

# Inhaltsverzeichnis

**Vorwort 7**

**Einleitung – Vier Überlegungen am Anfang 17**

- 1 Viktor E. Frankl – Autorität durch Authentizität  
Er spricht nicht nur von Sinn, sondern auch von Verantwortung 34**
  - 1.1 *Frankl sucht und findet seinen Weg (1905 bis 1938) 38*
  - 1.2 *Der „echte“ Frankl: Krisenjahre und Krisenmanagement (1938 bis 1945) 40*
  - 1.3 *Frankl überwindet die Krise (1946) 42*
  - 1.4 *Der erfolgreiche Frankl: Es geht wieder aufwärts (1947 bis 1997) 44*
  - 1.5 *Frankls Logotherapie und Existenzanalyse in der Arbeitswelt – Wie alles begann 45*
  - 1.6 *Frankl ist den Managementansätzen seiner Zeit weit voraus 48*
  - 1.7 *Frankl: Er spricht nicht nur von Sinn, sondern auch von Verantwortung 51*
  - Literaturverzeichnis 53*
  
- 2 Rehumanisierung der Arbeitswelt: Eine Provokation  
Ohne Paradigmenwechsel geht es nicht 56**
  - 2.1 *Motivation durch Rehumanisierung 57*
  - 2.2 *Der erste Paradigmenwechsel: Psychotherapeutisches Know-how darf nicht länger ein Tabuthema sein 60*
  - 2.3 *Der zweite Paradigmenwechsel: Ein sinn- und wertorientiertes Menschenbild soll die Grundlage wirtschaftlichen Denkens bilden 73*
    - 2.3.1 *Ein einzigartiger Motivationsansatz: Der unbedingte Wille zum Sinn 74*
    - 2.3.2 *Der andere Blick auf die Selbstverwirklichung 76*
    - 2.3.3 *Der freie Wille: Die Herausforderung zur Entscheidungsfreiheit 76*
    - 2.3.4 *Der Appell für Verantwortung: Managen heißt verantwortlich sein 77*
  - 2.4 *Die erste Zwischenbilanz:  
Fünf Gründe, warum die Existenzanalyse und die Logotherapie für ein Umdenken im Human Resource Management so bedeutsam sind 78*
  - Literaturverzeichnis 81*

### **3 Wie Sinnkrisen die Führungsetagen erschüttern – und wie man sie vermeiden kann**

#### **Oder: Und sie schauen zu und sägen weiter an den Ästen, auf denen sie sitzen (Brecht) 84**

- 3.1 *Sinn: Der wichtigste Motivator* 85
  - 3.2 *Was Führungspersonen wissen sollten, wenn sie sich mit der Sinnfrage beschäftigen* 85
  - 3.3 *Drei Wege zur Sinnfindung in der Arbeitswelt* 91
    - 3.3.1 *Sinnfindung in der Arbeit und durch die Arbeit* 92
    - 3.3.2 *Sinnfindung durch menschliches Miteinander* 93
    - 3.3.3 *Sinnfindung durch Veränderung der Einstellungen* 94
  - 3.4 *Der empirische Beleg für die Sinnkrise und die Bedeutung der Sinnebene für das psychosoziale Wohlbefinden* 101
  - 3.5 *Sinn versus Lust und Macht. Frankl versus Freud und Adler. Der kolossale Unterschied der Motivationskonzepte* 104
  - 3.6 *Die zweite Zwischenbilanz: Das Einzigartige an Frankls Sinn- und Motivationskonzept* 108
- Literaturverzeichnis* 111

### **4 Von der Pathologie der Zeit – und wie man sie überwindet 114**

- 4.1 *Von der Not der Zeit. Von der Pathologie des Zeitgeistes* 115
  - 4.2 *Konformismus – Totalitarismus – Reduktionismus* 118
    - 4.2.1 *Konformismus – wollen, was die anderen tun* 118
    - 4.2.2 *Totalitarismus – tun, was die anderen wollen* 119
    - 4.2.3 *Reduktionismus – denken, als ob es anderes nicht gäbe* 121
  - 4.3 *Sinn ist dort kein Thema: Das reduktionistische Menschenbild des ökonomischen Liberalismus* 122
  - 4.4 *Es geht auch anders: Das Menschenbild in der sozialen Marktwirtschaft* 126
  - 4.5 *Führungspersonen müssen sich für ein Menschenbild entscheiden* 127
  - 4.6 *Die dritte Zwischenbilanz: Frankls Menschenbild fördert Leistung. Es überwindet die Pathologie des Zeitgeistes* 129
- Literaturverzeichnis* 132

### **5 Patient Wirtschaft: Die kollektiven Neurosen im Management Und: Warum kollektive Neurosen demotivieren 134**

- 5.1 *Kommunikationstraining und positives Denken reichen nicht aus* 135
- 5.2 *Was Frankl unter kollektiven Neurosen versteht* 137
  - 5.2.1 *Die provisorische Daseinshaltung – oder: Nachhaltigkeit als frommer Wunsch* 143

- 5.2.2 *Die fatalistische Lebenseinstellung – oder  
Es ist bequem, anderen die Schuld in die Schuhe zu schieben* 146
- 5.2.3 *Das kollektivistische Denken – oder:  
Es ist manchmal gefährlich, eine eigene Meinung zu haben* 149
- 5.2.4 *Der Fanatismus – oder:  
Nicht immer stehen die Fähigsten an der Spitze* 152
- 5.3 *So überwindet das Management die kollektiven Neurosen. Was man dabei  
beachten sollte* 156
- 5.4 *Die vierte Zwischenbilanz: Von den kollektiven Neurosen zum hilfreichen  
Verhalten im Management* 160
- Literaturverzeichnis* 163

## **6 Wie der Stress Marke „Eigenbau“ ein Sinn- und Wertevakuum im Management noch verschärft** 166

- 6.1 *Ich habe keinen Stress: Für mich ist alles Herausforderung ...* 167
- 6.2 *Die inneren Stressverstärker – Stress Marke „Eigenbau“: Individueller Stress  
und Erfüllung grundlegender Bedürfnisse liegen nicht weit auseinander* 171
- 6.3 *Die großen Antreiber: Wenn Führungspersonen motivieren wollen,  
müssen sie fünf Motivationskiller beseitigen* 175
  - 6.3.1 *Sei-stark-Dynamik – oder:  
Das Bedürfnis nach Sicherheit in sozialen Kontakten* 177
  - 6.3.2 *Sei-perfekt-Dynamik – oder:  
Das Bedürfnis, eigene Fähigkeiten zu entfalten* 180
  - 6.3.3 *Sei-gefällig-Dynamik – oder:  
Das Bedürfnis nach Selbstbestätigung* 182
  - 6.3.4 *Beeile-dich-Dynamik – oder:  
Das Bedürfnis nach eigener Geschwindigkeit* 185
  - 6.3.5 *Streng-dich-an-Dynamik – oder:  
Das Bedürfnis nach Anerkennung* 188
- 6.4 *Stressmanagement einmal anders: Ausschlaggebend ist die richtige  
Dosierung* 190
- 6.5 *Zur Erinnerung: Ein Paradigmenwechsel ist fällig – psychotherapeutisches  
Know-how darf nicht mehr länger Tabuthema sein* 192
- 6.6 *Eine fünfte Zwischenbilanz: So werden die Rahmenbedingungen für Nach-  
haltigkeit und Motivation geschaffen* 195
- Literaturverzeichnis* 198

- 7 Die Managementalternative:  
Von der Selbstverwirklichung zur Selbstfindung 200**
- 7.1 *Selbstverwirklichung steht dem wirklich Erfolgreichen im Weg: Die Bussi-Bussi-Gesellschaft fordert ihren Preis* 201
  - 7.2 *Selbstfindung als Schlüssel zum Erfolg* 204
  - 7.3 *Warum kann sich nur jede zweite Führungsperson am Arbeitsplatzvoll entfalten?* 208
  - 7.4 *Eine sechste Zwischenbilanz: Selbstfindung beginnt mit dem Blick auf das Du* 211
- Literaturverzeichnis* 214
- 8 Management neu: Bevor jemand andere führt, muss er lernen, sich zu verantworten 216**
- 8.1 *Wie viel Verantwortung kann die Wirtschaft tragen?* 217
  - 8.2 *Keine Freiheit des Willens ohne geistige Ebene* 218
  - 8.3 *Wir können nicht „nicht entscheiden“* 221
  - 8.4 *Die Freiheit, die Frankl meinte* 224
  - 8.5 *Die Verantwortung, die Frankl meinte* 227
  - 8.6 *Ein Exkurs: Herr Hayek, Herr Friedman: Wo bleibt die Verantwortung? „Freiheit schlägt in Willkür um, wenn sie nicht im Sinne von Verantwortlichkeit gelebt wird“* 230
  - 8.7 *Der empirische Beleg* 233
  - 8.8 *Eine siebente Zwischenbilanz:  
Wir brauchen Führungspersonen, die Verantwortung leben* 235
- Literaturverzeichnis* 237
- 9 Die sinnorientierte Managementgrundhaltung:  
Die Umsetzung in die Praxis 240**
- 9.1 *Die Geschäftsführung ist herausgefordert* 243
  - 9.2 *Personalentwicklung braucht Weitblick* 247
  - 9.3 *Die sinnorientierte Grundhaltung und was sie bedeutet* 250
    - 9.3.1 *Grundhaltung eins: Durch Paradigmenwechsel im Menschenbild umdenken* 250
    - 9.3.2 *Grundhaltung zwei: Werte und Sinn gemeinsam suchen, bestimmen und ausleben* 251
    - 9.3.3 *Grundhaltung drei: Eine konkrete Aufgabe kennen und um eine Mission wissen* 252
    - 9.3.4 *Grundhaltung vier: Die Grenzen des Denkens weiter ausdehnen* 253

9.3.5 Grundhaltung fünf: Sowohl-als-auch-Denken anstelle von Entweder-oder-Denken 254

9.3.6 Grundhaltung sechs: Interdisziplinär und mehrdimensional denken 255

9.4 Eine achte, die letzte, Zwischenbilanz: Nicht nur reden – tun! 256  
Literaturverzeichnis 257

**10 Schlusswort** 259

**11 Information und Inhalt der DVD** 261

**Anhang** 265

Tabellen 265

Grafiken 265

Abkürzungen 266

Literaturverzeichnis 267

Sachverzeichnis 275

Glossar 279

**Ein Wort des Dankes** 285