

Anwaltsunternehmen führen

Heussen / Anders

4. Auflage 2024
ISBN 978-3-406-81046-6
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Geld für professionelle Übersetzer oder zumindest ein DeepL – Pro – Abonnement nicht freigegeben wird und man kann keinen beeindruckenden Internet – Auftritt organisieren, wenn die persönlichen Daten der Partner fehlen, die man dort veröffentlichen will. All das gelingt nur, wenn das Management seine Anwälte **aktiv unterstützt** und sie nicht dadurch demütigt, dass sie um alles betteln müssen. Wie schön wäre es, zu hören:

„Hier ist der neue Fall! Nur du kannst ihn lösen! Was brauchst du, um Erfolg zu haben?“

Wenn man die Ziele richtig vereinbart hat und die nötige Unterstützung bietet, braucht man weder Anwälte noch Mitarbeiter **ausdrücklich zu motivieren**, ihre Aufgaben zu erfüllen!

Das, was Anwälte laienhaft organisieren können, ist für anspruchsvolle Projekte zu wenig. Hier muss man schon einen Blick in die Welt des **Projektmanagements**⁷¹ werfen, sich Mindmaps anschaffen, mit denen man die Abläufe sichtbar machen kann und folgende Regeln einhalten:

- ▶ Ziele, Mittel, Wege und Zeit definieren
- ▶ Verantwortung festlegen
- ▶ Die nötige Unterstützung und Aufmerksamkeit geben
- ▶ Wirkung und Ergebnisse feststellen
- ▶ Gute Leistungen anerkennen
- ▶ Misserfolge auf der Erfahrungsseite gutschreiben und unverdrossen neu planen.

Krisen und Konflikte bewältigen

Krisenhafte Situationen können in Anwaltsunternehmen entstehen, wenn wichtige Mandanten oder gar ganze Branchen wegfallen, Partner sich feilverhalten oder die Firma verlassen, Haftungsfälle auftreten oder Konflikte zwischen Partnern sich nicht schlichten lassen, um nur einige wichtige Beispielfälle zu nennen⁷². Die Bewältigung solcher Krisen gehört zu den **besonderen Aufgaben** und der schlimmste Fehler ist es, sie tot zu schweigen oder darauf zu warten, dass sie sich von selbst lösen. Jeder Krisenfall erschüttert nämlich das wichtigste Bindeglied, das **Vertrauen**, das die Grundregeln der Zusammenarbeit von niemandem wesentlich verletzt werden – auch wenn sie nicht geschrieben vorliegen.

Wenn ein Anwalt gravierende Rechtsbrüche begeht, wird es meist nötig sein, dass er das Unternehmen verlässt und die Aufgabe besteht darin, den Schaden zu begrenzen⁷³.

⁷¹ Als Einstieg zu empfehlen: Stanley Portny, Projektmanagement für Dummies, Wiley 2007; Sabine Peipe, Crashkurs Projektmanagement, Haufe, 9. Aufl. 2022.

⁷² Hans Bollmann: Es kommt darauf an!, Kap. 13.

⁷³ Reinmar Wolff: Die Auseinandersetzung von Freiberuflergesellschaften und ihre prozessuale Bewältigung, NJW 2009, 1302.

Schwieriger ist es bei Konflikten zwischen Partnern über Mandatsstrukturen, Akquisitionstrategien, Gewinnverteilung, Fusionen oder ähnlichen wichtigen Grundentscheidungen, die Zusammenhalt erfordern.

Dazu braucht eine Sozietät **Konfliktfähigkeit** und **Konfliktfestigkeit**⁷⁴, Eigenschaften, die bei klaren Strukturen und Kompetenzen ganz von allein entstehen, wenn die Partner mit Managementaufgaben die Fähigkeit zum Ausgleich haben.

Wichtig ist die Erkenntnis, dass hinter Konflikten immer auch **Machtkämpfe** verborgen sind, die man aufdecken muss, um ein Ergebnis zu erreichen. Ganz eigene Probleme entstehen, wenn Anwälte oder Mitarbeiter gemobbt werden, wenn persönliche Beziehungen entstehen oder wenn jemand, der das aufgrund seiner Machtposition tun kann, einen anderen protegirt. In solchen Fällen muss man vor allem die **emotionalen Lagen wahrnehmen** und die Möglichkeit bieten, sie in einem „geschützten Raum“ auszuagieren, denn am Ende entscheidet – wie stets – das Gefühl und nicht der Verstand. Findet man einen **geeigneten Vermittler** (z.B. einen an dem Konflikt nicht beteiligten oder einen nicht mehr aktiven, aber von allen Seiten geschätzten früheren Partner), wird meist auch eine Lösung gelingen.

Menschen finden, entwickeln und fördern

Nur etwa 1000 junge Anwälte schaffen in Deutschland pro Jahr überragende Noten, mit denen sie auch an den Universitäten, den Ministerien oder in internationalen Sozietäten willkommen sind. Die kleinen und mittelgroßen Sozietäten können nicht annähernd die Gehälter und Chancen bieten, die dort üblich sind. Wie sollen sie also geeignete Leute finden?

Die juristische Notengebung und die Art der Examina begünstigen einen bestimmten, stressstabilen Typ, aus dem aber nicht immer auch ein guter Anwalt werden muss. Und umgekehrt: Aus einem jungen Juristen mit durchschnittlichen Noten kann ein sehr guter Anwalt werden, wenn er sich ein Tätigkeitsfeld aussucht, in dem es nicht so sehr auf überragende juristische Schulkenntnisse, sondern auf andere Schlüsselqualifikationen⁷⁵ ankommt, in denen er den Leuten mit den besseren Noten überlegen sein kann. Die großen Sozietäten suchen sich deshalb die Leute mit den besten Noten, weil bei ihren Mandaten immer wieder Probleme auftreten können, die juristische Hochseil-Artistik erfordern.

Einer Sozietät, die nicht täglich vor solchen Herausforderungen steht, kommt es auf die Noten nicht so sehr an. Ihr Auswahlverfahren muss daher darauf zielen, Nachwuchs zu finden, der besondere Begabungen gerade auf

⁷⁴ Friedrich Glasl, *Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu: Die Chance, zu sich selbst und zueinander zu finden*, Verlag am Goetheanum; 5. Edition (9. April 2020).

⁷⁵ Pestalozzi, Schraner, Mornell u.a. Kap. 8 in: Staub (Hrsg.): *Management von Anwaltskanzleien* (2012); Römermann/Paulus (Hrsg.), *Schlüsselqualifikationen für Jurastudium, Examen und Beruf*, C.H.BECK 2003.

dem Feld hat, das für sie strategisch von Bedeutung ist. Und hier liegt das Problem: viele Anwaltsunternehmen kennen ihre Strategie nicht, gewöhnen sich auch an unbegabte Leute und machen sie zu Partnern, wenn sie nur lange genug dabei sind. Diesen Fehler kann man nur vermeiden, wenn man zunächst über Märkte, Mandanten und andere Strategien nachdenkt und die Kriterien aufstellt, die ein Anwalt erfüllen muss, wenn er dort erfolgreich sein will. Für Familienrechtler sind das andere als für Strafverteidiger! Folgende Regeln gibt es für die erfolgreiche Auswahl:

- ▶ Von der Universität über die Referendarausbildung bis hin zu befreundeten Unternehmen muss man ein **Netzwerk** aufbauen, junge Juristen zu Praktika oder zu Nebentätigkeiten einladen und sie schon während ihrer Ausbildung fordern und fördern. Im Grunde ist jede Personalanzeige schon der Beweis dafür, dass das nicht gelungen ist.
- ▶ Man sollte sich die eingereichten **Referenzen** genau ansehen und mit möglichst vielen Leuten sprechen, die einen persönlichen Eindruck gewinnen konnten, denn Zeugnisse sind außerhalb der Noten meist inhaltsleer.
- ▶ Während der Einstellungsgespräche und in der Probezeit müssen nach dem **Vier-Augen-Prinzip** mehrere erfahrene Anwälte sich ein Bild von den jungen Leuten machen, da sonst auch unkontrollierter Protektionismus entstehen kann.

Dabei gelten zwei wichtige Regeln:

- ▶ Leute, deren Fähigkeiten man noch nicht kennt, darf man nur mit bekannten Aufgaben betrauen, mit denen man selbst auch vertraut ist.
- ▶ Neue Aufgaben muss man erfahrenen Leuten übertragen, die sich schon in anderer Hinsicht bewährt haben.

Was hier über junge Anwälte gesagt wurde, gilt genauso für Quereinsteiger, Partner mit Sonderstatus und alle anderen Mitarbeiter des Unternehmens.

Informieren, Streiten, Entscheiden

Die Qualität von Managemententscheidungen hängt davon ab, dass sie schnell, entschlossen, großzügig und eindeutig ausfallen⁷⁶. In einem gut eingerichteten System ergeben sich bestimmte Entscheidungen schon durch die Aufbau – und Ablauforganisation und bedürfen keiner persönlichen Diskussion mehr. Finden Auseinandersetzungen in einem organisatorischen definierten Rahmen statt und werden sie von einem Managing-Partner gesteuert, mögen sie lästig sein, tragen aber am Ende durch die Klärung der

⁷⁶ „Beurteilen Sie selbst, ...wie Entscheidungen getroffen werden, d.h. mit Langsamkeit, Unentschiedenheit, Kleinlichkeit und Zweideutigkeit „Prinz Heinrich v. Preussen 1794 an Charles de la Roche-Aymont (ungedruckter Briefwechsel, cit.n. Eva Ziebur: Prinz Heinrich von Preussen, Stapp 2008, S.369).

Situation positives bei. Je weniger Führung installiert ist, umso mehr Chaos wird dadurch entstehen, und zwar vor allem dadurch, dass wichtige Dinge nicht besprochen werden, weil man den ungeordneten Streit fürchtet.

Man muss Zeit und Vorbereitung in den Entscheidungsprozess investieren, denn das wird sich bei der Durchführung leicht amortisieren: wenn alle, die von einer Entscheidung betroffen sind, eingebunden wurden, wissen sie, was auf sie zukommt, bringen rechtzeitig ihre Bedenken⁷⁷ vor und sabotieren später die Ergebnisse nicht. Diese Gefahr besteht vor allem, wenn geplante Maßnahmen zu bürokratisch ausfallen und deshalb in der Praxis keine Akzeptanz finden.

Offene Informationspolitik gegenüber jedermann kann entgegen den guten Absichten zu Gerüchten und Vertrauensverlust führen. Richtig ist folgende Regel:

**Jeder braucht alle Informationen, die ihn persönlich
betreffen und alle, die nötig sind, um seine
eigene Aufgabe zu verstehen**

Diese Regel beendet den leidigen Streit, dass man zu wenig Informationen habe. Er wird durch den sinnvollen Streit darüber ersetzt, wer an bestimmten Entscheidungen beteiligt sein soll!

Für alle, die sich an Entscheidungen nicht beteiligen wollen, kann man Informationen in geeigneter Weise zur Abholung hinterlegen. Es kann auch sehr sensible Informationen geben, die nur von einem Partner im Einzelgespräch (vielleicht auch anonymisiert) und nicht schriftlich mitgeteilt werden. Jedes dieser Verfahren ist besser als das übliche Abblocken und Abwiegen, die nur zu Gerüchten und Vertrauensverlust führen.

Feed-back und Kontrolle

Wenn man **Resultate statt Visionen** (*Malik*) haben will, muss man die Wirkung seiner Entscheidungen und Maßnahmen immer auf den Prüfstand stellen.

Das erste Ziel der Kontrolle ist die **Einschränkung bürokratischer Tendenzen**, also „sinnlose Verfahren“ (*Jeff Bezos*, Amazon), die sich in jedem Unternehmen einschleichen, da sie immer mit der Notwendigkeit von Kontrolle gerechtfertigt werden können. Hier muss die Kontrolle sich selbst kontrollieren. In Anwaltsunternehmen ist das ein wichtiges Thema, weil Anwälte unter Bürokratie mehr leiden als andere Menschen.

Das zweite Ziel ist die Frage, ob **Ergebnisse** erreicht wurden und welche. Dieses Thema ist noch sensibler, weil jeder dabei sein Gesicht verlieren kann:

⁷⁷ „Die Menschen mögen sich im ganzen täuschen, im einzelnen täuschen sie sich nie“ schreibt Machiavelli in den Discorsi. Dieser Satz ist aber auch umgekehrt richtig: Oft haben Anwälte ein sicheres Gespür für die richtige Strategie, ohne mit den Details vertraut zu sein.

Wer unrealistische Ziele verkündet hat, steht am Ende genauso dumm da, wie jemand, der das Erreichbare nicht geschafft hat. Deshalb muss jede Kontrolle mit dem Feed-back beginnen, ohne das komplexe Systeme nicht steuerbar sind⁷⁸. Bei diesem Verfahren haben alle Beteiligten die Gelegenheit, Ziele, Wirkungen und Verhalten zu besprechen, zu analysieren und ihre Beiträge zu erläutern. Feed-back Verfahren⁷⁹ müssen sich nicht auf die Personen beschränken, die im Unternehmen tätig sind. Auch Mandanten, Korrespondenzanwälte oder Dienstleister können mit einbezogen werden. Beim **360° Feed-back** sprechen nicht nur höhere Ränge mit den niedrigen, sondern jeder über jeden.

Es ist erfahrungsgemäß sehr schwierig, das im direkten Gespräch zu tun. Unternehmensberater wie etwa *McKinsey, Bain & Company* oder *Booz Allen*, machen es ebenso wie große internationale Sozietäten folgendermaßen: Ein Partner interviewt die Kollegen und Mitarbeiter eines anderen Partners, mit dem er beruflich nichts zu tun hat, und befragt sie über ihn. Dem teilt er das Ergebnis ohne Einzelzitate mit und verschafft ihm so einen geschützten Eindruck über die Meinung seiner Umgebung. Derjenige, der bewertet wird, darf den anderen niemals bewerten.

Bei kleineren Sozietäten wird man die Anonymität auf diese Weise nicht sichern können. In diesem Fall geht der Weg nur über einen am Ergebnis nicht mehr beteiligten Senior Partner oder Ombudsmann oder die Einschaltung von Beratern, z.B. ein Coach.

Nur so wird man zu hören bekommen, dass die Partner zu wenig mit den jüngeren Anwälten sprechen, ihnen keine Zeit zur Weiterbildung geben, den Zugang zu Märkten und Mandaten bewusst versperren (falls das nicht eine gewünschte Strategie des Büros ist!), man wird herausfinden, dass ältere Partner schon lange kein Wort mehr miteinander reden („ich würde gern wieder einmal mit ihm Tennis spielen, aber ich glaube die Zeiten sind vorbei“) und man wird Stimmungslagen entdecken, die viele spüren, aber nicht beschreiben können.

Wenn zusammen mit der Zielvereinbarung auch Kennzahlen und/oder weitere Wirkungsindikatoren festgelegt worden, wird das Feed-back die erste Gelegenheit sein, über deren Ermessensspielräume zu sprechen und sie für die Zukunft zu verbessern.

Einsatz externer Berater

Die sensiblen Aufgaben im Bereich des Feed-back und der Kontrolle sind das Feld, in dem ein Anwaltsunternehmen **externe Berater**⁸⁰ gut einsetzen kann.

⁷⁸ Peter Senge, Die fünfte Disziplin, S. 498, (über Shell S. 504);

⁷⁹ Bastian, Feedback-Methoden: Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen, Beltz 4. Aufl. 2016.

⁸⁰ Pothe, Christian in: Schieblon, (Hrsg): Kanzleimanagement in der Praxis, Springer/Gabler 4. Aufl. 2019 Poepping/Wittig Kap.2.2 in: Wegerich/Hartung: Der Rechtsmarkt in Deutschland, FAZ-Buch 2014.

Viele Partner und Anwälte leiden darunter, dass ihnen in der Hektik des Tagesgeschäfts niemand zuhört, denn nur wenige Managing-Partner behandeln ihre Kollegen genauso zuvorkommend wie ihre Mandanten. Die Mitarbeiter finden meist einen freundlichen Partner, bei dem sie sich ausweinen können, aber je höher ein Partner in einer Rangordnung steht, umso weniger wird er riskieren, sein Image dadurch zu gefährden, dass er sich verletzlich zeigt. Die beste Lösung ist es, einen Seniorpartner oder einen Of-Counsel als Ombudsmann zu haben, der keine eigenen Interessen mehr zu vertreten hat. Seine Aufgabe ist es, sich die Sorgen der anderen anzuhören, damit sie sich nicht bei ihren Sekretärinnen über die höherrangigen Partner beschweren – wie es nur allzu oft geschieht. Oft wird er (oder sie) auch eine Lösung für den Konflikt finden.

Fehlt es daran, können externe Berater, die sich mit **Psychologie** und **Personalentwicklung** gut auskennen, Wunder wirken⁸¹ (siehe die Liste vorn beim Literaturverzeichnis). Manche Sozietäten beschäftigen schon einen Psychologen, mit dem jeder vertraulich sprechen kann, kleinere Büros sollten erwägen, jedenfalls von Fall zu Fall solche Fachleute hinzuzuziehen. Sie können den ganzen Feed-back-Prozess vertraulich und neutral steuern. Das Problem ist allerdings: ein externer Berater kann keine Führungsaufgaben lösen! Zu ihnen gehört es auch, Konflikte wahrzunehmen und richtig mit ihnen umzugehen. Den meisten Anwälten ist es unangenehm, Konflikte in eigener Sache zu durchleben. Gern würden sie das delegieren, aber der Psychologe kann nur guten Rat geben. Wenn er beginnt, die Führung zu übernehmen, hat er seine Aufgabe missverstanden. Auch Strategie-Workshops oder schwierige Partnerversammlungen sollten einen **externen Moderator**⁸² haben, wobei ein ausgeschiedener Partner mit hohem Renommee die Ideallösung ist.

Noch naheliegender ist der Einsatz von Beratern, wenn es um **betriebswirtschaftliche Kennzahlen** oder andere harte Fakten geht. Sie können den fehlenden Erfahrungsaustausch unter Kollegen durch ihre eigenen Erfahrungen in den unterschiedlichsten Anwaltsunternehmen ersetzen.

Auch die **Seminar-Angebote** der Rechtsanwaltskammern, des Deutschen Anwaltvereins, des Deutschen Anwaltsinstituts und vieler anderer Anbieter für Anwälte und Mitarbeiter zu Themen der Kanzleiführung/-management sollte man nicht übersehen.

Bei ihren strategischen Entscheidungen wollen die meisten Büros keinen Berater hinzuziehen, weil alles, was man in strategischer Hinsicht tun kann, von den meisten Partnern irgendwann schon einmal überdacht worden ist.

⁸¹ „Die Wahrnehmung der Realität wird vor allem von Leuten beeinflusst, mit denen man täglich redet und das sind meist Leute mit den gleichen Ansichten“ (Joseph E. Stiglitz, Nobelpreisträger Wirtschaft 2001).

⁸² Jeder Sportler braucht jemanden, der von außen beurteilen kann, wie er sich bewegt, denn dazu ist er selbst nicht im Stande. Judith Mangelsdorf, Positive Psychologie im Coaching, Springer 2019.

Auch hier liegt die Gefahr nahe, dass man nur im eigenen Saft schmort und alle Argumente totgeredet hat, die in Wirklichkeit etwas wert gewesen wären. Aber Strategie lässt sich nicht mit Argumenten machen, sie ist immer eine Wertentscheidung, die sich hinter Argumenten am besten verstecken lässt!

In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, **Organisationsentwickler** einzuschalten. Ein Organisationsentwickler ist kein Experte für eine bestimmte Branche, also meist auch kein Anwalt. Solche Kenntnisse könnten ihn sogar betriebsblind machen. Seine Fähigkeit besteht aus Wissen und Erfahrung darüber, wie Systeme sich typischerweise verhalten, wie sie sich selbst organisieren und ändern können und welche Voraussetzungen man schaffen muss, um die Wirksamkeit der Systemsteuerung zu erhöhen. Durch ihren Einsatz steigern sie die Fähigkeit der Anwälte, ihre eigenen Probleme zu lösen, indem sie unermüdlich Fragen stellen, auf Lücken hinweisen, die Kommunikationskultur analysieren, das Schatten-Management aufhellen etc. etc. So entsteht Schritt für Schritt ein besseres Bewusstsein für die eigene Problemlage. So erreicht ein Organisationsentwickler sein eigentliches Ziel, nämlich sich selbst überflüssig zu machen. Das kann sein Geld wert sein.

In manchen Fällen beruhen Schwierigkeiten bei Managemententscheidungen nicht so sehr auf strukturellen oder strategischen Fehlern, sondern auf Entscheidungsschwäche, hektischen Entscheidungen in komplexen Situationen, Selbstüberschätzung oder anderen ganz individuellen psychologischen Problemen. Viele von ihnen beruhen auf typischen Konfliktsituationen des Anwaltsberufs und in solchen Fällen hilft am besten ein **Coach**⁸³, nicht so sehr ein allgemein ausgebildeter Psychologe ohne besondere Branchenkenntnisse.

Als **Steuerberater** sollte man sich schließlich möglichst jemanden suchen, der mehrere Anwaltsbüros betreut und daher mit den vielen besonderen Fragen vertraut ist, die hier auftauchen. Im Vordergrund stehen steuerlich durchdachte Sozietätsverträge, die auch die Folgen des Eintritts und des Ausscheidens von Partnern steuerlich richtig regeln, die richtige Darstellung der Einnahmen-/Überschussrechnung, mit denen normale Steuerberater selten zu tun haben und auch einige Besonderheiten aus dem Umsatzsteuerrecht, wenn es um Auslandsbezüge geht. Wenn der Steuerberater eine juristische Ausbildung hat und nicht nur eine betriebswirtschaftliche, ist es manchmal leichter, sich ihm verständlich zu machen.

⁸³ Johanna Busmann, Chefsache Anwaltscoaching: 24 typische Coachingthemen in Anwaltskanzleien: Fälle, Lösungen, Methoden und Hintergründe, Berliner Wissenschafts-Verlag, 2021.

3.3 Bedeutung der Teams

Entstehung und Aufgaben von Teams

Teams von Anwälten, Partnern und Mitarbeitern entstehen meist ungeplant aus bestimmten Aufgaben und werden erst in gut geführten Anwaltsunternehmen sichtbar und steuerbar, so vor allem in folgenden Fällen:

- ▶ Organisatorische Zusammenarbeit in Sozietäten und Bürogemeinschaften,
- ▶ Komplexe fachliche Aufträge, die die Zusammenarbeit mehrerer Anwälte – gegebenenfalls auch mit anderen Fachleuten – voraussetzen,
- ▶ Teams aus Anwälten, die unterschiedliche Managementaufgaben wahrnehmen,
- ▶ Teams, die durch gleichgelagerte Interessen oder Problemlagen gebildet werden, so etwa die Altersstruktur,
- ▶ Teams, die aus bestimmten Organisationsaufgaben heraus entstehen.

Einzelanwälte bilden ebenfalls Teams, wenn auch mit dem Vorteil, immer der Chef zu sein: Selbst wenn ein Einzelanwalt keinen Mitarbeiter hat, so muss er doch alle möglichen Dienstleister einschalten, sie untereinander koordinieren und auf deren Interessen Rücksicht nehmen. Wenn auch in gemilderter Form, wird er dabei auf einige der Probleme stoßen, die sich sonst nur in größeren Einheiten entwickeln.

Teams sind nicht nur Werkzeuge. Wie wir uns in ihnen verhalten, wird von Beginn an biologisch gesteuert und durch familiäre und schulische Erfahrungen geprägt, die uns schon sehr früh zeigen, wie wir uns in Gruppen fühlen und ob wir in ihnen Besseres leisten können als alleine⁸⁴. Gerade deshalb bewährt sich in ihnen besonders der Satz, Führung sei „die Kunst, gewöhnliche Leute zu ungewöhnlichen Leistungen zu bringen“ (*Peter Drucker*). In einem Team ist das nur möglich, wenn man außerordentliche Leute auch dazu bewegen kann, mit gewöhnlichen Leuten zusammenzuarbeiten.

Gelingt es allerdings wirklich, dann entsteht wie bei allen kreativen oder kämpferischen Leistungen, die nur in Gruppen möglich sind, ein beeindruckender emotionaler Zusammenhalt, den nicht jeder Beruf bietet: „*die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, dass sie etwas Sinnvolles tun. Und die Teams müssen divers zusammengestellt sein. Es braucht unterschiedliche Perspektiven und Temperamente. Das erzeugt Reibung und Produktivität [] An Sitzungen muss jede Idee angegriffen werden, egal*

⁸⁴ So entsteht ein Gemeinschaftsinstinkt, der das Überleben sichert, wie schon Darwin bemerkt hat: „ein Stamm mit vielen Mitgliedern, die in hohem Grade Patriotismus, Treue, Grausamkeit, Mut oder Teilnahme besitzen und immer bereit sind, einander beizustehen ... wird siegreich über die meisten anderen sein ...“ Ch. Darwin cit. n. Gerd Gigerenzer, *Bauchentscheidungen*, S.224.