte ihre Herren zu wechseln“ (Michels: 367).

Während die Begründer der Elitentheorie mit der Zirkulationsthese gesellschaftliche Führung als mehrfach vermittelten Prozess zwischen herrschenden und nicht-herrschenden Eliten bzw. zwischen Elite und Untereliten vorstellen und zudem einen gegenüber spezifischen Regierungsformen normativ indifferenten Elitebegriff gebrauchen, entwickeln Max Weber und Joseph Schumpeter eine eher personalistische Konzeption politischer Führung in der Demokratie.

Besonders Max Weber gibt mit seiner „plebiszitär-charismatischen Führerdemokratie“ dem Elitekonzept der demokratischen Massengesellschaft eine entscheidende Wendung: Unter dem Eindruck von Krieg, Kriegsniederlage und Revolution befürwortet der ehemalige Anhänger einer konstitutionellen Monarchie nunmehr klar ein demokratisches System. Weber plädiert durchaus leidenschaftlich für die Einführung des allgemeinen und gleichen Wahlrechts und für einen kraftvollen Parlamentarismus. Sodann verbindet er Struktur und Person oder elitentheoretisch gesprochen Funktions- und Wertelite, wenn er Politik einerseits als Beruf im Sinne einer professionellen und bezahlten Tätigkeit bezeichnet und andererseits als Berufung vorstellt und damit auf eine bestimmte ethische Eignung politischer Eliten abstellt. In der schönen Formulierung von Kari Palonen ist Webers „Politiker (...) ein *Dennoch-Mensch*“:<sup>1</sup> „gesinnungsethisch inspiriert, aber verantwortungsethisch diszipliniert“<sup>2</sup> muss

1 Kari Palonen, „Eine Lobrede für Politiker“, Opladen 2002, S. 139.

2 Hans-Peter Müller, „Max Weber“, Köln-Weimar-Wien 2007, S. 222.

er nicht nur ein Führer, „sondern auch – in einem sehr schlichten Wortsinn – ein Held sein“.<sup>1</sup> Weisen die führenden Politiker diese Werteignung nicht auf, dann handelt es sich im Weberschen Sinne nicht um Eliten, sondern um bloße Funktionsträger. Im Gegensatz jedoch zu Platon, an den Webers wertgestützter Machtelitenbegriff unverkennbar erinnert, glaubt Weber, dass Demokratisierung und politisches Führertum vereinbar sind. Seine am amerikanischen Vorbild orientierte plebiszitär-charismatische Führer-Demokratie stellt er als Lösung für das Elitenproblem in Deutschland vor.

Ausgehend von der Defizitdiagnose einer „strukturellen Führerlosigkeit“ in Deutschland am Ende des Kaiserreiches fragt Weber nach den geeigneten institutionellen Bedingungen für die Auswahl politisch begabter Führerpersönlichkeiten sowie nach Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, die sich ambitionierten politischen Führerpersönlichkeiten in der modernen bürokratisierten Massendemokratie eröffnen. Die in dieser Defizitdiagnose enthaltene grundlegende Einsicht von Weber ist, dass Persönlichkeiten, die willens und imstande sind, Führungsverantwortung zu übernehmen, sich nur dann für das politische Geschäft gewinnen lassen (und nicht in die Wirtschaft abwandern), wenn das politische Institutionensystem Führung überhaupt ermöglicht, wenn es also Ämter mit weitreichenden politischen Entscheidungsbefugnissen gibt. Eine zweite, damit verbundene Einsicht lautet, dass ein demokratisches System nur dann Führungskompetenz ermöglicht, wenn es von übertriebenen demokratischen Erwartungen befreit wird. Während Schumpeter konsequent diesen Weg einer von normativen Erwartungen weitgehend entlasteten führungsaffinen Demokratietheorie verfolgt, stellt Weber mit seiner Theorie der plebiszitären Führerdemokratie auf eine Mischung zwischen bürokratisch-legaler und charismatischer Herrschaft unter den Bedingungen repräsentativ-parlamentarischer Parteiendemokratie ab.

Jenseits der Frage, inwieweit Webers verfassungspolitische Projekte trotz ihres grundsätzlich demokratischen Charakters autoritäre Züge tragen, ist Webers Demokratielehre in der nüchternen Bilanz von Manfred G. Schmidt dreifach defizitär: Sie überschätzt die Durchschlagkraft der Führerdemokratie in beängstigendem Maße; sie empfiehlt mit der Mischung aus parlamentarischem Regierungssystem und Präzidentialismus (mit jeweils eigenständiger Legitimierungskette für Parlament und Präsident) eine höchst störanfällige Architektonik politischer Institutionen und überdies fehlen institutionelle Sicherungen gegen das unbedingte Machtstreben der Exekutive und Legislative.<sup>2</sup>

Für die bundesdeutsche Elitentheorie war Webers wertkonnotiertes Konzept der Führer-Demokratie jedenfalls nicht mehr anschlussfähig. Als besser geeignet erwies sich das durchaus ähnliche, aber von allen „unrealistischen“ Wertattributen befreite Modell der Konkurrenzdemokratie, wie es Joseph Schumpeter entworfen hat. Schumpeters Überlegungen in seinem Buch *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie* (1942) sind für die

1 Max Weber, „Politik als Beruf“, in: Ders., *Gesammelte Politische Schriften*, hg. v. Johannes Winckelmann, Tübingen 1988, S. 505-560, hier: S. 560.

2 Manfred G. Schmidt, „Demokratietheorien. Eine Einführung“, Opladen 2000, S. 196 f.

funktionalistischen und pluralistischen Elitentheorien von Otto Stammer und Ralf Dahrendorf bis zu Wilhelm Bürklin insofern von zentraler Bedeutung, als er damit die argumentative Brücke zwischen „Elite“ und „Demokratie“ herstellt. Die Demokratie wird nicht als (volks-)souveräne Regierungsform einer Gesellschaft begriffen, sondern als ein Verfahren zur wettbewerblichen Auslese der Eliten. Eine auf diese Weise funktionierende Demokratie garantiert, dass immer die besten *leader* ausgewählt werden und die beste Elite am Besten regiert. Damit ist nicht nur die Verträglichkeit von Elite und Demokratie, sondern mehr noch die Wünschbarkeit und der Nutzen einer Elite für die Demokratie gegeben.

## **2. Kompetente Funktionsträger für die „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“**

In *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland* entwickelt Ralf Dahrendorf eine scheinbar paradoxe These: Die in den 1960er Jahren durch Schelskys prominent auf den Begriff gebrachte Selbstbeschreibung der deutschen Gesellschaft als „nivellierte Mittelstandsgesellschaft“ ist „für die, die oben stehen, nicht nur ein nützlicher ideologischer Schleier vor der Realität der halbierten Gesellschaft“, so beschreibt Dahrendorf das Nachkriegsdeutschland, „sondern auch ein Instrument der etwas ängstlichen Selbstbeschreibung“ eben jener „oberen Hälfte. Was nun, so Dahrendorf weiter, wenn diese Selbstbeschreibung richtig wäre und das Bild der Vielfalt nicht eine Verschwörergruppe von Drahtziehern versteckt, sondern ein Vakuum, der Platz an der Spitze der Gesellschaft also tatsächlich leer ist? Dahrendorf hat in gewisser Weise diese (seinerzeit) attraktive Selbstbeschreibung der Deutschen als Gesellschaft ohne Spitze oder Elite bestätigt – zugleich aber darauf bestanden, dass die deutsche Gesellschaft der Gegenwart sehr wohl eine Machtelite habe. „Es gibt in der deutschen Gesellschaft der Gegenwart – wie übrigens in jeder Gesellschaft – die Spitzenpositionen der verschiedenen institutionellen Bereiche, zu deren Rollen es gehört, Herrschaftsentscheidungen zu treffen. Diese Positionen sind überdies besetzt. Es gibt also die soziale Kategorie der Träger von Spitzenpositionen, und es ist terminologisch korrekt, diese Kategorie als Oberschicht oder dann, in bestimmter Begrenzung, als Elite, Machtelite, politische Klasse zu bezeichnen. Selbstverständlich hat die deutsche Gesellschaft der Gegenwart eine Machtelite. In Frage steht nicht ihre Existenz, sondern ihre Eigenart.“<sup>1</sup>

Die sozialwissenschaftliche Betrachtung der deutschen Elite, wie sie in den ersten zwei Nachkriegsjahrzehnten neben Dahrendorf von Hans Peter Dreitzel, Otto Stammer und Wolfgang Zapf geleistet wird, folgt dem Schumpeterschen Modell der wettbewerblichen Vermittlung von Elite und Demokratie. Allerdings wird der Elitebegriff differenziert und pluralisiert. In Anlehnung an C. Wright Mills zählen zu den Machteliten neben den politischen Eliten nunmehr auch Verwaltungs- und Wirtschaftseliten sowie die Führer von Interessenverbänden und Massenorganisationen, wissenschaftliche und kulturelle Eliten und die Spitzen der großen Kirchen wie die Medienelite. Theoretisch folgen diese

1 Ralf Dahrendorf, *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München 1965, S. 295.

Autoren damit dem Ansatz der Funktionseliten, also der Vorstellung, dass in den verschiedenen ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilbereichen je spezifische Teileliten wirken.

Vor diesem Hintergrund funktionaler Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilbereiche und der entsprechenden Differenzierung der Elite in Teileliten wird die Frage, in welchem Maße die Elitengruppen untereinander und gesellschaftlich integriert sind, zum Gradmesser der Leistungsfähigkeit demokratischer Gesellschaften. Integration wird zum Kernproblem der Demokratie erklärt und zugleich auf die Frage der *Elitenintegration* reduziert. In dieser Frage gelangen die Autoren zunächst zu der Einschätzung, dass sich in den Führungsgruppen der deutschen Gesellschaft ein hohes Maß an Kontinuität findet. Die Kontinuitätsthese wird an drei Aspekten festgemacht wird: *erstens* an der Tatsache, dass Elitenpositionen zu einem großen Teil Beamtenpositionen sind; *zweitens* rekrutieren sich die Führungsgruppen aus einer schmalen Oberschicht, aus dem Bürgertum und „Nachfolgebürgertum“. Die Herkunft qua Geburt schlägt jedoch nicht direkt durch, sondern – und das ist der *dritte* Aspekt der Stabilität – über die Sozialschichtung der Bildungschancen, die wesentlich in einer habituellen bzw. kulturellen Distanz der „deutschen Arbeiter“ zu Institutionen der höheren Bildung, also zur Universität, gründet.

Angesichts dieser über Bildungstitel bzw. akademische Ausbildung vermittelten Sozialrekrutierung ließe sich – wenn auch auf Kosten vertikaler, gesellschaftlicher Integration – eine relativ hohe horizontale Integration der deutschen Eliten vermuten. Dahrendorf und Zapf kommen jedoch zum gegenteiligen Befund: Die deutschen Eliten sind gerade nicht sozial, nicht etabliert, sondern „versäult“, d. h. die Teileliten sind in sich relativ homogen, als Machtelite jedoch aufgrund fehlender Zirkulation zwischen den verschiedenen Elitenbereichen inflexibel heterogen. Dahrendorf bezeichnet die westdeutsche Elite als „Machtelite wider Willen“ bzw. als sich gegenseitig blockierendes „Kartell der Angst“.

Wenngleich sich mit Stammer, Dahrendorf und Zapf der Funktionselitenansatz durchzusetzen beginnt, enthält dieser noch erkennbare Spuren eines Wertelitenansatzes, wie überhaupt zu dieser Zeit – auch getragen von Autoren, die nicht im engeren Sinne der Elitentheorie zuzurechnen sind, wie Joachim Knoll, Dolf Sternberger, Helmuth Plessner und Arnold Gehlen – am Wertelitenkonzept festgehalten wird. Zwar verlieren insbesondere die staatlich-politischen Eliten ihre einst faktische und theoretisch privilegierte Stellung zugunsten der Aufwertung anderer gesellschaftliche Teilbereiche, aber der sich in den ersten zwei Nachkriegsjahrzehnten noch haltende Wertelitenbegriff ist Ausdruck einer in der frühen Bundesrepublik häufig artikulierten Sehnsucht nach einer erkennbaren Spitze der Gesellschaft, eben nach Eliten und nicht nur Funktionsträgern. Politisch hat das Gerhard Schröder (von 1953-61 Bundesinnenminister) zum Ausdruck gebracht, als er davon sprach, „dass die Bildung einer politischen Elite für eine demokratische Ordnung (...) lebensnotwendig ist“ und dass die deutsche Nation nur zu sicherem Erfolg käme, wenn die auf verschiedenen Gebieten des Lebens vorhandenen „Avantgarden

zwar nicht äußerlich, aber ihrer Wirkung nach zu *einer* Elite verschmelzen“.<sup>1</sup>

Während in den 1950er und frühen 1960er Jahren das Elitethema wissenschaftlich breit bearbeitet wurde und es zudem einen öffentlichen Diskurs über Werthaltungen von und Leistungserwartungen an Eliten gegeben hat, wurde es ab den 1970er, die ganz im Zeichen der Demokratisierung standen, sehr ruhig um die Eliten. Öffentlich wurde über Eliten kaum noch gesprochen, wenn man von dem Dauerbrenner „Elite und Bildung“ mal absieht, der sich insbesondere in den 1980er Jahren wieder vermehrt findet. Gleichwohl gibt es seit Ende der 1960er Jahre eine konstante sozialwissenschaftliche Elitenforschung, bekannt als „Mannheimer Elitestudien“ nach dem Mannheimer Politikwissenschaftler Rudolf Wildenmann, der die Tradition einer umfragegestützten westdeutschen Eliteforschung begründete.<sup>2</sup>

Der Funktionselitenbegriff setzt sich jetzt als klar entnormativierter Ansatz durch. Dessen Vorzug beschreibt Wilhelm Bürklin, Leiter der letzten Elitenstudie von 1995, so: Während der Begriff der „Wertelite“ für „die nicht unproblematische und von subjektiven Werturteilen geprägte Annahme“ steht, „es existiere eine Gruppe geistlich, sittlich oder sozial höherwertiger Individuen in einer Gesellschaft“, beschränkt sich der Begriff der Funktionselite und der noch exaktere Begriff der Positionselite „auf die rein formale Erfassung des Personenkreises, der aufgrund objektivierbarer Qualifikationen“ die „Führungspositionen in den wichtigsten Institutionen und Organisationen einer Gesellschaft innehat“.<sup>3</sup> Neben diesem eben nicht nur methodisch begründeten Vorzug entspricht der formalisierte und entnormativierte Funktionselitenansatz dem Selbstbild einer konsolidierten Mittelstandsgesellschaft. Die beiden zentralen Befunde der Mannheimer Elitestudien – die westdeutschen Eliten sind dem Typus der „konsensuell geeinten“ Elite zuzurechnen (d.h. es besteht ein Konsens darüber, Interessenkonflikte im Rahmen demokratischer Institutionen auszutragen, und zudem existieren dichte Interaktionsnetzwerke zwischen den Teileliten) und es besteht in der Bevölkerung wie in den Eliten ein gleichermaßen hohes Vertrauen in die Fähigkeit der politischen und gesellschaftlichen Institutionen, die jeweiligen Interessen wirkungsvoll zu vertreten – diese beiden Befunde spiegeln, wie Bürklin rückblickend schreibt, die Selbstwahrnehmung einer stabilen bundesdeutschen Demokratie wider.<sup>4</sup>

Herfried Münkler hat diese „goldene Zeit“ mit Arnold Gehlen dahingehend pointiert, dass vermutlich Eliten dann für Gesellschaften von großem Nutzen sind, „wenn sie sich von den Institutionen konsumieren lassen bzw. die Institutionen dazu in der Lage sind, Eliten effektiv zu rekrutieren, sie zu zähmen und auf die Sicherung der institutionellen Ordnung zu verpflichten – und ihnen zugleich die begrenzten Freiräume zu lassen, die vonnöten sind, damit sie

1 Gerhard Schröder, „Elitebildung und soziale Verpflichtung“, Schriftenreihe der Bundeszentrale für Heimatdienst H. 12, Bonn 1955, S. 8, 19.

2 Zu Geschichte der „Mannheimer Elitenstudien“ vgl. Wilhelm Bürklin u.a., „Eliten in Deutschland. Rekrutierung und Integration“, Opladen 1997, S. 11 f.

3 Wilhelm Bürklin, „Eliten in Deutschland“, a.a.O., S. 16.

4 Wilhelm Bürklin, „Eliten in Deutschland“, a.a.O., S. 12.



institutionenkonservativ agieren können. Das sind Zeiten gesellschaftlicher Normalität. Eliten werden durch das reibungslose Funktionieren der Institutionen gewissermaßen invisibilisiert. Wo Institutionenvertrauen vorherrscht, muss über Eliten nicht viel gesprochen werden.“ Das heißt natürlich umgekehrt: Wenn besonders viel über Eliten gesprochen, dann stimmt irgendetwas nicht mehr, dann sinkt das Vertrauen in die gesellschaftlichen Institutionen und die Eliten geraten in eine kompensatorische Position: „Intensivierte Elitenthematisierung ist, so gesehen, ein Krisenphänomen.“<sup>1</sup>

### **3. Das Ende der alten Bundesrepublik und die Suche nach neuen Eliten**

Der öffentliche Elitendiskurs der 1990er Jahre wie die jüngere sozialwissenschaftliche Beschäftigung mit Eliten lassen sich in einem gemeinsamen Paradoxon zusammenfassen: Eliten werden als Lösung eines Steuerungs- und Reformproblems perspektiviert, erscheinen aber zugleich als personifizierter Ausdruck dieses Problems selbst. Anders gesagt: Im Gewande der Elitenkritik formuliert der Elitendiskurs den Bedarf an neuen Eliten. Die alten Eliten haben versagt, weil sie nicht die Leistungen erbracht haben, die von ihnen erwartet wurden, es bedarf daher neuer, leistungsstarker Eliten, die imstande sind, die politischen Herausforderungen besser zu bewältigen. Aber von welchen Leistungen ist hier die Rede und woran lässt sich ermessen, ob die Eliten die Leistungsanforderungen erfüllen oder nicht?

Diese Fragen verweisen nicht nur auf die Diffusität des öffentlichen Elitediskurses, sondern auch auf ein Defizit der Elitentheorie. Der dominante Funktionselitenansatz operiert mit einem formalen, wertneutralen Leistungsbegriff, der auf den Zugang zu Elitepositionen über Qualifikation (Bildungsabschlüsse) und beruflichen Erfolg (Alter bei der Besetzung von Führungspositionen) abhebt. Dabei werden qualitative Fragen wie die nach der kompetenten Realisierung von Positionen ebenso ausgeblendet wie Werthaltungen und Vorbildfunktion von Eliten. Die Vorteile dieser Formalisierung und Entnormativierung liegen auf der Hand: Die schwierige Frage nach Beurteilung und Messung von Eliteleistungen wird umgangen und die von Beginn an umstrittene Suche nach integrativen Werthaltungen in pluralistischen und hochindividualisierten Gesellschaften in der Figur des tüchtigen Experten aufgelöst.

Ein wesentlicher Grund dafür, dass diese Vorteile nunmehr als Defizite wahrgenommen werden, liegt nicht zuletzt in den nicht-intendierten Effekten der letzten großen Bildungsreform. Die Öffnung der Universitäten in den 1970er Jahren hat nicht nur zu einer Akademisierung der Eliten in allen Funktionsbereichen geführt und die Vorstellung einer Elitenselektion qua Leistung befördert, sondern zugleich eine sich in den 1990er Jahren dramatisch zuspitzende Entwertung von Bildungstiteln evoziert. Zwar erscheint Bildung mehr denn je als ausschlaggebende Ressource, den sich verschärfenden

<sup>1</sup> Herfried Münkler, „Vom gesellschaftlichen Nutzen und Schaden der Eliten“, in: Deutschlands Eliten im Wandel, hg. v. Herfried Münkler, Matthias Bohlender, Grit Straßenberger, Frankfurt/M 2006, S.25-45, hier: S. 31.

Wettbewerb um Erfolgchancen auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu meistern, aber das Universitätsdiplom ist dafür immer weniger eine Garantie. Auch darauf verweist der öffentliche Elitendiskurs: Der Vorwurf an die Eliten lautet ja nicht, dass sie ungebildet seien, sondern dass sie nicht die Leistungen erbringen, die sie als herausgehobene und verantwortliche Positionsinhaber erbringen sollten. Die deutschen Funktionseliten besitzen zwar höhere Bildungsabschlüsse, aber dies gilt nicht mehr (allein) als Ausweis von Leistungsfähigkeit.

Was der entnormivierte Funktionselitenansatz so erfolgreich suspendiert hatte, kehrt nunmehr in Gestalt der Elitenkritik zurück. Es geht jetzt nicht nur um die unzureichende Leistungsfähigkeit der Eliten bzw. die Erfolglosigkeit in der Realisierung ihrer Positionen. Es werden zudem Führungsschwäche, Strategielosigkeit sowie individualistische Werthaltungen und fehlende Vorbildfunktion der bundesdeutschen Eliten moniert. Auf die Bühne der öffentlichen Aufmerksamkeit tritt die Rhetorik einer mit Führungs- und Sozialkompetenz ausgestatteten Leistungselite. Dieses im öffentlichen Diskurs virulente Elitenverständnis hat mit der klassischen Theorie weit mehr gemein als mit dem pluralistischen Funktionselitenansatz. Seine zentralen Kennzeichen sind Führung, Werte und Performanz.

Innerhalb der Sozialwissenschaften wird dieses anspruchsvolle Leistungselitenverständnis unter dem Titel „Kompetenz“ bzw. „Exzellenz“ diskutiert, wobei die Bündelung von häufig geradezu gegensätzlichen Kompetenzen als Ausweis von Exzellenz gilt. Die Liste attraktiver Kompetenzen changiert zwischen Demut und Ehrgeiz, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit, Kreativität und Routine, organisatorischer Strategiefähigkeit und Medienkompetenz. Besonders plastisch werden diese komplexen Rollenzuschreibungen in der Erwartung von gleichermaßen kooperativen wie agonalen Fähigkeiten. Kompetenz erscheint hier als generalistische Fähigkeit, abhängig vom Handlungskontext mit divergierenden Anforderungen umgehen zu können und Rollenkonflikte zu vermeiden. Die Professionssoziologie thematisiert diesen Zusammenhang auch als „adressatenbezogene Leistungsinszenierung“ und spricht angesichts der Anforderung, sich auf einem „leistungsbezogenen ‚Erwartungsmarkt‘“, dem „objektive“ Leistungsmaßstäbe zugunsten der diskursiven Konstruktion von Kompetenzerwartungen verlorengegangen sind, bewegen zu müssen, von „Kompetenzdarstellungskompetenz“ (Ronald Hitzler).

Die Schnittstelle zwischen dem öffentlichen Elitendiskurs und dem sozialwissenschaftlichen Kompetenzdiskurs besteht in der genuin elitentheoretischen Annahme, dass Personen Organisationen prägen, dass also herausgehobene Ämter nicht von „tüchtigen Experten“, sondern von markanten Persönlichkeiten ausgefüllt werden sollten. Diese gesellschaftliche – und vom sozialwissenschaftlichen Kompetenzdiskurs unterstützte – Erwartungshaltung einer kompensatorischen Position der Eliten hat Herfried Münkler im Blick, wenn er in der intensivierten Elitenthematisierung ein doppeltes Krisenphänomen entdeckt: Am Anfang stand das schwindende Vertrauen in die Institutionen, daraus erwuchs eine

gesteigerte Aufmerksamkeit für die verschiedenen Teileliten, im Gefolge dieser Aufmerksamkeitssteigerung wurde vermehrt Elitenversagen beobachtet und die Forderung nach neuen – leistungsstärkeren – Eliten aufgestellt.<sup>1</sup>

Damit ist freilich auch gesagt, dass der formalisierte und entnormierte Funktionselitenansatz mit seinen beiden zentralen Befunden – konsensuell geeinte Elite und hohes Institutionenvertrauen aufseiten der Elite wie der Bevölkerung – dem Gesellschaftsbild der „neuen“ Bundesrepublik nicht mehr entspricht.

Die „Berliner Republik“ der 1990er Jahre und folgende ist von einem Umbruch des Sozialmodells bestimmt, nämlich von eklatanten Veränderungen in der sozioprofessionellen Kategorisierung von Lohn-, Gehalts- und Leistungsgruppen, sowie von einer Krise der Repräsentation von Gesellschaft. Wie in den gescheiterten Bündnissen für Arbeit sichtbar wurde, verlieren die alten korporatistischen Arrangements gesellschaftlicher Interessenvermittlung und damit auch die etablierten Formen horizontaler Elitenintegration ihre Bedeutung, wie das Wolfgang Streeck in der treffenden Formel von der „Abwicklung der Deutschland-AG“ zusammengefasst hat. Zwischen den Desintegrationseffekten des deutschen Korporatismus und der Wiederkehr eines auf Werte, Leistung und Führung ausgerichteten Kompetenzdiskurses lässt sich ein Zusammenhang herstellen. Die Geschichte der „Deutschland AG“ kann als ein spezifischer Elitenkonsens beschrieben werden, in welchem Führung, Verantwortung und Leistung übergreifend und doch arbeitsteilig organisiert und institutionalisiert waren. Die Eliten der sozialen Marktwirtschaft standen für Performanz, für Wirtschaftswachstum und ökonomische Leistung, die Eliten des Staates und der Volksparteien sowie die Gewerkschaften und Verbände für Führung und soziale Verantwortung. Mit der Aufkündigung des Elitenkonsenses wurden plötzlich Leistung gegen soziale Verantwortung ausgespielt und politische Führungsfähigkeit in Zweifel gezogen. Zugleich signalisierte der öffentliche Kompetenzdiskurs die Gültigkeit dieser drei Attribute für Elitenhandeln allgemein, wobei unklar bleibt, ob es sich hierbei um eine personelle oder institutionelle Zuschreibung handelt.

Verschärfend hinzu kommt, dass in pluralistischen und massenmedial vermittelten Demokratien politische Entscheidungen im Rückbezug auf eine immer heterogener werdende (Partei-)Gefolgschaft und Wählerschaft sowie in Auseinandersetzung mit anderen konkurrierenden Akteuren in der parlamentarischen, der verhandlungsdemokratischen und der öffentlichen Arena erfolgen, wobei letzteres immer auch bedeutet: unter Bedingungen medialer Dauerbeobachtung und – evaluation. Diese für das Treffen und Durchsetzen politischer Entscheidungen hoch problematische Situation wird im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs krisendiagnostisch als „Strukturbruch der Demokratie“ bezeichnet.<sup>2</sup>

Die Krisendiagnose eines „Strukturbruchs der Demokratie“ stellt auf das Auseinandertriften zwischen einer verhandlungsdemokratischen Ebene, auf der

1 Herfried Münkler, „Vom gesellschaftlichen Nutzen und Schaden der Eliten“, a.a.O., S. 31 f.

2 Grande, Edgar, „Charisma und Komplexität. Verhandlungsdemokratie, Mediendemokratie und der Funktionswandel politischer Eliten“, in: Leviathan, 28. Jg. (2000) H. 2, S. 123-141.

Experten unter Ausschluss der Öffentlichkeit wirken und Kompromisse aushandeln, und einer zweiten Ebene der Mediendemokratie ab. Hier agieren Politiker und Prominente mit dem Ziel, Mehrheiten zu überzeugen. Beide Ebenen folgen unterschiedlichen Rationalitäten und Handlungslogiken. Während die Logik der Kompromissbildung in der Verhandlungsdemokratie die Anonymisierung der Beiträge verlangt, erfordert die Logik der Publizität die öffentliche Zuschreibung von Leistungen und die Personalisierung von Erfolgen und Misserfolgen. Für die politischen Eliten bedeutet dies, dass sie auf der verhandlungsdemokratischen Ebene faktisch an Gestaltungskraft verlieren, aber in gesteigertem Maße personalisierte Zuschreibungsadresse von Verantwortung und Entscheidung bleiben.

Für Edgar Grande liegen die Gründe der medialen Personalisierung in der gestiegenen Komplexität des modernen Politikprozesses, deren Kompensation bislang durch die Legitimationskraft der bestehenden Institutionen, durch deutungs- und sinnstiftende religiöse oder politische Weltbilder sowie durch Vertrauensbildung via wissenschaftliche Expertise geleistet wurde. In dem Maße aber wie diese Kompensationsmodi versagen – durch den Vertrauensverlust in die bestehenden Institutionen der Interessenvermittlung, den Wegfall identitätsstiftender Weltbilder und die Inflationierung und Politisierung wissenschaftlicher Expertise –, wird die Funktion der politischen Komplexitätsreduktion zunehmend von der Person des Politikers übernommen. Die Person des Politikers wird zum Funktionsäquivalent für die „herkömmlichen“ Modi der Komplexitätsreduktion. Es kommt daher zu einer unerwarteten Renaissance des künstlichen und medial konstruierten Charismas.

Edgar Grande folgert aus diesem Umstand einen Bedarf an charismatischen Führern und neuartigen Eliten, die in den Doppelstrukturen von Verhandlungsdemokratie und Mediendemokratie wirken können, die die Medienöffentlichkeit nicht nur nutzen, um ihre Popularität zu verbessern, sondern sie auch strategisch einsetzen, um ihre Erfolgchancen in der Verhandlungsdemokratie zu verbessern. Zugleich aber gibt Grande zu bedenken, dass das Webersche Charisma-Konzept auch Anhaltspunkte für die problematischen Folgen von Interdependenzen zwischen Mediendemokratie und Verhandlungsdemokratie gibt, nämlich das Aufsprengen der bürokratisch-rationalen Herrschaft zugunsten eines populistischen Schürens von Leidenschaften und einer Irrationalisierung der Politik. Der Preis für den Legitimitätsgewinn der Mediendemokratie ist ihr Rationalitätsdefizit.

Ich komme zu einigen Abschlussbemerkungen. Welche Effekte hatte die in ihrer Vehemenz letztlich doch überraschende öffentliche Elitenthematisierung? Wenn der intensiviertete Elitendiskurs ein Krisenindikator ist, sind inzwischen Krisenbewältigungsstrategien sichtbar geworden?

Die politischen Eliten haben auf die Forderung nach neuen Eliten durchaus vorhersehbar reagiert: und zwar über die Etablierung neuer Mechanismen der Eliteförderung. Neben der Gründung einer Fülle sich selbst so bezeichnender Eliteeinrichtungen hat die Bundesregierung das Projekt der deutschen Eliteuniversitäten ins Leben gerufen, das dann auch bis Mitte 2004 öffentlich diskutiert wurde und das, umgewidmet zum Exzellenzwettbewerb, nun schon in die

dritte Runde geht. Wie auch immer man zu diesem Exzellenzwettbewerb steht, so ist doch eins klar: Es geht hier primär um die Förderung wissenschaftlicher Exzellenz. Die aber stand gar nicht im Fokus der öffentlichen Elitenkritik und löst damit auch nicht das „Elitenproblem in Deutschland“. Denn dieses besteht nach wie vor darin, dass die Wirtschafts- und die politischen Eliten aus Sicht der „Bürgerinnen und Bürger“ nicht das leisten, was sie leisten sollten.

Auf die Kritik der insbesondere nach der letzten Finanzkrise wieder in den öffentlichen Fokus gerückten „raffgierigen“ und „verantwortungslosen“ Wirtschafts- und Finanzelite will ich nicht näher eingehen, sondern am Schluss einige Bemerkungen über „politische Führung“, dem aktuellen Schlagwort der öffentlichen Debatte, machen. Die Kritik lautet auf Führungsschwäche, d.h. die politischen Eliten in Deutschland führen zu wenig, stellen zu sehr auf öffentliche Wirkung ab, am bloßen Machterhalt interessiert entwickeln sie keine zukunftsfähigen Projekte, für die sie auch bereit sind, verantwortlich einzustehen. Das ist freilich nur die eine Seite. Die andere Seite ist, dass dann, wenn Politiker „durchregieren“, sich gerade in letzter Zeit vermehrt Bürgerproteste „Bahn“ brechen.

Angesichts dieser „verwirrenden“ Situation fragt Peer Steinbrück in seinem lesenwerten Buch *Unterm Strich* ziemlich entnervt, was der Bürger eigentlich vom Politiker erwartet: „Die Politiker aus dem Bilderbuch sollen mehr arbeiten, mehr wissen und mehr leisten als alle anderen, aber sich möglichst nicht von der Masse abheben. (...) Sie sollen zugleich herausragen und Mittelmaß bleiben. (...) (Die Bürger) beklagen den Verfall politischer Führungskraft, haben aber für einen autoritativen Stil nicht viel übrig. Sie bejubeln aufsteigende Sterne in der Politik und verdammen sie, wenn sie auf ihrer Bahn ausrutschen. (...) (Sie verlangen) von den Politikern, (verantwortliche) Entscheidungen zu treffen (...), sind aber in ihrem eigenen (...) Umfeld nicht bereit, selbst Verantwortung zu übernehmen.“<sup>1</sup>

Was Peer Steinbrück hier problematisiert, ist die responsive Überforderung politischer Eliten durch selbstbewusste, parteiungebundene und konsumorientierte Bürger, die ihre individuellen Ansprüche an die Politik geltend machen. Dieses Problem ist jedoch nicht nur nicht in einer zunehmend output-orientierten, auf Elitenhandeln fokussierten *leader-democracy* zu lösen, sondern wird durch eine solche, am Schumpetersches Modell orientierte Praxis der Eliten-Demokratie gerade produziert. Denn in diesem Modell werden die Bürger „mit politischen Entscheidungen konfrontiert, die nicht responsiv, sondern präferenzanleitend sind. Konfrontiert mit den ursprünglichen Präferenzen der Bürger muss politisches Handeln so zu Frustrationserfahrungen führen.“<sup>2</sup>

Wir haben es hier im doppelten Sinne mit einem Elitenproblem zu tun, denn es betrifft das Elitenpersonal ebenso wie die institutionelle Vermittlung von Eliten und Bevölkerung. Anders gesagt: Was hier zur Disposition steht, ist ein Führungsverständnis, das – indem es politische Führung „von oben“ praktiziert – die

1 Peer Steinbrück, „Unterm Strich, Hamburg 2010, S. 410 f.

2 Claudia Ritzi/Gary Schaal, „Politische Führung in der ‚Postdemokratie‘“, in: APuZ 2-3/2010, S. 9-15, hier: S. 12.

alte stabilitätspolitische Einsicht vergessen hat, dass Eliten, die in herausgehobener Verantwortung stehen, sich mit politischen Initiativen öffentlich positionieren müssen, zugleich aber dafür Sorge zu tragen haben, dass diejenigen, die dieses Projekt unterstützen sollen, durch responsive Verfahren der Bürgerbeteiligung mit in die politische Verantwortung genommen werden, selbst wenn dies bedeutet, kurzfristig auf effizientes „Durchregieren“ zu verzichten. Denn langfristig betrachtet, können die sozialen und politischen Kosten von Schumpeters effizienter „Führer-Demokratie“ den kurzfristigen Nutzen kassieren.

# Eine neue Elite braucht Multi-Stakeholder-Kompetenz

Lars Zimmermann, Vorstandssprecher der stiftung neue verantwortung, im Gespräch mit Pastorin Renate Fallbrüg

*Herr Zimmermann, Sie sind Vorstandssprecher der „stiftung neue verantwortung“. Was kann an Verantwortung neu sein?*

Verantwortung ist nicht neu. Neu ist die die Art und Weise, wie aus unserer Sicht Verantwortung zukünftig wahrgenommen werden muss - vor allem interdisziplinär und sektoren-übergreifend. Hier setzt die „stiftung neue verantwortung“ an, indem sie jedes Jahr Fellow- und Associateships an ausgewählte junge Experten vergibt, die konkrete gesellschaftspolitische Themen- und Problemstellungen bearbeiten.

*Stiftungen, die Fellowships an junge Experten vergeben, gibt es seit langem, worin liegt das Neue Ihrer Stiftung?*

In der wissenschaftlichen Forschung sind Stipendienprogramme keine Seltenheit. Als Think Tank arbeiten wir natürlich wissenschaftlich fundiert, aber konsequent öffentlichkeitsorientiert. Zudem spielt der Vernetzungsgedanke eine wichtige Rolle. Die wirtschaftlichen, technischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen, denen wir uns in der Gegenwart mit Blick auf die Zukunft stellen müssen, sind komplexer geworden. So komplex, dass nur über Fächer- und Organisationsgrenzen hinweg konstruktive Ideen und Lösungsansätze entstehen können. Deutschland verfügt über eine Vielzahl von exzellenten Unternehmen, Universitäten, Forschungs- und Bildungseinrichtungen. Hinzu kommen Institutionen und Organisationen - wie etwa die Kirchen. An all diesen Orten arbeiten junge Experten- Vordenker und Praktiker, die Lösungsexpertisen für diese wichtigen Zukunftsfragen mitbringen. Doch was fehlt, ist die inhaltlich ausgerichtete Vernetzung. Unser Ziel ist es, strategische Trends und Herausforderungen in konkreten Forschungsfragen aufzugreifen und dabei eine enge Verzahnung von Wissenschaft, Wirtschaft, Politik/Verwaltung und Gesellschaft zu befördern.

*Wie setzen Sie diesen Grundgedanken der Vernetzung konkret um?*

Wir stellen jedem unserer Stipendiaten (Fellows) eine interdisziplinäre Forschungsgruppe - die sogenannten Associates - zur Seite, die zusammen mit ihm oder ihr eine professionelle Plattform bietet, um Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln. Wer beispielsweise im Bereich Wirtschaft über Energiekonzepte von morgen nachdenken will, braucht Naturwissenschaftler im Team, aber vielleicht auch eine Chaosforscherin, einen Kommunikationsexperten, einen

Juristen oder eine Referentin aus dem Umweltministerium. Der Fellow erarbeitet mit uns die Fach- und Erfahrungskompetenzen, die er in seinem Team haben möchte, um die Fragestellung bearbeiten zu können. Als Stiftung treten wir dann an fachkompetente Persönlichkeiten aus den gewünschten Bereichen heran mit der Bitte, sich für dieses Forschungsteam zu bewerben. Nach einem sehr langen und intensiven Auswahlprozess entscheiden wir dann zusammen mit dem Fellow, welche acht Associates aus dem entsprechenden Bewerberpool berufen werden. Unter der Leitung des Fellows arbeitet die Forschungsgruppe dann für knapp zwölf Monate an der entsprechenden Fragestellung.

*Wird die Forschergruppe während ihrer Arbeit von der Stiftung begleitet?*

Die Forschungsgruppe durchläuft gemeinsam ein Curriculum von eigens entwickelten Leadership Trainings, die darauf ausgerichtet sind unter dem Leitbild „verantwortlicher Führung“ das sektorübergreifende und interdisziplinäre Denken zu fördern. Am Ende des Projektes steht nicht nur eine Forschungsarbeit, die der Fellow in gemeinsamer Autorenschaft mit den Associates veröffentlicht. Am Ende steht ein Team, das sich in einem gemeinsamen Trainingscurriculum praxisrelevante Führungskompetenzen erworben hat. Führungskräfte von morgen müssen heute nicht nur über Fachkompetenz verfügen, sie müssen in der Lage sein in Führungsnetzwerken zu agieren. Dazu brauchen sie methodische Kompetenzen, wie Teamleitung oder Verhandlungsführung. Vor allem aber brauchen sie die Fähigkeit, unterschiedliche Organisationslogiken zu verstehen und verschiedene funktionsbezogene Werteverständnisse in Entscheidungen einbinden zu können. Neudeutsch heißt das: Führungskräfte von morgen brauchen eine „Multi-Stakeholder-Kompetenz“. Diese Kompetenz wird mit unserem Curriculum in den Projektteams entwickelt und gestärkt.

*Neue Verantwortung also durch eine neue Elite?*

Wenn Elite nicht einen Status meint, den eine Person durch ihre Funktion inne hat, sondern die Kompetenzen beinhaltet, die notwendig sind, um fachkompetent und verantwortlich den komplexen Herausforderungen der Zukunft begegnen zu können, dann ja.

*Die Idee für die „stiftung neue verantwortung“ haben Sie aus den USA mitgebracht?*

Ich hatte zwei Jahre die Möglichkeit als Fellow der Kennedy School auf Government in Harvard zu forschen. Als ich zurückkam wusste ich, was in Deutschland fehlt und habe ein erstes Konzept entwickelt. Ich hatte zunächst nur die Idee und dann vor allem das Glück, nach meiner Rückkehr nach Deutschland die Möglichkeit zu bekommen, diese Idee zusammen mit namhaften Unternehmen, Wissenschaftsorganisationen und Stiftungen in einem für Deutschland vollkommen neuem Konzept umzusetzen.



*So, wie Sie das sagen, klingt es als wäre es ohne Probleme möglich, die Initiative zu ergreifen und eine Stiftung zu gründen?*

Ich behaupte nicht, dass es leicht war. So etwas kann nur in Zusammenarbeit vieler Partner entstehen. Aber wir haben gezeigt, dass es möglich ist. Mir war klar, dass ich mich nach meinem USA-Aufenthalt durch die Gründung eines Think Tanks etwas unternehmerisch aufbauen wollte. Wichtig ist mir zu betonen, dass ich ohne großes Privatvermögen gestartet bin. Ich hatte aber das Glück, dass einige Personen und Stifter mein erstes Konzept überzeugend fanden und mir knapp 50.000 EUR zur Verfügung gestellt haben. Zurück in Deutschland konnte ich vermittelt durch den Geschäftsführer der Stiftung Mercator meine Idee an geeigneter Stelle – dem Unternehmen Egon Zehnder International – präsentieren. Dort hatte man ganz ähnliche Überlegungen und wir haben das Konzept weiterentwickelt und uns zusammengeschlossen. Heute wird die Stiftungen durch viele Unternehmen und Stiftungen unterstützt – Giesecke & Devrient, EnBW, Bosch, Knauf, Evonik, die Stiftung Mercator oder der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, um nur einige wenige zu nennen.

*Sie waren Referent eines Beraters des luxemburgischen Premierministers, Projektmanager der Bertelsmann-Stiftung, Berater für das Aspen Institute Berlin und Fellow im Planungsstab des Auswärtigen Amtes.*

Ja. Durch diese unterschiedlichen Stationen habe ich einen Einblick bekommen, wie unterschiedlich Institutionen, die private Wirtschaft und politische Strukturen in ihrem Denken und Handeln angelegt sind.

*Was ist die Voraussetzung für die Teilnahme an einem Programm der „stiftung neue verantwortung“?*

Alle Bewerber müssen sich einem sehr wettbewerbsintensiven Auswahlverfahren stellen. Gemeinsam mit Egon Zehnder International, eine der weltweit führenden Firmen für die Suche und Bewertung von hochqualifizierten Führungskräften, haben wir ein Auswahlverfahren entwickelt, das es uns ermöglicht, über die rein fachliche Expertise oder über ein Empfehlungsschreiben hinauszublicken. Dass wir eine herausragende Expertise im oder einen außergewöhnlichen Zugang zu dem jeweiligen Forschungs- und/oder Arbeitsgebiet voraussetzen, versteht sich. Wir prüfen außerdem die Fähigkeit, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten und die Bereitschaft, an der eigenen professionellen und persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten. Ein sehr guter Abschluss an einer herausragenden Universität, Berufserfahrung in einem renommierten Unternehmen oder einer Institution allein, sagt noch nichts über die Multi-Stakeholder-Kompetenz eines Kandidaten aus.

*Legen Ihnen die Unternehmen, die Sie finanziell unterstützen, gelegentlich nahe,*

*doch in ihren Reihen nach Absolventinnen und Absolventen zu suchen?*

Dass wir eine überparteiliche und gemeinnützige Stiftung sind, ist keine Floskel. Das hat an der einen oder anderen Stelle natürlich zu Enttäuschungen geführt, weil wir Kandidaten nicht genommen haben. Aber natürlich haben wir auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller entsprechenden Organisationen in unserem Programm. Unser Auswahlprozess ist transparent und richtet sich nach klaren Kriterien.

*Welche Themen werden in der „stiftung neue verantwortung“ aktuell bearbeitet?*

Wir unterscheiden in unseren Ausschreibungen unterschiedliche Cluster. Das sind: Gesellschaft, Sicherheit, Umwelt/Technologie und Wirtschaft. Beispielsweise im Bereich Wirtschaft haben wir aktuell ein Projekt ausgeschrieben, das „Global Economic Ethics“ heißt. Ausgangspunkt sind die aufstrebenden asiatischen Wirtschaftskräfte, die wie etwa China, nicht nur eine andere Staats- und Wirtschaftsordnung haben als Deutschland, sondern auch andere ethische Vorstellungen, die in dem was wir als „soziale Marktwirtschaft“ beschreiben, ihren Niederschlag finden werden. In einem Projekt aus dem Cluster Gesellschaft geht es um „Leading in Complexity“. Ziel des Projektes ist, die Möglichkeiten eines Komplexitätsmanagements zu identifizieren, um so innovative Lern- und Weiterbildungsmethoden zu entwickeln – das ist für Ministerien ebenso wichtig wie für Unternehmen. In einem anderen Projekt aus dem Cluster Gesellschaft geht es um die Bedeutung der Organisationskultur für die Attraktivität und die Innovationsfähigkeit von Arbeitsgebern. Das sind drei von zehn Projekten, die wir für das Fellow-und Associate-Programm 2011-2012 ausgeschrieben haben. Wir möchten ein Think-Tank sein, der Komplexitätsreduktion und damit Problemlösungen möglich macht.

*Herr Zimmermann, vielen Dank für das Gespräch.*

Weitere Informationen unter [www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

# Die Johanniter.

## Tradition mit Zukunft?

Achim von Quistorp

Erlauben Sie mir ein paar einleitende Beobachtungen, bevor ich zum eigentlichen Thema dieses Tagungsteils komme. In den letzten Wochen sind mir einige Nachrichten aufgefallen, die für unsere Tagung relevant sein könnten.

- Der Rat der Evangelischen Kirche Deutschlands hat die Stelle eines „Beauftragten für den Johanniterorden“ eingerichtet und sie nicht mit jemandem aus dem Diakonischen Werk, sondern mit einem Theologieprofessor besetzt.
- Der Evangelische Kirchentag hat die Johanniter gebeten, von nun an einen ständigen Vertreter ins Präsidium zu entsenden.
- Neulich wurde ich von der Kirche gebeten, mehr Johanniter dazu zu ermuntern, in den Kirchenvorständen und Synoden aktiv zu werden. Allein in Hamburg sind es aber bereits ungefähr 30 Personen.
- Die Johanniter sind der einzige Teil der Kirche, der Ihnen auf dieser Tagung über evangelische Eliten vorgestellt wird.

Wer sind diese Johanniter?

Hat ihre Tradition eine Zukunft? Und warum bekommen sie in der Kirche wieder mehr Aufmerksamkeit? Mit einem subjektiven Versuch der Beantwortung dieser Fragen wollen wir uns in der nächsten Stunde befassen. Mein Einleitungsreferat habe ich hierzu in drei Teile gegliedert.

1. Wer sind die Johanniter? In diesem Teil fasse ich Ihnen die über 900-jährige Geschichte des geistlichen Ritterordens zusammen, erläutere Ihnen die Ziele des Ordens und skizziere seine Strukturen und Handlungsfelder.
2. Halte ich die Johanniter für Elite? Hier versuche ich, einige Definitionen von Elite auf den Johanniterorden und seine Mitglieder anzuwenden.
3. Wie könnten die Johanniter der Nordelbischen Kirche nutzen? In diesem letzten Teil würde ich u.a. gern Ihre Wünsche aufnehmen, die Sie wahrscheinlich durch Ihre Diskussionen im Laufe dieser Tagung gebildet haben.

### **1. Wer sind die Johanniter?**

Die Johanniter sind ein von Kirche und Staat anerkannter geistlicher Ritterorden mit einer über 900 Jahre langen Tradition. Wir haben uns unter den Auftrag gestellt, Gottes Liebe sowohl durch die helfende Tat als auch durch das heilende Wort weiterzutragen. Konkreter gesagt: Der Johanniterorden ist sichtbar durch Seniorenheime, Krankenhäuser, Rettungsdienste, Behindertenwerkstätten, Hospize, Kindergärten und einzelne Schulen. Wir sind es auch durch die

Johanniter Unfallhilfe, die Johanniter Hilfsgemeinschaft und durch die Johanniterschwestern. Wir bekennen uns zu unserem Glauben als evangelische Christen und wollen aktiv für ihn eintreten.

Die für die heutige Tagung relevante Gesinnung der Johanniter lässt sich vielleicht dadurch am besten skizzieren, dass wir mit einem Blick auf die geschichtlichen Wurzeln des Ordens beginnen. Hierfür müssen wir uns gedanklich gut 900 Jahre und nach Jerusalem zurückversetzen. Während des von Papst Urban II. ausgerufenen Ersten Kreuzzugs ins Heilige Land, schlossen sich abendländische Ritter und Fürsten 1099 in Jerusalem einem christlichen Hospital an, das Johannes dem Täufer geweiht war und – nach heutigen Maßstäben – als Kombination von Herberge, Gasthaus, Obdachlosenasyll, Sozialstation, Krankenhaus und Hospiz diente. Trotz des eindeutig christlichen Bekenntnisses nahm es Hilfsbedürftige und Pilger aller Religionen auf; Jerusalem war schließlich schon damals für Juden, Christen und Muslime ein Pilgerziel ersten Ranges. Anders als z.B. der Templerorden oder der Deutsche Orden begann der Johanniterorden also nicht als Militärorden, sondern als Hospitalorden.

In kurzer Zeit soll dieses Hospital sich zu der größten Anlage Europas entwickelt haben. Neben der Versorgung der stationär behandelten Kranken, für die in einem Krankenhaus mit Fachabteilungen, Stations- und Chefärzten bis zu 2.000 Betten bereit standen, lag der Schwerpunkt der Arbeit auf der Betreuung der Armen, die mit Mahlzeiten und Kleidung versorgt wurden. Der Orden kümmerte sich auch um die aus mohammedanischer Gefangenschaft zurückgekehrten oder losgekauften Christen.<sup>1</sup>

Diese praktizierte Nächstenliebe wurde später durch einen militärischen Dienst erweitert. Dies hatte zunächst mit der Sicherung der Pilgerstätten und Pilgerwege begonnen, entwickelte sich dann aber zu einer regelrechten Land- und Seemacht mit z.B. eigener Flotte und über 50 Burgen. Akkon, Rhodos und Malta<sup>2</sup> bringen einige von Ihnen vielleicht in Verbindung mit den Johannitern.

Zu den Diensten im Heiligen Land und im sonstigen Mittelmeerraum kamen noch die Dienste in den Ländern vor Ort, in die die Ritter zurückkehrten. Auch hier entstanden Hospitäler und Kirchen, aus denen heraus die Johanniter die Hilfsbedürftigen versorgten und ihren Glauben verkündeten. Ebenfalls ist überliefert, dass sie bereits damals unaufgefordert in Katastrophengebieten Hilfe leisteten. Die Johanniter waren ein qualitativ führender, international handelnder Verbund tätiger Nächstenliebe.

Die geistige Grundlage dieses Dienstes blieb über die Jahrhunderte unverändert und gilt noch heute. Bereits aus dem Jahre 1153 ist eine Regel für die Gemeinschaft des Hospitals von Jerusalem überliefert, die auf die Regeln des heiligen Augustinus und Benedikts zurückgreift. Die Liebe der Gemeinschaft zu den Armen und Kranken formen den Text der Regel. Jesu Wort aus Matthäus 25,40 „Was Ihr getan habt einem unter diesen meinen geringsten Brüdern, das habt Ihr mir getan“ werden in ihrer vollen Tiefe erfasst. Noch heute sprechen wir Johanniter vom „Herren Kranken“ und „Herren Armen“, um den Bezug auf Christus auch verbal zu untermauern. Der Ordensauftrag

1 Siehe auch: Wolf-Dieter Hanisch, Der Johanniterorden, Berlin 1999

2 Der Teil des Ordens, der auf Malta saß, nannte sich später Malteser. Heute unterscheiden sich Johanniter und Malteser dadurch, dass sich die Malteser nicht der Reformation anschlossen.

der Johanniter ist unverändert noch heute ein Doppelter: das Eintreten für den Glauben und die Hingabe für die Hilfsbedürftigen. Auch die vier Kardinalstugenden, Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit und Gerechtigkeit, bestimmen seit jeher das Handeln des Johanniterritters.

Wie groß sind die Johanniter heute und was gehört zu ihren Aktivitäten? Heute geben die Johanniter jedes Jahr rund eine Milliarde Euro für gemeinnützige Aktivitäten aus. Wir betreiben, unter anderem, 14 Krankenhäuser, über 100 Alten- und Pflegeheime und über 200 Kindertagesstätten. Wir sind für unseren Rettungs- und Sanitätsdienst und für unseren Bevölkerungsschutz bekannt. Wir haben begonnen, Schulen zu gründen und Hospize zu errichten. Wir führen Pilgerreisen sowie Behinderten- und Jugendfreizeiten durch, veranstalten geistliche Vorträge und Veranstaltungen und feiern Gottesdienste. Wir unterhalten 12.000 eigene hauptberufliche Arbeitsplätze und geben knapp 30.000 Ehrenamtlichen ein gemeinnütziges Betätigungsfeld. Wir haben 1,5 Millionen Fördermitglieder. Wir sind nicht nur ein Teil der Kirche, wir sind ein aktiver Teil der Kirche.

Organisiert sind wir in einer grundsätzlich regionalen Struktur, die aber einige Besonderheiten aufweist. Heute gibt es ungefähr 4.000 Johanniterritter, die alle ehrenamtlich aktiv sind und aus deren Kreis sich – inzwischen mit ein paar hauptberuflichen Ergänzungen – das zentrale Führungsorgan, das sogenannte Kapitel, zusammensetzt. Mit modernen Begriffen beschrieben, das Kapitel vereint Legislativ- und Exekutivfunktionen, umfasst sowohl Aufsichtsrats- als auch Vorstandstätigkeiten. Meine Damen und Herren, es gibt nicht viele Milliardenkonzerne, deren oberstes Führungsorgan ehrenamtlich ist. Darunter angesiedelt kommen dann die wirtschaftlich bedeutenden Ordenswerke, wie Unfallhilfe, Krankenhäuser und Seniorenheime, die über eine hauptberufliche Führung verfügen.

Eine mögliche Antwort darauf, warum eine solche gemeinnützige Organisation über 900 Jahre lang existiert und noch heute funktioniert, gab bereits einer der ersten Leiter des Hospitals zu Jerusalem. Bruder Gerhard sagte um das Jahr 1100: „Unsere Bruderschaft wird unvergänglich sein, weil der Boden, auf dem diese Pflanze wurzelt, das Elend der Welt ist, und weil, so Gott will, es immer Menschen geben wird, die daran arbeiten wollen, dieses Leid geringer, dieses Elend erträglicher zu machen.“<sup>1</sup>

## **2. Halte ich die Johanniter für Elite?**

Meine Damen und Herren, Sie haben sich das ganze Wochenende mit dem Thema Elite befasst und werden mir sicherlich dabei helfen können, die verschiedenen Aspekte des Elite-Begriffs auf uns Johanniter anzuwenden. Erlauben Sie mir hierbei, bitte, die vereinfachende Beschränkung auf die 4.000 Johanniterritter; ich möchte also die eben aufgelisteten Heerscharen von Hauptberuflichen, sonstigen Ehrenamtlichen und Fördermitglieder nicht auch noch über einen Kamm scheren müssen.

Bei der Frage, was Elite eigentlich ist, habe ich zunächst einmal mit dem Internetlexikon Wikipedia begonnen. Dort heißt es: Elite (urspr. vom lateinischen *electus*, „ausgewählt, ausgelesen“) bezeichnet soziologisch eine Gruppierung (tatsächlich oder mutmaßlich) überdurchschnittlich qualifizierter Personen

1 Siehe auch: [www.johanniterorden.de](http://www.johanniterorden.de)

(sog. Leistungselite) oder die herrschenden bzw. einflussreichen Kreise einer Gesellschaft (sog. Machtelite). Konkret bezieht sich der Begriff meist auf näher definierte Personenkreise. Der Elite gegenüber steht „die Masse“ oder „der Durchschnitt“.<sup>1</sup>

Bevor wir nun gleich diese Definition auf die heutigen Johanniterritter anwenden, möchte ich einen Exkurs über das Rittertum vorausschicken. Im Vorfeld meiner Berufung zum Johanniterritter 1995 habe ich mich – wie wahrscheinlich die anderen 4.000 auch – gefragt, was es eigentlich bedeutet, Ritter zu sein. Der Begriff des Ritters war bei mir irgendwie positiv belegt, definieren konnte ich ihn aber nicht. Durch Fernsehen und Literatur geprägt, war er mit dem Mittelalter und nicht mit der Gegenwart verbunden. Ritterlich war für mich eine Person, die über sich selbst hinauszudenken bereit ist, die auf Gott, den Nächsten und eine gerechte Lebensordnung bezogen bleibt und hierfür auch – notfalls kämpferisch – einzustehen bereit ist. Ausgeschmückt wurde dieses Bild aber auch am jeweiligen Rande von Idealisierungen, wie bei den Gralssagen, oder Entartungen, wie bei den Raubrittern, oder Unzeitgemäßheit, wie bei Don Quixote<sup>2</sup>.

Die historischen Wurzeln des Rittertums begannen jedoch weit vor dem Mittelalter. Auch das römische Reich kannte mit seinen Equites Romani einen Ritterstand, der zu den Patriziern und später zur Nobilität gehörte, aber aus allen Bevölkerungsteilen kommen konnte. Er hatte sich aus dem Kriegertum entwickelt, setzte Haltung und (wegen seiner Ausrüstung) einen gewissen Wohlstand voraus, seine Zugehörigkeit war aber unabhängig von Stand oder Geburt des Ritters. Schon bei der damaligen Entwicklung des Rittertums sollen sich Gedanke und Wirklichkeit aneinander gemessen und gegenseitig beflügelt haben. Man strebte nach einem Ideal und lebte mit der eigenen Fehlbarkeit (zumindest Letzteres trifft auch heute noch zu ...). Zudem waren es keine Einzelgänger, sondern sich gegenseitig bestärkende Gruppen. Dieses gemeinsame Streben nach einem Ideal bezeichnet Josef Fleckenstein in seinem Buch<sup>3</sup> als „Rittertum“.

Nach der eben zitierten Wikipedia-Definition waren die damaligen Johanniter wohl Mitglieder einer Elite.<sup>4</sup>

Aber es gab auch dunkle Phasen des Rittertums; Alexander v. Bormann zitiert einen Petrus von Blois, der Ende des 12. Jahrhunderts schrieb: „Früher verpflichteten sich die Ritter durch das Band des Eides dazu, für die öffentliche Ordnung einzutreten und ihr Leben für das allgemeine Wohl hinzugeben. Dies hat sich ins Gegenteil verkehrt: Sobald sie mit dem Rittergürtel geschmückt sind, plündern und berauben sie die Diener Christi und unterdrücken erbarmungslos die Armen. Sie geben sich dem Nichtstun und der Trunkenheit hin, sie schänden den Namen und die Pflichten des Rittertums. Wenn unsere Ritter einen Feldzug unternehmen, werden die Pferde nicht mit Waffen, sondern mit Wein beladen,

1 [www.de.wikipedia.org/wiki/Elite](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Elite)

2 Einzelne Formulierungen und Gedanken in diesem Vortrag stammen aus einem Vortrag von Prof. Dr. Alexander v. Bormann, „Ritter und Herr – viel Licht und auch Schatten“, Nieder-Weisel, 2003

3 Josef Fleckenstein, Rittertum und ritterliche Welt, Berlin, 2002

4 Dass aber die überdurchschnittliche Bildung auch vom jeweiligen Durchschnitt abhängt, zeigt uns ein Hinweis von Hartmann von Aue aus dem Jahre 1195, der hervorhebt, dass Ritter lesen können. Hartmann von Aue, Prolog zum Armen Heinrich, um 1195

nicht mit Lanzen, sondern mit Käse, nicht mit Speeren, sondern mit Bratspießen.“ Zwischen so mancher Entartung und Idealisierung hielt sich aber über die Jahrhunderte stets sowohl das Bedürfnis nach ritterlichem Verhalten als auch der Wunsch Einzelner, nach diesen Verhaltensregeln zu leben. Es bleibt bei der Verbindung von Frömmigkeit und Wehrhaftigkeit. Josef von Eichendorff spricht vom „Ritter, der vor Höherem sich beugt, ohne seine Kraft zu verleugnen“. Meine Überlegungen zum Rittertum der Johanniter fielen damals zeitlich zusammen mit den Feiern zum 50. Jahrestag des Deutschen Widerstands. Die Männer des 20. Juli 1944 – mit durchaus unterschiedlicher Herkunft, aber übrigens mit überdurchschnittlich vielen Johannitern – waren für viele auch deshalb vorbildlich, weil sie prinzipiell einer unsauberen verbrecherischen Politik das Modell reiner verantwortungsvoller Menschen entgegenstellten und damit eine andere, unzeitgemäße Wahrheit mit der Bereitschaft vertraten, ihr Leben hierfür einzusetzen<sup>1</sup>. Auch heute hat – sicherlich nicht nur für mich – ein solches über Jahrhunderte skizziertes Idealbild eine gewisse Leuchtturmfunktion bei der täglichen Orientierung.

Kommen wir nun zurück zur am Anfang des zweiten Kapitels erwähnten Lexikon-Definition von Elite, also der Leistungselite und der Machtelite, und versuchen zunächst einmal, den Begriff der Leistungselite von überdurchschnittlich qualifizierten Personen im Sinne einer Gruppe, auf die heutigen Johanniter anzuwenden. Hierfür möchte ich drei Gedanken aus den Aufnahmeunterlagen wiedergeben.

- Die Herkunft ist kein für die Aufnahme in den Orden entscheidendes Kriterium.
- Ein abgeschlossenes Studium – und damit eine überdurchschnittliche Ausbildung – ist eher die Regel, in Verbindung damit oft auch eine wirtschaftliche Absicherung und eine geistige Souveränität.
- Das selbstlose Interesse am geistlichen und diakonischen Dienst im Sinne des Ordensauftrags soll in selbständigem verantwortlichem Handeln münden. Dies setzt sozialen Verstand und Interesse an Mitmenschen, einen klaren Blick auf die Wirklichkeit, aber auch soziale Phantasie und Ausdauer voraus. Solche Menschen sind oft auch in den anderen Bereichen ihres Lebens überdurchschnittlich erfolgreich.

Auch wenn natürlich auch unser Auswahlverfahren Fehler aufweist, so bin ich doch der Überzeugung, dass die Johanniterritter grundsätzlich „überdurchschnittlich qualifizierte Personen“ sind. Und zwar sowohl in Bezug auf Ausbildung als auch in Bezug auf Charakter.

Anders stellt es sich bei der Machtelite dar, also bei den „herrschenden bzw. einflussreichen Kreisen einer Gesellschaft“. Im Gegensatz zum Mittelalter hegt der Johanniterorden seit geraumer Zeit keinen Anspruch auf Herrschaft oder Einfluss. Der Orden will keine Macht ausüben, sondern dem erwähnten Ordensauftrag dienen. Aber die erwähnten Anforderungen an den Einzelnen

<sup>1</sup> Alexander v. Bormann, Ritter und Herr – viel Licht und auch Schatten

führen zwangsläufig dazu, dass wir, meines Erachtens, eine überdurchschnittlich hohe Zahl von Erfolgreichen in unserem Kreise haben. Erfolgreich in vielerlei Sinn, aber eben auch Mitglieder von Wirtschaft oder Politik. Wir stellen also keine Machtelite dar, aber einige unserer Mitglieder sind dort vertreten. Hinzu kommt, dass unser selbstloser Ordensauftrag dazu geführt hat, dass die Johanniter einen Bekanntheitsgrad erreicht haben, der ihnen bei ihren Themen Gehör und Einfluss bei den Machteliten verschafft.

Nach alldem Gesagten lässt mich aber die Anwendung der Lexikon-Definition unbefriedigt auf das Ergebnis schauen. Leistungs- und Machtelite kann doch nicht alles gewesen sein. Sollten wir nicht das Streben nach christlicher Verantwortungsübernahme stärker in den Vordergrund einer Elitendefinition stellen? Also, die Gottesebenbildlichkeit auch als Auftrag zur „Nachfolge Gottes“ im Sinne einer Nachahmung interpretieren. Oder deutlicher betonen, dass zur erwähnten Qualifikation der Elite auch eine Werteordnung gehört, die sich letzten Endes auf das Doppelgebot der Liebe nach Matthäus 22 zurückführen lässt?

„Tugend will ermuntert sein, Bosheit kann man schon allein“ dichtete schon Wilhelm Busch<sup>1</sup>. „Wir sind doch nicht dazu verurteilt, egoistisch zu sein,“ meinte Joachim Gauck diese Woche in einem Vortrag<sup>2</sup>, in dem er u.a. bei vielen von uns einen Mangel an Bezogenheit auf unsere Gemeinschaft, auf unseren Nächsten, attestierte. Sich zu solcher Tugend zu ermuntern, geht in Gruppen besser, Gruppen wie z.B. die Johanniter. Auch wir schaffen Netzwerke von Verantwortungsträgerinnen und -trägern.

Wenn Sie jetzt noch gedanklich ergänzen, dass die Johanniter – wie wir Christen alle – in dem Bewusstsein leben, dass uns trotz aller persönlicher Fehlbarkeit auch noch sola gratia die Erlösung versprochen ist, dann wirkt das Ganze auf mich schon recht elitär....

### **3. Wie könnten die Johanniter der Nordelbischen Kirche nutzen?**

Dem allgemeinen Tenor meines Vortrags können Sie entnehmen, dass ich die Fragen Ihres Tagungsprogramms nach der „Evangelische Elite“ und Tradition mit Zukunft für die Johanniter eindeutig bejahend beantworte. Kommen wir daher nun zum letzten Teil meines Referats: Was kann die Nordelbische Kirche nun mit einer solchen Organisation anfangen? Hier würden mich Ihre Anregungen und Gedanken sehr interessieren, schließlich war es eines Ihrer Themen in der Tagungs-Beschreibung, wie Sie (tatsächliche oder mutmaßliche!) Eliten nutzbar machen können.

Hierzu noch ein paar Vorbemerkungen:

Die Johanniter verstehen sich als ein Teil der Kirche und lassen sich dementsprechend gern in die Verantwortung nehmen. Aber wir sind eine ehrenamtliche Gemeinschaft, mit allen Vor- und Nachteilen der Einzelmotivation und Verfügbarkeit. Auch bei unseren Ritterbrüdern kommen Familie und Beruf vor Ehrenamt. Als Anknüpfungspunkt für ein Nutzbarmachen könnten

1 Wilhelm Busch, Plisch und Plum, Siebtes Kapitel

2 Dr. h.c. mult. Joachim Gauck, „Freiheit, Verantwortung, Gemeininn“ Vortrag am 15.2.2011 in der Hamburger Hauptkirche St. Jacobi auf Einladung des Übersee-Clubs.



bestehende Aktivitäten dienen. Lassen Sie mich ein paar Beispiele nur hier aus Hamburg aufzählen.

Ich sagte anfangs bereits, dass aus dem Kreise der 200 Johanniter und ihrer Frauen sind rund 30 Personen in Kirchengvorständen und -synoden aktiv. Wir betreuen 14 Seniorenheime und eine Schule. Wir leisten Hospizarbeit bei den Betroffenen zuhause. Hinzu kommen das Standardprogramm, wie Rettungsdienst, Essen-auf-Rädern, Notfalltelefon oder Sanitätsausbildung. Jedes Jahr feiern wir sechs öffentliche Gottesdienste, mehrere Pilgerreisen und Einkehrtage, eine Behinderten- und eine Jugendfreizeit, ein Benefizkonzert und sind gerade dabei, eine evangelische Akademie aufzubauen. Aus unseren Hauptberufen verfügen wir über unterschiedlichste Erfahrungen, die nützlich sein könnten. Wir haben einen anderen Zugang zu vielen Gruppen und können die Botschaften des Evangeliums anders vermitteln. Wir haben uns nun damit beschäftigt, wer die Johanniter sind, welchem Ordensauftrag sie sich verpflichtet haben und wie sie auch in den Dienst der Nordelbischen Kirche gestellt werden könnten.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

# Waren wir Elite?

Dr. Dr. h.c. Reinhard Höppner, Ministerpräsident a.D.

## **Der Begriff Elite**

Zugegeben, ich habe meine Schwierigkeiten mit dem Begriff der Elite. Das hat auch biografische Gründe. Aufgewachsen in der DDR, dem Arbeiter- und Bauernstaat, ist der Begriff für mich eher negativ besetzt gewesen, denn dieser Staat wollte ja eher die fördern und an die Macht bringen, die (bisher) nicht zur Elite gehörten: Arbeiter und Bauern. Der Adel bzw. die bürgerliche Klasse, aus denen sich bisher die Elite rekrutiert hatte, gehörten nach vorherrschender Ideologie zu den untergehenden Klassen, folglich auch ihre Eliten.

Ganz ohne eine Definition, die deutlich macht, worüber man redet, kommt man allerdings nicht aus. Alleine von der Oberschicht als der Elite zu reden, wäre zu einfach, denn dann wäre die Frage, ob wir – und gemeint sind in diesem Zusammenhang ja die friedlichen Revolutionäre des Herbstes 1989 – Elite waren, sehr schnell erledigt. Oberschicht in der DDR waren wir nicht. Also versuche ich es mit einer anderen Definition: Elite ist die Schicht, die die Ziele, das Denken und Wollen der Gesellschaft wesentlich beeinflusst. Diese Definition hat den Vorteil, das sie nichts Moralisches hat. Sie sagt nichts darüber, ob diese Eliten nun gut oder böse sind. Sie sagt noch nicht einmal etwas über die Qualifikation der Elite aus. Es geht nicht um die, die besser sind als andere. Damit begeben mich in Spannung zu anderen Definitionen, die Elite mit besonderer Bildung und besonderem Leistungsvermögen verbinden. Damit bin ich eine Sorge los. Denn vermutlich würden viele die Politiker, insbesondere die Parlamentarier, die Journalisten, die Wirtschaftsfunktionäre zu den Eliten zählen. Sie bestimmen zwar wesentlich Ziele, Denken und Wollen der Gesellschaft. In welcher Richtung und mit welcher Moral, das sei dahingestellt. Diese Gruppen sind viel näher am Durchschnitt der Bevölkerung, an „der Masse“, die doch eigentlich das Gegenteil von Elite ist, als die meisten denken. Diese Definition gestattet es dann auch, von der Elite des Dritten Reiches zu reden, die die Ziele, das Denken und Wollen dieser Zeit bestimmt hat. Sonst würde einem ja in diesem Zusammenhang der Atem stocken. Darüber allerdings muss ich reden, wenn es um Eliten in der DDR geht.

## **Elitetausch am Anfang**

Wer über Eliten in der DDR nachdenkt, muss über den Austausch von Eliten reden. Dieser Austausch hat die DDR geprägt. Zunächst ging es um den Austausch der Eliten des Dritten Reiches. Dieser Austausch war bei allen nötigen Differenzierungen konsequenter als der im Westen Deutschlands. Man wollte schließlich das bessere Deutschland aufbauen. Die kleine Führungselite von Exilkommunisten, die aus Moskau zurückkam, reichte nicht. Man musste schnell neues Führungspotential rekrutieren. Wer sich der Nazi-Ideologie nicht angepasst hatte, galt als geeignet und wurde in Führungspositionen eingesetzt. Auch im Bildungsbereich wurde aufgeräumt. Ich erinnere mich noch an

Neulehrer in meiner Schulzeit. Sie waren in Schnellkursen zu Lehrern ausgebildet worden, weil man die Alten oft nicht als Lehrer in den Schulen haben wollte. Sie waren meist sehr engagiert. Wir liebten sie. Sie haben uns viel humanistische Bildung vermittelt.

Bis zum Mauerbau 1961 gab es dann eine „Sortierung der Eliten“ zwischen Ost und West. Günter Gaus hat das schon in den achtziger Jahren in seinem Buch *Wo liegt Deutschland* beschrieben. Zunächst gingen die Adligen und Großgrundbesitzer, die durch einen Erlass der sowjetischen Militäradministration ihr Eigentum verloren hatten. In den folgenden Jahren wanderten große Teile der bürgerlichen Schicht in den Westen aus. In einem Land, in dem der Ideologie zufolge die bürgerliche Klasse zum Untergang verurteilt war, ist dies verständlich. Viele junge Menschen, die nicht zum Abitur bzw. zum Studium zugelassen wurden, folgten. Ein Aderlass, der kaum zu verkraften war. Selbst die, die noch in der DDR eine gute Ausbildung bekommen hatten, sahen oft die besseren Chancen im Westen und gingen. Fachkräfte, die man unbedingt brauchte, versuchte man durch privilegierte Arbeitsverträge zu halten. Eigene, dem System treue junge Menschen, die zum Beispiel in den „Arbeiter- und Bauern-Fakultäten“ ausgebildet wurden, gab es nicht genug. Die Ost-West-Wanderung war nicht mehr zu verkraften. Das war der entscheidende Grund für den Mauerbau – ein Einschnitt, was die Bildung von Eliten in der DDR betraf.

Nun musste sich jeder, der in der DDR eingemauert war, in diesem Land einrichten. Eine erzwungene Anpassung, die auch Auswahl- und Differenzierungsprozesse nach Kriterien des eigenen Systems erlaubte. Als ich 1967 mein Studium an der Technischen Universität in Dresden begann, gab es in der Mathematischen Fakultät nur einen Professor, der in der SED war. Bei den Medizinerinnen an den Kliniken und Universitäten der DDR war es ähnlich. Man hatte in solchen Bereichen noch keine systemtreue Elite ausbilden können. Acht Jahre nach dem Mauerbau veränderte sich die Situation drastisch. Es gab inzwischen Wissenschaftler, die – meist aus Karrieregründen – in die SED gegangen waren, und die nun zu Professoren berufen werden konnten.

Freilich verweigerten sich auch viele fachlich gute Leute dieser Systemnähe. Es entstand etwas, was wahrscheinlich für Diktaturen typisch ist: Eine Elite in der zweiten Reihe. Das waren Menschen, die keine Chancen hatten, in obere Etagen aufzusteigen, die aber in Wirtschaft und Wissenschaft gebraucht wurden, damit die DDR im internationalen Wettbewerb mithalten konnte. Ich erinnere mich an einen Bekannten, der aus politischen Gründen nicht zum Reisekader der DDR gehörte, normalerweise also nicht hätte ins westliche Ausland fahren können. Er arbeitete in einem Maschinenbaubetrieb der DDR, der viele Maschinen ins westliche Ausland lieferte und natürlich auch die entsprechenden Serviceleistungen anbieten musste. Aber wenn es wirklich schwierig wurde, fehlte den Reisekadern des Unternehmens die notwendige Fachkenntnis. So durfte der „unzuverlässige“ Mann in der zweiten Reihe dann doch ins westliche Ausland fahren. Das passierte ziemlich regelmäßig. Mein damaliger Wirtschaftsminister Schucht, selbst Unternehmer aus dem Ruhrgebiet, äußerte große Hochachtung vor diesen mittleren DDR-Managern. „Eine Wirtschaft“, so sagte er, „mit guten Strukturen am Leben zu erhalten, ist keine Kunst. Aber ein so schlechtes System wie das der DDR so viele Jahre über Wasser zu halten, das bedarf

eines großen Geschicks.“ Eine Elite in der zweiten Reihe, die es keineswegs nur in der Wirtschaft gab. Auch in Wissenschaft und Medizin lebte die DDR davon. Das ist im Westen kaum wahrgenommen worden. Als die DDR zusammenbrach, waren diese Menschen kaum im Blick. Sie hätten nicht nur Fachkenntnisse gehabt, sondern auch Feldkenntnisse, die für den Aufbau Ost sehr nützlich gewesen wären.

### **Die Wende**

Es gab in der DDR noch einen Raum, der sich dem Totalitätsanspruch des DDR-Regimes weitgehend entzogen hat, die Kirche. Insbesondere die evangelische Kirche war geprägt von einer besonderen Elite des Dritten Reiches, der Bekennenden Kirche. Diese Erfahrungen im Widerstand brachte sie einerseits dazu, sich nicht dem System anzupassen. Mit ihren synodalen Strukturen hielt sie demokratische Überzeugungen und praktische Erfahrungen in Sachen Demokratie wach. Gleichzeitig war sie sich bewusst, dass sie an die Menschen in einer sozialistischen Gesellschaft gewiesen ist und sich ihrer Wirklichkeit nicht entziehen darf. Sie hielt auch einen Raum frei, wo sich unter dem Dach der Kirche verantwortliches gesellschaftliches Engagement entwickeln konnte. So übte sie politische Diakonie indem sie eine für die Gesellschaft notwendige Aufgabe wahrnahm, die sonst keiner übernehmen konnte oder wollte. Unter ihrem Dach wuchsen die „friedlichen Revolutionäre“ des Herbstes 1989. Waren sie, waren wir Elite? Zu den DDR-Eliten, die ich eben beschrieben habe, gehörten wohl nur wenige von ihnen. Bleibe ich aber bei der eingangs gewählten Definition, so waren diese friedlichen Revolutionäre wohl tatsächlich für wenige Monate diejenigen, die die Ziele, das Denken und Wollen der Gesellschaft wesentlich beeinflusst haben. Aber kann man nur für wenige Monate oder gar Wochen Elite sein? In revolutionären Zeiten schon. Die Vorboten der friedlichen Revolution gehen zurück bis in das Jahr 1987. Das ist die Zeit, in der die oppositionellen Gruppen (wie sie erst später genannt wurden!) zunehmend an die Öffentlichkeit traten und Veränderungen anmahnten. Die Zeit, in der sie dann wirklich Elite im oben genannten Sinne waren, Ziele, Denken und Wollen der Gesellschaft *wesentlich* beeinflusst haben, dauert nur einen Monat, vom 9. Oktober 1989, der ersten großen Demonstration in Leipzig, die friedlich verlief, bis zum Mauerfall am 9. November 1989. Nach dem 9. November formuliert nicht mehr diese Elite die Ziele, sondern die Masse, die eine schnelle Wiedervereinigung will. Die friedlichen Revolutionäre geraten darüber sogar in Streit. Sie sind zwar noch an den Runden Tischen vertreten, werden aber zunehmend ins Abseits gedrängt, wie sich dann endgültig bei der ersten freien Wahl am 18. März 1990 herausstellt, wo die Bürgerrechtsgruppierungen unter 5% landeten. Selbst wenn man viele aus der SPD (21%) noch zu den Revolutionären der ersten Stunde rechnen kann, das Signal war eindeutig.

### **Der erneute Elitentausch**

Womit wir bei dem nächsten gravierenden Elitentausch sind, der den Osten Deutschlands geprägt hat. Er hat keineswegs nur zu tun mit dem Westen, der dem Osten seine Regeln „übergestülpt“ hat, wie manche später beklagt haben. Es war sehr bald die Forderung im Osten, doch möglichst schnell alles so zu machen wie im Westen. Da spielte eine verklärte Vorstellung vom Goldenen Westen eine Rolle,

vermittelt durch die Reklamewelt des Fernsehens und die ersten Westbesuche, bei denen das übergroße Konsumangebot wohl den Eindruck erweckte, man könne sich das demnächst alles leisten, wenn man „alles so macht wie im Westen“.

Wie man es im Westen macht, wussten die „Wessis“ am besten. Sie kamen und wurden zu Lehrern, die Ostdeutschen zu gelehrigen Schülern. Diesmal konnte man es sich scheinbar leisten, die komplette DDR-Elite praktisch gegen die Funktionseliten des Westens zu tauschen. Wenn nicht Stasi-Vorwürfe, Systemnähe konnte man allemal unterstellen, wenn jemand nicht weichen wollte. Außer manchem Wendehals haben nur wenige dank großer Fachkompetenz diesen Elitetausch überstanden. Im Bereich der Politik ist das nur allzu verständlich. Aber es betraf auch die Wirtschaft, zum großen Teil auch die Elite in der zweiten Reihe, die wahrlich anderes verdient hätte und die man gut hätte brauchen können. Es betraf den größeren Teil der in der Wissenschaft Tätigen, von denen keineswegs alle fachlich schlechter waren als die Neuberufungen aus dem Westen.

Zwei Dinge springen ins Auge: Bei der Frage nach den Eliten spielen immer Machtfragen eine Rolle. Die Befürchtung liegt nahe, dass es auch der Kirche, wenn sie sich mit Eliten beschäftigt, um Machtfragen geht. Obwohl die Machtfrage ja von Anfang an entschieden ist: „Mir ist gegeben alle Macht, im Himmel und auf Erden“ (Matth. 28, 18 ) und als Mahnung im Raum steht: „Meine Kraft ist in den Schwachen mächtig“ (2. Kor. 12,9). Das zweite ist eine gewisse Nähe zu der jeweils herrschenden Ideologie. Und wir sollten uns keinen Illusionen hingeben: Die Zeit der Ideologien ist mit dem Zusammenbruch des Sozialismus noch keineswegs zu Ende. Meine Erfahrung am Ende der DDR war: Diejenigen, die der einen Ideologie verfallen waren, konnten am besten diese Ideologie gegen die nun herrschende, kapitalistische Ideologie austauschen und sich so von der einen Elite in die andere retten. Die früher die strammsten Genossen waren, waren oft in der neuen Welt die ersten Millionäre.

So bleibt für mich als einem, der sich wohl zu den friedlichen Revolutionären des Herbstes 1989 zählen kann, die Frage: Wollte ich eigentlich Elite sein? Sicherlich in dem Sinne, dass ich das Ziel, das Denken und das Wollen der Gesellschaft in Richtung einer gerechteren Gesellschaft beeinflussen wollte. Aber eine gewisse Distanz zu Macht und Ideologie habe ich mir in den Zeiten der DDR und selbst in der Zeit, als ich Ministerpräsident war, stets bewahrt. Das soll auch so bleiben.

## **Autorinnen und Autoren**

Dr. Moritz von Campenhausen, Berater und Mitglied der Praxisgruppe Financial Services bei Egon Zehnder International, Hamburg. Mitglied im Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer.

Renate Fallbrüg, theologische Referentin im Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt mit dem Arbeitsschwerpunkt Führungskräfte.

Dr. Reinhard Höppner, Ministerpräsident a.D., Magdeburg. Von 1980 bis 1994 Präses der Synode der Evangelischen Kirche der Kirchenprovinz Sachsen und von 2005-2007 Präsident des Deutschen Evangelischen Kirchentages.

Dr. Georg Lämmlein, Privatdozent an der Universität Heidelberg und zum Zeitpunkt der Tagung Studienleiter der Evangelischen Akademie Baden, dort u.a. zuständig für das Thema evangelische Verantwortungseliten.

Dr. Markus Pohlmann, Professor für Soziologie in Heidelberg. Gemeinsam mit Prof. Gert Schmidt und einem Projektteam publizierte er die Studie „Ökonomische Eliten im gesellschaftlichen Wandel – Eine Studie über den Generationenwechsel im deutschen Top-Management“.

Achim von Quistorp, regierender Kommendator der Johanniter Subkommende Hamburg. Mitglied im AEU.

Dr. Grit Straßenberger, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt Universität zu Berlin. Mitherausgeberin des Bandes „Deutschlands Eliten im Wandel“, Frankfurt/M. 2006.

Lars Zimmermann, Vorstandssprecher der „stiftung neue verantwortung“, Berlin.

