

## „Einfach mal machen“

An der Bayerischen Eliteakademie werden Studierende für Führungsaufgaben ausgebildet.

Sie sollen gesellschaftliche Defizite ausgleichen. Akademieleiter Johannes Wallacher weiß, woran es hakt

Gefeiert wurde auf den Treppen und in den Büros der ehemaligen Staatskanzlei an der Prinzregentenstraße. Der Anlass: 25 Jahre Bayerische Eliteakademie. Die Alumnae und Alumni sowie die Studierenden der aktuellen beiden Jahrgänge versammelten sich zum Jubiläum, sangen der BEA, wie die Akademie intern heißt, ein Ständchen. Johannes Wallacher schwärmt von der guten Stimmung. Seit zwei Jahren leitet er zusammen mit Thomas Wellenhofer diese besondere Ausbildungsstätte, die zum großen Teil durch eine Stiftung der bayerischen Wirtschaft finanziert wird. Seine Rede begann er mit einem zentralen Satz aus dem Matthäus-Evangelium: „Wer hat, dem wird gegeben“, um dann aber gleich zu fragen: „Ist das nicht ungerecht?“ Wallacher, 57, ist Wirtschaftsingenieur, aber auch Philosophieprofessor und seit 2011 Präsident der von Jesuiten getragenen Hochschule für Philosophie. Dort sitzt er einen Tag nach der großen Party ein bisschen müde, aber aufmerksam in seinem Büro, wo im Regal zwischen Büchern die berühmte Badewannen-Skulptur von Lorient steht.

**SZ: Herr Professor Wallacher, ist der Begriff Elite im Namen der Akademie noch eine gute Wahl?**

Wallacher: Ich denke schon, denn der Begriff zwingt uns, Stellung zu beziehen. Wir können uns nicht davor drücken, wie etwa andere Begabtenförderungswerke. Kaum jemand traut sich über das Thema Elite offen zu sprechen. Unser Name nötigt uns

„Kaum jemand traut sich, über das Thema Elite offen zu sprechen.“

aber zu definieren, warum wir es uns als Gesellschaft leisten, eine Einrichtung zu betreiben, die besonders herausragende, engagierte Personen, die ohnehin schon viel Talente haben, zu befähigen, künftig Führungsaufgaben übernehmen zu können.

**Wie definieren Sie Elite?**

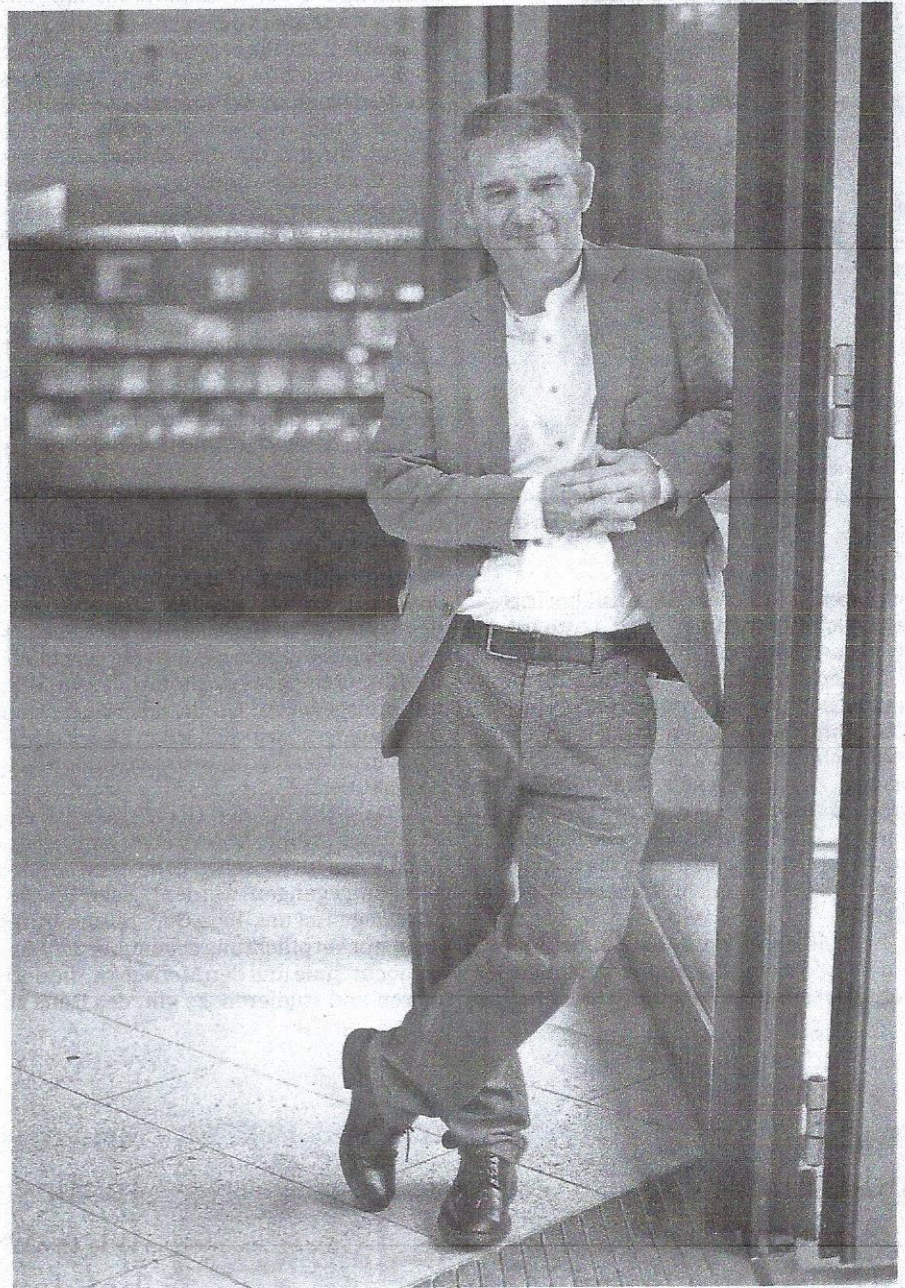
Als Verantwortungselite. Wir suchen Menschen, die sich mit einer klaren Haltung zu den Grundwerten unserer offenen Gesellschaft bekennen und denen Wirkung vor

eigener Karriereoptimierung geht. Dennoch sollten man diesen Begriff auch mit Vorsicht betrachten: Zum einen, weil bestimmte Eliten eine Tendenz haben, sich abzuschotten, da geht es um Einfluss und Macht. Beides ist aber nötig, um zu gestalten. Doch wir machen an der Akademie

sehr deutlich: Niemand darf dies zum eigenen Vorteil nutzen.

**Was meinen Sie mit klarer Haltung?**

Eine klare Haltung heißt, dass man Entscheidungs- oder Dilemma-Situationen nicht aus dem Weg geht und die dafür notwendigen Abwägungen klar analysiert.



Wirtschaftsingenieur, Philosophieprofessor, Präsident der Hochschule für Philosophie, Leiter der Bayerischen Eliteakademie: Johannes Wallacher. FOTO: ROBERT HAAS

Dass man versucht, reflektiert und im Austausch mit anderen zu einer klaren Position zu kommen und bereit ist, diese umzusetzen. Auch eine gute Führungskraft wird nicht immer hundertprozentig richtige Entscheidungen treffen, aber sie muss sich Fehler eingestehen und sie überdenken können, um aus ihnen zu lernen.

### **In Politik und Wirtschaft werden Entscheidungen nicht selten verschleppt ...**

... oder gar nicht getroffen, wenn eine Sachlage nicht eindeutig ist. Das heißt nicht, dass wir immer mit Hauruck entscheiden sollen. Aber wir haben eine Mentalität in unserem Land auf allen Führungsebenen – in der Politik, der Wirtschaft, der Verwaltung, auch in Bildungseinrichtungen, in Schulen, Universitäten –, wo sich Führungskräfte scheuen, aufgrund der Komplexität und der unterschiedlichen Ansprüche, die an sie herangetragen werden, Entscheidungen zu treffen. Das ist für unsere Gesellschaft sehr kontraproduktiv.

### **Aber nötig. Was bringen Sie jungen Menschen, die womöglich bald in entsprechenden Positionen zu finden sein werden, bei, damit sie das anders machen?**

Sie müssen vernetztes und analytisches Denken einüben. Sie müssen wissen, wie komplexe Systeme funktionieren und die verschiedenen Perspektiven einer Problemstellung kennenlernen. Beispiel künstliche Intelligenz. Sie müssen die Technik verstehen, aber auch die normativen und kulturellen Aspekte, die damit verbunden sind. Stichwort Datenschutz. Wir neigen in Deutschland dazu, eher die Daten als die individuellen Persönlichkeitsrechte zu schützen. Solche Gedankenebenen muss man durchdringen.

### **Und wie lernt man, dann gute Entscheidungen zu treffen?**

Es braucht eine Stärkung der ethischen Urteilskraft basierend auf Theorien wie auf Erfahrungen, um Ansprüche und Interessen gegeneinander abwägen zu können. Die Personen müssen in der Lage sein, das alles intellektuell zu erfassen und dann nach reiflicher Überlegung – auch zusammen mit anderen – zu entscheiden und das entsprechend zu vertreten.

### **Und wenn sie Gegenwind bekommen?**

Dann müssen sie ihr Handeln hinterfragen können und den Mut haben, dazu zu stehen, auch wenn der Mainstream etwas anderes sagt. Deshalb ist die Persönlichkeits-

entwicklung ein ganz wesentlicher Aspekt unserer Ausbildung, um eben eine klare Haltung zu entwickeln.

### **Wie läuft das ab?**

Die Teilnehmer sind extrem begabte und mit vielen Erfahrungen und Interessen ausgestattete junge Personen, die Meinungen und auch Charaktere haben. Sie müssen sich als Gruppe finden und lernen, aufeinander zu hören und einander zu vertrauen, Feedback zu geben, unterschiedliche Meinungen auszuhalten. All das, was in unserer Gesellschaft momentan sehr zu kurz kommt.

### **Das Gemeinschaftsgefühl als Gegenpol zur Machtkultur, wie das etwa der österreichische Psychoanalytiker Alfred Adler sieht? Die Studierenden hier haben sicher ohnehin einiges gemeinsam.**

Sie alle wollen etwas bewirken, und sind bereit dafür viel einzusetzen, das verbindet sie. Und sie haben unglaublich viele Optionen. Doch sie müssen herausfinden, für was sie wirklich brennen, was sie dauerhaft trägt und mehr als ein Strohfeuer ist.

---

**„Doch sie müssen herausfinden, für was sie wirklich brennen, was sie dauerhaft trägt.“**

---

Das geht nur mit viel Selbstreflexion. Dazu gibt es intensive Einheiten zu Team- und Selbstreflexion, Coaching und eine Einführung in Meditation, und wir begeben uns in andere Kontexte. Wir waren gerade fünf Tage im alpinen Hochgebirge, in einer Region, wo jetzt schon der Klimawandel besonders spürbar ist und sich auf die Natur und die Menschen, die dort leben, auswirkt. Der Bezug zur Natur ist mir wichtig. Als Teamübung arbeiten wir im Sommer dort mit der Bergrettung und im Winter mit der Lawenschutzkommission.

### **Ein berufliches Feld, das den Studierenden wohl eher fremd sein dürfte.**

Sie begegnen Menschen, die unglaublich authentisch sind und viel Erfahrung haben. Die Studierenden sehen, wie notwendige Entscheidungen getroffen werden, zum Beispiel welche Hänge und im Extremfall auch welche Straßen abgesperrt werden müssen, und welche schwerwiegenden Auswirkungen das für so ein Tal hat.

### **Macht es der Bildungsgedanke aus den Siebzigerjahren „gleiche Chancen für alle“ den Leuten schwer, die nach Verantwortung streben?**

Gleiche Chancen, das ist wichtig, aber darf nicht als Gleichmacherei auf allen Ebenen verstanden werden. Das antike Gerechtigkeitskonzept von Aristoteles sagt, „Ungleiches gleich zu behandeln ist eine Form von Ungerechtigkeit“ ist dabei von bleibender Bedeutung. Danach hat eine Gesellschaft das Recht, vielleicht sogar die Verpflichtung, ihre Mitglieder nach ihren Bedürfnissen, aber auch nach ihren Begabungen und Potenziale zu fördern. Erst dann wächst das Gemeinwohl.

### **Ist die BEA eine Ergänzung oder Antwort auf die sogenannten Elite-Unis in Oxford, Cambridge, Harvard?**

Es geht darüber hinaus, dort verfolgt man den Gedanken eines „Studium generale“ und setzt sehr auf integriertes Denken. Das wollen wir auch, dazu kommt noch das Element der Persönlichkeitsentwicklung. Und wir wollen unternehmerisches Denken fördern mit der Haltung: Einfach mal machen – ohne Perfektionismus, den diese Leute oft gewohnt sind und von sich selbst erwarten. Wir wollen, dass sie ins Machen kommen und daraus lernen. Man könnte sagen: Führung als Praxis.

### **Sollte das Machen nicht generell mehr an den Hochschulen möglich sein?**

Das ist im großen Massenbereich nicht so einfach zu organisieren. Für eine Gruppe von 35 bis 40 Leuten, für die wir ein zweijähriges Programm sehr gezielt und anspruchsvoll zusammensetzen aber schon. Die Studierenden müssen ja auch einen Eigenanteil von knapp 1000 Euro pro Semester tragen, der übrigens gestundet werden kann und künftig sogar bei sozialen Härtefällen ganz übernommen wird. Wir wollen mehr Diversität und nehmen den Gedanken ernst, indem wir offen sind für neue Zielgruppen.

### **Wie überprüfen Sie, dass die Leute das Mindset haben, das Sie möchten?**

Mit einem extrem aufwendigen mehrstufigen Auswahlprozess, der mehr als neun Monate dauert. Aus mehr als 1000 Bewerbungen nehmen wir zum Schluss 35 bis 40 Leute. Wir holen Perspektiven von Dozenten der Hochschulen ein, wir binden Alumni ein und wir haben in der letzten Runde ein aufwendiges Assessment Center.

**Interview: Sabine Buchwald**