

HARALD PICHLER



SINN-ERFÜLLT  
arbeiten.  
ERFOLGREICH  
führen.

3.  
überarbeitete  
und ergänzte  
Auflage

Ein Praxisbuch für  
Führungskräfte und Mitarbeitende

# Inhaltsverzeichnis

[Vorwort zur 1. Auflage](#)

[Vorwort zur 3. Auflage](#)

[Stellen Sie sich vor ...](#)

[Führung, Arbeit und die Frage nach dem Sinn](#)

[Menschenbilder \(mehr oder weniger Sinn-orientiert\)](#)

[Der Mensch in 3 Dimensionen](#)

[Viele Wege führen zum Sinn](#)

[Konsequenzen für Wirtschaft, Führung und Arbeit](#)

[SINN-erfüllt zum gelungenen Arbeitsleben](#)

[Literatur](#)

[Abbildungsverzeichnis](#)

[Harald Pichler](#)

**Harald Pichler**  
**SINN-erfüllt arbeiten.**  
**ERFOLGREICH führen.**

**Ein Praxisbuch**  
**für Führungskräfte**  
**und Mitarbeitende**

3. überarbeitete und ergänzte Auflage, Mai 2020  
Copyright © 2017, Dr. Harald Pichler, 3430 Tulln  
office@sinnmacherfolg.at  
www.sinnmacherfolg.at

Cover- und Grafikgestaltung:  
Friedl und Partner, 3430 Tulln

Das Werk inklusive aller Inhalte wurde unter größter Sorgfalt erarbeitet. Es bietet jedoch keinen Ersatz für kompetente, individuelle Beratung, sondern dient der Information und Anregung. Darüber hinaus können weder Fehler noch Falschinformationen vollständig ausgeschlossen werden. Alle Angaben in diesem Buch erfolgen daher ohne Gewähr seitens des Autors und Herausgebers. Eine Haftung des Autors und Herausgebers für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist somit ausgeschlossen. Für die Inhalte der in diesem Buch abgedruckten Internetseiten sind ausschließlich die Betreiber der jeweiligen Internetseiten verantwortlich.

Damit die Texte leichter lesbar sind, wird auf die durchgängige gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

ISBN 978-3-967-99240-3 (e-Book)

ISBN 978-3-966-98286-3 (Print)



DR. HARALD PICHLER

SINN macht ERFOLG

# Vorwort zur 1. Auflage

Liebe Leserinnen und Leser!

Dieses Vorwort trennt Sie jetzt von der Konsumation dieses Buches, deshalb werde ich mich kurz halten. Harald Pichler ist mir persönlich gut bekannt. Er steht für ein SINN:VOLLES Leben und für WERT:VOLLE Arbeitswelten wie kaum ein anderer. Ich habe ihn im Viktor Frankl Zentrum in Wien kennenlernen dürfen. Er ist Frankl-Kenner, Trainer, Coach und Buchautor.

Genießen Sie das vorliegende Werk, es wird Ihnen am Gaumen zergehen. Mit unglaublicher Treffsicherheit geht Harald Pichler auf die wichtigsten Lehren und Erkenntnisse Viktor Frankls ein und zeigt uns anhand von praktischen Beispielen die Umsetzung im täglichen Arbeitsleben. Für jedermann verständlich erfahren Sie in weniger als zwei Stunden alles über die „Frage nach dem Sinn“, Frankls Menschenbilder, Selbsttranszendenz, die drei Wege zum Sinn, die Auswirkungen auf Führungskompetenz und enden mit dem Aufruf „SINN-erfüllt zum gelungenen Arbeitsleben“.

Das Leben ist nicht etwas, sondern immer nur die Gelegenheit zu etwas. (Viktor E. Frankl zitiert Christian F. Hebbel). Dieses Buch ist die Gelegenheit, auf kompakte Art und Weise das Wichtigste über die Umsetzung Viktor Frankls Lehren im Arbeits- und Wirtschaftsleben zu erfahren, ein

Muss für UnternehmerInnen und Manager, die die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erkannt haben.

Lesen Sie es sich durch, wenden Sie an und schlagen Sie bei Gelegenheit wieder nach.

Ich wünsche Ihnen ein sinnerfülltes Arbeitsleben!

Andreas Gnesda

Präsident des Österr. Gewerbevereins  
Unternehmervereinigung seit 1839

## **Vorwort zur 3. Auflage**

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Sinn ist nun endgültig in der Wirtschaft angekommen. Insbesondere über die Zusammenhänge zwischen Sinn und Motivation, sowie zwischen Sinn und Gesundheit dürfte es keine Zweifel mehr geben. Einen wesentlichen Beitrag dazu hat der Fehlzeitenreport 2018 des Wissenschaftlichen Instituts der deutschen Allgemeinen Ortskrankenkassen AOK (WIdO) geleistet. Gleich auf Seite 1 des insgesamt 600 Seiten starken Berichts wird Viktor E. Frankl zitiert und auch in den dort beschriebenen Forschungsarbeiten wird immer wieder auf sein Sinn-Konzept Bezug genommen.

Die Relevanz des Sinn-Themas für die Wirtschaft war bereits vor Jahren absehbar und nebenbei auch eine Intention für

die erste Auflage dieses Buches: Die Anwendbarkeit von Viktor E. Frankls Sinn-Lehre für den Berufsalltag, insbesondere für die Führungsarbeit sollte anschaulich und kompakt dargestellt werden. Drei Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage ist es an der Zeit, neben Frankls Menschenbild und seinem bewährten Konzept auf weitere Entwicklungen im Bereich „Arbeit, Führen und Sinn“ einzugehen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit werden einige Konzepte mit Sinn-Bezug herausgegriffen und der Lehre Frankls gegenübergestellt. Dazu zählen neben dem bereits erwähnten Fehlzeitenreport 2018 der AOK, Publikationen von Simon Sinek und Bodo Janssen. Auf den mittlerweile verbreiteten „Purpose“-Begriff wird ebenso eingegangen, wie auf das aus der Positiven Psychologie hervorgegangene Konzept „Positive Leadership“.

Dabei sollte der schlank und übersichtlich gehaltene Umfang beibehalten werden, um der Leserin und dem Leser einen möglichst kurzen und kompakten Einblick in Viktor E. Frankls Lehre und deren Anwendbarkeit im Führungs- und Arbeitsalltag zu ermöglichen.

Tulln im März 2020, Harald Pichler

[www.sinnmacherfolg.at](http://www.sinnmacherfolg.at)

## **Stellen Sie sich vor ...**

... Sie arbeiten im mittleren Management eines großen, internationalen Konzerns und haben in Ihrem Bereich soeben die Leitung eines Teams mit fünf Mitarbeitern ausgeschrieben. Gleichzeitig wurde in Ihrem Unternehmen eine Entwicklungsabteilung aufgelassen und die Belegschaft hat nun die Wahl, sich unternehmensintern auf eine andere Position zu bewerben oder das Unternehmen zu verlassen. Daraufhin meldet sich ein Ihnen gut bekannter, fachlich sehr kompetenter Experte aus dieser Abteilung bei Ihnen. Er versucht Sie davon zu überzeugen, dass er genau der Richtige für den Führungsjob ist. Nun ist der Mann zwar ein exzellenter Fachexperte, hat aber sehr gering ausgeprägte Leadership-Kompetenzen. Auf Ihre freundliche aber deutliche Ablehnung hin versucht er mit einer Mischung aus Flehen und Argumentieren, den Führungsjob doch zu bekommen. Immerhin ist er bereits Mitte 50 und wird aufgrund seiner sehr fokussierten Fachkompetenz wahrscheinlich nur sehr schwer einen neuen Job finden. Bleiben Sie konsequent bei Ihrer Ablehnung, wird er wahrscheinlich die nächsten Jahre arbeitslos sein. Wenn Sie ihm die Abteilung überantworten, werden sie einige Ihrer besten Mitarbeiter verlieren.

Einer von vielen Entscheidungskonflikten, in die eine Führungskraft immer wieder gestellt ist. Hier eine gute oder richtige Entscheidung zu treffen ist schwierig. Was ist in dieser Situation das Sinnvollste (für alle Beteiligten)?



Schwierige Entscheidungen oder scheinbar ausweglose Situationen sind jedoch nicht auf Führungskräfte beschränkt: Eine Frau Ende 50 arbeitet als Krankenschwester bei einem Internisten. Ihre Aufgabe ist die Vorbereitung der Patienten auf eine Darmspiegelung. Diese Arbeit macht nicht wirklich Spaß, der Chef lobt nie aber kritisiert häufig. Die Kollegenschaft ist eineinhalb Generation jünger und hat sich angewöhnt, den Stress durch gegenseitiges Anraunzen abzubauen. Eigentlich unerträglich, aber eine Kündigung kommt nicht in Frage. Wie soll diese Frau die nächsten Jahre bis zur Pensionierung durchstehen?

Das vorliegende Buch soll zeigen, dass Viktor E. Frankls Sinn- und Werte-orientiertes Gedankengut eine wertvolle Unterstützung und Orientierung für Führungskräfte darstellt. Dabei wird nicht nur das Menschenbild und seine Grundlagen beschrieben, sondern vor allem auch die praktische Anwendung in der Führungsarbeit samt Auswirkungen.

Darüber hinaus soll aber auch deutlich werden, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter, unabhängig von den Entscheidungen der Unternehmensleitung oder dem Verhalten der Führungskraft, einen persönlichen Sinn in der Arbeit finden und verwirklichen kann.