



IMR352: Madeleine Bernhardt

IMR352 (x Bucerius CLP): Gute Führung und AI, AI Adoption, Scientist Mindset, kritisches Denken in Zeiten von KI

Episode 352 | Gäste: Madeleine Bernhardt | Arbeitgeber: Bucerius Law School | Veröffentlicht: 16.2.2026

[00:10] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht. Wir beschäftigen uns heute mal wieder so ein kleines bisschen damit, wie sich der Rechtsmarkt entwickelt und da insbesondere natürlich wieder das Thema AI. AI, AI, AI, rauf und runter. Das ist nun mal jetzt im deutschen Rechtsmarkt und auch im internationalen so. Und um da ein ganz bestimmtes Unterthema zu besprechen, habe ich eine alte Bekannte eingeladen. Madeleine Bernhard ist hier. Hallo Madeleine.

[00:36] Madeleine Bernhardt:

Guten Morgen, Marc.

[00:38] Marc:

Madeleine, schieß mal los. Warum ist denn eigentlich AI und das Thema gute Führung etwas, das zusammengehört? Man könnte doch bei AI erstmal auch einfach an Technologie denken.

[00:48] Madeleine Bernhardt:

Ja, ich glaube tatsächlich wird es oftmals auch in der Praxis noch separat gedacht. AI auf der einen Seite, da einen starken Fokus und dann sagt man oft und dann müssen wir den Menschen noch mitnehmen. Und das verändert sich, glaube ich, gerade, dass Führungskräfte da viel stärker gefordert sind. Auf der einen Seite natürlich die Technologie zu verstehen. Die Julie Sweet hat jetzt vor kurzem beim World Economic Forum dazu gesagt, Leader-Let-Learning. Ja, das heißt also natürlich muss ich als Führungskraft das verstehen und wirklich vorne weggehen. Und in diesem Panel, was ich mir angeschaut habe, da sagte der CEO von Visa beispielsweise, die haben 18 Monate lang versucht, die gesamte Organisation dahin zu bewegen, dass die die LLMs nutzen, dass die die Technologie wirklich anwenden. Nach 18 Monaten sind sie auf die Idee gekommen, dass sie die 300 obersten Führungskräfte in einem Raum versammelt haben, dass die wirklich mit der Technologie gearbeitet haben. Und in dem Moment, wo die gemerkt haben, das funktioniert, wir sind hier wirksam, in dem Moment hatten die wirklich auch die Power, um ihre Teams da mitzunehmen. Das heißt also, das ist der eine Punkt, Technologie wirklich verstehen und da auch als Führungskraft vorangehen. Und gleichzeitig finde ich es interessant, wenn wir uns auch damit beschäftigen, wie funktioniert eigentlich das System Mensch? Ja, das heißt, wir denken und wir entscheiden Menschen eigentlich. Und dass das immer noch fundamental anders von dem ist, was KI macht. Und dass wir zum Teil Worte benutzen, die nicht ganz deckungsgleich sind. Ja, wenn wir sagen, die KI denkt, ChatGPT denkt. Natürlich ist das nicht das, was wir als Menschen machen. Wenn ich das nicht mit berücksichtige, dann wird es tatsächlich schwieriger werden, also wenn ich nicht sorgsam auch mit den Begriffen umgehe, wirklich zu verstehen, welchen Mehrwert bietet KI denn wo. Ja, also um dir ganz schlichtes Beispiel zu geben, wenn ich hier entscheide, ich will diesen Stift aufheben. Dann denke ich darüber nach und treffe eine Entscheidung und da ist immer eine Emotion involviert. Ich kann nicht entscheiden ohne eine Emotion. Das ist bei der KI anders. Wenn ich das nicht verstehe, habe ich einen geringeren Zugang dazu, wofür ich wie KI nutzen kann und was auch der Mensch sozusagen nochmal oder was den Menschen da besonders macht. Und dann das richtig spannende aus meiner Sicht ist die Interaktion zwischen den beiden.

[03:06] Marc:

Warum ist denn dieser Punkt, dass das menschliche Handeln immer mit einer Emotion verknüpft ist, um es mal runterzubrechen, für jemanden, der im zweiten Jahr Real Estate Law bei einer großen Wirtschaftskanzlei macht, ein relevantes Insight?

[03:20] Madeleine Bernhardt:

Ja, ich glaube auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Auf der einen Ebene, wenn du auf Führung fokussierst, ist es tatsächlich so, was brauchen Menschen denn, um motiviert zu handeln und um auch motiviert zu entscheiden und auch wertebasiert zu entscheiden. Und da ist die Fokussierung auf Emotionen ein ganz relevanter Zugang. Daneben geht es aber auch darum zu schauen, wie unterscheiden sich KI und menschliches Denken, damit ich beispielsweise entscheiden kann, wofür nutze ich KI, wenn ich mir überlege, Menschen anthropomorphisieren die KI. Das heißt also, wir unterstellen eine Sprecherabsicht, wir unterstellen beispielsweise positive Emotionen bei einer KI. Die will mir helfen, die will mich unterstützen, die ist für mich da. Welchen Effekt hat das denn zum Beispiel auf mich als Person, wenn ich mit einem AI-Agent interagiere und ich glaube, dieser möchte mich unterstützen und ich entwickle da Vertrauen?

[04:20] Marc:

Ich habe gestern ein bisschen rumgespielt mit einem Tool, ich nenne mal keinen Namen, ist kein eigenes LLM, installiert man lokal auf seinem Rechner und verbindet sich mit allen möglichen Programmen. Also es ist einfach so ein Schnittstellen-Tool. Kann auf meine To-Do-Liste zugreifen, kann meinen Kalender lesen und nutzt dann eine API deiner Wahl. Ich habe das mit Gemini, also Google Gemini verknüpft und nutzt die dann sozusagen als in Anführungszeichen Intelligenz, um halt einfach Token zu erstellen und mit dir in Anführungszeichen zu sprechen. Wenn da eine ganz persönliche Information zurückkommt, hey, dein Plan heute ist ABCD zu erledigen, morgen geht es für dich mit dem Zug nach Hamburg, dann wird es aber ganz schön schwer, da nicht eine menschliche Intention reinzulesen. Denn ehrlich gesagt, für mich ist es wie so ein kleiner Personal Assistant und ich bin sofort dankbar.

[05:19] Madeleine Bernhardt:

Super, genau. Und wir bedanken uns ja auch ganz oft.

[05:21] Marc:

Ja.

[05:22] Madeleine Bernhardt:

Und ich glaube, das werden wir auch nicht verhindern können. Wir werden immer diese im Zweifel positive Sprecherabsicht unterstellen. Ja, wir werden das immer rein interpretieren. Und auf der einen Seite können wir das nicht verhindern. Gleichzeitig müssen wir uns selbst dafür auch sensibilisieren, denn es hat Effekte, um dir da noch ein weiteres Beispiel zu nennen. Das, was sich Psychophony nennt, also dieses, ich sag mal, Rumschleim, was KI-Modelle ja oftmals tun. Das hat handfeste Auswirkungen darauf, wie Menschen sich in realen Situationen verhalten und realen Konflikten. Das heißt, wenn ich beispielsweise mit einer KI mich darüber austausche, dass wir beide gerade einen Konflikt hatten. Und ich frage die KI zum Beispiel, wie ich mich anders hätte verhalten können und die sagt, naja, aber ehrlich gesagt, also die Verantwortung liegt da schon mehr bei Marc als bei dir und so weiter und so fort. Dann hat das für mich handfeste Konsequenzen. Ich werde mich bei dir vielleicht für eine Aussage nicht entschuldigen, für die ich mich hätte entschuldigen sollen. Ich werde zudem vermuten, dass ich im Zweifel im Recht bin, auch wenn ich nicht im Recht bin. Das heißt, unsere Beziehung kann sich verändern und zwar im negativen Sinne, weil die KI mich in bestimmten Mustern verstärkt hat. Und da, glaube ich, gilt es aus Führungssicht auch sehr aktiv gegenzuarbeiten, wenn ich Teams orchestriere. Also die KI wirklich als ein Teammitglied zu betrachten auf der einen Seite und gleichzeitig ist es eben ein besonderes Teammitglied und darauf auch Teammitglieder vorzubereiten, wie diese Interaktion das eigene Verhalten prägen kann.

[06:58] Marc:

Ich versuche das mal wieder ein bisschen in den anwaltlichen Kontext zu setzen, was du sagst. Ich finde das ganz interessant, denn wenn ich jetzt zum Beispiel Litigator bin und ich schreibe eine Klage, dann kann dieser Effekt ja dazu führen, dass ich vielleicht zu früh aufhöre, weil wir so einen Pleasing-Effekt haben, dass die KI dir natürlich gefallen will und sagt, ja, das ist alles so, wie du sagst, mach das so und so weiter. Und ich vielleicht das Gegenargument in meinem Kopf, was ich einmal durchspielen müsste, um dann sozusagen noch tiefer zu analysieren, noch besser juristisch zu argumentieren mit juristischem Handwerkszeug und nicht nur auf der Oberfläche zu bleiben, dass ich das vielleicht sogar gar nicht mache. Umgekehrt könnte man sich jetzt natürlich die Frage stellen, was ist denn, wenn ich die KI sage, spiel mal den Devil0027s Advocate und die will diese Aufgabe besonders gut erledigen, vorausgesetzt die hat den entsprechenden juristischen Kontext und scheitert nicht irgendwie daran in dem Fachgebiet, wo man unterwegs ist, zu wenig zu wissen. Dann wiederum sehe ich da jetzt nicht so sehr ein Problem unmittelbar. Aber man muss natürlich dann auch sagen, hier nimm die Gegenrolle ein. Also lässt sich eigentlich aus deinem psychologischen, finde ich ganz interessant, Entschuldige, lässt sich aus deinem psychologischen Ansatz eigentlich eine Prompting-Strategie ableiten.

[08:18] Madeleine Bernhardt:

Absolut. Und das machen ja viele auch, dass sie wirklich darauf hinarbeiten, dass die KI sich selbst den eigenen Draft nochmal kritisieren soll, dass sie eine bestimmte Perspektive kritisieren soll. Gleichwohl ist die Frage, machen wir das tatsächlich in der Konsequenz, in der wir es machen sollten, weil in der menschlichen Interaktion machen wir das ja auch nicht. Das heißt, erstens habe ich da immer den Fokus drauf und zweitens, selbst wenn ich den Fokus darauf habe, gibt es dann trotzdem einen leichten Bias, weil wenn die KI etwas möchte, im Zweifel möchte sie es nicht, Aber die, die sie programmiert haben, ist das ja ein Interaktionseffekt. Also ich möchte, dass der Mensch mit mir interagiert. Werde ich im Zweifel, also trotzdem, auch wenn ich gebeten werde, zu kritisieren, immer weiterhin einen leichten Bias haben in Richtung menschliche Bestätigung? Das ist für mich noch eine offene Frage. Wie sehr muss ich dagegen arbeiten, damit dieser Effekt nicht eintritt, dass ich im Zweifel eben doch das Gefühl habe, die KI bestärkt mich mehr, als es vielleicht ein Mensch tun würde?

[09:24] Marc:

Ich würde mal die Gegenfrage aufstellen. Ist es eigentlich schlecht? Also kann ja auch sein, dass das ein Verhalten ist, was zwar nicht organisch-menschlich wäre, aber was uns in der Arbeit mal vom Ergebnis her gedacht vielleicht sogar hilft.

[09:40] Madeleine Bernhardt:

Ja, also der eine Aspekt kann natürlich sein, es macht uns vielleicht kreativer im Verhalten. Das ist durchaus möglich. Gleichzeitig wissen wir auch, dass wir beispielsweise ChatGPT sehr stark auch nutzen für private Themen, für Eheprobleme und dergleichen, Beziehungsfragen. Das heißt, da kann es durchaus ja auch eine Art Beruhigung sein oder emotionale Unterstützung, wenn ich in diese Richtung Feedback von der KI bekomme. Und gleichzeitig, glaube ich, gerade was du ansprichst, das Thema kritisches Denken. Da ist die Frage, wie kann ich mit KI so interagieren, dass mein kritisches Denken da eher nochmal gestärkt wird, als dass es geschwächt wird. Und das ist, glaube ich, eine Frage, die für Führungskräfte auch extrem wichtig ist. Also sich anzuschauen, wenn wir uns das Thema Value Creation betrachten, welchen Mehrwert bietet dieses Instrument mittelfristig und langfristig mit Blick auf Kompetenzen wie beispielsweise kritisches Denken? Nimmt es eher zu oder nimmt es eher ab? Wenn es eher abnimmt, wie kann ich damit umgehen?

[10:45] Marc:

Das wird natürlich leider erst die Zeit so richtig zeigen können.

[10:48] Madeleine Bernhardt:

Absolut, ja. Also wir haben in diesen Bereichen aus meiner Sicht so die ersten Studien. Gleichzeitig habe ich auch das Gefühl, dass das noch ein bisschen dauern wird, bis wir die Effekte wirklich einschätzen können. Und das ist auch eine Herausforderung für Führungskräfte. Sie müssen jetzt entscheiden, wofür sie was nutzen und welche Kompetenzen aus ihrer Sicht auch so relevant sind, dass darauf nicht verzichtet werden kann, die auszubilden.

[11:14] Marc:

Also ich bin jetzt mal gemein. Wir reden jetzt die ganze Zeit mal wieder über Führungskräfte und wir wissen ja, dass das Jurastudium jetzt nicht unbedingt darauf ausgelegt ist, Führungskompetenzen zu schulen. Auf der anderen Seite kann man glaube ich bei all der Schelte für unser Staatsexamensystem sagen, also kritisches Denken sind wir doch relativ fit, wenn wir zwei Staatsexamina hinter uns gebracht haben. Vielleicht ist ja das Problem gar nicht, dass die KI unser kritisches Denken kaputt macht, sondern dass wir in the first place im Rechtsmarkt zu wenig gute Führungskräfte haben.

[11:51] Madeleine Bernhardt:

Eine interessante Hypothese. Ja, einige Gedanken dazu. Ein Gedanke in der Tat, das Studium fokussiert nicht auf das Thema Führung und wir beide wissen ja, es ist ohnehin schon recht voll. Das heißt, das wird sich vermutlich in Zukunft auch nicht stark verändern. Insofern ist die Praxis da ein Stück weit auf sich selbst zurückgeworfen. Ich glaube schon, dass Führungskräfte da an vielen Stellen Kompetenzen entwickeln können. Was aus meiner Sicht mittelfristig schwierig ist, ist tatsächlich, wenn die Begeisterung für das System Mensch gering ist, dann bin ich als Führungskraft oftmals nicht so wirkungsvoll. Und die Herausforderung jetzt ist..., Dass wir tatsächlich das System Mensch, das System KI und die Interaktion permanent im Blick behalten müssen und zu gucken, was wirkt sich wie worauf aus und wie kann ich in diesem System guten Mehrwert leisten. Und ich glaube, dass da Führungskräfte tatsächlich auch große Herausforderungen haben, um vielleicht mal die Führungskräfte an der Stelle auch ein Stück weit in Schutz zu nehmen.

[12:56] Marc:

Wir nehmen das hier im ersten Quartal 2026 auf. Die Welt sieht gerade so aus, wenn ihr das nachher hört oder wenn ihr vielleicht nicht ganz so tief in dem AI-Game drin seid. Have und Legora dominieren als große externe Player, die sich viele Kanzleien und Rechtsabteilungen einkaufen, so den Markt der in Anführungszeichen Legal AI Tools, da muss man aufpassen, wie viel Legal da wirklich drin steckt. Libra wurde gerade von Wolters Kluwer für 30 plus x Millionen gekauft und rollt jetzt aus. Backnox Tour ist gerade in den Startlöchern. Das sind alles so die externen Tools, die sich Kanzleien und Rechtsabteilungen einkaufen. Und wir haben daneben natürlich auch Kanzleien, die sagen, und on top of that bauen wir jetzt halt irgendwie was Eigenes und gucken mal, wie weit wir damit kommen. Fokussieren wir uns aber erstmal, ich glaube, in dem letzten Teil ist das nicht so eine Frage. Fokussieren wir uns erstmal jetzt auf dieses Thema AI Adoption. Wie kriege ich denn Leute jetzt dazu, diese Systeme, die ich mir vermeintlich auch vielleicht teuer eingekauft habe, auch tatsächlich zu nutzen? Denn ich komme da gerade drauf, weil du sagst, das System Mensch und wie das zusammenwirkt und wie man auch Begeisterungsfähigkeit weckt, hat so in meinem Kopf danach gehalten. Ja, wie macht man das? Ja.

[14:16] Madeleine Bernhardt:

Also du hast unterschiedliche Anknüpfungspunkte. Auf der einen Seite braucht es natürlich eine klare Strategie und auch dazu passende Kultur. Das klingt erstmal relativ trivial. Gleichzeitig ist die Frage, wie ich eine Kultur schaffe, die tatsächlich experimentieren, testen, Neugier fördert, wirklich eine Daueraufgabe für Führungskräfte. Das heißt, das ist das eine Element auf der obersten Ebene anzusetzen. Welche Art von Kultur wollen wir eigentlich kreieren? Dazu gehört natürlich auch, was belohnen wir eigentlich im System? Wenn wir individuelle Leistungen belohnen, weshalb sollten Menschen dann im Team kooperieren? Das heißt also, Frage der Art der Belohnungssysteme, Frage auch der Führungskultur. Welche Signale setzen Führungskräfte? Beispielsweise, ich setze mich als Führungskraft, ganz schlichtes Beispiel, ich setze mich selbst in eine AI-Schulung, um zu signalisieren, ich weiß noch nicht alles, ich lerne auch, ich mache Fehler, ich bin auch bereit drüber zu sprechen und wir entwickeln Dinge gemeinsam weiter. Ja, das ist so ein Element. Dann kann ich auf der Team-Ebene natürlich schauen, was braucht es für mein Team, was braucht es für mein Team. An Sicherheit, um tatsächlich zu testen, Neues auszuprobieren und auch Lust zu haben, zu lernen. Und ein Element ist da das, was wir psychologische Sicherheit nennen. Das heißt, ich darf mich als Teammitglied mit meinen Fragen, Ideen, aber auch Sorgen, mit meinen Vorbehalten und auch mit meiner Kritik angstfrei einbringen. Da sagen viele Teamleader, das haben wir bei uns im Team, meine Tür steht offen, das kann man machen. Wenn man es misst, stellen wir oftmals fest, dass gerade die Bereitschaft auch mit starker Kritik umzugehen, meistens etwas geringer ausgeprägt ist, als wir uns das eigentlich wünschen würden. Das heißt, hier können Führungskräfte tatsächlich auch noch an der Sicherheit im Team arbeiten, damit Menschen wirklich bereit sind zu experimentieren und zu testen. Und da ist ein ganz wichtiger Punkt, dass ich als Teammitglied auch relativ schnell erkenne, dass das einen Mehrwert für mich hat. Das heißt also die Frage der Quick Wins. Wie schnell kann ich deutlich machen, dass wir als Team wirklich besser sind, dass wir tatsächlich erfolgreicher arbeiten, wenn wir bestimmte Instrumente nutzen. Das heißt, das sichtbar machen, das zu kommunizieren, ohne natürlich dabei zu negieren, dass auch Dinge mal falsch laufen, dass auch Fehler passieren. Das ist so ein wichtiges Element. Und dann kann ich auf einer dritten Ebene, also wir haben uns jetzt Organisation und Team angeschaut, auf der individuellen Ebene kann ich tatsächlich auch schauen, was hält Menschen denn zurück. Und das kann auch mal einfach ein sehr seniorer Partner sein. Der bisher ein professionelles Selbstverständnis hatte, was für ihn bedeutete, dass er sehr viel Expertise gesammelt hat und diese Erfahrung seinen größten Mehrwert ausmacht. Und das ist durchaus eine fundamentale Irritation der eigenen Identität, der professionellen Identität, wenn ich feststelle, dass Expertise an bestimmten Stellen nicht mehr so entscheidend ist oder eine andere Expertise nötig ist. Und da muss ich dann unter Umständen auch wirklich mit dem Einzelnen arbeiten zu schauen, wie kannst du deine professionelle Identität denn Stück für Stück erweitern.

[17:34] Marc:

Wie macht man das denn? Also ich stelle mir das jetzt vor, als gehe ich zu so einem Silberrücken ins Büro und sage ja, ich will es nicht lächerlich machen, um Gottes Willen, aber ich versuche es mal wieder ein bisschen hands-on zu formulieren. Du musst deine professionelle Identität erweitern, dann wird er sagen, ah ja.

[17:53] Madeleine Bernhardt:

Genau, das ist ein schöner Ansatz, kann man versuchen und gleichzeitig, das ist ähnlich, wie wenn ich sage, sei mal spontan. Damit kann niemand was anfangen. Das heißt, was ich da machen kann, ist mit Fragen arbeiten, mit offenen Fragen. Was sind deine Vorbehalte? Und das können ja sehr kluge Vorbehalte sein. Was sind deine Sorgen? Was bräuchtest du damit? Was bräuchtest du damit? Du in bestimmten Bereichen experimentierst. Das heißt also, ich arbeite viel mit offenen Fragen, um herauszuarbeiten, was sind die Grundannahmen, die mein Gegenüber hat. Und ganz schlicht kann ja eine Grundannahme sein, wenn ich mich mit bestimmten Instrumenten auseinandersetze, wenn ich mich da reinbegebe, dann kann ich auch scheitern. Das kann peinlich werden. Dann stelle ich eine dumme Frage, in Anführungsstrichen. Möchte ich das als Silberrücken? Im Zweifel nicht. Und diese Sorgen erst mal auszusprechen... Zu erkennen und dann zu sagen, wie kann ich damit so umgehen, dass sich erstens die Sorge vielleicht nicht in dieser Intensität erfüllt und zweitens, wenn ich wirklich einen Fehler mache und das sichtbar ist, dass ich damit gut umgehen kann. Das Entscheidende aus meiner Sicht ist, dass fast alles in diesem Bereich eher unbewusst stattfindet. Das heißt, ich würde als Silberrücken dir nicht sagen im ersten Schritt, ich mache mir Sorgen, dass ich mich da blamieren könnte vor meinen Juniors und das wäre mir unangenehm. Sondern der wird sagen, naja, das ist alles noch nicht ausgereift, die Systeme und da gibt es so viele Bugs und also ich erwarte von der KI, dass sie mindestens 95 Prozent Qualität liefert, aber das ist im Moment nicht der Fall und solange das noch so ist, möchte ich das auch gar nicht weiter testen. Das heißt, der wird versuchen, rationale Argumente vorzuschieben und wir wissen, im Zweifel sind die emotionalen Argumente eher die Grundlage und die rationalen Argumente legen wir drüber. Das heißt, ich muss einen Weg finden, an diese Sorgen heranzukommen, gleichzeitig aber auch die erst benannten Argumente ernst nehmen und zu sagen, okay, wenn das so ist, was braucht es dann, damit du trotzdem einen Schritt in die Richtung machst? Was wäre für dich ein Grad an Sicherheit, der dir das ermöglichen würde?

[19:59] Marc:

Finde ich alles sehr nachvollziehbar. Lass uns mal noch so ein bisschen auf verschiedene Einheiten, also das Problem der verschiedenen Einheiten eingehen. Damit meine ich zum Beispiel, du hast jetzt mal im Klischee gesprochen, den IT-Rechtler, der mega fortschrittlich ist, der sagt, wir brauchen das alles, der auch vielleicht sogar zum AI-Act berät und dann zumindest mal die juristische Komponente schon ein bisschen verstanden hat, in der technischen sich eingearbeitet hat, die Auswirkungen auf das Business of Law dann auch irgendwie mitdenkt. Und dann hast du halt jemand anderen, der macht irgendein anderes Rechtsgebiet, bei dem ist es nicht so oder du hast vielleicht Leadership in einer Jurisdiktion einer Kanzlei wir haben da gerade im Markt ja auch so ein, zwei gesehen wo wir, schon sehen oder teilen sich gerade sogar Kanzleien, weil eine Jurisdiktion gerade glaubt, dass der Markt in Zukunft sehr für technische Arbeiten wird, während die andere auch US geprägt sagt, nee es geht hier darum, High-End Arbeit per Hand zu erbringen, vielleicht minimal mit externen Tools assistiert. Wie kriegt man sowas hin, dass da keine großen Clashes entstehen? Denn wir haben das Problem ja nicht nur in einem Office, in einer Jurisdiktion, wir haben das bei größeren Einheiten ja dann eben auch nochmal sozusagen fast im Quadrat international gedacht.

[21:17] Madeleine Bernhardt:

Ja, also was ein Instrument ist, mit dem man mit Partnerschaften arbeiten kann, ist wirklich die Kommunikation so zu strukturieren, dass ich diese unterschiedlichen Perspektiven aufnehme. Oftmals neigen wir dazu, gerade wenn uns Dinge sehr wichtig sind, im Entweder-oder-Modus zu denken, egal wie klug wir sind, das hat nichts mit Intelligenz zu tun, das aufzunehmen und..., Beide Seiten erstmal anzuhören, was sind denn die Dinge, die du auf jeden Fall bewahren willst? Weshalb votierst du so stark für deinen Standpunkt? Was sind auch die Sorgen, die du hast, wenn beispielsweise wir jetzt stärker in den Experimentiermodus gehen würden? Zum Beispiel kann eine Sorge sein, Qualität muss immer 100 Prozent sein. Wenn wir jetzt mit bestimmten Instrumenten mehr experimentieren, werden vielleicht Fehler passieren, das möchte ich auf jeden Fall vermeiden. Das heißt, ich schaue mir beide Standpunkte an, was will ich auf jeden Fall bewahren, welche Sorgen habe, was muss auf jeden Fall vermieden werden und dann entscheide ich, welche Guardrails brauchen wir denn wofür. Wie sorgen wir dafür, dass das Beste aus beiden Welten nach Möglichkeit bewahrt wird und das, wo beide Seiten sich Sorgen machen, dass wir da Warnsysteme einstellen. Wenn wir merken, okay, hier sinkt die Qualität zu sehr oder hier sinkt die Geschwindigkeit zu sehr. Was können wir dann tun, um dagegen zu steuern? Das heißt, es nennt sich Polarity Mindset oder auch Both End Mindset. Wie schaffe ich es, beide Aspekte zu berücksichtigen und dafür zu sorgen, dass sich beide tatsächlich auch ernst genommen fühlen? Das kann ein Element sein, was in ganz konkreten Konflikten auch innerhalb von Partnerschaften helfen kann.

[22:51] Marc:

Wenn ich früher in meinem ersten Leben sowas beraten habe als Verhandlungsberater und wir hatten da häufiger Situationen, wir haben auch so ein bisschen Startups beraten, wo einfach zwei Gründerinnen sehr unterschiedlich die Zukunft gesehen haben. Die eine Person hat gesagt, hey, keine Ahnung, in zwei Jahren ist doch super, wenn wir uns ein schönes Gehalt zahlen können und alles tutti. Und die andere hat gesagt, nee, das wäre 20 Mio wert und Exit ist vielleicht auch schon vor der Tür und so weiter. Und dann haben die sich teilweise darüber gestritten, was irgendwann passiert. Und die Antwort war ja unmöglich, eine Antwort zu geben. Die einzige Antwort kann ja sein, wir werden es sehen. Und mich erinnert diese ganze AI-Adoption-Frage in juristischen Kontexten gerade sehr daran, weil wir werden es einfach sehen und das, was du gerade sagst, finde ich ganz toll, weil das so eine Art Einigung unter Bedingung. Wenn das passiert, tun wir das. Wenn das passiert, tun wir das. Und dann kriegt ja jeder subjektiv zu 100 Prozent das, was er oder sie gerne möchte. Denn der Konflikt entsteht ja dadurch, dass man unterschiedliche Prognoseerwartungen hat. Und so wird halt die eigene Erwartung erstmal voll erfüllt. Und im Übrigen ist das Schöne auch, das ist auch ein Test aufs Exempel, denn wenn dann die Erwartung vielleicht aus strategischen Gründen nur so formuliert wurde oder diese Position eingenommen wurde, merkt man auch, oh, wenn es dann darum geht, sich da wirklich zu committen. Macht die Person das vielleicht dann doch nicht. Wie ist deine Erwartung dahingehend? Ist das teilweise auch in Kanzleien oder vielleicht auch in Rechtsabteilungen, aber ich glaube, das ist eher ein Kanzleithema? Ist das auch teilweise einfach mal ein Machtspiel?

[24:33] Madeleine Bernhardt:

Ja, ich glaube, das ist ein schöner Vergleich, den du da machst. Es ist vielleicht in Teilen auch ein Machtspiel. Das ist, glaube ich, wirklich auch ein Spiel, was stark sorgengetrieben ist, vielleicht manchmal auch angstgetrieben, weil der Wunsch, exzellent zu sein, Experte zu sein, professionell zu sein, sehr stark ausgeprägt ist. Und das ist auch nachvollziehbar. Und gleichzeitig glaube ich, genau wie du es beschreibst, merken wir jetzt, dass wir mit dieser Dichotomen-Vorgehensweise nicht mehr weiterkommen und dass es sehr klug ist, eher kurzfristig zu schauen. Wenn wir merken, es bewegt sich in eine bestimmte Richtung. Dann haben wir da eine Lösung, um den Weg leicht zu adaptieren, um den Weg leicht zu verändern, weil oftmals sprechen wir jetzt gerade auch das Thema, worüber wir sprechen, ja über ein Thema, wo wir tatsächlich unglaublich viele Dinge noch nicht verstehen und auch noch nicht im Ansatz verstehen. Und auch wenn wir über künstliche Intelligenz sprechen und gleichzeitig uns fragen können, wie definieren wir eigentlich menschliche Intelligenz, da haben wir hundert Definitionen und hundert Varianten darauf zu schauen. Wir wissen also ganz vieles noch gar nicht, sprechen aber drüber und das lässt sich auch nicht ändern, wir müssen drüber sprechen, sonst kommen wir nicht ins Handeln. Sich aber bewusst zu sein. Dass wir über vieles sprechen, was wir noch nicht vorhersehen können, wo wir die Entwicklung und die Dynamik noch nicht ansatzweise vorhersehen können, kann helfen, vielleicht manchmal etwas sorgsamer zu sein und kann auch helfen, bei etwas, das nennt sich aktive Selbsthinterfragung, also immer wieder die eigenen Grundannahmen in Frage zu stellen. Und die Menschen, die die besten Vorhersagen treffen, das sind in der Regel die, die jetzt nicht eine Glaskugel haben, sondern die sich besonders stark selbst hinterfragen. Das heißt, die immer wieder sagen, was spricht dagegen, was sehe ich nicht, wovor habe ich vielleicht Sorge, was würde jemand aus einem ganz anderen System, der jetzt da drauf schaut auf diese Fragestellung, was würde der sagen. Wenn ich in der Lage bin, mir sehr oft diese Fragen zu stellen, also sozusagen möglichst oft auch falsch zu liegen, damit ich dann irgendwann einigermaßen richtig liege, dann ist das der beste Weg für gute Vorhersagen. Und ich glaube, da sollten wir mehr hinkommen. Und das ist ein Element, was wir mit dem Begriff Scientist Mindset verbinden. Das heißt also wirklich mehr erforschen, die eigenen Grundannahmen objektiv erforschen, zerlegen und schauen, wie ich damit umgehen kann.

[26:55] Marc:

Madeleine, ich finde, damit hast du uns allen sehr geholfen. Jetzt gilt es nur noch, das in die Praxis umzusetzen. Und es hat mir immer wieder sehr viel Freude gemacht, das mit dir zu beleuchten.

[27:05] Madeleine Bernhardt:

Vielen Dank, lieber Marc.

[27:06] Marc:

Tschüss.

[27:06] Madeleine Bernhardt:

Tschüss.

Zum Arbeitgeberprofil von Bucerius Law School



Generiert von IMR Podcast • 16.2.2026