

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

## **Practical Wisdom in Management**

Vorgelegt von:

**Laura F. Sasse-Werhahn**

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:

08.05.19

Erstgutachter: Prof. Dr. André Habisch

Zweitgutachter: Prof. Dr. mult. Anton Burger

## **Inhaltsverzeichnis**

1 Übersicht	3
2 Zusammenfassung	4
3 Abstracts	13
Modul I	13
Modul II	14
Modul III	14
Modul IV	15

## 1 Übersicht

### **Modul I “Managing Tensions in Corporate Sustainability Through a Practical Wisdom Lens“<sup>1</sup> (2018)**

Autoren: Sasse-Werhahn, Laura/ Bachmann, Claudius/ Habisch, André  
Veröffentlicht in: Journal of Business Ethics<sup>2</sup>, First Online: 28 August 2018  
DOI: 10.1007/s10551-018-3994-z.

### **Modul II “The Practical Wisdom behind the GRI”<sup>1</sup> (2019)**

Autorin: Sasse-Werhahn, Laura  
Veröffentlicht in: Humanistic Management Journal, First Online: 12 February 2019  
DOI: 10.1007/s41463-019-00054-w.

### **Modul III “Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management“<sup>1</sup> (2018)**

Autoren: Bachmann, Claudius/ Sasse, Laura/ Habisch, André  
Veröffentlicht in: Humanistic Management Journal 2(2),125-150.

### **Modul IV “Exploring the Benefits of Including Practical Wisdom in Management Education”<sup>1</sup> (*under review*)**

Autoren: Sasse-Werhahn, Laura / Habisch, André.  
Eingereicht bei: Business Ethics: A European Review.

---

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

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

## **2 Zusammenfassung**

### **Praktische Weisheit im Management**

Verschiedene Unternehmensskandale in den letzten Jahrzehnten, die in der Finanzkrise ihren Höhepunkt erreichten, haben zu einem Gefühl des Misstrauens in Unternehmen geführt und eine Diskussion über die Ideen und Theorien, die durch Managementforschung vermittelt werden, entfacht. Im Fokus dieser Diskussion stehen Business Schools und die Management-Ausbildung, die allzu lange neoliberale ökonomische Konzepte favorisiert, Theorien und Messbarkeit gestärkt haben, während normative Themen wie Unternehmensethik, Persönlichkeitsentwicklung und Werte immer mehr in den Hintergrund rückten. Im Zuge erster Neuorientierungsmaßnahmen der Managementforschung fanden normative Themen (z.B. Wirtschaftsethik und Unternehmensnachhaltigkeit) verstärkt Aufmerksamkeit bei Managementforschern.

Aber auch in anderen Bereichen sind Auswirkungen und Wandlungen zu spüren. So fordern Konsumenten immer mehr Transparenz und Verantwortung von Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Unternehmensnachhaltigkeit. Und auch bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen im Allgemeinen gilt es, eine stetig anwachsende Anzahl an sozialen, moralischen, kulturellen und ökologischen Überlegungen und Faktoren zu berücksichtigen und zu integrieren. So rücken lineare Entscheidungsfindungsprozesse und der Fokus auf kurzfristige Gewinne in den Hintergrund, während die Forderung nach einer multidimensionalen Perspektive, nach neuen Konzepten und Ressourcen, gekoppelt mit Tugenden (Provis 2010), oder Spiritualität (Vasconcelos 2009) verstärkt spürbar werden (Hensman & Sadler-Smith 2011). Gefordert wird ein umfassenderes Menschenbild, ein freies und selbstbestimmtes Subjekt, welches Würde verkörpert und sich an Zielen und Werten orientiert.

Im Hinblick auf diese Entwicklungen ist das jahrtausendealte Konzept der praktischen Weisheit (Practical Wisdom) zu neuem Leben aufgeblüht und hat sich seinen Weg in die Managementforschung gebahnt. Denn die Managementausbildung sieht sich auch mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Zum einen steigen die Anforderungen an

eine neue Generation von Managern und Führungskräften. Zum anderen stellen sich auch kritische Fragen an die Aus- und Weiterbildung einer neuen Generation, die sich zwar technisch und methodisch auf hohem Niveau bewegt, in puncto praktischer sozialer Kompetenz, Persönlichkeitsentwicklung und Verantwortungsbewusstsein aber durchaus Nachholbedarf aufweist.

### **Praktische Weisheit – das Konzept**

Das jahrtausendealte Konzept der praktischen Weisheit ist ein mehrdimensionales Thema (Ardelt 2003), das sowohl Jahrhunderte als auch Disziplinen überdauert. Philosophische und theologische Beiträge umfassen die Ressourcen bestimmter Tugendtraditionen, wie die aristotelische Tradition, die katholische Tradition, die konfuzianische Tradition, die islamische Tradition und dergleichen. Sie reichen von Aristoteles' Verständnis von praktischer Weisheit (*phronesis*), welches er im sechsten Buch seiner Nikomachischen Ethik (NE) als „eine vernünftige und untrügliche Grundhaltung des Handelns [...] die sich auf das bezieht, was für den Menschen gut oder schlecht ist“ (NE 1140b) beschreibt, und der alten chinesischen Schrift Yi Jīng (oder „Book of Virtues“) - die darauf hinweist, dass der Sinn für das Gleichgewicht zwischen den Polaritäten für ein praktisches, weises Leben entscheidend ist - bis hin zu modernen Anpassungen als neoaristotelisch-thomistische Aktionstheorie (Rhonheimer, 1994) oder als konfuzianische Neuinterpretation (Yu, 2006). Was die oben genannten Ansätze eint, ist die Intention, die Kluft zwischen rein theoretischem Fachwissen und praxisorientiertem Wissen zu überwinden und gleichzeitig moralische und soziale Aspekte zu integrieren (Bachmann et al. 2017).

Die ersten psychologischen Erkundungen der Weisheit begannen im späten 20. Jahrhundert und nahmen in den letzten Jahrzehnten exponentiell zu (Trowbridge, 2011). Seitdem wurde in der Psychologie die Art und Entwicklung von Weisheit von einer empirischen Perspektive untersucht, und es wurden mehrere Definitionen, Varianten oder Subtypen und verschiedene Messskalen hervorgebracht (Walsh, 2015). Ausgelöst durch die Bemühungen benachbarter Disziplinen, gekoppelt mit Managementkandalen und Übertretungen, hat die antike Tugend der praktischen Weisheit zunehmend an Aufmerksamkeit bei Managementforschern und Wissenschaftlern gewonnen und schlussendlich auch Einzug in die Management- und Organisationsliteratur gehalten.

Hier haben mehrere Autoren die Anwendbarkeit von praktischer Weisheit auf so unterschiedliche Managementbereiche wie Führung (Biloslavo & McKenna 2013), strategisches Management (Rooney et al. 2010), Nachhaltigkeitsmanagement (Intezari 2015), Organisational Identity (Almog-Bareket & Kletz 2012), Personalmanagement (Hassi 2012), Compliance Management (Habisch 2012) oder Managementausbildung (Bachmann 2014) untersucht. Im Allgemeinen teilen die oben genannten Anpassungen und andere Wahrnehmungen die zugrundeliegende Annahme, dass praktische Weisheit eine wichtige Eigenschaft ist, die mit dem Treffen guter Entscheidungen über das Wohlergehen von anderen und von sich selbst verbunden ist. Praktische Weisheit führt uns zu aufsichtsrechtlichen Urteilen, indem sie ethische, soziale und kulturelle Aspekte in die wirtschaftliche Entscheidungsfindung integriert (Melé 2010). In diesem Sinne argumentieren Forscher, dass das aristotelische Konzept mit seinem interdisziplinären Charakter die Fähigkeit besitzt, das Management wieder zu einer ganzheitlichen, kontextuellen und tugendorientierten Praxis zurückzuführen (Melé 2016; Pirson 2017; Waddock 2016). Insbesondere die Tatsache, dass praktische Weisheit fest auf normativen Werten basiert, gepaart mit dem Schwerpunkt auf Erfahrung und Praxis, macht sie zu einem starken Leitmotiv für nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften.

Trotz dieser Bemühungen weist die Forschung zu praktischer Weisheit im Management noch eine beachtliche Heterogenität aus. So bemängeln Forscher die teilweise unübersichtliche Situation des Konzepts in Hinblick auf Inhalt und Begriff und fordern gleichzeitig ein umfassendes „comprehensive model“ (Intezari & Pauleen 2014:394). Eben diesem Konzept folgt diese Dissertation in dem Bestreben nach Zusammenführung bereits formulierter und künftig zu gestaltender Ausgangspunkte in der Forschung von weisheitsorientiertem Management. Während in den Modulen I und II der Fokus auf praktische Weisheit in Hinblick auf Unternehmensnachhaltigkeit liegt, wird in Modul III das Konzept der praktischen Weisheit hinsichtlich der Entscheidungsfindungsprozesse in Unternehmen herausgearbeitet. Modul IV liefert die Grundlagen unternehmensethischer und weisheitsorientierter Überlegungen in Bezug auf die Managementausbildung.

## **Modul I “Managing Tensions in Corporate Sustainability Through a Practical Wisdom Lens“**

Vor allem als Reaktion auf diverse Unternehmensskandale hat sich das Thema Unternehmensnachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility) in den letzten Jahren zu einem wichtigen Thema in Managementforschung und Wirtschaft entwickelt. So haben verschiedene Studien den Stellenwert der praktischen Weisheit in Hinblick auf Unternehmensnachhaltigkeit dargelegt (Intezari 2015; Roos 2017), insbesondere unter Berufung auf die integrative und langfristige Ausrichtung des Ansatzes. Unternehmen sind sich mehr denn je der Notwendigkeit bewusst, nicht nur ihre wirtschaftlichen sondern auch ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen zu bewerten (Belz und Binder, 2017; Hockerts, 2015). In den letzten Jahren konzentrieren sich immer mehr Autoren auf die inhärenten Komplexitäten und Unklarheiten von Unternehmensnachhaltigkeit [ihr Argument: frühere Forschungen neigten häufig zu einer Prioritätsverlagerung zu Gunsten wirtschaftlicher Ergebnisse gegenüber denen ökologischer und sozialer Natur] (der sogenannte „Business Case von Corporate Sustainability“). Jüngste Studien mahnen jedoch an, dass die Bewältigung gegensätzlicher, aber ineinandergreifender Spannungen im Zusammenhang mit ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten eine der wichtigsten zukünftigen Herausforderungen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements darstellt (Høvring et al. 2016; Van der Byl and Slawinski, 2015).

Dieser Artikel überträgt die bestehende Verbindung zwischen Weisheit und Nachhaltigkeit auf den Umgang mit Spannungen im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement (tension management in Corporate Sustainability). Basierend auf Fachliteratur wird eine dreifache Vernetzung zwischen praktischer Weisheit und Spannungsmanagement im Nachhaltigkeitsmanagement erläutert und anhand eines konzeptionellen Modells veranschaulicht. Anschließend werden konkrete Anwendungsvorschläge entwickelt, inwiefern ein praktischer Weisheitsansatz Nachhaltigkeit in der Praxis beeinflusst und wie dieser sich von einem konventionellen „Business Case Ansatz“ unterscheidet. Als einer der ersten Ansätze, der sich mit einer Verbindung zwischen Spannungsmanagement und Nachhaltigkeit beschäftigt, leistet dieser Artikel einen wichtigen Beitrag zur bestehenden Literatur rund um das Thema Nachhaltigkeit.

## **Modul II “The Practical Wisdom behind the GRI”**

Um den wachsenden Anforderungen an Transparenz und Verantwortung und der Rechenschaftserwartung einer steigenden Anzahl an Stakeholdergruppen gerecht zu werden, haben viele große Unternehmen weltweit freiwillig die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) übernommen. Nicht zuletzt aufgrund des zunehmenden Drucks externer Interessengruppen und der Forderung nach mehr Standardisierung, Transparenz und Rechenschaftspflicht hat sich der Bereich der nichtfinanziellen Nachhaltigkeitsberichterstattung weiterentwickelt, und es wurden große Anstrengungen zur Integration von finanziellen, sozialen und ökologischen Aspekten unternommen (Hansen und Schaltegger 2016; Searcy 2012).

Dieser konzeptionelle Artikel baut auf der Verbindung zwischen praktischer Weisheit und Nachhaltigkeit auf. Es wird argumentiert, dass die GRI als Beispiel für prozessuale praktische Weisheit im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet werden kann, insbesondere im Hinblick auf ihre Betonung der ganzheitlichen und situativen Dimensionen, die durch die Konzepte der Materialitätsanalyse und der Stakeholder-Dialogue zum Vorschein kommen. Der Artikel liefert praktische Implikationen dieses Ansatzes, sowie Einschränkungen und Möglichkeiten für künftige Forschung.

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

Die Managementliteratur nimmt praktische Weisheit zunehmend als wichtige Ressource für exzellente Beurteilungen und Entscheidungen wahr (cf. Intezari & Pauleen 2014; McKenna et al. 2009). In Anbetracht wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Komplexitäten, die in unserer heutigen Gesellschaft stetig wachsen, reicht eine eindimensionale Analyse von Problemen und Szenarien nicht mehr aus. Stattdessen sehen wir uns in der Managementforschung und Praxis immer öfter mit multidimensionalen Entscheidungen konfrontiert, die eine multidimensionale und ganzheitliche Betrachtungsweise und Analyse voraussetzen.



In der Managementforschung wurden bisher jedoch nur wenige Anstrengungen unternommen, wie praktische Erkenntnisse in den täglichen Entscheidungsprozessen von Führungskräften umgesetzt werden können. Hier setzt der Artikel „Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management“ an: Wir untersuchen, welche Aspekte ein praktisch weiser Entscheidungsprozess mit sich bringt und gehen der Frage nach: Wie können Manager sich durch einen selbstgesteuerten Entscheidungsprozess zu praktischer Weisheit im Urteil führen?

Um diese Frage zu beantworten, wird ein auf dem von Gollwitzer et al. (1990) entwickelten „Rubikon Modell“ (Motivationspsychologie) und auf den Kerneigenschaften der praktischen Weisheit basierender Leitfaden ausgearbeitet. Durch die transdisziplinäre Entfaltung und die Zusammenstellung der wichtigsten Dimensionen und Merkmale praktischer Weisheit werden die einzelnen Elemente der Guideline entwickelt. Diese enthält verschiedene sogenannte „items“, die darauf abheben, bei der selbstgesteuerten Entscheidungsfindung zu unterstützen („itembased guideline for self-guided decision-making“). Schließlich werden Anwendungsvorschläge, theoretische Implikationen, Einschränkungen und weitere Forschungsmöglichkeiten diskutiert.

#### **Modul IV “Exploring the Benefits of Including Practical Wisdom in Management Education”**

Das Bestreben, Management als eine Wissenschaft zu behandeln, führte dazu, dass die Disziplin als positivistisch zugeschnitten und sämtliche „weiche Faktoren“ wie ethische, religiöse und soziale Aspekte aus Bildungsinhalten entfernt wurden. In den vergangenen Jahrzehnten sieht sich die Managementausbildung jedoch mit einem selbst-reflexiven Fachdiskurs zur Neuorientierung von Theorien, Inhalten und Methoden konfrontiert, und ein zunehmendes Interesse an spirituellen und religiösen Traditionen zeichnet sich ab (Burger 2010; Melé 2016). So fordern bekannte Managementvertreter ein Umdenken der grundlegenden Managementpraktiken und einen Wechsel zu einer normativen Ausrichtung von Managementpraxis und Theorie (Ghoshal 2005). Insbesondere werden eine Lücke zwischen Theorie und Praxis, eine disziplinäre Enge der Perspektiven, ein Mangel an globaler Gewichtung und eine

unterentwickelte normative Perspektive als Grenzen vieler Business Schools aufgeführt (Ghoshal 2005; Grey 2004).

Als Reaktion hierauf wurden normative Themen wie z.B. Corporate Social Responsibility, Wirtschaftsethik, Unternehmensnachhaltigkeit und Stakeholder Theorie in viele Management Curricula mit aufgenommen. Aufbauend auf anderer Fachliteratur konzentriert sich dieser Artikel auf praktische Weisheit als einen alternativen Ansatz für die Managementausbildung mit dem Potenzial, die vorherrschenden Kritikpunkte zu adressieren.

Die Verbindung zwischen praktischer Weisheit und gegenwärtiger Kritik an der Managementausbildung wird diskutiert, und es werden drei Argumente präsentiert, die darlegen inwiefern praktische Weisheit diese Kritik kontern könnte. Durch den Einsatz einer softwarebasierten systematischen Literaturrecherche werden anschließend 215 Abstracts aus führenden wissenschaftlichen Fachzeitschriften analysiert, die mit dem Konzept arbeiten. Die Ergebnisse werden in einer Abbildung von konzeptuellen Begriffen und Konstrukten dargestellt und zeigen, dass das Konzept der praktischen Weisheit die Kritik an der Managementausbildung in kohärenter Weise aufgreift. Darüber hinaus werden konkrete Anwendungsvorschläge präsentiert, wie Business Schools praktische Weisheit systematisch in ihre Lehrpläne integrieren können. Auf diese Weise zielt das Papier auf eine Forschungslücke im Bereich der Managementausbildung hinsichtlich dem fehlenden Verhältnis zwischen Managementausbildung und ihren gesellschaftlichen, kulturellen und normativen Grundlagen ab. Wir schließen diese Lücke, indem wir veranschaulichen, dass das traditionelle Konzept der praktischen Weisheit die zeitgenössische Kritik an der Wirtschaftsausbildung aufgreift. Insofern trägt dieser Artikel zum Diskurs über die Neuausrichtung der Managementausbildung bei. Die Bildung einer zukünftigen Generation von Führungskräften sollte nicht nur ihren Pool an (mehr oder weniger relevanten) Instrumenten, Methoden oder Analyseinstrumenten verbessern, sondern auch ihre persönliche Entwicklung fördern - einschließlich der Auseinandersetzung mit grundlegenden moralischen Prinzipien und Werten. Hier kommt ein qualifiziertes Konzept der praktischen Weisheit ins Spiel.

Im Rahmen der einzelnen Artikel dieser Dissertation wurde das aristotelische Konzept der praktischen Weisheit als ein wiederentdeckter Grundstein für die moderne Managementforschung, -praxis und -ausbildung in Betracht gezogen und behandelt. Es liegt in der Absicht dieser Dissertation, Denkanstöße für ein erweitertes Herangehen an praktisches Management zu geben, und so die theoretischen Forschungsgrundlagen zeitgemäß an gesellschaftspolitischen und sozialetischen Kriterien auszurichten.

## Literatur

- Almog-Bareket, G., & Kletz, P. (2012). Jethro's understanding of administration and the convergence of inter-organizational goals. *Journal of Management Development* 31(9): 889-900.
- Ardelt, M. (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging* 25(3): 275-324.
- Aristoteles. (2013). *Nikomachische Ethik*. Stuttgart: Reclam.
- Bachmann, C. (2014). Can practical wisdom be taught in business schools? An inquiry-based learning approach for management education. In P. Blessinger, & J. M. Carfora (Eds.), *Inquiry-Based Learning for the Arts, Humanities, and Social Sciences: A Conceptual and Practical Resource for Educators* (pp. 277-302). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bachmann, C., Habisch, A. and Dierksmeier, C. (2017). Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. *Journal of Business Ethics* 153(1): 147-165.
- Belz, F. M. and Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy & the Environment* 26(1): 1-17.
- Biloslavo, R., & McKenna, B. (2013). Evaluating the process of wisdom in wise political leaders using a developmental wisdom model. In W. Küpers, & D. J. Pauleen (Eds.), *A Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice* (pp. 111–132). Farnham: Gower Publishing Limited.
- Burger, A. (2010). *Unternehmensethik und Erstes Testament: eine bundestheologische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der positive Emotionalität*. Berlin: Logos-Verlag.
- 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.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4): 415-420.
- Grey, C. (2004). Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2): 178-186.
- Habisch, A. (2012). The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice. *Journal of Management Development* 31(9): 912-924.
- Hansen, E. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics* 133: 193-221.
- Hassi, A. (2012). Islamic perspectives on training and professional development. *Journal of Management Development* 31(10): 1035-1045.
- Hensman, A. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal* 29(1): 51-66.
- Hockerts, K. (2015). A Cognitive Perspective on the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy & the Environment* 24(2): 102-122.
- Høvring, C. M., Andersen, S. E. and Nielsen, A. E. J. (2016). Discursive Tensions in CSR Multi-Stakeholder Dialogue: A Foucauldian Perspective. *Journal of Business Ethics* 152(3): 627-645.
- Intezari, A. (2015). Integrating Wisdom and Sustainability: Dealing with Instability. *Business Strategy & the Environment* 24(7): 617-627.
- Intezari, A. and Pauleen, D. J. (2014). Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times? *Journal of Business Ethics* 120(3): 393-404.
- McKenna, B., Rooney, D. and Boal, K. B. (2009). Wisdom Principles as a Meta-Theoretical Basis for Evaluating Leadership. *Leadership Quarterly* 20(2): 177-190.

- Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development* 29(7/8): 637-645.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal* 1: 33-55.
- Pirson, M. (2017). In a Time of Global Upheaval- Humanistic Management Thinking Needed More Than Ever. *Humanistic Management Journal* 1(2): 155-157.
- Provis, C. (2010). Virtuous Decision Making for Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 91(S1): 3-16.
- Rhonheimer, M. (1994). *Praktische Vernunft Und Vernünftigkeit Der Praxis. Handlungstheorie Bei Thomas Von Aquin in Ihrer Entstehung Aus Dem Problemkontext Der Aristotelischen Ethik.* Akademie Verlag: Berlin.
- Rooney, D., McKenna, B., & Liesch, P. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy.* New York: Routledge.
- Roos, J. (2017). Practical wisdom: Making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production* 140: 117-124.
- Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics* 107(3): 239-253.
- Trowbridge, R. H. (2011). Waiting for Sophia: 30 Years of Conceptualizing Wisdom in Empirical Psychology. *Research in Human Development* 8(2): 149-164.
- Van der Byl, C. A. and Slawinski, N. (2015). Embracing Tensions in Corporate Sustainability: A Review of Research from Win-Wins and Trade-Offs to Paradoxes and Beyond. *Organization & Environment* 28(1): 54-79.
- Vasconcelos, A. F. (2009). Intuition, prayer, and managerial decision-making processes: a religion-based framework. *Management Decision* 47(6): 930-949.
- Waddock, S. (2016). Foundational Memes for a New Narrative About the Role of Business in Society. *Humanistic Management Journal* 1: 91-105.
- Walsh, R. (2015). What Is Wisdom? Cross-Cultural and Cross-Disciplinary Syntheses. *Review of General Psychology* 19(3): 278-293
- Yu, J. (2006). Yi: Practical Wisdom in Confucius's Analects. *Journal of Chinese Philosophy* 33(3): 335-348.

### 3 Abstracts

#### **Modul I “Managing Tensions in Corporate Sustainability Through a Practical Wisdom Lens“<sup>1</sup> (2018)**

Sasse-Werhahn, Laura/ Bachmann, Claudius/ Habisch, André

**Abstract:** Previous research has underlined the significance of practical wisdom pertaining to corporate sustainability (CS). Recent studies, however, have identified managing opposing but interlocked tensions related to environmental, social, and economic aspects as one of the most crucial future challenges in CS. Therefore, we apply the established link between wisdom and sustainability to the pressing topic of managing tensions in CS. We commence with a literature overview of tensions in sustainability management, which manifests our basic work assumption concerning the need for practical wisdom in CS. We then discuss the threefold, mutual interconnectedness between practical wisdom and tension management in CS, which we illustrate in a conceptual model. Thereafter, we develop a set of propositions on how a practical wisdom approach influences CS in practice and how it differs from a business-case approach. In recognition of the conceptual character of our paper, we conclude by outlining potential practical applications and theoretical implications of the model and of the propositions. Limitations and avenues for further research are discussed.

**Keywords:** Corporate Sustainability, Tension Management, Practical Wisdom, Sustainable Management, Business Ethics, Prudence

**Veröffentlicht in:** Journal of Business Ethics<sup>2</sup>, First Online: 28 August 2018  
DOI: 10.1007/s10551-018-3994-z.

---

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

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

## **Modul II “The Practical Wisdom behind the GRI”<sup>1</sup> (2019)**

Sasse-Werhahn, Laura

**Abstract:** In an effort to meet growing stakeholder demands for transparency, accountability, and responsibility, many large organizations globally have voluntarily adopted the Global Reporting Initiative (GRI) guidelines. Moreover, triggered by recent management transgressions, the ancient virtue of practical wisdom (*phronesis*) has gained increased attention from management scholars, who argue that the Aristotelian concept, with its interdisciplinary nature, has the capacity of turning management back into a holistic, contextual, and virtue-orientated practice. Especially the fact that practical wisdom is firmly based on normative values, coupled with the emphasis on experience and practice, makes it well suited as a leitmotif for sustainable and responsible management. This conceptual paper builds on the link between practical wisdom and sustainability. I argue that the GRI may be regarded as an example of procedural practical wisdom in the context of sustainability reporting, specifically in terms of its emphasis on the holistic and situational dimensions, articulated through the concepts of materiality analysis and stakeholder dialogues. Practical implications, limitations, and avenues for further research are discussed.

**Keywords:** Sustainability Reporting, Corporate Responsibility, Practical Wisdom, GRI

**Veröffentlicht in:** Humanistic Management Journal, First Online: 12 February 2019  
DOI: 10.1007/s41463-019-00054-w.

## **Modul III “Applying the Practical Wisdom Lenses in Decision-Making: An Integrative Approach to Humanistic Management“<sup>1</sup> (2018)**

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 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, Judgment, Practical Wisdom, Prudence, Rubicon Model

**Veröffentlicht in:** Humanistic Management Journal 2(2),125-150.

**Modul IV “Exploring the Benefits of Including Practical Wisdom in Management Education”<sup>1</sup> (*under review*)**  
Sasse-Werhahn, Laura / Habisch, André.

**Abstract:** Critical reflections concerning the status quo of management education list a theory-practice gap, a disciplinary narrowness of perspectives, a lack of global emphasis, and an underdeveloped normative perspective as limitations of business schools. Consequently, in order to deal with these problems, normative subjects like Corporate Social Responsibility, Business Ethics, Corporate Sustainability, and Stakeholder Theory have been introduced in management curricula. However, it is not always quite clear whether these initiatives (really) fill the gaps identified. In order to bring in an alternative approach, this article focuses on practical wisdom, a concept deeply rooted in the European tradition of leadership development. We discuss the connection between practical wisdom and present criticisms on management education and provide three arguments why the ancient virtue could have the capacity of alleviating ailments. Through employing a software-based systematic literature review, we subsequently analyze 215 abstracts from leading academic journals working with the concept. Findings are presented in a mapping of conceptual terms and constructs that form the semantic space. Results show that the concept of practical wisdom takes up the criticism of management education in a coherent manner and concrete suggestions on how business schools can systematically integrate practical wisdom in their curricula are presented. Implications, limitations,

and avenues for further research are discussed.

**Keywords:** Practical Wisdom, Phronesis, Management Education, Business Ethics, Systematic Literature Review

**Eingereicht bei:** Business Ethics: A European Review