



Promotionsfeier, 2. April 2007

## «Stammeswirtschaft»

### Rede des Rektors, Prof. Ernst Mohr, PhD

Ich begrüsse Sie herzlich zur heutigen Promotionsfeier. Besonders begrüsse ich natürlich Sie, liebe Absolventinnen und Absolventen, die Sie heute Ihre Urkunden in Empfang nehmen dürfen. Und ich heisse auch all jene mit einem Dank willkommen, die Sie während Ihres Studiums begleitet und unterstützt haben, und die heute mit Ihnen Ihren wohlverdienten Abschluss feiern.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, Sie schliessen nun die dritte Stufe der akademischen Leiter ab. Sie sind in einigen Minuten bereits Doktores. In den vergangenen Jahren haben Sie sich dem Denken verschrieben, nur das hat Ihnen den Dokortitel eingebracht. Sie alle werden den Denksport weiter pflegen. Viele von Ihnen vermutlich allerdings eher in der Praxis als in der Wissenschaft. Was auch gut so ist, denn die Welt könnte gar nicht alles verarbeiten, was Sie alle als Wissenschaftler an neuem Wissen hervorbringen würden. Es kommt eben auch hier auf die richtigen Verhältnisse an.

Sie haben vielleicht kürzlich der NZZ entnommen, dass in Wirtschaftswissenschaften die HSG im Segment des Schweizer Top-Managements die platzierungsbeste Schweizer Universität ist - und in Jus die zweitbeste. Konkret bedeutet dies für die Wirtschaftswissenschaften, dass im Vergleich zu einem Abschluss von einer anderen Schweizer Hochschule die Wahrscheinlichkeit am grössten ist, dass ein St.Galler Absolvent im Top-Management landet - und in Jus nach Zürich am zweitwahrscheinlichsten. Ich mag diese Aussichten denjenigen von Ihnen, die in die Praxis gehen, von Herzen gönnen.

Als Klammerbemerkung möchte ich anfügen, dass der Zusammenhang zwischen HSG-Abschluss und der Aussicht, in der Wirtschaft sehr verantwortungsvolle Positionen bekleiden zu können, wohl auch dem letzten zeigt, dass der Übergang zum Bologna-System mit nunmehr drei Abschlüssen bis zum Doktorat für uns goldrichtig war. Denn stellen wir uns nur die Erfolgchancen derjenigen vor, die gleich mit allen drei HSG Abschlüssen auf die Reise gehen.

Wieder zurück auf der ernstesten Seite - aber keine Angst, es wird nicht todernst bleiben - möchte ich diejenigen von Ihnen, die sich auf die Reise in Richtung des so genannten Top-Managements machen, zum Nachdenken darüber anregen, wie es denn um das Verhältnis zwischen den sog. Top-Managern und der sog. Basis, den Tom, Dick and Harries bestellt ist, bzw. was unsere Medien daraus zu machen versuchen. Keine Angst, ich werde nicht das Dauerthema Saläre ansprechen, zu dem es ja ausschliesslich kompetente Meinungen zu geben scheint. Ich möchte Ihre Aufmerksamkeit statt dessen auf einen anderen emotionalen Aspekt dieser «Die da oben und wir da unten» - Beziehung lenken. Er findet weniger Beachtung als er vielleicht verdient.

Es geht darum, ob in der Wahrnehmung der sog. Person auf der Strasse, welche diese meist nicht aus eigener Anschauung, sondern aus den Medien bezieht, der Erfolg von Starmanagern das Ergebnis irdischer Arbeit oder überirdischer Gunst ist. Oder anders ausgedrückt, ob Starmanagern im Glück das Glück vermeintlich an Händen zu kleben scheint. Sie haben im Studium natürlich anderes gelernt. Ich glaube zu Recht. Ich habe aber trotzdem den Eindruck, dass in der medialen Präsentation dieses Berufsstands und der allgemeinen Wahrnehmung dessen gerne Überirdisches insinuiert wird. Im an und für sich modernen Verhältnis zwischen «uns» und den Starmanagern - zumindest müsste es ein modernes Verhältnis sein, denn es handelt sich um einen ziemlich jungen Berufsstand - finde ich

ziemlich viel Altertümlich-methaphysisches.

Blicken wir kurz in die Spätantike und ins Frühmittelalter zurück. Damals löste eine neue Form des Führens und des sich Führenlassens die tradierte römisch-nüchterne aber immer respektloser gewordene ab. Wie war das Verhältnis zwischen dem gentilen Führer und seinem Stamm, sozusagen zwischen CEO und den mit ihm wirtschaftlich und gesellschaftlich Verbundenen? Gentiles Wirtschaften nahm zu der Zeit zu einem wesentlichen Teil die Form nomadisierender Raubzüge und Eroberungen an, unfriendly takeovers sozusagen. «The winner took it all» - die Heuschreckenpolemik lässt grüssen. Die erste Niederlage gegen eine konkurrierende Gens bedeutete allzuoft die vollständige Auflösung des unterlegenen Verbands und dessen Aufgehen in der siegreichen Gens, die nach einigen solcher Siege militärisch und damit wirtschaftlich zur Supermacht aufsteigen konnte, bis sie selbst besiegt wurde. Ein Machtgleichgewicht war deshalb immer labil und eine Ungleichgewichtsdynamik chaotisch unvorhersehbar. Alles hing in der Wahrnehmung einer Gens von der Gunst der Götter ab, die ihrem Führer gewährt wurde und sich in jedem Sieg neu zeigte, oder deren Verlust sich in einer Niederlage manifestierte. So jedenfalls die vorherrschende Interpretation aus heutiger Sicht.

Durch die wahrgenommene Abhängigkeit eines Führers von der Gunst der Götter wurden labile Gleichgewichte noch labiler, dynamische Entwicklungen noch dynamischer. Denn umso leichter liess es sich in eine Niederlage fügen, wenn man von einer Gens besiegt wurde, dessen Führer als besonderer Günstling seiner Götter galt und als dessen Hilfsverband einem bei seinen weiteren Siegen ein Auskommen sicher schien. Ein gentiler Führer stieg auf diese Weise zum supergentilen Führer auf, sozusagen zum CEO-Superstar. Neue Heerscharen schlossen sich ihm an, schon bevor sie besiegt wurden. Glück mehr noch als Blut klebte an seinen Händen.

Für einen Führer war eine Niederlage mehr als nur das. Sie bedeutete allzu oft den nicht wieder gut zu machenden Verlust an fremdem Vertrauen in sein Glück. Hilfsvölker begannen, sich abzuwenden. Der Verlust an Macht war grösser als der Verlust im Kampf. Wie im Schwergewichtsbereich galt das Motto: «They never came back». Die Avaren z.B. stiegen auf diese Weise vom 6. - 8. Jahrhundert mit ihrem jeweiligen Khagan an der Spitze von einer Quantité negligible zur gentilen Supermacht Ost-Mitteuropas auf und zum «Pain-in-the-Neck» des Oströmischen Reiches. Als ihr Khagan die Gunst der Götter verlor, d.h. das Kriegsglück nicht mehr an seinen Händen klebte, brach das Vertrauen in avarische Macht und damit dieselbe zusammen. Als Ende des 8. Jahrhunderts Karl der Grosse das Avarenreich vernichten liess, war es nur noch ein Schatten seiner selbst.

Das vermeintliche Vorhandensein und der Verlust überirdischer Gunst hat das Verhältnis zwischen den einfachen Menschen und ihrem jeweiligen Führer geprägt. Es hat ebenso die dynamischen Eigenschaften der intergentilen Machtbeziehungen geprägt und nichtprognostizierbare Volatilitäten geschaffen. In der Sprache der Mathematik ist diese Stammeswirtschaft als katastrophisch-chaotisches System formulierbar. Die von dritter Seite bei jemandem vermutete Gunst der Götter macht aus ihm nicht nur einen Star. Diese Vermutung verändert das Spiel. Der Kurs verlässt den Fundamental. Blasen können entstehen, die dann platzen.

Der Ökonom George Akerlof hat mit einer vergleichbaren Dynamik die Volatilität in der Trendgastronomie beschrieben. Wenn es einem Beizer einmal richtig läuft, rennen alle hin. Bis es einem anderen läuft. Dann sind wieder alle weg. Bis auf den Stamm in der Wirtschaft natürlich, der bleibt.

Wenden wir uns zwei weiteren Aspekten gottesgünstiger Führerschaft zu. Der Unantastbarkeit der in der Gunst der Götter stehenden gentilen Führer und der Symbolik ihres Heils. Die Mitglieder der fränkischen Merowingerdynastie z.B. standen in besonderer Gottesgunst. Sie hatten das Heil und waren somit unantastbar für Dritte. Es reicht ja völlig aus, wenn das alle Untertanen glauben, damit es

tatsächlich so ist. «Self-fulfilling prophecy». Aus heutiger Sicht beeindruckt die institutionenökonomische Einfachheit und Effizienz des Konzepts. Ein Beispiel für die Bedeutung der Kultur in Organisation.

Im Gegensatz zur fränkischen Heilsvorstellung war die spätrömische Beziehung zwischen Kaiser und Volk durch eine immer stärker um sich greifende Respektlosigkeit gegenüber den jeweiligen Kaisern gekennzeichnet. Denn praktisch jeder konnte Kaiser werden, wenn er nur skrupellos genug vorgehen würde, eine völlig ineffiziente Form der Findung von Führungspersonal. Die Kultivierung des Heils als Führungsvoraussetzung im Frankenreich war im Gegensatz dazu eine bedeutende gesellschaftliche Innovation. Dass die Mitglieder der Merowingerdynastie, durch das Heil von jedem Putsch von aussen geschützt, begannen, sich gegenseitig ans Leder zu gehen, ändert nichts an dieser Tatsache.

Ausserirdische Gunst und der damit verbundene Verlust eines Bezugs zu den Fundamentals verursacht offenbar nicht nur eine gefährliche Volatilität im System. Sie kann auch stabilisierend wirken. Sie begrenzt das permanente Sägen an attraktiven Stühlen. Dies als optimistische Randbemerkung zu meiner sonst eher kritisierenden Auseinandersetzung mit dem vermeintlich Ausserirdischen im Wesen von Führungspersönlichkeiten.

Wenden wir uns der Symbolik ausserirdischer Gunst zu. Das merowingische Heil wurde durch die Haarpracht symbolisiert. Ein Merowinger schnitt niemals sein Haar. Für jeden sichtbar symbolisierte es sein Heil und machte ihn unantastbar. Wurde einer durch brüderliche Gewalt geschoren, verlor er sein Heil für immer. Haare ab, Tonsur, ab ins Kloster - das war für lange Zeit das Schicksal von Nachplatzierten im Ringen um den Chefsessel. «They never came back.» Ob die Hippiefrisuren der 1970er Jahre sich davon haben inspirieren lassen, weiss ich nicht.

Aber im Regal «Wie werde ich ein Top-Manager» findet sich heute wieder ein reichhaltiges Angebot an Symbolen. Liebe Doctores:

- Sie können teure Kurse belegen, wie Sie z.B. einen Raum betreten sollen, um den Anwesenden wortlos aber mit der rechten Körpersprache anzuzeigen: Hoppla da kommt wer wichtiger;
- Sie können sich beraten lassen, auf welcher Stufe der Karriereleiter Sie welche Kleider tragen sollen usw.

Fast wie das sich in ihrer Frisur zeigende Heil der Merowinger. Wobei die Nachfrage nach solcher Symbolik auch von denen ausgehen mag, die jemanden wichtiger den Raum betreten sehen wollen, mehr noch als von dem- oder derjenigen, die ihn betritt.

Überhaupt erscheint der heutige mediale Personenkult um Leitfiguren der Wirtschaft ein wenig wie die Suche nach einem neuen Hermann der Cherusker. Es werden uns präsentiert:

- Young global leaders of tomorrow
- der Manager des Jahres
- der Business Angel Europas
- der Unternehmer des Jahres
- der Tycoon des Jahrzehnts
- usw.

Der geshortlistete Personenkreis scheint dabei selbst nicht unbedingt dieses Rampenlicht zu suchen. Mit ihm soll eher ein weiter verbreitetes Bedürfnis befriedigt werden.

Wir, die wir uns in wirtschaftlichen Dingen nicht in überirdischer Gunst wähnen, suchen Stammesführer, an denen wir Bauchentscheide ausrichten und uns das Gefühl schenken können, es seien keine gewesen. Die Wirren der Völkerwanderung und die Suche der Menschen darin nach Geborgenheit lassen grüssen. Die Unwägbarkeiten der globalen Wirtschaft grüssen herzlich zurück.

«They never come back.» Gab es schon einmal einen Wirtschafts-xy des Jahres, der zum zweiten Mal gewählt worden ist? Viel eher hören wir stattdessen von anschliessenden Rückschlägen, von Fehlbarkeiten gar. Es ist ganz einfach. Wenn einer in den Graben fährt, ist das keine Zeile wert. Wenn das Gesicht bekannt ist, vielleicht schon. Die Tonsur wird verpasst und ein neuer gentiler Führer gesucht.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, die These des Historikers Horst Fuhrmanns «Überall ist Mittelalter» gilt offensichtlich auch fürs Wirtschaftsleben. Die Grenze dessen, was das rational Begreifbare vom nicht Begreifbaren trennt, hat sich dank der Wissenschaft und des Einsatzes von Menschen wie Ihnen zwar verschoben. Es hat sich aber wenig daran geändert, dass wir dazu neigen, in jedem verbleibenden Rest von Unbegreifbarem Führungseigenschaften zu suchen, die es gar nicht gibt, unserer Unsicherheit bloss gut tun.

Liebe Absolventen und Absolventinnen, ich möchte mit drei Ratschlägen schliessen:

1. Wenn Sie dereinst als ein neuer wirtschaftlicher Stammesführer auf den Schild gehoben werden, bleiben Sie bescheiden, denn es wird auch für Sie gelten: They never come back.
2. Denken Sie auch daran, dass Ihr Erfolg, vielleicht im Gegensatz zu Hermann dem Cherusker, immer das Ergebnis von Teamarbeit gewesen sein wird. Heben Sie also nicht ab.
3. Wenn Sie bei sich Anflüge von Stammeswirtschaft bemerken, sei es von oben herab oder von unten hinauf, nehmen Sie es mit Schmunzeln und bleiben Sie bei dem, was Sie gelernt haben, sei es nun mit einem, zwei oder drei Abschlüssen von der HSG.

Ich wünsche Ihnen, Ihren Eltern, Freunden und Angehörigen von Herzen alles Gute. Bleiben Sie der HSG treu.

St.Gallen, 2. April 2007