

# Inhaltsverzeichnis

---

Widmung.....	5
Editorial	
<i>Andreas J. Harbig / Thomas Klug</i> .....	9
Navigation in der Welt der Formen	
<i>Dirk Baecker</i> .....	17
Wertschöpfung durch Wertschätzung	
<i>Anselm Grün</i> .....	27
Organisationsdemokratie und die Entwicklung von integrativer Führung	
<i>Kenneth Cloke / Joan Goldsmith</i> .....	39
Mit Erfolg scheitern – das Dilemma mit der Führung	
<i>David A. Schmaltz</i> .....	63
Der blinde Fleck in Führung und Innovation	
<i>Katrin Käufer / Claus Otto Scharmer</i> .....	75
Jenseits der Illusionen	
<i>Gerhard Huhn</i> .....	91
Das Eisbergphänomen	
<i>Craig Stephens / Thomas Klug</i> .....	121
Organisationale Energie	
<i>Heike Bruch / Bernd Vogel / Silja Drack</i> .....	137
Von der Traditionsmarke zur Bewegermarke Sedus	
<i>Bernhard Kallup</i> .....	163

Blick in den Spiegel <i>Julian Martin / Carol Goldsmith / Kristin Hodges / Peggy Parskey</i> .....	173
Eine IT-Organisation im Wandel <i>Klaus-Hardy Mühleck / Christina D. Schlichting</i> .....	189
World Café: Kollektive Kreativität im Kommen <i>Alexander Schieffer / Juanita Brown / David Isaacs / Bo Gyllenpalm</i> .....	209
Das Genuine Contact™ Program – holistischer Ansatz für Unternehmenserfolg <i>Birgitt Williams / Sabine Bredemeyer</i> .....	223
Führung neu verorten <i>Andreas J. Harbig</i> .....	241
Die Autoren .....	251
Stichwort- und Personenverzeichnis .....	261

# Editorial

---

*Andreas J. Harbig / Thomas Klug*

*„Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überlebten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind.“*

*Albert Einstein*

Komplexität und Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft nehmen weiter zu. Die weltweite Vernetzung internationaler Märkte, der demografische Wandel, der Umbruch von Industrie- zu Dienstleistungsgesellschaften und die Verknappung fossiler Energieressourcen sind nur einige Aspekte zunehmender Komplexität. Für Politik und Wirtschaft erwachsen daraus große Herausforderungen. Erfolgreiches Lenken von Unternehmen war auch früher nicht einfach, aber vielleicht übersichtlicher und deshalb in vielen Fällen leichter zu steuern. Der Unternehmensalltag ist heute so vielschichtig, dass es vieler *brains*, unterschiedlicher Wissender, bedarf, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Das Modell „allein bestimmender Patriarch an der Spitze“ funktioniert nur noch in seltenen Fällen. Wie muss Führung heute aussehen? Welche Konzepte sind die richtigen? Gibt es das perfekte Führungsmodell?

Dieses Buch lädt dazu ein, verschiedene Führungskonzepte aus Theorie und Praxis kennen zu lernen. Wir haben sie ausgewählt, weil sie die Herausforderung „Führung“ aus unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachten. Auf den ersten Blick erscheinen sie heterogen, teils sogar widersprüchlich oder utopisch. Aber der zweite Blick lohnt sich – er zeigt, dass sich die hier geteilten Erfahrungen, Konzepte und Theorien ergänzen, in einigen Aussagen sogar decken und so einen Raum der Möglichkeiten für Führung eröffnen. Sie bilden keine Schule, sondern stützen unsere Überzeugung, dass es *die* Formel für Führung nicht gibt. Vielmehr bildet sich Führung in Beziehungen zwischen Menschen und Organisationen, Märkten, Lieferanten und Kunden, Investoren und Eigentümern, zivil-

gesellschaftlichen Interessengruppen und Akteuren. Aus dieser multidimensionalen Beziehungsdynamik entstehen neue Möglichkeiten für nachhaltige Lösungen. Dieses Buch will Anregungen geben – ein vielfältiges Angebot, das die Konvergenz in der Arbeit verschiedener Forscher, Berater und Praktiker beschreibt:

Der Soziologe *Dirk Baecker* von der Universität Witten/Herdecke erläutert Wirk-Zusammenhänge zwischen Computer, Mensch und Gesellschaft. Das innovative Unternehmen des 21. Jahrhunderts werde sich drei Herausforderungen stellen müssen: dem Computer als dritte bahnbrechende Kulturtechnik der Menschheit (nach Schrift und Buchdruck), dem Menschen als der Schnittstelle zwischen Maschine und Idee – „die knappste Ressource von allen“ – und der Gesellschaft, die sich von der „feudalen Ordnung der Tradition und der funktionalen Differenzierung der Neuzeit“ verabschiedet hat. „Keine dieser Herausforderungen ist neu, aber alle drei werden sich dramatisch zuspitzen und alle Formen der Unternehmensorganisation, die wir gegenwärtig für rational und effizient halten, als veraltet kennzeichnen.“ Diese These findet heute schon Bestätigung durch Transformationsprozesse in Unternehmen wie Hewlett-Packard, Volkswagen oder Sedus (Beispiele in diesem Buch).

Dieser Wandel, den wir, wie Baecker meint, in seiner vollen Tragweite erst „erahnen“, beschleicht uns mit einem gewissen Unbehagen. Organisationen und Unternehmen sind damit konfrontiert, spüren die Veränderung. Was gestern gültig war, muss es heute nicht mehr sein. Linear fixe Konstruktionen und darauf basierendes Entscheiden und Handeln sind nicht mehr zeitgerecht. Es gilt hier, andere Dimensionen – oder präziser ausgedrückt – Innovationen des Machbaren zu erschließen.

*Pater Anselm Grün*, Benediktinermönch, Berater und selbst erfolgreicher Unternehmer im Auftrag seines Klosters, empfiehlt den Unternehmen trotz aller technologischen, soziologischen, wissenschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Umbrüche die Rückbesinnung auf abendländisch-christliche Werte, Spiritualität und Ethik als Orientierung. Als noch heute gültigen Leitfaden gibt er Unternehmen die 1.500 Jahre alten Regeln des Heiligen Benedikt von Nursia an die Hand. Er scheut nicht die Behauptung, dass die Wertschätzung eines jeden – Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden – auch der Wertschöpfung als Paradigma der Betriebswirtschaft in die Hände spielt. Einige Beiträge dieses Buches sind – eher implizit als explizit – von einer ähnlichen Werthaltung geprägt, wie sie Grün beschreibt.

Mit seinem Postulat für Werte in Unternehmen ist Pater Anselm Grün kein einsamer Rufer in der Wüste. So ist auch in der Deklaration der Stiftung Weltethos, ins Leben gerufen vom Theologen Hans Küng, zu lesen: „Statt einer unstillbaren

Gier nach Geld, Prestige und Konsum ist wieder neu der Sinn für Maß und Bescheidenheit zu finden!“<sup>1</sup> Er fordert wirtschaftliche Macht im „Dienst an den Menschen“ und Wettbewerb im gegenseitigen Respekt. Laut einer Umfrage des Allensbacher Instituts für Demoskopie aus dem Jahr 2000 fordern 67 Prozent aller Deutschen, dass ein Unternehmer oder Manager neben dem Wohlergehen des Unternehmens auch die öffentlichen Interessen im Auge haben müsse. Eine Emnid-Umfrage aus dem Jahr 2005 bestätigt: Rund 80 Prozent der Berufstätigen erwarten von einem glaubwürdigen Chef, dass er ethische Werte vertritt.

Auch die Autoren *Kenneth Cloke* und *Joan Goldsmith* fordern Werteorientierung in Unternehmen. Anders als beim Theologen Grün liegt für sie die Quelle für Werte nicht in einem religiösen Bezugssystem. Die Berater aus den USA sehen in der Demokratie als Gesellschaftsform die Garantie für wertebasiertes Miteinander. Werteorientierung setze automatisch ein, wenn Unternehmen einen demokratischen Organisationsansatz haben. Denn, so argumentieren sie weiter, in demokratischen Organisationen müssten alle Beteiligten ihre Fähigkeiten ausbauen und verantwortungsvolle, sich selbst leitende Mitglieder eines Teams sein. Cloke und Goldsmith gehen vom aufgeklärten Menschen aus, der als „demokratische Führungspersönlichkeit eindeutigen Einsatz für Werte, Ethik und Integrität verkörpert“.

Darin liegt auch die potenzielle Angreifbarkeit ihres Ansatzes. Bereits Platon subsumierte die Demokratie in die Reihe der Verfallsformen des Staates, in „Politeia“ kritisiert er harsch: „Die angeblichen Vorzüge, die aus der Demokratie resultieren, nämlich Freiheit, Wohlerzogenheit, Großartigkeit und Männlichkeit, müssten eigentlich Willkür, Übermut, Verschwendung und Schamlosigkeit heißen, um den wahren Charakter der Demokratie deutlich zu machen.“ Doch sind die Gedanken von Cloke und Goldsmith nicht als naive Utopie abzutun. Die Gesellschaft für Arbeitswissenschaften bestätigt: „Die aktuelle Entwicklung hat Unternehmenskonzepte hervorgebracht, die Dezentralisierung und Hierarchieabbau mit neuen inner- und zwischenbetrieblichen Organisationsformen verbinden. Nicht mehr allein die Vorgesetzten geben Arbeitsanweisungen und übernehmen die Verantwortung für die von ihren Mitarbeitern ausgeführten Tätigkeiten, sondern kompetente, mit weiten Entscheidungsspielräumen ausgestattete Beschäftigte beschließen über die Art der Aufgabenbearbeitung. Führung wandelt sich von einer eher Anweisungen gebenden und kontrollierenden Funktion hin zu einer Funktion, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beschäftigten fördert.“<sup>2</sup> Für die Führungspersönlichkeit heißt das, sich im Kern neu zu definieren.

---

<sup>1</sup> <http://www.weltethos.org/03-deklaration.htm>.

<sup>2</sup> [http://www.gfa-online.de/memorandum/Inhalt\\_Zukunft.php](http://www.gfa-online.de/memorandum/Inhalt_Zukunft.php).

Wer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Beschäftigten fördern will, muss den Wunsch des „Beherrschens“ aufgeben. Die Einsicht, dass nicht alles kontrollierbar und machbar ist, erscheint schwieriger als erwartet. Auch die eher passive Rolle des „Zulassens“ einnehmen zu können, ist eine neue, oft ungeübte Form des Führens. Das, so *David Schmaltz*, sei ein wichtiger und nicht einfacher Prozess. In Trainings erlernen Manager/innen hauptsächlich unterschiedliche Methoden zur Berechnung der richtigen Antworten. Diese Berechnungen und Aufgaben passen aber nicht immer zu den tatsächlichen Problemen – ein Dilemma inmitten der Wirk-Zusammenhänge von Computer, Mensch und Gesellschaft. „Was tun?“, fragt Schmaltz. Grundlegend seien die Erkenntnis und das „sich Ergeben“ in den Umstand, dass es im Leben immer wieder Situationen gebe, die nicht zu lösen sind. In der Anerkennung der Unlösbarkeit liege die Lösung. Hinter diesem Paradoxon verbirgt sich der Abschied vom „Ich-kann-alles-CEO-Helden“, der an die unbedingte Machbarkeit seines Erfolgs glaubt.

Dass solche CEO-Helden im Prinzip aus dem Gestern heraus leben und deshalb nicht mehr zukunftsfähig sind, postulieren *Kathrin Käufer* und *Claus Otto Scharmer*, Dozenten am Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA. Diese Manager, so die Autoren, handeln aus früheren Erfahrungen heraus. Das aber reiche heute angesichts sich stets verändernder und neuer Aufgaben nicht mehr aus. Schlüsse, die Baecker aufzeigt, überführen diese beiden Autoren in eine Führungstechnologie, die zumindest unter den Führungskräften eine wesentlich stärkere, bereichsübergreifende Zusammenarbeit – „demokratisch, integrativ“ im Sinne von Cloke und Goldsmith – fördert. Führungskräfte müssen sich selbst vom Ballast frei machen und eine „innere Reise“ an den „Quellort“ für Innovationen durch gemeinsames Handeln antreten – nur da stelle sich, frei vom Ego, jene Stille ein, die in sich schöpferische Kraft birgt und zu neuem Handeln befähigt.

Um „schöpferische Kraft“ und deren Quellort geht es auch im Beitrag von *Gerhard Huhn*. Im Fokus seiner Betrachtungen stehen die Mitarbeiter eines Unternehmens. Strukturelle Arbeitslosigkeit vergrößert die Korrelation zwischen Lernen bzw. Ausbildung und Arbeits- bzw. Einsatzchancen. Westliche Industriegesellschaften entwickeln sich von Produktions- zu Wissens- oder Innovationsgesellschaften. Lebenslanges Lernen heißt die zentrale Herausforderung, der sich Mitarbeiter und Führungskräfte heute stellen müssen. Angesichts der demografischen Entwicklung – Schrumpfung der deutschen Bevölkerung – werden Beschäftigte künftig länger arbeiten müssen. Wie kann die Lernkompetenz der Mitarbeiter gesteigert werden, wenn die Lernbereitschaft mit zunehmendem Alter in der Regel abnimmt?

Der Autor beschreibt detailliert den Prozess, den er und sein Team bei einem großen deutschen Automobilhersteller durchlaufen haben. Ziel war es, die Mitarbeiter in einen Zustand zu versetzen, in dem sie effektiv und nachhaltig lernen können. Dabei gingen sie von der Lehre des Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi aus, die besagt, dass der anzustrebende Zustand, weil für Lernen am förderlichsten, der „Flow“ ist. Dieser ist nicht von externen Motivationen abhängig – wie in Unternehmen heute üblich, z. B. durch monetäre Anreize oder auch durch Androhung von Entlassung – sondern ist intrinsisch, selbstmotiviert, vom eigenen Wertekanon geprägt.

Lern- und Erkenntnisprozesse als Grundlage für Managemententscheidungen stehen im Mittelpunkt des Beitrags von *Craig Stephens* und *Thomas Klug*. Traditionelle Analysemethoden scheitern oft an unzureichender Kombination verschiedener Optionen, ihrer Auswirkungen oder gegenseitigen Abhängigkeiten. So lässt sich nicht klar zurückführen oder transparent machen, ob oder warum die Unternehmensleistung bei der einen oder anderen Entscheidung profitiert oder Schaden nimmt. Umfassende Simulation unterschiedlicher Szenarien geht über intuitive Entscheidungsgrundlagen hinaus und minimiert das Risiko suboptimaler Ergebnisse.

Nicht-lineare und dynamische Unternehmensentwicklungen erfordern eine fundierte Unterstützung der Managemententscheidungen – Unternehmensleistung basiert auf einem komplexen Netzwerk interner und externer Rückkopplungsschleifen. Der Beitrag zeigt die Verknüpfung verschiedener Stellhebel und die Notwendigkeit, neuen Anforderungen mit neuen Methoden zu begegnen. Stephens und Klug postulieren eine Ergänzung statischer, isolierter und nur beschreibender Key-Performance-Indikatoren durch dynamische, integrierte und wirklich erklärende „Key-Performance-Treiber“. Ein Fallbeispiel zeigt mitunter unerwartete Konsequenzen von Entscheidungen und deren dynamische Wechselwirkungen. Eine neue Methodologie, die Unternehmen als lebende Systeme versteht, unterstützt die Sicherung nachhaltiger Leistungsfähigkeit.

Während im Flow Höchstleistung aus dem Fließen persönlicher Energie resultiert, handelt der Beitrag der Autoren *Heike Bruch*, *Bernd Vogel* und *Silja Drack* von organisationaler Energie – der Frage, wie man Organisationen gestalten muss, um hohe Energie und Leistung in ihr zu erzeugen. Eine Schlüsselrolle im Energiemanagement in Unternehmen – neben der Werteorientierung von Führungskräften im Sinne von Grün – haben die Human-Resources-Abteilungen. Ihre Aufgabe ist es, die Menschen, das „Humankapital“ zum wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens zu machen. Das Team vom Institut für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen beschreibt empirisch erarbeitete organisationale Energien von Unternehmen: resignative Trägheit,

korrosive Energie, angenehme Trägheit, produktive Energie. Sie leiten daraus zentrale Herausforderungen ab und definieren die Rollen und Aufgaben von Human Resources Management für das Energiemanagement. Die theoretischen Ausführungen werden durch zahlreiche konkrete Praxisbeispiele ergänzt und veranschaulicht.

Ein konkretes Beispiel liefert hier der Beitrag von *Bernhard Kallup*. Er berichtet, wie er als Geschäftsführer des Büromöbelherstellers Sedus die Transformation seines Unternehmens aus eher negativer Energie – in Anlehnung an Bruch, Vogel, Drack müsste man von einer Energie zwischen „angenehmer und resignativer Trägheit“ sprechen – zu positiver, produktiver Energie erlebte und beeinflusste. Wie Bruch, Vogel und Drack ausführen und Kallup bestätigt, kann Erfolg träge machen. Das Unternehmen Sedus musste feststellen, dass seine Produkte nicht mehr zeitgemäß waren. Ausgehend von einem einfachen Corporate-Design-Prozess kam es zu einem Re-design, das letztlich viel komplexer als zunächst angenommen war und alle Bereiche des Unternehmens betraf. Ergebnis war eine radikal neue Corporate Identity. Auch hier ist Werteorientierung die Basis für nachhaltiges Gelingen der Umgestaltung, sind Entwicklung und Verfolgung einer Unternehmensvision bei Sedus die Energiequelle für Veränderung.

*Julian Martin, Carol Goldsmith, Kristin Hodges und Peggy Parskey* berichten aus der Praxis von Hewlett-Packard. Vor dem Hintergrund des Mergers mit Compaq im Jahr 2001 galt es, das Unternehmen neu zu konfigurieren. Ein Schlüssel war die Neuausrichtung des Bereichs „Mitarbeiterqualifizierung“ und die entsprechende Schulung der dort beschäftigten Mitarbeiter. Produkt, Dienstleistungen und Ausbildung wurden miteinander verbunden. Die sonst übliche vertikale Organisationsstruktur wurde zu Gunsten eines übergreifenden, interdisziplinären Prozesses neu „konfiguriert“. Neue organisationale Energie konnte so freigesetzt werden, die der Neustrukturierung des Unternehmens förderlich war.

Um Transformation geht es auch bei *Klaus-Hardy Mühleck und Christina D. Schlichting*. Wie bei Baecker beschrieben, müssen Mühleck und Schlichting feststellen, dass gesellschaftlicher Wandel bedingt durch den Computer auch oder gerade vor einem transnational agierenden Unternehmen wie Volkswagen nicht Halt macht. „Organisationen verändern sich permanent“, so die Autoren. Am Beispiel des Bereichs „Informationstechnologie, Prozesse und Organisation“ (ITPO) zeigen sie, wie Volkswagen auf Veränderungen bei den Partnern und Dienstleistungsunternehmen, aber auch auf veränderte Bedingungen im Wettbewerbsumfeld reagiert hat. Sie beschreiben die schwierige Umgestaltung von einer divisionalen zu einer prozessorientierten Organisation einschließlich der nötigen Anpassung von Informations- und Kommunikationssystemen.



In zwei weiteren Aufsätzen werden Methoden vorgestellt, die Unternehmen Werkzeuge für einen tiefgreifenden Systemwechsel und Wandel zur Hand geben.

*Alexander Schieffer, Juanita Brown, David Isaacs und Bo Gyllenpalm* beschreiben die Methode „World Café“ – eine Dialogmethode, die nicht hierarchisch, sondern im Sinne der Autoren Cloke und Goldsmith höchst demokratisch ist. Nach festgelegten Regeln ist jeder Eingeladene aufgefordert, seinen Input zu geben. Die authentische Konversation macht es möglich, Wissen, das üblicherweise individuell und partikulär vorhanden ist, in neues, gemeinsam geteiltes Wissen zu transformieren. World Café macht Organisationen zu Think Tanks.

Die Methode bildet auch ein Modul im Genuine Contact Program, das von *Birgitt Williams* entwickelt wurde. Williams und *Sabine Bredemeyer*, die ebenfalls mit dieser Methode arbeitet, betonen den „holistischen“ Ansatz. Sie gehen wie Bruch, Vogel und Drack davon aus, dass das Humankapital heute den wichtigsten Wert von Unternehmen darstellt. Dort sind aber auch die Quellen für Misserfolge angesiedelt: Ängste, mangelnde Motivation der Mitarbeiter, fehlende oder zurückgehaltene Kreativität. Um diese Barrieren abzubauen, setzt das Genuine Contact Program auf verschiedenen Ebenen an. Grundlegend sei aber – als erster Schritt vor Trainings und Workshops – die Verpflichtung der Führung, eine Organisation zu entwickeln, „die Mitarbeiter schätzt, anerkennt und weitestgehend in Entscheidungsprozesse einbezieht“.

So unterschiedlich die Methoden, die Herangehensweisen, die theoretischen Ansätze der Autoren dieses Buches erscheinen mögen, eines ist ihnen gemeinsam: Sie sind überzeugt, dass Führung im 21. Jahrhundert anders definiert werden muss als noch vor einigen Jahren: Das führt zum grundsätzlichen Paradigmenwechsel weg vom **Chief Executive Officer**, der in der reinen Lehre „top-down exekutiert“, hin zum **Chief Enabling Officer**, der im Sinne einer *Dynamic Balanced Scorecard* führt, was ermöglicht, die richtigen Handlungsoptionen zu identifizieren, Lösungen zielgerichtet umzusetzen, Erfolge zu feiern sowie mit Mitarbeitern und Kunden ständig Innovationen zu generieren. Dieser **CEO** ist geleitet von der Überzeugung, dass Werte und Ethik für sein tägliches Wirken unerlässlich sind – denn nur auf dieser Basis ist heute Führung dauerhaft und nachhaltig gestaltbar: „Begegne Veränderungen mit offenen Armen, aber verliere dabei nicht Deine Wertmaßstäbe“, sagt der Dalai Lama. Der Wege gibt es viele. Wir stellen Ihnen einige vor und möchten damit zum Dialog anregen.



## Die Autoren

---

**Baecker Dr., Dirk,**

geboren 1955, studierte Soziologie und Nationalökonomie in Köln und Paris. Nach seiner Promotion und Habilitation im Fach Soziologie lehrt er seit 1996 Unternehmensführung und seit 2000 Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte sind allgemeine soziologische Theorie, Organisationsforschung und Managementlehre. Seit 2000 ist er Mitgesellschafter des Management Zentrums Witten.



**Bredemeyer, Sabine,**

ist seit 2003 zertifizierte Genuine Contact™ Program-Beraterin und Trainerin. Nach 13 Jahren als Unternehmerin arbeitet sie heute als Coach, Beraterin und Moderatorin unter dem Namen Bredemeyer & Friends. Zusammen mit internationalen Kollegen ist sie für mittlere und große Unternehmen sowie für internationale Organisationen tätig. Sie verfasste Beiträge in Büchern und Fachzeitschriften zu den Themen „Ganzheitliche Unternehmensentwicklung“ und „Großgruppen-Interventionen“. Sie bildet darüber hinaus Kollegen im Genuine Contact™ Program sowie in verschiedenen Großgruppen-Methoden aus.





**Bröcker, Monika,**

bis 2006 bei PA Consulting Group im Bereich People and Organizational Change tätig. 2005 wechselte sie von Frankfurt nach Los Angeles, wo sie nun als selbstständige systemische Beraterin tätig ist. Sie hat umfangreiche Erfahrungen in Coaching, Moderation von Workshops und Großgruppen (insbesondere Worldcafés), Personal- und Organisationsentwicklung, Teambuilding, Konfliktmanagement, Training & Entwicklung sowie Kommunikation. Monika Bröcker hat mit Heinz von Foerster das Buch "Teil der Welt" geschrieben und ist Gast-Herausgeberin der Heinz von Foerster Memorial Ausgabe der Zeitschrift "Kybernetes" sowie Herausgeberin der Heinz von Foerster Online Festschrift "Human Becoming - Becoming Human".



**Bruch Professor Dr., Heike,**

ist Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen. Sie leitet das Organizational Energy Program (OEP) sowie das International Study Program (ISP) der Universität St. Gallen und hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von Top Job inne.



**Cloke, Kenneth, und Goldsmith, Joan,**

arbeiten als organisationale Berater und Mediatoren. Sie haben gemeinsam zahlreiche Bücher und Schriften veröffentlicht u. a. „Resolving Conflicts at Work“; „Resolving Personal and Organizational Conflicts“; „The End of Management and the Rise of Organizational Democracy“ und „The Art of Waking People Up“. Joan Goldsmith hat darüber

hinaus am Buch „Learning to Lead“ mitgewirkt und Cloke ist Autor von „Mediating Dangerously and The Crossroads of Conflict“.

**Drack, Silja,**

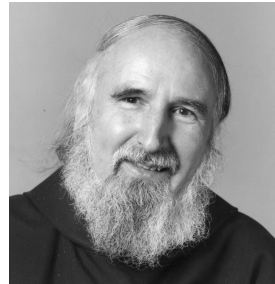
ist Doktorandin von Professor Dr. Heike Bruch und schreibt ihre Dissertation im Themengebiet von Human Resource Management und Leadership. Sie arbeitet als stellvertretende Personalleiterin bei einem schweizerisch-amerikanischen Maschinenbauunternehmen.

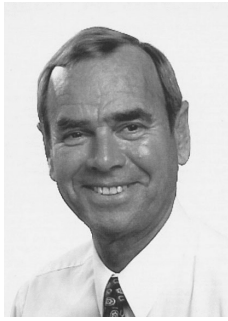
**Goldsmith, Carol,**

zählt zu den führenden Beraterinnen im Bereich Design von Lern- und Entwicklungsangeboten sowie -technologien und wurde in ihrer 33-jährigen Karriere mit mehreren internationalen Preisen ausgezeichnet. Sie lehrte an der Universität von Nevada, Reno, am Sierra Nevada College und an der Universität San Francisco. Derzeit arbeitet sie für Hewlett-Packard als Global Processes Program Manager. Carol Goldsmith ist Mitglied in der International Society for Performance Improvement (ISPI) und in der American Society for Training & Development (ASTD).

**Grün, Pater Anselm,**

geboren am 14.01.1945. Unmittelbar nach dem Abitur trat er 1964 der Abtei Münsterschwarzach bei. Nach dem Studium von Theologie und Betriebswirtschaft arbeitet er seit 1977 als Cellerar, d. h. wirtschaftlicher Leiter seiner Abtei. Pater Grün gehört zu den meistgelesenen spirituellen Autoren. Seine Bücher haben eine Gesamtauflage von über 14 Millionen Exemplaren erreicht und wurden in mindestens 28 Sprachen übersetzt. Er veranstaltet regelmäßig Kurse zu vielfältigen Themen – von christlicher Lebensweise über Rituale bis hin zu Management. Pater Grün setzt sich in seinen Kursen für Ethik im Management ein.



**Gyllenpalm Ph. D. Bo,**

lehrt als Professor an der Fielding Graduate University von Santa Barbara, California. Als Mitglied des Entwicklungsteams gehört er zu den Mitbegründern des World Cafés. Gyllenpalm arbeitet weltweit als Organisationsberater. Sein Fokus liegt auf komplexen und umfangreichen Projekten. Er war vordem viele Jahre als Chief Executive Officer (CEO) für Unternehmen aus der Philips-Gruppe und aus der Siemens-Gruppe in Schweden tätig.

**Harbig, Andreas J.,**

Mitglied der Geschäftsleitung bei der PA Consulting Group. Seit über 15 Jahren begleitet er Unternehmen in der strategischen Gestaltung nachhaltiger Wertschöpfung und den damit verbundenen Veränderungsprozessen für die Organisation, Führungskräfte und Mitarbeiter. Zuletzt als Partner und Leiter Strategisches HR Management bei PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main, konzernweit verantwortlich für strategische HR Aktivitäten, war er bis 1999 als Senior Vice President bei VEBA AG, Düsseldorf, Leiter Strategisches HR Management & Konzernführungskräfte.

**Hodges, Kristin,**

ist seit 1993 bei Hewlett-Packard tätig. Ihr Fokus liegt auf dem Bereich Ausbildung. Sie war beteiligt an Analysen, Entwicklung, Design, Implementierung und Evaluation von technischen und nicht-technischen Lehrplänen und Lehrunterlagen. Optimale und innovative Anwendung von neuesten Technologien, um effizientes Lernen zu ermöglichen, sind Kristin Hodges ein großes Anliegen. Für ihre e-learning-Pläne wurde sie mit verschiedenen Industriepreisen ausgezeichnet.

**Huhn Dr., Gerhard,**

geboren 1945. Der promovierte Jurist war als Verkaufs-  
direktor einer amerikanischen Kosmetikfirma in der  
Schweiz, als Rechtsanwalt und Verleger tätig. Nach  
mehrjähriger Weiterbildung im psychologischen Be-  
reich arbeitet er seit 1992 als Unternehmensberater und  
Managementtrainer. Er beschäftigt sich seit über 30  
Jahren mit den praktischen Aspekten der Gehirn-  
forschung, speziell mit den Konsequenzen für Lern-  
prozesse, Motivation (Selbstmanagement und Führung),  
Kommunikation und Kreativität. Diese Erkenntnisse setzt er in Beratungstätig-  
keit, in individuellen Coachingprozessen und Seminaren zum alltäglichen Ein-  
satz für Menschen in Organisationen und Unternehmen ein. Huhn lehrt seit 1996  
an der Freien Universität Berlin sowie an der Bauhausuniversität Weimar und ist  
Gastprofessor an der Universität von Concepción in Chile.

**Isaacs, David, ist mit  
Brown, Juanita**

Initiator und Entwickler des World  
Cafés. David Isaacs ist zudem  
Präsident von Clearings Communi-  
cations, einer innovativen Strategie-  
beratung. David war Mitinitiator des  
MIT Organizational Learning Center's Strategic Dialogue on Large Scale  
Systems Change in Zusammenarbeit mit Intel und hat weltweit mit einer  
Vielzahl von Großunternehmen gearbeitet.

**Käufer Dr., Katrin,**

forscht als Research Affiliate an der MIT Sloan  
School of Management und ist Gründungsmitglied  
des Presencing Institute in Cambridge, USA. Ihre  
Forschungsschwerpunkte umfassen soziale Trans-  
formationsprozesse und nicht-hierarchische Führung.  
Als Aktionsforscherin arbeitet Käufer sowohl mit  
Unternehmen als auch mit Nichtregierungsorgani-  
sationen sowie dem United Nations Development  
Program (UNDP) in New York zusammen. Ihr  
Artikel mit D. Ancona „The Comparative Advantage of X-Teams“ wurde als  
„Best Paper“ in der Sloan Management Review mit dem Richard Beckhard  
Memorial Prize, 2003 ausgezeichnet.



**Kallup Dr., Bernhard,**

ist Vorstandsvorsitzender bei der Sedus Stoll AG. Er studierte Maschinenbau an der Technischen Universität München, schloss sein Studium 1979 mit der Prüfung zum Diplom-Ingenieur ab und promovierte 1993. Von 1979 bis 1987 bekleidete Kallup eine leitende Funktion im zentralen Forschungs- und Entwicklungszentrum der VARTA Batterie AG. Im gleichen Unternehmen war er von 1987 bis 1991 verantwortlich für Aufbau und Leitung eines Werkes für OEM-Starterbatterien in Hannover. 1992 wechselte Kallup zur Christof Stoll GmbH & Co. KG Waldshut und war dort bis 1994 Geschäftsführer für Produktion, Logistik und Produktentwicklung. Seit 1995 – einhergehend mit der Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft – ist Dr. Bernhard Kallup Vorstand Technik sowie darüber hinaus seit 1997 Vorstand Markenführung und Vorstandsvorsitzender.

**Klug, Thomas,**

arbeitet als Berater im Frankfurter Büro der PA Consulting Group. Seine Spezialgebiete sind die systemische Strategieentwicklung und -umsetzung sowie eine ganzheitliche, integrierte Begleitung von Organisations- und Personalentwicklung in Veränderungsprozessen. Vor seiner Tätigkeit für PA hat er in verschiedenen Funktionen als leitender Manager in der Automobilindustrie in Europa, Südafrika und USA gearbeitet.

**Martin, Julian,**

ist seit 2002 Mitglied im Global Learning Processes Team bei Hewlett-Packard und verantwortlich für Design und Architektur des „Performance and Learning Solutions Lifecycle“. Er war als Manager des Training Centers maßgeblich im Pre-Merger-Prozess bei Hewlett-Packard in Großbritannien involviert. 2001 verantwortete er die Anwendung von Hewlett-Packard Technology (HPT) in allen HP-Geschäfts- und Herstellungseinheiten. Im Fokus stand die Konsistenz in Anwendung und Lösung des HP-Itanium-Programms.



**Mühleck, Klaus Hardy,**

ist 51 Jahre alt. Mühleck ist seit 2004 Chief Information Officer (CIO) beim Volkswagen Konzern. Zuvor war er bei verschiedenen Automobilherstellern in verantwortungsvollen Positionen tätig, u. a. CIO Group Audi, Seat, Lamborghini, Mitglied des Direktoriums und CIO Automotive bei DaimlerChrysler AG. Mühleck ist Dipl.-Ing. mit Schwerpunkt Prozess- u. Automatisierungstechnik.

**Parskey, Peggy,**

ist seit mehr als 25 Jahren als Beraterin tätig. Sie begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen, hilft ihnen, organisationale Energie zu verbessern, und betreut darüber hinaus auch individuelle Entwicklungsprozesse von Mitarbeitern in Unternehmen. Parskey hat ihr eigenes Beratungsunternehmen „Parskey Consulting“ gegründet. Ihr Fokus liegt vor allem im Bereich Human Resources, Lernen und Entwickeln.

**Scharmer Dr., Claus Otto,**

ist als Senior Lecturer an der MIT Sloan School of Management tätig. Er ist Co-Direktor von ELIAS, einem Programm zur gemeinsamen Weiterentwicklung von Führungskräften, das von der UN Global Compact, der Society for Organizational Learning, dem MIT und globalen Unternehmen initiiert wurde. ELIAS wendet den von Scharmer entwickelten U-Prozess für Innovationen an. Scharmer ist außerdem Gründungsmitglied des Presencing Instituts in Cambridge, USA.

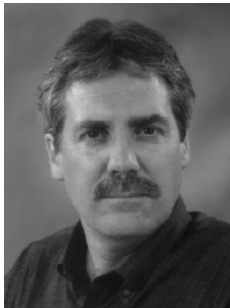


**Schieffer Dr., Alexander,**

ist Managing Partner der CELL Center of Excellence for Leadership and Learning GmbH, einer international tätigen Beratungsgesellschaft. Er ist zudem tätig als Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen, Schweiz, und auch als Leiter des Kompetenzbereichs für International Network Management am Institut für Führung und Human Resources.

**Schlichting, Christina,**

ist 40 Jahre alt. Sie studierte Sinologie, Germanistik und Politikwissenschaft an der Universität Göttingen, Universität Wuhan (VR China) und Universität Hamburg. Danach war sie u. a. tätig als Sales Managerin China, Leiterin der Audi Repräsentanz Beijing und Leiterin Veränderungsprojekt Neuausrichtung ITP&O der Volkswagen AG. Seit Juli 2005 leitet sie das Veränderungsmanagement ITP&O Volkswagen AG.

**Schmaltz, David A.,**

ist der Begründer von „True North“. Die von Schmaltz entwickelte Methode zielt darauf ab, Menschen dabei zu helfen, aus eigenen Quellen heraus, erstaunliche Resultate zu erzielen. Er hat dafür Workshops und experimentelle Trainings konzipiert. Schmaltz hat verschiedene Bücher und Artikel veröffentlicht, u. a. „The Blind Men and the Elephant, Mastering Project Work, How To Transform Fuzzy Responsibilities Into Meaningful Results“.

**Stephens, Craig,**

ist seit 1982 als Berater bei PA Consulting Group tätig. Ausgebildet am Massachusetts Institute of Technology (hier wurde die Wissenschaft von "Business Dynamics" entwickelt), ist er heute einer der international führenden Experten für den Einsatz dynamischer Simulatoren im Management. Seine Erfahrungsschwerpunkte liegen in der Simulation der Performance großer Design-, Entwicklungs- und Konstruktionsprojekte. Er hat zudem die Entwicklung und Nutzung simulations-basierter Systeme zur Förderung von Managementkompetenzen für Führungskräfte geleitet.

**Vogel, Dr., Bernd,**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement, Projektleiter im Organizational Energy Program (OEP) sowie Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

**Williams, Birgitt,**

verfügt über jahrelange, intensive und praktische Erfahrungen in der Etablierung von Open-Space-Organisationen. In Zusammenarbeit mit ihrem Ehemann Ward Williams hat sie das Genuine Contact™ Program entwickelt. Sie hat zahlreiche Unternehmen und Organisationen mit ihrer Methode umstrukturiert und ist mit zwei Preisen für herausragende Managementleistungen ausgezeichnet worden. Bevor sie mit der Open Space Technik in Berührung kam, leitete sie eine große Nichtregierungsorganisation.

