

## Inhaltsverzeichnis

Danksagungen .....	XI
Vorwort von Pat Lencioni .....	XIII
Einführung .....	XV

### Teil 1. Das Problem

<b>Kapitel 1: Die Veränderungen sind nicht das Problem</b> ....	3
<b>Kapitel 2: Ein Testfall</b> .....	13
Handlungsmöglichkeiten .....	16
Erste Kategorie: Sehr wichtig. Das sollte sofort getan werden.....	18
Zweite Kategorie: Eine gute Idee, braucht aber mehr Zeit. Planen Sie die Umsetzung. ....	20
Dritte Kategorie: Ja und nein. Es hängt von der Umsetzung ab. ....	21
Vierte Kategorie: Nicht besonders wichtig. Es ist vielleicht sogar Zeitverschwendung. ....	22
Fünfte Kategorie: Nein! Das sollten Sie nicht tun.....	23

### Teil 2. Die Lösung

<b>Kapitel 3: Loslassen lernen</b> .....	27
Fragen Sie sich: Wer verliert was? .....	29
Akzeptieren Sie die Realität und die Bedeutung der subjektiven Verluste .....	30
Seien Sie nicht überrascht, wenn jemand überreagiert .....	31
Erkennen Sie Verluste offen und empathisch an .....	32
Erwarten und akzeptieren Sie die Zeichen der Trauer.....	33
Die Verluste ausgleichen .....	36
Geben Sie Informationen weiter – und tun Sie es immer wieder.....	37
Erklären Sie, was vorüber ist und was nicht .....	39
Machen Sie deutlich, wenn etwas endet .....	40
Behandeln Sie die Vergangenheit mit Respekt .....	41
Finden Sie eine Möglichkeit dafür, dass die Mitarbeiter einen Teil des Alten mit sich nehmen können .....	42

Vermitteln Sie, dass ein Ende die Kontinuität des wirklich Wichtigen sicherstellt .....	43
Ein letzter Gedanke .....	45
Der Umgang mit Abschieden: Eine Checkliste .....	45
Letzte Fragen .....	46
<b>Kapitel 4: Durch die neutrale Zone manövrieren .....</b>	<b>47</b>
Eine sehr schwierige Zeit ... ..	47
... aber auch eine kreative Zeit .....	51
Die neutrale Zone „normalisieren“ .....	52
Die neutrale Zone neu definieren .....	53
Schaffen Sie vorübergehende Systeme für die neutrale Zone .	55
Stärken Sie die Verbindungen innerhalb der Gruppe .....	56
Gründen Sie ein Transition Monitoring Team .....	58
Die neutrale Zone kreativ nutzen .....	60
Schlussgedanken zur neutralen Zone .....	64
Der Umgang mit der neutralen Zone: Eine Checkliste .....	66
Letzte Fragen .....	67
<b>Kapitel 5: Einen Neubeginn initiieren .....</b>	<b>69</b>
Ambivalenz gegenüber Anfängen .....	70
Die zeitliche Planung des Neuanfangs .....	71
Sinn .....	72
Bild .....	72
Plan .....	72
Mitwirkung .....	72
Klären und kommunizieren Sie den Sinn .....	73
Nach dem Sinn ein Bild .....	77
Zwei Dinge, auf die Sie achten sollten .....	78
Entwerfen Sie nun einen Plan .....	80
Zu guter Letzt: Mitwirkung .....	81
Den Neuanfang stärken .....	83
Erste Regel: Keine Widersprüche .....	83
Zweite Regel: Für schnelle Erfolge sorgen .....	85
Dritte Regel: Die neue Identität symbolisieren .....	85
Vierte Regel: Den Erfolg feiern .....	86
Der Umgang mit dem Neuanfang: Eine Checkliste .....	88
Letzte Fragen .....	90
<b>Kapitel 6: Übergänge, Entwicklung und Erneuerung .....</b>	<b>91</b>
Die sieben Stufen im Leben von Organisationen .....	93
1. Den Traum träumen .....	94
2. Das Unternehmen gründen .....	94
3. Strukturen schaffen .....	95

4. Erfolg .....	95
5. Eine Institution werden .....	96
6. Rückzug .....	97
7. Sterben .....	98
Die Rolle von Übergängen im Lebenszyklus von Organisationen .....	98
Die Prinzipien der Organisationsentwicklung .....	100
Erneuerung einer Organisation .....	105
Den Traum neu träumen .....	106
Den Unternehmergeist zurückgewinnen .....	106
Neue Strukturen schaffen .....	107
Den Weg der Erneuerung wählen .....	108
Schlussgedanken .....	110
Übergang und Erneuerung: Eine Checkliste .....	112

### **Teil 3. Der Umgang mit ständiger Veränderung in Organisationen und im Leben**

<b>Kapitel 7: Wie wir mit ständiger Veränderung umgehen können .....</b>	<b>115</b>
Die drei Phasen .....	116
Überlappung .....	116
Hinzukommt die Tatsache der gleichzeitigen Veränderungen .....	117
Die ständige Zunahme von Veränderungen .....	118
„Zusätzliche“ Veränderungen verschieben .....	119
So viel wie möglich vorhersehen .....	120
Entwerfen Sie Worst-Case-Szenarien .....	122
Den Übergang zur „Veränderung als Norm“ vollziehen .....	123
Das Ziel klären .....	124
Das Vertrauen wiederherstellen .....	126
Alten Ballast abladen .....	128
Vermitteln Sie Probleme, keine Lösungen .....	129
Ein weiterer Schlüssel zum Umgang mit steter Veränderung: „Herausfordern und antworten“ .....	131
Der letzte Grundsatz: Eine Organisation „übergangsfähig“ machen .....	133
Management in einer Welt der unaufhörlichen Veränderung: Eine Checkliste .....	135
Letzte Fragen .....	137

## Teil 4. Schlussbemerkung

<b>Kapitel 8: Ein Beispiel aus der Praxis</b> .....	141
Erste Kategorie: Sehr wichtig. Das sollte sofort getan werden.....	147
Zweite Kategorie: Eine gute Idee, braucht aber mehr Zeit. Planen Sie die Umsetzung. ....	150
Dritte Kategorie: Ja und nein. Es hängt von der Umsetzung ab. ....	153
Vierte Kategorie: Nicht besonders wichtig. Es ist vielleicht sogar Zeitverschwendung. ....	155
Fünfte Kategorie: Nein! Das sollten Sie auf keinen Fall tun.	156
<b>Kapitel 9: Fazit</b> .....	159
<b>Nachwort von Steven Kelban</b> .....	163
<b>Anhänge</b> .....	167
Anhang A: Die Bereitschaft zur Veränderung prüfen .....	167
Anhang B: Übergänge planen .....	169
Anhang C: Ein Transition Monitoring Team aufbauen .....	171
Anhang D: Karriereempfehlungen für Mitarbeiter in Organisationen, die sich in einem Übergang befinden ....	177
Anhang E: Die Rolle der Führungskraft in Zeiten des Übergangs .....	180
Erster Akt: Vor dem Übergang .....	180
Zweiter Akt: Während des Endes .....	181
Dritter Akt: In der neutralen Zone .....	183
Vierter Akt: Während des Neuanfangs .....	184
Fünfter Akt: Nach dem Übergang .....	185
<b>Über die Autoren</b> .....	187
<b>Sachverzeichnis</b> .....	189