

Peter Wollmann
Frank Kühn
Michael Kempf
Reto Püringer *Hrsg.*

Organisation und Führung in turbulenten Zeiten

Design und Implementierung unter
Verwendung des 3-P-Modells



Springer Gabler

Organisation und Führung in turbulenten Zeiten

Peter Wollmann · Frank Kühn ·
Michael Kempf · Reto Püringer
(Hrsg.)

Organisation und Führung in turbulenten Zeiten

Design und Implementierung unter
Verwendung des 3-P-Modells

Hrsg.

Peter Wollmann 
Bonn, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Frank Kühn
Dortmund, Nordrhein-Westfalen,
Deutschland

Michael Kempf
Bad Honnef, Nordrhein-Westfalen,
Deutschland

Reto Püringer
Ebertswil, Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-031-57162-6 ISBN 978-3-031-57163-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-57163-3>

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

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Organization and Leadership in Disruptive Times“ von Peter Wollmann et al., © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2021. Veröffentlicht durch Springer International Publishing. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Organization and Leadership in Disruptive Times“ von Peter Wollmann, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2021. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung). 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.

© 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

Von einer retrospektiven zu einer perspektivischen Sicht	3
Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf und Reto Püringer	

Beiträge zur Anwendung des 3-P-Modells: Übersicht und Verbindung der im Buch präsentierten detaillierten Fälle	17
Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf und Reto Püringer	

Teil II Grundlegende Gedanken, mit denen die Reise des 3-P-Modells beginnen soll

Über das Reisen im Unbekannten im neunzehnten Jahrhundert und heute: Ein Muster für Führung und Management im Kontext des 3-P-Modells.	31
Peter Wollmann und Reto Püringer	

Die Natur isst Kultur zu Mittag: Über Konsonanzen und Dissonanzen, die Harmonie verschieben oder begrenzen	47
Frank Kühn, Jan Sølvsberg und Mersida Ndrevaaj	

Wicked Problems der Reisenden Organisationen	69
Dieter Haselbach und Frank Kühn	

Teil III Führung im 3-P-Modell: Richtung setzen und Motivation erzeugen

Die Vorteile des Improvisationstheaters	87
Paul Hombach	

Führung von Organisationen durch intrinsische Motivation	95
Ehssan Sakhæe	

Das AAUL-Framework für Führung in Krisenzeiten	109
Ehssan Sakhæe	

Teil IV Anwendung des 3-P-Modells im öffentlichen Sektor

Anwendung des 3-P-Modells in UN-Agenturen	125
Peter Wollmann	
Die Auswirkungen von Plattformökonomien auf die städtische Struktur	135
Mersida Ndivvataj und Peter Wollmann	
Von innen und außen: Eine Lernreise zur Verankerung der digitalen Transformation in einem Bundesunternehmen	155
Janina Kempf	
Wissenschaftliche Begleitung auf Reisen in unbekannte Gebiete: Ein Best-Practice-Beispiel	171
Peter Wollmann	
Zusammenarbeit und Entwicklung in einer sozialen Organisation	181
Lisa Schulze und Daniel Kunstleben	

Teil V Anwendung des 3-P-Modells im Privatsektor

Start-Up-Entwicklung in traditionell operierenden Branchen: Regionale Tochtergesellschaften von Pharmaunternehmen	197
Stefan Turnwald und Julia Zirn	
Anwendung der Prinzipien des 3-P-Modells zum Aufbau eines agilen Hochleistungsteams im Finanzbereich	215
Benjamin Rausch, John Gray, Thomas Thirolf und Peter Wollmann	
Anwendung des 3-P-Modells in einer Start-Up-ähnlichen Umgebung eines großen Unternehmens	245
Sebastian Kespohl	
MedTech-Unternehmen auf ihrer Wachstumsreise – Führungsreaktionen auf Wachstumsherausforderungen im Licht des 3-P-Modells	263
Marie Theres Schmidt und Dieter Fellner	
Aufbau einer nachhaltigen Marke in Spezialchemikalien (Ausgliederung aus einem großen Konzern)	279
Jürgen Scherer, Susanne Marell und Jutta Wenzl	
Klimawandel und Weinbau: Eine bedeutende Transformation in der Landwirtschaft	295
Christal Lalla und Giancarla Domini	
Gefangen im Bermuda-Dreieck zwischen Projekt-, Prozess- und Linienorganisationen: Beschleunigung komplexer Tech-Entwicklungsprojekte	313
Markus Beer und Philipp Bosselmann	

Teil VI Hilfreiche Designkonzepte für die optimale Nutzung des 3-PModells

Organisationen, die im Produktlebenszyklus mäandern 335
Lilian Matischok und Frank Kühn

**Transformation im Bereich der Produktentwicklung:
Ein fünftägiges Mikroprojekt** 353
Frank Kühn und Michael Kempf

**Emergente Veränderung: Komplexität als
Schlüsselherausforderung in einer Reisenden Organisation
annehmen.** 365
Nicole Hoenig de Locarnini und Frank Kühn

Aufbau und Nutzung eines Kompasses für Reisende Organisationen 389
Frank Kühn und Georg Wiesinger

**Wenn nicht jetzt: Wann dann? Lernen aus der Pandemie
für die Anwendung des 3-P-Modells** 405
Frank Kühn und Michael Kempf

Teil VII Resümee

Schlussfolgerungen und Take-aways 423
Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf und Reto Püringer

Der 3-P-Fragebogen 443
Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf und Reto Püringer

Über die Autoren



Markus Beer unterstützt seit mehr als 20 Jahren Manager und ihre Teams in komplexen Veränderungsprozessen als interner und externer Change Manager. Dabei greift er auf seine Erfahrungen in verschiedenen Branchen (Einzelhandel, Industrie und Beratung), verschiedenen Unternehmensfunktionen (Supply Chain Management, Betrieb und Personalwesen) und Positionen (Projektmanager, Manager und Berater) zurück. Markus ist überzeugt, dass Organisationen und ihre Mitglieder erfolgreich sind, wenn sie ihre Strategien, Strukturen und Prozesse kontinuierlich hinterfragen und dabei neue Formen der Führung und Zusammenarbeit ausprobieren und üben.



Philipp Bosselmann ist seit über 15 Jahren ein erfahrener Unternehmensberater. Als ausgebildeter Physiker begann er seine berufliche Laufbahn mit der Leitung von Produktentwicklungsprojekten in der Halbleiterindustrie. Seit 2004 als Unternehmensberater tätig, tauchte er zunächst tief in die Prozessverbesserung ein, coachte Projekte und leitete Effizienzprogramme in verschiedenen Branchen. In den letzten 10 Jahren hat er die aufkommenden neuen Innovationsmethoden und Arbeitsweisen erforscht und einen einzigartigen Ansatz zur Projektmanagement von Innovationen mitentwickelt. Getreu der Mission „gute Ideen dabei helfen, die Welt zum Besseren zu verändern“, gründete er 2014 SPROUT Consulting als Innovationsplattform für Unternehmer aus kleinen und großen Technologieunternehmen. Philipp war tief in über hundert Innovationsprojekte involviert, bot gezielte Beschleunigungs- und Steuerungsunterstützung, führte neue Arbeitsweisen auf Projektebene und Managementebene ein und verbesserte die Zusammenarbeit in Organisationen.



Nicole Hoenig de Locarnini ist Executive Consulting Professional bei einem der führenden Strategieunternehmen, die sich auf Organisationen für die Zukunft konzentrieren und dauerhafte Veränderungen ermöglichen. Davor hat sie ihr Berufsleben der Entwicklung tiefgreifender technischer Versicherungs-/Rückversicherungsexpertise bei einer großen globalen Versicherungsgesellschaft gewidmet (sie wurde ursprünglich als Aktuarin ausgebildet) und hat dies später genutzt, kombiniert mit einem vielfältigen Fähigkeiten-Set in der Architektur und Ausführung strategischer Transformationen, Betrieb, Innovation, digitale Ermöglichung und Personal- und Organisationsdesign innerhalb der Managementberatungsbranche. Ihre Arbeit umfasst Unternehmen und Geschäftseinheiten innerhalb der Finanzdienstleistungs-, Life-Sciences- und produzierenden Industrien. Aufgrund ihrer kontinuierlichen Leidenschaft für Lernen und Wachstum, hat sie den Spezialisierten Executive Masters/MBA-Programm in Consulting und Coaching für Veränderung an der Oxford Saïd Business School und HEC Paris absolviert.



Giancarla Domini ist eine Önologin, die in bekannten Weinunternehmen innerhalb und außerhalb der Region Piemont gearbeitet hat. Sie begann zunächst in Branchen zu arbeiten, die nichts mit Wein zu tun hatten, z. B. in den Bereichen Kunst und Kommunikation wie Schmuck, Radio und anderen verwandten Branchen, bis sie sich entschied, ihren primären Instinkten zu folgen und sich auf die Wissenschaft des Weins zu konzentrieren. Ihre umfangreiche Erfahrung und Kenntnisse im Weinbusiness umfassen mehrere Regionen, beginnend im Zentrum Italiens, über die Hügel des Piemont, bis hin zu Virginia, USA. Durch diese intensive Reise konnte sie verschiedene wissenschaftliche Erfahrungen und Erkenntnisse weltweit sammeln. Jetzt arbeitet sie sehr eng mit dem bekannten Weingut La Mondianese zusammen und versucht, das perfekte Gleichgewicht zwischen Wein und Terroir zu schaffen. Ihr Traum ist es, vor dem Ruhestand eine Ernte in Australien zu machen.



Dieter Fellner ist ein qualifizierter Ingenieur für Grundlagen und Theorie in Elektrotechnik und Biomedizintechnik und hat mehr als 30 Jahre Berufserfahrung im Bereich des Gesundheitsmarktes. Während seines Studiums an der Technischen Universität Wien arbeitete er bei SIEMENS Medical Technology an der Entwicklung der neuesten Magnetresonanztomographie. Er begann seine berufliche Laufbahn bei PHILIPS Medical Systems in Hamburg und leitete dann die Entwicklung und Einführung der neuesten medizinischen Lasersysteme in Europa und Australien bei KAPSCH Medical Technology. Seine Führungserfahrung konnte er in den Bereichen Intensivpflege, Herzchirurgie und Kardiologie bei den Unternehmen BAXTER und GUIDANT (jetzt Boston Scientific) weiter ausbauen. In seiner Position als Country Director für Deutschland bei EDWARDS LIFESCIENCES erlebte er die intensive Reise von einem börsennotierten Med-Tech-Spin-off zu einem schnell wachsenden, patientenorientierten MedTech-Unternehmen in einer Top-30-Weltmarktposition. Er strebt danach, Mitarbeiter zu entwickeln und Innovationen voranzutreiben.



John Gray begann vor mehr als 7 Jahren, technische Buchhaltungs- und Business-Intelligence-Initiativen in Kanada für Mozilla und die Münchener Rückversicherungsgesellschaft zu leiten. Im vergangenen Jahr hat John den Übergang zur IT-Anwendungsentwicklung vollzogen und ist von Toronto nach München umgezogen, um das neueste Mitglied des Digital Finance Teams zu werden. John hat auf Junior A-Niveau Eishockey in ganz Kanada und den USA gespielt und hat einen Bachelor-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften sowie eine berufliche Qualifikation im Risikomanagement.



Dieter Haselbach ist ein ausgebildeter Soziologe, Kulturberater und Forscher seit mehr als 20 Jahren. Er hat Soziologie an Universitäten in Kanada, England, Österreich und Deutschland unterrichtet. Er ist Geschäftsführender Partner von ICG Culturplan, dann Geschäftsführender Partner von ICG Integrated Consulting Group Deutschland und jetzt Business Partner in diesem Unternehmen. Er ist Direktor des Zentrums für Kulturforschung in Berlin, entwickelt Geschäftskonzepte, Planungsprozesse und Strategien für Institutionen und lokale Behörden und unterstützt das Change Management in der öffentlichen Verwaltung. Er ist zertifizierter systemischer interaktiver Coach. Er sorgte für Aufsehen als Co-Autor des Buches *Der Kulturelle Herzinfarkt* (auf Deutsch).



Paul Hombach ist ein Musiker, Improv-Schauspieler und Wissenschaftskommunikator, der in der Nähe von Bonn lebt. Er studierte Musik, Theologie und Geographie an den Universitäten Bonn und Köln. Als zertifizierter Lehrer wurde er 1991 professioneller Improvisierer bei der Springmaus Improv-Theatergruppe mit umfangreicher Erfahrung in Shows sowohl für die Öffentlichkeit als auch für Unternehmen. Er nutzt sein Wissen und seine Begeisterung als Trainer für improvisiertes Theater, Redakteur von astronomischen Zeitschriften und Wissenschaftssprecher in Englisch und Deutsch. Paul ist der Gründer von „Meeting Music“ – er besucht Kongresse, Konventionen und Workshops, bei denen er Themen und Schlüsselpunkte von Veranstaltungen in improvisierte Lieder umwandelt.



Janina Kempf ist eine Young Professional, die die Schnittstelle zwischen internationaler Zusammenarbeit und digitaler Entwicklung erforscht. In ihrer Arbeit mit der GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) fand sie den perfekten Ort, um ihren Innovationsdrang und ihre Leidenschaft für die Arbeit mit Menschen aus aller Welt zu verbinden, während sie am Puls der Entwicklungspolitik ist. Innerhalb der Organisation hat sie zwei Positionen, die sich ergänzen: Erstens ist sie Beraterin für das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung und berät die Einheit, die sich mit der digitalen Transformation des globalen Südens befasst.

Zweitens ist sie eine sogenannte IT-Partnerin für die größte Abteilung innerhalb der Organisation und unterstützt die digitale Transformation der Abteilung und darüber hinaus. Sie studierte Europastudien an der Universität Maastricht und Internationale Beziehungen am „Institut Barcelona d’Estudis Internacionals“.



Michael U. Kempf ist seit über 20 Jahren ein erfahrener Unternehmensberater (www.kempf-cp.com). Die treibende Kraft seiner beruflichen Aktivitäten ist sein starkes Bestreben, Prozesse und Organisationen nachhaltig zu gestalten. Er liebt es, Schlüsselherausforderungen zu identifizieren, komplexe Zusammenhänge zu diagnostizieren und bei der Gestaltung der Zukunft zu helfen. Erfahrungen zu sammeln und etwas Neues zu lernen, sind unverzichtbare Teile seines Lebens, weshalb er gerne neue Möglichkeiten ergreift. Er begann seine Karriere als Tischler, bevor er Sozialarbeit, Pädagogik und Betriebswirtschaft studierte. Seine Karriere umfasste verschiedene Jobs in der Sozialarbeit, 10 Jahre als Manager (HR und Logistik) in Industrie- und Einzelhandelsunternehmen und seit 1998 in der Beratung von Menschen, Führungsteams sowie Arbeitsgruppen und Organisationen, die alle sehr unterschiedlich sind. Michael hat zahlreiche Publikationen im Bereich Führung und Organisationsentwicklung mitverfasst.



Sebastian Kespohl arbeitet als Projektmanager und Projektportfoliomanager in verschiedenen Branchen, hauptsächlich in den Bereichen Telekommunikation, FMCG und E-Commerce in einer stark technologiegetriebenen Umgebung. Heute ist er Geschäftsführer eines regulierten Finanzinstituts, das Zahlungsdienstleistungen für E-Commerce-Händler anbietet, für kleine und mittlere Unternehmen bis hin zu den großen globalen Spielern. Sebastian hat einen akademischen Hintergrund in Bioinformatik und hält einen Executive MBA und ein Zertifikat als Internationaler Senior Projektmanager, IPMA.



Frank Kühn unterstützt seit vielen Jahren Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Organisation und Führung, Veränderung und Projektmanagement. Er bringt seine Erfahrung in Entwicklungen wie das Drei-Säulen-Modell und systemische Konstellationsprüfungen ein. Frank hat einen Dokortitel in Arbeitswissenschaft. Nach führenden Positionen in Forschung und Industrie war er Partner bei HLP in Frankfurt und der ICG Integrated Consulting Group in Berlin und Graz. Heute ist er unabhängiger Berater, Geschäftspartner der ICG und mit anderen Projektpartnern und Think Tanks verbunden. Er hat zahlreiche Artikel in Managementzeitschriften und Büchern veröffentlicht.



Daniel Kunstleben ist seit 2017 Geschäftsführer von FABIDO. Nach dem Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Pädagogik in Münster und mehrjähriger Berufserfahrung in der Landespolitik, bekleidete er weitere Positionen als persönlicher Assistent eines Bezirksleiters und als Abteilungsleiter für zentrales Controlling in einer Bezirksverwaltung. Anschließend arbeitete er als stellvertretender Bürgermeister und Abteilungsleiter für Bildung, Jugend, Soziales, Sport und Kultur einer mittelgroßen Stadt in Nordrhein-Westfalen, bevor er schließlich nach Dortmund kam.



Christal Lalla ist eine zertifizierte Sommelière, die seit 2010 in Italien, Deutschland, China, Frankreich und den USA arbeitet, häufig als internationale Jurorin für Verkostungen. Sie hat ein schnell wachsendes, innovatives Geschäft rund um Wein, Weindienstleistungen und Weinausbildung unter dem Namen VinAuthority und The Wandering Sommelier gegründet und bietet darüber hinaus außergewöhnliche Führungskräfte trainings an. Ihr Ansatz, der auf der Prämisse basiert, dass Weintrinken ein ganzheitliches Erlebnis und Ereignis für alle Sinne ist, einschließlich der Philosophie, Motivation und Techniken des Winzers, der visuellen und haptischen Empfindungen der Weinberge und der Keller mit ihren Fässern und dem Geschmack des Weins in Kombination mit Speisenpaarungen – und mit passender Musik oder Schauspielerei. Christal ist auch Autorin mehrerer Manuskripte, die die Zusammenhänge zwischen Vinifikation, Wein, Spirituosen und Speisenpaarungen beschreiben.



Susanne Marell ist CEO von Hill+Knowlton Strategies in Deutschland. Bevor sie zu H+K kam, war sie Geschäftsführerin bei JP KOM und davor sechs Jahre lang CEO von Edelman, wo sie die Übernahme und Fusion mit ergo Kommunikation überwachte. Nach ihrem Studium begann sie ihre Karriere als Beraterin bei der Agentur Kohtes und Klewes (jetzt Ketchum). In den folgenden Jahren arbeitete Susanne für Unternehmen wie Schering, Hoechst und Aventis CropScience. Als Leiterin der Kommunikation und Marktdienstleistungen war sie unter anderem für die strategische Kommunikationsunterstützung bei Fusionen und Übernahmen zuständig. Im Jahr 2000 wechselte sie zum Chemieunternehmen Cognis und übernahm als Vice President Corporate Communications die Leitung der weltweiten Unternehmens- und Nachhaltigkeitskommunikation. Nach der Übernahme von Cognis durch BASF im Jahr 2010 war Susanne als Vice President Corporate Brand Management bei BASF in Ludwigshafen für das globale Markenmanagement verantwortlich. Susanne ist eine zertifizierte systemische Beraterin und Change-Expertin. Sie hat viele Jahre internationale Erfahrung in Kommunikation, Marketing und Nachhaltigkeit, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Agenturseite. Darüber hinaus ist sie Mitbegründerin des deutschen Netzwerks „Global Women in PR“ und hat als Mitglied des erweiterten Vorstands die Initiative „Next Gen Leadership“ aufgebaut.



Lilian Matischok hat einen Abschluss in Maschinenbau und ist von Beruf systemische Denkerin und Entwicklerin. Ihre bevorzugte berufliche Aufgabe ist es, die Punkte von Geschäftsstrategie, Produktarchitektur und Organisationsentwicklung zu ganzheitlichen Transformationsprogrammen zu verbinden. Sie arbeitete über 20 Jahre als Managerin, Ingenieurin und interne Beraterin bei der Robert Bosch GmbH im Automobil- und im Industrietechnikgeschäftsbereich. Seit 2020 unterstützt sie als freiberufliche Beraterin für Fertigungsunternehmen bei der Transformation von einem traditionellen Geschäft mit greifbaren Produkten hin zu digitalen und serviceorientierten Geschäftsmodellen und bei der erfolgreichen Zusammenarbeit in plattformbasierten Ökosystemen.



Mersida Ndrevaaj ist eine Architektin und Stadtplanerin, die derzeit an einer Promotion in Stadtplanung und öffentlicher Politik an der IUAV Universität Venedig arbeitet. Ihr berufliches Ziel ist es, die bebauete Umwelt durch einen multidisziplinären, forschungsbasierten und menschenzentrierten Designprozess besser zu gestalten. Zu diesem Zweck ist sie an mehreren akademischen Forschungsprojekten beteiligt und arbeitet im Bereich der Umweltpsychologie.



Reto Püringer hat mehr als 20 Jahre in der Banken- und Versicherungsbranche gearbeitet. Er hat verschiedene leitende Positionen in globalen Unternehmen innegehabt. Seine praktische Erfahrung reicht von der Strategieentwicklung, Geschäftsmodellgestaltung, Produkt-/Angebotserstellung/-management, unternehmensweites Portfoliomanagement, Programm-/Projektmanagement, Betriebs-/IT-Management und großangelegter Programmumsetzung bis hin zu Finanz-/Aktuarmanagement über verschiedene Geographien und Zeitzonen, Hierarchien und Einheiten, Kulturen und Systeme. Reto hat multinationale und multikulturelle Veränderungs- und Transformationsbemühungen auf der ganzen Welt geleitet und Teams verschiedener Größen sowohl vor Ort als auch aus der Ferne gemanagt. Reto hat einen Abschluss in Wirtschaftsinformatik und Marketing und hat einen Executive MBA an der Universität Zürich abgeschlossen.



Benjamin Rausch begann vor mehr als zehn Jahren mit der Leitung globaler M&A-, Aktien- und Unternehmensfinanztransaktionen. In den letzten fünf Jahren hat Benjamin Rausch das Performance Management von Unternehmen vorangetrieben und Software für Finanzorganisationen entwickelt, die eine schnellere und effektivere strategische und finanzielle Entscheidungsfindung ermöglicht. Benjamin schloss sein Studium ab und promovierte in Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt auf zukunftsorientierten Unternehmensbewertungstechniken. Danach trat er in die globale Beratungspraxis von Rothschild in Frankfurt ein und wechselte später zur Münchener Rückversicherungsgesellschaft in München.



Ehssan Sakhaee ist ein leidenschaftlicher Pädagoge, Ingenieur, Philosoph und Karikaturist, der derzeit Dozent und Direktor des UG Leadership Programms an der Fakultät für Ingenieurwissenschaften an der Universität von Sydney, Australien, ist. Seine Interessen und Leidenschaft liegen im Bereich der persönlichen und Führungsentwicklung und helfen Menschen, ein sinnvolleres Leben zu führen. Er erhielt seinen Bachelor und PhD in Ingenieurwissenschaften von der Universität von Sydney in Australien. Seine Karriere umfasst Ingenieurwesen, Management und Führungsberatung sowie Forschung und Hochschulbildung in Japan, USA und Australien. Er hat Arbeiten im Bereich Ingenieurwesen, Führung und Management im Projektmanagement sowie Geschichten und Gedichte veröffentlicht.



Jürgen Scherer hat einen MBA und einen Dokortitel von der Universität zu Köln in Deutschland. Er hat 30 Jahre umfassende Branchenerfahrung in Führungspositionen für globale Unternehmen in Deutschland und den USA, nämlich das FMCG-Unternehmen Henkel, das Spezialchemieunternehmen Cognis und das Industrieverpackungsunternehmen Mauser. Er war im Vorstand von Cognis, war der gesetzliche Vertreter von Cognis Deutschland und hat als Cognis Group Vice President den Bereich Corporate Sales/Key Account Management sowie die Organisation der Supply Chain Services geleitet. Er hat verschiedene Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften und Lesern veröffentlicht und hat Business-to-Business-Management-Themen an führenden Business Schools und internationalen Konferenzen präsentiert. Seit 2019 ist er Business Consultant und Coach bei www.bxb-exchange.com.



Marie Theres Schmidt studiert Gesundheitsökonomie an der Universität Rotterdam und der SDA Bocconi School of Management, wo sie 2012 ihren Abschluss machte. Sie spezialisierte sich im Laufe ihrer beruflichen Karriere auf den Marktzugang von Arzneimitteln und Medizinprodukten und leitete Preis- und Erstattungsprozesse für innovative Medikamente und Medizinprodukte für globale Unternehmen. Als Direktorin für Marktzugang und Regierungsangelegenheiten bei EDWARDS LIFE SCIENCES entwickelt sie Strategien, um den Patienten den Zugang zu innovativen, erstklassigen medizinischen Technologien zu gewährleisten, während sie sich politisch für strukturelle Herzkrankungen einsetzt. Ihre Projekte werden durch starke, funktionsübergreifende Zusammenarbeit über organisatorische Einheiten und Gesundheitsbehörden hinweg vorangetrieben, wobei immer mehrere Disziplinen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Mit ihrer internationalen Arbeitskultur managt sie effektiv diverse Teams und Projekte in sich verändernden Umgebungen.



Lisa Schulze arbeitete als Bildungsexpertin in einer Reihe von Tageseinrichtungen von FABIDO (familienkomplementäre Bildungseinrichtungen für Kinder in Dortmund), in denen sie sich um Kinder zwischen 0 und 6 Jahren kümmerte, zuletzt als stellvertretende Leiterin. Während dieser Zeit schloss sie auch ihr Masterstudium in Elementarbildung und Management in Sozialwirtschaftlichen und Diakonischen Organisationen ab. Eines der Hauptfächer war das Change Management. Dem folgte eine weitere Ausbildung als systemische Beraterin und dann ein Wechsel zur Personalentwicklung bei FABIDO.



Jan Sølberg verbrachte die ersten 15 Jahre seines Arbeitslebens in der ICT-Branche als Trainer, Leiter, Projektmanager und Berater und die nächsten 15 Jahre als Berater für Organisationsentwicklung, spezialisiert auf Verbesserungs- und Veränderungsprozesse, Führungskräfteentwicklung und Coaching. Heute ist Jan ein Senior Berater und Partner bei Innotiimi-ICG (Integrated Consulting Group) und Präsident des norwegischen Ablegers der International Coaching Federation (ICF). Inspiriert von aufkommenden agilen Trends in der Softwareentwicklung, die sich auf eine engere Kundenbeteiligung und kürzere Entwicklungszyklen konzentrieren, überträgt er diese Elemente auf das organisatorische Leben und integriert sie in seine professionelle Arbeit, da er dort eine enge Verbindung mit seinen Kunden spürt.



Thomas Thirolf wurde 1963 in München geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg. Nach seinem Abschluss absolvierte Thomas ein Trainee-Programm bei der Hypobank und arbeitete anschließend in der Kredit- und Firmenkundenabteilung. Er war auch im zentralen Projektbüro während der Fusion von Hypobank und Vereinsbank tätig. Thomas trat 2001 in die Munich Re ein und wurde Leiter Finanzen/Erstversicherung. 2006 wurde er Leiter des Konzerncontrollings. Seine Hauptverantwortlichkeiten sind das Kapitalmanagement (Dividenden, Aktienrückkäufe), das Performance- und Investmentcontrolling der Geschäftsfelder Rückversicherung und Erstversicherung sowie die Entwicklung von wirtschaftlichen Steuerungsmethoden. In dieser Funktion berichtet er an den Group CFO und Vorstandsmitglied, Dr. Christoph Jurecka. Seit den letzten 5 Jahren ist Thomas weiterhin für die Digitale Finanzplattform verantwortlich, die von Benjamin Rausch aufgebaut und geleitet wurde.



Stefan Turnwald hat mehr als 20 Jahre Erfahrung als Experte für funktionale Exzellenz und Lern- und Entwicklungsprozesse in der Pharmaindustrie. Er begann seine Karriere als Handelsvertreter. Nach dem Wechsel in die Lern- und Entwicklungsabteilung erweiterte er kontinuierlich seine Verantwortungsbereiche und den geographischen Umfang seiner Aktivitäten. Stefan wird von der kontinuierlichen Transformation und Verbesserung der Schnittstelle des pharmazeutischen Betriebs zu externen Stakeholdern angetrieben. Mit seinem ganzheitlichen Ansatz strebt Stefan nach der Transformation von Organisationsstrukturen, Funktionen und Geschäftsverfahren für eine patientenzentrierte und kundenorientierte Arbeitsweise. Er hat mehrere Veränderungs- und Geschäftstransformationsprojekte auf lokaler, regionaler und globaler Ebene geleitet und dazu beigetragen. Seine Karriere umfasste Rollen und Projekte in etablierten Betrieben verschiedener Größen sowie in Start-up-Organisationen. Stefan studierte Biologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Deutschland. Derzeit arbeitet und lebt er in der Zentralschweiz.



Jutta Wenzl ist Leiterin der globalen Personalabteilung bei der KraussMaffei Group, einem Hersteller von Maschinen und Systemen für die Produktion und Verarbeitung von Kunststoffen und Gummi. Nach ihrem Betriebswirtschaftsstudium begann sie ihre Karriere bei Henkel und trat von Anfang an bei Cognis ein, als es von Henkel ausgegliedert wurde. Während ihrer Zeit bei Cognis hatte sie mehrere operative und strategische HR-Rollen inne. Nach der Übernahme durch BASF unterstützte sie die Integration von Cognis und war für die globale HR-Integration verantwortlich, bevor sie zu H.C. Starck wechselte, einem führenden Anbieter von Technologiemetallen, als Leiterin der globalen Personalabteilung. Jutta ist eine zertifizierte systemische und hypno-systemische Beraterin und Veränderungsexpertin. Sie hat viele Jahre internationale Erfahrung im Personalbereich, insbesondere in der Personal- und Organisationsentwicklung.



Georg Wiesinger entwickelt und realisiert innovative Produkte für die Inneneinrichtung. Sein Fokus liegt auf integralen, synergetischen Lösungen für Akustik, Beleuchtung und Kühlung in Räumen mit besonderen Herausforderungen, z. B. für Großraumbüros. Er hat umfangreiche Projekterfahrung als Ingenieur, Architekt und Facility Manager und ist ein Allrounder für die besonderen Herausforderungen ganzheitlicher Lösungen entlang des Immobilienlebenszyklus. Er promovierte in Maschinenbau und ist ein Spezialist für prozessorientierte Planung und Qualitätsmanagement. Nach führenden Rollen in Forschung und Industrie gründete er seine eigene Firma BPE GmbH.



Peter Wollmann ist seit fast 40 Jahren ein verantwortlicher Manager, Initiator, Mentor und Vermittler bei großen, überwiegend globalen Transformationen und strategischen Entwicklungen. Seine Spezialgebiete sind die Implementierungen des Drei-Säulen-Modells in Organisationen und fokussierte Einstellungsprüfungen zur Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen und zur Erleichterung von Optimierungsmaßnahmen. Seit 2017 arbeitet Peter selbstständig an organisatorischen Projekten und Zukunftsinitiativen. Nach seinem Studium der Mathematik und Physik an der Universität Bonn begann er seine berufliche Laufbahn bei Deutscher Herold, damals Teil der Versicherungsgruppe der Deutschen Bank. Später übernahm er die strategische Führung und war zuletzt Programmleiter für globale Transformation bei der Zurich Insurance Company (ZIC). In seinem beruflichen Netzwerk hat er seine Erfahrung und strategisches Denken zur Entwicklung verschiedener führender Unternehmen genutzt. Er ist Autor und Herausgeber einer Reihe von Büchern und Artikeln über Strategie, Führung und Projekt- und Projektportfoliomanagement. Er ist auch der Gründer des Weinunternehmens: VinAuthority.



Julia Zirn ist eine erfahrene Beraterin und Coach bei cidpartners, einer renommierten Organisationsberatung für die Erleichterung und Implementierung von Strategie- und Veränderungsprozessen mit Standorten in Bonn und Berlin. Julia berät Unternehmen, Teams und Führungskräfte aus einer Vielzahl von Branchen, wobei das „Integrieren von Perspektiven“ immer im Mittelpunkt ihrer Kundenprojekte steht. Mit Neugier auf Menschen und einem analytischen Blick für Prozesse und Strukturen erleichtert und berät Julia bei der Entwicklung von leistungsstarken Lösungen für komplexe Herausforderungen. Julia studierte internationale Betriebswirtschaft, Soziologie und Kulturwissenschaften in Frankfurt, London und an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und wurde unter anderem im *Journal für Organisationsentwicklung* veröffentlicht.

Teil I

Einführungskapitel

In den beiden Einleitungskapiteln erklären die Herausgeber den Zweck und den Auslöser für das Buch als eine Weiterentwicklung der Ansätze und Erfahrungen, die zuvor in ‚Three Pillars of Organization and Leadership in Disruptive Times – Navigating Your Company Successfully Through the 21st Century Business World‘ (Wollmann et al. 2020) veröffentlicht wurden, d. h. einerseits erweitern sie den Anwendungsbereich z. B. auf den öffentlichen Sektor, und andererseits konzentrieren sie sich stärker auf Konkretisierung und praktische Anwendung in verschiedenen Branchen.

Darüber hinaus erklären die Herausgeber die Struktur des Buches anhand verschiedener Kategorien von Anwendungsfällen des Drei-Säulen-Modells (Abkürzung: 3-P-Modell). Sie geben einen kurzen Überblick über die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse der verschiedenen Beiträge, rahmen sie ein und machen die gegenseitigen Verbindungen zwischen den Artikeln transparent. Es wird deutlich, dass die Anwendung des Modells, wie im vorherigen Buch beschrieben, weitere wichtige Fortschritte gemacht hat.



Von einer retrospektiven zu einer perspektivischen Sicht

Peter Wollmann, Frank Kühn, Michael Kempf und Reto Püringer

Zusammenfassung

Die Herausgeber erklären den Zweck und den Auslöser für das Buch als eine Weiterentwicklung der Ansätze und Erfahrungen, die zuvor im Buch *Three Pillars of Organization and Leadership. Navigation Your Company Successfully Through the 21st Century Business World* (Wollmann et al., auf Deutsch: *Drei Säulen der Organisation und Führung in disruptiven Zeiten – Navigation Ihres Unternehmens erfolgreich durch die Geschäftswelt des 21. Jahrhunderts*. Cham, Springer, 2020) veröffentlicht wurden, d. h., einerseits die Erweiterung des Anwendungsbereichs auf den öffentlichen Sektor, zum Beispiel, und andererseits eine stärkere Konzentration auf Konkretisierung und praktische Anwendung in verschiedenen Branchen.

Der Grund für den Wunsch, die Arbeit am Drei-Säulen-Modell (auf Englisch im Original “Three-Pillar Model”, im Folgenden abgekürzt als „3-P-Modell“) fortzusetzen, ist der Erfolg bei ersten Anwendungen des Modells in der Praxis und die Ermutigung aus zahlreichen Gesprächen mit Entscheidungsträgern

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

F. Kühn
Dortmund, Deutschland
E-Mail: fk@kuehn-cp.com

M. Kempf
Bad Honnef am Rhein, Deutschland
E-Mail: michael@kempf-cp.com

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

und erfahrenen Nutzern, die die Herausgeber und Autoren des vorherigen Buches erlebt haben. Zusätzlich hat die während des Schreibens des Buches aufgetretene „Corona-Krise“ die Relevanz der drei Säulen, die Stärke des Modells, seine universelle Anwendbarkeit und seinen Wert bei der Suche nach Lösungen, die auch in extremen Situationen gut funktionieren, unterstrichen. Dies beinhaltet das Lernen und Entwickeln für zukünftige Herausforderungen, aber auch das wachsende Bewusstsein der Menschen für den sozialen Zweck von Organisationen, die gemeinsame Bereitschaft, unter unbekanntem Bedingungen zu reisen und zu experimentieren, wie wir unsere Ressourcen auch unter ungewöhnlichen Einschränkungen verbinden können.

In diesem Kapitel wird eine detaillierte Zusammenfassung des 3-P-Modells dokumentiert, insbesondere für alle Leser, die das vorherige Buch nicht gelesen haben.

1 Der Ausgangspunkt

Einige Tage nach der Veröffentlichung unseres vorherigen Buches bei Springer (Wollmann et al. 2020) (Abb. 1), trafen sich eine repräsentative Anzahl der Gemeinschaft – zu diesem Buch und zu dem vorherigen, d. h. alle Herausgeber und eine große Anzahl von Autoren – Mitte Oktober 2019 zu einem Workshop in Montalcino, um die gewonnenen Erkenntnisse zu diskutieren, erste Erfahrungen in der Anwendung und Diskussionen des 3-P-Modells auszutauschen und die nächsten Schritte zu entscheiden (Abb. 2).

Die Entwicklung des neuen 3-P-Modells (für eine schnelle Rekapitulation, siehe unten) und das Schreiben des Buches dauerten mehr als 2 Jahre und erforderten viele persönliche und virtuelle Interaktionen, Erkundungen und Anwendungen, um die notwendige Reife zu erreichen. Was jetzt wie ein ziemlich einfaches und selbstverständliches Projekt erscheint, war am Anfang überhaupt nicht so. Die intensive Beschäftigung und der Ansatz, das Modell Schritt für Schritt zu entwickeln, führten zu ständig neuen Erkenntnissen und Verständnis sowie zu ermutigenden Erfahrungen in Bezug auf die Anwendung des Modells in verschiedenen Kontexten.

Obwohl dieser Prozess anspruchsvoll war, erzeugte er eine hohe Begeisterung in der Gruppe, was einerseits zu einer signifikanten Vergrößerung unserer Gemeinschaft führte und andererseits den starken Willen, das Thema weiter zu verfolgen, hervorbrachte, was bedeutete, ein breiteres Spektrum an praktischen Anwendungen abzudecken, den Anwendungsbereich über Unternehmen hinaus auf Institutionen, z. B. im öffentlichen Sektor, zu erweitern und die gesellschaftliche Relevanz oder den „öffentlichen Wert“ (Moore 1995; Meynhardt 2009) zu betonen – d. h. den Mehrwert für die Gesellschaft als Ganzes über alle Arten von Organisationen hinweg, z. B. Unternehmen, den öffentlichen Sektor, globale und lokale Institutionen, Kirchen und NGOs, zu unterstreichen.



Abb. 1 Das 2020 bei Springer veröffentlichte Buch und die Gemeinschaft der Herausgeber und Autoren

Als Ergebnis der Überprüfung des ersten Buches und des Rückblicks auf den Prozess stimmten alle Mitglieder der Gemeinschaft beim Workshop in Montalcino zu, dass die Erfolgsfaktoren aus dem vorherigen Buch beibehalten werden sollten:

- Starke Verknüpfung der Kapitel und Artikel des neuen Buches mit der täglichen Arbeit und den Erfahrungen der Menschen: Welche neuen Erkenntnisse ergeben sich aus den Perspektiven Nachhaltiger Zweck, Reisender Organisation und Konnektivität bzw. vernetzter Ressourcen? Welche gelernten Lektionen und Erkenntnisse können für zukünftige Situationen und die gesamte Transformation hilfreich sein?
- Vermeidung einer zu strengen, abstrakten und dogmatischen Definition von Ideen, Konzepten und Begriffen, aber Erwartung einer präzisen Klärung, Verständlichkeit und Anwendbarkeit, z. B. durch praktische Fälle.
- Achtsamkeit, kulturelle Aspekte einzubeziehen, die den Erfolg jedes Transformationsprozesses bestimmen: Wie beeinflussen sie die Art und Weise, wie die drei Säulen angewendet werden, und wie sollten die Säulen Wirkung erzeugen?
- Verknüpfung von Autoren und Artikeln mit bestimmten Schnittstellen zur Zusammenarbeit und Abstimmung – das bedeutet, die drei Säulen auf unsere eigenen Aufgaben anzuwenden.



Abb. 2 Eindrücke vom Workshop in Montalcino: Rückblick auf den vorherigen Buchprozess, Annäherung an das neue Buch. (Fotos von Autoren, mit Genehmigung verwendet. Alle Rechte vorbehalten)

- Vielfalt und Freiheit für die Autoren als Voraussetzung für Kreativität beibehalten – aber die Bezugnahme auf das 3-P-Modell sollte verpflichtend sein, um gemeinsames Wissen aus seiner Anwendung zu entwickeln.
- Die Arbeit an unserem Modell und seiner Anwendung erfordert eine lebendige, regelmäßige und häufige Gemeinschaftsdiskussion. Dies beinhaltet Gemeinschaftsveranstaltungen zur gemeinsamen Bewertung der Reife der Artikel und ihrer Abstimmung, die wir auf virtueller Ebene fortgesetzt haben.

An diesem Punkt war der übergreifende allgemeine Zweck des neuen Buches, das 3-P-Modell in noch konkreteren Begriffen zu platzieren, die Anzahl, den Umfang und die Anwendungsbereiche zu erweitern und bisherige Erfahrungen zusammenzufassen.

Dies war vor dem Beginn der „Corona-Krise“, und bevor unsere globale Gesellschaft, nicht nur die Geschäftswelt, gezwungen wurde, eine herausfordernde Reise ins „bekannte Unbekannte“ zu beginnen. Nun hat der Zweck des Buches eine zusätzliche Dimension angenommen, da die Bedeutung und Wichtigkeit der drei Säulen unterstrichen und sogar erweitert werden muss:

- Unabhängig davon, ob es sich um kommerzielle Unternehmen, öffentliche Institutionen, Wissenschaft oder NGOs handelt, scheint es heutzutage unmöglich, ihre Zwecke vernünftig zu definieren, ohne sie mit gesellschaftlichen Anliegen oder ihrem „öffentlichen Wert“ zu verbinden (noch offensichtlicher in der Covid-19-Pandemie, die 2020 begann). Es ist auch nicht möglich, intensive Diskussionen über ihre wirklichen Zwecke in der Zukunft und ihre Beziehungen zueinander, in ihren Ökosystemen und in den globalen Kontexten, zu vernachlässigen oder zu ignorieren. Darüber hinaus könnte das Denken in Kategorien der Risikoanpassung und des Business Continuity Managements die Kalibrierung von Zweckdefinitionen beeinflussen. Daher ist es verständlich, dass der Zweck im Allgemeinen in der Covid-19-Ära und danach neu gedacht werden muss, um potenziell notwendige Änderungen zu verstehen.
- Es ist unmöglich, die Denkweise und das Konzept einer Reisenden Organisation nur als wünschenswerte Option zu betrachten. Eine globale Reise wurde begonnen; wir müssen uns ihr stellen und die Notwendigkeit, sie auf verantwortungsvolle Weise zu managen, in unserem Ökosystem und seinem globalen Kontext. Wir lernen, dass Reisen ins Unbekannte oder sogar ins „unbekannte Unbekannte“ für niemanden vermeidbar sind. Solche Reisen können dramatische Wendungen nehmen, die viele von uns bisher nicht hätten vorstellen können. In der Covid-19-Ära ist jedes Individuum, jede Gruppe und jede Organisation Teil dieser Reise und sollte nach der Pandemie überprüft werden, denn unsere vergangene Normalität wird nicht unsere zukünftige sein. Die globale Krise wird – und das ist offensichtlich – für die meisten Organisationen die wichtigste Phase ihrer Entwicklung und Transition für Jahre sein, selbst wenn sie nur ums Überleben kämpfen. In jedem Fall ist eines offensichtlich: Die Krise wird ein bedeutender Teil der Reisen sein – da auch andere Krisen, wie der Klimawandel oder die Migration, bewältigt werden müssen.
- Es ist unmöglich, die Anforderungen an die Konnektivität und die Verbindungspunkte in der Gesellschaft und in den Ökosystemen der Unternehmen und Institutionen mit ihren weltweiten Partnern nicht neu zu definieren. Die neuen digitalen Kollaborationstools und -praktiken oder die Neukonfiguration von Lieferketten, aber auch politische Einflüsse und globale Krisen, wie beschrieben, sind nicht nur miteinander verbunden, sondern unterstreichen auch die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns über Jahrzehnte hinweg. Wir haben erfahren, dass

die Konnektivität all unserer Ressourcen entscheidend ist, über nationale Grenzen und geschlossene Denkweisen hinaus. Starke übergreifende globale und lokale Gemeinschaften sind wichtiger denn je.

Das bedeutet, dass das neue Buch in der Lage sein wird, wertvolle Anregungen für eine breite Palette von Situationen zu liefern, einschließlich des Umgangs mit katastrophalen Situationen wie der Klimakrise, der Covid-19-Pandemie und „Krisen, die sich auf die globale und nationale Wirtschaft auswirken“, obwohl dies nicht die ursprüngliche Absicht war. Aber wir haben Überlegungen zum Zweck des Buches hinzugefügt, um die Anwendbarkeit zu erhöhen, was bedeutet, auch Krisen als Testfall für das 3-P-Modell zu betrachten.

Solche Krisen sind oft einerseits ein Katalysator für grundlegende Gedanken zur Neukalibrierung der Anwendung des 3-P-Modells in einer Organisation; andererseits können sie als „Beschleuniger“ für bestehende „verborgene oder bekannte systemische Entwicklungen“ wie Digitalisierung oder soziale Wertverschiebungen wirken.

2 Rekapitulation und Weiterentwicklung des Drei-Säulen-Modells

Das Drei-Säulen-Modell (3-P-Modell), das im vorherigen Buch beschrieben wurde, wurde geschaffen, um den dringenden Bedarf von Organisationen in der aktuellen volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt zu decken, adäquate Lösungen für die Frage zu zeigen, wie man sich dynamisch organisieren und managen kann, wie man sich zu einer klaren Richtung und Überzeugung verpflichtet und wie man die wertvollen Ressourcen entwickelt und verbindet, die benötigen werden, um Wirkung und Wert zu schaffen. Dies beinhaltet den Beginn der notwendigen Reise auch dann, wenn noch nicht alle endgültigen Klärungen getroffen wurden, was bedeutet, zu experimentieren, Prototypen zu erstellen und Ideen und Ansätze schrittweise zu testen, um den richtigen Entwicklungsweg zu finden. Jetzt hat die Unsicherheit der VUCA-Welt durch die Covid-19-Pandemie exponentiell zugenommen; Experten schätzen, dass es ein Jahrzehnt dauern könnte, um endgültig darüber hinwegzukommen (was auch immer das bedeutet) und dass die Welt danach möglicherweise anders sein wird in Bezug auf die Kalibrierung der Beziehung zwischen Regierungs- und Gesellschaftssystem, Unternehmen und öffentlichem Sektor, Umwelt- und Wirtschaftsbeziehungen usw. Die Klärung und Ausbalancierung dieser Art von Konnektivität wird eine eigene Reise sein, die neue kollektive Prozesse und Praktiken herausfordert.

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

- *Nachhaltiger Zweck*

Die Mitarbeiter und Teams in der Organisation, aber auch ihre Schlüsselakteure im gesamten Ökosystem und Geschäftsumfeld müssen wissen, wofür die Orga-

nisation steht und welchen unternehmerischen Wert und gesellschaftlichen Beitrag sie schafft. Dies beinhaltet die Reziprozität von Unternehmen, öffentlichen und sozialen Institutionen, Wissenschaft usw.

Der Zweck muss nachhaltig, zuverlässig und konsistent sein, unterstützt von Führungskräften, Mitarbeitern und Stakeholdern und gelebt von wichtigen Vertretern der Organisation. Der Zweck richtet aus, überzeugt und inspiriert die an dem gemeinsamen Vorhaben beteiligten Menschen, gibt ihnen Vertrauen und macht sie stolz, 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 er seine Fähigkeit, Orientierung und Energie zu geben und die Organisation auf ihrem Weg zusammenzuhalten.

- *Reisende Organisation*

Geschäftskonsistenz, strategische Stabilität und strukturelle Kontinuität mit gelegentlichen 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 und immer auf der Suche nach dem besten Weg zwischen Polen, Alternativen und Optionen sind. 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, Bereitschaft zur Veränderung und Bereitschaft zur Leistung zu vertrauen. Menschen in einer Reisenden Organisation sind neugierig, offen, mutig und experimentierfreudig, und sie gehen gut mit Unsicherheit, Stress und unvorhergesehenen Vorfällen um – und sie sind befähigt, schnell selbst Entscheidungen zu treffen und eigenständig zu handeln.

In der Covid-19-Pandemie ist die Reise Teil eines globalen Vorhabens der gesamten Staaten, Wirtschaften, Finanzsysteme, Sozialsysteme usw. geworden, alle von ihnen überfordert und gestresst – es gibt keine Chance, mit der Dynamik nicht zurechtzukommen.

- *Konnektivität bzw. Ressourcen verbinden*

Die Organisation muss sich bewusst sein, dass Wirkung, Wert und Effizienz, aber auch Überleben, vielfache Verbindungen zwischen Menschen, Organisationen und Ökosystemen benötigen; 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; und zwischen Risikomanagement und Geschäftskontinuität. Dies bedeutet, Konnektivität zu managen; unverbundene strukturelle Silos, abgekapselte Kompetenzen und Echokammern zu verhindern; und multilaterales Verhalten und Initiativen in globalen und lokalen Fachgemeinschaften zu inspirieren und zu unterstützen, um 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. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wurde das 3-P-Modell erstellt und seine Anwendung getestet und hauptsächlich im Bezug auf die Geschäftswelt beschrieben. Jetzt, einige Monate später, nach intensiven Diskussionen und Erfahrungen, sind wir überrascht, wie gut das Modell auch auf die aktuelle Covid-19-Pandemie und den öffentlichen Sektor, einschließlich internationaler Institutionen wie der UN, GIZ usw., angewendet werden kann.

3 Reifegradprüfung für Ihre Organisation: Der 3-P-Modell-Fragebogen

Im vorherigen Buch wurde ein Fragebogen entwickelt, um die 3-P-Modell-Bereitschaft einer Organisation auf einfache Weise zu überprüfen. Für eine fokussierte Anwendung des 3-P-Modells auf eine spezifische Organisation, ein Programm oder ein Projekt sollte ein maßgeschneiderter Ansatz gewählt werden, so dass die Bewertungsfragen flexibel an die konkrete Situation und Einstellung angepasst werden müssen. Eine detailliertere Version ist im Anhang dokumentiert. Sie können die Bewertungsfragen über drei Metafragen erkunden:

- Was sind Ihre Bedürfnisse, Ziele und Visionen für jede der Fragen – und wie teilen Sie sie mit Ihrem Team und in Ihrer Organisation?
- Was haben Sie bisher erreicht – und wie erhalten Sie gemeinsame Beweise dafür?
- Was sind die nächsten Schritte auf Ihrer Reise – und wie werden Sie Engagement schaffen?

Das Ergebnis ist ein gemeinsames Verständnis der Reise und ihres Zwecks, wo Sie sich auf der Reise befinden und welche Aufgaben und nächsten Schritte Sie unternehmen müssen. Dies führt auch zu Entscheidungen bezüglich struktureller, prozessualer und praktischer Fragen. Der Zweck dieses Buches ist es nicht, Ihnen perfekte Rezepte zu liefern, sondern hilfreiche Fragen und inspirierende Beispiele. Der Schlüssel ist, die organisatorische Einstellung regelmäßig anhand der Fragen zu überprüfen, unterstreicht die Relevanz von nachhaltigem Zweck, reisender Organisation und verbundenen Ressourcen.

Wie sollte diese Herausforderung in der Praxis angegangen werden? Nach unserer Erfahrung ist es am besten, einfache Werkzeuge und Formate zu verwenden. Wir haben sehr gute Erfahrungen mit, zum Beispiel, Backlogs, Feedback-Praktiken, Reviews und Foren. Das bedeutet, dass Sie ein physisches und digitales Board haben, auf dem Sie Aufgaben sammeln, anzeigen, priorisieren, organisieren und verfolgen können. Kontinuierliche Feedback-Schleifen und Reviews helfen, ein gemeinsames Verständnis dafür zu schaffen, wo Sie stärken, reduzieren, absagen, starten und die Aktivitäten beibehalten können, die auf Ihrer Reise wesentlich