

1 Warum ist *Change* so schwierig?

»Das haben wir schon immer so gemacht.« Haben Sie diesen Satz schon einmal gehört? Dieser Brunftschrei der Komfortzone hallt durch Organisationen, sobald sich die Worte »Change«, »Transformation« oder »Wandel« auch nur andeuten. Jede Neuerung, jede Anpassung, alles, was innovativ wirkt, erfährt zunächst Ablehnung.

Dabei sind die Absichten häufig die besten: Als Führungskräfte sehen wir Verbesserungspotenziale und malen uns die endlosen Möglichkeiten aus, wie Prozesse schneller ablaufen könnten, einfacher werden und sich systematisch Kosten einsparen lassen. Wir lassen uns davon begeistern und gehen voller Elan auf unser Team zu, in dem Glauben, dass die anstehende Veränderung dort den gleichen Enthusiasmus erzeugt.

Die Reaktion ist jedoch meist ernüchternd. Das Team scheint sich mit der Idee gar nicht auseinandersetzen zu wollen. Es argumentiert vehement, warum das nicht geht und keine Zeit dafür da ist.

Die Reaktion lässt uns fassungslos dastehen und wir beginnen zu grübeln: Muss ich die Veränderung jetzt von oben anordnen oder kann ich es vielleicht doch noch davon überzeugen, dass die Idee gut ist? Vielleicht irre ich mich auch und das Team hat recht; wird es sich nicht umsetzen lassen? Und warum ist *Change* so verdammt schwierig? Kann das nicht einfacher gehen?

Wenn Sie sich die letzten beiden Fragen in ähnlicher Form stellen, dann ist dieses Buch für Sie.

»Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.«

Friedrich Schiller

Dass der Fehler bei der Veränderung oder an der Verbesserung selbst liegt, ist nicht immer auszuschließen, aber selten.

Fakt ist: An Veränderungen führt kein Weg vorbei. Unternehmen¹ müssen sich immer wieder an neue Gegebenheiten anpassen: sei es die Erfindung des Faxgeräts, die Einführung von Computern, die Anbindung ans Internet oder die Nutzung von künstlicher Intelligenz. Nicht nur historisch gesehen gab es immer wieder gute Gründe dafür, warum das Motto nicht »weiter so« lauten durfte. Das gilt auch heute.

Geflügelt ist der Begriff »VUCA-Welt«², der illustriert, dass jederzeit unvorhersehbare Dinge passieren können, die Veränderung notwendig werden lassen. Die Corona-Pandemie stellt ein Beispiel dar: In der Anfangszeit, als Geschäftsschließungen zum ersten Mal angeordnet wurden, befand sich jedes Unternehmen in diesem Spannungsfeld. Es war komplett unsicher und ungewiss, wie lange der Zustand andauern würde. Jedes Unternehmen und jede Organisation mussten Entscheidungen treffen, um sich auf die neue Situation mit ungewissem Ausgang einzustellen.

Auch heute herrscht dieses Spannungsfeld, wenn auch vielleicht nicht ganz so einschneidend, wie es damals der Fall war. Der Einzug von KI quer durch alle Branchen bringt jedoch auch Unsicherheit, Ungewissheit und Unklarheit in Organisationen, um nur ein aktuelles Beispiel zu nennen. Es wirken auch enorme Kräfte, denen Organisationen in ihrem Umfeld ausgeliefert sind. Diese Themen sind nicht immer so »groß« wie Pandemien und Megatrends, aber sie rütteln Unternehmen ordentlich durch.

Hier ist eine Liste von Themen aller Art, denen ich in meiner täglichen Arbeit begegne, die Unternehmen gerade umtreibt:

- ERP-Umstellungen (SAP fällt dabei als Name am häufigsten),
- CRM-Einführungen (Salesforce, Microsoft Dynamics, Hubspot ... um nur ein paar Namen zu nennen. Sie wären überrascht,

1 Auch wenn ich vorwiegend von Unternehmen schreibe, sind jegliche Organisationen gemeint, auch zum Beispiel Behörden oder gemeinnützige Organisationen.

2 VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, übersetzt: stark schwankend/instabil (volatil), unsicher, komplex, mehrdeutig/unklar.

wie viele sehr große Unternehmen ihren Vertrieb immer noch mit Excel führen),

- Einführung von Sharepoint- und Cloud-Lösungen, die beantworten sollen, wie sich das papierlose Office erreichen lässt. Und damit einhergehend, wie können ...
- ... hybrides Arbeiten, Home Office gut funktionieren? Wie sorge ich für Motivation und gute Ergebnisse in einem dynamischen Setup? Das sind Fragen, die im Rahmen des Megatrends Future of Work beantwortet werden sollen;
- KI-Integration (hier stehen die meisten Unternehmen noch ganz am Anfang und eigentlich könnte ich fünf Punkte hieraus machen. Projekte reichen von der Entwicklung einer hauseigenen KI über die Untersuchung von Anwendungsmöglichkeiten bis hin zur unternehmensweiten Integration bestimmter KI-Lösungen, beispielsweise Chatbots auf Websites und im Customer Service. Technologische Neuerungen inklusive neuer Use Cases (Anwendungsmöglichkeiten) betreten fast monatlich den Markt;
- Strukturierung des Onboarding Prozesses und damit einhergehend ...
- ... Employer Branding. Das ist ein Oldie, aber Fachkräftemangel, der manche Branchen härter trifft als andere (der manchmal auch als Ausrede verwendet wird, um sich eben nicht um die Arbeitgebermarke zu kümmern), zwingt viele dazu, sich bewusster und strategischer Bewerberinnen und Bewerbern zu präsentieren;
- Einführung von Key Account Management (KAM),
- (Re-)Strukturierung des Vertriebs auf vielfältige Arten und Weisen. Auch hierzu könnte ich allein fünf bis zehn Unterpunkte machen. (Da ich viel Zeit in Sales-Projekten verbracht habe, habe ich hier auch entsprechend einiges gesehen. Von der Einführung von Account-Planung über die Erarbeitung von Go-to-Market-Strategien für bestimmte Branchen bis hin zur Erarbeitung eines Standardprozesses inklusive Rollen- und Aufgabenverteilung der Vertriebsorganisation),

- Erarbeitung von Werten, Vision und Mission von Unternehmen; auch diese Themen sind »Dauerbrenner«. Gerade wenn Unternehmen größer werden und Strukturen gefunden werden müssen, die es als Start-up einfach nicht gebraucht hat, dann fängt die Arbeit an der Organisation jenseits der »harten« Themen an. Um das Unternehmen mit einem Schiff zu vergleichen:³ Die Werte bilden den Rumpf. Die Mission ist die Aufgabe des Schiffs, ist es zum Beispiel ein Kreuzfahrtschiff oder ein Fischerboot? Die Vision gibt die Richtung an;
- diverse Veränderungen aufgrund von Datenschutz oder Arbeitsrecht (Einführung von digitalen Verträgen, Zeiterfassung, E-Mail-Management ... um nur ein paar zu nennen),
- geopolitische Lage und Konflikte: Zollpolitik, Grenzschließungen, Krisengebiete und so weiter machen die Arbeit nicht einfacher;
- ...

Die Liste ist bei Weitem nicht vollständig. Doch sie zeigt eines deutlich:

Change kann jederzeit notwendig werden und viele Formen annehmen. Unternehmen müssen sich auf diese Realität einstellen.

Man sollte meinen, dass Unternehmen das verstanden und verinnerlicht haben und richtig gut darin sind, Change umzusetzen und Veränderungen zu implementieren. Schließlich hat sich mit Change-Management⁴ eine eigene Sparte in der Beratungsbranche entwickelt. Aus Veränderungsmanagement ist zudem fast ein Buchgenre geworden, es gibt Schulungen dazu von allen renommierten Trainingsanbietern und Konzerne beschäftigen jetzt auch

³ Ich weiß, Analogien sind niemals perfekt, die Welt ist zu komplex, aber zur groben Orientierung funktionieren sie.

⁴ Kurze Denkaufgabe: Erklären Sie mal in einem Satz, was der Unterschied ist zwischen Management und Change-Management. Es gibt keinen, denn gäbe es keinen Change, bräuchte es keine Manager.

Chief Transformation Officers,⁵ aus der Position heraus soll das Thema *Change* gesteuert werden. Wer möchte, kann sich auch im *Change-Management* mit IHK-Zertifikat weiterbilden.

All das zeigt, dass es einen Mythos gibt, an den viele glauben, der sich letztlich jedoch als Irrtum herausstellt.

Der *Change-Skill-Mythos*: *Change* kann man erlernen

Technologische Disruptionen, Naturkatastrophen, Krisen ... das sind nur die Überschriften, die massive Veränderungen notwendig werden lassen können – und niemand kann vorhersagen, wie diese Veränderungen aussehen. Keine Schulung, kein Lehrgang, kein Buch kann die Funktion einer Glaskugel übernehmen und genau das Skillset liefern, das es braucht, um mit jeder Form von *Change* umzugehen. Die meisten Formate, auf denen *Change-Management* geschrieben steht, setzen sich mit der Frage auseinander, wie schaffen wir es, bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Motivation zu stärken und Leistungen hervorzurufen, auch wenn die Situation und die Umstände katastrophal erscheinen?⁶

Zwei Situationen aus meiner Praxis: Vertriebsteam bei einem Kunden sollen Account-Pläne nutzen, um strategische Kunden besser zu analysieren. Ein anderer Kunde möchte Neukundengewinnung standardmäßig in die Vertriebsarbeit integrieren, die zuvor fast hundertprozentig aus Bestandskundenpflege bestand. In beiden Fällen stießen die Initiativen auf wenig Resonanz.

-
- 5 Die Idee, *Change* an eine Person zu delegieren, ist ebenso lächerlich wie der Versuch, Datenschutz an eine Person zu übertragen und alle anderen unbehelligt zu lassen. In der Regel werden Chief Transformation Officers für die technologische Umsetzung angeheuert, weniger für den Umgang mit Menschen.
 - 6 Schulungen zum *Change-Management* laufen meiner Erfahrung nach immer ziemlich ähnlich ab. Da darf natürlich die Kübler-Ross-Kurve nicht fehlen, um zu zeigen, wie das Team um den Status quo trauert. In der Regel reicht dafür auch ein Tag, maximal eineinhalb. Zu lange kann man die Leute nicht aus dem Tagesgeschäft ziehen.

So lauteten Teilnehmerstimmen in beiden Fällen: »Da haben sich die da oben wieder einmal was einfallen lassen. Die da oben wissen ja gar nicht, wie es bei uns hier unten wirklich aussieht.«

Hier ist eine Liste weiterer typischer Reaktionen auf Change-Ankündigungen:

- »Muss das wirklich sein?«
- »Das funktioniert doch eh nicht.«
- »Das haben wir ja noch nie so gemacht.«
- »Mal schauen, wie lange diese Führungskraft noch da ist.«
- »Aber bei uns geht das nicht, wir ticken anders.«
- »Das fällt bei uns mitten in die Planung/die Messezeit/die Hochsaison/die Sommerpause/das Weihnachtsgeschäft.«
- »Wer arbeitet da dran? Das kann ja nichts werden.«
- »Da haben sich die da oben/die aus der Abteilung ja wieder was Schönes einfallen lassen.«
- »Ist das mit dem Betriebsrat abgestimmt?«
- »Das wird schiefgehen, da sehe ich schwarz.«
- »Dafür habe ich keine Zeit.«

Stellen Sie sich vor, das Unternehmen führt eine Veränderung ein, aber niemand macht mit. Das sind die Antworten auf Change aus den Teams, die dafür sorgen, dass die Geschäftsleitung Learning Journeys und Beratungsprojekte initiiert, um den Change dennoch umsetzen zu können, nur sollen die Leute das dann mögen. Das ist der Punkt, an dem Change-Management-Schulungen und Seminare ins Haus geholt werden.

Das funktioniert jedoch nicht. Den einzigen Effekt, den solche Maßnahmen haben, ist der Frust über Führungskräfteentwicklung. Da stehen häufig selbsternannte »Experten«, die auf unternehmensspezifische Fragen mit einem »Kommt darauf an« antworten und ansonsten ihre fünf immergleichen Konzepte herunterbeten, die schon hundertmal gehört wurden. Dafür gehen dann zwei Tage drauf, an denen Wichtiges auf dem Schreibtisch liegen bleibt, man die eigenen Teams nicht unterstützen

kann und aus dem Tagesgeschäft raus ist. Die Person, die einen selbst normalerweise vertritt, ist übrigens ebenfalls im Schulungsraum.

Die Ursache dafür, dass Lernangebote und Trainings wenig bringen an dieser Stelle, ist die Tatsache, dass das Kernproblem kein Mangel an Wissen oder Fähigkeiten ist. Effektiv Veränderungen umzusetzen, zu begleiten und zielführend zu implementieren ist keine Frage von Skills. Das Problem ist größer als Skills. Es ist die Art und Weise, wie das Team die Welt wahrnimmt, welche Einstellungen es annimmt und wie es Entscheidungen fällt. Es sind die kollektiven Eigenschaften und Verhaltensweisen, Regeln und Rituale, nach denen die Teams agieren. Das Problem heißt Culture.

Das, was in Change-Theorie- und in Change-Management-Veranstaltungen häufig angesprochen wird, bleibt dagegen meist an der Oberfläche. Es wird weder auf die Kultur noch auf das Verständnis derselben eingegangen. Dadurch werden hauptsächlich Symptome mit Heftpflaster beklebt, statt Ursachen zu bekämpfen. Wenn Change notwendig wird und umgesetzt werden soll, dann hat das häufig weitreichendere Folgen, als man zunächst annimmt.

Ab wann wird *Change* zur Transformation?

Es herrscht große Uneinigkeit über »die« korrekte Definition von Transformation, auch in klarer Abgrenzung zu Change. Manche argumentieren, es gebe keinen Unterschied. Andere beschreiben Transformation als den großen, komplexen Prozess, der sich aus kleinen Changes zusammensetzt. Und wieder andere kategorisieren Change als Reaktion auf äußere Umwelt-Einflüsse, während sie Transformation als Neu-Erfindung betrachten, die proaktiv betrieben wird. Bei einigen Autorinnen und Autoren habe ich gelesen, dass Change ein Anfang und ein Ende besitzt, während Transformation keine erkennbare Ziellinie hat. Es wäre eine eigene

Abhandlung wert, alle Komponenten zu einem einheitlichen, kohärenten System zusammenzufassen, allerdings mit begrenztem Mehrwert, wir wollen es hier praktisch und pragmatisch halten:

Transformation bedeutet einen Veränderungsvorgang mit organisationsweiter Tragweite.

Wenn ich mit Unternehmen spreche, dann bedeutet Transformation in erster Linie eines der Dinge, die ich oben aufgelistet habe. Digitalisierung, Implementierung von KI, die Re- oder Umstrukturierung der Organisation oder einer Teilorganisation mit weitreichenden Folgen.

Selten wird das komplette Business-Modell auf den Kopf gestellt, das sind Sonderformen der Transformation. Ein Beispiel hierfür wäre Netflix, das sich vom DVD-Verleih verabschiedet hat, um Filme und Serien zu produzieren und über die eigene Streaming-Plattform anzubieten. Ein anderes Beispiel ist die SaaS-Transformation, beispielsweise bei Adobe oder Microsoft. Früher wurden Softwarelizenzen verkauft, die – einmal gekauft – dauerhaft genutzt werden konnten. Heute gibt es Abo-Modelle, die dafür häufig die kontinuierliche Weiterentwicklung der Dienste beinhalten.

Viel häufiger sind es Umstellungen von Systemen oder Logiken, die beispielsweise den Prozess von der Bestellung bis zur Rechnungsstellung betreffen. Unspektakulär, aber weitreichend und tiefgreifend. Sie stellen Gewohnheiten auf den Kopf und erfordern neue Verhaltensweisen von den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die technische Umstellung mag oftmals ihre Tücken, ihre Schwierigkeiten und ihre Fragen mit sich bringen, die viel Hirnschmalz benötigen. Doch sie sind in der Regel Kinkerlitzchen im Vergleich zu den Anstrengungen, die es scheinbar braucht, um Teams mit neuen Denk- und Verhaltensweisen auszustatten. Eine Ebene, der in Transformationen häufig zu wenig Beachtung geschenkt wird, ist der Faktor Mensch und Culture.

Die Prinzipien der Mittelmäßigkeit

Vor einigen Jahren war ich bei einem Verpackungshersteller, der sein Team für den kommenden Messeauftritt vorbereiten wollte. Meine erste Frage an ihn war, warum er auf die Messe gehe.

»Wir fahren jedes Jahr auf die Messe, das haben wir schon immer so gemacht«, verkündete er in einem Ton, als habe er etwas erklärt. Ich nenne es *das erste Prinzip der Mittelmäßigkeit*.

Wer das Messegeschäft kennt, weiß, wie teuer ein guter Messeauftritt ist. Die Standmiete, die Materialien, das Team, die Schulung, die Vor- und Nachbereitung ... all das summiert sich schnell zu schwindelerregenden Beträgen. Deshalb ist es so wichtig, eine klare Zielsetzung zu haben und zu wissen, wie man diese messbar macht. Mit einem klaren Ziel hat man auch einen guten Grund dafür, auf die Messe zu fahren. Jedes Jahr dasselbe zu machen ist kein Grund.

Ich hakte nach: »Warum fahren Sie denn jedes Jahr auf die Messe?« Mein Gegenüber schaute mich leicht verduzt an und sagte: »Das machen die anderen auch.« Das war *das zweite Prinzip der Mittelmäßigkeit*. Die Tatsache, dass alle anderen in der Branche dasselbe machen, wäre der erste Grund, nicht mehr zur Messe zu fahren.

Diese Prinzipien sind nicht überraschend, denn so lernen wir. Das zeigt, wir Menschen sind Gewohnheitstiere und die meiste Zeit »auf Autopilot« unterwegs. Das gilt dementsprechend auch für Organisationen. Wenn wir strategisch agieren wollen, dann bedeutet das, dass wir uns immer mal wieder hinterfragen, warum mache ich das? Was will ich wirklich erreichen? So kann jeder für sich zumindest schon einmal anfangen, die Prinzipien der Mittelmäßigkeit hinter sich zu lassen.

Dies ist eigentlich kein Buch, sondern ein Workshop

Ziel dieses Buchs ist nicht die theoretische Einordnung oder Analyse der Phänomene Change, Transformation oder Culture. Dafür gibt es einschlägige Fachliteratur, die das organisationstheoretisch und wirtschaftswissenschaftlich aufbereitet. Ich erhebe hier somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit.

Mein Ziel ist, ein praktisches Werkzeug zu erschaffen, das jede Form von Organisation dabei unterstützt, insbesondere mittelständische Unternehmen und Konzerne, aber auch Start-ups und Behörden, ihre Kultur zu verändern und bewusst neu zu gestalten.

Dazu gibt es von mir keine inhaltlichen Vorgaben. Wie die Kultur am Ende aussieht, das entscheidet jede Organisation für sich. Je nach Marktlage, nach Umfeld, nach Personen, nach Zielen, nach Systemen und Prozessen ergeben sich andere Anforderungen an eine erfolgreiche Organisationskultur.

Was dieses Buch liefert, ist die Methodik, der Weg zur Veränderung. Der Prozess heißt Leadership Culture Design. Sie gestalten aktiv die Führungskultur, die dafür sorgt, dass Transformation und Change schneller, einfacher und effizienter umgesetzt werden kann. Wie funktioniert das? Gemeinsam durchlaufen wir in den nächsten Kapiteln einen Workshop. Der Titel dieses Workshops ist *The Leader's 7 Rules*. Hierin legen wir den Grundstein für die Führungskultur. Wir bauen die Zahnräder und die Rädchen, die später Führungskultur und dann die Gesamtkultur zum Laufen bringen und am Laufen halten.

Wie erzielen Sie das beste Ergebnis? Lesen Sie dieses Buch von Anfang bis Ende durch, danach geht es an die Umsetzung. Der Inhalt ist in drei Teile aufgliedert. Im ersten Teil geht es darum, Unternehmenskultur neu zu denken und zu verstehen. Im ersten Kapitel schauen wir uns dazu Change und Transformation an, denn darin bestehen die Ursachen, warum Kultur und Culture

Change so wichtig sind. Unternehmenskultur ist dabei nicht das gigantische Monster, das sich nicht zähmen lässt. Das schauen wir uns im zweiten Kapitel *Culture-Change-Dilemma* an. Im nächsten Kapitel befassen wir uns mit der Frage, wie versucht wird, das zu lösen, und welche *drei häufigsten Fehler bei Culture Change* gemacht werden. In Kapitel 4 wird aufgezeigt, *wie Kultur entsteht und wie Overmanagement und Unter-Führung* die Unternehmenswelt heute prägen. Kapitel 5 hilft uns dabei, Kultur neu zu betrachten – nicht als einen Berg, der starr und unbeweglich vor uns ragt und an dem kein Weg vorbeiführt, sondern dynamisch: Unternehmenskultur als die Summe aller Teamkulturen, die an der Führungskultur andocken. Kurz, *Leadership Culture: Der geheime Hebel*. Im daran anschließenden Kapitel 6 schauen wir uns an, welche *vier Typen von Leadership Culture* es gibt. Kapitel 7 geht der Frage nach, wie mithilfe eines *Leadership Culture Scorings* der Typ der eigenen Leadership Culture ermittelt werden kann. Das schließt den ersten Teil ab und der zweite beginnt, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie Leadership Culture Design praktisch umgesetzt werden kann. Ab Kapitel 6 folgen Sektionen mit der Überschrift »*LEADERSHIP CULTURE DESIGN in Aktion*«, das sind die ersten Möglichkeiten, um aktiv zu werden und die Führungskultur aktiv zu verbessern.

Dieser Teil führt in den Ansatz von *The Leader's 7 Rules* ein und dazu wird in Kapitel 8 *die Leadership Culture Canvas* vorgestellt. Da gibt es einen kurzen Überblick über die Stationen, die in dem Workshop durchlaufen werden, bevor dann die Kapitel 9 bis 14 diese Stationen durchlaufen. Im Anschluss folgt dann der Kontext, in dem der Workshop eingebettet ist in Kapitel 15. Wie es *am Morgen danach ... und das Quartal* weitergeht, beleuchtet dieses Kapitel. Nachdem der Prozess hier einmal komplett vorgestellt wurde, folgt mit Kapitel 16 die Antwort darauf, wie *die richtige Vorbereitung* aussieht und welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Leadership Culture Design gut funktioniert. Es ist einfacher, darüber zu sprechen, wenn man weiß, was hinter

The Leader's 7 Rules steckt und auf welche Ergebnisse hingearbeitet wird. Zum Abschluss des zweiten Teils werden in Kapitel 17 *Best Practices: Tipps und Tricks für die Umsetzung* aufgeführt, inklusive Dos & Don'ts.

Mit Kapitel 18 beginnt Teil 3, der sich mit der Frage auseinandersetzt, wie Leadership Culture als System nutzbar gemacht werden kann. Denn *ein Workshop kommt selten allein* und würde auch ohne Weiteres keinen Culture Change erzeugen. Hier wird darüber gesprochen, wie eine Organisation *The Leader's 7 Rules* systematisch auf alle Führungskräfte anwenden kann, besonders wenn eine Vielzahl an Menschen in die Führungskultur involviert sind. Im nächsten Kapitel 19 geht es dann darum, wie *Leadership Culture als System zu verstehen* ist. Hier wird aufgezeigt, wie Führungskultur Transformation und Change letztlich beschleunigt umsetzen lässt. In Kapitel 20 wird dann noch besprochen, welche *drei Wege es gibt, um mit Leadership Culture Design zu starten*. Ein paar letzte Impulse folgen im Nachwort.

Es handelt sich hierbei um einen Pfad, der aufeinander aufbaut, und deshalb empfehle ich, sich einmal von vorne bis hinten einen Überblick zu verschaffen. Dann kann je nach Bedarf gesprungen werden, um Leadership Culture Design in der eigenen Organisation effektiv umzusetzen.

Ein Impuls, bevor wir loslegen

Seit 2013 bin ich bei Unternehmen und Organisationen aller Art weltweit unterwegs (solange die Veranstaltung deutsch- oder englischsprachig ist), um sie bei der Umsetzung von Veränderung zu unterstützen. Gerade wenn es darum geht, Tools zu testen oder neue Werkzeuge auszuprobieren, sehe ich manchmal die Tendenz bei Leuten, dass sie es perfekt machen wollen. »Perfekt oder gar nicht« ist da manchmal die Herangehensweise. Diese Form von Anspruch und Erwartungshaltung an sich selbst ist

aber unerfüllbar, gerade wenn es darum geht, etwas zum ersten Mal zu machen.

Deshalb gebe ich hier noch ein paar kurze Hinweise: Die Werkzeuge wie zum Beispiel die Leadership Culture Canvas sind dazu da, Sie zu unterstützen. Nicht umgekehrt. Behalten Sie das große Ganze im Auge. Wenn Sie nicht sicher sind, wo etwas hingeschrieben werden soll, lassen Sie sich davon nicht aufhalten. Wichtig ist, dass es sichtbar dasteht, nicht wo.

Haben Sie Spaß! Leadership Culture Design und besonders mein kollaborativer Ansatz von *The Leader's 7 Rules* sind so konzipiert, dass Sie »endlich« Führung nach Ihren Regeln spielen dürfen. Sich als König oder Königin zu fühlen ist völlig erlaubt (es sollte nur kein Dauerzustand bleiben, denn ich vermute, Sie brauchen Ihr Team).

Zu guter Letzt: Sie können nichts falsch machen. Das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass Sie nach dem ersten Versuch merken, dass das nicht funktioniert hat. Es handelt sich hierbei nicht um ein starres Konstrukt, sondern um einen flexiblen Ansatz, der sich ständig weiterentwickelt und verändert. Leadership Culture Design ist keine Marmorstatue, sondern eine Reise.

Executive Summary:

- Change ist schwierig und trifft fast immer sofort auf Ablehnung.
- Change ist notwendig in der VUCA-Welt.
- Change-Management hat sich zu einem eigenen Genre für Bücher und zu einer Sparte für die Beratungs- und Weiterbildungsbranche entwickelt.
- Organisationen glauben an den Change-Skill-Mythos: Change kann man nicht erlernen.
- Führungskräfte sind häufig die Sündenböcke für scheiternden Change.
- Culture ist das eigentliche Problem für erfolgreiche Change-Umsetzung.
- Transformation ist ein weitreichender Veränderungsvorgang, der mehr als nur IT oder Technik betrifft und Änderungen im Denken und im Verhalten erfordert.
- Das Buch ist eigentlich ein Workshop. Es wird empfohlen, es einmal komplett zu lesen und es dann Schritt für Schritt als Workbook und Referenz einzusetzen.
- Versuchen Sie nicht, die Werkzeuge »perfekt« zu verwenden, die Werkzeuge sind für Sie da, nicht umgekehrt.
- Haben Sie Spaß dabei!
- Sie können nichts falsch machen. Wenn etwas nicht funktioniert, können Sie Ihren Ansatz flexibel verändern.
- Leadership Culture Design ist keine Marmorstatue, sondern eine Reise.