

BUSINESS & SUCCESS

Anna Maria Pircher-Friedrich

Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg

**Anleitung zur werte- und
wertorientierten Führung**

3., neu bearbeitete Auflage

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im
Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 12913 3](http://ESV.info/9783503129133)

1. Auflage 2005
2. Auflage 2007
3. Auflage 2011

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12913 3

eBook: ISBN 978 3 503 12914 0

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der
Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Peter Wust, Berlin

Druck und Bindung: Danuvia, Neuburg an der Donau



Meinem Mann Rolf

Vorwort zur 3. Auflage



Das vorliegende Buch betrachtet Führung und Leistung unter dem Aspekt nachhaltig menschlichen und unternehmerischen Erfolgs und Wachstums.

Es wirft Fragen auf, die uns alle angehen: Wie können wir den wachsenden Herausforderungen trotzen, sowohl menschliches als auch unternehmerisches Wachstum auf einer höheren Bewusstseinsebene sinnvoll möglich machen, unser Mensch Sein begreifen, unsere Einzigartigkeit entfalten, durch unser Führen und Leisten einen Sinn erfahren, Menschen inspirieren ihre Potenziale zu erkennen und ihr Bestes zu geben, eine authentische Dienstleistungskultur lebbar und erlebbar machen, in eine sinnorientierte Vertrauenskultur eines förderlichen, stärkenorientierten miteinander Umgehens hineinwachsen? Wie können wir ein Höchstmaß an Selbstverantwortung, Selbstmotivation und Resilienz entwickeln? Wie können wir die Werte finden und realisieren, die uns selber, die uns anvertrauten Menschen und das Unternehmen erfolgreich machen?

Das Buch soll helfen auf die wichtigen Fragestellungen eine authentische Antwort zu finden, um Führen und Leisten als erfolgreich, gelingend und gesund erhaltend zu erfahren und Sinnspuren zu hinterlassen.

Zielgruppen sind branchenübergreifend Führende und Mitarbeiter, Lehrer, Studenten und alle Menschen, die Antworten auf brennende Probleme im Lebensraum Unternehmung unter besonderer Berücksichtigung der Thematik Führung und Leistung suchen.

Ich freue mich über die Herausgabe dieser dritten, überarbeiteten Auflage und möchte mich bei den bisherigen Lesern für die vielen erfreulichen Rückmeldungen und Anregungen bedanken. Ganz besonders freue ich mich über die nun schon jahrelange und hervorragende Zusammenarbeit mit Herrn Dr. Joachim Schmidt, Frau

Birte Schumann und Herrn Rainer Landgraf vom Erich Schmidt Verlag Berlin, die ich sehr zu schätzen weiß und für die ich mich herzlich bedanke.

Meran/Innsbruck im Januar 2011

Anna Maria Pircher-Friedrich

Vorwort zur 2. Auflage



Ganz herzlich möchte ich mich bei den Lesern der ersten Auflage dieses Buches, den vielen Kongress- und Seminarteilnehmern und meinen Studenten bedanken. Die vielen Anregungen und positiven Stellungnahmen sowie die erfreulichen Erfahrungen, die ich bei der Implementierung dieses Konzeptes und in vielen Diskussionen erleben durfte, haben mir Mut zur zweiten Auflage gemacht.

Diese Erfahrungen haben in mir die Annahme bestärkt, dass wir in den letzten Jahrzehnten zwar aus wissenschaftlich-technischer Sicht ein hohes betriebswirtschaftliches Niveau erreicht, aber dabei vergessen haben der Frage nachzugehen, was Menschen wirklich brauchen, um ihr Leben und Arbeiten zum Gelingen zu bringen. Auf dieses Defizit sind viele der heutigen Probleme zurückzuführen.

Diese überarbeitete Auflage soll einen Beitrag dazu leisten, Führende und Mitarbeiter vermehrt in die Eigenverantwortung zurückzuführen und aufzeigen, wie es möglich ist, *trotz* wachsender Herausforderungen und nicht „perfekter“ Rahmenbedingungen und Einschränkungen, Frustrationstoleranz und ein hohes Maß an Selbstmotivation zu entwickeln. Es soll helfen, die geistige Einstellung und Grundhaltung zu sich selbst und gegenüber anderen Menschen zu reflektieren und Einsicht in die tieferen Fragen des Lebens und des Lebenssinns zu erwerben und demzufolge mit innerer Zustimmung und mit Engagement Werte für andere Menschen zu schaffen und sein Bestes zu geben.

Dies ist die Grundlage für menschliches und wirtschaftliches Wachstum. Eine humane Zukunft und erfolgreiche Unternehmen setzen sinnerfüllte, glückliche Menschen voraus, um dadurch zu „glücklichen Bilanzen“ zu gelangen. Was vielfach vergessen wird: Die erwirtschafteten Zahlen sind immer nur das Ergebnis menschlicher Haltungen und menschlicher Handlungen. Deshalb brauchen wir für eine humane Zukunft und nachhaltig erfolgreiche Unternehmen zunächst Haltungen, die sowohl für uns selbst als auch für

das Unternehmen und seine Stakeholder sowie für die Nachwelt gut, weil sinnvoll sind.

Meran/Innsbruck im Mai 2007

Anna Maria Pircher-Friedrich

Vorwort zur 1. Auflage



Mein beruflicher Werdegang hat mir seit vielen Jahren erlaubt, das Arbeitsleben in den verschiedensten Unternehmen, besonders in der Tourismusbranche von der „Pike auf“ kennen zu lernen. Ganz unten auf der Karriereleiter startend, war ich seit dem 14. Lebensjahr in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens tätig. In meinen Funktionen zunächst als Fachlehrerin, mit Berufung 1996 als Professorin und Hochschuldozentin an die Fachhochschule München und seit 2002 an das Management-Center Innsbruck, war ich über meine Studenten und meine Seminar- und Beratungstätigkeit außerhalb der Hochschule in ständigem Kontakt mit Unternehmen, Wirtschaft und Berufsbildung. Bereits sehr früh wurde mir die Problematik eines menschenfeindlichen und damit letztlich unproduktiven Betriebsklimas in vielen Unternehmen bewusst. Alle gängigen wissenschaftlichen Führungs- und Motivationsmodelle konnten mir zur Lösung dieser Fragen nur unzureichende Antworten liefern. Durch den Kontakt und die intensive jahrelange Beschäftigung mit der Logotherapie nach Prof. Dr. Dr. (mult. h. c.) Viktor Frankl reifte in mir der Gedanke, wichtige Aspekte dieser großartigen Psychotherapielehre und Lebensphilosophie, die den Menschen mit seinem ureigensten Bedürfnis nach Sinnfindung in den Mittelpunkt stellt, in ein betriebswirtschaftliches Führungsmodell zu integrieren. Diese Thematik habe ich in einer Dissertation intensiv theoretisch-wissenschaftlich bearbeitet.

Das vorliegende Buch entstand aus der Motivation, dieses Konzept in einer gut lesbaren, praxisorientierten und trotzdem wissenschaftlichen Prinzipien genügenden Form, einer breiteren Leserschaft: Unternehmern, Führungskräften, Studenten, Lehrern, Dozenten und all den Menschen vorzustellen, die sich über die Nöte und Probleme unserer Gesellschaft, der Sinnleere und der Sinnuche, nicht nur innerhalb von Unternehmen Gedanken machen und nach positiven, nachhaltigen Lösungsansätzen suchen.

Für die unterstützende Begleitung auf diesem Wege und die zahlreichen kritischen Anregungen danke ich meinem Mann, Herrn Dr. med. Rolf-Klaus Friedrich. Meinem Neffen, Herrn Lukas Pirpamer, danke ich für die kompetente Gestaltung der Grafiken. Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Dr. Joachim Schmidt, vom Erich Schmidt Verlag, Berlin, für die gelungene Zusammenarbeit.

Meran/Innsbruck im August 2004

Anna Maria Pircher-Friedrich

Inhaltsverzeichnis



Vorwort zur 3. Auflage	7
Vorwort zur 2. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
Abbildungsverzeichnis	17
Warum dieses Buch?	19
1. Grundlagen	29
1.1 Nachhaltiger Erfolg erfordert Umdenken!	30
1.2 Erfolg im sechsten Kondratieff – ein neues Paradigma?	39
1.3 Was bedeutet nachhaltiger Erfolg?	52
1.3.1 Führungsinstrument: Was bedeutet für Sie persönlich Erfolg?	54
1.3.2 Führungsinstrument: Ihr Beitrag zum Erfolg	54
1.3.3 Führungsinstrument: Nutzen Sie Ihre erfolgs- abhängigen Aspekte	55
1.3.4 Führungsinstrument: Kennen Sie Ihre sinn-vollen und vertrauensfördernden Erfolgsfaktoren?	56
1.3.5 Führungsinstrument: Was verbessert Ihre Reputation und die Ihres Unternehmens?	57
1.3.6 Führungsinstrument: Schaffen von Werten für die Stakeholder	62
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1	65
2. Menschenbilder	67
2.1 Warum Menschenbild und Weltbild für den nachhaltigen Erfolg so bedeutend sind.	68
2.1.1 Die Entstehung von Welt- und Menschenbildern	68
2.1.2 Der Einfluss der Welt- und Menschenbilder auf die Unternehmensführung und die Menschen	74

2.1.3	Wie unser Welt- und Menschenbild unser Beobachten, Wahrnehmen, Denken, Verhalten und letztlich Erfolg beeinflusst.	82
2.1.4	Zusammenfassung.	95
2.1.5	Viktor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse – Quelle für Lebensqualität, Gesundheit und Wertsteigerung	95
2.1.6	Zusammenfassung: Hauptanliegen und Ziele der Logotherapie und Existenzanalyse	99
2.1.7	Das Welt- und Menschenbild der Logotherapie und Existenzanalyse	100
2.1.8	Zusammenfassung des logotherapeutischen (ganzheitlichen) Menschenbildes	107
2.2	Welchen konkreten Nutzen kann das ganzheitliche Menschenbild für Sie persönlich und Ihr Unternehmen bringen?	108
2.3	Anleitungen zur praktischen Umsetzung des ganzheitlichen Menschenbildes	109
3.	Das Konzept GEBEN	115
3.1	Das Konzept GEBEN: Grundlagen.	116
3.1.1	Die Balanced Score Card als Steuerungsinstrument	117
3.1.2	Zusammenfassung.	121
3.2	Das Konzept GEBEN: G	123
3.2.1	Geisteshaltungen, entwickeln, die Sinnmöglichkeiten zulassen und Erfolg „er-folgen“ lassen.	123
3.2.1.1	Ihr Führungsinstrument zur Entwicklung Ihrer Spirituellen Intelligenz.	131
3.2.1.2	Zusammenfassung.	133
3.2.2	Die Eckpfeiler sinn-orientierter, erfolgreicher Führung	135
3.2.3	Die Sinn-Vision	136
3.2.3.1	Führungsinstrument: Ihre Werte	142
3.2.3.2	Ihr Führungsinstrument für die Definition Ihrer Werte.	144
3.2.3.3	Zusammenfassung.	146
3.2.4	Wie können Sie sinn-volle Rahmenbedingungen für eine Vertrauenskultur schaffen?	147
3.2.4.1	Unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen kann sich Vertrauen in eine andere Person entwickeln?	168

3.2.4.2	Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Verhaltensweisen in Ihrem Unternehmen?	171
3.2.4.3	Welchen Einfluss hat Vertrauen auf die Effektivität?	172
3.2.4.4	Zusammenfassung	174
3.2.5	Ihr Führungsinstrument für Ihre sinn-orientierte Vertrauenskultur	176
3.2.6	Resultatsorientierung	177
3.2.7	Ihr Führungsinstrument für die Resultatsorientierung	180
3.2.8	Sinn-orientierte Selbstgestaltung oder: Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit und vom Mitarbeiter zum Mitgestalter	181
3.2.9	Zusammenfassung	190
3.3	Das Konzept GEBEN: E	192
3.3.1	Engagement, Sein Bestes geben, Sinn-findung durch Werteverwirklichung	192
3.3.1.1	Wie werden aus Mitarbeitern – Mitgestalter?	196
3.3.1.2	Ihr Führungsinstrument zum verwirklichen von Werten	198
3.3.1.3	Wie können Sie Burnout vermeiden?	200
3.3.1.4	Wie unterscheiden Sie existenziellen, motivationalen Sinn von Scheinsinn?	202
3.3.2	Zusammenfassung: Das 7 Schritte Prozessmodell für das Schaffen optimaler Motivationsbedingungen	203
3.3.3	Zusammenfassung: Ihr Führungsinstrument für die sinnorientierte Leistungsmotivation	207
3.4	Das Konzept GEBEN: B	211
3.4.1	Begeisterung zulassen durch authentische zwischenmenschliche Beziehungen, Individualität fördern	211
3.4.1.1	Kundenbe-Geist-erung durch Ihre sinn-orientierte Dienstleistungskultur	213
3.4.1.2	Wie Sie Ihre sinn-orientierte Dienstleistungskultur leben können	216
3.4.2	Zusammenfassung: Ihr Führungsinstrument zur Kundenbe-Geist-erung	222
3.5	Das Konzept GEBEN: E	225
3.5.1	Entwicklung der Potenziale bei Führenden und Mitarbeitern und Erschließen neuer Wachstumspfade	225
3.5.2	Ihr Führungsinstrument: Anleitung für die sinn-oriente Entwicklung Ihres Unternehmens	231

3.5.3	Zusammenfassung.	233
3.6	Das Konzept GEBEN: N	235
3.6.1	Nachhaltiger Erfolg im Sinne von Gewinn, Umsatz, Sinn-fülle, Freude, Wertschätzung, Lebensqualität und Gesundheit.	235
3.6.2	Was kennzeichnet glückliche, erfolgreiche Menschen und Unternehmen?	235
4.	Literaturverzeichnis.	237
	Die Autorin.	243
	Stimmen zu diesem Buch.	244

Abbildungsverzeichnis



Abb. 1: Das Konzept GEBEN	27
Abb. 2: Schritte zur Verhaltensveränderung	37
Abb. 3: Die langen Wellen der Weltkonjunktur – Der sechste Kondratieff.	40
Abb. 4: Wellness als Dreiklang von Körper, Seele und Geist	48
Abb. 5: Die Dreiheit der weichen Potenzialfaktoren.	51
Abb. 6: Der Wille zum Erfolg in Anlehnung an Frankl.	53
Abb. 7: Nachhaltiger Erfolg durch sinn- und werte- orientierte Führung.	64
Abb. 8: Zeitablauf der Paradigmen	72
Abb. 9: Das Menschenbild des homo oeconomicus	75
Abb. 10: Das Menschenbild der Theorie X	76
Abb. 11: Das Menschenbild der Theorie Y	76
Abb. 12: Das Menschenbild der Theorie Z	77
Abb. 13: Kritik des Menschenbildes in der Betriebswirt- schaftslehre.	78
Abb. 14: Rechte und linke Gehirnhemisphäre	79
Abb. 15: Ihr Menschenbild prägt Ihr Erkennen, Ihr Verhalten	84
Abb. 16: Das Eisbergmodell der Wahrnehmung.	87
Abb. 17: Zerrbilder des Menschen nach Frankl	97
Abb. 18: Das Konzept der Dimensionsontologie nach Frankl	102
Abb. 19: Die geistige Dimension des Menschen	103
Abb. 20: Die Möglichkeiten der geistigen Dimension des Menschen	106
Abb. 21: Die Balanced Scorecard, ein ganzheitliches Steuerungsinstrument.	118
Abb. 22: Die Strategiekarte	119
Abb. 23: Aufbau der Strategiekarte	121
Abb. 24: Die Ganzheit der menschlichen Potenzialfaktoren	126
Abb. 25: Die Einzigartigkeit jeder Führungssituation	127
Abb. 26: Geisteshaltungen für Sinn und Erfolg.	135
Abb. 27: Die zwei Dimensionen der Vision	139
Abb. 28: Die Entwicklung der Sinn-Vision	140
Abb. 29: Erkennen.	149

Abb. 30: Ursachen für Sinn-verlust	152
Abb. 31: Eckpfeiler einer sinn-orientierten Vertrauenskultur.	159
Abb. 32: „Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut!?“	170
Abb. 33: Ihre Führungsspinne für Ihre sinn-orientierte Vertrauenskultur	176
Abb. 34: Die entscheidenden Werttreiber Ihres Unternehmens	178
Abb. 35: Die Freiheit vom Charakter ist die Freiheit zur Persönlichkeit	184
Abb. 36: Grundrelationen des Menschen gesunden Ausgerichtet-Seins.	188
Abb. 37: Wer ist wofür verantwortlich?	194
Abb. 38: Quellen sinnorientierter Leistungsmotivation	195
Abb. 39: Ihr Führungsinstrument für die sinn-orientierte Motivation	209
Abb. 40: Der Mensch, das ambivalente Wesen.	220
Abb. 41: Sinn-orientierte Organisationsentwicklung	226
Abb. 42: Entwicklung zum Selbstwert.	230