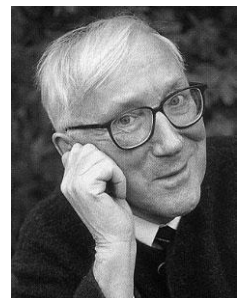


# **Gastreferat**

## **Produktivität versus menschliche Ethik**

Pater Dr. Albert Ziegler  
CH-Zürich





# Produktivität versus menschliche Ethik

## Einleitung

Produktivität versus Ethik - das klingt seltsam, sogar befremdlich. Gewiss können wir uns unter Produktivität und Ethik etwas vorstellen. Aber wie hängen sie zusammen: Sind sie Gegensätze?

(1) Da ist die *Produktivität*. Ganz allgemein ist Produktivität die Fähigkeit, etwas zu produzieren oder zu erzeugen. In der Wirtschaft versteht man Produktivität aber enger. Wirtschaftlich ist Produktivität das Verhältnis der für die Produktion eingesetzten Produktionsmittel zu dem durch die Produktion erreichten Produktionsergebnis. Sie ist das Verhältnis zwischen Input und Output bei der Produktion. Praktisch ist sie die Fähigkeit, wirtschaftlich einen (möglichst grossen) Mehrwert zu schaffen.

(2) Da ist zweitens die *Ethik*. Sie ist die Lehre des verantwortbaren Handelns. Darum versucht Ethik die Frage zu beantworten, wie wir uns verhalten müssen, damit wir für unser Verhalten geradestehen können gegenüber unserem eigenen Gewissen, gegenüber den Mitmenschen und gegenüber jenem Gott, der uns im Gewissen persönlich anspricht und durch das Gewissen unbedingt in Anspruch nimmt.

(3) Was aber bedeutet *Produktivität versus Ethik*? Man könnte die olympische Idee "immer höher, immer schneller, immer weiter" in die Wirtschaft übertragen. Dann heisst sie: Unersättlich immer mehr! So verstanden ist die wirtschaftliche Produktivität Ausdruck menschlicher Masslosigkeit und damit unethisch. Im Gegensatz zu dieser Auffassung sehe ich zwischen Produktivität und Ethik zwar eine Spannung, aber keinen Gegensatz. Dies möchte ich mit *drei Sätzen* begründen:

1. Ethik mahnt uns, die Produktivität zu erhöhen.
2. Dies beginnt beruflich, betrieblich und unternehmerisch.
3. Dies erfordert, dass wir global produzieren.

1. Wir wirtschaften nur verantwortbar,  
wenn wir uns bemühen,  
die Produktivität unseres Wirtschaftens zu erhöhen.

Dieser Grundsatz weist uns darauf hin, dass wir Menschen als geisthaft-leibhafte Wesen für die materiellen Voraussetzungen unseres Lebens sorgen und darum die lebensnotwendigen Lebensmittel auch produzieren müssen. Dieser Gedanke führt uns zu *drei Ueberlegungen*.

### 1. Wir Menschen müssen wirtschaften und darum auch produzieren.

Wirtschaften im weitesten Sinne heisst, die materiellen Güter bereitstellen, die für die Notdurft des Lebens unentbehrlich sind und ohne die wir keine oder kaum Lebensqualität zu erlangen vermögen. Insofern ist der Mensch nicht nur das Wesen des aufrechten Ganges, sondern auch der homo faber der fleissigen Hände. Noch können wir die Luft ein- und ausatmen ohne besondere wirtschaftlichen Massnahmen. Aber die Nahrungsmittel müssen wir selber produzieren.

### 2. Wir müssen wirtschaftlich wirtschaften und darum wirtschaftlich produzieren.

Der Mensch muss nicht nur arbeiten. Er steht bei seiner Arbeit auch vor dem grundsätzlichen Wirtschaftsproblem. Als leibhaftes Wesen hat er materielle Bedürfnisse. Als geisthaftes Wesen sind seine Wünsche unbegrenzt. Nun stehen diesem Menschen mit seinen unbegrenzten Wünschen nur sehr begrenzte Mittel für die Wunscherfüllung zur Verfügung. Dazu kommt, dass diese Mittel zum einem nur als knappe Güter zur Verfügung stehen, zum anderen vielseitig verwendbar sind. Darum steht der Mensch immer wieder neu vor der Frage, welche seiner Wünsche er erfüllen will, welche Mittel er dafür einzusetzen gewillt ist und wie er zu diesen Mitteln kommt.

Aus solchen Ueberlegungen ergibt sich der wirtschaftliche *Grundsatz*: Wirtschafte wirtschaftlich! Das bedeutet: Mache aus möglichst wenig möglichst viel.

Dieser Grundsatz erfordert die Antwort auf *drei Grundfragen*.

#### 1. Welche meiner Wünsche will mir mit welchen Mitteln erfüllen?

Das ist im Grunde die Frage des persönlichen Lebensziels und des sinnvoll glückenden Lebens.

#### 2. Mit wie wenig Mitteln erreiche ich ein vorgegebenes Ziel? Das ist das Prinzip der Sparsamkeit oder des sparsamen *Mittleinsatzes*.

3. Wie gelingt es mir, mit vorhandenen Mitteln ein möglichst hohes Ziel zu erreichen? Das ist die Frage der effizienten *Mittelverwendung*. Ich will ein Ziel, das ich mir vorgenommen habe oder das mir vorgegeben ist, nicht nur effektiv und damit tatsächlich, sondern auch effizient und damit wirksam erreichen.

Vor allem aber bedeutet der Grundsatz, wirtschafte wirtschaftlich, dass es nicht genügt, Güter zu produzieren, sondern dass es darum geht, sie *mit einer möglichst hohen Produktivität* zu erzeugen. Schlamperei und Güterverschwendung ist nicht nur wirtschaftlich fatal, sondern auch ethisch verwerflich. Angesichts der grossen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Weltprobleme ist diese ethische Forderung eine besonders dringliche Herausforderung.

2. Wir erhöhen unsere Produktivität nur verantwortbar, wenn wir mit der Produktivitätssteigerung beruflich, betrieblich und unternehmerisch beginnen.

(1) Wir sprechen in sehr verschiedener Weise von Produktivität. Wir reden von der Produktivität der drei Produktionsfaktoren von Arbeit, Boden und Kapital. Bei der *Arbeit* denken wir heute vor allem an das Humankapital, das gesellschaftlich zum Sozialkapital wird. Der Produktionsfaktor *Boden* ist durch einen weltweiten Raubbau bedroht. Der Produktionsfaktor *Kapital* hat sich in der heutigen Finanzwirtschaft von der Realwirtschaft weitgehend gelöst und führt uns immer wieder in Finanzkrisen mit all deren gesellschaftlichen Folgen.

(2) Wir denken aber bei der Produktivität nicht nur an die einzelnen Produktionsfaktoren, sondern auch an die unterschiedlichen Wirtschaftszweige. Es gibt die Produktivität einzelner Berufsrichtungen, bestimmter Unternehmen und unterschiedlicher Volkswirtschaften. In all dem wird versucht, die Produktivität nicht nur zu erhöhen, sondern die Produktionserhöhung auch festzustellen und daraus die entsprechenden wirtschaftlichen Folgerungen zu ziehen.

(3) Entscheidend aber bleibt, dass wir nicht bei den volkswirtschaftlichen oder weltwirtschaftlichen Produktivitätsproblemen stehenbleiben, sondern immer auch unsere eigene Produktivitätsverantwortung erkennen. Im Blick auf unsere eigene Aufgabe sollten wir darum zunächst an den *Beruf*, den *Betrieb* und das *Unternehmen* denken.

Auch hier lässt sich die Produktivität erhöhen und soll verantwortbar erhöht werden. Bei der Produktivitätsverbesserung in diesen Bereichen spielen gewiss die Verbesserung der Produktionsmittel eine wichtige Rolle. Aber nicht weniger wichtig und manchmal noch wichtiger ist die persönliche innere Einstellung.

Es ist die Einstellung: Ich gebe mein Bestes. Und damit ich mein Bestes, und damit ich auch weiterhin mein Bestes geben kann, bilde ich mich selber so fort und weiter, dass ich nicht nur meine berufliche Arbeitsfähigkeit erhalte, sondern auch meine betriebliche und unternehmerische Arbeitsmarktfähigkeit verbessere. Dies ist nur möglich durch eine bleibende Leistungsfreude und durch einen motivierenden Berufsstolz. Diese Ueberlegungen führen zu *drei Einsichten* :

1. Die berufliche Produktivität wird erhöht durch erhöhte Professionalität.

Professionalität bedeutet nicht nur, dass ich meine Profession beherrsche, sondern auch und noch mehr dass ich mich zu meiner Profession bekenne, weil ich dahinter stehe und für sie eintrete. Diese berufliche Professionalität bedeutet erstens fachliche Spezialität, zweitens persönliche Integrität und drittens menschliche Sensibilität.



(a) Die *fachliche Spezialität* bedeutet, dass ich mein Fach oder meine Spezialität aus dem Eifer verstehe, dass mir in meinem Fach niemand etwas vormacht und dass ich stolz auf das bin, was speziell ich zu leisten vermag. Das sprechende Beispiel für diese fachliche Spezialität ist der Zuger Kirsch.

(b) *Menschliche Integrität* bedeutet Charakter, Anstand und jene Ehrlichkeit, die auf die eigene und des anderen Ehre so bedacht ist, dass ich meinen Erfolg aus dem Erfolg für die anderen ableite. Das bewegende Beispiel dafür sind die Münchener Pferdchen.

(c) Fachliche Spezialität und menschliche Integrität dürfen wir bei uns - Gott sei Dank! - voraussetzen. Der entscheidende berufliche Produktivitätsfaktor ist darum die *menschliche Sensibilität*. Ich bin sensibel für das, was der andere, sei es der Mitarbeiter, sei es der Kunde braucht. Das Beispiel für diese Haltung ist die zweite Wärmflasche.

## 2. Die betriebliche Professionalität wird erhöht durch gelebte Kollegialität.

Der Betrieb ist nur eine Arbeitsstätte, sondern auch eine Arbeitsgemeinschaft. Wir arbeiten nicht nebeneinander, sondern miteinander und füreinander. Der Ausdruck dafür ist die *Kollegialität*. Sie bedeutet wörtlich: Wir sind miteinander zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe *delegiert* (cum + lex). Kollegialität ist ein Ernstfall der *goldenen Regel*.

Sie bedeutet: Behandle die anderen so, wie Du wünschst, dass sie Dich behandeln. Wer dies im Alltag befolgen will, tut gut daran, den folgenden *Grundsatz* zu beherzigen: Man muss die Mensch gern haben, so dumm wie sie sind. Denn es gibt keine anderen. Aber dieser Grundsatz wird erst in drei *Leitsätzen* deutlich:

1. Vergiss nicht, du bist auch dumm, wenn du dumm dran bist. Sei nicht hochnäsiger.
2. Vergiss nicht, du könntest schon morgen auf die Hilfe eines anderen angewiesen sein. Sei darum auch du hilfsbereit.
3. Begegne jedem Menschen so, dass du ihm ein zweites Mal begegnen kannst und dass er sich auf die nächste Begegnung freut.

## 3. Die unternehmerische Produktivität wird erhöht durch bleibende Flexibilität.

Ein Unternehmen ist bekanntlich der Betrieb in einer freien Marktwirtschaft, der sich im Wettbewerb behaupten muss, gewinnorientiert ist und selber das Risiko trägt. Wer in diesem unternehmerischen Bereich die Produktivität erhöhen will, bedarf einer hohen Flexibilität und damit der Fähigkeit, sich jeweils neu auf die besonderen Umstände einzustellen. Eine solche Flexibilität umfasst *Rivalität, Kundennähe und Zukunftsorientierung*.

(a) Rivalität bedeutet, dass alle am gleichen Bach wohnen (rivus) und somit Bachnachbarn sind. Der *Grundsatz* lautet: Keine Angst vor der Konkurrenz. Auch sie kocht nur mit Wasser. Drei *Leitsätze* mahnen:

1. Sorge für genügend Wasser und leite genügend auf deine Mühle (Marketing)
2. Grabe notfalls dem anderen das Wasser ab.  
Aber dreh ihm den Hahn nicht zu. Denn Konkurrenz macht fleissig (Verdrängungswettbewerb).
3. Stell dich oben an die Quelle hin, aber beschmutze das Wasser nicht (Kundennähe und Schnelligkeit, aber keine Schmutzkonkurrenz).

(b) Für die Kundennähe gilt der *Grundsatz* : Der entscheidende Unterschied zur Konkurrenz bist du selbst. *Leitsätze* könnten sein:

1. Besser ein treuer Kunde als ein schneller Käufer.
2. Damit aus dem schnellen Käufer ein treuer Kunde wird, darfst du nicht Produkte verkaufen, sondern musst du versuchen, mit deinen Produkten seine Probleme lösen zu helfen.
3. Damit du wirklich seine Probleme lösen hilfst, darfst du ihm nicht den erstbest geäußerten Kundenwunsch erfüllen, sondern musst du versuchen, deinerseits professionell, integer und sensibel seine Kundenwünsche zu gestalten, andererseits auch den Kunden zum Problemlöser zu machen.

(c) In einer Zeit vielfältigen Wandels ist die Zukunftsorientierung besonders wichtig. Verbessert wird die Produktivität durch eine Verbesserung dieser Zukunftsorientierung. Dies geschieht nicht nur durch eine unternehmerische Vision als handlungsleitender Vorstellung einer gewünschten Zukunft. Nicht weniger wichtig ist die Förderung der jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen die Zukunft gehören soll und die darum auch an ihrer Zukunft mitarbeiten sollen. Das sprechende Beispiel dafür ist der alte Affe.

3. Wir können die beruflich, betrieblich und unternehmerisch erhöhte Produktivität nur dann verantworten, wenn wir sie global verbessern.

Immer deutlicher wird uns bewusst, dass die Welt ein Globus ist, darum alles und jedes zusammenhängt oder - modern gesprochen - vielfältig vernetzt ist. Doch diese *Globalität* bedeutet genauer ein *Dreifaches* .

(1) Zum *ersten* ist die Globalisierung der Wirtschaft und Kommunikation Tatsache. Wir kaufen und verkaufen global und kommunizieren weltweit. Die technischen Kommunikationsmittel machen es möglich.

(2) Zum *zweiten* aber hat die Politik mit der Globalisierung nicht Schritt gehalten. Politisiert wird noch nicht oder kaum global, sondern international.

(3) Zum dritten hat die Globalisierung der Wirtschaft und Kommunikation und die Internationalisierung der Politik zu einer bemerkenswerten Gegenbewegung geführt. Das ist die Revitalisierung der Heimat. Die weltweit verbreiteten lokalen Konflikte zeigen, wie sehr das eigene Territorium wieder ins Bewusstsein drängt.

Um diesen dreifachen Trend unter einen gemeinsamen Begriff zu bringen, sprechen wir heute darum von der *Glokalisierung*. Dies bedeutet die Synthese von Globalität und Lokalität. Dieser Glokalisierung gilt es, auch im Blick auf die gebotene Verbesserung der Produktivität genügend Beachtung zu schenken. Die ethischen Forderungen lauten:

1. global denken.
2. regional handeln.
3. lokal wohnen.

1. Wer, wie ethisch gefordert, die Produktivität verbessern will, muss global denken.

Das globale Denken ist in der Wirtschaft heute selbstverständlich. Längst produziert man in den Billiglohnländern. Man verlegt sein Domizil in Länder, die steuerlich am günstigsten sind. Im Gesundheitsbereich reist man nach Ungarn, um Zahnarztkosten zu sparen. In Vietnam sorgen Pflegeheime für das Wohlergehen von altersdemmenten Patienten.

Kurzum: Um der Verbesserung der Produktivität willen, produziert man dort, wo der im Vordergrund stehende Produktionsfaktor am kostengünstigsten ist und damit dort, wo die Bodenpreise tief und die Lohnkosten der Arbeit gering sind. Derart schont man den dritten Produktionsfaktor, nämlich das Kapital.

2. Wer, wie ethisch gefordert, die Produktivität verbessern will, muss regional handeln.

(a) Auch wer global wirtschaftet, braucht für die Produktion Produktionsstandorte. Wer produziert, produziert in dieser oder jener Region, vielleicht in mehreren. Insofern produziert er regional. In bestimmten Wirtschaftszweigen ist die Region sogar der entscheidende Produktionsfaktor. Denken wir an den Tourismus oder an die Forst- und Landwirtschaft.

Im Tourismus mögen die Gäste zwar aus aller Welt kommen; aber sie kommen hierher, weil diese Region aus irgendwelchen Gründen touristisch besonders attraktiv ist. Das braucht man weder in der Schweiz noch im Südtirol eigens zu sagen.



(b) Aber auch die Forst- und Landwirtschaft wirtschaftet regional. Wenn wir in einer bestimmten Region die Wälder erhalten wollen, müssen wir eine regionale Forstwirtschaft betreiben. Wenn wir in einer bestimmten Gegend das Land erhalten wollen, müssen wir eine regionale Agrikultur betreiben.

(c) Dabei zeigt sich gerade hier, dass Wirtschaften immer mehr ist als nur ein wirtschaftliches Geschehen. Wenn wir in unseren Gegenden die Forst- und Landwirtschaft erhalten wollen, brauchen wir einen vorgängigen *politischen* Entscheid: Auch bei uns soll es Bauern und Bauerndörfer geben; auch zu unserer Landschaft gehören Wälder. Vielleicht sogar mit Bären und Wölfen.

Dann aber müssen wir auch politisch dafür sorgen, dass die Forst- und Landwirtschaft regional über die notwendigen Ueberlebensbedingungen verfügen. Derart zeigt sich, dass Produktivität zwar ein wesentlicher wirtschaftlicher Gesichtspunkt ist, aber keineswegs der einzige.

### 3. Wer, wie ethisch gefordert, die Produktivität verbessern will, muss lokal wohnen.

Der Mensch kann in der Welt herum reisen. Er kann global oder regional wirtschaften. Aber er ist von Haus aus weder ein Globetrotter noch ein Global-player. Er braucht einen Wohnort; und er will daheim sein. Insofern lebt, wohnt und wirtschaftet der Mensch immer auch lokal. Das aber heisst genauer: Der Mensch ist irgendwo, bei irgendwem, irgendwann zuhause und daheim.

(a) Der Mensch ist *irgendwo* zuhause und daheim. Insofern lebt und wirtschaftet er territorial. Er braucht Bodenhaftung und Bodenverbundenheit. Früher sprach man vom Vaterhaus und vom Vaterland. Jeremias Gotthelf bemerkt dazu: "Im Hause muss beginnen, was leuchten soll im Vaterlande." Gewiss mag in unserer mobilen Gesellschaft das Vaterhaus in den Hintergrund gerückt sein. Aber untergegangen ist es gewiss nicht.

(b) Der Mensch lebt nicht nur irgendwo; er ist auch bei *irgendwem* daheim. Insofern lebt er sozial. Zur Territorialität des Menschen gesellt sich also die Sozialität. Darum gehört zum Vaterhaus auch die *Muttersprache*. Neurologisch hat man festgestellt, dass der Mensch nur *eine* Muttersprache besitzt. Das ist die Sprache, in die er fast selbstverständlich hineinwächst und mit der er aufwächst. Alle anderen Sprachen kommen hinzu und sind in diesem Sinne Fremdsprachen. Dies zeigt sich nicht zuletzt dadurch, dass bei vielen Menschen in alten Tagen die scheinbar längst vergessene Muttersprache wieder zum Ausdruck kommt.

(c) Der Mensch lebt nicht nur irgendwo und bei irgendwem, sondern auch *irgendwann*. Insofern lebt er temporal. Zur Territorialität und Sozialität kommt die Temporalität. Er lebt in der Zeit und mit der Zeit. Er wandelt sich von Zeit zu Zeit. Er bleibt derart nie der gleiche, wohl aber immer derselbe. Insofern sind wir Menschen immer nicht nur Landsleute, sondern auch Zeitgenossinnen und Zeitgenossen.

Die Geschichtlichkeit und Zeithaftigkeit des Menschen verpflichtet uns ethisch auch, an die Zukunft und die kommenden Generationen zu denken. Darum mahnt Hans Jonas mit Recht: "Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden." Für die Wirtschaft bedeutet dies: "Wirtschafte so, dass du die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüllst, ohne den künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnis zu erfüllen."

Was ergibt sich nun aus all diesen Ueberlegungen?

#### Ergebnis: Produktivität versus Ethik

(1) Ethik lehrt: Angesichts der knappen und knapper werdenden Lebensmittel sind wir Menschen verpflichtet, die Produktivität der Produktion möglichst zu erhöhen.

(2) Ethik lehrt: Bei der Verbesserung der Produktivität dürfen wir die Glokalität nicht vergessen und müssen darum bei der Produktion immer auch territorial, sozial und temporal denken. Dieses Denken führt zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung. Es bedeutet: Wir haben nur dann für unsere Kinder und Kindeskinde weltweit eine Zukunft vor uns, wenn wir drei Eckwerte gleichrangig anstreben, nämlich wirtschaftlichen Wohlstand, soziale Sicherheit und oekologisches Gleichgewicht.

(3) Ethik lehrt: Bei allem Mühen um eine Verbesserung der menschlichen Produktivität ist neben dem Planbaren auch das Unplanbare nicht aus den Augen zu verlieren. Wegleitend mag der Schweizer Fünfliber sein. Auf dessen Rand steht: Dominus providebit. Das heisst:

Es braucht einerseits eine produktive und produktivitätsförderliche Wirtschaft und darum eine harte Währung. Andererseits ist der Mensch gut beraten, wenn er nicht alles und jedes planen, berechnen und in den Griff bekommen will. Es gilt, sich auch von dem ergreifen zu lassen, was als Geheimnis in uns lebt und als grösseres Geheimnis um uns und über uns waltet. Erst im Geheimen sind wir daheim. Glücklicher Mensch, der bei allem Planen und Sorgen sich in guten Händen geborgen und darum daheim weiss.

Pater Dr. Albert Ziegler

Meran, 28. Juni 2012