



Master Graduation Day, 28. März 2009

## «Reset oder Standortbestimmung»

Rede des Rektors Ernst Mohr - es gilt das gesprochene Wort

Ich begrüsse Sie herzlich zum heutigen Master Graduation Day. 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 zweite Stufe der akademischen Leiter ab. Sie sind nun in einigen Minuten bereits Master of Arts und werden mit diesem Titel in der Tasche ein neues Kapitel in Ihrem Leben aufschlagen.

Ab- oder Einschnitte wie dieser lassen uns gerne innehalten, das abgeschlossene Kapitel unseres Lebens bilanzieren und das nächste Kapitel ins Auge fassen. Blicken wir also heute in die Zukunft. Blicken wir jedoch nicht in eines Ihrer vorhersehbaren Kapitel in Ihrem Leben, liebe Absolventen und Absolventinnen, sei es die Gründung einer Familie oder der nächste logische Schritt in Ihrer beruflichen Laufbahn. Denken wir statt dessen daran, dass es immer wieder Ereignisse in unserem Leben gibt, die wir nicht vorhergesehen haben. Betrachten wir insbesondere jene Ereignisse, wo wir durchaus den bereits beschrittenen und weiter vorgedachten Weg weiter beschreiten können, wo es aber plötzlich und unerwartet eine Abzweigung gibt, in eine Richtung, die bisher in unserem Reiseplan keine Rolle gespielt hat.

Das sind ganz wichtige Weggabelungen in unserem Leben, denn hier entscheidet sich, ob wir im Rahmen einer grundlegenden Standortbestimmung das gefasste Ziel in Frage stellen, oder ob wir einfach nur den gewohnten Pfad weiter beschreiten. Wir stehen an solch unvorhergesehenen Weggabelungen vor einem Dilemma, denn der ewige Zauderling kommt nie ans Ziel und der ewig stramme Wandersmann nicht ans richtige.

Menschen lösen Dilemmata nicht rational sondern emotional, das steckt tief in uns, das ist überhaupt die einzige Möglichkeit, ein Dilemma zu überwinden. Leider habe ich den Eindruck, dass wir an solchen Weggabelungen viel zu oft den falschen Emotionen freien Lauf lassen, dass wir konkret zu oft dem strammen Wandersmann in uns nachgeben, unsere Ziele dadurch zwar erreichen, aber mit grossem Risiko die falschen. Kurz und knapp: Wir machen zu wenige grundlegende Standortbestimmungen in unserem Leben.

Unser emotionaler Impuls ist wie die Reset-Funktion bei einem elektronischen Gerät. Ein ausserordentliches Ereignis führt zum Absturz des Geräts, nichts funktioniert mehr wie gewohnt, aber wir verschaffen uns das Gewohnte dadurch wieder, dass wir eine Büroklammer aufbiegen und deren Spitze in das vorgesehene Loch im Gerät stecken und dieses damit wieder auf die werkseitig programmierte Grundeinstellung zurückversetzen. Anstatt das Gerät erst einmal in die Ecke zu legen und den Absturz zum Anlass zu nehmen, darüber nachzudenken, ob wir das Gerät überhaupt noch brauchen, machen wir es so schnell wie möglich wieder parat für die gewohnte Funktion.

Ich habe den Eindruck, dass wir Menschen, jeder für sich, zumeist hinter dem linken oder rechten Ohr, ein solches Loch für einen Reset haben. An überraschenden Weggabelungen im Leben, die zu

einer grundlegenden Standortbestimmung einladen, stecken wir dann die aufgebozene Büroklammer hinters Ohr und setzen uns wieder auf die Werkseinstellung zurück. Dies durchaus im Glauben, das richtige aus dem Unerwarteten gelernt und uns neu ausgerichtet zu haben, also im Glauben, durchaus eine echte Standortbestimmung vollzogen zu haben, machen wir statt dessen einfach nur weiter wie bisher.

Liebe Anwesende, ich glaube die derzeitige Finanz- und Wirtschaftskrise ist reihum ein Beispiel dafür. Es geht mir im folgenden nicht darum, ihre Ursachen darzustellen oder Lösungsvorschläge zu erörtern. Ich will lediglich Verhaltensmuster zwischen Reset und Standortbestimmung aufzeigen wie sie in der begonnenen Aufarbeitung der Finanzkrise – wie ich meine – beobachtbar sind.

Ich sage etwas zu den folgenden Gruppen und Bereichen:

- Profis aus der Finanz- und Wirtschaftspraxis
- Politik
- Konsumenten
- Medien
- Professoren und HSG-Rektor
- Studierende, Absolventen, Eltern

Ich behaupte, dass in einer Befragung all dieser Gruppen alle antworten würden, dass sie aus Anlass der Finanz- und Wirtschaftskrise mitten in einer seriösen Standortbestimmung stecken. Ich frage mich aber, ist es nicht vielfach nur ein Reset auf die Werkseinstellung? Zumindest müssen wir das befürchten, wenn wir die folgenden oder ähnliche Aussagen hören:

#### 1. Aussagen von Profis aus der Finanz- und Wirtschaftspraxis

- Aussage: «Wir müssen so schnell wie möglich in geordnete Verhältnisse zurückkommen.»

In einer echten Standortbestimmung würde hinzugefügt, dass diese geordneten Verhältnisse auch durchaus ganz andere als die bisherigen sein könnten.

- Aussage: «Dieser Teilbereich oder jene Region (also z.B. Investmentbanken oder Amerika) war der Kern des Übels.»

Dies mag eine zutreffende Aussage eines Bankchefs sein, aber in einer echten Standortbestimmung würde hinzugefügt, er grüble jetzt darüber nach, warum er dem Rest seiner Bank die amerikanischen Eigenkapitalrenditeziele von 20% verordnet hat.

- Aussage: «Im Interesse des Finanzplatzes (z.B. Schweiz) gilt es (dies oder jenes) zu tun.»

In einer echten Standortbestimmung gehört zu «diesem und jenem» auch die Frage nach dem gesunden Grössenverhältnis zwischen Gesamtwirtschaft und Branche, z.B. im Hinblick auf die verbliebene Freiheit des Staates, bei einem Gesuch auf staatliche Hilfe noch nein sagen zu können.

- Aussage: «Es geht um den Erhalt der lebensnotwendigen Finanzinfrastruktur.»

In einer echten Standortbestimmung würde die Frage angefügt, angesichts ganz unterschiedlicher existierender Eigentumsformen für ebenso wichtige andere Infrastrukturen, welches die richtige Eigentumsform für die Finanzinfrastruktur ist.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, das entscheidende Kriterium, ob jemand einen Reset oder

eine echte Standortbestimmung macht, sind nicht die Antworten die er gibt, sondern die Fragen die er, vor allem sich selbst, stellt.

Das zeigen uns auch typische Aussagen aus anderen Bereichen.

## 2. Politik

- Aussage: «Die Finanzkrise zeigt das Scheitern des durch die Raffgier der Mächtigen geprägten Kapitalismus.»

Wer dies aussagt, ohne sich die Frage zu stellen, welche Rolle beim Wachsen der Finanzmarktblase die Sehnsucht auch der sog. kleinen Leute nach immer mehr materiellem Wohlstand gehabt hat, hat sich gerade eine Büroklammer hinters linke Ohr gesteckt.

- Aussage: «Die unsichtbare Hand des Marktes funktioniert weiter, das zeigt ja gerade das Platzen der Finanzblase.»

Wer dies aussagt, ohne sich die Frage zu stellen, warum auch er in der Vergangenheit die Metapher der unsichtbaren Hand immer nur im Zusammenhang mit wohlstandssteigernden Effekten verwendet hat, hat sich gerade eine Büroklammer hinters rechte Ohr gesteckt.

## 3. Konsumenten

Auch die Konsumenten, also auch wir alle hier in diesem Raum, erliegen dem Reset-Impuls. Zumindest wenn wir uns nicht Fragen stellen wie diese:

- «Welchen Einfluss auf unser Anlageverhalten hat unser Blick auf den sichtbaren Wohlstand unseres Nachbarn und unsere Versuchung, ihm darin nicht nachzustehen?»

- «Halten wir uns jetzt mit dem Kauf eines neuen Autos zurück, weil wir nur Jobrisiko sehen und Angst vor wieder steigenden Benzinpreisen haben (Reset!), oder weil wir ernste Zweifel an der Funktion des Autos als Leittechnologie bekommen haben?»

## 4. Medien

Journalisten, Leitartikler und Talkshower legen derzeit ihre Finger in aller Wunden und helfen uns bei unserer Standortbestimmung. Ihren eigenen Reset könnten sie verhindern, wenn sie sich die folgenden Fragen stellen würden:

- Medien leben von Werbung, d.h. von hohen Einschaltquoten und Auflagen. Sind ihre «breaking news» nur externe Beobachtungen von Finanzmarktentwicklungen oder Benzin im Feuerwerk von Kursphantasie und Flächenbrand der Abwärtsspirale?

- Vor den Hauptnachrichten gibt's «Börse» und hinterher «Meteo». Der Unterschied zwischen dem Wetterbericht und den Börsennews ist der, dass es auf das Wetter keinerlei Eindruck macht, ob wir am nächsten Morgen alle mit dem Regenschirm in der Hand das Haus verlassen, unser aller Regenwetterstimmung auf den Börsenkurs aber schon.

## 5. Professoren und HSG-Rektor

Liebe Anwesende, es wäre pure Heuchelei, wenn ich reihum von Reset-Impulsen berichten würde und die Reset-Impulse in Wissenschaft und Lehre verschweigen würde.

In der Wissenschaft besteht die Gefahr eines Resets, wenn wir ohne vertieftes Fragen z.B. folgende Aussagen übernehmen:

- Aussage: «Unsere Modelle waren nicht falsch, sie wurden nur falsch angewandt».

Sie mögen falsch angewandt worden sein, aber haben wir in unseren Modelle überhaupt die wichtigen Fragen gepackt?

Drei Nachfragen dazu:

1. Was wir beobachten ist total aus dem Gleichgewicht: Beschäftigen wir uns zu sehr mit dem Gleichgewicht?
2. Modelle werden immer dann falsch angewandt, wenn ihre Prämissen nicht zum realen Kontext passen. Befassen wir uns in der Lehre nicht zu 90% mit den Fertigkeiten, die unsere Modelle vermitteln, und nur zu 10% mit den unterstellten Annahmen. Müssen wir uns dann noch wundern, wenn sie benutzt werden, so wie der Ochs sein berühmtes Scheunentor findet?
3. In High-Reliability Organisationen (Flugzeugträger, Atomkraftwerke usw.) wird menschliches Versagen als zentraler Risikofaktor behandelt. Warum bauen wir Instrumente für Unfehlbare wenn es doch nur Fehlbare gibt?

- Eine weitere Reset-verdächtige Aussage ist: «Was wissenschaftlich wichtig ist, zeigt sich im wissenschaftlichen Publikationserfolg und nicht in der gesellschaftlichen Tagesaktualität.»

Das mögen die wissenschaftsinternen Spielregeln sein, aber entbindet uns dies davon, aus ihren Bahnen herauszutreten, wenn wir ein intellektuelles Versäumnis entdecken?

Auch Rektoren unterliegen dem Reset-Impuls, wenn sie sich nicht unangenehme Fragen stellen. Meine Fragen an mich selbst lauten:

- Reichen unsere Anstrengungen mit aus dem HSG-Klischee herausfallenden Startwochenthemem oder unserem Kontextstudium aus, dass aus unseren Absolventen keine unreflektierten Corporate Apparatschiks werden, perfekte Rädchen in einer schlechten Maschine?

- Pädagogische Studien zeigen, dass die Werthaltung von jungen Menschen viel stärker durch das Elternhaus beeinflusst wird als durch Schule und Studium. Müssen wir nicht trotzdem unsere Anstrengungen verstärken?

- Haben wir in den Instituten die richtige Distanz zur Praxis? Wenn Unternehmen z.B. wichtige Risikodaten als Betriebsgeheimnis deklarieren, bearbeiten wir dann einfach nur das, was sie uns an Daten liefern?

- Die Krise zeigt, wie stark Emotionalität und Herdenverhalten Handlungen und Versäumnisse bestimmen. Räumen wir dem in unseren Kernfächern den angemessenen Platz ein?

- Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Krise zeigt, wie weit eine inzwischen als altbacken geltende institutionelle Analyse in der «good-old Armchair-Tradition» der 1960er und 70er Jahre die Triebkräfte der fatalen Entwicklung zu entblößen vermag. Im Vorfeld angewendet hätte man vielstimmiger auf Risiken aufmerksam machen können.

- Wir bohren heute viel tiefere wissenschaftliche Löcher als früher. Aber sollten wir nicht etwas mehr

Zeit darauf verwenden, Hügel aufzuschütten, von denen wir einen besseren Überblick bekommen?

Liebe Absolventen und Absolventinnen, ich habe auf viele dieser Fragen noch keine abschliessende Antwort, aber ich versuche standhaft, dem Impuls zu widerstehen, mir eine aufgebogene Büroklammer in den Kopf zu stecken und auf Werks-einstellung umzustellen.

Eine Schlussfolgerung kann ich aber bereits ziehen: Versiertheit und Weisheit sind offenbar zwei Paar Stiefel.

6. Studierende, Absolventen, Eltern

Liebe Absolventen und Absolventinnen, auch Sie sind in der Schwebelage zwischen Reset und echter Standortbestimmung.

Ich habe in den letzten Jahren beim Apéro nach den Diplomübergaben die Absolventen immer wieder fragen können, ob sie ihre ideale Erstanstellung gefunden hätten. Am Beispiel einer Branche lautete im Zeitablauf die nicht untypische Antwort:

- Bank,
- Grossbank,
- Investmentbank,
- Private Equity,
- Hedgefond,
- Fund of Funds.

Andere Branchen hatten ihre jeweils anderen aber auch typischen Muster.

Liebe Absolventen, ein Reset würde sich z.B. in einer zeitlichen Umkehr dieser Entwicklung niederschlagen und in entsprechenden Anpassungen Ihrer Bewerbungsstrategie. Bei einer echten Standortbestimmung fragen Sie sich erneut, wie wichtig Ihnen eine

- Kaderkarriere überhaupt ist
- eine Anstellung bei einem «Big Name»
- die durch Studium verbesserte Freiheit, reich zu werden, versus es tatsächlich zu wollen
- der Reichtum reicher Beziehungen vs. nützlicher Netzwerke.

Auch Sie, geschätzte Eltern und Angehörige machen einen Reset, wenn Sie Ihrem Absolventen nur wünschen, trotz der Krise gut in der Wirtschaft unterzukommen, anstatt sich gleichzeitig zu fragen, wie wichtig das auch für Ihr Ego ist.

Meine Damen und Herren, jeder kann seinen Reset-Impuls nur selbst bekämpfen. Wir können uns aber gegenseitig dabei unterstützen, anstatt uns z.B. Schadenfreude spüren zu lassen oder uns gegenseitig mit Besserwissereien des «schon immer gewusst»-Typs zu traktieren.

Sich an unerwarteten Weggabelungen neu zu orientieren, ist keine Verfehlung. Ein Fehler ist nur der vorschnelle Reset auf unsere Werkseinstellung. In diesem Sinne wünsche ich uns allen ein glückliches Händchen mit der aufgebogenen Büroklammer, mit der wir immer spielen.

Ich wünsche Ihnen, Ihren Eltern, Freunden und Angehörigen von Herzen alles Gute für die Zukunft.

St.Gallen, 28. März 2009