



Lars Hochmann, Sebastian Möller (Hrsg.)

Organisationen hacken

Einfallstore
in eine
nachhaltige
Arbeitswelt

INHALTSVERZEICHNIS

Einchecken: Mach unser Buch zu Deinem Buch!	9
--	---

Einleitung: Warum hacken?	11
--	----

Lars Hochmann und Sebastian Möller

Organisationsabläufe hacken

Gestaltung der organisationalen Innenwelt

Organisationsberatung hacken	27
---	----

Dilan Kisaoglu und Sebastian Möller

Meetings hacken	41
------------------------------	----

Hans Jürgen Heinecke und Lars Hochmann

Öffentlichkeitsarbeit hacken	63
---	----

Lilly Gothe und Leonie Tasse

Vergütung hacken	77
-------------------------------	----

Silal El-Saleh und Levi Hepp

Gründen hacken	89
-----------------------------	----

Corinna Krome und Sebastian Möller

Hierarchien hacken	107
---------------------------------	-----

Christopher Beil und Ole Krickau

Führung hacken	129
-----------------------------	-----

Lars Hochmann und Dorette Segschneider

Arbeitsräume hacken	145
----------------------------------	-----

Theres Konrad und Sebastian Möller

Organisationstypen hacken

Gestaltung der organisationalen Vielfalt

Fußballvereine hacken	167
<i>Sebastian Möller und Esin Rager</i>	
Supermärkte hacken	183
<i>Philip Euteneuer und Johanna Kühner</i>	
Studierendenwerke hacken	195
<i>Lorenz Kramer und Leonie Tasse</i>	
Handwerk hacken	213
<i>Jessica Hansen und Sebastian Möller</i>	
Schulen hacken	223
<i>Jens Becker und Philip Euteneuer</i>	
Stiftungen hacken	239
<i>Peter Heller und Sebastian Möller</i>	
Hochschulen hacken	253
<i>Leonie Tasse und Emil Unkrig</i>	
Reinigungsunternehmen hacken	271
<i>Sebastian Möller und Julia Seeliger</i>	

Organisationskontexte hacken

Gestaltung der organisationalen Umwelt

Rechtsformen hacken	295
<i>Levi Hepp und Maïke Kauffmann</i>	
Lobbyismus hacken	313
<i>Sebastian Möller und Alma Spribille</i>	

Unternehmenskooperationen hacken	331
<i>Lars Hochmann und Almut Rademacher</i>	
Gemeinwesen hacken	343
<i>Franziska Heimrich und Judith Pape</i>	
Unternehmensimpact hacken	353
<i>Viola Gerlach und Lars Hochmann</i>	
Regionalentwicklung hacken	369
<i>Franziska Heimrich und Babette Scurrrell</i>	
Wissenschaft hacken	385
<i>Lars Hochmann und Sebastian Möller</i>	
Fazit: Wie hacken?	403
<i>Lars Hochmann und Sebastian Möller</i>	
Auschecken: Mach Dein Buch zu Deinen Hacks!	413
Beitragende: Wir Hacker*innen	414
Quellen: Lesetipps zum Hacken	417



EINCHECKEN: MACH UNSER BUCH ZU DEINEM BUCH!

Moin

und herzlich willkommen in diesem Buch über die Gestaltungsspielräume und -erfahrungen in Organisationen! Auf den nächsten Seiten wird es darum und auch um dich gehen: um deine Fragen, deine Ideen und dein Engagement für eine nachhaltigere Arbeitswelt. Denn dieses Buch haben wir für dich geschrieben. Aus diesem Grund liest du gerade kein Vorwort einer prominenten Persönlichkeit, die dir das Buch anpreist und sagt, wie du es lesen sollst. Stattdessen laden wir dich ein, zunächst in Ruhe in unserem Buch anzukommen.

Wir nennen es »unser« Buch, weil viel von uns in ihm steckt. In einem großen Team von Hacker*innen gemeinsam am Manuskript zu arbeiten, war ein intensiver und wertvoller Weg voller Lernen, Verstehen und Reifung.

Du wirst dieses Buch anders lesen, nutzen und verstehen als wir – und das ist gut so! Nimm dir einige Minuten Zeit und reflektiere deine Erwartungen und Herangehensweisen. Mach dir gern Notizen – hier und auch zu den einzelnen Kapiteln. Wir jedenfalls lieben Bücher, denen man die Lektüre ansieht. Mit den folgenden Fragen kannst du heute in dein Buch einchecken:

- ✓ Was verstehe ich unter einer »nachhaltigen Arbeitswelt«?
- ✓ Welche Kapitel werde ich heute lesen?
- ✓ Welche Erwartungen verbinde ich damit?
- ✓ Wie werde ich heute mit dem Buch arbeiten?
- ✓ Was brauche ich in diesem Moment für ein ergiebiges Leseerlebnis?
- ✓ Was soll nach der Lektüre anders sein?
- ✓ Wenn ich erneut hier bin: Wie hat sich meine letzte Lektüre ausgewirkt?

Einleitung: Warum hacken?

Lars Hochmann und Sebastian Möller

Über Regelbruch spricht man nicht. Wir schon! Nein, es geht uns nicht um Clickbaiting oder darum, die Sensationsgier von Algorithmen zu stillen. Wir reden auch nicht über subversives Verhalten, um anzugeben oder rebellisch zu wirken. Wir reden über das Ausreizen, die Neuinterpretation und Erweiterung von Regeln und Normen, weil wir der Überzeugung sind, dass die jetzt notwendigen Transformationen von Wirtschaft und Gesellschaft im Korsett aktueller Konventionen nicht rechtzeitig gelingen werden. Schon lange ist der Begriff der »Vielfachkrise«¹ in der Welt. Wir haben es nicht »nur« mit Klimakatastrophe, Artensterben, diversen Ungerechtigkeiten, Vertrauensverlust, Fachkräftemangel und Zukunftsangst zu tun, um nur einige Gegenwarts Krisen zu nennen, sondern auch mit Effekten der gegenseitigen Verstärkung.

Vor diesem Hintergrund müssen sich Organisationen rasch und gründlich wandeln. Wie gelingt Gestaltung unter hohem Zeit- und Handlungsdruck? Wir reden nicht lange um den heißen Brei herum: indem wir uns Zugang verschaffen zu organisationalen Regelsystemen und diese gemeinsam mit den Betroffenen von innen heraus reformulieren. Wir nennen das *institutional hacking*.

Als »Institutionen« bezeichnen wir kollektiv akzeptierte Regelsysteme, die unser alltägliches Handeln strukturieren und dabei relativ stabile Erwartungen an das Verhalten von Individuen und Organisationen erzeugen.² Dazu gehören auch all die teils zerstörerischen und unvernünftigen Spielchen, die wir tagein, tagaus mal mehr und mal weniger bewusst in und mit Organisationen spielen. Vor diesem Hintergrund ist unser Buchtitel zugleich ein Aufruf: Organisationen hacken! Mit unserem Buch möch-

1 Demirović, Alex, Julia Dück, Florian Becker und Pauline Bader, Hrsg. 2011. *VielfachKrise im finanzmarktdominierten Kapitalismus*. Hamburg: VSA-Verlag.

2 Siehe zum Institutionen-Begriff: Searle, John R. 2005. »What Is an Institution?« *Journal of Institutional Economics* 1(1):1–22, S. 21.

ten wir dazu anstiften. Die Erfahrungen, die wir hier versammelt haben, geben Inspiration und Kraft dafür. Sie zeigen, dass die Macht auch in den dunkelsten Stunden auf der Straße liegt. In sämtlichen Organisationen können Ideenreichtum und Spürsinn Einfallstore öffnen für mehr Demokratie und Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt ... und auch darüber hinaus.

Für mehr Wirklichkeitssinn: Die Ambivalenz von Organisationen

Unser tägliches Leben findet beinahe ausnahmslos in Organisationen statt.³ Ohne sie geht kaum etwas. Wir werden in ihnen geboren und von ihnen zu Grabe getragen, gehen zur Schule, machen eine Ausbildung oder studieren in ihnen. Wir gehen in Organisationen einer Erwerbsarbeit nach, engagieren uns in ihnen ehrenamtlich, machen Sport in ihnen oder genießen in ihnen nach einem langen Tag ein wohlverdientes Feierabendbier. Wenn wir krank werden, helfen uns Organisationen bei der Genesung; und andere Organisationen helfen diesen Organisationen, damit sie uns helfen können, sodass wir in wieder anderen Organisationen für andere Menschen da sein können. Unsere kulturelle Bildung erfahren wir in Organisationen, die wir Gastronomie, Museum oder Konzerthalle nennen. Von der Kita über die Suchthilfe bis zur kommunalen Verwaltung gibt es kaum eine Tätigkeit oder ein Anliegen, das ohne die Hilfe von Organisationen auskommt. Und selbst dann, wenn wir scheinbar nichts mit Organisationen zu tun haben, prägen sie im Hintergrund mit, wie wir mobil sind, uns ernähren, welche Kleidung wir tragen, wie wir wohnen und miteinander kommunizieren. Sie beeinflussen, wie wir Städte bauen, uns bilden und unsere Versorgung planen. Organisationen organisieren die Gesellschaft. Deswegen heißen sie so.

Organisationen sind vielleicht nicht die großartigste Erfindung der Menschheit, doch sie rangieren wohl unbestreitbar unter den Top Five. Sie bündeln Kräfte, bieten Sicherheit und Ordnung, schaffen Wohlstand und sind Produkt wie Produktion dessen, was diese Gesellschaft oder Teile

3 In Diagnosen wie der einer »Organisationsgesellschaft« drückt sich dieser Stellenwert beispielhaft aus. Vgl. Jäger, Wieland und Uwe Schimank. 2005. *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag.

von ihr zu dieser Zeit an diesem Ort für schön, richtig und wichtig halten. Doch während sich Organisationen zumeist als Garanten des Fortschritts präsentieren, sind sie oft selbst Teil des Problems: indem sie die Natur zerstören oder Menschen in Abhängigkeit, Armut und Krankheit treiben. Ein Großteil unserer Organisationen ist aller Selbstdarstellung zum Trotz oft mehr Hindernis als Hilfe. Das ist kein Zufall. Wenn Organisationen dafür da sind, die Gesellschaft mit dem Erforderlichen zu versorgen, die Umsetzung dieser Versorgung die Lebensgrundlagen auf diesem Planeten jedoch ernsthaft bedroht, dann heißt das: Die Organisationen der Gegenwart organisieren nicht nur die Versorgung der Gesellschaft; sie organisieren auch die damit verbundenen Probleme. Die organisierte Schadschöpfung und Zerstörung der Lebensgrundlagen ist genauso Teil dieser Geschichte wie die organisierte Erschöpfung, Ermüdung und Einsamkeit der daran beteiligten Organisationsmitglieder. Momentan organisieren wir unser Zusammenleben jedenfalls so, dass es oft leichter fällt, das Falsche zu tun.

Inmitten dieser Gemengelage stehen wir an einem Scheideweg. Während die Gesellschaft den Schutz und die Orientierung unserer Organisationen für eine Zukunft mit Wohlstand und Verwirklichungschancen ersehnt, schreitet deren Bedrohung, allen voran die Klimakrise, unbeirrt voran. Was wäre, wenn die Lösung für diese existenzielle Not darin bestünde, die Regeln zu brechen, die unsere eigenen Lebensgrundlagen gefährden? Was tun, wenn die Zeit des Handelns knapper wird und konventionelle Konzepte offenkundig an ihre Grenzen gekommen sind? Wer glaubt wirklich noch daran, dass der große Befreiungsschlag des Bildungssystems von der Kultusministerkonferenz ausgehen wird? Wer glaubt daran, dass die Wohn-, Ernährungs- oder Mobilitätswenden auf dem Dienstweg vorankommen? Wir nicht! Handzahme Veränderungsromantik und gutgläubige Wandelbürokratie waren gestern. Wenn bürokratische Hürden, politische Trägheit und etablierte Strukturen den Fortschritt behindern, müssen wir uns zumindest die Frage stellen dürfen, ob der Bruch von Regeln nicht bisweilen der einzige realistische Weg ist. Oder ob er zumindest die etablierten, aber oft löchrigen Transformationspfade nicht wirkungsvoll ergänzen könnte. Wir sind uns bewusst, damit einen

kontroversen Standpunkt zu vertreten. Doch auch wenn es als anstößig empfunden werden könnte: Wir sind der Überzeugung, dass genau hierin der Schlüssel liegt zur wirksamsten Gestaltung unter dem oft gnadenlosen Druck der Zeit.

Für mehr Möglichkeitssinn: Handlungsfähigkeit inmitten von Krisen

Der Klimakollaps ist nicht mehr nur eine ferne Bedrohung. Wir spüren seine Auswirkungen zunehmend in Form von Naturkatastrophen, extremer Wetterlage, Pandemien und Versorgungsschwierigkeiten. Die Zeit verrinnt, die Natur schreit nach Hilfe – und die existierenden institutionellen Lösungen erweisen sich als zu träge, zu bürokratisch und zu fragmentiert, um effektiv zu sein. Wenn wir weiterhin den Regeln und Konventionen folgen, den Gewohnheiten und Gepflogenheiten nachgeben, die uns an diese Strukturen binden, werden die Auswirkungen mit hinreichend hoher Wahrscheinlichkeit katastrophal sein. Wir müssen lernen, in neuen Kategorien zu denken und uns konventionellen Handlungsweisen zu widersetzen. Wir haben keine Zeit mehr, auf die langsame Entwicklung von Organisationen zu warten. Der Marsch durch die Institution ist keine erfolgversprechende Option mehr. Wir müssen handeln, und zwar jetzt. Es bleibt nur die kreative und subversive Arbeit an, nicht in der Institution.

»Noch haben wir die Möglichkeit«, heißt es in diesem Zusammenhang oft. Das entspricht nach wie vor dem Stand der Forschung. Doch das Zeitfenster für das Erforderliche schließt sich mehr und mehr. Und mit jedem Tag, der verstreicht, müssen die Maßnahmen strenger ausfallen. In seinem Synthesebericht aus dem Jahr 2023 datiert der IPCC das Zeitfenster, um die schlimmsten Folgen der Klimakrise abzuwenden, auf die 2020er-Jahre.⁴ Das ist auch der Zeitrahmen für die Erreichung der international vereinbarten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, der *Sustainable Development Goals*. Die Halbzeitbilanz, die kürzlich im Weltnachhaltigkeitsbericht

4 IPCC. 2023. »AR6 Synthesis Report«. https://report.ipcc.ch/ar6syr/pdf/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf, S. 24.

2023 gezogen wurde, ist alarmierend.⁵ Bei Armut, Ernährungssicherheit und Biodiversität gibt es sogar Rückschritte. Bei der Geschlechtergerechtigkeit und bei der Transformation von Produktion und Konsum in Richtung Treibhausgasneutralität und Kreislaufwirtschaft sind wir viel zu langsam. »Die SDGs sind nicht nur eine Liste von Zielen. Sie verkörpern die Hoffnungen, Träume, Rechte und Erwartungen der Menschen überall«, sagte UN-Generalsekretär António Guterres anlässlich des Weltklimagipfels im September 2023 in New York. Und weiter: »Wenn wir jetzt nicht handeln, dann wird aus der Agenda 2030 eine Grabinschrift für eine Welt, die hätte sein können.«

In einer viel beachteten Studie haben Forscher*innen des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung kürzlich die Überschreitung von sechs der neun planetaren Belastungsgrenzen attestiert.⁶ Damit entfernen wir uns weiter vom *safe operating space*, in dem wir es uns vielleicht leisten konnten, alle Regeln zu befolgen und *business as usual* zu betreiben. Außerhalb des *safe operating space* brauchen wir *business as unusual*. »Wir wissen nicht, wie lange wir entscheidende Grenzen derart überschreiten können, bevor die Auswirkungen zu unumkehrbaren Veränderungen und Schäden führen«, konstatiert Johan Rockström, Co-Autor der Studie. Es ist unklar, wie viel Zeit wir haben, um diese dramatischen Entwicklungen durch grundlegende Veränderungen und kluge Ideen abzubremsen. Fest steht: Es muss in wenigen Jahren das gelingen, was in den zurückliegenden Jahrzehnten nicht gelang und was angesichts der aktuellen nationalen wie internationalen politischen Entwicklungen keineswegs wahrscheinlich wirkt: Wir müssen unsere gesellschaftlichen Organisationen – Profit wie Non-Profit, klein, groß, mittel, ganz egal – gründlich und rasch transformieren, sodass eine gerechte und sichere Versorgung mit alledem, was zu einem guten Leben dazugehört, innerhalb der planetaren und sozialen Belastungsgrenzen möglich wird. Dafür braucht es andere Produkte und Produktionsverfahren, befähigende Bildung, innovative Stadt- und Regionalentwicklung,

5 UN. 2023. »SDG Progress Report 2023« Special edition. New York: Vereinte Nationen. Online: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>

6 Richardson, Katherine, et al. 2023. »Earth beyond Six of Nine Planetary Boundaries«. *Science Advances* 9(37).

gute Arbeitsbedingungen, neue Formen der Kooperation innerhalb und zwischen Organisationen und vieles mehr. Auch Wissenschaft wird sich dafür in Richtung Transdisziplinarität weiter öffnen müssen.

Die gute Nachricht: All das ist möglich, und vieles davon wird in diesem Moment von kreativen, tatkräftigen und klugen Akteur*innen des Wandels entwickelt und erprobt. Der Ausgangspunkt unseres Buches ist daher die Frage, wie wir vor diesem Hintergrund das Unwahrscheinliche ein kleines bisschen wahrscheinlicher machen können: Wie kann reflektierter Wandel unter Zeitdruck gelingen?

Um der Beantwortung dieser Frage näher zu kommen, sprechen wir in diesem Band mit ebendiesen Expert*innen für Möglichkeitssinn und Veränderung und reflektieren mit ihnen gemeinsam ihre vielfältigen Gestaltungserfahrungen. Wir verbinden damit die Hoffnung, dass Funken überspringen und noch mehr Menschen in die Transformation gelangen.

Für einen neuen Hactivismus

Der Marsch durch die Institutionen ist nicht nur kräftezehrend, er ist auch langwierig. Mit dem Buch, das du gerade in den Händen hältst, wollen wir anstiften, auch abseits ausgetrampelter Pfade nach Wegen der Gestaltung zu suchen. »Trick 17« oder wahlweise von hinten »durch die Brust« oder »durch die kalte Küche« – der Volksmund kennt mehrere Bezeichnungen für diese Ansätze »out of the box«. Wir nennen sie »Hacks«. Hacks sind kleine Tricks zur Problemlösung. Manchmal subversiv, immer jedoch kreativ und unkonventionell. Sie sind zielführend, arbeiten mit dem, was da ist, und zeigen idealerweise rasch Ergebnisse. Sie kürzen den Dienstweg ab, um pragmatische Lösungen für wahrgenommene Missstände zu erproben und im besten Fall langfristig zu etablieren. Sie bringen Neues in die Welt und brechen mit dem Alten. Hacking ist doppelt relevant, es führt einerseits zu einer organisationalen Selbstvergewisserung und erweitert andererseits das Spektrum möglicher Entwicklungspfade. Kurz: Hacks reformulieren das Mögliche. Sie sind also genau das, was wir heute brauchen, um die Organisation der gesellschaftlichen Versorgung nicht nur krisenfester, sondern insgesamt demokratischer, lebendiger, lust- und freudvoller zu transformieren. Worauf warten wir also?

Dieses Buch lotet in drei Abschnitten Mut machende Beispiele für institutionelles Hacking aus:

- ◆ Der erste Abschnitt »Organisationsabläufe hacken« beinhaltet Hacks, welche die Innenwelt der Organisation betreffen. Er befasst sich mit Prozessen und Praktiken, die in vielen Organisationen zum Alltag gehören.
- ◆ Der zweite Abschnitt »Organisationstypen hacken« bespricht Hacks, welche die Vielfalt von Organisationen betreffen. Er befasst sich mit den Besonderheiten unterschiedlicher Formen von Organisationen.
- ◆ Der dritte Abschnitt »Organisationskontexte hacken« betrifft die organisationale Umwelt. Er befasst sich mit Rahmenbedingungen und Strukturen, die außerhalb von Organisationen angesiedelt sind.

Institutionelles Hacking ist ein Gestaltungsvorschlag für alle, die die Dringlichkeit der Situation erkennen. Von Wau Holland, Journalist und Mitgründer des Chaos Computer Clubs, stammt das Bonmot, ein Hacker sei »jemand, der versucht einen Weg zu finden, wie man mit einer Kaffeemaschine Toast zubereiten kann«. In dieser Definition drückt sich der konstruktive Pragmatismus aus, um den es auch uns geht. Organisationshacker*innen wollen nicht zerstören. Sie interessiert die Frage, wie eine andere Organisation möglich ist, wie wir die Regeln infrage stellen, unsere Sichtweise verändern und die Institutionen, die unsere Welt formen, neu gestalten können. »Sie wollen handeln, ohne sich vorweg die Erlaubnis oder den Zuspruch herrschender Institutionen zu besorgen. [...] Es ist nicht das Konventionelle, das Hacker reizt, sondern die Herausforderung, die im bisher Ungedachten und Unerprobten liegt. Von Routinen gelangweilt und von Neugierde getrieben, verlassen sie ausgetretene Pfade, um neue, wegweisende Problemlösungen [...] zu generieren. Mit dieser Haltung verstehen sich Hacker als Avantgardisten, die [...] Unerhörtes und Unerlaubtes tun, um den gesellschaftlichen Fortschritt durch neue Lösungen voranzutreiben.«⁷

7 Funken, Christiane. 2010. »Der Hacker«, S. 190–205, in: *Diven, Hacker, Spekulanten. Sozialfiguren der Gegenwart*, herausgegeben von S. Moebius und M. Schroer. Berlin: Suhrkamp, S. 193.

Hacker*innen arbeiten oft mit kühner Irritation und erschließen auf diese Weise neue Möglichkeitsräume. Sie begreifen Selbstverständliches als kontingent und bringen dafür eine gute Portion Experimentierfreude, Geduld und Optimismus mit. In seinem technischen Entstehungskontext galt der Begriff des Hackers als »eine Auszeichnung für Einfallsreichtum und Hartnäckigkeit bei Problemlösungen«.⁸ Hacker*innen greifen dabei auch auf spielerische und manchmal kindliche Verhaltensmuster zurück. *Institutional hacking* ist trotz alledem alles andere als ein Kinderspiel. Es ist voraussetzungsvoll und folgenschwer. »Der Hacker ist – für welchen Gebrauch auch immer – im Besitz einer brisanten Kompetenz.«⁹ Zu den Werten der Community, bei der wir hier eine begriffliche Anleihe machen, gehören unter anderem freier Zugang zu Informationen, Misstrauen gegenüber Autoritäten und eine daraus abgeleitete Präferenz für Dezentralisierung sowie der Grundsatz »Hackers should be judged by their hacking, not bogus criteria [Scheinkriterien; LH/SM] such as degree, age, sex, race or position«.¹⁰ Diese Werte lassen sich auch auf das institutionelle Hacking übertragen.

Dabei handelt es nicht um kriminelle Handlungen, wie der Begriff vielleicht vermuten lassen könnte. Institutionelles Hacking ist vielmehr eine Strategie des kreativen Regelbruchs, um verkrustete Strukturen aufzubrechen und transformative Veränderungen zu ermöglichen. Der Ansatz kreist darum, innovative Wege zu finden, um die Systeme zu infiltrieren, die uns einschränken, und sie so zu verändern, dass sie unserem Überleben dienen, anstatt es zu gefährden. Wir nutzen den Begriff des Hackings also absichtsvoll als Anleihe aus der digitalen Welt, weil es um genau das geht: in komplexe Systeme eindringen, Schwachstellen finden und diese nutzen. Im Fall des institutionellen Hackings sind die Systeme nicht auf Computer beschränkt; sie erstrecken sich auf unsere gesamte Gesellschaft.

8 Ebd., S. 191.

9 Pias, Claus. 2002. »Der Hacker«, S. 248–70, in: *Grenzverletzer. Von Schmugglern, Spionen und anderen subversiven Gestalten, Copyrights*, herausgegeben von E. Horn, S. Kaufmann und U. Bröckling. Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 250.

10 Levy, Steven. 1984. *Hackers. Heros of the Computer Revolution*. London (zitiert nach Pias 2002, S. 251).

Die Idee des Regelbruchs mag auf den ersten Blick kontrovers erscheinen. Doch sie hat eine lange Geschichte voller Errungenschaften und Fortschritt hinter sich. Der Regelbruch ist genauso eine soziale Tatsache wie die Regelbefolgung. Von den Suffragetten, die in England für das Frauenwahlrecht kämpften, bis zu den Aktivist*innen der Bürgerrechtsbewegung, die gegen die Rassentrennung aufbegehrten, haben Menschen immer wieder die Grenzen des Legalen strapaziert, um eine gerechtere Welt für alle zu schaffen. Der Bruch von Regeln kann in der Gegenwart skandalös sein und sich im Nachhinein dennoch – oder auch gerade deswegen – als legitim und wegweisend herausstellen.¹¹

Wir sind also nicht allein mit unserem Plädoyer, angesichts großer Ungewissheit und für eine bessere Welt den Regelbruch in den Blick zu nehmen. Sam Conniff Allende landete 2018 mit seinem Buch »Be More Pirate« einen Bestsellererfolg, in dem er unter anderem empfiehlt: »Rewrite Your Rules«, »Reorganize Yourself«, »Redistribute Power« und »Retell Tall Tales«.¹² Schon deutlich früher haben Dave Snowden und Mary Boone mit ihrem Cynefin-Framework darauf hingewiesen, dass das Management von Unternehmen bei komplexen Herausforderungen gut beraten ist, Widerspruch, unkonventionelle Ideen und Experimentelles zu fördern. In chaotischen Situationen kommt es schließlich darauf an, irgendwie zu handeln.¹³ In unserer krisenhaften Gegenwart häufen sich solche komplexen und chaotischen Situationen und sogenannte »wicked problems«, also Herausforderungen, die nicht mehr auf rationale und konventionelle Art und Weise gemeistert werden können, für die es aufgrund ihrer Komplexität keine eindeutigen, endgültigen und risikofreien Lösun-

11 Im Laufe der Geschichte ist es immer wieder zu einer Umwertung von Werten gekommen. Ein wiederkehrendes Muster dabei ist, dass wenige Menschen damit begonnen haben, das Bekannte als unanständig zu empfinden und es deswegen zu unterlassen. Kwame Anthony Appiah hat dies an den Beispielen der nordamerikanischen Sklaverei, des zentraleuropäischen Duells sowie der chinesischen Praxis des Fußbindens gezeigt. Vgl. Appiah, Kwame Anthony. 2011. *Eine Frage der Ehre. Oder wie es zu moralischen Revolutionen kommt*. München: C.H. Beck.

12 Allende, Sam Coniff. 2018. *Be More Pirate. Or How to Take on the World and Win*. London: Portfolio Penguin.

13 Snowden, Dave J., und Mary E. Boone. 2007. »A Leader's Framework for Decision Making«. *Harvard Business Review*. 85(11):1–8.

gen gibt.¹⁴ Versuche, solche Probleme zu zähmen, sie also im Rahmen vertrauter Denk- und Handlungsmuster bearbeitbar zu machen, scheitern häufig. Wir brauchen also neue Muster, und die finden Hacker*innen in der gemeinsamen, tatkräftigen und mutigen Erprobung und mit der Bereitschaft, Ambivalenzen auszuhalten, wenn nicht gar zu umarmen. Diese Haltung identifiziert auch die »paradox theory« als wichtigen Hebel für die Nachhaltigkeit von Unternehmen.¹⁵

In diesem Sinne stellen Hacker*innen das Regelwerk infrage, um die dringend benötigten Maßnahmen gegen die Krisen unserer Zeit voranzutreiben. Ihre Geschichten erzählen wir in diesem Buch. Die hier versammelten Hacker*innen – unabhängig davon, ob sie sich selbst so begreifen oder bezeichnen – sind keine homogene Gruppe. Sie sind so verschieden und vielfältig wie die Gesellschaft, in der wir leben. Doch eines haben sie gemeinsam: Sie haben die Barrieren der Konvention durchbrochen, um innovative Lösungen für eine nachhaltige Arbeitswelt zu finden. Auf den folgenden Seiten wirst du von großen Projekten und kleinen Transformationen erfahren, die unsere Welt nicht nur »neu denken«,¹⁶ sondern auch in tätiger Praxis die Grundlagen unserer Gesellschaft infrage stellen. Diese Geschichten sind inspirierend. Und sie sind eine Erinnerung daran, dass der Regelbruch nicht frei von Risiken ist. Institutionelles Hacking erfordert Mut und Entschlossenheit. Konventionen zu brechen, heißt, sich möglicherweise gegen etablierte Mächte zu stellen. Nichtsdestoweniger: »Wo es Macht gibt, gibt es Widerstand. Und doch oder vielmehr deswegen liegt der Widerstand niemals außerhalb der Macht.«¹⁷

14 Der Begriff geht zurück auf: Rittel, Horst W.J., und Melvin M. Webber. 1973. »Dilemmas in a General Theory of Planning«. *Policy Sciences* 4(2):155–169.

15 Siehe zum Beispiel: Hahn, Tobias, Frank Figge, Jonatan Pinkse und Lutz Preuss. 2018. »A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects«. *Journal of Business Ethics* 148(2):235–248.; Deeds Pamphile, Vontrese. 2022. »Paradox Peers: A Relational Approach to Navigating a Business–Society Paradox«. *Academy of Management Journal* 65(4):1274–1302.

16 Göpel, Maja. 2021. *Unsere Welt neu denken. Eine Einladung*. 16. Auflage. Berlin: Ullstein.

17 Foucault, Michel. [1983] 2023. *Der Wille zum Wissen*. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 96.

Für eine transformative Wissenschaft

Ein Buch über unkonventionelle Gestaltung kann nicht mit konventionellen Methoden geschrieben werden. Zwei Aspekte waren uns methodisch wichtig: Erstens möchten wir mit den Hacker*innen schreiben und nicht nur über sie. Zweitens möchten wir deren Hacks für ein möglichst breites und nicht nur ein wissenschaftliches Publikum zugänglich machen. Ausgehend von diesen zwei Anliegen, haben wir für unser Projekt »Organisationen hacken« methodisches Neuland betreten.¹⁸

In der rekonstruierenden Sozialforschung findet die Rekonstruktion der sozialen Praxis hinter dem Rücken der Akteur*innen statt. Ausgangspunkt der damit verbundenen Methoden – zum Beispiel Interviews mit Expert*innen¹⁹ – ist die Annahme, dass Menschen mehr wissen, als sie wissen. Um an das Erfahrungswissen zu gelangen, werden Situationen abgefragt, die nachgängig methodisch angeleitet interpretiert werden – zum Beispiel mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse.²⁰ Im Rahmen unseres Lehrforschungsprojekts haben wir hingegen mit einer selbstentwickelten Methode diese theoriebildende Rekonstruktion aus dem Rücken in das Blickfeld der Akteur*innen geholt.

Informal written conversations – kurz: Conversations – sind ein innovativer Forschungsansatz, der als schriftliches Gespräch abläuft und in diesem Buch erstmalig systematisch zum Einsatz kommt. Anders als in der Sozialforschung üblich, werden darin Datenerhebung und Datenauswertung

18 Das Buch dokumentiert die Ergebnisse eines Lehrforschungsprojektes, das im Zeitraum Oktober 2021 bis Oktober 2023 stattgefunden hat. Das Konsortium bestand aus Studierenden und Nachwuchswissenschaftler*innen der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung und der Leuphana Universität Lüneburg. Wir bedanken uns bei allen, die uns auf diesem langen und manchmal anstrengenden Weg begleitet haben. Aus unterschiedlichen Gründen sind nicht alle Beteiligten zu Autor*innen des Buches geworden. Ein besonderer Dank gilt in diesem Kontext Jonas, Paul, Franz und Olf, die das Projekt gerade in der Anfangsphase mitgetragen und vorangebracht haben.

19 Siehe beispielsweise: Gläser, Jochen, und Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

20 Siehe beispielsweise: Kuckartz, Udo. 2018. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

tung miteinander verknüpft. Interview und Interpretation des Materials finden nicht nur zeitgleich, sondern auch gemeinsam statt. Die Unterscheidung zwischen Erkenntnissubjekt und Erkenntnisobjekt verliert in der Folge an Kontur und wird schließlich in einer Erkenntnisgemeinschaft aufgehoben. Für uns ist es nur folgerichtig, daher beide Gesprächspartner*innen zu Co-Autor*innen des Beitrags zu machen. Über die gemeinsame Interpretation und die dialogische Literatur, die dabei entsteht, ermöglichen wir nicht nur die Co-Produktion des Wissens, sondern auch den Co-Konsum des Wissens. Wir nennen das »knowledge prosuming«.²¹

Das Ziel von Conversations ist, Erfahrungswissen auf seine Gelingensbedingungen hin zu befragen. Conversations beginnen mit einer standardisierten Auftaktfrage zur Problemwahrnehmung. Wohin sich das Gespräch danach entwickelt, ist wie bei einem narrativen Interview offen und folgt keinem Leitfaden. Die Antworten werden wechselseitig kommentiert und auf ihrer Basis Folgefragen formuliert. Es finden eine gemeinsame Arbeit am Text und insbesondere an den Begriffen sowie eine Deutung der Schilderungen statt. Im Wechselspiel aus Frage und Antwort sowie theoriebildender Fremd- wie Selbstinterpretation wird der Text kokreativ entwickelt und verdichtet, bis am Ende ein dichtes und sowohl anspruchsvolles wie ansprechendes Gespräch entsteht. Durch fachwissenschaftliche und fachpraktische Feedbackschleifen, sogenanntes »peer debriefing« und »member checking«,²² wird die Güte der Forschung sichergestellt. Die üblichen Review-Prozesse schließen die Forschung ab. Obwohl es sich um einen wissenschaftlichen Forschungsansatz handelt, entsteht eine neuartige Literatur, die sich an ein breites gesellschaftliches Publikum richtet.

Die Erfahrungen und Geschichten bleiben somit sichtbar und werden trotzdem akademisch pointiert sowie systematisiert und verallgemeinert. Wir glauben, dass der begrüßenswerte Trend in Richtung transdisziplinärer Forschung, bei der Wissenschaftler*innen unterschiedlicher Diszi-

21 Das Kunstwort »Prosuming« bezeichnet die partnerschaftliche Verknüpfung von Produktion und Konsum. Siehe dazu konstituierend: Toffler, Alvin. 1980. *The Third Wave*. New York: Morrow.

22 Kuckartz, Udo. 2018. *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa, S. 218.

plinen und Personen aus der außerwissenschaftlichen Praxis gemeinsam gesellschaftlich relevante Fragen finden, bearbeiten und beantworten, konsequenterweise auch in eine neue transdisziplinäre Textgattung münden sollte. Mit diesem Gesprächsband unterbreiten wir einen – natürlich vorläufigen – Vorschlag für eine Literatur des »knowledge prosuming«.

Es ist überdies kein Zufall, dass dieses Buch Illustrationen enthält. Die Arbeit an und mit Visualisierungen war für uns ein wichtiger Bestandteil des Erkenntnis- und Reflexionsprozesses.²³ Kunst ist in unseren Augen ein in wissenschaftlichen Kontexten bislang zu wenig beachteter Zugang des Verstehens und Medium der Kommunikation. Wie bei jedem Pilotprojekt, so gilt auch hier, dass Kinderkrankheiten mit dazugehören. Wir freuen uns daher über Feedback, um die Methode weiter auszuarbeiten.

Für dich und die Deinen

Dieses Buch ist eine Einladung an dich und alle, mit denen du gemeinsam gestaltest oder zukünftig gern gemeinsam gestalten möchtest. Wir laden euch ein, die Regeln des Zusammenlebens neu zu schreiben und diejenige Arbeitswelt zu gestalten, die wir uns wünschen. Wir möchten euch zusprechen, den Mut zu finden, gegen den Strom zu schwimmen und die Kraft zu entwickeln, um wirkliche Veränderung herbeizuführen. In den folgenden Kapiteln werden wir Projekte erkunden, ihre Bedingungen untersuchen und Hacks vorstellen, die euch helfen können, euren eigenen Weg zu finden. Wir nehmen euch mit auf eine Reise durch die Irrungen und Wirrungen der aktuellen Arbeitswelt. Wir werden zeigen, was heute trotz alledem möglich ist, was Innovationen hemmt und wie institutionelles Hacking die Kräfte der Kreativität und der Kokreation freisetzen kann. Wir werden die Grenzen des Möglichen ausloten und dabei über den unausweichlichen Konflikt zwischen der Erreichung von Zielen und der Wahrung von Werten aufklären. Wir sind der Überzeugung, dass die Arbeitswelt nachhaltige Veränderungen braucht. Und wir sind bereit, die Regeln zu brechen, um sie zu gestalten. Bist du es auch?

23 Wir danken Anne-Ly für ihre kreativen Beiträge zu diesem Forschungsprozess und auch für die verständnisvolle Geduld, die diese kokreative Zusammenarbeit erfordert hat.

ORGANISATIONS- ABLÄUFE HACKEN

gestaltung der
organisationalen
Innenwelt





Organisationsberatung hacken

Mit Neugier und Zutrauen Zukünfte gestalten

Dilan Kısaoğlu und Sebastian Möller

Hey Dilan,

als Gesellschafterin und Geschäftsführerin bei die neue gesellschaft versucht Du, Organisationsberatung zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch bei der Beratung?

Hey Sebastian,

gute Frage! Was aus meiner Sicht bei klassischen Beratungsprozessen meist viel zu kurz kommt, ist die Frage nach der intrinsischen Motivation und dem Gestaltungswillen der Mitwirkenden auf allen Ebenen der Organisation. Warum sollten Mitarbeitende ein strategisches Ziel, eine Ausrichtung umsetzen, die von fremden Berater*innen entwickelt wurde?

Bei *die neue gesellschaft* verstehen wir uns hingegen als Organisationsbegleiter*innen. Wir beraten nicht zu einer fertigen Lösung. Mit unseren Kund*innen gehen wir erst mal auf die Suche. Was ist die Ausgangslage? Was ist eine gemeinsame Motivationsquelle, die noch nicht entdeckt wurde? Alles, was zur Entwicklung der Organisation beitragen kann, ist bereits da. Die Menschen, ihre Kenntnisse über ihre Branche, über ihre Kund*innen, über ihre Produkte, über ihre Prozesse. Was fehlt, ist eine Begleitung, die dazu einlädt, die eigene Organisation von außen zu sehen. Die notwendige Distanz herzustellen, damit man das Operative, das Dringende verlassen kann und einen gestalterischen Weitblick auf die eigene Organisation werfen kann. Mit unserer Begleitung schaffen wir diesen Zwischenraum in der Organisation, damit die Menschen, die dort arbeiten, in die Entwicklung der eigenen Ziele und Ausrichtung einsteigen können.

Also externe Beratung an sich ist nicht das Problem. Sie wird erst zum Problem, wenn sie versucht, einer Organisation externe Lösungen oder Rezepte überzu-

stülpen, statt ihre internen Ressourcen und Überzeugungen sichtbar und nutzbar zu machen. Habe ich dich da richtig verstanden?

Genau. Jemanden zurate zu ziehen, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die uns als soziale Wesen stark macht. Ich muss nicht alles selber wissen und können, damit ich und meine Organisation gut aufgestellt sind. Auch wir wenden uns an Dienstleister*innen und Begleiter*innen, wenn wir merken, hier kommen wir allein nicht weiter. Die Qualität dieses Austausches wird davon bestimmt, wie gut man einander zuhören und verstehen kann. Für uns ist es immer wichtig, aus der Breite der Organisation zu hören, was deren Mitglieder denken, wohin sie sich entwickeln könnten und was ihnen auf diesem Weg noch fehlt.

Die wichtigste Fähigkeit von Begleiter*innen und Berater*innen ist es, gute Fragen zu stellen. Zu meinen Lieblingsfragen gehören dabei: Worauf hast du eigentlich so richtig Lust? Der Gedanke an was, an welche Tätigkeit, an welchen Ort, lässt deine Augen strahlen? Fragen ermöglichen einen neuen Denk- und Experimentierraum. Wir strukturieren diesen Raum bewusst so, dass die Organisationsmitglieder, die nun zur Gestaltung einer neuen Ausrichtung, einer neuen Idee oder Strategie zusammenkommen, mit dem Sog arbeiten. Wo zieht es uns hin? Wo ist ein Potenzial, das bereits sichtbar ist? In welche Richtung können wir uns vorstellen, dass es weitergeht? In der Forschung zu Flowerlebnissen wird ein ähnlicher Fokus auf Aufmerksamkeit gelegt. Und diese ganz intuitive Aufmerksamkeit nutzen wir, um herauszufinden, was gerade wirklich wichtig ist. Wann komme ich in den Flow, bei welcher Zukunftsvorstellung? Danach tritt die Formel ein: Energie folgt der Aufmerksamkeit, und es wird um einiges einfacher. Und diese Vorstellungskraft und den Gestaltungswillen befeuern wir zusätzlich noch mit »good practices« aus allen möglichen Ecken. Egal, ob aus der eigenen Branche oder aus einer ganz anderen Richtung.

*Ich finde den Begriff der »good practices« einfach richtig gut und wertvoll. Anders als die »best practices«, mit denen Unternehmensberater*innen oft arbeiten und die auch zunehmend in politische Diskussionen Eingang finden, wird hier keine »One size fits all«-Lösung propagiert, sondern ermutigende Optionen vor-*

gestellt, die Raum lassen für die Anpassung an eigene Bedingungen und Ziele. David Snowden und Mary Boone haben 2007 dazu in einem Aufsatz im Harvard Business Review wirklich treffend formuliert: »best practice is, by definition, past practice«, und die hilft eben bei der Gestaltung von Zukunft nicht immer. Das gilt vor allem in komplizierten und komplexen Situationen, wie die beiden weiter ausführen. Wir brauchen also meistens eher »good practices« und eine gehörige Portion Gestaltungswillen, um »next practices« zu etablieren.

Ja, so erleben wir es auch. Die Suche nach »best practices« reduziert die Möglichkeiten. Es kann per definitionem nicht viele »best practices« geben. Der Begriff spiegelt ein Mangelverständnis: Es gibt genau eine oder sehr wenig Möglichkeiten, »best« zu sein, und die muss man finden oder kopieren. In der Innovationsforschung wird dieser Fokus auf Mangel als »deficit model« beschrieben und kritisiert. Der Fokus auf Defizite und der Vergleich mit vermeintlichen Grundsätzen, Glaubenssätzen und Standards verhindert den innovativen Blick. So funktionieren weder Projekte noch gute Entwicklung. In unseren Aufträgen versuchen wir, diese Mangellogik in eine Vielfaltslogik umzuwandeln, um, wie eben beschrieben, die Denk- und Möglichkeitsräume zu erweitern statt einzuengen.

Außerdem ist eine »best practice« eine Ansage, die behauptet, die Lösung zu sein. Eine »good practice« ist hingegen ein Bericht, der aber keinen allgemeinen Gültigkeitsanspruch mit sich bringt. Nur weil das Beispiel eine gute Erfahrung bei einem anderen Unternehmen war, muss es nicht bei uns auch eine ähnliche Auswirkung haben. Wenn wir aber gute Erfahrungen austauschen, gute Praktiken, die uns weitergebracht haben, ist es immer noch offen zur Diskussion, wie und wo genau uns so eine Perspektive weiterbringt. Vielleicht denken wir auch einen Schritt weiter als die »good practice«, als diese eine Möglichkeitsgeschichte aus einer anderen Organisation.

Mit solchen Möglichkeitsgeschichten motivieren wir zum mutigen Weiterdenken. Der Rest ist Magie, die aus der Organisation kommt. Es ist jedes Mal anders und jedes Mal passend zu dem, was die Organisation sich vorstellen kann und möchte. So müssen Berater*innen im Auftrag nicht mehr zur Transformation überzeugen. Die lustvolle Aus-

einandersetzung mit der Zukunft ermöglicht es einerseits, mutig vorzudenken, andererseits wissen die Organisationsmitglieder am besten selbst, was in ihrem Bereich notwendig und möglich ist. Zusammen übersetzen wir im nächsten Schritt diese Zukunftsbilder in tägliche Veränderungen und Ergänzungen auf der konkreten Handlungsebene. Die Entwicklung, die Transformation passiert dann jeden Tag Schritt für Schritt. Dabei geht persönliche Entwicklung Hand in Hand mit der Entwicklung der Organisation. Die Verantwortung für den Erfolg der ausgearbeiteten Ziele und Ausrichtung tragen die Gestalter*innen selbst.

Diese Eigenverantwortung in der Gestaltungsphase wie auch in der Phase der Umsetzung ermöglicht die Bündelung der individuellen Stärken zu einer gemeinsamen Roadmap. Wir arbeiten mit ausformulierten Zielen, Arbeitsgruppen, die sich um ein Thema finden und gemeinsam entscheiden, wie sie in ihrem Bereich das Thema angehen möchten und sich untereinander austauschen, was schon gemacht wurde.

*Das klingt richtig gut. Ich finde es schön zu hören, dass du in deiner Arbeit ein hohes Maß an Vertrauen – oder besser gesagt: Zutrauen – in die kreative Kraft der Organisationen hast, die du bei ihrer Zukunftsgestaltung unterstützt. Stößt das eigentlich immer gleich auf Begeisterung bei euren Kund*innen, oder gibt es schon manchmal die Erwartungshaltung, dass ihr die Probleme löst oder einfach eine Marschroute vorgebt? Diese Erwartungshaltung haben schließlich die klassischen Unternehmensberatungen jahrelang durch ihr Wirken und ihr Marketing sorgsam kultiviert.*

Das ist unsere größte Begleitungsleistung: im Zutrauen zu bleiben, auch wenn es viele Anlässe gäbe, um der Angst oder Mangellogik zu verfallen. Proaktiv zu gestalten, anstatt reaktiv getrieben zu werden. Das stößt verständlicherweise bei unseren Kund*innen häufig zunächst auf Zweifel. Meistens erleben sie in der Zusammenarbeit schnell, wie attraktiv es ist, zu gestalten und die Zukunft in die Hand zu nehmen, anstatt aus vergangenen und gegenwärtigen Spannungen heraus zu reagieren.

Die passive Erwartungshaltung an Dienstleistung begegnet uns auch ab und an. Die Idee, wir wüssten besser, wie es geht, und könnten jetzt

den Weg vorgeben. Diese Haltung von Führung wertschätzend zu hinterfragen, ist für uns der Beginn einer guten Transformationsarbeit. Das ist ein enormer Druck auch für die Entscheider*innen, die diese Haltung in sich tragen. Wer kann in unseren komplexen Umwelten schon wissen, was »richtig« ist und wo die Marschroute sicher langgeht?

Ich würde gerne noch mehr von der »Magie« erfahren, die du angesprochen hast. Hast du vielleicht ein konkretes Beispiel im Kopf?

Wir lieben es, in unseren Prozessen zu erleben, welche kreativen und coolen Lösungen aus den Organisationen selbst kommen. Zum Beispiel haben wir mit einem Bauunternehmen gearbeitet, das die Gemeinwohlorientierung des Inhabers stärker in der Organisation verankern wollte. Wir kamen, um mit einem breiten Kreis an Verantwortungsträger*innen im Unternehmen zu dem Thema zu arbeiten. Wir haben die Diskussion gestartet, was für sie im weitesten Sinne gemeinwohlorientiertes Wirtschaften bedeutet, was sie ganz persönlich für einen Unterschied damit machen möchten. Sie selbst haben dann verschiedene zentrale Themen definiert und sofort kleine Arbeitsteams gebildet, um den jeweiligen Aspekt von Gemeinwohl voranzutreiben. In kleinen, konkreten Schritten.

Die gemeinsame Gestaltungszeit hat deutlich gemacht, dass die unterschiedlichen Ziele und Schritte alle auf ein gemeinsames Zukunftsbild einzahlen. Plötzlich wurde sichtbar und sprechbar, wer im Unternehmen wie an einer guten Zukunft mitgestaltet und wie sich diese Zukunft anfühlen kann. Das schafft ein anderes Gefühl von Verbundenheit und eine neue Motivation. Wir haben den Workshop abgeschlossen und erst mal keine neuen Informationen mehr bekommen und haben schon daran gezweifelt, ob die Organisation mit unserer Arbeit zufrieden war. Monate später haben wir uns wieder getroffen und sehr erfreut erfahren, dass sie so sehr mit der Umsetzung der erarbeiteten Ziele beschäftigt waren, dass sie keine Zeit hatten, mit uns darüber zu reden.

Kannst du an diesem oder einem anderen Beispiel auch noch mal erläutern, was es braucht, damit sich die »Magie« entfalten kann? Was müssen die Organisati-

onsmitglieder und was müsst ihr als Prozessbegleitende mit- beziehungsweise einbringen? Vielleicht hast du auch noch ein Beispiel parat, in dem das nicht so gut geklappt hat und aus dem ihr dennoch gelernt habt.

Wir beschreiben mit Magie eine Leichtigkeit im Entstehen, die man nicht immer voraussieht. Diese Leichtigkeit kann fehlen, wenn die Zusammenarbeit in Organisationen nicht auf Vertrauen aufbaut. Wenn ich bei der Arbeit stets eine Rolle spiele, weil ich davor Angst habe, etwas falsch zu machen, ist es alles andere als leicht, zur guten Entwicklung beizutragen. Dabei ist es gar nicht so schlimm, etwas nicht zu wissen oder einen Fehler zu machen. Das wissen wir als Menschen, die im Privaten mit Fehlern umgehen können. Aber wenn die Vorstellung davon, wie dieser Fehler sich auf die eigene Position im Unternehmen und auf die Verbindungen zwischen mir und meinen Kolleg*innen, Vorgesetzten auswirkt, meine proaktive Gestaltungskraft hemmt, dann entsteht auch keine Magie.

Wir lernen zum Beispiel gerade von einer Organisation, wie schwer es sein kann, Leichtigkeit in der Kommunikation herzustellen, wenn man nicht direkt sein kann, weil vieles unausgesprochen erwartet wird. In der Soziologie nennt man das auch Erwartungserwartungen. Wenn ich erwarte, was der andere von mir erwartet, und meine Arbeit, meine Art, wie ich im Unternehmen agiere, so anpasse, dass ich eigentlich immer daran denke, was richtig wäre und was die anderen denken, was richtig und notwendig ist, dass ich selbst nicht zum Gestalten komme. Damit hemmt man Denken und Handeln mit einer übervorsichtigen Art. Abgesehen von innovativen Ansätzen, verwandelt dieses Metadenken schon die tägliche Arbeit in eine emotionale Anstrengung. Dann bleibt auch keine Energie für Leichtigkeit oder kreative Neugier übrig. Wie wichtig Vertrauen und Zutrauen im Miteinander sind, merkt man vor allem, wenn diese Werte fehlen. Wenn die Kultur der Organisation schon auf diesen Werten aufbaut, nimmt man es oft als selbstverständlich an, dass man wertschätzend und respektvoll miteinander umgeht. Das schafft die Grundlage dafür, dass man im Zutrauen zueinander auch Vertrauen für den Handlungsspielraum und für die eigene Schaffenskraft entwickelt. Dann kann auch Magie entstehen. Also mit Leichtigkeit experimentiert

werden, statt sich von möglichen Auswirkungen und emotionalen Risiken lähmen zu lassen.

*Das klingt doch aber bestimmt viel leichter, als es in alltäglichen Organisationskontexten umgesetzt werden könnte, oder? Begleitet ihr eure Kund*innen bei dem dafür notwendigen »mindshift«? Kann man Leichtigkeit und kreative Neugierde lernen, und wenn ja, wie?*

Das hängt stark von deinem Verständnis von Lernen ab. Rein kognitiv lassen sich Leichtigkeit und kreative Neugierde sicher nicht erzeugen. Aber man kann sie erfahren und diese Erfahrung in sich fortsetzen. Ich glaube, es gibt kein Baby oder Kind, das gar nicht neugierig ist. Wir verlernen eher im Laufe der Zeit diese Fähigkeit. Man kann aber auf gemachte Erfahrungen immer wieder zurückgreifen. Es geht hier um ein Erleben. Das heißt, dass wir bei unseren Kund*innen vor allem darauf abzielen, möglichst früh Inseln des Erlebens zu schaffen, bei denen diese Qualität erfahrbar wird. Das sind unser Handwerkszeug und die Qualität, die wir in unserer eigenen Organisation immer weiter aufbauen: Mit welchen Tools und Praktiken, mit welcher Haltung und Präsenz schaffen wir Räume, in denen Entwicklung, Zugewandtheit, Leichtigkeit und Neugierde möglich werden?

Stimmt mein Eindruck, dass du selbst in deiner Organisation gar nicht so richtig hacken musst, weil ihr da schon alle »on the same page« seid, und dass ihr als Team eher gemeinsam die Organisationsberatung und damit die Entwicklung von Unternehmen hackt? Das wäre dann wohl vor allem externes statt internes Hacken ...

Nein, ganz im Gegenteil: Wenn wir nicht in unserem System den Raum für dynamische Weiterentwicklung schaffen, dann können wir auch bei unseren Kund*innen keine Wirkung erzielen. Conway's Law aus der Informatik beschreibt, dass das, was im System passiert, also in unserer Organisation, auch bestimmt, was wir den Kund*innen authentisch bieten können. Das heißt, dass wir selbst permanent um unsere Verbindungen, unsere Standpunkte und Haltungen ringen. Wir selbst handeln stetig unsere Ausrichtung aus, spüren dem Sog nach und folgen ihm. Das klingt

nach sehr viel Zeit für Reflexion und Arbeiten an sich selbst. Aber das lohnt sich für uns 100-prozentig.

Die Fragen stehen so oder so im Raum, wenn es Unstimmigkeiten gibt. Wir entscheiden uns jedes Mal dafür, dass wir die wichtigen Fragen nicht übergehen, sondern eine offene Auseinandersetzung ermöglichen. Das hört nicht auf, sondern wird immer nur tiefer. Unsere eigenen Handlungsprinzipien helfen uns als Ausrichtung: »Auf Augenhöhe«, »Alle Perspektiven ernst nehmend«, »Aus der Zukunft heraus«, »Im Prozess«. Wir orientieren uns an unserem gemeinsamen Zielbild und entscheiden, was in dem Moment hilfreich ist, wie wir weiter vorgehen wollen. So ein Prozess setzt auch bei uns viel Vertrauen und Zutrauen voraus. Wir sagen nicht, dass es leicht ist, aber es macht die Arbeit langfristig leichter und produktiver auf der persönlichen wie auch organisationalen Ebene.

In der systemischen Therapie gibt es hier einen spannenden Ansatz, der für unsere Arbeit wichtige Hinweise liefert, nämlich die Theorie der Selbstdifferenzierung von Murray Bowen, die von David Schnarch in der Sexualtherapie weiter ausgebaut wurde. Sie beschreibt, wie wir in engen Beziehungen uns selbst immer stärker ausdifferenzieren, wenn wir durch Nadelöhre, Schnarch nennt es »Feuerproben«, durchgehen und es uns gelingt, uns in diesen emotional aufwühlenden Situationen in uns selbst zu verankern. In der Differenz zu den anderen merken wir oft, was uns wichtig ist, was wir selbst bewirken möchten. Wenn für diese Ausdifferenzierung genug Raum und Vertrauen da ist, dann stärkt das die Beziehungen, und man kann wirklich voneinander lernen, statt von den Eigenheiten der anderen genervt zu sein und alles nur wegen der Arbeit zu dulden. Die Qualität entsteht, wenn wir uns gemeinsam darüber hinaus entwickeln und durch dieses Nadelöhr durchgehen. Das ist der Effekt, den wir bei unseren Kund*innen erreichen, wenn unsere Arbeit gelingt.

Das finde ich spannend und beeindruckend. Es zeigt mal wieder, wie wichtig Beziehungsarbeit und Persönlichkeitsentwicklung für eine gelingende Organisationsgestaltung und nachhaltige Wirksamkeit sind. Jetzt interessieren mich noch die Hürden, über die ihr stolpert und wie ihr diese hackt. Magst du dazu etwas mehr sagen?

Eine der größten Hürden und blinden Flecken, die uns in letzter Zeit beschäftigen, sind unsere Grundannahmen bezüglich Hierarchien und individueller Entscheidungsmacht. Ich nehme jetzt bewusst ein Beispiel aus meinem Arbeitskontext: Meine Co-Geschäftsführerin und ich sind sehr unterschiedlich geprägt und eingestellt, was den Umgang mit hierarchischen Strukturen angeht. Verena merkt manchmal gar nicht, wie dominant sie in Prozessen sein kann und wie sehr sie auf Führung vertraut. Ich umgekehrt reagiere schnell allergisch, wenn ich mich in meiner Autonomie eingeschränkt fühle. So haben wir automatisch unsere Vorstellungen, »wie es gut ist«, auch in unsere Zusammenarbeit gebracht und unsere Organisation damit geformt. Je mehr wir auf Autopilot gefahren sind, desto mehr haben wir uns gegenseitig genervt und verletzt. Das waren zum Teil sehr unangenehme und schmerzliche Konflikte, die leicht von einem »Das stört mich« zu einem »Du bist falsch« wurden.

Jetzt hätten wir an dieser Stelle aussteigen und auf unserer Position verharren können, was mit einer Abwertung der anderen Seite und der Individualisierung des Problems einhergeht. Und ich muss sagen, das war an der einen oder anderen Stelle sehr verlockend. Wir haben uns aber an unserer eigenen Haltung von *die neue gesellschaft*, unseren Prinzipien und unserem Zielbild festgehalten und sind in Verbindung geblieben. »Auf Augenhöhe«, »Verschiedene Perspektiven annehmend«, »Aus der Zukunft heraus«, »Im Prozess«. Das ist unser Anspruch. So wurden nach und nach unsere verschiedenen Wahrnehmungen sprechbar. Wir lernen dabei sehr viel über den anderen und noch viel mehr über uns selbst. Trotzdem kommen wir immer wieder in dieselben Konfliktfelder – die sind einfach unglaublich tief bei uns angelegt. Wir merken es nun früher und schaffen es immer häufiger, diese nicht hilfreiche Dynamik frühzeitig zu unterbrechen und neue Handlungsmuster auszuprobieren.

Und warum tun wir uns das an? Gerade dieses Nadelöhr ist Gold wert für *die neue gesellschaft*. Gerade weil es uns beide so direkt betrifft und berührt, weil wir so schnell emotional involviert sind, können wir bei diesen Themen viel Energie frei machen. Und wir haben hier sehr unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven, die wir unseren Kund*innen anbieten können. Unsere Erfahrung ist: Wenn unsere Ver-

bindung gelingt, dann stehen auf einmal unsere jeweiligen Stärken und Fähigkeiten uns beiden zur Verfügung. Wenn sie nicht gelingt, dann kann keine von uns sie nutzen.

Vor dieser Herausforderung stehen alle Organisationen mehr oder weniger intensiv. Wir merken, dass wir gerade hier Organisationen – die auch oft im Prozess zwischen tradierten Vorstellungen und neuen Impulsen gefangen sind – gut helfen können. Weil wir es selbst immer wieder erfahren und dabei stetig dazulernen, was und wie Verbindungen gut gestaltet werden können. Unser Wachstum als Organisation nutzen wir als Lernquelle und erkennen ähnliche Strukturen schneller in Organisationen, die wir beraten. Und wir können ihnen mit gezielten Fragen zur Erkenntnis und Entwicklung der gewünschten Arbeitskultur verhelfen.

Wow, ich bin dir sehr dankbar, dass du diese persönlichen Konflikte und euren Umgang damit teilst. Das ist im unternehmerischen Kontext bisher alles andere als selbstverständlich oder auch nur üblich. Aber es ist sehr wertvoll und zeigt uns, was wir gewinnen können, wenn wir an Konflikten und Unterschieden wachsen, statt ihnen aus dem Weg zu gehen, und dass wir Emotionalität in Organisationen nicht bändigen, sondern viel stärker zulassen und nutzen sollten. Auch am Arbeitsplatz können wir uns als Menschen begegnen, entfalten und entwickeln, auch und gerade mit unseren Verletzlichkeiten, Werten und Wünschen. Wenn wir nach außen wirksam Veränderungen gestalten wollen, brauchen wir die Bereitschaft zur inneren Entwicklung. Da bin ich ganz bei dir, und darüber habe ich für dieses Buch unter anderem auch mit Theres Konrad ein sehr spannendes Gespräch geführt. In deinem Beispiel von eben ging es um die Stärkung der Gemeinwohlorientierung eines Bauunternehmens. Das scheint mir für Unternehmensberatungen doch ein eher ungewöhnlicher Auftrag zu sein. Bisher habe ich bei »Consultants« meistens eher an Kosteneinsparungen und Profitsteigerung gedacht ...

Wir arbeiten als Organisationsbegleiter*innen an drei Schwerpunkten in Unternehmen, die langfristig zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beitragen. Dabei fokussieren wir uns auf die fundamentalen Treiber der Organisation. Wir werden beauftragt, wenn in der Organisation durch

neue Strukturen und Empowerment der Individuen die Eigenverantwortung gestärkt werden soll. Das ist auch der Weg, um allen Mitarbeitenden, die Lust auf mehr Verantwortung haben, Gestaltungschancen zu geben, damit sie zur Gestalter*in im Unternehmen werden können.

Der nächste Treiber im langfristigen Wirtschaften ist eine dynamische, sich weiterentwickelnde Ausrichtung des Unternehmens. Hier leiten wir unsere Kund*innen an, sich zu fragen: »Was sind unsere Ziele, was sind die Werte, die unser Unternehmertum leiten, auch wenn sich Märkte und Kundenbedürfnisse ändern?« Wenn an diesem Punkt Klarheit herrscht, merkt man bei Unternehmen, die über Generationen erfolgreich bestehen, dass hier eine innovative Kontinuität eintritt. Es geht nicht um die nächste Disruption oder andere Buzzwords, die gerade en vogue sind. Es geht um dynamische Veränderung in der Verbindung mit dem Bestehenden. Wie in der Entwicklung der Menschen auch: Wir wachsen mit dem Wissen, das vor uns war, und überdenken, überarbeiten, definieren neu, passen uns an die Herausforderungen an, die gerade herrschen.

Unser dritter Schwerpunkt bringt die persönliche Eigenverantwortung mit der Ausrichtung des Unternehmens in Einklang. Das passiert über die Verbindungen im Unternehmen. Es geht um persönliche Verbindungen, also um die Frage, ob Organisationsmitglieder in der Lage sind, miteinander gut und wertschätzend zu arbeiten. Dann geht es um die sinnvolle Orientierung an den Werten der Organisation. Hier sollen sich Mitarbeiter*innen fragen: »Auf welchen Ebenen fühle ich mich mit dem Unternehmen verbunden? Kann ich die Organisation als einen meiner Schaffensorte, als das Zuhause für meine Arbeit bezeichnen?« Im Vergleich dazu sind Kosteneinsparungen ein Beispiel für passive Mittel, um die Zukunft anzudenken. Vor allem wenn diese Einsparungen intern die Struktur der Organisation schwächen und extern an den Ressourcen zerrren, die langfristig endlich sind.

Ich würde gern noch mal mit dir gemeinsam in die »innovative Kontinuität« hineinschauen, die du angesprochen hast. In unserer zunehmend unsicheren, volatilen und komplexen Welt wäre die Fähigkeit, sich auf der Grundlage von Werten und Vision beständig hinterfragen und erneuern zu können, eine unfassbar wert-

volle Ressource. Im Kontext des transformativen Lernens und der sogenannten »future skills« habe ich kürzlich den Begriff der Nebelkompetenz aufgeschnappt, der mir sehr gut gefällt. Hier geht es um eine Haltung, die es uns erlaubt, in Situationen, in denen uns weder eine aussagekräftige Landkarte noch Weitsicht zur Verfügung stehen, handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben, also auf Sicht zu fahren und sich, anderes und andere dabei weiterzuentwickeln. Der Begriff bezieht sich zunächst auf Individuen, aber könnte vielleicht auch auf Organisationen übertragen werden ...

»Innovative Kontinuität« ist ein Begriff, den wir gerne nutzen und der aus meiner Auseinandersetzung mit der Innovationsforschung entstanden ist. Die gängige Vorstellung ist, dass Innovation immer auch das Abschließen mit dem bedeutet, was bis dahin als Lösung existiert hat. Natürlich ist das auch eine Möglichkeit, aber nicht die einzige Art, wie wir Innovation verstehen möchten. Bei dem gängigen Begriff der Innovation fehlt für uns der Bezug zum Jetzt. Entweder stellen vermeintlich innovative Prozesse tradierte Vorstellungen im neuen Gewand dar, oder die Zukunftsvorstellung, die irgendwann in der Ferne Realität werden soll, ist abgekoppelt vom Jetzt und von den Bedingungen, die jetzt existieren.

Im Extremen ist Innovation nur Zukunft und Kontinuität nur Vergangenheit. Mit der neuen Verbindung der Worte möchten wir dieses Dilemma mit dem Jetztbezug lösen. Für uns kommt innovative Kontinuität aus der radikal gestalterischen Auseinandersetzung mit dem Jetzt hervor. Es ist die viel alltäglichere Form der ständigen Entwicklung, der auf dem wohlwollenden Hinterfragen des Status quo aufbaut. Es beschreibt eine wachsame Art, mit jedem Moment umzugehen. Erkenntnisse zuzulassen, die sich zeigen, aus denen man lernen kann, und die Prozesse, die Produkte, die Art, wie wir arbeiten, in eine zukunftsfähige Form immer weiterzuentwickeln. Wir warten nicht auf »die eine« Disruption. Wir schätzen den Wert der kontinuierlichen Verbindungen und Verantwortung. Und wir nehmen den jetzigen Moment als Grundlage der Zukunft ernst. Dabei entsteht Zukunft im Jetzt.

Im Grunde ist das ein Aufruf zum permanenten Hacken. Das gefällt mir sehr gut. Ich danke dir für dieses wunderbare Gespräch, in dem ich viel gelernt habe. Ich hoffe, ihr könnt mit eurem besonderen Ansatz, eurer Expertise und euren Persönlichkeiten noch viele andere Organisationen auf dem Pfad der kontinuierlichen Innovation begleiten.

Meetings hacken

Sich zu besprechen, braucht Facilitation, keinen Heroismus

Hans Jürgen Heinecke und Lars Hochmann

Moin, Hans Jürgen,

als Veränderungsarchitekt in Bad Zwischenahn versuchst du, Meetings zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in Meetings?

Moin, Lars!

Erzählungen über das Falsche in Meetings – darauf lasse ich mich gerne ein. Je tiefer wir gemeinsam bohren, umso wahrscheinlicher wird es allerdings, das gesamte Elend modernen Arbeitens aus dem Bohrloch zu ziehen.

Das klingt nach einer Menge Spaß. Wie kommst du darauf, dass es diesen Zusammenhang gibt?

Moderne Organisationen und Arbeitssysteme forcieren die Notwendigkeit, sich auszutauschen, zu besprechen und abzustimmen. Aus der Nummer kommen wir so schnell nicht heraus. Die Komplexität der Sache erfordert das Zusammenwirken unterschiedlicher Expertise.

Das finde ich einleuchtend. Heute geht es arbeitsteilig, technisiert und globalisiert zu. Daten, Informationen und Wissen haben seit Jahrzehnten hierzulande einen großen Stellenwert. Von Akademisierung ganz zu schweigen. Da kann man nicht im eigenen Saft schmoren, sondern muss miteinander reden, um miteinander arbeiten zu können. Was läuft falsch dabei?

Es passieren zu viele handwerkliche Fehler. Statt die Dinge selbst zu tun, träumen viele von Führung. Es fehlen die Aufmerksamkeit auf und der Fokus für die Besprechung. Formatverkürzungen und ambitionierte Ziele passen nicht zusammen. Und es fehlt die Neugier auf die anderen.

