

## Global Trends

# Führung bestellt, aber nicht bekommen

Der neue Eliten-Index der Hochschule St. Gallen zeigt: Krieg und Pandemie haben das Geschäftsmodell der globalen Eliten zerstört.

Wer Führung bekommt, der kriegt sie auch: Das inzwischen legendäre Versprechen von Olaf Scholz verfolgt seit Ausbruch des Kriegs in der Ukraine nicht nur den Bundeskanzler, sondern viele politische und wirtschaftliche Führungskräfte rund um den Globus. Erst die Pandemie, jetzt der Krieg. Daneben noch eine Energiekrise, historisch hohe Inflationsraten und die schon fast vergessene, aber immer noch drohende Klimakatastrophe. Man muss bis in die dunkelsten Zeiten des 20. Jahrhunderts zurückgehen, um eine Ära zu finden, in der die Eliten in ähnlicher Weise gefordert und überfordert waren.

Führung bestellt, aber nicht geliefert: Das harsche Urteil, das viele jetzt über Scholz fällen, trifft die Führungseliten in vielen Ländern. Das ist jedenfalls das Ergebnis des globalen „Elite Quality Index“, den die Hochschule St. Gallen (HSG) jetzt zum dritten Mal für 151 Länder anhand von 120 Qualitätsmerkmalen erarbeitet hat. Entscheidendes Kriterium ist dabei, ob die Eliten mehr an die Gesellschaft zurückgeben, als sie durch ihren Status einnehmen. Das Ergebnis bestätigt einerseits den langfristigen Trend in der Eliteforschung: „Small is beautiful.“ Kleine Länder wie Singapur, die Schweiz, aber auch Israel und

die Niederlande belegen die vorderen Plätze. In den vermeintlichen Großmächten wie den USA, Russland und China erweisen sich die Eliten dagegen eher als Wertvernichter denn als Wertschöpfer für ihre jeweiligen Gesellschaften. „Elite bedeutet Macht“, sagt der Eliteforscher Michael Hartmann von der TU Darmstadt. Die glückliche Kombination, dass die Mächtigen auch die Leistungsträger sind, gibt es aber offenbar immer weniger.

Das gilt leider auch für die deutschen Leader, die sich zwar im internationalen Elite-Ranking um vier Plätze verbessern konnten, aber nach Meinung von Tomas Casas das Potenzial des Landes bei Weitem nicht ausschöpfen. „Die deutsche Elite hat Höhenangst“, sagt der HSG-Forscher, „sobald es darum geht, in größeren Dimensionen zu denken, fehlen oft Ideen und eine Strategie.“ Das gelte für die politischen Entscheidungsträger ebenso wie für die Wirtschaftskapitäne. Viel wichtiger aber ist ein anderer Trend, der die deutschen Schwächen noch offensichtlicher macht: Das globale Geschäftsmodell, auf dem die Wertschöpfung und damit auch die Legitimation der meisten Eliten beruht, ist durch die Dauerkrisen womöglich dauerhaft beschädigt. Grenzenloser Freihandel,

Wandel durch Handel, Effizienz durch internationale Arbeitsteilung – all das funktioniert in Zeiten von Pandemie und Krieg nicht mehr.

Wenn sich also die globale Elite aus Wirtschaft und Politik in wenigen Wochen in Davos zum Weltwirtschaftsforum (WEF) trifft, dann wird es viele ratlose Gesichter geben. Statt die nächste Stufe der Globalisierung zu zünden, dürfte viel mehr über Decoupling, Reshoring und nationale Autonomie gesprochen werden. Krisentreffen statt Dealmaking, Rückzug statt Aufbruch werden die Agenda in Davos bestimmen.

Der Autor  
**Torsten Riecke** ist  
International  
Correspondent. Sie  
erreichen ihn unter:  
riecke@handelsblatt.  
com



## Die weltbesten Eliten

Eliten-Qualitätsindex: Ranking 2022 in Punkten

Rang	Land	2021	Punkte
1	Singapur	1 →	68,7
2	Schweiz	2 →	67,4
3	Australien	9 ↗	65,2
4	Israel	7 ↗	65,0
5	Niederlande	4 ↘	64,4
6	Schweden	10 ↗	64,0
7	Kanada	11 ↗	63,7
8	Großbritannien	3 ↘	63,4
...	...	...	...
11	Deutschland	15 ↗	62,7

HANDELSBLATT • Quelle: Eliten  
Qualitätsindex der Hochschule St. Gallen

Eine ähnliche Zäsur hat es in der 51-jährigen Geschichte des Weltwirtschaftsforums noch nicht gegeben. Die Vision von WEF-Gründer Klaus Schwab, den Wohlstand aller durch eine immer stärkere globale Kooperation zu mehren, erscheint angesichts der neuen heißen und kalten Kriege wie aus der Zeit gefallen. Die vor allem vom Westen geprägte Globalisierungsidee hat schon seit der Finanzkrise 2008 massiv an Attraktivität verloren.

„Den Führungskräften fehlt ein neues Narrativ, eine Vision, wie die Weltwirtschaft künftig aussehen soll“, bemängelt Casas. Politisch ist dieses Führungsvakuum Dynamit, beruht doch die Legitimation der Eliten darauf, dass sie für ihre Gesellschaften einen Mehrwert erzeugen. Wenn diese Führungsaufgabe bestellt, aber nicht geliefert wird, drohen schwerwiegende Verwerfungen. In Frankreich ist es gerade noch einmal gut gegangen. Es gärt jedoch in vielen Ländern, und populistische Verführer wie Donald Trump warten nur darauf, die Führungsschwäche der Demokratien durch autoritäre Stärke zu ersetzen. Dabei schneiden die autoritären Eliten in China und Russland im Eliten-Index noch weitaus schlechter ab als die westlichen Führer.

## Modi in Berlin

# Indien zeigt sich stur bei Russlandsanktionen

Deutschland und Indien wollen ihre strategische Partnerschaft vertiefen. Doch der Ukrainekrieg belastet das Verhältnis.

Mathias Peer Bangkok

Mit militärischen Ehren empfängt Bundeskanzler Olaf Scholz am heutigen Montag einen Gast, der zum Krieg in der Ukraine bisher keine klaren Worte gefunden hat. Indiens Premierminister Narendra Modi kommt zu sogenannten Regierungskonsultationen nach Berlin – ein bilaterales Arbeitstreffen, von dem sich die Bundesregierung einen besonders tiefen Austausch erhofft. Doch der angepeilte Ausbau der strategischen Partnerschaft wird von den Differenzen mit Blick auf den Ukrainekrieg überschattet: Die Regierung in Neu-Delhi weigert sich, den russischen Angriff zu verurteilen und den Kreml als Aggressor zu benennen.

Bereits vor seinem Abflug machte Modis Regierung klar, dass sie von ihrer Position – die von Russland explizit gelobt wurde – nicht abrücken will. Eine Beteiligung an den westlichen Sanktionen gegen Russland schließt Indien dezidiert aus. Ein Außenamtssprecher sagte vor Modis Aufbruch Richtung Europa, wo er neben Deutschland auch noch Dänemark und Frankreich besuchen will: „Unsere Haltung zu Sanktionen hat sich kein bisschen verändert.“ Statt ebenfalls wirtschaftlichen Druck auf Russland zu machen, will Indien

vielmehr sicherstellen, dass die Geschäfte mit dem Land ungehindert fortgesetzt werden können. Das Außenministerium teilte mit Blick auf die westlichen Sanktionen mit: „Wir wollen unsere wirtschaftlichen Interaktionen mit Russland stabilisieren und dafür sorgen, dass unsere Firmen und unsere Interessen nicht betroffen sind.“

Das Treffen in Berlin ist Modis erste Auslandsreise seit Beginn des Kriegs in der Ukraine. Scholz sieht gemeinsame Werte und Interessen mit Indien. Doch auch eine Reihe westlicher Spitzenpolitiker konnte an Indiens Haltung zuletzt nichts ändern: weder der britische Premier Boris Johnson noch EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen. Beide erreichten keine nennenswerten Zugeständnisse – ebenso wie zuvor US-Präsident Joe Biden. Auch die Bundesregierung rechnet offenbar nicht damit, dass es bei den Regierungskonsultationen zu einer wesentlichen Annäherung in der Russlandfrage kommt. Regierungssprecher Steffen Hebestreit sagte vor den Gesprächen, dass es darum gehe, sich aus-

Kanzler Scholz und  
Premier Modi (unten):  
Schwierige Gespräche  
über gemeinsame  
Strategien.



AP, gpa

zutauschen und die eigenen Positionen deutlich zu machen.

Eine klare Positionierung Indiens an der Seite der Ukraine will die Bundesregierung nach seinen Worten nicht zur unabdingbaren Voraussetzung für engere Beziehungen machen. Mit Blick auf Indiens bisherige Haltung sagte Hebestreit: „Ob das einer tatsächlichen strategischen Partnerschaft im Wege steht, muss man wahrscheinlich im Laufe der Zeit beurteilen.“

Kanzler Scholz nannte Indien zuletzt als eines jener Länder, mit denen Deutschland im Asien-Pazifik-Raum enger zusammenarbeiten wolle – neben Japan, Australien, Neuseeland und

Südkorea. Beim Umgang mit dem Ukrainekrieg weichen die indischen Interessen aber von den deutschen ab. Das Land sieht sich in dem Konflikt als neutral und hat sich sowohl im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen als auch in der Vollversammlung bei der Abstimmung über russlandkritische Resolutionen enthalten.

Eine Abkehr von Russland würde Indien aus Sicht der Regierung in Neu-Delhi schaden: Asiens drittgrößte Volkswirtschaft ist abhängig von russischen Lieferungen von Militärausrüstung und will mit Blick auf Konflikte mit China eine Schwächung seiner Armee nicht riskieren. Gleichzeitig liefert Russland auch Energie: Nach Beginn des Ukrainekriegs weitete der Subkontinent seine Importe von russischem Öl deutlich aus. Die Bundesregierung fürchtet mit Blick auf die Kaufvereinbarungen von Ländern wie Indien, dass ein mögliches Ölembargo der EU seine erhoffte Wirkung verfehlen könnte. Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck sagte am Donnerstag, ein solches Embargo könne stark steigende Weltmarktpreise zur Folge haben. „Es kann eine Situation eintreten, in der Putin, der noch Öl an andere Staaten verkauft, mit weniger Öl mehr Geld bekommt“, warnte er.