



## DIE NEUE WIR-KULTUR VON KIRSTEN BRÜHL

*Kirsten Brühl analysiert als Autorin und Speakerin die grossen Veränderungswellen in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie arbeitet als Businesscoach und Beraterin und begleitet Menschen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Beim Zukunftsinstitut befasst sie sich vor allem mit der Zukunft der Arbeit und New Leadership.*

Copyright 2015  
Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt  
120 Seiten  
ISBN 978-3-938284-94-0

### AUF EMPFEHLUNG VON

Cherry Pickings Team

### CHERRY-LUSTMACHER

Worauf du dich in diesem Cherry freuen kannst:

- ▶ Du erfährst, wo und wie sich die «neue Wir-Kultur» in unserem Alltag ausbreitet und wo du, wenn du willst, sofort mitmachen kannst
- ▶ Du erfährst, warum die neue Entwicklung (vielleicht) nicht nur positiv ist
- ▶ Du kannst einen Blick in die Arbeitswelt der Zukunft werfen

### HER MIT DER GANZEN STUDIE!


Diese Studie solltest du ganz lesen, weil du ...

- ▶ einen fundierten Überblick über das entstehende Zeitalter der Kollaboration bekommst
- ▶ die vielfältige DNA der neuen Wir-Konstrukte kennenlernst: Von Share Economy, Flashmobs und Urban Gardening über öffentliche Kühlschränke, Öko-Dörfer und Co-Working-Spaces bis hin zu Open Education und Internet Petitionen
- ▶ neue und optimistische Aspekte der Zukunft unserer Gesellschaft und der Welt als Ganzes erkennst
- ▶ Ideen und Ansatzpunkte für dein eigenes Handeln erhältst
- ▶ mehr über die Rolle der Technik bei der Entwicklung des neuen «Wirs» erfährst
- ▶ und vieles mehr

Wenn du die Studie in ihrer ganzen Fülle lesen möchtest, hier der Link zum Verlag:

[www.shop.zukunftsinstitut.de](http://www.shop.zukunftsinstitut.de)

### GOOD TO KNOW

- ▶ Die nachfolgenden Seiten beinhalten einzelne aus der Studie herausgepickte Rosinen, die aus unserer Sicht bemerkenswert sind. Klar, das ist eine subjektive Auswahl. Insofern handelt es sich nicht um eine Zusammenfassung, sondern um einige wenige Highlights, welche wir in unseren Worten zusammengestellt haben. Fast so, als würden wir unserer besten Freundin oder unserem besten Freund von dieser Studie vorschwärmen.
- ▶ Anschauliche Zitate aus der Studie, welche wir dir nicht vorenthalten wollen, sind als solche (mit Anführungs- und Schlusszeichen) hervorgehoben.
- ▶ Gedanken, Inspirationen, Tipps und Links, die über den effektiven Studieninhalt hinausgehen und sich so nicht in der Studie wiederfinden, sind mit dem Symbol  gekennzeichnet.

### SCHLAGWORTE

ARBEITSWELT  
GEMEINSCHAFT  
HOMO SOCIALIS  
TEILEN  
TREND  
UNTERSTÜTZEN  
WIRTSCHAFT  
ZUKUNFT



Ich bin Einzelgängerin, schon seit Kindertagen. Seit ich vor fast zwanzig Jahren begonnen habe, als Freelancerin selbstständig von Zuhause aus zu arbeiten und das Volleyballspielen aus gesundheitlichen Gründen aufgegeben habe, hat sich diese Tendenz noch verstärkt. Wenn ich arbeite, möchte ich etwas leisten (und auch etwas verdienen), wenn ich spiele, möchte ich gewinnen, in Menschenmengen wird es mir schnell zu eng. Ich bin also mehr «ich» als «Teil eines Wir». Doch auch ich habe immer öfter den Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Das fühlt sich nämlich gut an. Die Studie über «die neue Wir-Kultur» zeigt, dass ich voll im Trend liege. Es scheint, als habe das «Wir» Potenzial, unsere Gesellschaft von Grund auf zu verändern – zum Guten.

Umrahmt von einer kurzen Einführung ins Thema und einer umfassenden Literatur- und Linkliste präsentiert die Studie in fünf Kapiteln, wie sich «Kollaboration» in der Gesellschaft zeigt, woher sie kommt, was sie bewirken wird und wie wir damit umgehen müssen oder sollten. Sehr praktisch für alle, die es eilig haben: Schon in der Einführung gibt es kurze Zusammenfassungen der Kapitel, und die jeweilige Zielgruppe wird klar beschrieben. Pragmatiker, Führungskräfte, Langfristdenker, Theorieaffine sowie Macher und Umsetzer finden in der Studie Ideen, Denksätze und vor allen Dingen viele, viele Hinweise, wo man weitergehende Informationen bekommen kann.

Neben den informativen Texten gefallen mir die Grafiken und die Gestaltung. Ob es um die «Landkarte des Wir» oder die «DNA der Wir-Qualität» geht – die Autoren suchen und finden begriffliche und optische Anleihen aus anderen Fachgebieten, die das Verständnis erleichtern. Die Wahl der Schriften, Farben und Auszeichnungen macht es leicht, sich in der Studie zurechtzufinden, und unterstützt das «punktuelle» Lesen: Irgendwo aufschlagen, ein bisschen hin und her blättern – und schon bist du mitten im Thema.

## 01

### MARKT DER MÖGLICHKEITEN

Wo und wie treffen sich in unserer Gesellschaft Menschen, um etwas gemeinsam zu tun, zu erleben, zu erreichen? Welche Gruppen stellen das gemeinsame Tun über das individuelle? Warum tun sie das? Und was muss jemand tun, der sich beteiligen möchte? Die Autoren der Studie – neben der Hauptautorin Kirsten Brühl werden im Impressum noch Silvan Pollozek und Verena Muntschik

genannt – haben unserer Gesellschaft den Puls gefühlt und versucht, die vielen Wir-Formen zu systematisieren. Dabei sind keine Listen oder Schubladen entstanden, sondern eine attraktive Landkarte verschiedener Gemeinschaften. Die Position auf der Karte ergibt sich aus dem jeweiligen Grad der Vergemeinschaftung und dem geforderten individuellen Engagement. Wir finden Flüsse, Inseln und Ufer, Treibhäuser, Gärten und Irrgärten, Gräber, Spielwiesen und vieles mehr. Warum sich überhaupt solche Cluster verschiedener «Wir-Formate» gebildet haben, begründen die Autoren im ersten Kapitel sehr pragmatisch:

*«Wir-Formate sind als Antwort auf die Unzulänglichkeiten des Individualismus in sehr unterschiedlicher Weise anzusehen.»*

Gemeinschaften, die sich sporadisch bilden, die relativ wenig Engagement des einzelnen und nur einen geringen Grad der Vergemeinschaftung aufweisen, sind zahlreich. Hier wird vor allem getauscht und organisiert. Diesen «Wirs» geht es in erster Linie darum, schnell, flexibel und effizient in unserer komplexen Welt handeln zu können. Häufig kann man gar nicht von einer echten Gemeinschaft sprechen: Ich logge mich auf einer Web-Plattform ein, erledige, was ich erledigen möchte, und bin wieder draussen. Das Gleiche gilt für die «Optimierungs-Wirs»: Menschen treffen sich, um einander zu fördern – zum Beispiel, indem man eine App herunterlädt, die beim Sporttreiben unterstützt und den Vergleich mit anderen ermöglicht, die ebenfalls ihren Körper optimieren (!) wollen.

Ganz anders funktionieren Gemeinschaften, die viel persönliches Engagement und einen hohen Grad der Vergemeinschaftung aufweisen: Diese Gruppen wollen «*alternative Formen des Zusammenlebens und -arbeitens finden und mit ihnen experimentieren.*» Werte, insbesondere Solidarität spielen eine grosse Rolle. Nicht selten müssen Menschen, die hier mitmachen wollen, eine aufwändige Aufnahmeprozedur durchlaufen und/oder viel Geld für Genossenschaftsanteile hinblättern. Verglichen mit den Effizienz- und Optimierungs-Wirs ist die Zahl dieser Gruppen deutlich kleiner.

Eine Variante der Optimierungs-Wirs sind die Sympathie-Wirs aus lockeren Lerngemeinschaften. Sie fordern vom Einzelnen eher wenig Engagement, sind aber als Gemeinschaft stark. Ihr Ziel: Offen sein, Ressourcen zur Verfügung stellen und dadurch mehr Selbstbestimmung generieren.

Die Autoren präsentieren verschiedene Formate und etliche Beispiele von Gemeinschaften innerhalb der Formate – eine Art vielfältige DNA der neuen Wir-Konstrukte: Share Economy, Flashmobs, Urban Gardening, öffentliche Kühlschränke, Öko-Dörfer, Co-Working-Spaces, Open Education und Internetpetitionen. Wir erfahren auch etwas über die Motivationen und die Werte einzelner Gemeinschaften. Und natürlich kann man die meisten Communities direkt im Netz besuchen.



Ich stöbere und überlege, was mich persönlich anspricht. Zum Schreiben nicht ins Café, sondern an einen Ort zu gehen, wo auch andere arbeiten, könnte inspirierend sein. An Online-Kampagnen beteilige ich mich ohnehin, wenn ich mich für ein Thema engagieren möchte. Ich habe einen Couchsurfing-Account, auch wenn ich noch nie jemanden beherbergt habe. Dass ich etwas zahle, wenn ich etwas aus dem Internet runterlade, ist auch klar. Gelegentlich mit anderen oder für andere Menschen kochen, auf der Verkehrsinsel Rüebli säen – ja, sehr gern. Aber in einer genossenschaftlich organisierten «grünen» Dorfgemeinschaft leben, selbst wenn dort eine «sechsstufige Konsenskultur» herrscht, das ist mir wohl doch zu eng.

02

## IST «WIR» NUR GUT?



Manche der beschriebenen Gemeinschaften erinnern mich an meine Jugendträume und John Lennon's Song: «Imagine no possessions ...». Alles gehört allen, jeder bekommt, was er braucht. Und gleichzeitig weiss ich, dass solche Systeme zu keiner Zeit über längere Zeit erfolgreich funktioniert haben. Es gibt auch in solchen Systemen Gewinner und Verlierer. Welche Chance hat diese «neue Wir-Kultur», wenn es darum geht, eine bessere, eine gerechtere Welt zu schaffen?

Das Internet und seine Möglichkeiten haben zur Kulturveränderung erheblich beigetragen – nicht nur durch soziale Netzwerke wie facebook, Twitter und Co. Einzelpersonen, Vereine, Unternehmen können über verschiedene Funding-Plattformen Geld beschaffen oder – umgekehrt – Geld für interessante Projekte zur Verfügung stellen. Ich kann online Dinge kaufen, die ich im Laden an der Ecke nicht bekomme, oder mir den günstigsten

Anbieter herausuchen. Ich kann unbekanntem Menschen Dinge empfehlen oder Empfehlungen von mir unbekanntem Menschen bei meiner (Kauf-)Entscheidung als Referenz heranziehen. Diese Konnektivität gehört zu den Grundlagen der neuen Kollaboration – doch sie bringt nicht nur Stabilität und Sicherheit:

*«Durch die zunehmende Vernetzung wird der sogenannte «Schmetterlingseffekt» auch im Alltag spürbar. Wenn an einer Ecke der Welt etwas passiert, kann sich das innerhalb kürzester Zeit auf andere Bereiche und Orte übertragen und massive Aufschaukelungsbewegungen auslösen.»*

Für diesen Zustand der Welt hat sich das Akronym VUCA eingebürgert. Es steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (Complexity) und Ambiguität. Die Möglichkeit zur stärkeren Vernetzung kriert also eine VUCA-Welt – und als Antwort darauf rücken Menschen wieder näher zusammen. Die Studie zitiert eine Umfrage, bei der 2014 die deutsche Bevölkerung ab 14 Jahren gefragt wurde, was für sie am wichtigsten ist. Bei den Antworten rangierten soziale Bindungen zu Freunden, Familie und Partner deutlich vor Unabhängigkeit.

Die Autoren der Studie unterscheiden zwischen Kollektiven, also Gemeinschaften, die nach einer besseren Welt streben, und Konnektiven, die nach neuer Effizienz suchen. Ein solches Konnektiv kann sich schnell bilden, seinen Zweck erfüllen und sich wieder auflösen: «Die Lockerheit und weniger die Stärke der Beziehungen wird als konstruktiv bewertet.»






---

Ob ich meine Bücher auf Booklooker anbiete, meinen Sessel auf Ebay versteigere oder mein Wohnzimmer einem Couchsurfer zur Verfügung stelle, ich bin für ganz kurze Zeit Teil einer Gemeinschaft. Meine Tausch- oder Kaufpartner und ich profitieren, weil wir Zugang zum Internet haben. Teilen kann ich nur, wenn ich selbst etwas besitze – und damit ist ein Teil der Gesellschaft schon wieder vom «Wir» ausgeschlossen.

---

Die Studie stösst eine interessante Ferndiskussion zwischen (u. a.) dem Soziologen und Ökonomen Jeremy Rifkin und dem Philosophen und Kulturwissenschaftler Byung-Chul Han an: Wird das Streben nach Zugang das Streben nach Eigentum ablösen, wie Rifkin prophezeit, oder wird die Sharing-Ökonomie unser Leben letztlich total ökonomisieren? Han bilanziert:

*«Der Kapitalismus vollendet sich in dem Moment, in dem er den Kommunismus als Ware verkauft. Der Kommunismus als Ware, das ist das Ende der Revolution.»*

03

## NEUE BOSSE BRAUCHT DAS LAND




---

Beim Blick in die Arbeitswelt hat mich die Studie überrascht und mir die Augen geöffnet für Entwicklungen, die ich bei meinen Kunden schon seit etlichen Jahren beobachte. Da höre ich sehr oft: «Dank der Software XY können wir unsere Kunden in den Prozess der Produktentwicklung einbeziehen. Die Ideen unserer Kunden helfen uns, die Qualität der Produkte zu verbessern.» Natürlich! Kunden fungieren – auch im eigenen Interesse – als Ideengeber und bekommen dafür z. B. genau die Software, die sie brauchen.

---

Die Studie führt Beispiele an, wo Unternehmen nicht nur ihre Kunden ins Boot holen, sondern auch der Crowd, also theoretisch auch dir und mir, anbieten, sich über Innovationsplattformen an Problemlösungen zu beteiligen. Die Plattform Idea Connection wirbt mit einem durch-

schnittlichen Umsatz von 4.000 Dollar pro gelöstem Problem. Für Unternehmen kann es existenziell sein, sich Ideen von draussen zu holen, denn:

*«Für interne Crowd-Formate ... bedeutet das, dass sie zwar die Flexibilität und die Bandbreite neuer Lösungen erhöhen können, mit externen Crowds aber nicht mithalten können.»*

Unter dem Stichwort «Collaborative Leadership» lernst du Ideen kennen, wie sich die Wir-Kultur bis in die Unternehmensführung auswirkt. Auch führen die Autoren Beispiele von Unternehmen an, die solche Ideen umsetzen. So hat die Haufe Umantis, ein IT-Unternehmen, im Jahr 2013 zum ersten Mal ihren CEO gewählt, die Mitarbeiter bestimmen bei Strategie und Geschäftsplan mit und kennen auch die finanziellen Ziele.




---

Mir kommt das bekannt vor. Ich habe in den 90er Jahren in einem Unternehmen gearbeitet, in dem in Bezug auf Ziele, Finanzen, Gehälter ein für die damalige Zeit überraschendes Mass an Transparenz herrschte. Es gab zweimal pro Jahr eine Besprechung im Plenum, wo sich jeder äussern, Fragen stellen, Ideen einbringen konnte. Eine unglaublich spannende Zeit – aber einfach war das nicht. Es genügt eben nicht, Zahlen zu kennen und Grafiken anzuschauen; für gute Entscheidung braucht man Fachwissen und Marktkenntnisse, die sich – zumindest damals – nicht jeder Mitarbeiter aneignen wollte. Das Unternehmen agiert noch heute sehr erfolgreich am Markt, doch inzwischen ist es börsenkotiert, und damit sind der Entscheidungsfreiheit automatisch Grenzen gesetzt.

---

Die Idee, die meinen damaligen Arbeitgeber angetrieben hat, ist aktueller denn je: Mitarbeitende, die als Mitunternehmer mitdenken und mitentscheiden können, sind motivierter. Das Arbeitsklima verbessert sich ebenso wie die Arbeitsqualität.

Das letzte Kapitel der Studie zeigt uns, dass sich Wir-Kultur nicht verordnen lässt, sondern sich wie jede andere Kultur entwickeln muss. Diese Entwicklung kann man unterstützen, indem man die Menschen andere

Dinge lernen lässt als bisher. Die Autoren der Studie stellen fünf Wir-Regeln auf:

1. Differenzierte Selbstwahrnehmung entwickeln

Klare Kommunikation muss an die Stelle von taktischem Vorgehen und politisch versiertem Karrieredenken treten, über alle Hierarchiestufen hinweg. Das bedeutet, dass Führungskräfte sich viel stärker als bisher mit sich selbst auseinandersetzen müssen. Viele stehen dieser Weiterentwicklung kritisch gegenüber, denn die Gefahr ist groß, dass man an sich selbst Dinge entdeckt, die nicht sonderlich attraktiv sind.

2. Empathie – die Kunst des Einfühlens üben

Langfristig gewinnt, so scheint es, wer sich auf andere einstellen kann. Doch diese Erkenntnis braucht noch Zeit, sich durchzusetzen:

*«Während viele Sozialunternehmer, Mikro-Entrepreneure und Mitarbeiter in der neuen Netzwerkökonomie davon leben, sich schnell und gut auf andere Welten einstellen zu können (und zu wollen), herrscht in traditionellen Unternehmen oft noch das Motto «Ober sticht Unter».»*

3. Vertrauen in den Zwischenraum gewinnen

Auch wenn man weiss, dass Offenheit und Wir-Konstrukte z. B. über Unternehmensgrenzen hinweg Chancen zu mehr Innovation und mehr Erfolg eröffnen, gibt es ökonomische Argumente dagegen. Man kann die Ergebnisse solcher Prozesse eben nicht vorhersagen und «*der Umgang mit Unsicherheit ist im Management nicht geübt.*» Es gilt also, in Zukunft mehr Chaos-Kompetenz zu entwickeln.

4. Vernetzungskraft stärken

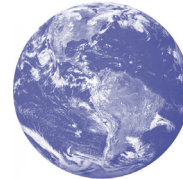
Dazu bekommen Chefs eine ganz neue Rolle. Sie werden mehr und mehr zu Gastgebern und Moderatoren, die für Austausch, konstruktive Konfrontation und sichere Orte für Emotionen und «gemeinsames Nicht-Wissen» sorgen müssen.

5. Kooperationsgewohnheiten implementieren

Man müsse, so die Studie, dazu u. a. auch die Sprache im Unternehmen verändern: «*Statt von «besiegen, punkten, bekämpfen und erobern» ist dann vielleicht öfter die Rede von «gemeinsam, unterstützen, Cross-Selling und unsere Kunden.»*»

Ein derartiger Entwicklungsprozess wird unser Arbeitsleben und das Führungsverhalten des Managements völlig umgestalten. Und dann gilt zum Beispiel:

*«Führung meint: Eine Welt so zu gestalten, dass andere ihr gern angehören möchten.»*





Gemeinsam leben, arbeiten, erfinden, lernen, lachen. Die Aktien des Wir scheinen in unserer Gesellschaft zu steigen. In vielen Bereichen können der und die Einzelne über das eigene Engagement in der und für die Gemeinschaft entscheiden. Das klingt angenehm bis aufregend, und der Gedanke, für diese neue Welt neue Fähigkeiten zu erlernen und zu vervollkommen, ist sehr attraktiv.

Gleichzeitig machen mir die vielen «Wir-Töpfe» – Effizienz-Wirs, Optimierungs-Wirs, Sympathie-Wirs, Weltverbesserungs-Wirs ein bisschen Angst. Ich hoffe, dass kein Wir auf die Idee kommt, sich als das einzig richtige Wir auf der Welt zu verstehen. Ich wünsche mir, dass das nötige «Vertrauen in die Zwischenräume» nicht nur in Unternehmen, Organisationen, vielleicht Staaten wächst, sondern weltumspannend. Nicht nur die private und die berufliche Welt werden volatiler und komplexer. VACU ist global, und ich hoffe auf ausreichenden Gemeinsinn bei denen, die führen, so dass die Aussage des Unternehmers und Autors Dr. Wolfgang Saaman wahr wird:

*«Führung heißt, andere erfolgreich machen.»*

## LUST AUF MEHR?

Sharing = Caring, Teilen = Sorge tragen? Die Organisation Reset informiert über aktuelle, gesellschaftlich relevante Themen. Auch das Wir spielt hier eine grosse Rolle:

**[WWW.RESET.ORG](http://WWW.RESET.ORG)**

In diesem Zusammenhang ist auch das WeQ-Projekt erwähnenswert. Die Veranstalter des Vision Summit ([www.visionsummit.org](http://www.visionsummit.org)) erklären die Abkürzung so: «WeQ meint vor allem zwei Dinge: Orientierung auf die Stärkung, das Empowerment jedes Menschen und des Gemeinwohls – und Orientierung auf partizipative Prozesse, bei denen sich alle einbringen können»:

**[WWW.GOODIMPACT.ORG](http://WWW.GOODIMPACT.ORG)**

Das Gottlieb-Duttweiler-Institut hat sich des Themas «Teilen» angenommen und untersucht, wer von uns was wie gerne teilt und was das für Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet:

**[WWW.GDI.CH](http://WWW.GDI.CH)**

Wie können Unternehmen mit einer lebendigen Wir-Kultur erfolgreich funktionieren? Über einen neuen Denkansatz erfährst du mehr unter:

**[WWW.LEISTUNGSKULTUR.EU](http://WWW.LEISTUNGSKULTUR.EU)**

Die Studie weist auf ein Buch von Frédéric Laloux hin, das schon lange (leider fast ungelesen) auf meinem Rechner liegt. Der Kaufprozess war ein typischer Wir-Ansatz: Ich durfte das Buch runterladen und probelesen. Nach einem Monat habe ich dann entschieden, wie viel ich dafür zahlen wollte. Hier erfährst du mehr über das Neuerfinden von Organisationen:

**[WWW.REINVENTINGORGANIZATIONS.COM](http://WWW.REINVENTINGORGANIZATIONS.COM)**