

Promotionsfeier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich am 2. Dezember 2015

Ansprache von Prof. Dr. Dr. Josef Falkinger

Es heisst, den britischen Diplomaten werden drei Regeln mit auf den Weg gegeben – Kollege Habib hat mir die Geschichte erzählt. Die ersten beiden Regeln lauten: „Never lie“ und „Never tell the whole truth“.

Sehr geehrter Herr Dekan, liebe Promovendinnen und Promovenden, geschätzte Angehörige, ich möchte heute über Widersprüche reden. Für einen Wissenschaftler, der die Logik hoch schätzt, mag das seltsam anmuten. Aber wer die Probleme, denen er im Leben begegnet, ernst nimmt, kann sich vor heiklen Fragen nicht drücken.

Nehmen wir das eingangs erwähnte Beispiel. Eine vertrauliche Sache für sich behalten, ist nicht das Gleiche wie falsch aussagen. Was aber wäre der Sinn von ethischen Normen wie „Du sollst nicht lügen“, wenn sie bloss ihr Gegenteil „Du sollst lügen“ ausschliessen? In den achtziger Jahren, es muss während meines Doktoratsstudiums oder der Arbeit an der Habilitation gewesen sein, besuchte ich eine Ringvorlesung über ethische Normen. Davon ist mir der Vortrag eines Moralthologen, ich meine es war Prof Mieth, in Erinnerung geblieben. Er sprach über *normae negativae*, heute würde man vielleicht *no goes* sagen. Als Beispiel wählte er unter anderem das Gebot „Du sollst nicht töten“, eine Norm, die wir vermutlich alle ohne Wenn und Aber anerkennen. Und dennoch, so sein Argument, gibt es selbst bei diesem Gebot von Anfang an und in allen Kreisen die Diskussion über legitime Ausnahmen, den Tyrannenmord oder die Notwehr. Normen, so die Conclusio des Vortragenden, wie ich sie erinnere, sind keine absoluten Vorschriften, deren bedingungslose Befolgung immer und überall ein gutes Leben garantiert. Dennoch legen sie ein verbindliches Verhalten fest. Wer davon abweichen will, muss legitime Gründe haben, die von übergeordneten Normen her abgeleitet werden können.

Liebe Promovendinnen und Promovenden, als Absolvierende einer Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät werden Sie kaum mit Moralthologie zu tun haben, wohl aber mit Business Ethics, Corporate Social Responsibility oder intellektueller Redlichkeit. In allen Bereichen führen Fragen des richtigen Verhaltens zu scheinbar widersprüchlichen Antworten: Einerseits wird man aufgefordert, das Richtige zu tun; andererseits ist nicht ausnahmslos klar, was richtig ist. Ich möchte Sie ermutigen, diesem scheinbaren Widerspruch Stand zu halten, ohne scheinheilig oder zynisch zu werden. Meiner Erfahrung nach ist folgendes Trainingsprogramm dafür hilfreich. Fragen Sie sich regelmässig und in den verschiedensten Situationen: Ist das wahr oder falsch, ist es gut oder schlecht? Sie werden in vielen Fällen rasch zu einer eindeutigen Antwort kommen aber auch Grauzonen feststellen. Diese Grauzonen sind das schwierige Terrain, das bearbeitet werden muss, indem man die guten Gründe für die eine oder die andere Antwort formuliert und sich darüber mit anderen auseinandersetzt.

Als Dekan hatte ich im Rahmen der Akkreditierung unserer Fakultät bei den internationalen Netzwerken der führenden Business Schools, EQUIS und AACSB, Gelegenheit, mich mit Führungskräften aus Wissenschaft und Wirtschaft über Corporate Social Responsibility und Compliance auszutauschen. Ich erinnere mich an eine Diskussion mit dem Compliance Officer von Siemens. Das Unternehmen stand nach schwerwiegenden Korruptionsfällen 2006 am Rande des Abgrunds. Dass es strenge Richtlinien für den

Umgang mit Bestechung und scharfe Sanktionen für unsaubere Geschäfte brauchte, war evident. Aber ein global tätiges Unternehmen hat mit sehr unterschiedlichen Praktiken und Kulturen zu tun, so dass die Unterscheidung zwischen Bestechung und höflichem Umgang nicht immer leicht ist. Daher wurde neben vielen anderen Massnahmen eine Art Atlas über das Korruptionsrisiko bei Geschäften mit Partner X im Land Y erstellt; und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden durch entsprechende Schulung auf die jeweils möglichen Versuchungen vorbereitet – ein aufwendiges Unterfangen.

Aus dem ökonomischen Lehrbuch wissen wir, der Wert, den jemand einer Sache beimisst, enthüllt sich durch den Aufwand, der dafür in Kauf genommen wird. Das gilt auch für Normen. Wer ein anständiges Leben führen will, muss Zeit dafür verwenden, herauszufinden was das ist. Wenn ein Unternehmen korrekte Geschäfte führen oder soziale Verantwortung wahrnehmen will, muss sich das in der Ressourcenallokation niederschlagen und in den alltäglichen Managementprozessen abbilden. So wie man die Muskeln betätigt, damit sie sich ausbilden, muss man auch an der Urteilskraft arbeiten, um sich daran orientieren zu können.

Widersprüchlichkeiten begegnen uns nicht nur im normativen Bereich. Schon die Wissenschaft ist ein scheinbar paradoxes Unterfangen. Wir suchen nach wahren Erkenntnissen, wissen aber, dass es eine endgültige wissenschaftliche Wahrheit nicht gibt. Oder nehmen wir die Ökonomie; da stehen Rationalitätsmodell und reales Verhalten im Widerstreit. Wenn Rationalität auf Optimierung des narzisstischen Ego reduziert wird, erscheint vernünftiges und anständiges Verhalten schnell irrational. Ich hoffe Sie haben im Studium Rationalität als das kennen gelernt was sie ist: eine Aufforderung zu geordnetem Denken und Handeln. Aber ich möchte nicht in eine Fachdiskussion aus meiner Disziplin abgleiten. Es gibt im Leben noch andere Gegensatzpaare, zum Beispiel Verstand und Gefühl oder Körper und Geist.

Nehmen wir Körper und Geist. Meine Erfahrung ist, dass man in widersprüchlichen Situationen gut beraten ist, bewusst auf zwei Kräfte zurückzugreifen: Die logische Analyse und körperliche Bewegung. Ich bin in einer Gegend aufgewachsen, von der man in der Schulde lernt, dass das Leben hart und der Boden steinig ist. Unlogisch waren weder die Steine noch die Arbeit und es hiess: Der Vorteil – also Know-how - treibt das Handwerk; aber auch: Geh noch einmal herum um den Stein, wenn du ihn nicht gleich heben kannst. Von Kollegen Pfeifer habe ich später den Begriff der Embodied Intelligence gelernt. Intelligentes Verhalten braucht die Interaktion eines Körpers mit der Umgebung. Das ist bei Lebewesen so aber auch bei Robotern. Die dritte Regel, die den britischen Diplomaten mit gegeben wird, lautet übrigens: „Go to the lavatories often“. Damit ist nicht eine medizinische Indikation gemeint, sondern eine Technik, in kniffligen Situationen Abstand zu gewinnen und sich neu zu ordnen. Also wenn sie sich bei einer Rechnung im Kreis drehen, mit einem moralischen Konflikt ringen, in einer fest gefahrenen Verhandlungssituation stecken oder sonst wie einen unlösbar scheinenden Knoten zu lösen haben, bewegen Sie sich: Es muss nicht der Gang zur Toilette sein, sie können auch durch den Wald rennen, aufs Rad steigen, in eine Kirche gehen oder sich im Museum umschaun.

Ich möchte noch einen weiteren oft genannten Gegensatz ansprechen: Theorie und Praxis. Sie werden schon gehört haben oder noch hören: Gratulation zum Studienerfolg, eine eindrucksvolle Leistung; aber die Praxis sieht anders aus. Ich habe nach dem Diplom in Volkswirtschaftslehre als wirtschaftspolitischer Referent in der österreichischen Handelskammerorganisation gearbeitet. Das verlangte Konzepte, Stellungnahmen, Presseunterlagen oder Vorträge zu allen möglichen Themen: Innovations- und Strukturpolitik, regionale Entwicklung, Energie, Lohn- und Preisbildung. In gewisser Weise war es wie bei

den Prüfungen: Zu einer bestimmten Frage innerhalb einer vorgegebenen Zeit ein Schriftstück abgeben oder eine Präsentation machen. Der Unterschied war: Der Themen- und Fragenkatalog war nicht eingeschränkt auf einen gegebenen Lernstoff. Das heisst, du musst extemporieren oder, salopp ausgedrückt, dir die Antworten aus den Fingern saugen. Was dabei herauskommt, hängt von deiner Kreativität ab, aber auch vom Vorrat, den du in dir hast. Fakten kann man inzwischen relativ leicht im Internet besorgen, aber die ordnenden Strukturen muss man selber beisteuern. Ob bewusst oder nicht, man greift dabei auf den Fundus zurück, den man sich im Lauf der Zeit, unter anderem im Studium angeeignet hat. Wenn für die Bearbeitung eines Themas Zeit blieb, habe ich folgende Übung gemacht: Was würde die ökonomische Theorie, die ich im Studium gelernt habe, zu dieser Frage sagen? Oft endet die Übung damit, dass man die Frage präziser formuliert, um sie überhaupt in allgemeinere Strukturen und Konzepte einordnen zu können. Manchmal liefern die an der Uni gelernten Werkzeuge auch Lösungen. Im schlimmsten Fall wird es ihnen gehen wie angeblich Enrico Fermi, von dem als Kommentar zu einer Vorlesung überliefert wird: „I am still confused, but on a higher level.“ Mein Rat ist, pflegen Sie Ihren Fundus an Wissen, in dem Sie sich regelmässig die Frage stellen: Was würde die Theorie dazu sagen? Oder wenn Ihnen das zu grau ist, wie würden dieser Dozent, jene Dozentin, denen ich an der Uni begegnet bin, das Problem angehen. Auch wenn sie das eine oder andere Mal oder auch oft zum Schluss kommen: Naja, die hatten ja keine Ahnung. Ich bin überzeugt, die Übung wird ihnen langfristig weiterhelfen.

Lassen Sie mich zum Schluss noch ein Gegensatzpaar nennen: Traum und Wirklichkeit. Man spricht von rosigen Träumen und der dornigen Realität. Und vielleicht hat die eine oder der andere unter ihnen schon einmal gehört: Das sind idealistische Träumereien, die nichts mit der Realität zu tun haben. Am Gymnasium habe ich gelernt, dass es so etwas wie realistischen Idealismus gibt. Für mich ist in diesem Zusammenhang Stifter eine wichtige Referenz. Aber das ist vermutlich nur nachvollziehbar, wenn man an den Ausläufern des Böhmerwalds auf die Welt gekommen ist. Daher halte ich mich an Schiller und schliesse mit dem Zuruf des Marquis von Posa, dass ihr für die Träume eurer Jugend sollt Achtung haben, wenn ihr in der Welt eingerichtet sein werdet.¹

¹ „Sagen Sie ihm, daß er für die Träume seiner Jugend soll Achtung haben, wenn er ein Mann sein wird.“ (Dom Karlos)