

Alexandra Rödlach
Martha Margesin
Anja Priewasser

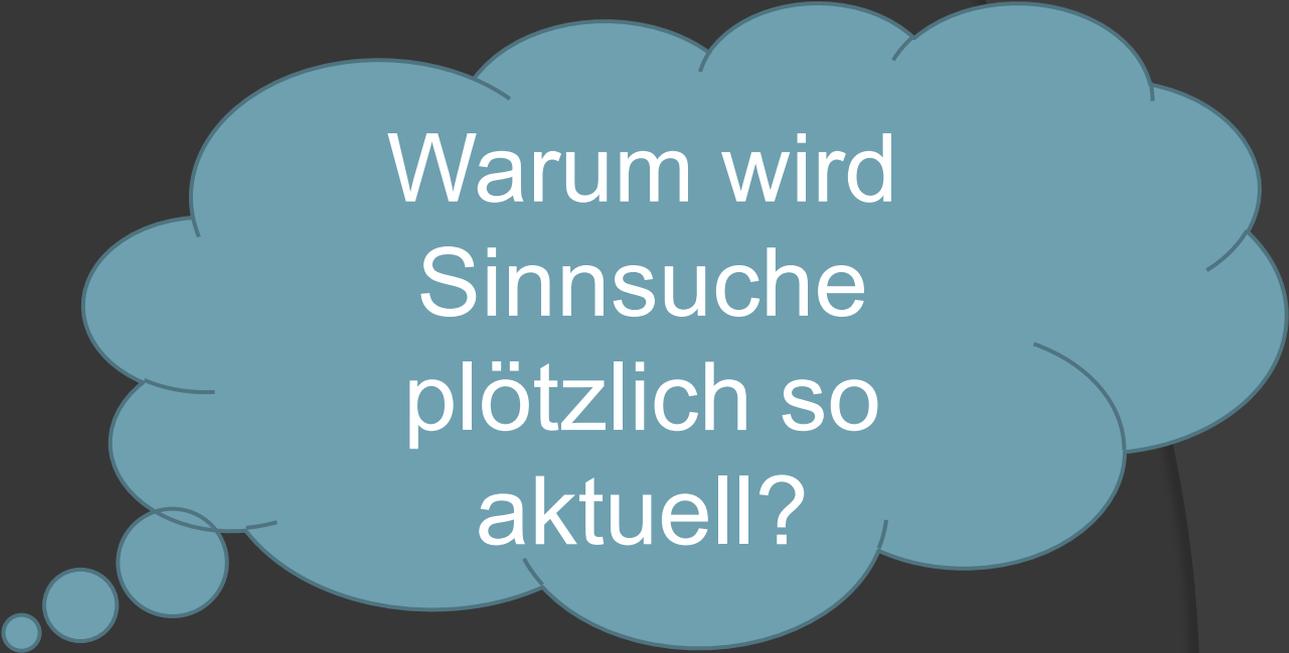


Sinn- und wertorientierte Unternehmensführung
am Beispiel ***** Alpenresort Schwarz, Mieming

**FREUDE GEBEN –
FREUDE BEKOMMEN**

Inhalt

- ⊙ Theoretische Modelle
 - GEBEN (Pircher Friedrich A.)
 - 6 Werte wie Unternehmen Sinn stiften können (Förster A. & Kreuz P.) mit Arbeitsaufgabe
- ⊙ Interviewleitfaden und Durchführung
- ⊙ Strategien, Methoden Hotel Schwarz
- ⊙ Vision & Mission
- ⊙ Maßnahmen Mitarbeiter
- ⊙ Diskussion



Warum wird
Sinnsuche
plötzlich so
aktuell?

- Überangebot an Allem
- Verändertes Kaufverhalten
- Frust von Führungskräften und Mitarbeitern
- Globalisierung

Theoretische Fundierung

- Sinnorientierte Unternehmenskonzepte versuchen mit einer Neuorientierung Wege aus der Krise

- **Modell: GEBEN**
(Pircher Friedrich A.)

- **Spuren statt Staub**

Wie Wirtschaft Sinn macht
(Förster A. & Kreuz P.)



Sein Bestes geben...



Beide Konzepte betonen, dass nicht finanzielle Transaktionen aus der Krise führen. Geeignete engagiert vertretene Werte und intensiver persönlicher Einsatz auf körperlicher, geistiger und emotioneller Ebene sind notwendig.

Emotionelle Intelligenz und spirit

Die gegenwärtige Krise kann nicht nur als eine zyklische Wirtschaftsperiode angesehen werden.

- Pircher-Friedrich versteht sie als Folge unserer Einstellungen und stellt dem ihr Konzept GEBEN auf der Basis **emotioneller Intelligenz** entgegen.
- Förster-Kreutz empfehlen die richtige Einstellung „**spirit**“ als Weg aus der Krise.

Prof. Dr. Mag. (res. soc. oec) Anna Maria Pircher Friedrich



- ◉ Professorin für Human Resources Management und Qualitäts- und Dienstleistungsmangement am Management Center Innsbruck – die unternehmerische Hochschule,
- ◉ Mitglied der ZfU-Associate-Faculty Kompetenzzentrum für Sozial-Kompetenz: Führung & Kommunikation Fachbereich Führung und Kommunikation ,
- ◉ Lehrauftrag für Die Führungskraft als Sinnstifter an der ZfU - International Business School Thalwil/Zürich (www.zfu.ch)
- ◉ Training und Coaching von Führungskräften aus Wirtschaft, Schulen und Krankenhäusern,
- ◉ Mitglied von Q- Pool, 100: Offizielle Qualitätsgemeinschaft Internationaler Wirtschaftstrainer und –berater,
- ◉ Mitglied des wissenschaftlichen Beirates der Deutschen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse,
- ◉ Mitglied des Vorstandes des Österreichischen Instituts für nachhaltige Entwicklung Wien.

Modell: GEBEN

Im Zentrum des Konzeptes Pircher-Friedrich steht das Modell GEBEN. Es beschreibt die Geisteshaltungen, die Sinn-möglichkeiten zulassen und Erfolg er-folgen lassen. (S. 123)

Geisteshaltung

Geisteshaltung entwickeln, die Sinnmöglichkeiten zulassen und Erfolg „erfolgen“ lassen

Engagement

„Sein Bestes“ geben, Sinn-findung durch Werteverwirklichung

Begeisterung

Authentische, zwischenmenschliche Beziehungen, Zulassen und Fördern von Individualität

Entwicklung

Potenziale bei Führenden und Mitarbeitern und Erschließen neuer Wachstumspfade

Nachhaltiger Erfolg

Gewinn, Umsatz, Sinn-Fülle, Freude, Wertschätzung, Lebensqualität und Gesundheit

Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg

Der Mensch strebt sein Leben lang nach Sinn. Werte sind die Grundlage menschlichen Handelns, Erlebens, Denkens und menschlicher Sinnfindung. Es ist daher wichtig, Sinn und Werte bewusst in die Unternehmensführung einzubinden.

„Alle menschlichen Handlungen werden von Werten geleitet. Negative Werte richten in der Person selbst, in den Unternehmungen und im gesamten gesellschaftlichen Umfeld Schaden an.“ (S. 19)



Bedeutung von Werten und Lebensqualität in der werte- und wertorientierten Führung

- ⊙ Werte ersetzen die klassischen Wertschöpfungsprinzipien Bedürfnisse und Wünsche.
- ⊙ Alle profitablen Zukunftsmärkte sind Lebensqualitätsmärkte.
- ⊙ Das Prinzip Lebensqualität beginnt im eigenen Kopf.
- ⊙ Die Zersplitterung der Werte verlangen ein starkes Zentrum.
- ⊙ Individualisierung führt zur Aufwertung von Werten.

Werte und grundlegende Wachstumsmärkte im 6. Kondratieff (2010 – 2040)

Werte sind keine festen Konstanten, sondern zeit- und kulturabhängig. Sie zeigen Bedarfspotenziale der Gesellschaft auf und ermöglichen Wirtschaftswachstum. Die Werte unserer gegenwärtigen Epoche nach dem russischen Wissenschaftler Nikolaus Kondratieff :

Gesundheit

Kommunikation

Bildung

Biotechnologie

Optische Technologie

Sicherheit

Pircher (2011) S. 40



Sinnleere manifestiert sich in um sich greifender Wachstumsgier und in Zahlenfetischismus.

Als Alternative ergeben folgende Einstellungen Sinn und ermöglichen werte- und wertorientierte Führung:

Orientierung an einem würdigen, ressourcen- und sinnorientierten Menschenbild

Gewinner-Gewiner-Denkhaltungen

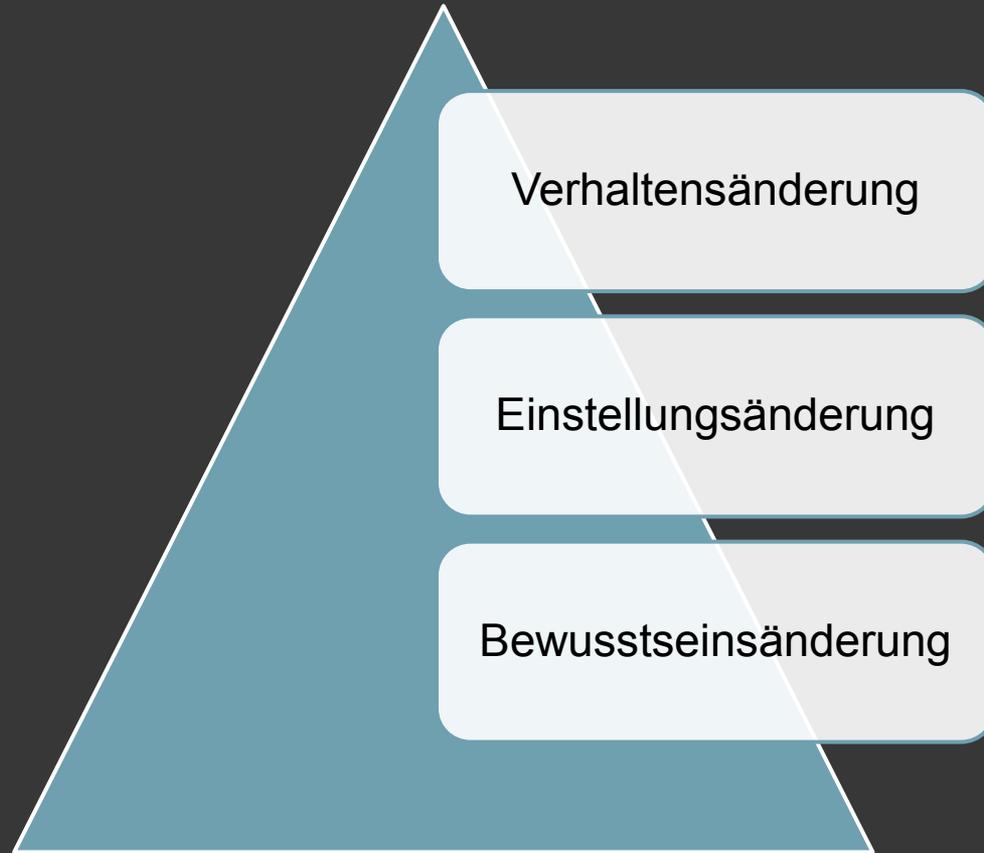
Selbstverantwortung, Selbstmotivation, Frustrationstoleranz, Resilienz

Spirituelle Intelligenz als Sinn- und Werteproblemlöser (S. 36)

Lebensqualität dank wertvoller zwischenmenschlicher Beziehungen und nicht automatisch durch Wirtschaftswachstum

Gesundheitsinnovation

Zu erreichen mit Hilfe von



Zentrale Ressource Gesundheit

Bedingende Voraussetzungen:

Stabiles Selbstwertgefühl

Positives Verhältnis zum eigenen Körper

Fähigkeit zu Freundschaft und sozialen Beziehungen

Intakte Umwelt

Sinnvolle Arbeit und gute Arbeitsbedingungen

Lebenswerte Gegenwart und begründete

Hoffnung auf lebenswerte Zukunft (S. 46, 47)

Neue Begriffe als Ausdruck einer neuen
Gesundheits- und Lebensphilosophie

Wellness

Krankheitsprävention statt nachträglicher
Heilung.

Selfness

dauerhafte, grundlegende Veränderung
und Selbstsuche statt Selbstdarstellung,
kurzlebigen Genuss- und
Entspannungserlebnissen.

Leistungstüchtigkeit statt Erfolg

Erfolg ist nicht programmierbar und definitionsabhängig. Die Fokussierung auf Leistungstüchtigkeit

- * mildert den Leistungsdruck der Manager, * berücksichtigt die Interessen von stakeholdern, shareholders und Umwelt
- * bedingt wert- und sinnvolles Schaffen
- * Balanciert materielle und immaterielle Werte, Professionalität und Menschlichkeit, Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung.

Voraussetzung sinnvollen Wirkens

Freiheit: die Verantwortung des Einzelnen sich zwischen Gut und Böse zu positionieren.

Verantwortung: innere Pflichterfüllung.

Selbstdistanzierung: die geistige Fähigkeit sich von den eigenen Bedingtheiten zu lösen.

Transzendenz: im Verwirklichen von Werten sich selbst vergessen.

Sinn- und Wertorientierung für Unternehmenswert - 3 Säulen

Die ausformulierte Sinnvision lässt Mitarbeiter die Bedeutung der Aufgabe und ihren Beitrag zum Ganzen erkennen. Es können daraus messbare Teilziele und Strategien abgeleitet werden.

Die dialogische Vertrauenskultur ist die Basis für Kundenloyalität, Mitarbeitermotivation und Wertsteigerung

Die Haltung „Sein Bestes geben“ fördert die Entwicklung von Potenzialen, von Selbstverantwortung, Selbstmotivation und Resilienz.

Anja Förster & Dr. Peter Kreuz



- ◉ Wirtschaftsvordenker
- ◉ Managementberater vieler renommierter Firmen (BMW, IBM, Deutsche Bank u.a.)
- ◉ Referenten
- ◉ Autoren: „Alles, außer gewöhnlich“ ausgezeichnet als Wirtschaftsbuch des Jahres 2007

Spuren statt Staub



Schlüsselwort : **Spirit**

= gemeinsame Leidenschaft zum Unternehmen und verbindender Sinn (S. 11)

= sich eine erfüllende Tätigkeit zu suchen und sich für sie kompromisslos einzusetzen (S.8)

= an sich und das Produkt höchste Ansprüche zu stellen (S. 17)

Spirit

- beendet die Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität (S. 20)
- Braucht persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Verbindet die Mitarbeiter des Unternehmens (S. 75)
- Bringt Stolz auf die eigene Arbeitsleistung
- Verdichtet sich durch Geschichten
- Macht Kunden zu Fans

Spirit braucht

Vertrauen statt Kontrolle (224)

Führungskräfte, die Sinn ermöglichen statt sich einzumischen (215)

Stimmiges Gehalt (220)

Stimmige Ziele (221)

Verantwortung (222)

Balance zwischen Leistungsbereitschaft, -fähigkeit, -möglichkeit (222)

6 Werte, wie Unternehmen Sinn stiften können

Anja Förster & Peter Kreuz. (2009) Spuren statt Staub. Wie Wirtschaft Sinn macht (S. 32-38). Berlin: Econ.

Perfektion:
z.B. Porsche
das beste Produkt

Innovation:
z.B. W.L. Gore & Associates (Gore-Tex)
Dinge wagen, die vorher undenkbar waren.

Demokratisierung:
z.B. Fielmann (ansprechende Brillen zum kleinen Preis)
Volksbedarf statt Luxusbedarf

Herausforderung:
z.B. Doc Morris
rebellische Newcomer, die alteingesessene Bewahrer in der Wohlstandsfalle attackieren.

Verantwortung:
z.B. Hipp (– Babynahrung in Bioqualität)
„Wir dürfen keine Schäden machen, die die kommende Generation nicht mehr beseitigen kann.“

Menschliche Werte:
z.B. Weleda
Generationen-Netzwerk zur Entlastung von Mitarbeitern und deren Familie im Alltag,

Perfektion

- Gezielte Positionierung als einzigartig
- Qualitätsführerschaft
- Die Besten der Besten sein
- Kompetenz erhöhen

Innovation

- Umsetzung von neuen Ideen
- Kreativität
- Initiative
- Offenheit für Neues
- Neues fördern

Demokratisierung

- Freiraum
- Mitbestimmung
- Offenheit für Meinungen
- Klare Ziele/Werte kommunizieren

Herausforderung

- Gerechte Verteilung von Chancen
- Erreichten Standard halten
- (alle) Gästewünsche befriedigen
- Unabhängigkeit
- Wendigkeit

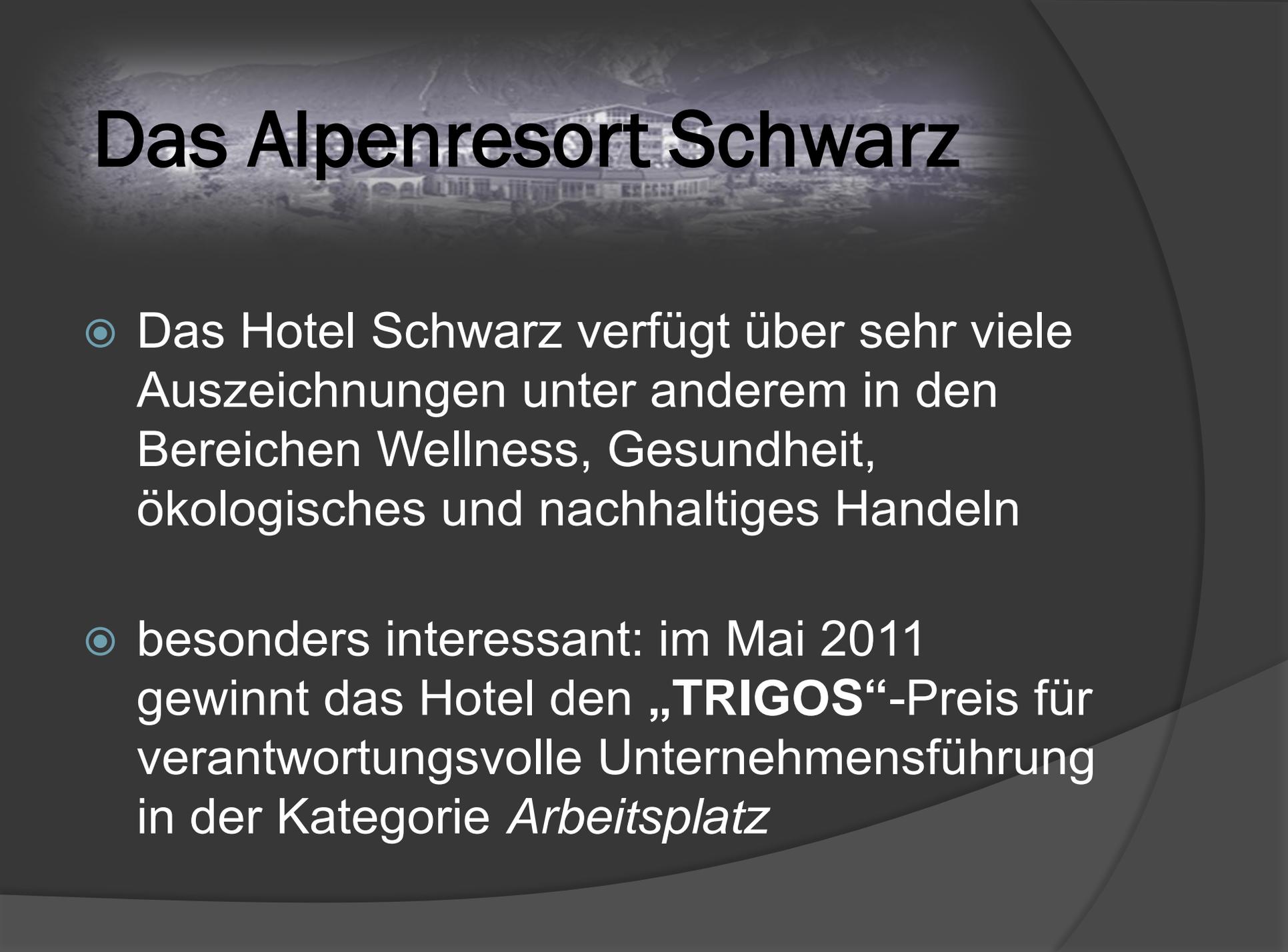
Verantwortung nach außen

- Nachhaltiger Erfolg
- Globale Nachhaltigkeit
- Ethik
- Verantwortung gegenüber der Region
- durch Schaffung von Arbeitsplätzen

Menschliche Werte

- Wertschätzung
- Anerkennung
- Vertrauen
- Authentizität
- Bodenständigkeit
- (gelingende) Beziehungen
- Lebensfreude
- herzlicher Umgang

Das Alpenresort Schwarz



- ◉ Das Hotel Schwarz verfügt über sehr viele Auszeichnungen unter anderem in den Bereichen Wellness, Gesundheit, ökologisches und nachhaltiges Handeln
- ◉ besonders interessant: im Mai 2011 gewinnt das Hotel den „**TRIGOS**“-Preis für verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Kategorie *Arbeitsplatz*



DIE AUSZEICHNUNG
FÜR UNTERNEHMEN
MIT VERANTWORTUNG

Ein TRIGOS für gelebte Verantwortung

Für ihre Initiative und Vorbildwirkung wurden vier Tiroler Unternehmen mit dem renommierten TRIGOS-Preis ausgezeichnet.

CSR – Corporate Social Responsibility, oder auf gut Deutsch die verantwortungsvolle Unternehmensführung, ist in den vergangenen Jahren immer mehr zu einem fixen Bestandteil im Management vieler Tiroler Betriebe geworden.

Besonders wertvolle Initiativen mit Vorbildcharakter werden seit einigen Jahren mit dem TRIGOS-Preis ausgezeichnet. Für den TRIGOS-Tirol haben sich heuer mehr als 20 Unternehmen aus allen Branchen und

jeder Größe beworben. Und die Sieger der vier Kategorien sind:

In der Kategorie Arbeitsplatz ging der TRIGOS 2011 an das Alpenresort Schwarz in Mieming für die auf Nachhaltigkeit aufgebaute Mitarbeiteraktion „Schwarz inside: wir für uns – fördern, motivieren, entwickeln“.

Die Skiliftgesellschaft Hochfügen wurde in der Kategorie Gesellschaft für ihre SOS-Kinderdorfskitage prämiert. Benachteiligte Kinder können da-

bei einen kostenlosen Skiurlaub im Zillertal verbringen.

Für die mobile Nahversorgung in benachteiligten Regionen, die gelebte Nachhaltigkeit und die ausschließliche Verwendung regionaler Produkte ging der TRIGOS „Markt“ an den Bichlbäck aus Niederdorf.

In der Kategorie Ökologie setzte sich Sandoz mit seinem neuen Energiemanagement SIEM gegen die Mitbewerber durch.

Info: www.trigos.at



Die Trigos-Sieger 2011: Hannes Margreiter (Sandoz), WK-Vizepräsidentin Brigitte Stampfer, Hermann Wetscher (Skiliftgesellschaft Hochfügen), Birgit Pristauz (Bichlbäck) und Franz-Josef Pirkl (Alpenresort Schwarz). Foto: WKT



HolidayCheck
Award
2011



Quelle: Tiroler Tageszeitung, Printausgabe vom Mi, 18.05.2011

SINN- UND WERTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Interview mit

Katharina Pirktl (Leitung) und Silvia Kralj (Personalabteilung)

vom ***** Alpenresort Schwarz in Mieming

(10. Mai 2011, Mieming, Dauer: ca. 45 Minuten)

Welche
Sinnorientierungen und
Werte werden von der
Leitung vertreten?

Wie manifestiert sich
dies im Umgang mit
Mitarbeitern?

Interviewleitfaden

Gliederung in 5 Bereiche →

- ◎ Einleitung, Einstimmung
- ◎ Sinnstiftende Tätigkeit – Priorität?
- ◎ Religiosität
- ◎ Werteranking lt. Literatur
- ◎ Abschluss – Erfolgsgeheimnis

Interview: Einleitung

„Die Freundlichkeit des Personals ist wohltuend herzlich, aber unaufdringlich und bei allen Angestellten ohne Ausnahme zu finden. Zusätzliche Serviceleistungen werden in einer Art und Weise erbracht, dass der Gast nie das Gefühl hat, das Personal werde dadurch gestresst. Im Gegenteil – man wird dazu ermuntert seine Wünsche zu äußern. Es ist offensichtlich, dass sich das Personal in diesem Betrieb wohlfühlt, was auch in verschiedenen Gesprächen zum Ausdruck kam.“

(Quelle: Hotelbewertung von der Plattform *Holiday Check*)

Worauf führen Sie diese guten Bewertungen zurück?

Antwortauszüge - Frau Pirktl:

Frau Pirktl:

- ◉ „Wir haben das Glück, dass wir ein Familienbetrieb sind trotz der Größe des Hotels, d.h. wir sind tatsächlich eine Familie, aber auch unsere Abteilungsleiter fühlen sich wie Familienmitglieder.“
- ◉ „Man ist in der Arbeitszeit wie daheim.“
- ◉ „Was man vorlebt und weitergibt, trägt auch seine Früchte und das schätzen unsere Leute – sowohl Gäste als auch Mitarbeiter.“

Interview: Sinnstiftende Tätigkeit

Frau Pirktl:

Ist es für Sie wichtig, dass Ihre Mitarbeiter die Arbeit als wertvoll empfinden?

- „Ganz wichtig ist, dass den Mitarbeitern bewusst ist, dass sie die Hälfte des Tages an ihrem Arbeitsplatz verbringen. Ob sie dabei ihre Tätigkeit immer als „wertvoll“ empfinden kann ich nicht sagen, es wird wohl niemand immer alles wertvoll empfinden. Wir versuchen aber unseren Mitarbeitern zu vermitteln, dass nicht jeder Tag gleich ist und dass sie selbst entscheiden können, wie ihr Arbeitstag verlaufen wird.“

Interview: Religiosität



Besteht für Sie bei der Unternehmensführung auch ein Zusammenhang mit Religiosität?

Frau Pirktl:

- „Nein, es besteht kein Zusammenhang mit Religiosität, es wäre auch sehr schwierig dies zu vereinbaren, denn die beschäftigten Mitarbeiter stammen aus 21 verschiedenen Nationen und gehören den unterschiedlichsten Glaubensrichtungen an.“
- „Die Familie Pirktl selbst ist römisch-katholisch, allerdings wird in der Unternehmensführung keine göttliche Vision verfolgt, vielmehr beruht die Mitarbeiterführung auf Respekt.“

Werteranking Hotel Schwarz

Aufgabenstellung: Frau Pirktl und Frau Kralj wurden aufgefordert die Werte von Anja Förster und Peter Kreuz (sh. Seite 13/14) so zu ordnen, dass die Reihung eine Prioritätenliste der Unternehmensführung im Hotel Schwarz widerspiegelt.

Endreihung Frau Pirktl und Frau Kralj:

1. Menschliche Werte
2. Innovation
3. Herausforderung und Perfektion
4. Demokratisierung und Verantwortung
(in Umsetzung!)

Frau Pirktl:

- ⊙ „Eine Reihung ist äußerst schwierig, denn alle Werte sind gleich wichtig, eine Abstufung betrifft nur wenige Prozentränge.“

Interview: Abschluss



Was würden Sie anderen Unternehmern raten?
Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Frau Pirktl:

- „Im Mittelpunkt soll der Mensch stehen, zum einen der Gast, denn der ist für die Sicherung und den Weiterbestand des Betriebes verantwortlich und zum anderen der Mitarbeiter, denn der trägt die Verantwortung dafür, dass sich der Gast wohl fühlt und wieder kommt.“
- „Als Unternehmen muss man die Stärken und Schwächen des eigenen Betriebes kennen und laufend an der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen arbeiten, denn wenn sich alle (Gäste und Mitarbeiter) wohl fühlen, dann kann man weiter investieren und auch in Zukunft bestehen.“

So arbeitet das Hotel Schwarz...

- Visionen und Missionen in allen Abteilungen →
- Basis: **EFQM-Modell**
- Konzept: **Balanced Scorecards**

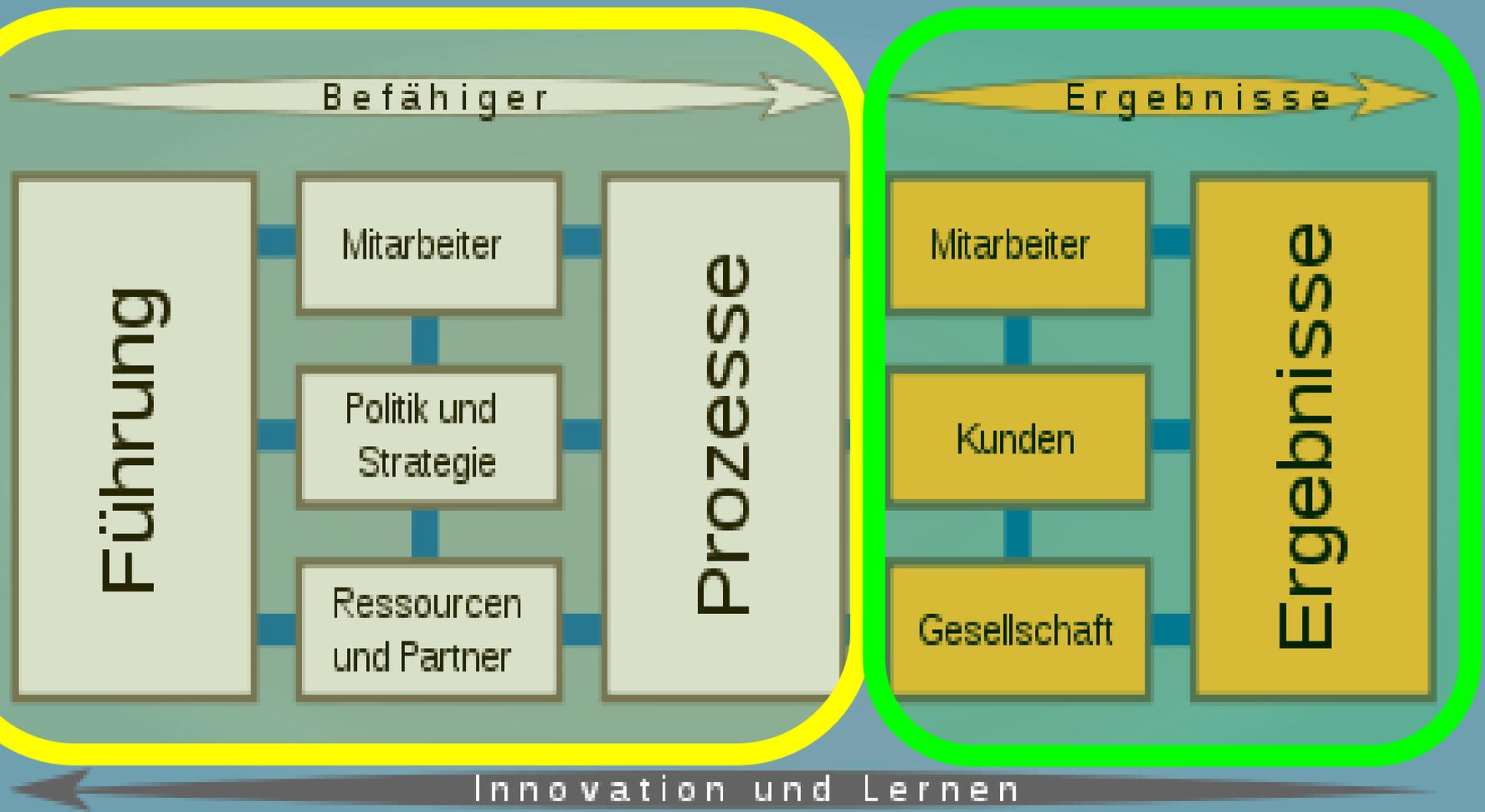
Das EFQM-Modell

EFQM = European Foundation for Quality Management

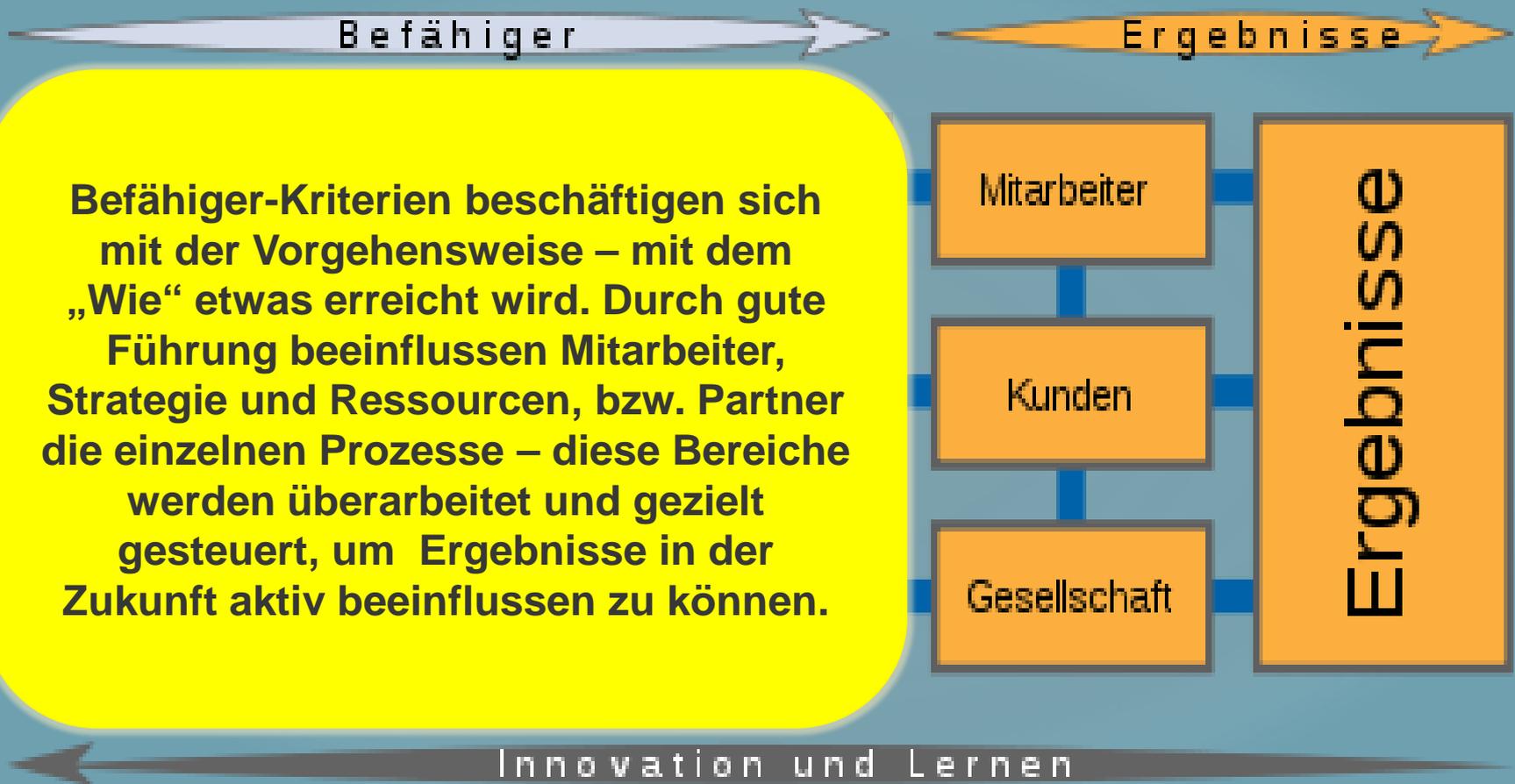
- Qualitätsmanagement-Tool: 1988
gegründet von 14 führenden Unternehmen
 - Gemeinnützige Organisation
- Ziel: Förderung der Qualitätsbedeutung in allen Bereichen einer Organisation!

„**Exzellente Ergebnisse** im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine **Führung** erzielt, die **Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse** auf ein hohes Niveau hebt.“

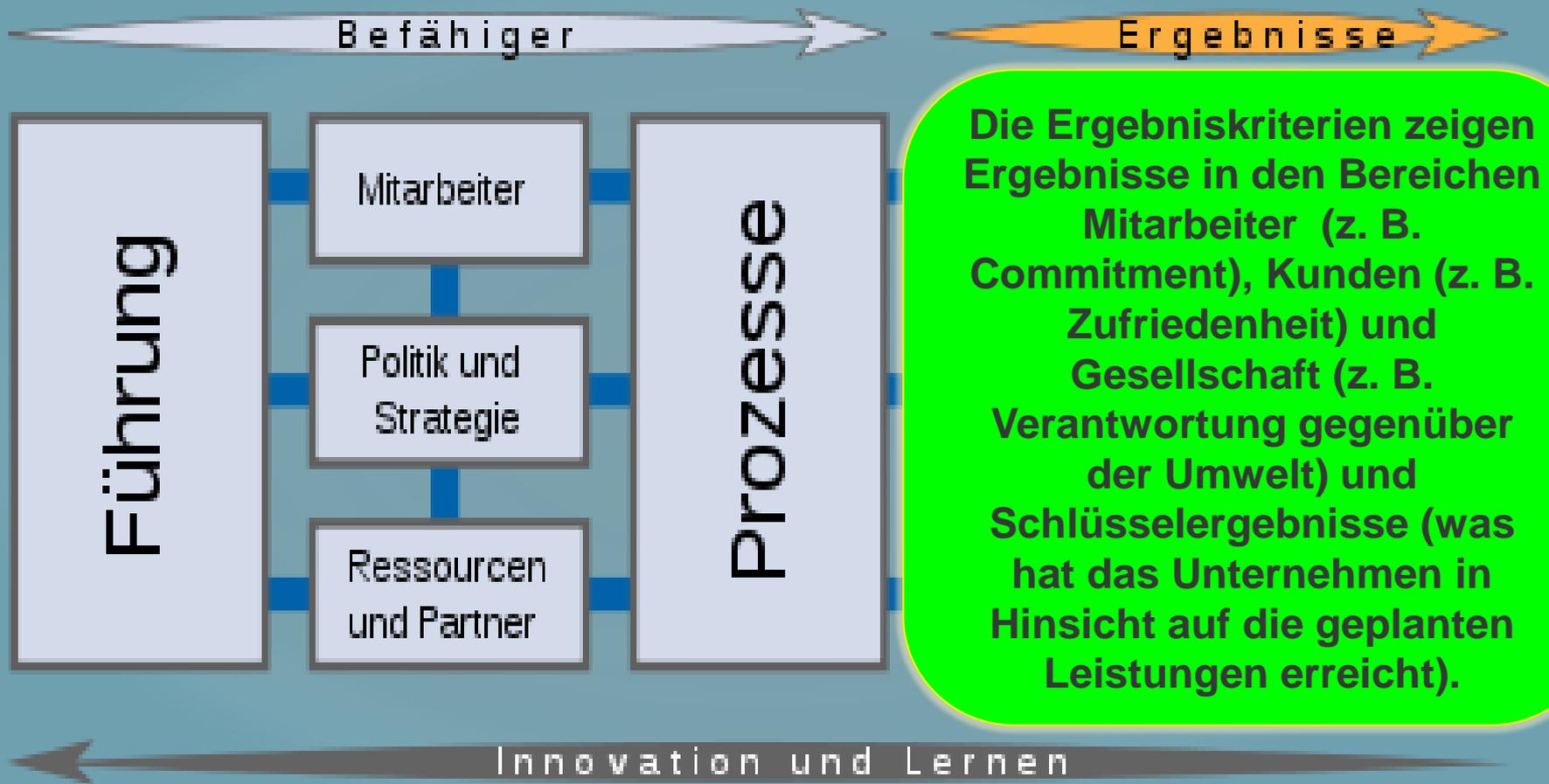
Das EFQM-Modell



Das EFQM-Modell



Das EFQM-Modell



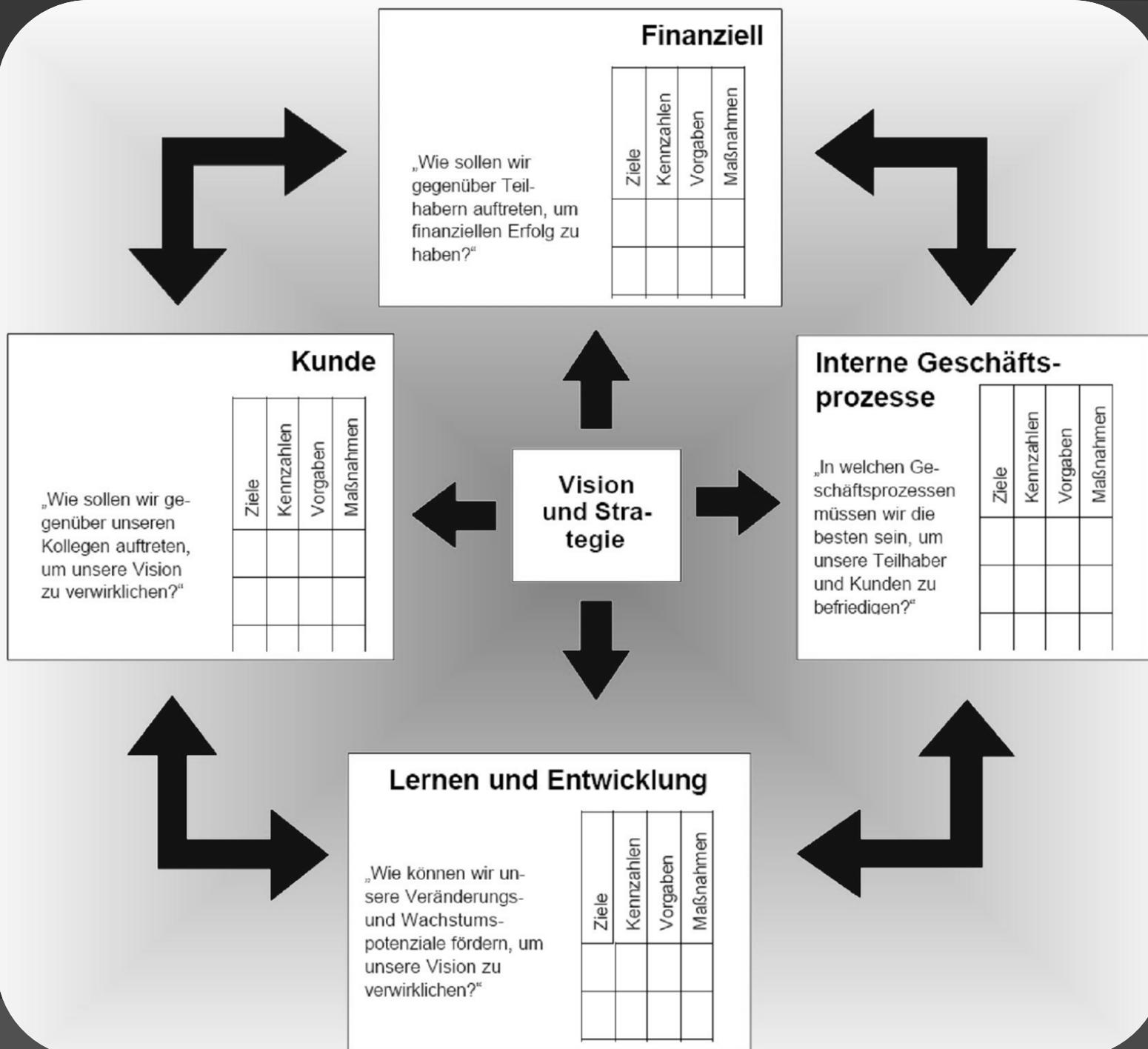
Das EFQM-Modell

- ④ 32 Teilkriterien:
„Prozesse zur Optimierung der Erfüllung der Kundenbedürfnisse sind beschrieben und werden umgesetzt.“ (Beispiel)
- ④ Permanente Betrachtung aller Prozesse
→ Verbesserungspotenziale
- ④ Beziehungen zwischen den Kriterien

Die Balanced Scorecard

- ⦿ Entwicklung 1992 durch Robert Kaplan und David Norton gemeinsam mit Vertretern amerikanischer Unternehmen
- ⦿ Vermitteln von Strategie&Mission → Einsatz im Hotel Schwarz in allen einzelnen Abteilungen

Die Balanced Scorecard



Die Balanced Scorecard

Durch die Einführung der Balanced Scorecard wird...

- die Vision und Qualitätspolitik in konkrete Aktionen übersetzt
- Transparenz über die Geschäftsprozesse vermittelt
- die strategischen Ziele/Maßnahmen kommuniziert
- die Verbesserung des Feedbacks und Lernens erreicht

(Quelle: <http://www.q-excellence.de/htm/balancedscorecard.htm> [letzter Zugriff am 16. 8. 2011])

Vision Alpenresort Schwarz

Katharina Pirktl:

„Wir wollen das ansprechendste, qualitativ einzigartigste SPA-Resort werden, eine Quelle der Energie und Vitalität für unsere Gäste mit begeisterten Mitarbeitern, die ehrliche Gastfreundschaft leben.“

Mission Alpenresort Schwarz



- ◎ „Begeisterte und begeisterungsfähige Mitarbeiter, die unseren Gästen jeden Wunsch von den Augen ablesen, sind das stabile Fundament unseres Erfolges.“
- ◎ „Das Wichtigste im Schwarz waren und sind die Mitarbeiter. Sie machen den Unterschied. Wir alle, Mitarbeiter, Führungskräfte und die Familie sind der Schwarz.“

9 Werte des Alpenresort Schwarz

1. Begeisterung
2. Herzlichkeit und Freundlichkeit
3. Dienstleistungsbereitschaft (Flexibilität und Teamfähigkeit)
4. Vorbild (Ausgeglichenheit und Pünktlichkeit)
5. Verantwortungsbewusstsein
6. Ehrlichkeit und Kritikfähigkeit
7. Respekt
8. Innovation
9. Konsequenz



Mitarbeiter - Vorteile



Mitarbeiter-Clubkarte für
Vergünstigungen im Haus

- **Mitarbeiter-Bonuspass** für Leistungen und Beiträge außerhalb der Arbeitszeit
- **Mitarbeiter-Feste** und **Ausflüge**
- **Schwarz-Akademie**

Hotelinterne Projektgruppen



Projekt Prozesse: Verbesserungen von Abläufen



Projekt Gästebegeisterung: Entwicklung kreativer Ideen und Highlights



Schwarz Inside: optimaler Einsatz der Mitarbeiter und Entwicklung des Arbeitsumfeldes



Grüne Schwarz Blume: soziale und ökolog. Initiativen außerhalb des Hauses

Projektgruppen: Teams

- ◎ **Trainer Team** um das Miteinander der Mitarbeiter im Betrieb zu verbessern
- ◎ **Interne Qualitätsprüfer** zum Check von Leistungen und Produkten des Hauses

Interpretationsfragen

Warum engagieren sich die Mitarbeiter im Hotel Schwarz mehr als nötig?

Empfinden sie die Arbeit im Hotel als wertvoll? Ist es ihnen „wert“ sich übermäßig einzusetzen? Warum?

Welche Werte oder Sinnquellen könnten hinter den Effekten stehen?



Subjektive Interpretation

Hohe Zufriedenheit und
Engagement aufgrund transformationaler
Führung?

Subjektive Interpretation

Welche „Sinnquellen“ vermuten wir... bzw. warum sind die Mitarbeiter so zufrieden und engagiert?

- ... hohe Wertschätzung jedes einzelnen Mitarbeiters mit dessen Bedürfnissen
- ... sich respektiert fühlen
- ... Projektgruppen geben Möglichkeit zur Selbstverwirklichung/Entfaltung der individuellen Ideen und Wünsche

Bilderverzeichnis

- http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kapelle_Sempach_Fenster.jpg
- <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:TauTropfenGerbera1.JPG>
- <http://www.schwarz.at/de/der-schwarz/>
- <http://www.schwarz.at/de/der-schwarz/mitarbeiter/fotogalerie/>
- <http://www.schwarz.at/de/der-schwarz/mitarbeiter/projektgruppen/>
- [http://www.schwarz.at/\(cms\)/media/deliver/inline/501002](http://www.schwarz.at/(cms)/media/deliver/inline/501002)
- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2d/EFQM_Header_Logo.gif
- http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sonnenaufgang_Germany_2004_b.jpg
- <http://olimpiadi.blogosfere.it/2008/11/sci-prime-prove-cronometrate-a-lake-louise-peter-fill-6-primo-degli-azzurri.htm>
- <http://www.bioscene-4u.de/kondratieff.HTML>
- <http://www.lifepr.de/pressemeldungen/die-business-querdenker/boxid/13770>
- <http://www.ullsteinbuchverlage.de/econ/buch.php?id=12312&page=termine>
- <http://www.pircher-friedrich.com/>
- http://www.pircher-friedrich.com/index.php?main_id=15&page_id=30

Quellen

- Förster, A. & Kreuz, P. (2009). Spuren statt Staub. Wie Wirtschaft Sinn macht. Berlin: Econ.
- Hänsel, M. & Matzenauer, A. (Hrsg.). (2009). Ich arbeite, also bin ich? Sinnsuche und Sinnkrise im beruflichen Alltag. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pircher-Friedrich, A. (2005). Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur sinn- und wertorientierten Führung. Berlin: Erich Schmidt.
- <http://www.schwarz.at> [letzter Zugriff am 15. 7. 2011]
- <http://www.efqm.org/en/> [letzter Zugriff am 16. 8. 2011]
- http://www-classic.uni-graz.at/inmwww/NEU/lehre/pdf/Fochler_EFQM-AFQM.pdf [letzter Zugriff am 16. 8. 2011]
- <http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/efqm.html> [letzter Zugriff am 16. 8. 2011]
- <http://www.q-excellence.de/htm/balancedscorecard.htm> [letzter Zugriff am 16. 8. 2011]
- <http://www.balancedscorecard.org/> [letzter Zugriff am 16. 8. 2011]
- Interne Mitarbeiterzeitung Hotel Schwarz