

# Auf die Qualität der Elite kommt es an

Die Ideenlosigkeit der Kader in Politik, Teilen der Industrie und der Akademia in Krisen zeigt, dass viele Spitzenleute ihrer Aufgabe nur in ruhigen Zeiten gewachsen waren. Der Mangel an handlungsfähigen Entscheidern ist nicht zufällig. Gastkommentar von Toni Stadler



Ohne Viertagewoche und Recht auf Home-Office verzichten manche aus der Generation Z auf den Karrierestart.

LANE TURNER / GETTY

«Nur die Leistung zählt!», so heisst es zu Recht. Doch wie mein britischer Uno-Vorgesetzter mit Jahrgang 1945 sagte: «Ohne günstige Umstände und ein paar nützliche Kontakte wäre keiner von uns auf seinem Posten.» Was in den goldenen 1990er Jahren als passabler Witz durchging, ist heute nicht lustig. Der Wetterumsturz mit Ukraine-Krieg, Gaza-Krieg und der Infragestellung scheinbar unverrückbarer Werte durch Donald Trump kam unerwartet. Es fehlt nun an Persönlichkeiten mit eigenem Urteil und dem Mut, Unpopuläres durchzusetzen.

## Die rebellischen Boomer

Zeitgeschichte wird von den jeweils 40- bis 70-Jährigen in einflussreichen Positionen gemacht: Menschen der Boomer-Generation (geboren zwischen 1946 und 1964) begannen ihre Karrieren gegen Ende des Vietnamkriegs und des Watergate-Skandals. Der Kalte Krieg machte nicht nur Angst, er disziplinierte die innenpolitischen Rivalitäten in liberalen Demokratien. Die OECD setzte Standards für gute Gouvernanz und ein Minimum an Respekt für internationales Recht.

Die Marktwirtschaft sollte damals ein Modell für die nun unabhängig gewordenen Kolonien sein. Ähnlich motiviert, beachtete die Sowjetunion die Genfer Konventionen, etwa im Kambodscha-Krieg, besser als Russland oder Israel heute. Die oft rebellischen Boomer waren – trotz Lifestyle-Eskapaden – verglichen mit heute eine beflissen ernsthafte Generation, die es privat, beruflich und politisch besser machen wollte als ihre Eltern. «Schneller, heller, rationeller!», so hiess das Motto des jungfreisinnigen Team 67; «Weg mit dem Kapitalismus!», skandierte man ganz links am 1. Mai.

Eine ansteigende Zahl von Studierenden wurde von der Privatwirtschaft absorbiert, unter ihnen die einflussreichsten Revolutionäre Bill Gates und Steve Jobs. Der «Marsch durch die Institutio-

Dass der Ehrgeiz mit steigendem Wohlstand abnimmt, ist kein Naturgesetz.

nen» – Justiz, Sozialwesen, Hochschulen, staatsnahe Medien, Kultur – diente vorab gemässigten Sozialdemokraten als Erfolgsleiter. Der Boomer-Aufstieg war kein reiner Schönwetterflug. Von ihren oft geschmähten Vätern, die in den 1950er Jahren die internationale Wirtschaftsschweiz schufen, hatten sie mehr gelernt, als manche zugeben würden. Etwa, dass Angeberei spiessig ist oder dass Fleiss zum beruflichen Ziel führt.

Deshalb ist ihr Erbe besser, als es von heute Aktiven beurteilt wird. Unter der Boomer-Elite stieg das Einkommen aller Schichten, der Gewässerschutz glückte, die Pensionskassen wurden obligatorisch, das Leben im Westen angenehmer. 1967 verabschiedete die Uno Pakte zu den individuellen Freiheitsrechten. Das Camp-David-Abkommen, Oslo I und II weckten Hoffnung auf Frieden in Nahost. Mit dem Pariser Friedensabkommen wurde der 40-jährige Indochinakrieg beendet.

Boomer waren die ersten Europäer, die sich in einer Welt gleichberechtigter Nationen bewegten, sei dies auf Geschäftsreise oder in den Ferien. Das Erbe dieser Altersgruppe an ihre Kinder war nicht perfekt, enthielt aber viel kompetentes und kritisches Gedankengut, das es wert gewesen wäre, weiterentwickelt zu werden.

## Die sorglose Generation X

Die Kinder der Boomer, Altersgruppe X (geboren zwischen 1965 und 1985), starteten ihre Karriere um die Zeit des Zusammenbruchs der Sowjetunion. Ausser in China, Nordkorea und Kuba schien es nur noch liberale Demokratien und freie Marktwirtschaften zu geben. An Global Leadership Summits mit dem Uno-Generalsekretär Kofi Annan traten europäische und japanische Konzernchefs als Zukunftsgestalter für Klimaschutz und Menschenrechte auf. Generationenforscher nennen die Generation X «einfallsreich, sorglos, mit Hang zum Grossspurigen». Die Familien waren nun kleiner,

gegen konservative Väter oder Lehrer zu rebellieren unnötig, die Wirtschaft lief gut, das Steuergeld floss in den wachsenden Sozialstaat, Jobs für Studierende gab es zuhauf. Ein Hochschulabschluss, ein bestimmtes Auftreten und etwas wissenschaftliches Vokabular brachten den zukünftigen Eliten einen Anstellungsvertrag.

Nach der Wende 1990 erhielten die Personalchefs der Uno zunehmend Bewerbungen und Lebensläufe für Führungsstellen, geschrieben von Konsulenten – also viel Raum für heisse Luft. Mit dem Ausbau der pädagogischen Hochschulen wurde wichtiger, wie man etwas sagt, als was man sagt. Speziell in Non-Profit-Organisationen, bei Uno-Agenturen oder beim Staat, dort, wo die Leistung Einzelner schlecht messbar ist, beschleunigte das geschmeidige Wort den Aufstieg.

Einmal ernannt, ging es darum, Fehler zu vermeiden, zu tun, was oben gut ankam, und vor heiklen Entscheidungen Konsulenten beizuziehen, damit die Karriere intakt bleibt. Querdenker – unter Boomern noch geschätzt – hiessen nun Miesepeter. Der passive Führungsstil färbte auf die Mitarbeiter ab; «Work-Life-Balance» wurde zum geflügelten Wort. Selbst in der Privatwirtschaft, wo CEO am Gewinn gemessen werden und Schönwetterballone rechtzeitig platzen, wurden in den nuller Jahren die Bräuche lockerer. Mit den bekannten Folgen: Stichworte sind Swissair-Grounding (2001) und Weltfinanzkrise (2008).

Generationen üben selten Selbstkritik. Täte es die Elite der Altersgruppe X, müsste sie erkennen, drei wichtige Probleme, die Europa heute erschüttern, vor sich hergeschoben statt gelöst zu haben: Da die Staatsverschuldung in den meisten Industrieländern – eine Umverteilung von Steuerzahler zu Obligationenbesitzer – selbst in guten Zeiten weiter anstieg, hätten die Verantwortlichen längst eine überparteiliche Lösung aushandeln müssen. Weil man mit Budgetkürzungen und Steuererhöhungen keine Wahlen gewinnt, blieb das toxische Thema weitgehend ausgeklammert.

Da kein Ende der Flucht junger Leute vor ihren dysfunktionalen Eliten in Afrika und Westasien absehbar ist – mit Milliardenkosten für Europa und ohne Vorteile für die Herkunftsländer –, hätte die Flüchtlingskonvention spätestens vor zehn Jahren revidiert werden müssen, um Asylverfahren legal nur noch in den Herkunftsregionen durchzuführen. Weil etablierte Parteien aufkommenden Populisten keinen Gefallen tun wollten, wurde eine Revision nicht einmal erwogen.

Da nach 29 Uno-Klimakonferenzen das fossile CO<sub>2</sub> der Menschheit weiter ansteigt und Konsumenten Brennstoffpreiserhöhungen nicht akzeptieren, hätten Klimapolitiker mindestens einen Plan B zur Illusion einer globalen Regulierung ausarbeiten müssen – etwa dazu, wie man die fossile Energieindustrie mit günstigerer erneuerbarer Energie aus dem Markt drängen könnte. Stattdessen dürfte auch dieses Jahr an der COP 30 weiter von Netto-Null bis 2050 geredet und geträumt werden.

## Anspruchsvolle Generation Z

Auf die Generation Z (geboren ab 1995) wartet somit eine schwierige Aufgabe. Ihre Ansprüche an das komfortable Leben sind automatisch noch höher als jene der Wohlstandsgeneration vor ihnen. Ohne Viertagewoche und Recht auf Home-Office verzichten manche auf den Karrierestart. In den Schulen herrscht meist ein egalitärer Geist. Inspiriert durch «flache» Organigramme von IT-Konzernen, sahen viele Lehrerinnen und Lehrer Eliten und Hierarchien als «things of the past». Jeder Mensch könne holistisch denken und jede Position in Gesellschaft, Regierung oder im Privatsektor einnehmen. Nur müsse die Selektion proportional nach Gender, Hautfarbe und sozialer Herkunft erfolgen.

Wohlstandsnaivität? Sie führt zu Jugendlichen, die glauben, alles beurteilen und (in sozialen Netzwerken) abkanzeln zu können. Im stets populistischen Elite-Bashing sind sich extrem rechts und extrem links einig. In der Geschichte gibt es kein Beispiel, wo Volksmassen ohne eine gescheite Elite die Gesellschaft weitergebracht haben. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, das nicht durch Spitzeningenieur konzipiert worden ist. Nicht alle Menschen sind gleich ehrgeizig, gleich fleissig und an allem gleich interessiert.

Völlig klar – und die Ära Trump erinnert Europa daran: Jede Elite muss durch Parlamente, Verwaltungsräte und regelmässige Wahlen für ihr Tun und Nichttun zur Verantwortung gezogen werden. Doch selbstverständlich braucht es kluge Köpfe, welche die notwendigen Institutionen und die Unternehmen professionell führen. Ihre berufliche und menschliche Qualität ist entscheidend; wie sie verbessert werden könnte, die zentrale Frage.

Dass der Ehrgeiz mit steigendem Wohlstand abnimmt, ist kein Naturgesetz. Schulen können gegensteuern, Personalchefs bewusster selektionieren, Vorgesetzte aktiver führen. Beruflicher Ehrgeiz und Weltverbesserung sind kein Widerspruch. Für fähige Junge sollte «zur Elite gehören» wieder etwas Attraktives sein.

Toni Stadler ist Historiker und Publizist mit internationaler Laufbahn beim IKRK, bei der Uno, der OECD und der Schweizer Auslandhilfe in Afrika, West- und Ostasien.