

---

## 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
<b>Wie etablierte Unternehmen die nächste Entwicklungsstufe mit Anwendung des Three Pillar Models (Drei-Säulen-Modells) erreichen können . . . . .</b>	<b>77</b>
Reto 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
<b>Die Kunst des Reisens im Film: Das Roadmovie 303 . . . . .</b>	<b>91</b>
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-Kernteam 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 Konfliktlösungs 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



<b>Entwicklung von Konnektivität, Führungskompetenz und Effektivität in der Teamarbeit mit dem Working Styles Model</b>	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
<b>Angel Investing und Konnektivität</b>	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

**Konnektivitäts Herausforderungen 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 .....**

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 .....**

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</i> mischen wir unseren Cocktail? .....	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 Hönig 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 Specialized 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 Perspekti-*

*ven und Ich bin die Freiheit* veröffentlicht. Er ist der Initiator der internationalen Kunstprojekte [www.pillars-of-freedom.com](http://www.pillars-of-freedom.com) und [www.art-moves-europe.eu](http://www.art-moves-europe.eu).



**Mersida Ndrebatj** 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 Portfoliomanagement, 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, gruppendynamische 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.