



Julia Friedrichs

Gestatten: Elite

Auf den Spuren der
Mächtigen von morgen

| Hoffmann und Campe |



Julia Friedrichs

Gestatten: Elite

Auf den Spuren der Mächtigen von morgen

| Hoffmann und Campe |

Meinen Eltern

You'll never live like common people.
You'll never do whatever common people do.
You'll never fail like common people.
You'll never watch your life slide out of view.

PULP, *COMMON PEOPLE*

Ich lerne die Elite kennen

Die Elite trat in einem griechischen Luxushotel in mein Leben. Sie hieß Mario und war knapp dreißig, also nur wenig älter als ich. Außer demselben Geburtsjahrzehnt hatten wir nicht viel gemeinsam. Mario kannte solche Abende. Er trank, redete, lachte – gleichzeitig. Ohne innezuhalten. Er war makellos, ohne Selbstzweifel, siegessicher.

Ich saß in einem Karo-Rock, der ständig verrutschte, neben ihm. An den Füßen Stiefel, die ich mir geliehen hatte. Während unseres Gesprächs drehte ich eine Haarsträhne um den Zeigefinger. Wie immer, wenn ich nervös bin. Im Gegensatz zu ihm gehörte ich nicht hierher.

Nicht in diese Fünf-Sterne-Idylle. Unterhalb unseres Tisches brannten Fackeln, junge Menschen saßen am Hotelpool, dahinter leuchtete der angestrahlte Poseidon-Tempel. Direkt darunter lag das Meer. Dieser Ort war einer der schönsten, die ich seit Langem gesehen hatte, und dennoch fühlte ich mich unwohl wie selten.

Ich war in Griechenland, weil ich mich bei McKinsey, der weltgrößten Unternehmensberatung, beworben hatte. McKinsey gehört zu den Mächtigen der neuen Wirtschaftswelt. Die Firma hatte im Dezember 2006 vierzehntausend Mitarbeiter weltweit, machte 600 Millionen Euro Umsatz allein in Deutschland. McKinsey baut Unternehmen um. Behörden.

Staaten. Zehntausend junge Deutsche wollen jedes Jahr dazugehören und schicken ihre Bewerbung. Ein bis zwei Prozent davon bekommen einen Job. Das McKinsey-Auswahlverfahren gilt als das härteste der Welt.

Und an diesem Auswahlverfahren nahm auch ich teil. Nicht weil ich bei McKinsey anfangen wollte, sondern zur Recherche. Ich arbeitete als freie Journalistin und war kurz davor, mein Studium zu beenden. Ich war fünfundzwanzig, also genau in dem Alter, das für McKinsey interessant ist. Die Berater der Firma sind nicht nur mächtig, sondern auch diskret. Sie wickeln ihre Aufträge im Stillen ab, selbst wenn es darum geht, Arbeitsämter, Krankenhäuser und Universitäten umzubauen. Auf kritische Fragen antworten sie ungern. Deshalb wollte ich mir das Unternehmen von innen ansehen. Ich wollte wissen, wer diese Menschen sind, wie sie ausgewählt werden. Deshalb hatte ich mich beworben. Ich hatte nie gedacht, dass ich genommen würde.

Und dann saß ich in diesem Hochglanzhotel am Meer. McKinsey hatte mich und hundertzwanzig andere Studenten aus Europa zu einer Segeltour eingeladen. Das Ganze war ein Edel-Assessment-Center. Unsere große Chance zum Einstieg in die Welt der Berater, sagten die meisten. McKinsey zeigte uns in Griechenland das schöne Leben. Jeder wohnte in einem eigenen Bungalow mit Blick aufs Meer. Wir segelten zu siebt auf kleinen Jachten in der Ägais. Wir feierten eine rauschende Party. McKinsey buchte einen DJ aus Athen und Barmänner, die mit Cocktailshakern jonglierten. Vier Tage lang lief vor unseren

Augen ein Werbefilm für das schöne und coole Leben der Berater ab.

Außerdem wurde uns in diesen vier Tagen in kleinen Dosen die McKinsey-Philosophie verabreicht. Uns wurde gesagt, wir seien brilliant. Wir seien die Besten. Die, die das Potenzial hätten, Europas neue Führungsgeneration zu werden. Wer es schaffe, zu ihnen zu gehören, sagte McKinsey, sei ein Gewinner. Elite.

Mario war einer von vierzig Beratern, die mit uns im Hotel wohnten. Immer wieder setzten sie sich zu uns, um uns von der Welt der Mächtigen und Erfolgreichen zu berichten, die auf uns wartete. Mario war kein Date. McKinsey bezahlte ihn dafür, dass er mit mir Wein trank, dass er mir Heldengeschichten erzählte, wie ich sie noch nie zuvor gehört hatte. Er erklärte mir das Leben der Elite.

Er habe gerade eine große europäische Fluglinie saniert, sagte er. Kosten reduziert, Leute entlassen. Die hätten sich ganz schön gesperrt. Aber er hätte alle Widerstände gebrochen. Jetzt sei der Laden wieder fit. Und wieder trank er, lachte und gestikulierte. Er war so beschäftigt mit sich selbst, dass er erst sehr spät merkte, dass ich seine Geschichte nicht mochte. Dann verstand er und schaute mich an, als hätte er erkannt, dass ihm kein »High Potential« gegenüber saß.

»Es gibt Menschen«, sagte er, »die sind oben – das sind Gewinner. Und Menschen, die sind unten – die Verlierer. Pass auf«, riet er mir, »dass du im Leben zu den Gewinnern gehörst.«

Ich hätte eine von ihnen werden können. Zurück aus Griechenland, lud mich McKinsey zu einem Auswahltag am Berliner Kurfürstendamm ein. Ich rechnete mich durch Tests und löste Case Studies, wie die Berater ihre Beispielfälle nennen. Ich musste mir sagen lassen, dass ich gern bluffe und manchmal etwas aggressiv sei. Obwohl es ja nur eine Recherche war, entwickelte ich plötzlich den Ehrgeiz, diesen Auswahltest um jeden Preis zu schaffen. Am Ende hielt ich einen Vertrag in der Hand. McKinsey bot mir 67000 Euro Einstiegsgehalt und einen Dienstwagen – meine Eintrittskarte in die Welt der Elite. Als ich das schicke Büro verließ, das Papier, das so viel Geld bedeuten könnte, in der Hand, war ich drauf und dran zuzusagen, mich vom Journalismus zu verabschieden und das zu werden, was McKinsey unter Elite versteht. Ich zögerte und zauderte, aber ich sagte Nein.

Ich verließ McKinsey, ohne eine von ihnen geworden zu sein. »Gerade noch rechtzeitig«, sagten meine Freunde. Aber zu spät, um Mario vergessen zu können.

Aus dem griechischen Luxushotel kehrte ich in meine Wohngemeinschaft nach Berlin zurück. Hier hatte sich nichts verändert. Links der Plattenladen, rechts der Wohnwagen, in dem man Hamburger kaufen kann, dazwischen, im Hinterhof, in einem roten Backsteinbau, in dem vor einem Jahrhundert Tortenböden hergestellt wurden, unsere WG. Seit drei Jahren lebe ich hier. Zusammen mit den vier anderen. Theo hat die Wohnung vor fast zehn Jahren entdeckt. Er hat sich Ende der Achtziger in der Kommunikationsbranche selbstständig

gemacht. Gesundheitliche Probleme warfen ihn dann aus der Bahn. Seit einiger Zeit versucht er, wieder Fuß zu fassen. Vorne links, direkt neben der Eingangstür, lebt Jan. Vielleicht ist er Mitte zwanzig, vielleicht schon dreißig. So genau weiß das niemand. Jan feiert seinen Geburtstag nicht. Er sagt, es sei kein Festtag. Die Erde sei auch ohne ihn schon zu voll. Jan hat Mathematik studiert, sogar in Singapur. Jetzt ist er Tierrechtler und politischer Aktivist. Mal organisiert er eine Kampagne gegen die Privatisierung der Bahn, mal plant er eine Aktion gegen den Klimawandel oder Genmais.

Gegenüber von Theos Tür wohnt Hanna. Sie ist blond, klug und ziemlich ehrgeizig. Hanna will Juristin werden. Spezialistin für Völkerrecht. Sie träumt davon, eines Tages als Delegierte des Roten Kreuzes im Kongo für die Menschenrechte einzutreten. Dafür braucht sie – die Welt der Juristen ist eine eigentümliche – unbedingt neun Punkte im Examen. Weil das im ersten Anlauf nicht geklappt hat, lernt sie jetzt alles noch einmal. Seit einem Jahr. Und hinten links wohnt Tom. Mein Freund. Auch er hat mal Jura studiert. Bis ihm nach vier Jahren einfiel, dass das die falsche Wahl war, und er sich für ein Journalistikstudium entschied. Er arbeitete im Bundestag, dann beim Radio. Jetzt ist er an der Uni, allerdings in Hamburg. Drei Tage pro Woche verlässt er uns und wohnt in einer anderen WG. Mit zwei Mädels in St. Georg, direkt hinterm Hauptbahnhof.

Als ich von meiner Absage erzählte, atmeten die anderen auf. Für sie wäre eine Unterschrift so etwas wie mein Einverständnis zu einer feindlichen Übernahme gewesen. Tom

wollte sogar schon besorgniserregende Charakterveränderungen an mir festgestellt haben. Ich sei so betont cool geworden, sagte er. Würde mich sogar bemühen, tiefer zu sprechen.

Als diese Gefahr gebannt war, wendete sich die WG wieder ernsteren Problemen zu. Wir hatten Mäuse, seit Wochen schon. Wieder einmal diskutierten wir über mögliche Lösungen: Genickschlag oder Lebendfalle? Wieder einmal konnten sich Pragmatiker und Tierfreunde nicht einigen. Wir berieten über Alternativmöglichkeiten der Mäusebekämpfung, wir recherchierten im Internet, wir vertagten das Problem. Und ich merkte, dass der Flirt mit McKinsey doch seine Spuren hinterlassen hatte. In meinem Kopf marschierten Kompanien von Fünfundzwanzigjährigen auf, angeführt von General Mario. Ihre Mission: Gewinner zu finden, zu Eliten zu küren; Verlierer zu entlarven, zu isolieren. Gemessen werden der Leistungswille, die Einsatzbereitschaft und die Effizienz. Unter »WG Kreuzberg« müssten sie notieren: »Drei Meetings zur Klärung des Mäuseproblems. Kein Ergebnis.«

Auf einmal sah ich meine Welt bedroht. »Denn Mario hatte mir in der Nacht noch viel mehr erklärt: »Verlierer«, hatte er gesagt, »sind meist unbeweglich.« Zum Wohle der Allgemeinheit sei es die Aufgabe der Gewinner, die Verlierer anzutreiben, zur Not auch auszusortieren.

Wollen wir wieder Elite?

»Elite« – das Wort ließ mich nicht los. War es nicht mit »Führer« und »Rasse« untergegangen? Hieß es nicht einmal, es passe nicht in einen demokratischen Wortschatz? Gewinner und Verlierer, Auserwählte und Masse, oben und unten. Waren das nur für Mario Begriffspaare, mit denen man eine Gesellschaft strukturieren kann?

Ich sitze in meinem Zimmer, den Blick auf die Frau im roten Jogginganzug gerichtet, die aus dem Vorderhaus ständig in unsere Richtung schaut. »Faul, unbeweglich«, würde Mario wohl sagen. Die Elite ist inzwischen überall. Vor mir auf dem Boden liegt ein Stapel aus Zeitschriften, Artikeln und Büchern, der gerade von einem kleinen Hocker gestürzt ist. Darin verbergen sich Hunderte Elite-Zitate, die ich abgeschrieben oder ausgerissen habe. Meine Sammlung ist beachtlich. Sie umfasst das Etikett eines Beutels, der einmal ein Kilo »Elite-Tomaten« aus dem Kaiser's-Supermarkt enthielt, genauso wie ein Erinnerungsfoto an Elite-Toiletten auf dem Feld vor dem Berliner Olympiastadion.

Ich habe Bücher über die »Neue Elite«, »Eliten in einer egalitären Welt«, ein »Plädoyer für eine Elite der Exzellenz« gelesen. Ich kann ganze Elite-Bildungswege durchdeklinieren: Elite-Kindergarten, Elite-Schule, Elite-Uni. Dazwischen immer

wieder Politikerzitate. Ex-Kanzler Gerhard Schröder forderte in seiner ersten Regierungserklärung: »Auch unsere demokratische Gesellschaft braucht Eliten.« Die ehemalige Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn (SPD) verlangte nach »Leistungseliten«. Und die heutige Bildungsministerin Annette Schavan (CDU) sagte stolz: »Ich habe schon von Elite gesprochen, als das andere noch ganz schlimm fanden.« Da kann man nur gratulieren. Auch ich bestehe stets darauf, schon Gola-Sneaker getragen zu haben, als andere die Marke noch nicht kannten. Annette Schavan und ich hatten, jede auf ihrem Gebiet, den richtigen Riecher. Fast jeder hat inzwischen ein Paar Gola-Sneaker im Schrank, und mein Stapel beweist, dass auch der Elite in den vergangenen fünf Jahren ein Siegeszug gelungen ist.

Als ich Mario traf, dachte ich, er sei nichts weiter als ein selbstverliebter Karrierist. Einer, der alle mit »Leistung-muss-sich-wieder-lohnen«-Phrasen langweilt. Aber was ist, wenn das nicht stimmt? Wenn er, ganz im Gegenteil, zur Avantgarde eines neuen Denkens gehört? Eines, das Leistung lobt, Ehrgeiz und Selektion. Eines, das nach Elite verlangt. Als Wunderwaffe gegen die deutsche Ratlosigkeit und Resignation. Vielleicht ist er einfach angekommen in einer neuen Zeit, und wir sitzen in unserer WG-Küche, träumen von Selbstverwirklichung und Gerechtigkeit und haben nichts begriffen. Kämpft ein Teil meiner Generation schon längst für eine Renaissance der Eliten? Wer soll dazugehören? Und wie will diese junge Elite das Land verändern? Will sie, wie Mario, die Menschen

aufteilen: die Gewinner ins Töpfchen, die Verlierer ins Kröpfchen?

Ich überlasse meine Sammlung zum Elitebegriff den steten Blicken der Frau im Jogginganzug. Ich habe den Eindruck, dass mich die bloße Lektüre nicht weiterbringt. Ich will raus, will selbst sehen und hören, ob eine neue Elitegeneration heranwächst. Ich will herausfinden, was das schillernde Wort tatsächlich bedeutet. Für die Elite. Und damit natürlich auch für uns. Ich recherchiere die Standorte von Elite-Unis, Elite-Akademien, Elite-Stiftungen und baue mir eine Reiseroute zusammen. Die Suche kann beginnen.

Die »Top-Adresse für die Führungselite von Morgen«

Gleich die erste Etappe führt mich in die Provinz. Ich sitze im Zug Richtung Wiesbaden, von dort soll mich ein Shuttle in die Weinberge des Rheingaus fahren. Oestrich-Winkel, das sich stolz die »Perle im Rheingau« nennt, ist nämlich so etwas wie Deutschlands heimliche Elite-Hauptstadt. Zwölftausend Menschen leben hier, davon achthundertfünfzig mit Eliteambitionen. Es sind die Studenten der European Business School. Die private Hochschule gibt sich selbst das Label »unternehmerische Elitehochschule« und wirbt: Sie sei die »Top-Adresse für die Führungselite von morgen«. Auch in Rankings oder der Zeitschrift *Karriere*, dem Leitmedium der zukünftigen Wirtschaftslenker, schneidet die »EBS« immer hervorragend ab. Zwar klingt die Aufzählung Harvard, Oxford, Oestrich-Winkel noch etwas gewöhnungsbedürftig, aber im Gegensatz zu den USA oder England hat Deutschland ja mit der Elitepflege gerade erst begonnen. Die Absolventen der EBS machen in der Welt, der ich gerade den Rücken gekehrt habe, Karriere. Ein Drittel von ihnen geht in die Beratung, ein Drittel in die Finanzbranche, davon viele ins Investmentbanking. Glaubt man den Wirtschaftszeitungen, sind das die neuen Schaltstellen der Macht.

Bernd hatte mich ins Rheingau eingeladen. Er ist Studentensprecher der EBS und immer beschäftigt. Als ich ihn zum ersten Mal anrief, machte er gerade ein Praktikum bei einer großen Investmentbank. Er meldete sich, und ich war sicher, mich verwählt zu haben. Bernd klang, als wäre er Mitte dreißig. Er sprach überlegt und kontrolliert, mit tiefer Stimme, die früh gealtert zu sein schien. Vielleicht geht sein Körper das hohe Tempo einfach mit, denn Bernd lebt schneller als andere, »intensiver« nannte er das. Zwölf bis vierzehn Stunden dauern seine Arbeitstage. Auch an der Uni. »Es gibt während der Woche selten Phasen, in denen ich nichts mache«, sagte Bernd, und ich schämte mich, mit ihm nur ein wenig plaudern zu wollen. Über Elite.

Bernd hatte ein recht klares Bild von der Elite. Elite, sagte er in unserem Gespräch, das seien Menschen, die vordenken, die Entscheidungen treffen, die alles ein bisschen besser machen. Nicht für sich, sondern für die Allgemeinheit, schob er nach. »Elite tut jedem Land gut.«

Bernd plante, Karriere in einer Investmentbank oder einer Unternehmensberatung zu machen.

Wie genau wollte er damit der Gesellschaft nützen?

Bernd sprach lange von den Besten, die die anderen mitziehen könnten, von Leistung, die anspornt, von Gleichmacherei, die das lange verhindert habe. »Wenn wir in Deutschland vorankommen wollen, dann geht das nur, wenn wir eine starke Spitze haben.« Deshalb müsse man die Starken auch fördern. »Denn nur, wenn man die Starken noch stärker macht, kommen irgendwann Ideen raus, die vielleicht eine

ganze Gesellschaft weiterbringen, was wir dringend nötig haben.« Dann sagte er: »Einmal mit Schinken, Paprika und Peperoni.« Ich lachte – viel zu laut, weil mir dieser Satz so viel besser gefiel als die zuvor. »Wer länger als bis acht Uhr bleibt, darf sich Essen auf Kosten der Bank bestellen«, erklärte mir Bernd. »Ich bin fast immer dabei.«

Kurz vor diesem Telefonat war Bernd einundzwanzig geworden. Seit zwei Jahren arbeitete er akribisch, ehrgeizig, diszipliniert an seinem Weg nach oben. »Ich war schon immer ein Mensch, der sich sehr gern dem Druck gestellt und immer mehr Druck auf sich genommen hat, als er müsste«, sagte er. »Und die Schlagzahl, die ich jetzt fahre, fahre ich, weil sie mir Spaß macht und für mich gesund ist.« Bernd leistete sich nichts von dem, was für mich selbstverständlich war: keine Selbstfindung, kein Zaudern, kein Luftholen. Brauchte er nie Pausen? Zeit zum Nachdenken? Um Fehler zu korrigieren? Um seine Pizza mit Freunden zu essen oder mit der Süßen aus der BWL-Einführung?

»Mach dir keine Sorgen«, sagte Bernd amüsiert. »Ich lebe schon. Nur zielstrebig. Ich gammle selten. Meine Familie ist mir sehr wichtig, für die plane ich Zeit ein. Und wenn ich feiere, dann richtig.« Er erzählte von einer Party. Seine besten Freunde von der Uni. Ein Wochenende. Viel Alkohol. »Geschlafen haben wir kaum. Und wenn ich ausruhe«, sagt Bernd, »dann ebenso bewusst.« Vier Tage pro Jahr zieht er sich in ein Kloster zurück, immer wieder reserviert er sich komplette Wochenenden, um Sport zu treiben.

Bernd machte mir ein schlechtes Gewissen. Ich ging im Kopf die vergangene Woche durch und hatte plötzlich das Gefühl, viel Zeit mit Nichtstun zu verbringen. Ich fragte mich, wie seine Freunde damit umgehen. Vergleichen sie sich mit ihm und fühlen sich dann faul? Oder sind sie eh alle gleich? Seine Freunde seien völlig unterschiedlich, antwortete Bernd. Nur an die Frau an seiner Seite stelle er höhere Anforderungen. »Ich könnte nie eine Freundin haben, die nicht ähnlich tickt. Sie sollte zielstrebig sein, aber auch ein Bedürfnis nach Familie haben.« Kinder zu haben sei neben der Karriere sein größtes Ziel.

Ich bin mir sicher, dass sich Mario und Bernd mögen würden. Ob sich alle Gewinner so ähnlich sind wie die beiden? In Griechenland wirkten die Berater zum Teil wie Klone. Sie hatten dieselbe Art, sich zu bewegen. Schnell, aber nicht hektisch, selbstsicher, an der Grenze zur Arroganz. Mit ihnen zu reden war meist vergnüglich. Sie sprachen geschliffen, ohne steif zu sein, waren freundlich, ohne sich wirklich zu öffnen, lieferten Anekdoten und Witze in Serie. Genau wie Bernd. Ich wünsche mir heimlich, ihn auch mal tanzen zu sehen.

Bernd redete da schon weiter. Er sprach von den Studenten in Frankfurt, die aus Protest gegen Studiengebühren die Autobahnen blockiert und so seinen Heimweg gestört hatten. Ich begriff, dass Bernd und Mario sich noch in einer weiteren wesentlichen Frage einig waren: Sie mögen keine Menschen, die in ihren Augen Bremser sind, langsam und »arbeitsscheu«. »Die meisten scheitern doch nicht, weil sie blöd, sondern weil

sie faul sind«, sagte Bernd entschieden. Mitleid habe er da nicht.

Dann musste er auflegen. Der Terminplan drängte. Ich mochte Bernd, aber leider konnte er mich bei meinem ersten Besuch bei der Elite nicht begleiten. Drei Tage nach unserem Gespräch ging sein Praktikum bei der Bank zu Ende. Dann flog er nach München, um sich bei einer großen Unternehmensberatung für ein neues Praktikum zu bewerben. Einen Tag später saß er wieder im Flugzeug. Diesmal auf dem Weg nach Melbourne, wo er sein Auslandssemester verbringen wollte. Als wir telefonierten, wusste er noch nicht, wo er in Melbourne wohnen würde. Diese Woche war keine außergewöhnliche. Bernds Leben funktionierte so. »Und ich bin noch nicht am Limit«, sagte er zum Schluss. »Da geht noch was.«

Trotz des Umzugs nach Australien schaffte er es noch, mir die Eintrittskarte für das Ereignis des Jahres in Oestrich-Winkel zu besorgen. Einmal pro Jahr organisieren die Studenten ein Symposium. Dann kommen Manager und halten Vorträge, Personaler führen Auswahlgespräche, und andere Studenten, die sich für die Teilnahme bewerben mussten, laufen staunend über den Campus. »Survival of the fittest?«, las ich in der Einladung. Ich war gespannt.

In der Parallelwelt

Kaum merklich dreht er seinen Körper in meinen Weg. »Hier geht es nicht weiter. Nicht für dich«, signalisiert seine Haltung. Wir stehen uns gegenüber. Er, gerade zwanzig Jahre alt, mit schwarzem Anzug und Funkknopf im Ohr. Ich in einer marineblauen Seidenbluse, einem weißen Jackett und – dem Problem – einer blauen Jeans. In wenigen Minuten beginnt der Eröffnungsabend. Ich habe eine Einladung, bin über fünfhundert Kilometer Zug gefahren, habe zwei Österreicher in einem Audi A3 angequatscht, weil der versprochene Shuttle Wiesbaden nie erreichte. Ich habe mein Namensschild umgehängt und meine Tasche durchsuchen lassen. Trotz allem soll meine Erkundung der Elite hier schon zu Ende sein?

»Das passt heute nicht zum Dresscode«, sagt er und zeigt zum wiederholten Mal abschätzig auf meine Jeans. Umdrehen und gehen, schreit mein Stolz. »Ich konnte mich leider nicht umziehen, da die von euch organisierte Reservierung in der Jugendherberge nicht funktioniert hat«, höre ich mich verhandeln. Er bleibt hart. »Es tut mir wirklich leid«, bettele ich um Einlass. »Das mit der Jugendherberge stimmt«, sagt ein zweiter Security-Student gönnerhaft. Nun mustern mich beide. Nach endlosen Sekunden empfangen sie mein Urteil: »Okay. Ausnahmsweise. Aber morgen bitte anders.«

Warum Menschen von »Parallelwelt« sprechen, sobald sich zwei Dönerbuden und ein türkischer Kulturverein in einer Straße ballen, habe ich nie verstanden. Jetzt gerade halte ich den Begriff dagegen für angebracht. Die Studenten der EBS studieren in einem alten Schloss. Rechts der alte gemauerte Burgturm, links das Haupthaus, ein klassisch schöner Bau. Über das sanft in Richtung Rhein abfallende Gelände führen gepflasterte Wege, über die heute grüne Teppiche gelegt sind. Auf der großen Terrasse stehen Dutzende Stehtische mit strahlend weißen Decken, um die sich Hunderte junge Anzugträger drängen. Ihre teuren Krawatten sind perfekt gebunden, ihre Haltung verrät, dass sie Auftritte wie diesen gewohnt sind. Die eine Hand lässig in der Hosentasche, stehen sie leicht breitbeinig da und halten in der anderen Hand das Glas, gefüllt mit Sekt der Marke Vaux. »Vaux ist Deutschland exklusiv?«, wirbt die Firma. Mit jedem Detail antwortet das Bild, das sich mir bietet: Hier.

Ich habe in Dortmund in einem grauen Siebzigerjahre-Bau studiert. Aus Löchern über unseren Köpfen rieselte ständig Material, das sicher nicht gesundheitsfördernd war. Sekt gab es nie.

In Oestrich-Winkel ist alles anders. Das mag daran liegen, dass ich 126 Euro Verwaltungsgebühr pro Semester an die Uni Dortmund überwiesen habe. Die Eltern der Studenten hier zahlen 10000 pro Jahr. Knapp 45000 Euro bis zum Master. Klar, dass da mehr für das Wohlbefinden der Herren und Damen Studenten getan wird. Die Häme hinter diesen Worten nennt

man übrigens Sozialneid. Ich sollte lernen, den in den nächsten zwei Tagen zu zügeln.

Es war zwar schwierig, Zutritt zu bekommen, aber zumindest bin ich hier richtig. »Die European Business School«, sagt Rektor Christopher Jahns entschieden, »ist eine Elitehochschule.« Wir sitzen in Dutzenden Stuhlreihen, vorn ein Rednerpult, überall Security-Studenten, die in ihre Headsets flüstern. Eine Art Hauptversammlung des Elite-Nachwuchses. Über uns hängt ein Banner mit dem Motto der Veranstaltung: *Survival of the fittest?* Ich balanciere mein Notizheft auf den Knien, lausche, warte, bereit, die erste Definition des Elitebegriffs notieren zu können. Was kommt, ist dürftig. Elite sei kein Privileg, sagt der Rektor. »Elite ist eine Herausforderung.« Präziser wird er heute nicht mehr. Auf meinem Notizblock stehen jede Menge Fragezeichen.

Rektor Jahns ist inzwischen im Anekdotenteil seiner Rede angelangt. Wenige Tage vor Beginn des Symposiums seien zwei Studenten zu ihm gekommen. Nächtelang hätten sie geplant und organisiert. Übermüdet und überarbeitet hätten sie sich ins Rektorat geschleppt. »Wie sollen wir es schaffen, am Donnerstag noch eine Klausur zu schreiben? Können wir die nicht verschieben?« Er habe gelächelt, sagt Jahns, und sie an ihr eigenes Motto erinnert: *Survival of the fittest*. Applaus, Händeschütteln, noch mehr Applaus.

Ich blicke mich um. Wir sitzen im neuesten Gebäude auf dem Campus, dem Kiep-Center, benannt nach Walter Leisler Kiep. Er war mal Direktor der EBS, und er war mal

Schatzmeister der CDU. Heute ist er beides nicht mehr. Denn Walter Leisler Kiep war eine der Hauptfiguren der CDU-Schwarzgeldaffäre. »Gab es danach nie Diskussionen darüber, das Center umzubenennen?«, will ich später von ehemaligen EBS-Studenten wissen. »Wieso?«, fragt einer. »Überhaupt keinen Grund«, meint ein anderer. »Es ist ihm nie endgültig etwas bewiesen worden«, erklärt mir ein Dritter.

Ich war noch nie an einer privaten Universität. Dass hier alles nach irgendwem heißt, verwundert mich. In fast allen Fällen soll die Taufe aber kein Denkmal begründen, sondern Geld bringen. Mein Namensschild haben die Wirtschaftsprüfer von KPMG gesponsert, der Empfangsbereich entstand mit »freundlicher Unterstützung« einer Möbelfirma, und die Seminare werden im »Deutsche-Bank-Hörsaal« gehalten oder in dem der Holtzbrinck Verlagsgruppe. Verkauft eine Hochschule dadurch ihre Unabhängigkeit? Oder ist Sponsoring ein legitimer Weg, an Geld zu kommen, auch für Bildungseinrichtungen?

Eine Stimme, die sonst aus dem Fernsehen schallt, reißt mich aus meinen Gedanken. »Es ist doch putzig, wie sich die Diskussion entwickelt hat. Es war vielen früher lieber, in einer vergammelten Johann-Wolfgang-von-Goethe-Aula zu sitzen als in einem gut ausgestatteten Daimler-Chrysler-Saal.« Lachen, Klatschen, ein Mädchen hinter mir kreischt gar vor Vergnügen. Die Studenten haben Guido Westerwelle als Eröffnungsdarsteller für ihr Symposium eingeladen, und sie lieben ihn. Er hat sie mit »Exzellenzen« begrüßt. Er hat geklagt, dass Leistung für manche eine Art Körperverletzung sei. Er hat gemahnt: »Sie

können nicht erwarten, dass Sie dasselbe haben wie andere, wenn Sie sich einen lauen Lenz machen.« Um sofort kokett hinzuzufügen: »Aber das wissen Sie, sonst wären Sie nicht hier.« Er hat gespottet, dass sich nun auch der Staat an Elite-Universitäten versuchen wolle, und gerufen: »So stellt sich der kleine Marxist Elite vor, bevor er das Studium abbricht.«

Sein Lohn sind Applaus und brave Fragen. »Herr Westerwelle«, will ein Student wissen, »wie kriegen wir Politiker dazu, Leistung zu bringen?«

»FDP wählen!«

»Aber das haben wir doch schon alle gemacht!«, sagt der Student. Später erzählt mir einer, bei Testwahlen im dritten Semester sei die FDP bei 80 Prozent gelandet. Es ist wie bei einem Familientreffen. Herr Westerwelle strahlt. Die Elite hängt an seinen Lippen, ist dankbar, dass er da ist.

Aber dann wird Vater Westerwelle streng. Mit dem Motto *Survival of the fittest?* seien sie weit übers Ziel hinausgeschossen. Der Sieg des Stärkeren – das sei kein Modell für eine Gesellschaft. Menschen hätten sich zu Gemeinschaften zusammengeschlossen, sich Gesetze gegeben, um nicht nach den Regeln des Darwinismus leben zu müssen. »Nicht nur der Stärkste soll überleben«, schließt Westerwelle, »sondern auch der Schwache und Schwächste.« Ich blicke in fragende Gesichter. Dass Guido Westerwelle sich gezwungen sieht, an das soziale Gewissen der Studenten zu appellieren, scheint sie genauso zu überraschen wie mich.

Auf der anschließenden Feier frage ich mich durch die Reihen. Immer wieder sage ich, dass ich ein Buch über Elite

schreibe. Fast alle finden das toll. »Wir brauchen endlich wieder Eliten«, sagen sie. »Es wird wieder Zeit in Deutschland.« Viel mehr erfahre ich an diesem Abend nicht. Es gibt Wein und Fingerfood. Es ist nicht der Ort für lange Gespräche.

In der Jugendherberge haben sie eine ganze Etage für uns, die Teilnehmer des Kongresses, gemietet. Ich bin doch noch untergekommen. Im Mädchenzimmer für Nachrücker. Zwei Doppelstockbetten links, eins rechts, dazwischen Schränke, in denen sicherlich selten zuvor so viele Blusen und Kostüme hingen wie in dieser Nacht.

Ich komme in einem ganzen Pulk von Anzugträgern aus Oestrich-Winkel zurück. In einer Ecke im ersten Stock hockt eine Gruppe Teenager. Sie haben sich irgendwoher Bier organisiert. Sie trinken, sie starren und lachen uns aus. Zu Hause werden sie erzählen können, dass ihnen Aliens begegnet sind. Denn in ihren Augen sind wir wohl genau das. Eine Horde Mittzwanziger, mehr oder weniger passgenau in Business-Klamotten gesteckt, die tagsüber auf dem Campus einer teuren Privatuni Elite spielt und nachts die Sechserzimmer in der Jugendherberge belegt.

Nur kein Niedrigleister sein!

Am nächsten Morgen passiere ich problemlos die Einlasskontrolle. Mein Hosenanzug ist genehm, meiner Teilnahme an knapp einem Dutzend Seminaren zum Thema Wirtschaftselite steht kein Security-Student im Wege.

Mein erster Workshop »Leadership Culture: Herausforderungen für eine neue Managementgeneration« wird von einem hochrangigen Siemens-Manager gehalten. Sein Chef Klaus Kleinfeld ist Schirmherr des Symposiums. Bislang ist er aber noch nicht aufgetaucht. Vielleicht ist er beschäftigt. Gerade ist bekannt geworden, dass sein gut 3,2-Millionen-Euro-Jahresgehalt um 30 Prozent erhöht werden würde. Die Entrüstung über die BenQ-Pleite und die Schwarzgeldaffäre sollte in den nächsten Wochen folgen. Mich würde interessieren, ob den Siemens-Manager beschäftigt, dass Kleinfeld auf dem besten Wege war, zum zweiten Ackermann zu werden – ein Symbol für die angeblich fehlende Moral der Manager-Elite. Aber darum geht es heute nicht.

Stattdessen spricht der Manager von einem *global talent pool*, den Siemens aufbauen will. Klaus Kleinfeld, erklärt uns der Redner, arbeite an einer »Kultur, die auf Höchstleistung ausgerichtet ist«. Er selbst werde sich um die »begabtesten und leistungsfähigsten« jungen Menschen im Konzern, die zukünftigen Siemens-Leader kümmern. Dazu gehöre auch, dass

er die Besten aus dem *global talent pool* regelmäßig zum Frühstück treffen wolle. Der Siemens-Manager will uns nun das Muster erklären, nach dem diese Nachwuchselite gekürt wird. Jetzt wird es gleich so weit sein, denke ich. Die erste Antwort auf meine Frage: Was ist Elite?

Four E's and one P nennt er sein Modell – Vier E und ein P also. Ein wenig verwirrt schreibe ich mit: *Edge* (grenzenloses Denken), *Energy* (Initiative zeigen), *Energize* (Mitarbeiter führen), *Execute* (Dinge mit maximaler Wirkung umsetzen) und *Passion* (emotionale Begeisterung). Könnte in der deutschen Übersetzung also auch als fünftes E durchgehen. Ich schaue auf die Liste, auf den Topmanager und wieder auf die Liste.

Edge, Energy, Energize ... Nach diesem Raster soll tatsächlich die Wirtschaftselite ausgewählt werden? Und was bedeutet das für meine Suche nach einer tauglichen Elite-Definition? Nicht viel. Es wird nichts bringen, wenn ich mit einer solchen Liste durchs Land reise und alle, die ich treffe, auf die Kriterien *edge*, *energy* und *execute* überprüfe.

Zwei Reihen weiter wird schon lange ein Finger in die Luft gehalten. Ein Finger, der alle Erklärungen zu E, P und Leadership überdauert. Er sei der Sohn eines Siemens-Mitarbeiters, sagt ein Junge leise. Sein Vater habe gerade sein vierzigstes Dienstjubiläum gefeiert. Er sei in dem Glauben groß geworden, dass Siemens sichere Stellen böte. Sein Vater habe Urlaubsreisen auf Firmenkosten bekommen, eine Betriebsrente. Jetzt gelte das alles plötzlich nicht mehr. »Wie erklären Sie das Ihren Mitarbeitern?«

»Das ist Globalisierung«, antwortet der Manager. Er spricht von Anpassungsdruck, von tschechischen Niedriglöhnen und von »Cosy-Verhältnissen«, in denen wir zu lange gelebt hätten. »Es ist im Einzelschicksal immer bitter. Aber der Block Personalkosten darf nicht unermesslich werden.« Der Junge sagt nichts mehr. Immerhin weiß er nun, dass er Sohn eines Personalkostenblocks ist. Vorn sehe ich die goldenen Manschettenknöpfe am blauen Jackett des Siemens-Managers auf und nieder wippen. Er gestikuliert entschieden. Er wird grundsätzlich: »Wir leben in Deutschland immer noch in einem sozialistischen Kollektiv«, sagt er. »Wir ziehen Minderleister immer mit, halten ihnen die Karotte vor bis zur Frühpension. Das ist deutsche Gleichmacherei. Damit muss jetzt Schluss sein.«

»Minderleister« – das Wort habe ich noch nie gehört. In einem späteren Vortrag werde ich als Synonym noch den »Niedrigleister« kennenlernen. Das Wort klingt verächtlich. Niedrigleister fordern 38,5-Stunden-Wochen, einen sicheren Job und Urlaubsreisen auf Betriebskosten. Vielleicht sind es aber auch die, die viel Schlaf brauchen und halbe Tage mit Fernsehsoaps oder Fußballübertragungen verträdeln, so wie ich.

Die Lektion »Bloß kein Niedrigleister werden!« wird in den folgenden zwei Tagen ständig wiederholt. Wir lernen, dass wir niemals ausruhen, nachlassen, entspannen dürfen. Wir müssen den Minderleister in uns unterdrücken wegen der Konkurrenz, die nur darauf wartet. 60 Millionen Chinesen spielen Klavier, erklärt uns ein anderer Seminarleiter. »Wie groß«, fragt er, »ist