

# Der ehrbare Kaufmann in Zeiten moderner Wirtschafts- und Unternehmensethik

Eine Didaktik für die berufsmoralische Bildung in Wirtschaft und Verwaltung



**THOMAS RETZMANN**  
Prof. Dr., Dipl.-Hdl., Lehrstuhl  
für Wirtschaftswissenschaften  
und Didaktik der Wirtschafts-  
lehre, Universität Duisburg-  
Essen, Campus Essen

**Ist die althergebrachte Idee des ehrbaren Kaufmanns noch zeitgemäß angesichts moderner Unternehmen und Märkte? Und passen allgemeinpädagogische Ansätze der Werte- und Moralerziehung zu den spezifischen Zielen und Bedingungen der Berufsbildung? Der Beitrag skizziert ein wirtschaftsdidaktisches Konzept, das demgegenüber die Relevanz moderner Wirtschafts- und Unternehmensethik betont. Als zeitgemäßes Leitbild für die Fortschreibung der berufsmoralischen Bildung von Kaufleuten könnte Sozialpartnern und Wirtschaftslehrkräften die Figur des mündigen Wirtschafts- und Organisationsbürgers dienen.**

## Berufsmoralische Bildung von Kaufleuten bedarf einer eigenständigen Didaktik

Die idealtypische Figur des ehrbaren Kaufmanns war in der Berufsbildungstheorie zweifellos bedeutsam, kann jedoch in der Moderne allein schon deshalb nicht als Leitbild für die berufsmoralische Bildung dienen, weil sie rein auf der Individualethik basiert (vgl. auch LÜTGE/UHL 2018, S. 199 ff.). Die moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik betont dagegen, dass der Institutionenethik der Vorrang zukommt, ohne deshalb die Bedeutung des Individuums zu leugnen (vgl. ausführlich RETZMANN 2006, S. 44 ff.). Jedoch muss dessen Rang neu bestimmt werden, wenn in der wirtschaftsberuflichen Praxis vorrangig die Institutionen die Einhaltung ethischer Maßstäbe gewährleisten sollen. Dies wirft die Frage auf: Welches wirtschaftspädagogische Leitbild, das den Bedingungen der modernen Wirtschafts- und Arbeitswelt gerecht wird, kann an die Stelle des obsolet gewordenen treten?

Nicht nur, weil sie ebenfalls auf der Individualethik basieren, eignen sich gängige allgemeinpädagogische Ansätze (vgl. OSER/ALTHOF 2001) nicht als Blaupausen für die berufsmoralische kaufmännische Bildung:

- Eine affirmative Wertevermittlung wäre für Berufsschüler/-innen schon allein deshalb unangemessen, weil sie zumeist bereits erwachsen sind. Blicke die Wertevermittlung nicht auf die Grundwerte unserer freiheitlich-demokratischen Verfassung beschränkt, sondern erstreckte sich auf partikuläre Werte und konventionelle Moralvorstellungen, würde sie zudem zur Indoktrina-

tion, was dem kodifizierten Bildungsauftrag öffentlicher Schulen zuwiderläuft.

- In pluralen und offenen Gesellschaften sollte Schule zwar zur individuellen Wertklarheit beitragen, zum Beispiel bei der Berufsorientierung hinsichtlich arbeits- und berufsbezogener Werte, Interessen und Präferenzen. Jedoch erreicht eine solche Wertklärung nicht die Sphäre von Moral und Ethik. Problematisch ist zudem die Tendenz etwa des Values-Clarification-Ansatzes (vgl. RATHS/HARMIN/SIMON 1976) zum ethischen Relativismus, der selbst universale ethische Werte wie ästhetische Fragen des subjektiven Geschmacks behandelt.
- LAWRENCE KOHLBERG kommt das Verdienst zu, die Moralerziehung zu einer Angelegenheit der Kognition gemacht zu haben statt der oft zur Irrationalität gesteigerten Affekte oder der sich in Empörung und Entrüstung äußernden Emotion. Jedoch zielt er vorrangig auf die Entwicklung der Fähigkeit zum moralischen Urteil. Doch selbst wenn man die moralische Urteilsfähigkeit als eine Voraussetzung der moralischen Handlungsfähigkeit ansieht, vermisst man als Berufsbildner/-in die Befähigung zum kompetenten Handeln im Beruf, in Unternehmen und auf Märkten.

*Zwischenfazit:* Bei der berufsmoralischen Bildung sollten Wege beschritten werden, die dem erwachsenen Bildungssubjekt angemessen sind. Die Unterrichtsgegenstände sollten die Wirklichkeit des Berufs widerspiegeln und die ausgeübten Tätigkeiten, offerierten Produkte sowie den

Handlungskontext reflektieren. Mit raum- und zeitlosen, fiktiven Dilemmata ist das nicht zu leisten.

Es bedarf daher einer eigenständigen Didaktik für die berufsmoralische Bildung angehender Kaufleute. Diese ist in erster Linie von Wirtschaftslehrkräften, nicht den Religionslehrkräften, zu leisten, weil sie ein fachliches Fundament (Fachwissen und -können) benötigt, um Schüler/-innen zu situations- und anforderungsadäquatem Handeln zu befähigen. Diese Aufgabe den berufsübergreifenden Fächern zuzuweisen, würde die zu überwindende Zwei-Welten-Konzeption von Ethik und Ökonomik curricular reproduzieren: hier der Philanthrop, da der Kaufmann. Paradebeispiel dafür ist die gespaltene Persönlichkeit in BERTOLT BRECHTS »Der gute Mensch von Sezuan«.

Dieser Beitrag skizziert deshalb, wenn auch nur in Grundzügen, ein theoretisch fundiertes und praktisch erprobtes Konzept für den berufsbezogenen Unterricht in kaufmännischen Schulen (ausführlich: RETZMANN 2006; 2007). Dessen wesentliche Bausteine sind eine Klassifikation von Herausforderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, eine Lokalisierung von Moral und Ethik in der Marktwirtschaft sowie didaktische Prinzipien und Gestaltungsoptionen.

Das entwickelte Konzept kann verwendet werden:

- auf der Mikroebene bei der zielgruppenadäquaten Planung, systematischen Sachanalyse und sachverhaltsadäquaten Gestaltung von Lehr-Lern-Situationen durch Lehrende,
- auf der Makroebene bei der Erarbeitung curricularer Ordnungsmittel durch die Sozialpartner, um zu gewährleisten, dass die berufsmoralische Bildung in allen kaufmännischen Berufen zugleich identisch konzipiert und berufsspezifisch ausgeformt ist. Die Ethik für Automobilkaufleute darf – aus philosophischen wie aus praktischen Gründen – ja keine andere sein als die Ethik für Sport- und Fitnesskaufleute oder Kaufleute für E-Commerce. Und dennoch muss die berufsmoralische Bildung auf die spezifischen An- und Herausforderungen der jeweiligen Berufe eingehen. (Wie) Kann diese scheinbare Quadratur des Kreises gelingen?

### Eine Klassifikation ethisch-moralisch herausfordernder Problemsituationen

Neben den unproblematisch erfüllbaren Anforderungen der Moral an die Individuen sollten vor allem die Herausforderungen Thema von Lehr-Lern-Prozessen sein, also auch in die Ordnungsmittel eingearbeitet werden. Denn Anforderungen kann man problemlos erfüllen; man verfügt über die entsprechenden Mittel. Herausforderungen hingegen muss man sich stellen – mit oftmals ungewissem Erfolg. Manchmal kann kaum mehr gelingen, als das Problem zu entschärfen, statt es zu lösen.

Es lassen sich mindestens vier Klassen ethisch-moralischer Herausforderungen in beruflichen Handlungssituationen unterscheiden (vgl. Abb.):

1. Beim **moralischen Dilemma** kollidieren gleichwertige moralische Pflichten miteinander. Die Individuen befinden sich in einer Zwickmühle: Die Situation ist so vertrackt, dass sie gegen eine Pflicht verstoßen müssen. Sie fragen sich: Was soll ich tun? Solche antagonistischen Pflichtenkollisionen zu diskutieren schult die Urteilskompetenz, nicht die Handlungsfähigkeit, durch die man manchmal erst in ein solches Dilemma gerät – so der Arzt im Sterbehilfe-Dilemma (vgl. OSER/ALTHOF 2001, S. 176 ff.). Doch wie häufig steht im kaufmännischen Bereich eine moralische Pflicht einer anderen, gleichwertigen moralischen Pflicht diametral und ausweglos gegenüber? Zweifel sind angebracht, dass das so verstandene moralische Dilemma der Prototyp für moralische Herausforderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt ist.
2. Bei **Motivations- bzw. Zumutbarkeitsproblemen** kollidiert die moralische Pflicht dagegen mit der individuellen Neigung. Man weiß genau, was richtig und was falsch ist, jedoch begünstigen Fehlanreize unerwünschtes Verhalten. Ein Beispiel dafür war und ist die Falschberatung von Anlagekundinnen und -kunden durch Vertriebsmitarbeiter/-innen von Banken (vgl. ausführlich LOERWALD/RETZMANN 2011). Die Lösung dieses Problemtyps liegt zumeist in der Änderung der Handlungsanreize, also der Beseitigung der Verlockung. Doch bis dahin stellt sich die Frage, ob der wirtschaftliche Nachteil dem Individuum zumutbar ist.
3. Beim **Gefangenendilemma** kollidiert das Wohlergehen des Einzelnen mit dem kumulierten Wohlergehen aller Beteiligten. Obwohl insgesamt vorteilhaft, kommt es aufgrund der spezifischen Anreizkonstellation nicht zur Kooperation zum Wohle aller. Ein Beispiel dafür ist die Einhaltung überobligatorischer Umwelt- und Sozialstandards in der globalen Lieferkette, wenn die höheren Kosten für ein einzelnes Unternehmen einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Konkurrenten bedeuten. Bei dem ähnlich gelagerten Allmendeproblem gefährdet die eigennützige Verfolgung der kurzfristig nutzenmaximierenden Strategie bei der Nutzung natürlicher Ressourcen die Realisierung des Eigeninteresses aller auf lange Frist: Man sägt sprichwörtlich an dem Ast, auf dem man sitzt. Die Problemlösung ist erheblich erschwert, wenn die gefährdete Allmende keine lokale, sondern – wie im Falle der Erdatmosphäre – eine globale ist: Die moralisch motivierte Zurückhaltung des einzelnen Menschen oder auch Staates löst nicht nur das Problem nicht, sie ist nicht einmal spürbar.
4. Ein **moralphilosophisches Problem** entsteht, wenn die deontologische auf die konsequentialistische Ethik

Abbildung

Klassifikation ethisch-moralischer Herausforderungen in Wirtschaft und Beruf



Quelle: abgewandelt und erweitert nach RETZMANN 2007, S. 41

trifft: Erstere rechtfertigt Handlungen und Regeln durch Verweis auf allgemeine Prinzipien (zum Beispiel Menschenwürde), Letztere durch Bewertung und Bilanzierung der tatsächlichen Folgen. Ein anschauliches Beispiel dafür liefert der Disput der Kontrahentinnen und Kontrahenten in FERDINAND VON SCHIRACHS Theaterstück »Terror«. Doch ist die Frage aufzuwerfen, welcher Stellenwert solchen moralphilosophischen Kontroversen in Bezug auf kaufmännische Handlungssituationen zukommt.

*Pointiert gesagt:* Nicht jede Anforderung ist auch eine Herausforderung, nicht jede Herausforderung gleich ein Dilemma und nicht jedes Dilemma ein moralisches Dilemma. Auf Märkten und in Unternehmen dürfte Problemtyp 1 zahlenmäßig die Ausnahme sein; Typ 2 und Typ 3 dagegen weitverbreitet oder gar allgegenwärtig in Wirtschaft und Verwaltung; Typ 4 findet sich wohl häufiger außerhalb der kaufmännischen Domäne.

Immer wieder kommt es in Schulbüchern und Unterrichtsmaterialien zu Kategorienfehlern: Motivationsprobleme, die infolge von Fehlanreizen entstehen, werden im Unterricht mit der Methodik der Dilemmadiskussion bearbeitet,

und wo eine ethische Analyse der gegebenen Institutionen adäquat wäre, wird stattdessen moralisiert und simplifiziert. Obige Klassifikation hilft, dies zu vermeiden.

### Orte für Moral und Ethik in der Marktwirtschaft – eine Topologie

Wirtschafts- und Unternehmensethik ist in der modernen (Wettbewerbs-)Wirtschaft in erster Linie als Institutionenethik zu konzipieren, in zweiter Linie als Individualethik. Mit anderen Worten: Fairplay von und unter Kaufleuten muss vorrangig durch faire, für alle verbindliche Spielregeln gewährleistet werden und sollte nicht der mehr oder weniger starken Moral des Einzelnen aufgebürdet werden, der eben dadurch von weniger skrupellosen Konkurrenten ausgebeutet werden könnte. Allerdings bedarf es der Individuen, die faire Spielregeln wollen und in Kraft setzen: Individualethik ist insofern die Bedingung der Möglichkeit von Institutionenethik (vgl. RETZMANN 2006, S. 57 ff.). Die unterrichtliche Thematisierung von Fragen der Steuergerechtigkeit (= Spielregeln) ist daher bedeutsamer als von Fragen der Steuermoral (= Spielzüge). Letzteres begünstigt viel zu oft nutzloses Moralisieren, von

dem die Welt nicht besser wird. Die Ursachen dafür, dass Deutschland vielfach als ein Eldorado für Geldwäscher gilt, sollte man nicht in moralischen Defiziten der Bankangestellten suchen, sondern in den Defiziten der etablierten Strukturen und Prozesse. Dort findet man denn auch wirksame Ansatzpunkte für die Problemlösung beziehungsweise -entschärfung.

Wo ist also Bedarf und Raum für Moral und Ethik in der Marktwirtschaft? Die Antwort darauf gibt eine Topologie, das ist eine Lehre von den Orten für moralisches Engagement und ethisches Rasonnement (vgl. ausführlich RETZMANN 2006, S. 288 ff.; ULRICH 1997). Neben den Individuen (Verbraucher/-innen, Erwerbstätige, Bürger/-innen) sind dies die Unternehmen (kapitalistisch, genossenschaftlich, sozialwirtschaftlich) mit ihrer Aufbau- und Ablauforganisation (Strukturen und Prozesse), die auf wohlfahrtsförderlichen, möglichst effizienten (Arbeits-, Güter-, Kapital-)Märkten als Anbieter/-, Nachfrager/- oder Makler/-innen agieren, die vom Staat im Mehrebenensystem im Dienst des Allgemeinwohls klug reguliert und überwacht werden, der seinerseits von der kritischen Öffentlichkeit kontrolliert und legitimiert wird. Weitere institutionelle Akteure können sein: Unternehmensverbände, zum Beispiel auf Branchenebene, und internationale Nicht-Regierungsorganisationen. Das mehr oder weniger effektive Zusammenwirken dieser moralischen Akteure wurde in 15 Unterrichtsbeispielen für die Sekundarstufe II ausgearbeitet (vgl. RETZMANN/GRAMMES 2014), die folgende Prinzipien zu beachten hatten und die Gestaltungsoptionen nutzen sollten.

### Didaktische Prinzipien und Optionen für die berufsmoralische Bildung

Berufsbezogene moralische Bildung im Wirtschaftsunterricht, die nicht im Schöngestigen verbleiben oder im Abstrakten verharren darf, muss den Prinzipien der Kontextualität und der Historizität genügen. Kaufleute handeln im Hier und Jetzt. Umsichtiges Handeln erfordert, dass sie den Kontext berücksichtigen. Dieser sollte freilich als ein historisch gewordener und sich permanent weiter entwickelnder verstanden werden. Er ist das Resultat vorheriger Entscheidungen – oftmals anderer Akteure; und ihre aktuellen Entscheidungen haben Nachwirkungen in der Zukunft. So entstandene Entwicklungspfade sind zu bedenken. Simplifizierungen der oft diffizilen Problemlagen, die neben der wirtschaftlichen und moralischen Dimension auch eine kulturelle, politische, rechtliche oder sonstige Dimension aufweisen können, verbieten sich ebenso wie die Indoktrination der Lernenden, was in den Prinzipien Komplexität und Kontroversität zum Ausdruck kommt. Die Ambivalenz muss ausgehalten werden, dass es bei strittigen Fragen Proponenten und Opponenten gibt,

die gleichermaßen für sich beanspruchen, auf dem Standpunkt der Moral zu stehen.

Die oben klassifizierten Problemsituationen können in Bildungsprozessen zu Lernanlässen verarbeitet werden. Berufsschullehrkräfte neigen erfahrungsgemäß dazu, berufsmoralisch relevante und brisante Situationen stets aus der Perspektive der *Akteure* zu (re-)konstruieren. Dies geschieht in der Absicht, die Schüler/-innen zum Handeln zu befähigen. Doch sollte diese Verkürzung der Optionen auf nur diese eine zugunsten einer Mehrperspektivität aufgegeben werden, die auch die Adressaten-, die Beobachter- und die Bürgerperspektive beinhaltet.

Beispiele dafür: Weitaus häufiger sind Menschen die Adressaten ethisch grenzverletzender Werbung als deren Urheber. Oder sie sind als außenstehende Beobachter/-innen nicht direkt in Handlungszusammenhänge wie die Falschberatung bei der Geldanlage involviert, entdecken und bewerten diese aber. Und schließlich wird beim ethisch legitimen Whistleblowing in der republikanischen Haltung der Bürger/-innen auf die Veränderung defizitärer Zustände hingewirkt, ohne sich in den Handlungszusammenhang zu involvieren. Thematisiert man wirtschaftskriminelle Handlungszusammenhänge (z.B. Kartelle, unlauteren Wettbewerb), wandeln sich diese Optionen in die Perspektiven von Täter, Opfer, Zeuge und Richter.

### Status quo: Nur Spurenelemente in Rahmenlehrplänen und Ausbildungsordnungen

Nur in wenigen Rahmenlehrplänen und Ausbildungsordnungen für kaufmännische Berufe finden sich Spurenelemente der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Den berufsbezogenen Vorbemerkungen des Rahmenlehrplans für die Ausbildung von Kaufleuten im Einzelhandel zufolge bieten dessen Aktionsbereiche und die darauf bezogenen Lernfelder »vielfältige Anlässe für wirtschafts- und warenethische Bezüge«; Lernfeld 5 fordert, »ethische Grenzen der Werbung« zu berücksichtigen. Ethische Grenzen sollen auch die Kaufleute für E-Commerce beim Online-Marketing berücksichtigen (Lernfeld 7). Lernfeld 11 des Rahmenlehrplans für die Ausbildung von Bankkaufleuten verlangt die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte bei der Kreditprüfung. Diese sollen Investmentfondskaufleute bei der Produktentwicklung berücksichtigen, also beim Auflegen von Wertpapierfonds (Lernfeld 11).

Damit sind zwar einige Ansatzpunkte identifiziert, sie bleiben jedoch nur punktuell. Mitunter gehen die vereinzelt Nennungen mit der Neuordnung von Berufen auch verloren, so beim Übergang vom Ausbildungsberuf Verlagskaufmann/-frau (Lernfeld 7) zu Medienkaufmann/-frau.

*Schlussfolgerung:* Die Sozialpartner sollten diesen Bildungsauftrag besser und vor allem systematisch in die Ordnungsmittel eingravieren – unter Beachtung der mo-

dernen Wirtschafts- und Unternehmensethik in Theorie und Praxis. Die in den Beispielen durchscheinende Vorstellung der ethischen Grenzziehung für das berufliche Handeln erscheint vor diesem Hintergrund als unterkomplex. Statt dieser sehr schlichten, autoritativen Vorstellung des Verhältnisses von Ethik und Ökonomik (»ethische Grenzen berücksichtigen«) gibt es längst ausgefeilte Ansätze ihrer Synthese. Die aktuellen Ordnungsmittel sind demnach nicht auf der Höhe der wirtschafts- und unternehmensethischen Debatte und Praxis.

### Wirtschafts- und Organisationsbürger als neue Leitfigur

Die raum- und zeitinvarianten Ansprüche einer universalistischen Ethik, die zum Beispiel der Erklärung der Menschenrechte zugrunde liegt, dürfen in der kaufmännischen Berufsbildung nicht suspendiert werden. Die Menschenrechte sind eben universal, unteilbar und unveräußerlich. Der Übergang vom elaborierten Moralurteil zum kompetenten Handeln in Unternehmen und auf Märkten bedarf jedoch der Situierung und Kontextualisierung, ohne die die moralpädagogischen Bemühungen in der Wirtschafts- und Berufspraxis zu verpuffen drohen. Den Titel eines einschlägigen Autors abwandeln würde man ansonsten in der kaufmännischen Berufsschule »Heilige im Urteilen, Stümper im Handeln« hervorbringen. Stattdessen muss es das Ziel sein, dass die moralische Persönlichkeit mit der Fachkompetenz zusammen die berufliche Handlungskompetenz hervorbringt. Die Wachablösung für den ehrbaren Kaufmann besteht in der so verstandenen Figur des mün-

digen und sachkompetenten Wirtschafts- und Organisationsbürgers (vgl. dazu u. a. bereits BÜSCHER/SARASIN/ULRICH 1994; STEINMANN/LÖHR 1994; DUBS 2001). ◀

#### Literatur

BÜSCHER, M.; SARASIN, C.; ULRICH, P.: Wirtschaftsethik in der kaufmännischen Aus- und Weiterbildung. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 88 (1994) 1, S. 17–28

DUBS, R.: Wirtschaftsbürgerliche Bildung – Überlegungen zu einem alten Postulat. In: sowi-onlinejournal 2 (2001) 2, S. #

LOERWALD, D.; RETZMANN, T.: Falschberatung durch Banken als Gegenstand des Ökonomieunterrichts? Eine wirtschaftsdidaktische Analyse in Anbetracht der Finanzkrise. In: RETZMANN, T. (Hrsg.): Finanzielle Bildung in der Schule. Mündige Verbraucher durch ökonomische Bildung. Schwalbach/Ts. 2011, S. 77–98

LÜTGE, C.; UHL, M.: Wirtschaftsethik. München 2018

OSER, F.; ALTHOF, W.: Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich. 4. Aufl. Stuttgart 2001

RATHS, L. E.; HARMIN, M.; SIMON, S. B.: Werte und Ziele. Methoden zur Sinnfindung im Unterricht. München 1976

RETMANN, T.: Didaktik der berufsmoralischen Bildung in Wirtschaft und Verwaltung. Norderstedt 2006

RETMANN, T.: Die Dilemmamethode im Ökonomieunterricht. In: Unterricht Wirtschaft 8 (2007) 30, S. 41–47

RETMANN, T.; GRAMMES, T. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. 15 Unterrichtsbausteine. Schwalbach/Ts. 2014

STEINMANN, H.; LÖHR, A.: Unternehmensethik – Ein republikanisches Programm in der Kritik. In: FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern u. a. 1994, S. 145–180

ULRICH, P.: Integrative Wirtschaftsethik. Bern 1997

Anzeige



## Ausbildung gestalten

### Kaufmann im E-Commerce/Kauffrau im E-Commerce

- ▶ Für Ausbilder/-innen und Berufsschullehrkräfte: Umsetzungshilfen und Praxistipps für die tägliche Arbeit
- ▶ Kostenloser Download: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8919](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8919)

Alle Bände dieser Reihe:  
[www.bibb.de/ausbildung-gestalten](http://www.bibb.de/ausbildung-gestalten)