
Drei Säulen der Organisation und Führung in turbulenten Zeiten

Peter Wollmann • Frank Kühn •
Michael Kempf
Hrsg.

Drei Säulen der Organisation und Führung in turbulenten Zeiten

Navigieren Sie Ihr Unternehmen
erfolgreich durch die Geschäftswelt des
21. Jahrhunderts



Springer Gabler

Hrsg.

Peter Wollmann 
Bonn, Deutschland

Frank Kühn
Dortmund, Deutschland

Michael Kempf
Bad Honnef, Deutschland

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times“ von Wollmann, Peter, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2020. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung durch den Dienst DeepL.com). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

ISBN 978-3-031-23987-8

ISBN 978-3-031-23988-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-23988-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2023
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Inhaltsverzeichnis

Teil I Über dieses Buch und das Three Pillar Model (Drei-Säulen-Modell)	
Warum und wie das Drei-Säulen-Modell Wirklichkeit geworden ist	3
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	
Disruptive Times und Handlungsbedarf	5
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	
Literatur	11
Drei Säulen der Organisation und Führung (im Original Leadership)	13
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	
Nachhaltiger Zweck (im Original: Sustainable Purpose)	14
Organisation auf der Reise (im Original: Travelling Organization)	14
Ressourcen miteinander verknüpfen (im Original: Connecting Ressources or Connectivity)	15
Modellprüfung anhand einer Fallstudie	17
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	
Kontext	18
Situation	18
Probleme und Lösungen	18
Einige weitere Denkanstöße für ein Mindset als Organisation auf der Reise	21
Schlussfolgerung und Ergebnisauswertung des Tests: Eine „praktische Theorie“ zu den drei Säulen	22
Erste Säule: Nachhaltiger Zweck	22
Zweite Säule: Reisende Organisation oder Organisation auf der Reise	23
Dritte Säule: Ressourcen miteinander vernetzen	23
Praxiscluster zu diesem Buch	25
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	

Teil II Praxis-Cluster: Leadership und Systeme

Das Konzept von Purpose, Travelling und Connectivity: Drei Säulen der Organisation und Leadership	29
Frank Kühn, Michael Kempf und James Chamberlain	
Einführung	30
Nachhaltiger Zweck (im Original: Sustainable Purpose).....	33
Reisende Organisation (im Original: Travelling Organization)	35
Vernetzte Ressourcen (im Original: Connecting Ressources or Connectivity)	37
Zeit und Tempo.....	39
Schlussfolgerung.....	42
Literatur.....	42
Leadership mit organisatorischen, interaktionellen und individuellen Auswirkungen	45
Isabell Huschka	
Einleitung	46
Grundlegendes Verständnis von Leadership	47
Ausrichtungen von Leadership: Hierarchische, horizontale, vernetzte	
Leadership und offene Grenzbereiche	49
Ansätze von kollektiver Leadership: Geteilte, verteilte und gemeinsame	
Leadership	50
Wenn „Nicht-Mitglieder“ der Organisation die Leadership übernehmen.....	51
Zielsetzung und Geisteshaltung als treibende Kräfte	52
Konnektivität der führenden Kräfte	53
Wie kann Konnektivität in der Leadership in der Praxis verwirklicht werden?..	53
Die Entwicklung von Leadershipkräften neu überdenken und umsetzen.....	54
Schlussfolgerung und einige weitere Erkenntnisse.....	56
Impulse für die praktische Umsetzung in der Organisation	56
Literatur.....	57
Purpose, Journey Thinking und Konnektivität von Mensch zu Mensch in globalen Unternehmen	59
Fernando Sanabria	
Vorwort	60
Einführung in das Problem	61
Schlüsselkonzepte und vorgeschlagene Ansätze zur Behandlung	
verschiedener Aspekte der Konnektivität von Menschen in Projekten.....	62
Aspekt 1: Die natürliche Begabung mancher Menschen, mit anderen	
in Kontakt zu treten (die Fähigkeit zur Kontaktaufnahme).	63
Aspekt 2: Die Entwicklungskurve eines vertrauenswürdigen Beraters	
(im Original „Trusted Advisor Curve“)	65

Aspekt 3: Menschen reagieren und denken zunächst eher auf der Grundlage von Emotionen, und nicht rational (wie man annehmen würde)	68
Aspekt 4: Storytelling: Einfluss auf das Bedürfnis der Menschen nach Identifikation	69
Aspekt 5: Schneller scheitern, um schneller erfolgreich zu sein	70
Aspekt 6: Das Projekt als „komplexes adaptives System“	72
Versuch eines ersten Gesamtfazits zur Konnektivität von Menschen in Projekten	74
Literatur	75
Wie etablierte Unternehmen die nächste Entwicklungsstufe mit Anwendung des Three Pillar Models (Drei-Säulen-Modells) erreichen können	77
Peter Püringer	
Einführung	78
Das Drei-Säulen-Modell als Mittel zur Transformation von innen	79
Wie beeinflusst das Betriebsmodell eines etablierten Unternehmens dessen Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen?	80
Das „Global-Lokal“-Paradoxon	81
Silo-Orientierung	82
Änderungen der Managementprioritäten	84
Wie das Drei-Säulen-Modell helfen kann, die Herausforderungen zu bewältigen	85
Zusammenfassung/Schlussfolgerungen	89
Die Kunst des Reisens im Film: Das Roadmovie 303	91
Peter Wollmann	
Einführung und Verknüpfung mit dem Three Pillar Model (Drei-Säulen-Modell)	92
Nachhaltiger Zweck (im Original: „Sustainable Purpose“)	93
Organisation auf der Reise (im Original: „Travelling Organization“)	93
Ressourcen verknüpfen (im Original: „Connecting Resources“ oder an anderer Stelle „Connectivity“)	93
Erste allgemeine Einblicke	94
Der Roadmovie 303 und seine Wahrnehmung	94
Wahrnehmung und Kommentare	96
Lernpunkte für Organisationen und Transformationen	97
Zusammenfassung der Erkenntnisse	98
Weiterführende Literatur	98

Moderne Architektur zur Unterstützung von Organisationsdesigns	99
Peter Wollmann und Mersida Ndrevataj	
Architektonische Antworten auf die Anforderungen des	
Drei-Säulen-Modells (im Original: Three Pillar Model)	100
Link zu unserem Three Pillar Model (Drei-Säulen-Modell) und einige	
erste grundlegende praktische Überlegungen	102
Nachhaltiger Zweck (im Original: „Sustainable Purpose“)	102
Organisation auf der Reise (im Original: „Travelling Organization“)	103
Ressourcen verknüpfen (im Original: „Connecting Resources“)	104
Wie Architektur heute die beschriebenen Schlüsselherausforderungen	
meistert	104
Schlussfolgerungen und Lessons Learnt	107
Weiterführende Literatur	107
Teil III Praxis-Cluster: Projekte und Interventionen	
Projektportfoliomanagement in globalen Unternehmen	111
Peter Wollmann	
Einführung	112
Link zum Three Pillar Model (Drei-Säulen-Modell)	113
Nachhaltiger Zweck (im Original: „Sustainable Purpose“)	113
Organisation auf der Reise (im Original: „Travelling Organization“)	114
Ressourcen verknüpfen (im Original: „Connecting Resources“)	115
Zusammenfassung der wichtigsten Herausforderungen	116
Ein gut funktionierender Fall aus den Neunzigern	117
Zusammenfassung der Lösungsvorschläge für die Anwendung eines	
verbesserten Projektportfoliomanagements in einem günstigen Umfeld	119
Weiterführende Literatur	122
Gestaltung und Wirkung von Interventionen in Veränderungsprozessen	123
Peter Wollmann	
Einführung	124
Link zu unserem Three Pillar Model (Drei-Säulen-Modell) und einige	
erste grundlegende praktische Überlegungen	126
Nachhaltiger Zweck (im Original: „Sustainable Purpose“)	126
Organisation auf der Reise (im Original: „Travelling Organization“)	127
Ressourcen verknüpfen (im Original: „Connecting Resources“)	128
Zusammenfassung der wichtigsten Herausforderungen	128
Einige Ideen zu möglichen Interventionen	130
Einige Ideen zur Einleitung systemischer institutioneller Veränderungen	132
Zusammenfassung von Lösungsvorschlägen	133
Weiterführende Literatur	134

Von technisch ausgereiften Produkten zu kundenzentrierten Lösungen	135
Frank Kühn	
Säulen (im Original: „Pillars“) der Organisation und Transformation	136
Situative Dringlichkeit und Notwendigkeit einer nachhaltigen	
Transformation	136
Strategische, strukturelle und kulturelle Herausforderungen verbinden.	139
Aufbau des SCP-Kernteams und der Champions	139
Die Mitarbeiter mit ins Boot holen und sie zu einer Change Community	
machen	140
Überwindung organisatorischer Silos und Barrieren	142
Freigabe von Managementverantwortlichkeiten	143
Verfahren zur schnelle Konfliktlösungen und Entscheidungsfindung.	144
Kollaborative Denkweise: Intern und extern	145
Ein Vorbild sein und mit gutem Beispiel vorangehen.	145
Gemeinsame Arbeit an Prozessen als wirksame Vehikel für jede	
Transformation	146
Einige weitere Erkenntnisse für die „Reisegruppe“	146
Ein internationales Kunstprojekt zum Thema Freiheit	149
Alfred Mevissen	
Pillars of Freedom.	150
Aber warum ist es so schwierig? Oder ist es vielleicht gar nicht möglich?	152
Kommunikation wird zu Konnektivität (im Original: „Connectivity“)	
durch Freiheit und gemeinsame Erfolgsaussichten.	155
Konnektivität braucht neue Impulse und Entwicklungsmöglichkeiten	155
Schlussfolgerung.	156
Teil IV Praxis-Cluster: Menschen und Unternehmen	
Konnektivität und Persönlichkeit (im Original: „Connectivity and Personality“).	161
Hannspeter Schmidt	
Einführung	162
Zusammenfassung.	162
Konnektivität: Kein Kernstück der psychologischen Forschung, aber	
dennoch ein zentrales psychologisches Konstrukt	163
Verknüpfung von Herausforderungen und Komplexität der Anforderungen	163
Konnektivität und Persönlichkeit	164
Diskussion: Konnektivität aus psychologischer Sicht	166
Weiterführende Literatur.	167

Entwicklung von Konnektivität, Führungskompetenz und Effektivität in der Teamarbeit mit dem Working Styles Model	169
Bernadette Cass	
Einführung	170
Arbeitsstile	171
Die fünf Arbeitsstile	172
Mach es Anderen recht	172
Sei Perfekt	172
Sei Stark	172
Streng Dich an	173
Beeil Dich	173
Was passiert, wenn Arbeitsstile unter Druck geraten	173
Allower	174
Wie Arbeitsstile eine effektive Teamarbeit unterstützen	174
Arbeitsstile in Aktion: Perfekt sein, sich anstrengen und sich beeilen	175
Arbeitsstile in Aktion: Es anderen rechtmachen und stark sein	176
Auswirkungen von Treibern innerhalb von Organisationen	178
Anfänglicher Konflikt	178
Beratungs- und Leadership-Lösung	178
Ergebnisse und nächste Schritte	179
Wie Führungskräfte Arbeitsstile nutzen können, um hochleistungsfähige Teams zu entwickeln	180
Zusammenfassung	182
Weiterführende Literatur	182
Angel Investing und Konnektivität	183
Alberto Casagrande	
Einführung	184
Anwendungsbereich	184
Wirtschaftliches	185
Erforderlicher Aufwand	187
Angel Investing und unser Drei-Säulen-Modell (im Original: „Three Pillar Model)	188
Bewertungskriterien für einen Start-up-Kandidaten und Drei-Säulen-Modell	189
Bewertungskriterien für eine Folgeinvestition in ein Start-up und das Drei-Säulen-Modell	190
Konnektivität und Schaffung neuer Gelegenheiten/Geschäftsentwicklung für Angels	191
Meine Erfahrung als Angel	192
Schlussfolgerungen	194

Konnektivitätsherausforderungen in der pharmazeutischen Industrie:	
Eine Fallstudie	197
Marie Schmidt	
Vorwort	198
Einführung	198
Fallstudie	200
Umweltbezogene Konnektivität (1): Der europäische Pharmamarkt	
weist ein beträchtliches Maß an Konnektivität auf	200
Umweltkonnektivität (2): Weitere Harmonisierungsanstrengungen der	
Erstattungsbehörden sind erforderlich, um einen gleichberechtigten	
Zugang zu Innovationen zu gewährleisten.....	202
Organisatorische Konnektivität: Die Reaktion der Unternehmen auf	
die zunehmende Umweltkonnektivität.....	203
Individuelle Konnektivität: Ihre Herausforderungen und Treiber	203
Diskussion	204
Literatur	204
Purpose, Journey Thinking und Konnektivität in großen globalen	
Beratungsunternehmen	205
Nicole Hoenig de Locarnini	
Einführung und Link zu unserem Three Pillar Model (auf Deutsch:	
Drei-Säulen-Modell).....	206
Zusammenfassung.....	207
Einführung in professionelle Dienstleistungsunternehmen	207
Die heutigen Herausforderungen für professionelle	
Dienstleistungsunternehmen: Geschäftsmodelle neu definieren und	
sich selbst transformieren	211
Unternehmensberatung als Kontext für ständigen Wandel: Kontinuierlich	
auf einer Reise sein.....	214
Das Selbst in der Unternehmensberatung: Emotionale Intelligenz als	
Befähiger von Konnektivität	215
Literatur	219
Überprüfung der Shared Governance an einem Community	
College in den USA	221
Sharon Lalla	
Kurze Zusammenfassung	222
Einführung	223
Das Problem	223
Ein Gefühl der Dringlichkeit	223
Szenario: Beschreiben Sie eine gemeinsame Vision.....	224

Nächste Schritte	224
Unser Shared-Governance-Modell	225
Shared Governance Council	226
Ausschuss für strategische Planung und institutionelle Analyse (im Original: „Strategic Planning and Institutional Analysis Committee“)	227
Ausschuss für Bindung und Abschluss (im Original: „Retention and Completion Committee“)	227
Die Bedeutung der Interkonnektivität	228
Zusammenfassung	229
Empfehlungen	230
Literatur	231
 Teil V Praxis-Cluster: Talente und Fähigkeiten	
Lernen und Personalentwicklung in den Unternehmen der Zukunft	235
Bob Dignen und Tim Burmeister	
Einführung	236
Gespräch 1: Gespräch mit Adam	237
Interview	238
Gespräch 2: Das Gespräch mit Chris	244
Interview	244
Gespräch 3: Das Gespräch mit Tim (wieder)	251
Interview	252
Schlussfolgerung	259
Training von Reisefähigkeiten	261
Volker Hische	
Hintergrund, Zweck und Aufbau dieses Kapitels	262
Die Zutaten: Was brauchen wir zum Mixen unseres Cocktails?	263
Die psychologischen Bestandteile der Konnektivität	264
Selbstwirksamkeitserwartung	264
Flow	266
Die großen Fünf	267
Die soziologischen Komponenten der Konnektivität	268
Milieus	268
Resonanz	269
Das Rezept: <i>Wie mischen wir unseren Cocktail?</i>	271
Ein Cocktail namens <i>Resonanz-Oase</i> , um sich mehr mit unserem Unternehmen auf seiner Reise verbunden zu fühlen	275
Literatur	277

Eine auffallende Analogie: Journey Thinking, Konnektivität und Wein, Spirituosen und besondere Pairings	279
Christal Lalla	
Über Christal Lalla: Ein zusätzliches Vorwort von Peter	280
Einführung	281
Link zum Drei-Säulen-Modell (im Original: „Three Pillar Model“) im Detail	281
Nachhaltiger Zweck (im Original: „Sustainable Purpose“)	281
Organisation auf der Reise (im Original: „Travelling Organization“)	282
Ressourcen verknüpfen (im Original: „Connectiong Ressources“)	283
Drei aufregende Fälle	284
Ein unvergeßlicher Workshop: Erprobung eines neuen Formats	284
Brunello als Essensbegleiter	285
Eine Gin-Meisterklasse	286
Zusammenfassung der Key Insights: Learnings und Takeaways	287
Teil VI Schlussfolgerungen	
Wie das Three Pillar Model (auf Deutsch: Drei-Säulen-Modell) in der Praxis angewendet werden kann	291
Peter Wollmann, Frank Kühn und Michael Kempf	
Wie das Buch sich entwickelt hat	293
Playbook: Zwei Dutzend Schlüsselfragen zur Umsetzung des Three Pillar Models (Drei-Säulen-Modells)	294
Abschließende Worte	296

Über die Autoren



Tim Burmeister ist Learning Transformation Manager bei GP Strategies mit Schwerpunkt EMEA und arbeitet mit großen, globalen Firmenkunden zusammen. Eines seiner Hauptziele ist es, Kunden dabei zu helfen, einen zukunftsfähigen Lernansatz zu finden, der die Integration aktueller Best Practices beinhaltet. Er ist seit 18 Jahren im Bereich Lernen und Entwicklung (L&D) tätig (davon zwei Jahre bei GP Strategies) und sieht den Berufsstand der Aus- und Weiterbildungsbranche vor einem tiefgreifenden Wandel, der zum Teil durch die aufkommenden digitalen Technologien vorangetrieben wird.



Alberto Casagrande ist sowohl in Kalifornien, wo er seit 2016 Mitglied einer 150 Mitglieder zählenden Angel-Community ist, als auch in Italien aktiv in das Ökosystem des Angel-Investments eingebunden. In den letzten 15 Jahren hat er The Core Inc. geleitet, eine Boutique-Firma, die sich mit Strategie-, IKT- und Wirtschaftsberatung beschäftigt. In dieser Zeit hat Alberto sowohl die Weltbank als auch mehrere Zentralbanken in der ganzen Welt bei Reformen der Finanzinfrastruktur und der KMU-Finanzierung beraten. Er war als leitender Berater für mehrere Projekte zur Umstrukturierung des Bankensektors in der ganzen Welt tätig und hat mehrere Global Player im Versicherungssektor in strategischen Fragen beraten und verschiedene Wirtschaftsministerien bei Wachstumsstrategien und Schuldenmanagement unterstützt. Zu den Projektstandorten gehörten Nord- und Lateinamerika, Europa, der Nahe Osten und Nordafrika. Zuvor war Alberto Projektleiter bei McKinsey in Italien und Wirtschaftswissenschaftler bei der italienischen Zentralbank.



Bernadette Cass ist Beraterin für organisatorische Veränderungen und Coach für Führungskräfte. Ein Großteil ihrer Arbeit besteht heute darin, Führungskräfte in ihrem Denken zu begleiten und zu unterstützen, während diese ihre Organisationen ausbauen und weiterentwickeln. Bernadettes Engagement für die Schaffung nachhaltiger Veränderungen entwickelte sich, als sie als IT-Leiterin für eine Reihe von Blue-Chip-Unternehmen tätig und für die Entwicklung und Umsetzung komplexer globaler Technologieprogramme verantwortlich war. Bernadette ist von der International Coach Federation akkreditiert, eine Anwenderin der Organisatorischen Transaktionsanalyse und Mitglied der European Association for Transactional Analysis. Sie leitet professionelle Ausbildungsgruppen in York, UK. Bernadette ist eine regelmäßige Rednerin und Moderatorin bei der International Coaching Week und der International Supervision Week. Sie hat zahlreiche Publikationen und Fallstudien veröffentlicht.



James Chamberlain ist stellvertretender Leiter des Sprachenzentrums an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg in Deutschland. Er hat in den USA, im Vereinigten Königreich, in Israel, Frankreich und Deutschland studiert, gelehrt und gearbeitet. Seit 1994 unterrichtet er interkulturelle Kompetenzen sowohl im akademischen als auch im unternehmerischen Kontext und unterstützt die internationale Teambildung in grenzüberschreitenden Projektkontexten von Unternehmen. Seine Spezialgebiete lassen sich wie folgt zusammenfassen: Training interkultureller Kommunikationskompetenz für alle Managementebenen, Train-the-Trainer-Seminare für interkulturelle Kommunikationstrainer und Förderung der Leistung internationaler Projektteams. James ist Mitautor zahlreicher Publikationen im Bereich der internationalen Kommunikation.



Bob Dignen arbeitet als Direktor von York Associates, einer Organisation, die Kunden mit Führungstraining, C-Suite- und Executive-Coaching, internationalem Teambuilding und Beratung zum Lerndesign unterstützt, um international bessere Ergebnisse zu erzielen. Er unterstützt seine Kunden auf intelligente Weise in komplexen Kontexten, die vielschichtige ökologische, organisatorische, kulturelle und persönliche Herausforderungen umfassen. Er ist sich bewusst, dass der digitale Wandel die Leistungsfähigkeit seiner Kunden noch stärker zu beeinträchtigen droht. Bob ist der Autor mehrerer Bücher.



Volker Hische ist seit mehr als 25 Jahren als Berater, Trainer und Manager/Geschäftsführer in einem globalen amerikanischen Technologieunternehmen tätig. Heute arbeitet er als Führungscoach für seine Kunden. Er hat bereits Bücher über Führung und Projektmanagement geschrieben und veröffentlicht. Volker hat einen starken Hintergrund im Personalmanagement. Er ist außerordentlicher Professor für den MBA-Studiengang Human Capital Management an der Lake Constance Business School und zertifizierter internationaler Projektmanager und zertifizierter internationaler Projektmanagementtrainer, IPMA.



Nicole Höning de Locarnini ist Senior-Beratungsmitglied in einem der „Big 4“ Unternehmen. Bis heute hat sie ihr berufliches Leben der Entwicklung einer tiefgreifenden technischen Versicherungs-/Rückversicherungsexpertise bei einem großen globalen Versicherungsunternehmen gewidmet (sie wurde ursprünglich als Versicherungsmathematikerin ausgebildet) und hat diese später zusammen mit vielfältigen Fähigkeiten in den Bereichen strategische Transformationsarchitektur und -umsetzung, Betrieb, Innovation, digitales Enablement sowie Personal- und Organisationsdesign in der Unternehmensberatungsbranche eingesetzt. Ihre Arbeit erstreckt sich über Unternehmen und Geschäftsbereiche in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Biowissenschaften und Produktion. Wegen ihrer kontinuierlichen Leidenschaft für Lernen und Wachstum hat sie kürzlich einen zusätzlichen Abschluss in Consulting and Coaching for Change im Specilized Executive Master/MBA Program an der Oxford Saïd Business School und der HEC Paris abgeschlossen.



Isabell Huschka liebt die Faszination von guten Fragen, die helfen, neue Ideen und Wege in die Zukunft zu finden. Als Beraterin treibt sie die Einzigartigkeit ihrer Kunden und der gemeinsame Weg zu Neuem an. Nach ihrer Ausbildung und ihrem Studium (BWL) arbeitete sie in verschiedenen Personalmanagement-Funktionen in der Lebensmittel- und Automobilindustrie, bevor sie als Beraterin den Blick von außen auf ihre Kunden richtete. Isabell leitete die Academy for Modern Leadership bei einem namhaften Beratungsunternehmen und gestaltete zahlreiche komplexe Führungskräfteentwicklungsprozesse. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit in

Veränderungsprojekten und der Organisationsentwicklung liegt im Bereich Führung. Ihre Leidenschaft gilt der Identifizierung, Entwicklung und Kultivierung einer kollektiveren Führungskraft in Organisationen.



Michael Kempf ist seit über 20 Jahren ein erfahrener Unternehmensberater. Die treibende Kraft seiner beruflichen Tätigkeit ist sein starker Ehrgeiz, Prozesse und Organisationen nachhaltig zu gestalten. Er hat Freude daran, zentrale Herausforderungen zu erkennen, komplexe Zusammenhänge zu diagnostizieren und die Zukunft mitzugestalten. Erfahrungen zu sammeln und Neues zu lernen sind für ihn unverzichtbar, deshalb ergreift er gerne neue Chancen. Er begann seine berufliche Laufbahn als Tischler, bevor er Sozialarbeit, Pädagogik und Betriebswirtschaft studierte. Sein beruflicher Werdegang umfasst verschiedene Tätigkeiten in der Sozialarbeit, 10 Jahre als Manager (HR und Logistik) in Industrie- und Handelsunternehmen und seit 1998 in der Beratung von Menschen, Führungsteams sowie von Arbeitsteams und Organisationen, die alle sehr unterschiedlich sind. Michael ist Mitverfasser zahlreicher Publikationen im Bereich der Führungs- und Organisationsentwicklung.



Frank Kühn unterstützt seit über 25 Jahren Projekte zu den Themen Transformation, Organisation und Führung. Seine Arbeit verbindet Erfahrung, Zukunftsdenken und schnelles Handeln mit Menschen. Einige seiner jüngsten Projekte waren der Aufbau einer Business Unit 4.0, die Unterstützung einer Bank bei der Umstellung auf agiles Arbeiten und die Entwicklung schneller Produktentwicklungsprozesse. Frank hat einen Abschluss in Ingenieurwissenschaften und promovierte in Arbeitswissenschaften. Nach Führungserfahrung in Forschung und Industrie war er Partner bei HLP in Frankfurt und ICG Integrated Consulting Group in Berlin und Graz. Heute ist er selbständiger Berater und Geschäftspartner der ICG und ist mit weiteren Entwicklungs- und Projektpartnern verbunden. Er hat eine Vielzahl von Publikationen veröffentlicht und hält Lehrveranstaltungen an Universitäten ab.



Christal Lalla ist eine zertifizierte Sommelière, die seit 2012 in Italien, Deutschland, Frankreich und den USA arbeitet. Sie hat unter dem Namen VinAuthority ein sich schnell entwickelndes, innovatives Unternehmen rund um Wein, Weindienstleistungen und Weinschulung aufgebaut und bietet zudem ein Out-of-the-Box-Führungstraining an. Sie hat einen ganzheitlichen Ansatz, der Wein als etwas begreift, das alle Sinne anspricht, einschließlich der Musik, der Philosophie und des Ansatzes des Winzers, der visuellen und haptischen Eindrücke der Weinberge und der Keller mit ihren Fässern sowie des Geschmacks des Weins in Kombination mit verschiedenen Speisen. Vor 2012 arbeitete Christal in der Unterhaltungsbranche in Las Vegas und Nashville.



Sharon Lalla ist seit über 30 Jahren in der Industrie und im Hochschulwesen tätig. In der Industrie lernte sie die Bedeutung von Führung, Terminen, Projektmanagement, effektiver Kommunikation und Teambildung kennen. In der Hochschulbildung hat sie einen kollegialen Führungsstil übernommen, der mit dem Aufbau von Beziehungen und gemeinsamer Verwaltung einhergeht. Nachdem sie an der Pepperdine University im Bereich Bildungstechnologien promoviert hatte, übernahm Sharon eine Führungsrolle in der Verwaltung von Bildungstechnologien an der New Mexico State University. Als College-Assistenzprofessorin unterrichtete sie eine Vielzahl von Kursen auf Grund- und Aufbaustufe. Derzeit ist Sharon Fellow der New Leadership Academy und Vizepräsidentin für Unterricht am Luna Community College in Las Vegas, New Mexico.



Alfred Mevissen war in den letzten 8 Jahren als europäischer Projektleiter bei Novartis Pharma tätig (seit dem 1. Januar 2019 im Ruhestand). Davor war er nach einer klassischen Karriere in Vertrieb und Marketing als Vertriebsleiter in zwei anderen Unternehmen tätig. Er hat einen Hochschulabschluss als Lehrer und ist zertifizierter Coach. In seiner letzten Funktion war er für die Identifizierung und Implementierung von „strategischen Fähigkeiten“ verantwortlich. Er hat mehrere Change-Management-Prozesse geleitet und war Teil des Kernteams bei einer wichtigen Fusion. Seiner Leidenschaft für die Bildhauerei folgend, hat er die Bücher *Perfekt kann jede-Steine als Wegweiser zu neuen Perspektiven*

ven und Ich bin die Freiheit veröffentlicht. Er ist der Initiator der internationalen Kunstprojekte www.pillars-of-freedom.com und www.art-moves-europe.eu.



Mersida Ndrevataj ist eine in Venedig ansässige Architektin und Stadtplanerin. Ihr berufliches Ziel ist es, die gebaute Umwelt durch einen multidisziplinären, forschungsbasierten und menschenzentrierten Planungsprozess besser zu gestalten. Zu diesem Zweck arbeitet und lernt sie derzeit und vertieft sich in den Bereich der Umweltpsychologie. In den letzten 3 Jahren hat sie als Kulturvermittlerin und Projektmanagerin für die Biennale von Venedig gearbeitet. Diese Erfahrung brachte ihr internationale Erfahrungen und verschaffte ihr beträchtliche Kenntnisse in interkulturellen und kommunikativen Fähigkeiten.



Reto Püringer ist seit mehr als 20 Jahren in der Banken- und Versicherungsbranche tätig. Er hatte verschiedene leitende Positionen in globalen Unternehmen inne. Seine praktischen Erfahrungen reichen von der Strategieentwicklung, dem Entwurf von Geschäftsmodellen, der Entwicklung und dem Management von Produkten/Projekten, dem unternehmensweiten Portfoliomangement, dem Programm-/Projektmanagement, dem operativen/IT-Management, der Durchführung von groß angelegten Veränderungsprogrammen bis hin zum Finanz- und Versicherungsmanagement in verschiedenen Regionen und Zeitzonen, Hierarchien und Einheiten, Kulturen und Systemen. Reto hat multinationale und multikulturelle Veränderungs- und Umgestaltungsprojekte auf der ganzen Welt geleitet und Teams unterschiedlicher Größe sowohl vor Ort als auch aus der Ferne verwaltet. Reto hat einen Abschluss in Wirtschaftsinformatik und Marketing und absolvierte ein Executive MBA-Programm an der Universität Zürich.



Fernando Sanabria ist Computeringenieur und Programmdirektor mit umfassender Erfahrung in der Leitung komplexer globaler Projekte. Er ist spezialisiert auf den Aufbau, die Entwicklung und die Umsetzung internationaler Programme und hat eine gute Erfolgsbilanz bei der Entwicklung leistungsstarker Teams und als „trusted Advisor“ für seine Geschäftspartner. Er war in leitenden Positionen in der globalen Beratungs- und Versicherungsbranche tätig, u. a. bei IBM und der Zurich Insurance Company, mit besonderem Schwer-

punkt auf der Umsetzung, insbesondere in Szenarien mit hoher organisatorischer Komplexität. Fernando hat mehr als 15 Jahre lang eng mit Geschäftspartnern zusammengearbeitet, sich ein tiefes Verständnis für die tatsächlichen Geschäftsanforderungen angeeignet und durch die Entwicklung von Technologielösungen und -diensten die Geschäftsfähigkeiten auf die nächste Stufe gebracht.



Hannspeter Schmidt Nach seinem Studium der Kommunikationswissenschaft, Ethnologie und Religionswissenschaft an den Universitäten Köln und Marburg studierte Hannspeter Schmidt Psychologie an der Universität Bonn, wo er 1980 in Psychologie promovierte. Von 1986 bis 1995 war er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Köln und der Universität Bonn mit den Schwerpunkten Bindungswissenschaften, Interaktion, gruppendifamische Theorien und Psychotherapie in Gruppen. Seit seiner Qualifizierung zum Psychoanalytiker und Psychotherapeuten im Jahr 1990 ist er als Dozent, Ausbilder und Supervisor für Psychotherapeuten und Psychoanalytiker tätig. Von 1992 bis 2017 war er Leiter der Psychologischen Beratungsstelle in Köln und ist inzwischen zusätzlich als selbständiger Unternehmensberater im Bereich Personalmanagement mit den Schwerpunkten Coaching und Teamentwicklung tätig.



Marie Schmidt studierte Gesundheitsökonomie an der Universität Rotterdam und der SDA Bocconi School of Management, wo sie 2012 ihren Abschluss machte. Während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn spezialisierte sie sich auf den Marktzugang von Arzneimitteln und Medizinprodukten. Seit 2016 leitet sie als Associate Director Market Access EMEA die Preisfindungs- und Erstattungsprozesse für innovative Arzneimittel und Medizinprodukte für ein globales forschendes Pharma- und Medizinprodukteunternehmen. Ihre Projekte werden durch eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit über Organisationseinheiten und Gesundheitsbehörden hinweg vorangetrieben, wobei sie stets mehrere Disziplinen in die Entscheidungsprozesse einbezieht. Dank ihrer internationalen Arbeitskultur gelingt es ihr, verschiedene Teams und Projekte in wechselnden Umgebungen effektiv zu managen.



Peter Wollmann war Programmdirektor für globale Transformationen bei der Zurich Insurance Company (ZIC) und fungierte als Senior-Mentor, Sparringspartner und Katalysator für Führungskräfte in neuen Rollen und Verantwortungsbereichen sowie für Organisationen. Seine Erfahrung basiert auf einer breit gefächerten Karriere von mehr als 38 Jahren in verschiedenen Projekt-/Programmrollen auf globaler Ebene oder in Linienmanagementfunktionen wie der Leitung des Projektportfoliomanagements, der strategischen Geschäftsentwicklung und der strategischen Planungs- und Controllingeinheiten bei ZIC, Deutsche Bank Insurance Group und Deutscher Herold. Peter hat einen Abschluss in Mathematik und Physik von der Universität Bonn. Er ist Autor und Herausgeber einer Reihe von Büchern und Artikeln über Strategie, Führung sowie Projekt- und Projektportfoliomanagement. Zuletzt gründete und leitet er zusätzlich ein Start-up-Unternehmen für Wein: VinAuthority.