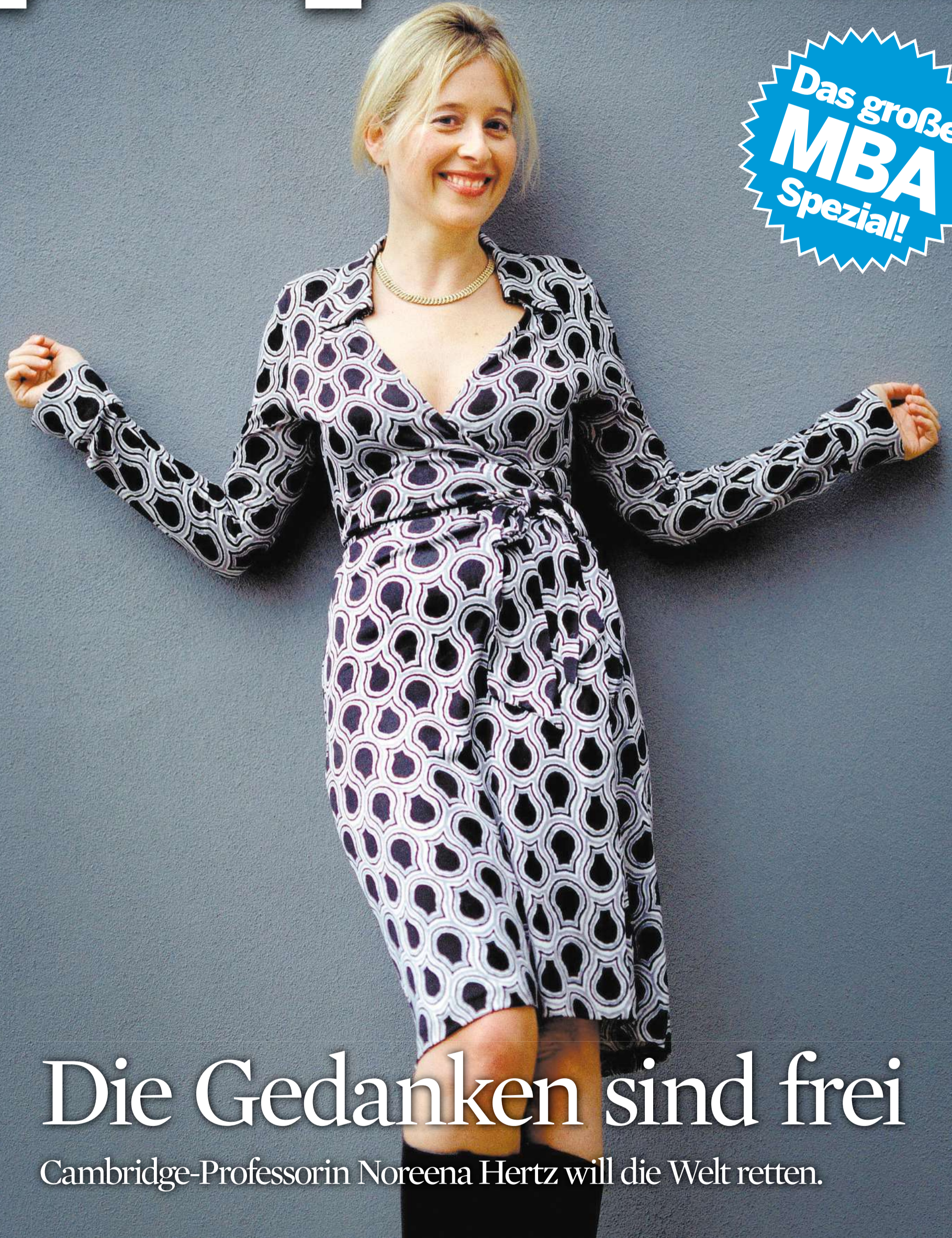


# perspektiven

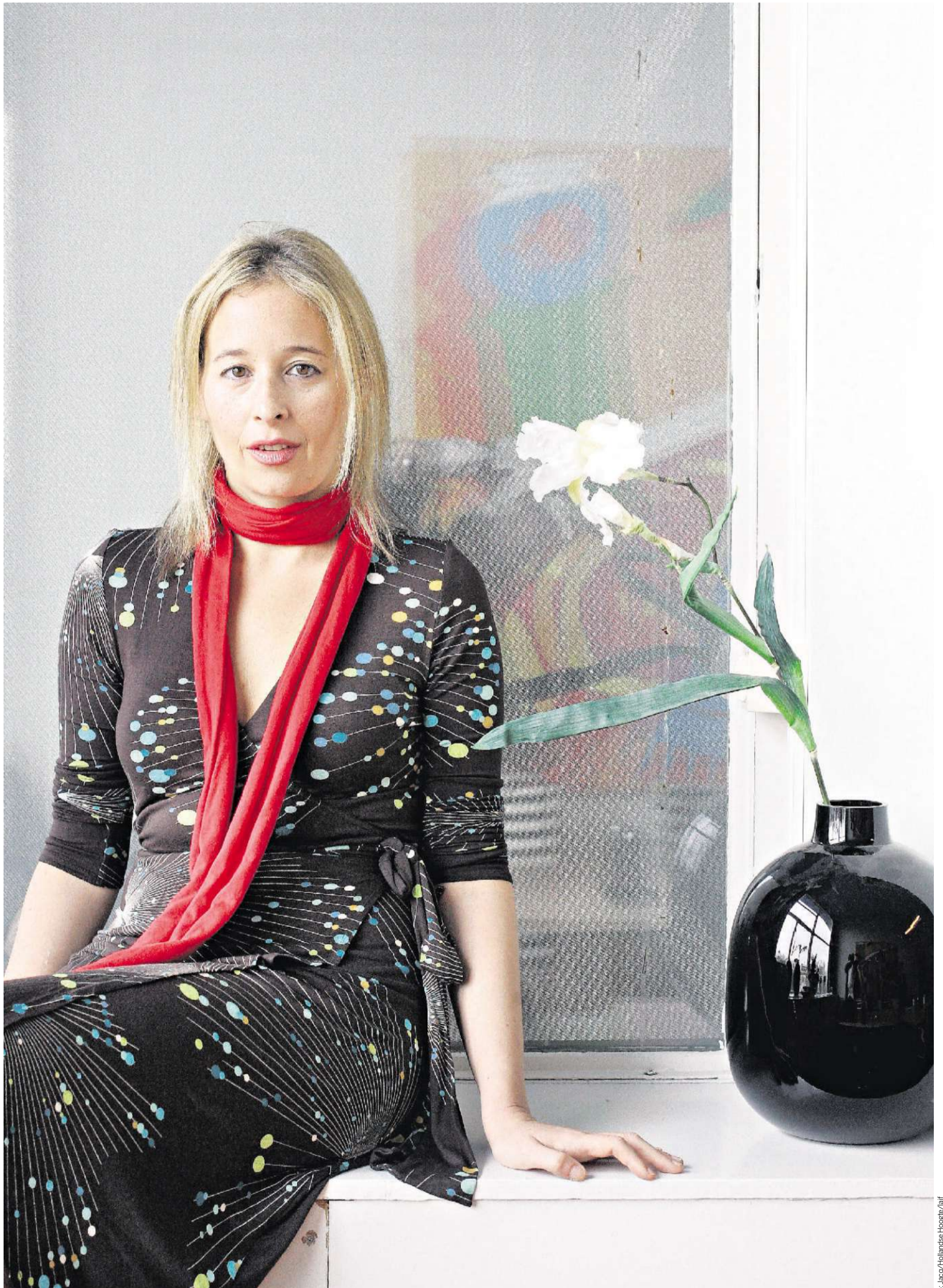


Das große  
**MBA**  
Spezial!

## Die Gedanken sind frei

Cambridge-Professorin Noreena Hertz will die Welt retten.

**Interview: Der 300-Millionen-Dollar-Mann**



Sieht so eine Globalisierungsgegnerin aus? Noreena Hertz wuchs in der Fashion-Welt Londons auf.

Foto: Jacq/Hollandse Hoogte/air

## **Grenzgängerin.** Noreena Hertz hätte das öffentliche Gesicht der Globalisierungsgegner werden können. Heute kämpft sie als Cambridge-Professorin für eine bessere Welt. Und trifft Starinvestor George Soros und den ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton zum Lunch. **Text: Christoph Mohr**

**D**as nennt man wohl frühreif. Als Noreena Hertz mit drei Jahren nicht wie andere Kinder im Sand spielen will, gehen die besorgten Eltern mit ihr zum Psychologen. Dessen Analyse ist einfach: Das Kind ist unterfordert und langweilt sich. Auch die Therapie ist einfach: Mit drei Jahren wird das Mädchen mit den blonden Locken eingeschult.

Fortan ist Noreena Hertz nun immer irgendwie „klein und süß“ und die Jüngste: Mit 16 macht sie Abitur, geht danach direkt an die Uni, um Wirtschaft zu studieren, mit 19 hat sie ihr Examen in der Tasche, mit 21 nimmt sie die US-Topschule Wharton, wo sie ihren MBA macht. „Ich war wohl die jüngste MBA-Studentin, die jemals an Wharton zugelassen wurde“, erzählt Hertz ohne einen Hauch von Aufregung in der Stimme.

Noreena Hertz ist eine Durchstarterin, aber keine gradlinige. Mit 41 Jahren kennt sie viele Seiten und füllt viele Rollen. Sie ist Bestseller-Autorin und „Ikone der Globalisierungsgegner“, die mit dem ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton und dem Starinvestor George Soros diskutiert; sie ist ein akademischer Jungstar der Universität Cambridge und der Rotterdam School of Management, und eine politische Aktivistin, die Großbritanniens hoch bezahlte Fußballprofis dazu bringt, für die unterbezahlten Krankenschwestern Millionen zu spenden. „Ich habe mein Leben nicht geplant, nichts war beabsichtigt“, erzählt sie, und weiter: „Eigentlich wollte ich nach Hollywood.“ Und zwar nicht, um vor der Kamera zu stehen, sondern dahinter. „Ich wollte Filmproduzentin werden. Ich wollte Filme machen wie „Einer flog über das Kuckucksnest“ – Filme, die Menschen zum Nachdenken bringen.“

### Noreena Hertz

Akademischer Jungstar, Professorin in Cambridge und Rotterdam, Bestseller-Autorin, Ikone der Globalisierungsgegner, politische Intellektuelle und Aktivistin – die 41-jährige Noreena Hertz ist vieles. Aufgewachsen als Kind von Modedesignern in London, geht die Hochbegabte bereits mit 16 an die Universität und macht mit 19 Examen in Wirtschaftswissenschaften. Mit 21 wird sie in das MBA-Programm der US-Topschule Wharton zugelassen. Mit 23 gehört sie zum Russland-Berater-Team der Weltbank-Tochter IFC bei der Privatisierung der ehemals sowjetischen Staatsbetriebe. Ihre Cambridge-Promotion über die fehlgeleiteten Privatisierungen macht sie über die akademische Welt hinaus berühmt. Seitdem ist sie weltweit Gast von Podiumsdiskussionen aller Art und gilt als eine der wichtigsten Vordenkerinnen ihrer Generation. Das World Economic Forum machte sie zum „Young Global Leader“. Zwei Bücher, die zu internationalen Bestsellern werden, lassen sie auch als Leitfigur der Globalisierungsgegner erscheinen. In „The Silent Takeover. Global Capitalism and the Death of Democracy“ (2001) kritisiert Hertz die zu große Macht global operierender Unternehmen; in „The Debt Threat: How Debt is Destroying the Developing World“ (2006) kritisiert sie die globale Schuldenpolitik. Hertz ist „University Fellow“ an der Judge Business School der University of Cambridge und Gastprofessorin an der Rotterdam School of Management. Sie lebt in London.

In der Traumfabrik kommt sie jedoch nie wirklich an. Sie macht zwar bereits vor ihrem MBA in London einschlägige Praktika in der Filmbranche, und an der Wharton School belegt sie entsprechende Kurse. Der Abschluss einer der besten Business Schools der USA öffnet ihr auch die Türen in Hollywood. Sie kriegt einen Job bei der William Morris Agency, der wohl weltweit wichtigsten Künstleragentur überhaupt. „Mir war klar, dass die Agenten eine Schlüsselstellung im Hollywood-System haben“, sagt Hertz. „Wenn ich ins Filmgeschäft wollte, war das der Weg. Ich hätte auch in der Poststelle angefangen. Mit dem Wharton-MBA war es eine Etage höher als Assistentin eines Agenten.“

Doch dann kam der Anruf, der ihr Leben verändern sollte. „Einer meiner Wharton-Professoren sollte nach Russland, um am Aufbau der Börse mitzuwirken. Er bat mich, Teil seines Teams zu werden.“ Hertz bittet ihren zukünftigen Hollywood-Arbeitgeber um ein paar Monate Aufschub und der akzeptiert. Statt in Beverly Hills schwitzt sie nun im Sommer 1991 in Leningrad über den Aufbau einer russischen Börse. „Es war mehr so eine Art umgebaute Schulsportthalle“, berichtet sie aus Russlands turbulenter Umbruchphase. Es folgt ein Angebot der Weltbank-Tochter IFC. Mission: Privatisierung des riesigen ehemals sowjetischen Staatssektors. Die 23-Jährige ist ganz nah dran an den Leuten, die das zukünftige Schicksal Russlands bestimmen sollten. „Ich erinnere mich, wie wir eine Woche mit Boris Jelzin, den damals noch niemand kannte, auf der Wolga gefahren sind.“

Nach einigen Monaten hat sich die Frage Hollywood von selbst erledigt: „Warum sollte ich in Hollywood sitzen und für irgendeinen Agenten Kaffee kochen und das Telefon beantworten, wenn ich in Russland dabei sein ▶

konnte, wie Geschichte geschrieben wird?“ Diese Entscheidung war in mehr als einer Weise schicksalhaft: „Zu diesem Zeitpunkt meines Lebens hörte ich auf, Pläne für die Zukunft zu machen.“

Die Geschichte nahm ihren Lauf – für Russland und für Noreena Hertz. Monate über Monate verbringt sie in russischen Fabriken und Unternehmen. Ihre Vorort-Erfahrungen zeigen ihr, dass die geplanten Privatisierungen schief gehen werden. Sie zieht die Konsequenzen und schmeißt hin. „Ich musste einfach gehen. Ich wollte nicht dafür mitverantwortlich sein, was geschah.“ Im Rückblick hat Hertz recht behalten: Das Coupon-System, mit dem Russlands Staatswirtschaft privatisiert werden sollte, hat nicht dazu geführt, dass sich Russlands enormer Reichtum auf die Bevölkerung verteilt, sondern dass sich einige wenige die Staatsbetriebe unter den Nagel rissen. Die Oligarchen waren geboren.

Aber statt nach Hollywood geht sie nach Cambridge, um dort über ihre Russland-Erfahrungen zu promovieren. Kapitel wie „Fieldwork findings: emergent patterns of ownership and control“ sind getränkt von ihren Erfahrungen vor Ort. Zu diesem Zeitpunkt gibt es wohl keine wissenschaftliche Arbeit mit so intimer Kenntnis der Vorgänge in Russland. Die Dissertation, 1997 von St. Martin's Press unter dem Titel „Russian Business Relationships in the Wake of Reform“ publiziert, macht Hertz über die akademische Welt hinaus bekannt.

Es folgen zwei weitere Bücher, die zu internationalen Bestsellern werden, in ein Dutzend Sprachen übersetzt und mit einer Gesamtauflage von deutlich über einer Million Exemplare. Hertz wird in das internationale Rampenlicht katapultiert; „Plötzlich fand ich mich auf Podiumsdiskussionen mit Bill Clinton wieder oder erhielt Einladungen zum Lunch mit George Soros.“ Und so geht es bis heute: Ob im Fernsehen oder beim Weltwirtschaftsforum in Davos, Hertz ist ein „intellektueller Popstar“.

### Intellektueller Popstar: Lunch mit George Soros, Diskussionen mit Bill Clinton.

2001 erscheint „The Silent Takeover. Global Capitalism and the Death of Democracy“. Es ist eine beißende Analyse der legalen und illegalen Einflussmöglichkeiten weltweit operierender Konzerne, deren Umsatz das Bruttoinlandsprodukt zahlloser Staaten übersteigt. In Deutschland wird das Buch, vom Verlag unter dem Titel „Wir lassen uns nicht kaufen – Eine junge Generation rechnet ab“ in den Markt gedrückt, von der Kritik als ein mit „Herzblut geschriebenes Pamphlet“ in die Gutmenschen-Ecke gestellt und belächelt. Ganz anders die Presse in Großbritannien und den USA: „Das Buch wirft Fragen auf, die kein Manager oder Politiker ignorieren sollte, wenn er nicht dumm ist“, urteilt die wenig linksverdächtige „Financial Times“ und „The Guardian“ erklärt Hertz schlicht „zu einem der führenden jungen Vordenker“. Das ist das Ticket, auf dem sie fortan durch die Welt reist.

Die Universität Cambridge macht die junge Wirtschaftswissenschaftlerin zum „University Fellow“, eine Art Professorentatus ohne Lehrverpflichtung. „Meine Chefin Sandra Dawson gab mir ein Maß an Freiheit, das ich wohl nirgendwo anders gehabt hätte.“ Die Unterstützung der Dean der Judge Business School war nicht nur wichtig, um ihr einen sicheren Job zu verschaffen, sondern auch ein Standing in der akademischen Welt, wo die Spiegelregel heißt: „Publish or Perish – veröffentliche in einer der akademischen Publikationen, die zählt, oder du bist nichts.“ Dieses akademische Spiel spielt Hertz aber nicht mit: „Ich finde die Idee merkwürdig, nur in einer dieser Publikationen zu veröffentlichen, die nur ganz wenige Menschen lesen, ja überhaupt verstehen.“ Schlimmer noch stellt sie Grundannahmen des wirtschaftswissenschaftlichen Mainstream in Frage: „Es scheint mir eine komplette Fehlannahme, dass Menschen nur rationale Nutzenmaximierer sind, und es in den Wirtschaftswissenschaften nur um mathematische Modelle, Kurven und Grafiken geht. Das ökonomische Handeln von Menschen wird auch von Gesellschaft, Geschichte und Kultur bestimmt.“

In Cambridge scheint die junge Wirtschaftswissenschaftlerin nun alle Zeit der Welt zum Nachdenken zu haben. „Es ist ein ungeheurer Luxus“, sagt Hertz. Aber Cambridge, von wo aus Newton Physik und Mathematik revolutionierte und Keynes die Wirtschaftswissenschaften, wo Rutherford sein Atommodell vorstellte und Watson und Krick ihr DNA-Modell des menschlichen Erbguts, ist mehr: „Cambridge ermutigt mich, mutiger zu denken“, sagt Hertz.

Hertz denkt – bis wieder ein Anruf aus Amerika kommt. Michael Porter, Harvard-Professor und die Inkarnation des ökonomischen Vordenkers, lädt Hertz ein, die Führung eines 40-köpfigen Teams zu werden, das wirtschaftli-



Ein Leben als öffentliche Intellektuelle: Noreena Hertz kritisiert graumelierte Manager auf Podiumsdiskussionen oder schafft eine Gegenöffentlichkeit zum World Economic Forum.

### Denkfreiheit in Cambridge

Die **University of Cambridge**, deren Ursprünge auf das 13. Jahrhundert zurückgehen, ist eine der ältesten Universitäten der Welt. In ihrer Geschichte brachte sie zahlreiche Denkrevolutionen hervor. Newton revolutionierte von hier aus die Physik und Mathematik, Keynes die Wirtschaftswissenschaften. Rutherford stellte in Cambridge erstmals sein Atommodell vor, Watson und Krick ihr DNA-Modell des menschlichen Erbguts. Die **Judge Business School** ([www.jbs.cam.ac.uk](http://www.jbs.cam.ac.uk)), die Business School der Universität, ist eine junge Gründung und besteht erst seit 1990. Trotzdem hat sich das MBA-Programm bereits unter die besten Angebote in Großbritannien vorarbeiten können. Die Schule ist in einem ehemaligen Krankenhaus untergebracht, das durch seinen eklektischen Stilmix und Farbenfreudigkeit überrascht. Alle MBA-Studenten sind zugleich Mitglieder eines der weltberühmten Colleges der Universität, was sowohl dem Ideenaustausch als auch dem Networking zugute kommt. Das Centre of International Business and Management (**CIBAM**), dessen Associate Director Noreena Hertz ist, ist der Judge Business School angegliedert. Es hat sich zur Aufgabe gesetzt, das Verständnis der Globalisierung zu verbessern. Das CIBAM organisiert hochkarätige Treffen mit Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft und bietet auch Consulting-Dienstleistungen an.

cmo

che Perspektiven für den Friedensprozess im Nahen Osten entwickeln soll. „Ein Jahr lebte ich zwischen Gaza und Amman, Kairo und Tel Aviv“, berichtet Hertz, die Hebräisch und ein wenig Arabisch spricht. Aus dem Forschungsprojekt über regionale Wirtschaftskooperation wird nach der Ermordung des israelischen Premierministers Itzak Rabin schnell eine diplomatische Mission. „Wir waren die Einzigen, mit denen alle Konfliktparteien sprachen.“

Hertz rechnet vor und ab. 2005 folgt ihr zweites, weltweit Aufsehen erregendes Buch „The Debt Threat: How Debt Is Destroying the Developing World“. Die angesehene US-Zeitung „Christian Science Monitor“ urteilt: „Das Buch ist schnell zum zentralen Text der Antiglobalisierungsbewegung geworden.“ Schnell machen auch die Medien die junge Frau zur „Ikone der Globalisierungsgegner“, suchen das Aushängeschild zu den Massenprotesten zum G8-Gipfel in Genua, wo Hertz auftritt. Ein Missverständnis? „Es gibt keine Antiglobalisierungsbewegung“, sagt Hertz dazu heute. „Das ist ein Medienkonstrukt. Selbst in Genua gab es nur eine Ansammlung verschiedenster Gruppen und Gruppierungen.“

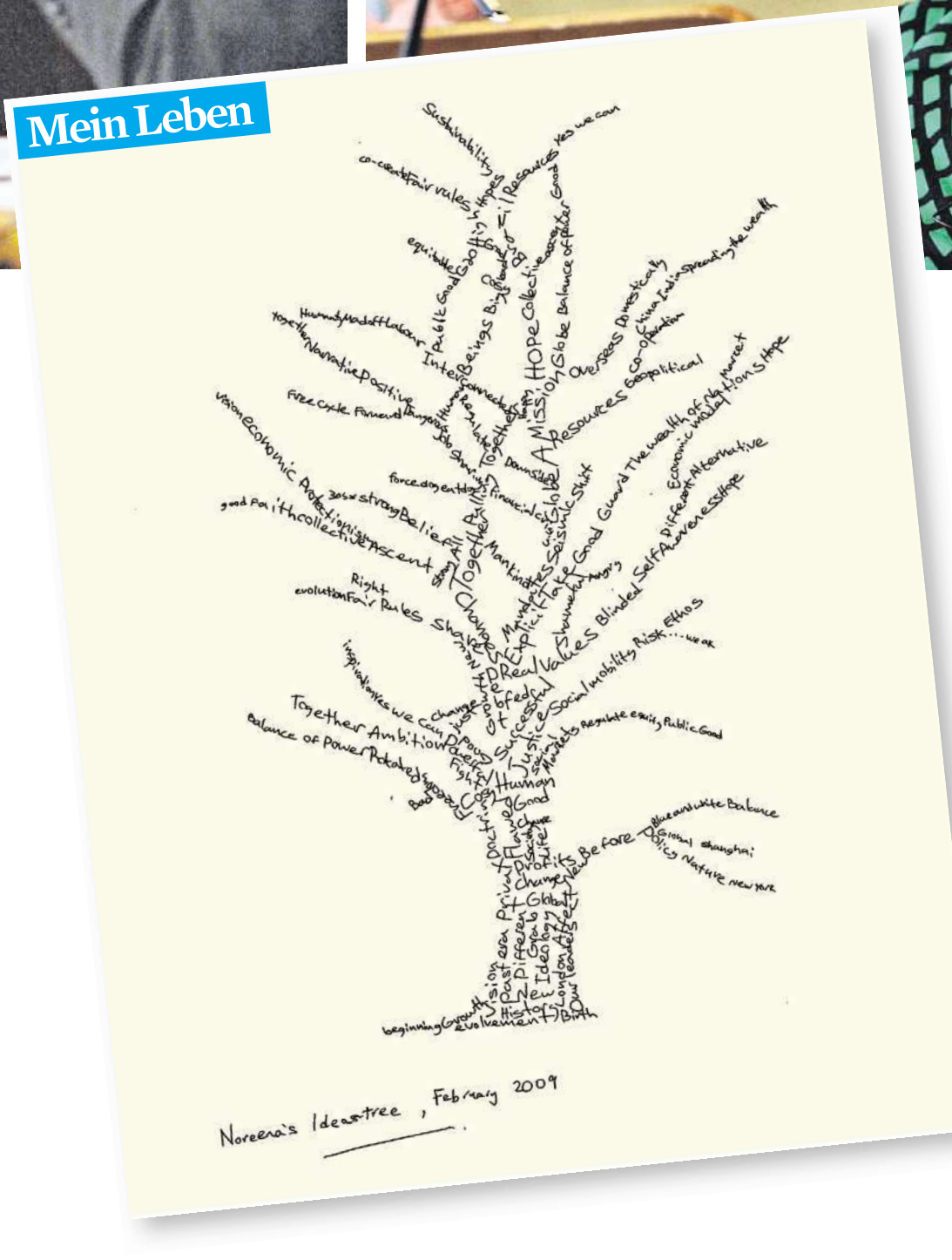
Vielleicht hätte Hertz die Möglichkeit gehabt, tatsächlich das öffentliche Gesicht einer solchen Bewegung zu werden. Aber sie wählt einen anderen Weg. Ihr direkter Zugang zu den Mächtigen dieser Welt ist ihr lieber. „Mir ist es wichtig, dass ich die Möglichkeit habe, mit meinen Ideen direkt die Leute, Politiker oder Top-Manager zu erreichen, die die Dinge verändern können.“ So ist es wohl folgerichtig, dass Sie an der Judge Business School in Cambridge auch Associate Director des Centre of International Business and Management geworden ist, ein Vehikel, das ihr ermöglicht, Entscheidungsträger zu Seminaren, Workshops und Diskussionsrunden zusammenzubringen.

Aber manchmal zieht Hertz als politische Aktivistin dann doch wieder auf die Straße. 2007 war wieder ein sol-

Foto: (v) Nick Canavan / Reuters, Reuters



### Mein Leben



Das Leben als Ideenbaum: Einen Vormittag verwandte Noreena Hertz darauf, für Perspektiven die Ideen zu zeichnen, die sie prägen.

cher Moment, als sie eine landesweite Kampagne initiierte und die hoch bezahlten Fußballprofis in Großbritannien aufforderte, auf einen einzigen Tag ihrer Bezahlung zugunsten der dramatisch unterbezahlten Krankenschwestern zu verzichten. Es wird ein großer Erfolg. Drei von vier der Fußballprofis der Premier League machen mit. Es kam eine Millionensumme zusammen. „Aber das war gar nicht das Wichtigste“, sagt die politische Aktivistin. „Das Wichtigste war, dass das Thema der ungleichen Bezahlung überhaupt öffentlich wahrgenommen wurde. Über Monate war das Thema auf der Titelseite der Zeitung – und zwar der Boulevardpresse.“

Noreena Hertz glaubt an die Macht der Bücher, glaubt an die Macht von Ideen, die Welt zu verändern. Sie ist im besten Sinne ein „Public Intellectual“, eine Vordenkerin, die Gesellschaft, Wirtschaft und Politik mit ihren Interventionen zum Umdenken bringen will. Das schätzen nicht nur George Soros und Bill Clinton. Seit dem letzten Jahr ist Hertz auch Gastprofessorin an der Rotterdam School of Management (RSM). „Doktor Hertz ist nicht nur eine der weltweit führenden Experten in Sachen wirtschaftlicher Globalisierung“, erklärt RSM-Chef Professor George Yip. „Mit ihren provokanten Ansichten wird sie ganz ohne Zweifel für viel Bewegung an unserer Schule und unter unseren MBA-Studenten sorgen. Und das ist genau, was wir wollen.“

„Ich arbeite wirklich sehr, sehr hart“, sagt Hertz, „bis vor kurzem sieben Tage in der Woche. Ich wache auf, mit meinen Ideen im Kopf. Ich gehe ins Bett mit meinen Ideen im Kopf. Und manchmal wache ich mitten in der Nacht mit meinen Ideen auf.“ Warum sie das tut? Die Antwort klingt wie eine moralische Verpflichtung: „Wenn man die Möglichkeit hat, mit seinen Ideen die Entscheidungsträger zu beeinflussen, dann sollte man verdammt sicher sein, dass die Ideen stimmen. Aber wenn man die Chance hat, die Dinge zum Besseren zu verändern, dann muss man es einfach tun.“