

PROF. BERND THOMSEN

**Retten  
wir  
unserer  
Demokratie!**

Oder willst du  
anders leben?

PLASSEN  
VERLAG

PROF. BERND THOMSEN

**Retten  
wir  
unsere  
Demokratie!**

Oder willst du  
andere leben?

PLÄSSEN



PROF. BERND THOMSEN

**Retten  
wir** Oder willst du  
anders leben?  
**unsere  
Demo-  
kratie!**

PLASSEN  
VERLAG

Copyright 2024:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Gestaltung Cover: Daniela Freitag, Team Thomsen

Fotos: S. 18 Vojtech Bartonicek, S. 58 Justin Campbell, S. 150 Jon Tyson,  
S. 196 Christoph Amend, S. 312 Benny Rotlevy, Rückumschlag Mariana Vusiatytska,  
Klappe Privat, Félix L. Salazar

Gestaltungsidee Layout: Team Thomsen

Umsetzung, Satz und Herstellung: Daniela Freitag

Lektorat: Claus Rosenkranz

Druck: Mohn Media Mohndruck GmbH, Gütersloh

ISBN 978-3-86470-967-8

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN  
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: [info@plassen-buchverlage.de](mailto:info@plassen-buchverlage.de)

[www.plassen.de](http://www.plassen.de)

[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

[www.instagram.com/plassen\\_buchverlage](http://www.instagram.com/plassen_buchverlage)

*For eight blue eyes,  
four born in the USA, four in Germany  
and my true pride:  
Nico, Collin, Vasco and Leon.*

# Retten wir unsere Demo In 5 Kapiteln.

*Kapitel eins*

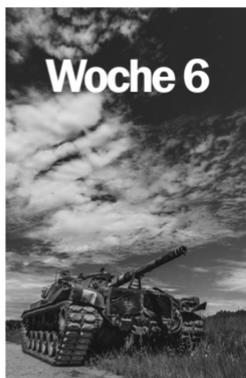
**DAS MANDAT.**



19

*Kapitel zwei*

**CO-LAB IN MIAMI.**



59

*Kapitel drei*

**ONE-2-ONE  
MIT JOE BIDEN.**



151

# kratie.

*Prolog.* 9

*Reader's Manual.* 14

**Die Lösungsformel. Und die Maßnahmen.** 293

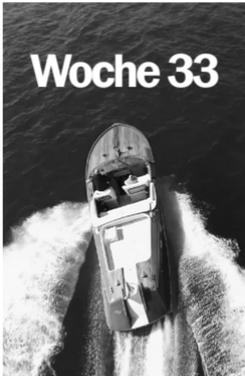
*Epilog.* 343

*Danksagung.* 350

*Endnoten.* 354

*Kapitel vier*

**NEUNTES CO-LAB  
AM GARDASEE.**



197

*Kapitel fünf*

**DEBRIEFING IN  
NEW YORK.**



313

# Demokratien sind erfolgreicher.<sup>1</sup>

Bester sozialer Aufstieg.

90%

Am besten für Kinder.

100%

Geringste Korruption.

90%

Glücklichste Menschen.

90%

Am meisten Talente.

100%

*Beispiel: 90 % der Länder, die den weltweit besten sozialen Aufstieg haben, gehören auch zu den besten Demokratien der Welt (vollständige Demokratien).*

## PROLOG

### *Wieder Lust auf Demokratie*

Acht Jahre ist es her. Da wollte ein Verlag, dass ich ein Buch schreibe. Alles war vorbereitet, das Thema, der Inhalt, der Titel, der Vertrag. Und vor dem Büro des Verlagsleiters wartete bereits ein Blind Date: eine Ghostwriterin, die meine knappe Zeit kompensieren sollte. Ich musste mich kneifen, ob das gerade alles wirklich passierte.

Aus dem Buch wurde nichts. Einen weiteren unter den unzähligen Ratgebern dieser Welt zu schreiben war nicht mein Ding. Aber wer da vor der Tür wartete, war spannend. Ein echtes Multitalent. Eine Verlagsleiterin. Eine Autorin unzähliger Bücher, auch von Prominenten. Vor allem aber eine Wissenschaftsjournalistin, die „anders“ denken konnte. Irgendwann saßen wir zum Lunch bei einem Italiener zusammen. Während sie mir bohrende Fragen über mich stellte, bohrte ich in meinen leckeren, von einer Parmesanwaffel umgebenen Bandnudeln. So lecker, dass mir erst beim Espresso auffiel, dass sie die ganze Zeit nur mitschrieb. In diesen zwei Stunden fand sie heraus, wofür ich tatsächlich seit meiner Kindheit brenne: die Demokratie. In den nächsten Jahren sollte ich sie mit der Größe dieses Buchthemas fast um den Verstand bringen.

Wusstest du, dass sich 76 Prozent der Menschen nicht für Politik interessieren?<sup>2</sup> Und 59 Prozent gar keine Bücher kaufen?<sup>3</sup> Den Nichtlesern die Schuld für ihr Desinteresse zu geben war mir zu einfach. Vielleicht mussten Bücher nur anders sein. Packender. Persönlicher. Leichter zugänglich auch im Komplexen. Ein Sachbuch könnte doch viel mehr Spaß machen, wenn es Wissen lebendig erzählt. Wie ein Roman. Oder ein spannender Podcast. Verlage sahen das ganz anders: Ein so ernstes Thema wie Demokratie müsse ernst behandelt und dürfe nicht erzählerisch umgesetzt werden. Aber muss ein Buch über ein solch wichtiges Thema, das uns alle angeht, wirklich schwer verdaulich

sein, um als seriös zu gelten? Und muss es zwingend aus der Feder von Politikern oder Politologen stammen?

Und dann gab es diese eine Nacht, in der ich auf der Bettkante meiner kleinen Tochter saß. Mein jüngster Sohn hatte sich zuvor in das Bett seiner Schwester geschlichen. Bedrückt beobachtete ich, wie sie friedlich aneinandergeschmelt schliefen. Ich war zu ihnen ins Kinderzimmer gekommen, weil ich kurz vorher eine erschütternde Dokumentation über die Kinder vom „Bullenhuser Damm“ gesehen hatte. Nachdem sie in das KZ Neuengamme transportiert worden waren, unternahmen die Nazis unmenschliche medizinische Versuche an ihnen. Alle 20 wurden 1945, in der Endphase des Zweiten Weltkriegs, in einem Keller erhängt, nachdem es angeblich ins Bett gehen sollte. „Wer von euch will die Mama wiedersehen?“, wurden die Kinder gefragt, die zwischen fünf und zwölf Jahren waren, also genau im Alter meiner jüngsten Kinder. Ein grauenhaftes Beispiel für den Machtmissbrauch, den Autokratie ermöglicht. Unterdrückung. Unfreiheit. Unbeschreibliches Leid. Tod. Was im letzten Jahrhundert im Dritten Reich geschah, passiert andernorts auch heute noch. In China etwa und in unzähligen anderen Ländern, deren Bürger nicht in einer Demokratie leben dürfen. Autokratien schränken ein, bevormunden und bekämpfen Andersdenkende. Meine Sorge, dass meine Kinder einmal nicht die Freiheiten leben dürften, die ich so schätze, brach auf einmal durch. In jener Nacht war mir klar, dass ich ein Buch über Demokratie schreiben werde. Aber ein anderes. Es sollte weniger um Theorie und trockene Fakten als vielmehr darum gehen, wie wir Demokratie lebendig leben können. Denn ich wollte ja auch die 76 Prozent nicht an Politik Interessierten und die 59 Prozent gewinnen, die (noch) keine Bücher kaufen. Das alles hat mehrere Jahre gedauert. Genauer gesagt fünf.

Vielleicht gehörst du ebenfalls zu den Menschen, die sich wenig für Politik interessieren. Wenn ja, hat das vermutlich gute Gründe. Und

wenn es auch nur der ist, all die schlechten Nachrichten nicht mehr hören zu können. Das geht mir genau wie dir.

Unsere Demokratie ist gefährdet durch Populismus und Extremismus, angefeuert durch Klima- und Fluchtkrisen, Desinformation, auch mithilfe künstlicher Intelligenz, Echoräume in sozialen Medien, soziale Ungleichheit ... Deshalb habe ich in diesem Buch Demokratie anders betrachtet. Denn Menschen, selbst wenn sich viele nicht für Politik interessieren mögen, sind sehr wohl am eigenen Leben interessiert. Verstehen wir also Demokratie nicht nur als Staatsform, sondern als Lebensform, ja als Lifestyle, dann geht uns das Thema doch alle an. Nur so können wir die Demokratie retten! Wenn ich junge Eltern mit Kinderwagen im Park sehe, will ich, dass ihnen niemand reinredet, wie viele Kinder sie haben dürfen oder eben nicht. Das ist ihre Entscheidung. Oder wenn es darum geht, ob sie heiraten und wenn ja, wen. Dann ist das auch ihre Entscheidung und nicht die des Staates. Ich bin fest davon überzeugt, dass auch Innovationen nur entstehen, wenn Menschen tun dürfen, was sie gern tun. Wenn sie frei sind.

Überall auf der Welt, wo mir nicht irgendetwas diktiert, was ich zu tun und zu lassen habe, finde ich das Leben wunderbar. Und das ist nur in Demokratien der Fall. Deshalb bin ich, was die Zukunft angeht, optimistisch. Das mag bei der aktuellen Weltlage naiv klingen. Ist es aber nicht. Denn tatsächlich hast du es selbst in der Hand, so zu leben, wie du willst. Wie das geht, verrate ich dir in diesem Buch. Ich kann aber auch in drei Wörtern sagen, was ich erreichen will: Lust auf Demokratie!

Mit der Demokratie und ihren Bürgerinnen und Bürgern, ob Ärztin oder Putzmann, ist es wie in einer Beziehung, die in die Jahre gekommen ist: Schenkt einer dem anderen keine Aufmerksamkeit mehr, hat der Anfang vom Ende bereits begonnen. Und das Ende ist Trennung. Die Gefahr, dass sich Bürger von der Demokratie trennen, ist global so groß wie nie zuvor. Die Spaltung freier Gesellschaften zerfrisst die De-

mokratie, also unser Leben, so wie wir es lieben. Daher lohnt es sich für uns alle, die Demokratie zu retten. Wir müssen es sogar tun! Sonst bekommen wir die Bedrohungen der Menschheit nicht in den Griff: Kriege, Klimawandel und künstliche Intelligenz. Ganz zu schweigen von dem, was China vorhat: Bis zum Jahr 2049 will die Volksrepublik zu ihrem hundertjährigen Bestehen ihrem Lebensmodell, das faktisch eines der Unfreiheit ist, zur Weltmarktführerschaft verholfen haben.

Was braucht es also, um die Demokratie zu retten? Zunächst einmal müssen wir uns trauen, Regeln zu brechen – und genau das ist mein Job. Klingt verrückt, oder? Damit meine ich natürlich nicht, dass ich professioneller Falschparker bin oder immer bei Rot über die Ampel gehe. Vielmehr darf ich Firmen und Regierungen dabei helfen, Ungelöstes und scheinbar Unlösbares zu lösen. Dafür muss man anders denken, als man bisher gedacht hat. Denn Regeln zu brechen ist nichts anderes, als out of the box zu denken. Die herrschenden Konventionen zu kennen und dann neue Wege zu suchen, um etwas besser zu machen. In meinem Job geht es vor allem darum, von außen auf ein Problem zu gucken (Politikerinnen und Politiker sind nur drin. Und innerhalb des Systems oft betriebsblind.), mit Betroffenen zu reden, unabhängig zu denken, den verschlungenen Pfad aus Herausforderung, Zukunft und Lösung zu finden. Genau das habe ich in diesem Buch getan. Der Demokratie mangelt es zum Beispiel gerade an Wertschätzung. Aber das ist nur ein Symptom, nicht die Ursache. Und wie man diese behebt, dazu habe ich in den letzten Jahren Antworten gefunden.

Zu den überholten Regeln, die ich meine, gehört auch jene, dass nur Politologen und Historiker sich mit Demokratie befassen dürfen. Ich bin keines von beidem. Ernst meine ich es dennoch. Die beiden einzigen Themen, bei denen ich mich gut auskenne, sind Zukunft und Strategie. Sollte ein zeitgemäßes Buch über Demokratie nicht exakt das mitbringen? Frisches Denken im Demokratiedschungel und frisches Blut im Bücherwald? Auf jeden Fall braucht es eine neue Strategie zum

Wohle der Demokratie. Deshalb war die Demokratie seit jeher die Kundin, die ich haben wollte.

Also, lehne dich zurück und genieße die folgende Geschichte. Du brauchst nur weiterzublättern und schon spürst du sie hoffentlich: die Lust auf Demokratie.

## Reader's Manual

Die meisten Leute mögen keine Bedienungsanleitungen. Warum also braucht es ausgerechnet eine für ein Buch? Weil dieses anders ist als normale Bücher. Hol das Beste aus deinem Leseerlebnis heraus, indem du dir einen Moment Zeit nimmst, um dieses kurze Reader's Manual zu lesen.

Das ganze Buch hat zwei Farbcodes. Direkt nach diesem Reader's Manual geht es los und endet nach dem fünften Kapitel: Schwarz auf weiß findest du eine Erzählung, die Fiktion ist, aber genauso hätte stattfinden können. Weiß auf schwarz findest du „Prints“, die dich durch das

ganze Buch begleiten. Sie enthalten all die Fakten und das Wissen klassischer Sachbücher, nur eben kurz und leicht verständlich.

Auf dieser Doppelseite siehst du sie am linken und rechten Rand. Entscheide einfach selbst, ob du die Story dafür unterbrichst oder sie gerade zu spannend ist, weshalb du einfach weiterliest. Die Prints warten auf dich. Es gibt sechs verschiedene Prints, die du auch an den Symbolen gut unterscheiden kannst.



*Aktuelles Hintergrundwissen.*

**FACT PRINT**



*Wichtiges Zukunftswissen.*

**FUTURE PRINT**

**FACT PRINTS** liefern dir aktuelles Hintergrundwissen zum jeweils gerade behandelten Thema.

**FUTURE PRINTS** stellen Erkenntnisse der Zukunftsforschung vor.

**JOIN PRINTS** sind Denkspiele für dich. Du entscheidest, ob du sie nur in deinem Kopf „spielen“ oder mit anderen teilen willst. Dafür findest du jeweils einen QR-Code.

**SCORE PRINTS** – am Ende der Kapitel 1 bis 4 – zeigen dir die Zwischenstände an. Es sind ausgewählte Learnings, die zur Rettung der Demokratie beitragen können.

**ACTION PRINTS** schildern, nachdem die Strategie zur Rettung der Demokratie gefunden ist, beispielhafte Maßnahmen zur Umsetzung. Über Maßnahmen, die bereits in der Story oder in Prints behandelt wurden, erfährst du relevante Hintergründe.

**QUOTE PRINTS** sind wörtliche Zitate.

Wann immer du einen QR-Code siehst, kannst du mehr erfahren. Oder Ideen teilen. Scanne einfach den QR-Code mit deinem modernen Smartphone und schon bekommst du zum Thema der Seite weiterführende Infos, Fotos und Filme.

Zwischen den Kapiteln findest du, was in den Wochen passiert, in denen du nicht dabei bist.

*Das persönliche Denkspiel.*

**JOIN PRINT**



*Die Zwischenstände.*

**SCORE PRINT**



*Beispielhafte Maßnahmen.*

**ACTION PRINT**



*Wörtliche Zitate.*

**QUOTE PRINT**



Diese Doppelseiten zwischen den Kapiteln haben den Farbcode weiß auf schwarz, sie sind also ebenfalls nicht fiktiv. Dort kannst du einen Blick hinter die Kulissen einer Unternehmensberatung werfen. Sie offenbaren tagtägliche, sonst für die Öffentlichkeit nicht zugängliche Prozesse. Und damit das so authentisch wie möglich ist, berichte ich dir dort aus unserer eigenen Unternehmensgruppe, also aus erster Hand.

Unten auf jeder Seite siehst du, in welcher Woche das Kapitel, das du gerade liest, stattfindet, und oben, jeweils in Kleinbuchstaben, als Erstes, in welchem Kapitel, und als Zweites, in welchem Topic du gerade bist.

Am Ende dieses Buches gibt es eine Lösungsformel. „Winning Formula“ würde wohl ein bisschen dick aufgetragen klingen, aber immerhin stecken in diesem Buch fünf Jahre Forschung in 39<sup>1</sup> Ländern der Welt, darunter alle 22 vollständigen Demokratien. (Natürlich war das keine One-Man-Show, denn ich habe das nicht allein geschafft, sondern mit vielen Helfern, denen ich dafür so dankbar bin!)

In der Geschichte wirst du außerdem eine Figur kennenlernen, die Ben heißt. Vielleicht wirst du dich fragen, ob die Ähnlichkeiten mit dem Autor zufällig oder beabsichtigt sind. Für die Zukunft der Demokratie ist das jedenfalls nicht wichtig.



Basis dieses Buches ist sogenannte Preta-Forschung<sup>2</sup>, die verschiedene Methoden mit dem Ziel besonders hoher Aussagekraft der Studienergebnisse kombiniert. Zur Preta-Forschung zählen auch weltweite Indizes, die du immer wieder im Buch findest (siehe Fact Prints), allen voran der Demokratieindex (Symbol Freiheitsstatue), mit dem alle anderen Indizes verglichen werden. Sie sind ein flammendes Plädoyer für die Demokratie.

Die Heldin dieses Buches heißt übrigens Agora. Agora ist nicht nur der Geburtsort der Demokratie, sondern bedeutet im Portugiesischen auch: Jetzt!

Viel Spaß beim Lesen!



*So sieht das Smartphone-Icon  
mit einem QR-Code aus.  
Einfach mit deinem modernen  
Smartphone scannen, schon bekommst  
du zum Thema der Seite weitergehende Infos,  
Fotos und Filme auf deinen Screen.*

*Auch kannst du damit deine  
„Denkspiele“ der Join Prints teilen.*

A black and white fashion photograph focusing on the lower half of a woman. She is wearing a black lace dress, black high-heeled sandals with ankle straps, and black gloves. She is holding a closed, dark-colored umbrella in her right hand. The background is a light, textured surface, possibly a sidewalk or pavement, with soft shadows. The text "Woche 0" is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font.

**Woche 0**

## *Kapitel eins*

# **DAS MANDAT.**

### *Topic eins*

#### **Blind Date.**

Ms. Agora. Dieser Name sagte mir nichts und auch mein Team hatte keine Anhaltspunkte zu der Unternehmerin, auf die ich gerade im Hamburger Hotel Vier Jahreszeiten am Neuen Jungfernstieg wartete.

„Seine Chefin sei nur kurz in Hamburg und der Assistent legte mir partout nicht offen, worum es geht. Aber du solltest sie dennoch treffen!“, hatte mir Yvonne, meine Persönliche Assistentin, gesagt.

Weil ich der Intuition meiner PA vertraute, saß ich nun ohne jeden Anhaltspunkt auf einem der, wie Hanseaten sagen, gediegenen Sofas in der eleganten Wohnhalle des Hotels, die von Hamburgern liebevoll als „Wohnzimmer“ bezeichnet und als solches genutzt wird. Der große, unter Denkmalschutz stehende holzgetäfelte Raum wirkte trotz der von schweren Samtvorhängen eingerahmten großen Panoramafenster und des Lichts, das die Kronleuchter verbreiteten, mitten am Tag gedämpft. Mein Blick schweifte durch die von Regentropfen überzogenen Scheiben nach draußen. Die Alster-Fontäne war kaum zu erkennen durch den Schleier, der über der winterlichen Stadt lag. Dank der vielen Passagen in Hamburgs Innenstadt hatte ich den Weg von unseren Büros am Gänsemarkt zum Hotel fast trockenen Fußes zurückgelegt. Kein anderes Bundesland wies im vergangenen Jahr mehr Sonnentage auf als Hamburg. Gerade aber zeigte sich die Stadt mal wieder

von ihrer „besten“ Seite. Hoffentlich trug Ms. Agora einen Schirm bei sich.

Ich lehnte mich zurück und schlug die Beine übereinander. Meine schwarzen Schnürschuhe reichten dabei fast auf Augenhöhe, weil ich so tief in den Kissen des dick gepolsterten Sofas versank. Ich schaute mich in dem weitläufigen Raum um: Das Mobiliar war luxuriös, gepflegt und traditionell, es herrschte eine fast andächtige Atmosphäre. Überall standen Blumenbouquets. Nur wenige Tische waren besetzt, vorwiegend von älterem, internationalem Publikum, das meist in Zweiergrüppchen leise miteinander sprach. „Was sagte das über eine potenzielle Mandantin aus, wenn sie sich in einem so traditionellen, ja irgendwie steifen Ambiente treffen wollte?“, dachte ich und ertappte mich dabei, dass auch ich, der ich sonst eher eine moderne Location bevorzugte, dem Charme dieses Grand Hotels genauso erlag wie Tom Hanks oder Sophia Loren.

Im Kamin prasselte ein Feuer. Ich beobachtete die geschäftigen Kellner, die sich schnell und zugleich auf leisen Sohlen bewegten, und genoss die wenigen entspannten Minuten. Irgendwie freute ich mich auf diese mysteriöse Ms. Agora. Während ich den letzten Schluck von dem Ostfriesentee mit braunem Kandis nahm, den der Kellner auf dem Couchtisch platziert hatte, dessen Oberfläche einem goldenen Tablett glich, überlegte ich, ob mein Gast wohl Hunger haben würde? Ich hätte ihr den geräucherten Hamburger Aal auf Rührei und pfannengeröstetem rustikalen Schwarzbrot empfehlen können, hätte er nicht inzwischen unter Artenschutz gestanden. Da ich null Ahnung hatte, was mich erwartete, stellte ich mich auf nichts anderes als ein entspanntes Gespräch mit einer Unbekannten ein. Und essen musste ich ohnehin, sozusagen eine kulinarische Garantie, keine Zeit zu verschwenden.

Punkt 14 Uhr unterbrachen Kirchenglocken meine Gedanken. Als ob St. Petri, St. Nikolai und St. Michaelis, letztere Kirche besser als „Ham-

burger Michel“ bekannt, um die Wette läuteten. Konnte man die wirklich bis hier hören?

„Reisegepäck hat bei uns einen eigenen Eingang. Bitte hier lang, die Dame“, sagte jemand im Hintergrund. Unmittelbar darauf klackerte ein Stakkato von Absätzen auf dem Marmorboden, das schließlich von dem dicken Perserteppich verschluckt wurde, der unter meiner Sitzgruppe vor dem Kamin lag.

Ich erhob mich und noch während ich mich umdrehte, sagte eine freundliche und jugendliche Stimme: „Sie müssen der Professor sein. Ich bin Agora, danke, dass Sie sich Zeit für mich nehmen!“

Vor mir stand eine ältere Dame im aufgeknöpften Trenchcoat, auf dessen Schultern noch Spuren des Regens zu sehen waren. Darunter trug sie ein roséfarbenedes Seidenkostüm. „Chanel“, tippte ich im Stillen und wunderte mich, wie eine so elegante Dame tatsächlich ohne Schirm unterwegs sein konnte. An ihrem rechten Arm hing eine der feinen Lederhandtaschen, deren Designer es zu vermeiden wussten, ein effekt-hascherisches Logo zu platzieren, und in der linken Hand hielt sie ein edles Seidentuch. Jedes graue Härchen ihrer eleganten Hochsteckfrisur saß perfekt, und das, obwohl sie das Tuch vermutlich kurz vorher noch zum Schutz vor Regen trug. Ihr Blick wendete sich kaum merklich zum Concierge, der sie zu mir geleitet hatte und im Hintergrund stehen geblieben war, worauf er ihr sofort den Mantel abnahm und sich mit einer angedeuteten Verbeugung verabschiedete.

Mit einem Lächeln reichte mir Agora die Hand. Ihre Augen waren von einem klaren, kühlen Blau und strahlten Intelligenz und Scharfsinn aus. Die vielen Fältchen in ihrem Gesicht, die davon erzählten, dass diese Frau schon viel erlebt hatte, standen in starkem Kontrast zu ihrem lebhaften Blick. Auch ihr Händedruck war erstaunlich fest für die langen, feingliedrigen Finger einer Hand, die einer Pianistin hätten gehören können. Ich bot ihr einen Platz an. Sie wählte den Sessel links neben der Couch. Wie aus dem Nichts tauchte der Tea Master auf, um ihre

Bestellung aufzunehmen. Ich betrachtete Agora noch etwas genauer. Sie saß aufrecht, ja fast steif im Sessel. Ihre gesamte Erscheinung strahlte Eleganz und Autorität per Wimpernschlag aus. Wie alt sie wohl sein mochte? Schwer zu sagen, sie wirkte greisenhaft und jugendlich, zart und robust zugleich. Eine spannende Kombination.

Der Kellner wollte Agora die Speisekarte reichen, doch sie winkte mit einer kurzen Handbewegung ab. „Den Aal mit Rührei bitte, und einen Assam. Mit etwas Kandis. Vielen Dank.“ Während der Kellner ihr erläuterte, warum ihr Wunschgericht nicht mehr auf der Karte stand, lächelte ich in mich hinein: Dass sie ausgerechnet das bestellen wollte. Notgedrungen wich Agora auf Rösti mit Lachs aus. Der Blick des Tea Masters wanderte zu mir. „Für mich das Gleiche, bitte.“

Der Teamaster verbeugte sich vor Agora, als sei sie eine Königin. Kaum war er weg, wandte sich Ihre Majestät mir zu. Mit einer unerwartet hektischen Bewegung strich sie über den glatten Stoff ihres Rocks. Diese Frau wusste vermutlich genau, was sie wollte. Aber sie wirkte auch angespannt, wenngleich ich mir den Grund dafür nicht erklären konnte. Wahrscheinlich würde sie mir gleich mitteilen, warum wir uns hier trafen und was sie auf dem Herzen hatte. Aber sie sagte nichts, sondern lächelte nur und schaute mich mit offenem und interessiertem Blick an. Ungewöhnlich lange. Nicht unangenehm. Im Gegenteil.

„Sie sind nicht das erste Mal in Hamburg?“, fragte ich sie nach einer weiteren angenehmen Ewigkeit. Statt auf meine Frage zu antworten, kam Agora nun doch zur Sache. „Ich wende mich an Sie in einer etwas delikaten Angelegenheit.“ Sie verstummte und wartete, bis der Kellner, der erneut aus dem Nichts auftauchte, den Tisch auch für ihren Tee eingedeckt hatte. „Ich führe ein sehr traditionsreiches Familienunternehmen mit Niederlassungen unterschiedlicher Größe und Mitarbeiterzahl auf der ganzen Welt. Wir sind Marktführer. Die Besten in unserem Feld.“

So etwas hörte ich nicht zum ersten Mal. Sie schien wohl eine dieser Hidden Champions zu sein, die ihren Erfolg meist nicht an die große

Glocke hängen. Bei dem Selbstbewusstsein, das sie an den Tag legte, vor allem aber bei der von ihr angesprochenen Marktrelevanz, hätte ich allerdings schon einmal von ihr gehört haben müssen.

Agora atmete tief durch. Auf mich wirkte es, als würden ihr die folgenden Worte nicht leicht über die Lippen kommen. „Ich bin sehr stolz auf mein Unternehmen. Unser Produkt ist denen der Konkurrenz haushoch überlegen, Kunden und Personal waren in der Vergangenheit sehr zufrieden. Ich will mich nicht beklagen, die Geschäfte gehen gut ...“

Agora hörte wieder auf zu sprechen, als der Kellner mit unserem Tee zurückkehrte. Während er servierte, widersprach ich ihr stumm. Meine Gesprächspartnerin würde schließlich nicht mit dem CEO einer Managementberatung zusammensitzen, wenn alles bestens wäre. Ihr Interesse galt vermutlich nicht einem netten Teatime-Talk. Zumal sie ja gar nicht wissen konnte, was für ein netter Kerl ich bin, witzelte ich in Gedanken.

Mit präzisen Handbewegungen entfaltete Agora ihre weiße Stoffserviette, ließ zwei Stück Kandis in die Tasse mit dem schwarzen Tee, den der Kellner eingegossen hatte, fallen und nahm anschließend ihren Gesprächsfaden wieder auf: „Wissen Sie, in einigen Ländern laufen die Geschäfte reibungslos, in anderen hingegen kommt es vermehrt zu Komplikationen. Es gibt zunehmende Uneinigkeit in unserem internationalen Steuerungsgremium, was die Unternehmensausrichtung angeht. Schwächen in der Führung der einzelnen Niederlassungen. Unzufriedenheit, Frustration und Widerstand im Team. Seit einiger Zeit kommt es vermehrt zu Streiks. Manchmal scheint es mir, als sei unser Unternehmen und unser Produkt für alle zu selbstverständlich geworden. Als sei unsere Firma, unsere Tradition, die langanhaltenden Erfolge, die Kraft hinter unserer Marke nicht mehr von Relevanz. Ich kann das wirklich nicht nachvollziehen!“

Die Jugendlichkeit und Dynamik, die Agora bisher ausstrahlte, war im Handumdrehen einer gewissen Erschöpfung gewichen. Ihr Gesicht

schien plötzlich eingefallener, die Augen müde, die Haltung gebeugter. Erstaunlich, wie sich die Stimmung eines Menschen von einem Moment zum anderen so verändern konnte.

Wieder verstummte Agora, als der Kellner den Lachs servierte. Agora nahm Gabel und Messer und schnitt ein Stück vom Rösti ab. Ich nahm einen Schluck Assam. Eine Weile genossen wir beide schweigend, während ich über die von ihr gewählte Formulierung, ihr Produkt sei zu selbstverständlich geworden, nachdachte, die mich unweigerlich an ein klischeehaftes Ehepaar denken ließ. Nicht selten gewöhnten sich die Partner über Jahre aneinander, wurden bequem, vermissten Überraschendes. Es fehlte an gegenseitigem Interesse und vor allem Wertschätzung und keiner engagierte sich mehr, den anderen für sich zu gewinnen. Und eines Tages verlangte einer plötzlich wegen angeblicher Unvereinbarkeit der Charaktere die Scheidung. Genauso wirkte Agora gerade: als hätte ihr Partner sie vor vollendete Tatsachen gestellt.

„Unser Unternehmen ist so viel besser als die Konkurrenz!“ Mit Nachdruck legte sie ihr Besteck zurück auf den Teller. „Mittlerweile mache ich mir ernsthaft Sorgen, ob es uns in 30 Jahren noch geben wird. Um diese Frage positiv zu beantworten, wünsche ich mir Ihre Hilfe!“ Sie sah mir wieder lang in die Augen und beendete die Pause schließlich mit: „Vermutlich ein ungewöhnliches Briefing für Sie!?“

„Nein!“, antwortete ich ebenso kurz wie unaufgeregt. Das sanfte Lächeln und das neugierige Blitzen in Agoras Augen wertete ich als gutes Zeichen. Vielleicht war sie eine potenzielle Mandantin, die trotz einer nicht zu leugnenden Überheblichkeit, ja beinahe Arroganz in der Lage sein konnte, eine andere Sichtweise zuzulassen oder vielleicht sogar anzunehmen. Letzteres ließ mich Yvones Empfehlung schätzen, ausnahmsweise ein „Business Blind Date“ akzeptiert zu haben.

Ich griff erneut nach meiner Teetasse und trank einen Schluck und noch einen, bevor ich meiner Gesprächspartnerin schließlich erläuterte, dass seit den disruptiven Veränderungen, die vielen Menschen erst nach

dem Niedergang von Unternehmen wie Nokia und Kodak bewusst geworden waren, Vorstände regelmäßig dieses Briefing im Gespräch mit uns formulierten.

„Der Unterschied zu Ihnen mag allerdings darin liegen, dass viele Vorstände nur die Kraft der Provokation nutzen. Sie selbst aber mögen noch gar nicht recht an eine Dramatik glauben, um dann doch die Schonungslosigkeit jener erarbeiteten Wahrheit, ob positiv oder negativ, von uns zu hören. Kurz: Die tatsächliche Sorge, die ich bei Ihnen spüre, mag in anderen Fällen nicht immer so groß sein.“ Einigen Unternehmern und Managern fehlte auch die Erfahrung, dass gute Berater keine Wattebäuschchen werfen, nur weil wichtige, Land auf, Land ab bekannte Persönlichkeiten die Empfänger der Arbeitsergebnisse sind. Das sagte ich ihr aber nicht. „Was haben Sie denn bisher unternommen, um sich der Frage, ob es Sie im Jahr 2050 noch geben wird, zu widmen?“

Agora musste nicht lang überlegen. „Nun ja, zunächst habe ich den Auftrag zur Optimierung unserer Prozesse intern auf Länderebene in Gremien und Arbeitsgruppen und dann extern an Beratungsfirmen erteilt.“ Dabei reihte sie wie selbstverständlich Namenskürzel bekannter Unternehmensberatungen aneinander, was mir zeigte, dass sie sich durchaus auskannte. „Leider“, fuhr sie fort, „klang vieles wie ein Echo unserer eigenen Leute. Mit den üblichen Quick Fixes, die man mir vorschlug, ging es keinen Millimeter vorwärts. Die Probleme blieben, sie haben sogar zugenommen. Ganz ehrlich: Sie sind mein letzter Versuch, auf externe Beratung zu setzen.“

„Welches sind denn die problematischsten Niederlassungen?“, wollte ich von ihr wissen.

„Probleme gibt es in Indien und Brasilien, in den USA, in einigen europäischen Niederlassungen, zum Beispiel in der Türkei, aber auch in Deutschland, einem diffizilen Markt, jahrzehntelang solide, läuft es nicht mehr rund. Das Gleiche gilt für Frankreich, Spanien und Italien. In Europa funktioniert es zwar besser als in den USA, aber von ‚gut‘

kann man derzeit gerade mal in den skandinavischen Ländern und vielleicht noch der Schweiz und Kanada sprechen.“

Dieses internationale Monopoly ließ mich aufhorchen. Der eigenartige Mix aus problematischen Märkten erschloss sich mir jedoch nicht. Warum machte sie bloß ein solches Geheimnis aus ihrem Business?

„Und ja, Sie sehen das richtig. Ich bin tatsächlich in großer Sorge. Umfragewerte in den kritischen Ländern haben ergeben, dass das Vertrauen in unser Produkt sinkt. Und das darf ich nicht zulassen.“ Sie schlug mit der flachen Hand auf die Lehne ihres Sessels, fasste sich aber schnell wieder. „Darf ich ganz offen sprechen?“

Ich nickte ihr ein „Selbstverständlich“ zu.

„Ich habe das Gefühl, dass die Konflikte fast überall zunehmen. Aber statt Bereitschaft zu zeigen, die Ursachen der bestehenden Probleme auszumachen und das Unternehmen nach den länderspezifischen Bedürfnissen neu auszurichten, fokussiert sich ein Großteil der Führungsmannschaft auf interne und externe Machtkämpfe.“ Mir fiel auf, dass sie von „Mannschaft“ sprach. „Dabei polarisiert genau das noch mehr.“ Sie schüttelte den Kopf. „Manchmal frage ich mich wirklich, was in den Köpfen meiner Leute vorgeht.“

„Mögen Ihre Mitarbeiter Sie?“, lenkte ich ihre Aufregung in eine neue, wenngleich nicht zwingend pulsärmere Richtung.

„Also bitte! Ich will nicht geliebt, ich will respektiert werden!“ Agoras Widerrede kommentierte ich mit einem unsichtbaren Schmunzeln. In solchen Gesprächen passierte es anfangs oft, dass Unternehmer versuchten, Emotionen außen vor zu lassen oder ihre emotionalen Entscheidungen rational zu begründen. Chefs sind auch nur Menschen und sie treffen die meisten Entscheidungen emotional, selbst die finanziellen, wie es schon der Tiefenpsychologe Sigmund Freud und aktuell der Verhaltensökonom und Wirtschaftsnobelpreisträger Prof. Richard Thaler mit seinen Arbeiten zu Abweichungen menschlichen Verhaltens von der Rationalitätsannahme bewiesen.

„Glauben Ihre Leute an Sie?“, versuchte ich erneut, mehr als nur Protest bei ihr auszulösen. Denn ich bin davon überzeugt: Menschen wollen für Unternehmen arbeiten, von ihnen kaufen und in Firmen investieren, an die sie glauben. Mitarbeitende müssen mögen, was sie tun, damit sie sich täglich gern den Wecker stellen. Vertrauen in die Aufrichtigkeit der unternehmerischen Motive treibt sie nicht weniger an als betriebswirtschaftliche Faktoren.

Die Antwort auf meine Frage blieb mir Agora schuldig. „Sehen Sie nur, es hat aufgehört zu regnen“, sagte sie stattdessen. „Wollen wir uns etwas die Beine vertreten?“, schlug ich vor, um unserem Gespräch eine neue Dimension hinzuzufügen. Im Hinterkopf hatte ich dabei noch mehr: Ich wollte einige Etappen auf dem Weg nutzen, um ihr zu zeigen, wie erfolgreiche Unternehmen der Zukunft ticken.

*Topic zwei*

## **Walk and Talk.**

„Sie hatten ein Steuerungsgremium erwähnt“, hakte ich nach, während wir in Richtung Außenalster marschierten. „Arbeiten Ihre Niederlassungen denn international zusammen oder operieren sie eher weitgehend getrennt voneinander?“ Agora schaute mich überrascht von der Seite an, einmal mehr, ohne zu antworten. Scheinbar war Ihre Majestät gewohnt, dass Ihre ausbleibenden Antworten als Schweigebefehl galten. Leider musste ich sie enttäuschen und beharrte auf einer Antwort: „Agora?“

„Weitgehend getrennt, bei vergleichbaren Geschäftsmodellen“, erwiderte sie knapp. Schweigend liefen wir weiter. Wieder überraschte sie mich, diesmal mit einem für ihr fortgeschrittenes Alter ungewöhnlich schnellen Schritt. Entweder sie kannte sich gut in Hamburg aus oder sie gehörte zu jenen Menschen, die selbst auf unbekanntem Terrain wussten, wohin sie wollten. Auf jeden Fall erinnerte mich ihre Geschwindigkeit eher an eine sportliche Disziplin als an einen innovativen Spaziergang, den wir in unserer Beratungsgruppe „Walk-and-Talk Meet“ nannten. Den Begriff „Walk and Talk“ verwendeten Film- und Fernsehproduktionen ursprünglich als Storytelling-Technik, um zu suggerieren, wie beschäftigt eine fiktive Figur war. Für mein Team und mich bedeutete diese Form eines auf wenige Gesprächsteilnehmer beschränkten Meetings eher das Gegenteil. Sie entfaltete ihre Kraft durch Entschleunigung und Bewegung an frischer Luft.

„Was ist denn Ihre Exitstrategie?“, fragte ich, um Agoras Schrittgeschwindigkeit zu bremsen.

„Wie bitte?“ Sie sah mich irritiert an, während sie ihr Tempo tatsächlich reduzierte. „Wie kommen Sie darauf, dass ich aufgeben will?“

„Sind Sie sicher, dass Sie das nicht wollen?“

# Demokratie ist viel mehr als eine Staatsform. Es ist eine Lebensform!

Doch unsere Art zu leben droht zu sterben.  
Mit erstaunlicher Leichtigkeit packt der Autor dieses  
gewichtige Thema an. Ein Sachbuch, das Spaß macht.  
Weil es lebendig erzählt wie ein Roman oder ein Podcast.  
Eine außergewöhnliche Rettungsmission von Hamburg  
bis New York. Mit dabei: Joe Biden, Sanna Marin, Robert  
Habeck, Justin Trudeau ... Nach fünf Jahren Forschung  
liefert dir Zukunftsexperte Prof. Bernd Thomsen jetzt  
Hunderte Learnings aus 39 Ländern, Zukunftsforschung,  
spannende Fakten. Und inspirierenden Optimismus.  
Und vor allem:

**Die Lösungsformel, wie unsere Demokratie zu retten ist.**

Für alle, die unsere Art zu leben lieben.  
Auch wenn Politik nicht dein Business ist.

**Du liebst deine Freiheit?  
Dann lies dieses Buch!**



**Das Wichtigste  
auf einen Blick.**

Einfach kurz  
QR-Code nutzen.

ISBN: 978-3-86470-967-8



9 783864 709678

[www.plassen-buchverlage.de](http://www.plassen-buchverlage.de)

€ 24,90 (D) / € 25,60 (A)