

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 96 (2016)
Heft: 1033

Artikel: Unsere Besten : Plädoyer für eine meritokratische Elite
Autor: Guzzella, Lino
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736252>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Unsere Besten

Plädoyer für eine meritokratische Elite.

von Lino Guzzella

Die Schweiz tut sich schwer mit Eliten. Selbst jene, die dazugehören, diskutieren nur hinter vorgehaltener Hand über Sinn und Zweck ihrer eigenen Rolle. Von der Forderung nach Elitenförderung ganz zu schweigen. Der Grund für das gestörte Verhältnis liegt wohl in unserem republikanisch-direktdemokratischen Selbstverständnis: Eliten mögen zu Frankreichs royaler Vergangenheit oder zur britischen Klassengesellschaft passen, aber doch nicht zu uns, wo der vermeintlich helvetische Egalitarismus Romanshorn mit Genf und Basel mit Chiasso verbindet.

Eine solche Sichtweise beruht meines Erachtens auf einem doppelten Missverständnis: Zum einen hat es auch in der Schweiz immer schon Eliten gegeben, die das politische, wirtschaftliche und ökonomische Leben geprägt haben. Zum andern ist der Begriff der Elite nicht zu verwechseln mit den ererbten, selbstverständlichen Privilegien eines Ancien Régime. Unter den richtigen Bedingungen verträgt sich die Existenz von Eliten sehr wohl mit einem republikanischen Bürgerstaat – sie fördert gar das Allgemeinwohl. Doch welches sind diese Bedingungen? Welche Erwartungen stellen wir an jene, die wir als Teil der Elite akzeptieren? Welchen Pflichten sind sie unterworfen, welche Privilegien geniessen sie? Und unter welchen Voraussetzungen verspielen sie ihre Zugehörigkeit?

Die folgenden Überlegungen sollen dazu beitragen, den Elitebegriff aus der verschämten Ecke «nicht schweizerischer» Eigenschaften herauszuholen. Denn gerade jetzt, angesichts eines noch nie dagewesenen technologiegetriebenen Wandels, braucht die Schweiz eine engagierte, verantwortungsbewusste Elite.

Privilegien von Gottes Gnaden: aristokratische Elite

Wir können den Begriff der Elite entweder aristokratisch oder meritokratisch deuten. Die Eliten des mittelalterlichen Feudalismus waren im Besitz der geistigen, politischen und militärischen Macht. Wie Machiavellis Prinz verkörperten sie Herrschaft, welche die absolute Verfügungsgewalt über andere (Leibeigene) einschloss. Die Elite war eine Gruppe von Menschen, die mit besonderen Rechten und Renten ausgestattet war und deren Zugehörigkeit zu dieser Elite durch Abstammung, Ehe oder Kooptation definiert wurde. Die aufstrebende Bourgeoisie Frankreichs setzte Ende des 18. Jahrhunderts dieser Art von Privilegienherrschaft dann ein blutiges und abruptes Ende.

Vertreter dieser aristokratischen Elite bis hinauf zum König verloren nicht nur ihre Privilegien, sondern auf dem Schafott auch gleich ihren Kopf. Allerdings bedeutete dieser Furor der revolutionären Kräfte nicht das Ende der Elite per se; er besiegelte lediglich das Ende des Standesstaates und hievte gleichzeitig das Bürgertum ins Zentrum der politisch-wirtschaftlichen Macht. Analoge Vorgänge wiederholen sich bis in die Neuzeit. Etwa, wenn die tiefe Nummer im Parteibüchlein im chinesischen Staat die Basis für den Machttransfer über Generationen sichert oder wenn sich die führenden Revolutionäre des ANC nach der Überwindung der Apartheid zur neuen Aristokratie in Südafrika entwickeln. Es sind solch gewachsene, auf Machtausübung basierende Hierarchien, die manche Kritiker im Kopf haben, wenn sie die



«Dienen,
nicht herrschen.»

Lino Guzzella

Lino Guzzella, fotografiert von Suzanne Schwiertz.

Existenz von Eliten an und für sich verteufeln. Doch Elite kann auch ganz anders verstanden werden.

Neue Horizonte: die meritokratische Elite

In seiner scharfsinnigen Gesellschaftsstudie «Rise of Meritocracy» prägte der britische Labour-Politiker Michael Young Ende der 1950er Jahre ein neues Verständnis von Elite. Auch wenn Young den Begriff der Meritokratie satirisch verwendete, so machte er doch bald eine steile Karriere. Bis in die Gegenwart be-rufen sich fast alle politischen Lager auf ihn, um für die soziale Mobilität westlicher Demokratien zu werben. Auch für mich hat der Begriff durchaus definitiven Wert, indem er einen Gegenentwurf darstellt zur aristokratischen Elite, die sich über Abstammung oder Beziehungen definiert. Im Zentrum der meritokratischen Elitendefinition steht der Leistungsgedanke: In einer idealen Meritokratie entscheiden objektive, nachvollziehbare und transparent kommunizierte Kriterien über die Zugehörigkeit zur Elite. Ihre Grenzen sind durchlässig: Jeder kann in sie aufsteigen und jeder kann aus ihr absteigen. Die Zugehörigkeit muss immer wieder neu verdient werden. Und zwar über Leistungen – dies ist ein entscheidender Punkt –, die direkt oder indirekt anderen zu-gutekommen.

Zu den weitverbreiteten Vorurteilen gegenüber der Elite gehört der Irrglaube, dass man die Schwachen stärkt, indem man die Starken schwächt¹. Es verhält sich jedoch umgekehrt: Nur wenn wir zulassen, dass sich Menschen mit besonderen Talenten und ausgewiesenem Leistungswillen gut entfalten können, ist der soziale Ausgleich möglich. Pointierter ausgedrückt: zuerst muss der Franken verdient sein, bevor er verteilt werden kann.

Dabei versteht sich von selbst, dass die Spitze nicht dünn sein darf und ganz unten eine unterprivilegierte Mehrheit darben muss, wie es in gewissen Ländern mit einer grossen sozialen Kluft zu beobachten ist. Ein meritokratisches System ist offen und lässt den sozialen Aufstieg zu. Es gilt aber auch: Gleichberechtigung ist nicht identisch mit Gleichheit. Oder um es noch klarer zu sagen: 100 mittelmässig Begabte ersetzen in aller Regel nicht das Ausnahmetalent.

Dienen statt herrschen

Die Zugehörigkeit zur Elite bringt zahlreiche Privilegien mit sich. Vertrauensvorschuss, Entscheidungskompetenz, Zugang zu Informationen, einen höheren sozial-ökonomischen Status sowie die Möglichkeit, Menschen zu beeinflussen. Wer Teil der meritokratischen Elite ist, hat verantwortungsvoll mit diesen Privilegien umzugehen. Er nimmt sie in Anspruch, um die übertragenen Aufgaben effizienter zu erfüllen – und übt sich immer auch in Selbstbeschränkung. Wer über Informationen verfügt, aus denen man persönliche Vorteile ziehen könnte, widersteht dieser Versuchung oder wird zum geächteten Insider. Wer von der Reputation einer Institution profitiert, muss den damit verbundenen Vertrauensvorschuss durch sein eigenes Verhalten rechtfertigen.

Keinesfalls darf er ihn als sein persönliches Gut betrachten.

Kurz: wer Teil dieser Elite ist, zeichnet sich durch den Habitus des Dienens aus und nicht durch den des Herrschens². Elitezugehörigkeit ist kein Geschenk zur persönlichen Selbstverwirklichung, sondern im eigentlichen Sinne ein Mandat – in einem höheren Interesse und auf Zeit.

Verdienste wägen, nicht zählen

Entsprechend hat sich eine meritokratische Elite zu rechtfertigen. Ihr anzugehören, muss sich in überprüfbaren Resultaten niederschlagen. Es läge nahe, die Elite einer Art Messung zu unterziehen. Doch Leistung korrekt, nachvollziehbar und fair zu erfassen, ist ohne Zweifel schwierig – und kann mit rein quantitativen Methoden kaum gelingen. In den vergangenen Jahren haben sich, um ein Beispiel zu nennen, in der Welt der Wissenschaft internationale Rankings stark verbreitet. Am Ende dieser Messung steht jeweils eine natürliche Zahl, ein Rang. Die Rankings mögen als redlicher Versuch für eine bessere Vergleichbarkeit und erhöhte Transparenz konzipiert sein, als objektive Leistungserfassung von Hochschulen aber greifen sie zu kurz.

Doch wie lässt sich die Leistung einer Organisation oder eines Individuums am besten erfassen? Für die individuelle Beurteilung scheint mir das qualitative Assessment das probateste Mittel: Leistung soll man nicht messen, sondern beurteilen. Es gilt zu wägen, nicht zu zählen. In der Wissenschaft fielen durch diese Linse betrachtet etwa Originalität und Relevanz von Arbeiten ins Gewicht: Ist das Resultat neu und überraschend? Eröffnet es neue Fragestellungen und Forschungsrichtungen? Haben die Erkenntnisse Konsequenzen für das Fachgebiet oder darüber hinaus? Ergeben sich daraus nützliche Anwendungen?³ Ebenfalls in eine Beurteilung mit einfließen sollten das Engagement in und die Beiträge zur Lehre sowie der Umgang mit Kolleginnen, Kollegen und Studierenden. Ausserdem auch die Bereitschaft, Ämter der akademischen Selbstverwaltung zu übernehmen oder den Dialog mit der Gesellschaft zu führen. Viele dieser wertvollen Beiträge an die Gesellschaft rücken bei einer rein quantitativen Betrachtung aus dem Fokus.

Auf dem Weg zur Elite

Die ETH Zürich, ein Nährboden der bisherigen und künftigen Eliten der Schweiz und der Welt, befindet sich seit jeher im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Exzellenz und dem demokratiepolitischen Anspruch, möglichst vielen jungen Menschen den Zugang zur universitären Ausbildung in den Ingenieur- und Naturwissenschaften zu ermöglichen. All jenen, die das nötige

¹ Der Ursprung dieses Zitats ist nicht klar, manchmal wird es Abraham Lincoln zugeordnet.

² *Servir et disparaître*, wie es in der Legende des Cincinnatus schon seit Urgedenken formuliert ist, reflektiert diese Einstellung.

³ Die Originalität lässt sich oft sehr rasch bestimmen, besonders durch die «Peer Group». Die Relevanz lässt sich hingegen oft erst nach vielen Jahren feststellen, was zur Geduld ermahnt.

Lino Guzzella

ist Präsident der ETH Zürich. Der promovierte Maschineningenieur und Professor für Thermotronik ist Sohn italienischer Einwanderer.

Talent und den nötigen Leistungswillen mitbringen, soll eine faire Chance gegeben werden, diesen anspruchsvollen Weg zu gehen. Oder einprägsamer: wir wollen, dass möglichst viele einen Zugang zur Elite haben.

Eine Universität kann dabei soziale Ungleichheiten, die sich aus früheren Phasen individueller Entwicklung ergeben, nicht ungeschehen machen. Sie kann die unterschiedlichen Startbedingungen nicht beeinflussen. Was eine Universität aber tun muss, ist, für möglichst viele offen zu sein, die eine realistische Chance auf Erfolg haben. Und dies ist am ehesten dann gegeben, wenn das Grundstudium ohne Aufnahmeprüfungen oder Assessment begonnen werden kann. Eine eidgenössische Maturität gewährt an der ETH den prüfungsfreien Eintritt ins Studium, und eine gute Note in der Maturität korreliert auch positiv mit der Erfolgswahrscheinlichkeit an der ETH. Und was ist mit der Selektion, die dafür sorgt, dass begrenzte Ressourcen den Besten zugute kommen? Die Qualitäten werden selbstverständlich überprüft: indem die ETH den Studierenden nach dem ersten Jahr des Bachelor-Studiums eine anspruchsvolle Basisprüfung abverlangt. Die Kriterien sind allen Studierenden schon zu Beginn des Studiums bekannt; Studierende haben nach Eintritt also zwölf Monate Zeit, eventuell Fehlendes nachzuholen und sich auf die Basisprüfung vorzubereiten. Freiwillig zu besuchende Tutorien, um Lücken zu füllen, werden vor und während des Studiums angeboten. Klar: Gleichheit gibt es auch hier nicht. Aber immerhin grosse Chancengleichheit.

Epoche des technologiegetriebenen Wandels

Gerade in der heutigen Zeit ist es für unsere Gesellschaft existenziell wichtig, die künftige Elite mit grosser Sorgfalt auszubilden. Noch nie in der Geschichte der Menschheit haben technische Entwicklungen in so kurzer Zeit so grosse Verbreitung gefunden und so tiefgreifende Veränderungen verursacht wie in der Gegenwart. Grossen globalen Chancen – Stichwort personalisierte Medizin, Armutsreduktion und Kommunikation – stehen aber entsprechende Gefahren gegenüber. Denken wir etwa an die Bedrohungen im sogenannten Cyberspace, die parallel zur explosionsartigen Vermehrung von Daten zunehmen, oder an die Gefahren, die mit der Klimaerwärmung einhergehen. Kategorisierungen wie Arbeit und Freizeit, nah und fern, krank und gesund, Freiheit und Zwang werden durch neues Wissen, neue Technologien, neue Lebensweisen und veränderte ökonomische Rahmenbedingungen immer schneller hinterfragt und verlangen nach Neubewertung.

Dabei stellt sich die Frage, ob die bisherigen Qualifikationen unserer Absolventinnen und Absolventen den Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft von morgen noch genügen. Wissen ist zusehends überall und jederzeit verfügbar. Darum fällt Univer-

sitäten heute verstärkt die Aufgabe zu, Menschen zu kritischem und kreativem Denken anzuleiten und Haltungen zu vermitteln. Denn: eine Elite braucht Haltung.

Kritisch, kreativ und unternehmerisch

Wer zur Elite gehören will, muss natürlich die Grundlagen seines Metiers verstehen. Ein Maler muss erst einmal die Grundtechniken des Zeichnens und die Gesetze der Perspektive beherrschen, bevor er die Regeln des Metiers neu definiert. Gleiches gilt für jede ernsthafte Profession. Für die technisch-naturwissenschaftliche Richtung gilt: Ohne solide mathematische Basis und die sattelfeste Kenntnis des aktuellen disziplinären Fach- und Methodenwissens ist es schlicht undenkbar, in neue wissenschaftliche Territorien vorstossen zu wollen.

Doch insbesondere angesichts der durchdringenden Technologisierung unseres Alltags braucht die Elite die Verankerung in einem Wertekanon und die Fähigkeit zum kritischen Denken. Kritisch zunächst gegenüber sich selber, aber auch angesichts gesellschaftlicher Vorgaben aller Art, unabhängig von Absender und Herkunft. Eine persönliche Haltung durch Allgemeinwissen, ethische Prinzipien und ausgeprägte Kritikfähigkeit zeichnen zukünftige Absolventinnen und Absolventen neben ihrer Fachkompetenz aus. Die jüngsten Vorfälle um manipulierte Abgaswerte sind ein beredtes Zeugnis dafür, was geschehen kann, wenn eine solche Haltung über Hierarchiestufen hinweg fehlt.

Und zum guten Schluss: die Kreativität! Kreativität im Sinne eines von Neugierde getriebenen schöpferischen Akts ist essentiell, um auf immer komplexere Fragestellungen noch nie gedachte Antworten zu finden. Überraschende und relevante Kombinationen aus tradierten Ansätzen oder radikal neue Perspektiven bringen die Fortschritte. Schliesslich gilt es, den unternehmerischen Willen, der nicht unbedingt kommerziell orientiert sein muss, immer aber eine neue Realität schaffen will, wo immer möglich zu fördern und zu fordern.

Universitäten sind gewiss privilegierte Orte. Es sind Orte der Elitebildung. Doch diese Aufgabe fällt keineswegs nur ihnen zu. Mitglieder einer meritokratischen Elite zeichnen sich durch eine Kombination von Leistungswillen, Kompetenzen und Haltung aus. Eine solche Elite entsteht in offenen und durchlässigen Systemen. Ein exklusiver Zugang, der sich über die Farbe des Passes, Parteibüchleins oder der sozialen Herkunft definiert, wäre ein Rückfall in ein System der Privilegienherrschaft.

Es ist meine Überzeugung, dass eine meritokratische Elite am ehesten Gewähr für eine zukunftsfähige Schweiz bietet, die sich gesellschaftlich und wirtschaftlich weiterentwickelt und aus der relevante Beiträge zum Fortschritt der Weltgemeinschaft entstehen. Wir sollten eine solche Elite nicht verschmähen und verurteilen, sondern sie im Gegenteil fördern. ◀

Der Autor bedankt sich bei Gerd Folkers und Roman Klingler für ihre wertvolle Mitarbeit.

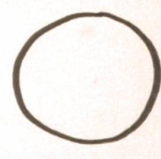
DIE GEHEIMEN ZEICHEN DER GAUNER



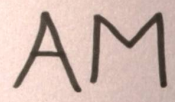
BISSIGER HUND



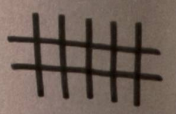
HIER WOHNT POLIZEI



HIER GIBT ES NICHTS



NACHMITTAGS EINBRECHEN



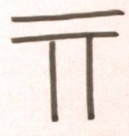
ACHTUNG GEFAHR!



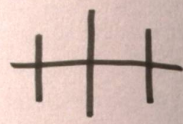
REICHE BEWOHNER



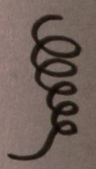
HIER GIBT ES GELD



WOHNUNG EINER AMTSPERSON



HIER GIBT ES ETWAS



VORÜBERGEHEN, NICHTS ZU MACHEN



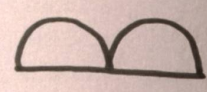
ALLEINSTEHENDE PERSON



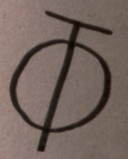
ALTE LEUTE



KEIN MANN IM HAUS



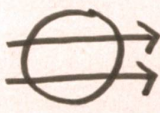
NUR FRAUEN IM HAUS



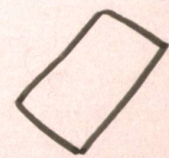
HIER LOHNT SICH DIEBSTAHL



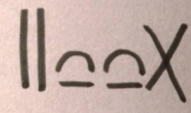
GEFÄNGNIS DROHT



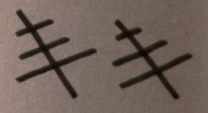
ABHAUEN!



UNBEWOHNTES HAUS



2 KINDER, 2 FRAUEN, 1 MANN



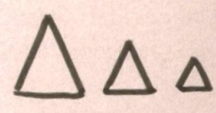
AKTIVE POLIZISTEN



ALARMGLOCKE IM HAUS



IMMER BEWOHNT



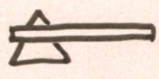
FRAU ALLEIN MIT DIENSTMÄDCHEN



LEUGNEN



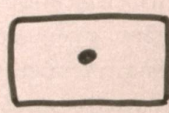
AM ABEND KOMMEN



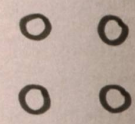
ARBEIT ZU BEKOMMEN



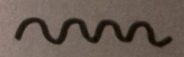
VERHAFTET



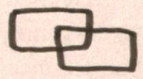
BESITZER IST BRUTAL



EINBRUCH LOHNT SICH



ARME LEUTE



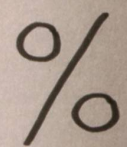
AUFDRINGLICH WERDEN



AUS DER HAFT ENTLASSEN



BEDROHUNG DURCH WAFFEN



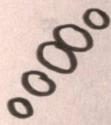
NUR MÄNNER IM HAUS



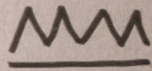
BEHÖRDENMITGLIED



LEICHTGLÄUBIGE FRAUEN



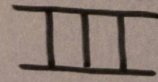
BRECHESSEN NOTWENDIG



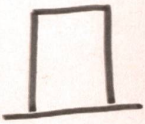
DIE LEUTE SIND RUPPIG



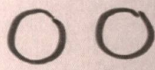
DIE POLIZEI WIRD GERUFEN



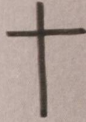
DIESER GEMEINDE AUSWEICHEN



LIEBENSWÜRDIGER HERR



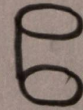
FRAU LIEBT MÄNNER



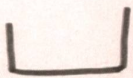
FROMM TUN LOHNT SICH



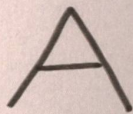
MORGENS EINBRECHEN



GUTES EINBRECHEN



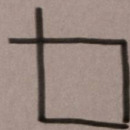
NACHTLAGER MÖGLICH



HIER EINMAL GEARBEITET



HIER GIBT ES ESSEN



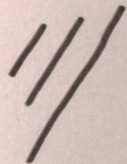
HIER GIBTS NICHTS



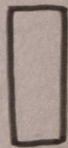
HIER GIBTS WAS



ALLEINSTEHENDE FRAU



BEREITS BERAUBT



HIER GIBTS NICHTS ZU HOLEN



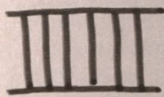
GEWALT AUSÜBEN MÖGLICH



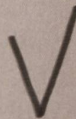
FRAUEN MIT WEICHEN HEZZEN



HIER WURDE ETWAS GESTOHLN



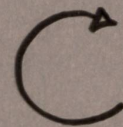
HUND



KRANK SPIELEN LOHNT SICH



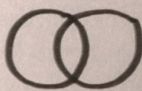
LEISE SEIN



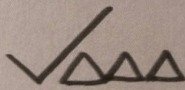
GÜNSTIG FÜR DIEBSTAHL



LOHNENDES OBJEKT



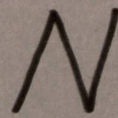
ZUDRINGLICH WERDEN



MITLEIDIGE FRAUEN



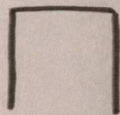
TELEFONISCH KONTROLLIERBAR



NACHTS EINBRECHEN



NICHTS INTERESSANTES



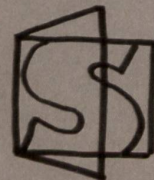
RACHE



RUHIG AUFDRINGLICH WERDEN



SONNTAGS EINBRECHEN



SÄGESSER, EINBRUCH ZWECKLOS