

Dave Ulrich | Wendy Ulrich

# Das Geheimnis der Arbeit

So werden Sie produktiver

Übersetzung aus dem amerikanischen Englisch  
von Almuth Braun

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Das Geheimnis der Arbeit« (ISBN 978-3-86881-286-2)  
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>Einleitung</b> .....   | <b>13</b> |
| Unsere Sinnstifter.....   | 19        |
| Warum wir dieses Buch geschrieben haben .....                   | 21        |
| <b>Kapitel 1</b>  |           |
| <b>Warum Sinnstiftung so wichtig ist</b> .....                  | <b>23</b> |
| Sinnstiftung am Arbeitsplatz .....                              | 24        |
| Das ganzheitliche Unternehmen .....                             | 26        |
| Sinnstiftung am Arbeitsplatz besitzt einen Marktwert.....       | 27        |
| Führungskräfte als Sinnstifter.....                             | 29        |
| Sinn- und Bedeutungsverlust.....                                | 32        |
| Wenn defizitgeprägtes Denken dominiert.....                     | 34        |
| Führer, die Sinnstiftung fördern, erhalten vielfältige Resonanz | 46        |
| <b>Kapitel 2</b>  |           |
| <b>Die Erzielung von Ganzheitlichkeit</b> .....                 | <b>51</b> |
| Konträre Ziele und Werte miteinander versöhnen .....            | 51        |
| Vom Turnaround zur Transformation .....                         | 52        |
| Sinn entdecken .....  | 54        |
| Warum <i>diese</i> Ergebnisse? .....                            | 57        |
| Sieben Fragen, die die Ganzheitlichkeit fördern .....           | 62        |
| Umsetzung im Unternehmen .....                                  | 74        |
| <b>Kapitel 3</b>  |           |
| <b>Wofür bin ich bekannt? – Identität</b> .....                 | <b>85</b> |
| Führungsherausforderung Identität.....                          | 85        |

|  |     |
|--|-----|
| Charakteristische Stärken und Fähigkeiten .....  | 87  |
| 1. Mitarbeitern helfen, persönliche Stärken zu bestimmen<br>und weiterzuentwickeln.....                          | 90  |
| 2. Unternehmenskompetenzen definieren und entwickeln,<br>die für den Unternehmenserfolg notwendig sind.....      | 104 |
| 3. Persönliche Stärken und Unternehmenskompetenzen<br>verschmelzen.....  | 106 |
| 4. Erwartungen der Kunden und Investoren bestimmen.....  | 111 |
| 5. Identität der Mitarbeiter, Unternehmensidentität und<br>Bedürfnisse der Kunden und Investoren verknüpfen..... | 112 |

## **Kapitel 4**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Wohin strebe ich? – Zweck und Motivation .....</b>                          | <b>117</b> |
| Führungsherausforderung Zweck und Zielrichtung.....                            | 117        |
| Mögliche Ziele: vier Kategorien von Unternehmenszwecken .                      | 118        |
| Selbstwahrnehmung für Führungskräfte, Mitarbeiter und<br>Unternehmen.....      | 129        |
| Finden Sie die von Ganzheitlichkeit geprägte Version Ihres<br>Quadranten ..... | 132        |
| Stoßen Sie in weitere Quadranten vor .....                                     | 133        |
| Sorgen Sie für Übereinstimmung .....   | 136        |
| Eine Führungsagenda.....   | 137        |

## **Kapitel 5**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Wer sind meine Weggefährten? – Gut funktionierende<br/>Beziehungen und Teams.....</b> | <b>141</b> |
| Führungsherausforderung Beziehungen.....   | 141        |
| Ein Textbuch für gute Beziehungen .....  | 145        |
| Ganzheitliche Beziehungen .....  | 164        |

## **Kapitel 6**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Wie schaffe ich eine positive Arbeitsumgebung? – Effektive<br/>Arbeitskultur und Arbeitskontext.....</b> | <b>167</b> |
| Führungsherausforderung Positive Arbeitsumgebung .....  | 167        |

|   |     |
|---|-----|
| 1. Erfolg: Arroganz oder Bescheidenheit .....                           | 169 |
| 2. Wert und Werte: implizit oder explizit .....                         | 172 |
| 3. Service: Eigeninteresse oder Selbstlosigkeit.....                    | 175 |
| 4. Ideen: Kritik oder Ermunterung.....                                  | 177 |
| 5. Zwischenmenschliche Bindungen: unpersönlich oder<br>persönlich ..... | 180 |
| 6. Engagement: distanziert oder zupackend.....                          | 182 |
| 7. Verantwortlichkeit: Entmündigung oder Eigen-<br>verantwortung .....  | 184 |
| 8. Kommunikation: reduziert oder intensiv .....                         | 186 |
| 9. Konflikte: flüchten oder sich stellen .....                          | 188 |
| 10. Raumgestaltung: planlos oder bewusst gewählt.....                   | 190 |
| Was eine positive Arbeitsumgebung bewirkt .....                         | 194 |

## Kapitel 7

|   |            |
|---|------------|
| <b>Welche Herausforderungen reizen mich? – Individualisierter<br/>Beitrag .....</b>                                 | <b>201</b> |
| Führungsherausforderung Individualisierter Beitrag.....   | 201        |
| Verstehen Sie, welche Zielen ihre Mitarbeiter motivieren .....  | 203        |
| Stellen Sie eine klar erkennbare Verbindung zwischen<br>Handlung und Ergebnis her .....                             | 206        |
| Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, den intrinsischen Wert ihrer<br>Arbeit zu entdecken .....                            | 208        |
| Wie sich die Arbeitsbedingungen gestalten lassen, damit sie<br>jedem Mitarbeiter Ganzheitlichkeit ermöglichen ..... | 211        |
| Ganzheitliche Arbeit .....  | 227        |

## Kapitel 8

|  |            |
|--|------------|
| <b>Wie reagiere ich auf Austauschbarkeit und Veränderung? –<br/>Wachstum, Lernen und Widerstandskraft.....</b> | <b>233</b> |
| Führungsherausforderung Wachstum, Lernen und<br>Widerstandskraft .....   | 233        |
| Lernen .....   | 236        |
| Prinzip 1: neue Ideen entwickeln .....   | 237        |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Prinzip 2: Ideentransfer ..... | 248 |
| Widerstandskraft .....         | 254 |
| Zusammenfassung .....          | 267 |

## **Kapitel 9**

### **Was erfreut und begeistert mich? – Anstand und**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Glücksempfinden .....</b>                             | <b>273</b> |
| Führungsherausforderung Freude und Begeisterung.....     | 273        |
| Kreativität .....  | 278        |
| Vergnügen.....   | 282        |
| Humor und Heiterkeit .....                               | 285        |
| Anstand .....  | 290        |
| Kunden und Freude.....                                   | 293        |
| Eine unerwartete Lektion in Freude und Begeisterung..... | 295        |

## **Kapitel 10**

### **Was bedeutet das für Führungskräfte, Personalverantwortliche und Mitarbeiter? .....**

|   |     |
|---|-----|
| <b>299</b>  |     |
| Zwei beispielhafte Fälle .....                    | 299 |
| Die Gründe für Sinnstiftung am Arbeitsplatz ..... | 302 |
| Wie Sinn entsteht und wo man ihn findet .....     | 305 |
| Auswirkungen auf die Unternehmensführung .....    | 306 |
| Auswirkungen auf das Personalwesen .....          | 312 |
| Auswirkungen auf die Mitarbeiter .....            | 316 |
| Ein neues Wertangebot.....                        | 320 |

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>Anhang.....</b> | <b>323</b> |
|--------------------|------------|

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>Über die Autoren .....</b> | <b>329</b> |
|-------------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>Anmerkungen .....</b> | <b>333</b> |
|--------------------------|------------|

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Stichwortverzeichnis.....</b> | <b>345</b> |
|----------------------------------|------------|