

**Kurzzusammenfassung der Werke**  
zur kumulativen Dissertationsleistung im Bereich Christliche Sozialethik und  
Gesellschaftspolitik der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät zum Themengebiet:

**“Practical Wisdom: Management’s No Longer Forgotten Virtue”**

Vorgelegt von:

**Claudius Bachmann**  
Auf der Schanz 49  
D-85049 Ingolstadt

Angestrebter akademischer Grad  
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)

Gemäß § 17 (1) 7 der Rahmenpromotionsordnung der  
Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt im Rahmen des  
Dissertationsverfahrens an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt

Datum der mündlichen Prüfung:  
**10.05.2017**

Genehmigt von:

Erstgutachter: Prof. Dr. André Habisch  
Zweitgutachter: Prof. Dr. mult. Anton Burger

## Inhaltsverzeichnis

1 Übersicht	3
2 Zusammenfassung	4
3 Abstracts	11
Modul 1	11
Modul 2	12
Modul 3	13
Modul 4	14

## 1 Übersicht

### Modul I “Practical Wisdom: Management’s No Longer Forgotten Virtue”<sup>1</sup> (2017)

Autoren: Bachmann, Claudius / Habisch, André / Dierksmeier, Claus

Veröffentlicht in: Journal of Business Ethics<sup>2</sup>, First Online: 12 January 2017, doi: 10.1007/s10551-016-3417-y.

### Modul II “Empowering practical wisdom from religious traditions: a ricoeurian approach”<sup>1</sup> (2016)

Autoren: Habisch, André / Bachmann, Claudius

Veröffentlicht in: International Journal of Corporate Social Responsibility 1(10), 1-9.

### Modul III “Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education”<sup>1</sup> (2014)

Autor: Bachmann, Claudius

Veröffentlicht in: P. Blessinger & J. M. Carfora (Hrsg.), Inquiry-Based Learning for the Arts, Humanities, and Social Sciences: A Conceptual and Practical Resource for Educators, (pp. 277-302). Emerald Group Publishing Limited.

### Modul IV “Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management”<sup>1</sup> (*under review*)

Autoren: Bachmann, Claudius / Sasse, Laura / Habisch, André.

Eingereicht bei: Humanistic Management Journal

---

<sup>1</sup> Double blind peer reviewed paper.

<sup>2</sup> VHB JOURQUAL3: B

## 2 Zusammenfassung

### Der Ruf nach praktischer Weisheit in der Managementforschung

In den letzten Jahrzehnten ist in der Managementforschung weltweit ein selbstreflexiver Diskurs um Inhalte, Methoden und Theorien zu beobachten, der bereits zu Beginn des 21. Jh. einsetzte und sich nach der Finanzkrise noch einmal deutlich verschärft hat. Und so wirken die jüngsten Vorfälle von Missmanagement – etwa die Manipulation von Libor-Zins und Wechselkursen oder die Verbrauchertäuschungen bei Nahrungsmittelproduktion und Abgaswerten – als zusätzliche Brandbeschleuniger in einer Diskussion, die sich vor allem an der selbstzerstörerischen Dynamik einer primär an Gewinn- und Unternehmenswertmaximierung orientierten Wirtschafts(un)kultur entzündete.

Hierbei geriet nicht nur die wirtschaftliche Praxis unter Druck, sondern zunehmend auch die Managementforschung und -ausbildung an Business Schools und Universitäten. Zwar sind die Ursachen und Gründe für die eingangs skizzierten Beispiele dysfunktionaler Managementpraxis vielschichtig, und die bis heute andauernden Aufarbeitungsprozesse enthüllen eine komplexe und polykausale Ursachen- und Wirkungskette. So traten beispielsweise Markt- und Staatsversagen, globale Ungleichgewichte und Regulierungsdefizite ebenso zu Tage wie individualethische Problemlagen und moralisch zweifelhafte persönliche Einstellungen wie Profitgier oder Machtstreben. Zunehmend wird jedoch international auch die Frage gestellt, welche Rolle die Managementforschung und -ausbildung selbst bei diesen Fehlentwicklungen gespielt hat (cf. Adler 2014; Bachmann 2015). So befürchten namhafte Fachvertreter der internationalen Management-Community, dass die vorherrschenden Paradigmen und die entsprechenden Folgeannahmen der Mainstream-Ökonomie – obschon auf rein deskriptiven ökonomischen Modellannahmen beruhend – im Sinne einer ‚sich selbst erfüllenden Prophezeiung‘ durchaus normative Wirkung entfalten und sich auf diese Weise unternehmens- und gesellschaftsschädigend auswirken können und bereits ausgewirkt haben (Ferraro et al. 2005; Ghoshal 2005).

Während die kritische Auseinandersetzung mit der herkömmlichen Managementforschung und -ausbildung in den vergangenen Jahren recht differenziert geleistet wurde, steht die wissenschaftliche Suche nach Potentialen für eine Umgestaltung oder Neuorientierung noch am Anfang. Im Zuge dieser Bemühungen erlebte jedoch jüngst die antike Idee der **praktischen Weisheit** (Practical Wisdom) eine ungeahnte Renaissance in der internationalen Wirtschafts- und Managementliteratur (cf. Bachmann et al. 2017a). Anknüpfungspunkt ist dabei oft die kritische Frage, inwieweit der heutigen Managementforschung und -praxis trotz immensen Fachwissens die praktische Weisheit verloren gegangen ist. In diesem Sinn stellte unlängst

Dennis Moberg, einer der einflussreichsten Wissenschaftler der vergangenen Jahrzehnte im Bereich der Unternehmensethik, bei seiner Präsidialansprache der Business Ethics Society die Frage, "why otherwise clever businesspeople do foolish (i.e. unwise) things" (2007, 535).

### Praktische Weisheit revisited

Dabei beziehen sich die meisten Autoren auf Aristoteles, der im sechsten Buch seiner Nikomachischen Ethik die praktische Weisheit (*phrónesis*) zu den fünf Verstandestugenden rechnet (NE 1139a1-1142a30). Als zentrales Charakteristikum praktischer Weisheit arbeitete Aristoteles dabei ihre Leitfunktion bei der Erkenntnis sittlich guter Handlungsziele heraus, weshalb sie in der antiken Populärphilosophie zur ‚Wagenlenkerin der Tugenden‘ (*auriga virtutum*) avancierte. Von dort führte im Mittelalter der Weg zum Weisheitsbegriff *prudentia*, der am wirkmächtigsten von Thomas von Aquin in seiner *Summa Theologiae* (II-II, 47-56) entfaltet wurde. Erst mit dem Aufkommen kontraktualistischer und konsequentialistischer Theorien musste die praktische Weisheit ihren herausragenden Platz in der Ethik an die Vernunft abtreten und sah sich zunehmend auf eine Art Geschicklichkeit reduziert.

Mit der Rückbesinnung auf die praktische Weisheit wird nun nicht nur ein Konzept wiederbelebt, dessen begriffsgeschichtliche Wurzeln zurückreichen in die aristotelische Philosophie und thomistische Theologie, sondern auch ein in der jüngeren und jüngsten Forschung anderer Fachrichtungen zu verzeichnender Trend aufgegriffen, die grundlegenden Inhalte des antiken Topos der praktischen Weisheit unter den Bedingungen einer modernen Gesellschaft zu adaptieren: in der Philosophie als hermeneutisches Modell (Gadamer 2010, 317-330) oder als Handlungstheorie (Rhonheimer 1994), in der Psychologie als Fähigkeit, die eigenen Interessen mit denen größerer Entitäten auszubalancieren (Sternberg 1998), oder als Expertenwissen zur Lösung komplexer Fragen hinsichtlich Lebenssinn und -führung (Baltes & Staudinger 2000). Inspiriert durch solche Bestrebungen benachbarter Disziplinen begannen nun auch Vertreter der Organisations- und Managementforschung, die Idee der praktischen Weisheit in verschiedene ökonomische Kontexte und Teildisziplinen wie Leadership, Strategic Management, Unternehmenskultur, Mitarbeiterführung oder Managementausbildung einzuführen. Verbindendes Element dieser und ähnlicher weisheitsbasierter Ansätze in der Organisations- und Managementforschung ist dabei das Ziel, den Graben zwischen rein *theoretischem Wissen* einerseits und *anwendungsorientiertem Wissen* andererseits zu überbrücken und dabei um die *ethisch relevanten Aspekte* zu ergänzen (cf. Bachmann et al. 2017a).

So alt der Begriff der praktischen Weisheit selbst, so jung ist die weisheitsorientierte Forschung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, die dementsprechend noch eine große Heterogenität hinsichtlich der – sich teilweise widersprechenden – Adaptionen, Interpretationen und

Terminologien aufweist. Angesichts dieser sowohl begrifflich als auch inhaltlich unübersichtlichen Situation werden bereits kritische Stimmen laut, die die Idee der praktischen Weisheit als „slippery concept“ beschreiben, das Gefahr laufe, entweder zu exklusiv oder zu unbestimmt gefasst zu werden (Kinsella & Pitman 2012, 2). Andere halten den Begriff der praktischen Weisheit schlicht für einen bloßen „placeholder term“ (Ellett 2012, 15). Es wird deshalb ein „comprehensive model“ (Intezari & Pauleen 2014, 394) oder eine „nuanced exploration“ (Ferrari et al. 2011, 128) der praktischen Weisheit angemahnt.

In diesem Sinn versteht sich die vorliegende Dissertationsschrift als Grundlagenforschung, die einen entscheidenden Beitrag zur Erschließung und Systematisierung des noch unübersichtlichen Terrains weisheitsorientierter Managementforschung leistet, die zur Fundierung und Hypothesenbildung für zukünftige Forschung beiträgt und die die relevanten weiterführenden Aspekte eines solchen Programms skizziert. Sie umfasst einerseits unternehmensethische und weisheitstheoretische Grundlagenreflexion (Modul I & II) und andererseits stärker anwendungsorientierte, konkret auf zwei Teildisziplinen der Managementforschung bezogene Sondierungen (Modul III & IV).

## **Modul I “Practical Wisdom: Management’s No Longer Forgotten Virtue”**

Der Status Quo weisheitsorientierter Managementforschung liefert einen ambivalenten Befund: Auf der einen Seite haben einschlägige frühere Arbeiten auf die Potentiale des Leitbilds praktischer Weisheit für eine Neuausrichtung von Managementforschung und -ausbildung hingewiesen (cf. Bachmann et al. 2014; Dunham 2010; Jones 2005; McKenna et al. 2009); auf der anderen Seite fehlt bisher eine dafür erforderliche systematische Konzeptionalisierung, die – über eine reine Aristoteles-Interpretation hinaus – in einem fundierten Adaptionsprozess die Idee der praktischen Weisheit in ihren vielschichtigen historischen und sozio-kulturellen Konnotationen aufgreift, sie innerhalb der komplexen Wirk- und Funktionszusammenhänge der modernen Wirtschaft kontextualisiert und die Bedingungen und Faktoren praktisch weisen Managements beleuchtet.

Diesem Desiderat widmet sich der Journalbeitrag “Practical Wisdom: Management’s No Longer Forgotten Virtue” (Modul I). In einer umfassenden Meta-Analyse der vorhandenen Weisheitsforschung philosophischer, theologischer, psychologischer und betriebswirtschaftlicher Literatur arbeitet der Artikel heraus, ob und inwieweit sich die verschiedenen Forschungstraditionen trotz Unterschieden in Bezug auf Ansatz, Methodologie und Begründung wechselseitig ergänzen. Darauf aufbauend wird ein „conciliatory view“ entwickelt, der aus transdisziplinärer und intertemporaler Perspektive die grundlegenden Eigenschaften und Merkmale praktischer Weisheit für erfolgreiches Management darstellt. Diese

Forschung ist – nach unserer Kenntnis – der erste Versuch einer umfassenden, disziplinübergreifenden Analyse der bisherigen Erkenntnisse zur Rolle praktischer Weisheit im Management und leistet damit im Sinne von Klarheit, Konsistenz und Synergie einen signifikanten Beitrag zur Erweiterung der bestehenden Literatur.

## **Modul II "Empowering practical wisdom from religious traditions: a ricœurian approach"**

Führte noch seit Beginn des 20. Jh. das Streben nach einer norm- und metaphysikfreien Wissenschaft und einem objektiv-erkenntnistheoretischen System zur Annäherung der Wirtschaftswissenschaften an Methoden und Modelle aus Mathematik und Physik und damit zu einer methodischen und systematischen Ausklammerung sozialer, ethischer und damit auch religiöser Aspekte (cf. Dierksmeier 2011), so ist in den letzten Jahren ein wieder erwachendes Interesse an spirituellen und religiösen Traditionen zu beobachten (Burger 2010; Habisch & Bachmann 2016b; Melé 2012). Diesen „theological turn“ (Dyck 2014) in der Management- und Organisationsforschung beschreibt Helen Alford, Ordensschwester und Professorin für Economics and Business Ethics so: „We cannot continue ignoring resources from the world's religions if they can help us come up with the best answers of which we are capable“ (2010, 704). Im Zuge dieser Entwicklung gerieten spirituelle und religiöse Traditionen zunehmend auch als Quelle und Referenzpunkte praktischer Weisheit in den Blick (Bachmann 2016; Habisch & Bachmann 2016a; Naughton et al. 2010).

Hier setzt der Journalartikel „Empowering practical wisdom from religious traditions: a ricœurian approach“ an mit der Beobachtung, dass nahezu alle religiösen und spirituellen Traditionen der Menschheit die Gewohnheit kultivierten, praktisches Weisheitswissen von gelingendem Leben an die nachfolgenden Generationen weiter zu geben. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie diese Ressourcen geronnener Alltagsweisheit – verstanden als spirituelles Kapital, das als vorbildhaftes Verhalten, bewährte Überzeugung und gesammelte Erfahrung in Form von Sprichwörtern, Analekten, Suren, Parabeln etc. tradiert wird – unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft als Orientierung für eine verantwortungsbewusste Managementausbildung und -praxis in Wert gesetzt werden können, ohne dabei in Fundamentalismus oder normativen Reduktionismus zu verfallen. Hierfür setzt sich der Beitrag kritisch mit möglichen methodischen und inhaltlichen Einwänden („dark side of religion“) auseinander. Unter Rückgriff auf die Arbeiten des Philosophen und Hermeneutikers Paul Ricœur, insbesondere auf seine Überlegungen zu „metaphorischer Sprache“, entwickeln wir erstmalig ein systematisches Verständnis praktischer Weisheit im Managementkontext, das explizit die Rolle von und den Umgang mit spirituellem und religiösem Weisheitswissen berücksichtigt. Damit bietet der Artikel einen wichtigen Mehrwert für die bestehende Managementforschung bezüglich eines reflektierten und

systematischen Umgangs mit religiösen und spirituellen Ressourcen – etwa bei der Erstellung von Best Practice-Studien praktisch weisen Unternehmertums (Habisch & Bachmann 2016b) oder auf der Suche nach neuen persönlichkeitsbezogenen Ausbildungsinhalten und -formen im wirtschaftswissenschaftlichen Studium (Habisch & Bachmann 2016a).

### **Modul III “Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education”**

Bereits Platon berichtet von einem Gespräch zwischen Sokrates und Menôn über die Frage, ob Tugend lehrbar sei (Menôn 70 A). In diesem Sinne beschäftigt sich auch ein beachtlicher Teil der weisheitsorientierten Managementforschung mit der Suche nach Möglichkeiten gelingender Führungskräfte- und Managementausbildung (Bachmann et al. 2014; Roca 2008; Roos 2017). Das Buchkapitel „Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education“ greift genau diesen Gedanken auf und knüpft dabei an den national wie international nachweisbaren selbst-kritischen Fachdiskurs zur Neuorientierung der Managementausbildung an (cf. Akrivou & Bradbury-Huang 2015).

Vor diesem Hintergrund schlägt der Beitrag ein anwendungs- und kompetenzorientiertes Modell praktischer Weisheit vor, das die für praktisch weises Handeln notwendigen Kompetenzen darstellt sowie aufzeigt, wie diese Kompetenzen durch den gezielten Einsatz von „Inquiry-based Learning“-Methoden gefördert werden können. Im Sinne der Praxisrelevanz und -adäquanz werden hierfür die konkreten Erfahrungen und Ergebnisse eines deutsch-arabischen Forschungs- und Austauschprojektes<sup>3</sup> ausgewertet.

### **Modul IV “Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management”**

In der Managementliteratur wird praktische Weisheit zunehmend als eine hilfreiche, wenn nicht notwendige Ressource für effektive Entscheidungsprozesse wahrgenommen (cf. Bachmann 2017; Interzari & Pauleen 2014; McKenna et al. 2009). Angesichts der stetig zunehmenden Interdependenzen und Komplexitäten heutiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen sieht sich moderne Managementpraxis primär nicht mit eindimensionalen Analyseproblemen, sondern mit multidimensionalen Entscheidungsproblemen konfrontiert: Praktisch weise Entscheidungsfindung basiert deshalb in erster Linie nicht auf sequentiellen Analyseketten isolierbarer und abstrakter Informationen, sondern ist das dynamische Ergebnis

---

<sup>3</sup> Vgl. [http://www.ku.de/fileadmin/160124/pdf\\_pw/AnnualReport2014.pdf](http://www.ku.de/fileadmin/160124/pdf_pw/AnnualReport2014.pdf)

von ganzheitlich koordinierten Entscheidungsprozessen verschiedener synergetisch wirkender Faktoren (Bachmann et al. 2017a; Dunham 2010).

Bislang finden sich in der Literatur jedoch nur wenige Versuche einer anwendungsorientierten Operationalisierung praktischer Weisheit für Entscheidungsprozesse. Diese Forschungslücke adressiert der Journalartikel „Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management“. Unter Rückgriff auf das aus der Motivationspsychologie stammende „Rubikon Modell“ (Gollwitzer et al. 1990) und auf der Basis einer transdisziplinären Analyse der wichtigsten Eigenschaften praktischer Weisheit wird ein item-basierter Leitfaden für selbstgesteuerte Entscheidungsfindung („itembased guideline for self-guided decision-making“) entwickelt. Anschließend werden konkrete Anwendungsvorschläge dieses Leitfadens aufgezeigt sowie wichtige theoretische Implikationen und Limitationen für zukünftige Forschung diskutiert.

Praktische Weisheit wurde hier als ein neuer Ansatz für ein ganzheitliches Verständnis von moderner Unternehmensführung und Managementausbildung vorgeschlagen und diskutiert. Dabei konnten im Rahmen dieser Dissertation jedoch nur erste grundlegende Denkanstrengungen in diese Richtung unternommen werden. Umso mehr besteht die Hoffnung, dass weitere folgen, um auf diese Weise die Denkräume herkömmlicher Managementtheorien zu erweitern um neue Handlungsräume für praktisch weise Managementpraxis zu schaffen.

## Literatur

- Adler, P. S. (2014). Capitalism in Question. *Journal of Management Inquiry* 23(2), 206-209.
- Akrivou, K. / Bradbury-Huang, H. (2015). Educating Integrated Catalysts: Transforming Business Schools Toward Ethics and Sustainability. *Academy of Management Learning & Education* 14(2), 222-240.
- Aristoteles (2013). *Nikomachische Ethik*. Stuttgart: Reclam.
- Bachmann, C. (2017). Verhaltensorientiertes Controlling: eine Frage praktischer Weisheit? (unpublished working paper).
- Bachmann, C. (2016). „Neue Leitbilder für den Fortschritt“ (LS 194) – Ein Plädoyer für die Wiederentdeckung praktischer Weisheit als neues Leitbild in der Marktwirtschaft. *AUC Theologica* 6(1), 49-68.
- Bachmann, C. (2015). Praktische Weisheit als Leitbild eines integralen Verständnisses von moderner Führungs- und Entscheidungspraxis in der Wirtschaft. *Zeitschrift für Marktwirtschaft und Ethik* 5, 76-100.
- Bachmann, C. / Habisch, A. / Dierksmeier, C. (2017a). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics*. First Online: 12 January 2017, doi: 10.1007/s10551-016-3417-y.
- Bachmann, C. / Sasse, L. / Habisch, A. (2017b). Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, (under review).
- Bachmann, C. / Loza Adai, C. / Habisch, A. (2014). Why the Question of Practical Wisdom Should Be Asked in Business Schools: Towards a Holistic Approach to a Renewal of Management Education, (= *Humanistic Management Network Research Paper Series*, 2460665). Available from SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2460665>

- Baltes, P. B. / Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A Metaheuristic to Orchestrate Mind and Virtue Toward Excellence. *American Psychologist* 55(1), 122-136.
- Burger, A. (2010). *Unternehmensethik und Erstes Testament: eine bundestheologische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der positiven Emotionalität*. Berlin: Logos-Verlag.
- Dierksmeier, C. (2011). The Freedom-Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 101(2), 263-283.
- Dunham, L. C. (2010). From rational to wise action: Recasting our theories of entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 92(4), 513-530.
- Ellett, F. S. (2012). Practical rationality and a recovery of Aristotle's 'phronesis' for the professions. In E. A. Kinsella & A. Pitman (Hrsg.), *Phronesis as Professional Knowledge. Practical Wisdom in the Professions*, (pp. 13-33). Rotterdam: Sense Publishers.
- Ferrari, M., Kahn, A., Benayon, M., and Nero, J. (2011). *Phronesis, Sophia, and Hochma: Developing Wisdom in Islam and Judaism*. *Research in Human Development* 8(2), 128-148.
- Ferraro, F. / Pfeffer, J. / Sutton, R. I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-Fulfilling. *Academy of Management Review* 30(1), 8-24.
- Gadamer, H.-G. (1960/2010). *Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, Tübingen.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education* 4, 75-91.
- Gollwitzer, P. M. / Heckhausen, H. / Ratajczak, H. (1990). From Weighing to Willing: Approaching a Change Decision through Pre- or Postdecisional Mentation. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 45, 41-65.
- Habisch, A. / Bachmann, C. (2016a). Empowering Practical Wisdom: Spiritual traditions and their role in the global business world of the 21st century. In A. Habisch & R. Schmidpeter (Hrsg.). *Cultural Roots of Sustainable Management: Practical Wisdom and Corporate Social Responsibility*, (pp. 9-20). Switzerland: Springer International Publishing.
- Habisch, A. / Bachmann, C. (2016b). A Practical Wisdom Based Approach Towards Purpose-Driven Business. Proceedings of the Conference on "Organizations with Purpose", September 16th and 17th, 2016, London Business School.
- Intezari, A. / Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuos Enough to Succeed in Volatile Times? *Journal of Business Ethics* 120(3), 393-404.
- Jones, C. A. (2005). Wisdom Paradigms for the enhancement of ethical and profitable business practices. *Journal of Business Ethics* 57(4), 363-375.
- Kinsella, E. A. / Pitman, A. (2012). *Phronesis as Professional Knowledge. Practical Wisdom in the Professions*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Kuhn, T. S. (2012). *The Structure of Scientific Revolution*. 4th edition. Chicago: University of Chicago Press.
- McKenna, B. / Rooney, D. / Boal, K. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly* 20(2), 177-190.
- Melé, D. (2012). *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Moberg, D. J. (2007). Practical Wisdom and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly* 17(3), 535-561.
- Naughton, M. / Habisch, A. / Lenssen, G. (2010). Practical wisdom in management from the Christian tradition. *Journal of Management Development* 29(7/8).
- Rhonheimer, M. (1994). *Praktische Vernunft und Vernünftigkeit der Praxis. Handlungstheorie bei Thomas von Aquin in ihrer Entstehung aus dem Problemkontext der aristotelischen Ethik*. Berlin: Akademie Verlag.
- Roca, E. (2008). Introducing Practical Wisdom in Business Schools. *Journal of Business Ethics* 82(3), 607-620.
- Roos, J. (2017). Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140(1).
- Sternberg, R. J. (1998). A Balance Theory of Wisdom. *Review of General Psychology* 2(4), 347-365.

### 3 Abstracts

Modul I “Practical Wisdom: Management’s No Longer Forgotten Virtue” (2017)

Bachmann, Claudius / Habisch, André / Dierksmeier, Claus

**Abstract:** The ancient virtue of practical wisdom has lately been enjoying a remarkable renaissance in management literature. The purpose of this article is to add clarity and bring synergy to the interdisciplinary debate. In a review of the wide-ranging field of the existing literature from a philosophical, theological, psychological, and managerial perspective, we show that, although different in terms of approach, methodologies, and justification, the distinct traditions of research on practical wisdom can indeed complement one another. We suggest a conciliatory conception of the various features of practical wisdom in management. This we take as a point of departure for a discussion of the significant implications of the subject for the theory and practice of management and for the direction of further research in the field.

**Keywords:** Business ethics, Phronesis, Practical wisdom, Prudence, Management, Virtue ethics

**Veröffentlicht in:** Journal of Business Ethics, First Online: 12 January 2017, doi: 10.1007/s10551-016-3417-y.

Modul II "Empowering practical wisdom from religious traditions: a ricoeurian approach"  
(2016)

Habisch, André / Bachmann, Claudius

**Abstract:** Multiple strains of research are currently claiming to bring back normative perspectives into business analysis. In line with a series of publications from different disciplines we refer to the traditional concept of Practical Wisdom for that purpose but link it substantially with narrations from religious and spiritual traditions. Aware of potential resistance against such a project we discuss some basic objections, which might be provoked inside of the business education community. Critics question religious and spiritual traditions as such but also their relevance for modern business practice. Referring to Paul Ricoeur's concept of metaphorical language we critically sketch a practical wisdom-based approach that employs religious and spiritual traditions as point of reference for responsible management practices but avoids the trap of fundamentalism or normative reductionism. Finally, we will conclude by suggesting the scope of possible applications and the direction of further research.

**Keywords:** Ricoeur, Practical wisdom, Prudence, Religion, Responsible management, Spiritual traditions, Wisdom

**Veröffentlicht in:** International Journal of Corporate Social Responsibility 1(10), 1-9.

Modul III “Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education” (2014)

Bachmann, Claudius

**Abstract:** Dealing with the issue of “Can practical wisdom be taught in business schools?,” in this chapter, I argue for an inquiry-based learning approach as a way of improving today’s management education. Following along these lines, I initially focus on the current criticism of today’s management education in business schools. Then, I provide an introduction into the recent interest in the topic of practical wisdom by management scholars that emerged as part of an effort to overcome these failures of business schools. These attempts, however, remain on a rather vague or theoretical level and are lacking helpful guidance on how universities might implement this concept into their educational offerings. In order to remedy these shortcomings, I introduce a competency-based three-pillar model of practical wisdom and combine it with an inquiry-based learning approach. A comprehensive scheme highlights how the particular competencies of practical wisdom can be fostered over the successive stages of the inquiry process. Most importantly, by describing a MA-thesis program as a successful example of these ideas in application, I provide concrete suggestions of how to facilitate the growth of practically wise competencies by means of an inquiry-based learning approach.

**Veröffentlicht in:** P. Blessinger & J. M. Carfora (Hrsg.), *Inquiry-Based Learning for the Arts, Humanities, and Social Sciences: A Conceptual and Practical Resource for Educators*, (pp. 277-302). Emerald Group Publishing Limited.

Modul IV “Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management”

Bachmann, Claudius / Sasse, Laura / Habisch, André

**Abstract:** In management literature, practical wisdom is increasingly perceived as a necessary resource for excellence in judgment. However, so far, little effort has been devoted to provide substantive guidance on how to apply practical wisdom into day-to-day managerial decision-making processes. In order to close this gap, we develop an item-based guideline for self-guided decision-making, which explores the specific aspects a practically wise decision-making process inherently entails. To do so, we introduce the concept of practical wisdom, highlight its recent adaptations in management, and draw a link to self-guided decision-making. Then, we explain our methodological framework and procedure. Based on these initial considerations, we develop the particular items by transdisciplinary unfolding and synthesizing the main dimensions and features of practical wisdom. Finally, we discuss suggestions of application, theoretical implications, limitations, and propose avenues for further research.

**Keywords:** decision-making, ethics, humanistic management, judgement, practical wisdom, prudence, Rubicon model

**Eingereicht bei:** Humanistic Management Journal.