

# WIE VIEL ZUKUNFT STECKT IM CO-PRINZIP?

---

Die Interviews führten Annette Frank und Frank Schabel

---

Wir teilen die Gartenschere, das Auto, die Wohnung und Arbeitsplätze. Kaum ein Bereich, den das Co-Prinzip nicht durchdringt. Doch was ist das überhaupt, das Co-Prinzip? Und welche Bedeutung kommt ihm zu? Wir haben vier Experten gefragt.



# „WENN WIR NICHT LERNEN, ZU KOOPERIEREN, WIRD ES KEINEN FORTSCHRITT MEHR GEBEN“

Matthias Horx ist einer der einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Nach seiner Karriere als Journalist gründete er 1998 das Zukunftsinstitut, das namhafte Unternehmen berät. Horx hat den Begriff „Co-Prinzip“ geprägt. Das Spannende daran ist für ihn: Kooperation betrifft alle Arbeits- und Lebensbereiche.



„Wir sind ‚evolutionäre Kooperateure‘.“

Matthias Horx

Foto: Klaus Vyhnalek (www.vyhnalek.com)

## Herr Horx, was verstehen Sie unter dem Begriff „Co-Prinzip“?

Die Vorsilbe „Co-“ steht für das englische „Cooperation“. Es geht darum, in einer komplexen Welt neue, zukunftsfähige Kooperationsformen zwischen Menschen zu finden, in denen Freiheit und Komplexität auf der einen, Bindung und Empathie auf der anderen Seite integriert werden können. Beispiele sind Co-Gardening – der Trend zu gemeinschaftlicher Nahrungsproduktion, wie er sich in Tausenden von Projekten gerade in den Großstädten ausdrückt. Co-Working – Arbeitsformen jenseits der alten 9-to-5-Angestelltenwelt. Und Co-Living – die neuen Siedlungs- und Wohnprojekte, die Bauherrenmodelle, die sich überall entwickelt haben, weil die Menschen weder in solitären Einfamilienhäusern noch in „Wohnungstapeln“ wohnen wollen. Dazu kommt neuerdings auch Co-Mobilität, Sharing von allen möglichen Ressourcen.

## Handelt es sich um eine Gegenbewegung zum Megatrend Individualisierung? Oder wie konnte das Prinzip zum Trend werden?

Es ist das, was wir die „Rekursion“ der Individualisierung nennen. Individualisierung verspricht dem Einzelnen Autonomie und Selbstbestimmung und ist, wenn man so will, das mentale Grundmuster einer Wohlstandsgesellschaft. Wenn Wohlstand herrscht, differenziert sich die Lebenswelt, es gibt mehr Toleranz für andere Lebensweisen, die Gesellschaft wird vielfältiger, bunter, Selbstverwirklichung wird zum Kernwert. Das muss aber irgendwann rückgebunden werden, denn Menschen sind kooperative Wesen, als „Totalautonome“ geraten wir unter Stress. Wir brauchen Gemeinschaftlichkeit, sonst vereinsamen wir.

## Welche Arbeits- und Lebensbereiche betrifft das Thema?

Alle, das macht es ja so spannend. Jede Firma, jede Stadt ist ja im Grunde auch eine Kooperation. Eine Familie zu gründen, ist sicher die höchste Form der Kooperation. Es geht um Kulturtechniken, mit deren Hilfe wir auch als „Eigenwillige“ kooperieren können, jenseits alter normativer Bindungen von Religion, Klasse oder Ideologie.

## Co-Working, Co-Mobility, Co-Creation, Co-Living – in welchem Bereich sehen Sie die größte Chance beziehungsweise Herausforderung für die Menschen?

Die Mobilität ist wahrscheinlich Chance und Herausforderung zugleich. Hier lässt sich viel bewegen, aber am Ende ist das eigene Auto immer noch ein eigener Raum, den man kontrollieren kann, oder sich das zumindest einbildet.

## Wer profitiert besonders stark vom Co-Prinzip?

„Profitieren“ führt als Begriff in die Irre. Es geht ja eben gerade nicht um eine ständige Optimierung der eigenen Vorteile. Es geht um das Soziale im Alltag, die „Togetherness“, die im Grunde die Bedingung für Selbstverwirklichung ist. Die macht nämlich allein keinen Spaß ...

## Wird sich das Co-Prinzip durchsetzen?

Die Menschheit wurde durch soziale Kooperation überhaupt erst fähig, sich als Spezies erfolgreich zu behaupten. Kooperation führte zu außergewöhnlichen Leistungen, wie beispielsweise der Mondlandung, die die großartig-heroische Seite des humanen Kooperatismus zeigt. Wenn wir nicht lernen, in Sachen Ökologie, CO<sub>2</sub>-Vermeidung etc. auf globaler Ebene zu kooperieren, wird es keinen Fortschritt mehr geben. Dafür üben wir in der heutigen Co-Kultur. Ich bin sicher, dass sich diese Seite des Menschen durchsetzen wird. Allen Unkenrufen zum Trotz sind wir einfach so: Wir sind „evolutionäre Kooperateure“. Die Evolutionsbiologen und Anthropologen haben das bewiesen.



Das neueste Buch von Matthias Horx, „15½ Regeln für die Zukunft: Anleitung zum visionären Leben“, ist im August 2019 erschienen.

# „DAS CO-PRINZIP ENTSTEHT NICHT SPONTAN“

**Birger P. Priddat ist Ökonom und Philosoph und hat seit 2017 eine Seniorprofessur an der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke inne. Der Autor zahlreicher Publikationen ist überzeugt, dass wir das Kreativitätspotenzial, das sich durch Co-Working oder Co-Creation entfalten kann, noch gar nicht wirklich nutzen.**



„Das Co-Prinzip fordert Führungspersönlichkeiten mit unternehmerischen Fähigkeiten.“

Prof. Dr. Birger P. Priddat

Foto: Marc Bergmann

## **Herr Prof. Priddat, welches Potenzial birgt das Co-Prinzip für die Wirtschaft?**

Im Grunde ist das Co-Prinzip eine neue Form der Teamproduktion. Beim Co-Working oder bei der Co-Creation werden Teams aus heterogenen Bereichen zusammengestellt, um verschiedene Wissenspotenziale einzubringen. So können Ingenieure, Architekten, Betriebswirte oder Logistiker in einem Open Co-Working Space zusammensitzen. Überall dort, wo spezielle Projekte umgesetzt und wo in neuen Bereichen geforscht wird, birgt das Co-Prinzip ein großes Potenzial.

## **In welchen Branchen gibt es denn schon das Co-Prinzip?**

Vor allem in der Werbebranche und in modernen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, in denen beispielsweise bei Pharmakonzernen nicht mehr nur Pharmakologen sitzen, sondern auch Chemiker, weil in der Tablette Chemie steckt; Physiker, weil neue Analysegeräte gebaut werden müssen; und Biologen, weil Kräuter und Gifte eine Rolle spielen. Es wird also eine breite Truppe zusammengestellt, die alle Wirkungen und Folgeaspekte analysiert. Von dieser Transdisziplinarität können sich auch Universitäten eine Scheibe abschneiden. Das Kreativitätspotenzial, das durch Co-Working oder Co-Research entfaltet werden könnte, wird vielfach noch gar nicht genutzt.

## **Wie lässt sich mehr Co-Prinzip anregen?**

Eigentlich, entgegen dem Co-Working-Prinzip, durch Führung. Das Co-Prinzip fordert Führungspersönlichkeiten

mit unternehmerischen Fähigkeiten, die sich um die Finanzierung kümmern, geeignete Leute auswählen und dafür sorgen, dass heterogene Teams entstehen, die ein Thema haben, das transdisziplinär bearbeitet werden kann. Das muss organisiert werden, das entsteht nicht spontan.

## **Welche Eigenschaften müssen Menschen mitbringen, damit sie sich auf das Co-Prinzip einlassen können?**

Sie müssen neugierig, beweglich und in der Lage sein, ihr Können anderen zu schenken, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Man muss eine soziale Großzügigkeit mitbringen, damit man gemeinsam arbeiten kann. Die Gruppe lebt dadurch, dass ständig Geschenke verteilt werden. Ich kann das, ich zeige es dir. Du kannst das, zeige es mir.

## **Wo sehen Sie die größten Chancen?**

In reorganisierten Unternehmen. Wenn so schnelle Wechsel passieren, dass die Unternehmensleitung den Mitarbeitern Entscheidungen überlassen muss, ist es toll, wenn die Mitarbeiter nach Co-Working-Prinzipien arbeiten, weil sie sich dann austauschen und gegenseitig bestärken und so Entscheidungen besser fällen können. Wenn Unternehmen dies nützen, können sie sich schneller umstellen und schneller Innovationen umsetzen. Die Mitarbeiter entwickeln dann auch die Fähigkeit, sich in Taskforces oder Projekten immer wieder neu zusammenzufinden. Das ist für Unternehmen, die sich agil in den Märkten bewegen wollen, eine große Chance.

## **Wo stößt das Co-Prinzip an seine Grenzen?**

Teilweise in Gruppendynamischen Prozessen. Das Ganze ist kein natürlicher Vorgang, sondern muss immer wieder gecoacht oder geleitet werden. Das, was nicht funktioniert, muss aufgelöst werden, deshalb braucht man auch Interventionspraktiken. Wenn es funktioniert, dann erhält es sich selbst, wächst und gibt Impulse an andere Gruppen.

## **Geht mit dem Co-Prinzip auch der Beginn eines neuen gesellschaftlichen Systems einher?**

Nein, weil ihm die Neigung der Gesellschaft, individualistisches Verhalten zu belohnen, entgegensteht.



# „UNTERNEHMEN MÜSSEN VERSTEHEN, DASS ES KEINE UNWICHTIGEN MITARBEITER GIBT“

**René Paasch hat sich auf die sportpsychologische Beratung und Betreuung von Fußball- und Handballvereinen, Schwimmkadern, Segel- und Rudermannschaften, Golf- und Boxprofis sowie auf das Coaching in Unternehmen spezialisiert. Paasch plädiert dafür, Entwicklungen und Prozessen mehr Zeit zu geben.**

## **Herr Paasch, ist das Co-Prinzip im Sport, insbesondere im Mannschaftssport, ein alter Hut?**

Nein, es ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um zum einen Potenzial bei jedem Einzelnen zu entfalten und zum anderen Teams langfristig zu großartigen Leistungen zu bringen. Die Problematik im Leistungssport ist, dass Ergebnisse im Vordergrund stehen. Man gibt den Dingen nicht mehr viel Zeit, sich zu entwickeln, sondern erwartet Leistung und Erfolg zum Tag X. Dies widerspricht aber den Fähigkeiten eines Menschen und von Teams. Ein Beispiel: Im Schnitt bleibt ein Trainer 1,2 Jahre bei einem Verein. In der letzten Saison wurde 15 Trainern in der Zweiten Bundesliga gekündigt. In der Ersten waren es sogar noch mehr. Warum? Weil man gar nicht an diesen Prozessen interessiert ist, sondern nur daran, ob gewonnen oder verloren wird.



„Wenn ich ständig nur steuere, wenn ich die Mitarbeiter zu meinem Objekt mache, können sie sich nicht entfalten.“

Dr. René Paasch

Foto: Paasch

ches entsteht. Das hängt nicht unbedingt mit fachlicher Kompetenz zusammen, sondern eher mit Menschlichkeit und dem Interesse, mit Menschen zu arbeiten. Das gilt im Sport genauso wie in Unternehmen. Wenn ich ständig nur steuere, wenn ich die Mitarbeiter zu meinem Objekt mache, können sie sich nicht entfalten. Sie werden nur noch fremdgesteuerte Arbeit leisten, aber begeistert werden sie nicht. Leistung kann so nicht entstehen. Ich glaube, dass der Zauber für wirkliche Führungskräfte darin liegt, nicht nur zu delegieren und vorzugeben, sondern auch Menschen einzuladen, Ungewöhnliches zu leisten.

## **Was können Unternehmen vom Co-Gedanken im Mannschaftssport lernen?**

Unternehmen müssen verstehen, dass es keine unwichtigen Mitarbeiter gibt. Immer mehr Unternehmen suchen inzwischen Mitarbeiter, die sie längerfristig ans Unternehmen binden können. Sie möchten Mitarbeiter, die mit einem guten Gefühl nach Hause gehen. Ich glaube, wir können viel mehr als nur Geld verdienen.

## **Wie lässt sich das Ruder herumreißen, wenn der Co-Gedanke verloren gegangen ist?**

Wichtig ist, aufeinander zuzugehen, viel miteinander zu reden und nicht zu versuchen, Systeme oder Mannschaften im Großen zu verändern, sondern in kleinem Rahmen anzufangen. Wenn der Trainer mit gutem Beispiel vorangeht, dann verändern auch die Sportler ihr Verhalten.

## **Das heißt, man bräuchte mehr Zeit, um das Co-Prinzip wirklich zu leben?**

Genau, wir brauchen Zeit, aber auch Interesse. Es ist wichtig, dass wir eine Teamleitung, einen Coach haben, der die Mannschaft inspiriert und unterstützt. Er muss einladen, ungewöhnliche Wege zu gehen, und nicht nur sagen: Du machst nur das und nichts anderes.

## **Gibt es Vorbilder, die dies beherrschen?**

Ja, ein Jürgen Klopp beispielsweise, der extrem gut mit Menschen kann. Führungskräfte wie er haben die Gabe, Dinge zu fördern, die dazu führen, dass Außergewöhnli-

Im Fußball, das ist vielleicht nicht so bekannt, arbeiten wir auch mit der Co-Activity. Ein Beispiel sind gruppenspezifische Taktiken. Lassen wir einen Stürmer allein antreten, spürt er schnell, wie schwer es ist, drei, vier, fünf Gegner auszuspielen. Dann geben wir ihm Mitspieler an seine Seite, damit er lernt, wie viel stärker er in der Gruppe ist. Ein anderes Beispiel ist Co-Play, das heißt, mein Team und ich spielen mit den Jungs Tischfußball oder Gesellschaftsspiele, damit sie Spaß haben und vom Tagesgeschäft abgelenkt werden. Wir führen die Dinge auf eine einfache Ebene zurück, die erkennen lässt, was uns Menschen eigentlich besonders macht.

# IDEEN SIND GEFÜHLSSACHE

**Lars Vollmer, promovierter Ingenieur und Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover, ist Unternehmer, Bestsellerautor und Begründer von intrinsify, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum.**



„Die Idee entstammt dem Individuum und der Prozess, daraus etwas Kreatives zu machen, ist Sache des Kollektivs. Man braucht immer beides.“

Lars Vollmer

Foto: André Bakker

## **Ist das Co-Prinzip wirklich ein neues Thema? Gehen wir vom Ich zum Wir?**

Ich würde nicht von Trend sprechen, sondern von Ausdifferenzierung. Es taucht ein neues Phänomen in der Wirtschaftswelt auf, etwas Zusätzliches. Ich beobachte viele Ansätze, die auf Kooperation basieren, die mir auch gelungen erscheinen. Aber ein grundsätzliches „Weg vom Ich“ sehe ich nicht.

## **Worin liegt aus Ihrer Sicht der Mehrwert des Co-Prinzips?**

Der Mehrwert liegt darin, Vielfalt zu erzeugen und sich zudem Legitimation zu sichern. Kooperation kann leichter für Legitimation sorgen, wenn wir uns auf etwas Neues einigen wollen, zum Beispiel eine neue Geschäftsidee oder einen neuen Prozess.

Die Grenzen finden sich in der Entstehung echter Innovationen. Eine Idee kommt immer aus einem Individuum und wird dann in einem kooperativen Prozess zu einer Innovation gemacht. Das muss ich trennen. Ich muss klar wissen, dass eine Idee nicht aus einem kollektiven Prozess entsteht. Sie kommt aus dem Gefühl eines Menschen heraus. Wenn später ein Individuum etwas, was durch das Gefühl erzeugt wurde, rational in einem Meeting erklären muss, kommt meist Mumpitz raus. Darin sehe ich den wesentlichen Unterschied: Die Idee entstammt dem Individuum und der Prozess, daraus etwas Kreatives zu machen, ist Sache des Kollektivs. Man braucht immer beides.

## **Was halten Sie von Co-Creation, das auch im Design-Thinking-Ansatz steckt?**

Design Thinking zielt häufig darauf ab, eine Idee zu finden. Da bin ich skeptisch. Aber eine bereits vorhandene Idee über diesen Ansatz weiterzuentwickeln, kann einen großen Mehrwert bieten. Wobei wir nicht die unterschiedlichen Menschentypen vergessen dürfen: Es gibt introvertierte Menschen, denen es regelrecht Panik macht, wenn sie in Gruppen arbeiten müssen. Die ziehen ihre Energie daraus, dass sie mit sich selbst ins Denken kommen. Wenn wir die verlieren, würde uns Kooperation ziemlich schaden.

## **Wie viel „Co“ bringt uns die Zukunft und welche Rolle spielt dann noch das Individuum?**

Ich beobachte ebenfalls einen Trend zur Kollektivierung. Das sehe ich nicht nur positiv, weil dadurch die Ideen der Einzelnen aus dem Blick geraten. Wenn man ein Fußballspiel guckt, kann man sich darauf konzentrieren, auf Formationen zu schauen. Ich nenne das den „Fünferkettenblick“. Ich kann aber auch nur einzelne Spieler beobachten, ich sage dazu gern „Messiblick“ (benannt nach dem argentinischen Superstar Lionel Messi). Den genialen Köhner im Mittelfeld, der die Sache plötzlich nach vorne bringt. Und je nachdem, durch welche Brille ich beobachte, sehe ich etwas Unterschiedliches. Mit dem Fünferkettenblick wirkt der Einzelne wie ein Störenfried, der aus dem Kollektiv bricht. Aber genau dieser Einzelne hat womöglich die Idee, die das ganze Spiel verändert. Wir müssen uns das immer bewusst machen: Kollektivierung kann große Innovationen verhindern.