

Managing Transitions

Erfolgreich durch Übergänge und Veränderungen führen

Bearbeitet von
Von William Bridges, und Susan Bridges, Übersetzt von Mike Kauschke

4. Auflage 2018. Buch. XVII, 191 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5655 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Bridges/Bridges
Managing Transitions


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Managing Transitions

Erfolgreich durch Übergänge und
Veränderungen führen

von

William Bridges

mit

Susan Bridges

4. Auflage

beck-shop.de

Aus dem Amerikanischen übersetzt
von Mike Kausche

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München


beck-shop.de

Die Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel „Managing Transitions – Making the most of change“ bei Da Capo Press, Boston, MA.

Copyright © 2016 by William Bridges Associates

Forword © 2016 by Patric Lencioni

ISBN 978 3 8006 5655 4

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © xura – depositphotos.com (modifiziert)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

*Gewidmet dem Andenken an William Bridges und dem Vermächtnis,
das er uns hinterlassen hat.*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Danksagungen	XI
Vorwort von Pat Lencioni	XIII
Einführung	XV

Teil 1. Das Problem

Kapitel 1: Die Veränderungen sind nicht das Problem	3
Kapitel 2: Ein Testfall	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

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Teil 2. Die Lösung

Kapitel 3: Loslassen lernen	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
Kapitel 4: Durch die neutrale Zone manövrieren	47
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
Kapitel 5: Einen Neubeginn initiieren	69
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
Kapitel 6: Übergänge, Entwicklung und Erneuerung	91
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

Kapitel 7: Wie wir mit ständiger Veränderung umgehen können	115
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

Kapitel 8: Ein Beispiel aus der Praxis	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
Kapitel 9: Fazit	159
Nachwort von Steven Kelban	163
Anhänge	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
Über die Autoren	187
Sachverzeichnis	189

Danksagungen

Eines regnerischen Abends in Paris, kurz vor dem Neujahrstag 2015, war ich gerade im Begriff, mein Hotel zu verlassen und zum Abendessen zu gehen, als mich eine E-Mail erreichte: Wäre ich daran interessiert, anlässlich des 25-jährigen Jubiläums des Erscheinens von *Managing Transitions* an einer Überarbeitung mitzuwirken? Obwohl die Grundideen weiterhin zeitgemäß und relevant waren, erschien mir dies als die perfekte Gelegenheit, meine Ideen über neue und weiterentwickelte Inhalte, Geschichten und Fallstudien einzubringen. Natürlich war ich bereit!

Im Laufe der Jahre war es eine ständige Inspiration, wenn ich hörte, wie Klienten in ihren Organisationen und ihrem eigenen Leben die lebenslange Fähigkeit des Umgangs mit Übergängen entwickeln konnten. Es war sehr bereichernd, von ihnen zu lernen, und es ist mir nun eine große Freude, mit Ihnen zu teilen, wie sie die Kraft dieses Ansatzes für fortlaufendes Wachstum, tiefgreifende Erneuerung und ein erfüllteres Leben nutzen konnten.

Berater, Experten, Klienten und Kollegen haben voller Begeisterung Perspektiven, Expertise und Geschichten über die umfassende Wirkung von Veränderung eingebracht. Sie beleuchten, wie diese Veränderungen Organisationen und ganze Branchen in einen ständigen Zustand des Übergangs versetzen. Ihre großzügig zur Verfügung gestellte Zeit und ihr Engagement haben diese Überarbeitung sehr bereichert. Vielen Dank an euch alle.

Ein besonderer Dank gilt Claire Ivett, meiner Lektorin, die mich wunderbar unterstützt hat, und mich bei jedem Schritt des Weges zur Fertigstellung dieses Buches ermutigt hat. Ich danke ebenfalls Alex Camlin, dem kreativen Designer, der dem Buch einen schönen Umschlag geschenkt hat. Ein Dank geht auch an Kevin Hanover und Jillian Farrel, die durch ihre Arbeit im Marketing das Wunder vollbracht haben, dieses Buch über all die Zeit am Leben zu erhalten. Die Herausgeberin Lissa Warren stand mir im Laufe der Jahrzehnte mit relevanter Beratung zur Seite, die immer wieder zu hervorragenden Ergebnissen geführt hat. Dafür danke ich sehr. Ebenso danke ich John Radziewicz für seine dezente Begleitung im Laufe der Jahre.

Danksagungen

Ein besonderer Dank gilt John Flood für seine wichtige Expertise bei der Durchführung von Recherchen und Interviews, und für seine redaktionelle Unterstützung.

Unsere Freunde bei Linkage Inc. waren während der letzten zehn Jahre wertvolle Partner bei der Ausstellung von Zertifikaten und der Durchführung von Ausbildungsprogrammen nach William Bridges. Immer wieder freue ich mich über ihre innovativen und bahnbrechenden Ideen, um die Inhalte frisch, stimulierend und kreativ zu vermitteln. Sie haben viele tausend Menschen mehr erreicht, als es uns allein möglich gewesen wäre. Vielen Dank dafür, dass ihr dieses Vermächtnis am Leben erhalten habt.

Als Mitglieder von The Learning Network – ein Zusammenschluss von Vordenkern, Autoren und Beratern im Bereich Leadership – haben Bill und ich im Laufe der letzten zwanzig Jahre viele neue Freundschaften geschlossen. Ich bin sehr dankbar für eure Unterstützung, eure Weisheit, euren Humor und euren Trost.

Meinen lieben Freunden, Bills Freunden und unsere Familien danke ich sehr für die Ermutigung während des ganzen Prozesses.

Bill und ich haben uns vor dreißig Jahren als Kollegen getroffen, haben zehn Jahre später geheiratet, unsere Unternehmen zusammengeführt und uns auf eine außergewöhnliche Reise begeben. Wir teilten über die Jahre gegenseitigen Respekt, Freude, Unterstützung, Ermutigung und eine unerschütterliche Liebe, während wir im Leben und in der Arbeit zu Partnern wurden. Beim Weg durch die Übergänge in meinem eigenen Leben nach Bills Tod im Jahre 2013 bin ich immer wieder von seiner zeitlosen Weisheit inspiriert. Jeden Tag werde ich daran erinnert, dass die Essenz unseres Lebens in den Übergängen liegt, wo Hoffnung und Kreativität, Einsichten und Möglichkeiten aufscheinen. Bill hat in seiner Arbeit ein reiches Vermächtnis hinterlassen, das bis heute andauert.

Susan Bridges, 2016

Vorwort von Pat Lencioni

Bill Bridges Einsichten über Transitionen haben in meinem persönlichen und beruflichen Leben solch eine wichtige Rolle gespielt, dass es mir schwerfällt, die Kraft dieser Ideen zu beschreiben. Deshalb möchte ich zuerst berichten, wie ich überhaupt davon erfahren habe.

Ich traf Bill, ohne zu wissen, dass er ein weltweit anerkannter Autor und Denker war. Ich wurde mit ihm bekannt gemacht – um mit ihm ein informatives Gespräch zu führen und etwas über die Arbeit in der Unternehmensberatung zu lernen.

Bill war freundlich und geduldig mit mir, einem 23-Jährigen, der nach einer sinnvollen Karriere suchte. Da wusste ich nicht, dass ich die nächsten 30 Jahre damit verbringen würde, seine Arbeit anzuwenden, um Klienten, Freunden und Familienmitgliedern zu helfen, durch die schwierigsten und produktivsten Zeiten ihres Lebens zu kommen.

Das Spektrum von Menschen und Situationen, die von dem Modell des Transition Managements profitieren konnten, ist erstaunlich: meine Klienten auf Geschäftsführerebene, die zwei Unternehmen fusionieren oder eine neue Produktlinie einführen wollen; ein Priester, der seinen Orden reformieren möchte; oder ein Freund, der ein Baby bekommen oder eine neue Stelle angetreten hat oder mit dem Auszug des letzten Kindes aus dem Haus zu kämpfen hat. Jeder und jede, die ich mit der Arbeit von Bill Bridges bekannt gemacht habe, hatte die gleiche Reaktion: „Das verändert alles.“

Allzu oft stoßen Menschen und Organisationen, die mit Veränderung konfrontiert sind, auf Schwierigkeiten und wissen nicht warum. Sie haben jede praktische Lösung, quantitative Methode und technische Idee angewandt, um mit Veränderung umzugehen, und sie sind ratlos, warum nichts davon funktioniert. Wenn sie dann das Modell für Transition Management von William Bridges kennenlernen, bemerken sie, dass Veränderungen und Übergänge ganz verschiedene Dinge sind. Sie sehen schließlich ein, dass der menschliche Aspekt – dieser wunderbar unvorhersagbare Teil von Wirtschaft, Leadership und Leben –, den Akademiker und Experten so oft übersehen, über Erfolg oder Scheitern, transformatives Wachstum oder schmerzhaften Zusammenbruch entscheidet. Ich werde niemals müde zu beobachten, wie Klienten und Freunde die spürbare Erleichterung erfahren, wenn sie diese Zusammenhänge verstehen.

Vorwort von Pat Lencioni

Neben der erstaunlichen Kraft von Bills Ideen liegt in seinen Einsichten auch eine Zeitlosigkeit. Sie sind heute genauso relevant und leicht anwendbar wie zu dem Zeitpunkt in den 1980er-Jahren, als ich zum ersten Mal davon hörte. Damals hätte ich leicht annehmen können, dass die Kraft von Bills Prinzipien ein Ausdruck der Freundlichkeit und Klugheit des Mannes war, der sie mir beibrachte. Drei Jahrzehnte später, selbst nach Bills Tod, ist mir klargeworden, dass seine Ideen weiter eine tiefe Wirkung entfalten.

Ich hoffe, Sie werden in diesem Buch genauso viel Erleichterung, Ermutigung und Einsichten finden wie viele Tausende andere im Laufe der Jahre. So wie auch ich.

Juli 2016



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG