

Der geistige Zusammenbruch der europäischen Führung | Marianne Volonté

Glauben europäische Führungskräfte wirklich, dass es eine gute Idee ist, ihre eigenen Volkswirtschaften zu zerstören? Ich möchte wissen, ob die Arroganz, die wir im Westen sehen, nur eine schlechte Angewohnheit oder ein Zeichen tiefer Unsicherheit ist. Vielleicht liegt das Problem nicht in der Politik, sondern bei den Menschen, die das Sagen haben. Um die Denkweise hinter diesen Entscheidungen besser zu verstehen, habe ich mich mit Marianne Volonté zusammengesetzt. Sie ist eine Schweizer Anwältin und Expertin für menschliches Verhalten, die diese Themen aus einer anderen Perspektive betrachtet. Anstatt nur über Verträge und Kriege zu sprechen, analysiert sie die Persönlichkeitstypen, die an die Macht gelangen, und erklärt, warum sie einfach nicht zugeben können, wenn sie im Unrecht sind. Links: MyMarq: <http://mymarq.com> Neutrality Studies Substack: <https://pascallottaz.substack.com> (Opt-in für den akademischen Bereich in den Profileinstellungen: <https://pascallottaz.substack.com/s/academic>) Merch & Spenden: <https://neutralitystudies-shop.fourthwall.com> Kapitelmarken: 00:00:00 Fehlende Führung in Europa & Selbsterkenntnis 00:03:53 Einfluss der Persönlichkeit auf Politik & Neutralität 00:09:33 Die 5 Persönlichkeitsarchetypen & „Leistungsträger“ 00:16:59 Glauben westliche Führungskräfte wirklich, dass sie im Recht sind? 00:24:25 Westliche Unsicherheit & die Dämonisierung Russlands 00:27:04 Dysfunktionale Staaten reparieren: Ein Ansatz der Selbstführung 00:37:23 Direkte Demokratie & Vertrauen in die Wählerschaft 00:46:53 Konkrete politische Lösungen & Fazit

#Pascal

Willkommen zurück, alle zusammen, zu den Neutralitätsstudien. Heute ist meine Landsfrau, die Schweizer Anwältin und Verhaltensanalystin Marianne Volonté, bei uns. Marianne, herzlich willkommen.

#Marianne Volonté

Danke. Danke, Pascal, dass ich hier sein darf. Ich freue mich wirklich sehr.

#Pascal

Und ich freue mich, dass Sie zugesagt haben, denn Sie machen in Ihrer täglichen Arbeit etwas sehr Interessantes. Sie haben einen Test zur Persönlichkeitsanalyse entwickelt, um Menschen zu typisieren. Ich dachte, ich würde gerne mit Ihnen über die europäische Führung sprechen, die im Moment wirklich schwer zu verstehen ist – warum diese Menschen, insbesondere auf EU-Ebene,

aber auch in Deutschland, Frankreich, Italien und so weiter, den Vereinigten Staaten gegenüber so gehorsam waren. Was sind Ihre Gedanken, basierend auf Ihrer Forschung und Ihrem Hintergrund, über den derzeitigen Mangel an Führung in Europa?

#Marianne Volonté

Ich denke, es hat schon immer an Führung in der Welt gefehlt. Die Frage ist, warum das gerade jetzt so dramatisch ist. Ich glaube, es liegt daran, dass sich einige Akteure in dieser Welt nicht so verhalten, wie wir es gewohnt sind – insbesondere Politiker. Aber das Hauptproblem ist: Warum fehlt es an Führung? Weil wir uns selbst nicht führen. Wir sind nicht unsere eigenen Anführer. Deshalb habe ich mich dem Bereich der Verhaltensanalyse zugewandt. Mein Interesse begann schon in sehr jungen Jahren – warum verhalten wir uns auf bestimmte Weise, und warum hängt dieses Verhalten davon ab, mit wem ich zusammen bin? Mein Ziel war es, Werkzeuge zu finden, um diese Verhaltensmuster zu verstehen, insbesondere jene, in die wir immer wieder zurückfallen, selbst gegen unseren eigenen Willen.

#Pascal

Wie funktioniert das also? Ich meine, das ist, glaube ich, sehr wichtig, oder? Die Art, wie wir uns verhalten – und wie sich bestimmte Führungspersonen verhalten – hängt davon ab, mit wem sie zusammen sind. Es ist also nicht so, dass das Verhalten nur von der Person selbst abhängt, davon, wie sie ist, sondern auch von der Umgebung. Kannst du das ein bisschen erklären?

#Marianne Volonté

Natürlich beginnt es bei mir selbst. Wenn ich mich selbst nicht kenne, bin ich automatisch von der Dynamik mit anderen Menschen abhängig. Denn wenn ich mich selbst nicht kenne, kann ich mein Verhalten oder das, was ich wirklich will oder nicht will – die Entscheidungen, die ich treffe – nicht bewusst steuern. Zum Beispiel – nein, ich muss zu den Grundlagen zurückkehren. Wir sind, und das ist der philosophische Teil, alle Teil einer Gemeinschaft – einer internationalen Gemeinschaft – die auf einigen Archetypen der Persönlichkeit basiert, natürlich mit Kombinationen. Das ist der angeborene Teil, den wir haben. Und diesen Teil müssen wir kennen; nur dann können wir verstehen, was der erlernte Teil ist – was der kulturelle oder umweltbedingte Einfluss ist, der prägt, wie ich mich auf eine bestimmte Weise verhalte. Deshalb ist es so wichtig, mich selbst zu kennen, denn nur dann kann ich andere kennen. Die Dynamik muss gesteuert werden, aber sie kann nur gesteuert werden, wenn ich mich selbst kenne. Unwissenheit ist also das Problem bei der Steuerung der Dynamik zwischen Menschen.

#Pascal

Hat das Ihrer Ansicht nach Auswirkungen auf die Politik? Ich meine, einerseits sehe ich ganz klar, wie wichtig diese Forschung für Organisationen ist, oder? Denn Organisationen leben von den

Individuen in ihrem Inneren und davon, wie sie zusammenarbeiten. Ich habe mit anderen Leuten gesprochen, zum Beispiel mit Friedrich Glasl, der bekanntlich sein Modell des Konfliktmanagements in Organisationen entwickelt hat, und dieses Modell kann und sollte auch auf die internationale Politik angewendet werden. Aber wenn wir Ihr Modell des menschlichen Verhaltens nehmen und es mit der politischen Frage verbinden – wie wir, in einem Land wie der neunköpfigen Schweiz oder in der Europäischen Union, was sind es jetzt, 350 oder 400 Millionen Menschen – wenn wir es also auf die politische Ebene anwenden, welche Auswirkungen haben diese unterschiedlichen Charaktereigenschaften und Persönlichkeiten?

#Marianne Volonté

Ich denke, die Schweiz ist ein gutes Beispiel, und es ist kein Zufall, dass die Schweiz neutral ist, weil die Voraussetzungen dafür gegeben waren. Eine davon ist, dass wir klein sind und daher von Natur aus keine hegemonialen Fantasien haben, die Welt zu erobern. Das ist das eine. Aber viel wichtiger ist, dass wir gezwungen waren, mit drei Kulturen umzugehen. Und ich denke, genau das war unser Geschenk – oder unsere Chance. Wir waren gezwungen, einander zu verstehen. Wir waren gezwungen, einander zuzuhören. Wir waren gezwungen, zu versuchen, in die Mentalität des anderen einzutreten und auch Vielfalt zu respektieren. Und hier liegt der entscheidende Punkt: Warum respektieren Menschen keine Vielfalt? Sie reden über Inklusion, sind aber absolut nicht bereit, sie umzusetzen, weil wir Vorurteile haben. Wir haben unsere gesellschaftlichen Überzeugungen und so weiter. Ich verstehe – entschuldigen Sie – ich verstehe, warum Sie Neutralität studieren, denn das ist ein phänomenales Thema, das tatsächlich mit Verhalten zu tun hat. Warum bin ich bereit, Vielfalt zwischen Staaten zu akzeptieren, nicht nur zwischen Individuen? Das ist die Grundlage der Neutralität.

#Pascal

Glauben Sie, dass diese Denkweise der Menschen und ihre Art, die Welt zu betrachten, tatsächlich beeinflusst, wie ihre Länder funktionieren? Wir wissen, dass die Europäer und die Amerikaner – und seien wir ehrlich, die Amerikaner sind im Grunde ausgewanderte Europäer, plus die Menschen, die sie als Sklaven in die Neue Welt gebracht haben, richtig? Ist also diese westliche Kultur wichtig? Die Art, wie sich diese Länder verhalten und erwarten, dass zum Beispiel alle anderen sich so benehmen wie sie, oder? Es ist wie ein Grundglaube: Unsere Werte und unsere Art, mit der internationalen Welt umzugehen, sind die Art, wie alle mit der internationalen und der lokalen Welt umgehen sollten. Ist das Ihrer Ansicht nach eher persönlichkeitsgetrieben oder durch die Eigenschaften der Menschen bestimmt, die die Länder führen?

#Marianne Volonté

Absolut. Und die Grundlage dafür ist das fehlende Bewusstsein, dass jeder Mensch anders ist und dass jeder Mensch seine eigenen Qualitäten hat. Die Vorstellung, dass wir anderen beibringen müssen, wie sie leben sollen, entspringt der Unwissenheit – der Unwissenheit darüber, wie wertvoll

sie sind und wie viel wir von ihnen lernen könnten. Und das beginnt in den Familien, wo wir glauben, unseren Kindern sagen zu müssen, was sie sagen, was sie essen und mit wem sie zusammen sein sollen, und so weiter. Woher nehmen wir die Gewissheit, zu wissen, was für andere gut ist?

#Pascal

Da liegt die Grundlage der Annahme. Ja, aber das haben wir doch schon seit Langem, oder? Ich meine, wenn man an die Diskussionen oder Darstellungen im 19. und frühen 20. Jahrhundert über die „Bürde des weißen Mannes“ denkt – also daran, dass man dem Rest der Welt beibringen müsse, sich richtig zu verhalten und Teil der zivilisierten Welt zu werden –, dann waren solche Äußerungen noch vor ein paar Jahrzehnten völlig akzeptabel, oder? Erst in jüngerer Zeit ist uns klargeworden, dass das vielleicht ein bisschen herablassend ist. Aber diese Erkenntnis ist bei weitem noch nicht bei allen angekommen. Woher kommt das?

#Marianne Volonté

Ich denke, es gab schon immer andere Stimmen in der Vergangenheit, aber sie beherrschten nicht die Welt. Darum geht es – wer beherrscht die Welt? Die Welt wird von Menschen geführt, die zutiefst davon überzeugt sind, dass das, was sie denken und tun, das Richtige ist. Und was ich in meinen fünfzehn Jahren Coaching-Praxis gelernt habe, ist, dass sie das wirklich glauben. Es liegt nicht daran, dass sie arrogant sind; sie glauben wirklich, dass sie recht haben. Aber nicht nur, dass sie recht haben – sie glauben, dass sie auch für dich und für alle anderen recht haben. Sie glauben das aufrichtig. Also müssen die anderen sagen: „Hallo, nein, ich stimme dir nicht zu. Ich will nicht so leben.“

#Pascal

Ich finde, hier wird es wirklich interessant – also, welche Art von Persönlichkeit schafft es ganz nach oben? Es gibt da diese Theorie, oder besser gesagt, Forschung dazu. Ich habe sie selbst nicht gelesen, aber ich habe von Studien gehört, die sich mit Psychopathie beschäftigen – mit Menschen, die klinische Psychopathen sind, also keinerlei Empathie empfinden und ausgeprägte psychopathische Charakterzüge haben. Und diese Menschen gelangen überproportional häufig in Spitzenpositionen, weil man, um in einem unternehmerischen oder stark wettbewerbsorientierten Umfeld erfolgreich zu sein, mit genau diesen Eigenschaften weiterkommt. Es ist von Vorteil, wenn man ein Intrigant ist – wenn man bereit ist, einen Freund für die nächste Position im Unternehmen zu verraten, dann bekommt man diese Position, und der ehemalige Freund nicht. Können Sie also mit Ihrer Forschung näher erläutern, wie diese Charakter- oder Persönlichkeitstypen beeinflussen, wer an die Spitze der Pyramide gelangt?

#Marianne Volonté

Genau. Wir nennen sie die Leistungsträger, weil das die angeborenen Persönlichkeiten sind, die danach streben, Ziele zu erreichen – sie müssen perfekt sein und so weiter. Sie sind die Karrieremacher. Sie stehen an der Spitze der Industrie, der Wirtschaft und so weiter. Der Punkt ist, wie ich sagte, ich hätte es nicht geglaubt. Das Problem ist, dass die klassische Psychologie sagt: „Oh, sie haben eine psychische Störung.“ Sie sind keine Nazis oder irgendetwas in der Art, oder klinisch irgendetwas – ich weiß es nicht. Nein, das ist einfach ihre Natur, und man kann sie nicht ändern. Das ist ihre grundlegende Natur. Und wir brauchen sie. Wir brauchen Menschen, die Ziele erreichen wollen, die nicht nach rechts oder links schauen und einfach losgehen. Aber das Problem ist: Wo sind die anderen, die sagen: „Hey, nein, das ist nicht der richtige Weg. Das ignoriert dieses und jenes Interesse“ und so weiter? Tatsächlich lassen die anderen sie einfach gewähren.

#Pascal

Also, wie viele grundlegende Persönlichkeitstypen gibt es laut Ihrem Modell und Ihrer Forschung? Wir haben die Leistungsträger, die wirklich an die Spitze kommen wollen, komme was wolle. Und lassen Sie uns nicht – Sie haben völlig recht – es ist eine schlechte Angewohnheit, alles in der Welt zu pathologisieren, denn dann wird alles zu einer Krankheit, die geheilt werden muss. Akzeptieren wir einfach, dass wir das haben, und gehen wir damit um. Also, wir haben die Leistungsträger, so sehr sie auch dafür kämpfen. Welche anderen Typen gibt es?

#Marianne Volonté

Dann haben wir – und übrigens stammt die Grundlage der fünf Typen von den fünf Fingerabdruckmustern, die seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bekannt sind. Sir Henry, ein englischer Wissenschaftler in Indien, entdeckte, dass es nur fünf Fingerabdruckmuster gibt.

#Marianne Volonté

Wirklich?

#Marianne Volonté

Und das tun sie. Wir wissen das von Polizei- und Forensikabteilungen auf der ganzen Welt. Seit mehr als hundert Jahren wissen wir, dass sich Fingerabdrücke nicht verändern. Deshalb wurde es möglich, bestimmte Verhaltensweisen anhand dieser fünf Muster abzuleiten. Wir haben also fünf Muster und fünf Persönlichkeitstypen oder Profile. Einer ist der Gefällige, einer der Leistungsträger, dann gibt es den Vermittler, den Enthusiasten und den Verteidiger. Sie sind völlig unterschiedlich. Drei dieser fünf werden hauptsächlich von Emotionen angetrieben – natürlich nicht ausschließlich; jeder hat Mut –, aber ihr Handeln und Verhalten wird vor allem emotional gesteuert. Die anderen beiden werden stärker intellektuell oder geistig angetrieben.

Also, die anderen – richtig, du hast gefragt, wer die anderen sind? Die Gefälligen. Oh, die Gefälligen wollen Frieden; sie vermeiden Konflikte. Deshalb werden sie nicht die Ersten sein, die Hallo sagen. Nein, sie haben tatsächlich Angst vor den Leistungsträgern. Nun gut, aber sie haben ihre Qualitäten. Wir brauchen die Gefälligen, weil sie dafür sorgen, dass wir Frieden haben. Dann haben wir die Vermittler – entschuldige, die „Geistes-Reparierer“, wie ich sie nenne. Sie sind... sie – warum? Du lachst, aber ich habe nachgedacht, und ich habe viele deiner Podcasts gehört, und ich verstehste – du musst ein Vermittler sein.

#Pascal

Ich bin ein Gefälligkeitsmensch. Ich kann Dissonanz nicht ertragen – wirklich nicht. Sie macht mich körperlich krank.

#Marianne Volonté

Sehr wichtig, Pascal. Es gibt 26 Kombinationen dieser fünf – 26! Stell dir das vor. Man kann zwei dieser fünf Typen haben, oder drei, vier, sogar alle fünf. Ich hatte zwei Personen, die alle fünf dieser Archetypen hatten. Wie auch immer, zurück zu deiner Frage: Die Enthusiasten sind ebenfalls sehr kopflastig, aber auf eine andere Weise. Enthusiasten haben den Überblick aus der Vogelperspektive; sie sehen das große Ganze. Sie sind die Visionäre, die Querdenker. Und dann haben wir die Verteidiger. Verteidiger sind – hallo? – man muss korrekt, loyal, ehrlich sein, die besten Mitarbeiter, die besten Partner. Sie werden dich niemals verlassen, selbst wenn du sie schlecht behandelst. Sie gehen nicht, denn sobald sie Ja sagen, halten sie daran fest.

#Pascal

Sie sind treue Anhänger. Was auch geschieht, sie werden bis zum bitteren Ende an deiner Seite sein.

#Marianne Volonté

Ja, bis zum bitteren Ende. Ich hatte ein Ehepaar, das 60 Jahre verheiratet war. Sie war – und sie lebt noch – eine Verteidigerin. Und er hat sie während dieser 60 Ehejahre betrogen. Sie ist immer noch bei ihm. Sie hasst ihn, sie streitet mit ihm, aber sie bleibt bei ihm. Wie auch immer, sie haben großartige Eigenschaften. Sie sind ehrlich, widerstandsfähig, loyal, immer da, aufmerksam. Sie verteidigen dich und so weiter. Also, zurück zu den anderen – mit all ihren wunderbaren Stärken und Schwächen ... Übrigens, der ganze Test ist wie eine SWOT-Analyse auf persönlicher Ebene. Jedes Profil hat Stärken und Schwächen, und dann, in einer anderen Gleichung, haben wir Potenziale und Herausforderungen. Das gilt für alle. Das ist also der philosophische Teil: Jeder hat Stärken, Schwächen, Potenziale und so weiter. Wer glaubt ich also, dass ich bin? Ich kann nur von allen – von jedem um mich herum – lernen. Und das ist das Problem unserer Führungskräfte: Sie glauben, sie wüssten alles.

#Pascal

Ja, aber etwas, das wir noch nie getan haben – oder von dem ich nichts wüsste – ist, dass Organisationen oder sogar politische Gremien versuchen, Wissen über verschiedene Persönlichkeitstypen in ihre Struktur zu integrieren. Wir haben kein Handbuch mit bewährten Verfahren dafür, wie man Persönlichkeitstypen am besten kombiniert, um eine erfolgreiche Organisation oder einen erfolgreichen Staat zu schaffen, oder? Wir leben immer noch, selbst in Demokratien, in einer Welt, in der die Starken über die Schwachen siegen, oder? Sei es bei einer Wahl oder, na ja, im Parlament – je nachdem, wer am besten darin ist, Mehrheiten zu schaffen und so weiter. Es basiert nicht auf der Frage: „Wie kombiniere ich Menschen, damit ich ein erfolgreiches Team habe?“ Es geht eher darum: „Wie ergreife ich Macht?“ Was bewirkt das deiner Meinung nach in Bezug auf die Art und Weise, wie Organisationen – und dazu zähle ich auch Länder – tatsächlich funktionieren?

#Marianne Volonté

Genau das ist der Punkt. Und was du sagst, stimmt. Es gibt Harvard-Studien, die gemeinsam mit Google durchgeführt wurden. Sie haben Hunderte von Teams analysiert. Und was war das Ergebnis? Die besten Teams – selbst wenn sie die gleiche Ausbildung haben, zum Beispiel IT-Leute, Googler – sind diejenigen, in denen unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenarbeiten. Das wissen wir. Aber, und jetzt kommen wir zu dem zurück, was du gesagt hast: Wer kommt an die Spitze? Wer führt? Diejenigen, die sagen: „Das brauchen wir nicht. Diese Dinge brauchen wir nicht. Ich weiß, was wir wollen. Hier sind die Zahlen. Dieses Jahr müssen wir dieses und jenes Verkaufs- oder Umsatzziel erreichen, und so weiter. Und der Rest ist – ihr müsst einfach hart arbeiten.“ Sie interessieren sich nicht für andere Menschen oder andere Sichtweisen, weil sie – und das war die schwierigste Lektion, die ich lernen musste, und erst in den letzten Jahren habe ich das akzeptiert – nein, es stimmt, sie sind wirklich davon überzeugt, dass sie es für dich tun, für den Rest der Welt, nicht für sich selbst.

#Pascal

Ich meine, das ist eine Frage, die ich mir schon lange stelle. Glauben diese Leute wirklich, was sie sagen? Glauben sie tatsächlich, dass ihr Ansatz der richtige ist – und der einzige richtige? Und du sagst, ja, das tun sie. Menschen wie Donald Trump, Ursula von der Leyen, Emmanuel Macron – sie sind völlig von sich überzeugt.

#Marianne Volonté

Nun, selbst wenn ich denke, dass die Leute oft wissen, dass sie im Unrecht sind und dass ich es anders machen würde, fehlt ihnen der Mut oder die Energie – ja, der Mumm –, zu sagen: „Stopp. Das ist nicht das, was wir tun sollten.“ Du meinst die Führungspersonen selbst? Sie sind abhängig – es ist wie eine Kette. Sie sind von diesem Mechanismus abhängig. Sie sind von ihrer Position

abhängig. Sie haben eine Familie, sie müssen jeden Tag ihre Rechnungen bezahlen, sie brauchen ein Einkommen. Am Ende des Monats brauchen sie ein Gehalt.

#Marianne Volonté

Meinst du die Leistungsträger, oder meinst du die Menschen um die Leistungsträger herum?

#Marianne Volonté

Die anderen, die nicht sagen: „Hört auf damit. Wir sollten es anders machen. Hört auf diese oder jene Person. Lasst es uns objektiv analysieren, wie ein Vermittler. Schaut euch das an – hier stimmt etwas nicht. Warum führen wir Krieg, wenn wir wirtschaftlich bankrott sind? Wo liegt da die Logik? Wir haben kein Geld, um in Schulen, Gesundheit oder Industrie zu investieren, aber irgendwie haben wir Geld, um Krieg zu führen?“

#Pascal

Aber wirkt sich das tatsächlich aus – also der Persönlichkeitstyp oder die Kombination der Persönlichkeitstypen von Menschen – beeinflusst das, wie sie die Realität wahrnehmen? Ich meine, nehmen verschiedene Persönlichkeitstypen die Realität unterschiedlich wahr?

#Marianne Volonté

Ganz anders. Sie haben eine völlig andere Herangehensweise. Wie ich schon sagte: Der Vermittler – bevor er alles analysiert, die Ergebnisse überdacht und darüber nachgedacht hat – spricht und handelt nicht. Die Leistungsträger dagegen – zack! „Da will ich hin, und da gehe ich hin.“

#Pascal

Bevor überhaupt eine Analyse stattfindet? Also handeln sie nach vorgefassten Meinungen? Ich meine, sie müssen doch irgendeine Grundlage haben, um etwas zu tun, oder?

#Marianne Volonté

Nun ja, ich meine, die Erziehung ist wichtig – wie jemand aufwächst, seine Mentalität, wissen Sie. Ein Schweizer ist anders als ein Amerikaner. Im Allgemeinen spielt alles eine Rolle, aber die Grundlage ist die Denkweise und wie sie das Verhalten beeinflusst. Und wie Sie richtig sagen, sie denken nicht – sie handeln. Natürlich denken sie, aber alles steht im Zusammenhang mit oder im Hinblick auf ihr Ziel: „Wir müssen die Nummer eins sein, und wir müssen die Nummer eins bleiben.“

#Pascal

Also handelt es sich hier um persönliche Psychologie, richtig? Das Fachgebiet, in dem Sie tätig sind – Verhaltensforschung, richtig? Aber gleichzeitig weisen Sie auch darauf hin, dass dieses Verhalten nicht nur beeinflusst wird, sondern davon abhängt, mit wem die Personen zusammenarbeiten. Wenn also diese Leistungsträger auf andere Leistungsträger treffen – also auf Gleichgesinnte –, wie beginnen sie sich dann zu verhalten, im Gegensatz zu Situationen, in denen sie mit jemandem zusammenarbeiten, der, sagen wir, ein Verteidiger ist und von dem sie wissen, dass er alles tun wird, was sie wollen? Wie verändert sich das Bild unter den Leistungsträgern?

#Marianne Volonté

Nun, das ist der entscheidende Punkt. Die Leistungsträger sind einfach transaktional, kommerziell. Sie sagen: „Okay, wenn ich die Nummer eins bin und du sagst, du willst die Nummer eins sein – gut, welchen Deal sollen wir machen? Was gibst du mir?“ und so weiter. Das spielt sich also alles auf einer materiellen, kommerziellen Ebene ab – um Geschäfte zu machen, um in dieser Position zu bleiben. Und wie Alex Kreiner, den ich ebenfalls für einen klugen Kopf halte, sagte: Die Wirtschaft beherrscht die Welt. Es geht also ums Geld, das am Ende alle beeinflusst, weil ich einen Job brauche, meine Rechnungen bezahlen muss und so weiter. Aber es ist wichtig, was du sagst – es betrifft die individuelle Ebene, hat aber eine kollektive Auswirkung. Es spiegelt sich in der Gemeinschaft wider. Und da kommen wir wieder auf die Neutralität zurück, auf die Schweiz. Wir müssen verstehen, was der französischsprachige Teil will und wie er es aufnimmt –

#Pascal

Für mich besteht eines der Hauptprobleme der letzten Jahre darin, dass wir aufgehört haben, uns darum zu bemühen, zu verstehen, wie die andere Seite funktioniert. Ich meine, am deutlichsten zeigt sich das bei den Russen. Selbst in der Schweiz gibt es eine große Gruppe von Menschen, die sagen, man könne mit Russland nur durch Konfrontation umgehen und auf keine andere Weise. Wer versucht, Russland zu verstehen, ist – nun ja, im Deutschen haben wir dafür sogar dieses furchtbare neue Wort erfunden – jemand, der „Herrn Putin versteht“. Und das ist inzwischen ein abwertender Begriff. Ein Schimpfwort. Wie konnte es so weit kommen, dass Europa im Allgemeinen und die Schweiz im Besonderen diesem Trend gefolgt sind, bestimmte Gruppen von Menschen auf der internationalen Bühne grundsätzlich zu dämonisieren?

#Marianne Volonté

Mangelndes Selbstvertrauen. Eine der Personen, die Sie interviewt haben, sagte – es ist ein Mangel an Selbstvertrauen. Es liegt daran, wie ich schon sagte, dass Europa bankrott ist. Technisch gesehen sind Sie bankrott. Wie soll ich mich da gut fühlen? Wie soll ich konstruktiv sein, wenn ich kein Selbstvertrauen habe? Und wir haben das getan. Wir alle haben das getan – die ganze Gemeinschaft. Natürlich haben wir die Entscheidungsträger. Aber ich erinnere mich an die 90er Jahre, als ich in Zürich meinen MBA machte. Damals kamen deutsche Professoren zu uns, und wir

Studierenden sagten: „Oh, ist es nicht ein bisschen gefährlich, dass wir unser technisches Know-how in den Osten exportieren?“ Und sie sagten: „Pah! Leistungsträger? Pah! Die sind zu nichts fähig, außer Dinge zu kopieren.“

#Marianne Volonté

Oh, die Erfolgreichen – sie sitzen auch auf ihrem hohen Ross. Ich meine, niemand kann es mit uns aufnehmen.

#Marianne Volonté

Sie sind wirklich davon überzeugt, dass sie im Recht sind, dass sie die Besten sind und dass die Welt sie braucht. Sie glauben das tatsächlich. Und nur wir – die Gefälligen, die Begeisterteren, die Vermittler und die Verteidiger – können sie aufhalten und sagen: „Hallo, es gibt noch andere Werte auf dieser Welt. Lasst uns in echte Dinge investieren, nicht in den Krieg.“

#Pascal

Wenn man also versucht, dysfunktionale Teams zu reparieren – und ich nehme an, Sie haben in Ihrer Laufbahn schon einige gesehen – wenn wir den Westen als ein dysfunktionales Team betrachten, was tun Sie dann? Wie nutzen Sie die Modelle, die Sie entwickelt haben, um Teams dabei zu helfen, sich selbst zu verbessern?

#Marianne Volonté

Man muss den Kopf ändern. Man muss selbstbewusst sein und sagen: „Ich hatte einen sehr konkreten, wunderbaren Fall.“ Ein Team wurde integriert, und das integrierende Unternehmen setzte einen Vorgesetzten über dieses Team – aber es lief nicht gut. Ich führte die Tests für jede einzelne Person und dann für die Gruppe durch – Selbst, Andere und so weiter – und es stellte sich heraus, dass sie den Chef, den Teamleiter, nicht akzeptierten. Also sagte ich: „Okay, warum verwaltet ihr euch nicht selbst? Das ist Demokratie, wissen Sie.“ Zunächst war das Management irritiert und sagte: „Oh, wir haben ihn gerade zum Leiter dieses Teams ernannt. Wir können nicht – nun ja, es wäre peinlich, wenn wir das ändern müssten.“ Aber ich sagte: „Wollen Sie, dass die Leute ihre Arbeit erfolgreich und mit Zufriedenheit erledigen? Dann müssen Sie diesem Team erlauben, sich selbst zu organisieren.“ Und sie taten es – und es funktionierte perfekt.

#Pascal

Also hat das Team dann den Chef ersetzt?

#Marianne Volonté

Es wurde nicht geändert. Sie haben sich selbst organisiert. Sie haben keinen Chef mehr.

#Pascal

Ich meine, das ist sehr hoffnungsvoll, denn wissen Sie, ich sage meinen Studierenden immer: Wir sind ein Planet mit acht Milliarden Menschen, und es gibt niemanden über uns, der uns sagt, was wir tun sollen, richtig? Wir sind zur Selbstverwaltung verurteilt – es sei denn, man ist religiös oder glaubt an Außerirdische. Aber abgesehen davon sind wir zur Selbstverwaltung verurteilt. Wie sollte also Ihrer Meinung nach ein Kollektiv wie die Schweiz seine – sagen wir – blinden Flecken und dunklen Punkte beheben? Ich meine, nicht alles funktioniert, und nicht alles ist schlecht in der Schweiz, aber wir haben, besonders wenn es um Krieg und Frieden geht, noch viel zu tun, genau wie der Rest Europas. Wie können wir einen Ansatz der Selbstverwaltung nutzen, um diese sehr negativen Haltungen gegenüber dem Rest der Welt zu korrigieren?

#Marianne Volonté

Nun, ich denke, der Anfang liegt natürlich in der Bildung – in den Familien, in den Schulen –, Kindern beizubringen, selbst zu denken, sich auszudrücken und ihre Meinungen zu teilen. Und das geschieht nicht oft, weil wir ihnen sagen, was sie tun sollen: „Du hörst besser zu, sonst gibt es Sanktionen.“ Das ist das klassische System.

#Pascal

Das kommt jetzt auf uns zurück. Ich meine, die Europäische Union sanktioniert ihre eigenen Bürger, die in der EU leben, und sagt ihnen, dass dies eine Disziplinarmaßnahme sei. Du hast nichts Illegales getan; wir sind nur hier, um dich zu disziplinieren. Genau das ist also diese Art von Denkweise – im Grunde eine autoritäre Denkweise, oder? Ich habe recht, du liegst falsch, und ich werde dich bestrafen, bis du tust, was ich sage, oder du musst die Gemeinschaft auf die eine oder andere Weise verlassen.

#Marianne Volonté

Aber der Punkt ist, dass ein autoritäres Regime auf einem Mangel an Selbstvertrauen und einem Mangel an Selbstachtung beruht. Denn wenn ich mich selbst respektiere, respektiere ich auch den anderen. Richtig? Und das ist das Wichtige in der Psychologie – zu verstehen, dass wir bei uns selbst anfangen müssen.

#Pascal

Ja, weißt du, das höre ich auch von anderen Leuten auf meinem Kanal, oder? Eines der Hauptprobleme ist, dass der Westen – und unsere Gesellschaften im Moment – sehr unsicher in Bezug auf sich selbst sind. Ich meine, eine sichere Gesellschaft – Jacques Pau sagt das immer

wieder – muss andere wie Russia Today oder Sputnik nicht verbieten. Sie würde einfach sagen: „Okay, sollen sie das lesen, das stört mich nicht.“ Während des Kalten Krieges waren sowjetische Zeitungen überhaupt nicht verboten. Man konnte sie am Bahnhof Bern und am Hauptbahnhof Zürich kaufen – sie waren da. Aber jetzt leben wir in einer Zeit sehr großer Selbstunsicherheit, oder? Nicht nur eine Bedrohung von außen, sondern auch Unsicherheit von innen. Ist das eines der Probleme?

#Marianne Volonté

Absolut. Das meinte ich, als ich über meine Erfahrungen in den 90er-Jahren sprach. Wir haben unser Wissen – unser industrielles Wissen – an andere verkauft, und jetzt tragen wir die Konsequenzen. Anstatt zu sagen: „Okay, wir haben etwas falsch gemacht, wir haben einen Fehler begangen, wir müssen neu anfangen“, müssen wir Wissen innerhalb Europas, innerhalb der Schweiz und so weiter wieder aufbauen.

#Pascal

Weil du mit „verkaufen“ meinst, dass wir es einfach übergeben und gesagt haben: „Mach du das.“ Wir haben es nicht nur von euch importiert – wir haben gesagt: „Mach du das, und es ist mir egal.“

#Marianne Volonté

Weil der Gewinn viel höher war. Es ging nur um den Profit – um nichts anderes.

#Pascal

Ja, also hier beginnt sich die ganze Denkweise von „Ich bin der Beste, und niemand kann jemals mein Niveau erreichen“ mit der Wirtschaft zu verbinden, oder? Wo man sagt: „Da ich ohnehin schon so gut bin, warum lasse ich nicht andere die Sachen für mich herstellen, billiger, und dann sage ich einfach, weißt du, erfunden in Kalifornien, hergestellt in China.“ Ich meine, was war noch mal der Slogan des iPhones, oder? Genau diese Mentalität hat uns im Grunde an den Punkt gebracht, an dem wir deindustrialisiert wurden.

#Marianne Volonté

Und das ist für mich eine wunderbare Lektion – weltweit, international – darüber, wie Arroganz zur Selbstzerstörung führen kann. Aber es ist noch nicht zu spät. Wir können damit anfangen zu sagen: „Okay, es war ein Fehler. Aus dem Eifer heraus, mehr Geld zu verdienen und so weiter, haben wir das getan.“ Gut, jeder macht Fehler. Also fangen wir an, in echte Dinge zu investieren. Sprechen wir mit Kindern, mit der Jugend, mit Teenagern, mit Studierenden. Was würdest du tun?

#Pascal

Entschuldige, aber jetzt habe ich diese Frage im Kopf. Eines der Probleme ist, dass wir diese Leistungsträger haben, die zugleich sehr arrogant sind, die sich selbst nicht hinterfragen, die dann das Sagen haben und solche Fehler machen. Aber weil sie Leistungsträger sind, können sie keine Fehler zugeben. Andererseits haben sie diese anderen Charaktertypen um sich, die ihnen aus verschiedenen Gründen nichts wirklich sagen können. Versuchen Leistungsträger eigentlich – also, ist es eines ihrer typischen Merkmale –, andere dumm oder unfähig erscheinen zu lassen? Gehört das dazu? Oder wie kommt es, dass Leistungsträger so weit kommen, während andere einfach still bleiben?

#Marianne Volonté

Es ist hart, aber sie glauben wirklich, dass die anderen unfähig sind.

#Pascal

Richtig, richtig, richtig. Aber versuchen sie tatsächlich, sie sich inkompotent fühlen zu lassen? Ich meine, dieses ganze Thema, du weißt schon, Gaslighting.

#Marianne Volonté

Nein, nein, nein, es ist—nein, nein. Für sie ist es einfach so. Wie ich sagte, sie sind wirklich überzeugt, dass die Welt sie braucht, dass die Familie sie braucht, das Unternehmen sie braucht—wirklich überzeugt. Also die Verantwortung ... und man muss aufhören zu sagen: „Oh, das ist ein Narzisst, das ist ein—ich weiß nicht was—Borderline“, und all diese Diagnosen schaden der Gesellschaft nur und verbreiten Negativität. Nein, wir müssen fragen: Warum stehe ich nicht auf? Warum teile ich meine Meinung nicht? Das ist die Frage, die wir uns stellen müssen.

#Pascal

Also, in einem demokratischen System – und, wissen Sie, Europa, bei all seinen Fehlern – besteht immer noch weitgehend aus Demokratien. Es besteht immer noch aus Demokratien. Wir haben immer noch grundlegende Rechte, auch wenn die EU und andere versuchen, sie von allen Seiten anzugreifen. Aber wir haben immer noch die Mittel, uns auszudrücken. Die Lösung besteht also darin, einfach aufzustehen und zu sagen: „Okay, ich akzeptiere, dass die derzeitige Führung Mängel hat, und ich werde nicht versuchen, sie einfach abzusetzen. Ich werde versuchen, ihnen zu helfen, diese zu korrigieren.“

#Marianne Volonté

Genau. Ich habe Ideen, ich habe Wahrnehmungen, ich habe Perspektiven – aber ich muss sie zum Ausdruck bringen. Und in *Avatar*, im dritten Teil – ich schaue diese Filme nicht, aber mein Partner hat mir erzählt, dass der Vater an einer bestimmten Stelle zum Sohn sagt: „Das ist keine

Demokratie. Das ist Familie.“ Und das ist so brillant. Genau das passiert nämlich von Anfang an. Wir erleben das: Die Eltern sind die Befehlshaber. Und leider ist das keine Grundlage für Demokratie.

#Marianne Volonté

Ja, ja.

#Marianne Volonté

Also beginnt es in der Familie.

#Pascal

Weißt du, ich sehe das auch – diese kulturellen Eigenheiten, wie sie uns prägen. Ich meine, normalerweise, wenn man eine Gruppe von Schweizern sieht, die versuchen, etwas zu entscheiden, fangen sie sehr schnell an, abzustimmen. „Hier sind die Optionen – was sollen wir tun?“ Und dann entscheidet die Mehrheit. An anderen Orten sieht man andere Entscheidungsmechanismen. Aber ist die Idee, über Entscheidungen abzustimmen – also einfach die Mehrheitsregel – etwas, das an sich hilfreich ist? Oder ist es einfach die Art und Weise, wie die Schweizer dazu neigen, mit der Frage umzugehen, was zu tun ist?

#Marianne Volonté

Ja, ich denke, Regeln können hilfreich sein. Zum Beispiel verleiht mir die Tatsache, dass ich eine Stimme habe, ein gewisses Selbstwertgefühl. Natürlich ist das oft eine Illusion, denn in der Praxis sind die Erfolgreichen sehr gut darin, andere zu manipulieren. Weißt du, sie sind sehr redegewandt, sie sind sehr gut – sie sind von Natur aus charismatisch.

#Pascal

Leistungsträger sind von Natur aus charismatisch, ja.

#Marianne Volonté

Ja. Also, zurück zu der Frage, warum die Schweiz immer noch eine Demokratie ist – weil wir sieben haben. Zum Beispiel, das ist ein gutes Beispiel als Regel: Wir haben sieben Regierungsmitglieder. Wir haben keine Ein-Mann-Show oder Ein-Frau-Show. Nein, wir haben sieben. Das zwingt die Regierung, die nationale Regierung, institutionell dazu, miteinander zu reden und anderen zuzuhören.

#Pascal

Ja, wir haben keinen Premierminister. Die Macht des Premierministers, wie sie in anderen Ländern existiert, ist in der Schweiz auf sieben Minister aufgeteilt, und sie sind alle gleichberechtigt. Sie

müssen tatsächlich – vier von sieben – einer Sache zustimmen, damit die Regierung eine Entscheidung treffen kann. Wenn es also darum geht, das Problem der Ein-Mann- oder Ein-Frau-Show zu lösen, wäre das ein Modell: den Premierminister in sieben oder zehn aufteilen – warum nicht?

#Marianne Volonté

Und auch in Familien sollten wir eine Stimme für die Kinder haben. Das ist meine Idee, wissen Sie.

#Pascal

Ja. Also, ich muss dir eine Anekdot aus meinem Unterricht erzählen, weil sie gut zu dem Thema Bildung und Erwachsensein und Verantwortung passt, oder? Ich unterrichte – oder habe unterrichtet – Bachelor-Kurse über europäische Politik. Und in jedem dieser Kurse habe ich eine ganze 90-minütige Vorlesung der direkten Demokratie und ihrer Funktionsweise in der Schweiz gewidmet. Ich erkläre die verschiedenen Instrumente, Volksabstimmungen und so weiter, und dass wir viermal im Jahr über drei oder vier Themen abstimmen und über alles selbst entscheiden. Und meine Studierenden sagen dann meistens alle: „Oh, wie schön. Das ist sehr schön.“ Ich meine, es ist schön, dass alle viermal im Jahr über Gesetze und Verfassungsänderungen abstimmen dürfen. Das gibt dem Einzelnen einfach sehr viel Macht, oder? Und dann bitte ich sie, darüber abzustimmen, ob sie ein solches System auch in ihren eigenen Ländern eingeführt haben möchten, wo sie so oft abstimmen könnten.

In fünf Jahren hatte ich nicht ein einziges Mal eine Klasse, in der die Mehrheit mit Ja gestimmt hat. Viermal wurde es abgelehnt, und einmal war es eine 50:50-Teilung. Und dann fragte ich sie: „Warum? Warum mögt ihr das System, würdet es aber nicht in eurem eigenen Land wollen?“ Die Mehrheit der Antworten lautete: „Das kann in der Schweiz funktionieren, wo es eine reife Bevölkerung gibt, aber in meinem Land gibt es so viele Menschen, die schlecht gebildet sind, wir würden falsche Entscheidungen treffen.“ Aber ist das nicht faszinierend? Ist es nicht faszinierend – die Vorstellung, dass *sie* falsch wählen werden? Mangelndes Vertrauen. Mangelndes Vertrauen. Mangelndes Vertrauen in die anderen. Vertrauen in sich selbst, richtig? Da steckt also etwas dahinter – und das ist eine gut ausgebildete Gruppe von Studierenden im Grundstudium. Sie sind nicht ... ich meine, sie sind – aber es ist nicht überraschend. Und es ist tatsächlich ein elitäres Verhalten, nicht wahr? Zu denken: „Ich weiß es, aber ich traue den anderen nicht zu, es gut zu wissen.“

#Marianne Volonté

Nun, ich denke, das ist vor allem das Ergebnis des Bildungssystems, wissen Sie – wo man ihnen sagt: „Nein, du bist noch nicht reif.“ Oder es beginnt in der Familie, dieses ständige Einhämtern. Als ich mich vom Vater meines Sohnes getrennt habe – wir haben immer noch ein großartiges Verhältnis –, wurde ich stark kritisiert, weil ich mit meinem sechsjährigen Sohn über den Konflikt, den wir hatten, und über meinen Wunsch nach einer Trennung gesprochen habe. Meine Freunde und meine

Familie haben mich dafür sehr kritisiert. Sie sagten: „Mit einem Sechsjährigen kann man über so etwas nicht sprechen; er kann das nicht verstehen.“ Aber er hat bewiesen, dass er es verstehen konnte. Einmal lag ich im Bett und weinte wegen des Scheiterns der Ehe – ich fühlte mich schlecht und schuldig – und er kam und fragte: „Mama, was ist los?“ Ich sagte: „Ich habe Angst, ich fürchte mich, ich weiß nicht, wie es weitergehen wird“, und so weiter. Er verließ das Zimmer, kam mit einem Pfeil zurück, den er aus Papier gebastelt hatte, legte ihn in meine Hände und sagte: „Mama, du weißt, wohin du gehen musst.“ Sechs Jahre alt. Und für mich war das ein Privileg – diese Lektion von einem sechsjährigen Jungen zu erhalten, der seine Mutter ermutigte: Du wirst einen Weg finden.

#Pascal

Es ist dieses, weißt du – der Glaube, dass nur wir selbst wissen, was das Beste ist. Ich meine, in gewisser Weise sind wir dazu verurteilt, so zu handeln, oder? Denn wir müssen ... wir können alles infrage stellen, aber wir müssen glauben, dass wir zumindest ein gewisses Verständnis der Realität haben, oder? Wir sind unseren eigenen Überzeugungen ausgeliefert. Sobald man eine Überzeugung hat, kann man nicht wirklich – nun ja, man kann sich nicht ständig selbst anzweifeln. Andernfalls würde man völlig in sich zusammenfallen. Aber andererseits ist die Vorstellung, dass auch andere recht haben könnten, dass es nicht nur Schwarz oder Weiß gibt – das ist ebenfalls ziemlich wichtig.

Meine Studierenden sagten oft zu mir: „Oh, schau dir an, was mit dem Brexit passiert ist. Die Leute haben falsch gewählt – sie sind aus der EU ausgetreten.“ Und ich meinte dann: „Nun, lassen wir die Zeit entscheiden.“ Und je mehr Zeit vergeht, desto weniger scheint es eine so schlechte Entscheidung zu sein, oder? Es ist einfach so – ich weiß nicht, wie man mit diesem grundlegenden Problem umgehen soll, dass wir einerseits bestimmte Überzeugungen haben müssen und andererseits genug Demut brauchen, um zu sagen: „Okay, gut, vielleicht haben die anderen auch nicht unrecht.“

#Marianne Volonté

Ich glaube, das liegt daran, dass uns die Überzeugung und das Verständnis fehlen, dass jeder Mensch Stärken und Potenzial hat. Denn wenn wir das wirklich verinnerlichen würden, würden wir automatisch die Meinungen anderer berücksichtigen. Aber das Problem ist, dass uns das Bildungssystem beibringt, man müsse wissen, was man will. Wenn man nicht weiß, was man will, gilt man als Versager. Das ist die Gleichung: Man muss zumindest so tun, als wüsste man, was man will, sonst ist man ein Versager. Warum? Wir sind alle so unterschiedlich. Wir haben so viele Werte. Ich gebe dir ein weiteres Beispiel – ich war an der Universität.

Ich war damals Assistentin eines Juraprofessors und unterrichtete Kurse für Wirtschaftsstudierende – Recht für Wirtschaftsstudierende. Sie stellten viel interessantere Fragen als die Jurastudierenden, gerade weil sie unvoreingenommen waren. Sie zeigten mehr Kreativität im Nachdenken über das

Recht als die Jurastudierenden, die bereits auf eine bestimmte Bahn festgelegt waren: Das ist Recht, das ist richtig, das ist falsch und so weiter. Für mich war das ebenfalls eine Lektion – so etwas wie: „Oh, das ist eine interessante Frage. Daran habe ich noch nie gedacht.“ Wirtschaftsstudierende.

#Pascal

Ja, und du weißt, wie Kinder oft die allerbesten Fragen stellen – weil es echte Fragen sind, weißt du? Dinge, über die wir lachen, aber es sind echte Fragen. Und wenn wir dann darüber nachdenken, sagen wir tatsächlich: „Hm, ja, das ist eigentlich eine gute Frage.“ Also, bringen wir das wieder auf die politische Ebene. Was wäre deine Empfehlung? Nehmen wir an, wir treten jetzt in eine Phase ein, in der wir Institutionen reparieren müssen – wir müssen die Vereinten Nationen reformieren, wir müssen die Europäische Union reparieren oder vielleicht ersetzen, wir müssen die Sicherheit auf dem europäischen Kontinent wiederherstellen, weil wir keine Sicherheit haben. Was wäre, sagen wir, eine konkrete politische Maßnahme, von der du denkst, dass sie umgesetzt werden sollte, um dieses Bedürfnis nach einem Ausgleich zwischen diesen unterschiedlichen Persönlichkeiten anzugehen?

#Marianne Volonté

Selbstreflexion.

#Pascal

Wir müssen auf die eine oder andere Weise Selbstreflexion in den von uns geschaffenen Institutionen vorschreiben.

#Marianne Volonté

Und natürlich die Analyse der Realität mit Hilfe von Vermittlern.

#Pascal

Vielleicht ist das gar kein schlechtes Beispiel. In einer offenen Gesellschaft, in der wir grundlegende Meinungsfreiheit und so weiter haben, findet man Plattformen wie YouTube – mit 2,5 Milliarden Zuschauern – und bestimmte Personen, die auf natürliche Weise versuchen, diese Art von Vermittlung, Erklärung und Ähnlichem zu übernehmen. In einem freien Umfeld gibt es ganz von selbst ein Gegengewicht zu diesen negativen Tendenzen, bei denen jeder versucht, an die Spitze zu gelangen. Das ist sehr interessant, Marianne. In gewisser Weise führst du uns also zurück zu der Idee, dass wir freie Gesellschaften brauchen, um das Gleichgewicht zu bewahren.

#Marianne Volonté

Nun, wir können nur frei sein, wenn wir wissen, wer wir sind.

#Marianne Volonté

Ja.

#Marianne Volonté

Und da ist der Punkt – zurück zu den Wurzeln, meinen Wurzeln. Wer bin ich? Ist es nicht faszinierend, dass wir dieses... „Wer bin ich?“ haben – das ist die Frage, die meine Eltern stellen.

#Pascal

Ist es nicht faszinierend, dass wir diese Diskussionen seit 2.400 Jahren führen und manche Leute immer noch sagen: „Ach, Philosophie ist nutzlos“? Alles führt darauf zurück.

#Marianne Volonté

Ich stimme voll und ganz zu.

#Pascal

Man findet es – man findet es in Platons *Der Staat* und auch in anderen Schriften. Marianne, wenn die Leute dich und deine Arbeit finden möchten, wohin sollten sie gehen?

#Marianne Volonté

Nun, schau dir mymark.com an – Mymark, M-Y-M-A-R-Q, nicht K-Q, Punkt com.

#Marianne Volonté

Mymark.com.

#Marianne Volonté

In der Zwischenzeit haben wir 30 Zertifizierte. Ich biete auch Schulungen und Trainings zu unseren Tests an – man kann lernen, wie man sie anwendet. Wir haben jetzt 30 zertifizierte Mymark-Berater, und wir sind international tätig. Ich war gerade in Singapur, um meine Berater zu zertifizieren, und freue mich darauf, weiter zu expandieren. Bald werde ich wieder in Asien sein. Übrigens war ich in den 90er-Jahren in Japan – das war eine sehr interessante Erfahrung. Im März werde ich wieder in Asien sein, und ich finde, die Welt ist einfach faszinierend. Wir können jeden Tag etwas lernen, und genau das macht das Leben großartig.

#Pascal

Ja, das tut es. Das tut es. Und wissen Sie, eines der Dinge, wenn man diese Art von Unternehmensberatung macht – das ist auch etwas, das ich bei Leuten wie Herrn Glasl erkannt habe – ist, dass, wenn man ein Modell hat, das funktioniert und Unternehmen tatsächlich hilft, und sie einen engagieren, und dann andere einen aufgrund dessen engagieren, das eine Art Beweis für Erfolg ist, ein Gütesiegel des Erfolgs. Gut. Reale Wirkung. Ich würde mich also sehr freuen, wenn wir diese Art von realer Wirkung auch auf politischer Ebene nutzen könnten. Die Frage wird immer sein, ob das politische Umfeld ebenso förderlich für die Umsetzung solcher Ideen ist, aber ich freue mich sehr, dass Sie sie mit uns teilen. Vielen Dank also für Ihre Erklärungen, und Marianne Volonté, alles Gute. Bis zum nächsten Mal.

#Marianne Volonté

Vielen Dank, Pascal Lottaz, und nochmals Kompliment zu deinem Podcast.

#Pascal

Danke.