

Gesundheit – Erfolg – Erfüllung – die OP-Fachkräfte als faszinierende DienstleisterInnen“

Auf der Grundlage des würdigen und stärkenorientierten Menschenbildes nach Prof. Dr. Viktor Frankl können wir immer und überall Sinnmöglichkeiten finden, Wertvolles für uns und andere Menschen bewirken und dabei unsere Potenziale entfalten und die Persönlichkeit werden, die wir sein können:

Die wichtigsten Orientierungen für unser Leben und unser Leisten dazu:

1. Wir können lernen zu erkennen, wie wir nicht gegen uns selbst arbeiten.
2. Wir können unser Tun und Handeln selbstkritisch vor dem Hintergrund der Sinnorientierung hinterfragen und aus unseren Fehlern lernen.
3. Wir sind immer frei unsere Einstellung gegenüber allem was uns widerfährt, zu wählen. In diesem Bewusstsein können wir uns aus der Opferrolle befreien und zu aktiven Gestaltern werden.
4. Wir können Sinn erfahren, wenn wir uns bewusst für sinnvolle Werte und Ziele engagieren. (Sinnvoll sind Werte, wenn sie das Positive für alle Beteiligten intendieren.) Wir können dazu beitragen diesbezügliche Rahmenbedingungen zu schaffen.
5. In jedem Augenblick unseres Lebens und Leistens bieten sich Sinnmöglichkeiten und die Chance unsere Ressourcen sinnvoll einzusetzen. Sinnorientierung hat salutogenen Charakter.
6. Wir können unsere Aufmerksamkeit so lenken, dass wir auch sehr schwierige Situationen meistern können.
7. Wir können durch aktive Selbstgestaltung über unsere Determinierungen hinaus wachsen und uns zu einer faszinierenden Persönlichkeit entwickeln, die Sinnvolles für sich und andere Menschen bewirkt. Dadurch erfahren wir uns als Wert. Wir wachsen in unserem Selbstwert.

©Prof. Dr. A. Pircher-Friedrich – Kontakt: www.pircher-friedrich.com

Quelle und weiterführende Literatur:

Pircher-Friedrich/Friedrich: Gesundheit, Erfolg und Erfüllung – eine Anleitung auch für Manager, Berlin 2008



Selbstverantwortung

Das Diktat verlassen

Selbstverantwortlich leben und handeln, das möchten wir. Persönlich wie für Organisationen eröffnen sich damit Möglichkeiten. Trotz verlockenden Aussichten tun wir uns schwer, eingefahrene Gesellschaftsmuster zu verlassen.

von Prof. Dr. Anna-Maria Pricher-Friedrich (*)

«Die Welt ist nicht heil – aber heilbar.» Professor Viktor E. Frankl, ist der Begründer der «Dritten Wiener Schule der Psychotherapie» die er selbst mit dem Doppelbegriff «Logotherapie und Existenzanalyse» bezeichnete. Sein Hauptziel war es, den Menschen hinzuführen in die Selbstverantwortung und Authentizität. Frankl hat uns mit seinem wissenschaftlich fundierten und praktikablen Konzept eine Sinnlehre gegen die Sinnleere hinterlassen.

Wir haben in den letzten Jahrzehnten aus wissenschaftlich-technischer Sicht ein hohes betriebswirtschaftliches Niveau erreicht, aber dabei vergessen, der Frage nachzugehen, was Menschen wirklich brauchen, um ihr Leben und Arbeiten zum Gelingen zu

bringen. Auf dieses chronische Defizit sind viele der heutigen Fehlhaltungen und Probleme zurückzuführen. Aber dies muss kein Schicksal sein.

Wo es krankt?

Frankl kennzeichnet unseren heutigen Zeitgeist durch folgende Symptome, die zu dem führen, was er mit einer «kollektiven Neurose» bezeichnet hat:

1. *Eine provisorische Daseinshaltung*, die dazu führt, dass der Mensch sich nicht wirklich auf das Leben und die Arbeit einlässt. Dies belegt auch die jährlich durchgeführte Gallup Untersuchung: Immer mehr Menschen machen in den Unternehmen als «Betriebstatisten» Dienst nach Vorschrift. So geht viel Potenzial für die Unternehmen und viel Lebensqualität für die Mitarbeiter verloren.

2. *Eine fatalistische Lebenseinstellung*, die den Menschen daran zweifeln lässt, Gestalter seines Lebens und Arbeitens zu sein. So flüchten sich immer mehr Menschen mit Jammern und Schuldzuweisen in die Opferrolle. Auch die Fehlhaltung, Motivation sei nur bei 100-prozentiger Erfüllung der eige-

nen Erwartungen möglich, ist ein weit verbreitetes Phänomen. Hierzu gehört auch die selbstaufgelegte Knechtschaft «man müsse das tun, weil der Markt es verlangt, oder die da oben es wollen».

3. *Das kollektivistische Denken*, das durch die Orientierung an dem «was alle machen» die eigene Individualität aus dem Blickfeld verliert und die einzigartigen Potenziale brachliegen lässt.

4. *Der Fanatismus*, der den Menschen getreu dem Motto «Hauptsache mir geht es gut, koste es was es wolle» um seine eigene Achse tanzen lässt. In dieser Fehlhaltung ist er nur mit sich selbst sensibel und schafft nicht den Perspektivenwechsel zu anderen Menschen. Er verwöhnt sich in der Komfortzone und nimmt eine einseitige Haltung des *Forderns und des Erhaltens* ein. Aber nur im *Geben* kann er zu einer wirklich wertvollen Persönlichkeit werden und einen Beitrag zu einem grösseren Ganzen leisten.



A. M. Pricher-Friedrich

Alle diese Fehlhaltungen und ihre Konsequenzen sind auf die Flucht vor der Verantwortung und Scheu vor der Freiheit, Architekt seines Lebens und Wirkens zu sein, zurückzuführen. Dies führt zu innerer Leere und endet in der existenziellen Sackgasse. Denn Leben und Arbeiten wollen – sollen sie gelingen – verantwortet werden. Menschliches und wirtschaftliches Wachstum erfordern, dass der Mensch seine Haltung ändert, den Quantensprung in eine höhere Bewusstseinsstufe schafft, wie sie einem Frankl's Logotherapie anzieht.

Das heisst konkret

Die drei Säulen der Selbstverantwortung:

1. *Das Finden der lebensthematischen Mitte*: Das Suchen und Erkennen der lebensthematischen Mitte, des inneren Antriebes, ist die Grundlage für verantwortungsvolles, sinnvolles und erfolgreiches Dasein, Wirken und Bewirken. Es ist die Suche nach den persönlichen und einzigartigen Werthaltungen, Grundfähigkeiten, Möglichkeiten und Voraussetzung für die Entwicklung starker, unverwechselbarer Kernkompetenzen:

- Wozu bin ich gut? Wie könnte ich mich noch mehr meinen Menschen und Aufgaben hingeben?
- Wie kann ich Stehvermögen gegenüber den wachsenden Herausforderungen entwickeln?
- Wie kann ich mein Selbstwertgefühl und das meiner Menschen steigern?
- Wie kann ich die Mitarbeiter an meiner

- Seite in ihren Stärken fördern?
- Wie könnte ich noch mehr zum Kundennutzen beitragen?
- Womit kann ich die Menschen, das Unternehmen, die Welt bereichern, Sinnspuren hinterlassen, dabei meine Möglichkeiten und Fähigkeiten leben und meine Existenz zum Gelingen bringen?

2. *Resonanz erzeugen*: Gelungene menschliche Existenz bedeutet über sich selbst hinauszuwachsen, die anvertrauten Menschen, das Unternehmen als Ganzes und die Welt

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

E-Assessment

Der Begriff E-Assessment beschreibt im Allgemeinen das Prüfen mit «elektronischen Medien». Hierbei wird bei den Arbeitsschritten Erstellung, Durchführung, Auswertung und Rückmeldung auf allen Ebenen (Dozenten, Prüflinge) der Computer verwendet. Einsatzgebiete sind vor allem im Bildungswesen und in Unternehmen der Personalrekrutierung und -entwicklung...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit



Universität Zürich

(Fortsetzung von Seite 1)

im Blick zu haben. Verantwortungsvolle, sinnvolle Entscheidungen und Handlungen orientieren sich an folgenden Massstäben:

- Am Nutzen und der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als übergeordnetes Ganzes;
- am Nutzen und an der Verbesserung der Lebensqualität der gesamten Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Kreditgeber, Staat und Gesellschaft);
- an der qualitativen Erhaltung des Planeten Erde für die Nachwelt und
- am Nutzen für den Entscheidungsträger (Führungskraft, Mitarbeiter),

In diesem Sinne verantwortete Entscheidungen führen aus der Sackgasse des für alle schädlichen Gewinner-Verlierer-Denkens und befreien von dem produktivitätsvernichtenden, erfolgshemmenden Kampfmanagement.

3. Die permanente Persönlichkeitsentwicklung: Diese permanente Entwicklung und das Erkennen und Fördern der Potenziale der Mitarbeiter sind die Grundlage für menschliches und unternehmerisches Wachstum. Nur so ist es möglich, dass Führende als Verantwortungselite, aber auch Mitarbeiter zur Gestaltung einer humanen und wirtschaftlich erfolgreichen Zukunft beitragen. Unternehmen, in denen ein solches Umfeld geschaffen wird, können die Früchte hoher Kreativität in Gestalt engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, loyaler Kunden, einer starken Unternehmenskultur, einer guten Reputation und erfolgsträchtiger Innovationen ernten und ermöglichen folgende Entwicklung:

– Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit und

– vom Mitarbeiter zum Mitgestalter.

(*) Anna-Maria Pricher-Friedrich, Professorin und Bereichsleiterin für Human Resource Management. Sie coacht und trainiert Führungskräfte und referiert am Seminar «Die Führungskraft als Sinnstifter» bei der ZfU International Business School. Weitere Informationen: www.zfu.ch.

Anweisen, überzeugen und verhandeln

Werkzeuge

x
x
x
x
x
x
x

von Dr. Claudio Weiss (*)

Anweisen: Anweisungen, d.h. Aufträge oder Befehle, werden erteilt und ausgeführt. Beispiele dafür: Zahlungsauftrag an die Bank, Bestellung im Restaurant, Auftragserteilung des Chefs an Mitarbeiter, etc.

Die Erteilung und Ausführung erfolgt im Rahmen von Spielregeln (z.B. «Weisungsbefugnis»), die meist aus einem Kunden-Dienstleister-Verhältnis («Werkvertrag») oder einer hierarchischen Chef-Mitarbeiter-Beziehung («Anstellungsvertrag») herrühren. Sind solche «Verträge» mit den dazugehörigen Spielregeln erst einmal eingegangen, dann ist die Ausführung erteilter Aufträge und Befehle weder Verhandlungsgegenstand, noch braucht der Ausführende davon speziell überzeugt zu werden. Wenn wir einem Taxifahrer sagen, er möge uns bitte zum Hauptbahnhof bringen, bedarf es keiner Verhandlung und keiner Ueberzeugungsarbeit. Beim Anweisen geht es vor allem um die Sicherstellung der fehlerfreien Ausführung. Dafür ist es unerlässlich, dass die Anweisung klar, eindeutig und vollständig erteilt worden ist. Zu diesem Zweck werden Anweisungen häufig standardisiert und formalisiert (z.B. Auftragsformulare). Dies nimmt aber nicht hinweg, dass auch Anweisungen in höflichem, wertschätzenden Ton erfolgen können und auch sollten.

Ueberzeugen: Beim Ueberzeugen geht es nicht darum, dass ein Mitarbeiter oder Dienstleister eine Handlung richtig ausführt, sondern darum, ihn in den inneren Zustand des «Überzeugt-Seins» zu versetzen. Man möchte das Einverständnis, die Zustimmung, das Dahinterstehen, die Motivation, womöglich die Begeisterung des Mitarbeiters oder Dienstleisters erreichen, damit dieser sein Bestes gibt. Achtung: Man kann einen anderen Menschen zwingen, etwas Bestimmtes zu tun, aber man kann ihn nicht zwingen, davon überzeugt zu sein.

Die Kunst zu Überzeugen

Wer andere überzeugen will, muss folglich deren Willensfreiheit respektieren. Deshalb ist es gerechtfertigt, von einer Überzeugungs-Kunst zu sprechen, die aber klar von Überredungskunst und Manipulation abzugrenzen ist. Überzeugungskunst ist vor allem dann gefragt, wenn man auf andere, z.B. (bestehende oder potentielle) Kunden, Einfluss nehmen möchte und sich dabei eben auf keine Weisungsbefugnis berufen kann. Es gibt zwei Situationen im Arbeitsleben, wo Überzeugen angezeigt ist:

- 1.) Fachleute gleich auf welchem Gebiet wollen (bestehende oder potentielle) Kunden für ihren Lösungsvorschlag gewinnen. Beispiele: Eine Werbeagentur präsentiert ihre Kampagne; ein Architekt präsentiert seinen Entwurf; ein Entwickler seine Innovation.
- 2.) Entscheidungsträger in einer Organisation (z.B.

Claudio Weiss

wollen die Mitglieder der Organisation für eine getroffene Entscheidung gewinnen, damit sie diese mittragen und motiviert umsetzen. Hierarchische Entscheidungsträger haben die Pflicht, Entscheidungen zu treffen, dann aber auch die Führungspflicht, die von der getroffenen Entscheidung Betroffenen von deren Richtigkeit zu überzeugen. In beiden Situationen ist eine – hoffentlich gute – Entscheidung bereits gefallen, sei es aufgrund von überlegenem Know-how im Kopf von Fachleuten oder Kraft des Amtes bei Entscheidungsträgern. Darüber hinaus ist in beiden Situationen die Überzeugungsabsicht und -aufgabe eine einseitige.

Verhandeln ist nicht überzeugen

Was geschieht aber, wenn eine Entscheidung noch nicht gefallen ist, und zwei Beteiligte sich womöglich gegenseitig vom jeweiligen Gegenteil überzeugen wollen? Dann ist es besser, beide vergessen ihre Überzeugungskunst und üben sich in einer anderen Kunst, nämlich jener des Verhandeln. Die Mehrzahl aller gescheiterten Verhandlungen sind weder wegen Bösartigkeit noch Dummheit der Verhandlungspartner, sondern deshalb gescheitert, weil sie Verhandeln mit Überzeugen verwechselt haben.

Verhandeln – zumindest im Sinne des «Offenen Verhandeln nach dem Harvard-Konzept» – ist eine Methode der gemeinsamen Entscheidungs-Findung, nicht der Durchsetzung einer bereits getroffenen Entscheidung. Entsprechend ist Verhandeln immer dann – aber auch nur dann – angezeigt, wenn etwas noch verhandelbar, d.h. noch nicht entschieden ist. Man muss sich deshalb immer in jeder konkreten Situation klar machen: Was ist für mich bereits entschieden und folglich

nicht mehr verhandelbar? Und was ist für mich noch offen und folglich Gegenstand einer Verhandlung? Während beim Überzeugen die Kunst des Sendens (Verständlichkeit, Ueberzeugungskraft) im Vordergrund steht, ist beim Verhandeln die Kunst des Empfangens (Fragen stellen, Zuhören, den Verhandlungspartner mit seinen Gefühlen, Sichtweisen, Interessen, Überlegungen verstehen) noch wichtiger als die Kunst des Sendens. Der Geist sollte beim Überzeugen und Verhandeln der gleiche (Win-Win-Geist) sein, aber das richtige methodische Vorgehen könnte bei beiden kommunikativen Disziplinen unterschiedlicher nicht sein. Beim Überzeugen ist das Vorgehen zielgerichtet und strategisch. Fürs Verhandeln gibt es das «Offene Verhandeln nach dem Harvard-Konzept», ein Prozess des gemeinsamen Erforschens, Entwickelns und Entscheidens. Es geht dabei um das Erkennen und kreative Umsetzen von gemeinsamen Interessen und das faire Beilegen von Interessenkonflikten. Überzeugen ist schwerer als blosses Anweisen, und Verhandeln ist noch anspruchsvoller als Ueberzeugen.

Das richtige Werkzeug nehmen

Wir müssen unterscheiden zwischen «kommunikativen Künsten oder Disziplinen» wie Anweisen, Überzeugen und Verhandeln einerseits und «beruflichen Tätigkeiten oder Aufgaben mit Menschen» wie Führen, Verkaufen, Beraten, etc. andererseits. Bei den unterschiedlichen beruflichen Tätigkeiten/Aufgaben sind jeweils mehrere, oft alle kommunikativen Disziplinen gefragt. Dargestellt in einer Matrix wird ersichtlich, dass es bei der Ausübung der verschiedenen beruflichen Tätigkeiten Phasen des Verhandeln, des Überzeugens und des Anweisens gibt. Professionalität bei der Erfüllung beruflicher Aufgaben bedeutet unter anderem, dass man zur rechten Zeit erkennt, welche der drei kommunikativen Künste gerade gefragt ist, und diese dann gekonnt einsetzt.

(*) Claudio Weiss, awareness management, trainiert Füh-

Die Sinn-Frage

UNTERNEHMENSFÜHRUNG Für Prof. Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich wird der Mensch in seiner ganzheitlichen Kompetenz immer mehr zum entscheidenden Werttreiber innovativer, erfolgreicher Unternehmensführung. Und die berufliche Sinnggebung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Wissenschaftlerin plädiert für Motivation, die vom Sinn ausgeht, weil reine Zweckerfüllung die innere Motivation, die allein anhaltend hohe Leistungsbereitschaft bewirkt, nicht erzeugen kann.

die bank: Frau Professor Pircher-Friedrich, das Erkennen eines Sinns ist für Sie neben dem Vertrauen die Basis motivierender, wertsteigernder und gleichzeitig die Gesundheit schützender Unternehmensführung. Ihre Begründung?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Erstens sind wir Menschen unserem Wesen nach sinn- und wertorientiert. Deshalb erkranken Menschen, Unternehmen und die Gesellschaft, wenn Sinn und Werte fehlen. Zweitens belegen zahlreiche empirische Studien, dass Sinn salutogenen und motiva-

Das im Unternehmen bewusst oder unbewusst vorherrschende Menschenbild programmiert Erfolg oder Misserfolg.

tionalen Charakter hat. Auch aktuelle neurobiologische Untersuchungen zeigen, dass uns das Gehirn durch Ausschütten von Wohlfühlhormonen belohnt, wenn wir Sinnvolles tun.

Und drittens demonstrieren erfolgreiche Führungskräfte: Belegschaften, die den Auftrag, das Wozu, die Nutzenstiftung des Unternehmens kennen, entwickeln von sich aus ein höheres Maß an Engagement. In der Tatsache, dass in der täglichen Praxis viele Mitarbeiter gar nicht wissen, wozu ihre Arbeit eigentlich wirklich gut ist, liegt ein wesentlicher Grund für die Motivationskrise

und die fehlende Selbstverantwortung. Motivation verlangt Selbstbewusstsein, nur wer weiß, wofür er einsteht, versteht auch den Sinn und den Zweck seines Handelns.

die bank: Auf den betrieblichen Alltag bezogen bedeutet das ...

Anna Maria Pircher-Friedrich: ... jeder Mitarbeiter muss den Auftrag, die Sinnvision des Unternehmens kennen, muss wissen, welchen gesellschaftlichen Nutzen das Unternehmen stiftet. Das bewirkt Sinnerfahrung und die wiederum Selbstmotivation. Und auf die kommt es an.

die bank: Das hieße ja, dass die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens ganz wesentlich mit der Sinn-Frage verknüpft ist?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Eindeutig ja. Und unternehmensweit sinnorientiertes Denken muss vom Kunden her verbreitet sein. Gemeinsam mit allen Mitarbeitern sollte darüber nachgedacht werden, wie der Kundennutzen permanent verbessert werden kann. Welche Bedürfnisse haben die Kunden, und welche Lösungsansätze beziehungsweise Produkte können für diese Bedürfnisse angeboten werden? Je höher der Kundennutzen, desto sicherer sind die Absatzchancen eines Unternehmens.

die bank: Grau ist alle Theorie. Wie ist das formulierte Ziel konkret zu erreichen?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Die Erfahrung lehrt, das ist ein Dreischritt. Erstens:

Werte klären, die im Unternehmen nach innen und außen gelebt werden sollen. Diese Werte gilt es zu verdeutlichen und zur Orientierungsmarke allen Tuns und Lassens zu machen. Zweitens: Sinnfindungsprozesse fördern, indem für Ziele und Aufgaben immer wieder das Wofür und Für Wen geklärt wird, damit die Sinnhaftigkeit des Tuns im eiligen Getriebe des Tages erkennbar bleibt. Drittens: Als Führungskraft mit dem eigenen Verhalten diese Orientierungsmarken leben.

die bank: Warum macht eine wenig sinnvolle Art und Weise der Mitarbeiter- und Unternehmensführung gerade größere Unternehmen tendenziell instabil und krisenanfällig?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Große, meist auch börsennotierte Unternehmen sind dem Druck kurzfristiger Erfolge ausgesetzt. Aus diesem Druck heraus wird häufig das genaue Gegenteil von dem getan, was für langfristige, stabile Erfolge notwendig wäre. Was auch eine Rolle spielt: Größere Einheiten sind in der Regel nicht so flexibel in der Anpassung, wie kleinere Unternehmen. Außerdem: Die zunehmend komplexen Rahmenbedingungen der globalisierten Welt und die daraus resultierenden Probleme sind sinnvoll nicht von heute auf morgen mit Wenn-Dann-Ansätzen zu lösen – und schon gar nicht mit dem egozentrischen innerbetrieblichen Konkurrenzverhalten, das vielfach das Geschehen in größeren Betrieben prägt.



Dr. Anna Maria Pircher-Friedrich ist Professorin für Qualitäts-, Dienstleistungs- und Human Resources Management am Management Center Innsbruck.

INTERVIEW

die bank: Das heißt ...

Anna Maria Pircher-Friedrich: ... die mechanistischen Führungsphilosophien und -konzepte mit ihren verkürzten Menschenbildern, die beispielsweise den emotionalen Bereich nahezu komplett ignorieren, entlarven sich vor dem aktuellen Hintergrund nicht nur als überholt, sondern auch als gefährlich kontraproduktiv. Eine ausschließliche und dazu auch noch kurzfristige Orientierung am Shareholder Value schadet Unternehmen, Menschen und Gesellschaft. Wird Führungsleistung einzig und alleine an erbrachten Zahlen und am Kapitalmarkt gemessen, kommen die existenziell entscheidenden schöpferischen, innovativen Potenziale der Belegschaft, und dazu zähle ich auch Widerspruch und experimentelles Verhalten, notgedrungen zu kurz.

die bank: Unterstellt, Sie stünden über Nacht an der Spitze eines im Markt schlingernden Unternehmens, was würden Sie als erstes, was als letztes, was gar nicht tun?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Zuerst würde ich mich um die nachhaltige Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kümmern und deshalb über das im Unternehmen und vor allem in der Führungsspitze verankerte Menschenbild reflektieren. Ich würde den Veränderungsprozess von oben nach unten auf die Basis eines würdigen Menschenbildes stellen. Auf dieser Basis würde ich versuchen, alle Un-

ternehmensmitglieder für die Sinnvision und Mission des Unternehmens zu begeistern und sie dafür in die Verantwortung zu nehmen.

Dann würde ich die strategischen Entscheidungen strikt auf den Kundennutzen hin ausrichten und alle Führenden und Mitarbeiter durch herausfordernde Ziele und klare Werte anfeuern. Auf dieser Basis würde ich Mut für eine hoffnungsvolle Zukunft schaffen und den Selbstgestaltungs- und Selbstentwicklungsauftrag aller Unternehmensmitglieder fördern. Zudem würde ich Sinn, Werte und Strategie im Steuerungssystem des Unternehmens verankern.

Was ich nicht tun würde, ist weiter dem Zahlenfetischismus zum Opfer fallen. Denn die Zahlen, so wichtig sie auch sind, sind immer nur das Ergebnis menschlichen Denkens und Handelns. Signifikante Veränderungen in der Lernfähigkeit eines Unternehmens ergeben sich nur, wenn die Art und Weise verbessert wird, wie Menschen denken und miteinander umgehen. Dies setzt voraus, dass sie in ihrer Rolle als Führender, aber auch als Mitarbeiter die alten Paradigmen überdenken und als Folge kritischer Selbstreflexion der Organisation ein neues Leben – einen neuen Geist – einhauchen.

die bank: Was ist dabei für Führungskräfte elementar?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Aus der Theorie wissen wir und erfolgreiche Führende leben es bereits vor: Führung beginnt

beim Ich. Um bei den Mitarbeitern anzukommen, müssen Führende zunächst bei sich selbst ankommen. Das heißt, sie verinnerlichen ihren Selbstentwicklungsprozess als grundlegende Voraussetzung und arbeiten hart an ihrer persönlichen Entwicklung. Dies ist freilich der herausforderndste Weg, der nicht allen passt.

die bank: Frau Professor Pircher-Friedrich, schauen Sie in die Zukunft. Welche Unternehmen haben die besten Chancen, sich am Markt zu behaupten?

Anna Maria Pircher-Friedrich: Unternehmen, die die Krise in einem neuen, anderen Sinn als Chance begreifen. Als Chance für das Entwickeln sinnvoller Geisteshaltungen und für menschliches Wachstum. Unternehmen, die ihr Entscheiden, Tun und Handeln auf die Basis eines würdigen Menschenbildes stellen. Unternehmen, die durch ihre tatsächlich gelebte Sinnvision Kundennutzen und gesellschaftlichen Nutzen stiften. Unternehmen, die auf dieser Basis ihre Belegschaften anfeuern, ihr Bestes zu geben und ihnen die Möglichkeit bieten, durch ihre Arbeit ihre Potenziale zu erkennen und zu entfalten und die zu werden, die sie sein können. So könnten die weitverbreiteten Sehnsüchte nach mehr Lebensqualität am Arbeitsplatz erfüllt werden – zum Nutzen des gesamten Unternehmens.

die bank: Vielen Dank für das Gespräch.

Business & Success

Anna Maria Pircher-Friedrich

Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg

Anleitung zur werte- und
wertorientierten Führung

2., neu bearbeitete Auflage

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG



Anna Maria Pircher-Friedrich
Rolf Klaus Friedrich

Business & Success

Aktiv, kreativ und selbstbestimmt arbeiten und leben

In der heutigen Leistungsgesellschaft prägen Machbarkeitswahn und das Streben nach Erfolg um jeden Preis den Alltag vieler Menschen – vor allem den Manageralltag. Doch ist ein Mehr an Erfolg für Sie auch ein Mehr an Erfüllung? Und wie geht es Ihnen dabei gesundheitlich?

Anna Maria Pircher-Friedrich und Rolf Klaus Friedrich bieten Ihnen Perspektiven und Chancen für einen individuellen und sinnerfüllten Weg zu Erfolg, Erfüllung, Gesundheit und hoher persönlicher Lebensqualität.

- Physische, psychische, soziale und existenzielle Faktoren der Gesundheit stärken und in Einklang bringen
- Erfolgshemmende Faktoren und Fehlhaltungen beseitigen, Stabilität erzielen und persönliche Stärken ausbauen
- Aktuelle Herausforderungen annehmen und an der Gestaltung einer wertvollen Zukunft mitwirken

Eine fundierte Analyse gesellschaftlicher Entwicklungen, praktikable Lösungsansätze und ein Appell an individuell sinnvolles und zielorientiertes Handeln.

Pircher-Friedrich/Friedrich **Gesundheit, Erfolg und Erfüllung**

Gesundheit, Erfolg und Erfüllung

Eine Anleitung
– auch für Manager



€ (D)
29,95

www.ESV.info

ESV

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG