

Pies, Ingo; Lange, Thomas

Working Paper

Manager müssen nicht moralisch erzogen, sondern zur Ordnungsverantwortung befähigt werden

Diskussionspapier, No. 2025-11

Provided in Cooperation with:

Martin Luther University of Halle-Wittenberg, Chair of Economic Ethics

Suggested Citation: Pies, Ingo; Lange, Thomas (2025) : Manager müssen nicht moralisch erzogen, sondern zur Ordnungsverantwortung befähigt werden, Diskussionspapier, No. 2025-11, ISBN 978-3-96670-271-3, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/327133>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Ingo Pies und Thomas Lange

Manager müssen nicht moralisch erzogen,
sondern zur Ordnungsverantwortung befähigt
werden

Diskussionspapier Nr. 2025-11

des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg,
hrsg. von Ingo Pies,
Halle 2025

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

ISBN 978-3-96670-270-6 (gedruckte Form)
ISBN 978-3-96670-271-3 (elektronische Form)
ISSN 1861-3594 (Printausgabe)
ISSN 1861-3608 (Internetausgabe)

Autoranschrift

Prof. Dr. Ingo Pies
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
D-06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Fax: +49 (0) 345 55 27385
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Dr. Thomas Lange
Managing Director
Achleitner Ventures

Korrespondenzanschrift

Prof. Dr. Ingo Pies
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich
Lehrstuhl für Wirtschaftsethik
Große Steinstraße 73
D-06108 Halle
Tel.: +49 (0) 345 55-23420
Fax: +49 (0) 345 55 27385
Email: ingo.pies@wiwi.uni-halle.de

Kurzfassung

Manager müssen nicht moralisch (um-)erzogen, sondern zur Übernahme von Ordnungsverantwortung befähigt werden: Unternehmen erfüllen in der Marktwirtschaft eine gesellschaftliche Funktion durch Effizienz, Innovation und Wohlfahrtsdiffusion. Dafür benötigen sie eine gesellschaftliche „license to operate“, die sich nicht allein aus Legalität, sondern auch aus Legitimität speist. Da die alte Arbeitsteilung zwischen Politik Wirtschaft erodiert, wonach der Staat als Regelgeber und das Unternehmen als Regelnehmer fungiert, kommt es darauf an, dass Manager nicht nur operative Entscheidungen treffen, sondern auch aktiv an Governance und Diskurs teilnehmen. Erforderlich sind neue Kompetenzen: Steuerungskompetenz zur Gestaltung von Institutionen und Aufklärungskompetenz zur Vermittlung im öffentlichen Diskurs.

Schlüsselbegriffe: Optimierung, Governance, Diskurs, Ordnungsverantwortung, Steuerungsverantwortung, Aufklärungsverantwortung, Leadership, New Management, CSR

Abstract

Managers do not need moral (re-)education but the competencies to assume order responsibility: Companies serve a societal purpose in market economies through efficiency, innovation, and welfare diffusion. Their “license to operate” depends not only on legality but also on legitimacy. As the traditional division between politics as rule-setter and business as rule-follower erodes, managers must move beyond operational decision-making to actively engage in governance and public discourse. This requires new competencies: steering competence for institutional design and enlightenment competence for clarifying debates and building trust in the legitimacy of the market economy.

Keywords: Optimization, Governance, Discourse, Order Responsibility, Steering Responsibility, Enlightenment Responsibility, Leadership, New Management, CSR

Manager müssen nicht moralisch erzogen, sondern zur Ordnungsverantwortung befähigt werden

Ingo Pies und Thomas Lange*

Welche Rolle spielen Unternehmen in der Gesellschaft – und was folgt daraus für die Verantwortung von Managern? Diese Fragen rücken immer mehr ins öffentliche Interesse. Vor allem, da von Unternehmen zunehmend erwartet wird, dass sie sich an der Lösung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit beteiligen. Sei es im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Klimaschutz, dem verantwortungsvollen Umgang mit neuen Technologien oder dem Schutz der Demokratie.

Manager geraten zunehmend unter Druck, hier „Haltung“ zu zeigen und sich zu gesellschaftlichen Themen zu äußern. Letztlich hängt davon auch die Legitimität ab, die die Gesellschaft der Wirtschaft im Allgemeinen und einem einzelnen Unternehmen im Besonderen zuschreibt.

Wie aber können sich Manager in diesem Umfeld trrittsicher bewegen, in dem gesellschaftliche Erwartungen vor allem auch in Form moralischer Appelle an sie herangetragen werden?

Unsere These lautet: jedenfalls nicht, indem sie moralisierend aufrüsten. Sondern indem sie sich an der Mitgestaltung von Regelsystemen beteiligen, das heißt: indem sie Ordnungsverantwortung für institutionelle Arrangements übernehmen. Dies schließt ein, dass sie sich öffentlich zu Wort melden, also ihre Stimme in den gesellschaftspolitischen Diskurs einbringen.

Scheitern Manager an dieser intellektuellen Herausforderung, unterminieren sie langfristig für ihre Unternehmen die gesellschaftliche „license to operate“ – und das Vertrauen in die Marktwirtschaft insgesamt.

Die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen

Bevor wir auf die Verantwortung der Manager näher eingehen, treten wir zunächst einen Schritt zurück und vergewissern uns der gesellschaftlichen Rolle und Verantwortung von Unternehmen in einer Marktwirtschaft.

Diese sind schließlich kein Selbstzweck. Im Gegenteil: Indem Unternehmen Wertschöpfung erzielen, erfüllen sie einen gesellschaftlichen Auftrag. Dies geschieht über drei Funktionen marktwirtschaftlicher Systeme:

1. **Produktionseffizienz:** Wettbewerb zwingt Unternehmen, sich an Kundenbedürfnissen zu orientieren.
2. **Innovationsdynamik:** Konkurrenz schafft Anreize für permanente Qualitätsverbesserungen und Neuerungen.
3. **Wohlfahrtsdiffusion:** Der Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, Teile der Wertschöpfung an Kunden (in Form niedrigerer Preise und höherer Qualität)

* Prof. Dr. Ingo Pies ist Professor für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Dr. Thomas Lange ist Volkswirt und Managing Director bei Achleitner Ventures.

und an Mitarbeiter (in Form attraktiverer Löhne und Arbeitsbedingungen) abzugeben.

Wettbewerb ist das Instrument, mit dem wir Unternehmensverhalten für das Gemeinwohl in Dienst nehmen; Gewinn ist der Anreiz für Unternehmen, sich an diesem Wettbewerb überhaupt zu beteiligen. Das alles freilich setzt Systemvertrauen voraus: eine gesellschaftliche „license to operate“.

Einer der Väter der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, Franz Böhm, sprach in diesem Zusammenhang von der „sozialen Auftragszuständigkeit“ von Unternehmen, Ludwig von Mises von ihrem „gesellschaftlichen Mandat“. Wir erweitern diese Perspektive und unterscheiden drei Verantwortungsebenen.

Die Drei Ebenen der Verantwortung von Unternehmen und Managern

Aus der gesellschaftlichen Rolle von Unternehmen ergibt sich die Verantwortung der Manager. Sie erstreckt sich auf drei Ebenen (siehe Abbildung 1):

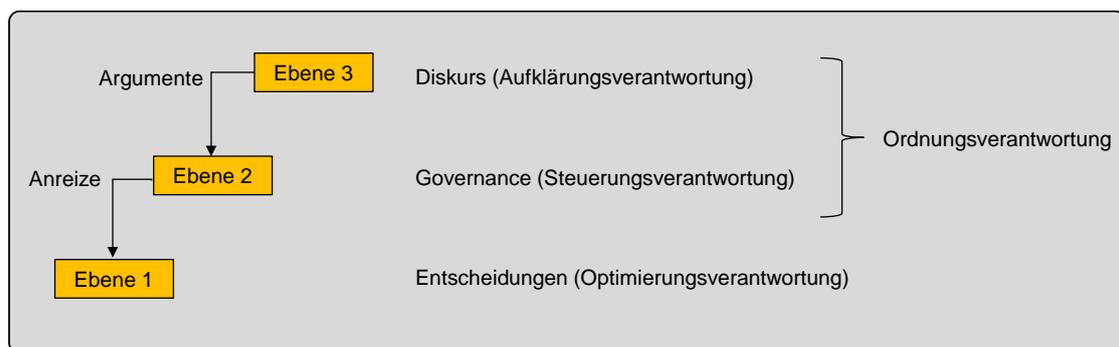


Abbildung 1: Die drei Ebenen der Verantwortung

1. **Entscheidungen (Ebene 1):** Die erste Ebene bezieht sich auf die Management-Entscheidungen im Tagesgeschäft. Hier geht es um die Optimierung von Wertschöpfung unter *gegebenen* Regeln und die Ausbalancierung von Tradeoffs.
2. **Governance (Ebene 2):** Auf dieser Meta-Ebene kümmert sich der Manager um die Mitgestaltung des Regelrahmens (Gesetze, interne Governance, Verträge). Anders als auf der Ebene 1 reden wir hier nicht mehr über die Optimierung einzelner unternehmerischer *Spielzüge*, sondern über die Gestaltung der *Spielregeln*. Hier werden die Anreize für das Handeln auf Ebene 1 gesetzt.
3. **Diskurs (Ebene 3):** Hier geht es – auf einer weiteren Metaebene – um die Beteiligung am öffentlichen Diskurs über Regeln. Dazu müssen Manager die situativen Herausforderungen richtig verstehen und gemeinsame Regelinteressen verschiedener Stakeholdergruppen identifizieren. Hier werden die Argumente entwickelt, mit denen Manager sich in der öffentlichen Arena positionieren und mit denen sie auf Ebene 2 aktiv werden.

„Ordnungsverantwortung“ ist unser Oberbegriff für „Steuerungsverantwortung“ (durch Governance, Ebene 2) und „Aufklärungsverantwortung“ (in Diskursen, Ebene 3).

*Warum Ordnungsverantwortung immer wichtiger wird – und welche
Kompetenzanforderungen sich daraus ergeben*

Die Ebenen 2 und 3 in unserem Schema und mithin die Steuerungs- und Aufklärungsverantwortung werden immer wichtiger. Und das nicht allein, weil die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Managern zuletzt wieder intensiver öffentlich diskutiert wird – im hellen Scheinwerferlicht der (sozialen) Medien. Es gibt auch zwei systematische Gründe dafür:

1. **Dynamische Wettbewerbsumfelder:** Sie erfordern permanente organisatorische Erneuerung und Innovation. Das bezieht sich gleichermaßen auf Unternehmen, Industrien und Sektoren, sowie auf Politik und Gesellschaft. Die Voraussetzungen dafür werden vor allem auf den beiden Meta-Ebenen Governance und Diskurs geschaffen.
2. **Erosion der Arbeitsteilung zwischen Politik und Wirtschaft:** Das alte Modell, nach dem Politik als Regelgeber fungiert und die Unternehmen als Regelnehmer, zeigt deutliche Risse, weil Legalität schon längst nicht mehr Legitimität verbürgt.

Unter diesen Bedingungen wird gesellschaftliche Akzeptanz zu einem knappen Faktor, der eigenständige Bewirtschaftungsmaßnahmen erfordert. Unternehmen müssen ihre „license to operate“ zunehmend selbst sichern. Sie müssen sich von passiven Regel-Nehmern zu aktiven Regel-Unternehmern weiterentwickeln. Sie müssen lernen, moralische Bindungen als Produktionsfaktor einzusetzen und hierüber öffentlich Rede und Antwort zu stehen.

Vor diesem Hintergrund brauchen Manager ergänzend zur Optimierungskompetenz:

- **Steuerungs-Kompetenz:** Auf der Ebene der Governance müssen Manager in der Lage sein, gemeinsam gefundene Erkenntnisse auch gemeinsam in Verhandlungen durchzusetzen, indem sie Regelarrangements implementieren (oder an ihrer Implementierung konstruktiv mitwirken), damit die Anreize für Entscheidungen auf der Optimierungsebene verbessert werden.
- **Aufklärungs-Kompetenz:** Auf der Diskurs-Ebene müssen Manager unter anderem in der Lage sein, Orientierung in Sachfragen zu geben, diskursives Aufeinanderprallen nicht als Werte-, sondern als Interessenkonflikte zu interpretieren, Missverständnisse auszuräumen, Gegenargumenten zu begegnen und Andersdenkende mit guten Gründen zu überzeugen.

Fazit

Die klassische Unternehmensethik, die sich auf Tugend und Moral einzelner Akteure konzentriert, greift zu kurz. Eine moderne, institutionenethische Perspektive erkennt die Mitverantwortung von Unternehmen für die Qualität des institutionellen Rahmens, in dem sie agieren. Denn Ordnungsverantwortung ist nicht nur ein Erfolgsfaktor für gelingende Wertschöpfung und unternehmerische Vitalität. Auch die Zukunft der Marktwirtschaft hängt davon ab, wie gut Manager darauf eingestellt werden, für ihre Unternehmen Ordnungsverantwortung zu übernehmen.

Damit rücken kategorial verschiedene Management-Kompetenzen ins Zentrum der Aufmerksamkeit: Optimierung arbeitet mit Tradeoffs; Governance dagegen überwindet

Tradeoffs und realisiert Win-Win-Potentiale; die aber müssen zuvor in Diskursen erkannt und argumentativ verständlich gemacht werden. Insofern hängen die drei Ebenen der Verantwortung und die sie betreffenden Kompetenzen systematisch zusammen.

Die Aufgabe der Manager-Ausbildung besteht folglich nicht darin, Manager zu besseren Menschen zu erziehen. Sondern vielmehr darin, Menschen zu besseren Managern auszubilden. Das Drei-Ebenen-Schema, das wir hier vorgestellt haben, kann dabei helfen, weil es systematisch drei Kompetenzen unterscheidet und miteinander verbindet, die Manager in die Lage versetzen, ihre Unternehmen ganz konsequent – durch Optimierung, Steuerung und Aufklärung – auf produktive Wertschöpfung auszurichten und institutionelles Vertrauen zu rechtfertigen. Mit diesem Konzept lassen sich Manager dazu befähigen, kompetent jene Systemfunktionen auszufüllen, auf denen die Legitimation der Marktwirtschaft beruht.

Diskussionspapiere¹

- Nr. 2025-11 **Ingo Pies und Thomas Lange**
Manager müssen nicht moralisch erzogen, sondern zur Ordnungsverantwortung befähigt werden
- Nr. 2025-10 **Ingo Pies**
How does Kant think? – An interpretive proposal from an ordonomic perspective
- Nr. 2025-09 **Ingo Pies**
Kant-Interpretation aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2025-08 **Ingo Pies**
Designing Incentives, Designing Ideas: A Historical Arc from Order Economics through Order Ethics to Ordonomics
- Nr. 2025-07 **Stefan Hielscher, Felix Carl Schultz, Vladislav Valentinov und Ingo Pies**
A Governance perspective on moral character development
- Nr. 2025-06 **Ingo Pies**
Ordnungsökonomik, Ordnungsethik, Ordonomik – Eine deutsche Traditionslinie methodologischer Theoriebildung
- Nr. 2025-05 **Stefan Hielscher, Sebastian Everding und Ingo Pies**
Do Not Miss this Ordonomic Reply to Our Critics – Why Social Contract Theory Favors Commercial over Cooperative Platforms in the Sharing Economy
- Nr. 2025-04 **Ingo Pies**
Die Moralisierung politischer Diskurse ist Gift für die Demokratie
- Nr. 2025-03 **Felix Carl Schultz und Ingo Pies**
Kreislaufwirtschaft und Wachstum
Eine kritische Perspektive auf Post-Wachstums- und Pro-Wachstums-Ansätze zur Circular Economy
- Nr. 2025-02 **Kilian de Ridder, Felix Carl Schultz und Ingo Pies**
Prozedurale Klima-Gerechtigkeit: Polyzentrismus als Lösung für ein globales Problem
- Nr. 2025-01 **Stefan Hielscher und Hussein Mamorry**
How can MNEs stabilize rent-sharing games in (fragile) limited access orders? An ordonomic perspective
- Nr. 2024-07 **Stefan Hielscher**
Intentional and Institutional Self-Corrections: An outline for building ordonomic competencies in schools
- Nr. 2024-06 **Ingo Pies**
Schwierigkeiten (mit) einer Tugendethik des Marktes – Theoriestrategische Überlegungen aus ordonomischer Sicht
- Nr. 2024-05 **Ingo Pies**
Die ökonomischen Nobelpreisträger 2024: Daron Acemoglu, Simon Johnson und James A. Robinson
- Nr. 2024-04 **Ingo Pies**
Wie ist Schumpeter zu interpretieren?

¹ Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>. Hier finden sich auch die Diskussionspapiere der Jahrgänge 2003-2016.

- Nr. 2024-03 **Ingo Pies**
Preiswucher versus Lohnwucher: Neue Erkenntnisse empirischer Moralforschung und ihre politischen Implikationen
- Nr. 2024-02 **Ingo Pies**
Laudationes zum Max-Weber-Preis 2024 für Geneviève Marie Chaumont, Max Kumpf und Lena Sofie Störk
- Nr. 2024-01 **Ingo Pies und Felix Carl Schultz**
Klimaschutz durch Degrowth? – Ordonomische Anfragen an die Position radikaler Wachstumskritik
- Nr. 2023-14 **Marc C. Hübscher**
,Übergewinne‘ und Erklärungen des Gewinns im Kapitalismus
Ökonomie im Resonanzraum I
- Nr. 2023-13 **Ingo Pies**
Folk Economics and Folk Ethics as Problems of Moral Reasoning – Ordonomic Inspirations for Business Ethics
- Nr. 2023-12 **Ingo Pies**
Folk Economics und Folk Ethics als moralisches Problem – Ordonomische Anregungen zur Business Ethics
- Nr. 2023-11 **Ingo Pies**
Freydenker 9 Fragen
- Nr. 2023-10 **Ingo Pies und Marc C. Hübscher**
,Value added‘ für Theorie *und* Praxis – Systematische Anregungen zur Wirtschaftsphilosophie
- Nr. 2023-09 **Ingo Pies**
Anregungen für die Wirtschaftsphilosophie
- Nr. 2023-08 **Ingo Pies**
IPCC
- Nr. 2023-07 **Ingo Pies**
Politische Indoktrination oder wissenschaftliche Aufklärung? – Ein Briefwechsel mitsamt Vorlesungsunterlagen
- Nr. 2023-06 **Ingo Pies**
Ethik des Kapitalismus
- Nr. 2023-05 **Ingo Pies**
Diskursversagen im Ukraine-Konflikt – Rückblick und Ausblick
- Nr. 2023-04 **Ingo Pies**
Öffentlicher Vernunftgebrauch in Zeiten des Krieges – Über die Rechte und Pflichten von Intellektuellen
- Nr. 2023-03 **Ingo Pies**
Diskursversagen im Ukraine-Konflikt? – Ein ordonomisches Follow-Up
- Nr. 2023-02 **Ingo Pies**
Kriegspropaganda im Ukraine-Konflikt – Eine ordonomische Diskursanalyse
- Nr. 2023-01 **Ingo Pies**
Laudatio Max-Weber-Preis für Tim-Philipp Bruns

Wirtschaftsethik-Studien²

- Nr. 2022-2 **Kilian de Ridder**
Procedural Climate Justice – Conceptualizing a polycentric to a global problem
- Nr. 2022-1 **Ingo Pies und Klaus M. Leisinger**
Unternehmensethik und Integrität – Ein Briefwechsel zwischen Theorie und Praxis
- Nr. 2020-1 **Ingo Pies und Michael Schramm**
„Ordonomik“ und „Business Metaphysics“ im Dialog
- Nr. 2013-1 **Ingo Pies**
Chancengerechtigkeit durch Ernährungssicherung – Zur Solidaritätsfunktion der Marktwirtschaft bei der Bekämpfung des weltweiten Hungers
- Nr. 2010-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Sustainability in the Petroleum Industry: Theory and Practice of Voluntary Self-Commitments
- Nr. 2009-1 **Ingo Pies, Alexandra von Winning, Markus Sardison, Katrin Girlich**
Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen
- Nr. 2007-1 **Markus Beckmann**
Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship
- Nr. 2005-3 **Ingo Pies, Peter Sass, Roland Frank**
Anforderungen an eine Politik der Nachhaltigkeit – eine wirtschaftsethische Studie zur europäischen Abfallpolitik
- Nr. 2005-2 **Ingo Pies, Peter Sass, Henry Meyer zu Schwabedissen**
Prävention von Wirtschaftskriminalität: Zur Theorie und Praxis der Korruptionsbekämpfung
- Nr. 2005-1 **Valerie Schuster**
Corporate Citizenship und die UN Millennium Development Goals: Ein unternehmerischer Lernprozess am Beispiel Brasiliens
- Nr. 2004-1 **Johanna Brinkmann**
Corporate Citizenship und Public-Private Partnerships: Zum Potential der Kooperation zwischen Privatwirtschaft, Entwicklungszusammenarbeit und Zivilgesellschaft

² Als kostenloser Download unter <http://ethik.wiwi.uni-halle.de/forschung>.

Autoren:

Prof. Dr. Ingo Pies

Lehrstuhl für Wirtschaftsethik

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Dr. Thomas Lange

Managing Director

Achleitner Ventures

ISBN 978-3-96670-270-6
ISBN 978-3-96670-271-3