

Peter Wollmann
Reto Püringer *Hrsg.*

Die Transformation von Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor

Umsetzung eines nachhaltigen Zwecks,
von einer Reisenden Organisation und
von Konnektivität für Resilienz



Springer Gabler

Die Transformation von Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor

Peter Wollmann · Reto Püringer
(Hrsg.)

Die Transformation von Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor

Umsetzung eines nachhaltigen Zwecks,
von einer Reisenden Organisation und
von Konnektivität für Resilienz

Hrsg.
Peter Wollmann 
Bonn, Deutschland

Reto Püringer
Ebertswil, Schweiz

ISBN 978-3-031-55278-6 ISBN 978-3-031-55279-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-55279-3>

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Transforming Public and Private Sector Organizations“ von Peter Wollmann und Reto Püringer, © Springer Nature Switzerland AG 2022. Veröffentlicht durch Springer International Publishing. Alle Rechte vorbehalten.

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2024

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: Prashanth Mahagaonkar

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

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführungskapitel

- 1 Allgemeine Einführung** 3
Peter Wollmann und Reto Püringer
- 2 Die Gestaltung des Buches anhand von Aussagen
ausgewählter Führungskräfte** 19
Peter Wollmann und Reto Püringer

Teil II Grundlegende Perspektiven

- 3 Verschiedene Schirme zur Förderung von Innovation:
Ein Überblick über potenzielle Ökosystemoptionen für
innovationsgetriebene Veränderungen und Transformationen
auf verschiedenen Ebenen** 57
Peter Wollmann und Reto Püringer
- 4 Psychologische Fähigkeiten, die für kontinuierliche
Transformationen erforderlich sind: Das Selbst auf ständigen
Reisen mit einer Reisenden Organisation** 75
Hannspeter Schmidt
- 5 Wie Wissenschaft und Management unter unsicheren
Bedingungen verknüpft sind. Erkenntnisse aus der
Erforschung des Ursprungs des Lebens durch molekulare
Modellierung und das Leben als Doktorand** 89
Beatriz von der Esch
- 6 Wie man während Transformationen neutrale Ansichten
und Perspektiven schafft. Lernen aus Rebecca Solnits Buch
„A Field Guide to Getting Lost“** 111
Peter Wollmann

Teil III Vorbereitung und Ausführung von Transformationen

- 7 Transformation im großen Maßstab, Anpassung und Resilienz durch Achtsamkeit, Zweck und das AAUL-Framework. 127**
Ehssan Sakhaee
- 8 Die Anwendung eines neuen Frameworks: Verbindung des „Being Framework“ mit dem „Three-Pillars Model“ von Organisation und Führung zur Förderung von Transformationen: Eine hilfreiche Kontextualisierung des „Being Framework Ontological Model“ bei der Arbeit mit Menschen in Organisationen in Transformationen. 151**
Ashkan Tashvir
- 9 Wie man Energie in eine Reisende Organisation bringt, die Transformationen durchführt 183**
Christal Lalla
- 10 Die neue Rolle des Controllers bei bedeutenden Transformationen 203**
Babette Drewniok
- 11 Entwicklung der persönlichen Fähigkeit zur Transformation durch Schauspielcoaching und -training 219**
Annabelle Keller

Teil IV Grundlegende Transformationen: Spannende Anwendungsfälle im öffentlichen und privaten Sektor

- 12 Die Rolle des Managements bei der Geschäftstransformation: Erfolgsfaktor Mindset. 241**
Christina Bösenberg und Maren Giebing
- 13 Die Reise von Start-ups von der Geburt bis zur Reife: Fallstudien zu grundlegenden Transformationen mit Start-ups als Reisenden Organisationen 263**
Alberto Casagrande
- 14 Beginn einer grundlegenden Transformation: Von der Steinzeit bis zur Erforschung des Universums in wenigen Jahren – Durchbrechen des Kontinuums der Evolution in der Versicherung 281**
Rainer Sommer
- 15 Die virtuelle Aktuarfunktion als Schlüsselement der Navigation eines Versicherungsunternehmens im Allgemeinen und im unbekanntem Bereich der Produktentwicklung. 307**
Roland Voggenauer

16	Eine Reisende Organisation in Lateinamerika: Wie man ein lokales Projekt als Teil eines globalen Transformationsprogramms durchführt	333
	Peter Wollmann	
17	Neue Technologien und neue Kundenerfahrungen treiben Transformationen im privaten und öffentlichen Sektor voran.	351
	Fernando Sanabria	
18	Die Nachhaltigkeitstransformation	365
	Lukas Stricker	
19	Transparenz und Technologie: Wie man durch Anwendung von Blockchain-Technologie zur Nachhaltigkeit transformiert	389
	Nathan Williams	
20	Wie man in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen („VUCA“) Welt navigiert und pivottiert: Perspektiven aus dem Unternehmens- und Non-Profit-Sektor.	403
	Myria Antony	
21	Eine grundlegende Transformation im Kontext von peripheren Territorien und Revitalisierungsprozessen in der Stadtplanung	415
	Mersida Ndrevaaj	
22	Eine bedeutende Transformation eines technischen Museums: Eine Mini-Fallstudie	433
	Peter Wollmann	
Teil V Zusammenfassung und Schlüsselerkenntnisse		
23	Schlussfolgerungen und Takeaways	451
	Peter Wollmann und Reto Püringer	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Die Autoren



Myria Antony ist eine leitende Entwicklungsmanagerin für EMpower, eine globale philanthropische Stiftung, und konzentriert sich auf die Verwaltung und Schaffung strategischer Partnerschaften. Sie hat zuvor bei Deloitte mit einigen der größten privat geführten Unternehmen weltweit und einer Boutique-Strategieberatungsfirma für Analytik in Großbritannien gearbeitet. Geboren in Indien, wurde Myria in Großbritannien, den USA, Singapur, Indien und Neuseeland ausgebildet. Sie hat einen BSc in Wirtschaft und Finanzen von der University of Bristol und einen Master (MSc) in Management von der London School of Economics and Political Science. Sie hat auch einen MBA-Austausch an der S.C. Johnson Graduate School of Management, Cornell University, absolviert.



Christina Bösenberg, Partnerin bei EY Transformation Architecture, hat mehr als zwanzig Jahre Erfahrung in der Geschäftstransformation und berät große DAX-Unternehmen auf C-Suite- und Vorstandsebene rund um Menschen und Transformation. Sie wendet Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft, der klassischen Geschäftsentwicklung und der Psychologie an. Christina Bösenberg ist über die deutschen Grenzen hinaus als Vordenkerin für die Arbeitswelt der Zukunft bekannt – mit KI und Menschen in der digitalisierten Welt.



Alberto Casagrande ist seit 2013 ein aktiver Angel-Investor in Kalifornien und in Italien. Seit 2015 ist er ein Full-Stack-Entwickler. In den letzten 20 Jahren war Alberto ein leitender Berater für große und kleine Unternehmen in Fragen der Technologie und des Managements. Alberto war zuvor bei McKinsey und bei der Zentralbank von Italien. Er hat einen Ph.D. in Wirtschaftswissenschaften an der New York University erworben.



Babette Drewniok arbeitet seit über 30 Jahren im Bereich Controlling und Organisationsentwicklung. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim in Deutschland und verbrachte ein Jahr als Fulbright-Stipendiatin an der Rice University in Houston. Sie begann ihre berufliche Laufbahn als Controllerin bei Fresenius AG in Bad Homburg. Heute arbeitet sie als selbstständige Trainerin und Beraterin.



Maren Giebing, Managerin für Geschäftstransformation bei EY, unterstützt seit mehr als sieben Jahren Unternehmen bei der Digitalisierung und Transformation. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung digitaler Strategien, neuer Geschäftsmodelle sowie Produkte und Dienstleistungen unter Verwendung neuer agiler Arbeitsmethoden. Sie wendet ihre methodische Expertise auf eine breite Palette von Problemen an, die von der Optimierung bestehender Kundenreisen bis zur innovativen Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen reichen.



Annabelle Keller (Künstlername: Annabelle Bardot) ist Schauspielerin, Coach und Model. Sie hat einen Schauspielabschluss von der TAK in Köln und umfangreiche Erfahrungen auf Bühnen und an Filmsets. Ihr Schauspielcoaching konzentriert sich auf Persönlichkeitsentwicklung und ausgewählte anspruchsvolle Situationen. Annabelle, die Miss World Germany 2018 und erste Runner Up Miss Universe Germany 2019 war, arbeitet auch als erfolgreiches globales Model. Vorher

arbeitete sie als strategische Assistentin des Geschäftsführers eines globalen Unternehmens in der Stahlindustrie. (Urheberrecht des Fotos mit Anabelle Keller und Tom Lanzrath, Bonn; mit Genehmigung verwendet.)



Christal Lalla ist eine zertifizierte Sommelière, die seit 2010 in Italien, Deutschland, China, Frankreich und den USA arbeitet, oft als internationale Jurorin bei Verkostungen. Sie hat schnell wachsende, innovative Geschäfte rund um Wein, Weindienstleistungen und Weinausbildung namens VinAuthority Sommelier Services und The Wandering Sommelier gegründet sowie außergewöhnliche Führungskräfte trainings angeboten. Zusätzlich mischt sie exklusive Gins für bekannte Restaurants und Bars und für ihr eigenes neues Gin-Geschäft. Christal ist auch Autorin mehrerer Manuskripte, die die Zusammenhänge zwischen Führung und Vinifikation, Wein, Spirituosen und Speisenpaarungen beschreiben.



Mersida Ndrevaaj (Künstlername: Olga Libeskind) ist Architektin und Stadtplanerin und arbeitet derzeit an einer Promotion in Stadtplanung und öffentlicher Politik an der IUAV Universität von Venedig. Ihr berufliches Ziel ist es, die bebauten Umwelt durch einen multidisziplinären, forschungsbasierten und menschenzentrierten Designprozess besser zu gestalten. Zu diesem Zweck ist ihre akademische Forschung im Bereich der Umweltpsychologie verankert.



Reto Püringer hat mehr als 20 Jahre in der Banken- und Versicherungsbranche in verschiedenen leitenden Positionen in globalen Unternehmen gearbeitet. Seine praktische Erfahrung umfasst Strategie, Geschäftsmodellentwurf, Management von Produkt-/Angebotentwicklung, unternehmensweite Portfolios und einzelne Programme/Projekte, Betrieb & IT, Großprojekte zur Veränderungsprogrammumsetzung. Reto hat einen Abschluss in Wirtschaftsinformatik und Marketing und hat einen Executive MBA an der Universität Zürich abgeschlossen.



Ehssan Sakhaee ist ein leidenschaftlicher Schriftsteller, Pädagoge, Ingenieur, Philosoph, Karikaturist und Führungskräfte-Trainer. Er ist ein Ehrendozent und ehemaliger Direktor des UG Leadership Programms an der Fakultät für Ingenieurwissenschaften an der Universität von Sydney und Gründer von Inspirational Management Australia und Wacky Wisdom, einem Edutainment-Unternehmen. Er erhielt seinen Bachelor und Ph.D. in Ingenieurwissenschaften und ein Executive Certificate in Positive Psychology Coaching in Sydney. Ehssan hat mehrere illustrierte Bücher veröffentlicht.



Fernando Sanabria ist ein globaler IT-Manager, Informatikingenieur und Programmdirektor mit umfangreicher Erfahrung in der Leitung komplexer globaler Organisationen und Programme. Er hat leitende Managementpositionen in der globalen Beratung, Versicherungsindustrie und flexiblen Arbeitsplatzdiensten innegehabt, und hat mit IBM, Zurich Insurance Company und IWG plc gearbeitet, mit einem besonderen Fokus auf Lieferung, insbesondere in Szenarien mit hoher organisatorischer Komplexität.



Hannspeter Schmidt studiert Kommunikation, Ethnologie, Religionswissenschaft und Psychologie in Köln, Marburg und Bonn. Er hat einen Dokortitel in Psychologie und ist als Psychoanalytiker und Psychotherapeut qualifiziert. Er arbeitete an verschiedenen Universitäten als Dozent und Assistenzprofessor, als Trainer und Supervisor für Psychotherapeuten und Psychoanalytiker. Er war Leiter des psychologischen Rates in Köln und arbeitete auch als unabhängiger Managementberater.



Rainer Sommer Geboren 1972 in Deutschland, hat einen Dokortitel in Angewandter Mathematik (Universität Erlangen/Deutschland). Nach der Gründung eines IT-Unternehmens trat er The Boston Consulting Group mit Schwerpunkt auf Versicherungen bei. Später war er COO von Zurich Middle East, CITO Zurich Deutschland und ist seit 2015 COO von Generali in Deutschland.



Lukas Stricker ist Dozent am Institut für Risiko und Versicherung an der ZHAW. Seine Forschung konzentriert sich auf das Management von Transformationen und die Auswirkungen neuer Technologien und Geschäftsmodelle auf die Betriebsabläufe von Versicherungsunternehmen. Bevor er zur ZHAW kam, leitete Lukas die Operations der internationalen Programme von Zurich Insurance weltweit. Aktuelle Engagements umfassen die Mitgliedschaft im Vorstand einer Beratungsboutique, die auf Digitalisierung in der Versicherungsbranche spezialisiert ist, sowie die Mitgliedschaft im Beirat eines EdTech-Start-ups. Lukas hat einen MSc in Umweltwissenschaften von der ETH Zürich.



Ashkan Tashvir ist ein Unternehmer, Investor, Philosoph und Technologie, der einen einzigartig strukturierten und ganzheitlichen Ansatz zur Erforschung des menschlichen Bewusstseins, der Führung, Transformation und des Seins mitbringt. Als Gründer und CEO von Engensis leitet er eine visionäre Organisation und eine Plattform, die eine Gemeinschaft unterstützt, die sich darauf konzentriert, ihr Potenzial zu nutzen, um auf die Kraft zuzugreifen, die in ihnen liegt.



Roland Voggenauer hat einen Abschluss in Mathematik von der LMU München und ist ein voll qualifizierter Aktuar bei den deutschen und schweizerischen Aktuarvereinigungen. Er hat mehr als 20 Jahre in der Versicherungsbranche gearbeitet und sich auf alle aktuariellen Tätigkeitsfelder konzentriert, nämlich Tarifgestaltung, Reservierung und Risikomanagement des Versicherungsgeschäfts. Daneben ist er auch an zahlreichen „Start-up“-Aktivitäten beteiligt, die darauf abzielen, die traditionellen Versicherungsmodelle zu transformieren und zu digitalisieren. Er lebt in Zürich, Schweiz.



Beatriz von der Esch ist eine Doktorandin im Bereich der Computational Chemistry an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. In den vergangenen Jahren hat sie an verschiedenen wissenschaftlichen Fragen gearbeitet und hatte die großartige Gelegenheit, mehrere Studenten bei ihren ersten Forschungsprojekten zu unterstützen. Während dieser turbulenten Zeit hat sie viel über Motivation, Führung und den Umgang mit dem Unerwarteten gelernt. (Urheberrecht des Fotos mit "Fotostudio Belichtungswert," München; mit Erlaubnis verwendet.)



Nathan Williams ist ein kanadischer Blockchain-Unternehmer, der in Berlin, Deutschland, ansässig ist. Er ist der Gründer und CEO von Minespider, einer öffentlichen Blockchain-Plattform für Lieferkettennachverfolgung und digitale Produkt-Pässe mit Hauptsitz in Zug, Schweiz. Nathan wurde in Forbes, Bloomberg, CNBC, Huffington Post und Wired Germany vorgestellt. Er ist ein beitragender Experte für Blockchain- und Rückverfolgbarkeitsfragen beim WEF und der UNECE. Er hat einen BSc in Informatik von der McGill University und einen MBA von der Concordia University in Montreal, Kanada.



Peter Wollmann war fast 40 Jahre lang in großen Organisationen und seit 2017 als unabhängiger Berater ein verantwortlicher Manager, Initiator, Mentor und Vermittler bei großen, überwiegend globalen Transformationen und strategischen Entwicklungen. Peter hat einen Abschluss in Mathematik und Physik von der Universität Bonn. Er ist Autor und Herausgeber mehrerer Bücher und Artikel über Strategie, Führung und Projekt- und Projektportfoliomanagement.

Die Interviewten



Cindy Cui ist eine ergebnisorientierte CFO und übergreifende Geschäftsführerin. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung in globalen Organisationen, davon 14 in der Versicherungsbranche. Sie hat einen MBA von der Universität St. Gallen in der Schweiz und ist eine von CIMA qualifizierte Bilanzbuchhalterin und hat in sechs verschiedenen Ländern gelebt. Sie ist verheiratet und hat zwei wunderbare Kinder.



Dagmar Monett Díaz ist Professorin für Informatik (Künstliche Intelligenz, Softwaretechnik), Co-Direktorin des Masterstudiengangs Digitale Transformation an der HWR Berlin und Mitbegründerin der AGI Sentinel Initiative, AGISI.org. Mit über 30 Jahren Forschungs- und Lehrererfahrung in verschiedenen Ländern konzentriert sich ihre jüngste Arbeit auf Intelligenzforschung und digitale Ethik.



Daniel Englberger, nun Chief Operating Officer der Group Technology & Operations (GTO) für die Zurich Insurance Company (ZIC), hat über 20 Jahre lang verschiedene leitende Positionen in der Versicherungsbranche innegehabt, einschließlich Group Chief Information Technology Officer, Group Chief Transformation Officer und Chief Operating Officer für General Insurance. Bevor er zu ZIC kam, arbeitete er als Partner in der Versicherungspraxis bei Accenture. Er hat Abschlüsse in Maschinenbau sowie Betriebswirtschaft und einen Dokortitel in Wirtschaftswissenschaften.



Jürg Hauswirth ist ein erfahrener Versicherungsprofi. Er begann als Risikoingenieur und Versicherer und hatte mehrere COO-Rollen in der Schweiz und im Ausland in einem globalen Versicherungsunternehmen inne. In den letzten Jahren war er für den Betrieb einer großen gewerblichen Versicherungseinheit weltweit verantwortlich. Jürg hat eine Fülle von Erfahrungen im strategischen und operativen Change Management und Transformation



Sebastian Kespohl hat als Projekt- und Projektportfoliomanager in verschiedenen Branchen gearbeitet, hauptsächlich in der Telekommunikation und im E-Commerce in einer stark technologiegetriebenen Umgebung, sowie als Geschäftsführer für ein reguliertes Finanzinstitut. Heutzutage ist er Leiter einer Geschäftseinheit und SVP Produkt für ein großes deutsches Fintech. Sebastian hat einen Bildungshintergrund in Bioinformatik und hält einen internationalen Executive MBA sowie ein Zertifikat als Internationaler Projektportfoliodirektor, IPMA.



Martin Kirchner-Anzinger spezialisierte sich auf Strategiearbeit, allgemeines Management und M&A. Er hatte Spitzenpositionen in Unternehmenskonglomeraten und Family Offices inne, mit Schwerpunkt auf Dienstleistungen, Bildung, Bergbau und Bauwesen, Luftfahrt und verschiedenen Fertigungsindustrien. Er ist ein aktiver Investor in Bildungsunternehmen und ein geschäftsführender Partner in einer Boutique-Beratungsfirma.

Martin studierte Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft, mit einem Dokortitel von der Universität Köln und Forschungsaufenthalten in den USA und Japan.



Claudia Lemke ist Professorin für Wirtschaftsinformatik, Co-Direktorin des Masterstudiengangs Digitale Transformation an der HWR Berlin und eine freiberufliche Unternehmensberaterin mit über 25 Jahren Erfahrung in Forschung, Lehre und Beratung in verschiedenen Ländern. Ihre jüngsten Arbeiten konzentrieren sich auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft, die von aufkommenden Technologien angetrieben werden.



Christian Orator, MCL, Schweizer/Österreicher, Gründer, CEO und Master Distiller der ORATOR AG, einer hoch ausgezeichneten Schweizer Destillerie für organische Premium-Spirituosen. Er ist ein ausgebildeter Jurist mit internationaler Versicherungsmanagementkarriere und war Mitglied des Vorstands der Zurich Insurance Group. Seit 2012 übernimmt er nicht-exekutive Tätigkeiten als Vorstandsmitglied und Berater in der Finanzdienstleistungs- und Spirituosenindustrie.



Stefan Pap ist der globale Leiter für Transformation und Strategie bei LHH, einer Geschäftseinheit der Adecco Group, verantwortlich für die Transformation von LHH in einen integrierten HR-Dienstleister mit einem KI-gestützten Geschäftsmodell.

Stefan besitzt verschiedene Abschlüsse wie einen MBA und einen Executive Master in Coaching und Veränderung. Bevor er zu Adecco kam, arbeitete Stefan als unabhängiger Berater, als Manager bei McKinsey's und bei Deloitte Consulting.



Jörg Schneider war Mitglied des Vorstands der Munich Re und CFO zwischen 2000 und 2018. Seit 2019 hat er Mandate in Aufsichts- und Beiräten inne, z. B. bei staatlich verbundenen Bank- und Vermögensverwaltungsinstitutionen sowie bei einer großen Einzelhandelsgruppe. Er hat Abschlüsse in Wirtschaft und Recht.



Uwe Schöpe, Chief Human Resources Officer und Arbeitsdirektor Zurich Deutschland (Vorstandsmitglied seit März 2020). Vor seiner Beförderung war Uwe Leiter des Personalwesens und Teil des Executive Committee von Zurich Deutschland ab September 2018. Uwe hat insbesondere die Bereiche Mitarbeiterbeteiligung, flexible Arbeitszeiten, Führungsprinzipien entwickelt und eine kulturelle Transformation beschleunigt, die zu einer Erhöhung des Employee Net Promoter Score der Geschäftseinheit von -62 auf $+59$ in den letzten 4 Jahren beigetragen hat. Uwe hat mehr als 40 Jahre in verschiedenen Positionen für das Unternehmen gearbeitet, z. B. als Leiter von Learning Operations, Global Head of Zurich Academy Europe, einschließlich der Leitung der Bildungsinstitution der Zurich mit dem Namen Bonner Akademie für fast zwei Jahrzehnte.



Rainer Sommer Geboren 1972 in Deutschland, hat einen Dokortitel in Angewandter Mathematik (Universität Erlangen/Deutschland). Nach der Gründung eines IT-Unternehmens trat er The Boston Consulting Group mit Schwerpunkt auf Versicherungen bei. Später war er COO von Zurich Middle East, CITO Zurich Deutschland und ist seit 2015 COO von Generali in Deutschland.



David Colmenares Spence ist ein Anwalt und Vorstandsvorsitzender bei Allianz Kolumbien. Im Laufe seiner Karriere hat er als Chief Claims Officer und Vorstandsvorsitzender in Versicherungsunternehmen wie AIG, ACE (Chubb), Zurich und Maklern wie Marsh in Lateinamerika und Asien-Pazifik gearbeitet. Er ist derzeit Vizepräsident des kolumbianischen Verbandes der Versicherungsunternehmen, Präsident des Vorstands der Allianz Kolumbien Stiftung, Vizepräsident des Vorstands der Deutsch-Kolumbianischen Handelskammer AHK und Präsident der Deutsch-Kolumbianischen Stiftung für Wissenschaft und Technologie.



Lapo Tanzj ist Gründer von italienisch-chinesischen Unternehmensberatungen, digitalen und Life-Science-Unternehmen. Zurzeit CEO von Adiacent China, führendes italienisches Digitalunternehmen in China mit Schwerpunkt auf E-Commerce, Marketing und IT. Adiacent China ist die chinesische BU der SESA Group (Italienische Börse SES.MI).



Thomas Thiroff studierte Wirtschaftswissenschaften, absolvierte anschließend ein Trainee-Programm bei der Hypobank, arbeitete danach in der Kredit- und Firmenkundenabteilung, im zentralen Projektbüro während der Fusion von Hypobank und Vereinsbank und parallel als Leiter des Immobilien-Controllings. Er trat 2001 bei der Munich Re ein, zunächst als Leiter Finanzen/Erstversicherung, ab 2006 als Leiter des Konzern-Controllings. Seine Hauptverantwortlichkeiten sind das Kapitalmanagement, das Performance-Controlling der Geschäftsfelder Rückversicherung, Erstversicherung und Konzernanlagenmanagement sowie die Entwicklung von wirtschaftlichen Steuerungsmethoden. In dieser Funktion berichtet er an den CFO des Konzerns. Thomas ist weiterhin verantwortlich für die Abteilung Digital Finance, die er vor 5 Jahren gegründet hat (Verweis auf Buch 2).

Teil I
Einführungskapitel



Allgemeine Einführung

1

Peter Wollmann und Reto Püringer

Zusammenfassung

Die Herausgeber erklären, welche explizite Nachfrage, die in einer großen Anzahl von Interviews auf C-Suite- oder vergleichbarer Ebene geäußert wurde, durch das neue Drei-Säulen-Buch mit seinem Fokus auf Transformationen abgedeckt wird und wie der Kontext zu den vorherigen Büchern #1 und #2 (auf Deutsch: „Drei Säulen für Organisation und Führung in disruptiven Zeiten – Navigieren Sie Ihr Unternehmen erfolgreich durch die Geschäftswelt des 21. Jahrhunderts“ von Wollmann et al., 2020 und „Organisation und Führung in disruptiven Zeiten – Design und Implementierung mit dem 3-P-Modell“ von Wollmann et al., 2021) und Drei-Säulen-Modell (im Folgenden abgekürzt als „3-P-Modell“) inkl. dem Konzept der Reisenden Organisation aussieht. Bitte beachten Sie: Details der Interviews auf C-Suite- oder vergleichbarer Ebene und deren Ergebnisse sind in einem eigenen Kapitel dieses Buches dokumentiert, dem nächsten in Teil I/Einführung („Rahmen des Buches: Die Botschaft ausgewählter Führungskräfte“). Darüber hinaus erklären die Herausgeber, welche Schlüsselfaktoren für Transformationen in diesen Tagen am relevantesten sind, welche Arten von Transformationen im weiteren Sinne unterschieden werden müssen (inkrementell, mittel, grundlegend) und warum und nicht

P. Wollmann (✉)
Bonn, Deutschland
E-Mail: pw@peterwollmann.com

R. Püringer
Ebertswil, Schweiz
E-Mail: rpueringer@icloud.com

zuletzt auf welche Weise das Konzept einer Reisenden Organisation, das im Kontext des 3-P-Modells entwickelt wurde, äußerst hilfreich sein kann, um alle Arten von Transformationen erfolgreich zu verstehen und durchzuführen. Nachdem sie die Bühne mit diesem allgemeinen Buchrahmen vorbereitet haben, bieten die Herausgeber einen Überblick über die strukturelle Logik und den Inhalt des Buches im Detail. inkl. Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Kapiteln. Wie die vorherigen Bücher wurde auch das aktuelle wieder von einer internationalen Gemeinschaft von Praktikern, Experten und Wissenschaftlern aus verschiedenen Geographien, Ländern, öffentlichen und privaten Organisationen, Branchen und Kulturen geschrieben, was die Vollständigkeit und Reichhaltigkeit der entwickelten Erkenntnisse und den Wert der vorgestellten Anwendungsfälle garantiert.

1.1 Schlüsselauslöser für Transformationen

Es gibt einige herausfordernde Entwicklungen, die von Organisationen vollständig erkannt werden müssen, da sie kurz- oder mittelfristig einen erheblichen Bedarf an Transformationen erzeugen werden (Auswahl):

- *Umwelt*
Die Notwendigkeit einer Transformation zu „grünen Industrien“ usw. ist offensichtlich. Im Allgemeinen werden Umwelt- und Nachhaltigkeitsziele wahrscheinlich zunehmend durch Regulierung unterstützt/gefördert.
- *Gesellschaft (1)*
Der Trend zu Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit, der lange vor der COVID-19-Pandemie begann, wurde durch sie erheblich beschleunigt. Kundenanforderungen und -einstellungen müssen zunehmend von den Organisationen berücksichtigt und abgedeckt werden
- *Gesellschaft (2)*
Die soziale Differenzierung der Gesellschaft und ihrer verschiedenen Milieus führt zu individuelleren und flexibel wechselnden Anforderungen und Ansprüchen an vollständigen Komfort
- *Technologie (1)*
Die schnelle Entwicklung der Technologie bietet disruptive Optionen in nahezu allen Branchen. Start-ups können etablierte globale Player in definierten Teilen ihrer Wertschöpfungsketten angreifen
- *Technologie (2)*
Es gibt einen überwältigenden Rückstand im öffentlichen Sektor bei der Anwendung moderner Technologien
- *Wissenschaft*
Es gibt einen exponentiellen Fortschritt in einigen Wissenschaften (z. B. Biowissenschaften, Chemie), der den Wettbewerb beeinflusst und neue zukünftige Geschäftsfelder eröffnet

- *Daten*
Es gibt eine überwältigende Flut von verfügbaren Daten (über Kunden, Wettbewerber, technische Lösungen usw.), die gut sortiert und in die Produkte und Dienstleistungen von Organisationen eingebunden werden müssen
- *Ende eines Zyklus*
Dies bezieht sich auf das berühmte S-Kurven-Modell für Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen: Wenn man sich dem Ende eines Lebenszyklus nähert, ist es wichtig, einen neuen zu beginnen (S-Kurven) mit vielleicht neuen Leuten, neuen Geschäftsmodellen, da die alte S-Kurve bald enden wird¹
- *Und nicht zuletzt: Politik*
Die Auswirkungen des Ukraine-Konflikts, die einen Krieg, politische Paradigmenwechsel, neue Energieversorgungspolitiken, Veränderung von Lieferketten und Geschäftsmodellen, Abbruch von Handelsverbindungen, Bedrohung der Rohstoffversorgung usw. umfassen.

All diese – beispielhaft genannten – Auslöser werden die Industrien und den Charakter von Organisationen des öffentlichen Sektors für immer verändern. Einige konkrete Beispiele für diese Störungen sind die signifikanten Veränderungen in der Automobilindustrie (von Verbrennungsmotoren zu Elektromotoren), in der Stahlproduktion (Schmelzöfen von kohlebasiert über erdgasbetrieben zu wasserstoffbasiert – mit der notwendigen Infrastruktur, die modifiziert werden muss), in den Biowissenschaften die Implementierung von neuen genbasierten Impfstoffen und Medikamenten, in Finanzdienstleistungen die Transformation von komplexen Prozessen zu One-Click-Optionen für den Kunden einerseits und andererseits die Übernahme von Zahlungsprozessen durch neue spezialisierte Unternehmen, in allen kundenorientierten Prozessen in allen Branchen das Einsteigen von Plattformen und für alle öffentlichen Stellen die Digitalisierung der Interaktion und Kommunikation mit den Bürgern. Diese Trends und Entwicklungen zu ignorieren ist keine Option, weder für große globale Player noch für mittelständische oder kleine Unternehmen im Privatsektor. Und im öffentlichen Sektor ist die Situation ähnlich.

In diesem Zusammenhang ist es erwähnenswert, dass die COVID-19-Pandemie normalerweise nicht als Hauptursache für Transformationen fungierte, sondern in verschiedenen Perspektiven als starker Katalysator und Augenöffner, der Rückstände und Fehler sehr transparent machte.² Alle genannten Auslöser waren bereits

¹Die S-Kurve ist ein strategisches Konzept, das beschreibt, wie alte Wege reifen und durch neue Wege ersetzt werden. Als Beispiel wurde Facebook zunächst als Website konzipiert, dann entstand eine neue S-Kurve – mobile – die die ursprüngliche Facebook-Seite nicht sehr gut handhabte. Neue Wettbewerber, die für mobile Geräte konzipiert waren, wie Instagram und Whatsapp, drohten, die neue S-Kurve zu erobern. Facebook sprang auf diese neue S-Kurve, einschließlich der Übernahme von Instagram und Whatsapp, und bereitet sich nun auf das „Metaverse“ vor – als die erwartete neue S-Kurve.

²Siehe auch: https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2022/03/ey-whitepaper-transformation-in-zeiten-von-covid-19.

vorhanden und setzten die jeweiligen Trends, aber COVID-19 machte sie viel offensichtlicher und beschleunigte sie.

Eine intensive Forschung und eine Reihe von Interviews auf C-Suite- oder vergleichbarer Ebene zeigten, dass die meisten Organisationen – zumindest auf einer abstrakten Ebene – sich der Herausforderungen und der Notwendigkeit zur Transformation bewusst sind, aber immer noch teilweise zögerlich und unsicher sind, wann und wie sie die Reise beginnen sollen. Dieses Buch versucht, einige unterstützende Konzepte, Methoden, Anwendungsfälle und anwendbare Erfahrungen zu liefern.

1.2 Der Charakter und die Arten von Transformationen

Zunächst ist es wichtig zu betonen, dass man einen Unterschied machen muss zwischen einer Transformation und einem Transformationsprojekt.

Eine Transformation, die übrigens niemals Selbstzweck ist, sondern durch sich ändernde Umgebungen ausgelöst wird, endet niemals, da die Umweltveränderungen niemals enden. Dramatische Veränderungsphasen könnten von kontinuierlichen Entwicklungs- und Optimierungsphasen abgelöst werden, aber die allgemeine Denkweise sollte sein, dass ein Zustand des Gleichgewichts nie wieder eintreten wird.

Ein Transformationsprojekt – als Mittel zur Reaktion auf einen spezifischen Transformationsbedarf einer Organisation – hat natürlich immer einen Anfang und ein Ende, es begleitet eine Transformation für eine definierte Zeit und zielt darauf ab, ein spezielles Ziel zu erreichen.

Nachdem dies geklärt ist, möchten wir Transformationen anhand ihres Charakters und Umfangs kategorisieren:

- **Inkrementelle Transformationen**
Regelmäßige Anpassungen in ausgewählten Funktionen wie dem Produktportfolio, Prozessen, Branding usw., oft notwendig, um Voraussetzungen für eine echte Transformation zu schaffen. Die schrittweise Transformation des Produktionsprozesses von Toyota könnte ein gutes Beispiel für diese Art von inkrementellen Veränderungen sein, die über Jahrzehnte zu einer grundlegenden Transformation führen. Andererseits sind inkrementelle Transformationen oft notwendig, um die notwendigen Voraussetzungen für eine grundlegende Transformation zu schaffen.
- **Mittlere Transformationen**
Übergreifende Veränderungen in einer großen Anzahl von Funktionen, z. B. im Kontext von Fusionen, nicht ein totaler Musterbrecher, aber ziemlich umfassend.
- **Grundlegende Transformationen**
Entwicklung und Implementierung neuer Geschäftsmodelle, Dogmen und Musterbrecher. Diese Transformationen gehen oft Hand in Hand mit einem Para-

digmenwechsel, einer Veränderung eines grundlegenden Glaubens über einen langen Zeitraum.

Die Anforderungen variieren von Typ zu Typ. Aber allen Transformationen gemeinsam ist: Die Fähigkeit zur Transformation, zur Veränderung, muss tief in der Organisation verwurzelt sein. Diese Schlüsselkompetenz, die kulturelle und Denkweisenaspekte, technische und soziale Fähigkeiten, Führungsstile usw. beinhaltet, kann nicht kurzfristig entwickelt werden. Es ist herausfordernd genug, die Fähigkeit auf die konkrete Transformation, die gestartet werden muss, zuzuschneiden. Und es muss klar sein, dass der Bedarf zur Transformation sehr plötzlich auftreten kann, ein wenig unvorhersehbar. Daher muss die grundlegende Fähigkeit zur Veränderung und Transformation entwickelt, verwurzelt und aufrechterhalten werden.

Diese besondere Fähigkeit, Transformationsreisen in welche Richtung und mit welchem Inhalt auch immer zu beginnen, erinnert uns sofort an den Kern des Konzepts einer Reisenden Organisation, entwickelt im Kontext des 3-P-Modells und detailliert in den beiden vorherigen Büchern beschrieben. Das Konzept der Reisenden Organisation spiegelt auch wider, dass die Veränderung einer Organisation Zeit braucht, oft ist es auch unmöglich, eine Lösung für ein Problem von Anfang an zu definieren und eine Organisation braucht geistigen Raum, um herauszufinden, was sinnvoll ist und sich im Laufe der Zeit anzupassen.

1.3 Zusammenfassung des 3-P-Modells und seine Anwendung auf Transformationen

Das aktuelle Buch untersucht Transformationen verschiedener Arten und in verschiedenen Kontexten. Unabhängig davon, ob die Transformation radikal ist, ein echter Muster- und Glaubensbrecher, oder nur eine signifikante inkrementelle Veränderung, die das Fundament für weitere umfangreichere Transformationen legt, hängt der Erfolg des Vorhabens von der allgemeinen Fähigkeit der Organisation ab, sich in welchem Kontext auch immer zu transformieren, die Fähigkeit, sich auf Reisen in mehr oder weniger unbekannte Gebiete zu begeben und in der VUCA³ Welt, in der alle Transformationen per Definition stattfinden, widerstandsfähig zu bleiben.

Wie oben erwähnt, endet eine Transformation nie. Die Illusion von Geschäftskonsistenz, strategischer Stabilität und struktureller Kontinuität mit einigen episodischen Veränderungsprojekten von Zeit zu Zeit in disruptiven und krisengeplagten Zeiten ist endgültig vorbei. Jetzt müssen wir verstehen, dass Organisationen kontinuierlich auf Transformationsreisen sind, Wendungen und Drehungen erleben, ihrem Zweck folgen oder sogar ums Überleben kämpfen, immer auf der Suche nach dem besten Weg zwischen Polen, Alternativen und Optionen. Wenn die Teams

³VUCA bedeutet volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig.

nicht wissen, was sie um die nächste Kurve erwartet, müssen sie kleinere Schritte machen und das Gebiet erkunden. Auch wenn sie im Voraus nicht wissen, was das beste Ergebnis sein wird, werden sie es erreichen: Sie glauben an ihre Motivation und Fähigkeit, die Reise zu bewältigen, und verlassen sich auf ihre agile Denkweise, Selbstreflexion, Bereitschaft zur Veränderung und Bereitschaft zur Leistung.

Menschen in einer Transformation oder auf einer Transformationsreise ins Unbekannte müssen neugierig, offen, mutig, experimentierfreudig sein, und sie können gut mit Unsicherheit, Stress, unvorhergesehenen Vorfällen umgehen – und sie sind befähigt, schnell selbst Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln.

Dies entspricht sehr gut unserer Metapher einer Reisende Organisation, die im Kontext des Drei-Säulen-Modells (abgekürzt: 3-P-Modell) in unseren letzten beiden Büchern zu diesem Thema entwickelt wurde. Zur kurzen Wiederholung: Das 3-P-Modell basiert auf den interagierenden Konzepten:

1. *Nachhaltiger Zweck* – der Daseinsgrund einer Organisation, der den Menschen Orientierung und Sicherheit für ihr gemeinsames Streben und ihren Erfolg gibt, besonders wichtig bei Transformationen,
2. *Reisende Organisation* – die Denkweise einer Organisation in einem permanenten Zustand des Wandels und der Transformation, mit schneller Anpassungsfähigkeit interagierend mit der Reise der Märkte und Kunden,
3. *Konnektivität* – Verbindung aller benötigten Ressourcen innerhalb und außerhalb der Silos, die eine hohe Wirksamkeit und Konsistenz schaffen

Das 3-P-Modell ist ein offener (Denk-)Ansatz, der effektive Unterstützung für Organisationsentwicklung, Transformation, Governance und Führung bietet. Es wurde in Buch #1 entwickelt und detailliert beschrieben und seine breite Anwendbarkeit wurde in einer Vielzahl von verschiedenen Anwendungsfällen in Buch #2 demonstriert – von einer Gemeinschaft von mehr als 40 *Autoren* – Praktikern, Wissenschaftlern und Beratern – *aus 5 Kontinenten, aus über 15 Ländern und aus etwa 40 verschiedenen Organisationen im öffentlichen und privaten Sektor, davon mehr als 15 große globale Player*. Insgesamt decken mehr als 35 Anwendungsfälle eine große Vielfalt der Anwendbarkeit des Modells ab.⁴

⁴Die drei Hauptgestaltungsprinzipien für zukünftige Organisation und Führung können im Detail wie folgt beschrieben werden:

- *Nachhaltiger Zweck (die erste Säule):*

Die Mitarbeiter und Teams in der Organisation, aber auch ihre Schlüsselakteure im gesamten Ökosystem und Geschäftsumfeld, müssen wissen, wofür die Organisation steht und welchen unternehmerischen Wert und gesellschaftlichen Beitrag sie schafft. Dies beinhaltet die Gegenseitigkeit von Unternehmen, öffentlichen und sozialen Institutionen, Wissenschaft usw.

Der Zweck muss nachhaltig, zuverlässig und konsistent bleiben, unterstützt von Führungskräften, Mitarbeitern und Stakeholdern, gelebt von wichtigen Vertretern der Organisation. Der Zweck richtet aus, überzeugt und inspiriert die am gemeinsamen Bestreben beteiligten Menschen, macht sie zuversichtlich, stolz darauf, Teil davon zu sein und dazu beizutragen. Mitarbeiter und Teamleiter können diesen Gesamtzweck dann nehmen und ihn konkret für ihre Teams und für sie persönlich übersetzen. Selbst – oder gerade – in Krisen beweist

Die Fähigkeit zur Transformation in welche Richtung auch immer ist genau das, was – zusammengefasst – eine Reisende Organisation darstellt:

- Die organisatorische und persönliche mentale und methodische Fähigkeit zur Veränderung (auf welcher Ebene auch immer)
- Die Managementfähigkeit, Veränderungs- oder Transformationsprojekte auf agile Weise und über einen längeren Zeitraum durchzuführen – und eine Transformation tendenziell unendlich

er seine Fähigkeit, Orientierung und Energie zu geben und die Organisation auf ihrem Weg zusammenzuhalten.

- *Reisende Organisation (die zweite Säule):*
Geschäftskonsistenz, strategische Stabilität und strukturelle Kontinuität mit einigen episodischen Veränderungsprojekten von Zeit zu Zeit? Dies ist schon lange eine Illusion in disruptiven und krisengeplagten Zeiten. Jetzt müssen wir verstehen, dass Organisationen kontinuierlich auf einer Reise sind, Wendungen und Drehungen erleben, ihrem Zweck folgen oder sogar ums Überleben kämpfen, immer auf der Suche nach dem besten Weg zwischen Polen, Alternativen und Optionen. Wenn die Teams nicht wissen, was sie um die nächste Kurve erwartet, müssen sie kleinere Schritte machen und das Gelände erkunden. Auch wenn sie im Voraus nicht wissen, was das beste Ergebnis sein wird, werden sie es erreichen: Sie glauben an ihre Motivation und Fähigkeit, die Reise zu bewältigen und auf ihre agile Denkweise, Selbstreflexion, Veränderungsbereitschaft und Bereitschaft zur Leistung zu vertrauen. Menschen in einer reisenden Organisation sind neugierig, offen, mutig, experimentierfreudig und sie gehen gut mit Unsicherheit, Stress, unvorhergesehenen Vorfällen um – und sie sind befähigt, schnell selbst Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln.
- *Konnektivität (die dritte Säule):*
Die Organisation muss sich bewusst sein, dass Wirkung, Wert und Effizienz, aber auch Überleben, vielfache Vernetzung benötigen: zwischen Menschen, Organisationen und Ökosystemen; zwischen Fachwissen und Einfluss; zwischen verschiedenen politischen und sozialen Systemen und Kulturen; zwischen Unternehmen, wissenschaftlicher Forschung und öffentlichem Sektor; zwischen Kundenzufriedenheit und wirtschaftlichen Bedürfnissen; zwischen Strategie, Prozessen und Fähigkeiten; zwischen Risikomanagement und Geschäftskontinuität. Dies bedeutet, die Vernetzung zu managen, unverbundene strukturelle Silos, abgekapselte Kompetenzen und Echokammern zu verhindern, aber multilaterales Verhalten und Initiativen in globalen und lokalen Fachgemeinschaften zu inspirieren und zu unterstützen, die verschiedenen, oft widersprüchlichen Interessen zwischen den Stakeholdern auszubalancieren.

Alle drei Säulen sind Schlüsselemente systemischer Dynamik und hoher organisatorischer Effektivität: Sie bieten Orientierung und Inspiration, geben grundlegende Impulse, um die Reise zu beginnen und die Ressourcen für den gemeinsamen Erfolg zu verbinden. Die mehr als 35 konkreten Anwendungsfälle in Buch 1 und 2 zeigen, dass mindestens drei grundlegende Schritte für eine erfolgreiche Anwendung erforderlich sind:

Die Wahrnehmung, Integration oder Anpassung des 3-P-Modells als sowohl systemisch wirksamen als auch leicht anwendbaren Ansatz in das eigene Meta-Level-Denken und Wissen über Organisation

Verständnis der Drei Säulen als nachhaltige organisatorische Fähigkeiten und strategische Erfolgsfaktoren, die von Schlüsselpersonen unterstützt und in der gesamten Organisation entwickelt werden müssen.

Maßgeschneiderte Interpretation und Anwendung der konkreten Auswirkungen, Anforderungen, Impulse des 3-P-Modells und der Drei Säulen in der konkreten und einzigartigen Situation einer Organisation (,was bedeutet 3-P konkret für uns und welche Aktivitäten erfordert es?')

- Die Führungsqualität, die Organisation resilient zu halten (Stabilität und Veränderung abdeckend)
- Der ständige Dialog zwischen Führung und Teams, die auf ein Ergebnis zusteuern, um sicherzustellen, dass die reisende Organisation sich anpassen kann und dass es ein Bottom-up-Feedback an die Führung gibt, das in der Strategie einer Organisation reflektiert werden kann.
- Das vorliegende Buch entwickelt Ideen zu resilienten und agilen Reisen in der aktuellen Umgebung. Es reflektiert sowohl ein Stück weit Theorie, Modelle und Methoden als auch mehrere Praxisanwendungsfälle. Es behandelt insbesondere die Anforderungen an Denkweise, Fähigkeiten und Führung.

1.4 Die Schlüsselrolle der Nachhaltigkeit für die Erreichung von Resilienz

Um langfristig in der Lage zu sein, kontinuierliche Transformationsreisen zu bewältigen, ist eine auf Resilienz ausgerichtete Führung erforderlich, was auch einen Fokus auf Nachhaltigkeit im Inneren und in Übereinstimmung mit der umgebenden Welt bedeutet. Daher ist es nicht überraschend, dass immer mehr die 17 UN-SDGs (Sustainable Development Goals, siehe Abb. 1.1) auf dem Radar von Organisationen in Transformationen und ihrer Führungskräfte sind. Es ist nicht vorstellbar, dass eine langfristige Transformationsreise langfristig erfolgreich sein kann, ohne zumindest mit ausgewählten SDGs zu verknüpfen, da sie den offiziellen Ehrgeiz der Weltgesellschaft für die nächsten Jahrzehnte repräsentieren.

Der Trend zur Nachhaltigkeit hat lange vor COVID-19 durch verschiedene Bewegungen⁵ begonnen, wurde aber besonders durch sie beschleunigt. Insbesondere jüngere Generationen – und GenC⁶ sind im Durchschnitt sehr auf einen nachhaltigen Lebensstil ausgerichtet. Daher ist ein angemessener Führungsstil erforderlich.

Im Global Citizen-Konzept⁷ von Russel Reynolds Associate basiert nachhaltige Führung hauptsächlich auf drei Komponenten:

- Nachhaltigkeitsdenken – was bedeutet „ein starkes inneres Gefühl von Zweck...“ (eng verbunden mit der Festlegung eines „nachhaltigen Zwecks“ im 3-P-Modell)
- Systemdenken – was unter anderem bedeutet „die intellektuelle Flexibilität, das große Ganze zu sehen...“ (eng verbunden mit der Fähigkeit, das umfassende Bild der Umgebung während einer Reise einer „Reisenden Organisation“ zu haben und/oder zu erzeugen)

⁵ Wie MeToo, Black Life Matters, Fridays for Future, Diversity, Slow Food usw. usw.

⁶ Generation COVID-19, unabhängig vom Geburtsdatum, aber verbunden durch eine gemeinsame Erfahrung.

⁷ https://www.russellreynolds.com/en/Insights/thought-leadership/Documents/russell_reynolds_sustainable_leadership.pdf.



Abb. 1.1 UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Rio 2014)

- Beziehungsaufbau, was unter anderem bedeutet „ein Verständnis für Menschen aus verschiedenen Kulturen...“ und „ein Befürworter von Vielfalt...“ (eng verbunden mit der Fähigkeit, „Konnektivität“ im 3-P-Modell zu haben)

Diese Gedanken werden in verschiedenen Artikeln aufgegriffen, um detaillierte Konzepte zu entwickeln, wie Resilienz erreicht werden kann. Am Ende ist klar, dass es keine Resilienz ohne eine klare Vorstellung von Nachhaltigkeit gibt, die wiederum nachhaltige Führung erfordert – und ein Gefühl von Achtsamkeit⁸ zusammen mit kohärent handelnden Menschen mit einem unterstützenden Persönlichkeitstyp.⁹ Es mag überraschend sein, dass genau diese Einstellungen (Menschen, interne Systeme, Ökosysteme) die Chance haben, widerstandsfähig zu machen und am besten in Transformationen abzuschneiden.

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, auf ein sehr wichtiges Ergebnis der Glasgow Climate Change Conference (COP 26)¹⁰ hinzuweisen, das in der öffentlichen Wahrnehmung etwas untergegangen ist: Im Kontext des Glasgow Climate Pact haben mehr als 100 Finanzminister beschlossen, Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu etablieren, ähnlich den IFRS-Standards für Rechnungslegung und Berichterstattung. Die Nachhaltigkeitsstandards werden vom

⁸ Siehe Kap. 7.

⁹ Siehe Kap. 4.

¹⁰ <https://unfccc.int/conference/glasgow-climate-change-conference-october-november-2021>.

ISSB (International Sustainability Standards Board)¹¹ unter dem Dach der ISFRS Foundation entwickelt. Das bedeutet, dass Aussagen von Organisationen über die Nachhaltigkeit ihres Handelns einerseits vergleichbar werden, da sie auf dem gleichen Konzept und der gleichen Metrik basieren – und andererseits wird es eine neutrale Qualitätsprüfung und Zertifizierung geben. Dies ist ein bedeutender Hebel, um Nachhaltigkeitstransformationen zu starten und die Entwicklung von Organisationen in diese Richtung zu steuern. Ein führender Manager der UNFCCC¹² bewertete dies in einem Gespräch mit einem der Herausgeber vielleicht als das wichtigste Ergebnis der Glasgow-Konferenz. Große Unternehmen werden nicht mehr in der Lage sein, ihren „Nachhaltigkeits-Fußabdruck“ zu verbergen – dies wird ihre Entwicklung stark beeinflussen und Transformationen auslösen.

Technologie, wie sie beispielsweise in Kap. 19 beschrieben wird, wird zu einem entscheidenden Teil des Nachweises nachhaltigen Handelns und der Nachhaltigkeitsberichterstattung werden.

1.5 Die Motivationen, Richtung und der Schwerpunkt des Herausgebers für das Buch

Unsere wichtigste Sozialisierung fand in recht komplexen, großen globalen Organisationen in einer stark regulierten Branche statt. Unser Fokus lag auf Projekt- und Programmanagement, großen Transformationen, Projektportfoliomanagement, aber auch als Linienmanager in Bereichen wie Strategie, strategische und finanzielle Planung und Kontrolle, Geschäftsentwicklung usw. Aber beide unsere beruflichen Höhepunkte waren die Leitung als Programmdirektor in globalen Kontexten und die enge Zusammenarbeit mit globalen und lokalen Verantwortlichen, die sehr unterschiedliche und vielfältige Interessen in politisch herausfordernden Umgebungen widerspiegeln und dennoch Lösungen finden.

Das bedeutet, dass wir nicht an reiner Doktrin oder reiner Anwendung von Methodik, Governance, Tools usw. interessiert sind, sondern an nachhaltigem Erfolg unter Beachtung eines Bündels von ethischen Regeln usw. Das Dilemma vieler großer Organisationen in besonderen Situationen wie Transformationen – einerseits die Kontrolle durch die bestehenden Steuerungssysteme zu behalten, andererseits aber flexiblere Lösungen „Start-up-ähnlich“ anzubieten – benötigt Lösungen, die über „lasst uns zusammen sitzen und reden und prüfen“ hinausgehen. Es braucht die Fähigkeit, Task Forces für einen definierten Zeitraum zu ermächtigen und einige – gut beschriebene und dokumentierte – Ausnahmen von „normalen“ Verfahren zuzulassen.

¹¹ <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>.

¹² UN Climate Change ist die Einheit der Vereinten Nationen, die mit der Unterstützung der globalen Reaktion auf die Bedrohung durch den Klimawandel beauftragt ist. UNFCCC steht für United Nations Framework Convention on Climate Change.

Unser Ziel mit diesem dritten Buch ist es, einige kreative Lösungsideen für bewusste und transparente Schlüsselanforderungen großer globaler Organisationen zu entwickeln, insbesondere in anspruchsvollen Transformationen. Diese Ideen müssen als offener Ansatz verstanden werden, der es dem Anwender ermöglicht, in den konkreten Umgebungen, Situationen, Ökosystemen ihre individuellen Antworten auf dringende Fragen zu finden. Im besten Fall würde das dritte Buch Überlegungen auf Entscheiderebene anstoßen, die Ideen anzupassen, maßzuschneidern und als Anregung für eine perfekt passende individuelle Lösung zu nutzen – insbesondere dort, wo die Standardsysteme an ihre Grenzen stoßen.

Um den oben beschriebenen Ansatz zu stärken – Anwender oder Leser dabei zu unterstützen, ihre am besten passenden individuellen Lösungen zu finden – ist die Anzahl und Vielfalt entscheidend. Daher ist es für uns wichtig, dass bereits die Autorengemeinschaft (Geographie, Beruf, Geschlecht usw.) Vielfalt repräsentiert.

Wir beide betrachten das Buch aus der Perspektive von globalen Programmdirektoren, um die Anwendbarkeit des Inhalts in einem internationalen Kontext zu prüfen. Und hinzuzufügen: In der aktuellen philosophischen Diskussion würden wir beide stark dazu tendieren, die Position der Verantwortungsethik, nicht die der Überzeugungs- und guten Absichtsethik, einzunehmen. Wir sind stark anwendungs- und ergebnisorientiert.

Die Take-Aways, die wir anstreben und die das Buch wirklich ausmachen, sind Antworten auf grundlegende Fragen wie:

- Welche Art von Reisender Organisation könnte gut für welche Transformation genutzt werden?
- Wie ist es möglich, eine Organisation in eine Reisende Organisation zu transformieren, wenn nötig? Was sind die Schlüsselfaktoren für diesen Wandel und welche sind die Erfolgsindikatoren? Wie ist es möglich, die Angst und Ablehnung des Unbekannten in eine neugierige Perspektive auf das Magische des Unbekannten zu verwandeln?
- Welche Erkenntnisse konnten über Erfolge in verschiedenen Reisemodi wie „Schritt-für-Schritt-Reisen“ im Vergleich zu „Top-Down-getriebenen Ausführungen“ gesammelt werden?
- Was sind die Lehren aus der Navigation einer solchen Reise, ohne zu Beginn zu wissen, wo die Reise enden könnte?
- Welche neuen Perspektiven ergaben sich auf die reisenden Menschen und Teams, wie haben sich Menschen und Teams vernetzt, um das benötigte Wissen, Ressourcen und Engagement während der Reise ins Unbekannte zu erhalten? Und wenn in der Organisation Anreizkonzepte vorhanden sind: Wie wurden Menschen und Teams incentiviert, in Fällen, in denen das Ergebnis der Reise unklar war oder auf der Reise auf dem Spiel stand?
- Etc.