

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## Visionen

Aktiv die Zukunft gestalten

Die Vision einer ethischen KI  
oder: Die neue Rolle der  
Menschlichkeit!

Strategie braucht  
Emotionen, damit  
Visionen wahr werden

Multikulturell, divers und  
integrativ – Gibt es für unsere  
Schulen noch Hoffnung?

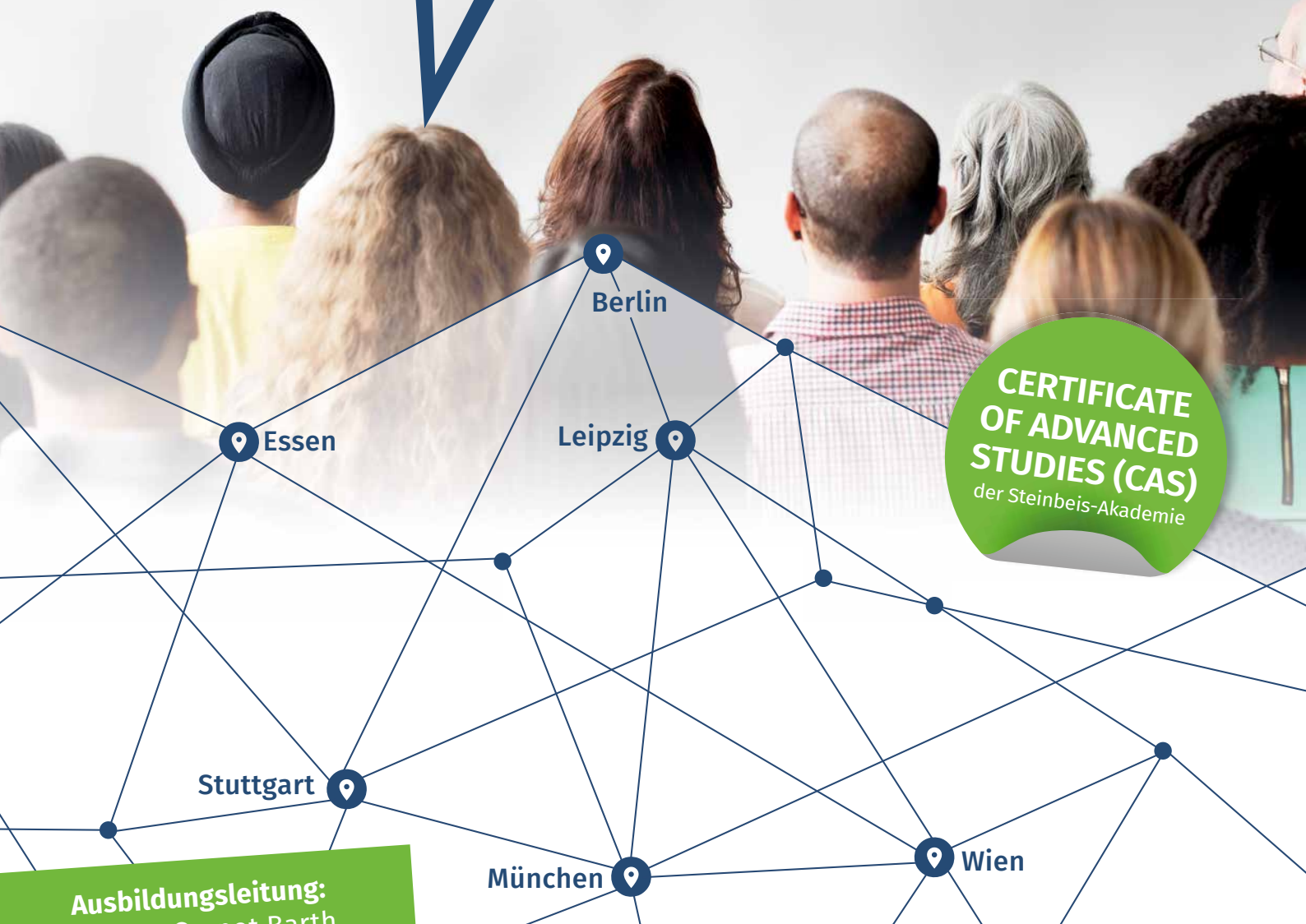


Steinbeis  
Mediation

Ausbildung  
**MEDIATION**  
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

- ✓ Wirtschaft
- ✓ Akzeptanzmanagement  
in Planen & Bauen
- ✓ Familie & soziale Handlungsfelder
- ✓ Zertifizierter Mediator (mlwld)



Ausbildungsleitung:  
Prof. Dr. Gernot Barth

[www.steinbeis-ausbildung.com](http://www.steinbeis-ausbildung.com)

# Die Meinungsfreiheit verteidigen

## Sehen wir uns in der europäischen Tradition der Aufklärung?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

jüngst stieß ich im Internet auf eines der populärsten Zitate Voltaire's, dem großen französischen Aufklärer: „Ich hasse, was du sagst, aber ich würde mein Leben dafür geben, dass du es sagen darfst.“ Vielleicht passt das in unsere Zeit, dachte ich, recherchierte zur Sicherheit die korrekte Zitation und fand heraus, dass diese starke aufklärerische Position auf einem Fehler der Biografin Voltaire's, Evelyn Beatrice Hall, beruht. Sie legte den Ausspruch in ihrem 1906 in London erschienenen Werk *The Friends of Voltaire* dem Philosophen in den Mund. Andere Biografen Voltaire's bezeugen eindeutig, dass dieser wohl nicht für den „Unsinn“ eines anderen in den Tod gegangen wäre. Richtig aber ist, dass es nach aufklärerischer Überzeugung (auch bei Voltaire) darum geht, anderen Meinungen tolerant zu begegnen. Allen Menschen steht eine unbeschränkte Freiheit zu, solange keine Gewalt angewendet wird.

Für die öffentlichen Diskurse ist es – im Sinne der Aufklärung – wichtig, dass wirklich ALLES publik gemacht wird, damit man es umso wirkungsvoller widerlegen kann. Der Tradition der Aufklärung und Voltaire folgend, bedeutet das auch, alle scheinbar feststehenden Gewissheiten zu hinterfragen! Denn – und das scheint mir für die gegenwärtige Gesellschaft wichtig – andere Meinungen zu tolerieren, heißt nicht, diese nicht zu bekämpfen. Voltaire's Biograf Volker Reinhardt schrieb in der NZZ vom 27. Januar 2022, dass sich Redeverbote in gesellschaftlichen und politischen Fragen etabliert haben, wo das offene Gespräch herrschen sollte. Voltaire wäre heute der erbitterteste Feind jeglicher Cancel Culture.

Welche Schlüsse können wir daraus grundsätzlich ziehen?

Scheinbar Überzeugendes, Feststehendes sollten wir stets hinterfragen. Dialoge bedürfen des Einbezugs verschiedenster Positionen und nicht des Ausschlusses. Ohne Wenn und Aber. Selbst ehrenvolle Gründe, die Abweichungen rechtfertigen könnten (etwa eine besondere Form der Verantwortung), greifen zu kurz. Münden sie doch genau in jene Abkehr von demokratischen Grundsätzen, die man vermeiden möchte.

Dialoge dürfen durchaus von Streit und starken emotionalen Erregungen gekennzeichnet sein – Voltaire verunglimpfte Rousseau in einer Auseinandersetzung aufs Schärfste. Rein rationale und von Vernunft bestimmte Dialoge lassen sich nicht immer führen, denn der Mensch ist ein empfindendes Wesen, keine lediglich funktionierende Maschine.

Gestatten Sie mir abschließend folgende Fragen: Stehen wir noch in der Tradition der Aufklärung oder beginnt gerade ein anderes Zeitalter? Haben wir noch positive, hoffnungsvolle, optimistische Visionen für unsere Zukunft? Oder halten wir es sarkastisch-resigniert wie Altbundeskanzler Helmut Schmidt, der meinte: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.“ (Quelle nicht eindeutig ☺)

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation  
Leipzig / Stuttgart / Berlin / Essen  
[www.steinbeis-mediation.com](http://www.steinbeis-mediation.com)

„Dialoge bedürfen des Einbezugs verschiedenster Positionen und nicht des Ausschlusses.“



Bildquelle: Dirk Brzoska

Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth  
Konfliktmanagement und Mediation





6

## LEIPZIGER IMPULSGESPRÄCH „VISIONEN DÜRFEN KEINE THEORIE BLEIBEN“



38

## STRATEGIE BRAUCHT EMOTIONEN, DAMIT VISIONEN WAHR WERDEN

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**  
„Visionen dürfen keine Theorie bleiben“  
Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth  
im Gespräch mit Dr. Alexander Insam
- 12 **Das Forschungsstelegramm**
- 14 **Die Kolumne**  
Vision für einen kommunikativen Perspektivwechsel  
Jochen Waibel
- 16 **Bürgerbeteiligung im Wandel**  
Ein Blick auf den dynamischen Markt der Dienstleister  
Maximilian Bauch

## SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Visionen**
- 21 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
Wunder, Wahrscheinlichkeiten und Visionen  
Klaus Harnack
- 24 **Die Vision einer ethischen KI**  
oder: Die neue Rolle der Menschlichkeit!  
Gunnar Hempel, Matthias Fuhrland  
und Stephan Buchhester
- 30 **Darwins fatales Konkurrenzmodell**  
Reinhold M. Karner
- 34 **Multikulturell, divers und integrativ –**  
Gibt es für unsere Schule noch Hoffnung?  
Christa D. Schäfer
- 38 **Strategie braucht Emotionen, damit Visionen wahr werden**  
Matthias Kolbusa
- 42 **Tabuthemen und Transformationsaversion:**  
Wie man den „Elefanten im Raum“ verjagt  
Anne M. Schüller
- 46 **Was ist eigentlich Kindness Economy?**  
Und warum brauchen wir neue Narrative für die Zukunft?  
Oona Horx Strathern
- 52 **Wie die Beziehung glücklich bleibt –**  
und wie eine gemeinsame Vision dabei hilft  
Wieland Stolzenburg

## METHODIK

- 56 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**  
„Wer fragt, führt! Wer nicht fragt,  
wird vorgeführt!“ – Ist es wirklich so?  
Christian Wermke und Andreas Winheller
- 60 | **Unsichtbare Ungeheuer**  
Johanna Jochum

## WIRTSCHAFT

- 64 | **Der Visionär und sein Team**  
Jochen Waibel
- 67 | **Co-Creation oder Silo-Denken?**  
Kunden und Dienstleister als kreativer Thinktank  
Annett Schaper
- 70 | **Spitzenmanager und ihre Teams**  
brauchen eine Top-Beratung  
Georg Kraus
- 73 | **Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag**  
Sabine Prohaska

## RECHT

- 76 | **Blockchain-basierte Arbitration**  
Jörn Erbguth

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 79 | **Marketing für Berater**  
Steckt der Beratungsmarkt in der Krise?  
Bernhard Kuntz

## KULTUR

- 82 | **Die literarische Konfliktanalyse**  
*Jakob der Lügner* – Hoffnungsträger in verzweifelter Lage  
Thomas Lapp

## FAMILIE

- 85 | **Unsere Kinder nehmen Drogen**  
Kurt Starke

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 88 | **In fremden Kulturen unterwegs: Portugal**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 92 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 93 | **Veranstaltungskalender**
- 94 | **Rezension**  
... und die Letzte ist die Wichtigste  
Stephan Buchhester

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**  
Ist Mediation vernünftig?  
Jan Teerling
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
Auf zum Deutschen Anwaltstag!  
Angelika Flechsig

## SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



46

**WAS IST EIGENTLICH  
KINDNESS ECONOMY?**

## Leipziger Impulsgespräch

**„Visionen dürfen keine Theorie bleiben“**

Interessenkonflikte sind im Unternehmenskontext ganz normal, sie einvernehmlich zu lösen ist jedoch ein Balanceakt. Fehlt es an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Personalvertretung, ist eine Eskalation absehbar. Zu oft steht hierarchisch geprägtes Denken in Machtpositionen einer Einigung entgegen, zudem werden die Folgekosten von Konflikten meist unterschätzt oder gar nicht erst bedacht. An diesem Punkt setzt Mediation an und weist nicht nur den Weg zu einer nachhaltigen Befriedung des Miteinanders im Unternehmen, sondern auch zu einem tiefgreifenden Wandel in der gesamten Organisation. Der Anwalt und Mediator Alexander Insam ist sich sicher: Mediation bedeutet einen Wettbewerbsvorteil!

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Alexander Insam

---

**Vertrauen und Kommunikation sind die Basis der Mediation.**


---

*Gernot Barth: Guten Tag, Alexander! In deiner Profession als Mediator und Anwalt warst du unter anderem für die Fluggesellschaft Germanwings, eine Tochtergesellschaft der Lufthansa, tätig. Wie ist es dazu gekommen? Und kannst du hier eine Verbindung zu unserem Schwerpunktthema Visionen herstellen?*

Alexander Insam: Ich habe von 2010 bis 2022 für das Unternehmen Germanwings, welches inzwischen seinen Betrieb eingestellt hat, gearbeitet. Das Unternehmen war bereits mehrmals mit heißen Konflikten und gerichtlichen Streitigkeiten in Berührung gekommen, vor allem im Bereich Arbeitgeber gegen Personalvertretung, so heißt der Betriebsrat für Piloten bei Fluggesellschaften. Aus Interesse am Thema Mediation hat sich der damalige Personalleiter mit mir in Verbindung gesetzt und ein Gespräch initiiert, an dem auch der Geschäftsführer teilgenommen hat. Diese beiden hatten eine Vision: nämlich die Mediation als alternative Option für die Streitbeilegung und eine neue Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren.

---

**Klar festgelegte Arbeits- und Eskalationsmechanismen erhöhen im Konfliktfall die Professionalität von Unternehmen.**


---

*Wie haben die Vertreter von Germanwings die Mediation als neuen Verhandlungs- und Konfliktlösungsstil wahrgenommen?*

Das Unternehmen befand sich zu dieser Zeit im Prozess des Personalaufbaus, neue Piloten sollten rekrutiert werden. Dieses Verfahren war mitbestimmungspflichtig und erforderte eine gemeinsame Abstimmung zwischen den konfliktbehafteten Parteien Arbeitgeber und Personalvertretung. Deren Vertrauensverhältnis hatte in der Vergangenheit gelitten. Zu Beginn war es deshalb zunächst erforderlich, dieses wieder aufzubauen und die Kommunikation zu stärken. Für mich als Mediator

bedeutete das, gemeinsam mit den Beteiligten konkrete Streitpunkte und Gründe für den Vertrauensverlust zu identifizieren und ihnen gleichzeitig das bisher unbekannte Verfahren der Mediation nahezubringen. Über mehrere Stunden haben wir nach Wörtern und Sätzen gesucht, die das Geschehene und den Ist-Zustand beschreiben, und diese am Flipchart festgehalten. Vermeintlich einfache Fragen meinerseits haben viele unterschiedliche Sichtweisen auf bekannte Themen offenbart und so konnten wir dann kritische Punkte herausarbeiten.

Die Mediation bei Germanwings währte letztendlich mehr als zehn Jahre. Regelmäßig sammelten beide Parteien Themen, die sie betrieblich nicht lösen konnten und die dann systematisch alle ein bis zwei Monate in einer Art Klausur bearbeitet wurden. In dieser Zeit haben wir mehr als 80 Betriebsvereinbarungen geändert und auch neu abgeschlossen und Grundsätze der Zusammenarbeit vereinbart – etwa in Bezug auf IT-Themen, zur Arbeitszeit und zur Tätigkeit sowie Vergütung der Personalvertretung. So konnten wir zahlreiche Verbesserungen erzielen – nicht nur innerbetrieblich, sondern später auch auf tariflicher Ebene zwischen dem Arbeitgeber Lufthansa und der Pilotengewerkschaft Cockpit. Während der Mediation haben sich klare Arbeits- und Eskalationsmechanismen herauskristallisiert: Zunächst versuchte man Konflikte im betrieblichen Miteinander in Arbeitsgruppen, zum Beispiel dem AK IT, zu lösen. Funktionierte das nicht, wurde die Geschäftsführung involviert bzw. es gab einen Jour Fixe zwischen zuständigem Geschäftsführer und dem Vorsitzenden der Personalvertretung. Hatte man dann immer noch keine Einigung gefunden, trug man das Thema in die Mediation. Erst im Anschluss erfolgte – sofern noch nötig – der Gang vors Arbeitsgericht. Dieses strukturierte Vorgehen hat die Zufriedenheit der Beteiligten massiv erhöht und einer neuen Vertrauensbildung den Weg geebnet. Gleichzeitig wurde die Anzahl der Arbeitsgerichtsverfahren innerhalb von zwei Jahren von über 100 auf 0 gesenkt.

# Bürgerbeteiligung im Wandel

## Ein Blick auf den dynamischen Markt der Dienstleister

Bürgerbeteiligungen auf kommunaler Ebene erleben derzeit einen regelrechten Boom. Immer mehr Gemeinden setzen bei Planungs- und Entscheidungsprozessen auf den Dialog mit den Bürgern. Die Themen reichen dabei von der Standortwahl für Schulen und Kitas bis hin zu Fragen der Verkehrswende. Der Wunsch der Bevölkerung nach Mitbestimmung findet bei den Kommunen zunehmend Widerhall, stellt sie in der Praxis allerdings vor große Herausforderungen: Ihre Ressourcen sind schlicht begrenzt. Vor diesem Hintergrund hat sich ein dynamischer Markt entsprechender Dienstleister etabliert. Ein Erfolgsmodell?

**Maximilian Bauch**

Inzwischen steht außer Frage, dass die Bedeutung der Bürgerbeteiligung für demokratische Prozesse und lokalpolitische Entscheidungen steigt. Ihr positiver Einfluss auf die Legitimation politischer Entscheidungen und die Stärkung lokaler Gemeinschaften wird weitgehend anerkannt. In der Praxis geht die Umsetzung allerdings mit großen Herausforderungen einher, die insbesondere für Kommunen zu einem anspruchsvollen Balanceakt geraten.

Die steigende Nachfrage nach mehr Bürgerbeteiligung birgt nicht nur die Chance einer gesteigerten demokratischen Partizipation in den Kommunen, sondern stellt diese gleichermaßen vor komplexe Aufgaben. Bürgerbeteiligung erfordert zeitlichen, personellen und organisatorischen Einsatz, den viele Gemeinden aufgrund begrenzter Ressourcen nicht immer in vollem Umfang erbringen können. Die Herausforderung besteht darin, dem großen Interesse und Engagement der

Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden und gleichzeitig die Funktionalität und Effizienz kommunaler Abläufe sicherzustellen.

### Dienstleister gewinnen an Bedeutung

Die Frage, wie Kommunen dem zunehmenden Bedürfnis der Bürger nach mehr Mitsprache gerecht werden können, führt zwangsläufig zu einer Betrachtung externer Dienstleistungsanbieter auf diesem Gebiet. Denn um trotz begrenzter Kapazitäten einen umfassenden und qualitativ hochwertigen Beteiligungsprozess zu gewährleisten, greifen viele Gemeinden auf professionelle Unterstützung zurück.

Ein maßgeblicher Akteur unter den Anbietern ist das *Netzwerk Bürgerbeteiligung*. Im Jahr 2011 wurde es auf Initiative der *Stiftung Mitarbeit* als eingetragener Verein gegründet. Sein erklärtes Ziel besteht darin, „der politischen Partizipation in Deutschland dauerhaft mehr Gewicht zu verleihen und sie auf allen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen) zu stärken“ (Netzwerk Bürgerbeteiligung o. J.). Auf der Homepage des Netzwerks haben Dienstleister die Möglichkeit, Annoncen zu schalten.

Um einen umfassenden Einblick in diesen Markt zu gewinnen, wurden für die hier präsentierte Umfrage gezielt sämtliche Anbieter kontaktiert und zur Teilnahme eingeladen. Voraussetzung war, dass sie während des Erhebungszeitraums eine Anzeige auf der Website des Netzwerks geschaltet hatten. Die Ergebnisse dieser Umfrage zeichnen ein aufschlussreiches Bild.





# – Schwerpunkt – Visionen

Leonardo da Vinci, Marie Curie, Bill Gates: Sie alle waren oder sind Menschen mit einer Vision, mit einer Vorstellung von der Zukunft, die besser ist als das Jetzt. Durch ihr Engagement haben sie nicht nur ihre Gegenwart mitgestaltet, ihr Handeln ist bis heute tief in der globalen Gesellschaft verankert. Im Business-Kontext spielen Visionen ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie bilden die übergeordneten Ziele eines Unternehmens – Ideale, für deren Erreichen Jahre, wenn nicht sogar Jahrzehnte eingeplant werden.

Auch die Mediationslandschaft ist von einer Vision geprägt – dem Wunsch nämlich, dass das Verfahren als Methode zur Konfliktlösung endlich mehr Anhänger finden möge, mehr Anerkennung, mehr Zuspruch. Denn ganz gleich, ob bei Auseinandersetzungen im Privaten oder im beruflichen Bereich: Das Potenzial der Mediation wurde in der Vergangenheit nicht vollständig ausgeschöpft. Dabei ist so viel mehr möglich – vorausgesetzt, man gibt sich nicht mit dem zufrieden, was ist, sondern schaut visionär in die Zukunft. Wie das gelingen kann, erfahren Sie auf den nächsten Seiten. Begeben Sie sich gemeinsam mit uns auf eine Entdeckungsreise!



## Die wissenschaftliche Kolumne

# Wunder, Wahrscheinlichkeiten und Visionen

Während ein Wunder ein scheinbar unerklärliches Ereignis darstellt, sind Visionen Vorstellungen über die Zukunft. Beide basieren auf persönlichen Erfahrungen und Wissen. Warum folglich der Glaube an Wunder erstens sinnfrei ist, zweitens aber absolut notwendig, um Visionen entwickeln zu können, warum es drittens durchaus sinnvoll ist, ein Visionär zu sein, und dies viertens alles keinen Widerspruch darstellt, darum geht es in den folgenden Zeilen.

Klaus Harnack

*„Ein Wunder passiert nicht gegen die Natur, sondern gegen unser Wissen von der Natur.“*

(Aurelius Augustinus)

Eine kleine Prise Weltverständnis ist alles, was es braucht, um an Wunder zu glauben, nicht mehr und nicht weniger. Um ein Wunder als ein solches zu identifizieren, ist eine minimale Grundkenntnis von Gesetzmäßigkeiten notwendig. Nur auf dieser Basis kann aus einem Ereignis, das diese Gesetzmäßigkeiten überflügelt, ein Wunder entstehen. Deswegen kann es beispielsweise für Kleinkinder keine Wunder geben. Ihnen fehlen diese Grundkenntnisse. Bei den Menschen im Mittelalter waren Mirakel meist gottgegeben, Wunder wie wir sie im heutigen Sinne verstehen, wurden nicht als solche gesehen, da die Grenze zwischen dem Erklärlichen und dem Unmöglichem noch nicht so trennscharf war. Nur im Zwischenraum von Kenntnis und Unkenntnis können Wunder gedeihen, und so ist es nicht verwunderlich, dass über die Hälfte der Deutschen – seien sie nun Visionäre oder nicht – heute an Wunder glaubt (Statista 2024).

Jahr an die sechs Millionen Pilger aus aller Welt anzieht, nutzte bereits der US-amerikanische Astrophysiker Carl Sagan, um in seinem Buch *Der Drache in meiner Garage oder Die Kunst der Wissenschaft, Unsinn zu entlarven* (Sagan 1997; 2011) weit verbreitete Wahrnehmungsfehler zu beschreiben, die als Wunder gedeutet werden. Allen voran dient als wichtigste Quelle von Wundern die menschlich verzerrte Wahrnehmung von Wahrscheinlichkeiten, die, wenn man sie sachlich und nüchtern betrachtet, den Wunderort Lourdes zu einem ganz und gar gewöhnlichen Fleckchen Erde degradieren:

Schließt man sich bei der Definition eines Wunders dem Mathematiker John Littlewood an, nach dem ein beliebiges Ereignis, das eine Eintrittswahrscheinlichkeit von weniger als 1:1.000.000 hat, als ein Wunder angesehen werden kann, erscheint die Bilanz des Wallfahrtsortes sehr mau. Aufgrund der hohen Besucherzahl und der langjährigen Geschichte des Ortes hätten hier rein statistisch gesehen weitaus mehr als nur 70 Wunder eintreten müssen.

## Nur Schein, kein Sein

Der Prototyp des Wunders ist das göttliche, das religiöse Wunder, an das etwas weniger als ein Drittel der Deutschen glaubt – der westliche Teil der Republik etwas mehr als der östliche (IDEA 2020). Ganz tief im Westen Frankreichs, in den nördlichen Ausläufern der Pyrenäen, befindet sich ein wahrer Hotspot unter den Wunderorten: der südfranzösische Pilgerort Lourdes. Hier, und nageln Sie mich jetzt auf die genaue Zahl nicht fest, sollen sich bereits um die 70 katholisch geprüfte und anerkannte Wunder ereignet haben. Diesen Ort, der jedes



Bildquelle: stock.adobe.com/Tekweni

# Die Vision einer ethischen KI oder: Die neue Rolle der Menschlichkeit!

„Daten sind das neue Gold“, heißt es in der digitalen Geschäftswelt. Gemeint sind insbesondere die persönlichen Daten natürlicher Personen. Gold ist ein begehrtes Gut, denn es hat nicht nur einen materiellen Wert, sondern auch immaterielle Eigenschaften einer Währung. Deswegen gab es in der Menschheitsgeschichte immer wieder Zeiten, in den nach Gold wie im Rausch gegraben wurde. Die Analogien zwischen historischem Goldrausch und modernem Datenrausch sind frappierend.

**Gunnar Hempel, Matthias Fuhrland und Stephan Buchhester**

## Modernes Goldfieber

Der Goldrausch begann, wenn jemand in der Wildnis auf Gold stieß. Da die Wildnis niemandem gehörte und es dort weder Regulierung noch Kontrolle gab, kam es zum Hype (Phase 1). Damit es keinen Streit gab, wer wo graben darf, regulierte man die Ansprüche (Claims) untereinander, doch es gab kaum Kontrolle darüber (Phase 2). Arbeitsscheue Individuen stellten fest, dass es einfacher war, erfolgreiche Goldgräber oder Goldtransporte auszurauben. Infolgedessen formierten sich Kontrolle und Schutz, und der Staat forderte seinen Anteil an der Wertschöpfung (Phase 3). In Phase 4 wurden Goldabbau und -transport vollständig kontrolliert und geschützt. Aufwand und Risiko für Raub waren nun so hoch, dass er kaum noch vorkam. Ein ähnlicher Ablauf lässt sich beim Datenrausch beobachten, das heißt bei der Sammlung und Weitergabe persönlicher Daten natürlicher Personen. In der digitalen Ära haben Unternehmen wie Google und Facebook Phase 1 des Datenrauschs eingeleitet, die geprägt war durch nicht autorisierte Samm-

lung und Weitergabe persönlicher Daten durch eine Vielzahl von Akteuren in Goldgräberstimmung. In Phase 2 sortierte und organisierte sich der Markt für diese Daten. Durch künstliche Intelligenz (KI) entstand ein riesiger Bedarf an Daten, und dementsprechend haben diese inzwischen einen mit der Qualität steigenden Wert.

Mit dem massenhaften Diebstahl im Zuge von Hackerangriffen und die dadurch aufgekommene Diskussion um Datenschutz und Privatheit wurde Phase 3 des Datenrauschs eingeleitet. Ziel und dringendes Erfordernis ist es, den Fokus nun auf den Schutz von Daten und Privatheit zu legen. Und dabei zeigt sich ein Unterschied zwischen Gold und Daten: Natürliche Personen können für den Wert ihrer eigenen Daten sensibilisiert werden, können gegebenenfalls selbst zu Kontrolle und Schutz der Daten beitragen und eine Entlohnung für die Herausgabe einfordern, sei es in Form von Geld oder geldwerten Vorteilen. Dafür braucht es geeignete technologische Werkzeuge, aber auch eine regulatorisch untersetzte Datenethik.

## Microtargeting als Konsequenz

Dieser Rausch betrifft nicht nur den Umgang mit Informationen, sondern auch die daraus resultierenden persönlichen und wirtschaftlichen Reaktionen, wie beispielsweise Microtargeting. Im Zeitalter digitaler Innovationen hat sich Microtargeting zu einem Schlüsselbegriff entwickelt, der die Art und Weise, wie Unternehmen und politische Akteure ihre Botschaften verbreiten, revolutioniert. Diese hochpräzise Marketingstrategie zielt darauf ab, individuelle Zielgruppen mit maßgeschneiderten Inhalten zu erreichen, basierend auf umfassenden Analysen von Verhaltensdaten und persönlichen Vorlieben. Microtargeting nutzt komplexe Algorithmen aus den personenbezogenen Daten der Nutzer, um gezielt auf spezifische Interessen, demografische Merkmale und Online-Verhaltensmuster einzugehen. Nutzer wundern sich dann oft



# Darwins fatales Konkurrenzmodell

Der britische Sozialphilosoph Herbert Spencer prägte die Wendung „Survival of the Fittest“, welche später vom Naturforscher Charles Darwin in sein Werk *Die Entstehung der Arten* übernommen wurde. Oft wird betont, dass dieses Dogma nicht als Überleben des Stärksten oder Intelligentesten zu verstehen ist, sondern als das des Angepassten. Viele sind überzeugt, dass ohne Darwins Evolutionstheorie die heutige Biologie undenkbar wäre. Dennoch sollten wir nach über 150 Jahren Darwinismus erkennen: Es war fatal, ja vielleicht sogar katastrophal, ein Konzept der Evolutionsbiologie auf Bereiche der Wirtschaft, in Managementtheorien, in die Politik und sogar in das gesamte menschliche Leben zu übertragen.

## Reinhold M. Karner

Vieles in den Werken Darwins (1809–1882), in seinen Theorien über die Natur und die Evolution, galt als bahnbrechend. Doch als Rassist war er davon überzeugt, dass es beim Menschen minderwertige und höherwertige Rassen gebe. Frauen hielt er zur Fortpflanzung für unabdingbar, aber Intelligenz, Innovation und Kreativität schrieb er nur dem Mann zu. Der Mann würde in allem, was er beginnt, größere Höhen erreichen als die Frau.

Ein weiterer Trugschluss Darwins war, dass Organismen Eigenschaften, die sie im Laufe ihres Lebens erworben haben, vererben könnten oder Vererbung immer vertikal entlang der Abstammungslinie, also von einer Generation zur nächsten, verlaufe. Im Zeitalter der Genetik hat sich gezeigt, dass Darwins Vorstellung vom „Stammbaum des Lebens“ falsch ist. Die Evolution lässt sich nicht als Baum, sondern allenfalls als komplexes Netzwerk darstellen.

## Konkurrenz belebt das Geschäft

In der Wirtschaft lautet eine Grundthese: „Konkurrenz belebt das Geschäft.“ In einem gesunden Rahmen ist dies zweifellos oft der Fall. Das heutige Verständnis von Wettbewerb folgt jedoch längst dem darwinistischen „Survival of the Fittest“. Es ist verhängnisvoll, dass Darwin in seinen Theorien den Krieg zum Dauerzustand in der Natur und damit zum Standardmodell erklärt hat. Diese Ansicht ist völlig falsch.

Was bedeutet die Darwin'sche Theorie für den Einzelnen? Demnach musst du *The Fittest* sein, denn nur dann überlebst du, nur dann setzt du dich durch. Die anderen hingegen schaffen es nicht, sie werden besiegt, verdrängt, vernichtet, verschwinden vom Markt, haben Pech gehabt. Es reicht nicht, engagiert und fit zu sein. Du musst

*The Fittest, The Strongest, The Best* von allen sein, ganz oben an der Spitze der Pyramide stehen. Nur dann hast du im Leben eine Daseinsberechtigung. Demzufolge heiligt der Zweck alle Mittel im harten Überlebenskampf. – Diese Ansicht ist hochgefährlich, weil sie die Grundlagen des menschlichen Lebens, seiner Würde zerstört. Sie führt zu einem völlig falschen Machtverständnis des Menschen, zu ruinösem Verhalten.

## Der Sieger bekommt am Ende alles

Auf die Spitze getrieben erfahren wir dies immer häufiger in der digitalisierten Wirtschaftswelt. Wir erleben, wie aggressive, geradezu kriegereische *Disruptoren* quasi aus dem Nichts auftauchen, in kürzester Zeit völlig neue Märkte dominieren oder ohne Branchenerfahrung mit radikalen Geschäftsmodellen alteingesessene Platzhirsche in den Ruin treiben. Die Attraktivität einer digitalen Plattform steigt mit der Zahl ihrer Nutzer. Ist eine signifikante Masse vorhanden, wird die Plattform durch den sogenannten *Netzwerkeffekt* der neo-

Bildquelle: stock.adobe.com/olvy





# Multikulturell, divers und integrativ – Gibt es für unsere Schulen noch Hoffnung?

Die Ergebnisse der PISA-Studie von 2022 haben uns ein weiteres Mal (hoffentlich) die Augen geöffnet. Sie zeigen, dass die Jugendlichen aus Deutschland in allen Kompetenzbereichen auf die niedrigsten Werte abgefallen sind, die hierzulande bei PISA jemals gemessen wurden. 25 Prozent der Jugendlichen verfehlen die Mindestanforderungen im Lesen. In Mathematik sind es sogar 30 Prozent. Wie gehen wir mit diesen ernüchternden Ergebnissen um? Gibt es überhaupt noch Hoffnung für unsere Schulen und wenn ja, wie muss Bildung zukünftig gestaltet werden?

Christa D. Schäfer

Die *Zukunftswerkstatt*, ursprünglich von Robert Jungk, Rüdiger Lutz und Norbert R. Müllert entwickelt, ist eine Methode, die Fantasie anzuregen, um mit neuen Ideen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln. Sie besteht aus drei Phasen: Kritik, Fantasie und Verwirklichung. In der Kritikphase werden bestehende Probleme identifiziert, die Fantasiephase ermutigt zu visionärem und unkonventionellem Denken, und in der Verwirklichungs- oder Umsetzungsphase werden die Ideen konkretisiert und Handlungsstrategien entwickelt.

Mit einer kleinen schriftlichen Zukunftswerkstatt möchte ich mich an das Thema Schule heranwagen. Einerseits weil ich der Überzeugung bin, dass Großgruppenmethoden nützlich sind, um das Wissen zur Entwicklung von Schule abrufen zu können. Andererseits weil ich bereits ganz konkret mit Zukunftswerkstätten (und World-Cafés) in der Schulentwicklung für konkrete Bildungseinrichtungen gearbeitet habe.

## Kritikphase: Schule jetzt

*„Lieber sechs Stunden Schule als gar keinen Schlaf.“*  
(Schülerweisheit)

Wenn ich an die Schulen von heute denke, dann sehe ich aktuelle brandheiße Herausforderungen im Bildungsbereich wie die Integration digitaler Technologien, Anpassung an diverse Lernbedürfnisse, Inklusion, Bewältigung gesellschaftlicher Veränderungen und Umweltfragen sowie die Förderung sozialer und emotionaler Kompetenzen. Schulen stehen vor der Aufgabe, Bildung relevant, zugänglich und effektiv für alle Schüler zu gestalten.

Konzentriere ich mich allein auf die derzeitige Bildungs(un-)gerechtigkeit, so lässt sich dazu feststellen: Der ifo-„Ein Herz



für Kinder“-Chancenmonitor 2023 offenbart ein frappierendes Ausmaß der Ungleichheit von Bildungschancen in Deutschland – der Gymnasialbesuch von Jugendlichen hängt besonders stark mit dem Bildungsstand der Eltern zusammen. Und laut der OECD-Sonderauswertung der PISA-Studie sind in den klassischen Einwanderungsländern Australien, Kanada und Neuseeland die Leistungen der Schüler mit Migrationshintergrund denen der einheimischen Schüler vergleichbar. Deutschland allerdings gehört zu den Ländern, in denen die Leistungsunterschiede zwischen Schülern mit Migrationshintergrund und den einheimischen Schülern am stärksten auseinanderdriften.

## Fantasiephase: Die Schule im Jahr 2040

Wenn ich meine Augen schließe und mir Schule im Jahr 2040 imaginiere, so stelle ich mir eine Bildungswelt vor, die von innovativen und zukunftsweisenden Elementen geprägt ist. In meiner Vision von Schule existiert eine Form von Bildung, in der Technologie, Individualität und soziales Bewusstsein Hand in Hand gehen. Sie sieht optisch viel ansprechender aus

# Strategie braucht Emotionen, damit Visionen wahr werden

Viele strategische Projekte laufen nur langsam an, nehmen erst mit viel Nachdruck richtig Fahrt auf, um diesen Schub allerdings schon wenige Monate später wieder zu verlieren. Die Mitarbeiter machen nur noch halbherzig mit und müssen ständig motiviert werden, damit nicht vor sich hindümpelt, was längst mit Schwung im Ziel sein sollte. Was vielen Projekten fehlt, sind in der Regel keine rationalen Argumente, sondern Emotionen, die Leidenschaft erzeugen und das Team auf fast magische Weise motivieren.

**Matthias Kolbusa**

Eine solche starke Emotion ist auf der rein intellektuellen Ebene über das Darlegen abstrakter Ziele und rationales Schildern unternehmerischer Vorteile nicht zu haben. Wer seine Mitarbeiter dauerhaft für die Perspektiven eines Projekts gewinnen will, muss diese Menschen emotional mitreißen und für eine erstrebenswerte Zukunft begeistern. Das gelingt nicht, ohne eine bildhafte Vorstellung davon zu vermitteln, worauf die Beteiligten am Ende des Prozesses stolz sein werden. Sie müssen vor ihrem inneren Auge deutlich sehen, wie es sein wird, wenn die Strategie umgesetzt ist – was sie erleben, fühlen und anders tun werden als heute. Wenn das Versprochene allerdings nur aus kalten Zahlen besteht oder wenn das große Bild im Kopf nicht wirklich lebendig wird, werden sie scheitern.

Gibt der CEO eines Maschinenherstellers etwa die Parole aus, in zwei Jahren 15 Prozent Umsatzwachstum im DACH-Raum zu erzielen, um mit dem Geld schneller digitalisieren zu können, sagt der Kopf: „Okay, verstanden“, aber das Herz

wird nicht folgen. Auch wenn die Devise lautet: „Durch die geniale Marketingoffensive werden wir den Maschinenmarkt innerhalb von drei Jahren dominieren“, verebbt die Anfangs-emotion schnell, sobald sich abzeichnet, wie mühsam die Sache wird.

## Menschen brauchen ein emotionales Big Picture

Für den vielversprechenden, aber beschwerlichen Weg braucht es ein *Big Picture*, bei dem die Menschen genau wissen, wie sich die angestrebte Marktdominanz auswirken und anfühlen wird. Was etwa werden die verblüfften Industriemeister der Kunden sagen, wenn die Software ihnen Servicebedarf bereits meldet, noch bevor kaputte Verschleißteile die Maschine lahmlegen? Wie wird sich das Ingenieurteam fühlen, wenn es durch mehr Geld im Haus spannende Innovationen an den Start bringen kann, die früher sang- und klanglos in der Schublade landeten? Ist es nicht großartig für den Vertrieb, mit diesem Rückenwind

Bildquelle: stock.adobe.com/tadamichi  
Bildquelle: stock.adobe.com/grinny



# Tabuthemen und Transformationsaversion: Wie man den „Elefanten im Raum“ verjagt

Eine Zukunft, in der wir gerne leben, kann nur von optimistischen Menschen gestaltet werden. Die Geschichte der Menschheit ist eine Fortschrittsgeschichte. Blockaden, die für unternehmerischen und gesellschaftlichen Stillstand sorgen, kann sich niemand leisten. Mit dem „Elefanten im Raum“ lässt sich das scheinbar Unantastbare vertreiben.

Anne M. Schüller

Wer eine positive Zukunft erreichen will, braucht allem voran Optimismus. Mit dieser Einstellung beschäftigen wir uns mehr mit dem Pro als mit dem Kontra. Natürlich befassen wir uns auch mit den Risiken und kalkulieren ihre Tragweite ein. Leichtsinne und Blauäugigkeit wären dumm. Unser Hauptaugenmerk gilt aber den Chancen. Wir sind die Nachfahren derer, die eine bessere Zukunft wollten und deshalb den Fortschritt wagten.

Und mal ehrlich: Oft sind wir doch einfach nur froh, wenn auf etwas schlechtes Bestehendes etwas besseres Neuartiges folgt. Ständig ändern wir was, wenn das Danach uns attraktiver erscheint als das Davor. Solche Veränderungen gehen wir mit Eifer und Leidenschaft an, um eine gute Zukunft für uns und andere möglich zu machen. Und das ist gut so, denn sonst säßen wir noch immer in Höhlen und würden frieren.

## Veränderung: eher Chance oder eher Gefahr?

In der einschlägigen Fachliteratur wird ja gern behauptet, es brauche Leidensdruck, um Veränderungen in Gang zu bringen. Doch das stimmt nur vereinzelt. Sehr vielen Menschen macht es Freude, zu wachsen und besser zu werden. Ohne jeden Leidensdruck beginnen sie mit etwas ganz und gar Neuem. Denn Herausforderungen üben eine starke Faszination auf uns aus. Wir empfinden Stolz und erleben Hochgefühle, wenn wir uns weiterentwickeln.

Unser Verbündeter ist die Evolution. Sie favorisiert ehrgeiziges Leben, das sich an die jeweiligen Umstände aktiv anpassen kann. Sie stellt den Pioniergeist vor das Beharren und den üblichen Trott. Neugier, Wissensdurst und Lernbereitschaft sind uns angeboren – und die wichtigsten Treiber, um voranzukommen.

Es ist also nicht die Zukunft an sich, die uns beunruhigt oder hoffnungsvoll stimmt, es ist unsere eigene Vorstellung davon.



Manche von uns plagt dabei Verlustaversion. Sie sehen nicht das, was sie fortan gewinnen können, sondern das, was sie womöglich verlieren. Und dies wiederum sorgt für Transformationsblockaden. So führen uns empörungswillige Totalpessimisten bei jedem Innovationssprung gern genüsslich die vermeintlich schlimmen Folgen für die Menschheit vor Augen.

Schamlos werden Desinformationen verbreitet, Studien manipuliert und Game Changer diskreditiert, um den Vormarsch des Neuen zu stoppen. Derart versuchen veränderungsängstliche Kontinuitätsprotagonisten, eine Zukunft zu kreieren, in der ihre veralteten Vorgehensweisen weiterhin eine Rolle spielen. Doch genau damit zerstören sie das, was sie selbst und wir alle fortan am dringendsten brauchen: den Mut zum Aufbau, zum Ausbau und zum Umbau. Doch weshalb ist das so?

## Unsere Gesellschaft: „heiß“ oder „kalt“?

Bereits in den 1960er-Jahren unterschied der französische Ethnologe Claude Lévi-Strauss zwischen „kalten“ und „heißen“



# Was ist eigentlich Kindness Economy?

## Und warum brauchen wir neue Narrative für die Zukunft?

Kindness und Ökonomie? – Auf den ersten Blick scheinen das eher Begriffe zu sein, die sich schwer vereinbaren lassen, sich fast schon ausschließen. Aber stellen Sie sich eine Ökonomie vor, in der wir die höchste Priorität auf die Menschen legen. Und stellen Sie sich weiter vor, bei Kindness ginge es um viel mehr als nur um Freundlichkeit. Im Kern stellt die Kindness-Economy das traditionelle Business-Denken auf den Kopf. Das Motto heißt „People, Planet, Profit“ – in dieser Reihenfolge.

**Oona Horx Strathern**

### Gewinne kommen, wenn Sie alles andere richtig machen

*Kindness*, der englische Begriff, klingt harmlos, bedeutet aber weitaus mehr als bloß „Nettsein“. Im Kontext der Kindness-Economy geht es um Respekt, Aufmerksamkeit, Anstand, dazu auch ein bisschen Freundlichkeit. Keine schlechte Idee angesichts der heutigen Wirtschaftslage, oder? Firmen wie Patagonia sind die Vorreiter. Ihr CEO Yvon Chouinard erklärte vor einiger Zeit: „Bei Patagonia ist Gewinn nicht das Ziel. Der Zen-Meister würde sagen, dass Gewinne geschehen, wenn Sie alles andere richtig machen.“ Außerdem, so Chouinard, „wedelt in vielen Unternehmen der Schwanz (Finanzen) mit dem Hund (Unternehmensentscheidungen). Wir bemühen uns, die Finanzierung von Maßnahmen, die der Umwelt zugutekommen, damit in Einklang zu bringen, dass wir auch in den nächsten hundert Jahren noch im Geschäft bleiben wollen.“ (Chouinard 2005: 160)

Das alles funktioniert auf der Basis der von Chouinard seit den 1970ern entwickelten Arbeitsethik und Philosophie: „Wir praktizieren eine flexible Arbeitseinteilung. Das tun wir, seit wir eine Schmiedewerkstatt waren, die jedes Mal zumachte, wenn die Wellen zwei Meter hoch und spiegelglatt waren. Unsere Politik hat den Mitarbeitern immer flexible Arbeitszeiten erlaubt, solange die Arbeit ohne negative Auswirkungen auf andere getan wird.“ (ebd.: 224 f.) Chouinard war immer davon überzeugt, flexible Arbeitszeiten führten dazu, dass die Mitarbeiter besser werden, und mit ihnen die Erträge. So war sein Unternehmen eines der ersten in den USA, das auf Firmenkosten eine Kinderbetreuung vor Ort anbot. „Bei Patagonia“, so Chouinard, „bringt unsere Kinderbetreuung eines unserer besten Produkte hervor: ausgezeichnete Kinder.“ (ebd.: 227) Und glückliche Eltern. Es überrascht wohl nicht, dass etwa 50 Prozent der Mitarbeiter des Unternehmens weiblich sind.

### Wo Kindness fehlt, spielen die Menschen nicht mehr mit

Wenn Sie eine einfache Erklärung für das heutige Interesse an der Kindness-Ökonomie suchen, denken Sie nur an die vielen Beispiele für eine „unfreundliche“ Economy. Hören Sie Freunden und Verwandten zu, die in ihrem Job unglücklich sind, deren Talent verschwendet wird. Denken Sie an die „Great Resignation“ (Menschen verlassen enttäuscht ihren Arbeitsplatz) oder *Quiet Quitting* (das Minimalprogramm bei der Arbeit). Lesen Sie Elon Musks Schreiben aus den Tagen seiner Twitter-Übernahme, in dem er vorschlug, all jene „gehen zu lassen“ (zu feuern), die nicht bereit seien, lange und hart zu arbeiten. Unternehmen wie Uber und Amazon sind in den letzten Jahren aus ähnlichen Gründen in die Schlagzeilen geraten – die Geschichten von ausgebeuteten, gestressten Arbeitern sprechen für sich (und ganz zufällig auch für einen gestressten Planeten). Oder denken Sie an den Fachkräftemangel bei Pflege, Gastronomie und in Handwerksberufen. Überall gibt es Menschen, die Gastronomie, Handwerk oder Pflege lieben, dafür brennen könnten, aber sich letztlich nicht für einen Job in diesen Bereichen erwärmen können.



Bildquelle: stock.adobe.com/Robert Krieschke

# Wie die Beziehung glücklich bleibt – und wie eine gemeinsame Vision dabei hilft

Fast alle von uns haben den gleichen Wunsch und Traum: eine harmonische, liebevolle Partnerschaft, die auf Dauer hält und uns mehr Freude als Schmerz bereitet. Dass es nicht immer leicht ist, auf Dauer eine glückliche Beziehung zu führen, wissen wir. Doch wie wir aktiv dazu beitragen können, häufig nicht. Dabei haben wir selbst viel mehr in der Hand, als uns meist bewusst ist.

**Wieland Stolzenburg**

Eine glückliche Beziehung bedeutet Arbeit. Ich ziehe gerne den Vergleich zu einem Auto, weil er so anschaulich ist. Auch ein Fahrzeug benötigt regelmäßige Pflege: Wir müssen es betanken, das Öl wechseln, die Reifen aufpumpen und es regelmäßig zur Inspektion bringen. Wenn wir das alles unterlassen, haben wir nur für kürzere Zeit Freude an unserem Automobil: Nach und nach verschleißt es oder es kommt sogar zu einem plötzlichen Totalschaden. Eine Liebesbeziehung ist ähnlich: Wir müssen uns um sie kümmern, als wäre sie ein lebendiges Wesen, das der liebevollen Pflege beider Partner bedarf. Eine Liebesbeziehung erfordert stete Pflege und Aufmerksamkeit sowie die Bereitschaft, sich mit den Herausforderungen auseinanderzusetzen, die sich stellen. Darauf zu bauen, dass eine Beziehung einfach so auf Dauer für beide zufriedenstellend bleibt, gelingt in der Regel nicht. Aber was genau können wir konkret im Alltag tun, um unsere Beziehung zu pflegen und mit dieser langfristig glücklich zu bleiben?

Ich habe einige Punkte zusammengefasst, die uns dabei helfen können:

## Die Beziehung pflegen, aber wie?

### Offene Kommunikation

Eine der Grundlagen für eine dauerhaft glückliche Beziehung ist die offene und ehrliche Kommunikation. Beide Partner sollten sich ausreichend Zeit nehmen, einander wirklich zuzuhören und sich für die Gedanken und Gefühle des anderen zu interessieren. Fragen wie „Wie geht es dir wirklich?“ oder „Was beschäftigt dich gerade?“ können den Raum für einen tiefgründigen Austausch eröffnen. Solche Gespräche schaffen nicht nur Vertrauen, sondern fördern auch ein besseres und tieferes Verständnis füreinander. Wenn wir das Gefühl haben, dass sich unser Partner nicht (mehr) für uns interessiert, zweifeln wir an seiner Liebe zu uns und ziehen uns als Reaktion meist zurück. Das kann der Beginn einer Abwärtsspirale sein. Dabei ist es doch so wichtig, dass wir uns in der Partnerschaft sicher fühlen, um unsere Gedanken und Gefühle zu teilen. Eine offene



Kommunikation ermöglicht es Paaren, ihre Ängste, Sorgen, Träume, Wünsche und Bedürfnisse frei auszusprechen, ohne Angst vor Verurteilung oder Zurückweisung zu haben. Wenn beide Partner in der Lage sind, sich auf diese Weise zu öffnen, und dem anderen den sicheren Raum geben, stabilisieren sie die Beziehung damit ungemein und schaffen Vertrauen.

### Selbstverantwortung

Oft unterliegen wir dem Irrtum, dass unser Partner für unser Glück verantwortlich sei, und erwarten, dass er unser Leben schöner macht, als wir es allein tun könnten. Tatsächlich aber sind wir selbst für unser eigenes Lebensglück verantwortlich. Die Beziehung sollte idealerweise das Sahnehäubchen auf einem bereits gelingenden Leben sein. Das bedeutet, dass wir uns nicht darauf verlassen sollten, dass unser Partner uns ständig erfüllt und glücklich macht. Indem wir die Verantwortung für unser Wohlbefinden übernehmen, können wir auch die Erwartungen an unseren Partner auf ein gesundes Maß reduzieren. Wenn beide anerkennen, dass jeder im ersten Schritt für sein eigenes Glück verantwortlich ist, reduzieren sie damit Enttäuschungen und Konflikte. Im zweiten Schritt können sich Paare auch jederzeit gegenseitig unterstützen, das Leben

## Verhandeln als professionelles Handwerk

# „Wer fragt, führt! Wer nicht fragt, wird vorgeführt!“ – Ist es wirklich so?

Es gibt kaum ein Kommunikationsseminar, das ohne diesen berühmten Spruch auskommt. Und auch in jeder Mediationsausbildung wird vermittelt, wie wichtig Fragetechnik ist. Statt durch eigene Aussagen und Behauptungen eine Verhandlung zu bestreiten, sollen die Bedürfnisse des Gegenübers mittels geschickter Fragestellungen erkannt und bedient werden. Soweit die Theorie. In der Praxis bewahrheitet sich aber immer wieder die Feststellung von Vera F. Birkenbihl, dass die Fragetechnik die am schlechtesten ausgebildete Kommunikationstechnik bei Fach- und Führungskräften ist.

**Christian Wermke und Andreas Winheller**

Um in einer Verhandlung erfolgreich zu sein, müssen Sie einerseits eine gute Beziehung zu Ihrem Gegenüber aufbauen, die von Bonding und Rapport geprägt ist (vgl. Kittl/Winheller 2023a und b). Andererseits geht es einfach darum, einem Menschen mehr von dem zu geben, was er möchte, und weniger von dem, was er nicht möchte.

## Fragetechnik als Schlüssel zur Verständigung

Die Fragetechnik ist ein mächtiges Werkzeug, um herauszufinden, was unser Gesprächspartner wirklich erreichen will, sei es in Bezug auf sachliche Informationen oder auf seine Bedürfnisse. Gedankenlesen bleibt eine utopische Vorstellung; daher sind gezielte Fragen die realistische Alternative, um die Gedanken des Gegenübers zu erfassen. Darüber hinaus haben Menschen ein Mitteilungsbedürfnis und möchten im Gespräch gern glänzen. Durch Fragen geben wir unserem Gesprächspartner die Möglichkeit, aktiv an der Konversation teilzunehmen, anstatt passiv belehrt zu werden. Mit ausreichender Übung können wir Fragen so stellen, dass unser Gegenüber nachzudenken beginnt und auf die Antworten, die wir vermitteln möchten, quasi von selbst kommt. In einer idealen Kommunikation vermitteln wir ihm das Gefühl, die Lösung von allein gefunden zu haben.

## Fragen bieten Kontrolle über das Denken des Verhandlungspartners

Wir sollten uns dessen bewusst sein, dass wir nur mit Fragen tatsächlich Kontrolle über die Denkprozesse unseres Verhandlungspartners erlangen. Während wir eloquent argumentieren, kann dieser autonom seine Gedanken abschweifen lassen – ohne dass wir es verhindern könnten. Wenn er aber denkt, „ich habe Tante Gerda versprochen, einen Kuchen mitzubringen – wo bekomme ich jetzt noch Äpfel“, ist er für unsere Einflussnahme verloren.

Eine offene Frage bestimmt aber sofort das Denken des Gegenübers. Dazu ein Beispiel: „Was glauben Sie, wie es aussieht, wenn Bundeskanzler Olaf Scholz mit rosa Strapsen und gelben Bundesstiefeln durchs Wattenmeer stiefelt?“ Über Ihre Gedanken können Sie zwar irgendwann autonom die Kontrolle wieder zurückgewinnen – aber es ist schlichtweg unmöglich, nicht erst einmal über die Frage nachzudenken. Wenn Sie ein Gespräch kontrollieren wollen, sollten Sie demnach viele Fragen stellen. Patrzek (2014) zitiert in diesem Zusammenhang frei nach Ludwig Wittgenstein: „Die Grenzen meiner Fragen sind die Grenzen meiner Welt.“

## Der Weg zur erfolgreichen Fragetechnik

Fragen sollten generell variantenreich, situationsbezogen und sensibel formuliert werden. Interessanterweise beherrschen Kinder häufig intuitiv eine effektive Fragetechnik. Im Laufe der Erziehung und des Erwachsenwerdens wird uns jedoch oft abgewöhnt, allzu viele Fragen zu stellen. Daher ist gezieltes Training erforderlich, um diese Fähigkeit wiederzuerlangen. Im Rahmen dieses Beitrags wollen wir Sie an einzelne wichtige Aspekte erinnern, von denen Sie wahrscheinlich schon einmal gehört haben. Wir laden Sie ein, sich zu fragen, welche dieser Techniken lediglich Teil Ihres kognitiven Wissens sind, und welche Sie auch in der Verhandlungspraxis souverän einsetzen – selbst unter Stress in schwierigen Situationen.

## Verschiedene Frageformen im Überblick

Es gibt verschiedene Arten von Fragen, die wir in Verhandlungen einsetzen können. Einige der wichtigsten stellen wir Ihnen nachfolgend vor:

**Offene Frage („W-Frage“):** Fragen dieser Form lassen verschiedene Antworten zu, die der Befragte frei formulieren kann. Sie



# Der Visionär und sein Team

Für die zukunftsorientierte Strategie von Unternehmen sind Visionäre von entscheidender Bedeutung. Führungspersönlichkeiten müssen ihre eigene Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens entwickeln und ihr selbst vertrauen. Nur so können sie andere überzeugen, begeistern und motivieren. Doch wer eignet sich besonders für diese wichtige Position? Und wie sollte die gesamte Teamzusammensetzung im Idealfall aussehen? Eine umfassende Analyse liefert hierzu Antworten.

## Jochen Waibel

„Imagination“ eröffnet Spielräume und zeigt Wege auf. Im weiteren Sinne fordert sie auch Verzicht ab. Ein Verzicht, der Begrenzung notwendig macht und die Entscheidung für einen Weg verlangt. Alternativen müssen verworfen werden, damit der gedanklichen Vorstellung eine praktische Umsetzung folgen kann.

Das synonym verwendete Wort „Vision“ suggeriert, das große Ganze im Blick zu haben. Steht dies im Widerspruch zu „Ansätzen“, die besagen, dass eine Vorgehensweise in kleinen Schritten zum Erfolg führt? Schritt für Schritt nach vorne – auf keinen Fall wieder zurück. „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einst Helmut Schmidt, korrigierte aber später den provokanten Anteil seiner Aussage, wohl wissend: Wer nicht mehr und nicht weniger als eine Vision hat, sollte sich genau für diese einsetzen und sie in die Realität überführen. Er setzte sich ein, zuletzt als Herausgeber der Wochenzeitung *Die Zeit*.

## Kluge Teambildung ist die Voraussetzung für den Erfolg

Die Akteure, insbesondere in einem Familienunternehmen, müssen im Team ihre einzelnen Rollen finden und ausfüllen. Die einzelnen Teamrollen hängen wie an einem Spielholz: Wird ein Holz bewegt, geraten auch alle anderen Rollen in Bewegung. Keine Rolle existiert im luftleeren Raum, nur für sich allein. Die Wirksamkeit des Systems Familie und eines Familienunternehmens entscheidet über die Besetzung der Teamrollen und darüber, ob die einzelnen Akteure in ihre stimmige Rolle finden.

Im Familienkontext ergibt sich häufig die Situation, dass zwei einzelne Puzzleteile nicht zusammenpassen. Deshalb ist es gut zu wissen, dass es noch andere Puzzleteile gibt, die letztendlich die Passung möglich machen. Alle Puzzleteile, alle Beteiligten zusammen ergeben die Familie und das Familienunternehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: In welcher Position sollten die einzelnen Teile agieren, damit sie zusammen das bestmögliche Team formieren?

Ob Positionen neu besetzt oder im laufenden Betrieb Stellen umbesetzt und/oder Mitarbeiter versetzt werden müssen: In jedem Fall wird vom Unternehmer und den Führungskräften

ein besonderes mediatives Geschick verlangt. Wie kann er seine unternehmerischen Interessen mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter in eine stimmige Passung bringen? Diese Frage kann nicht grundsätzlich vom grünen Tisch aus beantwortet werden. Aber es gibt eine wichtige Orientierungshilfe, die sich vor Ort zur Umsetzung nutzen lässt.

## Der Persönlichkeitstyp bestimmt die Teamrolle

Meredith Belbin analysierte in den 1970er-Jahren die Zusammensetzung von Teams. Ihn interessierte das Zusammenwirken verschiedener Persönlichkeitstypen im Hinblick auf die Leistungseffizienz in Teams. Er fand letztendlich neun sogenannte Teamrollen, bekannt als *Belbin Team Roles*. Auf Deutsch übersetzt sind dies: der Visionär, gefolgt von Akquisiteur, Koordinator, Prozessgestalter, Bewerter, Ausgleicher, Pragmatiker, Vollender und dem Spezialisten.

Die folgende Übersicht stellt die neun Teamrollen vor. Sie verdeutlicht typische Stärken und gegebenenfalls vernachlässigte Seiten. Anhand dieser Übersicht können die individuellen Teamrollen in einem Test herausgearbeitet werden. Jede Person erfährt darin von den zwei Hauptrollen, die bei ihr sehr stark ausgeprägt sind. Daneben gibt es vernachlässigte Rollen, die zu Schwierigkeiten führen. Einem solchen Test kann sich eine Unternehmerfamilie zusammen mit einem Berater unterziehen, um auf transparente Weise zu sehen, welche Stärken von welchem Familienmitglied vertreten werden – was in der Regel zu verblüffenden Ergebnissen führt. Stellt sich dabei heraus, dass Schlüsselpositionen nicht besetzt sind, gilt es aktiv zu werden. Ein Familienunternehmen kann sich sein Führungsteam nicht völlig frei zusammenbauen, es verfügt eben nur über die bestehenden Puzzleteile. Wenn für die Besetzung Puzzleteile fehlen, muss Klarheit hinsichtlich der Auswahl externer Kandidaten hergestellt werden.

## Die Teamrollen im Einzelnen

### 1. Visionär

Basiseigenschaften: individualistisch und originell, ernst, unorthodox, unabhängig

# Co-Creation oder Silo-Denken? Kunden und Dienstleister als kreativer Thinktank

Kreative, innovative und disruptive Lösungen sind eine Herausforderung – für Dienstleister und deren Kunden gleichermaßen. Wichtig ist: Diese Art von Zielen können sie nur zusammen erreichen. Sie entsteht durch gemeinsame Anstrengungen und partnerschaftliche Zusammenarbeit, denn nur so können zukunftsfähige Ideen generiert und weiterentwickelt werden. Dieser kooperative Ansatz führt zu den besten kreativen Lösungen und stellt sicher, dass das Endprodukt nicht nur den Erwartungen entspricht, sondern diese sogar übertrifft.

## Annett Schaper

Eine zukunftssträchtige Partnerschaft basiert auf Vertrauen, Offenheit und Transparenz. Die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister sollte sich dadurch auszeichnen, dass beide Parteien sich als Verbündete und nicht als Gegner sehen. Sie müssen auf gleicher Augenhöhe agieren und ein klares Verständnis für die Ziele, Werte und Herausforderungen der anderen Seite entwickeln. Doch wie erschafft man eine Partnerschaft mit derart großem Potenzial?

### Aufbau einer zukunftssträchtigen Partnerschaft

Die frühzeitige Einbindung des Kunden in den Schaffensprozess, regelmäßige Updates und Einblicke in die Entwicklung der Lösungen ermöglichen es ihm, sich aktiv einzubringen und Feedback zu geben. Nur so ist sichergestellt, dass die finale Lösung den Kundenerwartungen entspricht. Ebenso stellt der Kunde dem Dienstleister alle notwendigen Informationen und Ressourcen für einen reibungslosen und effektiven Arbeitsprozess zur Verfügung.

Regelmäßige Kommunikation durch Co-Creation-Workshops, Sprint-Meetings oder andere Formate fördern das gegenseitige Verständnis und die gemeinsame Lösungsfindung. Eine beiderseitig offene Haltung bei Ideen und Vorschlägen des Partners schafft eine dynamische Atmosphäre, die Agilität, Kreativität und Innovation stimuliert.

Beide Parteien sollten so flexibel sein, voneinander lernen zu wollen und die andere Perspektive zu verstehen und zu schätzen. Methoden wie gemeinsames Brainstorming und Co-Creation sind effektive Wege, um die Stärken beider Seiten zu nutzen und die besten Ergebnisse zu erzielen. Gelingt dies, führt die Kombination zweier Perspektiven zu innovativen Lösungen.

Der Aufbau einer solchen Partnerschaft ist jedoch keine singuläre Handlung, sondern ein Prozess, der Engagement und Zeit erfordert, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbes-

sern und zu vertiefen. Die investierte Zeit und Energie wandeln sich zu einem starken Fundament, auf dem beide engagiert zur erfolgreichen Zusammenarbeit beitragen.

Eine derartige Partnerschaft findet sich nicht nur bei Kreativagenturen, sondern bei allen Arten von Dienstleistern – von technologischen Innovatoren über Unternehmensberatungen bis hin zu Bildungsanbietern und darüber hinaus. Jeder, der mit seinen Kunden nach kreativen, innovativen und disruptiven Lösungen strebt, kann von diesem Modell profitieren. Die Anwendung dieser Prinzipien kann branchenübergreifend zu einer neuen Welle von Kooperationen führen, die traditionelle Geschäftsmodelle herausfordern und neu definieren.

Last, not least kommt es auf eine gemeinsame Kultur der gegenseitigen Anerkennung an. Wenn die Beiträge der Einzelnen gewürdigt werden, fühlen sich die Teammitglieder wertgeschätzt, bringen sich motivierter ein und übernehmen gern Verantwortung. Es entsteht ein Gefühl der Zugehörigkeit, welches das gegenseitige Engagement stimuliert. Dabei bedeutet Transparenz nicht nur die Offenlegung von Informationen, sondern auch die Bereitschaft, Unsicherheiten und Herausforderungen offen zu diskutieren. Dies braucht Mut und das Vertrauen, dass die andere Partei konstruktiv und unterstützend reagieren wird.

### Farming statt Jagd

In Märkten mit hartem Wettbewerb und ständiger Veränderung ist es zwar verlockend, aber nicht nachhaltig, jedem potenziellen Kunden nachzujagen. Wie eine Jagd sieht es dann buchstäblich oft auch aus: Unternehmen „lauern“ und „zielen“, um die Kunden mit viel Aufwand und aggressivem Marketing zu „erlegen“. Oft werden große Summen in Neukundenwerbung mit hohen Streuverlusten investiert. Durch die wenig zielgerichtete Ansprache sind die Kosten für jeden neuen Kunden hoch und seine Bindung ans Unternehmen gering. Rabatt-

# Spitzenmanager und ihre Teams brauchen eine Top-Beratung

In die Top-Ebene größerer Unternehmen gelangen nur Personen, die schon oft bewiesen haben, dass sie extrem leistungsfähig und -bereit sind. Entsprechend selbstbewusst treten sie auf – selbst wenn sie kurz vor dem Scheitern stehen. Aus diesem Grund lassen sie sich auch nicht von jeder Person ein Feedback geben und zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung bewegen. Mit der richtigen Strategie und überzeugendem Auftreten jedoch können gute Berater und Coaches sogar wilde Alphatiere zähmen und zu neuen Höchstleistungen motivieren.

## Georg Kraus

Wer wird zum Beispiel Vorstandsmitglied oder gar -vorsitzender eines Konzerns? In der Regel brillante Köpfe! Personen also, die extrem schnell im Aufnehmen, Strukturieren, Analysieren und Verarbeiten von Informationen sind – Männer und Frauen zudem, die schon oft bewiesen haben, dass sie Außergewöhnliches leisten können.

Entsprechend selbstbewusst sind die Top-Entscheider bzw. -Executives in den Unternehmen. Meist zu Recht. Dennoch scheitern immer wieder auch Top-Manager. Sie müssen also entweder vorzeitig ihren Hut nehmen, oder ihr Kontrakt wird nicht verlängert. Und immer häufiger werden aus erfolgreichen Führungskräften, die vor Kurzem noch von den Wirtschaftsmagazinen und Aktionären gefeiert wurden, scheinbar über Nacht „Versager“. Warum?

## Top-Karrieren erfordern Durchsetzungskraft

Die Aufgaben von Top-Executives in Unternehmen sind aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft, der Internationalisierung der Kapitalmärkte sowie zunehmenden digitalen Vernetzung heute so komplex, dass sie nur noch bedingt gemanagt werden können. Akteure mit großen Ambitionen können häufig nur noch eine Risikominimierung betreiben, indem sie die Dilemmata, denen sie bei ihrer Arbeit begegnen, stets neu ausbalancieren. Dasselbe gilt für die oft widersprüchlichen Interessen der Stakeholder, wie Anteilseigner und Banken, Kunden und Mitarbeiter.

Hierfür müssen Top-Manager sicherstellen, dass in ihrer Organisation die richtigen Leute in den Führungs- und Entscheiderpositionen sitzen. Außerdem müssen sie mit ihren Kollegen im Team und den Leitern der Unternehmensein-

heiten ein Hochleistungsteam bilden. Denn allein können sie ihre Funktion in der Organisation und die Erwartungen der Stakeholder nicht erfüllen.

Genau hier beginnt oft das Problem. In die obersten Etagen zumindest von Großunternehmen gelangen in der Regel nur „Alpha-Tiere“ – Menschen also, die aktiv die Führungsverantwortung suchen und wiederholt bewiesen haben, dass sie Organisationen erfolgreicher führen können als ihre Mitbewerber um Top-Positionen – aufgrund ihrer analytischen Intelligenz, ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Durchsetzungsstärke. Das prägt ihr Selbstbild, ihre Sicht auf Menschen, Situationen und Konstellationen sowie ihr Verhalten.

Alpha-Männer und -Frauen lieben Zahlen, Daten und Fakten. Die „weichen“ Faktoren im Management hingegen lenken, so ihre innere Überzeugung, nur vom Wesentlichen, dem Geschäfts-



Bildquelle: stock.adobe.com / SHOTPRIME STUDIO



# Reaktanz im Führungs- und Betriebsalltag

Viele Menschen reagieren äußerst sensibel, wenn ihre Autonomie real eingeschränkt wird oder sie dies befürchten. Führungskräfte sollten sich dessen stets bewusst sein, beispielsweise wenn es darum geht, strategisch wichtige Projekte umzusetzen, die mit tiefgreifenden Änderungen einhergehen. Unnötige Widerstände bei den Mitarbeitern lassen sich so von vornherein vermeiden.

## Sabine Prohaska

„Warum reagiert mein Gegenüber so reserviert oder gar abweisend negativ?“ Diese Frage stellen wir uns oft, wenn wir – beruflich oder privat – im Gespräch mit Menschen ein Anliegen oder Vorhaben artikulieren und dann nicht die erhoffte Zustimmung erhalten.

Eine häufige Ursache hierfür ist ein psychologisches Phänomen, das die Sozialpsychologie als „Reaktanz“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine Reaktion, die bei Menschen ganz unbewusst ausgelöst wird, wenn ihre Autonomie eingeschränkt wird oder sie das Gefühl haben, diese sei bedroht.

Dann zeigen speziell Personen eine starke Abwehrreaktion,

- denen ihre individuelle Freiheit und Selbstbestimmung sehr wichtig sind und
- die sich deshalb auch einen großen individuellen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum wünschen, weshalb sie zum Beispiel Vorgaben als eine Bedrohung empfinden.

Das ist unter anderem bei hochqualifizierten Spezialisten oft der Fall, die ein selbstständiges Arbeiten gewohnt sind. Aber auch Personen, denen Werte wie „persönliche Freiheit“ und „Selbstverwirklichung“ sehr wichtig sind, reagieren sensibel auf mögliche Einschränkungen. Glaubt man den Experten, soll dieses Phänomen bei den Angehörigen der Generation Z besonders häufig anzutreffen sein.

## Was ist psychologische Reaktanz?

Der Begriff geht auf den US-amerikanischen Wissenschaftler Jack W. Brehm zurück. Er veröffentlichte 1966 ein Buch mit dem Titel *A Theory of Psychological Reactance*, in dem er seine Forschungsarbeiten und Theorie hierzu vorstellte. Demnach bezeichnet der Begriff „psycho-

logische Reaktanz“ die natürliche Tendenz von Menschen, Widerstand oder Ablehnung gegenüber Handlungen, Ideen und Vorschlägen zu zeigen, die ihre Autonomie einzuschränken scheinen. Die Ursache hierfür: Die betreffenden Personen haben das Gefühl, ihre Entscheidungs- und Handlungsfreiheit sei bedroht.

Hierfür einige Beispiele:

- Ein Freund sagt zu Ihnen: „Du solltest weniger fett essen und mehr Sport treiben. Das würde deiner Gesundheit guttun.“ Oder:
- Ein Kollege schwärmt Ihnen von einem neuen Online-Tool – sei es für die Projektarbeit oder zum Sprachenlernen – vor und sagt zu Ihnen: „Das musst du unbedingt mal ausprobieren.“ Oder:
- Ihr Vorgesetzter sagt in einer Teamsitzung: „Wir sollten künftig verstärkt solche KI-Tools wie ChatGPT für die Kundenkommunikation nutzen. Das Unternehmen xyz hat damit tolle Erfahrungen gemacht.“

In all diesen Situationen kann bei uns das Gefühl entstehen, wir sollen zu etwas veranlasst oder genötigt werden, wobei mitunter auch eine gewisse Missbilligung unseres bisherigen Vorgehens mitzuschwingen scheint.

Deshalb besteht auch die Gefahr, dass wir auf den Impuls negativ reagieren, selbst

wenn dieser nicht darauf abzielt, unsere Selbstbestimmung einzuschränken. Gut beobachten ließ sich dieses Phänomen in den zurückliegenden Monaten etwa in der Debatte um das Thema „Einbau von Wärmepumpen“. Bei ihr hatten nicht wenige Bürger das Gefühl: Die Politiker mischen sich zu stark in unser Leben ein; sie schränken unsere Freiheit ein. Also zeigten sie Widerstand.



# Blockchain-basierte Arbitration

Im Zuge der Digitalisierung etablieren sich immer mehr innovative Lösungen für nahezu alle Bereiche, in denen Menschen miteinander agieren, sei es in der Wirtschaft, in Politik und Medien oder in der Medizin. Selbst in der Schiedsgerichtsbarkeit wird dezentrale digitale Technologie bereits genutzt: die Blockchain-basierte Arbitration. Was verbirgt sich hinter diesem Verfahren? Wie funktioniert es und welche Vor- und Nachteile hat es? Bietet es unter Umständen das Potenzial für eine breitere Anwendung? Unser Autor hat es sich genau angeschaut.

Jörn Erbguth

## Blockchain – eine dezentrale Technologie

Als 2008 mit Bitcoin die dezentrale Blockchain-Technologie ins Leben gerufen wurde, war die Euphorie groß, dass man in sehr vielen Bereichen zentrale Institutionen durch dezentrale automatisierte Systeme ersetzen könne. Manche träumten sogar davon, in einer virtuellen „Bitnation“ wesentliche staatliche Verwaltungsfunktionen dezentral zu digitalisieren und in diesem virtuellen Staat auch eine Art Gerichtsbarkeit anzubieten.

„Dezentral“ bedeutet dabei, dass es keine zentrale Institution mehr geben soll, die die Aufsicht führt oder Konflikte entscheidet. An ihre Stelle treten programmierte *Smart Contracts* sowie ein dezentrales Konsensverfahren, welches die Transaktionen absichert – was bei der Kryptowährung Bitcoin auch funktioniert und sich bislang als sicher erwiesen hat. „Konsens“ bedeutet dabei keinen aufwändig menschlich ausgehandelten Konsens, sondern eine maschinelle Einigung darüber, welche Transaktionen gültig sind und in welcher Reihenfolge diese eingegangen sind.

Lässt sich damit aber auch eine funktionierende Schiedsgerichtsbarkeit aufbauen?

## Das Blockchain-basierte Arbitration-System Kleros

In der Zeit des Blockchain-Hypes wurde eine Vielzahl von Blockchain-Arbitration-Systemen entworfen, die primär Blockchain-basierte Streitfälle, teilweise aber auch darüber hinaus eine allgemeine Schiedsgerichtsbarkeit anbieten sollten. Allerdings haben es nur wenige dieser für Drittfälle offenen Systeme in den Normalbetrieb geschafft. So etwa hat Kleros für Schlagzeilen gesorgt, als ein mexikanisches Gericht einen seiner Schiedssprüche im Mai 2021 anerkannt hat. Kleros selbst ist eine Art Schiedsgerichtsautomat, der eigenständig mit den Parteien und den menschlichen Juroren kommuniziert. Diese Art von eigenständig auf einer Blockchain agierenden Software nennt sich auch *Smart Contract* und hier weitergehend auch *Decentralized Autonomous Organization* (DAO). Damit soll ausgedrückt werden, dass der Smart Contract keine

klassische juristische Person mehr im Hintergrund hat, sondern eigenständig nach den programmierten Regeln wie eine autonome Organisation agiert. Im US-Staat Delaware wurde dazu das rechtliche Konstrukt einer DAO LLC eingeführt. In vielen anderen Jurisdiktionen ist die rechtliche Einschätzung dieser Konstrukte jedoch unklar, sodass etwaige Schadensersatzklagen bei Fehlfunktionen des Systems schwierig durchzusetzen sein könnten. Der Sourcecode des Schiedsgerichtsautomaten liegt aber immerhin offen, sodass die Beteiligten die überschaubare Menge an Quellcode selbst sichten oder von Fachleuten analysieren lassen können, bevor sie sich auf das Verfahren einlassen.



## Marketing für Berater

# Steckt der Beratungsmarkt in der Krise?

Unsere Lebenswelt scheint immer volatiler zu werden, Trends und Moden wechseln in immer kürzerer Taktung. Was gestern noch sakrosankt war, gilt heute als etabliert oder gar überholt. Auch der Beratungsmarkt bleibt hiervon nicht verschont – seine Akteure agieren immer erratischer, ein klares Konzept ist nicht erkennbar. In der Folge wenden sich die Kunden ab und neue zu gewinnen ist schwer, wenn alle Anbieter unisono dasselbe versprechen. Zeit, endlich innezuhalten und sich auf die ureigenen Stärken zu besinnen!

### Bernhard Kuntz

Im Beratungsmarkt gab es schon immer Trend- und Modethemen – so wie bis vor etwa drei Jahren zum Beispiel das Thema Agilität, auf das sich gefühlt fast alle Beratungsanbieter stürzten. Doch spätestens seit dem weltweiten Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 kann man sich als Marktbeobachter oft des Eindrucks nicht erwehren: Viele Berater laufen aktuell nur noch irgendwelchen Trends und Moden hinterher, und deren Lebenszyklen werden – ähnlich wie im Fast-Fashion-Bereich – immer kürzer.

### Seit Corona steckt der Beratungsmarkt in einer Dauerkrise

So wurden zum Beispiel unmittelbar nach dem corona-bedingten Lockdown im März 2020 von Beratern gleich welcher Couleur sehr stark Manuskripte zum Thema Krise bzw. Krisenmanagement nachgefragt, um neue Produkte zu diesem Themenkomplex zu promoten. Das freute uns, denn wir hatten aus der Zeit der Finanzkrise 2008/09 noch zahlreiche solcher Manuskripte in unserem digitalen Archiv, die wir mit einer minimalen Überarbeitung sehr kurzfristig zum Beispiel Zeitschriftenredaktionen offerieren konnten – meist als erste Anbieter, da man damals noch nicht mit ChatCPT Texte für Artikel generieren konnte.

Entsprechend gut liefen unsere Krisen-Artikel: Sie wurden uns von den Redaktionen (speziell von Fachzeitschriften, die kurzfristig lockdown-bedingt ihre Heftplanung über Bord werfen mussten) sozusagen wie warme Semmeln aus der Hand gerissen. Doch nur für zwei, drei Monate! Dann waren plötzlich Artikel zum Thema „Remote arbeiten“ bzw. „Arbeiten im Homeoffice“ gefragt. Diese zu erstellen, erforderte von uns (und den Beratern, für die wir die Artikel schrieben), schon etwas mehr Hirnschmalz, denn dieses Thema war für alle weitgehend neu.

### Viele neue Themen im Beratungsmarkt

Etwa ab Jahresbeginn 2021 wollten sich dann nicht selten dieselben Berater zu den Themen „hybride Teams führen“ und „New Work“ einen Namen machen. Also begannen wir im Dialog mit ihnen, solche Texte zu verfassen – sei es für Zeitschriften, Blogs oder Social Media.

Doch spätestens nach der Ahrtal-Katastrophe im Juli 2021, als die Folgen des Klimawandels auch hierzulande immer stärker ins Bewusstsein rückten, sahen viele Berater die Notwendigkeit, sich als Experten für das Thema „Nachhaltigkeit“ zu profilieren. Also trudelten bei uns immer mehr Anfragen ein, Artikel hierzu zu schreiben, in denen es unter anderem darum ging, wie man bei der Strategie- und Unternehmensentwicklung die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales miteinander verknüpfen kann.



Bildquelle: stock.adobe.com/Pixel Matrix



## Die literarische Konfliktanalyse

***Jakob der Lügner* – Hoffnungsträger in verzweifelter Lage**

Lügen sind verwerflich, darüber herrscht gemeinhin Konsens. Wer lügt, missbraucht das in ihn gesetzte Vertrauen und fügt der Gemeinschaft Schaden zu. Doch gilt dies für jede Art der Lüge? Mitunter scheint eine andere Perspektive nahezuliegen, etwa wenn die Lüge einer Notlage entspringt oder wenn es darum geht, einen anderen zu schützen – vielleicht sogar den Belogenen selbst. Um eine sachliche Bewertung vornehmen zu können, bedarf es eines genaueren Blicks.

**Thomas Lapp**

*Jakob der Lügner* ist neben den Drehbüchern zu *Liebling Kreuzberg* das bekannteste Werk von Jurek Becker. In dem Roman verarbeitet Becker seine Jugend in einem Ghetto. Er erzählt uns die Geschichte von Jakob Heym, der mit seinen Lügen einerseits den Menschen im Ghetto Hoffnung gibt, sich andererseits darin verstrickt und belastet. Auf einfühlsame Weise werden die menschlichen Emotionen, die Moral und der Überlebenswille der Menschen inmitten des Holocausts dargestellt.

Zuerst als Drehbuch konzipiert, erschien die Geschichte 1969 als Roman. Die erste Verfilmung 1974 unter der Regie von Frank Beyer war der einzige Film aus der DDR, der je für einen Oscar nominiert wurde. Armin Müller-Stahl spielt darin wie auch später in der Neuinszenierung mit Robin Williams mit (1999; Regie: Peter Kassovitz).

**Aller Anfang ist harmlos**

Jakob ist Bewohner eines fiktiven Ghettos, in dem eine Ausgangssperre ab 20:00 Uhr gilt. Zu Unrecht wird er von einem Wachposten beschuldigt, dagegen zu verstoßen zu haben. Er soll sich im Revier melden und um eine gerechte Strafe bitten. Der Wachhabende stellt aber fest, dass es noch nicht zu spät ist, und schickt ihn nach Hause. Jakob ist damit der erste Jude, der das Revier im Ghetto lebend wieder verlassen kann. Im Revier hat er eine Radiomeldung gehört, nach der die Rote Armee bis auf 20 Kilometer an den fiktiven Ort Bezanika vorgerückt ist. Dieser Ort liegt 400 oder 500 Kilometer vom Ghetto entfernt – die Rettung naht also. Am nächsten Tag erlebt Jakob, wie sein Freund Mischa plant, aus einem am

Bahnhof abgestellten Waggon Kartoffeln zu stehlen. Um ihn von diesem lebensgefährlichen Vorhaben abzubringen, erzählt Jakob, dass die russischen Truppen bereits vor Bezanika stehen. Da Mischa ihm nicht glaubt und kaum zuhört, lügt er ihm vor, ein Radio zu besitzen. Die Wahrheit hätte Mischa ihm niemals abgenommen, da noch kein Jude des Revier lebend verlassen hat. Der Besitz und erst recht der Betrieb eines Radios sind im Ghetto verboten.

**Das Verhängnis nimmt seinen Lauf**

Mit seiner Notlüge hatte Jakob Mischa eigentlich dazu verpflichten wollen, sein Geheimnis zu bewahren und niemandem von dem Radio und den Russen vor Bezanika zu berichten. Aber die Büchse der Pandora ist geöffnet und die Information verbreitet sich mit rasender Geschwindigkeit im Ghetto.



Bildquelle: stock.adobe.com/igor

# Unsere Kinder nehmen Drogen

Viele Bürger unseres Landes, vor allem ältere und jene, die in der ehemaligen DDR aufgewachsen sind, haben keinerlei persönliche Erfahrung mit Haschisch, Heroin, Kokain & Co. Illegale Drogen gehörten nicht zu ihrer Lebenswelt. Nach der Wiedervereinigung änderte sich das: Filme, Medienberichte, Polizeiinformationen, Drogenrazzien und schließlich auch persönliche Konfrontationen rückten nach und nach ins Blickfeld. Wer in Hamburg oder Berlin auf Drogen angesprochen wird oder in Leipzig zwischen Hauptbahnhof und Opernhaus dunkle Gestalten ausmacht, von denen es heißt, sie dealten, ahnt, dass da etwas Ungutes blüht. Der wirkliche Schock wird allerdings ausgelöst, wenn Drogen in der eigenen Familie konsumiert werden.

## Kurt Starke

Ein Elternpaar schrieb mir unlängst: *Eigentlich sind wir eine ganz normale Familie. Aber was wir schon seit einiger Zeit vermuten, ist nun Gewissheit. Sowohl unser 17-jähriger Sohn als auch unsere 19-jährige Tochter, beide bis jetzt lebenslustig und durchaus nicht auf der schiefen Bahn, nehmen (illegale) Drogen. Was sollen wir bloß tun?* – Meine Antwort lesen Sie anonymisiert im Folgenden.

Das Erste, was Sie herausfinden müssen, ist, welche Drogen Ihre Kinder nehmen. Es macht einen Riesenunterschied, ob es sich um Cannabis (Haschisch, Marihuana) oder um sogenannte harte Drogen wie Heroin/Opium, Kokain handelt oder um synthetische Drogen wie Ecstasy, Poppers (Amylnitrit), Crack, Speed, Crystal Meth, LSD, um Aufputzmittel oder Betäubungsmittel wie die aus Krimis hinreichend bekannten K.O.-Tropfen. Dazwischen bestehen himmelweite Unterschiede. Cannabis macht körperlich nicht süchtig, und es entsteht kein Zwang zur Dosissteigerung. Das Aufputzmittel Kokain hingegen führt schnell zu einer psychischen Abhängigkeit. Der regelmäßige Konsum von Heroin macht süchtig. Die körperlichen und geistigen Schäden sind bei den einzelnen Drogen sehr verschieden, und es kommt auch auf die Menge an. Wie beim Rauchen: Eine Zigarette am Tag ist schlimm, aber 100 bedeuten ein enorm hohes Gesundheitsrisiko.



## Unterschätzung und jugendliches Gefühl der Unverletzbarkeit

Viele Jugendliche wissen heute zwar, wo Drogen angeboten werden, und sie wissen oft auch, wie man sich schützen kann. Junge Frauen wissen zudem, dass man das Trinkglas mit auf die Tanzfläche nehmen muss, dass man nicht allein ausgeht, dass man mit einem Unbekannten nicht allein rausgeht und dass man sich keinesfalls von jemandem, den man nicht kennt, nach Hause begleiten lassen darf. In diesem Fall ist der Anruf bei den Eltern angesagt, und der besorgte Vater ist froh darüber, dass er nachts um halb drei seine Tochter wieder wohlbehalten zu Hause hat. Doch bei aller Fürsorglichkeit und Vorsicht, die ja doch auch belasten und das Befreiende des Feierns stören können, ist das Wissen um die wirklichen Gefahren von Drogen gering. Dadurch, dass sie illegal vertrieben werden, ist eine Schwarzzone gegeben, in die das aufklärende Licht nicht fällt. Zudem ist meist ein differenziertes Bewerten von Drogen und Drogenkonsum tabuiert.

Es ist damit zu rechnen, dass der Drogenkonsum in unserer Gesellschaft weiter zunimmt. Die Toleranzschwelle sinkt. In bestimmten jugendlichen Subgruppen ist es en vogue, Drogen zu nehmen. Ein allgemeiner Werteverlust und eine gewisse Zukunftsunsicherheit, verbunden mit einer inhaltlichen Leere des Jetzt, lassen Jugendliche leichtfertig zu Drogen greifen.



Bildquelle: stock.adobe.com/New Africa  
Bildquelle: stock.adobe.com/Joshua Resnick

## In fremden Kulturen unterwegs

## Portugal

Die globalisierte Welt ist geprägt von einer immer engeren Vernetzung – nicht nur im digitalen Bereich. Zusammenkünfte mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen machen einen Großteil der sozialen Beziehungen aus, sowohl geschäftlich als auch privat. Dies eröffnet eine Vielzahl von interessanten und bereichernden Erlebnissen. Damit diese möglichst konfliktarm verlaufen, gilt es, landes- und kulturtypische Gesetzmäßigkeiten und Konventionen zu beachten. Unsere Reihe „In fremden Kulturen unterwegs“ will Sie dabei unterstützen, sich in verschiedenen Ländern und Kulturen zurechtzufinden. In dieser Ausgabe: Portugal.

Michael Gorges



## Portugal – Basisdaten

- Portugal (*República Portuguesa*) ist ein europäischer Staat an der Westküste der Iberischen Halbinsel.
- Im Westen und Süden bildet die Atlantikküste (830 km) die natürliche Grenze, im Norden und Osten ist es Spanien (1.224 km).
- Portugal ist eine semipräsidentielle Demokratie, amtierender Regierungschef ist António Costa.
- Das Land hat eine Gesamtfläche von 92.212 km<sup>2</sup> mit einer Bevölkerung von 10,4 Mio. Einwohnern. Hauptstadt und zugleich größte Stadt ist Lissabon (545.000 Ew.).
- Zu Portugal gehören die Inselgruppen der Azoren und Madeira im Atlantik.
- Das Klima im gebirgigen Norden ist kühl und regnerisch, im Süden ist es mediterran.

## Gesellschaft

Die portugiesische Gesellschaft ist ethnisch sehr homogen, Portugiesisch wird – von einigen regionalen Ausnahmen im Nordosten (Asturisch) abgesehen – im ganzen Land gesprochen. Die Einwohnerzahl hat sich seit dem Jahr 1900 von fünf auf zehn Millionen verdoppelt, dennoch geht sie seit einigen Jahren infolge von Abwanderungen zurück. Fast 70 Prozent der Bevölkerung leben entlang des Küstenstreifens von der spanischen Grenze im Norden bis in die Metropolregionen Lissabon und Porto. Der Ausländeranteil macht rund 5,4 Prozent der Gesamtbevölkerung aus, wobei rund 80 Prozent der dauerhaft im Land lebenden Ausländer aus Nicht-EU-Ländern stammt, größtenteils aus den ehemaligen portugiesischen Kolonien (Kap Verde, Brasilien, Angola, Guinea-Bissau). Die größte Migrantengruppe sind Brasilianer (204.000), gefolgt von Menschen aus Großbritannien (41.000) sowie Italien, Indien und osteuropäischen Staaten wie der Ukraine (54.000) und Rumänien. Derzeit leben 18.340 deutsche Staatsbürger in Portugal. Größte ethnische Minderheit bilden die Roma (40.000 bis 50.000), die sozial marginalisiert leben.

Das heutige Portugiesisch geht auf das gesprochene Latein zurück. Als Muttersprache wird es weltweit von mehr als 200 Millionen Menschen gesprochen. Als fünftgrößte Weltsprache ist Portugiesisch außer in Portugal auch in Brasilien, Angola, Mosambik, Guinea-Bissau, Äquatorialguinea, Kap Verde, São Tomé e Príncipe, Osttimor sowie Macau Amtssprache. Im indischen Goa sowie in der Region Malakka in Malaysia spielt Portugiesisch weiterhin eine wichtige Rolle. Nirgendwo in der EU gehört es jedoch zum verpflichtenden Kanon der Fremdsprachen.

Die überwiegende Mehrheit (90 %) der Portugiesen bekennt sich zur römisch-katholischen Kirche, neben der weitere christliche Glaubensgemeinschaften (Zeugen Jehovas, evangelikale Freikirche, anglikanische Lusitanische Kirche von Portugal) existieren. In Portugal herrscht Religionsfreiheit.