

**Rede an der Promotionsfeier
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich
im Dezember 2014 von Prof. Dr. Bruno Staffelbach**

Liebe Absolventinnen und Absolventen
Liebe Gäste, Kolleginnen und Kollegen

Im Jahre 1883 formulierte der Pfarrer von St. Lamberti im deutschen Münster zum Neuen Jahr folgendes Gebet:

*„Herr, setze dem Überfluss Grenzen
und lasse die Grenzen überflüssig werden.
Lasse die Leute kein falsches Geld machen
und auch das Geld keine falschen Leute.
Nimm den Ehefrauen das letzte Wort
und erinnere die Männer an ihr erstes.
Schenke unseren Freunden mehr Wahrheit
und der Wahrheit mehr Freunde.
Bessere solche Beamte, Geschäfts- und Arbeitsleute,
die wohl tätig, aber nicht wohlthätig sind.
Gib den Regierenden ein gutes Deutsch
und den Deutschen eine gute Regierung.
Herr, Sorge dafür, dass wir alle in den Himmel kommen –
aber nicht sofort.“*

In den nächsten 30 Minuten kommen wir nicht in den Himmel, aber Sie, liebe Absolventinnen und Absolventen, werden promoviert. Dazu gratuliere ich Ihnen, aber auch Ihren Angehörigen, ganz herzlich. Für Ihre Zukunft wünsche ich Ihnen alles Gute, viel Erfolg und persönliche Erfüllung. In der Lernkarriere eines Menschen gibt es eigentlich nur zwei wirklich grosse Schritte. Beim ersten geht es um das Lernen im Sinne eines Kopierens – von sozialen Regeln, von sprachlichen Mustern oder von methodischen Verfahren. Bildlich gesprochen geht's beim Kopieren um das Herunterladen von Apps. Beim zweiten Lernschritt hingegen geht es nicht um das Kopieren, sondern um das **Kapieren**. Hier geht es darum, dass man etwas versteht, dass man es „checkt“ – die Situation, die Erwartungen, die Spielräume. Das ist der Kern von „Studium“, das Sie heute formell abschliessen. Ob Sie einmal Professorin, Manager oder Expertin werden, für den ganzen Rest der Laufbahn bleibt die Aufgabe immer gleich: zuerst kapieren was Sache ist, um dann die richtigen Apps zweckmässig zu nutzen. Dazu wünsche ich Ihnen Mut zum selbständigen „Checken“, das Vertrauen, dass es gut herauskommt und die Zuversicht, dass es einen Sinn hat, wie auch immer es herauskommt.

Als ich vom Dekan für diese Ansprache angefragt wurde, stellte sich mir ein Problem: „Was soll ich Ihnen sagen?“

- Etwas Fachliches? Eher nein! Im Moment dürfte die Dosis wohl reichen.
- Etwas Moralisches? Zu spät! Wenn schon gehört Ethik in den Lehrplan und nicht in die Schlussrede.
- Etwas Politisches? Unpassend! Hier geht's um Ihre Promotionsfeier.

Hinzu kommt, dass ich am 15. Juli 1981 selber hier promoviert wurde. An diesen Abend erinnere ich mich gut: an die Familie, an die Emotionen und was wir nach der Feier gemacht haben. Den Reis zum Fisch mit der Riesenzitrone sehe ich heute noch vor mir. Wer aber an diesem Abend die Festrede gehalten hat und was er oder sie gesagt hat, weiss ich nicht mehr. Vom heutigen Abend kann man mich also vergessen – Sie aber nicht!

Sie werden heute promoviert und das heisst, dass Sie einen Ausweis einer Universität erhalten. Damit wird beglaubigt, dass Sie über eine spezifische wissenschaftliche Kompetenz verfügen. Darauf will ich mit meiner kurzen Ansprache hinaus. Ich will Sie ermuntern, in Zukunft einfach das zu tun, was Sie in Ihrem Studium gelernt haben. Das klingt einfach – ist aber nicht immer leicht.

Wo liegt das Problem? Lassen Sie es mich mit ein paar Beispielen illustrieren:

- In einem Experiment hatten Studierende der Pädagogik und der BWL eine Jeansfabrik aufzubauen und zu führen. Die Pädagogen waren erfolgreicher. Sie versuchten die Aufgabe, die Situation und die Erwartungen zu kapiern, die Betriebswirte hingegen kopierten einfach ihr Bücherwissen.
- Betriebe sind Plattformen der Teamproduktion. Trotzdem werden in der betrieblichen Praxis mit individuellen Leistungslöhnen Einzelkämpfer gezüchtet, je höher in der Hierarchie desto deutlicher.
- Die Gendiagnostik zeigt Veranlagungen für ausgewählte Krankheiten. Viele wollen diese aber nicht wissen. Dafür gibt es Firmen, die Horoskope verkaufen um die richtigen Personalentscheide zu treffen.
- Und dann gibt es Ökonomen, die alles mit Geld berechnen und die so die Ökonomik auf Monetik reduzieren – wie Dagobert Duck in Walt Disneys Entenhausen.

Wir wissen, dass auch gescheite Menschen dumme Fehler machen, weil auch gescheite Menschen vergesslich sind, unter Zeitdruck stehen und sich verschätzen. Dies nennen wir „bounded rationality“. Darüber hinaus aber scheint es, dass intelligente Menschen offensichtlich mit vollem Bewusstsein – ja absichtlich! – Fehler machen,

- indem sie nicht tun was sie wissen (die Betriebswirte bei der Führung der Jeansfabrik),
- indem sie nicht wissen wollen was sie wissen könnten (z.B. bei der Gendiagnostik),
- indem sie unwissenschaftliches Wissen gebrauchen (etwa Horoskope) oder
- indem sie wissenschaftliches Wissen ignorieren (bei Leistungslöhnen) und/oder falsch nutzen (weil sie Ökonomik mit Monetik verwechseln).

Wozu braucht es denn Wissenschaft, ein Studium, Forschung, wenn man sie in der Praxis nicht braucht? Hier, meine lieben Absolventinnen und Absolventen, bietet sich Ihre Chance! Von heute auf Morgen können Sie Gutes tun, einfach indem Sie das tun, was Sie gelernt haben! Das ist nicht wenig! In meiner Beurteilung sind es mindestens fünf Kompetenzen, die Sie sich in Ihrem Studium angeeignet haben und die in der Praxis unmittelbar nützlich sind.

Die erste ist die Zeitkompetenz. Ihr Studium war auch – nicht nur – ein permanenter Kampf mit der Zeit: knappe Deadlines, überlagernde Veranstaltungen, getaktete Prüfungen. Es gab Wichtiges und Dringendes, Nötiges und Wünschbares, Aktuelles und Künftiges. Und am liebsten möchte man alles gleichzeitig, wie der Speed-Manager

von Marlis Prinzing in einer früheren NZZ: „Das Gaspedal ist durchgedrückt, übers Handy diktiert er einen Brief und simultan fliegen seine Gedanken zum nächsten Vertragsabschluss. Über Mittag strampelt er auf dem Hometrainer, wirft gleichzeitig einen Blick auf Fernsehnachrichten und Aktienkurse und kaut ein biodynamisches Käsesandwich. Im Theater checkt er Mails und die Stückzusammenfassung für den Pausen-Smalltalk, kurz vor Mitternacht versinkt der Held der Zeit im Taxipolster und im Terminplan für den nächsten Tag. ... Jede gewonnene Minute wird reinvestiert im Dienste der Lebensbilanz: Karriere geschafft, Familie erledigt, Gesundheit überwunden, Chill-out im Exitus.“ Sie hingegen haben in Ihrem Studium erfahren und gelernt, dass gute Leistungen Vorbereitungen und Zeit brauchen. Ein sicheres Mittel, um ein Management dumm zu halten, ist, ihm die Zeit zu nehmen zum denken, zum lernen und zum sich verbessern. Halten Sie sich also Zeiträume frei. Um vorwärts zu kommen, braucht es Marschhalte.

Die zweite Kompetenz, die Sie unmittelbar Wissen-schaffend gebrauchen können, ist Ihre Theoriekompetenz. In Ihrem Studium sind Ihnen viele Theorien begegnet: ökonomische, psychologische und ethische Theorien zu Motivation und Organisation, zu Führung und Strategie oder zu Märkten und Verträgen. Theorien sind Abstraktionen. Man kann sie für viele Situationen anwenden. Deshalb sind sie so nützlich – und deshalb sind sie aber auch so tückisch. Auf der abstrakten Ebene scheint es dann, als würden alle Märkte gleich funktionieren, unabhängig davon, ob es sich um Märkte für Kaugummis, Autos oder Tretminen handelt. Und betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Methoden ist es gleichgültig, ob sie im Roten Kreuz, in der Maschinenindustrie oder für den Menschenhandel eingesetzt werden. In der Ökonomik geht es ja um Mittel. Die Zwecke sind offen. Darum braucht es Normen und deshalb wird auch immer wieder nach Moral gerufen. Aus einem breiten Angebot können alle ihr eigenes Moral-Portfolio zusammenstellen. Moral kann man kaufen („faire Preise!“), man kann sie ansparen („ethische Fonds“) und kompensieren („spende für eine NGO!“). Moral wird zu einem Werbemittel für Produkte, Leistungen und Arbeitsplätze. Mit Moral kann man sich selber profilieren oder andere diffamieren. Dadurch gewinnt Moral Macht und Macht macht Moral. Deswegen braucht es für die Moral Qualitätsnormen. Aber woher kommen diese Qualitätsnormen? Aus ethischen Theorien! Ethische Theorien bringen Qualitätsmassstäbe in die Flut verschiedener Moralvorstellungen, sie entwickeln Kritik gegenüber der Inszenierung von Moral und sie machen unabhängig von der Verführung durch irgendwelche Autoritäten. Theorien für die Praxis sind wie die Karten und der Kompass im OL. Ein sicheres Mittel, damit Menschen die Orientierung verlieren, ist, ihnen Karte und Kompass zu nehmen. Tragen Sie also Sorge zu Ihren Theorien, Karten und Kompassen. Sie sagen ihnen wo sie sind.

Die dritte Kompetenz, die Sie unmittelbar in die Praxis einbringen können, ist Ihre Lernkompetenz. Ob Sie Folien und Detailwissen gespeichert haben um es dann an einer Prüfung wieder raus zu spucken oder ob Sie tiefere Zusammenhänge zu verstehen suchten, sie haben gelernt, dass Lernen riskant ist, weil Gewohntes verlassen und Neues gesucht wird, dass Lernen verwirren kann, weil Bisheriges in Zweifel gezogen wird, dass Lernen Schwächen aufdeckt, weil man sich verbessern will, und dass Lernen das Wissen neu verteilt und damit auch, wer das Sagen hat. Lernen bedingt also Vertrauen – aber auch Feedback. In einem schalltoten Raum lernt niemand ein Musikinstrument. Und dort wo Sie in Gruppen gelernt haben – etwa bei Fallstudien, Übungen oder Präsentationen – haben Sie auch erfahren, wer attraktiv ist für eine Gruppe oder ein Team und wen man lieber nicht an Bord haben möchte. Attraktiv ist, wer gibt, und nicht, wer nur nimmt. Und: ein erfolgreiches Orchester bil-

det nicht Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel. Sichere Mittel, damit ein Unternehmen nicht vom Fleck kommt, sind also Misstrauen, fehlende Feedbacks und Menschen die mehr nehmen als geben. Achten Sie also darauf, wer die erste Geige spielt. Ein echter Profi ist hilfsbereit, der Amateur hat Freude an sich selber.

Zur vierten Kompetenz. In Ihrem Studium haben Sie gelernt, sich kundig zu machen. Nennen wir das Forschungskompetenz. Sie haben Situationen analysiert, Anzeichen registriert, Hypothesen geprüft, Budgets gerechnet und Ergebnisse kontrolliert. Aus persönlicher Erfahrung und aus verhaltensökonomischen Experimenten wissen wir: Menschen sind schlechte Verarbeiter von Informationen. Die ersten Informationen bleiben am tiefsten haften und sie sind wegweisend für das weitere Vorgehen. Beliebte sind Informationen, die günstig und leicht verfügbar sind. Und oft werden Informationen auch zur Begründung einer Entscheidung benutzt, der eigentlich schon gefallen ist, statt dass man Informationen dazu braucht, verschiedene Optionen, Alternativen und Varianten zu prüfen, abzuwägen und dann zu entscheiden. Man hört eben lieber was einem passt, als was stimmt. Besonders anfällig dafür sind Führungspersonen, welche die Welt aus Sitzungszimmern, Hotelketten und Homepages kennenlernen. Lieber einen Kommentar auf CNN schauen als selber nachzudenken! Sie hingegen haben gelernt, was es heißt, wenn man sich selber kundig macht: sie haben Informationen recherchiert, Fakten selektiert und Methoden ausprobiert. Ein sicheres Mittel, um den Blick auf die Realität zu verlieren ist, in der wohligen Wärme des Büros zu verbleiben, sich auf pässliche Informationen zu verlassen die zugetragen werden, und das zu meinen, was andere auch glauben. Die Zukunft kommt dann schon – aber anders als man meint. 1912 sagte Kaiser Wilhelm II: „Ich glaube an die Zukunft des Pferdes, das Auto ist eine vorübergehende Erscheinung.“ Fünf Jahre später durchbrachen Panzer seine Schützengräben. Also: gehen Sie an die Front, forschen Sie nach den Fakten, Gründen und Konsequenzen und sorgen Sie für die nötige Sachkenntnis – bevor entschieden wird.

Die fünfte Kompetenz, die Sie sich im Studium angeeignet haben, ist eine spezifische Methodenkompetenz. Sie haben studiert und gearbeitet, gelernt und geforscht, theoretisiert und praktiziert. Sie lernten zu messen und zu ermessen, Sie suchten Kausalitäten und Finalitäten (Sie nannten sie „Ziele“), und Sie forschten nach Ursachen aber auch nach Gründen. Nicht Monokultur ist Ihr Markenzeichen, sondern Vielfalt, Flexibilität und Diversität. Und die Biologie gibt Ihnen recht: Generalisten überleben eher. Auch organisatorisch ist es so: Spezialisten wissen von immer weniger immer mehr bis sie von nichts mehr alles wissen. Und wenn man immer nur das tut was man kann, dann bleibt man was man ist. Nicht die Spezialisierung ist also Ihre Expertise, sondern das Vermögen, in Zusammenhängen zu denken, zu planen und zu forschen.

Meine Damen und Herren, liebe Absolventinnen und Absolventen, wer nur einen Hammer hat, sieht die Welt voller Nägel. Sie hingegen haben nicht nur einen Hammer sondern sie verfügen über eine Zeit-, Theorie-, Lern-, Forschungs- und Methodenkompetenz. Dafür erhalten Sie heute Ihren Ausweis. Dazu gratuliere ich Ihnen noch einmal herzlich. Tun Sie jetzt einfach das, was Sie gelernt haben, nämlich:

- Erstens: Erfolge brauchen Zeit. Halten Sie sich also Zeiträume frei und machen Sie Marschhalte, um vorwärts zu kommen.

- Zweitens: Für die Praxis sind wissenschaftliche Theorien wie Karte und Kompass im OL. Sie sagen Ihnen wo Sie sind. Tragen Sie also Sorge zu Ihren Theorien. Die Ziele ansteuern und die Wege dorthin finden müssen Sie jedoch selber.
- Drittens: Ein erfolgreiches Orchester bildet nicht Solisten aus, sondern übt sich im Zusammenspiel. Achten Sie also darauf, wer die erste Geige spielt. Ein echter Profi ist hilfsbereit. Attraktiv ist, wer gibt, nicht wer nimmt.
- Viertens: Gehen Sie – intellektuell – an die Front, forschen Sie nach den Fakten, Gründen und Konsequenzen und sorgen Sie für die nötige Sachkenntnis – bevor entschieden wird.
- Und fünftens: Pflegen Sie Ihre Diversität. Diversität ist Ihr Markenzeichen, nicht die Monokultur.

Ich wünsche Ihnen alles Gute, Glück und Gesundheit, ich wünsche Ihnen Professionalität und Vertrauen in Sie, um Sie und über Sie, und ich wünsche uns allen, dass die heile Welt der Verbindung von wissenschaftlicher Praxis und praktischer Wissenschaft noch eine Weile hält!

Geniessen Sie den Abend.
