



## Praktische Weisheit

### Praktische Weisheit als Leitbild eines integralen Verständnisses von moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft<sup>1,2</sup>

– von Claudius Bachmann

#### Zusammenfassung:

Zur Etablierung eines integralen Verständnisses von moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft plädiert dieser Artikel dafür, die bereits in der Antike geprägte Idee der Praktischen Weisheit für die Wirtschaftswissenschaften wiederzuentdecken und im Lichte einer zeitgemäßen Neuinterpretation als Leitbild einzuführen. Hierfür wird aus einer transdisziplinären Analyse des Begriffs und seiner Geschichte ein Drei-Säulen-Modell vorgeschlagen, das die grundlegenden Eigenschaften Praktischer Weisheit und die für praktisch weises Handeln notwendigen Kompetenzen darstellt. Auf diese Weise kann das Modell als Ausgangspunkt dienen – für die Wissenschaft im Sinne einer systematischen Grundlegung für weiterführende theoretische wie empirische Forschung und für die Praxis als unmittelbar zugängliche Orientierung oder einheitlicher Standard zur Evaluation oder Förderung praktisch weiser Führung und Entscheidungsfindung. Abschließend skizziert dieser Beitrag grundlegende weiterführende Aspekte eines solchen Programms.

#### Abstract:

This article pursues the question whether and inasmuch the ancient idea of practical wisdom (prudence) might contribute to an integral understanding of modern management practice. For this purpose I derive a three-dimensional model of practical wisdom which is based on a transdisciplinary review of the relevant wisdom literature. Thus the proposed model synthesizes the fundamental features of practical wisdom as well as the specific competencies as required for practically wise action. In this way, the model might serve as a welcoming stepping stone: For academics, as an incremental but important step for further theoretical and empirical research in understanding the role of wisdom in management. For practice, as a straightforward orientation for practically wise leadership and management. Finally, I discuss significant theoretical implications of a practical wisdom based approach proposing ways for further investigations.

23 Seiten

Sprache: deutsch

Keywords:

Praktische Weisheit (Klugheit), phronesis, Management, Wirtschaftswissenschaften, practical wisdom (prudence), phronesis, management, economic theory

---

## I. Stein des Anstoßes

Die folgenschweren Ereignisse im globalen Wirtschaftsgeschehen, deren Zeuge die Weltöffentlichkeit im Verlauf der letzten Jahrzehnte geworden ist, haben in der Gesellschaft zu einem immensen Imageverlust des ‚System Wirtschaft‘ und zu einer Diskreditierung von ehemals hoch angesehenen Unternehmen und Wirtschaftsakteuren geführt. Ließ bereits das Platzen der „Dotcom“-Blase Anfang des vergangenen Jahrzehnts angesichts plötzlicher Arbeitslosigkeit und existenzbedrohender Vermögensverluste den Finanzmarkt- und Wirtschaftseuphorismus bröckeln, so setzten die kriminellen Machenschaften des ENRON Managements mit Bilanzfälschung, Preismanipulationen und Betrug, gepaart mit Exzessen im persönlichen Bereich, diesen Trend fort. Heute erscheinen jene Praktiken gleichsam als Vorbild für die Machenschaften rund um die ab 2007/08 sichtbar werdende Immobilien- und Finanzkrise, die Ausdruck sind für die selbstzerstörerische Dynamik einer primär an Gewinn- und Unternehmenswertmaximierung orientierten Wirtschafts(un)kultur. Diese Reihe lässt sich fortsetzen bis hin zu jüngsten Skandalen etwa der Manipulation von Libor-Zins und Wechselkursen, die Verbrauchertäuschungen bei Nahrungsmittelproduktion und Abgaswerten und den vielfachen Todesfällen von sklavenartig oder sklavenähnlich „Beschäftigten“ in baufälligen Textilfabriken, nicht nur in Entwicklungsländern, sondern auch, wie das Beispiel im italienischen Prato Anfang Dezember 2013 zeigt, mitten in Europa.

Doch blieben diese Ereignisse und Machenschaften nicht folgenlos. Ehemals ideologisch zementierte Denkverbote bezüglich staatlichen Ordnungshandelns gehören seitdem zunehmend der Vergangenheit an. So konnte ein bis heute andauernder Aufarbeitungsprozess einsetzen, der sich bei der Suche nach Gründen und Ursachen vor allem auf Markt- und Staatsversagen, globale Ungleichgewichte und Regulierungsdefizite fokussiert. Dementsprechend wurden, um zukünftig solche Fehlentwicklungen zu vermeiden, Verbesserungsstrategien vorgeschlagen, die vor allem auf ordnungspolitische Reformen (bspw. Insolvenzzordnung für Banken, Aufspaltung von Universalbanken, Finanztransaktionssteuer), modifizierte Anreizsysteme und wirksameres Risikomanagement (bspw. Kappung der Bonuszahlungen, koordinierte Erhöhung der Eigenkapitalerfordernisse) sowie auf stärkere (staatliche) Kontrollen (bspw. gemeinsame Bankenaufsicht in der Euro-Zone, institutionalisierte Überwachungsmechanismen) setzen.

Doch parallel zu diesen notwendigen und in der Praxis teilweise auch umgesetzten Überlegungen, die eine Optimierung der Hardware des globalen Wirtschaftssystems zum Ziel haben, rückt in den letzten Jahren mit zunehmender Dringlichkeit auch die Software-Frage in den Fokus des Interesses: Was sagt es aus über die heutige Entscheidungspraxis und Urteilsfähigkeit in der Wirtschaft, wenn nicht selten gerade solche Manager Entscheidungen mit verheerenden Auswirkungen für ihr Unternehmen und die Gesellschaft getroffen haben, die an den renommiertesten Business Schools ausgebildet wurden und als die berühmten ‚Smartest Guys‘ ihres Faches galten? Was sagt es aus über die Führungspraxis und Verantwortungsfähigkeit, wenn Mitarbeiter im günstigsten Fall

---

---

nur noch durch finanzielle Anreiz- und Abschreckungsmaßnahmen, im ungünstigsten durch vergitterte Fenster und verschlossene Türen zur Arbeit motiviert werden? Wie steht es um die Leitbilder unserer Wirtschaft, wenn – wie wir aus Telefonmitschnitten wissen – Manager mit zynischen Bemerkungen über die Naivität ihrer Opfer lästern und Banker, die mit Fehlspekulationen ihr Institut ruiniert haben, die nationalen und internationalen Retter beleidigen?

## II. Problemanalyse

Angesichts dieser grundlegenden Anfragen, die sich insbesondere an die heutige Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft richten, setzte in den letzten Jahren ein (selbst)kritischer Diskurs innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ein um die die wirtschaftliche Praxis prägenden Leitbilder und Systemimperative (Alvesson et al. 2009; Ferraro et al. 2005; Ghoshal 2005; Khurana 2007; Mintzberg 2004). Nicht nur Randfiguren, sondern auch namhafte Fachvertreter der internationalen Management-Community haben seitdem mit ihren Befunden zu einer vielschichtigen Problemanalyse beigetragen, die insgesamt betrachtet sowohl eine formale als auch eine materiale Dimension hat. Im Zentrum stehen dabei vor allem zwei paradigmatische Entwicklungen des letzten Jahrhunderts:

***Formale Dimension:** Die Führungs- und Entscheidungspraxis in der modernen Wirtschaft beruht auf Paradigmen physikalistischer Prägung und einer rein mathematisch-mechanischen Methodik.*

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts spiegelte das Bedürfnis nach einer norm- und metaphysikfreien Wissenschaft den herrschenden Zeitgeist wider. In diesem Sinn leiteten Vertreter des Neukantianismus – auf der Suche nach einem objektiv-erkenntnistheoretischen System – aus der von Kant methodologisch konzipierten Unterscheidung von theoretischer und praktischer Vernunft eine generelle Trennung in (nicht-empirische) Werte und Normen einerseits und (empirische) Fakten andererseits ab (Dierksmeier 2013). Noch radikaler fand sich diese Position im Physikalismus des Wiener Kreises wieder, dessen Vertreter ausschließlich naturwissenschaftliche Methoden zur Erlangung von Wissen akzeptierten und eine auf Nicht-Empirisches gerichtete Forschung als unwissenschaftlich ablehnten (Neurath, Hahn, Carnap 1929). Bei den Ökonomen dieser Zeit, die im Bestreben nach wahrer Wissenschaftlichkeit sich den Methoden und Modellen ihrer Kollegen v.a. aus Mathematik und Physik annäherten, fielen solcherlei Tendenzen auf fruchtbaren Boden und wurden wirkmächtig adaptiert. Das so entstandene neue ökonomische Selbstverständnis wird deutlich im durchaus stilprägenden Diktum eines der einflussreichsten Ökonomen des 20. Jh., Milton Friedman: „In short, positive economics is, or can be, an ‘objective’ science, in precisely

---

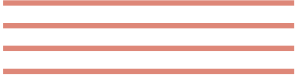
---

---

the same sense as any of the physical science” (Friedman 1966, S. 4). Verändert wurde seitdem das jeweilige Wording – orientierte man sich in der Ökonomik ursprünglich gerne an den Newtonschen Begrifflichkeiten und Gesetzen der klassischen Mechanik, so sind es heute wohl eher die Bereiche der statistischen Thermodynamik oder der Rekursionstheorie – nicht jedoch die paradigmatische Ausrichtung an Methodik und Terminologie der Naturwissenschaften. Diese methodologischen Bestrebungen seines Fachs diagnostizierte bereits 1974 der Ökonom F. A. Hayek in seiner Rede zur Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises als einen „scientific error“, der darin bestehe, „to imitate as closely as possible the procedures of the brilliantly successful physical sciences” (Hayek 1989, S. 3), ein Vorwurf, der seitdem vielfach aufgegriffen und besonders dezidiert beispielsweise von B. Flyvbjerg (2001) in seinem Buch „Making Social Science Matter“ diskutiert wurde.

***Materiale Dimension: Die Führungs- und Entscheidungspraxis in der modernen Wirtschaft beruht auf Paradigmen utilitaristischer Prägung und rein quantitativen Bemessungsgrundlagen.***

In der Geschichte der Wirtschaft waren qualitative Zielvorstellungen über Jahrhunderte stets fester Bestandteil theoretischer Reflexionen und praktischer Handlungsleitlinien. Die Philosophen der Antike versuchten mit Hilfe ökonomischer Überlegungen zum Wohle der Polis beizutragen, die Theologen des Mittelalters verbanden wirtschaftliche Fragen mit solchen nach einem guten und gottgefälligen Leben. Im Zuge der Emanzipationsbewegungen der Aufklärung löste sich auch die Ökonomik von diesem theologischen Patronat, orientierte sich aber ganz selbstverständlich weiterhin an dem Ideal des Gemeinwohls. Für Adam Smith, dem Vordenker der klassischen Nationalökonomie, waren Aspekte wie die Funktionslogik des Marktes ebenso Teil seiner ökonomischen Theoriebildung wie die gesellschaftlichen Sitten und Gebräuche und die persönliche Moral (Cockfield et al. 2007). Anfang des 19. Jh. leiteten Denker wie J. Bentham und J. Mill mit der Etablierung des Utilitarismus einen grundlegenden Perspektivwechsel normativer Handlungsbegründungen ein, indem sie die Vorstellung eines zu erstrebenden Gemeinwohls ersetzten durch eine aus den tatsächlichen Interessen des Einzelnen aggregierte Größe. Diese nutzentheoretische Denkweise wurde von den Ökonomen des 19. Jh. umfassend rezipiert, jedoch mit einer signifikanten Änderung (Warke 2000): Verstand Bentham sein Nutzenkalkül noch als eine qualitative Messung und vor allem als eine politische Aufgabe, wurde daraus im Zuge des ökonomischen Adaptionsprozesses eine quantitative Bemessungsgrundlage, beispielsweise für Lust und Unlust (W. S. Jevons) oder Zahlungsbereitschaft (A. Marshall). Auf diese Weise veränderte sich die utilitaristische Leitfrage von den (moralischen) Überlegungen über „besser“ oder „schlechter“ hin zu einer (mathematischen) Kalkulation von „mehr“ und „weniger“ (Dierksmeier 2011). Gleichzeitig führt diese methodische Ausklammerung sog. ‚weicher‘ Inhalte, etwa

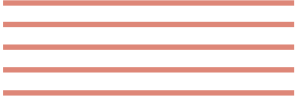


kultureller, sozialer oder weltanschaulicher Aspekte, zum Verlust eines ganzheitlichen Verständnisses wirtschaftlicher Zusammenhänge und reduziert ökonomische Zielvorstellungen auf eine einfache Pay-Off Matrix mit quantitativer Bewertungsgrundlage (Giacalone 2004, S. 416).

Angestoßen durch die eingangs skizzierten Problemanzeigen und die damit verbundenen kritischen Anfragen an die heutigen wirtschaftswissenschaftlichen Paradigmen ergibt die Problemanalyse zusammenfassend nun folgenden Befund: Die mathematisch-mechanische Grammatik (formale Dimension) und das utilitaristisch-quantitative Vokabular (materiale Dimension) der Wirtschaftswissenschaften wirken sich auf die moderne Führungs- und Entscheidungspraxis – insbesondere einer jungen Generation von zukünftigen Unternehmern und Managern – stil- und bewussteinbildend aus und verringern so systematisch die Chancen für ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig erfolgreiches Unternehmertum.

### III. Lösungsvorschlag

Unter den vielfältigen Ansätzen, angesichts dieser Problemanalyse die dominierenden Paradigmen der heutigen Ökonomie aufzubrechen und neu- oder umzugestalten, erlebte jüngst die Idee der Praktischen Weisheit eine ungeahnte Renaissance. Ausgehend von der Frage, ob der heutigen Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft trotz immensen Fachwissens die Praktische Weisheit verloren gegangen sei, unternimmt eine stetig wachsende Zahl von Wissenschaftlern den Versuch, den bereits in der Antike geprägten Begriff der Praktischen Weisheit auf vielfältige Weise für den Bereich der Wirtschaftswissenschaften wiederzuentdecken (Marshall et al. 2013; Nonaka et al. 2014; Racelis 2014; Statler 2014). Dabei beziehen sich die meisten Autoren auf Überlegungen des Aristoteles, der im sechsten Buch seiner Nikomachischen Ethik die Praktische Weisheit (*phrónesis*) zu den fünf Verstandestugenden rechnet. Drei dieser Verstandestugenden, theoretische Weisheit (*sophía*; NE 1141a15), wissenschaftliche Erkenntnis (*epistêmê*; cf. NE VI,4) und Intuition (*nous*; cf. NE VI,6), beziehen sich auf Unveränderliches. Die beiden anderen, praktische Weisheit (*phrónesis*) und Kunstfertigkeit (*techné*; NE VI,4), richten sich auf Gestalt- und Veränderbares (NE 1139a7-9). Von letzterer Verstandestugend, der Kunstfertigkeit oder Cleverness, jedoch unterscheidet sich nun wiederum die Praktische Weisheit grundlegend durch ihre normative Leitfunktion bei der Erkenntnis sittlich guter Handlungsziele und avancierte so in der antiken Populärphilosophie zur *auriga virtutum*, zur ‚Wagenlenkerin der Tugenden‘. Der römische Philosoph Cicero adaptierte später dieses aristotelische Verständnis von *phrónesis* in die römische Philosophie, indem er den Begriff mit dem lateinischen Wort *providentia* übersetzte und so den inhaltlichen Schwerpunkt auf den Aspekt der Vorsehung legte. Daraus entwickelte sich im Mittelalter der Weisheitsbegriff *prudentia*, der am wirkmächtigsten von Thomas von Aquin in seiner *Summa Theologiae* (II-II, 47-56) entfaltet

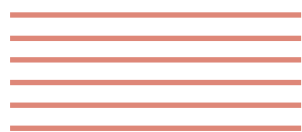


wurde und christliche Tradition mit aristotelischem Gedankengut verband. Erst mit Beginn der Aufklärung und dem Aufkommen kontraktualistischer (Rousseau, Hobbes, Locke, Rawls) und konsequentialistischer (Bentham, Mill) Theorien musste die Praktische Weisheit ihre normative Leitfunktion und den Platz als oberstes Prinzip der Ethik an die Vernunft abtreten und sah sich zunehmend auf eine Art technische Geschicklichkeit reduziert (z.B. Kant AA IV 416). Auch wenn tugendethische Fragen im Denken der Aufklärung im Allgemeinen und bei Kant oder der pädagogischen Literatur des 19. Jahrhunderts im Besonderen weiterhin eine wichtige Rolle spielten (Dierksmeier 2013), so verzeichnete seitdem die Praktische Weisheit doch einen erheblichen Imageverlust, so dass Osbeck und Robinson (2005) mit Blick auf die Praktische Weisheit konstatierten: „[T]here are few concepts toward which contemporary philosophers show greater reticence“ (p. 61).

Erst in jüngster Zeit wurde die Bedeutung der Praktischen Weisheit in der Philosophie als hermeneutisches Modell (Gadamer 1994, S. 312-324) oder als Handlungstheorie (Cooper 2012; Rhonheimer 1994) sowie in der Psychologie (Baltes und Staudinger 2000; Sternberg 1998; Trowbridge und Ferrari 2011; Wagner 2013) wiederentdeckt. Inspiriert durch solche Bestrebungen benachbarter Disziplinen versuchen Vertreter weisheitsbasierter Ansätze in der Managementforschung, den Graben zwischen rein theoretischem Wissen einerseits und anwendungsorientiertem Wissen andererseits zu überbrücken und dabei um die ethisch relevanten Aspekte zu ergänzen (Küpers und Pauleen 2013; Lenssen et al. 2012; Nonaka et al. 2014; Rooney et al. 2009). Konkret umfasst dieser schnell wachsende Forschungszweig weisheitsorientierten Managements so vielfältige Teilbereiche wie Leadership (Biloslavo und McKenna 2013; Grassl 2010; Yang 2011), Entscheidungsprozesse und -strukturen (Interzari und Pauleen 2014; Melé 2010; Moberg 2007), Strategic Management (Rooney et al. 2010; Statler und Roos 2006), Unternehmenskultur (Almog-Bareket und Kletz 2012; Kessler und Bailey 2007), Compliance Management (Habisch 2012), Mitarbeiterführung (Denisi und Belsito 2007; Hassi 2012) oder Management Education (Antonacoplou 2010; Bachmann 2014; Roca 2007; Statler 2014).

So alt der Begriff der Praktischen Weisheit selbst, so jung ist die weisheitsorientierte Forschung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die dementsprechend noch eine große Heterogenität verschiedener, sich teils widersprechender Adaptionen, Interpretationen und Terminologien aufweist. So verbleiben einige Autoren in ihren Überlegungen auf einer explorativ-deskriptiven Ebene und verwenden eine allgemein gefasste, nicht weiter ausdifferenzierte Idee der Praktischen Weisheit; andere Autoren dagegen greifen einen sehr spezifischen Aspekt heraus, verzichten dabei jedoch auf eine grundlegende Konzeptionalisierung der Praktischen Weisheit. Angesichts dieser sowohl begrifflich als auch inhaltlich unübersichtlichen Situation werden bereits kritische Stimmen laut, die ein „comprehensive model“ (Intezari und Pauleen 2014, S. 394) oder eine „nuanced exploration“ (Ferrari et al. 2011, S. 128) der Praktischen Weisheit anmahnen. An anderer Stelle wird die Praktische Weisheit als „slippery concept“ beschrieben, das Gefahr laufe, entweder zu exklusiv oder zu unbestimmt gefasst zu werden (Kinsella und Pitman 2012, S. 2). Wieder andere halten den Begriff der Praktischen Weisheit schlicht für einen bloßen „placeholder term“ (Ellett 2012, S. 15).





#### IV. Das Drei-Säulen-Modell der Praktischen Weisheit

So liefert der status quo weisheitsbasierter Managementforschung einen ambivalenten Befund: Auf der einen Seite sieht eine stetig wachsende Zahl von Forscherinnen und Forschern der internationalen Managementcommunity in der Idee der Praktischen Weisheit das Potential für einen Paradigmenwechsel hin zu einem ganzheitlichen und integralen Verständnis wirtschaftlichen Handelns; auf der anderen Seite fehlt bisher eine dafür erforderliche Konzeptionalisierung des Begriffs, die über eine reine Aristoteles-Interpretation hinaus in einem fundierten Adaptionsprozess die Idee der Praktischen Weisheit in ihren vielschichtigen historischen Konnotationen aufgreift und innerhalb der komplexen Wirk- und Funktionszusammenhänge der modernen Wirtschaft kontextualisiert.

Angesichts dieses Desiderats soll im Folgenden die Idee der Praktischen Weisheit für die Wirtschaftswissenschaften wiederentdeckt und im Lichte einer zeitgemäßen Neuinterpretation als Leitbild eines integralen Verständnisses von moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft vorgeschlagen werden. Hierfür wird ein Drei-Säulen-Modell eingeführt, das aus transdisziplinärer und intertemporaler Perspektive zum einen die grundlegenden Eigenschaften Praktischer Weisheit und zum anderen die für praktisch weises Handeln notwendigen Kompetenzen darstellt. Dieses Drei-Säulen-Modell basiert dabei auf einer umfassenden Analyse der einschlägigen Weisheitsliteratur (Bachmann, Loza-Adauí, und Habisch 2014) und greift so auf empirische Daten, beispielsweise aus der psychologischen Weisheitsforschung, ebenso zurück wie auf theoretische Inhalte, etwa aus philosophischen oder theologischen Weisheitskonzepten. Dieses Vorgehen, das darauf abzielt, der Diversität der begriffsgeschichtlichen und anwendungsbezogenen Aspekte der Praktischen Weisheit gerecht zu werden, lässt sich in einem zweidimensionalen Analysedesign abbilden, dessen diachrone Achse die Pole Tradition und Innovation und deren synchrone Achse disziplinäres Fachwissen mit transdisziplinären Perspektiven verbindet (vgl. Abbildung 2):

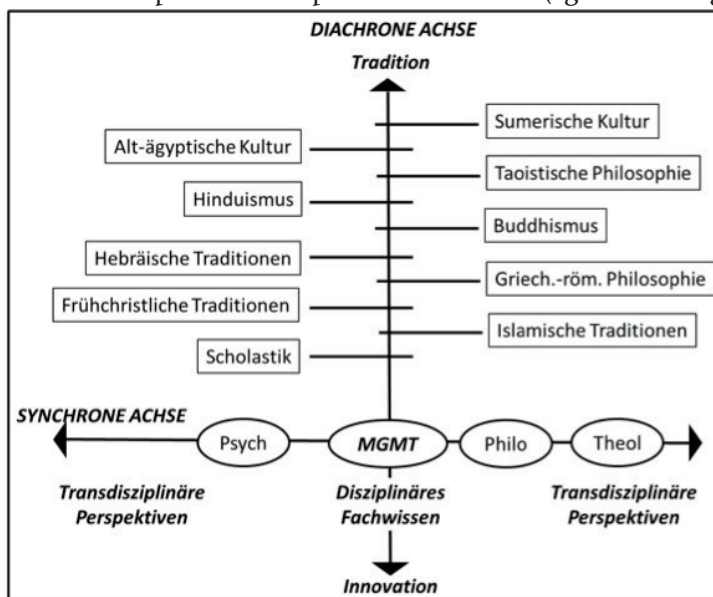


Abbildung 2: Analysedesign (Quelle: eigene Darstellung)



## 1. Die drei Dimensionen Praktischer Weisheit

Untersucht man nun das in Abbildung 2 abgesteckte Territorium einschlägiger Weisheitsliteratur im Hinblick auf inhaltliche Überscheidungen, Verbindungen oder Cluster, dann lassen sich auf einer Meta-Ebene zunächst drei Hauptkategorien Praktischer Weisheit identifizieren, die im Sinne eines Leitbildes für ein neues Verständnis moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in Wert gesetzt werden können:

(A) Die erste Kategorie umfasst die integrative Dimension Praktischer Weisheit und verfolgt eine holistisch ausgerichtete Perspektive. Dabei geht es vor allem um handlungs- und anwendungsorientierte Aspekte wie das Abwägen, Beurteilen, Ausbalancieren oder Integrieren von komplexen Zusammenhängen, sozialer Vielfalt, unterschiedlichen Interessen und Perspektiven oder von Widersprüchen und Polaritäten.

(B) Die zweite Kategorie betrifft die normative Dimension Praktischer Weisheit, die diese grundsätzlich von einer wertfreien ‚Smartness‘ oder ‚Cleverness‘ unterscheidet. Gleichzeitig verknüpft die normative Dimension Praktischer Weisheit diese auf individuelle Ebene eng mit Aspekten des Charakters und Gewissens, auf sozialethischer Ebene mit dem Bereich von Werten und Normen. In diesem Sinn orientiert sich Praktische Weisheit an und motiviert sich aus einer normativen Vorstellung vom Guten an sich bezüglich des ganzen Lebens und darüber hinaus.

(C) Die dritte Kategorie schließlich behandelt die Dimension kulturellen Erbes, das über Generation hinweg weitergegeben wird und zu einem gelingenden Leben beitragen soll. Sie umfasst vielfältige Formen einer Alltagsweisheit, die alle Aspekte des Lebens betrifft und als vorbildhaftes Verhalten, bewährte Überzeugungen und Handlungsempfehlungen, angesammeltes Wissen und Erfahrungen etc. tradiert wird.

Diese drei Dimensionen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern sind wechselseitig aufeinander verwiesen: Um in einer komplexen Situation, in der unterschiedliche Interessenslagen, Strukturen und Kausalitäten zusammen kommen, im Sinne der Praktischen Weisheit eine integrative Entscheidung (A) treffen zu können, gilt es, tradiertes Erfahrungswissen (C) ebenso zu berücksichtigen wie normative Orientierung (B). Gleichzeitig wird das Wissen um gute und wünschenswerte Ziele (B) nur dann zu Praktischer Weisheit führen, wenn dieses Wissen bedingt wird durch überlieferte Traditionen (C) und ausgerichtet ist auf eine konkrete Bewährung in der Praxis und deren Komplexität (A). Schließlich bedarf die Aneignung tradierter Alltagsweisheit (C) sowohl einer normativen Bemessensgrundlage (B), um überlieferte Vorstellungen und Handlungsempfehlungen zu bewerten, als auch der integrativen Fähigkeit (A), Vergangenes für die Gegenwart zugänglich zu machen.

Entsprechend dieser drei Dimensionen lässt sich die eingangs angesprochene Finanzkrise durchaus auch als Fallstudie praktisch törichten Verhaltens lesen: Weder basierten die angewandten Mittel (i.e. Finanzgeschäfte und -strategien, die kurzfristig funktionierten, mittelfristig aber zu implodieren drohten)





auf ganzheitlich integrativen Auswahl- und Entscheidungsprozessen (A), noch waren die normativen Zielvorstellungen (i.e. Finanzgeschäfte und Gewinnmaximierung als Selbstzweck) an spirituellen oder moralischen Grundvorstellungen vom Guten an sich orientiert (B), noch berücksichtigte die gelebte Wirtschaftskultur (i.e. motivationales Framing, geprägt von berechnender Gerissenheit, Selbstinteresse und einem Hang zum Spektakulären) vorbildhaftes Verhalten, Erfahrungen gelingenden Lebens oder bewährte Überzeugungen und Handlungsempfehlungen einer kulturell tradierten Alltagsweisheit (C).

## 2. Die Eigenschaften und Kompetenzen Praktischer Weisheit

In einem zweiten Schritt lässt sich nun eine anwendungsorientierte Ausdifferenzierung dieser drei transdisziplinär und intertemporal synthetisierten Dimensionen vornehmen und zwar sowohl im Hinblick auf die spezifischen Eigenschaften Praktischer Weisheit als auch auf die zu praktisch weiser Führung erforderlichen Kompetenzen. Daraus ergibt sich ein konkretes Bild Praktischer Weisheit, das sich als Drei-Säulen-Modell skizzieren lässt. Dabei ermöglicht die kompetenzbasierte Ausrichtung des Modells eine Verwendung als unmittelbar zugängliche Orientierung oder als einheitlicher Standard zur Evaluation oder Förderung von weiser Führungs- und Entscheidungspraxis (Abbildung 3):

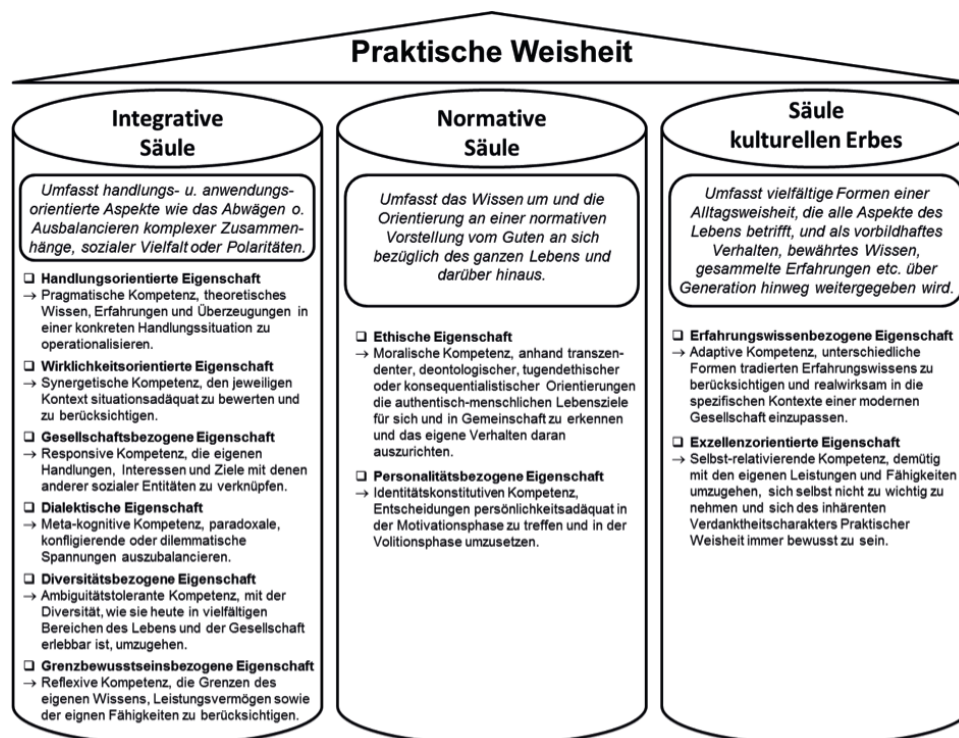
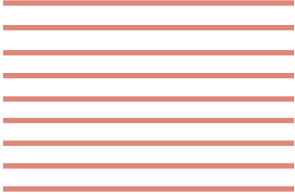


Abbildung 3: Drei-Säulen-Modell Praktischer Weisheit (Quelle: in Anlehnung an Bachmann et al., 2014)



Die erste Säule beinhaltet die integrative Dimension und umfasst die folgenden sechs Eigenschaften und Kompetenzen:

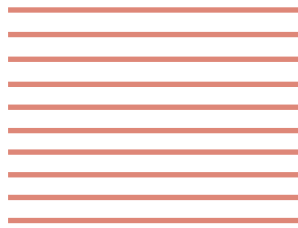
**Handlungsorientierte Eigenschaft:** Praktische Weisheit zielt niemals nur auf theoretische Erkenntnis ab, sondern hat von vornherein auch die Bewährung in der Praxis im Blick. Diese prinzipielle Handlungsausrichtung findet sich bereits in Aristoteles' Verständnis von Praktischer Weisheit als einer nicht nur intellektuellen, sondern auch handlungsleitenden Tugend (NE 1140b25). Diese koordinierende Aufgabe bei der Verwirklichung der Handlungsziele wurde dann in der christlichen Tradition mit dem Bild der Wagenlenkerin der Tugenden (auriga virtutum) aufgegriffen. In moderner Prägung findet sich die handlungsorientierte Eigenschaft Praktischer Weisheit wirkmächtig wieder beispielsweise in dem Bemühen um eine phronetische Sozialwissenschaft (Flyvbjerg 2001), im Pragmatic Strategy-Ansatz von Nonaka und Kollegen (Nonaka und Zhu 2012) oder als prozedurales Wissen im Sinne des Berlin Wisdom Paradigm psychologischer Weisheitsforschung (Baltes und Staudinger 2000).

In diesem Sinn erfordert Praktische Weisheit die pragmatische Kompetenz, theoretisches Wissen, Erfahrungen und Überzeugungen in einer konkreten Handlungssituation zu operationalisieren.

**Wirklichkeitsorientierte Eigenschaft:** Aus phänomenologischer Perspektive ist praktisch weises Handeln grundsätzlich kontextabhängig und berücksichtigt bei der Auswahl der geeigneten Mittel rationale wie nicht-rationale Aspekte einer gegebenen Situation. Als inkludierendes Ereignis betrachtet Praktische Weisheit deshalb notwendigerweise alle Bereiche und Funktionslogiken der komplexen Wirklichkeit in ihren wechselseitigen Interdependenzen. Inspiriert durch Aristoteles beinhaltet etwa das islamische Weisheitsverständnis (al-Hikmah) ebenso wie das des Thomas von Aquin die Disposition, die Eingebundenheit in die Komplexität des eigenen Umfelds zu erkennen und entsprechend die zur Realisierung weisen Handelns erforderlichen Mittel zu ergreifen (applicatio ad opus). Diese wirklichkeitsorientierte Eigenschaft Praktischer Weisheit wird vielfach auch in der weisheitsorientierten Managementforschung aufgegriffen (Alford 2010; Beabout 2012), insbesondere angesichts der Gemengelage einer modernen Wirtschaft, die geprägt ist von Ungewissheiten, Informationsdefiziten, Mehrdeutigkeiten und Unvorhersehbarkeiten (Clark 2010; Intezari und Pauleen 2014). Deshalb transzendiert praktisch weises Management die Eindimensionalität ökonomischer Systemrationalität (Kessler und Bailey 2007; Melé 2010; Nonaka et al. 2014) und verzichtet auf 'one size fits all' Lösungen (Cornuel et al. 2010; Mumford et al. 2000; Pruzan und Pruzan Mikkelsen 2007; Statler 2014; Yuengert 2012).

Entsprechend gehört zur Praktischen Weisheit die synergetische Kompetenz, den jeweiligen Kontext situationsadäquat zu bewerten und zu berücksichtigen.

**Gesellschaftsbezogene Eigenschaft:** Praktische Weisheit medialisiert sich durch soziale Interaktion und in gesellschaftlichen Beziehungsgefügen. Sie ge-



staltet den Zusammenhang zwischen dem intra-personalen Bereich individueller Präferenzen und dem inter- und extrapersonalen Bereich der Mitwelt als ein von Gemeinsinn und Verantwortung getragenes Leben. Von Aristoteles über Thomas von Aquin und Montaigne bis in die Gegenwart unterstreichen Philosophen, dass sich die Praktische Weisheit im Kontext der Polis oder Gemeinschaft bewähren muss. Auch in der Psychologie weisen die Ergebnisse empirischer Weisheitsforschung auf den unabdingbaren Zusammenhang zwischen gelingender Sozialität und Praktischer Weisheit hin (Takahashi und Bordia 2000). In diesem Sinn schließt weises Handeln Eigeninteresse mit ein, geht aber darüber hinaus (Sternberg 1998). Die gesellschaftsbezogene Eigenschaft Praktischer Weisheit findet sich auch innerhalb der weisheitsorientierten Managementforschung wieder, wenn weise Führung als Prozess sozialer Interaktion konzipiert wird (Waddock und Lozano 2013). So betonen etwa Malan & Kriger (1998, S. 244), dass weise Entscheidungen von Managern getroffen werden “based on the knowledge they glean from a strong and constant interaction between them and their context”. Schließlich wird weise Führung auch mit Führungskonzepten wie ‚Compassionate Management‘ oder ‚Servant Leadership‘ verknüpft (Opdebeeck und Habisch 2011).

In diesem Sinn basiert Praktische Weisheit auf der responsiven Kompetenz, die eigenen Handlungen, Interessen und Ziele mit denen anderer sozialer Entitäten zu verknüpfen.

**Dialektische Eigenschaft:** Die proto-integrale Qualität (Küpers 2012, S. 50) praktisch weises Handelns zeigt sich darin, die rechte Balance zwischen unterschiedlichen und auch entgegengesetzten Aspekten zu finden (Hahn et al. 2014; Moberg 2007; Statler und Ross 2006; Sternberg 1998). Solche Spannungen betreffen beispielsweise einen koordinierenden Vermittlungsprozess zwischen allgemeinen Prinzipien und dem in einer gegebenen Situation konkret Gesollten (aristotelisch-thom. Ethik), zwischen Charakter und Geist (Takahashi und Bordia 2000), zwischen partikularen Einzelinteressen und Gemeinwohl (Sternberg 1998) oder zwischen affektiven, reflexiven und kognitiven Handlungsdimensionen (Staudinger 2008). Im Managementkontext ist praktisch weises Verhandlungs- und Vermittlungsvermögen insbesondere gefragt, wenn eine Balance gefunden werden muss zwischen Individualität und Personalität (Alford 2010), organisationalen und Individualinteressen (Earley und Offermann 2007; Kay 2012; Tredget 2010), kurzfristiger und langfristiger Zeitperspektive (McKenna et al. 2009) oder zwischen moralischen Überlegungen und technischem Fachwissen (Grassl 2010; Jones 2005; Zheng et al. 2011).

Dementsprechend erfordert Praktische Weisheit die meta-kognitive Kompetenz, konfligierende, paradoxe oder dilemmatische Spannungen auszubalancieren.

**Diversitätsbezogene Eigenschaft:** Verglichen mit der Antike, wo innerhalb lokal fragmentierter Gesellschaften eine relative Homogenität weltanschaulicher Vorstellungen herrschte, die sich an den unhinterfragt als legitim hingenommenen Sitten und Gebräuchen der Polis-Gemeinschaft orientierte, begegnet uns heute unter den Bedingungen einer modernen, global vernetzten Welt eine große Diversität



von unterschiedlichen, teils kontroversen sozio-kulturellen Denk- und Deutungssystemen. Deshalb muss eine zeitgemäße Adaption der Praktischen Weisheit Heuristiken für den Umgang mit Unterschieden im Werte- und Prioritätenkanon von Einzelpersonen und gesellschaftlichen Systemen entwickeln (Baltes und Staudinger 2000) und bestehende Divergenzen ‚positiv‘ relativieren (Kals und Ittner 2013). In Führungs- und Entscheidungskontexten globaler Absatzmärkte und Produktionsstandorte gilt es, etwa mit einer Vielfalt religiöser Traditionen (Habisch und Loza Adauí 2010; Lenssen et al. 2012), verschiedenen Auffassungen von gelingendem Leben und lebenswerten Zielen (Ellett, 2012) oder mit unterschiedlichen Wertvorstellungen (Bai und Roberts 2011; Ben-Hur und Jonsen 2012, S. 968-9) umzugehen.


Insofern erfordert Praktische Weisheit die ambiguitätstolerante Kompetenz, mit der Diversität, wie sie heute in vielfältigen Bereichen des Lebens und der Gesellschaft erlebbar ist, umzugehen.

**Grenzbewusstseinsbezogene Eigenschaft:** Bereits den Philosophen der Antike galt das Bewusstsein der eigenen Grenzen und Beschränkungen als unabdingbarer Bestandteil von Weisheit. Ebenso impliziert das aus der Psychologie stammende Gleichgewichtsmodell der Weisheit die Notwendigkeit einer Reflexion der Begrenztheit des Selbst (Sternberg 1998). Im Managementkontext gewinnt diese Eigenschaft Praktischer Weisheit Relevanz etwa bei einer umsichtigen Bewertung der eigenen Führungsqualitäten (Ben-Hur und Jonsen 2012) oder der rechtzeitigen Suche nach einem Nachfolger (Cheng 2011). So schützt praktisch weises Management auch vor den Gefahren personenzentrierter Führung, die in einen elitären Individualismus und einer mystischen Verklärung der charismatischen Führungsfigur münden kann (Küpers 2012).

Entsprechend beinhaltet Praktische Weisheit die reflexive Kompetenz, die Grenzen des eigenen Wissens, Leistungsvermögen sowie der eigenen Fähigkeiten zu berücksichtigen.

Die zweite Säule der Praktischen Weisheit beinhaltet die normative Dimension und umfasst die folgenden zwei Eigenschaften und Kompetenzen:

**Ethische Eigenschaft:** Wesentlicher Bestandteil praktisch weisen Handelns ist die Berücksichtigung von und die Ausrichtung an der Frage nach dem moralischen Gesollten. Diese normative Orientierung Praktischer Weisheit unterscheidet sie wesentlich von einer moralisch indifferenten Schlauheit und Zweckrationalität oder einer gar unmoralischen Verschlagenheit. In der aristotelisch-thomistischen Tradition handelt diejenige Person praktisch weise, die ihr Handeln am guten Leben im Ganzen oder am Ziel äußersten Seinskönnens (*fnis ultimus*) ausrichtet. Und auch in den impliziten Weisheitsmodellen der Psychologie nimmt die Fähigkeit zur Orientierung an religiösen und spirituellen Wertvorstellungen eine zentrale Stellung ein (Bluck und Glück 2005). Aus motivationspsychologischer Perspektive bilden weise Personen dabei einen individuellen moralischen Stil aus, der sich in jeweils unterschiedlicher Ausprägung an emotionalen und empathischen Erfahrungen, an Vorbildern und dem Wunsch diesen zu entsprechen oder an der kognitiven Einsicht des moralisch gebotenen Handelns orientiert (Wagner 2013, S.



84 f.). Dass die ethische Eigenschaft Praktischer Weisheit gerade auch in ökonomischen Kontexten von großer Bedeutung ist, zeigt dabei der Wirtschaftsprofessor Charles Clark (2010, S. 684): “Economic actions are necessarily ethical and cannot help being so, for they involving choosing (which requires criteria of choice) and because all economic actions are necessarily social actions, working or exchanging with others”. Deshalb sind Wissen und Intellekt alleine nicht genug um eine weise Führungspersönlichkeit zu werden. Denn ohne einen ethischen Bezugspunkt kann ein Manager möglicherweise intelligent, erfolgreich oder gerissen, nicht aber praktisch weise handeln. Jüngste Weisheitsforschungen im Managementbereich greifen dieses emotionale und motivationale Charakteristikum Praktischer Weisheit auf und stellen eine positive Verbindung her zwischen einerseits innovativer und effektiver Managementpraxis und andererseits moralisch fundiertem Verhalten (Nonaka und Zhu 2012) oder Träumen und Visionen (Gibson 2008; Gottlieb 2012; Waddock 2014).

In diesem Sinn schließt Praktische Weisheit die moralische Kompetenz mit ein, anhand transzendenter, deontologischer, konsequentialistischer oder tugendethischer Orientierungen die authentisch-menschlichen Lebensziele für sich und in Gemeinschaft zu erkennen und das eigene Verhalten daran auszurichten.


**Personalitätsbezogene Eigenschaft:** Praktische Weisheit konstituiert sich immer auch als leiblich situierte Praxis, indem sie die Vorzugswürdigkeit einer Handlung oder Entscheidung nicht als allgemeingültige Empfehlung, sondern als das von einer konkreten Person selbst hic et nunc Geforderte erkennt. So beobachtet etwa die implizite Weisheitsforschung der Psychologie eine unvermittelte und untrennbare Verbindung zwischen dem Phänomen der Weisheit einerseits und der weisen Person als, Träger der Weisheit‘ andererseits (Takahashi und Bordia 2000). In verschiedenen philosophischen Traditionen ist Weisheit eng verknüpft mit personengebundenen Verhaltensweisen wie Selbstdisziplin und -kontrolle. Auch in der heutigen Managementliteratur wird ein Führungsstil, der geprägt ist von effekthaschender Selbstdarstellung und persönlichen Vorlieben, als Ausdruck praktisch törichter Leitungskultur gesehen (van den Muyzenberg 2014). Vielmehr gilt authentische, glaubhafte und vertrauenswürdige Führung als Ausdruck Praktischer Weisheit (Jones 2005), die nicht zuletzt auch die Überzeugungskraft gesteckter Ziele nach außen hin erhöht (Cheng 2011; Nonaka und Toyama 2007).

Insofern basiert Praktische Weisheit auf der identitätskonstitutiven Kompetenz, Entscheidungen persönlichkeitsadäquat in der Motivationsphase zu treffen und in der Volitionsphase durchzuführen.

Die dritte Säule der Praktischen Weisheit beinhaltet die Dimension kulturellen Erbes und umfasst die folgenden zwei Eigenschaften und Kompetenzen:

**Erfahrungswissenbezogene Eigenschaft:** Das Bestreben von sozialen Gemeinschaften, Ressourcen Praktischer Weisheit in Form von bewährtem Wissen, praktischen Ratschläge oder philosophischen Reflexionen an die nachfolgenden Generationen weiter zu geben, ist als fester Bestandteil nahezu in allen Kulturen an-





zutreffen. Inwieweit diese tradierte Alltagsweisheit auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaften fruchtbar gemacht werden kann, ist Thema jüngster Forschungsarbeiten (Habisch und Bachmann 2015; Malloch 2010). Beispielweise wird Praktische Weisheit analysiert als Fähigkeit, die eigene Tradition in Entscheidungsprozesse einzubeziehen (Bai und Roberts 2011; Ben-Hur und Jonsen 2012; Zheng et al. 2011), als Möglichkeit, die eigene Unternehmenskultur zu bereichern (Almog-Bareket und Kletz 2012; Kay 2012; Tredget 2010), als Impulsgeber für Innovation und unternehmerisches Denken (Kahane 2012) und schließlich als ganzheitlichen Ansatz zur Mitarbeiterförderung, bei der eine Kongruenz angestrebt wird zwischen abstrakten Wertvorstellungen und konkretem Verhalten (Fontaine et al. 2012; Hassi 2012).

Entsprechend beinhaltet die Praktische Weisheit die adaptive Kompetenz, unterschiedliche Formen tradierten Erfahrungswissens zu berücksichtigen und realwirksam in die spezifischen Kontexte einer modernen Gesellschaft einzupassen.

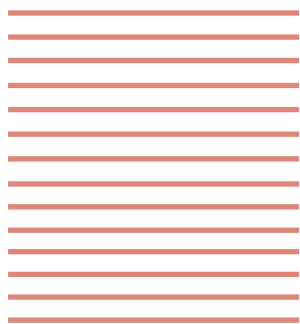
**Exzellenzorientierte Eigenschaft:** In vielen Traditionen und Kulturen besitzt die Weisheit einen Göttlichkeits- oder Exzellenzcharakter, etwa wenn für Platon wahre Weisheit den Göttern vorbehalten ist oder König Salomon Weisheit als Geschenk Gottes erhält (1 Kg 3,12). Damit wird vor allem ein zweifacher Sinngehalt transportiert: Zum einen erhält die Weisheit den Status eines idealen, quasi-utoptischen Zielpunkts menschlichen Handelns, der immer höchst erstrebenswert, jedoch nur schwer zu erreichen ist. Zum anderen wird die Weisheit eher als eine Art göttliches Geschenk beschrieben denn als eine rein menschliche Errungenschaft. Gerade im Hinblick auf die Management-Community diagnostiziert der Philosoph und Managementforscher Gregory Beabout in diesem Zusammenhang: „It is a common vice for an individual with expert knowledge, especially of an abstract, theoretical sort, to think one knows more than one really does“ (2012, S. 424). Deshalb ist sich weise Führungspraxis der Gefahr von Selbstüberschätzung und narzisstischer Präokkupation gerade auch im Gefühl des eigenen Erfolgs bewusst (Kaipa und Radjou 2013; Nonaka et al. 2014; Van den Muyzenberg 2014).

In diesem Sinn erfordert Praktische Weisheit die selbst-relativierende Kompetenz, demütig mit den eigenen Leistungen und Fähigkeiten umzugehen, sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen und sich des inhärenten Verdanktheitscharakters Praktischer Weisheit bewusst zu sein.

## V. Diskussion und Ausblick

Die eingangs skizzierten Probleme und Erosionserscheinungen der letzten Jahrzehnte sind in exemplarischer Form Ausdruck dafür, dass das Zusammenspiel eines immer komplexeren und interdependenten Wirtschaftssystems mittels institutionell steuernder Maßnahmen allein nicht zu garantieren ist. Auch wenn hier erhebliches Optimierungspotential ausgemacht und teilweise auch genutzt wurde (Hardware-Frage), erscheint ein solches Vorhaben zumindest ergänzungsbedürftig angesichts prinzipieller Unvollständigkeit und fehlender Überprüfbar-





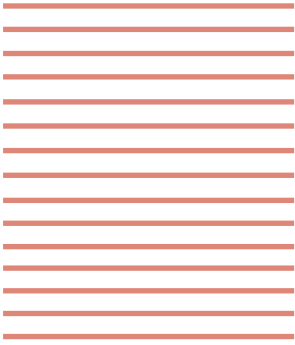
keit globaler institutioneller Regeln (Wieland 2007, S. 20-25). Dies erscheint umso dringender im Kontext der stetigen Zunahme von Macht und Einfluss multinationaler Konzerne und Unternehmensallianzen, deren Umsatz oft nicht nur das BIP vieler oft defizitär haushaltender Nationalstaaten übersteigt (Hansen 2004, S. 64; Palazzo 2009, S. 20), sondern die zudem den strukturellen Vorteil haben, dass durch die Etablierung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien die Relevanz des für die Politik bedeutsamen Raum-Faktors abnimmt, während der Zeit-Faktor, bei dem (globale) Unternehmen Effizienzvorteile besitzen, einen Bedeutungszuwachs verzeichnet (Gerum 1989, S. 147).

Konsequenterweise ergibt sich hieraus die Notwendigkeit von ökonomischen Denk- und Verhaltensweisen, die – als Ergänzung (zwischen)-staatlicher politischer Steuerung – zu stabilen wirtschaftlichen und sozio-kulturellen Lebens- und Überzeugungsgemeinschaften beitragen helfen können (Software-Frage). Eine Führungs- und Entscheidungspraxis aber, die sich an Leitbildern und Systemimperativen mathematisch-mechanischer Prägung (formale Dimension) einerseits und utilitaristisch-quantitativer Prägung (materiale Dimension) andererseits ausrichtet und auf diese Weise systematisch die Chancen für ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltig erfolgreiches Unternehmertum verringert, erscheint hierfür gänzlich ungeeignet. Demgegenüber wurde hier dafür plädiert, das Leitbild der Praktischen Weisheit in die Wirtschaftswissenschaften einzuführen und so zu einem integralen Verständnis moderner Führungs- und Entscheidungspraxis beizutragen.

Ohne dass an dieser Stelle die vielfältigen praktischen und methodologischen Implikationen eines solchen Programms im Detail diskutiert werden können, erscheint es bedeutsam, zumindest auf drei grundlegende weiterführende Aspekte einzugehen:

### ***Praktisch weise Führungs- und Entscheidungspraxis als Vernetzungszusammenhang der gleichursprünglichen Dimensionen Ethik und Ökonomik***

Aus wissenschaftstheoretischer Perspektive stellt das Zuordnungsverhältnis zwischen Ökonomik und Ethik das Grunddilemma der traditionellen wirtschafts- und unternehmensethischen Debatten dar (Gerlach 1999; Jung 2013). Dabei reichen die Positionen von dem sprichwörtlich gewordenen ‚Oxymoron Wirtschaftsethik‘, über die ‚Gestaltung einer geeigneten Rahmenordnung‘ bis hin zur ‚Domestizierung einer unmenschlichen Marktlogik‘. In kritischer Abgrenzung des eigenen Standpunkts wird dabei den jeweils anderen ethisch-ökonomischen Verhältnisbestimmungen eine ex ante Determinierung der einen Disziplin gegenüber der anderen oder eine Missachtung der disziplinären Eigengesetzlichkeit und Systemlogik vorgeworfen. Jenseits solcher Auseinandersetzungen basiert das Leitbild praktisch weiser Führung auf der Annahme eines Vernetzungszusammenhangs der gleichursprünglich eine ökonomische und eine moralische Dimension umfasst. Beide Dimensionen stellen damit einen von den Wirtschaftsakteuren zu gestaltenden Faktor dar (Jung 2013, S. 45) und sind gleichermaßen Voraussetzung für das Gelingen nachhaltig erfolgreichen Unternehmertums. Damit erscheint die standardökonomische Fiktion von Managern als eindimensionalen ökonomi-



schen Entscheidungsmaschinen ebenso realitätsfern wie die Vorstellung von rein altruistischen Wohltätern (Hansen 2004, S. 65; Wieland 2005, S. 46).

Im Sinne des Leitbilds der Praktischen Weisheit gilt es deshalb, ökonomischen Imperialismus ebenso zu vermeiden wie ethische Hegemonialansprüche, um die inhärenten Probleme und die prinzipielle Begrenztheit von wissenschaftstheoretischen „Dominanzmodellen“ zu überwinden. Insbesondere kann ein solches Unterfangen dazu beitragen, breitere und realistischere Definitionen von wirtschaftlichem Erfolg in der Führungs- und Entscheidungspraxis zu entwickeln als Voraussetzung für den wechselseitigen Wirkzusammenhang von quantitativen Berechnungen und qualitativen Bewertungen, von monetären Zielgrößen und gesellschaftlichen Anliegen.

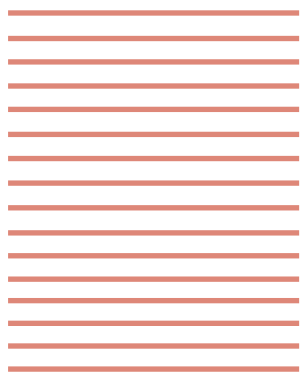
### ***Praktisch weise Führungs- und Entscheidungspraxis als multidimensionales Produkt wechselwirksamer Faktoren***

Während nach der herkömmlichen ökonomischen Theorie Akteure ihren erwarteten Nutzen unter Nebenbedingungen, die, wenn überhaupt, meist als gesellschaftlich induzierte ceteris paribus-Annahme Berücksichtigung finden, maximieren, sind es gerade diese kontextuellen und komplexen Bedingungen des konkreten Anwendungsbezugs, denen weise Führungs- und Entscheidungspraxis besondere Aufmerksamkeit schenkt. Angesichts der stetig zunehmenden Interdependenzen heutiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen sieht sich moderne Führung primär nicht mit eindimensionalen Begründungsproblemen, sondern mit multidimensionalen Entscheidungsproblemen konfrontiert: Die Vorzugswürdigkeit einer konkreten Handlung ergibt sich nicht in erster Linie aus sequentiellen Begründungsketten isolierbarer und abstrakter Argumente, sondern ist das dynamische Ergebnis von ganzheitlich koordinierten Entscheidungsprozessen verschiedener synergetisch wirkender Faktoren.

Eine weisheitsorientierte Forschung muss deshalb die vielschichtigen Wirkzusammenhänge wirtschaftlicher Praxis in die Modelle und Theorien der Ökonomie einpflegen und neben der ökonomischen Dimension auch die fundamentale Bedeutung der moralischen, sozialen und ökologischen Dimensionen herausstellen. Insbesondere gilt es, einen Wandel der Führungskultur von ‚quantitativer Cleverness‘ (Maximierung einer Produktions- oder Nutzenfunktion) hin zu ‚qualitativer Weisheit‘ (Optimierung multidimensionaler Prozesse) herbeizuführen.

### ***Praktisch weise Führungs- und Entscheidungspraxis als Ausdruck intrinsischer Motivation und professionellen Ethos‘***

In den letzten Jahren geriet in der Managementforschung der lange Zeit vorherrschende Ansatz des Behaviorismus zunehmend in die Kritik (Blessin und Wick 2014, S. 163): Entsprechend dem Stimulus-Response-Schema wurden hier Angestellte oder Mitarbeiter als triviale Reaktionsapparate betrachtet, auf die durch die Identifizierung und Betätigung der entsprechenden ‚Stellhebel‘ im Sinne des Unternehmens erfolgreich Einfluss genommen werden konnte. Als Beispiel nennt Sumantra Ghoshal (2005), ehem. Professor an der London Business School, in seinem einschlägigen Artikel „How Bad Management Theory is Destroying Good Management Practise“ das ‚Principal-Agent-Theorem‘, nach



dem das Verhalten des Agenten (in der Regel des angestellten Managers) als ausschließlich eigeninteressiert und opportunistisch modelliert wird. Um dennoch seinen Willen durchzusetzen, muss der Prinzipal (in der Regel der Kapitalbesitzer) dem Agenten durch Bonuszahlungen Anreize setzen, um ihn in die von ihm gewünschte Richtung zu bewegen. Solche und ähnliche Führungsmodelle zementierten jedoch letztlich nur die Interessenkonflikte zwischen Eigentümern und Managern/Angestellten und führten zu einer Kultur des Misstrauens und zu steigenden Transaktionskosten. Der Ökonom Bruno Frey und Kollegen haben in einer Reihe von Beiträgen das theoretische Fundament für diesen Befund geliefert, indem sie darauf hinwiesen, dass ein Übermaß ‚extrinsischer‘ Motivationsstrategien (Managerentlohnung durch umfangreiche und detaillierte Leistungskriterien) für ein Unternehmen durchaus die unerwünschte Nebenwirkung aufweisen kann, ‚intrinsische‘ Motivation (Engagement für eine Sache um ihrer selbst willen) zu verdrängen und eine ‚Söldnermentalität‘ herbeizuführen (Frey 1992; Frey und Jegen 2001).

Im Sinne praktisch weisen Managements gilt es deshalb, unterkomplexe Reiz-Reaktion-Schemata der Angestellten- und Mitarbeiterführung zu überwinden und jenseits von ausschließlich extrinsischen Kontroll- und Anreizmechanismen den emotionalen Wurzeln sittlichen Handelns und der individuellen Entfaltung der Persönlichkeit ausdrücklich Beachtung zu schenken. Insbesondere bietet eine solche Führungskultur die Chance, intrinsische Motivation und professionelles Ethos zu fördern, so dass die innerer Überzeugung von den eigenen Ideen, Werten und Idealen, die ehrliche Begeisterung durch ein identitätsstiftendes Zusammengehörigkeitsgefühl sowie die Hoffnung auf eine erfolgreiche persönliche Zukunft als motivationale Komponente eingebracht werden können. Auf diese Weise resultiert weise Führung im Unternehmen in hoher Mitarbeiterbindung und -motivation sowie Leistungsbereitschaft und -fähigkeit (Wagner 2013).

Die Praktische Weisheit wurde hier als ein neues Leitbild für ein integrales Verständnis von moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft vorgeschlagen und diskutiert. Als integrative, normative und das kulturelle Erbe reflektierende Praxis vermag weise Führung auf Infragestellungen und Herausforderungen einer immer komplexeren und interdependenten Welt aktiv und adäquat einzugehen. Angesichts der Vielschichtigkeit der Problemlagen und negativen Effekte, die weithin im Zusammenhang mit dem Wirtschaftsgeschehen gesehen werden, sollte hier jedoch Praktische Weisheit keinesfalls als Allheilmittel präsentiert werden. Doch scheint sie einen Beitrag zur Korrektur der wirtschaftswissenschaftlichen Leitbilder und Systemimperative leisten zu können, die zu ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltigerem Unternehmertum führen kann. In diesem Sinn entwirft das hier vorgeschlagene Drei-Säulen-Modell ein konkretes Bild Praktischer Weisheit und zwar sowohl im Hinblick auf deren spezifischen Eigenschaften als auch auf die zu praktisch weiser Führung erforderlichen Kompetenzen. Auf diese Weise mag es als Ausgangspunkt dienen – für die Wissenschaft im Sinne einer transdisziplinären und intertemporalen Grundlegung für weiterführende theoretische wie empirische Forschung und für die Praxis als unmittelbar zugängliche Orientierung oder



einheitlicher Standard zur Evaluation oder Förderung praktisch weiser Führung und Entscheidungsfindung.

Die Frage, welche Rolle das Leitbild der Praktischen Weisheit zukünftig spielen kann, erscheint nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes von großer Bedeutung. Wie die Antwort darauf ausfallen wird, hängt dabei maßgeblich von der Entwicklung weisheitsbasierter, innovativer Ideen und Konzepte sowie von deren Verwirklichung und Bewährung im wirtschaftlichen Alltag ab. Zu beidem soll dieser Artikel einen ersten Beitrag leisten.

## Anmerkungen

1) Dieser Artikel beruht auf einem Vortrag, der anlässlich der Tagung der Sektion Wirtschafts- und Sozialwissenschaft der Görres-Gesellschaft am 13./14. November 2014 in Augsburg gehalten wurde und verdankt der anschließenden Diskussion wertvolle Anregungen und Hinweise.

2) Besonderer Dank gilt dem initiiierenden Herausgeber Harald Jung und einem anonymen Reviewer für dessen hilfreiche Unterstützung bei der Entwicklung und Fertigstellung dieses Beitrags.

## Literaturhinweise

**Alford**, Helen (2010), The practical wisdom of personalism, *Journal of Management Development*, Vol. 29(7/8), S. 697–705.

**Almog-Bareket**, Granit und Pierre Kletz (2012), Jethro's understanding of administration and the convergence of inter-organizational goals, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 889–900.

**Alvesson**, Mats, Todd Bridgman und Hugh Willmott (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, New York.

**Antonacoplou**, Elena P. (2010), Making the Business School More 'Critical': Reflexive Critique Based on Phronesis as a Foundation for Impact, *British Journal of Management*, Vol. 21, S. 6–25.

**Aristoteles** (1969/2013), *Nikomachische Ethik*, F. Dirlmeier (Hg.), Ditzingen.



- Bachmann**, Claudius (2014), Can Practical Wisdom be Taught in Business Schools?: An Inquiry-Based Learning Approach for Management Education, in: Patrick Blessinger und John M. Carfora (2014), *Inquiry-Based Learning for the Arts, Humanities, and Social Sciences: A Conceptual and Practical Resource for Educators*, Bingley, S. 277-302.
- Bachmann**, Claudius, Christian Loza Adai und André Habisch (2014), Why the Question of Practical Wisdom Should Be Asked in Business Schools: Towards a Holistic Approach to a Renewal of Management Education, URL: <http://ssrn.com/abstract=2460665> (abgerufen am 09.12.2015).
- Bai**, Xuezhun und William Roberts (2011), Taoism and its model of traits of successful leaders, *Journal of Management Development*, Vol. 30, S. 724-739.
- Baltes**, Paul B. und Ursula M. Staudinger (2000), Wisdom: A Metaheuristic to Orchestrate Mind and Virtue Towards Excellence, *American Psychologist*, Vol. 55, S. 122-136.
- Beabout**, Gregory R. (2012), Management as a domain-relative practice that requires and develops practical wisdom, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22, S. 405-432.
- Ben-Hur**, Shlomo und Karsten Jonsen (2012), Ethical leadership: lessons from Moses, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 962-973.
- Bennis**, Warren G. und James O'Toole (2005), How business schools lost their way, *Harvard Business Review*, Vol. 83, S. 96-104.
- Biloslavo**, Roberto und Bernard McKenna (2013), Evaluating the process of wisdom in wise political leaders using a developmental wisdom model, in: Wendelin Küpers und David J. Pauleen (Hg.), *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*, Farnham, S. 111-132.
- Blessin**, Bernd und Alexander Wick (2014), *Führen und führen lassen*, Konstanz.
- Bluck**, Susan und Judith Glück (2005), From the Inside Out: People's Implicit Theories of Wisdom, in: Robert J. Sternberg und Jennifer Jordan (Hg.), *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*, New York, S. 84-109.
- Bright**, David S., Bradley A. Winn und Jason Kanov (2014), Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, S. 445-460.
- Cheng**, Chung-Ying (2011), Confucian global leadership in Chinese tradition: classical and contemporary, *Journal of Management Development*, Vol. 30, S. 647-662.

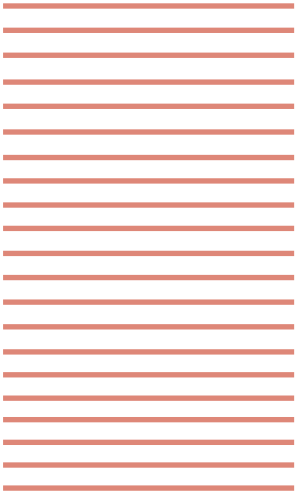


- Clark**, Charles (2010), Practical wisdom and understanding the economy, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 678-685.
- Cockfield**, Geoff, Ann Firth und John Laurent (2007), *New Perspectives on Adam Smith's The Theory of Moral Sentiments*, Cheltenham.
- Cooper**, John M. (2012), *Pursuits of Wisdom: Six Ways of Life in Ancient Philosophy from Socrates to Plotinus*, Princeton.
- Cornuel**, Eric, André Habisch und Pierre Kletz (2010), The practical wisdom of the Catholic social teachings, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 747-754.
- DeNisi**, Angelo S. und Carrie Belsito (2007), Wisdom and Human Resource Management, in: Eric H. Kessler und James R. Bailey (Hg.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*, Thousand Oaks, S. 295-325.
- Dierksmeier**, Claus (2013), Kant on Virtue, *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, S. 597-609.
- Dierksmeier**, Claus (2011), The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, S. 263-283.
- Earley**, P. Cristopher und Lynn R. Offermann (2007), Wisdom, culture, and organizations, in: Eric H. Kessler und James R. Bailey (Hg.), *Handbook of organizational and managerial wisdom*, Thousand Oaks, S. 295-325
- Ellett**, Frederick S. (2012), Practical Rationality and a Recovery of Aristotle's 'Phronesis' for the professions, in: Elizabeth A. Kinsella und Allan Pitman, *Phronesis as Professional Knowledge: Practical Wisdom in the Professions*, Rotterdam, S. 13-33.
- Ferrari**, Michel, Aftab Kahn, Marcus Benayon und Julie Nero (2011), Phronesis, Sophia, and Hochma: Developing Wisdom in Islam and Judaism, *Research in Human Development*, Vol. 8, S. 128-148.
- Ferraro**, Fabrizio, Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton (2005), Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling, *Academy of Management Review*, Vol. 30, S. 8-24.
- Flyvbjerg**, Bent (2001), *Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*, Cambridge.
- Fontaine**, Rodrigue, Gapur Oziev und Hussein Hassan-Hussein (2012), Evaluating Chris Argyris's ideas: an Islamic perspective, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 1046-1057.



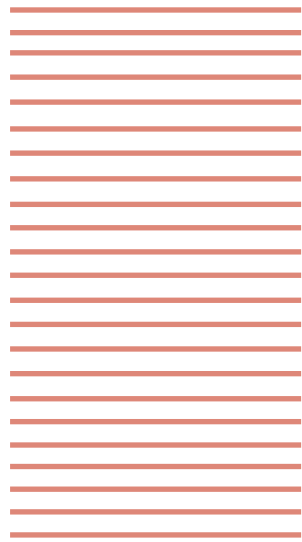


- Frey, Bruno S.** (1992), *Tertium Datur: pricing, regulation, and intrinsic motivation*, *Kyklos*, Vol. 45, S. 161-84.
- Frey, Bruno S. und Reto Jegen** (2001), *Motivation Crowding Theory*, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, S. 589-611.
- Friedman, Milton** (1966), *Essays In Positive Economics*, Chicago.
- Gadamer, Hans-Georg** (1960/2010), *Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, Tübingen, S. 317-330.
- Gerlach, Jochen** (1999), *Das Zuordnungsverhältnis von Ethik und Ökonomik als Grundproblem der Wirtschaftsethik*, in: Wilhelm Korff, Alois Baumgartner, Hermann Franz, Joachim Genosko, Karl Homann, Christian Kirchner, Wolfgang Kluxen, Hans Ulrich Küpper, Arnold Picot und Trutz Rendtorff (Hg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Berlin, Bd. 1, S. 834-883.
- Gerum, Elmar** (1989), *Neoinstitutionalismus, Unternehmensverfassung und Unternehmensethik*, in: Bernd Biervert und Martin Held (Hg.), *Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie*, Frankfurt, S. 134-155.
- Ghoshal, Sumantra** (2005), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, S. 75-91.
- Giacalone, Robert A.** (2004), *A Transcendent Business Education for the 21st Century*, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, S. 415-420.
- Gibson, Paul S.** (2008), *Developing practical management wisdom*, *Journal of Management Development*, Vol. 27, S. 528-536.
- Gottlieb, Eli** (2012), *Mosaic leadership: charisma and bureaucracy in Exodus 18*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 974-983.
- Grassl, Wolfgang** (2010), *Aquinas on management and its development*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 706-715.
- Habisch, André** (2012), *The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 912-924.
- Habisch, André und Bachmann, Claudius** (2015), *Empowering Practical Wisdom: Spiritual traditions and their role in the global business world of the 21st century*, in: André Habisch und René Schmidpeter (Hg.), *Practical Wisdom* (2016).

- 
- Habisch**, André und Christian Loza Adauí (2010), Seasoning Business Knowledge: Challenging Recent Catholic Social Thought, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 660-668.
- Hassi**, Abderrahman (2012), Islamic perspectives on training and professional development, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 1035-1045.
- Hansen**, Ursula (2004), Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case, in: Ursula Schneider und Peter Steiner (Hg.), *Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung*, Wiesbaden, S. 59-83.
- Hayek**, Friedrich A. v. (1989), The Pretence of Knowledge, *The American Economic Review*, Vol. 79, S. 3-7.
- Intezari**, Ali und David J. Pauleen (2014), Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuos Enough to Succeed in Volatile Times?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, S. 393-404.
- Jones**, Coy A. (2005), Wisdom Paradigms for the Enhancement of Ethical and Profitable Business Practices, *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, S. 363-375.
- Jung**, Harald (2013), Wirtschaft, Wissenschaft und Ethik: Ökonomik als „Handlungswissenschaft“ und der Mensch als sinnorientierter „homo teleologicus“, *Zeitschrift für Marktwirtschaft und Ethik*, 1. Jg., S. 30-47.
- Kaipa**, Prasad und Navi Radjouv (2013), *From Smart to Wise: Acting and Leading with Wisdom*, San Francisco.
- Kals**, Elisabeth und Heidi Ittner (2013), Erlebte Gerechtigkeit in Konflikten und in der Mediation, in: Nina Dethloff, Burkhard Hess, Elisabeth Kals, Heidi Ittner, Jörg Ennuschat, Hans-Jürgen Kerner und Herbert Roth (Hg.), *Freiwilligkeit, Zwang und Gerechtigkeit im Kontext der Mediation*, Frankfurt a.M., S. 45-66.
- Kant**, Immanuel, *Gesammelte Schriften*, zitiert nach der Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin 1902 ff.
- Kay**, Avi (2012), Pursuing justice: workplace relations in the eyes of Jewish tradition, *Journal of Management Development*, Vol. 31, S. 901-911.
- Kessler**, Eric H. und James Bailey (2007), Introduction - Understanding, Applying, and Developing Organizational and Managerial Wisdom, in: Eric H. Kessler und James R. Bailey (Hg.), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*, California, S. xv-lxxiv.
- Khurana**, Rakesh (2007), *From Higher Aims to Hired Hands*, Princeton.



- Kinsella**, Elizabeth A. und Allan Pitman (2012), *Phronesis as Professional Knowledge: Practical Wisdom in the Professions*, Rotterdam.
- Küpers**, Wendelin M. (2012), Die Bedeutung von praktischer Weisheit für die integrale Führungs- und Organisationspraxis, *Wirtschaftspsychologie*, 3. Jg., S. 46-57.
- Küpers**, Wendelin M. und David J. Pauleen (Hg.) (2013), *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice*, Surrey.
- Lenssen**, Gilbert, Theodore R. Malloch, Eric Cornuel und Andrew Kakabadse (2012), Practical wisdom in management from the religious and philosophical traditions, *Journal of Management Development*, Vol. 30, S. 989-990.
- Malloch**, Theodore R. (2010), Spiritual Capital and Practical Wisdom, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 755-759.
- Marshall**, Alasdair, Denise Baden und Marco Guidi (2013), Can an Ethical Revival of Prudence Within Prudential Regulation Tackle Corporate Psychopathy?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 117, S. 559-568.
- Melé**, Domènec (2010), Practical wisdom in managerial decision making, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 637-645.
- Mintzberg**, Henry (2004), *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco.
- Moberg**, Dennis J. (2007), Practical Wisdom and Business Ethics, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, S. 535-561.
- Mumford**, Michael D., Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs Edwin A. Fleishman (2000), *Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems*, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, S. 11-35.
- Neurath**, Otto, Hans Hahn und Rudolf Carnap (1929), *Wissenschaftliche Weltanschauung: Der Wiener Kreis*, Wien.
- Nonaka**, Ikujiro, Robert Chia, Robin Holt und Vesa Peltokorpi (2014), Wisdom, management and organization, *Management Learning*, Vol. 5, S. 365-376.
- Nonaka**, Ikujiro und Ryoko Toyama (2007), Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, S. 371-394.
- Nonaka**, Ikujiro und Zhichang Zhu (2012), *Pragmatic Strategy: Eastern Wisdom, Global Success*, Cambridge.



- Opdebeeck**, Hendrik und André Habisch (2011), Compassion: Chinese and Western perspectives on practical wisdom in management, *Journal of Management Development*, Vol. 30, S. 778-788.
- Osbeck**, Lisa M. und Daniel N. Robinson (2005), Philosophical Theories of Wisdom, in: Robert J. Sternberg und Jennifer Jordan (Hg.), *A Handbook of Wisdom, Psychological Perspectives*, Cambridge, S. 61-83.
- Palazzo**, Guido (2009), Die Privatisierung von Menschenrechtsverletzungen: Eine Skizze der demokratietheoretischen Herausforderungen des global entfesselten Kapitalismus, in: Josef Wieland (Hg.), *CSR als Netzwerk-governance: Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten*, Marburg, S. 17-36.
- Pruzan**, Peter und Kerstin Pruzan-Mikkelsen (2007), *Leading with Wisdom*, Sheffield.
- Racelis**, Aliza D. (2014), Examining the Global Financial Crisis from a Virtue Theory Lens, *Asia-Pacific Social Science Review*, Vol. 14, S. 23-38.
- Rhonheimer**, Martin (1994), *Praktische Vernunft und Vernünftigkeit der Praxis, Handlungstheorie bei Thomas von Aquin in ihrer Entstehung aus dem Problemkontext der aristotelischen Ethik*, Berlin.
- Roca**, Esther (2008), Introducing Practical Wisdom in Business Schools, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, S. 607-620.
- Rooney**, David, Bernard McKenna und Peter Liesch (2010), *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*, New York.
- Takahashi**, Masami und Prashant Bordia (2000), The concept of wisdom: A cross-cultural comparison, *International Journal of Psychology*, Vol. 35, S. 1-9.
- Statler**, Matt (2014), Developing wisdom in a business school?: Critical reflections on pedagogical practice, *Management Learning*, Vol. 45, S. 397-417.
- Statler**, Matt (2006), Reframing strategic preparedness: an essay on practical wisdom, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 2, S. 99-117.
- Staudinger**, Ursula M. (2008), A Psychology of Wisdom: History and Recent Developments, *Research in Human Development*, Vol. 5(2), S. 107-102.
- Sternberg**, Robert J. (1998), A Balance Theory of Wisdom, *Review of General Psychology*, Vol. 2, S. 347-365.



- Tredget**, Dermot A. (2010), Practical wisdom and the Rule of Benedict, *Journal of Management Development*, Vol. 29, S. 716-723.
- Trowbridge**, Richard H. und Michel Ferrari (2011), Sophia and Phronesis in Psychology, Philosophy, and Traditional Wisdom, *Research in Human Development*, Vol. 8, S. 89-94.
- Van den Muyzenberg**, Laurens (2014), The contribution of Buddhist wisdom to management development, *Journal of Management Development*, Vol. 33, S. 741-750.
- Waddock**, Sandra und Josep M. Lozano (2013), Developing More Holistic Management Education: Lessons Learned From Two Programs, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 12, S. 265-284.
- Waddock**, Sandra (2014), Wisdom and Responsible Leadership: Aesthetic Sensibility, Moral Imagination, and Systems Thinking, in: Daryl Koehn und Dawn Elm (Hg.), *Aesthetics and Business Ethics*, Dordrecht, S. 129-147.
- Wagner**, Ursula (2013), *Dimensionen von Weisheit in Führung und Management*, Oldenburg.
- Warke**, Tom (2000), Mathematical Fitness in the Evolution of the Utility Concept from Bentham to Jevons to Marshall, *Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 22, S. 5-27.
- Wieland**, Josef (2005), *Normativität und Governance: Gesellschaftstheoretische und philosophische Reflexionen der Governanceethik*, Marburg.
- Wieland**, Josef (2007), *Die Ethik der Governance*, Marburg.
- Yang**, Shih-Ying (2011), Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, S. 616-632.
- Yuengert**, Andrew M. (2012), *Approximating Prudence: Aristotelian Practical Wisdom and Economics Models of Choice*, Gordonsville.
- Zheng**, Qinqin, Miao Wang, und Zhiqiang Li (2011), Rethinking ethical leadership, social capital and customer relationship, *Journal of Management Development*, Vol. 30, S. 663-674.