



Christine Hirszowicz

«Es darf keine Freiheit ohne Verantwortung geben»

Christine Hirszowicz machte Karriere als Professorin für Economics and Banking an der Universität Zürich und war gleichzeitig zehn Jahre Direktorin der Swiss Banking School und damit verantwortlich für die Ausbildung junger Bankiers. Sie plädierte stets für Verantwortung und moralisches Handeln im Bankenwesen. Die Finanzkrise führt sie darauf zurück, dass einige Banker den moralischen Kompass verloren haben.

Marita Fuchs

Christine Hirszowicz hat Stil. Dass die elegante Frau einen engen Bezug zu Frankreich hat – auch wenn sie seit ihrem zwölften Lebensjahr in der Schweiz lebt – wird schnell klar. Neben Französisch spricht sie drei weitere Sprachen fließend, sie bewegt sich sicher auf internationalem Parkett und zeigt Haltung. Was leicht aussieht, hat viel mit Disziplin und Kultur zu tun. Mit dem Begriff Kultur sind wir auch schon mitten in dem Thema, das der Wirtschaftswissenschaftlerin wichtig ist: Ethisch verantwortliches Handeln.

«Ausbildung» werde manchmal mit «Bildung» verwechselt, sagt sie. Die französische Sprache trenne da schärfer: Für Ausbildung stehe der Begriff «formation», während «culture» Bildung bedeute. Zur Bildung oder «culture» eines Menschen gehöre neben Wissen das ethische Handeln und Verhalten. Bildung in diesem Sinne sollte auch in Unternehmen – wie etwa einer Bank – der Wertmassstab für das Denken, Handeln und Verhalten ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter sein, fordert Christine Hirszowicz. Das sei immer ihre Überzeugung gewesen.

Zürcher Paradies

Christine Hirszowicz wurde 1935 in Südfrankreich geboren. Der Vater, mit lettischen Wurzeln, war Ingenieur und beherrschte sieben Sprachen, die Mutter, mit französischen und österreichischen Wurzeln, war Krankenschwester. 1946 starb der Vater an einer Herzkrankheit. Für Christine ein tiefer Einschnitt, denn sie hatte ein enges Verhältnis zu ihrem Papa. Die Mutter musste nun ihre drei Töchter allein durchbringen.

Mit elf Jahren kam die junge Christine zum ersten Mal in die Schweiz in die Ferien zu ihrer Tante und ihrem Onkel, beide Psychologen. Nach dem kriegsgebeutelten Frankreich erschien ihr die Schweiz – speziell Zürich – wie das Paradies. Als sie dreizehn Jahre alt war, starb der Ehemann der Tante, die jetzt allein das Haus in Zürich Fluntern bewohnte und eine psychologische Praxis führte. Christine wollte ihrer Tante beistehen und entschied sich, für immer in die Schweiz zu ziehen.

Das war der Beginn einer sehr intensiven Beziehung. Ihre Tante wurde zur zweiten Mutter; der Kontakt nach Frankreich blieb immer sehr eng. «Wir sind eine starke Frauengemeinschaft in unserer Familie», sagt Hirszowicz. Ihre Schwestern haben inzwischen einen Sohn und zwei Töchter. Dass sie selbst nicht geheiratet hat, führt sie auf ihre hohen Ansprüche an einen Mann zurück. Sie habe die Beobachtung gemacht, dass es für Männer schwierig sei, mit einer starken Frau an der Seite zu leben.

Sattelfest in vier Sprachen

Nach der Matur wollte sie ihre Tante finanziell unterstützen und nahm eine Stelle als Assistentin in einem internationalen Verband der Pharmaindustrie an. Mit ihrer Sprachbegabung wurde sie schnell zur Stütze der Direktion. Damals reiste sie beruflich viel und lernte alle europäischen Städte kennen. Bei wichtigen Sitzungen war sie dabei und schrieb häufig nachts die Protokolle. Sie hatte an der Handelsschule Stenographie in drei Sprachen gelernt.

Auf Betreiben ihrer Tante, die der Meinung war, dass ihre Nichte in dem Betrieb ausgenutzt werde, begann Christine Hirszowicz mit dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. 1973 doktorierte die gewitzte Studentin über «Konjunkturpolitik und Bankensystem». Während des Studiums hatte sie sich neben wirtschaftswissenschaftlichen, auch profunde juristische Kenntnisse angeeignet und sich so am Institut für Schweizerisches Bankwesen (heute: Institut für Banking und Finance) zu einer Expertin für juristische Fragen entwickelt.

Makro- und mikroökonomische Betrachtungen

Ihre Habilitation wurde zum Lehrbuch und ist bis heute ein Klassiker. 2003 kam die fünfte Auflage des Buches «Schweizerische Bankpolitik» heraus. Darin stellt Hirszowicz das Beziehungsgefüge der Bankpolitik dar, das aus dem Spannungsverhältnis zwischen Staat, Zentralbank, den Wirtschaftsverbänden, den Gewerkschaften, den Parteien und den einzelnen Banken besteht. Die besondere Leistung des etwa 700 Seiten umfassenden Werkes besteht darin aufzuzeigen, dass Bankpolitik nicht eine einseitig volkswirtschaftliche oder betriebswirtschaftliche Angelegenheit ist, sondern vielmehr ein Gebiet, in dem sich makro- und mikroökonomische Betrachtungen laufend überschneiden.

Das Buch enthält auch ein Kapitel zu ethischen Grundsätzen für Banken. Eine Forderung, die heute – nach der Finanzkrise – jeder einsieht, bei der Erstauflage des Buches im Jahr 1983 jedoch nicht üblich war. Hirszowicz war damals eine Ruferin in der Wüste.

Die beschleunigte Transformation der Bankpolitik verlangte schon bei der 4. und 5. Auflage des Lehrbuchs eine gründliche Aktualisierung. Mit der Neuausrichtung der Banken zur Steuerkonformität zieht endlich verantwortungsvolles Handeln der Banken im Sinne der Weissgeldstrategie in die Geschäftspolitik ein.

Der Grundsatz von Treu und Glauben in der aktuellen Finanzkrise, sagt Hirszowicz, sei schwer verletzt worden. Banker und Broker hätten sich des Risikos entledigt, indem sie hochriskante Kredite verbrieften und weiter verkauften, ohne selbst Risiken zu tragen. «Masslosigkeit und Gier haben in diese Krise geführt», konstatiert Hirszowicz und klopft mit den Fingern energisch auf den Tisch. Sie habe schon früh auf die Gefahren der masslosen Rendite-Optimierung hingewiesen. Auch bekannte Bankiers wie etwa Hans J. Bär hätten zu den frühen Warnern gehört, seien aber nicht gehört worden. «Jetzt im Nachhinein – nach der Finanzkrise – sehen alle ein, dass Gier und übrissenes Profitdenken in eine Krise führten.»

Banker dürften nicht in guten Zeiten Boni kassieren und in schlechten Zeiten die Steuerzahler fordern. Das gehe zulasten der Gemeinschaft: «Die derzeitige Gewissheit, im Notfall gerettet zu werden, untergräbt die Eigenverantwortung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.» Die Wirtschaftswissenschaftlerin redet mit Eifer. Die Empörung über die Habgier vieler Banker ist ihr anzusehen.

Ethische Grundsätze für Banken

Im Jahr 1988 wurde Christine Hirszowicz zur Ausserordentlichen Professorin an die Universität Zürich berufen. Ihre wichtigen Forschungs- und Lehrgebiete sind die Schweizerische und internationale Bankpolitik und die Bankenaufsicht. Während ihrer Zeit als Professorin für Economics and Banking ging sie in Interviews und Vorträgen hart mit Geldwäscherei, Korruption und Terrorismusfinanzierung ins Gericht und entwickelte ethische Grundsätze für Banken. Steuerhinterziehung zu decken sei seitens der Schweizer Banken nicht akzeptabel, sagt sie heute. Dass der deutsche Staat jedoch CDs mit Kundendaten kauft, findet sie ebenfalls völlig inakzeptabel. «Das ist Hehlerei».

Neben ihrer Tätigkeit als Professorin war Hirszowicz zehn Jahre – von 1988 bis 1998 – Direktorin der Swiss Banking School und damit verantwortlich für die Ausbildung angehender Banker. Die Swiss Banking School wurde unter ihrer Leitung bekannt für ihre exzellenten Ausbildungsprogramme. Sie hatten das Ziel, moderne wissenschaftliche Konzepte und führende Anwendungen aus der Praxis zu kombinieren. Und – nicht zu vergessen – den moralischen Kompass der jungen Banker richtig auszurichten.

Dekanin als Vorbild

Fragt man Christine Hirszowicz nach ihrer Rolle als Frau in der männerdominierten Wirtschaftswissenschaft, so hebt sie bekümmert die Schultern. Es gebe auch heute noch beschämend wenige Professorinnen in den Wirtschaftswissenschaften. Von Benachteiligung will sie jedoch nichts wissen. Sie selbst habe nie das Gefühl gehabt, dass männliche Kollegen ihr Neid oder Missgunst entgegengebracht hätten. Allerdings habe sie als Frau und Wissenschaftlerin auch gute Bedingungen an der Fakultät vorgefunden, weil Heidi Schelbert als erste Dekanin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät als gutes Vorbild voranging. Auf ihre Initiative hin wurde nach langen Kämpfen die Abteilung für Gleichstellung an der Universität Zürich geschaffen. «Meine geschätzte Kollege Heidi Schelbert hat den Weg als Frau in der Wissenschaft vorgespurt», erinnert sich Hirszowicz.

Viele Wirtschaftswissenschaftlerinnen hätten trotz der Fortschritte in der Gleichberechtigung nach wie vor zu kämpfen. «Vor allem die brillanten Frauen werden oft beneidet», sagt Hirszowicz. Es sei deshalb wichtig, dass sie Mentorinnen oder Mentoren hätten, die ihnen beistünden. Sie selbst hat sich immer für ihre Doktorandinnen mit Rat und Tat eingesetzt. «Gerade Frauen, die Familie und wissenschaftliche Karriere vereinbaren wollen, benötigen Flexibilität seitens Vorgesetzten und Betreuern.»

Verführer und Verführte

Im Gespräch kommt Christine Hirszowicz immer wieder auf ihr Kerngebiet, die Finanzwirtschaft, zurück und damit auf die Finanzkrise. Schuld an der derzeitigen europäischen Krise sind nach Hirszowicz's Einschätzung nicht nur die Unternehmer – unter denen es Verführer wie Verführte gegeben habe. Auch die Politik habe unrealistische Wachstumsfantasien genährt. Und überzogene Erwartungen und Gutgläubigkeit habe es auch unter den Kunden gegeben. «Ein neuer Umgang mit Fehlern stünde uns gut zu Gesicht.»

Es ist erfrischend, mit welcher Offenheit und Ehrlichkeit Hirszowicz Vorschläge zur Diskussion stellt, immer bemüht, am Ideal einer gerechteren Gesellschaft festzuhalten und trotzdem die dunklen Seiten der menschlichen Natur nicht aus dem Blick zu verlieren.

Ihre Sachkenntnis zur Bankpolitik möchte sie jetzt in ein Buchprojekt einfließen lassen, das sie auf Anregung ihrer Kollegin, Prorektorin Andrea Schenker-Wiki, gemeinsam mit ihr herausgeben wird. Im Moment sucht sie nach Gastautorinnen und -autoren und arbeitet an ihrem eigenen Beitrag. Als Titel könnte sie sich etwa vorstellen: «Die Ökonomie der Gier, wie sie entsteht und wie sie vermieden werden kann.» Sie will die Ergebnisse jahrelanger Forschung in allgemeinverständliche – und damit politisch vermittelbare Vorschläge – giessen. Dass die Gier zum Menschen gehöre, sei eine Tatsache. «Deshalb verlangt die freie Marktwirtschaft mit all` ihren Freiheiten nach einem höheren Bewusstsein für Normen des Wohlverhaltens». Die Finanzwirtschaft brauche nicht nur hervorragend ausgebildete Fachspezialisten, sie benötige dringend Menschen mit Leadership-Qualitäten. «Es darf keine Freiheit ohne Verantwortung geben.»

Berliner Mauer als Test

Christine Hirszowicz hat ein kleines Büro an der Plattenstrasse, das sie sich mit drei Kollegen teilt. Als Dozentin nimmt sie auch heute noch verschiedene Verpflichtungen wahr: Sie hält Doktoranden-Seminare zur Finanzkrise und führt eine Ringvorlesung im Frühjahrsemester 2013 durch. Das grosse Foto von der Berliner Mauer, das lange in ihrem Büro hing, hat sie mit nach Hause genommen.

Auf dem Foto ist die Berliner Mauer mit vielen Menschen zu sehen, die darauf stehen und sie zerstören. Das Bild trug in grosser Schrift das Datum des 9. Novembers 1989. Es war das Geschenk eines deutschen Assistenten. Hirszowicz gefiel die Aufnahme sofort, denn es zeigte die Begeisterung über die neu gewonnene Freiheit und den Mut der Menschen, gegen eine Ordnung zu verstossen. Sie erinnert sich, dass ihr das Bild lange gute Dienste leistete. «Neue Bewerber für Assistenten- und Doktorandenstellen wurden in unserem Institut immer von zwei oder drei Professoren einzeln interviewt, bevor der verantwortliche Professor eine Zusage erteilte», erzählt sie. «Kam also ein Bewerber zu mir, so zeigte ich nach dem Gespräch auf das Bild und fragte: Haben Sie das gesehen? Sehr oft kam die begeisterte Antwort: ‚Grossartig, ich habe die Befreiung aktiv verfolgt.‘ War jedoch die Reaktion: ‚Was ist das?‘, dann war für mich der Fall klar: der Kandidat oder die Kandidatin kam nicht in Frage, weil zu den Wirtschaftswissenschaften auch ein Interesse an Politik und Geschichte gehört.»

Neuer Anreiz im richtigen Moment

Bei der Ausbildung ihrer Studierenden und Doktorierenden (mehr als 30 Doktorandinnen und Doktoranden betreute sie insgesamt) wollte Hirszowicz ihren Studierenden etwas von dem weitergeben, was sie selbst als gut und richtig erfahren hatte. Sie hatte in Professor Ernst Kilgus, Direktor des Instituts für Schweizerisches Bankwesen, einen wunderbaren Mentor, sagt sie heute. Wichtig ist es auch, dass eine Mentorin oder ein Mentor im richtigen Moment neue Anreize setzt.

So erinnert sie sich an eine schreckliche Nacht in einem Hotelzimmer in Weggis. Sie war damals Assistentin, und Kilgus hatte sie gebeten, einen Vortrag über Bankmarketing vor Bankiers zu halten, da er selber verhindert war. «Ich kann das nicht», sagte sie, doch das liess Kilgus nicht gelten. Um sie zu überzeugen sagte er, sie könne den Vortrag auf Französisch halten, da mehrere Teilnehmer aus der Romandie kämen. «In der Nacht vor dem Vortrag war ich so aufgeregt, ich konnte nicht schlafen und beim Auf- und Abgehen schwor ich mir: «Entweder Du regst dich nie wieder so auf oder Du wechselst den Beruf.» Der Vortrag verlief perfekt, die Bankiers waren begeistert. Weggis sei ein Wendepunkt gewesen, «Ich wusste seitdem, dass ich die Kraft hatte, vieles durchzustehen.» So habe sie auch Konflikte abgefedert, denn nicht jeder Banker oder Wissenschaftler war mit ihren Forderungen vor allem nach ethischen Richtlinien einverstanden. «Ich bin nie laut geworden, hatte aber immer gute Argumente im Rucksack», sagt sie rückblickend.

Eine ganz besondere Doktormutter

Ihre Erfahrung gab sie an ihre Doktorierenden weiter. So zum Beispiel bei einem Kandidaten aus einem südosteuropäischen Land. Er war ihr durch gute Referate in Seminaren aufgefallen, schien begabt und schrieb an seiner Dissertation. Nach mehreren Jahren ohne sichtbare Ergebnisse zog Christine Hirszowicz die Bremse. Sie sagte zu ihm: «Wenn Sie mir bis Ende dieses Jahres nicht Ihre Dissertation abliefern, müssen Sie sich einen anderen Professor suchen.»

«Dann nehme ich mir das Leben», war die Reaktion. Ihre Antwort: «Gut, dann machen wir gleich das Programm: Sie liefern mir jeden Monat ein Kapitel. Im neunten Monat liegt Ihr letztes Kapitel auf meinem Schreibtisch.» Pünktlich am 29. jeden Monats traf ein Kapitel ein. Die Arbeit war gut und die mündliche Prüfung mit drei Professoren sogar sehr gut. Nach seiner Promotion im Mai fand sie am Muttertag vor ihrer Haustür einen prächtigen Blumenstrauss mit einem Kärtchen, auf dem stand: «Für eine ganz besondere Doktormutter!» Hirszowicz erinnert sich daran noch, als sei es gestern gewesen: «Ich war zu Tränen gerührt».

Besondere gesellschaftliche Anerkennung erfuhr Christine Hirszowicz durch die Verleihung des «Womens's Finance Award & Companion Award» der Hochschule Luzern im Jahr 2010. Die Jury hatte ihre Arbeit über Redlichkeit in der Wissenschaft besonders beeindruckt. Was hat der Preis ihr bedeutet? «Ich habe mich in meiner Hartnäckigkeit, moralische Themen immer wieder anzusprechen, bestätigt gefühlt und mich über den Preis sehr gefreut».

Zürich, in Oktober 2012