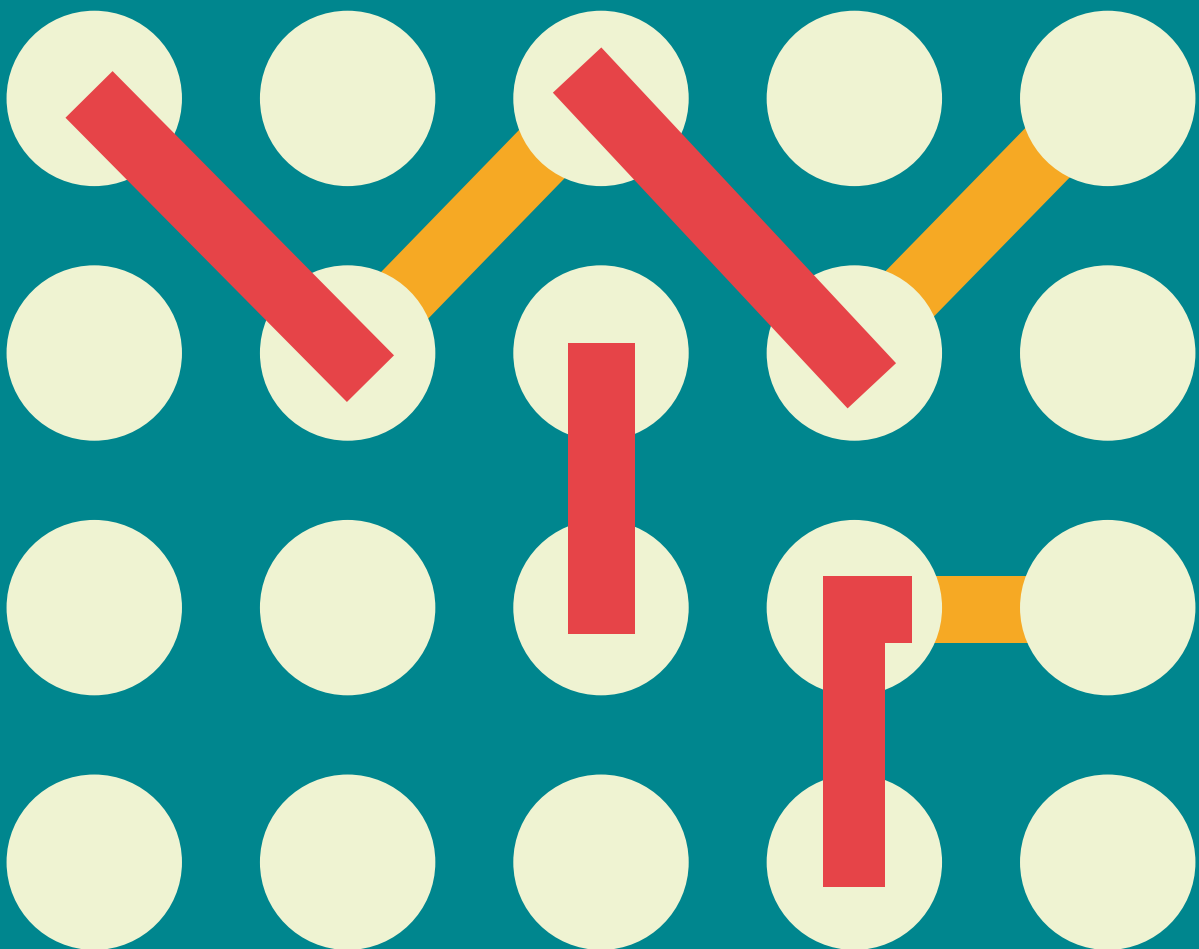


DIE NEUE WIR-KULTUR

Wie Gemeinschaft zum treibenden
Faktor einer künftigen Wirtschaft wird



INHALT

4

Intro

Mehr Wir: Aufbruch ins Zeitalter der Kollaboration?

8

Die Landkarte des Wir

Ein Realitätscheck für Pragmatiker

50

Aus „Wir“ wird Peer-to-Peer

Gemeinschaft als Treiber für Führungskräfte

68

Die Evolution des Wir

Soziale Innovationen prägen das Bild der Zukunft

80

Der Homo Socialis

Wissenschaftliche Perspektiven für Theorieaffine

96

Der „Wir“-Imperativ

To-dos für die Zukunft. Für Macher und Umsetzer

112

Literaturliste

INTRO

Mehr Wir: Aufbruch ins Zeitalter
der Kollaboration?

2012 lädt die deutsche Bundeskanzlerin das ganze Land zu einem Dialog über die Zukunft ein (*dialog-ueber-deutschland.de*). Gleichzeitig bestimmen erste Unternehmen ihre Chefs nicht mehr „von oben“, sondern lassen sie von ihren Mitarbeitern demokratisch wählen (*umantis.com*). Andere schaffen Hierarchien gleich ganz ab: Eine Berliner Innovationsagentur installiert ein Führungskollektiv und gewinnt damit einen New Work Award (*thedarkhorse.de*). Weitere Firmen probieren alternative Formen von Mitbestimmung aus. Mitarbeiter entscheiden selbst über ihr Gehalt, stellen eigenständig Kollegen ein und verantworten selbstverantwortlich auch große Budgets, ohne sich nach oben absichern zu müssen. Wer in Frankfurt wohnt, kann unterdessen auch Einfluss auf die Politik nehmen. Auf der Website „FFM Frankfurt fragt mich“ (*ffm.de*) können Bürger direkt ihre Ideen einreichen. Bei mehr als 200 Unterstützern

werden sie umgehend geprüft und von der Stadt mit einem Vorschlag zur Umsetzung versehen.

Auch im Privaten entstehen neue Kollektiv-Konstrukte und alternative Organisationsformen: Mittdreißiger bewirtschaften vor den Toren deutscher Städte gemeinsam mit Rentnern und Familien Felder und legen Gemüsegärten an (*meine-ernte.de*). Nachbarn teilen sich ihre Werkzeuge, statt neue eigene zu kaufen, bestücken aus dem eigenen Literaturbestand öffentliche Bücherschränke und füllen für die Allgemeinheit zugängliche Kühlschränke mit Lebensmitteln auf. Privatleute leisten im Kollektiv Taxidienste und werden zu Getränke- und Lebensmittellieferanten. Bürger engagieren sich in „Social Impact Labs“, um aktiv neue Ansätze für selbstverantwortetes Wirtschaften zu entwickeln. Geschäftsinhaber wie die der BioSphäre in Berlin entwickeln

alternative Geschäftsmodelle, um Bio für alle anzubieten. Wer wenig verdient, zahlt wenig. Besserverdienende und ehrenamtliche Verkäufer subventionieren sie (*enorm-magazin.de*). „Mischt Euch ein“ und „macht mit“ heißt es unterdessen auf den Titeln alternativer Wirtschaftsmagazine wie „brand eins“ oder „enorm“. Die GLS Bank wirbt mit dem Slogan „Share Dich drum“ um neue Kunden, und die Cebit stellt 2013 die gesamte Messe unter den Leitgedanken der „Share Economy“.

Überall klingt es nach „Wir“. Nach Zusammenhalt, nach dem Wunsch, mehr oder neue Gemeinschaft zu spüren, zu erzeugen, zu formen. Am besten alle sollen künftig mitmachen, „mitgenommen werden“, dabei sein und gefragt werden. Hängen all diese Phänomene zusammen? Wir glauben ja.

Sollte sich dies bewahrheiten, stünde ein gewaltiger Wandel bevor. Denn der große Treiber der vergangenen Jahrzehnte war auf diesem Feld das vermeintliche Gegenteil: der Individualismus. Vermeintlich deswegen, weil es natürlich schon immer um die Balance ging zwischen Durchreglementierung und überbordenden Freiräumen, von „Normcore“ und Atomisierung.

Dennoch: Die neuen Wirs verweisen auf einen Phasensprung, denn sie verkörpern im Sinne der Trendlogik die Umorientierung und Ausrichtung auf etwas, was als Leerstelle, Mangel oder Sehnsuchtsfeld empfunden wird. Selbstverständlich werden wir nicht aufhören, individuell zu leben und zu fühlen – und das auch einzufordern. Aber nicht umsonst hat ein durch und durch digitales Zeitalter den Begriff der „Community“ mit gänzlich neuem definitorischem Leben gefüllt.

Und so zeigt sich auch am Wir-Phänomen die trendgetriebene Logik moderner Gesellschaften: Während das System im mathematisch-wissenschaftlichen Sinne immer „diskreter“ wird – die Digitalisierung macht immer mehr Bereiche abgrenzbar als Zustände von Null und Eins, an und aus, ja oder nein –, während wir also immer „digitaler“ werden, schafft sich die Gesellschaft innerhalb dieser digitalen Umfeld der Überlagerungen des „Kontinuierlichen“, wo es um Übergänge, Interpretationen und Kontexte geht. Wachsende Komplexität ist die spürbarste Folge solcher Trend-Rekursion-Trendanpassungs-Logiken. Die neuen Wirs sind insofern nicht eine Abkehr vom Individualismus, sondern eine Organisationsform temporärer Zugehörigkeit als komplexe Reaktion auf erweiterte Bindungspotenziale.

Mehr Kollaboration scheint an vielen Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft der Versuch zu sein, sich in einer komplexen Welt neu und anders zu organisieren. Mit mehr Innovation, mehr Effizienz, mehr Sinn – und manchmal auch mit mehr „Kuschel-Faktor“. Doch die neuen Kollektive, die neuen „Wirs“, nehmen ein weites Feld ein. Sie reichen von echten Kollektiven, die alternative Lebensformen aufbauen wollen, bis hin zu temporären Gemeinschaften, die eigentlich nur ihr eigenes Leben etwas angenehmer und unkomplizierter gestalten wollen. Beides hat seine Berechtigung.

Doch kommt es dadurch leicht zum Clash von Wertewelten, denn gesellschaftlich noch lange nicht geklärt ist die Frage, was das Wir in seinem Inneren ausmacht, welche Formen echtes, berechtigtes Wir sind und wo Wir-Hochstapelei beginnt. Die Hoffnung auf mehr „Wir“, auf Teilen, auf mehr Solidarität und eine andere, bessere

Spontanes Wir:
Helfer beim
Oder-Hochwasser



Foto: Istockfoto

Welt prallt an etlichen Stellen auf eine andere, schmucklosere Realität. In ihr geht es zwar auch um Kollektive, aber vor allem um durch Digitalisierung getriebene Angebote und technologische Vernetzung. Zeit innezuhalten also und zu überprüfen, welche der neuen Wirs Ausdruck welcher genauen Sehnsucht sind, welche Formen von Wir tatsächlich existieren und dank Internet und Apps vielleicht schon fest in unser Leben integriert sind.

Die vorliegende Studie versucht eine Inventur des Wir an der Nahtstelle von Spät-individualismus und neuem Kollektivismus:

In **Kapitel 1** wenden wir uns an die Pragmatiker und vermessen das Terrain für unsere Gesellschaft. Welche Wir-Modelle gibt es und wo zeigen sich neue Formen von Kollaboration und Kooperation schon heute im Alltag? Wir wagen den weiten Blick und clustern die Phänomene des Wir.

Kapitel 2 ist für Führungskräfte gedacht und für die, die an der Welt der Wirtschaft interessiert sind. Welche Rolle spielt das Wir im Business – und was verändert sich gerade? Denn ob Crowdfunding oder Collaborative Leadership, immer mehr Firmen

öffnen ihre Prozesse in nie gekannter Weise und experimentieren mit neuen Strukturen des Wir.

In **Kapitel 3** ordnen wir die Evolution des „Wir“ ein und sprechen damit vor allem Überblicks- und Langfristdenker an: Welche Treiber gibt es für diese Entwicklung? Warum ist das Wir gerade jetzt ein Thema – und wie wird es diskutiert?

In **Kapitel 4** schauen wir hinter die Phänomene und bohren in die Tiefe. Denn das wird alle interessieren, die Theorie für sinnvoll halten: Was hat die Wissenschaft zum Wir zu sagen? Welche Disziplinen beschäftigen sich mit Kooperation und Kollaboration und welche spannenden Forschungsergebnisse gibt es?

In **Kapitel 5** werden wir pragmatisch und fragen uns, ob wir wirklich bereit sind für das „Wir“, vor allem in Umgebungen, die stark von Konkurrenz geprägt sind, wie klassische Unternehmen und Märkte westlich-kapitalistischer Prägung. Das ist der Teil für die Macher unter uns. Wir schauen, was auf der Agenda für die Zukunft steht – und was wir lernen müssen, um bereit zu sein für die Ära der neuen Wirs.

DIE LANDKARTE DES WIR

Ein Realitätscheck für
Pragmatiker

Das „Wir“ steht hoch im Kurs. Teilen und „sharen“, tauschen und gemeinsam nutzen, Kollaboration und Gemeinschaft, all das hat Konjunktur. Doch an welchen Stellen unserer Gesellschaft kristallisiert sich welche Form des Wir? Wer profitiert davon und was sind die Motive? Eine einführende Übersicht.

Leben wir in einem neuen Zeitalter der Kollaboration und Gemeinschaft? Diese Frage wird derzeit unter dem Stichwort „Sharing Economy“ heftig und kontrovers diskutiert. Die einen sagen klar ja und interpretieren die schöne neue Tauschwelt als eine Gesellschaft voller Gemeinschaft und Nachbarschaftshilfe, in der ein wohlthätiger Kapitalismus entsteht. Die anderen wollen genau das Gegenteil erkennen, indem die Sharing Economy nur zu noch mehr (Selbst-)Ausbeutung führt und selbst Nachbarschaft und Gemeinschaft ökonomisiert. Ob euphorischer Lobgesang oder pessimistische Kulturkritik – an einem besteht kein

Zweifel mehr: Die Welt hat sich mittlerweile so vernetzt wie nie zuvor und Personen sind in vielfache Kommunikationszusammenhänge verwickelt. Daraus entstehen zwar nicht zwangsläufig neue Gemeinschaften, aber doch viele neue Formen sozialer Netzwerke, die zumindest das Potential besitzen, Wir-Gefühle und Gruppenidentifizierungen hervorzurufen.

Wenn heute von Gemeinschaft gesprochen wird, geht es nicht mehr nur um Horte hochpersönlicher Beziehungen wie Familie oder Freundeskreis. Denn mit dem Megatrend der Konnektivität haben sich nicht nur



zahlreiche Communitys gebildet, die den lokalen Rahmen von physischer Interaktion sprengen – es wurde vielmehr das vermeintlich klare Verhältnis von „realen“ Präsenz-Beziehungen und „virtuellen“ Kontakten untergraben.

Unsere Gegenwart erzeugt immer mehr hybride Gemeinschaften, die sich offline und online vernetzen und sich auf unterschiedlichsten Kanälen miteinander austauschen.

In den letzten Jahren sind wir im Zuge unserer Recherchen an allen Ecken und Enden der Gesellschaft auf verschiedenste neue Wir-Phänomene gestoßen. Da wird der klassische Manager alter Schule zum ‚Alpha-Softie‘ und Teamplayer, überall in den Organisationen entstehen vernetzte Teams, Menschen tauschen Kleider, Nahrung, Fahrräder oder Autos mitten in der Konsumkultur, Weltverbesserer errichten ganze Öko-Dörfer und vieles andere mehr. Es scheint, dass sich tatsächlich eine verstärkte Wir-Orientierung der Menschen

Bahn bricht – und nicht nur im Teilbereich der Ökonomie, wie es der mediale Diskurs über die Sharing Economy suggeriert. Vielmehr findet sich die Lust am Wir in Strömungen an unterschiedlichsten Stellen und Orten der Gesellschaft.

Unsere Untersuchungen dulden keinen Zweifel: ‚Wirs‘ sind ein hochrelevanter, breitenwirksamer gesellschaftlicher Trend, der sich auf alle Teilbereiche der Gesellschaft auszuwirken beginnt. Wo genau das passiert und wo nicht, wollen wir zu Beginn unserer Studie etwas systematischer betrachten.

Ob wir ein Zeitalter der Kollaboration heraufziehen sehen oder denken, dass Share Economy & Co. nur temporäre Erscheinungen sind, hängt davon ab, aus welcher Perspektive wir die Welt betrachten. Der Traditionalist mit Festanstellung und ohne Facebook-Konto nimmt mit Sicherheit eine andere Welt wahr als der Selbstständige, der die neuen Netzwerke stündlich in seinem Alltag nutzt. Deswegen starten wir den Blick



Ein Schulfest im
Gemeinschafts-
dorf Tempelhof

Foto: © Tempelhof

auf das Wir mit einem Realitätscheck. Wir wollen wissen, welche neuen, kollektiven Organisationsformen Menschen in Gesellschaft und Unternehmen im Jahr 2015 gefunden haben, wie sie aussehen, wie sie sich anfühlen – und wie sich die Wir-Konstruktionen unserer Zeit von traditionellen Gemeinschaften unterscheiden.

Die dabei entstehende „Landkarte des Wir“ soll einen Überblick schaffen, das „Big Picture“ zeichnen. Wir ziehen den Fokus sehr weit auf: Wir beschreiben ein rundes Dutzend „Wir-Cluster“, hinterlegt mit Beispielen. Jedes einzelne Cluster ist „ein bisschen Wir“ – bei genauer Analyse zeigen sich dabei jedoch unterschiedlichste Ziele, Wünsche und Vorstellungen. Die „DNA“ der neuen Kollektiv-Konstrukte ist also äußerst divers, und die beschriebenen Wirs haben viele Funktionen und viele Gesichter – von neu entstehenden Wertegemeinschaften bis hin zu temporären Zusammenschlüssen für mehr Effizienz. Und sie scharen Menschen mit unterschiedlichsten Motivationen um

sich. Einige Aspekte scheinen zunächst überraschend: Nicht alle Wirs zum Beispiel sind zum Beispiel wirklich Gemeinschaften. Manche entstehen schlicht und einfach aus ökonomischen Notwendigkeiten, während andere getrieben sind von der Suche nach neuen Lebens- und Konsumformen und damit von einem maximalen Wunsch nach Zusammenhalt. Trotzdem gehören sie alle auf eine Karte. Denn erst wenn wir Querverbindungen herstellen zwischen all den Punkten in unserer Gesellschaft, an denen intensive oder auch eher lockere Kooperation und Kollaboration stattfindet, bekommen wir ein Gespür davon, wie die Zukunft aussehen könnte und ob wir tatsächlich auf so etwas zusteuern wie ein „kollaboratives Zeitalter“.

Um die vielfältigen Wir-Phänomene unserer Zeit – vom Tauschladen über die Open-Source-Bewegung bis zu den neuen Nachbarschaftswebsites – zu sortieren, haben wir zwei Unterscheidungsmerkmale gewählt.

1. Zum einen markieren wir den Grad der Vergemeinschaftung. Dafür nutzen wir eine Erkenntnis der Soziologie: Wir-Gemeinschaften entstehen erst dann, wenn die Beteiligten Interessen und Werte teilen, ein tatsächliches ‚Wir-Gefühl‘ ausbilden und sich von anderen ‚Nicht-Wirs‘ abgrenzen können; außerdem müssen sie immer wieder miteinander Zeit verbringen (*Hitzler/Honer/Pfadenhauer 2008*). Für die eine Koordinatenachse unserer Landkarte wählen wir deshalb den „Gemeinschaftsgrad“ als Differenzierungsfaktor.

2. Als Zweites nehmen wir das Engagement hinzu, das das jeweilige Wir vom Einzelnen verlangt: Wie viel Zeit, Geld und/oder inneres Engagement muss ich investieren, um Teil eines spezifischen Wir zu werden? Oder mit anderen Worten: Wie viel kostet mich das Wir? Diesen Wert tragen wir auf der X-Koordinaten-Achse ein.

Die Topografie des Wir

Am Ende entsteht eine überaus spannende Topografie des Wir: Es gibt ziemlich „dicht besiedelte“ Landstriche im linken unteren Bereich der Karte. Diese spiegeln allerdings einen eher zweckrationalen Austausch mit wenig Wir-Gefühl und geringem persönlichem Investment.

Was wir schon 2012 unter dem Begriff der Shareness definiert haben, fällt zum allergrößten Teil in diese Kategorie. Seither sind unzählige neue Varianten und Spielarten dazugekommen: Wir nennen sie die „fruchtbaren Gärten“ der Share Economy. Wer will, loggt sich ein, macht mit – und ist schwuppdiewup wieder draußen, ohne zu einer Gemeinschaft im klassischen Sinn gehört zu haben.

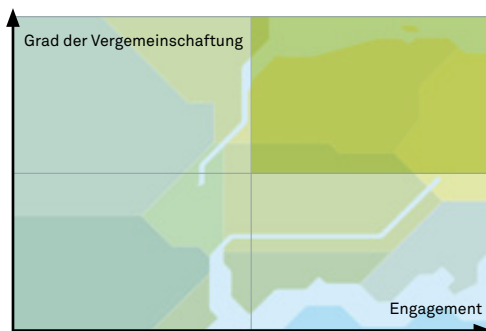
Dagegen stehen eher karg besiedelte Flächen, auf denen wenig los ist, auch wenn die Ideen, die in diesen Feldern verfolgt werden, umso intensiver wirken. Die „Treibhäuser der sozialen Neuordnung“ gehören für uns dazu. Diese Initiativen und Projekte sind in höchstem Maße wertegetrieben, wollen Verbindungen schaffen in unserer Gesellschaft und verlangen somit ein gehöriges Maß an Engagement und im Gegenzug viel echte Gemeinschaft.

Manche der Phänomene entziehen sich allerdings der klaren Einteilung, die der zweidimensionale Raum der Landkarte fordert. Einige der Beispiele fühlen sich an, als wären sie gleichzeitig hier und dort. Das gilt besonders für einige Beispiele der Share Economy: Nicht wenige Projekte sind ursprünglich aus einem Impuls des Teilens und Schenkens geboren worden und könnten ihren Platz auf den „Lichtungen der Großzügigkeit“ haben. Inzwischen haben sie sich aber über den „Pfad der Ökonomisierung“ in Richtung der härter kalkulierenden Share Economy bewegt. Hier haben wir im Sinne einer besseren Trennschärfe eindeutige Zuordnungen vorgenommen.

Doch bei unserer Landkarte geht es weniger um den Einzelfall als um das Big Picture. Wir bringen hier zusammen, was auf den ersten Blick nicht zwingenderweise zusammengehört. Denn genau das ist der Mehrwert eines weiten Fokus: Wir können Mustererkennung betreiben und prüfen, inwieweit Kollaboration, Kooperation und mehr Wir ein übergreifendes Phänomen ist, das an vielen Stellen von Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar wird, oder ob wir nur von temporären Ausnahmeerscheinungen sprechen.

Die Quadranten der Gemeinschaft

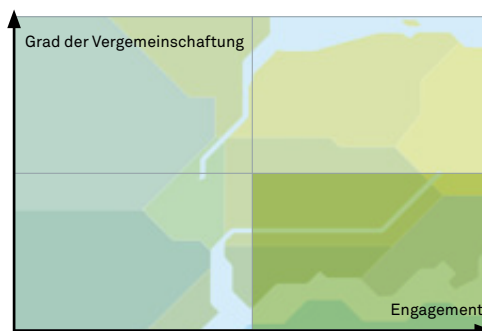
Um die Landkarte besser lesbar zu machen, haben wir in einem weiteren Verdichtungsschritt daher eine klassische Vier-Felder-Matrix gebildet. Als Lesehilfe für die Karte dient folgende Einteilung:



Die Zone von Weltverbesserungs-Wirs.
Hier geht es um Wertegemeinschaften.

Höchster Wert: Solidarität

Wir-Absicht: alternative Formen des Zusammenlebens und -arbeitens finden und mit ihnen experimentieren

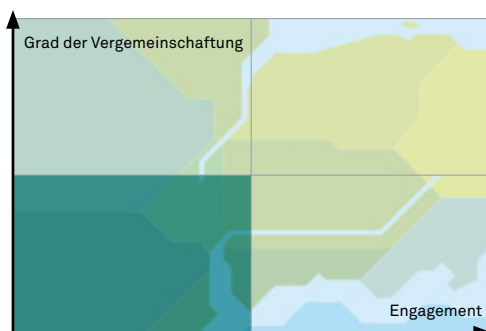


Die Zone von Optimierungs-Wirs.

Erscheinungsform sind hierbei temporäre Entwicklungsgruppen.

Höchster Wert: Zusammenhalt zur gegenseitigen Förderung

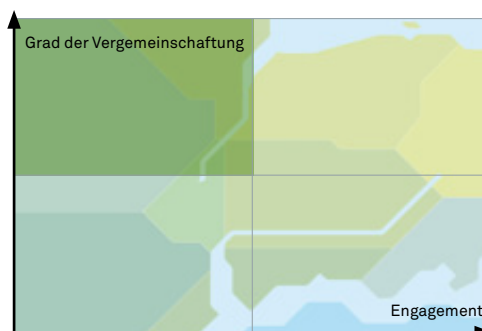
Wir-Absicht: persönliches Wachstum durch Vergleich und Sparring



Die Zone der Effizienz-Wirs.
Thema sind alternative Tausch- und Organisationsgemeinschaften.

Höchster Wert: Effizienz

Wir-Absicht: schneller, flexibler und mit mehr Abstimmung in einer komplexen Welt handeln können



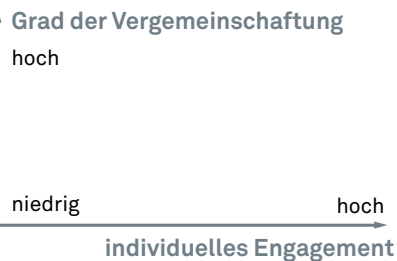
Die Zone der Sympathie-Wirs. Gebildet durch lockere Lerngemeinschaften.

Höchster Wert: Offenheit

Wir-Absicht: allen die Ressourcen zur Verfügung stellen und mehr Selbstbestimmung generieren

Die Landkarte des Wir

Wir ist nicht gleich Wir:
Die Verbindlichkeit
hängt von den Faktoren
Vergemeinschaftung
und individuelles
Engagement ab.



Privatopias/Gated Communities

- Ecovillage Findhorn, Schottland
- Disney-Planstadt Celebration, USA
- Freetown Christiania, Kopenhagen, Dänemark

Zusammen-
gehörigkeit/
geteilte Werte

zunehmend
gemeinsame
Interaktionszeiträume

Gruppenbezug
Wir/Nicht-Wir

gemeinsam
Spaß haben!

geteilte
Interessen

zweck-
rationaler
Austausch

kein/wenig
Aufwand
(Anmeldung,
sonst nichts)

Die Sümpfe
der Vermarktung

Die Einlasspfote:
eigener Besitz

zeitl. oder finanziell
geringe Investition

Warmer App-Regen

Spielwiesen gemeinschaftlicher Körper- und Gesundheitsoptimierung

Bootcamps, App-Wettbewerbe,
Online-Screenings

Lagerfeuer spontaner Wir-Ereignisse

Flashmobs,
Riot Clean-Ups

Die fruchtbaren Gärten des Teilens, Tauschens und Verleihs

Collaborate Consumption,
Share Economy

Strom der
Gesellschafts-
kritik

Hochplateau
der Weltverbesserung

**Inseln des
alternativen Lebens**

Öko-Dörfer,
nachhaltige
Lebens-
gemeinschaften

Siedlung der Kollektivistin

Mehr-Generationen-Häuser

**Lichtungen
der Großzügigkeit**

Umsonstläden,
Bücherboxen,
öffentliche
Kühlschränke,
Kleidertausch

**Lager der
Gestaltungs-Guerillas**

Urban Gardening,
Gestaltung öffentlicher Räume,
Hacking, Labs

Kuschel-Schollen

Lokale Nachbarschafts-
netzwerke, kochen und essen
in Gemeinschaft

Irrgarten der
Transparenz

**Baumhäuser
politischer
Partizipation**

Online-Campaigning,
Internet-Petitionen,
Watch-Blogs

**Treibhäuser der sozialen
Neuordnung**

Künstlerinitiativen, neue soziale
Choreographien, „soziale Plastiken“

Co-Working-Quartiere

Fluss der gemeinsamen Kreativität

Open Shore

Open Education,
Open-Source-
Produkte, Fab Labs...

Wall des Misstrauens

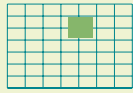
Gestrüpp
der Konkurrenz

Gräber
der
verlorenen
Zeit

substanzielle zeitl./ persönl.
Ressourcen investieren

persönliche Veränderung/
Transformation notwendig

CLUSTER 1



Die folgenden zwölf Cluster sind die Wir-Formen, mit denen wir es in den kommenden Jahren als Gesellschaft zu tun bekommen werden. Im Detail werden wir der Frage nachgehen, welche dieser „Formate“ an welchen Stellen in unserer Gesellschaft zu treibenden Faktoren werden und wie sich das auf die Praxis der Ökonomie und ihrer Organisationen auswirken wird. Wir-Formate sind als Antwort auf die Unzulänglichkeiten des Individualismus in sehr unterschiedlicher Weise anzusehen. Sie werden uns in vielen Formen innerhalb kultureller wie wirtschaftlicher Kontexte begegnen.

Kuschel-Schollen

In vielen westlichen Großstädten beginnen sich jenseits traditioneller Strukturen wie Kirche, Familie und Gemeinde alternative Wir-Strukturen herauszubilden, in denen sich ein Halt gebendes Gefühl von Gemeinsamkeit spüren und menschliche Nähe kultivieren lässt – in aller Freiheit und meist ohne große Verpflichtung. Das Hauptmotiv dieser „Kuschel-Schollen“ ist die Sehnsucht nach Wärme, gemeinsamem Erleben und Verbundenheit. Doch nicht nur im Westen, auch in den Wirtschaftsmetropolen Asiens ist man inzwischen auf der Suche nach Kontakt und Shareness-Feeling, wie das Beispiel Seoul zeigt. Wie sich die Kuschel-Schollen in der Realität anfühlen, zeigen folgende Beispiele.

Sonntagsfeiern

Das Leben feiern, in der Wärme der Gruppe, ohne Doktrin und ohne Gott. Das kann man seit Anfang 2013 unter anderem in London, Berlin und anderen Städten. Das Motto der Quasi-Gemeinden lautet „live better, help often, wonder more“. Energetisiert, vitalisiert, wieder aufgeladen und erfrischt soll man sich fühlen, wenn man an den Wir-Events teilnimmt und die Energie der Gruppe spürt (sundayassembly.com).

Temporäre Kommune

Auf den Dächern der Stadt campen. Ganz wie früher, ohne Strom und Internet, mit einem gemeinsam zubereiteten Mahl am Gaskocher, das am großen Holztisch zusammen eingenommen wird. Sieben Zelte unter freiem Himmel stehen den modernen Großstadt-Clans zur Verfügung. Zutritt bekommt, wer sich in eine Mailingliste einträgt – und etwas zum gemeinsamen Essen beisteuert. Das urbane Camping in New York wird somit zu einer sehr ursprünglichen Offline-Oase mit Gemeinschaftsanschluss (bivouacnyc.com).

Gemeinschaftsgenuss

Hobbyköche sind in Küchen auf der ganzen Welt zuhause, wenn sie sich über die Plattform „ComeCookandEat“ kennenlernen und miteinander verabreden. Wer sich online registriert, kann sich bei mehr als tausend potentiellen Gastgebern zum gemeinsamen Kochen einladen und selbst Gäste empfangen. Die Idee, Kochen als Verständigung zwischen Kulturen einzusetzen, hatte ein deutsch-italienisches Paar, das in Norditalien lebt und seitdem die Idee des Non-Profit-Projekts weiterträgt (comecookandeat.org).



Polly & Bob verbindet die Nachbarschaft

Foto: Volker Siems

Nachbarschaftsnetze

Bei Nextdoor oder Niriu liegt das Wir vor der eigenen Haustür. Die neuen Nachbarschaftsnetze sind ein Beispiel für die Kombination von digitaler Plattform und dem „New-Local-Trend“. Bei Niriu in Hamburg zum Beispiel bieten Nachbarn sich seit 2011 bewusst gegenseitig Unterstützung an. Neben tatkräftiger Hilfe im Alltag geht es aber auch ums Kennenlernen. Die Aktivitäten reichen vom gemeinsamen Grillen über den Nachbarschaftsstammtisch bis zu Koch- und Weinabenden (niriu.tumblr.com). Doch auch solche Netze können ökonomisiert werden. Der Nachbarschaftsdienst Nextdoor in den USA zum Beispiel wächst rasant, und es gibt feste Mitarbeiter, Venture Capital und ein Businessmodell, das auf den Verkauf lokaler Werbung setzt. 2012 ist man mit 3.500 Stadtvierteln online gegangen; mittlerweile sollen es 40.000 sein (nextdoor.com).

Sharing-Vorbild Seoul

Sharing in jeder Hinsicht gibt es in Seoul. San Francisco war die Inspiration – jetzt will man Vorreiter in Asien werden. „Seoul Sharing City“ heißt das Projekt, aus der Taufe gehoben 2012 vom städtischen Innovationsbüro. Die Stadt unterstützt großflächig Leihplattformen, Mitwohnprojekte, gemeinsames Gärtnern, den Tausch von Kinderkleidung, Mitkoch-Clubs und vieles mehr. Das alles soll Geld sparen, Ressourcen besser verteilen – aber auch mehr Kontakt, menschliche Wärme und soziale Bindung schaffen, sagt der Bürgermeister Seouls. Ein Beispiel: Alte Häuser werden bei „WooZoo“ zu sozialen Wohnprojekten für Studenten umgestaltet. Die mehr als 30 WGs sind nach Themen wie „Kochen“, „Filme schauen“ oder „Start-ups gründen“ sortiert – und mittlerweile heiß begehrt, denn die Bewohner wissen die Nähe der Gemeinsamkeit zu schätzen (ourworld.unu.edu/en/is-seoul-the-next-great-sharing-city).

AUS „WIR“ WIRD PEER- TO-PEER

Gemeinschaft als Treiber
für Führungskräfte

Die Neubewertung von Gemeinschaft geht auch an den Unternehmen nicht spurlos vorüber. Auf allen Ebenen wackeln die bewährten Kommandostrukturen im Angesicht einer Workforce, die Community-orientiert heranwächst, einer Crowd, die diverse Innovationen bietet, und eines Führungsnachwuchses, der mit ganz anderen Prinzipien die Karriereleiter in Angriff nimmt.

Bekannt geworden ist Peer-to-Peer mit einem Modell jenseits der Legalität: In den frühen 2000er-Jahren wurde Peer-to-Peer (oder P2P) vor allem verbunden mit Napster, der Tauschbörse für Musik, wo es alles gab, was man hören und herunterladen wollte, ohne sich um vermeintliche Formalitäten wie das Urheberrecht zu kümmern. Das ging bekanntermaßen nicht allzu lange gut.

Die Grundidee jedoch, dass sich Nutzer direkt mit Nutzern verbinden konnten, um

Dinge über das Netzwerk zu tauschen oder gemeinsam zu nutzen, war nicht mehr aus der Welt zu schaffen. Peer-to-Peer gehört heute zu den selbstverständlichen Grundformen des Netzes.

Das Peer-to-Peer-Prinzip hat aber längst nicht nur Plattformen für privaten Tauschhandel, Verleihstationen, Co-Working-Communitys und Nachbarschaftsnetze hervorgebracht. In immer stärkerem Maße erfasst es auch das Business. Ein wichtiger Treiber ist auch hier die Digitalisierung.



Im Zukunftsprojekt Industrie 4.0, das zur Hightech-Strategie der deutschen Bundesregierung gehört, wird das deutlich: Informations- und Kommunikations-, Automatisierungs- und Produktionstechnologien werden enger vernetzt, die Einbindung von Kunden und Geschäftspartnern erleichtert. Seit 2013 haben die großen Wirtschaftsverbände BITKOM, ZVEI und VDMA eine gemeinsame Plattform geschaffen, die Grundlage der „vierten industriellen Revolution“ sein soll.

Aber auch abseits der großen strategischen Projekte öffnen Unternehmen immer öfter ihre Tür für Externe, seien es Kunden, Lieferanten, Wettbewerber oder die mehr oder weniger anonyme „Crowd“: Mittelständler und Start-ups finanzieren sich zum Beispiel über Crowdfunding, das ein oder andere neue Produkt wird per Crowd-Innovation entwickelt, und auch in HR und Marketing weichen die Unternehmensgrenzen auf. Das hat massive Rückkopplungseffekte auf die Unternehmenskultur. Wer sich als

Unternehmen für mehr Kooperation und Kollaboration mit Kunden, Lieferanten, Partnern, aber auch Wettbewerbern entscheidet, muss auch kulturell dazulernen.

Denn es geht um nichts weniger als um einen radikalen Paradigmenwechsel. Die neuartigen Formen von Zusammenarbeit über Grenzen hinweg verlangen meist ein neues Level an Offenheit und Transparenz. Vormalig fest definierte Grenzen und Zuständigkeiten werden durchlässig, erste „fluide“ Organisationen entstehen. Das verlangt ein völlig neues Denken in den Unternehmen. Wo man bisher gewohnt war, durch Regelungen top-down zu strukturieren, beginnen nun mit einem Mal Wir-orientierte Ansätze nach teamorientierten und gemeinschaftssanktionierten Vorgehensweisen zu verlangen.

Wie viel „Wir“ in den neuartigen Kooperationen enthalten ist, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Während beim Crowdfunding einfach ein neuer Marktplatz entsteht, ist

