

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Best-of-Edition*



*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS



# Best-of-Denkpausen

Seite 6

## 12 Bilder

Legen Sie eine visuelle Denkpause ein:  
Die Fotoserie «12LVE» des Digitalkünstlers  
Michael Tompert wirft ebenso detail-  
reiche wie entlarvende Blicke auf Hightech-  
Statusobjekte.

Seite 17

## 12 x 12 Worte

Geniessen Sie spannende Rück- und  
Einblicke zu den bisher erschienenen zwölf  
Editionen der Denkpausen, mit jeweils  
zwölf ausgewählten Zitaten zu den folgenden  
zwölf Themen:

- › Zeit & Wandel
- › Wirtschaft & Gesellschaft
- › Führung & Management
- › Mut & Macht
- › Mensch & Arbeit
- › Respekt & Vertrauen
- › Sinn & Werte
- › Beziehung & Beratung
- › Nähe & Fremde
- › Aufbruch & Umbruch
- › Innovation & Mehrwert
- › Krisen & Chancen





## *Das Dutzend ist voll. Weiter geht's.*

*Was Sie in den Händen oder auf Ihrem Display haben, ist bereits die dreizehnte Edition unserer Schriftenreihe «Denkpausen». Der Zauber des Dutzendmasses – von den Sternzeichen über das Duodezimalsystem bis zur Zwölftonmusik – wäre fast schon ein Thema für eine eigene Denkpause. Für uns ist die magische Zwölf ein willkommener Anlass für eine spezielle Best-of-Edition.*

Auf den folgenden Seiten präsentieren wir Ihnen zwölf mal zwölf ausgewählte Zitate aus den bisherigen Editionen, gruppiert zu Themenbereichen wie Zeit & Wandel, Mut & Macht oder Nähe & Fremde. Dies stellvertretend für alle Persönlichkeiten und Meinungen, welche die Welt der Denkpausen bis heute bereichert haben. Bebildert haben wir diese Edition, apropos Bereicherung, mit zwölf Fotografien des deutsch-amerikanischen Digitalkünstlers Michael Tompert. Mit seiner nicht alltäglichen Sicht auf alltägliche Tools fordert er uns heraus, hinter die Fassaden der Technologie zu schauen.

Auch dieser Sonderausgabe liegt somit dieselbe Mixtur zugrunde, die unsere Schriftenreihe in den letzten Jahren zur Lieblingslektüre vieler Entscheiderinnen und Entscheider gemacht hat: das Spannungsfeld zwischen pointierten, gerne auch provokativen Texten zu Management und Leadership sowie kunstvollen, aber keineswegs weniger aussagekräftigen Bildstrecken. Der Zuspruch, den wir von Leserschaft und Experten erfahren, bestärkt uns, diesen Weg auch in Zukunft zu beschreiten.

Im Jahr 2006 als publizistisches Experiment geboren, haben sich die Denkpausen in der Medienwelt etabliert, ohne zum Establishment zu werden. Ich danke allen Lesern und Autoren für das Vertrauen. Vor allem aber freue ich mich, Ihnen schon bald die nächste Edition präsentieren zu dürfen.

Herzlich, Ihr

Mac J. Rohrbach  
Herausgeber

## 12 Bilder.

Was passiert, wenn man ein iPhone mit einer 9-mm-Pistole der Marke Heckler&Koch beschiesst? Zu welchem Ergebnis führt es, wenn ein MacBook und ein Vorschlaghammer aufeinandertreffen? Wie verändern sich zwölf iPods unter der Last einer Diesellok? Die Bildstrecke «12LVE» des Digitalkünstlers Michael Tompert liefert zwölf eindrucksvolle Antworten auf Fragen dieser Art. Es ist ein visuelles Meisterwerk bis ins kleinste Detail. Vor allem aber ist es eine ebenso kritische wie geistreiche Auseinandersetzung mit den Devotionalien unserer Hightech-Kultur.



**Michael Tompert** wurde in Stuttgart geboren und wanderte 1984 nach Kalifornien aus, wo er Grafikdesign an der Academy of Art in San Francisco studierte. Bevor er sich mit seinem Raygun Studio selbstständig machte, arbeitete er im Lava Imaging Team von Apple Graphic Design. Von der Zeit bei Apple ist auch «12LVE» geprägt: Das mit dem Fotografen Paul Fairchild kreierte Werk sorgte international für Schlagzeilen und leitete die Ausstellung «Stylectrical» im Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg ein. [www.tompert.com](http://www.tompert.com)





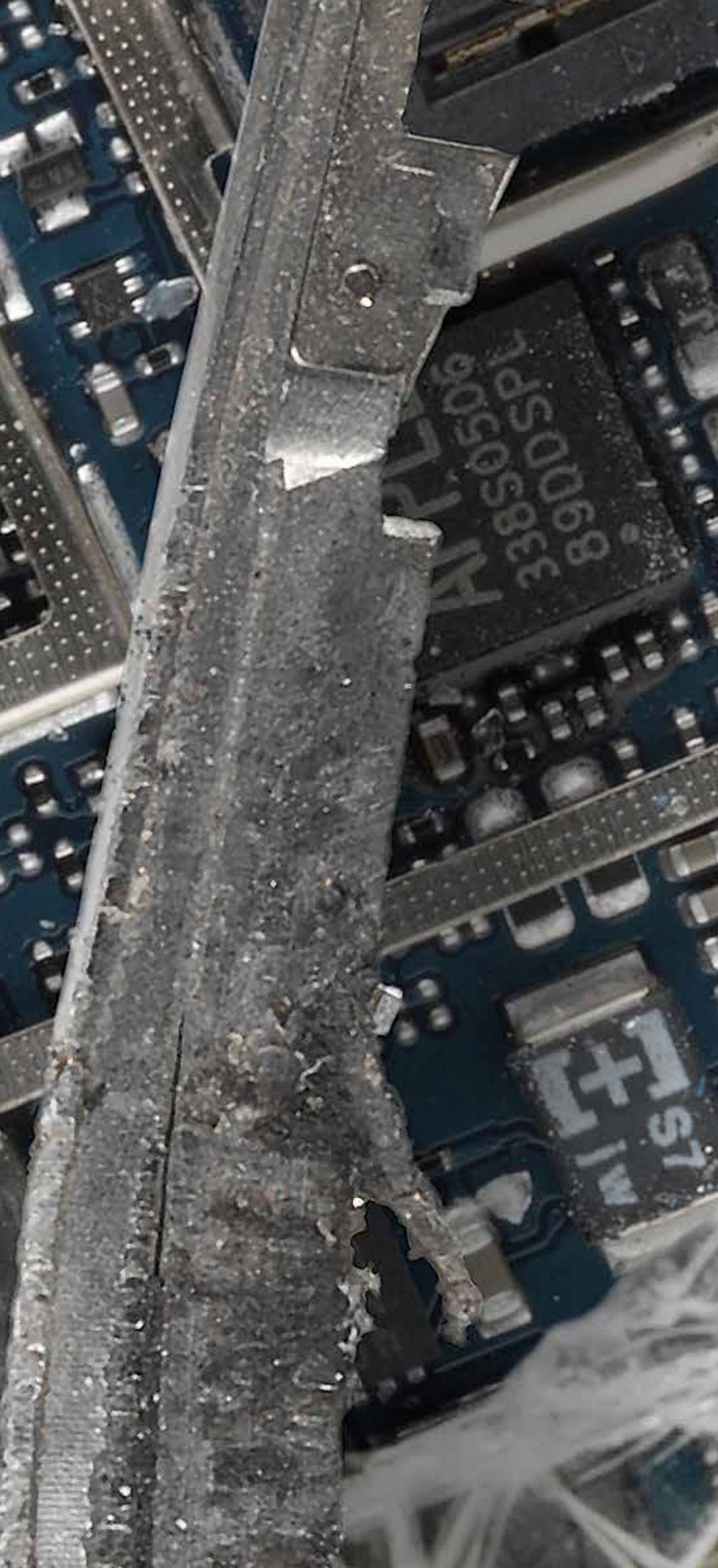












89683E  
1P50509

FT1W  
S7







## ›Zeit & Wandel‹

Unsere Multioptionsgesellschaft ist gekennzeichnet durch chronischen Zeitmangel.

– Peter Gross –

Die Zeit des Universums ist eine Uhr ohne Ziffern. Sie ist ein unvollkommener Versuch des menschlichen Triebes, die Unendlichkeit in Zahlen zu fassen. Als eine Erfindung der Uhrmacher dient sie vor allem diesen. Für den Rest der Menschheit ist sie ein Fluch. Denn je genauer die Uhrmacher die Zeit zu zerstückeln vermochten, desto mehr fehlt sie uns. So rennen zivilisierte Menschen zeitlebens der Zeit nach, die sie nicht mehr haben.

– Urs von Schroeder –

Unser Umgang mit der Zeit hat inzwischen pathologische Züge.

– Helmut Dworschak –

Es gibt die so stark in Anspruch Genommenen, die sich nicht selber besitzen, sondern in Besitz genommen sind. Dann gibt es die müssig Emsigen, die ihre Zeit damit verschwenden, keine Zeit zu haben, und die emsig Müssigen, die ihre Zeit damit verbringen, die Zeit herzubringen – und damit das Leben damit vertun, das Leben vorzubereiten.

– Seneca –

Obwohl die Zukunft so ungewiss ist wie eh und je, wappnet sich die Gegenwart mit aller Macht gegen das altbekannte Schreckgespenst.

– Alexander Müller –

Der Wunsch nach orientierenden Prognosen und Analysen ist nachvollziehbar. Aber es wird immer schwieriger, ein angemessenes Verständnis der Gegenwart zu gewinnen und Trends abzuschätzen. In der Instabilität gilt der Schmetterlingseffekt: kleine Ursache – grosse Wirkung. Diskontinuitäten und revolutionäre Umstrukturierungen gehören zur Tagesordnung.

– Peter Kruse –

In Rom waren die Sklaven daran erkennbar, dass sie rannten. Kein Bürger von Rom rannte. Die Beschleunigung galt als etwas Entwürdigendes.

– Karlheinz Geißler –

## *Zeit & Wandel*

---

E-Mail ist die grösste Verschwendung aller Zeiten. Sie hat zwar die Quantität des Austausches exponentiell gesteigert, aber gleichzeitig ihre Qualität dramatisch verringert.

– Klaus Fischer –

Während vormoderne Gesellschaften reich an Gewissheiten, aber arm an Möglichkeiten waren, sind moderne Gesellschaften umgekehrt reich, überreich an Möglichkeiten und gleichzeitig arm an Gewissheiten.

– Peter Gross –

Nachdem sich die Lebensmitte stark nach oben verschoben hat, ist es eine Absurdität, dass Arbeitnehmer heute nicht später, sondern sogar früher pensioniert werden: meist zwangsweise. Die Einsicht, dass die Lebensarbeitszeit den demografischen Veränderungen anzupassen wäre, hat erst in wenigen Köpfen Eingang gefunden.

– Urs von Schroeder –

Wir brauchen eine tiefgreifende Analyse, warum das kapitalistische System in der jetzigen Form nicht mehr in die heutige Welt hineinpasst.

– Klaus Schwab –

Das meiste reduziert sich auf die Frage: Lang- oder kurzfristig? Wenn Sie langfristig denken, schliessen Sie vieles aus, was von den kurzfristig denkenden Shareholder-Value-Fetischisten hochgelobt wurde.

– Helmut Maucher –

## *›Wirtschaft & Gesellschaft‹*

Die Unterschiede zwischen Arm und Reich, zwischen der Teilhabe an und dem Ausschluss von den Segnungen der modernen Welt werden sich weiter dramatisch verschärfen. Dabei geht es in der Zukunft wohl nicht mehr um das gewohnte Nord-Süd-Gefälle. Der Graben wird tief und quer durch alle Gesellschaften laufen.

– Peter Kruse –

Die Leitideen der politischen Ökonomie haben wir völlig aus den Augen verloren. Die dadurch entstandenen Schäden sind nicht zu übersehen.

– Richard David Precht –

In allen Kulturen ist die Verschwendung weit mehr als ein zynischer Luxus. Sie ist ein Glücksfaktor für alle. Denn auf der Verschwendung, dem kurzfristigen Genuss von Überfluss, beruht das Fest. Und ohne Feste kann keine Gemeinschaft leben.

– Peter von Matt –

Wer Management nicht nur als Systemsteuerung versteht, sondern als Streben nach Erfüllung in einem grösseren Zusammenhang, darf die Realitäten nicht ausblenden.

– Heidi Bohren –

Viele folgen dem Zeitgeist, ohne zu reflektieren, was das genau bedeutet. Ich halte es für falsch, die Mitarbeiter zum Sozialdienst ins Krankenhaus zu schicken. So etwas gehört in die Privatsphäre. Ich bin gegen Anbiederei, aber für soziale Verantwortung.

– Helmut Maucher –

Viele Unternehmen drücken sich heute vor ihrer sozialen Aufgabe, Nachwuchs auszubilden. Sie ziehen es vor, von anderen ausgebildetes und erprobtes Personal zu übernehmen. Diese Haltung ist nicht nur egoistisch, sondern auch kurzsichtig. [...] Unternehmer befruchteten früher den Staat, indem sie ihr Netzwerk und ihr Know-how auch in die Politik einbrachten. Heutige Manager distanzieren sich auf penetrante Art von öffentlicher Verantwortung. Sie wollen zwar von günstigen Rahmenbedingungen profitieren, sind aber nicht mehr bereit, sich für das Gemeinwesen einzubringen. Schade, sie könnten so viele Impulse geben!

– Mac Rohrbach –

Wachstum ist grundsätzlich positiv, koste es, was es wolle. Doch wie lange kann sich unsere Gesellschaft Wachstum um jeden Preis noch leisten? Irgendwann wird der kleine Planet Erde dem Wachstum der Menschheit nicht mehr gewachsen sein. [...] Es wachsen nicht nur Bilanzen, Gewinne, Steuereinnahmen, Autobahnkilometer und weitere schöne Dinge. In den letzten Jahren legten auch andere Bereiche zu: die «neue Armut», der Energieverbrauch, der Verlust an Boden, die Luftverschmutzung und, erwiesenermassen, auch die Klimaerwärmung.

– Walter Vogelsanger –

## Wirtschaft & Gesellschaft

---

Die grösste Aufgabe, die wir in den nächsten Jahren miteinander zu bewältigen haben, ist die Neudefinition gesellschaftlicher Solidarität. Es geht um individuelle und kollektive Überlebensstrategien in einer globalisierten Marktwirtschaft.

– Peter Kruse –

Die Menschheit braucht ein neues Wertesystem, nicht basierend auf Gewalt, Reichtum, Konkurrenz und Bruttosozialindizes, sondern auf Frieden, Wohlsein, Kooperation und dem BNG: dem Bruttonationalglückindex.

– René Schärer –

Die Wirtschaftsleistung von morgen wird nicht mehr vom Kapital, sondern in erster Linie vom Produktionsfaktor ‹Talent› entschieden. Wir bewegen uns also gewissermassen vom Kapitalismus zum ‹Talentismus›.

– Klaus Schwab –

Der Wandel vom Unternehmer mit einem Blick fürs Ganze zu einem CEO mit offensichtlichem Kurzzeitfokus produzierte einen enormen Verschleiss an Ressourcen.

– Mac Rohrbach –

Rentabilität ist der Hauptjob eines Konzernchefs, und diesen Job muss er auch mit Verve ausüben – aber langfristig. Dabei wird er automatisch einkalkulieren, was bloss kurzfristig den Gewinn maximiert, aber langfristig dem Unternehmen schadet. Da spielt das Image eine Rolle, die Motivation der Mitarbeiter, also vieles, das letztlich zum Erfolg einer Firma beiträgt.

– Helmut Maucher –

## ›Führung & Management‹

Führung beginnt bei sich selbst.

– Leonhard Fopp –

Führungsstärke manifestiert sich in Engagement und in den Resultaten, aber auch in der Haltung und Stimmung der Mitarbeitenden.

– Andrea Mutzner –

Wirtschaftliche Notwendigkeit und menschliche Betroffenheit müssen keine Gegensätze sein.

– Jens Oberheide –

Die weichen Faktoren bilden den harten Kern der Entscheidungsprozesse. Nur wer in der Lage ist, die Bewertungskriterien der am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handeln beteiligten Stakeholder zu erfassen und zu analysieren, kann in der Unsicherheit einer globalen Marktwirtschaft angemessen navigieren.

– Peter Kruse –

Ein hoch bezahlter Chef kann schlecht vors Personal treten und fordern: Wir müssen Opfer bringen, wir müssen rationalisieren. Wer soll denn das akzeptieren?

– Helmut Maucher –

Der Typ Kommandeur mag in der Krise effektiver erscheinen. Langfristig wird sich aber der durchsetzen, der auch auf seine Ratgeber hört.

– Eddie Erlandson –

Man überzeugt andere nicht nur durch fachliche Kompetenz, sondern vor allem durch Persönlichkeit.

– Lydia Thea Blau –

Neunzig Prozent der Manager sind nicht nur rational überfordert, sondern auch sozial und emotional.

– Rupert Lay –

Ein guter Chef muss eine Persönlichkeit sein, die sich nicht von systemischen Zwängen bestimmen lässt und sich keinem Diktat beugt.

– Rupert Lay –

Manager überschätzen ihre Macht. Sie glauben, ihre Mitarbeiter verändern zu können. Sie denken, Menschen funktionierten nach dem Kausalitätsprinzip: Wenn ich A sage, dann werden sie A tun. Das funktioniert nicht. Kausal ausgeübte Macht führt im besten Fall zu Gegenmacht.

– Michael Kres –

Viele Top-Manager haben sich in hermetisch abgeriegelte Bunker zurückgezogen, verkehren nur noch unter ihresgleichen und fällen in ihrer keimfreien Luft einsame Entscheide. Abgenabelt von der wirklichen Welt, droht ihnen zunehmender Realitätsverlust.

– Urs von Schroeder –

Wenn man zu viel nachdenkt, schnürt man den Kopf von der Weisheit der Gefühle ab. Klingt esoterisch, ist es aber nicht, denn Emotionen entstehen genauso im Hirn wie Gedanken.

– Rolf Dobelli –

## › *Mut & Macht* ‹

Macht verheisst süsse Glückseligkeit, entfaltet aber auch die Kraft einer zerstörerischen Droge und führt leicht in eine Welt der Illusionen.

– Heidi Bohren –

Macht kann korrumpieren, Karrieren zerstören und den Erfolg eines Unternehmens ernsthaft behindern.

– Anna Catherin Loll –

Man kann Machterfahrung als einen Vorgang beschreiben, bei dem jemand einem den Schädel öffnet und den Teil rausnimmt, der besonders wichtig für Empathie und sozial angemessenes Verhalten ist.

– Dacher Keltner –

Ein positives Menschenbild und die Art und Weise, wie man mit Macht umgeht, sind entscheidende Faktoren erfolgreichen Führens.

– Hans-Lothar Domröse –

Nach Macht zu streben, ist etwas zutiefst Menschliches. Denn Macht bedeutet Freiheit.

– Michael Paschen –

Menschen sind extrem kreativ, wenn es um das Aushöhlen von Macht geht.

– Michael Kres –

Unsere grösste Aufgabe besteht darin, Verantwortung für unser Leben zu übernehmen und in uns schlummernde Talente und Kräfte zu mobilisieren.

– René Marchand –

## *Mut & Macht*

---

Anders als früher ist die Bereitschaft, sich bei Problemen im Beruf durchzubeissen, nicht mehr ausgeprägt. Vielmehr besteht die Tendenz, schon bei den ersten Schwierigkeiten das Handtuch zu werfen.

– Urs von Schroeder –

Der Mensch ist nicht, was er ist, sondern was er aus sich macht.

– Peter Gross –

So manche Topshots erleben, dass sie ihre Lebensmodelle zu Geschäftsmodellen verschlanken. Die Karriere entpuppt sich als eingedämpfter Restentwurf von Leben und ich.

– Betty Zucker –

Authentisch sein heisst, drei Bereiche in Übereinstimmung zu bringen: was ich im Inneren fühle, was ich davon bewusst mitbekomme und was ich davon nach aussen hin sichtbar werden lasse.

– Lydia Thea Blau –

Einer der grossen Mutkiller ist die Angstkultur. In einem Umfeld, in dem Untergebene als reine Befehlsempfänger betrachtet werden und keine Möglichkeit haben, eigene Ideen, Erfahrungen und Vorbehalte einzubringen, können nie optimale Leistungen entstehen.

– Mac Rohrbach –

## *›Mensch & Arbeit‹*

Mir ist nie einer davongelaufen, weil er in Amerika mehr verdienen konnte. Und wenn einer doch bereit ist, für ein gewisses Mehrgeld nach Texas zu ziehen, dann soll er gehen.

– Helmut Maucher –

Die Mitarbeiter müssen zuerst persönlich die Kraft ihrer eigenen Werte erkennen, um auch die Bedeutung der Werte des Unternehmens verstehen zu können. Wenn dieser Schritt vollzogen ist, werden sie zu starken Kräften, um die Werte der Organisation in erfolgreiches Verhalten umzusetzen.

– René Marchand –

Je älter das Gehirn, desto mehr nimmt die spontane Aktivität ab, desto häufiger greift man auf bewährte Muster zurück. Junge Leute haben also im Schnitt eine höhere Spontanaktivität im Gehirn. Sie sind neugieriger und haben es leichter bei Neuerungen. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bei Innovationen erfolgreicher sind. Ältere Menschen haben eine höhere Fähigkeit, mit komplexen Anforderungssituationen umzugehen. Im Laufe des Lebens erlernen wir Strategien, die es uns gestatten, intuitiv das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden.

– Peter Kruse –

Es geht darum, die Vorteile eines respektvollen Umganges miteinander zu erkennen. Wenn ein Unternehmen dieses Prinzip akzeptiert und verinnerlicht, muss es überall gelebt und spürbar sein.

– Mac Rohrbach –

Je komplexer die Arbeitswelt, desto wichtiger werden in der Zusammenarbeit Aspekte wie Sozialkompetenz, Intelligenz, Courage und klare Werte.

– Martina Rummel –

Die Art und Weise, wie eine höhergestellte Person eine rangniedrigere behandelt, sagt sehr viel über ihren Charakter aus. Auch die Art, wie man mit Menschen im Dienstleistungsbereich umgeht.

– Urs von Schroeder –

Zu den Tugenden eines Managers gehört es, Fehler und Unterlassungen selber zu verantworten und die Erfolge des Unternehmens dem Team gutzuschreiben. Leider praktizieren viele Führungskräfte das Gegenteil.

– Peter Gross –

«Hire and fire» ist Ausdruck einer veränderten Wertschätzung des Humankapitals.

– Andrea Mutzner –

Das Prinzip «Posten, Prämie, Prostitution» funktioniert noch immer. Auf der Strecke bleibt die Unternehmenskultur.

– Rupert Lay –

Eine Arbeitswelt ohne Menschenschinder und widerliche Ego-manen entsteht nur dort, wo schon bei der Rekrutierung neuer Kräfte den charakterlichen Voraussetzungen ebenso grosses Gewicht beigemessen wird wie den fachlichen und wo Fragen des zwischenmenschlichen Umganges auch ständiges Schulungs- und Beurteilungsthema bleiben.

– Mac Rohrbach –

Die «richtigen Leute» wachsen – auch wenn sie noch so gute Zeugnisse vorzuweisen vermögen – nicht auf den Bäumen. Man kann sie nicht beliebig in Konfektionsgrössen von der Stange nehmen. Sie müssen zum Zeitpunkt A so selektioniert, in der Zeitspanne B betrieblich und fachlich so aus- oder weitergebildet und mit der nötigen Erfahrung ausgestattet werden, dass sie zum Zeitpunkt C ihre Fähigkeiten in einem vorbestimmten Tätigkeitsfeld voll gereift entfalten können.

– Urs von Schroeder –

Wenn Menschen einfach austauschbar werden, bedeutet dies das Ende der Individualität. Mittelmass scheint gefragt zu sein!

– Andrea Mutzner –

## ›Respekt & Vertrauen‹

Im beruflichen Vertrauensranking stehen die Piloten an der Spitze. Das ist wohl darauf zurückzuführen, weil sie mit ihrem Leben für einen Fehler haften.

– Peter Gross –

In einem Klima, in dem Angst und Hass herrschen, will sich niemand mehr exponieren. Statt lustvoll zu arbeiten, hat die eigene Absicherung höchste Priorität, wird nichts mehr riskiert, trachtet man vor allem danach, nicht aufzufallen und keine Fehler zu begehen.

– Mac Rohrbach –

Man kann keine Person völlig umkrepeln. Aber man kann das Ausdrucks- und Verhaltensspektrum jedes Menschen erweitern, indem man Persönlichkeitsanteile aktiviert, die zwar vorhanden sind, aber bisher vernachlässigt wurden.

– Lydia Thea Blau –

## *Respekt & Vertrauen*

---

Die Mitarbeiter-Loyalität nimmt kontinuierlich ab.  
Die Wechselbereitschaft im Beruf steigt. Der Kampf  
um die besseren Talente wird spürbar härter.

– Peter Kruse –

Eine natürliche Leadership besteht dort, wo Glaubwürdigkeit  
spürbar ist und von den Mitarbeitern auch wahrgenommen  
wird. Glaubwürdigkeit ist ein Produkt der Berechenbarkeit,  
der Kongruenz von Worten und Taten. Sie entsteht dann, wenn  
das Verhalten mit den vermittelten Werten übereinstimmt.

– René Marchand –

Ein Urteil über eine Leistung oder die Kompetenz eines  
Mitarbeiters wird dann akzeptiert, wenn die urteilende  
Person Kompetenzen und Kenntnisse über den zu beurteilenden  
Bereich besitzt oder wenn sie im Rahmen ihrer Rolle  
Entscheidungen fällen muss. Sonst wird es intuitiv abgelehnt,  
weil dem Urteilenden die Legitimation dazu abgesprochen wird.

– Martina Rummel –

Eine vertrauensvolle Führung lässt sich nicht mit Checklisten  
erlernen. Sie setzt eine authentische Leaderpersönlichkeit  
voraus, die tut, was sie sagt, mit realistischen Zielen arbeitet, in die  
Mitarbeiterqualität investiert und für optimale Arbeitsbedingungen  
sorgt. Vertrauen kann nicht verordnet werden, sondern ist behutsam  
aufzubauen. Dies umfasst ebenso eine sehr aktive Information  
und Kommunikation über gesellschaftliche und unternehmerische  
Veränderungen wie das wahrnehmbare Entstehen für moralische  
Werte, die den Unternehmensalltag prägen sollen.

– Leonhard Fopp –

Die heutige Informationsgesellschaft kann nur über  
Vertrauen überleben. Deshalb ist der Bedarf an  
Vertrauen dramatisch gestiegen. [...] Viele Unternehmen sind  
in der Realität «Misstrauensorganisationen».

– Leonhard Fopp –

Das Vertrauen ist von extremer Schwindsucht ergriffen.  
Es lässt sich nur noch selten auf Vertrautes zurückführen.

– Peter Gross –

Loyalität ist keine Einbahnstrasse, sondern eine Frucht  
gemeinsamer Werte, des gegenseitigen Respekts und reziproker  
Wertschätzung. Sie kann nur in einem Klima der Wärme entstehen  
und gedeihen – und nicht in sozialpartnerschaftlicher Eiseskälte.

– Urs von Schroeder –

Eines kann man von beeindruckenden Führungspersönlichkeiten lernen: dass es die kleinen Gesten sind, mit denen man ein verschworenes Team hinter sich scharft, mit dem man – auch wenn der Weg steinig wird – etwas bewegen kann.

– Urs von Schroeder –

Management ist primär Menschenführung. Wer Menschen nicht grundsätzlich gerne hat, ist im Management fehl am Platz.

– Mac Rohrbach –

## › Sinn & Werte ‹

Was heisst Verantwortung in unseren Zeiten der zerbröckelnden Werte und der grassierenden Unverbindlichkeiten? [...] Es kann nicht sein, dass Verantwortungsträger nur die Früchte ihrer Macht ernten, ihrer Haftung jedoch entbunden werden und die Kosten ihrer Havarien von der Öffentlichkeit zu tragen sind.

– Mac Rohrbach –

Ethik und Ökonomie können nicht im Widerspruch stehen, weil sich ethisch verantwortliches Wirtschaften nachhaltig auf den ökonomischen Erfolg auswirkt.

– Rupert Lay –

Durch ein übertriebenes Bonussystem wurde der Manager mit den Interessen des Kapitaleigners assoziiert und dadurch das System pervertiert.

– Klaus Schwab –

Familienunternehmen sind dank ihres traditionellen Ethos – der Summe ihrer Normen, Wertvorstellungen und Prinzipien – heute die Gewinner im Wirtschaftsumfeld.

– Leonhard Fopp –

Werden Menschen aufgefordert, flächendeckend andere zu beurteilen, ist dies eine Verführung zur Anmassung und kann zu kulturellen Flurschäden führen.

– Martina Rummel –

Die Auswüchse des Kulturwandels im Management haben mit dem Verlust der Leitplanken zu tun und führten zu einem Wertezerfall und häufig zur Verwilderung. Ethik und Moral blieben auf der Strecke.

– Mac Rohrbach –

## *Sinn & Werte*

---

Savoir vivre ist oft das Sesam-öffne-dich zum Erfolg. Das erschöpft sich nicht im Beruflichen, sondern geht weit darüber hinaus.

– Wilhelm Kesselring –

Persönliche Werte sind der Schlüssel zu allem, was für uns im Leben zählt. Sinn, Standpunkte, Wegleitung, Orientierung folgen den persönlichen Werteinhalten. Wer sein Leben in Übereinstimmung mit seinen Werten bringt, hat einen idealen Weg gefunden, um seine Persönlichkeit, seinen Stil zu finden und zu entwickeln.

– René Marchand –

Es gibt in einer opulenten Multioptionsgesellschaft nicht zu wenig, sondern zu viele Sinnangebote. Das Gefühl der Leere ist eher ein Gefühl der Orientierungslosigkeit und Depression bei der Fülle, mit der man nicht zustande kommt.

– Peter Gross –

Good citizenship verlangt moralisch sensible oberste Führungskräfte, die mit hoher emotionaler Intelligenz die Interessen der unterschiedlichsten Stakeholder wahrnehmen, ehrlich kommunizieren und entsprechend handeln.

– Leonhard Fopp –

«Systemagenten» werden verunsichert, wenn sie ethisch orientierten Persönlichkeiten begegnen.

– Rupert Lay –

Ein Wort scheint mir vergessen worden zu sein: das Wort Demut.

– Mac Rohrbach –

## *›Beziehung & Beratung‹*

Der Kunde ist nicht mehr nur König, sondern er ist eher zum Diktator avanciert. Die Informations- und Kommunikationswelt ermöglicht ihm dies.

– Ralph Scheuss –

Im Umgang mit Kunden gibt es ein einfaches Rezept, das für alle gültig ist: die Gnade haben, zuzuhören, und den Kunden spüren lassen, dass er wichtig ist. Das ist, so banal es tönen mag, der Schlüssel zum Erfolg. Leider wird das immer wieder vergessen von Leuten, die sich gerne reden hören und lieber sich in den Mittelpunkt stellen als den Kunden.

– Wilhelm Kesselring –

In einer global vernetzten Welt ist die bevorzugte Organisationsform die Bildung von Netzwerken.

Wenn sich Menschen in freier Interaktion, also weitgehend ohne hierarchischen Begrenzungen, miteinander verknüpfen, entsteht eine Intelligenz, bei der das Ganze mehr ist als die Summe der Teile.

– Peter Kruse –

In Netzwerkstrukturen braucht der Einzelne Visionen und Werte, die ihm den Sinn der Arbeit und die Zielrichtung geben. Er wünscht sich aber auch Vertrauen, um innerhalb der ihm gegebenen Rahmenbedingungen ein bestmögliches Arbeitsergebnis zu erbringen.

– Leonhard Fopp –

Manager bezeichnen sich in ihren Assessments als «sozialkompetent». Stehen aber unangenehme Aufgaben an, verstecken sich viele in ihren Bunkern und schicken andere vor, um sich nicht unpopulär zu machen.

– Mac Rohrbach –

Wenn sich Callcenter wie Callgirls schon im Voraus für eine Leistung entschädigen lassen, bei der nicht sicher ist, ob sie auch den Erwartungen entsprechen wird, ist die Gemeinsamkeit mit der Halbwelt bald hergestellt. [...] Heute sind Kundendienste, wo es solche überhaupt noch gibt, veritable Bastionen, um sich Kunden mit allen verfügbaren Mitteln vom Leib zu halten.

– Urs von Schroeder –

Wenn der PC wichtiger wird als der Kunde, wenn dieser also nur noch abstrakt über den Bildschirm wahrgenommen wird, dann beginnen die Kundenbeziehungen zu leiden.

– Wilhelm Kesselring –

Ich frage mich, was in manchen CEOs vorgeht, die mehr Zeit mit ihren Beratern verbringen als mit ihren eigenen Leuten und so abhängig von ihnen werden, dass sie keinen Entscheid mehr ohne deren Segen fällen können.

– Mac Rohrbach –

Die Damen und Herren, die anderen bereitwillig Ratschläge erteilen, wirken ratlos, was ihre eigene Zukunft angeht.

– Julia Löhr –

## Beziehung & Beratung

---

Bei traditionellen Unternehmen, die sich durch eine starke Firmenkultur auszeichnen, besteht ein ausgeprägtes Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen.

– Urs von Schroeder –

Zu den häufigsten Fehlern gehören neben kommunikativen Mängeln Überheblichkeit und Arroganz. Das sind die grössten Beziehungskiller.

– Wilhelm Kesselring –

Durch die oft einsamen Entscheide verstärkte sich nicht nur die Anfälligkeit von Fehlentscheiden, sondern auch ihre Quote in oft dramatischer Weise: mit horrenden finanziellen Konsequenzen.

– Mac Rohrbach –

## ›Nähe & Fremde‹

Wer einen Kulturschock vermeiden und erfolgreich verhandeln will, macht am besten schon frühzeitig seine Hausaufgaben! [...] Chinesen sind hochprofessionelle Dealmaker. Sie verhandeln von Kindsbeinen an über alles in ihrem Alltag und sind versiert mit Tricks, um die Geschäftspartner zu «bewegen». Beobachten Sie deshalb genau, wer was wann sagt, wer Delegationsleiter ist, wer die graue Eminenz spielt oder wer nur als Kofferträger fungiert!

– Ralph Scheuss –

Das Gefühl, sich auf der gleichen Wellenlänge zu bewegen, kann trügerisch sein. Wenn wir uns im Gespräch mit Asiaten befinden, haben wir meist alle die gleichen Ziele, aber in völlig anderen Kontexten und Zeiträumen. Aus diesem Grunde sind die Wege, die zu den gesetzten Zielen führen, oft höchst unterschiedlich.

– Wilhelm Kesselring –

Die neuen Märkte – die der bald stärksten Konsumentengruppe über 60 – gibt es noch gar nicht, weil sich die Vorstellungen an der Vergangenheit orientieren.

– Frank Schirmacher –

Die eigentliche Herausforderung in entwickelten und gesättigten Märkten ist die Notwendigkeit, originelle neue Lösungen zu verwirklichen.

– Peter Kruse –

Schnell lernen wir, dass Papier wohl notwendig, aber keinesfalls hinreichend für Geschäftsbeziehungen in China ist. Papier ist gut, strahlende Gesichter sind besser.

– Ralph Scheuss –

Zu lange sind wir vermeintlichen amerikanischen Idealen nachgehechelt. Blicken wir einmal in die Strassen amerikanischer Städte, wo sich ein immer grösseres Heer vergammelter Gestalten schlotternd um die Suppenküchen scharen. Hand aufs Herz: Wollen wir das wirklich?

– Urs von Schroeder –

Heutige Führungskräfte glauben zwar, global zu denken. Wirklich? Verglichen mit ihren Vorgängern, wirken viele von ihnen – angesichts ihrer engen Denkhorizonte und ihrer begrenzten Fokussierung auf sich und das Unternehmen – verblüffend eindimensional.

– Mac Rohrbach –

Als Westler muss man versuchen, das Guanxi-Konzept zu ergründen. Es handelt sich um ein fein gesponnenes Beziehungsgeflecht von Vermittlern, Respektspersonen, Behördenmitgliedern und Machern, die sich gegenseitig fördern und weiterhelfen. Kaum eine Entscheidung in China ist nicht von Guanxi beeinflusst. Es basiert auf einem langfristig orientierten Gegenseitigkeitsprinzip aus der konfuzianischen Lehre: Wie du mir, so ich dir.

– Ralph Scheuss –

Keine Frage, dass das Produkt die wichtigste Voraussetzung ist, um in neuen Märkten ins Geschäft zu kommen. Das genügt aber noch nicht. Von sehr grosser Bedeutung sind die sozialen Faktoren.

– Wilhelm Kesselring –

Chinesen wissen, dass wir Westler immer gestresst sind. Im Reich der Mitte wird schnell und langsam zugleich verhandelt. Die Leute wissen, wann sie rasch zuschlagen müssen, aber auch, wann es sich lohnt, den Prozess in eine für uns kaum ertragbare Länge zu ziehen.

– Ralph Scheuss –

Das Schlagwort «Globalisierung» sorgte bei vielen für Wirrnis. Es führte vielerorts zu einem schwer kontrollierbaren Expansionswahn und zu einer fieberhaften, mit grosser Unrast verbundenen «Aktivitis» in den Unternehmensführungen.

– Mac Rohrbach –

Das Zentralste im Fernen Osten ist immer, Harmonie herzustellen und aufrechtzuerhalten. Je mehr man sich selber zurücknimmt und die anderen sprechen lässt, desto besser. Der prospektive Kunde muss echte Herzlichkeit und Wärme spüren: eine Wertschätzung, auf der sich Vertrauen aufbaut. Da bekommen kleine, aber ehrliche Gesten oft grosse Bedeutung. [...] Business basiert oft wesentlich auf dem Gefühl menschlicher Übereinstimmung.

– Wilhelm Kesselring –

## ›Aufbruch & Umbruch‹

Organisationen tendieren dazu, sich schneller zu verändern als die davon betroffenen Menschen in der Lage sind, sich selbst zu verändern.

– Andrea Mutzner –

Unser gesamtes Denken orientiert sich am ›Immer Mehr‹. Das ›Immer Besser‹ hat da wenig Platz. Es ist, wie wenn wir versuchten, ein Auto im ersten Gang zu beschleunigen.

– Michael Kres –

Bei der explodierenden Vielfalt und zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit reicht die Intelligenz Einzelner nicht mehr aus, um adäquate Lösungen zu finden. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Um die Gesamtheit der vorhandenen Informationen einbeziehen zu können, wird es immer wichtiger, Formen kollektiver Intelligenz zu nützen.

– Peter Kruse –

Terroristen bomben die Welt vorwärts. Partisanen versuchen, das Rad zurückzudrehen, Kreationisten, überhaupt moderne Menschen, müssen ein Gleichgewicht zwischen den Resten des Alten und den Versprechungen des Neuen finden.

– Peter Gross –

Die Massen haben keine hervorstechende Bedeutung mehr im heutigen Berufsleben. Vielmehr sind es einzelne Menschen und Team-Mitglieder auf allen hierarchischen Ebenen, die mit ihrer Kreativität, ihrer Energie und Kompetenz den Anstoss zum Wandel, zur Innovation und zum Erfolg geben.

– René Marchand –

## *Aufbruch & Umbruch*

---

Der Mensch ist es gewohnt, Veränderungsanliegen mit Kritik zu beginnen. Das limbische System ist schneller in der Kritik als in der Lösung.

– Martina Rummel –

Das System, das uns in die Krise geführt hat, ist längst überholt. Wir werden die Krise auch langfristig nicht überwinden, wenn wir die Notwendigkeit einer Korrektur weiterhin verleugnen.

– Klaus Schwab –

Wechsel der Chefs, sich rasch ablösende Organisationsänderungen und nicht durchdachte neue Projekte, Stellenabbau und -wiederaufbau stören die Kontinuität und bringen Einbussen in der Performance.

– Mac Rohrbach –

Trotz des Trends zu mehr Führungswechseln ist daraus kein positiver Effekt zu beobachten.

– Andrea Mutzner –

Netzwerke sind keine auf Bestand ausgerichtete Beziehungssysteme. Wertvolle Ergebnisse entstehen nur bei hinreichender Instabilität. Für das notwendige Grundrauschen ist es wichtig, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Impulse aufeinandertreffen.

– Peter Kruse –

Ursprüngliche Veränderungen kommen nie von einer Gruppe, sondern von überzeugten, passionierten Individuen, die sich in einer Gruppe durchsetzen und Einfluss geltend machen können.

– Michael Kres –

Statt den Ehrgeiz des eigenen Nachwuchses nachhaltig für Change-Projekte zu instrumentalisieren, wird das Personal durch den Einsatz von teuren, praxisfremden, dafür aber umso arroganter auftretenden Consultants mit meist nur theoretischem Background entmündigt und demotiviert.

– Mac Rohrbach –

## *›Innovation & Mehrwert‹*

Neu ist etwas nur, wenn es nicht voraussehbar ist.  
Sonst wäre es nicht neu.

– Peter Gross –

Kreative Störungen sind das Salz in der Suppe der Netzwerkindelligenz.

– Peter Kruse –

Gute Produkte sind heute keine Garantie, um in der Welt des wilden Wettbewerbs nachhaltig Erfolg zu haben.

– Ralph Scheuss –

Moden und Trends strahlen und erzeugen Wärmezonen.

– Peter Gross –

Der Siegeszug der Mode resultiert aus dem Entstehen nomadischer Lebensformen und dem Aufkommen von durchgewirbelten Massengesellschaften, die es notwendig machen, in anonymen Massen Aufmerksamkeit zu erregen.

– Peter Gross –

Nachdenken ist vordenken. Statt Propheten von gerade in Mode stehenden Modellen auf den Leim zu kriechen, lohnt es sich vielleicht, selber intelligente Lösungen zu entwickeln. Ohne Reflexion entsteht keine Wertschöpfung, weil Schnelligkeit kein sinn- und wirkungsvolles Hinterfragen ermöglicht.

– Mac Rohrbach –

Gewinner-Unternehmen bieten ihren Kunden mehr als blosse Produkte. Sie setzen auf einen kompetitiven Mehrwert, den sogenannten «Hyper-Value». Es geht nicht darum, nur mehr als die Konkurrenzen zu bieten, sondern darum, aus der Sicht des Kunden zu einer echten Alternative zu werden. Ein Hyper-Business überbietet die Norm, übertrifft das Übliche oder das Erwartete. Es bietet dem Kunden einen wahrnehmbaren Mehrwert im Vergleich zu anderen Anbietern.

– Ralph Scheuss –

Mit den virtuellen Werten ist es wie mit der seit Jahrhunderten praktizierten Simulationstechnik. Sie bieten enttäuschungslose Übungsräume.

– Peter Gross –

Die Besser-Strategie fusst auf kontinuierlicher Innovation, besonderem Service oder einem aussergewöhnlichen Preis-Leistungs-Verhältnis.

– Ralph Scheuss –

Wir kaufen meist aus einem unbewussten emotionalen Antrieb heraus und eher selten aufgrund nüchterner Überlegungen.

– Eva Tenzer –

Die Abkehr von sicher geglaubten Werten bedarf eines Umdeutens von Bestehendem. Das beginnt damit, dass die Leute wissen, was sie wollen. Leider ist das relativ wenig der Fall.

– Michael Kres –

Manchmal wundere ich mich darüber, warum gestandene Manager oft wie Teenager jedem oberflächlichen Trend nachlaufen, ohne diesen zu hinterfragen und ohne nach ihrem Wert und den wirklichen Gründen ihrer Probleme zu forschen.

– Mac Rohrbach –

## ›Krisen & Chancen‹

Unternehmen sollten akzeptieren, dass niemand unfehlbar ist. Eine Kultur, in der man sich zugunsten des Unternehmenszieles gegenseitig unterstützt, anstatt sich hinter Hierarchien zu verstecken oder sich gar gegenseitig auszubremsen, ist hilfreich. Deshalb ist das aktive Mitdenken zu stimulieren und wachzuhalten und konstruktive Kritik bewusst zu fördern.

– Hans Georg Schmid –

Manche vertrauen fatalistisch darauf, dass das Undenkbare, dessen Wahrscheinlichkeit rein statistisch gesehen minim ist, nicht ausgerechnet sie treffen wird. In ihrem Schönwetterdenken klammern sie aus, was nicht sein darf, also nicht ist. Trifft sie unglücklicherweise das Schicksal, verpassen sie mit grosser Wahrscheinlichkeit keine Chance, alle nur denkbaren Fehler zu begehen.

– Urs von Schroeder –

Nichts bietet bessere Chancen, ein System zu verbessern, als die unmittelbaren Lerneffekte aus einem offenkundigen Versagen.

– Mac Rohrbach –

Weil das Vertrauen ein Vorschuss auf die Zukunft ist, trifft die extreme Verunsicherung auch dieses.

– Peter Gross –

Nach einer Katastrophe entscheidet sich oft in den ersten Minuten, wie gut oder schlecht ein Unternehmen im Urteil wegkommt. Nachher ist es meist zu spät. Darauf müssen wir uns gedanklich einstellen.

– Urs von Schroeder –

## *Krisen & Chancen*

---

Wie gut ist eine Firmenphilosophie, wenn bewusst oder unbewusst Risiken ausgeblendet werden, auf die man sich zumindest geistig vorbereiten müsste? Denn die wirkliche Qualität eines Unternehmens oder einer Organisation zeigt sich erst dann richtig, wenn man sich in einer Krise bewähren muss.

– Hans Georg Schmid –

Was haben wir von Tschernobyl, Fukushima und der Bankenkrise gelernt? Nichts ausser der absoluten Gewissheit, dass der nächste GAU bereits vor der Türe steht!

– Mac Rohrbach –

Ein Pilot muss immer klären, welche Ausweichmöglichkeiten auf der vorgesehenen Flugroute bestehen, wenn unterwegs etwas passiert. Oder wenn er am Ziel nicht landen kann. Er braucht somit, bereits in der Phase der Vorbereitung, immer zwingend alternative Möglichkeiten, also Ausweichszenarien.

– Hans Georg Schmid –

Der hohe Stand unserer Technik mit ihren schier grenzenlosen Möglichkeiten, auch letzte Risiken auszuschalten, macht unsere Systeme beinahe immun gegen menschliche Unwägbarkeiten. So haben wir begonnen, den unkorruptierbaren Maschinen mehr Vertrauen zu schenken als dem weniger verlässlichen Element, das nicht nur von der Ratio, sondern auch von Gefühlen und Emotionen getrieben ist, dem Biorhythmus und den Launen des Tages ausgesetzt ist.

– Urs von Schroeder –

Restrisiko: Das ist wohl der einfältigste Begriff, den Konstrukteure erfunden haben, um sich von vornherein und auf Vorrat aus der Verantwortung zu stehlen.

– Mac Rohrbach –

Manager schätzen zwar finanzielle Risiken ab, vernachlässigen aber oft operationelle Risiken. Bei Unternehmen, bei denen über Jahre nie etwas passierte, sind oft weder der Wille noch die nötigen Budgets vorhanden, um proaktiv zu handeln und Risiken vor einem möglichen Ereignis zu minimieren.

– Hans Georg Schmid –

Unsere grösste Aufgabe besteht darin, Verantwortung für unser Leben zu übernehmen und in uns schlummernde Talente und Kräfte zu mobilisieren.

– René Marchand –

## Personenregister

Die Management School St.Gallen dankt allen Autorinnen, Autoren und Interviewpartnern, die zu den bisherigen Editionen der Schriftenreihe «Denkpausen» beigetragen haben. Die vorliegende Best-of-Ausgabe enthält Zitate der folgenden Personen:

**Lydia Thea Blau** studierte Kommunikationswissenschaften und Theaterpädagogik und ist als Personal Coach und Trainerin tätig.

**Heidi Bohren** ist Head of Open Programs (Seminare, Lehrgänge und Diplomstudien) der Management School St.Gallen.

**Rolf Dobelli** ist Gründer der Firma getAbstract, Kolumnist in führenden Medien sowie Autor mehrerer erfolgreicher Bestseller.

**Hans-Lothar Domröse** ist Generalleutnant der Bundeswehr und deutscher Vertreter in den Militärausschüssen von EU und NATO.

**Dr. Eddie Erlandson** ist Leadership-Experte, Management-Coach und Berater sowie international erfolgreicher Keynote-Speaker.

**Prof. Klaus Fischer** ist seit über 30 Jahren an der Spitze der Fischer-Gruppe und Träger zahlreicher Ehrentitel und Auszeichnungen.

**Dr. Leonhard Fopp** ist Experte für Veränderungsmanagement und CEO des auf Familienunternehmen spezialisierten Beratungsteams Continuum.

**Karlheinz Geißler** ist Zeitforscher und emeritierter Professor für Wirtschaftspädagogik an der Universität der Bundeswehr in München.

**Prof. Peter Gross** lehrte Soziologie an der Universität St.Gallen und ist Autor mehrerer Bücher zu Gesellschaftsfragen.

**Prof. Dacher Keltner** ist Professor für Psychologie an der University of California und Direktor des Greater Good Science Center.

**Wilhelm Kesselring** war kaufmännischer Leiter der Division Grain Processing des Schweizer Technologieunternehmens Bühler.

**Dr. Michael Kres** ist Experte für Personalmanagement und Gründer der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz.

**Prof. Peter Kruse** ist Psychologe, Unternehmensberater (nextpractice) und Honorarprofessor für Organisationspsychologie.

**Rupert Lay** ist Philosoph, Theologe, Psychotherapeut und Unternehmensberater mit Fokus auf Ethik und Kommunikation.

**Julia Löhr** ist Wirtschaftsredakteurin der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und befasst sich mit Fragen der Unternehmens- und Personalberatung.

**Anna Catherin Loll** ist freie Journalistin (Spiegel, Handelszeitung u.a.) mit Fokus auf Wirtschaft, Internet und Freiheitsrechte.

**Dr. René Marchand** ist Experte für Organisation und Leadership sowie Unternehmensberater mit Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit.

**Dr. h.c. Helmut Maucher** ist Ehrenpräsident des Nestlé-Konzerns, den er als Generaldirektor und Verwaltungsratspräsident zum grössten Nahrungsmittelproduzent ausgebaut hat.

**Alexander Müller** ist freier Journalist (u.a. Frankfurter Allgemeiner Zeitung, Rolling Stone) und Experte für Literatur und Popkultur.

**Andrea Mutzner** ist Experte für internationales Personalmanagement und Partner einer Beratungsfirma für Out- und Bestplacement.

**Prof. Jens Oberheide** ist Atmosphärenphysiker und Forscher an der School of Atmospheric and Space Physics der Clemson University.

**Michael Paschen** ist Experte für Personalmanagement und Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources.

**Mac J. Rohrbach** ist Gründer und Geschäftsführer der Management School St.Gallen und Herausgeber der Denkpausen.

**Dr. Martina Rummel** ist Arbeits- und Organisationspsychologin und wirkt als Beraterin, Facilitator und Coach.

**René Schärer** ist Gründer des Vereins Amigos da Prainha do Canto Verde, der das soziale Projekt in Ceará (Brasilien) unterstützt.

**Dr. Ralph Scheuss** ist Wettbewerbsstrategie, international erfolgreicher Keynote-Redner und Autor mehrerer Strategie-Bestseller.

**Frank Schirmmacher** ist Journalist, Essayist, Buchautor und Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

**Hans Georg Schmid** war Berufspilot und stellte mehrere Weltrekorde in der Kleinfliegerei auf. Er kam 2007 beim Start zu einer Nonstop-Atlantik-überquerung mit einem Eigenbau-Flugzeug ums Leben.

**Urs von Schroeder** ist Experte für Krisenkommunikation, freier Publizist sowie Chefredakteur der Denkpausen.

**Dr. Klaus Schwab** ist Wirtschaftswissenschaftler sowie Gründer und Präsident des World Economic Forum und weiterer Stiftungen.

**Seneca** (Lucius Annaeus Seneca) war ein römischer Philosoph, Schriftsteller, Dramatiker, Naturforscher und Staatsmann.

**Dr. Eva Tenzer** studierte Geschichte, Sprach- und Literaturwissenschaften und ist als freie Wissenschaftsjournalistin tätig.

**Dr. Walter Vogelsanger** ist als Forstingenieur ETH Zürich für Wald und Landschaft in Stadt und Kanton Schaffhausen verantwortlich.

**Prof. Peter von Matt** lehrte an führenden Universitäten und zählt zu den führenden Experten und Autoren für Neuere deutsche Literatur.

**Betty Zucker** ist Expertin für Change und Knowledge Management und begleitet Unternehmen in Veränderungsprozessen.



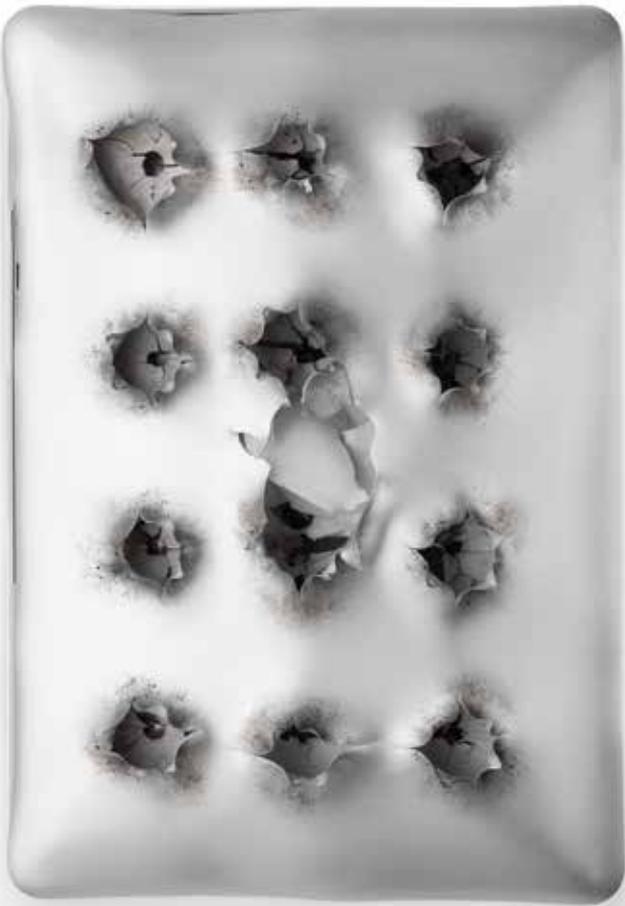


















## *Fortsetzung folgt.*

*Wer regelmässig eine Denkpause einlegt, kommt schneller voran: Weitere Editionen unserer Schriftenreihe, die mit dem Swiss Media Award und dem Best of Corporate Publishing Award ausgezeichnet wurde, finden Sie auf der Internet-Plattform der Management School St.Gallen. Ausgewählte Essays und Berichte stellen wir Ihnen auch als Podcast zur Verfügung. Wir würden uns freuen, Sie auch weiterhin zu unserer Leserschaft zählen zu dürfen – und danken Ihnen für Ihre Meinungen und Anregungen.*

[www.mssg.ch/denkpausen](http://www.mssg.ch/denkpausen)

### IMPRESSUM

**Herausgeber** Mac J. Rohrbach

**Redaktion** Urs von Schroeder, Mac J. Rohrbach

**Copyright** Management School St.Gallen



# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*

*Best-of-Edition*



*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS