

## 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.<br>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 Zeitverschwendug.....    | 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<br>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<br>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<br/>umgehen können .....</b>                     | <b>115</b> |
| Die drei Phasen .....  | 116        |
| Überlappung .....  | 116        |
| Hinzukommt die Tatsache der gleichzeitigen<br>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:<br>„Herausfordern und antworten“ ..... | 131        |
| Der letzte Grundsatz: Eine Organisation „übergangsfähig“<br>machen .....                         | 133        |
| Management in einer Welt der unaufhörlichen<br>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 Zeitverschwendungen. . . . .                 | 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 |