



Lars Hochmann, Sebastian Möller (Hrsg.)

# Organisationen hacken

Einfallstore  
in eine  
nachhaltige  
Arbeitswelt

## natürlich oekom!

Mit diesem Buch halten Sie ein echtes Stück Nachhaltigkeit in den Händen. Durch Ihren Kauf unterstützen Sie eine Produktion mit hohen ökologischen Ansprüchen:

- 100 % Recyclingpapier
- mineralölfreie Druckfarben
- Verzicht auf Plastikfolie
- Kompensation aller CO<sub>2</sub>-Emissionen
- kurze Transportwege – in Deutschland gedruckt

Weitere Informationen unter [www.natürlich-oekom.de](http://www.natürlich-oekom.de)  
und #natürlicheoekom



Diese Publikation wurde gefördert durch den Open-Access-Publikationsfonds der  
Leuphana Universität Lüneburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

Urheberrechte Print:

© 2024 oekom verlag, München  
oekom – Gesellschaft für ökologische Kommunikation mbH  
Goethestraße 28, 80336 München

Urheberrechte Open-Access-Ausgabe:

© 2024 Lars Hochmann, Sebastian Möller (Hrsg.)

Layout und Satz: Markus Miller

Korrektur: Maike Specht

Umschlaggestaltung: Sarah Schneider, oekom verlag

Umschlag- und Kapitelabbildungen: © Anne-Ly Redlich

Druck: CPI books GmbH, Leck



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz: Namensnennung –  
Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung  
und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter:  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0)

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-98726-085-8

E-ISBN 978-3-98726-324-8

<https://doi.org/10.14512/9783987263248>



Lars Hochmann, Sebastian Möller (Hrsg.)

# Organisationen hacken

Einfallstore in eine nachhaltige Arbeitswelt

Mit Illustrationen von Anne-Ly Redlich



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Einchecken: Mach unser Buch zu Deinem Buch!</b> .....	9
--	---

<b>Einleitung: Warum hacken?</b> .....	11
--	----

*Lars Hochmann und Sebastian Möller*

## **Organisationsabläufe hacken**

### **Gestaltung der organisationalen Innenwelt**

<b>Organisationsberatung hacken</b> .....	27
---	----

*Dilan Kisaoglu und Sebastian Möller*

<b>Meetings hacken</b> .....	41
------------------------------	----

*Hans Jürgen Heinecke und Lars Hochmann*

<b>Öffentlichkeitsarbeit hacken</b> .....	63
---	----

*Lilly Gothe und Leonie Tasse*

<b>Vergütung hacken</b> .....	77
-------------------------------	----

*Silal El-Saleh und Levi Hepp*

<b>Gründen hacken</b> .....	89
-----------------------------	----

*Corinna Krome und Sebastian Möller*

<b>Hierarchien hacken</b> .....	107
---------------------------------	-----

*Christopher Beil und Ole Krickau*

<b>Führung hacken</b> .....	129
-----------------------------	-----

*Lars Hochmann und Dorette Segschneider*

<b>Arbeitsräume hacken</b> .....	145
----------------------------------	-----

*Theres Konrad und Sebastian Möller*

## **Organisationstypen hacken**

### **Gestaltung der organisationalen Vielfalt**

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

## **Organisationskontexte hacken**

### **Gestaltung der organisationalen Umwelt**

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

<b>Unternehmenskooperationen hacken</b> .....	331
<i>Lars Hochmann und Almut Rademacher</i>	
<b>Gemeinwesen hacken</b> .....	343
<i>Franziska Heimrich und Judith Pape</i>	
<b>Unternehmensimpact hacken</b> .....	353
<i>Viola Gerlach und Lars Hochmann</i>	
<b>Regionalentwicklung hacken</b> .....	369
<i>Franziska Heimrich und Babette Scurrrell</i>	
<b>Wissenschaft hacken</b> .....	385
<i>Lars Hochmann und Sebastian Möller</i>	
<b>Fazit: Wie hacken?</b> .....	403
<i>Lars Hochmann und Sebastian Möller</i>	
<b>Auschecken:</b> Mach Dein Buch zu Deinen Hacks! .....	413
<b>Beitragende:</b> Wir Hacker*innen .....	414
<b>Quellen:</b> 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«<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup> 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](https://report.ipcc.ch/ar6syr/pdf/IPCC_AR6_SYR_LongerReport.pdf), S. 24.

2023 gezogen wurde, ist alarmierend.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup> 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.«<sup>7</sup>

---

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«.<sup>8</sup> 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.«<sup>9</sup> 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«.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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«.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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«,<sup>16</sup> 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.«<sup>17</sup>

---

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.<sup>18</sup>

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\*innen<sup>19</sup> – 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.<sup>20</sup> 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«.<sup>21</sup>

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«,<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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.

*Da fühle ich mich gleich fünffach ertappt beziehungsweise erinnert. Lass uns gleich systematisch die fünf Punkte durchgehen. Zuvor interessiert mich deine Einschätzung: Meetings gehören einerseits zum Alltag von Organisationen, andererseits finden ungefähr alle sie einfach nur schrecklich. Was ist da los? Und worüber reden wir hier eigentlich?*

Meetings haben einen schlechten Ruf. Ich finde Meetings einfach klasse. Wenn es sie nicht gäbe, müsste man sie erfinden. Wir reden über ein uraltes Interaktionsmodell. Es ist der Traum, eine Sache, eine Frage oder ein Problem im Austausch klären zu können. Die ersten Problembesprechungen fanden vermutlich in einer Steinzeithöhle statt, in der man sich über die Vorgehensweise bei der nächsten Mammutjagd verständigte und dabei den Zusammenhalt der Gemeinschaft beschwor. Ich sehe die griechische Polis, das Abendmahl, die legendäre Artustafel ... Und all das endet im Jahr 2023 vor einem Bildschirm in eng getakteten Videocalls. Allerdings ohne Geschichten, die die Gemeinschaft beschwören, weil sich die Teilnehmenden ihrer Gemeinschaft am Küchentisch natürlich enger verbunden fühlen als der auf dem Bildschirm.

*Meetings, die einen Ort zur Verständigung schaffen, an welchem Lösungen erarbeitet werden und Verbundenheit entsteht, sind also nicht das Problem, sondern sogar eine gute Angelegenheit. Das finde ich nachvollziehbar. Wer Meetings hacken will, hackt also vermutlich eher die dysfunktionalen Meetingspielchen, sodass Meetings wieder für alle produktiv werden können. Regelbruch durch Regelbefolgung, auch nicht schlecht. Dann lass uns doch mal schauen, wie Meetings gelingen beziehungsweise eben auch nicht. Wo drückt der Schuh?*

Im Meeting, im Treffen selbst kann ich nichts Falsches entdecken. Ich favorisiere allerdings den Begriff der Besprechung: »Wir besprechen uns« klingt besser und verbindlicher als »we meet«.

*Begriffe sind wichtig. Besprechung klingt besser als Treffen und meint auch etwas anderes. Das war mir noch nicht aufgefallen. Meeting ist reichlich unbestimmt, allerdings häufig eine zutreffende Beschreibung: Man trifft sich eben.*

*Sich zu besprechen oder gar gemeinsam zu arbeiten, ist noch mal eine andere Angelegenheit. Da haben wir schon einen »low hanging hack«: Meetings in Besprechungen umbenennen ... oder halt in »Discussions« für die anglophile Arbeitswelt. Nun aber ans Eingemachte. Wenn Besprechungen selbst nicht das Problem sind, was denn dann?*

Es liegt wohl an jenen, die daran teilnehmen.

*Das ist eine gute Nachricht! Denn sie bedeutet: Eine bessere Besprechungskultur ist erlernbar. Wir können also auf die Suche gehen nach den erforderlichen Bedingungen und Befähigungen für die Meetinghackerei. Fünf Problemfelder hast du vorhin angesprochen.*

Ja, genau. Das erste Problemfeld ist das Handwerk der Besprechung. Wahrscheinlich ist es die banalste, aber auch oberflächlichste Erklärung: Es werden einfach zu viele handwerkliche Fehler gemacht. Die kann man allerdings beheben. Ich zeige dir das gleich; aber innerlich schüttelt es mich jedes Mal, wenn ich davon erzähle, weil es so trivial daher kommt und so bekannt ist. Die Fehler verschwinden trotzdem nicht. Wie auch? Man wird dem Risiko der gesellschaftlichen Überlastung durch Dauerstreaming, »always-on« und permanente Unabgeschlossenheit ja allen Ernstes auch nicht entgegentreten können, indem man der Menschheit ein digitales Zeitplanungstool mit Gamification-Hacks schenkt – gerne kostenlos, wenn die Trackingfunktion »always-on« ist. Da müssen wir uns schon andere Strategien einfallen lassen.

*Da wird der Bock zum Gärtner gemacht. Mir kommt direkt Hartmut Rosas Theorie der sozialen Beschleunigung in den Sinn: Beschleunigtes Lebenstempo führt zu beschleunigtem technischen Wandel, führt zu beschleunigtem sozialen Wandel, führt zu beschleunigtem Lebenstempo und so weiter. Das ist ein selbstverstärkender Prozess. Welche handwerklichen Fehler stehen am Beginn dieser Spirale?*

Fünf Favoriten habe ich und eine Dauerbaustelle. Erstens: Die Positionierung ist unklar. Zweitens: Die Zusammensetzung der Teilnehmer\*innen

passt nicht zu den Themen. Drittens: Agenda, Vorgehen und Ziele werden nicht vergemeinschaftet, also zu einer gemeinsamen Angelegenheit gemacht. Viertens: Es wird kein gemeinsames Bild gestaltet; alle gehen von der eigenen Problemdefinition aus. Und fünftens: Die Ergebnisse und Vereinbarungen werden nicht dokumentiert.

*Deine systematische Denkweise gefällt mir sehr. Die lässt sich prima abarbeiten. Von deinen »Greatest Shits« scheinen mir die Nummern zwei bis fünf mit naheliegenden Konzepten lösbar zu sein. Über die Positionierung möchte ich gern noch mehr erfahren. Aber zuvor: Welches ist die Dauerbaustelle?*

Eine Dauerbaustelle ist die Gesprächssteuerung. Ich traue mich schon gar nicht mehr, die Regeln für eine gute Besprechungssteuerung aufzuführen. Jeder hat sie schon gefühlt tausend Mal gehört. Trotzdem hält man sich nicht daran.

*Besprechungssteuerung? Was meinst du damit? Für mich klingt das ziemlich übergriffig.*

Das überrascht mich. Vielleicht gehen wir von unterschiedlichen Steuerungsbegriffen aus. Für mich ist das Einflussnahme auf die Teilnehmer\*innen und den Verlauf, um Besprechungen in einem vorher vereinbarten Korridor zu halten. In Anlehnung an Watzlawick kann man genauso wenig »nicht nicht kommunizieren« wie man auch »nicht nicht steuern« kann. Ein Gespräch einfach laufen zu lassen, ist auch eine Besprechungssteuerung, wenn auch eine wenig ergiebige. Spannender ist die Frage, wer wie und wozu Einfluss nimmt. Der konventionell-hierarchische Ansatz: Der oder die ranghöchste Besprechungsteilnehmer\*in übernimmt die Rolle und beeinflusst im eigenen Sinn. Redeanteil und inhaltliche Kompetenz müssen nicht zusammenhängen. Dieses Modell ist überholt. Wir müssen heute davon ausgehen, dass Mitarbeiter\*innen über aktuelleres Wissen und ausgeprägtere Fachkompetenzen verfügen als die Führungskräfte. Es kommt darauf an, das Potenzial der Teilnehmer\*innen zu moderieren. Das kann prinzipiell jede Person übernehmen. Wir haben gute Erfahrun-

gen gemacht mit rollierender Moderation. Wenn sich eine Gruppe mehrfach trifft, dann können die Teilnehmenden abwechselnd moderieren und damit Verantwortung übernehmen.

*Okay, jetzt verstehe ich das besser. Bei »Steuerung« läuft für mich die Unterwerfung unter einen Willen mit, was immer übergriffig sein muss. So verstehe ich dich aber nicht. Was du »Steuerung« nennst, bezeichne ich als »Gestaltung«. Lass uns über Terminologie hier nicht streiten. Weiter zur Positionierung. Was hat es damit auf sich?*

Eine unklare Positionierung der Besprechung ist nach meiner Erfahrung der gravierendste handwerkliche Fehler. Den kann man nämlich im Vollzug nicht mehr korrigieren. Mit klarer Positionierung meine ich, dass bei der Planung und Einladung eindeutig kommuniziert wird, um welche Art von Besprechung es geht. Ich unterscheide vier Grundtypen: die Regelbesprechung, den Meinungsaustausch, das Problemlösungsgespräch und die Entscheidungsfindung. Ich bestehe als Berater darauf, dass geklärt ist, zu welcher »Besprechungsparty« eingeladen wird. Gestatte mir einen Vergleich.

*Er sei dir gewährt!*

Menschen werden sich nicht wohlfühlen, wenn sie overdressed zu einer Grillparty erscheinen, die als förmliche Hochzeitsfeier angekündigt wurde. Aber genau das passiert bei Besprechungen ständig. Der Sinn und die Funktion sind nicht klar. Damit bleiben die Rollen zwangsläufig unscharf. Eine »Rolle« verstehe ich in Anlehnung an Dahrendorf als Bündel vereinbarter und akzeptierter Erwartungen. Welche Erwartungen gibt es an mich und meine Teilnahme? Kann ich ihnen entsprechen? Die vier Grundtypen erzeugen unterschiedliche Erwartungen.

*Es gibt unterschiedliche Typen von Besprechungen. Jeder Typ hat ein bestimmtes Spiel, das gespielt wird, mit allem, was eben dazugehört an Regeln, Rollen, Abläufen, Zügen und so weiter. Alle, die mitspielen, sollten wissen, was gespielt*

*wird, und kompetent darin sein. D'accord. Wollen wir die vier Grundtypen einmal durchgehen?*

Die Regelbesprechung wird häufig »Jour fixe« genannt. Das ist einer der Begriffe, die ich am liebsten aus dem Verkehr ziehen würde. In wörtlicher Übersetzung bedeutet er »festgelegter Tag«. Und genauso wird die Regelbesprechung in der Praxis auch gelebt: Man trifft sich regelmäßig und idealerweise an einem festgelegten Termin in festgelegter Frequenz. Das war es häufig an Festlegungen. In Organisationen führen schwache Festlegungen immer wieder zu Irritationen. Regelbesprechungen brauchen ritualisierte Prozesse, wenn sie erfolgreich sein sollen. Bei einer regelmäßigen Besprechung in einem Führungsteam muss beispielsweise die Teilnahme geregelt sein. Wer ist bei welchem Thema zugelassen? Wie steht es um Stellvertretungen? Du glaubst nicht, wie oft ich es erlebt habe, dass plötzlich heikle Personalfragen auftauchten, die das Team anwesender Stellvertreter\*innen betrafen, und die Person mit Nachdruck bei vordergründiger Höflichkeit aus dem Besprechungsraum komplimentiert wurde. Wie geht es denen in dieser Situation wohl? Wieder eine Kerbe mehr im Brett des schlechten Rufs von Besprechungen.

*Bei regelmäßigen Besprechungen also absolute Klarheit über die Themen herstellen, damit die regelmäßig Teilnehmenden auch regelmäßig die richtigen Menschen sind.*

Die Klarheit darüber, welche Themen in dieser Besprechung »in der Regel« bearbeitet werden sollen, ist aus zwei weiteren Gründen unverzichtbar. Erstens: Ohne Themenklarheit kann sich niemand gut vorbereiten. Das gilt auch für die anderen Besprechungstypen. Der zweite Grund ist etwas diffiziler. Gerade in Führungsteams werden regelmäßig Themen bearbeitet, die nur einen Teil der Anwesenden, manchmal nur einzelne Personen betreffen. Der Rest ist gelangweilt bis irritiert. Für die Führungskraft mag das effizient sein: Wenn schon mal alle in einem Raum sind, dann kann man doch in einem Aufwasch alles klären. Für den Rest ist dieses Bilateralisieren vor der Gruppe wieder ein Beleg dafür, dass Besprechungen nichts

bringen. Dann doch lieber nebenbei Mails bearbeiten, wozu der Remotebetrieb geradezu einlädt.

Zusammengefasst: Wenn Zeitpunkt, Dauer, Frequenz, Teilnehmer\*innen, für alle relevante Themen, deren Vor- und Aufbereitung und die Standardagenda geklärt sind, dann wissen alle, zu welcher Besprechungs-party sie eingeladen sind.

*Das ist keine Raketenwissenschaft. Im Grunde reicht es fast schon aus, die vorhandenen Felder in so ziemlich jedem digitalen Kalendertool einfach mal sorgfältig auszufüllen. Dein nächster Besprechungstyp handelt vom Austausch von Meinungen?*

Ein Meinungsaustausch ist der Antipode der Regelbesprechung. Er wird situativ eingeplant und ist am wenigsten formalisiert. Der niedrige Formalisierungsgrad ist kritisch, weil dadurch die Bedeutung einer guten Vorbereitung chronisch unterschätzt wird. Das Thema für den Meinungsaustausch muss definiert und abgegrenzt sein, um zu bestimmen, wessen Meinung relevant und hilfreich ist. Ein Meinungsaustausch ist keine Entscheidungsfindung.

*Allein von Berufs wegen finde ich Meinungen schwierig. Meinungen sind kein wissenschaftliches oder anderweitig begründetes Wissen. Es geht um subjektive Wahrnehmungen und im Zweifel um Behauptungen, die blanker Blödsinn sein können. Die dann einfach so stehen zu lassen, fällt mir als Wissenschaftler schwer. Aber genau darin liegt vermutlich der Wert dieser Besprechungen, oder? Wie gelingt so was?*

Da gebe ich dir recht. Der Begriff »Meinung« lädt zu deinen Assoziationen ein. Meinungen können blanker Unfug sein. Vielleicht trifft es das etwas sperrige »Vergemeinschaftung unterschiedlicher Einschätzungen« besser. Es geht um die Mehransichtigkeit bei uneindeutigen Fakten, beispielsweise widersprüchliche Annahmen, wie Mitarbeitende auf eine Reorganisation reagieren oder in welcher Reihenfolge Aufgaben bearbeitet werden sollen. Unter der Rubrik »Meinungsaustausch« fasse ich diese Art von Bespre-

chung zusammen. Je umfassender die verfügbaren Informationen sind, umso schwieriger wird es, eine gemeinsame Lageeinschätzung zu erarbeiten. Aber ich werde die Benennung gründlich prüfen, denn deine Assoziationen sind einfach zu naheliegend. Zurück zu diesem Besprechungstyp: Die Teilnehmer\*innen gehen davon aus, dass ihre Einschätzungen angemessen gewürdigt werden. Für viele Menschen bedeutet Würdigung, dass sich ihre Sicht auf eine Sache durchsetzt. Nur dann fühlen sie sich angemessen wertgeschätzt. Diese Erwartung ist eine große Herausforderung. Denn ein Meinungs austausch ist kein Wettkampf, bei dem sich eine Einschätzung durchsetzt. Im Gegenteil! Unterschiede werden bewusst kultiviert. Ein facettenreiches Bild der Situation soll entstehen. Die Einigung auf eine Sicht ist nicht das Ziel. Es geht um Mehransichtigkeit. Dieser offene Prozess ist für manche Menschen nur schwer auszuhalten.

*Aushalten kann ich das gut, wenn die Ansichten begründet und belegt werden. Dann empfinde ich das auch als Bereicherung, weil ich es nachvollziehen kann. Wenn aber lediglich Behauptungen aufgestellt werden, an denen jede Kritik gleich ein Angriff auf die Meinungsfreiheit ist, dann finde ich das schwierig. Ihre Meinung äußern dürfen alle, aber niemand hat meines Erachtens das Recht darauf, dass ihnen nicht widersprochen wird. Ich vermute, dass es bei deinem nächsten Besprechungstyp deutlich diskursiver zugeht.*

Ja, das stimmt. Jetzt geht es um sorgfältige Begründungen und konkrete, nachvollziehbare Beobachtungen. Deswegen unterscheide ich das Problemlösungsgespräch vom Meinungs austausch. Ziel ist die Einigung auf eine oder mehrere Lösungen. Damit einher gehen andere Anforderungen.

Organisationen werden mit zunehmend komplexer werdenden Problemen konfrontiert, deren Lösung unterschiedliche Kompetenzen erfordern. Der vorhandene Lösungsvorrat kommt an seine Grenzen. Gleichzeitig ist die notwendige Expertise auf viele Schultern verteilt. Bei der Problemlösung muss vielfältiges, sich teilweise auch widersprechendes Know-how orchestriert und für eine konkrete Frage genutzt werden. Viele Menschen, mit denen ich zu tun habe, spüren, dass es ohne diesen »Orchesterklang« nicht funktioniert. Gleichzeitig träumen sie von dem

omnipotenten »einsamen Lösungshelden«, der stellvertretend den »Problemdrachen« besiegt. Dass man dabei fast immer in die männliche Form rutscht, ist typisch und wäre ein weiteres spannendes Thema. Für mich ist klar: Diese Held\*innen haben ausgedient. Die großen Probleme der Gegenwart können nicht im Alleingang gelöst werden.

*Ich vermute, dass das zeitdiagnostisch vor allem Ausdruck von Überforderung ist. Die Probleme sind zu groß, das Tempo zu hoch, die Verflechtungen zu dicht. Da helfen nur noch Superheld\*innen. Das ließe sich auch cineastisch belegen. Aber zurück in die Arbeitswelt: Wie gelingt es auch ohne Lichtgestalten?*

Die Vorbereitung eines Problemlösungsgesprächs ist oft mit einem veritablen Held\*innensturz verbunden, weil schon die Zusammensetzung der Teilnehmenden zeigt, dass man der Lösungskompetenz einzelner Menschen nicht traut. Hier liegt auch eine der Ursachen für den schlechten Ruf von Besprechungen: »Wir müssen wieder den Mut entwickeln, einfach mal durchzuentcheiden!« Mit dieser Grundhaltung wird jedes Problemlösungsgespräch zur Zeitverschwendung.

Immer dann, wenn ein einzelnes Gespräch nicht ausreicht, spreche ich von einem Problemlösungsprozess. Der Aufbau ist identisch. Im ersten Schritt geht es um die Zusammensetzung des Teams. Das ist in meinen Augen der wichtigste Erfolgsparameter für ein gelungenes Problemlösungsgespräch. Abgesehen von der heiklen Aufgabe, Held\*innenambitionen zu erkennen und zu neutralisieren, geht es um die schwierige Frage, wessen Kompetenz und Expertise benötigt wird. Eine vorläufige Arbeitsdefinition des Problems ist dafür erforderlich. Expertise allein reicht aber nicht. Die Eingeladenen repräsentieren Kompetenz- und Verantwortungskcluster der Organisation, und sie müssen bevollmächtigt sein, dieses Cluster angemessen zu vertreten. Sie sprechen für das Cluster und dürfen Lösungen bewerten. Andernfalls kommt es immer wieder zu zähen Abstimmungsschleifen. Der Lösungsprozess selbst ist bekannt.

*Mir nicht. Schieß los.*

Zunächst geht es um ein tieferes Problemverständnis. Hartnäckige Probleme weisen in Organisationen auf verdeckte Nutznießer\*innen hin. Was für einige dysfunktional ist, hat für andere einen elementaren Vorteil. Probleme, die von allen als solche identifiziert sind, verschwinden häufig schnell. Eine zentrale Aufgabe in dieser ersten Gesprächsphase ist es, diese Widersprüche aufzudecken und zu diskutieren. In der nächsten Phase geht es darum, die Kräfte zu verstehen, die auf das Problem einwirken. Die ersten beiden Phasen sind rekursiv verknüpft. Alle müssen es aushalten, dass immer wieder neue Aspekte auftauchen. Das ist nichts für den heldenhaften Schnellschuss. Dann müssen Lösungsalternativen entwickelt und anschließend bewertet werden. Lösungsalternativen müssen sorgfältig beschrieben werden, bevor man sie bewerten kann. Für ungeduldige Teilnehmer\*innen ist das eine Nervenprobe. Der Problemlösungsprozess wird durch einen gemeinsamen Beschluss abgeschlossen. Die Gruppe kann eine Lösung empfehlen oder mehrere gleichberechtigt nebeneinanderstellen. Entscheidend ist, dass es sich um ein gemeinsam getragenes Ergebnis handelt. Aufgabe der Gruppe ist es nicht zu entscheiden, sondern Lösungsoptionen zur Verfügung zu stellen.

*Verstehe, danke für die Erläuterungen! Schlussendlich eine Entscheidung zu finden und zu treffen, war Gegenstand deines vierten und letzten Typs von Besprechungen. Was hat es damit auf sich?*

Es ist ein Dilemma pyramidalen Organisationen, dass Entscheidungs- und Lösungskompetenzen nicht zusammenfallen. Entscheidungen sind in ihnen ein Privileg der Chef\*innenetage. Wir müssen – leider – davon ausgehen, dass dies nach wie vor der Normalzustand ist. Ich beobachte, dass Führungskräfte sich zunehmend dieses Dilemmas bewusst sind und damit konstruktiv umgehen. Eine Möglichkeit ist die Konsultation. Die Problemlösungsgruppe oder deren Vertreter\*innen bekommen die Möglichkeit, ihre Lösungsoptionen und den Entwicklungsprozess vorzustellen, Fragen zu beantworten und die Entscheider\*innen zu beraten. Als zweite Möglichkeit werden häufig sogenannte »decision papers« empfohlen. Das sind sorgfältig kommentierte Entscheidungsvorlagen mit Umsetzungsempfehlungen, Auf-

wands- und Risikoabschätzungen. Ich persönlich ziehe die Konsultation vor, weil sie Expertise und Entscheidung wieder enger zusammenführt und die Bereitschaft stimuliert, auch anspruchsvolle Entscheidungen zu delegieren.

*Da du Berater bist, verwundert mich diese Vorliebe von dir nicht. Zugleich erlaubt sie uns, hier an deinem Erfahrungsschatz teilhaben zu können. Danke dafür! Welche Herausforderungen begegnen dir in deinem Arbeitsalltag?*

In vielen Veränderungsprozessen übersteigt der Entscheidungsbedarf die Entscheidungskapazität der Führungsgremien. Es kommt zu Entscheidungstaus, die sofort auf die Stimmung der Beteiligten einwirken. Dieses Problem kann man beheben, wenn man die Frequenz der Regelbesprechungen von Führungsteams erhöht.

Das zweite Problem ist gravierender: Das Entscheidungsgremium beginnt, neue Lösungsoptionen zu gestalten. Das passiert immer dann, wenn dem Gremium Entscheidungen abverlangt werden, die für das Gesamtgremium oder für einzelne Mitglieder unbequem sind. Jetzt besteht die Gefahr, dass Lösungen ohne tieferes Problemverständnis entstehen. Das wird die Organisation demotivieren. Wenn man das Vertrauen der Mitarbeitenden verlieren will, dann empfiehlt sich dieses Vorgehen.

*Was können wir dagegen tun?*

Zeit nehmen für eine gute Vorbereitung, eine eindeutige Positionierung, eine problemgerechte Zusammensetzung der Teilnehmer\*innen und eine klare Definition des Ziels. Was soll anschließend anders sein? Diese Festlegungen stehen in der Besprechungseinladung. Bei der Vorbereitung durch die Teilnehmer\*innen scheiden sich die Geister. Ich bin Anhänger des MVI-Konzepts. Das Akronym steht für Minimal Viable Input, in Anlehnung an das MVP-Konzept aus der frühen Phase von Start-ups.

*... das Minimum Viable Product, also der erste gangbare Prototyp.*

Übertragen auf Besprechungen: Was sind meine Minimalerwartungen an einen relevanten Input durch die Teilnehmer\*innen? Diese Festschreibung scheuen sogar viele meiner Kolleg\*innen, weil sie zu der unangenehmen Situation führen kann, dass ein Teil besser vorbereitet ist als der andere. Durch solche Konflikte können unterschiedliche Verständnisse, was Vorbereitung bedeutet, geklärt werden. Nur so kann sich die Besprechungskultur in einer Organisation weiterentwickeln.

*Die Klärung scheint mir hier der entscheidende Punkt zu sein. Das heißt, die Irritation des Aufeinanderprallens muss selbst zur Sprache gebracht und verständigt werden.*

Die zweite Empfehlung ist, die Ergebnisse klar und eindeutig festzulegen. Das heißt für mich immer, die Ergebnisse zu visualisieren. Es ist völlig egal, ob das ein Flipchart, eine Pinnwand, ein öffentliches Dokument oder digitale Boards sind. Wichtig ist, dass Ergebnisse, Vereinbarungen und ihre Herleitung dokumentiert werden. Ein Ergebnis kann auch sein, dass sich die Gruppe nicht einigen kann. Dann sind die unterschiedlichen Positionen deutlich zu machen. Nur das, was dokumentiert worden ist, gilt. Alles andere sind Mythen über die Besprechung mit persönlichen Einfärbungen und dürfen in der Nachbereitung keine Relevanz bekommen.

*Also dokumentieren und nur damit weiterarbeiten. Welche Befähigungen brauchen Menschen, um deine Empfehlungen zu beherzigen?*

Klarheit und Konsequenz braucht es, um diese Empfehlungen umzusetzen, mehr nicht. Ich muss schon eine klare Vorstellung davon haben, warum ich zu einer Besprechung einlade und was ich von den Eingeladenen erwarte. Diese Erwartungen muss ich konsequent verfolgen. Leider ist das für viele Menschen schwer. Die Fähigkeit, konsequent ein Ziel zu verfolgen, setzt eine gute Vernetzung mit anderen Akteur\*innen und die Akzeptanz von deren Interessen voraus. Andernfalls wird Konsequenz schnell zu einem Egotrip. Zusätzlich braucht es für Konsequenz die Bereitschaft, Konflikte einzugehen und zu bearbeiten. Hinter all dem steht die

Haltung, dass die wirklich wichtigen Fragen in Organisationen nicht im Alleingang zu lösen sind. Es braucht diese manchmal etwas ältlich anmutende Attitüde der »Allein krieg' ich es einfach nicht hin«-Demut, die so gar nicht in die aktuelle Verhaltenslandschaft passt.

*Organisation ist Teamsport. Wie können Menschen Mitspielfähigkeiten aufbauen?*

Mit Sicherheit nicht aus den klassischen Classroom-Learning-Ansätzen. Es braucht ein komplett neues Lernen in Organisationen, eine gemeinsame Entdeckungsreise in den Dschungel der Besprechungen.

*Das wird eine schmerzhafteste Reise erfahrungsbasierten Lernens. Schmerzhafter ist nur, sie nicht zu unternehmen. Du hattest eingangs absolut recht mit deiner Vermutung. Aus unserem Bohrloch blubbert langsam das Elend modernen Arbeitens ans Tageslicht. Eine andere und nachhaltigere Arbeitswelt muss doch aber auch möglich sein. Wie hackst du dich hinein in diese Gemengelage, wie machst du eine bessere Besprechungskultur wahrscheinlicher?*

Ich sammle Feedback über schlechte Besprechungen, frage nach, lasse konkretisieren: Was sind Hypothesen, dass es schlecht gelaufen ist? Allgemeinplätze und Schuldzuweisungen zählen nicht. Ich versuche, konkrete Beschreibungen und kleine Geschichten zu bekommen. Ich frage, was die einzelnen Feedbackgebenden ändern können, was Erwartungen an andere Teilnehmer\*innen sind, und kläre Erwartungen. Den Start der Klärung moderiere ich und versuche so, eine Art Blaupause für eine veränderte Besprechungskultur zu etablieren.

Solche Feedbackschleifen können kleine Wunder bewirken, wenn sie konsequent auch im Kleinen gehandhabt werden, beispielsweise als Ritual am Ende jeder Besprechung.

*Das lässt sich alles lernen. Da sehe ich auch gerade meine Kolleg\*innen in Schulen und Hochschulen in der Verantwortung. Neben den handwerklichen Fehlern hast du noch vier weitere Problemfelder markiert – puh, ich rufe kurz zu Hause*

*an, dass sie nicht mit dem Essen auf mich warten sollen. Weiter: Als Zweites hast du den Wunsch nach Führung genannt. Was hat es damit auf sich?*

Es geht immer um Führung, wenn in Organisationen etwas nicht so läuft, wie es sollte. Wenn wir bei Veränderungen unterstützen sollen, werden wir im ersten Workshop gern mit der »Arbeitshypothese« konfrontiert, im Team laufe alles – nur die Führung funktioniert nicht. Schlechte Führung wird gern als Universalalaufrede von allen herangezogen, die nicht selbst aktiv werden wollen. Wenn es in Besprechungen nicht rundläuft, wird nahezu zwangsläufig auch nach Führung gerufen. Mir hat zwar noch niemand erklären können, was beispielsweise die Unart, andere in Besprechungen zu unterbrechen, mit Führung zu tun hat – für mich ist das eine Frage des Anstands und des Respekts. Aber genau in diesen Situationen wird die Leerstelle »Führung« angerufen. Auch wenn es nervt, wir müssen uns um dieses zweite Feld des Falschen kümmern. Denn Gruppendiskussionen, bei denen keine Führungskraft im Raum ist, sind in modernen Organisationen die Regel, nicht die Ausnahme. Aber: Man kann das lernen.

*Führung hat in Besprechungen eine interessante Mehrdeutigkeit. Es gibt die Gesprächsführung, und zwar im doppelten Sinne: einerseits als Moderation – wer hält den Rahmen? –, andererseits aber auch als das, was du mit Respekt und Anstand beschreibst: Wie reden wir miteinander? Dann gibt es aber auch noch den größeren organisationalen Kontext und wer zum Beispiel die Verantwortung trägt oder entscheiden darf. Das scheint mir der von dir genannte Ruf nach Führung zu sein, wie er dann an Führungskräfte adressiert wird.*

Selbstorganisation und -verantwortung sind die zentralen Stellhebel für eine Verbesserung der Besprechungskultur. Konsequenterweise müssen wir die Moderationskompetenz in Organisationen flächendeckend ausbauen. Den handwerklichen Teil des Moderierens – Besprechungen vorbereiten, strukturieren, nachfragen, zusammenfassen und dokumentieren – kann jeder Mensch lernen. Natürlich wird das einigen Menschen mehr liegen als anderen. Viele verwechseln Moderation auch mit Präsenz und Dominanz in der Gruppe. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass gerade

die Stillen zu guten Moderator\*innen mit hoher Akzeptanz werden. Weil die Bezeichnung »Moderation« zwischenzeitlich durch schlechte Vorbilder in Talkshows und anderswo abgegriffen ist, verwende ich häufig den Begriff »Facilitator«. »To facilitate« heißt »ermöglichen, erleichtern« und in einer nachrangigen Bedeutung »begleiten«, was zusammen gut beschreibt, worum es eigentlich geht.

*Es geht um eine ermöglichende, eine der Gruppe dienende Rolle. Gewissermaßen um die Geburtshilfe der Verständigung. Wie kommen wir zur flächendeckenden Befähigung in Organisationen? Einmal alle Mitglieder nachzuqualifizieren, scheint mir eher unrealistisch zu sein. Eher was Kontinuierliches, oder?*

Klingt angestaubt, aber ich glaube an: vormachen, nachmachen und dann selber machen lassen. Als Berater\*innen sind wir auch Vorbilder. Ich ermuntere unsere Mandant\*innen, die Rolle eines Facilitators mit unserer Anleitung selbst auszuprobieren. Nach kurzer Zeit können die das ohne Unterstützung. Und kollegiale Facilitation hat eine verdammt hohe Akzeptanz.

*Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?*

Für ein gutes Miteinander in Besprechungen sind Zuhören und Verstehen die zentralen Kompetenzen. Verstehen ist dabei nicht intellektuell, sondern sozial gemeint. Dahinter steht die Neugier auf die Überlegungen, Interessen und Sichtweisen anderer Menschen. Soziales Lernen hört nicht auf. Wir vernachlässigen nur das Lernsetting. Wir geben keine Rückmeldungen mehr, konfrontieren andere Menschen nicht mehr damit, wenn sie Anstand und Respekt vermissen lassen. Wir müssen dieses natürliche Lernsetting zurückerobern. Für mich sind Rückmeldeprozesse eine der wenigen Möglichkeiten, Verhalten zu verändern.

*Zu viele Menschen denken wohl, Lernen würde nur in der Schule stattfinden. Dabei lernen wir unentwegt. Auch Unternehmen sind Bildungseinrichtungen, auch wenn sie sich nicht durchweg der Aufklärung verpflichtet fühlen. Für eine*

*neue Besprechungskultur muss Lernen in der Arbeitswelt wieder normal werden. Nun also Butter bei die Fische: Wie versetzt du Menschen in die Lage, all das eben Angeführte dann auch tatsächlich anzuwenden?*

Durch Coaching und Unterstützung. Nehmen wir als Beispiel die Vorbereitung der rollierenden Facilitation. Zu Anfang ist die Bereitschaft häufig gering. Es kann auch sein, dass sich die üblichen Verdächtigen melden, die mit der Sehnsucht nach einer großen Held\*innenrolle. Das wäre eine ideale Gelegenheit, sie von dieser Rolle zu »entwöhnen«. In einem Vieraugengespräch planen wir die Besprechung. Die potenziellen Moderator\*innen entwickeln zunächst einen Vorschlag. Anschließend erweitern wir das Handlungs- und Interventionsrepertoire. Wir überlegen gemeinsam, was typische Reaktionen sein könnten, welche kritischen Situationen entstehen können und wie man damit am besten umgeht.

Ausbau der vorhandenen Kompetenzen ist das Prinzip »nicht blindes Kopieren«. Der Anschluss an das Vorhandene gibt Sicherheit. Am Ende gibt es ein Reflexionsgespräch. Was ist gut gelaufen? Wo gab es Störungen? Was waren Reaktionen der Teilnehmenden? An welchen Stellen waren die Moderator\*innen mit sich nicht zufrieden? Auch bei dieser Reflexion geht es darum, das Handlungsrepertoire auszubauen. Dieser Zyklus von Planung, Anwenden, Reflektieren, Erweitern und erneuter Planung kann nach meiner Erfahrung Menschen in die Lage versetzen, auch anspruchsvolle neue Aufgaben wie Facilitation wahrzunehmen und so zu einer besseren Besprechungskultur kontinuierlich beizutragen.

*Wenn Besprechungen nicht »rundlaufen«, hilft also kein Glaube an heldenhafte Erlösung in Form hierarchischer Führung, sondern Selbstorganisation, die wiederum auf Befähigungen zur Facilitation beruht, die sich ohne viel Aufhebens trainieren lassen. Haken dran. Dein drittes Problemfeld hast du vorhin als Mangel an Fokussierung angekündigt. Was hat es damit auf sich?*

Jetzt wird es kniffliger. Moderne, häufig digitale Kommunikationsformate wirken auf die Art, wie wir uns besprechen. Es entstehen neue handwerkliche Herausforderungen mit erheblichem Fehlerpotenzial. Was uns

zu schaffen macht, sind jedoch die »Kulturen der Digitalität«, wie Stalder sie getitelt hat. Aufmerksamkeitsökonomie und Reizüberflutung tun ihr Übriges.

Besprechungen attraktiv zu machen, stößt daher an Grenzen. Aber zumindest nachdenken müssen wir über Spannungsbögen, Storytelling und Meetingplots.

*Das ist ein richtig dickes Brett. Denn hier geht es um gesellschaftliche Entwicklungen. Die lassen sich nicht wie ein verschwitztes Hemd wechseln. Dass Menschen weniger in der Lage sind, sich auf den Gegenstand der Besprechung zu konzentrieren, ist nichts Besprechungsspezifisches, sondern Ausdruck unseres Zeitgeistes: Was nicht sofort gelingt, das ist nichts. Schwierige Texte werden nicht mehr gelesen, schwierige Kontroversen nicht mehr geführt. Mit Spannungsbögen, Storytelling und Meetingplots hast du drei Reaktionen benannt. Was verbirgt sich dahinter?*

Es geht darum, Menschen »bei der Stange« zu halten. Wann bleiben sie mit voller Aufmerksamkeit dabei? Da können wir uns von visuellen Performances inspirieren lassen, guten Serien beispielsweise.

Man kann nicht alle, aber doch einige Ideen auf Problemlösungsbesprechungen übertragen. Am Anfang steht der Rückblick auf das Erreichte. Das schafft Struktur und Ordnung auf Basis der Dokumentation. Die Qualität der Visualisierung ist entscheidend. Die einzelne Besprechung sollte nicht zu lange dauern. Eine Serienepisode ist auch kein abendfüllender Spielfilm. Zwei Stunden sind nach meiner Erfahrung eine gute Zeitspanne. Lang genug, um Probleme angemessen zu bearbeiten, und doch kurz genug, um die Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten.

Ähnlich wie in spannenden Serien: Der »Durchmarsch« des Guten ist uninteressant. Erst durch das Auftauchen des Bösen entsteht Spannung. Widersprüche, unterschiedliche Sichtweisen, Umsetzungsschwierigkeiten, Hürden und Hindernisse gelten dagegen in Besprechungen als lästig, überflüssig und nervend. Diese Antagonist\*innen sind aber im Gegensatz zu vielen Serienschurken gesichts- und charakterlos. Schwierigkeiten brauchen ein Gesicht.

## Gute Catchphrase!

Wir bitten Teilnehmer\*innen, die Rolle der Widrigkeiten und Widerstände zu übernehmen und aus dieser Rolle heraus zu agieren. Es wird schnell deutlich, dass hinter den Schwierigkeiten reale und ernst zu nehmende Interessen stehen. Ein Dialog zwischen der guten Idee und dem bösen Widerstand hat das Potenzial, eine Besprechung mit Spannung aufzuladen. Wenn man dann noch den Mut hat, den Gegensatz nicht aufzulösen, sondern in der nächsten Besprechung mit faktenbasierten Argumenten zu vertiefen, dann hat man schon fast einen Cliffhanger.

*Vielfalt von Standpunkten und Betroffenheiten also fördern beziehungsweise sichtbar machen – im Zweifel auch künstlich mit »Denkhüten«. Du als Berater kommst logischerweise erst ins Spiel, wenn der Bedarf erkannt und ein Auftrag erteilt wurde. Ich frage mich, was Menschen tun können, die intern den Bedarf erkennen, aber sich aus welchen Gründen auch immer außerstande sehen, Beratung ins Haus zu holen. Wie können die vorgehen, um solche Prozesse anzustoßen?*

Es gibt diesen Witz: »Berater sind wie ein Hausschwamm; wenn der mal da ist, dann bekommst du ihn nicht mehr los.« Wie alle Witze enthält er einen Funken Wahrheit. *Serpula lacrymans*, der klassische Hausschwamm, befällt die Holzstruktur und überwächst alles, was sich ihm in den Weg stellt. Das kann auch ein Modell für Veränderungsprozesse in Organisationen sein. Leise, unbemerkt, aber hochwirksam die verholzten Strukturen angehen.

Im Kern geht es um die Selbstentwicklungsfähigkeit einer Organisation. Da gibt es Top-down- und Bottom-up-Ansätze – und die Strategie der Subkulturen. Das ist die Hausschwammstrategie. Für mich ist sie zur Erreichung einer neuen Besprechungskultur, wie wir sie nun ausführlich besprochen haben, am erfolgversprechendsten. Wenn Menschen in einer Organisation die Besprechungskultur ändern wollen, dann sollten sie an den gemeinen Hausschwamm denken. Wie geht das konkret? Einige wenige, die genug haben von den klassischen Meetingritualen, schlie-

ßen sich zusammen und fangen einfach an. Sie verändern die Regeln, sie beginnen, sich anders zu besprechen, ohne den Anspruch, andere zu belehren, einfach so. Keine Veränderungskampagne, keine Deklarationen oder Verbesserungsbotschaften, eine fast selbstverständliche Entwicklung. En passant, das ist in Organisationen attraktiver als offizielle Veränderungsprogramme. Die Mitglieder dieses geheimen Besprechungs-bündnisses berichten bei wenigen Gelegenheiten positiv über ihre Erlebnisse. Das reicht, um die Gerüchteküche anzuwerfen und für Verbreitung zu sorgen. Natürlich wird diese Bewegung auch diskreditiert werden. Aber da es keine Verlautbarungen gibt, kann man sie nicht packen. Sie sind ein echter Hausschwamm. Heimlich greift er die Strukturen an.

Vielleicht bin ich zu idealistisch, aber ich glaube an die Kraft solcher Subkulturen und an die Selbstentwicklungsfähigkeit von Organisationen.

*Ein treffendes Bild. Die alte Struktur wird durch eine neue Struktur ersetzt, die sich performativ ausbreitet. Überall dort, wo belehrt wird, entstehen Kontroversen und Missverständnisse sowie das Gefühl, beherrscht zu werden. Du drehst den Spieß um. Das Alte soll sich nicht beherrscht fühlen, sondern abgehängt. Auf einmal will es von allein mitmachen. Im Grunde dreht sich dieses gesamte Buch um solche subversiven Strategien, die zunächst einmal die eigenen Spielräume ausnutzen. Dafür muss beharrlich gebohrt werden an den Brettern, auch den ganz dicken. Handelte dein viertes Problemfeld nicht auch vom Umgang mit der Zeit? Dass zu viel in zu kurzer Zeit gewollt wird? Müssen wir uns einfach nur mehr Zeit nehmen?*

Neulich las ich: »Twitter ist nicht Bert Brecht.« Das ist eine markante Beschreibung für das, was aktuell passiert. Es geht um Verknappung und Verdichtung. Auch die Zeiträume für Besprechungen werden verengt. Verständigung wird zur Kosmetik. Damit kein Missverständnis entsteht: Es geht nicht um Dailys, also ritualisierte Kurzbesprechungen. Hier passen Format und Zielsetzung wunderbar zusammen, wenn sie nicht überfrachtet werden. Und genau darum geht es, um die Übereinstimmung von Ziel und Format, das heißt Form, Zeit, Frequenz. Es kann gelingen, für diese Kohärenz Verständnis in Unternehmen zu gewinnen, aber es kommt mir so vor wie ein dauerhafter Kampf gegen einen mächtigen Trend.

*Immer mehr in der gleichen Zeit – da sind wir wieder bei Rosas sozialer Beschleunigung. Es ist ein wenig wie im Hamsterrad, in dem wir immer schneller laufen, und weil wir schneller laufen, müssen wir noch schneller laufen, um nicht zu stürzen. Was dabei völlig aus dem Blick gerät, sind die Fragen nach dem Warum und Wozu. Dann wird im Zweifel an einer dysfunktionalen Besprechung, die eigentlich nur ein Meeting ist, festgehalten, statt Form und Inhalt wieder aufeinander zu beziehen. Wie stellst du das an?*

Wenn wir Besprechungen so planen, wie wir vorhin besprochen haben, können wir auch sagen, wie viel Zeit wir benötigen. Verkürzen bedeutet entweder Oberflächendebatte oder Interessen und Expertisen nicht berücksichtigen. So lässt sich das Zeitbudget begründet durchsetzen.

*Gute Gründe überzeugen doch häufig. Vorbereitung in sachlicher, personeller und auch zeitlicher Hinsicht ist das A und O, höre ich heraus. Ebenfalls kein Hexenwerk und doch ein häufiger Fehler. Und ebenfalls leicht änderbar. Ein fünftes und letztes Problemfeld hast du noch identifiziert. Worum geht es da?*

Das fehlende Interesse an einem Austausch. Das ist das schwierigste Feld des Falschen, weil ich mir selbst nicht sicher bin, ob es nur vereinzelte Situationen sind oder bereits ein Trend. Nehmen wir als Beispiel Talkshows, diese Besprechungen in der Öffentlichkeit. Was passiert dort?

*Dafür hast du mich vorhin sensibilisiert. Die Bezeichnung ist entlarvend. Es handelt sich um eine Sprechsendung, nicht um eine Miteinander-reden-Sendung.*

Genau, man tauscht Standpunkte aus, manchmal mit bizarrer Heftigkeit. Die Fragen der Moderator\*innen sagen mehr über ihre eigenen Standpunkte aus, als dass sie Interesse an den Meinungen und Beweggründen der Befragten zeigen. Es kommt nichts in Gang; kein Zusammenlegen von Kompetenzen und Ideen, keine Weiterentwicklung, keine Neugestaltung. In Besprechungen erleben wir häufig, dass auch neue, komplexe Fragestellungen im Download-Modus bearbeitet werden. Dimensionen und Vielfalt der Fragestellungen sind noch gar nicht erfasst, dann gibt es schon

die ersten Schnellschüsse in Richtung Lösung. Das Unbekannte und die damit verbundene Unsicherheit werden nicht ausgehalten. Die Fragestellung wird so lange umdefiniert, bis sie zum vorhandenen Lösungsvorrat passt. Andere Sichtweisen werden als Störung empfunden für den vermeintlich geradlinigen Weg zur Lösung. Kein Hineinsehen oder -spüren in andere oder erweiterte Sichten. Kein Prozess des Sich-Öffnens.

Wer nicht neugierig auf andere ist, für die oder den ist jede Besprechung langweilig. Weil man sich nicht einlässt, passiert auch nichts. Was übrig bleibt, ist verlorene Zeit. Wir haben einige Überlegungen entwickelt, wie man damit umgehen kann. Fertig sind wir damit noch lange nicht.

*Dass Menschen sich in Besprechungen gern selbst reden hören, ist mir nur allzu bekannt, etwa in Form des »Es ist alles gesagt, aber noch nicht von mir«. Voran geht es damit kein Stück. Welche Ansätze habt ihr entwickelt, damit Besprechungen ihrem Gegenstand dienen?*

Mit dem Bonmot hast du ins Schwarze getroffen. Du hast den Begriff »dienen« eingeführt. Einer Problemlösung oder was auch immer zu dienen, darum geht es im Kern. Die gute Nachricht ist, dass man eine Haltung des Dienens entwickeln kann. Und die schlechte: das braucht viel Zeit.

Die Interventionsmöglichkeiten sind überschaubar. Immer wieder geht es um Feedback und um regelmäßige »Gesundheitschecks« der Gruppe. Wortunterbrechungen muss man von Beginn an unterbinden und die Stillen zum Reden ermuntern. Wenn es Monologe gibt, kann man mit Zeitlimits arbeiten. Und es gibt diese kleinen Hacks der Verzögerung des Argumentations-Ping-Pongs. So kann man beispielsweise die Regel einführen, dass vor jedem neuen Beitrag in einer Diskussion die Kernaussagen des letzten Beitrags zusammengefasst werden müssen. Man kann den Diskussionsfluss nach zwanzig Minuten stoppen und gemeinsam eine Erkenntnisbilanz ziehen. Wenn sich die Gruppe mit großer sprachlicher Fulminanz im Kreis dreht, wird das schnell deutlich, und man kann gemeinsam gegensteuern. Allerdings: Diejenigen, die gerne schnell schießen, nach der Held\*innenrolle suchen und die Besprechungsbühne brauchen, hassen diese kleinen Entschleunigungshacks.

Neulich hat ein Teilnehmer, den ich permanent entschleunigen musste, bei unseren Auftraggebern meine Ablösung als Berater gefordert, weil ich den Geschwindigkeiten des modernen Arbeitslebens nicht gewachsen sei. Ich habe das als Kompliment aufgefasst. Die übrigen Teilnehmenden sagten, sie seien auf diese Weise deutlich schneller vorangekommen als sonst. Es gibt halt hohe Geschwindigkeiten ohne Raumgewinn.

*Noch ein schöner Hack für psychische Hygiene: Der Schnellschlepper ist verantwortlich für das, was er sagt. Du bist verantwortlich für das, was du hörst. Ich denke auch, das war ein Kompliment. Verständigung untereinander setzt Verständnis füreinander voraus – und das braucht neben gutem Willen eben auch seine Zeit. Ganz herzlichen Dank, lieber Hans Jürgen, dass wir uns die Zeit genommen haben, diesen Erfahrungsschatz von dir zu bergen! Ich werde mir dieses Gespräch vermutlich ausdrucken und in den Besprechungsraum kleben.*

Danke für die Einladung zu diesem Dialog. Das war eine großartige Erfahrung, ein Dialog mit Gedankenpausen, mit Zeit zum Nachdenken und Verstehen. Das ist genau das, was ich so attraktiv finde: ein verstehendes Sichbesprechen. Aber: Dein Plan, unser Gespräch aufzuhängen, den müssen wir bitte noch einmal besprechen – denke an den *Serpula lacrymans*!

# Öffentlichkeitsarbeit hacken

Über starkes Kapern und schwache Kurswechsel

*Lilly Gothe und Leonie Tasse*

*Moin, Lilly,*

*als Kommunikationsdesignerin und Campaignerin versuchst du, die Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch in der Öffentlichkeitsarbeit?*

Hey Leonie,

in meiner bisherigen Arbeit im Umfeld von Hochschulen und Öffentlichkeitsarbeit versuche ich immer, auf die gesellschaftliche Verantwortung unserer Institutionen hinzuwirken. Zurzeit arbeite ich an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main und begleite deren sozialökologische Transformation kommunikativ. Die Kommunikation der öffentlichen Hand geht meiner Erfahrung nach oftmals neben den ständigen Werbetreibenden von Konzernen unter. Gleichzeitig arbeiten viele PR- und Kommunikationsabteilungen noch in einem klassischen Sinne, bespielen allein eigene Formate wie beispielsweise Print- oder Webmagazine, legen ihren Fokus auf Pressemitteilungen und bewegen sich kaum außerhalb ihres »Dunstkreises«. Ich frage mich oft: Wer sieht und liest das überhaupt? Und wenn man sich dann die Inhalte der jeweiligen Magazine oder Botschaften ansieht, gehen diese oftmals an der Lebensrealität vorbei. Wichtige Querschnittsthemen wie soziale Gerechtigkeit oder die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft fehlen oftmals, und der Fokus liegt mehr auf der Selbstdarstellung als attraktive Organisationen.

*Bevor wir richtig einsteigen, lass uns doch einen zentralen Begriff klären: Was verstehst du unter Öffentlichkeitsarbeit? Was ist ihre Funktion? Und unterscheidest du sie von PR?*

Ich verwende die Begriffe »Öffentlichkeitsarbeit« und »PR«, also Public Relations, synonym. Ich verstehe darunter die Kommunikation einer Organisation mit der Öffentlichkeit. Dabei unterscheidet sie verschiedene Zielgruppen und spricht diese mit spezifischen Botschaften an. Im Zusammenspiel mit verschiedenen Medien können Organisationen ihre Aktivitäten sichtbar machen und bekommen so eine Stimme im Diskurs. Kommunikation eröffnet ein Fenster zu einer erweiterten Wirklichkeit – so wissen wir, wie sich verschiedene Akteure positionieren und Sachverhalte einordnen. Aber die Öffentlichkeitsarbeit hat auch eine gesellschaftliche Relevanz. Niklas Luhmann bringt es in seinem 1986 erschienenen Werk »Ökologische Kommunikation« auf den Punkt: »Es mögen Fische sterben oder Menschen, das Baden in Seen oder Flüssen mag Krankheiten erzeugen, es mag kein Öl mehr aus den Pumpen kommen, und die Durchschnittstemperaturen mögen sinken oder steigen: Solange darüber nicht kommuniziert wird, hat dies keine gesellschaftlichen Auswirkungen.« In der öffentlichen Hand dient die Öffentlichkeitsarbeit auch dazu, Rechenschaft abzulegen, was mit dem Geld der Bürger\*innen geschieht.

*Stimmt! Ich würde sagen, Transparenz und Rechenschaft spielen bei der Öffentlichkeitsarbeit verschiedener Akteure eine Rolle – von Unternehmen über Parteien und Verwaltungen bis hin zu Hochschulen. Wie stellst du dir – besonders, aber nicht unbedingt ausschließlich – im Bereich Hochschule eine »gute« Öffentlichkeitsarbeit vor?*

»Gute« Öffentlichkeitsarbeit erreicht die Menschen dort, wo sie sind. Wenn man also eine spezifische Zielgruppe, wie zum Beispiel als Hochschule die eigenen Studierenden, erreichen möchte, macht man das am besten auf dem Campus oder über die sozialen Medien. Dass viele Studierende das – oftmals recht fade – hochschuleigene Magazin lesen, würde ich eher bezweifeln. Dann spielen die Themen, aber auch die Art und Weise, wie diese erzählt werden, eine wichtige Rolle. Klimakrise, Rassismus, Intersektionalität oder andere zeitgemäße Themen könnten viel direkter aufgegriffen und besprochen werden. Wenn das allerdings im klassischen Modus der Pressemitteilung geschieht, verlieren wir die emotionale Komponente

dieser drängenden Debatten. Mittels Geschichten von Personen, die in diese eingebunden sind, schaffen wir Zugang. Hier spielt auch Partizipation eine Rolle – wer spricht überhaupt? Ist es ein Monolog, oder kommen die Betroffenen auch zu Wort? Zu guter Letzt möchte ich noch für mehr Kreativität in der Öffentlichkeitsarbeit plädieren. Mehr Mut zu ausgefallenen Formaten, Veranstaltungen und neuen Räumen des Austauschs.

*Ich glaube, Mut ist ein wunderbares Stichwort an dieser Stelle. Denn »Mut zur Veränderung« war der Name der Kampagne, die du 2019 gemeinsam mit einigen Kommiliton\*innen an der Hochschule Mainz gestartet hast und die auf dem Campus viel Aufsehen erregt hat. Euer Ziel war es, Aufmerksamkeit auf das Thema Nachhaltigkeit und den möglichen Beitrag von Hochschulen im Kampf gegen die Klimakrise zu lenken. Ihr habt große Themen angesprochen, wie Konsum und Energiesparen, soziale Gerechtigkeit und sauberes Trinkwasser, aber auch hochschulspezifischere Themen, wie unnötige Ausdrucke der Lehrmaterialien und die Sammlung studentischer Arbeiten in einer Open-Source-Bibliothek. Ihr habt Mitmachaktionen organisiert und Kekse verteilt – aber ihr habt auch provoziert. Ihr habt nämlich die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule für einen Moment gekapert. Euer Hochschulpräsident wurde dabei wohl eher unfreiwillig zum Gesicht eurer Auftaktaktion. In diesem Kapern sehe ich den zentralen Hack, den ihr im Bereich Öffentlichkeitsarbeit angewendet habt. Erzähl mir doch mal, was ihr da angestellt habt.*

2019 war ein turbulentes Jahr, in dem die Klimakrise vor allem durch Fridays for Future mehr in den Fokus der Öffentlichkeit getreten ist. Immer wieder gingen Zigtausende für mehr Klimaschutz auf die Straße und für eine Politik, die dieser Aufgabe gerecht wird. Gleichzeitig gelangte diese neue Dynamik nur stellenweise in die Universitäten und übersetzte sich kaum in Tatkraft – und unsere Hochschule äußerte sich gar nicht zu dem Thema.

*Angesichts der Bedeutung der Klimakrise ist diese Untätigkeit kaum zu begreifen. Gerade Hochschulen sollten in der Lage sein, die Krise zu erkennen, und ihre Ressourcen darauf ausrichten, Handlungsspielräume zu identifizieren und*

*Lösungsstrategien mitzuentwickeln. Allerdings ist die Hochschule Mainz mit ihrer Zurückhaltung tatsächlich kein Einzelfall. Ich habe mit Emil Unkrig in diesem Buch ein Gespräch zu der Frage geführt, wie und auf welchen Ebenen sich Hochschulen am Kampf gegen die Klimakrise beteiligen können und wo es da bisher hakt. Eine Frage, die auch euch umgetrieben hat.*

Genau. Und Emil und ich kennen uns tatsächlich aus dem *netzwerk n*, einem studentischen Verein, der sich dieser Frage und ihrer Beantwortung ebenfalls widmet. Angetrieben von dieser Diskrepanz, wollten drei Kommiliton\*innen und ich in Mainz also darauf aufmerksam machen, dass wir an den Orten, an denen wir die meiste Zeit verbringen, etwas ändern können. Wir ließen uns von den Aktionen der Netzkunst und Aktivismusgruppe The Yes Men inspirieren, die 2004 als vermeintliche Repräsentanten eines Chemiekonzerns dessen Verantwortung für einen Chemieunfall verkündeten, während dieser die Umstände zwanzig Jahre lang ignoriert hatte. Wir stellten uns also die Frage: Was für eine Reaktion auf die Klimakrise würden wir uns von unserer Hochschule wünschen? Es entstanden Plakate mit dem Gesicht des damaligen Hochschulpräsidenten Gerhard Muth mit einer Weihnachtsmütze sowie dem Schriftzug »Ho Ho Hochschulveränderung«. Auf Flyern mit einem fiktiven Grußwort desselben kündeten wir unter dem Namen »Muth zur Veränderung« Aktionen im Format eines Adventskalenders an, die unseren Standort in ein Beispiel für eine nachhaltige Hochschule verwandeln sollten. Beide Printprodukte verteilten wir breit an unserem Hochschulstandort. Die Reaktion auf diesen Coup folgte prompt.

*Oh, das glaube ich. Wie haben Herr Muth und die Hochschule denn reagiert? Denn ihr habt mit eurer Aktion eine Situation geschaffen, in der sich die Hochschule positionieren und für die bisherige Nachhaltigkeitspolitik beziehungsweise deren Mängel rechtfertigen musste.*

Zunächst verschwanden unsere Plakate und Flyer. Auf der Hochschulwebseite erschien eine Meldung, dass »Fake News« im Umlauf seien, mit einem Foto unserer Flyer. Aber der Präsident stand in der Bringschuld und kam dieser auch nach. In einem Statement ließ er verkünden, dass er zwar das

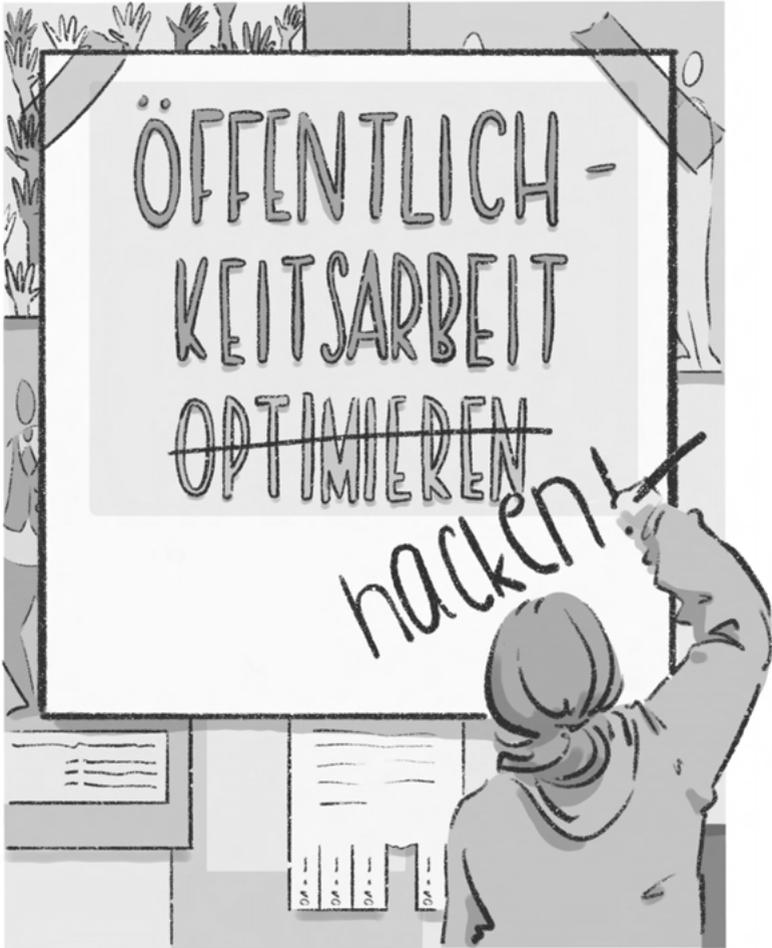
Engagement für Klimaschutz und Nachhaltigkeit unterstütze, gleichzeitig distanzieren er sich aber von einer »Instrumentalisierung globaler Krisen«, die den »einzigsten Zweck einer Diffamierung« seiner Person hätten.

*Oh, là, là. Das sind harte Worte. Richtige Schlagworte. Aber würdest du sagen, dass da auch ein bisschen was dran ist und ihr vielleicht sogar eine Grenze überschritten habt? Immerhin habt ihr ihn durch die Verwendung seines Namens und Gesichts persönlich in die Verantwortung gezogen, anstatt beispielsweise an die Geschäftsführung der Hochschule insgesamt zu appellieren.*

Die Grenzüberschreitung war definitiv vorhanden und auch so beabsichtigt. Als Präsident stand Herr Muth stellvertretend für die Hochschule, und genau diese wollten wir kritisieren. Er hätte seine Präsidentschaft nutzen können, um Nachhaltigkeit als Reaktion auf den massiven Druck der Jugendbewegungen auf die Agenda zu setzen – hatte das allerdings nicht getan. Den Vorwurf der Diffamierung fanden wir an der Stelle natürlich absolut absurd, da wir nicht die Krisen, sondern höchstens die Rolle des Präsidenten instrumentalisierten, um Aufmerksamkeit zu generieren. Aber ich sehe nicht, dass die Krise selbst instrumentalisiert worden wäre.

*Das erscheint mir nachvollziehbar. Und ich denke, man kann eure Aktion durchaus als Satire verstehen. Damit dürfte sie rechtlich durch die Kunstfreiheit geschützt sein. Natürlich ist es unangenehm, auf gravierende Versäumnisse aufmerksam gemacht zu werden, aber euer Weg war ja beinahe charmant. Auf den Zug hätte er auch aufspringen können. Einfach sagen: Ja, mit Muth kommt die Nachhaltigkeit an die Uni! Euren Hack sehe ich darin, die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule für einen kleinen Moment zu kapern und dann auch im weiteren Verlauf der Kampagne, als klar war, dass es sich um eine Studi-Aktion handelte, zu zeigen, wie sie hätte sein können – wie die Uni die wirklich wichtigen Themen hätte angehen und kommunizieren können. Ein Hack durch Vorgriff sozusagen. Hacken durch gutes Vorbild und mit Humor. Und gleichzeitig ein Hack insofern, als dass ihr eine Reaktion und Positionierung beinahe erzwungen habt.*

Ja, das könnte man so sagen!



*Aber hatte es noch weiterreichendere Konsequenzen für euch? Beziehungsweise ist an der Hochschule dadurch etwas ins Rollen gekommen, wenn du jetzt, gute drei Jahre später, auf die Aktion und die Hochschule zurückblickst?*

Es folgten einige Krisengespräche mit Professorinnen, und uns wurde eine Klage angedroht, aber im Großen und Ganzen geschah nichts weiter. Das ist der Trick an der Aktion: Würden wir als Studierende angeklagt oder gar der Hochschule verwiesen, wäre das ein gefundenes Fressen für die Presse. Quasi »David gegen Goliath« – die engagierten Studierenden gegen den beleidigten Präsidenten. Nach den aufregenden und anstrengenden Tagen im Dezember mit zahlreichen weiteren Aktionen erreichte uns aber auch unfassbar viel Zuspruch. Viele Mitarbeitende feierten unseren Mut, die Kreativität und unseren Humor: »Endlich macht mal jemand was!« Auch die Professorinnen, die uns im ersten Moment recht harsch zurechtgewiesen hatten, lobten unsere Initiative und wollten sogar, dass wir sie bei einem Designpreis einreichen. Ich habe daraus gelernt, dass man viel Kraft für die Reaktionen und Kritik braucht und dass man den Gegenwind aushalten muss, wenn die eigentliche Mission wichtiger ist.

*Respekt für eure dicke Haut! Der Gedanke mit David gegen Goliath gefällt mir sehr gut. Damals hätte es vermutlich tatsächlich schlecht ausgesehen, ausdrücklich gegen eine solche Form des Klimaaktivismus mit derart harten Mitteln vorzugehen wie einer Anklage und einem Verweis. Ich habe den Eindruck, in Bezug auf viele Protestformen sähe das heute anders aus. Aber hat sich seitdem etwas verändert an der Hochschule Mainz?*

Das Thema Nachhaltigkeit wurde danach vermehrt in der Öffentlichkeitsarbeit der Uni aufgegriffen, und ich durfte einen Text im Hochschulmagazin schreiben. Soweit ich weiß, ist der AStA nun wieder vermehrt aktiv und nimmt sich des Themas an. Aber auf der Leitungsebene ist leider nicht mehr geschehen.

*Oje. Wirklich gar nichts? Auch nicht diskursiv?*

Dass man Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Aufgabe nicht mehr ignorieren kann, ist vermutlich schon angekommen.

*Würdest du dann sagen, dass euer Hack gescheitert ist?*

Meiner Einschätzung nach hat die Aktion viele Menschen berührt und einen Diskurs angestoßen. Leider kam im nächsten Semester eine neue Herausforderung auf die Hochschulen zu: die Coronapandemie. Es hätte kontinuierlichen Druck von einer Gruppe motivierter Menschen gebraucht, die Nachhaltigkeit immer wieder auf die Agenda zu setzen. Es war ein guter Aufschlag, aber das Spiel muss man auch weiterführen. Nur in der öffentlichen Kommunikation darauf zu reagieren, ist tatsächlich ein schwaches Ergebnis für unsere Aktion.

*Schade, aber einleuchtend. Und es ist eine gängige Strategie, Kritik scheinbar anzunehmen, sie tatsächlich aber zu schlucken, um sich einfach besser zu verkaufen. Auch eine Form der Öffentlichkeitsarbeit, oder?*

Diese Taktik ist für Aktivist\*innen vermutlich eine der unangenehmsten. Gerade wenn es verbale Zustimmung gibt und die dazugehörige Handlung gleichzeitig ausbleibt, fühlt man sich betrogen. Auf der anderen Seite stehen allerdings die PR-Abteilungen, die auch nur versuchen, ihren Job zu erledigen, und meistens den Auftrag »von oben« erhalten. An dieser Stelle würde ich für einen Dialog plädieren – und für Ehrlichkeit. Manchmal ist es das Stärkste zuzugeben, dass etwas versäumt wurde.

*Absolut. Organisationen – und gerade Hochschulen – verlieren bestimmt kein Ansehen, wenn sie sich als lernend darstellen. Transformation ist nun mal ein experimenteller Prozess, in dem Fehler oder Rückschritte kaum vermeidbar sind, da wir die perfekte Lösung meistens noch gar nicht kennen. Das auch öffentlich anzuerkennen, könnte die Organisationsmitglieder zum kreativen Gestalten anstiften und sogar auf andere Organisationen abfärben.*

*Ich würde aber gern noch einmal zurückspringen, um den Kern eures Hacks besser zu verstehen: Die Verstimmung, um nicht zu sagen: Empörung und auch*

*die Beurteilung, die euch nach dieser, wie ich finde, wunderbaren, pragmatischen und konstruktiven, obgleich natürlich auch provokanten Aktion entgegenschlugen, zeigen, dass ihr an Grenzen gestoßen seid und diese überschritten habt. Grenzen der Diplomatie, Grenzen der Bequemlichkeit, des Komforts, der Normalität. Im Grunde habt ihr, wie für Hacker\*innen typisch, Regeln überschritten. Und dennoch, sagst du selbst, war die Wirkung begrenzt. Als jemand, die sich seitdem intensiv mit subversiven und kreativen Formaten der Öffentlichkeitsarbeit und der Hochschultransformation auseinandergesetzt hat, was sagst du: Wie weit kann man mit solchen Aktionen gehen, um eine Reaktion und Veränderung zu provozieren, ohne jedoch dem Ziel der Kampagne zu schaden?*

Um mit subversiven Aktionen Erfolg zu haben, muss man bestimmte Grenzen überschreiten, andere sollte man lieber einhalten. Ein Beispiel für sehr extreme Aktionen sind die des Zentrums für politische Schönheit. Hier werden meinem Empfinden nach die Grenzen bewusst so weit überschritten, um dem Anliegen dahinter gerecht zu werden. Da kann es schon dazu kommen, dass sich Menschen von der Intensität abgeschreckt fühlen und innerhalb der angestoßenen Debatte eher die Mittel der Aktion im Vordergrund stehen als das dahinterstehende Motiv.

*Das ist bei euch ein Stück weit auch passiert. Und in diesem Zusammenhang kommt immer wieder das Argument, eine weniger provokante Protestform würde die Menschen nicht so abschrecken, sondern eher abholen. Ich würde sagen, da haben uns Fridays for Future sowohl die Potenziale als auch die Grenzen aufgezeigt. Man bringt Millionen von Menschen auf die Straße und wird zu hochrangigen politischen Veranstaltungen eingeladen, erzielt sogar ein eigentlich bahnbrechendes Urteil des Bundesverfassungsgerichts – und am Ende tut sich wieder wenig, der Klimaschutz wird »akuten« Krisen hintangestellt und sei ja eh zu teuer. Würdest du sagen, dieser Umstand lässt sich auch auf den Hochschulkontext beziehen?*

Man muss sich auch die Frage stellen, wann Debatten allein zu einer Veränderung innerhalb der Gesellschaft und ihrer Strukturen geführt haben. In der Geschichte gibt es zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass es manch-

mal unangenehm werden muss, damit sich die Menschen in den Machtpositionen wirklich bewegen. So konnte die AIDS Coalition to Unleash Power, kurz Act Up, in den späten 1980ern durch öffentlichkeitswirksame Aktionen eine reale Veränderung in der Aidspolitik, vor allem in den USA, bewirken. Oder denken wir an Greenpeace. Da kommen viele starke Bilder in den Kopf, die auf Missstände in der Umweltpolitik aufmerksam machen.

*Das stimmt. Und ich nehme an, eure provokante Aktion war nicht der erste Moment, in dem Nachhaltigkeit zum Thema an eurer Hochschule wurde. Welche Versuche, das Thema auf der Agenda zu platzieren, wurden vorher bereits unternommen? Und würdest du sagen, es gab noch andere mögliche Regelüberschreitungen oder Hacks innerhalb der Organisation Hochschule im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit?*

Es gab vor einigen Jahren mal ein AStA-Umweltreferat, das zum Zeitpunkt unserer Aktion allerdings nicht mehr aktiv war. Auch an anderen Universitäten gab und gibt es studentische Gruppen, die sich über die hochschulpolitischen Gremien oder mittels offener Briefe für das Thema starkmachen. In meiner Bachelorarbeit habe ich mich nach unserer Kampagne noch mal intensiver mit dem Stand der Nachhaltigkeit an unserer Hochschule befasst. Beim genaueren Hinsehen gab es viele Potenziale, um gemeinsam mit den Studierenden in der Gesellschaft zu Veränderung beizutragen. Das meiste Engagement kam allerdings von einzelnen Professor\*innen und Mitarbeiter\*innen sowie von den Studierenden. Eine kohärente Strategie auf Leitungsebene fehlte komplett. Dabei hatte sich die Hochschule in ihrem Leitbild dazu bekannt, »gesellschaftliche Verantwortung zu reflektieren«. Im Angesicht der multiplen Krisen muss ich ehrlich sagen: Reflexion allein reicht nicht. Deshalb wollten wir mit unserer Kampagne diese Verantwortung – und die Verantwortlichen – ins Rampenlicht stellen.

Im besten Fall entsteht bei so einer Grenzüberschreitung Sympathie innerhalb der Öffentlichkeit für einen gewissen Mut und die Provokation. Es spielt auch eine große Rolle, wer hinter der Aktion steht. Bei »Muth zur Veränderung« standen wir als Studierende weit unten in der Hierar-

chie, und wir haben »nach oben getreten«, so konnten sich viele Mitarbeitende und Kommiliton\*innen mit uns identifizieren. Zudem spielt für mich Humor eine große Rolle: Die Weihnachtsmütze auf dem Kopf des Präsidenten, die absurden Wortspiele und der Einsatz von Ironie trugen dazu bei, dass wir Sympathie wecken konnten.

*Ja, sehr nachvollziehbar. Gleichzeitig kann ich mir vorstellen, dass es frustrierend ist, sich zurückhalten zu müssen, um das richtige Maß an »auf die Füße treten« zu finden. Hast du seitdem noch mal ähnlich provokante Aktionskommunikationsformen angewendet?*

Im offiziellen Kontext und als Angestellte muss ich mich etwas zügeln, auch wenn ich das gerne anders hätte. In einem Arbeitsverhältnis riskiert man mit unabgesprochenen oder provozierenden Aktionen seine Anstellung oder die Beziehung zu den Vorgesetzten. Das war zur Zeit der Kampagne einfacher, da ich dort als Studentin eine andere Rolle eingenommen habe. Da konnten wir ruhig mutiger vorgehen, mussten aber die Konsequenzen ebenfalls abwägen.

Allerdings konnte ich für den studentischen Verein *netzwerk n*, in dem ich zwei Jahre als Vorstand aktiv war, ein Poster entwickeln, das eine subtilere Schlagkraft hat. Das Motiv ist eine Hochschule, die umgebaut wird zu einem Ort der Transformation. Wir sehen viele unterschiedliche Menschen, die gemeinsam Veränderungen anstoßen und ihre Umgebung nachhaltig verändern. Diese Vision hängt nun als Plakat in Hochschulen in ganz Deutschland. Und auch in Büros im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Damit haben wir unsere Idee visuell an vielen Orten sichtbar gemacht und die gemeinsame Identität gestärkt. Jetzt denken die Mitarbeitenden im BMBF hoffentlich jedes Mal, wenn sie auf das Plakat schauen, an die unglaublich kreativen und starken Studierenden, die selbst Veränderungen an ihren Hochschulen anstoßen.

*Es wirkt, als müsse man sich entscheiden, ob man viele Menschen bequem und eher oberflächlich erreichen will oder wenige, unter Umständen mit Schockelementen, dafür aber tiefer.*

Im besten Fall kann man eine Mischung aus beidem machen. Die Schockelemente sind am wirkungsvollsten, wenn dahinter ein seriöser Absender mit realen Beweggründen und bestenfalls mit klaren inhaltlichen Forderungen steckt. Jemand, mit dem man sich identifizieren kann und der nicht nur aus Spaß zu solchen Mitteln greift. Es hilft auch, wenn ein Zusammenhang zwischen der Aktion und der Forderung besteht oder die Aktion eben als sympathisch oder witzig betrachtet werden kann. Letztendlich ist es auch schwer zu sagen, wie viele Menschen man mit den Standardmitteln der Öffentlichkeitsarbeit wirklich erreicht. Nur weil eine gewisse Anzahl an Personen beispielsweise einen Instagram-Post gesehen hat, weiß man nicht, wie viele Menschen dadurch bewegt wurden zu handeln.

*Du hast zu Beginn unseres Gesprächs gesagt, gute Öffentlichkeitsarbeit müsse die wirklich wichtigen Themen behandeln und Menschen da abholen, wo sie sind. Seit deinem Studium setzt du dich mittels verschiedener kreativer, informativer und provokanter Aktionen für mehr Nachhaltigkeit an Hochschulen ein. Du hast damit Menschen erreicht, bist auf viel Zustimmung gestoßen, und das Thema rückte für eine gewisse Zeit in den Fokus der Debatte. Eine argumentative Gegenposition gab es eigentlich nicht, denn man kann sich schwerlich gegen Nachhaltigkeit aussprechen. Aber dennoch ist an der Hochschule erst mal praktisch nicht viel passiert. Vielleicht muss man sagen, die Firewall der Hochschul-PR hat standgehalten. Jedenfalls hat es nicht funktioniert, sie über den kurzen Moment des öffentlichen Aufsehens hinaus für den Anstoß eines tiefgreifenden, inneren Transformationsprozesses der Hochschule zu instrumentalisieren. Mir scheint, eure Idee und, um es in der Sprache dieses Buches zu sagen, euer Hack, die Öffentlichkeitsarbeit der Hochschule zu kapern und für einen Moment zu zeigen, wie sie sein sollte, war durchaus fruchtbar. »Communication is key«, sagt man so schön. Aber sie ist, wie du selbst sagst, nicht alles.*

*Wo siehst du daher die Grenzen der Öffentlichkeitsarbeit? Viele der Akteur\*innen, die du erwähnt hast, eigentlich alle, die es gut gemacht haben, kamen nicht aus einem Firmen- oder Behördenkontext, sondern aus dem Aktivismus. Und auch ihr habt nicht die PR der Hochschule an sich genutzt oder verändert, sondern sie als Studis von außen angegriffen. Wo siehst du da die Grenze zum Aktivismus?*

An meiner Hochschule konnte ich den Druck nach meiner Bachelorarbeit nicht weiter aufrechterhalten. Da werden mehr Menschen benötigt, die dauerhaft laut werden und Veränderungen einfordern. Aus der Erfahrung an anderen Hochschulen in den vergangenen Jahren kann ich sagen: Die öffentliche Verwaltung ist schwer zu verändern. Aber es bewegt sich etwas. Es sind langsame Fortschritte, die zäh erkämpft werden müssen. Chancen für einen Dialog und damit für Veränderung im Denken bestehen in Gremien und Partizipationsformaten oder eben in kreativen Aktionen.

Es erfordert besonderen Mut, innerhalb eines Arbeitsverhältnisses laut zu werden und sich für etwas einzusetzen, aber auch hier sehe ich Möglichkeiten. Wir müssen nicht immer Dienst nach Vorschrift machen. Wir haben auch die Möglichkeit zu widersprechen. Dabei muss man seine Privilegien im Blick haben und abwägen, inwiefern man es sich leisten kann, beispielsweise finanzielle Sicherheit aufs Spiel zu setzen. Letztendlich sind die Absender von Öffentlichkeitsarbeitshacks Aktivist\*innen. Wer aber kann Aktivist\*in sein? Es kann sich jede Person dazu entscheiden, sich für einen Zweck einzusetzen – egal, ob als Mitarbeiter\*innen oder als Studierende.

*Mit diesem motivierenden Appell möchte ich das Gespräch gern beschließen. Oder gibt es etwas, das du noch loswerden möchtest?*

Ich wünsche mir, dass viele Menschen dieses Buch lesen und Anregungen für das eigene Handeln mitnehmen. Egal, in welchem Bereich jemand arbeitet, man kann immer etwas bewegen und sich dabei auch kreativ ausleben. Dabei finde ich es wichtig, sich einen gewissen Humor zu erhalten und an das dahinterstehende Ziel zu denken.

*Vielen Dank, liebe Lilly. Und viel Spaß, Durchhaltevermögen und Erfolg weiterhin – mit subversiven und subtilen, charmanten und provokanten Aktionen! Und für alle Leser\*innen: Man findet eine Dokumentation der Kampagne »Muth zur Veränderung« auf Instagram, unter hsm.kalender. Ich wünsche gute Inspiration!*



# Vergütung hacken

Unternehmerisch wertgeschätzt statt Lohn verdient

*Silal El-Saleh und Levi Hepp*

*Liebe Silal,*

*als Mitunternehmerin von your.company versuchst du, Vergütung zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch mit den gängigen Vergütungsmodellen in Unternehmen?*

Hi Levi,

es gibt auch gute Gründe dafür, dass sich die gängigen Vergütungsmodelle so und nicht anders entwickelt haben – falsch ist daher relativ. Unterschiedliche Arbeit vergleichbar zu machen, ist komplex – insbesondere die Arbeit in kreativen, vielfältigen Bereichen. In der Regel wird die Vergütung in Anstellung vor Arbeitsbeginn und pauschal pro Zeiteinheit festgelegt, also per Stundensatz oder Monatsgehalt. Die Höhe hängt von Arbeitszeit, Ausbildungsniveau und Verantwortungsebene ab, differenzierter noch in selbstständiger Tätigkeit. Häufig spielt persönliches Verhandlungsgeschick eine große Rolle.

An diesem System haben wir einiges zu bemängeln: Dass die »Wertigkeit« – gemessen an Verantwortung, Qualität, benötigten Vorkenntnissen – schwanken kann, wird nicht berücksichtigt. Die Komplexität und Diversität von verschiedenen Arbeitspaketen oder Projektphasen werden somit häufig nicht realistisch in Betracht gezogen. Entweder man ist angestellt und ist meist wenig bis gar nicht mit dem Ergebnis verbunden, oder man ist selbstständig und ganz allein im Risiko für das Ergebnis. Wird der Arbeitsvertrag gekündigt oder sind Selbstständige krank, fließt kein Geld mehr. Die Arbeit sorgt nicht für ein nachhaltiges Einkommen und erzeugt oft finanziellen Druck.

Zudem führen undurchsichtige Gehälter und Gehaltsverhandlungen zu einer Unternehmenspolitik, die den Fokus von der eigentlichen Arbeit,

dem Purpose, abzieht. Das zehrt an den Kräften – sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeiter\*innen. Fixe Gehälter können eine mentale Entkopplung vom Unternehmenserfolg bewirken. Unternehmerisches Denken wird nicht gefördert, Bequemlichkeit steigt, und der Anreiz, einfach nur Arbeitszeit abzusetzen, gewinnt an Selbstverständlichkeit.

*Gerade dann, wenn man schon ein fixes Gehalt bezieht, das im Laufe der Karriere eigentlich nur noch steigen kann, spricht man immer weniger über Geld oder gar dessen faire Verteilung. Viele Menschen sind gehemmt, oder es wird sogar verboten, über Gehälter und Vermögen offen zu sprechen. Wie geht ihr damit um? Wie schafft ihr es, frei über Geld zu reden?*

your.company ist ein Unternehmensverbund und ein Netzwerk aus vielen Menschen mit unternehmerischem Bewusstsein. Sie müssen sich zu irgendeinem Zeitpunkt ihres Lebens mit persönlichen Finanzen, Risiko, profitablen Investment und Effizienz oder Verschwendung auseinandersetzen. Sie haben bereits einen Bezug zu Geld und Wertigkeit von Leistung.

Trotzdem haben wir nie gelernt, offen und ungeniert darüber zu sprechen. So wissen wir oft nicht, ob unser Gefühl und unsere Einstellung überhaupt »gerechtfertigt« sind. Wer ist die Referenz? Wer steckt den Rahmen? Wer legt fest, was notwendig und was Luxus ist? Selbst hier in Deutschland sind die Unterschiede zur Einstellung von Geld und Reichtum enorm groß.

Die Mitunternehmer\*innen, die zu your.company kommen, sind sich einig: Wir wollen menschlicher wirtschaften, uns so viel ausbezahlen, wie wir wirklich brauchen, und unsere Leistung realistisch mit den erwirtschafteten Erträgen in Bezug setzen. Die Freiwilligkeit ist gekoppelt an gerechte Behandlung – und damit echte Beteiligung. Offene, unvoreingenommene und freie Kommunikation über Geld, Anforderungen an die Verteilung und Verständnis über sämtliche Prozesse sind systemimmanent – Raum dafür bieten regelmäßige Teammeetings, in denen die Teilhabe am Ertrag definiert wird: Wir nennen sie Wertschätzungsrunden. Unsere Zurückhaltung gegenüber Geldgesprächen sitzt tief, ist manchmal sogar unbewusst. Das bedeutet, dass über einen langen Entwicklungs-

zeitraum immer wieder Fragen auftauchen und regelmäßig besprochen werden müssen. Fragen, die nicht nur ein Team betreffen, werden in die Community getragen, und es wird kokreativ an Lösungen gearbeitet. Zum Beispiel, mit welchem Bewusstsein und anhand welcher Faktoren bewertet man eine geniale Produktidee?

*Das klingt so, als würdet ihr mit dem Vergütungskonzept der »Wertschätzungsrunden« bei your.company einen ganz neuen Weg gehen. Kannst du das näher erläutern?*

Die Wertschätzungsrunden sind unserer Meinung nach eine fairere, menschlichere Alternative zu der Top-down-Entscheidung über die Verteilung von Budget. Sie beschreibt im Gegensatz zur Lohnzahlung die gemeinsame Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und den jeweiligen Beitrag der einzelnen Mitunternehmer\*innen dazu. In regelmäßigen Wertschätzungsrunden machen wir die geleistete Arbeit transparent, diskutieren und bewerten sie. Alle werden entsprechend der investierten Arbeit am Unternehmen beteiligt. Mit dem sogenannten Fair-Share-System koppeln wir diesen Gruppenprozess an die Buchhaltung und die real erwirtschafteten Erträge eines Produktes. Ein Algorithmus ermittelt aus den Verkaufszahlen den zu verteilenden Kuchen der Unternehmung. Nur die realen Erträge können auch verteilt werden. Damit vermeiden wir Spekulation und Misswirtschaft.

Mit der Zeit entwickeln sich so effizientes, wirtschaftliches Denken und eine Transparenz der vielschichtigen Arbeiten, die ein Produkt erfolgreich am Markt machen.

*Ihr macht die erbrachten Leistungen beziehungsweise Investitionen also erstens sichtbar, und zweitens verständigt ihr euch darüber. Das ist eine gute Ausgangsbasis für Anerkennung, die sich dann auch finanziell ausdrückt. Wie läuft der Prozess einer Wertschätzungsrunde konkret ab?*

Quartalsweise trifft sich das ganze Team – oder zumindest alle, die in dieser Zeit Arbeit oder Kapital investiert haben. Alle abgeschlossenen

Arbeitspakete werden einander vorgestellt. Über die your.company Wertschätzungs-App geben alle eine Schätzung in Euro ab anhand der Frage »Wie viel ist mir diese Arbeit im Kontext des Unternehmenserfolgs und des individuellen Beitrags wert?«. Anfangs ist diese Schätzung meist durch zahlreiche Faktoren verzerrt und kann weit auseinanderliegen. Sie bezieht sich nicht nur auf Arbeitszeit, Ausbildungsniveau und Verantwortungsebene, sondern auch auf Beliebtheit, Notwendigkeit und was auch immer das Team für relevant hält.

Im nächsten Schritt diskutieren die höchste und niedrigste Schätzung ihre Werte vor dem Team. Sie tauschen Argumente aus, alle hören zu und versuchen einander zu verstehen. Hier kristallisiert sich die unterschiedliche Konditionierung zu Geld generell heraus. Wird hier gut aufeinander eingegangen, laufen die weiteren Runden oft schneller und konfliktfreier ab. Anschließend wird erneut geschätzt, bis eine Einigung entsteht. Die dabei entstehende, gemeinsame Wertebasis dient als Grundlage für zukünftige Wertschätzungsrunden. Die Darlegung aller geleisteten Arbeitspakete schafft Transparenz und gegenseitiges Verständnis für das Spektrum aller notwendigen Aufgaben für den Produkterfolg. Sind alle Arbeitspakete im Einverständnis aller bewertet, wird die Wertschätzungsrunde mit einem Gesellschafterbeschluss rechtlich bindend abgeschlossen und die Anteile aufgeteilt. So entstehen unternehmerische Verantwortung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

*Das klingt so, als hättet ihr mit den »Wertschätzungsrunden« eine unternehmerische Praxis ins Leben gerufen, die Vergütung transparent und partizipativ gestaltet. Ja, sogar basisdemokratisch! Und auch aus weiteren Perspektiven ist euer Hack sehr spannend. Es lassen sich auch theoretische Fragen bearbeiten. Große Teile der Wirtschaftswissenschaften gehen beispielsweise davon aus, dass der Wert von Gütern, Dienstleistungen, Arbeit, kurz: der Dinge subjektiv ist. Andere meinen, dass es objektive Maßstäbe gibt oder geben kann. Mit eurem Hack macht ihr transparent, was an anderer Stelle oft schwer zu erkennen ist: Der Wert einer Ware resultiert weder aus subjektivem Empfinden noch aus objektiver Messung. Die Dinge haben keinen Wert an sich. Sie müssen in Wert gesetzt werden. Es geht also um Zuschreibungen und Deutungen. Diese Inwertsetzung wird*

*sozial ausgehandelt. Häufig geht es da schmutzig zu. Die Privilegierten setzen ihre Deutung durch, indem sie ihre Privilegien nutzen und diese damit erhalten. Mit euren Wertschätzungsrunden macht ihr nicht nur die Aushandlung selbst explizit, sondern verständigt euch auf Augenhöhe über den Wert der geleisteten Arbeit. Das alles ist nicht nur symbolisch, sondern führt zu einer anderen Art der Vergütung. Super spannend und inspirierend für eine Demokratisierung der Arbeitswelt!*

Richtig, was hier passiert, ist eine Bewusstwerdung: Wir bringen Wertschöpfung in Sprache. Auf einer persönlichen Ebene. Wir haben ein Regelsystem geschaffen, welches immer wieder die Fragen aufwirft: »Was ist meine Zeit und Energie wert?« und »Wofür möchte ich sie einsetzen?« Die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit und das persönliche Wachstum, das mit Wertschätzungsrunden verbunden ist, sind enorm.

*Strengt das nicht auch ziemlich an?*

Auf jeden Fall, ja. Persönliches Wachstum ist meistens anstrengend, aber es lohnt sich. Hier ist es ähnlich. Besonders zu Beginn, weil wir es nicht gewohnt sind. Die Verbindung von geleisteter Arbeit, Verteilung von Eigentum und Transparenz darüber bedeutet in unserer Gesellschaft, dass wir alte Muster und Glaubenssätze ablegen müssen und mehr in Kooperation vertrauen lernen. Wertschätzungsrunden werden somit zum Werkzeug und Training der wirtschaftlichen und sozialen Transformation auf vielen Ebenen und führen Menschen auf Augenhöhe zusammen.

*Da sprichst du Großes an. Euer Vergütungshack arbeitet gegen gesellschaftliche Konventionen an. Da muss der Atem besonders lang sein. Auf der anderen Seite hast du schon die vielfältigen Potenziale hervorgehoben, wenn Wertschätzung und Vergütung dichter beisammenliegen. So arbeiten doch aber auch alle in dem Wissen, dass der Wert der eigenen Arbeit jedes Quartal neu verhandelt wird. Das könnte auch problematisch werden, oder? Besteht der Druck zu hoher und andauernder Produktivität? Habt ihr das Hamsterrad bloß raffinierter gemacht?*

Gute Frage. Die ständige Neuevaluation der Arbeit und Einbringung von Leistung zum Unternehmenserfolg werden schon durch den marktwirtschaftlichen Druck geprägt. Wir betrachten unseren Ansatz als Lösung für Mitunternehmer\*innen, also eine Form zwischen Anstellung und Selbstständigkeit – geteilte Unternehmer\*innenschaft.

your.company bietet Unternehmer\*innen, die sonst allein das Risiko und viele Gründungsaufgaben übernehmen müssten, eine Infrastruktur und ein Netzwerk von Gleichgesinnten. your.company sichert unter anderem die faire Verteilung der Kuchenstücke unter all den Beteiligten ab. Wie produktiv beziehungsweise umsatzstark die Produktpartnerschaft werden will, entscheidet das Team für sich selbst.

Dass der enorme, andauernde Leistungsdruck, gekoppelt mit der Ausrichtung unserer Unternehmungen auf Profit, schlichtweg ungesund ist, ist ein gesellschaftliches Problem, das wir nicht mit einem Unternehmen lösen können. Wir wollen mit Fair Share eine nachhaltige, echte Teilhabe am Unternehmen sichern und die Flexibilität schaffen, sich dann einzubringen, wenn es möglich ist. Und dabei transparent und fair wertgeschätzt zu werden. Damit gehen wir zumindest einen Schritt in die richtige Richtung.

*Die einzige Möglichkeit, unbeschadet aus dem Hamsterrad des »höher, schneller, weiter« zu gelangen, liegt darin, sich bewusst zu machen, dass man in einem drinsteckt. Euer Ansatz leuchtet mir also unmittelbar ein. Eure Mischform zwischen Anstellung und Selbstständigkeit scheint mir wichtig zu sein, um euren Vergütungshack einordnen zu können. Wie genau ist die Organisation your.company aufgebaut, dass das so funktionieren kann?*

your.company ist im Verantwortungseigentum gegründet, zukünftig also eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. Das bedeutet, dass Gewinne nicht privatnützig ausgeschüttet, sondern entweder reinvestiert oder für gemeinwohlorientierte Zwecke verwendet werden.

Alle Mitunternehmer\*innen können sich also darauf verlassen, dass wir dem Unternehmenszweck treu bleiben: Wir sind die Mutter und Strukturgeberin vieler kleiner Tochterunternehmen, die Produkte entwi-

ckeln. Produktentwickler\*innen und kompetente Teams werden befähigt, die Produkte, die sie in der Welt sehen wollen, ohne große bürokratische Hürden zu entwickeln und zu vermarkten. Ein cleveres Rechtskonstrukt und eine mit allen geteilte Unternehmensinfrastruktur reduzieren das Risiko und den Kapitalbedarf besonders in der Anfangszeit. Unter dem Strich nehmen wir vielen Gründer\*innen die Angst vor der Überforderung und dem alleinigen Risiko.

Der kooperative Charakter durch Wissens- und Erfahrungsaustausch lässt die Konkurrenzwirtschaft bröckeln. Die Spielregeln und gegenseitige Wertschätzung schaffen klare Verhältnisse und Spielraum für Entwicklung. Sie befähigen uns dazu, wirtschaftliche Kontexte auf ein einziges Produkt herunterzubrechen und somit wirklich nachvollziehen zu können.

*Bei your.company kann man also niederschwellig und risikoarm gründen? Wie funktioniert das?*

Richtig. your.company erleichtert den Weg in das Unternehmertum. Das Angebot formt sich aus den drei Säulen »Company Sharing«, »Fair Share« und »Community Knowledge«.

»Company Sharing« bedeutet, dass sich alle Teams eine dezentrale Unternehmensinfrastruktur teilen und kokreativ weiterentwickeln. Diese Infrastruktur ist für die Entwicklung eines physischen Produktes vor-konfiguriert: der Buchhaltungskreislauf, die Kooperationsumgebung und Warenwirtschaft sowie die Ermittlung der zu verteilenden Erträge.

»Fair Share« ist die echte Teilhabe an den real erwirtschafteten Erträgen eines Produktes. Ein Algorithmus, gekoppelt an den Buchhaltungskreislauf, ermittelt aus den Verkaufszahlen den zu verteilenden Kuchen einer Unternehmung. Dieser wird über Wertschätzungsrunden regelmäßig verteilt und rechtlich bindend über einen Gesellschafterbeschluss abgelegt.

»Community Knowledge« ist die gemeinschaftliche Wissens- und Erfahrungsdatenbank des dezentralen Netzwerkunternehmens, die übersichtliche und ständige Verfügbarkeit von Experten, Informationen und Tools.

*Mit your.company schafft ihr einen gemeinsamen Rahmen für viele Produkt- und Gründungsideen. your.company schafft also eine gemeinschaftliche Infrastruktur für die Entwicklung von Produktideen. Menschen aus dem Netzwerk können sich freiwillig und mit den entsprechenden Fähigkeiten einbringen. Die Arbeitspakete werden dokumentiert und Gegenstand der Wertschätzungsrunden. Verstanden.*

Genau, und weil wir das alle gemeinsam tun, nennen wir uns »Mitunternehmer\*innen«. Die Mitunternehmer\*innen werden mit einer starken Community und weniger Bürokratie und Unsicherheiten dazu befähigt, ihre Ideen zu verwirklichen. Zum Beispiel wagt sich ein Team derzeit an eine Cradle-to-cradle-Espressomaschine – ein aufwendiges und gewagtes Vorhaben. Die Welt braucht solch mutige Vorreiter\*innen der Kreislaufwirtschaft und Prosuming-Denke. Der Konkurrenz- und Finanzdruck unter exitorientierten Start-ups würde das Projekt jedoch im Keim ersticken.

### *Direkt Gründung mitgehackt!*

Mit your.company spart sich das Team von Anfang an viel Zeit und Kosten. Sie eröffnen mit der your.company-Infrastruktur, den Verträgen und Spielregeln eine sogenannte Produktpartnerschaft.

Diese ist besonders durch ihren Rechtsrahmen clever aufgestellt: your.company eröffnet eine PP-GbR, in welcher die faire Verteilung der Erträge nach dem Fair-Share-Prinzip vorgegeben ist. Wächst die Unternehmung heran, wird eine your.company-Tochter gegründet als UG oder GmbH. Eine atypisch stille Beteiligung zwischen der GbR und GmbH ermöglicht die Mitsprache und die echte Teilhabe über Fair Share aller aktiven Mitunternehmer\*innen als Gesellschafter\*innen der GbR. Vertreten wird die Unternehmung durch mindestens zwei Geschäftsführende. Dieser Entwicklungsprozess von der Idee bis hin zum professionellen Unternehmen mit Buchhaltungskreislauf ist mitunter das wichtigste Angebot der your.company-Infrastruktur und nimmt den Unternehmer\*innen die größte Hürde, ihre Ideen zu verwirklichen.

Die klaren, allgemeingültigen Spielregeln schaffen somit Spielraum für persönliche Entwicklung. Die Teams können sich dezentral oder in

lokalen Hubs, Co-Working- und Werkräumen zusammenfinden, je nach Bedarf. Die Freiheit besteht, sich, wann und von wo man möchte, mit einzubringen. All das macht your.company zum Unternehmen der Zukunft – wie der Name sagt: euer Unternehmen.

*Ihr betreibt also eine Form von Co-Working. Nur dass es bei euch um viel mehr als den Space, also das Büro, geht. Es geht um die Arbeit selbst. Gemeinsam, solidarisch und trotzdem innovativ und leistungsorientiert. Ein schönes Beispiel, dass die Maxime »Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen!« von Marx keine Absage an Fortschritt und Entwicklung bedeutet. Mein Eindruck ist, dass euer Vergütungshack damit die real existierenden Widersprüche ernst nimmt. Statt sie zu verleugnen oder zu behaupten, sie ließen sich aus der Welt bringen, macht ihr sie im Spannungsfeld aus algorithmisierter Objektivierung und dialogischer Verständigung sichtbar.*

Ich finde es unglaublich spannend, wie wir damit Wirtschaft an sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten und umsetzen. Wir bewegen uns in diesem Spannungsfeld von Kategorisierung und Individualität und machen uns dies immer wieder bewusst. Unser Hack der Wertschätzungsrunden schafft echte Teilhabe an den Produkterträgen statt erfolgsunabhängige Lohnzahlungen. Wir entscheiden uns bewusst für unkonventionelle Herangehensweisen: statt kurzfristiger Gewinnmaximierung für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg im Interesse aller Beteiligten. Statt undurchsichtiger Hierarchie für verantwortliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe und in Transparenz. Statt rein fachlicher Verbindung stärken wir das soziale Miteinander. Statt rein zweckorientierter Zusammenarbeit sind Augenhöhe und Vertrauen gefragt. Statt der alleinigen Fremdeinschätzung verbessern wir unsere Selbsteinschätzung. Statt Risiko und Entscheidungsfreiheit gegeneinander auszuspielen, gehen wir gemeinsam und fair in die Verantwortung.

*Das klingt so leicht und reibungslos. Erinnerst du dich an eine Situation, in der die Einigung über den Wert eines geleisteten Arbeitspakets nur schwer möglich war?*

Ja, klar! Besonders zu Beginn einer Unternehmung und mit Mitunternehmer\*innen verschiedener Hintergründe können extreme Unterschiede in der Bewertung von Leistung aufkommen. Aber genau darum geht es – diese Unterschiede miteinander zu besprechen. Das finde ich spannend, deshalb begleite und moderiere ich im Namen von your.company die Wertschätzungsrounds der neuen Teams.

*Wie gehst du vor, wenn eine Einigung schwerfällt?*

Ich stelle noch einmal in den Raum, dass alle freiwillig da sind und alle das Ziel teilen, ihr Produkt erfolgreich zu vermarkten. Die Personen mit der geringsten und der höchsten Bewertung dürfen dann ihre Argumente dem Team vorbringen. Hier wird streng moderiert und jegliche Diskussion unterbunden, sodass alle im persönlichen Evaluationsprozess bleiben. Wenn nach drei Runden noch immer Uneinigkeit über den Wert des geleisteten Arbeitspakets besteht, habe ich drei Optionen:

Ich kann erstens eine Gesprächsrunde eröffnen. Wir diskutieren dann Fragen wie »Auf welcher Basis wird Wert definiert und wieso? Beziehe ich nur die Zeit ein und rechne einen Selbständigenstundensatz hoch? Wieso lege ich Wert darauf?« Diese Gespräche erweitern den Horizont im Team und führen zu einer vielschichtigen Wahrnehmung vom Wert einer Leistung. Weil es auf die zukünftige Zusammenarbeit Einfluss hat, muss dieses gemeinsame Verständnis unbedingt im Team besprochen werden.

Meine zweite Option besteht in einer Einordnung der Verhältnismäßigkeit. Wir besprechen den Umfang eines Pakets und ob es sich rechnet, dass wir als Team so viel Zeit investieren, um auf einen Konsens zu kommen. Meist sind es die kleinsten Aufgaben, die am meisten Diskussion mit sich bringen. Ob das Paket mit 50 Euro mehr oder weniger bewertet wird, ist häufig zu vernachlässigen, wenn die Wertschätzungsrunde wirtschaftlich betrachtet wird. Dann einigen wir uns meist einfach auf den Mittelwert.

Schlussendlich kann es auch sein, dass sich das Paket einfach nicht gut einschätzen lässt. Dann brechen wir es in kleinere Pakete herunter. Oder wir lassen es zunächst liegen und bewerten die restlichen Pakete. Der Kontext verschafft oft den nötigen Überblick, um die Leistungen einzusortieren.

*Begriffsverständnisse klären, Verhältnismäßigkeit prüfen, Überblick verschaffen. Am Ende geht es immer wieder darum, miteinander zu reden, sich wechselseitig zu verstehen und auch verstehen zu wollen. Konflikte sind da vorprogrammiert.*

Konflikte tauchen auf jeden Fall auf. Insbesondere zwischen rational denkenden und emotionalen Menschen, die unterschiedliche Beobachtungen in der Erarbeitung von Wertpaketen haben, unterschiedlich sensibel die Anstrengung und emotionale Involviertheit von Mitunternehmer\*innen wahrnehmen. Diese Konflikte wollen gut geführt ausgehandelt werden. Für uns ist das ein Ziel des menschlichen Wirtschaftens, diese Perspektiven zusammenzuführen.

*Würde sich das herumsprechen, wäre das wunderbar. Denkst du, dass euer Ansatz auch übertragbar ist auf andere Unternehmen, die keine gemeinsame Infrastruktur haben? Worauf sollten die besonders achten?*

Ja, sicherlich lässt sich das Konzept der Wertschätzungsstunden auch auf andere Organisationen anwenden. Ich teste es gerade bei der Organisation eines Festivals. Die rechtlich gesicherte Aufteilung der Anteile ist natürlich nicht so leicht übertragbar. Aber Budgets für Teams beziehungsweise Abteilungen lassen sich über dieses Format aufteilen – mit allen an Board und geteilter Verantwortung. Für mich ist der wichtigste Punkt das gemeinsame, glaubhafte Kommittent für das Projekt beziehungsweise Unternehmensziel. Bloß keine Ego-Show. Erst dann kann offene, ehrliche Kommunikation zu fairer Verteilung und echter Begegnung führen.

*Ich muss gestehen, dass ich zu Beginn unserer Konversation eurem Hack der Wertschätzungsstunden ambivalent gegenüberstand: Die emanzipatorischen Potenziale sind nicht von der Hand zu weisen. Die Wertschätzungsstunden schaffen einen Rahmen, in dem sich konsensual und demokratisch über den Wert geleisteter Arbeit verständigt und die daran geknüpfte faire Entlohnung ausgehandelt wird. Gleichzeitig wird in diesem Modell eine in Teilen problematische Leistungsorientierung fortgeführt. Dies ist natürlich, wie du zu Recht betont hast, ein gesamtgesellschaftliches Problem. Zudem, das hast du auch betont, handelt*

*es sich hier um ein Modell für Menschen, die unter anderen Umständen Selbstständige wären. Dass die Prinzipien und Prozesse, die ihr bei your.company entwickelt habt, nicht nur für eure Mitunternehmer\*innen passt, sondern auch von anderen übernommen und genutzt werden können, finde ich vielversprechend. In einer menschlicheren und demokratischeren Wirtschaft kommt man nicht drum herum, über Verteilung, Eigentum und Lohn zu sprechen. Auf Fragen wie »Was ist meine geleistete Arbeit wert?«, »Wem steht wie viel zu?« gibt es keine objektiven oder allgemeingültigen Antworten. Über diese muss man sich immer wieder verständigen. Dass und wie das geht, zeigt ihr. In der Hinsicht seid ihr ein Pionierunternehmen, das auch für andere neue Wege aufzeigt. Ich bedanke mich vielmals für das sehr spannende Gespräch und die vielen Einblicke.*

Lieber Levi und liebe Leser\*innen,  
ich freue mich sehr, dass ich euch unseren Hack der Wertschätzung näherbringen durfte. Mein Team, die zahlreichen Unterstützer\*innen und Mitunternehmer\*innen von your.company sind überzeugt und wagen sich schon seit einiger Zeit, über Wertschätzung zu vergüten. Das sind so scheinbar kleine Teams – aber doch so wichtige Schritte für die Transformation unserer Wirtschaft. Und für jede persönliche Entwicklung. Ich wünsche mir, dass das Konzept der Wertschätzung bald großflächig Anerkennung und Anwendung findet, und bin gespannt, was wir in ein paar Jahren darüber lesen werden.

# Gründen hacken

Mit kooperativer Gegenkultur und Diversität  
nachhaltigen Impact ermöglichen

*Corinna Krome und Sebastian Möller*

*Liebe Corinna,*

*als Geschäftsführerin von Utopia Lüneburg, einem Gründungszentrum für soziale und nachhaltige Unternehmen, versuchst du, das Gründen zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch in der Gründungsszene?*

Lieber Sebastian,

in der Gründungszone läuft nicht alles falsch. Es gibt viele Aspekte, die gut gelingen: Es gibt einige Fördermöglichkeiten für Start-ups, Inkubations- und Akzelerator-Programme und viele Veranstaltungen. Doch wir glauben, dass einige Aspekte noch verbessert werden können. Zum einen können institutionelle Akteur\*innen noch besser vernetzt werden. IHKs, Wirtschaftsförderungen, Universitäten oder Beratungsprogramme: Alle haben wundervolle Angebote, und in Lüneburg gibt es u. a. auch das Gründungsnetzwerk, das die Akteure zusammenbringt. Aber ein physischer Ort wie das *Utopia*, wo Menschen niedrigschwellig hinkommen können und dann erfahren, was wo überhaupt läuft und wo sie welche Information bekommen, hat bisher gefehlt. Wir sind ein Gründungszentrum für nachhaltige und soziale Unternehmen, haben viele Veranstaltungen, Netzwerkabende und bieten bei uns auch Verweisberatung an. Die genannten Akteur\*innen werden bei uns perspektivisch auch Sprechstunden anbieten, sodass alle Informationen gebündelt unter einem Dach sind.

Zum anderen denken wir, dass Gründen noch zugänglicher für alle sein sollte. Daher gehören besonders Menschen mit internationalen Biografien, die in Deutschland gründen wollen, oder Menschen mit nichtakademischem Hintergrund zu unserer Zielgruppe. Wir möchten, dass alle Menschen gründen können, sich empowered und wertgeschätzt fühlen

und sich trauen loszulegen. Darüber hinaus fokussieren wir Social Entrepreneurship, denn wir möchten zeigen: Wirtschaft geht auch sozial und nachhaltig. In dem Bereich streben wir auf jeden Fall in Lüneburg an, ein kreativer und innovativer Ort zu sein, der Menschen zusammenbringt und zur Gründung motiviert und gleichzeitig keine Blase ist, sondern vielmehr auch traditionelle Unternehmen abholt und inspiriert, in Richtung Nachhaltigkeit oder soziale Wirtschaft zu denken.

*Das ist sehr interessant. Ich höre hier vor allem drei Bereiche heraus: erstens die Vernetzung und bessere Sichtbarkeit verschiedener Fördermöglichkeiten, zweitens die Senkung der Zugangshürden und drittens die Orientierung von Gründungen an Nachhaltigkeit und Gemeinwohl. Trifft das dein Verständnis, oder fehlt noch was?*

Das trifft es ganz gut. Im Bereich Vernetzung meine ich vor allem auch die Vernetzung von institutionellen Akteur\*innen im Beratungsbereich und von Start-ups mit etablierten Unternehmen. Also Austauschformate auf allen Ebenen und eine Art Landkarte, die Gründenden einen schnellen Überblick über die Szene gibt. Zu den Zugangshürden zählt auch die Finanzierung. Dabei meine ich nicht nur die Sichtbarkeit von Fördermöglichkeiten, sondern auch den Zugang zu Kapital, Investor\*innen und Business Angels. Auch daran knüpfen wir an.

*Okay, dann lass uns doch in die drei Themenfelder Vernetzung, Diversität und Nachhaltigkeit etwas tiefer einsteigen. Das Thema der Vernetzung und Sichtbarkeit ist vielleicht dasjenige von den dreien, das am leichtesten beziehungsweise am schnellsten zu lösen wäre. Oder?*

Es ist die leichteste Baustelle. Auf der anderen Seite ist es manchmal schwieriger, als man denkt. Natürlich kann man sich einfach treffen und miteinander sprechen – und das ist schon ein super Anfang. Aber dann Netzwerke zu verstetigen, regelmäßige Angebote zu schaffen, die aufeinander aufbauend und über Institutionen hinaus fachlich abgegrenzt sind, das ist schon eine größere Aufgabe. Dafür muss man erst mal herausfin-

den, wer eigentlich was genau macht und mit welchem Ziel. Wir haben da mittlerweile einen guten Überblick, sind aber auch immer wieder überrascht, dass viele Akteur\*innen nichts voneinander wissen. Nach dieser ersten Sichtung treffen wir uns jetzt regelmäßig, um diese Gründungslandkarte zu etablieren und dann eben auch Angebote zu stricken, die der Expertise der Kooperationspartner\*innen entsprechen: IHK oder Wirtschaftsförderung, Gründungsberatung mit ihren jeweiligen Schwerpunkten, die Universität mit ihren Schwerpunkten und so weiter ...

*Die Idee einer Gründungslandkarte gefällt mir sehr, und sie passt auch zu deinem Anspruch, nicht nur in der eigenen Blase zu agieren, sondern Brücken zu schlagen. Die eigene Bubble wird ja gerade zur Bubble, weil man hier keine Landkarte und keinen Kompass braucht. Die Orientierung ist schon Konsens. Für den Brückenschlag und die Navigation in weniger vertrauten Gefilden ist hingegen eine Landkarte hilfreich. Das gilt auch über das Gründen hinaus. Gibt es Hürden beim Brückenschlag, und wenn ja, wie geht ihr damit um?*

Es haben auch schon, bevor *Utopia* existierte, viele Netzwerktreffen stattgefunden. Die Akteur\*innen waren und sind in Lüneburg schon gut im Austausch. Aber es ist immer gut, frischen Wind mitzubringen und auch neue Impulse im Impact-Bereich zu setzen. Über unsere Netzwerkangebote freuen sich alle, auch die Etablierten, denn wir entwickeln mit ihnen gemeinsam die Angebote weiter und nehmen uns die Zeit für Vernetzung und Community-Building. Da alle Lust haben, sich auszutauschen, und auch die Notwendigkeit da ist, fehlt nur manchmal die Zeit. Wir freuen uns, dass wir diese Lücke mit dem *Utopia* schließen können. Hürden gibt es natürlich: Zum Beispiel müssen wir uns mit allen gut abzusprechen und nichts doppelt machen, sondern Synergien finden und auf Strukturen aufbauen. Uns ist bewusst, dass wir das Rad keinesfalls neu erfinden müssen, sondern die Expertise und Netzwerke, die es schon gibt, nutzen und gegebenenfalls neu bündeln oder mit neuem Elan zusammenführen – eigentlich ist meistens schon alles da, was man für eine gute Gründungslandschaft braucht. Nur muss es für alle sichtbar, transparent und auch niedrigschwellig zugänglich werden.

*Die Gründung des Utopia ist, wenn ich es richtig verstehe, selbst eine Reaktion auf deine Wahrnehmung der mangelnden Vernetzung. Kannst du noch mal erzählen, wie ihr eigentlich auf die Idee gekommen seid, was ihr anders machen wolltet und was ihr potenziellen Gründer\*innen im Utopia konkret anbietet?*

Die Idee kam eigentlich schon 2016, gemeinsam mit meinem Vater, mit dem ich mich schon seit klein auf darüber austausche, wie man die Welt ein Stückchen besser machen kann. Ich hatte das *mosaique – Haus der Kulturen* in Lüneburg gegründet und dort viel mit unterschiedlichen Menschen zu tun. Dort war und ist das Ziel ebenfalls, Menschen aus ihrer Blase zu holen – und zwar dadurch, dass Personen aus aller Welt, jedes Alters und jedes sozialen Hintergrunds gemeinsam wohnen, bei Veranstaltungen oder in der offenen Begegnungsstätte zusammenkommen. Mittlerweile haben wir zwei in Vollzeit fest angestellte Mitarbeiter\*innen, sechs Minijobber\*innen, über 300 Ehrenamtliche und pro Jahr über 200 Angebote und Events. Dort habe ich gelernt, wie viel Potenzial in einer gemeinsamen Sache stecken kann. Das wollte ich auf die Unternehmenswelt übertragen: das Gefühl, dass man in Gemeinschaft Berge versetzen kann. Dass man weniger durch Konkurrenz, sondern mehr durch Kooperation zum Ziel kommt. Dass alle Menschen super Ideen haben, wenn man ihnen was zutraut, sie gegebenenfalls ermutigt oder den Bürokratie-dschungel erklärt und viele Dinge mehr.

Als *Utopia* fokussieren wir uns daher auch darauf, Zugänge für alle zu schaffen und alle Menschen zur Gründung zu befähigen und zu ermutigen. Das setzen wir durch unterschiedliche Angebote um und machen dabei einiges anders als vergleichbare Gründungszentren. Ganz banal, aber sehr wichtig finde ich: Unser Haus und auch unser Auftreten ist ausgesprochen niedrigschwellig. Ich glaube, dass oft die Hemmschwelle schon hoch ist, wenn man von »Gründung« spricht – das herunterzubrechen und verständlich zu machen, ist unser Ziel. Wir wollen ermutigen und begeistern. Gerade bei Neugründer\*innen finden wir es wichtig, erst mal zuzuhören und die Ideen nicht direkt abzucanceln. Wichtig ist uns auch, eine möglichst einfache Sprache zu benutzen. Ich ver falle leider selbst oft in die »Start-up-Sprache«, aber noch vor ein paar Jahren musste

ich über all die Anglizismen und Begriffe sehr lachen. Es ist wahrscheinlich hilfreich, die Blase und sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, dafür aber den Impact und was dahintersteht.

*Ein toller Universalhack! Zunächst das Kopfkino der Menschen abschalten und in der Sache klären, was ihnen auf dem Herzen liegt. Das gefällt mir sehr gut, ist aber bestimmt auch nicht immer ganz einfach, oder? Welche Art von Veranstaltungen bietet ihr dafür regelmäßig an?*

Ja, das ist nicht immer einfach. Sich immer wieder auf die Menschen einzulassen, offen zu bleiben und zuzuhören, auch wenn die Ideen zunächst abwegig erscheinen oder man sie schon oft gehört hat – dafür braucht es Beharrlichkeit und guten Willen. Gleichzeitig Grenzen zu setzen und auch ehrlich mit den Personen zu sein – das kann schon herausfordernd sein. Aber dafür haben wir ein gutes Team und viele Angebote, die das auffangen. Zum Beispiel bieten wir jede Woche ein Netzwerkfrühstück für alle Menschen an, auch für neue Interessierte. Ebenfalls wöchentlich machen wir eine niedrigschwellige Beratung für Gründer\*innen. Alle sechs Monate richten wir gemeinsam mit der Organisation *Start up Migrants* ein Wochenende für internationale Gründer\*innen im *Utopia* aus. Durch den engen Kontakt zum *mosaique* kommen auch geflüchtete Menschen zu uns, was uns sehr freut. Diese Gruppe wird bisher kaum von Gründungsangeboten angesprochen beziehungsweise erreicht. Wir machen Events wie »Schnippeldiscos«, in denen Hierarchien abgebaut werden und Unternehmer\*innen mit Start-ups oder Business Angels mit Gründer\*innen zusammen Zwiebeln schneiden.

*Oh wow, das klingt wirklich unkonventionell. Was kommt dabei rum außer vielen Tränen? Oder war das metaphorisch gemeint?*

Zum Glück gab es bisher weder tatsächliche noch metaphorische Tränen. Dabei kommt rum, dass die Menschen sich anders begegnen. Denn erstens kommt man direkt auf einer anderen Ebene ins Gespräch und wird persönlicher, tauscht sich über Essen oder Kochen aus und baut damit

direkt Hierarchien oder gefühlte Unstimmigkeiten ab. Wir möchten daraus auch ein regelmäßiges Event machen, weil wir festgestellt haben, dass es für alle Teilnehmenden inspirierend ist und die Hemmschwelle minimiert wird, mit Berater\*innen, Business Angels oder anderen Personen zu reden, die man sonst wohl nur in offiziellen Kontexten treffen würde.

*Ich glaube, eure bewusste Niedrigschwelligkeit, die gute Vernetzung mit migrantischen Communities und die Gestaltung unkonventioneller Veranstaltungsformate sind schon mal drei zentrale Hacks, die ich aus deinen Schilderungen heraushöre. Sehr spannend! Mit deinen vielen Beispielen aus eurem Alltag sind wir auch schon mitten im zweiten Thema, nämlich der Frage, wer in Deutschland eigentlich Unternehmungen gründet und wer nicht. Deiner Einschätzung nach ist das ungleich verteilt, stimmt's? Woran liegt das?*

Ja, nur etwa 20 Prozent der Start-ups werden von Frauen gegründet, bei Existenzgründungen sind es knapp 40 Prozent laut dem Deutschen Startup Monitor. Bei Social Businesses sind es interessanterweise über 50 Prozent. Aber auf der Investorensseite muss man eigentlich fast nicht gendern, so wenig Frauen investieren – das würden wir gerne weiter aufbrechen und uns dafür einsetzen, dass mehr Frauen gründen und dass sich auch die Altersspanne erweitert, denn frau ist nie zu alt oder zu jung zum Gründen. Außerdem möchten wir auch Menschen mit internationalen Biografien mehr zur Gründung in Deutschland anregen und dazu, Hürden zu nehmen, wie Sprache oder Bürokratie.

*Und wie versucht ihr im Utopia dieses Problem zu hacken? Ein bisschen hast du das eben schon angedeutet. Darüber möchte ich gerne noch mehr erfahren.*

Im Falle der Internationals gehen wir so vor, dass wir in Kooperation mit der *Organisation Start up Migrants* regelmäßig intensive Workshops auf Englisch anbieten, die die Gründungslandschaft in Niedersachsen erklären, also zum Beispiel die verschiedenen Rechtsformen und den Zugang zu Kapital. Außerdem kooperieren wir mit dem *Female Start Apperitivo*, einem deutschlandweiten Netzwerk, das *female founders coached*

und ihnen die Möglichkeit gibt, vor potenziellen Investor\*innen zu pitchen. Wir werden auch in Lüneburg in näherer Zukunft Angebote schaffen für weibliche Gründerinnen. Wir glauben, dass es auch allein schon viel bringt, wenn man etwas gründen will und von Menschen beraten wird, die selbst eine ähnliche Biografie haben und sich gut in sie hineinversetzen können: So versuchen wir auch, unsere Berater\*innen und unser Netzwerk so divers wie möglich zu gestalten und perspektivisch ein Mentor\*innennetzwerk zu haben, das der neuen Generation weiterhelfen kann. Außerdem haben wir Ideenstipendien entwickelt, auf die sich alle Menschen bewerben können und mit denen man ein Jahr lang einen Co-Working-Platz umsonst bekommen kann, damit wir wirklich allen Zugang bieten können, auch ökonomisch schwächeren Personen. Ebenso haben wir Soli-Tickets entwickelt: Für fünf Euro am Tag kann man bei uns einen Platz bekommen, und zwar inklusive einer Kaffee-Flatrate, wenn man sich einen anderen Tarif nicht leisten kann. Wir stellen keine Fragen, da wir möchten, dass alle Menschen Zugang zu unserem Gründungszentrum haben. Ein erstes Kennenlernen geht natürlich sowieso ganz ohne Geld und ist total niedrigschwellig bei uns möglich.

*Das heißt, ihr sprecht gezielt gesellschaftliche Gruppen an, die bisher weniger gründen, und setzt dabei bei den konkreten Zugangshürden an, also zum Beispiel bei der sprachlichen und finanziellen Hürde. Klingt erst mal ziemlich einfach und naheliegend. Ist es das auch? Wie gut erreicht ihr die Menschen, die sich bisher von klassischeren Start-up-Infrastrukturen nicht angesprochen gefühlt haben?*

Wir sind erst seit einem halben Jahr so richtig am Start, daher können wir noch schlecht große Statistiken aufführen. Aber wir haben bereits sieben Gründer\*innenstipendien vergeben an gute Ideen und Menschen, die – nach eigener Aussage – sich das *Utopia* beziehungsweise andere Co-Working-Spaces sonst nicht hätten leisten können. Auch haben wir einen dreitägigen Workshop mit *Start up Migrants* organisiert, wo 20 internationalen Personen Gründung in Deutschland nahegebracht wurde. Darüber hinaus werden wir eine wöchentliche Sprechstunde anbieten, die auch von Menschen mitgestaltet wird, die selbst Migrationshintergrund haben

oder von sich sagen, dass sie nicht geglaubt hätten, jemals zu gründen. Wir glauben, dass ein Patensystem hilft, in dem Menschen von Menschen lernen, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben.

*Zwei Aspekte in deiner vorherigen Antwort möchte ich noch mal aufgreifen, weil wir hier vielleicht etwas Allgemeines über wirksame Hebel der Transformation lernen können. Der erste Aspekt betrifft die Kooperation mit überregionalen Verbündeten. Durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Initiativen und Netzwerken könnt ihr deren Expertise lokal sicht- und nutzbar machen und darüber das gemeinsame Anliegen voranbringen. Ihr gebt den Ideen und Zielen der Kooperationspartner\*innen eine Hausnummer und befördert so ihre lokale Wirksamkeit. Dabei entsteht wiederum neues Erfahrungswissen, das die überregionalen Partner\*innen an andere Orte und in ihre Netzwerke tragen können – ein sich gegenseitig bestärkender Transformationsmechanismus.*

Ja, da stimme ich zu. Wir sehen auch, dass ältere Strukturen sehr von Wettbewerb statt Kooperation und Netzwerk getrieben sind. Das wollen wir aufbrechen, indem wir alle an einen Tisch holen. Das wird auch schon gemacht, wie gesagt: Wir erfinden das Rad nicht neu. Aber durch die lockere und wertschätzende Atmosphäre werden bei uns viele Menschen abgeholt.

*Der zweite Aspekt betrifft die Diversität von Organisationen. Menschen fühlen sich eher angesprochen, wenn sie sich in ihnen wiedererkennen, stimmt's? Das würde bedeuten, dass diversere Organisationen eine höhere transformative Wirksamkeit entfalten können, weil sie einen größeren Teil der Gesellschaft ansprechen und vor allem weil sich ein größerer Teil der Gesellschaft von ihnen angesprochen fühlt. Wenn sich viele angesprochen fühlen und auch faktisch repräsentiert sind, kann sich eine viel größere Transformationsdynamik entfalten, weil mehr Menschen und neue Perspektiven wirksam werden können. Deckt sich das mit deinen Erfahrungen aus dem Utopia oder anderen Kontexten?*

Ja, im *mosaique* kann ich von diesen Erfahrungen gut sprechen – übrigens macht die Nähe zum *mosaique* natürlich auch, dass uns bereits viele

Menschen mit Migrations- oder Fluchthintergrund kennen und auch vertrauen. Wir glauben daran, dass Repräsentanz zur Identifikation mit einer Organisation oder einer Idee führt und das wiederum dazu, dass sich – wie du sagst – eine größere Transformationsdynamik entfalten kann.

*Vielleicht gehen wir hier noch mal einen Schritt zurück: Warum gründen Menschen überhaupt Unternehmen? Ich persönlich habe tatsächlich noch nie daran gedacht.*

Ich denke, dass die Motivation vielseitig ist. Es gibt bestimmt so viele Gründe zu gründen, wie es Gründer\*innen gibt. Manche möchten sich selbst verwirklichen, haben eine Idee, die sie nicht mehr loslässt, und möchten selbstbestimmt daran arbeiten. Andere haben es satt, Arbeitnehmer\*in zu sein, und möchten Chef\*in ihrer selbst werden. Wieder andere möchten gründen, um ein Business aufzubauen, aber trauen sich nicht, weil die finanzielle Absicherung wegfällt – genau hier setzen wir an und helfen, an Funding zu kommen, aber bestärken auch alle Menschen. Allen Gründer\*innen ist wohl gemein, dass sie einen großen Tatendrang haben und etwas verändern oder in die Hand nehmen wollen. Dass sie Problemlöser\*innen und Lösungssucher\*innen sind und dass sie – im Fall der Menschen, die ich jetzt im *Utopia* kennenlernen durfte – die Welt besser machen wollen.

*Der Kern einer jeder Unternehmung ist es, etwas zu unternehmen. An dem von dir beschriebenen Motiv des Gründens als Weltverbesserung bin ich besonders interessiert. Wir sprechen in diesem Buch ja über Einfallstore in eine nachhaltige Arbeitswelt, und damit sind wir auch schon im dritten Themenfeld angekommen, der Nachhaltigkeit. Ich weiß nicht, wie es dir geht. Ich denke weder bei Nachhaltigkeit sofort ans Gründen noch bei Start-ups als Erstes an Nachhaltigkeit. Die beiden Welten haben in meinen ersten Assoziationen wenig gemeinsam. Wie kann die Veränderung der Gründungskultur zu einer nachhaltigen Wirtschaft beitragen?*

Die Start-up-Szene entwickelt sich schon immer mehr in diesem Bereich. Impact wird wichtiger. Und mit nachhaltigem Impact meinen wir nicht den Verzicht auf wirtschaftlichen Erfolg – das kann gut miteinander ein-

hergehen. Erstens möchten immer mehr Gründer\*innen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und messen den Erfolg nicht mehr rein an finanziellen Kriterien, sondern auch am Impact und Bewusstsein für soziale und ökologische Fragen. So erkennen immer mehr Personen die Notwendigkeit, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen, wie Umweltprobleme, soziale Ungleichheit und Armut. Start-ups sehen hier die Möglichkeit, zur Lösung beizutragen, indem sie nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsmodelle entwickeln. Zweitens gibt es aber auch eine Veränderung der Konsumpräferenzen: Immer mehr Menschen legen zunehmend Wert auf ethische Produkte und Dienstleistungen. Start-ups reagieren auf diese Nachfrageveränderung, indem sie Produkte und Lösungen entwickeln, die sowohl finanziellen Nutzen als auch positive gesellschaftliche Auswirkungen haben. Drittens erkennen wir, dass das Interesse von Investor\*innen sich gewandelt hat: Viele Investor\*innen haben erkannt, dass nachhaltige und sozial verantwortliche Unternehmen langfristig erfolgreich sein können. Das hat zu einem Anstieg des Interesses an Impact-Investitionen geführt, bei denen Kapital in Unternehmen investiert wird, die sowohl finanzielle Renditen als auch positive gesellschaftliche Auswirkungen anstreben. Man könnte noch viele weitere Aspekte anbringen wie regulatorische Anreize oder den Zugang zu Ressourcen, aber die Essenz ist, dass Start-ups und Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltiges Wirtschaften mittlerweile miteinander einhergehen.

*Sie können es zumindest. Ich teile deine Wahrnehmung, dass es diese Entwicklungen gibt. Leider gibt es auch die gegenläufigen. Wo viel Licht ist, ist auch viel Schatten. Umso wertvoller, dass es euch gibt. Wie tragt ihr dazu bei, dass es mehr von den einen und weniger von den anderen Start-ups gibt?*

Das *Utopia* fördert diese Start-up-Kultur durch zahlreiche Aktivitäten und Angebote. Erstens entsteht bei uns eine unterstützende Gemeinschaft. Alle Gründer\*innen können sich untereinander austauschen und dadurch gemeinsam die Nachhaltigkeit ihrer Gründungsideen und -projekte voranbringen. Dieser Community-Gedanke ist uns besonders wichtig, denn nachhaltiges Wirtschaften ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Daher starten

wir auch in Kooperation mit anderen ein Inkubatorprogramm für Impact-Start-ups. Mit unserem Gründungsfonds vergeben wir Jahresstipendien für gute, nachhaltige und soziale Ideen, die den Gründer\*innen einen Co-Working-Platz im *Utopia* und Zugang zur Community bieten. Im Moment haben wir für diesen niedrigschwelligen Gründungsfonds Kapital der Sparkasse Lüneburg, der Commerzbank Stiftung und der Social Impact GmbH – wir sind aber noch offen für andere Kapitalgeber\*innen, damit wir noch mehr Stipendien vergeben können. Derzeit haben wir sieben Plätze. Sobald wir mehr haben, stellen wir das auf [utopia-lueneburg.de](http://utopia-lueneburg.de) ein, und die Gründer\*innen können sich mit ihren Ideen bewerben.

Darüber hinaus verweisen wir auch auf externe Förderprogramme und haben Kontakte zu Investor\*innennetzwerken. Je nach Thema machen wir entweder selbst die Gründungsberatung oder verweisen an die IHK, die Wirtschaftsförderung, die Universität oder andere Akteur\*innen, die helfen können. Bei uns finden zudem wöchentlich spannende Veranstaltungen mit dem thematischen Fokus statt. Dort können sich die Gründer\*innen weiterbilden. Wir organisieren auch andere Veranstaltungen wie zum Beispiel die Vernetz-Bar, den Start-up Slam, das Gründungslunch und andere Formate, wo wir einen Input geben und sich die Start-ups dann vorstellen und untereinander austauschen können. Schließlich geben wir »unseren« Start-ups über Instagram, LinkedIn, Veranstaltungen und unsere Homepage Aufmerksamkeit.

*Wow, das ist ein breites Spektrum, zumal das Utopia noch sehr jung ist. Ihr scheint auch selbst mit verschiedenen Formaten und Angeboten zu experimentieren, um besser herauszufinden, was zu den spezifischen Bedürfnissen von nachhaltigkeitsorientierten Gründer\*innen mit internationalen Biografien passt. Damit operiert ihr als Start-up-Hub in dem Modus, der für transformative Unternehmungen selbst so entscheidend ist: der kreativen und mutigen Erprobung und beständig tastenden Veränderung von Prozessen und Strukturen. Stimmt der Eindruck?*

Ja, der stimmt auf jeden Fall. Wir sind ein Team voller Ideen und kreativer Köpfe. Vor allem gemeinsam mit Kerstin Blumberg und Martin Auer,

mit denen ich das *Utopia* leite, spinne ich jeden Tag viel herum, was wir alles verbessern könnten. Und zusätzlich haben wir noch einige Studierende, die das Projekt sehr inspirierend begleiten. So vergeht eigentlich kein Tag, an dem wir nicht am *Utopia* herumbasteln – entweder wirklich vor Ort, indem wir das Haus verschönern, oder konzeptionell, strukturell und in Bezug auf unsere Prozesse. Da gibt es einfach sehr viel zu lernen und auszuprobieren. Wir sind dankbar, dass wir eng mit anderen Co-Working-Spaces und Impact Hubs zusammenarbeiten, um uns von ihnen inspirieren zu lassen und von ihnen zu lernen.

*Du hast schon häufiger die Uni als Netzwerkpartnerin angesprochen. Kannst du einen kurzen Einblick in die Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität geben? Mein Eindruck ist, dass die Leuphana ein fester und wichtiger Bestandteil lokaler und regionaler Nachhaltigkeitsnetzwerke ist. Wie siehst du das?*

Ja, auf jeden Fall. Einmal durch die Studierenden und Studiengänge, aber auch durch die ausgesprochen engagierten Wissenschaftler\*innen. Die Zusammenarbeit mit der Leuphana ist vielfältig. Zunächst sind wir Teil des Projekts »Transformation, Innovation und Community«, in dem wir Praxispartner und als Off-Campus, das heißt als eine Art Außenstelle der Universität für Social Entrepreneurship, tätig sind. Darüber hinaus werden wir jedes Jahr von einem Seminar begleitet, das unsere Angebote evaluiert und prüft, welchen Impact wir haben und was wir verbessern können. Außerdem kooperieren wir eng mit der Gründungsberatung der Leuphana Universität und den Transformationsräumen – also sehr vielseitig. Ich lehre selbst auch an der Leuphana. Wir kooperieren also auf vielen verschiedenen Ebenen.

*In meiner Wahrnehmung ist diese Kooperation für alle hilfreich: Euch bietet sie einen wertvollen Reflexionsrahmen und den Studierenden zahlreiche Gelegenheiten, im Studium zu gestalten. Über die Transformationsräume an der Leuphana gibt es in diesem Buch ein weiteres Gespräch. Was brauchen eigentlich Gründer\*innen aus deiner Erfahrung, um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, sodass sie Impact, also transformative Wirksamkeit, entfalten?*

Aus unserer Sicht muss natürlich erst mal die Grundidee stimmig sein. Um vor allem im Bereich Impact erfolgreich zu sein, ist Authentizität ganz wichtig. Man merkt sofort, ob Worte wie »Nachhaltigkeit« oder »sozialer Impact« nur als Schlagwort oder zum »Greenwashing« genutzt werden, oder ob wirklich Werte dahinterstehen – das ist auf jeden Fall sehr wichtig. Wenn das gegeben ist, braucht es eine klare Mission und die Festlegung der Werte, die über den Gewinn hinausgehen. Sie sollten die Grundlage für alle Geschäftsentscheidungen bilden. Dafür ist Transparenz auch ganz wichtig: Was bedeutet genau Impact für das Unternehmen? Wie wird das gemessen oder qualitativ evaluiert? Wo ist das Unternehmen noch nicht perfekt? Das ist auch vollkommen in Ordnung, wird aber oft einfach zu positiv dargestellt. Die restlichen Punkte sind wie bei allen anderen Unternehmen auch: Es braucht Branchenkenntnisse, Marktanalysen, Fähigkeit zur Innovation, rechtliche und regulatorische Kenntnisse und so weiter.

Um wirklich transformativ zu sein, braucht es aber noch mehr: nicht nur die bahnbrechende Idee. Ich glaube, das fängt bei einem selbst an: Was möchte ich in der Gesellschaft wirklich bewirken? Wie viel kann ich geben, und wie authentisch passiert das? Ich habe vor Kurzem mit einem Gründer gesprochen, der meinte, es gehe nicht darum, dass sich das Individuum immer an die Gesellschaft oder das Unternehmen anpasst. Wir müssen Strategien finden, wie wir die Wirtschaft und Unternehmen an das Individuum anpassen. Dafür gibt es auf jeden Fall immer Nischen. Allein die Tatsache, dass wir mehr auf individuelle Stärken, Kompetenzen und Ideen eingehen, kann in unserem Netzwerk und bei den Gründer\*innen transformativ wirken.

*Das erinnert mich an einen tollen Ausspruch einer Gründerin, die ich in ein Seminar eingeladen habe, um über transformative Unternehmenskulturen zu sprechen. Sie sagte: »Ich kann gar nicht verstehen, wie man noch ein Unternehmen gründen kann, das nicht zur Lösung unserer gesellschaftlichen Probleme beiträgt.« Das ist bei mir hängen geblieben, und ich vermute, dass aus vielen konventionellen Förderprogrammen immer noch Start-ups hervorgehen, die Probleme vergrößern. Die stellen sich nicht den strukturellen Nichthaltigkeiten in den Weg, sondern verinnerlichen diese unhinterfragt. Das zeigt sich für*

*mich auch in einer oft toxischen Profit-, Erfolgs- und Wettbewerbskultur, die ich in vielen Start-up-Kontexten wahrnehme. Das gilt insbesondere für mediale Formate, wie zum Beispiel »Höhle der Löwen«. Nimmst du das auch so wahr, und wenn ja, was braucht es, um eine nachhaltigere, gemeinwohlorientiertere und kooperativere Kultur möglichst breit zu verankern?*

Ich stimme auf jeden Fall zu. Für mich ist das schon von klein auf unverstündlich gewesen. Vielleicht gibt es schon ein Problem im Ausgangspunkt. Ich meine nicht, dass Nachhaltigkeit wirtschaftliche Erfolge ausschließt – im Gegenteil! Aber es sollte eben nicht nur das zählen, sondern vor allem der Sinn dahinter, wie man arbeitet und was man bewirkt. Wir werden im *Utopia* vielleicht auch mal eine »Höhle der Löwen« durchführen, aber dabei die Rendite anders denken: nicht nur nach finanziellem Erfolg, sondern auch nach Impact. Ansonsten glaube ich, dass eine kooperative Gegenkultur schon im Alltag beginnt und dann im Unternehmen weitergeführt wird: Wenn man feststellt, dass man mehr erreichen kann, wenn man miteinander statt gegeneinander arbeitet. In Lüneburg gibt es zum Beispiel das Café Avenir, das als Kollektiv organisiert ist, für faire Lieferketten einsteht und eine gläserne und dadurch sehr transparente Rösterei betreibt. Dort waren kürzlich alle Kaffeekooperativen der Region eingeladen und konnten sich über ihre Herausforderungen und Lösungsansätze austauschen – so was ist in meinen Augen unfassbar wertvoll. Natürlich ist es manchmal hilfreich, wenn es eine gesunde Konkurrenz gibt. Ich bin selbst auch Sportlerin und kann mir mein Leben ohne Wettkampf gar nicht vorstellen.

*Gesund ist ein gutes Stichwort, denn ich finde es in diesem Zusammenhang auch wichtig, die Arbeitsbedingungen des Gründens zu reflektieren. Du bist selbst Gründerin und begleitest viele Gründer\*innen. Beim Gründen handelt es sich nicht um ein Normarbeitsverhältnis. Die Arbeitszeiten sind wahrscheinlich nicht besonders human. Zudem werden die Interessen von Gründer\*innen weder von Gewerkschaften noch von Arbeitgeber\*innenverbänden vertreten. Wie können trotzdem nachhaltige Arbeitsbedingungen für Gründer\*innen geschaffen werden? Welche Einfallstore gibt es hier aus deiner Sicht?*

Unser Anliegen ist auch, dass eben nicht nur Personen gründen könnten, die aus privilegierten Situationen kommen, sondern alle Zugang dazu haben: durch Netzwerk, Unterstützung, Infrastruktur und im besten Falle – sehr wichtig – auch Kapital. In Niedersachsen gibt es zum Beispiel das Gründungsstipendium, das sehr niedrigschwellig zugänglich ist. Neben staatlichen Förderungen, Venture Capital usw. könnte ich mir aber im *Utopia*-Kontext auch sehr gut vorstellen, dass wir Patenschaften zwischen mittelständischen Unternehmen und Start-ups herstellen, die thematisch in die gleiche Richtung gehen und eine Art Anfangsstipendium bekommen. Aber du hast schon recht: Die persönliche Nachhaltigkeit im Gründungsprozess ist eine große Baustelle, für die auch wir noch keine Patentrezepte haben.

*Vielleicht gibt es hier auch gar keine »One size fits all«-Lösung, sondern unterschiedliche Wege und Kraftquellen. Ich finde es aber wirklich bemerkenswert, dass öffentlich kaum über Arbeitsbedingungen und Belastungen des Gründens gesprochen wird. Das ist doch auch eine Form von Individualisierung und nicht nachhaltiger High-Performance Kultur, die es eher zu überwinden gilt. Ich glaube, Unternehmen sind besonders dann nach außen nachhaltig und transformativ, wenn sie auch im Inneren achtsam mit Ressourcen umgehen – und das kann schon bei der Gründung beginnen, auch wenn das wohl immer ein aufwendiger, stressiger und unwägbarer Prozess bleiben wird, in dem es aber eben auch Unterstützung und Gemeinschaft geben kann. Auch dafür steht ja das Utopia mit eurer »kooperativen Gegenkultur«, wie du es eben genannt hast. Ich möchte aber noch mal auf die Blasen zurückkommen, über die wir vorher sprachen: Sprecht ihr gezielt Menschen an, die ein nachhaltiges Start-up gründen wollen, oder richtet ihr euch an alle potenziellen Gründer\*innen, um diese dann in Richtung Nachhaltigkeit zu beraten und zu begleiten?*

Wir richten uns an alle Menschen, denn wir wollen die Blase auf jeden Fall vermeiden: Wir denken, dass alle voneinander lernen können. Im Moment richten wir uns sogar auch an KMU und möchten die mit Start-ups vernetzen beziehungsweise auch für sie Nachhaltigkeitsstrategien und Reporte entwickeln. Wenn man nur in der eigenen Suppe kocht, ist der

Impact viel geringer – wir möchten alle dazu motivieren und inspirieren, verantwortungsvoll mit unserer Welt umzugehen.

*Das finde ich einen wertvollen und wegweisenden Ansatz. So entfaltet auch ihr Impact und verändert die Regeln des Spiels. In diesem Buch adressieren wir mit der Metapher des Hackens einen besonderen Modus der Gestaltung: kreativ-subversives Ausloten, Ausnutzen und Erweitern individueller und kollektiver Gestaltungsspielräume durch abweichendes und unkonventionelles Verhalten. Inwiefern sind Gründer\*innen für dich Hacker\*innen?*

Haha, ja, Gründer\*innen sind für mich auf jeden Fall Hacker\*innen. Sie bringen oft kreatives und einfallreiches Denken mit, suchen nach unkonventionellen Lösungen für komplexe Probleme und widersetzen sich herkömmlichen Denkmustern. Sie sind oft Innovator\*innen, die neue Ansätze für bestehende Probleme finden und traditionelle Geschäftsmodelle herausfordern. Sie loten außerdem Gestaltungsspielräume aus: Sie erkunden und nutzen die Grenzen von Systemen. Sie versuchen, Schwachstellen und Möglichkeiten zur Optimierung ausfindig zu machen. Außerdem bringen sie eine Risikobereitschaft mit und müssen viele Fehlschläge akzeptieren – und dann wieder aufstehen. Das hört sich sehr nach Hacken an, findest du nicht?

*Ja, absolut. Der unbedingte Wille zu pragmatischen Lösungen macht den Unterschied. Mängel erkennen und einen »Workaround« finden, um in der IT-Sprache zu bleiben. Kann man das lernen?*

Ja, meiner Meinung nach kann man das Hacken lernen. Aber das Wichtigste ist, dass man sich trauen kann, auch mal hinzufallen und dann wieder aufzustehen. Und da sind wir wieder beim Privileg des Scheiterns – viele Menschen können es sich nicht leisten zu scheitern, können den Schritt in die Gründung nicht machen. Wir möchten aber gar nicht mehr von »Scheitern« sprechen, sondern nur vom Lernen. Wenn etwas nicht gelingt, haben wir etwas gelernt. Und weiter geht's! Das ist ein Privileg, das sich nicht alle leisten können. Unser Ziel ist, dass wir alle Men-

schen erreichen: die, die schon hacken und die wir dabei unterstützen, Flügel zu bekommen. Und die, die noch nicht hacken, die wir dann aber durch Netzwerke und unsere Angebote zum Hacken befähigen können.

*Für mich ist euer zentrale Hack, dass ihr euch fragt, wozu wir als Gesellschaft überhaupt Unternehmen brauchen. Bei fast allen anderen zählt »the more the better«, bei euch zählt meiner Wahrnehmung nach »the better the better«, vor allem aber »the more diverse the better«. Ihr hackt im Grunde das Bild von Unternehmen – oder das »Imaginäre der Unternehmung«, wie es Lars Hochmann nennt. Und weil ihr das tut, versucht ihr nicht, ein bestehendes Bild von Start-ups unbesehen möglichst zahlreich zu multiplizieren, sondern ihr setzt bei den Ideen und unterschiedlichen Perspektiven der Menschen selbst an und entwickelt im Diskurs mit ihnen und euren Netzwerkpartner\*innen ein facettenreiches Bild der zukunftsgerechten Unternehmung, zu dessen Umsetzung ihr die Gründer\*innen zugleich befähigt. Das finde ich einen sehr wertvollen Beitrag zur Transformation, für den ich euch weiterhin viel Erfolg und – gerne auch subversive – Kreativität wünsche. Lass uns das Gespräch doch gerne bei nächster Gelegenheit im Utopia oder auf dem Leuphana-Campus fortsetzen, liebe Corinna!*



# Hierarchien hacken

Im Kollektiv demokratisch arbeiten und solidarisch wirtschaften

*Christopher Beil und Ole Krickau*

*Moin, Christopher,*

*als Kollektivist in der Kollektivrösterei Quijote Kaffee versucht ihr, Hierarchien zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in Hierarchien?*

Moin, Ole,

Hierarchien sind Ausdruck von Macht- und Herrschaftsverhältnissen. Durch Hierarchien werden ein Oben und ein Unten konstruiert. Dadurch gibt es jene, die bestimmen und ihren Willen durchsetzen, im Zweifel auch gegen den Widerstand von jenen, die in der Hierarchie weiter unten stehen. Dies widerspricht in meinen Augen einer gerechten und gleichberechtigten Gesellschaft. Insbesondere die Ökonomie ist äußerst hierarchisch. Die meisten Menschen arbeiten in hierarchischen Organisationen, mit einer oder wenigen Personen an der Spitze. Bis zu dieser Spitze führt die allseits bekannte Karriereleiter mit ihren unterschiedlichen Verantwortungs-, Gehalts- und so weiter -stufen, auf der man angeblich unbedingt immer weiter nach oben muss. Oftmals gehen mit der damit verbundenen Machtlosigkeit und der fehlenden Selbstbestimmung der eigenen Arbeit auch Frust und Enttäuschung einher, da Hierarchien dazu beitragen, die Selbstwirksamkeit von Menschen einzuschränken.

*Das ist super interessant, denn in diesem Buch suchen wir genau nach unkonventionellen Wegen jenseits eingetretener Pfade. Wenn ich dich richtig verstehe, gibt es mindestens drei negative Auswirkungen von Hierarchien. Sie beachteiligen diejenigen, die in der Hierarchie an unterer Stelle stehen. Sie erschweren eine gleichberechtigte Entscheidungsfindung. Und sie hemmen dadurch die Selbstwirksamkeit der Untergeordneten. Gibt es noch weitere Folgen?*

Ein weiterer Aspekt ist das »Chef\*in-Sein«. Führungspositionen sind nicht für alle Menschen erstrebenswert. Gleichzeitig ist dies oft der einzige Weg, sich in einem Unternehmen mit interessanteren Aufgaben beschäftigen zu können oder ein höheres Gehalt zu bekommen. Mit viel Macht geht oft auch viel Verantwortung einher, und diese Verantwortung zu tragen, ist auch nicht immer leicht. Sie übt einen enormen Druck auf die einzelne Person aus. Viel schöner finde ich den Gedanken, Verantwortung zu teilen und eben nicht Entscheidungen allein treffen zu müssen, die ohnehin meist nicht nur mich, sondern auch andere betreffen.

*Da stimme ich dir zu. Im Kontext politischer Organisationen habe ich Hierarchien als langfristig ineffizient und destruktiv erlebt. Menschen werden durch sie davon abgehalten, sich zu eigener Verantwortung und Selbstbestimmung zu befähigen, da Hierarchien ihnen nahelegen, dies entweder in zu geringem oder zu großem Maße zu tun. Die daraus entstehenden Strukturen sind meiner Erfahrung nach tendenziell fragil und unflexibel. Sie konzentrieren Macht an einigen wenigen Positionen. Das notwendige Wissen ist aber verteilt auf viele Köpfe. Es entsteht gerade durch die Unterschiedlichkeit der Menschen im Zusammenspiel mit ihrer jeweiligen Position in der politischen Bewegung, Organisation oder Gesellschaft. Was folgt für dich daraus in deiner Praxis?*

Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres Lebens in ihrem Beruf. Da geht es häufig hierarchisch zu. Ich bin der Auffassung, dass Demokratie nicht an den Stempeluhren bis zum Feierabend aufgegeben werden sollte, sondern dass auch Wirtschaft demokratisch organisiert werden kann. Ich arbeite bei *Quijote Kaffee*, einer Kaffeerösterei mit radikal-demokratischen Prinzipien. Wir organisieren uns als Kollektiv. Das bedeutet, dass wir die Hierarchien von herkömmlichen Unternehmen ablehnen und überwinden. Wir treffen unsere Entscheidungen gemeinsam im Konsens. Derzeit sind wir 15 Menschen, elf Männer und vier Frauen. Es gibt keine Vorgesetzten, die uns Anweisungen geben oder Entscheidungen allein fällen. Wir haben also keinerlei formelle Hierarchie. Bei *Quijote Kaffee* importieren wir den Kaffee direkt aus den Anbauländern, rösten und vertreiben ihn. In den Anbauländern arbeiten wir ausschließlich mit klein-

bäuerlichen Kooperativen zusammen, die auch demokratisch organisiert sind. Mittlerweile gibt es *Quijote* seit gut zwölf Jahren. Wir sind ein bunter Haufen aus unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen, die wir ins Kollektiv einbringen können.

*Wow, das klingt unkonventionell und konsequent! Seit wann bist du Teil des Kollektivs, und was motivierte dich, bei Quijote mitzumachen?*

Ich bin seit Anfang 2022 bei *Quijote Kaffee*. Zuvor habe ich in Wien Politikwissenschaft studiert und mich im Zuge des Studiums intensiv mit der sozialen und ökologischen Gerechtigkeit beschäftigt: »Wie kann eine Gesellschaft aussehen, die ein gutes Leben für alle Menschen ermöglicht; und überhaupt, was ist eigentlich ein gutes Leben für alle?« Immer wieder waren alternative Formen der Wirtschaft Teil meiner Überlegungen. Dazu habe ich mich auch mit anderen Wissenschaftler\*innen und Aktivist\*innen ausgetauscht, woraus dann ein Buch entstanden ist: »Das Gute Leben für Alle«. Im Übrigen haben wir dieses Buch ebenfalls als Kollektiv publiziert, und es ist auch kostenlos als Download verfügbar.

Nach dem Studium hatte ich große Lust, mich mit alternativen Wirtschaftsformen auch in der Praxis zu beschäftigen und diese selbst zu erleben und auszuprobieren. Das war die Hauptmotivation zu der Entscheidung, zu *Quijote* zu gehen. Ein sicherer Job und die Aussicht, viel Neues über die Kaffeewelt zu lernen, taten das Übrige. Kaffee ist ein Produkt, das ich schon lange gerne trinke, aber über das ich lange zu wenig wusste und gefühlt bis heute immer noch zu wenig weiß.

*Wie habt ihr die formelle Hierarchielosigkeit eurer Organisation rechtlich verankert? Die Rechtsform »Kollektivbetrieb« gibt es nicht. Hackt ihr euch eure eigene Rechtsform zusammen?*

Wir arbeiten als Kollektiv und sind quasi gleichberechtigt bei den Entscheidungen. Es gibt zwar für Neulinge eine Orientierungszeit, um auszuloten, ob die Person und das Kollektiv langfristig zusammenpassen. Im Alltag spielt das jedoch kaum eine Rolle. Wir haben einen Binnenvertrag,

in dem wir alle Regeln festhalten, nach denen wir zusammenarbeiten wollen, und den alle Mitglieder unterschreiben. Dieser Vertrag beruht auf Vertrauen und ist im engeren juristischen Sinne nicht bindend. Wie du sagst, das Kollektiv als Rechtsform gibt es derzeit noch nicht. *Quijote Kaffee* ist im Handelsregister als GmbH eingetragen.

*Mit dem Binnenvertrag hackt ihr das Gesellschaftsrecht, indem ihr die bestehenden Regeln so ergänzt, dass sie für und zu euch passen. Den Binnenvertrag habt ihr auf eurer Webseite. Es ist also möglich, mit wenigen Klicks einen Einblick zu bekommen, wie Quijote Kaffee als Organisation aufgebaut ist und arbeitet. Das ist auch schon ein kleiner Hack, da ihr auf diese Weise eine ungewöhnlich große Transparenz ermöglicht. Warum habt ihr euch für eine GmbH entschieden und nicht für eine gGmbH oder eine Genossenschaft?*

*Quijote* wurde zunächst als OHG gegründet. Im Laufe der Jahre und mit steigender Zahl der Mitglieder wurde dem Kollektiv immer klarer, dass die OHG nicht mehr die passende juristische Form war, um den kollektiven Ansprüchen weiterhin gerecht zu werden. Eine Genossenschaft schied in der Auswahl aus, da das notwendige Konstrukt aus Generalversammlung, Vorstand und ab einer bestimmten Größe auch Aufsichtsrat nicht sinnvoll schien, um ohne formelle Hierarchien zusammenzuarbeiten. Damit man eine gGmbH gründen darf, muss man einen gemeinnützigen oder zum Beispiel auch kirchlichen Gesellschaftszweck haben. Das ist bei *Quijote Kaffee* nicht gegeben, weil wir in erster Linie ein Produkt herstellen und Waren verkaufen. Dies hat im juristischen Sinne nichts mit Gemeinnützigkeit zu tun.

Deshalb sind wir nun eine GmbH, die uns weitestgehend ermöglicht, das Kollektiv in der offiziellen Rechtsform adäquat darzustellen. Für die Gründung einer GmbH braucht es Gesellschafter\*innen. Wir lösen das so, dass alle Kollektivmitglieder nach ihrer Zeit als »Anwärter\*innen« Gesellschafter\*innen werden. So stellen wir alle Mitglieder gleich und verteilen die Verantwortung auf viele Schultern.

Es ist vertraglich darüber hinaus auch geregelt, dass niemand Vermögen aus der GmbH privatisieren kann. Eine Bereicherung an *Quijote* ist

ausgeschlossen. Das wollen wir in Zukunft auch noch weiter absichern, indem wir uns die Purpose-Stiftung mit ins Boot holen.

*Wie setzt ihr euren Anspruch nonhierarchischer Organisation im Alltag um?*

All unsere Aufgaben haben wir in Arbeitsgruppen unterteilt, Produktion, Import, Buchhaltung und so weiter. Einerseits können wir so die anfallenden Arbeiten besser koordinieren und organisieren. Andererseits trägt damit nicht nur eine Person die Verantwortung für einen Aufgabenbereich. Einmal pro Woche nehmen wir uns mehrere Stunden Zeit für ein Plenum, um alle Entscheidungen, die unsere Arbeit betreffen, zu besprechen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen. Das Plenum dient darüber hinaus als Ort, um Wissen weiterzugeben, Einblicke in alle Arbeitsbereiche und auch Feedback von allen zu bekommen. Etwa die Hälfte der Leute arbeitet Vollzeit, der Rest Teilzeit. Alle bekommen den gleichen Stundenlohn.

*Ihr achtet also durch die Art und Weise, wie ihr Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt, darauf, Hierarchien entgegenzuwirken. Wie bewusst findet das statt? Und wie gut gelingt das?*

Das findet im Alltag meist eher unbewusst statt. Für uns hat diese Verteilung von Aufgaben und Verantwortung vor allem einen praktischen Vorteil. Alle können in allen Bereichen tätig werden und Einblicke gewinnen. Dadurch werden monotone, aber eben auch kreative Arbeiten auf mehrere Schultern verteilt. Der Arbeitsalltag wird dadurch sehr bunt. Langeweile kommt selten auf. Natürlich gibt es Spezialist\*innen und Expert\*innen in den Bereichen, wo Fachwissen und Routine unbedingt vonnöten sind. Aber es gibt keine Person, die alleinverantwortlich für ein Aufgabengebiet ist. Natürlich kommen auch wir nicht ohne Konflikte aus, und es gibt natürlich auch immer wieder informelle Hierarchien.

*Ihr hackt Hierarchien also zunächst auf formaler Ebene mittels eures Binnenvertrages. In ihm schreibt ihr eure nonhierarchische Unternehmensstruktur, eure formale Gleichberechtigung in der Entscheidungsfindung und gleichen Lohn*

*durch entsprechende Vertragskonstruktionen fest. Damit baut ihr Quijote Kaffee als »Kollektivbetrieb« nach euren gemeinsamen Vorstellungen zusammen. Nun sagst du, dass auf informeller Ebene immer wieder Hierarchien entstehen, denen ihr bewusst begegnet und die ihr erforderlichenfalls wieder abbauen müsst. Wie und warum entstehen diese informellen Hierarchien?*

Wir sind alle in einer hierarchischen Gesellschaft sozialisiert. Hierarchien sind von Beginn an ein fester Bestandteil unseres Lebens. Ich denke zum Beispiel an das staatliche Schulsystem, in dem Kindern beigebracht wird, den Lehrer\*innen zu gehorchen und sich auch unterzuordnen. Es ist ein interessantes Gedankenspiel, sich ein demokratisches und hierarchiefreies Bildungssystem vorzustellen. Dass man da schnell an die Grenzen der eigenen Vorstellung kommt, zeigt, wie normal es für uns ist, in einem hierarchischen System zu leben. Ein hierarchiefreies Bildungssystem sieht jedenfalls anders aus als das jetzige. Und diese Strukturen finden sich in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft ebenfalls wieder. Ich möchte an dieser Stelle nicht sagen, dass diese Hierarchien überall schlimm und schrecklich sind. Aber es verwundert daher auch nicht, dass es auch bei uns im Kollektiv immer wieder Situationen gibt, die informelle Hierarchien ermöglichen und erleichtern. Dies ist auch erst mal nichts Schlimmes, wichtiger ist dann der Umgang, die Bearbeitung mit diesen informellen Hierarchien. Beispiele wären unterschiedliches Wissen und Erfahrung sowie individuelles Redeverhalten. Wir sind unterschiedliche Menschen mit unterschiedlicher Biografie, Herkunft, Sprache, Alter, Geschlecht und so weiter. Auch diese Unterschiedlichkeit spielt bei solchen Situationen eine Rolle.

*Das klingt so, als würdet ihr viel Zeit mit Kommunikation verbringen. Wie anstrengend ist das, und wie geht ihr mit eurer Diversität und den Spannungsfeldern von Privilegien und Diskriminierung um, die sich aus euren jeweiligen Lebensgeschichten ergeben?*

Kommunikation ist in der Tat der Schlüssel für gute Zusammenarbeit. Das macht nicht immer nur Spaß, sondern ist auch oft anstrengend. Mehrere

Stunden im Plenum zu sitzen und zu diskutieren, ist auch manchmal richtig mühsam und kostet viel Energie. Wir sind eine Gruppe von Menschen aus mehreren Herkunftsländern. Unsere Alltagssprache ist zwar Deutsch, es werden aber auch Englisch und Spanisch gesprochen. Auch das ist eine Herausforderung. Es gibt extrovertiertere und introvertiertere Personen. Die einen reden mehr, die anderen weniger. Wir haben auch unterschiedliche Erfahrungen in der Arbeitswelt gemacht. Für einige ist es das erste Kollektiv, andere haben schon Vorerfahrungen aus anderen Kollektiven. Und auch *Quijote* ist nicht frei von gesellschaftlichen und kulturellen Konfliktlinien. Klassen- wie Geschlechterverhältnisse und so weiter spielen auch bei uns eine Rolle und müssen immer wieder reflektiert und bearbeitet werden.

*Deiner Ansicht nach ist also unser aller Unterschiedlichkeit eine große Herausforderung. Du betonst aber, dass Unterschiedlichkeit nicht gleich die Hierarchisierung der Unterschiede nach sich ziehen muss. Es hängt von der Organisationsform ab, wie diese Unterschiede wirksam werden. Wir können miteinander entscheiden, dass die Unterschiede sich nicht zu Hierarchien verhärten. Und wir können entscheiden, ob wir als Organisation gesellschaftliche Hierarchisierung intern und extern übernehmen wollen oder nicht. Es geht nicht darum, unsere Unterschiede zu leugnen oder uns »gleich« zu machen. Diskriminierung müssen wir aufheben, nicht die Unterschiedlichkeit. Gemeinsam gilt es meiner Meinung nach, Entscheidungsprozesse und Organisationsformen zu entwickeln, in denen wir die Bedingungen für ein gutes Leben nicht mehr an bestimmte Fähigkeiten oder gesellschaftliche Zuschreibungen koppeln, sondern sie uns solidarisch allen miteinander zugänglich machen.*

Ja, vollkommene Zustimmung! Unterschiede sind in erster Linie produktiv und hilfreich. Es kann nützlich sein, wenn Leute unterschiedlich lange im Kollektiv sind, unterschiedlich alt sind, unterschiedliche Ambitionen, Sicherheitsbedürfnisse, Fähigkeiten und Ansichten haben, wie und wohin sich der Betrieb entwickeln sollte. Die Herausforderung besteht darin, all die verschiedenen Sichtweisen und Zugänge auch gleichberechtigt zu behandeln und niemanden leichtfertig zu übergehen. Dafür braucht es

eben auch Strukturen und Formen der Organisation, die ermöglichen, problematische Hierarchisierungen gut bearbeiten und auflösen zu können.

*Verstehe ich dich richtig, dass informelle Hierarchien »von innen« entstehen, wenn es in den Betriebsabläufen zu einer Anhäufung von Wissen, Ansehen und so weiter bei Einzelnen kommt, die dadurch stärkeren Einfluss auf Entscheidungen nehmen können?*

Genau! Ein plakatives Beispiel ist die Dauer der Zugehörigkeit. Selbstverständlich hat eine Person, die erst kurze Zeit im Kollektiv ist, viel weniger Erfahrung als eine Person, die schon länger dabei ist. Dadurch könnte es zu einer Hierarchie in der Bedeutung der Position dieser beiden Personen kommen. Die Herausforderung ist, das Wissen einerseits an die neue Person Stück für Stück weiterzugeben, um diese Wissenshierarchie abzubauen, andererseits auch dem möglichen »frischen Wind« neuer Personen und Meinungen genügend Platz zu geben. Gleiches gilt auch für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche, in denen Leute hier aktiv sind. Da ist zum Beispiel auch die interne Transparenz wichtig.

*Gibt es auch Ursachen für informelle Hierarchien im Außen? Wenn beispielsweise unsere Einbettung in Herrschaftssysteme und ihre Wirkung nicht anerkannt werden, ihr darüber streitet oder ihr gemeinsam Wege finden müsst, diese Hierarchien abzubauen?*

Das gibt es natürlich auch. Wenn ich ungebunden bin, keine Einschränkungen in irgendeiner Form habe und auch keine familiären Verpflichtungen, ist es leichter für mich, meine Zeit dem Kollektiv zu widmen. Beispielsweise ist es einfacher, mal länger zu arbeiten oder mich in Themen einzuarbeiten, die nicht unbedingt mit meiner Arbeit zu tun haben. Das bringt mir Wissensvorsprünge oder gibt mir das trügerische Gefühl, mehr für das Kollektiv zu machen als andere und damit auch mehr Rechte zu haben als andere. Auch mit solchen Problemen müssen wir umgehen und sensibel sein, dass wir Menschen mit Bedarfen, Wünschen und Verpflichtungen sind.

*Wir beide schwärmen ganz schön für hierarchiekritische Ansätze der Selbstorganisation. Umgekehrt gibt es auch gute Gründe für Hierarchien. Diese müssen wir uns vor Augen führen, um die Herausforderungen zu verstehen, die Hierarchielosigkeit mit sich bringt. Was erleichtern Hierarchien?*

Zunächst erscheint es leichter, Dinge so zu machen, wie man es gewohnt ist. Gewohnheit bringt Sicherheit. Man muss sich nicht viele Gedanken darüber machen, wie es auch anders sein könnte. Das ist bequem und einfach. »Das haben wir schon immer so gemacht, warum sollten wir es jetzt anders machen?« Hierarchien strukturieren auch. Eine klare Struktur kann effizient sein. In einer Hierarchie gibt es im Idealfall klare Zuständigkeiten, eindeutige Verantwortungsbereiche. Somit sind Fragen nach Entscheidungskompetenzen, Schuld und so weiter deutlich leichter zu beantworten als beispielsweise in kollektiven Zusammenhängen, in denen idealerweise diese Verantwortung geteilt wird. Wichtig finde ich, dass auch Schwierigkeiten entstehen können, wenn man sich in flacheren Hierarchien organisiert.

*Ja, dem stimme ich zu. Eine der größten Hürden ist die Komplexität gemeinsamer Entscheidungsfindung und kollektiver Koordinierung. Es ist ein ziemlicher Balanceakt, dass dieser Prozess lösungsorientiert und frustfrei entwickelt wird. Das erfordert viel Zeit für Kommunikation, sowohl für den kollektiven Prozess als auch für die individuelle Vorbereitung: eine eigene Position finden, das eigene Verhalten und die Gefühle reflektieren und so weiter.*

Volle Zustimmung!

*Im Arbeitsalltag, in dem viele Menschen tendenziell überlastet sind, ist diese Zeit oft nicht zu haben oder erscheint als enorme Belastung. Gleichzeitig lernen Menschen schnell dazu, wenn sie erst einmal beginnen, sich selbst zu organisieren. Das Vertrauen ineinander wächst mit der Zeit. Genau darin steckt das Potenzial, bessere Antworten auf die Vielfalt der Bedarfe zu finden, als es durch Entscheidungen von Einzelnen möglich wäre. Mit welchen Strukturen unterstützt ihr eure Entscheidungsfindung?*

Dafür ist das Plenum zentral. Allein die Tatsache, dass wir alle beisamensitzen und über alle Belange des Kollektivs und des Betriebs diskutieren, widerspricht klassischen hierarchischen Unternehmen. Neben dem Plenum gibt es für jeden Arbeitsbereich die jeweils zuständige Arbeitsgruppe, in der immer mehrere Personen zusammenarbeiten. Viele alltägliche Entscheidungen treffen wir nicht mehr im Plenum, sondern in den AGs. Regelmäßig berichten die einzelnen AGs im Plenum von den letzten Wochen. Was in einer AG nicht entschieden werden kann, entscheiden alle Kollektivmitglieder gemeinsam im Plenum und im Konsens. Im Gegensatz zu Mehrheitsentscheidungen kann niemand überstimmt werden. Wir suchen eine Entscheidung, mit der wirklich alle gut leben können. Dafür ist wichtig, dass die einzelne Person nicht nur immer den eigenen Willen durchsetzen kann, sondern im Sinne des gesamten Kollektivs entschieden werden muss. Das erfordert viel Kommunikation und Gemeinschaftssinn und weniger Ego und Selbstbezogenheit.

*Wie lernt ihr diese Bereitschaft, euch selbst zurückzunehmen und für die anderen mitzudenken?*

Wir betreiben viel Learning by Doing. Neben der grundlegenden Bereitschaft für viel Kommunikation braucht es immer wieder Reflexion darüber, was gut funktioniert und wo es noch Verbesserungspotenzial gibt, wie viel Verantwortung Einzelne tragen oder wo Prozesse auch zu schnell oder falsch laufen. Konflikte finden regelmäßig statt, und dies ist erst mal auch nicht unbedingt negativ. Entscheidend ist, wie diese Konflikte bearbeitet werden. Auch dabei sind wir schon auf einem guten Weg, können aber auch immer noch viel dazulernen und Dinge verbessern.

*Hast du ein Beispiel, damit ich mir das lebendiger vorstellen kann?*

Etwa die Feedbackgespräche, die wir intern seit einiger Zeit regelmäßig durchführen. Dadurch haben alle Personen im Kollektiv die Möglichkeit, in einem geschützten Rahmen allen anderen Feedback zu geben und zu erhalten. Dadurch kommen oft Konflikte oder Unzufriedenheiten zutage,

die im Alltag keinen Platz finden oder nicht zur Sprache kämen. Die Feedbackgespräche helfen uns insofern, Schwierigkeiten zu benennen und anschließend zu bearbeiten – durch weitere Gesprächen oder auch mit externer Mediation.

*Wie gut gelingt es, im Plenum Raum zu schaffen, um Wissen weiterzugeben, Einblicke in die unterschiedlichen Arbeitsbereiche zu ermöglichen und Feedback zu geben?*

Das funktioniert mal besser, mal schlechter. Wir bemühen uns stetig um Verbesserungen. *Quijote Kaffee* ist nicht nur Kollektiv, sondern auch ein Produktionsbetrieb, in dem es durchaus mal hektischer zugehen kann. Darum ist es elementar, dass wir uns für das Plenum wöchentlich viel Zeit nehmen, um Dinge zu besprechen, damit alle Kollektivmitglieder über alle wichtigen Vorgänge Bescheid wissen und ins Boot geholt werden. Dennoch findet die Weitergabe von Wissen auch abseits des Plenums im Alltag statt und auch in den schon angesprochenen Feedbackgesprächen, die wir führen, damit wir interne Konflikte möglichst zeitnah und dauerhaft bearbeiten können. Hast du für dich Instrumente und Tipps gefunden, Gruppen und dich selbst zu reflektieren?

*Da muss ich an das Buch »Solidarisch füreinander Sorgen« von Dean Spade denken. Es behandelt die Praxis der gegenseitigen Hilfe als essenziellen Bestandteil transformativer, emanzipatorischer Bewegungen. Spade definiert sie als kollektive Koordinierung zur Befriedigung unserer gegenseitigen Bedarfe. Sie geschieht aus dem Bewusstsein heraus, dass die dafür vorgesehenen Systeme dies nicht leisten. Eine Kultur des Vertrauens, der Sorge, Wärme und der Gegenseitigkeit ist dafür wichtig. Interne Probleme müssen zur obersten Priorität gemacht, neue Mitglieder willkommen geheißen und in kollektiver Verantwortungsübernahme für das Gemeinsame trainiert werden, um von einer Kultur der zwanghaften Überarbeitung zu einer Kultur der freudvollen Arbeit zu gelangen. Dafür ist es wichtig, Ängsten und Unsicherheiten Raum zu geben, ins Gespräch zu kommen. Sich zum Beispiel regelmäßig zu fragen und mitzuteilen: »Wie bin ich, wenn es mir nicht gut geht?« Und: »Woran können andere das erkennen?« Am Ende des*

*Buches schlägt Dean das »Mad Mapping« vor. Das ist eine Landkarte, in der man für sich und andere aufschlüsselt, welche Denk- und Handlungsmuster man hat, mit denen man sich selbst und andere unter Druck setzt und verletzt. Auf der Karte wird notiert, was man voneinander braucht, um sich Stück für Stück von diesen Mustern zu lösen und sie durch Praktiken zu ersetzen, die anderen und einem selbst guttun. Habt ihr Kniffe bei Quijote, die ihr bewusst nutzt?*

Das klingt wirklich ausgesprochen spannend. Bei *Quijote* haben wir mittlerweile auch ein paar gute Wege gefunden. Die regelmäßigen Feedbacks sind ein wichtiger Teil der Reflexion. Aber auch kleinere Übungen im Plenum helfen uns: zum Beispiel zu lernen, individuelle konstruktive Kritik besser zu äußern und auch anzunehmen. Das klingt erst mal recht einfach. Offen Kritik zu äußern, ist nichts, was man gerne macht. Es ist aber unheimlich wichtig, gerade in einem Kollektiv, wo man sehr eng mit vielen Menschen zusammenarbeitet.

*Wie sehr achtet ihr auf Emotionen und Ängste? Welche Bedürfnisse haben Platz bei euch? Wie sorgt ihr füreinander?*

In unserer Gesellschaft findet Emotionalität meist wenig Anerkennung. Vernunft und Rationalität erscheinen viel zu oft als Gegensatz zu Emotion. Wer Emotionen zeigt oder emotional reagiert, wird dann oft nicht ernst genommen. Dieser Gegensatz ist in meinen Augen falsch. Ihn aufzulösen, ist eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe. Bei *Quijote* gelingt uns dies wahrscheinlich schon besser als vielen anderen Unternehmen, aber eben auch nicht immer. Wir arbeiten stetig daran, unser Bewusstsein diesbezüglich zu stärken. Gleiches gilt für Ängste und Sorgen. Meist hat man Angst vor dem Unbekannten und Ungewissen. Wir versuchen durch Plena, interne Transparenz und so weiter diesen möglichen Sorgen schon im Vorfeld zu begegnen und sie in unseren gemeinsamen Entscheidungen zu berücksichtigen. Ganz verhindern kann man Ängste und Sorgen natürlich nicht. Schließlich verdienen wir auch unseren Lebensunterhalt mit der Arbeit bei *Quijote*. Auch hier dürfen wir uns also nicht auf dem Status quo ausruhen und müssen diese Dinge immer wieder reflektieren und verbessern.

*Was bereichert dich, sodass du trotz der ganzen Anstrengung, die es für die Kommunikation miteinander braucht, sagst »Hey, das ist das, was ich will«?*

Das Kollektiv ist für mich eine Mischung aus Baustelle und Spielplatz. Einerseits bietet es die Möglichkeit, neue Dinge auszuprobieren und Ideen umzusetzen, ohne immer auf die »Erlaubnis von oben« warten zu müssen. Klar, ich muss mich auch mit den anderen Leuten im Kollektiv absprechen und koordinieren, aber der Entfaltungsspielraum ist definitiv größer als in Unternehmen, wo ich in einem fest definierten Arbeitsbereich tätig werde und keinen Einblick in andere Bereiche habe, geschweige denn auch dort mal selbst mitarbeiten kann. Andererseits muss ständig auch an den Strukturen gearbeitet werden. Prozesse zum Beispiel in den Arbeitsabläufen oder in der Entscheidungsfindung laufen nicht immer optimal und bedürfen stetiger Verbesserung. Ein Kollektiv ist wie ein nie fertig werdendes Gebäude, das ständig erweitert, umgebaut und saniert werden muss. Das ist herausfordernd, bereitet mir aber auch viel Freude. Den eigenen Arbeitsplatz zu gestalten, mit anderen in einem Team zusammenzuarbeiten und dabei viel Neues zu lernen: über Kaffee, Gruppen, Kommunikation und nicht zuletzt mich selbst, das sind die wesentlichen Faktoren, die mir ein gutes Gefühl geben. Apropos Spielplatz: Im Arbeitsalltag bei *Quijote Kaffee* hat jede Person einen je eigenen Tiernamen. Es gibt bei *Quijote* also Waschbär, Katze, Schwan und so weiter. Mein eigener ist Orca. Das ist ein Spaß, der schon von Beginn an bei *Quijote* etabliert wurde und immer weitergetragen wurde. Für mich ist das auch recht praktisch, Orca ist deutlich kürzer als Christopher.

*Das klingt herausfordernd und auch verdammt bereichernd. Dass im Erhalt eures Kollektivs viel Care-Arbeit, Reflexion und soziale Instandhaltung stecken, scheint mir sichtbarer als in vielen anderen Institutionen. Dass ihr nie fertig seid, ist auch anderswo so. Nach meinem Gefühl ist es in hierarchischen Organisationen aber tendenziell schwieriger, auf konstruktive Art und Weise anzuerkennen, dass Veränderung notwendig ist, und diese dann gemeinsam umzusetzen.*

*Ich frage mich noch, welche Hierarchien allein durch die materiellen Bedingungen eurer Produktion entstehen. Kaffee ist ein ambivalentes Produkt. Welche*

*Ziele verfolgt ihr in Bezug auf eure Produktion? Besonders denke ich bei der Frage an die Handelsbeziehung mit euren Partnerkooperativen aus Ländern des Globalen Südens. Inwiefern spielt Hierarchie da eine Rolle?*

Geschichtlich betrachtet, ist es ein klar hierarchisches Verhältnis: »die reichen Europäer\*innen versus die armen Menschen im globalen Süden«. Der Kaffee hat leider eine zutiefst koloniale Geschichte. Dessen sind wir uns bewusst. Und das versetzt uns in ein ambivalentes Verhältnis zu diesem Produkt. Einerseits sichern der Import und der Verkauf von Kaffee unser Einkommen und auch das unser Partner\*innen. Die Herausforderung ist einerseits die Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den Produzent\*innen. Diese haben allen Grund, uns Europäer\*innen zu misstrauen, hat doch Europa über Jahrhunderte hinweg die ganze Welt, insbesondere den Globalen Süden, erobert, versklavt und ausgebeutet. Deshalb bemühen wir uns, durch langfristige Partner\*innenschaften Vertrauen zu etablieren, um gemeinsam beste Bedingungen zu schaffen in Bezug auf Qualität des Kaffees, Anbau, Handel und Vertrieb. Unsere Partnerkooperativen in den Anbauländern sind ebenfalls demokratisch organisierte kleinbäuerliche Strukturen. Zum Teil arbeiten wir schon seit Gründung von *Quijote Kaffee* zusammen. Durch diese direkte Zusammenarbeit, die in der Kaffeebranche keineswegs selbstverständlich ist, versuchen wir wiederum, Hierarchien abzubauen und ein solidarisches Miteinander zu ermöglichen. Wesentlich sind der kontinuierliche Austausch mit den Kooperativen und regelmäßige Besuche vor Ort. Wir versuchen, mindestens einmal pro Jahr jede Kooperative zu besuchen. Denn keine noch so gut funktionierende Technologie für Anrufe und Videocalls kann ein direktes Gespräch ersetzen.

Kaffee ist jedoch auch unter Aspekten der Nachhaltigkeit eine Herausforderung. Einen 100 Prozent nachhaltigen Kaffee kann es für uns hier in Europa in meinen Augen nicht geben. Dafür sind die Eingriffe in die Natur und auch die langen Transportwege, bis die Tasse Kaffee auf unserem Frühstückstisch steht, viel zu groß. Darum bemühen wir uns um einen bewussten Umgang und versuchen, mit der Ambivalenz so nachhaltig wie nur möglich zu arbeiten. Auch hier vor Ort verarbeiten wir im Rahmen unserer Möglichkeiten den Kaffee so nachhaltig und ressourcen-

schonend wie möglich und streben nach stetiger Verbesserung in diesem Bereich.

*Als Quijote Kaffee seid ihr Teil einer größtenteils hierarchischen Ökonomie, die auf Konkurrenz, Wachstums- und Profitzwang beruht. Hierarchisierung realisiert sich daher auch in auferlegter Prioritätensetzung, beispielsweise Profit über soziale und ökologische Belange. Inwiefern schreibt sich das bei Euch fort?*

Klar, wir sind als *Quijote* Teil einer kapitalistischen Gesellschaft. Wir haben aber den Anspruch und das Privileg, nicht zuletzt aufgrund unseres wirtschaftlichen Erfolges, nicht auf Wachstum angewiesen zu sein. Wir haben unsere Produktion selbst limitiert, damit wir nicht mehr produzieren, als zur Deckung aller Kosten und Rücklagen für zukünftige Investitionen erforderlich ist. Einen festgelegten Teil des Gewinns spenden wir auch, vor allem an Projekte in den Erzeugerländern. Wir legen Wert darauf, den Kooperativen einen angemessenen Preis für den Kaffee zu zahlen. Dieser liegt in der Regel weit über dem Fairtrade-Preis und basiert jedes Jahr auf den Kalkulationen der Kooperativen. Der Kaffee soll gleichzeitig für unsere Kund\*innen erschwinglich bleiben. Nichtsdestotrotz können wir uns nicht vom ökonomischen Umfeld frei machen, müssen mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten: Wir brauchen Arbeitsgeräte wie Computer, versenden Pakete, der Kaffee kommt auf Containerschiffen nach Hamburg, wir haben Bankkonten und Versicherungen. Und doch versuchen wir, Dinge anders zu machen als herkömmliche Unternehmen. Wir vernetzen uns mit anderen Kollektiven und unterstützen uns gegenseitig. Wir wollen lieber kooperieren als konkurrieren.

*Ihr zahlt mehr als den Fairtrade-Preis. Ein anderer Kollektivist von Quijote meinte in einem Gespräch zu mir, dass euer Kaffee für seine Qualität meist preiswerter ist als in anderen Teilen der Branche. Und ihr zahlt einen höheren Stundenlohn. Das heißt, im ökonomischen Vergleich schlägt ihr die hierarchisch organisierte Konkurrenz. Liegt das daran, dass dem Unternehmen nicht unnötig Gewinne entzogen werden? Oder birgt eure Organisationsform noch weitere Geheimnisse der Wirtschaftlichkeit?*

Die Qualität von Kaffee wird auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten gemessen. Ab 84 Punkten spricht man von Spezialitätenkaffee. Wir vertreiben ausschließlich Spezialitätenkaffees. Diese sind teurer als der herkömmliche Kaffee aus dem Supermarktregal. Ein Kilo Kaffee kostet bei uns in etwa 24 Euro. Andere Röstereien verlangen zum Teil deutlich mehr. Die Hauptgründe dafür sind, dass wir keine Gewinnausschüttungen machen müssen und wollen. Wir könnten als Kollektiv natürlich beschließen, den Kaffee teurer zu verkaufen und uns mehr Gehalt auszuzahlen. Wir haben unseren Lohn aber bewusst limitiert, orientiert an dem Hamburger Durchschnittslohn des »Produzierenden- und des Dienstleistungssektors«, um auch den Kaffee nicht teurer verkaufen zu müssen als nötig. Darüber hinaus importieren wir den Kaffee direkt. Wir verzichten bewusst auf Zwischenhändler\*innen. Zudem achten wir darauf, unsere Kosten möglichst niedrig zu halten, zum Beispiel indem wir gebrauchte Geräte kaufen. Insofern gibt es einige Stellschrauben, um den Preis des Kaffees zu erhöhen oder zu senken. Für mich persönlich ist der wesentliche Faktor bei *Quijote* die Verhinderung der privaten Bereicherung Einzelner an der Arbeit der vielen.

*So viele Hacks! Ich will sie kurz zusammenfassen: Ihr limitiert Produktion und Lohn, um falschen Wachstumsanreizen vorzubeugen. Die Kollektivstruktur verhindert, dass Profite abgeschöpft und privatisiert werden. Stattdessen fließen sie in die Verbesserung eurer Organisation oder schaffen gesellschaftlichen Mehrwert, indem sie an die kleinbäuerlichen Kooperativen und ideelle Projekte zurückfließen. Zudem sorgt ihr durch persönlichen Kontakt und direkte Handelsbeziehungen für eine langfristige, stabile, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Das hat den Vorteil, das weder ihr noch die Kooperativen von profitorientiertem Zwischenhandel abhängig seid und ihr dadurch die Preise eurer Produkte geringer halten könnt. Dass ihr eure Produktion selbst limitiert habt, bedeutet allerdings auch, dass wir wohl nicht hoffen können, dass ihr als Quijote immer weiterwacht und irgendwann Riesen wie Tchibo aus dem Markt drängt?*

Unser Ziel ist nicht, Marktführer in der Kaffeebranche zu werden. Wir verkaufen ausschließlich Spezialitätenkaffee, dieser nimmt nur einen klei-

nen Prozentsatz des weltweit gehandelten und verkauften Kaffees ein. Wir haben nicht vor, unsere Ansprüche an die Qualität des Produktes zu senken, nur um mehr Kaffee verkaufen zu können. Das heißt, wir sehen uns dahingehend auch gar nicht als Konkurrenz zu Tchibo und anderen großen Unternehmen.

Sehr wohl wollen wir aber unsere Werte und insbesondere unsere Art des direkten Handels und die Zusammenarbeit mit den Produzent\*innen in den Anbauländern stärker in die Kaffeebranche hineinbringen. Den großen Kaffeeunternehmen geht es vor allem um den maximalen Profit, aber es gibt auch viele kleinere Röstereien in Deutschland. Mit diesen Röstereien mehr in Kontakt zu sein, Erfahrungen auszutauschen und ihnen auch die möglichen Vorteile unserer Arbeit zu vermitteln, ist eines unserer Ziele, also qualitatives Wachstum der Kaffeebranche insgesamt, wenn man so möchte.

### *Haben Kollektivbetriebe eine natürliche Grenze?*

Die Frage möchte ich getrennt betrachten von der Kaffeebranche. Es gibt Kollektive in allen möglichen Branchen und gesellschaftlichen Bereichen. Wir haben für uns derzeit beschlossen, nicht weiter wachsen zu wollen. Dennoch kenne ich einige Kollektive mit mehr Mitgliedern. Ob es eine »natürliche Grenze« für Kollektive gibt, kann ich nur schwer beantworten. Ab einer bestimmten Größe, ohne diese genau beziffern zu können, dürfte es deutlich schwieriger werden, alle Entscheidungen immer mit allen Mitgliedern zu treffen. Auch bei *Quijote* gibt es viele Themen, die in den einzelnen Arbeitsgruppen entschieden werden. Das heißt, es kommt fast automatisch zu einer Zergliederung von Entscheidungsebenen. Das funktioniert in meinen Augen auch gut, solange dennoch alle Mitglieder regelmäßig über alle Entscheidungen informiert bleiben. Wird ein Kollektiv zu groß, könnte es schwieriger werden, diesem Anspruch an Transparenz gerecht zu werden, und es könnten durchaus wieder Formen von Hierarchien entstehen: Wer ist in mehr Entscheidungen eingebunden, wer ist besser informiert als andere und so weiter. Das ist eine Gefahr, nicht die einzige, aber für unseren Austausch hier die wichtigste. Wie könnten sich

also viele Menschen kooperativ vernetzen und gemeinsam radikal-demokratisch über ihr Leben und ihre Arbeit entscheiden? Einen spannenden Ansatz bietet die Rätebewegung: demokratische Strukturen auf mehreren Ebenen, die es gab und gibt, etwa während der russischen Revolution, im Spanischen Bürgerkrieg, bei den Zapatistas in Chiapas oder in den autonomen Gebieten von Nord- und Ostsyrien. Das führt uns jedoch weit weg von unserem Gespräch.

*Augen öffnend wäre es aber. Du sprach vorhin von der Vernetzung mit anderen Kaffeekollektiven. Was bedeutet das für das Verhältnis von Marktwirtschaft und der Kollektivform – welcher Ökonomie leistet ihr Vorschub?*

Mit anderen Kollektiven sind wir durchaus vernetzt, ganz im Sinne der solidarischen Ökonomie, die wir verfolgen. Unserer Auffassung nach sollte sich die Ökonomie insgesamt weniger am ökonomischen Wachstum und Profiten orientieren und stattdessen an den Bedarfen von Mensch und Natur. Ebenso ist uns die Kooperation deutlich lieber als die Konkurrenz, insbesondere mit anderen Kollektiven, mit denen wir uns solidarisieren und gegenseitig unterstützen. Diese Vernetzung wird in den nächsten Jahren deutlich mehr und besser werden. Vor Kurzem gab es wieder ein Vernetzungstreffen von Kollektiven aus ganz Deutschland, auf dem konkrete Möglichkeiten besprochen wurden, wie Kollektive sich besser vernetzen und unterstützen können – finanziell, aber auch mit Know-how und mehr.

Natürlich können nicht alle Unternehmen von heute auf morgen auch Kollektive werden. Aber man kann auch kleine Schritte in eine solidarischere Richtung machen, etwa mehr Transparenz nach außen, aber vor allem nach innen. Wer weiß beispielsweise, wie viel andere Personen im Unternehmen verdienen? Oft nur die Leute in der Personalabteilung und der Buchhaltung. Da steckt Konfliktpotenzial drin, aber auch die Chance auf gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit. Eine mögliche Folge daraus könnte in einem ersten Schritt sein, dass niemand im Unternehmen mehr als – sagen wir – dreimal so viel wie eine andere Person im Unternehmen verdienen darf. Da sind wir noch weit weg von »alle verdienen das Gleiche«.

che, und alle entscheiden über alles«. Aber es wäre ein Schritt. Reduktion von Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich fällt mir auch noch ein. Klingt simpel, wird aber im gesellschaftlichen Diskurs schon quasi als Beginn der Revolution verteufelt. Übrigens sehe ich diese Überreaktion als gutes Zeichen an, auf einem richtigen Weg zu sein.

*Diesen Kampfgeist brauchen wir. Sind dir noch Dinge oder Erfahrungen bei Quijote wichtig, die du gerne teilen würdest?*

Ja! Probiert Kollektive oder andere hierarchiefreiere Strukturen selbst aus, wenn ihr euch dafür interessiert. Ich habe so viel gelesen zu alternativem Wirtschaften, kollektivem und solidarischem Arbeiten und so weiter. Die Realität sieht einfach anders aus. Sie ist komplexer, komplizierter und auch herausfordernder, als man es in Worte fassen kann. Auch ich schaffe es hier nicht. Man muss es einfach erleben. Dann kann man die »rosa Brille« absetzen und sich mit den Strukturen auseinandersetzen, positiv wie negativ. Auch in alternativen Strukturen läuft nicht alles rund und glorreich. Aber sich den Schwierigkeiten und Herausforderungen zu stellen, ist nicht nur anstrengend, sondern kann eben auch wahnsinnig viel Spaß machen.

*Das spüre ich in deinen Worten und unserem Gespräch. Meinst du, wir schaffen es zum Schluss noch, einige Leitlinien nonhierarchischer Organisation zu destillieren?*

Erstens: Hierarchielosigkeit darf nicht verwechselt werden mit Strukturlosigkeit. Strukturen, Regeln, Abmachungen sind in nonhierarchischen Organisationen enorm wichtig. Einerseits um Konflikten vorzubeugen, andererseits um nicht das Rad immer wieder neu erfinden zu müssen, wenn es darum geht, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, Arbeitsabläufe zu koordinieren und so weiter.

Zweitens: Hierarchien gehen oft Hand in Hand mit Ungleichheit und Ungerechtigkeit. Darum müssen die Mitglieder in nonhierarchischen Organisationen so gleichberechtigt sein wie nur möglich. Dabei spielen größtmögliche Demokratie und größtmögliche Transparenz ebenso

eine entscheidende Rolle wie zum Beispiel die gleiche Bezahlung und die Gleichbehandlung aller Mitglieder.

Drittens: Solidarität und gegenseitige Unterstützung sind essenziell. Innerhalb der Organisation und auch mit anderen, ähnlichen Organisationen. Es heißt ja richtig: »Nicht Milch und Quark – Solidarität macht uns stark.«

Viertens: Konfliktbereitschaft darf nicht unterschätzt werden. Alle machen Fehler, und das ist auch in Ordnung. Wichtig sind der Umgang damit und die Lösung entstandener Konflikte.

Fünftens und wohl am entscheidendsten: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation! Reden ist nicht Silber, sondern Gold. Klingt so einfach, ist aber womöglich die größte Herausforderung.

Hast du noch Ergänzungen?

*Sechstens: Die Unterschiede, wie die Mitglieder gesellschaftlich durch Rassismus, Klassismus oder Gender positioniert werden, sollten reflektiert und gemeinsam sollte ein diskriminierungssensibler Umgang im Alltag erlernt werden. Dabei ist es wichtig, Menschen nicht mit ihren Erfahrungen allein zu lassen.*

Ja, definitiv!

*Siebtens: Im Hinblick auf das soziale Miteinander ist eine langfristige Perspektive wichtig. Menschen brauchen Räume, um sich mit ihren sozialen und emotionalen Mustern auseinanderzusetzen. Wir müssen Traumasensibilität fördern und einander einen wohlwollenden Raum bieten, um auch mit unseren Ängsten ganz da zu sein.*

*Damit bin ich am Ende. Danke für das superspannende Gespräch und die Einblicke in Quijote Kaffee. Da krieg ich gleich Lust, unser Kapitel mit den Menschen aus meiner gemeinsamen Ökonomie zu besprechen und draufloszuhacken. Juhu! Hast du zum Abschluss noch eine Ermutigung für Menschen, die Hierarchien hacken wollen?*

Ich bedanke mich herzlich für dieses Gespräch. Mir hilft es immer sehr, mit anderen Menschen das eigene Handeln zu reflektieren und einen

Blick von außen beziehungsweise eine andere Perspektive auf die eigene Arbeit zu bekommen. Da lerne ich immer wieder. Eine Ermutigung habe ich noch: »Große Ereignisse kündeten sich gewöhnlich in scheinbar kleinen Dingen an.« Also einfach mal anfangen, Dinge anders zu machen. Wer weiß, was sich daraus alles so entwickeln kann. Das Zitat stammt von Emma Goldman, die auch noch einen anderen wunderbaren Satz gesagt hat, der mir regelmäßig durch den Kopf geht: »Wenn ich nicht tanzen kann, will ich eure Revolution nicht.« Man muss Spaß an der Veränderung haben, sonst wird sie nicht gelingen.



# Führung hacken

Reflexive Demut schlägt eitle Gewissheit

*Lars Hochmann und Dorette Segsneider*

*Moin, Dorette,*

*als Unternehmerin und Executive Advisor in Wiesbaden versuchst du, Führung zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in der Führung?*

Hallo Lars,

es beginnt häufig mit einer mangelnden Selbstwahrnehmung zum Thema Eitelkeit. Viele Entscheidungen werden aufgrund von Eitelkeiten getroffen. Man könnte auch sagen: It's all about Ego!

*Die Eitelkeit sei das letzte Kleid, das der Mensch auszieht, hat Ernst Bloch einmal gesagt. Gefallen zu wollen, gut anzukommen, scheint mir etwas zutiefst Menschliches zu sein. Wie bei so ziemlich allem kommt es auf die Dosis an. Und natürlich auf den Kontext. An welche Entscheidungen denkst du dabei? C-Level, also die Unternehmensführung?*

Ja, vor allem C-Level. Deren Verhalten hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Der Fisch stinkt vom Kopf – so »abgedroschen« und banal der Satz klingt: Wenn von oben nicht Klarheit und Verbindlichkeit vorgelebt werden, kommen sie unten nicht an. Ich erlebe das immer wieder. Projekte werden dadurch nicht realisiert. Fortschritt wird verhindert. Meiner Erfahrung nach mangelt es vor allem an Verbindlichkeit in den Maßnahmen. Das C-Level gibt nicht nur die Richtung vor. Der Vorstand muss diese auch verinnerlichen und vorleben. Mitarbeitende achten sehr genau auf Schein und Sein der Unternehmenskultur. Stimmen die Botschaften nicht mit dem tatsächlichen Handeln überein, hat das direkten Einfluss auf die Glaubwürdigkeit der Führung und die Motivation der Mitarbeitenden. Wer Unternehmenskultur ändern möchte, muss mit

gutem Beispiel vorangehen und den Worten Taten folgen lassen – »walk your talk« ist der Schlüssel zum Erfolg. Die Realität sieht oft anders aus: Werte stehen auf dem Papier oder auf der Webseite, werden aber nicht gelebt – meistens nicht mal gekannt und ganz selten wirklich verstanden. So entsteht Unklarheit. Und die vermengt sich mit Überforderung. Wir leben in einer VUCA-World, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Wenn es dann noch Uneinigkeit oder gar Konflikte im Vorstand gibt, Investitionsstau nicht beachtet wird und dringend erforderliche Veränderungen übersehen werden, kann es nur schiefgehen. Hinzu kommen häufig eine schlechte Prozessvorbereitung und mangelnde Bereitschaft für selbstverantwortliches Handeln und Ownership. Innehalten und »Out-of-the-box«-Denken sind selten. Dafür gibt es viel »Weiterso« in Old-School-Manier. In Unternehmen, die mit Problemen kämpfen, hapert es häufig an transparenter Kommunikation. Zudem wird zu wenig hinterfragt und in der Regel zu wenig reflektiert. Hinzu kommt: Überforderte Führungskräfte sind zu schnell zufrieden, bleiben nicht lang genug dran und scheuen oftmals Konflikte und Debatten.

*Unter »Führung« verstehe ich einen Vorgang der institutionellen Ausrichtung, also etwa der organisationalen Praxis eine Richtung zu geben. Das fällt uns offenbar nicht immer ganz leicht. Woran liegt es? Zu wenig unternehmerische Gestaltungsfreude?*

Das ist definitiv ein Phänomen, das mir häufig begegnet. »Satt zufrieden versus unternehmerisch begeistert« – mit diesem Gegensatz kann ich oftmals punkten und erhalte die Reaktion: »Genau so ist es!« Das unternehmerisch Begeisterte fehlt Mitarbeitenden und auch vielen Führungskräften.

*Woran liegt das? Warum fehlt die Freude an der Gestaltung?*

Das hat viele Ursachen, die zum einen eng mit der Kultur des Unternehmens verbunden sind – dazu zählt zum Beispiel die Recruiting-Kultur: Welche Mitarbeitenden stelle ich ein? Welche Erwartungen formuliere

ich? Was lebe ich vor? Auch mit Selbstbewusstsein und dem Mut, eine unternehmerische Haltung einzufordern. Dahinter verbirgt sich das meines Erachtens zentrale Thema der Selbstführung. Es geht darum, Eigenverantwortung zu fördern. Das lässt Mitarbeitende sich selbstwirksam fühlen und steigert darüber hinaus die Innovationsfreude und die Freude an der Gestaltung.

*Da sprichst du mir aus der Seele. Was du in der Praxis erfährst, beschäftigt mich auch als Wissenschaftler. Wir haben heute eine Führungspraxis, die noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen ist. Der Irrglaube, Unternehmen seien Maschinen, die nach technischer Wartung und zentraler Administration rufen, ist noch viel zu verbreitet. Gegen Mitte des 19. Jahrhunderts entstand das, was wir heute als erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmung kennen. Das ist also noch gar nicht so lange her. Und doch gab es seitdem immer wieder tiefgreifenden Strukturwandel. Der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolaj Kondratieff sprach in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts von langen Wellen der Konjunktur: erst die Dampfmaschine, dann die Eisenbahn, die Elektrotechnik, die Petrochemie und zuletzt gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts die Informationstechnik. Diese Basisinnovationen haben Kräfte in Märkten verschoben und neue Märkte geschaffen. Während diese Entwicklung anfangs rein technologiegetrieben abgelaufen ist, wurde mit der neuen Relevanz von Daten, Information und Wissen ein neuer Pfad eingeschlagen.*

*Ich bin mir sicher: Die nächste Basisinnovation, die unsere ökonomische Praxis in den 20er- und 30er-Jahren vor allem anderen prägen wird, wird eine soziale Innovation sein. Sie fällt in eine Zeit des Umbruchs am Arbeitsmarkt durch die beginnende Verrentung der Boomer. Es wird mehr frei, als nachbesetzt werden kann, was bedeutet, dass die Unternehmen sich mehr als bislang an den Wünschen, Sehnsüchten und Hoffnungen jüngerer Generationen orientieren müssen, um ihren Fachkräftebedarf decken zu können. Unter diesen internen und externen Bedingungen muss Führung neu erfunden werden. Ob eine Fabrik mit Dampf betrieben wurde oder elektrifiziert war, hatte seinerzeit keine großen Konsequenzen auf das Führungsverständnis. Doch heute geht das nicht mehr auf. Und hinzu kommt eine jüngere Generation, die völlig zu Recht sagt: Warum soll ich mich von einer Person führen lassen, die nicht mal sich selbst füh-*

*ren kann? Von daher kann ich mit deinem Problembefund viel anfangen. Vier Problembereiche habe ich bei dir herausgehört: erstens Reflexivität und Neugier, zweitens Haltung und Demut, drittens Konflikt- und Fehlerkultur sowie viertens Verständigung und Kooperation. Beginnen wir mit dem ersten. Was tust du, um Reflexivität und Neugier zu stärken?*

Reflexivität und Neugier sind das Herzstück meiner Arbeit und gleichzeitig der Schlüssel zum Erfolg. Mit meinem Beratungskonzept initiiere ich einen intensiven Prozess, der die Reflexivität und Neugier meiner Klientinnen und Klienten fördert und einfordert. In meinem Buch »Mission Mensch« habe ich den Prozess, der das Ergebnis meiner über 20-jährigen Beratungserfahrung ist, ausführlich beschrieben. Ich verbinde Reflexivität mit Neugier, indem ich zunächst neugierig mache auf die eigene Persönlichkeit. Dafür verwende ich eine Persönlichkeitsdiagnostik, die gleichzeitig einen Reflexionsprozess über die eigene Persönlichkeit auslöst.

*Diagnose und Reflexion in einem Aufwasch – gefällt mir!*

Die Kunst ist, mithilfe der Diagnose und der darauffolgenden Reflexion Lösungen zu finden – gerade in den Bereichen, die eine Handlung oder ein bestimmtes Verhalten erfordern. Letztendlich geht es immer darum, nachhaltig erfolgreich und handlungsfähig zu sein. Die Basis ist dabei aus meiner Sicht das Erlernen der Beobachterhaltung. Die Beobachterhaltung ist eine Technik, die dazu führt, dass wir nachhaltig lernen, unbewusste Denkprozesse bewusst zu machen, um so auch in komplexen Situationen Wahlmöglichkeiten besser erkennen und nutzen zu können. Hier geht es – wie bei der Selbstführung – um den Reifegrad der Führungskraft: Wie groß ist der Werkzeugkasten, die Zahl der Wahlmöglichkeiten, die ihr zur Verfügung stehen, wenn zum Beispiel eine Krisensituation eingetreten ist? Und wie gut ist die Führungskraft in der Lage, diesen auch unter Druck zu nutzen? Diese Fähigkeiten schlummern meist unbewusst in uns, beziehungsweise nutzen wir alte, häufig schlechte Gewohnheiten. Durch die Beobachterhaltung identifizieren wir die Gewohnheitsmuster und können sie dann durch neue, bessere Gewohnheiten ersetzen.

*Menschen müssen also lernen, sich selbst von hinten über die eigene Schulter zu blicken und gewissermaßen Zaungast ihres eigenen Lebens zu werden. Das Unbewusste bewusst machen, das klingt hilfreich und zugleich sehr schwierig. Wie geht das?*

Wir alle entwickeln im Laufe unseres Lebens Gedankenmuster, die in bestimmten Situationen aktiviert werden. Dahinter verbergen sich unsere persönlichen Ansichten, Glaubenssätze, Urteile und Vorurteile, Meinungen, Assoziationen zu bestimmten Personen und Ereignissen in unserem Leben, die sich im Laufe unseres Lebens wiederholen und dann zu einem Netzwerk wachsen und Teil unserer Persönlichkeit sind. Auslösende Situationen automatisierter Denkprozesse und deren Auswirkungen auf unser Verhalten und die Emotionen sind uns allen aus dem Alltag bekannt. Wer die eigenen Muster beziehungsweise Gewohnheiten ändern will, muss sie sich zunächst bewusst machen: Automatisierte Handlungsmuster sind die Folge des sogenannten Reiz-Reaktions-Schemas. Eine bestimmte Situation ist dabei Auslöser einer Gewohnheit. Wenn wir den Beobachter oder die Beobachterin in uns trainieren, machen wir dieses Reiz-Reaktion-Schema sichtbar. Das verleiht dem Leben eine neue Dimension. Denn plötzlich leben wir nicht in einem Film, für den andere das Drehbuch schreiben, sondern wir sind Zuschauende und beobachten, was geschieht. Mit der so neu gewonnenen Fähigkeit gelingt es uns, in unsere von Mustern gesteuerte Handlung einzugreifen. Indem wir uns die Gedankenmuster bewusst machen, haben wir den ersten entscheidenden Schritt gemacht, um Wahlmöglichkeiten zu erkennen und im Anschluss aktiv in unseren Entscheidungsprozess einzugreifen. Ziel ist es, diese Bewusstmachung zu automatisieren.

*Was meinst du mit »automatisieren«? Ad hoc klingt das für mich nicht nach bewussten Entscheidungen. Meinst du Routinen? Dass wir also souverän und kompetent werden, es uns spielend leicht von der Hand geht?*

Genau. Durch die Wiederholung entsteht eine Art Trampelpfad im Gehirn, der immer weiter ausgebaut wird, bis der Trampelpfad zur Auto-

bahn geworden ist. Je breiter diese Autobahn, desto leichter fällt es uns, das Verhalten abzurufen.

*Also Reflexion und dann üben, üben, üben – entweder individuell im Coaching oder direkt gemeinschaftlich im Team, allerdings auch dann individuell in Bezug auf die eigenen Denkgewohnheiten.*

Ja. Das in heiklen Situationen auftretende Chaos und die Widersprüche in unserem Innern lassen sich sortieren, wenn wir uns sortieren. Das wirkungsvollste Vorgehen besteht darin, die automatisierten, intuitiven Prozesse lediglich zu beobachten und einzuordnen. Durch die bewusste Beobachtung stellen wir die Gedankenmuster im übertragenen Sinn ins Scheinwerferlicht. Dadurch können sie sich nicht mehr im Unterbewusstsein verstecken und unbemerkt Schaden anrichten. In dem Moment, wo wir sie regelmäßig beobachten, fliegt die Tarnung auf, und wir holen die Prozesse ans Tageslicht. Wenn wir so lernen, unsere Wahrnehmung zu schärfen und Entscheidungen bewusster zu treffen, wechseln wir von der Opferrolle zur Mitgestalterin oder zum Mitgestalter. Die gute Nachricht: Das ist jederzeit für jede und jeden möglich.

*Das leuchtet mir ein! Es geht also darum, immer wieder, wenn wir merken, wir verlieren gerade die Orientierung oder gar die Kontrolle, den Elefanten im Raum ins Scheinwerferlicht zu zerren und mit dem Finger darauf zu zeigen, bis er seine Macht über uns verliert. Darüber, dass wir das immer wieder tun, können wir Denkmarotten und -gewohnheiten, die uns nicht guttun, verändern und uns wieder als die Autor\*innen unserer Lebensgeschichte einsetzen. Das ist wie Lesen, Schreiben oder Pizzabacken: eine Kulturtechnik, die uns nicht in die Wiege gelegt ist, die wir jedoch lernen können und in der wir bei ernsthaftem Training auch richtig gut werden können. Wie geht es dann weiter?*

Auf die Integration der Beobachterhaltung in den Alltag folgt der »Action-Reflection-Prozess«. Er ist wesentlicher Bestandteil für alle, die sich nachhaltig weiterentwickeln möchten, und verbindlicher Bestandteil meiner Coachingprozesse. Das Ziel ist, eine Kultur des Fragens und Hinterfragens

zu schaffen, in der die Klientinnen und Klienten lernen, ihr Verhalten zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Dadurch können neue Perspektiven und Lösungen gefunden werden. Der Prozess schafft einen Raum für Experimente und fördert die Freiheit, Risiken einzugehen und neue Ansätze auszuprobieren, um Verhaltensinnovationen zu fördern. Regelmäßige Reflexion auf vergangene Erfahrungen ist wichtig, um aus Fehlern zu lernen und erfolgreiche Strategien zu verstärken.

*Wie läuft der Prozess ab?*

Nur wer das Neue, das im Coaching gelernt wurde, ausprobiert, erfährt, wie es am besten im Führungsalltag funktionieren kann. Wissen allein reicht noch lange nicht aus, um Handeln oder Verhalten zu verändern! Deshalb binde ich jede Coachingeinheit in einen sogenannten Action-Reflection-Prozess ein. Dabei begleite ich die Klientinnen und Klienten in einem schriftlichen Prozess in ihrem Alltag. Die Selbsterkenntnis, die sie durch den Reflexionsprozess gewinnen, hilft ihnen, Klarheit zu gewinnen und nachhaltige Trampelpfade für neue Verhaltensweisen im Gehirn zu etablieren. Der Action-Reflection-Prozess ist ein Füllhorn von Transformationshacks, die meine Klientinnen und Klienten in ihren Alltag integrieren. Erfolg entsteht in den kleinen Schritten. Oft übersehen wir den Nutzen kleiner Verbesserungen im täglichen Leben. Stattdessen setzen wir uns unter Druck, um eine große und lang ersehnte Veränderung zu erreichen, sei es eine bessere Strukturierung des Geschäfts, qualifiziertes Personal zu finden oder mehr Zeit für die Familie zu haben. Veränderung beginnt im Kleinen. Eine Veränderung um nur ein Prozent wird oft als unbedeutend angesehen und nicht beachtet, obwohl sie auf lange Sicht viel sinnvoller sein kann. Kleine Gewohnheiten haben eine exponentielle Wirkung über einen längeren Zeitraum. Wenn man zum Beispiel jeden Tag nur ein Prozent besser wird, kann man nach einem Jahr Ergebnisse erzielen, die 37-mal besser sind als zu Beginn.

*Steter Tropfen höhlt auch diesen Stein. Das ist eine Grundhaltung beim Hacken. Das Neue kontinuierlich in der Praxis zu erproben und schriftlich die Erfahrung*

*gen zu reflektieren, den Prozess zu begleiten und die Erfolge sichtbar zu machen, all das scheint mir sehr geeignet zu sein, um Reflexivität und Neugier zu wecken. Lass uns zu deinem zweitem Problemfeld gehen beziehungsweise zu dessen Lösung: Haltung und Demut. Was hat es damit auf sich? Warum ist das wichtig? Wie lässt sich das lernen?*

Zunächst mal sind es für mich weniger Problem- als Chancenfelder. Bist du bereit für einen kleinen Hack?

*Immer her damit!*

Ersetze den Begriff »Kultur« durch »Haltung«. Um Kultur zu verstehen, muss man sich mit dem kollektiven Verhalten von Gruppen von Menschen und Organisationen befassen. Um die Haltung zu verstehen, muss du nur die Gesichter und das Verhalten der Menschen ansehen, mit denen du zusammenarbeitest. Dazu zählt zum Beispiel auch das Gesicht, das du beziehungsweise die Führungskraft im Spiegel sieht. Engagierte, inspirierende und optimistische Führungskräfte führen engagierte, inspirierende und optimistische Teams – und das ist die Haltung, die zum Beispiel dann auch deine Kundinnen und Kunden spüren. Mürrische Führungskräfte führen mürrische Teams – auch das ist die Haltung, die deine Kundinnen und Kunden vorfinden. So einfach ist das. Der Hack ist also: Wenn die Führungskraft morgens einfach mal durch ihr Unternehmen oder Team geht und in die Gesichter schaut und dieses Ergebnis reflektiert, hat sie ein valides Ergebnis der Teamhaltung und Stimmung – und gleichzeitig den Spiegel der Haltung, die sie vorlebt.

*Begriffe haben mit Begreifen zu tun. Wenn ich begriffen habe, habe ich einen Begriff. Es ist also ausgesprochen relevant, welche Begriffe ich nutze, wenn ich Organisationen gestalten möchte. Denn abhängig davon kann ich meinen Gestaltungsbereich mal überblicken, und mal bin ich einfach heillos überfordert von der Komplexität. Das ist einerseits so naheliegend, dass es schon fast wie eine Binsenweisheit klingt, andererseits fühle ich mich gerade ertappt, genau diesen Fehler selbst häufig zu begehen. Dein Hack gefällt mir: bei der Wahl der*

*Begriffe eher niedrigschwelliger einsteigen und nicht gleich die ganz großen Fässer öffnen. Von der Haltung her kann ich mich hinterher immer noch zur Kultur durcharbeiten, indem ich nach den Bedingungen für eine spezifische Haltung frage. Dann lande ich vielleicht bei der Raumgestaltung oder bei Mythen, bei eingespielten Gewohnheiten und Gepflogenheiten. Niedrigschwellig einsteigen, dann gelingt die Gestaltung – guter Hack, danke!*

Bei der Umsetzung aller Maßnahmen ist auch Demut gefragt – vor allem dem Faktor Zeit gegenüber. Eine neue Haltung kann man genauso wenig wie einen Kulturwandel erzwingen oder übers Knie brechen. Beides braucht viel Zeit, stetiges Tun und vor allem dauerhaftes und standhaftes Vorleben. Dann löst man den Haltungswechsel fast automatisch aus. Dann zieht man die anderen mit. Entscheidend ist zudem eine transparente Kommunikation. Auch hier hilft eine gewisse Demut. Statt ignorant davon auszugehen, dass meine Mitarbeitenden ohnehin wissen, was ich denke: jeden wesentlichen Gedanken und Standpunkt transparent kommunizieren. Das ist vor allem für innenorientierte Führungskräfte – und davon gibt es viele – eine wichtige Erkenntnis. Sie machen Probleme grundsätzlich lieber mit sich selbst aus, anstatt offen mit ihrem Team zu kommunizieren. Hier hilft Demut der Tatsache gegenüber, dass transparente Kommunikation Sicherheit erzeugt und nicht nur »überflüssiges Gerede« ist. Oder wenn die Unternehmensführung zum Beispiel das Gefühl hat, mit dem Kulturwandel die Büchse der Pandora geöffnet zu haben, dann muss sie auch dazu stehen: »Ja, es ist viel – seit Jahrzehnten sind wir in eine Richtung marschiert. Das kann man nicht in zehn Minuten oder einem Workshop ändern, und wir sind überzeugt, dass wir es schaffen!« Für viele Unternehmen ist es wie eine Himalajabesteigung. Doch auch die beginnt damit, das Wandern zu trainieren, sodass man die Fitness bekommt, den Gipfel zu erklimmen. Und in diesem Sinne begleitet die Demut alle bis zum Gipfel. Wenn man ganz oben am Ziel angekommen ist, ist sie am größten.

*Haltung und Demut bilden für mich ein gutes Gespann. Gerade dann, wenn Kultur als Denkfigur in der Gestaltung zu komplex ist. Als Wissenschaftler liegt mir*

*viel am Begriff der Kultur, weil er das Machen und Gemachtsein von Organisationen und Subjektformen thematisiert. Er adressiert also, dass wir nicht alles verstehen können, indem wir uns nur einzelne Menschen anschauen – und wir zugleich nicht menschenlos über Systeme reden sollten. Wir Menschen sind immer beides zugleich: Individuen und gesellschaftliche Wesen. Wer alles und jedes in der Haltung von Individuen auflösen will, verkennt die Kraft des Sozialen. Wenn ich nun zunächst nur auf die Haltung blicke, schützt mich Demut vor diesem Denkfehler.*

Sehr cool auf den Punkt gebracht. Hinter der Dualität von Individuum und gesellschaftlichem Wesen verbirgt sich für mich auch noch das meines Erachtens zentrale Thema der Selbstverantwortung. Darüber könnten wir – und müssten wir eigentlich auch – ein eigenes Buch schreiben. Mangelnde Selbstverantwortung ist eine der größten Herausforderungen in Unternehmen – und auch gesamtgesellschaftlich.

*Von Zygmunt Bauman stammt die eingängige Formel, dass Pflichten Menschen tendenziell gleich und erst Verantwortung sie zu Individuen mache. In Verantwortung zu gehen, bedeutet für mich, willens und in der Lage zu sein, Antworten zu geben auf die drängenden Fragen der Zeit. Da geht es also nicht um Vereinzelung, sondern um das Verhältnis zur Welt. Und natürlich kann ich mich da auch mal irren. Das führt wunderbar über in das dritte Themenfeld aus deiner Problemanalyse, nämlich Konflikt- und Fehlerkultur. Davon höre ich immer wieder. Und immer wieder heißt es dann, das sei wie Teenagersex: Alle sagen, sie tun es, aber nur die wenigsten machen es wirklich. Und die, die es tun, machen es eher schlecht. Was ist dran an der Konflikt- und Fehlerkultur? Was verstehst du unter einem Fehler, und warum braucht es eine Kultur des Scheiterns?*

Die althergebrachte Meinung in vielen Unternehmen ist leider immer noch, dass Fehler verhindert werden müssen. Dabei hat die Erfahrung längst gezeigt, dass Fehler ein fester Bestandteil des Lernens sind – viele erfolgreiche Produkte sind ursprünglich aus Fehlern entstanden. Viele Fehler könnten mit einer besseren Fehlerkultur sogar vermieden werden. Klingt unlogisch? Ist ganz einfach zu verstehen: Lass mich ein Beispiel

aus der Praxis nehmen, das große Auswirkungen hat und viele kennen. Der berühmte Berliner Flughafenbau mit einem Management, das Fehlerkultur verpönt hat. Im Gegenteil: Fehler wurden bestraft. Die Folge: Alle behielten die Fehler für sich. Viele Probleme wurden zwar früh erkannt, doch die jeweiligen Mitarbeitenden hatten aus Angst um den Job Scheu, sie zu melden. Um in der Fliegersprache zu bleiben: Obwohl schon beim Start Blitz und Donner über dem Atlantik sichtbar waren, hob der Jungfernfahrt dennoch ab. Keiner wagte, die Warnung auszusprechen. Der Absturz war programmiert. Wenn Mitarbeitende aus Angst Probleme zurückhalten, kommen Unternehmen oder Projekte ins Strudeln.

Eine mangelnde Fehlerkultur ist meistens eng verbunden mit einer Vertrauenskrise oder Angstkultur. Produktiv und kreativ arbeiten können Menschen aber nur, wenn sie vertrauen und das Gefühl haben, dass sie zum Gelingen des Projektes beitragen – auch wenn sie einen Fehler melden. Fehlerkultur ist meines Erachtens immer auch eine Erfolgskultur. Zugegeben: erst auf den zweiten Blick. Denn wer will schon gerne mit Fehlern leben? Oder gehst du gerne zu einem Zahnarzt, der möglichst viele Fehler gemacht hat? Fest steht: Fehler machen ist manchmal nützlich, manchmal schädlich und immer mit Emotionen verbunden. Denn Fehler und Scheitern werden von Ängsten, Scham und Ärger begleitet. Diese wiederum können nützlich sein, wenn man sie in die richtigen Bahnen lenkt.

*Mit diesem Thema haben wir in Deutschland, glaube ich, kulturell besonders hart zu kämpfen. Der lange Schatten preußischer Tugenden ist das eine, ein starkes Ingenieurswesen das andere. Wenn es um Spaltmaße und technische Zuverlässigkeit geht, sind Fehler weder erwünscht noch wünschenswert. Die Unterscheidung von Irrtum und Fehler finde ich da hilfreich – oder analog dazu error und mistake im Englischen. Wenn ich nicht alle erforderlichen Informationen habe, dann kann ich zu Entscheidungen gelangen, von denen ich hinterher sage: »Da habe ich mich geirrt.« Wenn ich aber so und nicht anders entscheide, obwohl ich es hätte besser wissen müssen, dann habe ich einen Fehler gemacht. Fehler sind für mich vermeidbare Abweichungen von Erwartungen. Genau deswegen will ich nicht von einer Ärztin behandelt werden, die möglichst viele Fehler macht. Aber sie darf sich irren auf dem Weg ihrer Behandlung. Wenn du von Fehlerkultur*

*sprichst, höre ich noch eine weitere Dimension heraus: Es geht nicht darum, die Ärztin zu Fehlern anzustacheln, sondern vielmehr um die Frage, wie wir mit denjenigen Fehlern umgehen, die so oder so früher oder später entstehen werden.*

Genau das. Fehler geschehen vor allem auch im menschlichen Miteinander. Fehler passieren. Uns allen. Und das ist gut, solange wir daraus lernen. Das Gleiche gilt fürs Scheitern. Menschen stigmatisieren Scheitern oftmals. Die Gesellschaft respektiert die Menschen, die gescheitert sind, vor allem hierzulande noch immer nicht und meidet und kritisiert ihre Handlungen. Dabei ist Scheitern ein integraler Bestandteil des Lebens, denn ohne Misserfolge ist das Leben unvollständig. Sich nicht bemüht zu haben, ist schlimmer, als im Leben zu scheitern, denn irgendwann im Leben bereut man, es nicht versucht zu haben. Erste positive Signale, dass Scheitern Teil des Erfolgs ist, gibt es auch hierzulande: »Fuckup Nights«, in denen erfolgreiche Menschen über ihre Misserfolge sprechen, werden immer beliebter.

*Da können wir deinen Hack von eben anwenden: Wir könnten »Scheitern« mit »Lernen« ersetzen. Wir haben gelernt – und wenn es nur ist, wie es nicht geht.*

Deshalb muss man versuchen, zu testen, zu scheitern und wieder aufzustehen, um schließlich erfolgreich zu sein. Ich mag die Idee des »Trial and Error«. In dem Zusammenhang fällt mir der »gescheiterte« Start der SpaceX-Rakete im April 2023 ein, der von Elon Musk und seinem Team als Erfolg gefeiert wurde. Statt seine Ingenieurinnen und Ingenieure ewig lang analysieren und simulieren zu lassen, folgt Elon Musk genau dem Prinzip »Trial and Error«. Er nimmt Fehlschläge bewusst in Kauf. Die Rakete ist voll ausgestattet mit Sensoren, sodass die Ingenieur\*innen am Ende genau wissen, was schiefgelaufen ist – dadurch wird der Lernprozess extrem beschleunigt.

*Ganz genau: Versuch und Irrtum – nicht: Versuch und Fehler! Im Fall von Elon Musk müssten wir dann allerdings auch mal über gesellschaftliche Verantwortung reden. Aber zurück zur Lernkultur.*

Persönliche Misserfolge können zum Beispiel dazu inspirieren, verborgenes Potenzial freizulegen und die eigenen Fähigkeiten zu testen – das ist die Basis von Weiterentwicklung.

*Dann wären Konflikte doch hilfreiche Geburtshelfer, oder?*

Konflikte sind genau wie Irrtümer, Fehler und Scheitern Teile des menschlichen Handelns. Entscheidend ist auch hier der Umgang damit. Ein Hack, um Konflikte offen anzusprechen und darüber zu lösen, ist die »Vier-Quadranten-Technik«, die der Organisationspsychologe Dr. Erwin Huber entwickelt hat. Das ist ein Schlüsselkonzept, um Konflikte transparent und souverän zu lösen. Angelehnt an die gewaltfreie Kommunikation, ermöglicht die Technik vor allem in emotionalen Situationen, die eigenen Gefühle und Bedürfnisse sowie Interessen klar zu kommunizieren und gleichzeitig eine Erwartungshaltung zu vermitteln. Viele Konflikte entstehen, weil die Beteiligten lediglich die Vorderbühne miteinander teilen: also die Fakten, was aus ihrer Sicht passiert ist. Auf dieser Basis präsentieren sie die Lösung. So entsteht der berühmte Ping-Pong-Effekt. »Ich sehe das so und habe diese Lösung« versus »Ich sehe das anders und habe die andere Lösung«. Das Vier-Quadranten-Modell löst das Ping-Pong auf, indem es die Vorderbühne um die Hinterbühne ergänzt. Es besteht aus vier Lagen: erstens die Faktenlage »So sehe ich das«, zweitens die Gefühlslage »Das bringt mich auf die Palme«, drittens die Interessenlage »Mir ist Klarheit wichtig ...« und viertens die Lösung »... deshalb bitte ich dich ...«. Wichtig ist, Ich-Botschaften zu formulieren. Ein mega Transformationshack für Konfliktsituationen.

*Lass mich das bitte noch mal zusammenfassen: Erfolgreiche Organisationen können sich selbst auf etwas ausrichten, also ihrer Praxis eine Richtung geben, sich führen. Sie lernen dafür aus Irrtümern und Fehlschlägen. Lernen ist mitunter schmerzhaft, aber notwendig und findet auf unterschiedlichem Wege statt. Denn Menschen sind verschieden. Und diese Diversität ist ein Schatz, wenn wir ihn denn wertschätzen. Dafür müssen wir verstehen, dass andere Menschen die Welt anders wahrnehmen. Kompetent reden können wir allerdings nur*

*über unsere eigene Wahrnehmung, weshalb wir in der Kommunikation Klarheit erzeugen können über Ich-Botschaften entlang der Fakten-, Gefühls-, Interessen- und Lösungslage.*

*Als Viertes und Letztes sprachst du eingangs von Verständigung und Kooperation. Für mich ist das mit eines der dicksten Bretter überhaupt. Denn Verständigung untereinander setzt Verständnis füreinander voraus. Wie geht das?*

Das schließt nahtlos an das Thema deiner letzten Frage an. Das Verständnis füreinander entsteht, wenn ich nicht nur die Vorderbühne meines Gegenübers kenne, sondern auch die Hinterbühne. Wenn also Transparenz – im Sinne des Vier-Quadranten-Modells – die Kommunikation bestimmt, ist Verständnis und damit Verständigung untereinander fast schon garantiert. Ein Transformationshack, den ich sehr erfolgreich in meiner Beratung einsetze und in vielen Unternehmen auch als Trainingskonzept etabliert habe. Es ist faszinierend, wie die scheinbar kleine Veränderung der Kommunikation die Kultur positiv beeinflusst und Konflikte in der Kooperation und Zusammenarbeit plötzlich wertvoll werden, weil sie das Verständnis füreinander und damit die Verständigung untereinander sogar stärken.

*Kommunikationstheorie als Transformationstheorie für gelingende Führung fruchtbar machen, das ist ein Hack von so schlichter Eleganz, dass er sich bloß noch herumsprechen muss. Ich muss als Führungskraft meine Teammitglieder verstehen wollen – und dabei in der Sache und in der Sprache völlig bei mir und meiner Wahrnehmung bleiben. Auch das erfordert Routine, also auch hier: bewusst machen und dann üben, üben, üben.*

Und in kleinen Schritten und Etappen denken: Die Marathonläuferin Joan Benoit Samuelson war die allererste Olympiasiegerin im Marathonlauf der Frauen. Wenn sie lief, scannte Samuelson die Läuferinnen vor ihr. Sie wählte eine aus – zum Beispiel eine Läuferin in rosa Shorts – und überholte sie. Dann identifizierte sie eine neue Marke und überholte auch diese. Sie nahm ein Ziel, das weit entfernt schien – 42 km, um genau zu sein –, ein Ziel, das für die meisten von uns sicher unmöglich zu erreichen scheint, und zerlegte es in überschaubare Teile.

Der Samuelson-Hack ist faszinierend einfach und effektiv zugleich: Um erfolgreich zu sein, setze dir Ziele, und zerlege sie in erreichbare Meilensteine. Zum Beispiel ein kurzfristiges Ziel, morgen einen schnellen Spaziergang zu machen, ein mittelfristiges Ziel, zweimal pro Woche zu laufen, und ein langfristiges Ziel, im nächsten Jahr einen Marathon zu laufen. Versuche nicht, von null auf hundert zu gehen. Du wirst scheitern. Gehe Schritt für Schritt, und du erreichst sicher dein Ziel.

*Liebe Dorette, herzlichen Dank, dass du deine Hacks mit mir und uns geteilt hast.*

Danke Dir, lieber Lars, für den inspirierenden Austausch und deine wertvollen Gedanken und Impulse zu meinem Herzensthema. Wenn mich jemand fragt, was ich beruflich mache, ist meine Antwort: Ich verändere Welten. Das Verändern von Welten beginnt mit kleinen Schritten. Es erfordert Mut, Selbstreflexion und die Bereitschaft, alte Muster nachhaltig zu durchbrechen. Meine Erfahrung zeigt, dass Führung-Hacken nicht nur eine Frage der Techniken und Methoden ist, sondern vor allem eine Frage der Haltung und der Bewusstmachung. Es erfordert Mut, dauerhaftes Tun und Selbstreflexion, um die eigenen Grenzen zu erkennen und zu überwinden. Indem wir diese Selbstverantwortung übernehmen, schaffen wir nachhaltige Veränderungen. Wenn wir uns dieser Herausforderung mit Freude und Neugier stellen, können wir nicht nur unsere eigenen Welten, sondern auch die Welt um uns herum verändern.



# Arbeitsräume hacken

Persönlichen Transformationen gemeinsam Raum geben

*Theres Konrad und Sebastian Möller*

*Hey Theres,*

*als Lernarchitekturagentin an der Leuphana Universität in Lüneburg versuchst du, Arbeits- und Lernräume zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in unseren bisherigen Räumen?*

Hallo Sebastian,

bei dieser Frage muss ich erst mal zwei Begriffe klären, bevor wir loslegen können. Erst mal zur »Lernarchitekturagentin«: Ja, das ist meine aktuelle Stellenbezeichnung, aber damit glaubt, ich sei studierte Architektin: Meine Unilaufbahn begann mit einem Studium der Kultur- und Sozialanthropologie in Wien, führte mich nach Zwischenstopps weiter nach Lund, um Umweltstudien und Nachhaltigkeitswissenschaften zu studieren, bevor ich für meine Promotion in Lüneburg landete und an der Schnittstelle von Bildung und Nachhaltigkeit promovierte. So viel zu meiner »Brille« beziehungsweise meiner Perspektive, die natürlich auch durch andere Erfahrungen geprägt ist, aber die würden jetzt wohl den Rahmen sprengen ... Kurzum: Ich beschäftige mich mit unserem Miteinander. Das ist es auch, was meiner Ansicht nach Bildung, Nachhaltigkeit und Ökonomie gemeinsam haben: Es geht um die Art und Weise, wie wir miteinander in Beziehung treten. Was tue ich also jetzt gerade? Ich gestalte Co-Working- und Seminarräume auf dem Campus zusammen mit den Nutzenden so um, dass sie Transformation und Innovation ermöglichen beziehungsweise unterstützen. Und das mit viel Herzblut und Energie. Der zweite Begriff, an dem ich in deiner Frage hängen bleibe, ist »hacken«. Ich »hacke« also etwas. Aha. Was wäre denn ein Synonym dafür? Dieses Wort hat sich in den deutschen Sprachraum eingeschlichen, also eingehackt? Wofür steht es eigentlich? Was meinst du

mit diesem Begriff? Wenn ich das besser verstehe, beantworte ich sehr gerne deine Frage.

*Liebe Theres, danke für diese wichtige Intervention – also das mit dem Hacken. Über deine Stellenbezeichnung sollen die Leute ruhig staunen. Deine Irritation ist durchaus berechtigt, da wir diesen Begriff aus einem anderen semantischen Feld entleihen, nämlich dem von Computern, Informationstechnologie und Datensicherheit. »Ein Hacker ist jemand, der versucht einen Weg zu finden, wie man mit einer Kaffeemaschine Toast zubereiten kann.« So hat Wau Holland, einer der Gründer des Chaos Computer Clubs, den Begriff umschrieben. Das trifft es, wie ich finde, auch für unseren Kontext ganz gut. Es geht um das kreative, intelligente und durchaus subversive Umgestalten und Umdeuten von Konventionen und Institutionen. Hacks sind kleine, originelle und häufig zweckentfremdete Kniffe zur Problemlösung. Trick 17: nicht lupenrein, aber »passt schon«. Es geht uns hier um abweichendes und unerwartetes, aber – oder besser: gerade deshalb – zielführendes Verhalten in Organisationen. Macht diese Beschreibung es für dich klarer? Kannst du dich als Hackerin identifizieren?*

Danke für deine Erläuterungen. Spannend! Schön, dass es für mein Tun – das Experimentieren, Improvisieren, kreative Gestalten und beständige Schauen, wie etwas aus Kontext A auch in Kontext B funktionieren könnte – ein Wort gibt. Vielleicht noch eine kleine Anekdote am Rande: Ich kam mal spontan zu einer Veranstaltung dazu, wo das Team, welchem ich zugeteilt wurde, und mich die Aufgabenstellung erwartete, aus alten Fahrradreifen etwas Neues und Praktisches zu machen. Da ich eine kleine Schmuckdesignkarriere hinter mir hatte, kam mir sofort die Idee, dass ich diese Ringe miteinander verknüpfen kann – dass wir quasi eine Kette herstellen könnten. Aus dieser entstand dann ein Netz, welches sich 30 Minuten später zu einer künstlerisch-praktischen Wandvorrichtung entwickelte. Ein Objekt zur Wandbegrünung – jetzt gerade sehr in! Wie du siehst, habe ich Spaß am »Hacken«.

*Ach, wie cool. Ich habe kürzlich hier in Lüneburg in einem kleinen Laden Gürtel aus einem alten Fahrradmantel gesehen. In den meisten Dingen steckt eben*

*auch noch ganz anderes drin, das nur darauf wartet, entdeckt und gehackt zu werden.*

Aber jetzt zurück zu deiner Einstiegsfrage: Ob etwas »falsch« ist oder nicht, hängt doch davon ab, was ich eigentlich will. Lass uns das mal für Arbeitsräume an der Universität anschauen, die vom Ziel her Lernräume sein sollen und mit denen ich mich beruflich gerade beschäftige. Man könnte meinen, im aktuellen Bildungssystem sei mit unseren Arbeits- und Seminarräumen gar nichts falsch. Vorausgesetzt, wir wollen dorthin beziehungsweise da bleiben, wo wir jetzt gerade sind. Die aktuelle Gestalt der meisten Lernräume in Schulen und Hochschulen, also Klassenzimmer, Hörsäle und Seminarräume, unterstützen doch Folgendes: Eine Person lehrt, gibt Anweisungen oder predigt sogar, die anderen »nehmen auf«, leisten Folge.

Kommunikation findet oft nur in eine Richtung statt. Wenn ich an Frederic Laloux und sein Buch »Reinventing Organizations« denke, muss ich feststellen, dass genau so leider auch die meisten Organisationen ticken beziehungsweise eine lange Zeit getickt haben. Sprich: Unser Bildungssystem hat Menschen wunderbar für den Arbeitsmarkt »vorbereitet« beziehungsweise diesen produziert. Ein Chef oder eine Chefin an der Spitze. Da geht es lang. Mit dem humanistischen Weltbild, für welches viele Universitäten gerne stehen würden, hat das aber eigentlich nicht viel zu tun. Anstatt mitzudenken, arbeiten wir uns ab.

Was die aktuelle Gestalt der meisten Lernräume in Schulen und Hochschulen fördert, ist der Konsum von Informationen. Es geht darum zu tun, was gefragt ist, und nicht darum, selbst Fragen zu formulieren. Das Lernen für Noten steht oft im Vordergrund. In einer Ausgabe des »brennstoff«-Magazins kam mir mal ein Zitat von Gerald Hüther unter: »Gute Noten sind kein Zeichen von Intelligenz, sondern ein Zeichen von Anpassungsfähigkeit.« Und obwohl wir in unseren Zeiten auch viel über Anpassung sprechen müssen, wollen Universitäten oder Schulen wohl kaum mit dem Slogan »Hier lernen Sie sich anzupassen!« für sich werben, oder? So wichtig die Klimaanpassung auch sein mag, was es dennoch braucht, ist eine Veränderung, ja eine Transformation des zwischenmenschlichen

Klimas, der Art und Weise, wie wir miteinander in Beziehung treten, in einem Lehr-Lern-Raum, in Hochschulen, am Arbeitsplatz.

Fördern Standardseminarräume zwischenmenschliche Beziehungen und Austausch? Anders gefragt: Schau ich im Seminar oder in der Schule auf Rücken oder in Augenpaare? Wir wissen, dass wir die Herausforderungen unserer Zeit nicht im Alleingang angehen können. Vorlesungen, Wissensvermittlung haben natürlich ihren Platz. Doch zur Anwendung braucht es Arenen, soziale Felder der Erprobung von Fertigkeiten und Ideen und um zu schauen, was möglich ist, wozu man selbst fähig ist. Das stärkt das Selbstbewusstsein der Lernenden. Und genau das brauchen wir für die Transformation: Menschen, die wissen, was sie draufhaben, und ihre Stärken dann auch anwenden.

*Die Art und Weise, wie unsere Arbeitsräume üblicherweise beziehungsweise erwartungsgemäß eingerichtet sind und genutzt werden, ist also auch ein Spiegelbild der Funktionslogiken von Organisationen und der in ihnen manifestierten Annahmen über erwünschte Arbeitsweisen. Man könnte sagen, Arbeitsroutinen und Arbeitsräume reproduzieren oder stabilisieren sich gegenseitig. Wenn dem so ist, liegt in dem Aufbrechen der etablierten räumlichen Anordnung ein echter Hebel für die Veränderung von Routinen.*

Zustimmung! Genau das erproben wir gerade dabei in den Transformations::Räumen.

*Dazu fällt mir eine interessante Beobachtung aus unserem Unikontext ein, die ich kürzlich gemacht habe: In meinem Seminar gab es vor einigen Wochen eine Sitzung mit sehr viel Input von einer Kollegin und einem Gast. Die Stühle und Tische der Studierenden waren in einem U angeordnet. Die Teilnehmenden konnten sich zwar so direkt ansehen, ihr Blick ging aber permanent nach vorne auf den großen Bildschirm, auf dem die Folienpräsentationen liefen. Irgendwie hat die räumliche Anordnung eine konsumierend-passive Haltung gefördert, auch wenn diese weder von uns Lehrenden noch von den Studierenden so gewollt war. Am Ende der Sitzung waren wir alle ganz schön erschöpft. Vor der Folgesitzung habe ich dann alle Tische und Stühle so angeordnet, dass wir in Vierergruppen zusam-*

*mensaßen. Für unser digitales Gespräch mit einer Gästin waren dann zwar trotzdem alle Blicke wieder auf dem Bildschirm, aber danach war es räumlich total naheliegend, erst mal an den Gruppentischen den Input zu diskutieren. Ich selbst hatte als Lehrender plötzlich viele verschiedene Orte, von denen aus ich sprechen konnte, und habe mir vorher extra das Flipchart und eine Stellwand nicht nach »vorne« neben den Bildschirm, sondern nach »hinten« und an eine Seite gestellt, sodass ich meinen Standort und die Studierenden ihre Blickrichtung ändern mussten. Es gab im Grunde gar kein »Vorne« und »Hinten« mehr. Das hat viel mehr verändert, als ich dachte. Plötzlich haben wir den Raum ganz anders genutzt. Ich glaube, in dieser Sitzung haben die Seminarteilnehmenden mehr gelernt als in der davor, in jedem Fall aber anders. Komischer Begriff eigentlich, »Sitzung«, oder? Vielleicht sollten wir beim Lernen und Arbeiten auch viel weniger sitzen und mehr in Bewegung kommen. Im Laufe des Semesters werde ich versuchen, kleinere Sitzungsanteile nach draußen zu verlegen und »Geh-Sprache« einzubauen, also kurze Spaziergänge, bei denen zu zweit oder zu dritt über eine seminarrelevante Frage nachgedacht und gesprochen werden soll. Auch dabei erweitern wir Lernräume und eignen sie uns aktiver an als an einem fest platzierten Tisch sitzend. Das kann auch bei Meetings richtig hilfreich sein ...*

Oh ja! Übrigens leite ich gerade ein Seminar mit dem Titel »From walk and talk to WALK THE TALK: Cultivating an entrepreneurial mindset«, indem, wie du es schön nanntest, »Geh-Sprache« geführt werden. Die Teilnehmenden verlassen regelmäßig den Seminarraum, um sich zu zweit oder zu dritt intensiver an der frischen Luft und in Bewegung auszutauschen. Das soll aber nicht gegen Räume sprechen, sondern einfach Grenzen oder starre Rahmen aufbrechen, um Lernräume zu erweitern. In einem Gespräch neulich hieß es: Der Raum ist ein Werkzeug. Ein Hammer macht nur Sinn, wenn ich ihn benutze. Räume auch?! Deshalb der Aufruf, endlich all das zu nutzen, was schon da ist! Denn wir hier leben im Überfluss, auch wenn viele aus Gewohnheit eher die Knappheiten sehen, sowohl von Ressourcen als auch von Zeit. Was Letzteres betrifft: Dank einer Begegnung und Beobachtung vor ein paar Jahren gibt es das berühmte Keine-Zeit-haben für mich so nicht mehr. Denn wie mein Bekannter sagte: Ich habe »die gleichen 24 Stunden« wie du. Und was für die Zeit gilt, lässt sich

auch auf Räume übertragen: Es kommt darauf an, was wir daraus machen. Und das ist eine Frage der Prioritäten und vor allem eine der Einstellung beziehungsweise Haltung. Meine eigene Forschung zu zwischenmenschlicher Kompetenzentwicklung hat nicht zuletzt gezeigt, wie wichtig die eigene Haltung für die weitere Kompetenzentwicklung ist. Ob etwas richtig oder falsch ist, ist Einstellungssache. Ob etwas richtig oder falsch ist, kann ich besser beurteilen, wenn ich mir über das Ziel im Klaren bin. Also frage ich dich genau das: Wo wollen wir in Zukunft hin? Wie sieht eine wünschenswerte Zukunft aus – und welchen Beitrag kann Bildung dabei spielen? Und noch weiter heruntergebrochen: Was bedeutet das konkret für unsere Lehr-Lern- und Arbeitsräume?

*Wow, das nenne ich mal »den Spieß umdrehen«. Ist das etwa auch ein Hack? Aber Spaß beiseite, denn deine Fragen bewegen mich natürlich auch, und in ihnen liegt schon ein wichtiger Schlüssel zum Gestalten von Organisationen und, ganz platt ausgedrückt, von Zukunft. Ich wünsche mir eine Gesellschaft, die sorgsam, solidarisch, regenerativ und reflektiert mit den planetaren und emotionalen Ressourcen umgeht, niemanden systematisch ausgrenzt und in der die möglichst freie Entfaltung aller zum Zweck gemeinsamen Handelns in Form von Politik, Recht und Wirtschaften wird. Das ist natürlich eine große Utopie, die sich einer schlichten binären Codierung von »verwirklicht versus nicht verwirklicht« entzieht, sondern eher ein ständiger Auftrag bleibt. In dieser Zielvision ist auch Platz für Ambivalenzen und Konflikte. Damit kommen wir auch schon zur Rolle von Bildung bei der Arbeit an dieser Utopie. Bildung sollte aus meiner Sicht vor allem zum kreativen Entwerfen und zu wirksamer Umsetzung von Zukunftsvisionen befähigen und dabei bei der Bewältigung akuter Gegenwartsprobleme ansetzen. Für all das braucht es aus meiner Sicht in besonderem Maße das, was im Diskurs zu transformativer Bildung oft als »Ambiguitätstoleranz« bezeichnet wird, also die Fähigkeit, konstruktiv mit Uneindeutigkeiten umzugehen, diese auszuhalten und im besten Falle sogar schätzen zu lernen – ein wahrlich hoher Anspruch. Können wir das, werden wir im Grunde selbst in die Lage versetzt, Organisationen und Zukunft zu hacken. Dazu braucht es innere Entwicklung und ein Verständnis von Bildung als Persönlichkeitsentfaltung, die das berührt, was in der Literatur als »deep leverage point« bezeichnet wird. Räsontiert das bei dir?*

Total! Ich weiß nicht, inwiefern du mit Theory U vertraut bist, aber eine der Essenzen für mich ist der von Otto Scharmer oft zitierte Satz von Bill O'Brien »The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor«. Also die Qualität einer Intervention oder Aktion unseres Miteinanders ist auf unsere innere Haltung zurückzuführen. Unser Mindset spielt eine zentrale Rolle für unser Tun im »Außen«, wenn man so möchte. Maja Göpel hat dazu auch einiges Lesenswertes geschrieben. Ich brauche zuerst eine innere Klarheit, eine Vision, wo die Reise hingehen soll, dann kann ich auch dementsprechende Schritte tun. Und ich kann eine Vision haben, was ich am Wochenende für meinen Besuch kredenzen möchte, wie die Welt 2050 aussehen soll oder eben was Studierende am Ende eines Seminars, einer Lernerfahrung an Kompetenzen erworben haben werden. Mithilfe von Backcasting kann ich dann einzelne konkrete Schritte planen, die mich der Erfüllung dieser Visionen näher bringen. Und dabei kann man natürlich Raum als Werkzeug nutzen. Als ich mich letztes mit Studierenden getroffen habe, um über ihr Projekt zu sprechen, sind wir dann auch spontan aufgestanden, haben Tische zusammengeschoben, eine Papierrolle ausgerollt, Stifte und Post-its zur Hand genommen – anstatt dass vier Menschen nebeneinandersitzen und jeweils in einen Bildschirm schauen und sich sitzend überlegen, was etwaige Projektschritte sein könnten.

*Das ist doch schon ein kleiner Hack! Also dann mal zurück zu den Arbeits- und Lernräumen. Damit ich das richtig verstehe: Für dich spielt die Gestaltung von Räumen eine zentrale Rolle für das, was in ihnen geschehen soll und tatsächlich geschieht. Können wir denn nicht ganz unabhängig vom Raum lernen und arbeiten?*

Kurt Lewin hat einmal gesagt: »behavior is the function of person and environment«. Daher lautet meine derzeitige Antwort auf deine Frage: Nein! Was ist schon ganz »unabhängig«?! Ein persönliches Beispiel: Wenn ich im Homeoffice bin, wandere ich mit der Sonne beziehungsweise dem Licht. Ich werde trübsinnig, wenn ich im Dunkeln sitze. Natürliche Lichtverhältnisse steigern meine Motivation beziehungsweise Freude am Tun.

Und wenn es draußen grau ist, dann brauche ich warmes, angenehmes Licht drinnen. Ich merke aber auch in meiner WG, dass manche Menschen da anders ticken. Jetzt könnte man natürlich sagen, dann macht der Raum eben für manche Menschen doch keinen Unterschied. Ja, vielleicht was das Licht angeht. Andere reagieren wiederum auf anderes sensibler: Sitze ich gekrümmt da? Tut mir nach einer halben Stunde der Rücken weh vom Sitzen? Habe ich die Möglichkeit, mich zu bewegen? Wer sitzt gerne beruflich acht Stunden vor einem Bildschirm? Aber hey! Schön, wenn sich Studierende schon mal an das, was nach dem Studium folgt, gewöhnen können! Okay, Provokation zur Seite. Du hast dich – und danke dafür – auf meine Frage eingelassen und formuliert, von welcher Zukunft du träumst. Wenn die Vision klar ist, dann kann ich den nächsten Schritt gehen und fragen: Wie kommen wir nun dorthin?

Ich greife an dieser Stelle deinen Wunsch noch mal auf: »eine Gesellschaft, die sorgsam, solidarisch, regenerativ und reflektiert mit den planetaren und emotionalen Ressourcen umgeht, niemanden systematisch ausgrenzt und in der die möglichst freie Entfaltung aller zum Zweck gemeinsamen Handelns in Form von Politik, Recht und Wirtschaften ermöglicht wird.« Wie du richtig gesagt hast, dieser Wunsch ist ein beständiger Prozess, ein fortwährender Auftrag. Insofern wäre es wertvoll zu lernen, wie ich einen solchen Prozess gestalte, wie man gemeinsam für die Fragen unserer Zeit Verantwortung übernehmen kann. Zu erfahren, zu lernen, was bisher geschah und funktionierte, ist kein Fehler. Ich muss das Rad nicht neu erfinden. Gut zu wissen, wie es bisher war. Doch: Jetzt ist jetzt. Was braucht es in diesem Augenblick? Ist etwas aus unseren Erfahrungspools hilfreich? Sehr schön! Her damit. Ist etwa etwas aus einem komplett anderen Kontext jetzt und hier hilfreich? Auch gut, her damit! Lasst es uns hier ausprobieren. Im Endeffekt wissen wir nicht, was die eine Lösung für die verschiedenen globalen Probleme ist. Aber es wäre doch schön, wenn wir uns ermutigt fühlen, in Fragen hineinzuleben, zu experimentieren, zu wagen, Dinge anders zu machen, um zu schauen, ob uns das weiterbringt ...

... genau um diesen experimentellen Modus und die Wagnisse geht es auch beim Hacken!

Und welche Rolle nimmt hier nun die räumliche Umgebung ein, fragst du dich wahrscheinlich. Kreative, partizipative Prozesse kann man räumlich unterstützen. Wenn ich zum Beispiel eine Whiteboard-Wand zur Verfügung habe, dann werde ich vielleicht auch eher auf die Idee kommen, sie zu nutzen. Ja, um eine kleine Anspielung auf die Werbung zu machen: Vielleicht kann ein Arbeitsraum tatsächlich so etwas wie konstruktive Produktplatzierungen enthalten, sodass die Nutzenden des Raumes unbewusst zu mehr Kreativität und Kokreation eingeladen werden. Wir sind noch so gewöhnt, wie Dinge laufen, wie ein Büro, Besprechungszimmer oder Seminarraum normalerweise aussieht. Da muss ein Event oder Seminar inhaltlich schon sehr fetzen, dass Leute etwas davon mitnehmen. Doch wie lernt der Mensch am besten? Durch Beobachten, durch eigene Erfahrungen, durch Probieren. Geben wir Menschen doch auch noch nach dem Kindergarten diese Möglichkeit! Studierende meines Seminars zum gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften haben »fail« so toll definiert, nämlich als Abkürzung für **First Attempt In Learning**. Dafür bin ich ihnen sehr dankbar. Diese Aufschlüsselung von »fail«, das sonst eher mit »versagen« assoziiert ist, begleitet mich seither. Ich versuche mit meinem Wirken, Wagen, Reflektieren, Lernen Raum zu geben.

*Ja, stimmt, das ist wirklich eine gelungene und hilfreiche Umdeutung von Fehlern. Ich versuche mal kurz zusammenzufassen, was ich hier bisher von und mit dir gelernt habe: Räume und ihre Eigenschaften fördern unsere typischen Verhaltensweisen in Organisationen. Das hat viele Vorteile, kann aber eben auch nicht nachhaltige und wenig transformative Verhaltensmuster und Arbeitsweisen stabilisieren. Wenn wir diese ändern wollen, liegt somit eine Möglichkeit in der Umgestaltung unserer Arbeitsräume. Hier können oft ganz kleine Änderungen und Nudges große Veränderungen bewirken, indem sie unsere räumlichen Gewohnheiten irritieren und auf diese Weise den Raum erst als etwas Gestaltbares und Flexibles erfahrbar machen. Dabei wird der Raum zugleich als potenzielles Werkzeug für Transformation im direkten Umfeld ernst genommen. Damit der Raum zum für den jeweiligen Zweck passenden Werkzeug werden kann, braucht es die Bereitschaft beziehungsweise den Willen zu seiner gemeinsamen Gestaltung. Das gilt im Grunde für Lernräume in Schulen und Universitäten.*

*ten genauso wie für Büros, Werkstätten, Ateliers und Fabrikhallen, auch wenn sie sich wahrscheinlich im Grad der Gestaltbarkeit deutlich unterscheiden.*

*Wie sollte denn ein transformativer Raum aussehen, der das Beobachten und Ausprobieren stimuliert? Oder anders gefragt: Wie wünschst du dir das Ergebnis deiner gestalterischen Tätigkeit an der Universität?*

Ein Arbeits- und Lernraum sollte einer sein, in welchem sich Menschen auch als ganze Menschen begegnen können und dürfen. Wir lernen nicht im Vakuum. Wir sind soziale Wesen. Der Austausch mit anderen über gemachte Erfahrungen unterstützt den eigenen Lernprozess und zeigt mir gleichzeitig eventuell Perspektiven auf, an die ich selbst noch gar nicht gedacht habe. Du hast das Wort »systemisch« in deiner Utopie gehabt. Ich glaube, wir haben gerade auch viele Probleme, weil wir nicht fähig waren oder sind, die Zusammenhänge zu sehen. Weil wir uns nicht bewusst sind, dass eine Änderung im System an einer Stelle Auswirkungen woanders im System hat. Mal schauen, zu welchen Änderungen es kommt, wenn wir einen Seminarraum in einem zusammenhängenden Raumensemble mit mobilen Stühlen bestücken, mit grünen essbaren Wänden ausstatten, sogenannten »vertical farms«, mobile Tische haben – und Menschen sich ganz anders im Raum bewegen und miteinander agieren können. Das ist die zentrale Frage des Projektes, an welchem ich gerade mitwirken darf: Wie wirkt sich ein Ort auf die dortigen Praktiken aus, und wie beeinflussen jene Praktiken die Haltung? Wichtig ist mir, dass sich die Räume, die wir unter dem Namen »Transformations::Räume für zukunftsorientiertes Lernen« in der ehemaligen Ladenzeile auf dem Leuphana-Campus gestalten, flexibel an die jeweiligen Bedürfnissen der Nutzenden anpassen lassen, also möglichst wenig fixiert sind, im physischen und metaphorischen Sinne. Wir dürfen echt gespannt sein, wie das konkret aussehen wird, denn vieles ist noch im Entstehen, und tatsächlich soll Wandel auch zur Konstante der kollektiven Raumgestaltung werden.

Die Räume, mittlerweile auch als »Trafos« bekannt, sollen nicht nur partizipativ gestaltet und in Zukunft von Studierenden mitgeleitet werden. Sie sollen auch wieder zur gesellschaftlichen Mitgestaltung animieren. Partizipation darf in diesen Räumen wieder entdeckt, erlernt, erprobt,

praktiziert werden. Wir alle sind Mitgestaltende der Gesellschaft. Das Raumentsemble wird, was wir daraus machen. Und umgekehrt machen die Trafos und ihr Gestaltungsprozess uns idealerweise zu Menschen, die sich ihrer Stärken, ihrer Stimme und ihrer selbst bewusst sind und sich wirksam für ein wohlwollendes Miteinander einsetzen. Hier schließt sich der Kreis zum vorigen Zitat, dass die Qualität unserer Wirkung »im Außen«, in der Gesellschaft, ganz stark mit uns selbst und unserer inneren Haltung zu tun hat. Und um auf Systemänderung zurückzukommen: Was wir in den Trafos erproben und erfahrbar machen – nämlich wie Lehren, Lernen und Arbeiten auch sein kann –, soll nicht in diesem Raumentsemble bleiben. Im Gegenteil: Die Trafos sollen und wollen eine Keimzelle für den Wandel an unserer, aber auch an Hochschulen allgemein sein. Die bereits erwähnte Maja Göpel, aber auch der Transition-Town-Mitbegründer Rob Hopkins, George Monbiot, die Neurowissenschaftlerin Maren Urner, Donella Meadows und einige andere unterstreichen die Wichtigkeit neuer Narrative. Wir brauchen eine Vorstellung davon, wo die Reise hingehen kann. An der Leuphana Universität in Lüneburg können alle Uni-Stakeholder im Zuge von Seminaren und Events erfahren, wie sich ein dem Lernen und Austausch dienlicher Raum anfühlt. Davon inspiriert, werden dann hoffentlich ihre Stimmen lauter, um den Wandel auch in anderen Räumen anzustupsen und uniweit zu forcieren.

*Die Trafos können also zu einem Verstärker von institutionellem Wandel werden, indem sie neue unkonventionelle Erfahrungen ermöglichen, aus denen dann wieder neue Ansprüche und Erwartungen an das Konventionelle erwachsen können – ein Hack mit Skaleneffekt sozusagen. Tatsächlich findet der Gestaltungsprozess parallel zu unserem Gespräch hier statt, und ich habe die große Freude, an diesem Prozess mit meinem Seminar, das im Sommersemester in den Transformations::Räumen stattfindet, daran teilzuhaben. Was ich besonders bemerkenswert daran finde, und ich würde das durchaus als Hacken des Prozesses bezeichnen, ist, dass du und dein Team nicht einfach Gestaltungsideen umsetzt und danach schaut, ob diese funktionieren. Ihr ermittelt die Anforderungen an Lern- und Co-Working-Räume, während ihr dort schon Veranstaltungen hostet. Dafür braucht es Geduld, weil ihr im*

*Grunde im Unfertigen arbeitet, und es braucht ein ziemliches Vertrauen in den Prozess, oder?*

Geduld, Vertrauen und der Glaube an die Vision sind aus meiner Sicht die Basis einer gelingenden Zusammenarbeit bei der Gestaltung der Trafos. Gleichzeitig braucht es eben auch eine Offenheit dafür, dass es immer auch anders kommen kann als erwartet. Denn apropos Zusammenarbeit: viele Menschen, viele Perspektiven, viele Ideen, viele Bedürfnisse – die wollen erst mal gesehen und gehört werden, bevor man schauen kann, wie diese Vielfältigkeit synergetisch wirken kann. Wie in der Wissenschaft, am Arbeitsplatz – überall muss man erst mal eine gemeinsame Sprache finden. Dieses gemeinsame Gestalten ist zwar oft eine echte Herausforderung, aber da lernt man. Und der gemeinschaftliche und offene Gestaltungsprozess macht große Freude. Beim letzten Community Potluck Lunch hat ein Studierender vorgeschlagen, die acht Prinzipien für erfolgreiches Governing von Commons, die Elinor Ostrom einmal aufgeschrieben hat, auf die Trafos anzuwenden. Im Grunde betreiben wir die Räume ja im Modus der »Community Governance«.

*Wow, das waren jetzt aber viele Fachbegriffe auf einmal. Lass uns die mal aufdröseln. Kannst du allen, die das noch nicht kennen, kurz erklären, was ein »Community Potluck Lunch« ist und welche Funktion es im Gestaltungsprozess hat?*

Na, klar! Ein Community Potluck Lunch ist eine Einladung an alle Studierenden, Lehrenden, Mitarbeitenden, kurz: Nutzenden unserer Co-Working-Spaces, jeden Dienstag in die Trafos zu kommen, gerne mit ein bisschen Essen zum Teilen dabei. Auch ein Mitbringbüfett kann wunderbar zeigen, was wir gemeinsam zuwege bringen, wie Vielfalt bereichert und nährt. Im Deutschen wie im Englischen haben wir den Spruch »Mal schauen, was diesmal auf den Tisch kommt«. Das ist beim Community Potluck Lunch wörtlich wie metaphorisch zu verstehen. Einerseits verbindet Essen natürlich. Und dann ist es spannend zu sehen, wie Menschen auf unsere Offenheit reagieren. Da die Gestaltung der Transformations::Räume ein partizipativer Prozess sein soll, hat Geheimnistuerei hier

nichts verloren. Nein, es läuft nicht immer alles nach Plan. Das ist aber kein Versagen unserer- oder meinerseits – that's life oder eben »fail« im Sinne der studentischen Neuinterpretation, von der ich dir eben erzählt habe. Das hat schon John Lennon gesagt: Leben ist das, was passiert, während man eifrig dabei ist, andere Pläne zu machen.

In der vorlesungsfreien Zeit ist zum Beispiel das Programmheft für das Sommersemester entstanden. Jede Woche wurden die Fortschritte gezeigt – ein schöner, inspirierender, visueller Input –, und Menschen haben gesehen, dass sie mitmachen können. Oft sind wir mit Freiräumen auch überfordert. Dieser regelmäßige informelle – und nebenbei kulinarisch abwechslungsreiche – Community Lunch erlaubte es Menschen anzudocken. Persönliche Begegnungen sind wirklich das A und O beim Community Building. Und wir wollen ja keine leeren Räume, sondern Räume, die zum Leben, Lachen, Lernen und zum Wirken einladen. Es gilt also: Community First! Darin haben uns auch unsere erfahreneren Netzwerkpartner\*innen bestärkt. Glücklicherweise müssen wir das Rad nicht neu erfinden. Auch wir dürfen von bereits bestehenden Initiativen lernen, die ebenfalls Räume für Innovation, Kokreation und Transformation öffnen.

Und noch einmal kurz zum Community Potluck Lunch und dessen Bedeutung: Interessanterweise haben bei einer in den Räumlichkeiten stattgefundenen Entrepreneurshipkonferenz die Teilnehmenden auch von ihren Aktivitäten erzählt. Wir verwenden zwar andere Begriffe, aber im Grunde geht es uns allen darum, Gemeinschaft zu bilden. Eine Gemeinschaft entsteht und floriert, wenn sie sich unter anderem gemeinsam unterhält, Zeit verbringt, gemeinsam wirkt. Bekomme ich dieses Gefühl, wenn ich stillsitze und auf Rücken starre? Voilà!

*Ich bin seit einigen Wochen auch zum regelmäßigen Community Luncher geworden, und zwar nicht nur, weil das Essen in den Transformations::Räumen natürlich sehr viel besser ist als in der Mensa. Mir gefällt, wie sich ein Arbeitsbeziehungweise Besprechungsraum atmosphärisch verändert, wenn wir darin an einem gedeckten Tisch sitzen und gemeinsam essen, während wir denken, diskutieren und gestalten – also während wir arbeiten. Das macht wirklich einen großen Unterschied, und zwar sowohl für die Gesprächsdynamik als auch für die*

*kreativen Prozesse und Ergebnisse. Neulich haben wir den Tisch einfach draußen vor den Trafos aufgebaut und damit für einige Irritation bei Passant\*innen gesorgt. Hoffentlich haben sich einige von ihnen gefragt, warum sie das in ihren Seminaren oder Besprechungen nicht auch einfach mal machen. Beim Lunch sprechen wir zum Beispiel über die Gestaltung von Plakaten, neue Möbel, gemeinsame Events und alltägliche Probleme oder Wünsche der Nutzenden. Wir beschäftigen uns dabei auch mit Fragen, auf die ich ganz alleine vielleicht nie gekommen wäre, zum Beispiel, dass die Wandgestaltung auch eine Frage der Barrierefreiheit ist, da manche Farben und Kontraste für neurodivergente Menschen sehr ungünstig sein können und daher besser vermieden werden sollten. Es geht beim gemeinsamen Essen also eben auch um sehr ernste Themen. Oft kommen Gruppen zum Community Lunch, um Ideen für Veranstaltungen oder Nutzungen vorzustellen und mit uns gemeinsam zu überlegen, wie sich das in den Trafos umsetzen ließe. Ich lerne auf diese Weise auch einfach viele spannende Menschen kennen. Und damit sind wir schon beim Begriff der »Community Governance«. Magst du den auch mal kurz erläutern?*

Was ich an unserem Projekt besonders schätze, ist, dass wir das, was wir aus der transdisziplinären Forschung wissen, nun auch universitätsintern anwenden können. Stakeholder einer Universität sind zu einem großen Teil die Studierenden. Warum also Lern- und Arbeitsräume für sie gestalten, wenn wir doch wissen, welchen Unterschied es macht, wenn man etwas zusammen mit den Betroffenen beziehungsweise Nutzenden macht. Die Trafos werden nicht für die Studierenden entwickelt, sondern mit ihnen. Die Trafos sind ein kleiner Kosmos, um das zu üben, was wir gesellschaftlich dringlichst brauchen: Teilhabe, Partizipation und Verantwortungsübernahme. Sie sollen nicht konsumiert, sondern mitgestaltet und von einer Gemeinschaft getragen werden. Ihr Fortbestehen kann dann gesichert werden, wenn es weder auf den Schultern einiger weniger lastet noch finanziell von externen Projektförderungen abhängig ist. Dafür braucht es eine starke Community, die die Räume als ihre betrachtet und gemeinsam betreibt. Wie du schon erwähnt hast, du bist selbst ein aktives Community-Mitglied. Was ist denn aus deiner Sicht das Besondere an der »Community Governance« der Trafos?

*Im Grunde kenne ich viele Element dieses kollektiven Gestaltungsprozesses schon aus anderen Kontexten. Das Besondere bei den Trafos ist für mich aber, dass sich der Prozess auf die Gestaltung von Räumen bezieht und dadurch ihre tatsächliche Gestaltbarkeit erst sicht- und erlebbar macht. Das irritiert erst mal unsere eingetübte Anpassungshaltung in Arbeitsräumen, und das finde ich wirklich sehr produktiv. Darüber hinaus finde ich zwei Aspekte besonders erwähnenswert: die Idee des Gastgeberens und das Aushandeln vieler verschiedener Nutzungsweisen. Normale Seminar- oder Besprechungsräume sind selbsterklärend. Hier braucht es eigentlich keine Gastgeber\*innen. Diese Rolle fällt im Grunde automatisch Dozent\*innen oder Personen mit Leitungsaufgaben zu, auch wenn das nicht notwendigerweise bedeutet, dass diese sich auch als Gastgebernde verstehen und verhalten. Bei den Trafos gibt es während der Öffnungszeiten immer eine Ansprechperson. Wer den Eingangsbereich betritt, von dem die verschiedenen Arbeits- und Seminarräume abgehen, sieht auf einem Schild mit Foto direkt, wer gerade Gastgeber\*in ist und gegebenenfalls für Fragen zur Verfügung steht. Das vermittelt direkt Nahbarkeit und eine freundliche Atmosphäre. Nur in Zeiten, für die sich aus der Trafo Community eine gastgebende Person findet, können die Räume auch geöffnet werden. Auf unserer digitalen Plattform sammeln und aktualisieren wir die »joys and responsibilities of hosting« – eine tolle Formulierung! Die kommt doch bestimmt von dir, oder?*

Ja, joy, also Freude, wollte ich unbedingt dazunehmen, denn Verantwortung zu tragen, soll keine Bürde sein, sondern darf auch Freude machen. Ich glaube nicht, dass wir Menschen gut abholen, wenn wir ihnen Aufgaben zuteilen. Dann wären wir wieder im alten, hierarchischen Muster. Es geht darum, Freude daran zu haben, sich selbst wohlfühlen und es anderen zu ermöglichen, in den Trafos auch eine gute Zeit zu haben. Das sehe ich nicht als ein To-do, sondern als ein Wanna-do. Ich will das. Ich muss es aber nicht. Intrinsische Motivation ist doch der beste Antrieb. In den Trafos geht es nicht ums Abarbeiten, Vorschriften erfüllen – natürlich bewegen wir uns in einem gewissen Rahmen, den es zu beachten gilt. Doch Strukturen, die blockieren, müssen hinterfragt werden. In den Trafos passt sich der Raum den Lernenden an und nicht die Lernenden an den Raum. Wir müssen uns wieder ein bisschen mehr behaupten. Ich zitiere

in diesem Zusammenhang immer gerne den Slow-Food-Gründer Carlo Petrini: »If you want to change the world, don't do it with sadness, do it with joy.« Ich würde sagen, dass weltumspannende Slow-Food-Netzwerk dient als Beweis. Die Formulierung »change by design or by disaster« hast du bestimmt auch schon gehört. Disaster gibt es schon genug. Wir schauen uns mit den Trafos jetzt mal an, wie Design, also Gestaltung, sowohl der Infrastruktur, aber eben auch des sozialen Miteinanders, zu nachhaltiger Veränderung führt. Schön, dass du da so aktiv am Start bist, Sebastian!

*Schön, dass du dieses Gestalten durch dein Tun ermöglichst und begleitest, Theres! Der andere Aspekt, den ich noch ansprechen wollte, bezieht sich auf die unterschiedlichen Nutzungsweisen. In den Trafos passieren recht unterschiedliche Dinge: Es finden Seminare, Workshops und Konferenzen statt, Initiativen und AGs machen ihre Meetings dort, es wird an »vertical farms« gebastelt, es gibt öffentliche Veranstaltungen, und es gibt Arbeitsräume für Gruppen oder individuelles Arbeiten. Manche dieser Nutzungen ergänzen sich gut beziehungsweise funktionieren wunderbar nebeneinander. Das ist aber nicht immer der Fall, und auch in den Trafos ist Raum eine knappe Ressource, wodurch es zu Nutzungskonflikten kommen kann. Ich habe bisher noch keinen solchen Konflikt selbst erlebt, aber ich nehme die Trafo-Community als konfliktfähig und achtsam wahr. Alle Nutzenden wissen, dass die Transformations::Räume zum Experimentieren und Machen einladen und dass daraus folgt, dass wir nie genau wissen, wie die Räume aussehen werden, wenn wir sie brauchen. Eigentlich sind sie jedes Mal ein bisschen anders, und genau das macht mir Freude, weil ich dadurch ja auch mitbekomme, was andere machen und wie sie die Räume nutzen.*

*Wir haben jetzt viel über Räume für transformatives Lernen gesprochen. Die Transformations::Räume an der Leuphana bieten aber explizit auch Platz für Co-Working und für Initiativen rund um nachhaltiges Wirtschaften und Gründen. Welche Rolle spielt die Gestaltung von Arbeits- und Besprechungsräumen für diese Zielgruppe?*

Gründungsinteressierte waren vielleicht schon einmal in dem einen oder anderen Co-Working-Space. Da habe ich natürlich auch eine andere Erwartungshaltung, wie so ein Raum auszusehen hat. Der muss dann schon

andere Stücke spielen als ein Standardseminarraum. Da sich auch Lehrformate verändern – bei Kompetenzentwicklung geht es vor allem um Interaktion und Praxis –, stellt sich mir die Frage, ob sich das nicht kombinieren lässt. Meine Kolleg\*innen Annette Schöneck und Nicolas Meier aus dem Leuphana-Kooperationsservice haben folgende Funktionsbereiche eines typischen Co-Working-Space herausgearbeitet, die sich in der Realität aber oft überschneiden: Es gibt erstens Bereiche für informellen Austausch und Begegnungen; zweitens Räume für kollaboratives Arbeiten; drittens einen Bereich für kreative Prozesse und die Erprobung und Präsentation neuer Ideen; viertens Workshop- und Seminarräume; fünftens Bürobereiche für Start-ups und Partner\*innen; sechstens einen Medienbereich für hybride Formate; siebtens einen Veranstaltungsbereich für Präsenzformate und achtens einen Werkstattbereich für jegliche Art des Prototypings.

Sprich, vieles davon sollten die Trafos perspektivisch aufweisen können. Und gleichzeitig wollen wir hier eben auch neue Arten von Seminarräumen schaffen. Durch Möbel auf Rollen lassen sich die Räume rasch verändern, den jeweiligen Bedürfnissen hoffentlich gerecht werdend. Was wir von bereits bestehenden Co-Working-Spaces auf jeden Fall für die Gestaltung der Trafos und für Hochschulen allgemein mitnehmen dürfen: Es braucht Rückzugs-, Erholungs- und ansprechende Gemeinschaftsräume. Orte, wo Menschen durchatmen können, sich wohlfühlen und spontan und ungezwungen ins Gespräch kommen können.

*Okay, dann sollten wir vielleicht tatsächlich auch Seminarräume stärker als Co-Working-Spaces denken und gestalten, denn diese Bedürfnisse haben ja auch Lernende. Wir brauchen eben nicht nur innovative Co-Working-Spaces, sondern auch innovationermöglichende Co-Learning-Spaces. Komisch, dass sich dieser Begriff noch gar nicht so recht etabliert hat. Vielleicht sollten wir daran gemeinsam arbeiten. Gibt es denn aus deiner Sicht Erfahrungen oder Erkenntnisse aus dem Trafo-Prozess an der Leuphana, die auch für Menschen mit konventionellen Büroarbeitsplätzen inspirierend sein könnten?*

Ja, auf jeden Fall! Erstens: Wenn du Spaß an der Arbeit haben möchtest, egal, in welchem Zustand sich Büros beziehungsweise Arbeitsräume noch

befinden, mach dir Folgendes bewusst: »People make places!« Rede mit deinen Kolleg\*innen, teilt euer Essen, oder macht regelmäßig gemeinsam Pause. Community First!

Zweitens: Leichter gesagt als getan, aber Wandel fängt nun mal auch bei einem selbst an. Wartet nicht, dass sich etwas ändert, sondern sprecht es an oder probiert direkt selbst eine kleine Veränderung aus. Wir müssen nicht Opfer unserer Umstände sein. Wir können Verantwortung übernehmen und in die Gestaltung kommen. Ich gestehe, meine Rolle als Lernarchitekturagentin ist ein Geschenk. Es geht um ein Projekt, wo Experimentieren nicht nur ausnahmsweise gestattet, sondern auch Sinn und Zweck der Sache ist. Ich wünsche mir ganz stark, dass unser Projekt an der Leuphana als auch andernorts Mut macht, neue Wege einzuschlagen. Mut macht, Neues auszuprobieren; dass man sich eingesteht, dass man sich von anderen Kontexten inspirieren lassen kann und darf, um dann selbst herauszufinden, was stimmig ist und was nicht.

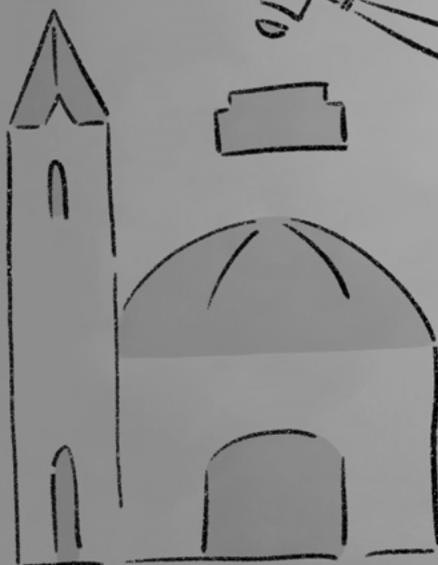
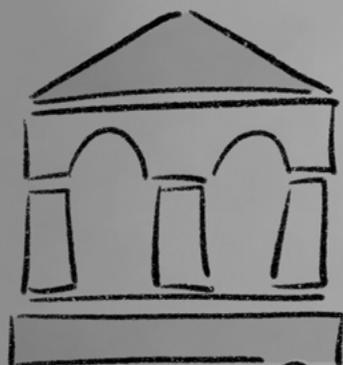
Die Trafos sind eine kleine Keimzeile, ein kleiner Kosmos, in dem partizipative, iterative Gestaltung gelebt wird. Wir wollen zeigen, dass Transformationsprozesse nicht immer leicht, geradlinig und lustig sind, dass sie sich schlussendlich aber lohnen. Konflikte, Frustration, Reibungen, Herausforderungen oder »disorienting dilemmas«, wie es in der Literatur zu transformativer Bildung heißt, sind im jeweiligen Moment unangenehm. Doch verbirgt sich hinter so mancher unangenehmen und vielleicht zunächst sogar überfordernden Situation das Potenzial, sich – oder Räume und vielleicht sogar beides – weiterzuentwickeln.

*Liebe Theres, das ist doch ein wunderbares Schlusswort, auch wenn ich den Gestaltungsprozess in den Trafos bisher insgesamt als einen sehr freud- und humorvollen erlebt habe. Das Hacken ist eben eine besondere Form der Gestaltung, nämlich Gestaltung mit einem verschmitzten Lächeln im Gesicht. Die Trafos sind aus meiner Sicht ein wunderbares Reallabor für das Erproben zukunftsfähiger und transformativer Lernräume – eigentlich ein Hacklabor, in dem alle Nutzenden Erfahrungen sammeln können, die sie auch andernorts zum Hinterfragen und Hacken inspirieren und befähigen. Sie haben das Potenzial, eine Keimzelle des Wandels auf dem Campus zu sein und zur flächendecken-*

*den Umgestaltung der Lern- und Arbeitsräume an der Leuphana und an anderen Hochschulen beizutragen. Ich glaube, dass gerade im Ansatz der Community Governance dieser Räume ein wichtiger Schlüssel zu ihrer transformativen Wirksamkeit liegen kann.*

*Ich danke dir für deine Zeit, deine Inspiration und dein Wirken. Beim weiteren Gestalten der Trafos wünsche ich uns viel Freude und eine gute Portion subversiver Kreativität. Bis bald!*

# ORGANISATIONSTYPEN HACKEN





gestaltung der  
organisationalen  
vielfalt



# Fußballvereine hacken

Mit Werteorientierung und Nachhaltigkeit gierige Monster  
ins Abseits stellen

*Sebastian Möller und Esin Rager*

*Hey Esin,*

*als Vizepräsidentin beim FC St. Pauli e.V. versuchst du, den Profifußball zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch im Fußball?*

Hey Sebastian,

lass mich zunächst betonen, dass Fußball eine der schönsten und nachhaltigsten Sportarten der Welt sein kann: Alles, was du brauchst, um eine Menge Spaß zu haben, sind ein Ball oder auch nur eine alte Blechdose, ein möglichst ebener Freiraum in deiner Umgebung und ein paar Freund\*innen. Beim Fußball bist du nur erfolgreich, wenn du lernst, im Team zu agieren. Deshalb bleibt Fußball immer spannend. Niemand kann mit Sicherheit vorhersagen, wie ein Spiel ausgeht. Es ist egal, woher du kommst und wer du bist – jede und jeder kann mitmachen, mitreden oder sich nach einem Tor in den Armen liegen. Anders ausgedrückt: Fußball erfreut deine Seele, stärkt deinen Körper und verbindet Menschen über soziale und kulturelle Grenzen hinweg. Das macht Fußball so beliebt.

*Dem kann ich als großer Fußballfreund und Groundhopper aus tiefstem Herzen zustimmen. Fußball ist in diesem Sinne nicht nur nachhaltig, sondern im Grunde auch sehr gemeinwohlorientiert: Auch wenn sich auf den ersten Blick Einzelinteressen in Form von rivalisierenden Teams gegenüberstehen, geht es doch für alle um Gemeinschaft, Identität, Freude und Werte wie Teamgeist und Fair Play. Was bedeutet Fußball dir denn ganz persönlich? Welche Bilder oder welche Spiele erscheinen vor deinem inneren Auge, wenn du mit dieser Leidenschaft über Fußball sprichst?*

Zuerst blicke ich aus dem Fenster auf das kleine Fußballstadion hinter unserem Haus in Hamburg-Billstedt und sehe engagierte junge Männer und Frauen, die den Kindern in diesem einkommensschwachen Viertel ein sportliches und emotionales Zuhause geben. Dort wird kein großes Geld verdient, sondern ehrenamtlich Großes für unsere Gesellschaft geleistet. Als Kind bin ich mit Fußball groß geworden, da mein Vater ein begeisterter Fußballzuschauer ist. Wenn es ein Fußballspiel im Fernsehen zu sehen gab, wurde es mit sehr großer Wahrscheinlichkeit auch in unser Wohnzimmer übertragen. So lernte ich schon früh die wichtigsten Protagonisten und Regeln kennen – und die Leidenschaft, die dieser Sport entfachen kann. Am meisten liebe ich die Spiele mit überraschendem Ausgang, wenn die vermeintlich viel schwächere Mannschaft eine vermeintlich viel stärkere schlägt. Das konnte ich beim FC St. Pauli zuletzt 2022 live erleben, als unser Verein beim DFB-Pokal-Achtelfinale den klaren Favoriten Borussia Dortmund mit einem 2:1 in die Schranken wies. Diese Momente geben besonders viel Kraft, da sie beweisen, dass nicht alles durch Geld vorherbestimmt ist und der Teamgeist beim Fußball nach wie vor die Hauptrolle spielt.

*Ja, das kann ich sehr gut nachempfinden. Ich wollte mit dir aber eigentlich über die Probleme im Fußball sprechen. Bitte entschuldige die kleine fußballromantische Ablenkung an dieser Stelle.*

Kein Problem! Es ist immer gut, sich erst auf das Schöne zu besinnen. Leider wurde die große Liebe vieler Menschen zum Fußball und zu seinen Protagonisten in den vergangenen Jahrzehnten von einem geldgierigen Monster als Einkommensquelle entdeckt und an die Leine gelegt. Sein Geschäftsmodell lautet: Große Begeisterung erzeugt große Aufmerksamkeit. Und große Aufmerksamkeit bringt viel Cash. Der Spaß am Profifußball musste dafür planbar und skalierbar gemacht werden. Die Nebenwirkung dieses Modells ist nichts Neues: Die Aussicht auf viel Gewinn führt sehr oft zu unsportlichem Verhalten. Es sind nicht mehr nur die schönen Seiten und gesellschaftlichen Aufgaben des Sports, die die Handlungen vieler beteiligter Akteur\*innen des Profifußballs bestim-

men, sondern immer mehr ihre Gier nach persönlicher Bereicherung und Befriedigung ihrer Eitelkeit. Das Wertehaus des Teamsports verwandelte sich vielerorts in einen Tempel des Egoismus.

Ein wichtiger Aspekt dieser negativen Entwicklung ist sicher auch die leichte Umsetzbarkeit des patriarchisch und kapitalistisch geprägten Systems im Profisport Fußball: Talentierte und damit wertvolle junge Fußballspieler – und ihre Familien – sind oft gleichermaßen hoch motiviert und unerfahren im Geschäftsleben. Sie können mit geschickt formulierten Verträgen leicht ausgenutzt werden. Das hat schnell ein Heer von sogenannten Berater\*innen auf den Plan gerufen, die ihre Chance wittern und gemeinsam mit einigen Funktionären der Fußballverbände die wahren Drahtzieher der Szene sind. Die jungen Profispieler haben ihre Geschicke in vielen Fällen gar nicht mehr selbst in der Hand. Ich spreche hier absichtlich noch nicht von Spielerinnen, da die patriarchischen Exklusionsmechanismen im Grunde Frauen bisher noch vor einer ähnlich weitgehenden Vermarktung bewahren. Ähnlich wie viele Künstlerinnen und Künstler in der Unterhaltungsbranche werden viele Fußballspieler als mal mehr, mal weniger schillernde Einzelfiguren verheizt – oft so lange, bis sie an ihre körperlichen und seelischen Grenzen stoßen. Nicht mehr die dauerhafte Leistung der aktuellen Mannschaft bildet das Zentrum der Karriere, sondern die Bewertung jedes Einzelnen auf dem Transfermarkt. Dass dieses System für die positive Weiterentwicklung eines Teamsports auf Dauer nicht förderlich sein kann, ist nicht schwer zu begreifen.

*Stimmt. Und gleichzeitig widerspricht deine Beschreibung im Grunde der gängigen Lesart der Spieler als Profiteuren dieser Entwicklung.*

Ja, denn meine Definition von nachhaltigem Profit deckt sich sicher nicht mit der kurzsichtigen wirtschaftlichen Strategie, die viele Spielerberater\*innen heutzutage verfolgen. Noch einmal: Du zerstörst einen Mannschaftssport, wenn das Ergebnis deines Handelns nur daraus besteht, einem einzelnen jungen Menschen und seiner Entourage möglichst schnell übermäßigen materiellen Wohlstand zu beschern. Ich habe in der bisher eher kurzen Zeit meines tieferen Einblicks in Verhandlungen die Erfah-

rung machen müssen, dass das Agieren eines Beraters oder einer Beraterin die spielerische Leistung einer Profimannschaft direkt negativ beeinflussen kann. Auf der anderen Seite konnte ich beobachten, wie positiv es sich auswirken kann, wenn zum Beispiel ein Cheftrainer es schafft, den Fokus wieder auf die Gemeinschaft der Mannschaft, auf den emotionalen Kick einer gemeinsam erbrachten Leistung zu lenken. Der daraus resultierende Erfolg führt dann automatisch zu nachhaltiger wirtschaftlicher Wertschöpfung für alle Beteiligten. Teamspirit ist einfach die bessere Strategie.

*Das ist wirklich interessant, denn hier scheinen spezifische externe Profitinteressen den Kern des Fußballspiels als Gemeinschaftserlebnis schrittweise auszuhöhlen und sich dabei ihrer eigenen Grundlage zu berauben. Braucht es also weniger Berater\*innen im Fußball oder eher eine andere Beratung?*

Eine andere Beratung ist der richtige Ansatz. Wenn wir das Problem bei den Wurzeln packen wollen, benötigen wir erst einmal ein neues Verständnis von Wirtschaft und Erfolg. Solange uns dieses Umdenken gesamtgesellschaftlich nicht gelingt, brauchen wir auch nicht mit dem Finger auf junge Profisportlerinnen und -sportler zu zeigen, die letztendlich nur das konsequent ausleben, was sie seit ihrer Geburt in unserem System gelernt haben: immer mehr materielle Güter zu konsumieren, um vermeintlich immer glücklicher zu werden. Dass diese Rechnung nicht aufgeht, ist im Grunde schon lange bekannt, aber alternative Modelle haben es gesamtgesellschaftlich noch nicht in die Anerkennung oder Anwendung geschafft. Obwohl es an vielen Universitäten mittlerweile auch schon Kurse gibt, in denen innovativere Konzepte wie zum Beispiel »Wohlstand ohne Wachstum«, »Gemeinwohlökonomie« oder »Cradle to Cradle« gelehrt werden, gilt im politischen und unternehmerischen Alltag noch immer das Wirtschaftswachstum als wichtigstes Maß für Erfolg. Die Konkurrenz soll bis heute das Geschäft beleben, nicht die Kooperation. Dabei können wir das Leben und mittlerweile vor allem auch das Überleben auf unserem Planeten nur gemeinsam meistern.

Auf den Fußball übertragen, bedeutet dies: Wirtschaftliche Ziele im Profifußball sollten so definiert sein, dass das gemeinsame authentische

Agieren innerhalb einer Mannschaft belohnt wird. Es könnte beispielsweise eine einheitlich definierte Vergütung für Spielerinnen und Spieler geben, die sich nach der Gesamtleistung und dem Gesamtmarktwert des Teams richtet. Wo auch die Vorbildfunktion einer Mannschaft für das gesellschaftliche Gemeinwohl einberechnet wird. Denn die Identifikationskraft einer Mannschaft und ihres Vereins insgesamt macht auch heute schon den wahren wirtschaftlichen Wert im Fußball aus. Der FC St. Pauli ist das beste Beispiel dafür: Sportlich sind wir in der Zweiten Bundesliga angesiedelt, unser Image und Markenwert spielen international messbar in der Ersten Liga mit. Fans auf der ganzen Welt identifizieren sich mit dem rebellischen, aktivistischen Gesamtkonzept unseres Vereins, der durch seine Mitglieder geführt und durch seine Werte gestützt wird. Diese Reichweite ermöglicht lukrative Sponsoringverträge und einen erheblichen Verkauf von Tickets und Merchandising. Sport und Gemeinschaft sind unzertrennliche Erfolgsfaktoren im Fußballbusiness.

*Das mag für den rebellischen FC St. Pauli stimmen, aber die großen Titel holen am Ende doch immer die gleichen wenigen Vereine, die am erfolgreichsten als Unternehmen am Markt agieren. Im Grunde haben wir es hier doch mit einer tiefgreifenden »Kommerzialisierung« des Fußballs zu tun. Du hast eben nebenbei schon mal über plurale ökonomische Bildung an Hochschulen gesprochen. Diesen Ball nehme ich auf. Ich habe schon in mehreren Seminaren gemeinsam mit meinen Studierenden Phänomene diskutiert, die in der Literatur als »Ökonomisierung« verhandelt werden. Wir haben immer wieder festgestellt, dass dabei ganz bestimmte ökonomische Logiken, Denk- und Handlungsweisen in einen Gesellschaftsbereich eindringen, in dem diese zuvor nicht dominant waren. Die Soziologin Ute Volkmann beschreibt ganz anschaulich, wie dadurch die spezifischen Leitwerte und Eigenlogiken überlagert oder gar verdrängt werden und sich Maßstäbe und Zielsetzungen verschieben. Auch die etablierten Rollenbilder von Leistungserbringenden, also in unserem Fall Fußballspieler\*innen, und Leistungsempfangenden, also hier die Zuschauer\*innen und Fans, geraten dabei zunehmend unter Druck. Der Begriff der »Ökonomisierung« ist für die beschriebenen Phänomene aber, glaube ich, etwas irreführend, denn eigentlich ist es ja gar nicht sonderlich wirtschaftlich, sich langfristig der eigenen Grundlagen zu*

berauben. In gewisser Weise ontologisiert der Begriff eine bestimmte ganz spezifische nicht nachhaltige Form des Wirtschaftens und verkennt dabei die große historische, aktuelle und potenzielle Vielfalt des Ökonomischen. Es ist einfach nicht sinnvoll, von Wirtschaft im Singular zu sprechen, wenn man nicht gerade das Wirtshaus meint. Du hast ja eben selbst schon andere Verständnisse des Wirtschaftens angesprochen.

Aber zurück ins Stadion: Viele Fans kritisieren schon lange die »Kommerzialisierung« des Fußballs, allerdings oft eher plakativ und mit zu wenig Reflexion der eigenen Rolle. Schon die Herausbildung des Profifußballs aus dem Amateursport vor vielen Jahrzehnten war von dieser Kritik begleitet. Was ist aber nun das Neue an der von dir beschriebenen Entwicklung? Wer ist dieses »geldgierige Monster«, von dem du eingangs gesprochen hast? Ist es überhaupt etwas dem Fußball und seinen Anhänger\*innen äußerlich Gegenüberstehendes, oder ist es gar tief im Fußball selbst verankert? Für das Hacken ist es doch nicht ganz unerheblich, ob das Problem nur von außen oder irgendwie auch von innen kommt, oder?

Zum letzten Teil deiner Frage fällt mir direkt der Song »Das zweite Gesicht« von Peter Fox ein, in dem es heißt: »Ein Biest lebt in deinem Haus, du schließt es ein, es bricht aus. Es kommt durch jede Tür, es wohnt bei dir und bei mir.« So stelle ich mir auch das geldgierige Monster vor, das in jedem von uns schlummert und erwachen kann, wenn auf einmal die Möglichkeit besteht, sich zu bereichern und dadurch persönliche Vorteile zu verschaffen. Auch auf Kosten von ethischen Werten und anderen Menschen. Ich kenne nur wenige Menschen, die sich aus Geld wirklich nichts machen, nicht käuflich sind. Wenn Geld zum Selbstzweck wird, folgen erst die Gier und der Streit der Beteiligten und schließlich die Zerstörung einer ursprünglich schönen Idee.

Absolut. Genau das ist es, was Begriffe wie »Ökonomisierung« und »Kommerzialisierung« sichtbar machen wollen: die Entkernung eines Gesellschaftsbereiches durch den Einzug profitorientierter Maßstäbe und Denkmuster als neue Leit motive.

Dieses Phänomen ist nichts Fußballspezifisches, es äußert sich in allen Bereichen. Selbst wenn moralische Bedenken bestehen, wird im

Geschäftsalltag ein lukrativer Deal leicht schöngeredet, damit er schnell umgesetzt werden kann. Rhetorik und »Storytelling« spielen in der Wirtschaft eine zunehmend große Rolle, besonders in Zeiten der zunehmenden Öffentlichkeit durch digitale Medien und im Themenfeld der Nachhaltigkeitsvorgaben. Besonders von uns Führungskräften wird in unserem aktuellen Wirtschaftssystem permanent ein Spagat verlangt: die Abwägung zwischen Wirtschaftlichkeit einerseits und nachhaltigem Handeln andererseits. Von so einer Strategie und Argumentation halte ich gar nichts. Ich bin überzeugt, dass beides im Einklang gelingen kann und muss: also nicht Wirtschaftlichkeit »trotz« Wertebewusstseins, sondern »durch«.

*Entschuldige, dass ich dich an dieser Stelle schon wieder unterbreche, aber das finde ich ein wirklich wichtiges Argument, das ich gerne ganz unabhängig vom Fußball noch besser verstehen möchte. Wie gehen diese beiden Ziele zusammen? Würdest du konsequenterweise auch sagen, dass ohne Werteorientierung keine nachhaltige Wirtschaftlichkeit möglich ist? Du bist ja vor allem auch eine erfolgreiche werteorientierte Unternehmerin. Von dir kann ich also in dieser Frage viel lernen.*

Kreatives Denken, emotionsgetriebene Leidenschaft, kompromisslose Produktqualität und Werteorientierung sind keine Feinde der Wirtschaftlichkeit, sondern der Grund dafür, dass es Wertschöpfung und Deckungsbeiträge überhaupt langfristig geben kann. Das gilt auch für die Teebranche, in der ich heute als Unternehmerin zu Hause bin. Wofür uns einige Lieferanten und Mitbewerber bei der Gründung von *samova* vor rund zwanzig Jahren noch belächelt haben, wird heute immer mehr zum Standard auf dem Markt: das konsequent umweltbewusste, sozial gerechte und gesellschaftspolitisch weitsichtige Wirtschaften ohne Abstriche bei Qualität und Kreativität. Unsere Kundinnen und Kunden sind heutzutage dank digitaler Medien bestens informiert und sensibilisiert. Sie lehnen andere Konzepte mittlerweile kategorisch ab.

*Aber das könnte doch auch für die Fußballfans gelten, oder?*

Gilt es auch bereits. Kürzlich habe ich eine Reportage über eine wachsende Gruppe von Newcastle-Fans gesehen, die die Investitionen des saudischen Staates in ihren Verein mit großer Skepsis betrachten und sogar den Spielen neuerdings fernbleiben. Fußballfans sind im Kern grundehrliche Leute, die sehr wohl unterscheiden können zwischen authentischer Leidenschaft und unehrlicher Werteshow mit Hintergedanken.

Noch mal zurück zu deiner Frage über den Zusammenhang von Wirtschaftlichkeit und Werteorientierung: In Bezug auf die praktische Umsetzung einer gleichermaßen effektiven und ehrlichen Wirtschaftsform gefällt mir das Konzept der Kreislaufwirtschaft »Cradle to Cradle« am besten, das dein Unikollege Michael Braungart in der Natur beobachtet und wieder salonfähig gemacht hat. Er erzählt in seinen Vorträgen gerne vom Kirschbaum, der nicht mit wunderschönen Blüten und köstlichen Früchten spart, um zu seinem eigenen wirtschaftlichen Ziel zu kommen: weitere Kirschbäume anzusiedeln. Seine vermeintliche Verschwendung an »Material« verwandelt sich dabei in wertvolle Nährstoffe nicht nur für sich, sondern auch für andere Lebewesen, die ihn wiederum unterstützen. Kurz gesagt: Der Kirschbaum ist wirtschaftlich erfolgreich, weil er das Gemeinwohl fördert. Ohne diese Gemeinschaft wäre er verloren. Wir Menschen leben in derselben Gemeinschaft von Lebewesen, die wir Natur nennen und die sich gegenseitig am Leben hält. Wir sind nur leider durch Machtstreben, Gier und Bequemlichkeit vom Pfad dieses Urwissens abgekommen und mittlerweile zur stärksten Bedrohung unserer eigenen Lebensgrundlage geworden.

Zurück zum Fußball: Heutige Profifußballvereine haben als Wirtschaftsunternehmen mit Sport nur noch am Rande zu tun. Sie sind eher als ein Bereich der Unterhaltungsbranche zu verstehen, dessen Produkt die Vermarktung von »Content« und »Shows« darstellt, bei denen Fußball gespielt wird. Und diese Branche wird regiert von Branchenriesen, von stetig gewachsenen Monopolisten. Ich bin keine Historikerin, aber ich persönlich denke, dass die neue, besonders kontraproduktive Dynamik in der Fußballvermarktung direkt geknüpft ist an die Globalisierung der Weltwirtschaft, im Besonderen an die aktuelle Entwicklung des Energiesektors: Mit der weltweit überfälligen Abkehr von fossilen Rohstoffen suchen die

seit der Industrialisierung steinreich gewordenen Produzentenclans nun nach neuen Betätigungsfeldern und Investitionsmöglichkeiten. Da haben sich zwei gefunden: Der hochpatriarchisch geführte Wirtschaftszweig der Öl- und Gasindustrie ist bei seiner Suche auf den ebenfalls extrem patriarchisch geführten Profifußball gestoßen. Dieser bringt den Investoren nicht nur Gewinn und nebenbei sogar persönlichen Spaß, sondern kann auch noch gleich das eigene schlechte Image wegpolieren. Ehemals mit Skepsis betrachtete Wirtschaftsbosse, die gleichzeitig oft autokrate Machthaber sind oder diesen sehr nahe stehen, inszenieren sich durch »werteorientierte« Profisportshows als gesellschaftliche Heilsbringer. Das ist nichts anderes als das »Greenwashing« mancher Lebensmittel- oder Textilriesen, quasi einfach nur ein anderer Waschgang: das »Sportwashing«.

*Es wäre sicherlich sehr spannend, sich mal genauer anzuschauen, aus welchen Sektoren das anlagesuchende Kapital kommt, das den Fußball seit längerem umkrempelt. Das ist vermutlich auch regional sehr unterschiedlich, obwohl sich das Sponsoring von Sportvereinen, das wir eigentlich besser als Investition verstehen können, mittlerweile oft völlig von regionalen Kontexten entkoppelt. Fußballvereine sind eben längst nicht mehr hauptsächlich an lokal ansässige Industrien gebunden.*

Paradoxerweise nutzen ausländische Investoren aber gerade dies wiederum oft, um durch ihren Beitrag an Kapital selbst im regionalen Umfeld des Fußballvereins wirtschaftlich Fuß zu fassen und an politischem Einfluss zu gewinnen: Gerne gehen Beteiligungen an Fußballclubs mit lukrativen Immobilien- oder anderen Geschäften im Umfeld oder in der Umgebung des Vereins einher. Und beim gemeinsamen Stadionbesuch lässt es sich angenehmer über die wirtschaftliche Erschließung der angrenzenden Region sprechen als auf dem langsamen bürokratischen Wege ...

*Das wäre wirklich ein spannender Forschungsgegenstand für Soziolog\*innen oder Politökonom\*innen. Mein Tipp wäre, dass wir es neben den beschriebenen Investitionen aus dem fossilen Bereich auch ganz stark mit den Folgen der Finanzialisierung, also dem massiven Bedeutungszuwachs von Finanzmärkten*

*als Treiber dieser Entwicklung, zu tun haben. Aber das ist alles Problemanalyse. Mich interessiert noch stärker das Hacken ...*

Ja, darauf kommen wir gleich zu sprechen, versprochen. Lass mich aber noch was zur letzten FIFA-Männerfußballweltmeisterschaft in Katar sagen. Da konnten wir das »Sportwashing« quasi von der ersten Reihe aus beobachten: die Macht des Monopols, genährt von außen und von innen. Da trafen sich namhafte »Geldmonster« und konnten – trotz öffentlicher Enttarnung – mit jeder Zuschauerin und jedem Zuschauer wachsen, die einfach nur Lust hatten, den Sorgen des Alltags ein bisschen zu entfliehen und guten Fußball zu schauen. Unsere Sportverbände und Profis haben zwar politisch korrekt gemault, aber mitgespielt und sich umstrittenen Anweisungen gebeugt. Unsere Medien haben ein wenig kritisch berichtet und gleichzeitig ein bisschen unkritisch, damit der Spaß und Invest in Übertragungsrechte nicht ganz verloren gehen – und vor allem den ganzen »Zirkus« mitfinanziert. Das perfekte Lehrstück über das Problem des Profifußballs, kompakt dargestellt im Bilderbuchformat.

*Da stimme ich dir absolut zu, aber viele haben sich das auch schon gar nicht mehr angesehen, auch ich nicht. Aber das war bei mir gar kein moralisch begründeter Verzicht, den ich jetzt hier erhaben präsentieren kann. Mich interessieren Länderspiele schlicht nicht sonderlich. Beeindruckend fand ich in diesem Zusammenhang die Aktion des norwegischen Erstligisten Tromsø IL, der in Trikots mit einem großen QR-Code spielte, über den Informationen zur Lage der Arbeiter\*innen in Katar abgerufen werden konnten – ein wahrer Hack. Aber vielleicht kommen wir mal auf unsere eigenen Verstrickungszusammenhänge zu sprechen, also das »Biest im eigenen Haus«, wie du es vorhin genannt hast. Seid ihr als FC St. Pauli das gallische Dorf, das sich heldenhaft gegen die Kommerzialisierung zur Wehr setzt, oder seid ihr selbst auch Teil davon?*

Der FC St. Pauli ist auch ein Wirtschaftsunternehmen, keine Frage. Er muss es sogar sein, denn sonst könnten wir zum Beispiel gar nicht beim Profifußball mitwirken, da geht es um Millionenbudgets, und die müssen professionell gemanagt werden. Wie eingangs bereits erklärt, schlie-

ßen sich wirtschaftliches Denken und Wertetreue nicht aus. Im besten Fall stärken sich diese Aspekte gegenseitig – und genau dieses positive Zusammenwirken versuchen wir beim FC St. Pauli täglich zu beherzigen. Das »Biest im eigenen Haus« ist dabei allgegenwärtig, es sitzt bei allen Meetings mit am Tisch und winkt mit verlockenden Angeboten. Nur wenn wir uns dessen bewusst sind und uns ihm täglich ehrlich stellen, können wir es zähmen. Wir kontrollieren unsere Entscheidungsfindung durch strenge Prozesse gegenseitig. Beim FC St. Pauli agieren Gremien, die nicht per Headhunter gesucht, sondern von den Mitgliedern auf der Mitgliederversammlung gewählt werden: das Präsidium und der Aufsichtsrat. Und diese arbeiten überwiegend, so wie ich als ehrenamtliche Vizepräsidentin beispielsweise, komplett freiwillig und unabhängig von Geld. Dafür halten mich einige Freunde für verrückt – ich finde es extrem befreiend und bereichernd auf der inhaltlichen Ebene.

*Okay, also eine erste Form des Hackens der von dir beschriebenen Probleme im Fußball beinhaltet das permanente Reflektieren kurzfristiger Verlockungen, demokratische Kontrolle, individuelle Unabhängigkeit und Transparenz – oder schlicht »Good Governance«. Das ist fast zu einfach, um als Hack durchzugehen. Sollte das nicht eigentlich Standard sein?*

Na klar, theoretisch. Ein Standard, an den immer und immer wieder erinnert werden muss. Ich habe gehört, dass es auch beim FC St. Pauli hier und da mal Fälle gab, in denen persönliche wirtschaftliche Interessen einzelner Gremienmitglieder in gewisser Weise Einfluss auf Geschäfte des Vereins hatten, zum Beispiel bei Sponsorendeals. Die Zeiten sind aber zum Glück vorbei. Heute gibt es eine strukturell verankerte Kontrolle durch engagierte, wachsame Kolleg\*innen, einen Compliance-Beauftragten, unsere Mitglieder und die aktive Fanszene.

Dazu passt noch ganz gut ein anderes meiner Hackingprinzipien: »Nichts von oben herab hineindrücken, sondern in der operativen Ebene wachsen lassen«. Das bedeutet, Werte vorzuleben, die Mitarbeitenden damit zu inspirieren und ihnen Mut zu selbstständigem Arbeiten und Eigeninitiative zu machen. Das ist in jeder Hinsicht effektiver und nach-

haltiger, als schlaue Charts zu präsentieren und dann alles ständig selbst kontrollieren zu wollen.

*Das Vertrauen in die Problemlösungskompetenz der operativen Ebene kann zudem die Selbstwirksamkeitserfahrungen und den Gestaltungswillen von Mitarbeiter\*innen stärken. Auf diese Weise entsteht ein Klima, das geradezu zum Hacken einlädt. Toll!*

*Der von dir angesprochene Umbau von Sportvereinen zu Wirtschaftsunternehmen der Unterhaltungsbranche lässt sich auch wunderbar an den Rechtsformen und Vereinsstrukturen ablesen – auch eine wichtige Governance-Frage. Viele Vereine haben eigene Gesellschaften für ihre Profifußballabteilungen gegründet, die keine eingetragenen Vereine sind, sondern GmbH oder Aktiengesellschaften. Darauf haben insbesondere in England einige Fanszenen mit Neugründungen im Format der Supporter Ownership reagiert. Der britische Soziologe Chris Porter hat dazu ein tolles Buch geschrieben, das ich für die Zeitschrift Fußball und Gesellschaft rezensieren durfte. Wie sieht es denn am Millertor aus? Habt ihr eure Profiabteilung ausgegliedert?*

Nein, unsere Profisportabteilung ist in unseren eingetragenen Verein integriert und nicht – wie mittlerweile bei den meisten anderen Profifußballvereinen – in eine AG oder eine GmbH ausgegliedert. Unser Präsident Oke Göttlich ist außerdem gewähltes Präsidiumsmitglied der Deutschen Fußball Liga DFL und engagiert sich dort seit Jahren vehement und erfolgreich dafür, dass die Landschaft des Profifußballs in Deutschland dank der 50+1-Regel nicht an Investoren ausverkauft werden kann. Das bedeutet, dass Clubs hierzulande nicht – wie im Ausland öfter praktiziert – mit mehrheitlichen Stimmrechten an Investoren verkauft werden können. Diese Regelung gilt sogar auch als Vorlage für die jüngste Entscheidung der britischen Regierung, den uneingeschränkten Zufluss von Kapital beim Profifußball zu überprüfen.

*Man könnte also sagen, ihr versucht einerseits, im Alltagsgeschäft durch interne Prozesse und reflektiertes Handeln dem externen ökonomischen Druck etwas entgegenzusetzen. Andererseits agiert ihr in der DFL widerständig und wendet*

*dort und medial eine »Voice-Strategie« an. Mit diesem Konzept beschreibt Albert Hirschman eine Widerstandsform gegen defizitäre Entwicklungen in Organisationen, die ohne das Verlassen der Organisation – also ein »Exit«, wie beim eben angesprochenen Supporter Ownership – auskommt. Ute Volkmann sieht im gemeinsamen Skandalisieren und Kritisieren sowie im Vorbringen von Verbesserungsvorschlägen eine potenziell wirkungsvolle, aber durchaus voraussetzungsvolle Gegenkraft. Wie schätzt du die diesbezüglichen Kräfteverhältnisse im Profifußball ein?*

Es gibt sicherlich historisch erfahrenere Analytikerinnen als mich, was die Entwicklung der Kräfteverhältnisse speziell im Profifußball angeht. Meine Kompetenz auf diesem Feld ist wohl eher der unbelastete Blick eines Branchennewlings mit Erfahrungen in wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Fragen. Durch diese »Brille« geschaut, sehe ich, wie sich Sportvereine mit gemeinnützigen Ambitionen und Zielen vielerorts durch die Abkoppelung der Profisportabteilungen in streng kapitalistisch ausgerichtete Unternehmen verwandelt haben. Ökonomischer Druck und Doppelmoral prägen vielerorts den Alltag, kritische Stimmen sind in den dazugehörigen Verbänden deutlich in der Unterzahl. Dennoch gilt auch hier: Lebe vor, was du ändern möchtest. Rede darüber und inspiriere andere, auch ihre Stimme zu erheben. Ein anderer Fußball ist möglich. Die nachhaltigste Kraft hat immer die- oder derjenige, die oder der es schafft, die Menschen zu begeistern. Es ist einfach sehr langweilig, wenn immer dieselbe Mannschaft alle Pokale abräumt. Das will niemand auf Dauer sehen. Ich kriege beispielsweise jetzt schon von vielen gestandenen Fußballfans zu hören, dass in Deutschland die Zweite Bundesliga die interessantere sei, weil dort nicht alles vorhergesehen werden könne. Neue Wege zu gehen, ist einfach diverser und spannender, diese Kraft wird sich durchsetzen.

*Als Groundhopper und Liebhaber der Amateurligen kann ich dir sagen, dass es unterhalb der Zweiten Liga sogar noch spannender und vielfältiger wird. Aber warum sollen die ersten beiden Ligen nicht auch wieder ein bisschen von diesem Charme und dieser Attraktivität zurückgewinnen?! Du hast am Anfang unseres Gesprächs von Fußball als einem nachhaltigen Sport gesprochen. Zu deinen Auf-*

*gabenbereichen im Präsidium des FC St. Pauli gehört auch dieser Bereich. Erzähl doch mal von deinen Bemühungen in diesem Feld. Welche Baustellen gibt es hier, und welche Einfallstore für einen nachhaltigeren Fußball bespielst du?*

Als Unternehmerin engagiere ich mich seit über zwanzig Jahren für eine nachhaltigere und sozialere Art des Wirtschaftens. Der FC St. Pauli ist vor allem aufgrund meiner Erfahrungen in den Bereichen Umweltschutz und Gesellschaft an mich herangetreten. Ich habe die Herausforderung gern angenommen, da die Aufmerksamkeit, die ich im Fußballumfeld für nachhaltige Themen erlangen kann, meine sonstigen Möglichkeiten um ein Weites übertagt. Meine Hauptaufgabe beim Verein ist es, die Mitarbeitenden dabei anzuleiten, Ökonomie, Ökologie und Soziales in den verschiedenen Abteilungen des FC St. Pauli ins Gleichgewicht zu bringen. Außerdem helfe ich dabei, ein unternehmerisches Netzwerk zu inhaltlich nahestehenden Firmen und Institutionen aufzubauen. Der Verein verfolgt heute eine ambitionierte, partizipativ mit Mitgliedern, Expert\*innen und Mitarbeiter\*innen erarbeitete Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Motto »not perfect but better«.

Dieses Motto drückt bereits eine meiner ersten Baustellen aus: Zunächst herrschte Angst bei einigen Mitarbeitenden davor, in der Öffentlichkeit zuzugeben, dass der FC St. Pauli im Punkt Ökologie anfangs noch nicht besonders gut aufgestellt war. Ich ermutigte die Teams dazu, dies offensiv und zu jeder Zeit ehrlich zu kommunizieren: Auch wir sind nicht perfekt, geben aber täglich alles, um uns zu verbessern. Außerdem befürchteten die Mitarbeitenden zu Beginn unserer Zusammenarbeit eine Überlastung durch zusätzliche Anforderungen der Nachhaltigkeitsziele. Deshalb galt es zunächst, die Wichtigkeit und Wirkung auch kleiner Schritte zu vermitteln. Heute haben wir erste Etappenziele erreicht, und die Motivation hat einen Aufschwung bekommen, ähnlich wie das erste Tor in einem Fußballspiel.

*Spannend! Das klingt einerseits nach typischen Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement und zeigt andererseits, dass Organisationen, die aus welchen Gründen auch immer zu Projektionsflächen für das Gute in der Welt geworden sind, sich gerade deshalb auch schwertun können. Ein hilfreicher Hack*

*scheint hier zu sein, mit offensiver Kommunikation eigener Schwächen beziehungsweise Entwicklungsfelder für realistischere Wahrnehmungen zu sorgen. Und bei der Wirksamkeit kleiner Schritte und dem Schutz vor Überlastung am Arbeitsplatz geht natürlich allen Hacker\*innen das Herz auf. Woran arbeitet ihr im Bereich Nachhaltigkeit denn aktuell ganz konkret?*

Die Handlungsfelder unserer Nachhaltigkeitsstrategie umfassen die Dekarbonisierung unserer Aktivitäten, nachhaltige Lieferketten, nachhaltige Sponsoren und Partnerschaften, soziale und Nachwuchsprojekte, unsere Unternehmenskultur und die Kommunikation, also die Reichweite unseres Handelns. Auf den ersten Blick handelt es sich um klassische Themen, die in Bezug auf Nachhaltigkeit auch in anderen Branchen behandelt werden. Im Profifußball standen wir bei meinem Start im Juli 2021 noch vor der großen Herausforderung, dass wir uns in einem Umfeld bewegten, in dem diese Themen bisher mehr oder weniger gar keine Rolle gespielt haben. Und teilweise sogar als Bedrohung für den professionellen Spielbetrieb gesehen wurden. Dieses Mindset galt es umzukehren, besonders auch auf Konferenzen der DFL, wo alle Vereine der beiden Bundesligen zusammentreffen.

*Auch hier also wieder ein Doppelpass zwischen Vereins- und Verbandshackern.*

Ganz genau. Als Einfallstore habe ich die bestehenden Mechanismen der Branche gewählt, denn diese stehen beim Fußball automatisch immer offen. Erstens der Wettbewerb mit anderen Vereinen. Wir sind in puncto Nachhaltigkeit im Rahmen unserer Möglichkeiten immer einen Schritt voraus. Andere wollen nicht hintenanstehen und ziehen automatisch mit. Zweitens der Ausblick auf die Erschließung neuer Sponsorengelder. Wir finden nicht nur neue Partner aus dem Bereich Nachhaltigkeit, sondern helfen bestehenden großen Partnern dabei, sich nachhaltiger auszurichten und zu präsentieren. Drittens die Reputation und Profilierung einzelner Akteur\*innen. Durch nachhaltiges Handeln in unserem Umfeld können sich Mitarbeitende und Expert\*innen nach innen und außen gut präsentieren.

*Das ist aber wirklich ein genialer Hack – die Logiken des eigenen Feldes für das Hacken fruchtbar machen und dabei die Kraft des Feldes nicht abblocken, sondern gegen die Schwachstellen des Feldes zu wenden und sie damit zur Antriebskraft des Wandels zu machen. Volle Schubkraftumkehr voraus!*

Die Strategie der Identifikation und Nutzung vorhandener Mechanismen habe ich übrigens vom Animationsfilm »Kung Fu Panda« gelernt: »Finde den passenden Schlüssel für die Motivation deines Schülers«, heißt es da sinngemäß. Im Film sind dies kleine asiatische Leckereien, mit denen ein etwas verfressener Pandabär endlich zu Höchstleistungen bewegt und so zum besten Krieger des Landes trainiert werden kann – der dann das Böse besiegt.

*Haha, sehr gut! Die trainierte Pandabärin kann dann bestimmt auch das geldgierige Monster besiegen. Es wäre dem Fußball sehr zu wünschen. Ich habe noch so viele Fragen, aber vielleicht können wir darüber einfach mal im Stadion weiterreden, entweder bei dir in Billstedt oder halt am Millerntor. Ich hoffe, du hast auch noch Lust, gemeinsam ein Spiel anzuschauen, wenn ich dir jetzt am Ende dieses Gesprächs verrate, dass ich Fan vom FC Hansa Rostock bin. Das hat mit meiner Herkunft aus Mecklenburg zu tun, aber ich habe nie die Abneigung vieler Hansa-Fans gegen Pauli geteilt, auch weil ihr mir einfach politisch und subkulturell deutlich sympathischer seid. Liebe Esin, ich danke dir für dieses spannende Gespräch. Weiterhin viel Erfolg beim Hacken!*

Lieber Sebastian, ich danke dir für unseren inspirierenden Austausch und diese wundervolle Pointe mit deinem Outing als Hansa-Fan. Sehr gerne begrüße ich dich bald am Millerntor, unserem Zuhause der Diversität – denn Vielfalt belebt das Geschäft, vor allem auch im Profisport.

# Supermärkte hacken

Mit Kooperation, Teilhabe und Transparenz  
das Ernährungssystem umkrempeln

*Philip Euteneuer und Johanna Kühner*

*Hallo Johanna,  
als Vorständin der SuperCoop versuchst du, Supermärkte zu hacken. Erzähl doch  
mal, was läuft denn falsch mit unseren derzeitigen Supermärkten?*

Hallo Philip,  
einmal gleich vorweg: Supermärkte zu hacken, ist keine Aufgabe, die eine Person allein angehen kann. SuperCoop ist seit Beginn ein Gemeinschaftsprojekt von anfangs 40 und mittlerweile rund 1300 Mitgliedern, die mich und meine Kolleginnen Marie, Eugénie und Jessica als Vertreterinnen der Gemeinschaft in den Vorstand gewählt haben.

Das leitet auch schon über zum ersten Problem: Die meisten Supermärkte sind nicht in den Händen der Verbraucher\*innen. Sie haben als oberstes Ziel die Gewinnmaximierung. Sie dienen also hauptsächlich dem Interesse Einzelner beziehungsweise derjenigen, die Geld damit verdienen. SuperCoop muss zwar ebenso wirtschaftlich und kostendeckend arbeiten, dient aber als Genossenschaft dem Interesse derjenigen, die dort einkaufen – also den Kund\*innen des Supermarkts beziehungsweise bei uns den Nutzer\*innen. Das ändert zum Beispiel, welche Anreize wir setzen und welche Informationen geteilt werden. Als Eigentümer\*innen haben alle ein Recht auf volle Transparenz und können sicher sein, dass der Supermarkt nach den gemeinsam beschlossenen Kriterien Produkte auswählt. Viele Mitglieder sagen deshalb, dass die genossenschaftliche Form das Vertrauen beim Einkauf stärkt.

*Das ist in der Tat ein völlig anderes Konzept von Supermarkt. Bei euch sind also die Kund\*innen als Genossenschaftsmitglieder Miteigentümer\*innen und Mitge-*

*stalter\*innen des Supermarkts und kaufen bei sich selbst ein, oder? Das scheint mir ein sehr weitreichender Hack zu sein. Aber ich hatte dich in deiner Problem-analyse unterbrochen ...*

Ja, das stimmt. Wir betreiben und gestalten unseren Supermarkt gemeinschaftlich, und zwar nicht nur, weil es Spaß macht, sondern auch, weil wir dem starken Preisdruck, der vonseiten der großen Supermarktketten auf die Landwirtschaft und Hersteller\*innen ausgeübt wird, etwas entgegenzusetzen wollen. Wer wenig an seinen Produkten verdient, muss versuchen, die Kosten zu senken, was oft zu weniger Nachhaltigkeit, schlechterer Qualität, niedrigen Löhnen und existenzbedrohenden Situationen gerade in der Landwirtschaft führt. Das sind falsche Anreize in einer Zeit, in der wir regionale und ökologisch hergestellte Lebensmittel mehr brauchen denn je. Trotz langer Transportwege sind zudem durch die niedrigeren Lohnkosten Produkte aus dem Ausland oft günstiger und für den Handel attraktiver, was den Druck auf regionale Hersteller\*innen zusätzlich erhöht.

Hinzu kommt die Preisstrategie der meisten Supermärkte. Markenware, aber auch Kernprodukte wie Butter haben oft eine geringe Marge. Das heißt, die Supermärkte verdienen damit fast nichts, aber locken durch gute Preise. Verdient wird oft mit Bioprodukten, da hier die Zahlungsbereitschaft höher ist, oder auch mit regionalem Obst und Gemüse. Das setzt keine Anreize Richtung nachhaltiger, gesunder Ernährung und macht genau die Produkte teurer, die eigentlich mehr im Einkaufswagen landen sollten. Durch Sonderangebote wird zudem der Kauf von Produkten gefördert, die nicht benötigt werden und zu mehr Lebensmittelverschwendung in privaten Haushalten führen. Abfälle sind auch im Handel selbst ein Problem: Damit die Regale auch kurz vor Ladenschluss noch mit allem gefüllt sind und die Erwartungen der Kund\*innen erfüllt werden können, landen trotz Verbesserungen und Optimierung im Einkauf und in der Zusammenarbeit mit den Tafeln noch genießbare Lebensmittel in der Tonne. Teilweise auch, weil Obst und Gemüse nicht der Norm entsprechen und es gar nicht erst vom Acker ins Regal schaffen. Ein Abfallproblem steckt auch in vielen Verpackungen, die zwar in Teilen die Haltbarkeit verlängern, aber unsere Umwelt durch Energie- und Entsorgungsaufwand belasten.

# SUPER COOP



Das waren schon jede Menge Probleme. Zudem sehen wir auch, dass der Supermarkt als Form des Lebensmitteleinkaufs durch Lieferdienste immer stärker herausgefordert wird. Wenn Lebensmittel jederzeit und überall innerhalb von zehn Minuten verfügbar sind, hat das auch einen unsichtbaren Preis. Die Wertschätzung für unsere Lebensmittel sowie das Bewusstsein in der Gesellschaft, woher diese eigentlich kommen und was dahintersteckt, gehen verloren. Aus unserer Sicht gibt es also viel Handlungsbedarf.

*Da gibt es wirklich jede Menge Handlungsbedarf im Supermarkt. Über viele dieser Zusammenhänge mache ich mir beim alltäglichen Supermarkteinkauf überhaupt keine Gedanken. Supermärkte sind also offenbar keine neutralen Versorgungsstrukturen, sondern üben durch ihre unternehmerischen Entscheidungen erheblichen Einfluss auf Produktion und Konsum aus. Darin liegt dann auch potenziell ein starker Hebel für Nachhaltigkeit. Der Frage, wer an diesem Hebel sitzt, kommt also eine große Bedeutung zu. Und hier setzt ihr mit eurem Hack an: Ihr betreibt Supermärkte genossenschaftlich. War die SuperCoop denn von Anfang an als Genossenschaft geplant, oder standen noch andere Ideen im Raum?*

Die Idee eines genossenschaftlichen Supermarkts ist nicht in unseren Köpfen entstanden, sondern bereits 1973 in New York mit der Park Slope Food Coop, die mittlerweile 17 000 Mitglieder zählt. Sie wurde von einem Taxifahrer gegründet, der sich gutes Essen leisten wollte. Im Vergleich zu anderen Food Coops können in der Park Slope nur Mitglieder einkaufen, und alle müssen drei Stunden im Monat mithelfen. Dieses Konzept wurde durch einen Filmemacher 2012 nach Paris gebracht und verbreitet sich mehr und mehr in anderen französischen und europäischen Städten.

Zwei unserer Mitgründerinnen kommen aus Frankreich und kennen das Modell von dort. In Deutschland gibt es viele kleinere Food Coops mit Vorbestellsystemen, genossenschaftlich organisierte Dorfläden und die Verbrauchergemeinschaft Dresden, die ebenfalls als Genossenschaft gegründet ist. Ein fairer Supermarkt mit Vollsortiment und transparenten Preisen von Mitgliedern für Mitglieder – das fehlte aus unserer Sicht in Berlin. So waren wir Ende 2018 die Ersten, die das Modell der Park Slope

Food Coop in Deutschland umsetzen wollten. 2019 hat sich auch ein Projektteam in München mit dem gleichen Vorhaben gegründet, die dann ein paar Monate vor uns im Juli 2021 einen Mitmachsupermarkt eröffnet haben. Mit weiteren Projekten sind wir im Austausch und hoffen, dass sich die Idee weiterhin verbreitet.

Da gerade rechtliche Aspekte nicht einfach aus den USA und Frankreich übertragen werden können, standen anfangs viele Fragen offen – wie die der Rechtsform. Die Genossenschaft haben wir zum einen gewählt, weil sie die demokratische Struktur eines Vereins mit der unternehmerischen Handlungsfähigkeit einer Kapitalgesellschaft vereint. Im Vergleich zu einer Aktiengesellschaft hat man bei einer Genossenschaft nicht pro Anteil, sondern pro Person eine Stimme. Unabhängig vom Geldbeutel haben also alle Mitglieder das gleiche Recht auf Mitsprache.

Zweitens hat die Genossenschaft einen klaren Förderzweck. Sie dient dem Interesse der Mitglieder und somit den Nutzer\*innen. In unserer Satzung haben wir festgelegt, dass SuperCoop die Versorgung mit guten, gesunden und fair produzierten Lebensmitteln zum Ziel hat und es Mitgliedern durch Kooperation, Teilhabe und Transparenz ermöglicht, unser Ernährungssystem mitzugestalten. Gewinne sind immer nur Mittel zum Zweck.

Ein drittes Entscheidungskriterium war, dass wir der festen Überzeugung sind, gemeinsam mehr zu schaffen als allein. Deshalb haben wir mit der Genossenschaft rechtlich verankert, dass wir als Gemeinschaft sowohl die Verantwortung wie auch die Gewinne teilen. Alle tragen nach ihren Möglichkeiten auf verschiedene Art und Weise bei – mit Ideen, Fähigkeiten, Netzwerken, Wissen, Zeit oder auch finanziellen Ressourcen. Alle profitieren davon, im eigenen Supermarkt gute Produkte zu fairen Preisen einzukaufen.

*Spannend und schön, dass die Idee nicht nur fast 50 Jahre, sondern auch mehrere tausend Kilometer überwunden hat, um von der Park Slope Coop in New York zur SuperCoop in Berlin zu kommen und nun auch hier Menschen miteinander und mit ihrem Essen zu verbinden. In der Park Slope Food Coop darf man als Mitglied einkaufen, gleichzeitig muss man für drei Stunden im Monat mithel-*

*fen. Habt ihr das übernommen, oder gibt es bei euch andere Rechte und Pflichten für Mitglieder?*

Gerade im Bereich der Mitgliederorganisation können wir viel von der Park Slope Food Coop lernen und haben das Grundmodell übernommen. Das bedeutet, dass wir als Mitglieder alle drei Rollen haben: Wir haben als Miteigentümer\*innen ein Stimmrecht, helfen als Mitarbeiter\*innen alle vier Wochen für drei Stunden im Supermarkt mit und können als Kund\*innen zu erschwinglichen Preisen einkaufen. Letzteres kann nur durch eine zuverlässige Zusammenarbeit funktionieren, da wir im Vergleich zum Umsatz weniger Lohnkosten haben und so einen niedrigen Aufschlag von 26 Prozent auf alle Produkte aufschlagen. Auf Produkte, die wir aufgrund der kürzeren Haltbarkeit öfter rabattieren oder verschenken, wie Gemüse und Kühlware, schlagen wir 30 Prozent auf. Die Marge deckt aktuell noch nicht alle Kosten – dafür brauchen wir noch mehr Mitglieder. Bis wir diesen Punkt voraussichtlich 2025 erreichen, finanzieren wir den Supermarkt durch Darlehen von der Bank sowie von unseren Mitgliedern und eine Partnerschaft mit der Regionalwert AG Berlin-Brandenburg. Es war uns wichtig, dass wir von Anfang an das richtige Signal setzen und Erschwinglichkeit garantieren. Die aktuelle Preisgestaltung macht den Einkauf in der Coop circa 20 Prozent günstiger als im Biomarkt.

Als solidarische Gemeinschaft gibt es auch Ausnahmen für die Mitarbeit, wie Rentenalter, Elternzeit und mentale oder physische Erkrankungen, auf die natürlich Rücksicht genommen wird.

*Für viele Menschen ist es sicherlich eine seltsame Vorstellung, zusätzlich zu ihrer Lohnarbeit für drei Stunden im Monat im Supermarkt mitzuhelfen. Wie war das bei der Gewinnung von Mitgliedern, seid ihr schnell ausreichend viele Mitglieder geworden, um die Idee zu realisieren, oder musstet ihr viel Arbeit in Mitgliederakquise stecken?*

Das stimmt. Generell ist es für viele erst mal eine komische Vorstellung, nicht einfach Kund\*in zu sein und für eine Dienstleistung einfach zu zahlen. Bei SuperCoop sind wir als Miteigentümer\*innen alle verantwortlich, dass

der Laden so funktioniert, wie wir es uns wünschen. Es ist ein Wechsel vom oft wirkungslosen »Das sollte anders sein« zu einem »Wie können wir das mit unserem gesammelten Wissen und unseren Fähigkeiten verbessern?«.

Für die Mitgliederkoordination und Bereiche wie Finanzplanung, die Auswahl neuer Lieferanten und vor allem den Einkauf und Nachbestellungen der Ware gibt es Festangestellte, da diese Aufgaben nicht in drei Stunden alle vier Wochen erledigt werden können. Alles andere, wie die Warenannahme, Kasse, Nachfüllen und Reinigung, übernehmen die Mitglieder. Durch die Arbeitsgruppen bringen sich viele auch in die Entwicklung unserer IT ein, unterstützen bei der Buchhaltung oder erstellen Informationsmaterial – wie zum Beispiel unsere Flyer, die in acht Sprachen übersetzt wurden.

Wir werden oft gefragt, ob man nicht einfach mehr zahlen kann, statt mitzuarbeiten. Es gibt auch einige Coops, die mit einem Zwei-Preis-System arbeiten. Wer als Mitglied mithilft, zahlt günstigere Preise und alle anderen einen zusätzlichen Aufschlag. In einigen Coops hat das dazu geführt, dass ein Ungleichgewicht entstanden ist. Die, die es sich nicht leisten können, arbeiten in diesem Modell für die finanziell Bessergestellten. Am Ende haben die arbeitenden Mitglieder die Coop verlassen, mehr Personal musste eingestellt werden, und die Preise wurden erhöht. Ein Großteil des sozialen Mehrwerts ging so verloren.

Die Mitarbeit hat außerdem noch zwei andere große Vorteile: Zum einen lernen wir unsere Nachbar\*innen besser kennen und kommen generationsübergreifend mit Menschen in Kontakt, die wir sonst nicht treffen würden. Zum anderen verstehen wir viel besser, was hinter unseren Lebensmitteln steckt, woher sie kommen und wie sie am besten gelagert werden. Seit Kurzem kann man die Schicht sogar auf dem Acker bei einem unserer Direktlieferanten machen und bei der Ernte helfen. Das trägt zu viel mehr Wertschätzung gegenüber unseren Lebensmitteln bei.

*Das leuchtet mir alles ein. Ich finde es total spannend, dass ihr durch das Mitmachen den Supermarkt tatsächlich zu einem Begegnungs- und Austauschort im Kiez macht. Was sind denn aus deiner Sicht die Motive der bisherigen Mitglieder, sich bei SuperCoop einzubringen?*

Es gibt viele unterschiedliche Gründe, warum Menschen bei uns mitmachen. Die meisten Interessierten kommen durch die Empfehlung anderer Mitglieder zu uns. Viele wollen sich besser ernähren und wollen mehr über ihre Lebensmittel wissen – wo sie herkommen, wie viel Geld bei den Erzeugern ankommt, wie nachhaltig sie sind. Einige finden aber auch das demokratische Konzept gut und suchen nach Alternativen zu Konzernen. Oder wollen sich in ihrer Nachbarschaft besser vernetzen und mit ihrem Engagement mitgestalten.

*Wie sind zu Anfang Interessierte auf euch gestoßen, und wie werbt ihr jetzt?*

Die ersten 500 Mitglieder kamen über eine Crowdfunding-Kampagne zusammen. Das war genug, um ein Darlehen aufzunehmen und den ersten Laden zu eröffnen. Es ist allerdings noch nicht ausreichend, um langfristig mit der niedrigen Marge die Kosten zu decken. Dafür brauchen wir circa 1400 aktive Mitglieder. Durch Veranstaltungen im Kiez, lokale Berichterstattung und Flyer wollen wir mehr Zielgruppen erreichen – vor allem auch Menschen, die sich bisher noch nicht so intensiv mit guter, nachhaltiger Ernährung beschäftigen.

*Würdest du sagen, das größte Hindernis in der Erschließung neuer Zielgruppen ist die bisherige Unbekanntheit der SuperCoop? Oder gibt es Widerstände, die in Gesprächen immer wieder auftreten?*

Eine Herausforderung ist die Vermittlung der vielen Informationen. Zum einen über die Relevanz des Projekts, also warum es überhaupt eine Alternative zum Supermarkt braucht, wenn man in Berlin doch überall einkaufen gehen kann. Zum anderen ist die Idee einer Genossenschaft und ihren Besonderheiten vielen nicht bekannt. Oder man denkt erst mal nur an Wohnbaugenossenschaften oder Genossenschaftsbanken. Manchmal gibt es auch Skepsis, ob Genossenschaften nicht etwas Kommunistisches seien. Das lässt sich aber meistens schnell ausräumen, denn SuperCoop ist in der Hand von uns Bürger\*innen und Nachbar\*innen, nicht in der des Staates.

Eines unserer größten Bedenken war, dass Menschen gerade in so einer schnelllebigen Stadt wie Berlin keine Verbindlichkeiten eingehen wollen und die monatliche Verpflichtung eine Hürde ist. In Gesprächen mit Interessierten finden wir meist Lösungen und werden zukünftig hoffentlich durch Kinderbetreuung und andere Angebote mehr Flexibilität ermöglichen können.

Der Anteil von 100 Euro, den man zu Beginn der Mitgliedschaft erwirbt, kann natürlich auch abschrecken. Da müssen wir unser Soli-programm noch besser bewerben, über das der Anteil anonym von einem anderen Mitglied übernommen werden kann. Über den Anteil hinaus tragen die Mitglieder kein finanzielles Risiko. Auch das ist gerade für Menschen in einer finanziell unsicheren Situation oder mit niedrigem Einkommen wichtig.

Eine Hürde für mehr Diversität sehe ich zudem in der Art und Weise unserer Mitgliederwerbung. Da wir nicht in Werbung investieren, kommen die meisten Neumitglieder durch Mund-zu-Mund-Propaganda zu uns. Das ist toll, führt aber zur Verbreitung in ähnlichen demografischen Gruppen. Deshalb ist es so wichtig, dass sich möglichst viele in der Gemeinschaft repräsentiert, sicher und wohlfühlen.

Ein weiterer Hebel liegt in unserem Sortiment, das ständig weiterentwickelt wird. Auch unter Berücksichtigung der ersten von zehn Leitlinien für die Beschaffung: die ökonomischen und kulturellen Bedarfe der bestehenden und zukünftigen Mitglieder. Hier befinden wir uns ständig in der Balance zwischen fairen Preisen für die Erzeuger\*innen von nachhaltigen Produkten und dem Angebot kostengünstiger Alternativen sowie der gewohnten Produktvielfalt.

*Eure zehn Leitlinien für die Beschaffung, die man auf eurer Webseite nachlesen kann, geben einen guten Eindruck davon, was für Produkte sich in der Super-Coop kaufen lassen. Gleichzeitig stelle ich mir vor, dass es gar nicht so einfach ist, Produkte zu finden, die allen Leitlinien entsprechen. Erzähl doch mal: Wie kommt die Auswahl eurer Produkte zustande, wie unterscheidet sich euer Verhältnis zu den Produzent\*innen im Vergleich zu herkömmlichen Supermärkten? Gibt es Vor- oder Nachteile für Produzent\*innen in der Zusammenarbeit mit euch?*

Wir bekommen immer wieder Anfragen von regionalen Erzeuger\*innen, die uns ihre Waren anbieten. Das freut uns, weil es den Bedarf an einem alternativen Handel und Möglichkeiten zur Direktvermarktung nicht nur aus Sicht der Konsument\*innen, sondern auch aus der der Produzent\*innen zeigt. Der Vorteil ist zum einen die direkte Abnahme ohne Zwischenstopp beim Großhandel. Zum anderen drücken und beeinflussen wir keine Preise, sondern geben den Einkaufspreis mit unserer konstanten, niedrigen Marge an die Mitglieder weiter. Eine weitere Besonderheit ist, dass der Handel sich normalerweise zwischen die Konsument\*innen und Erzeuger\*innen schiebt. Bei uns ist das Gegenteil der Fall: Bei der Ernte, der Warenlieferung oder durch Verkostungen und Stände bei uns im Laden treffen beide Seiten aufeinander, können sich austauschen und viel voneinander lernen.

Gleichzeitig ist es nicht leicht, Produkte auszuwählen, die allen Kriterien entsprechen. Zu unseren Leitlinien gehören Regionalität, Saisonalität, Fairness gegenüber den Erzeuger\*innen, minimale Verpackung, aber eben auch Erschwinglichkeit für unsere Mitglieder. Diese Kriterien können sich durchaus widersprechen, weshalb für verschiedene Produkte unterschiedliche Leitlinien besonders wichtig sind. Bei tierischen Produkten steht das Tierwohl im Vordergrund. Und wie bei Obst und Gemüse haben wir auch bei Fleischprodukten nur bio im Sortiment. Bei Produkten wie Kaffee und Schokolade, die meist aus Übersee kommen, achten wir vor allem auf faire Arbeitsbedingungen und arbeiten dafür zum Beispiel mit Partner\*innen wie Ethiquable zusammen, die als Genossenschaft Ware von Kleinbäuerinnen und -bauern beziehen und sich für gerechte Lieferketten einsetzen. Bei Grundnahrungsmitteln wie Nudeln haben wir teils auch konventionelle Alternativen im Angebot, damit sich diese trotz steigender Preise alle leisten können und Mitglieder nicht nach dem Einkauf bei uns doch noch zu einem anderen Supermarkt müssen. Es geht also viel um Kompromisse und darum, die Faktoren abzuwägen. Diese Entscheidungsprozesse sind transparent, und wir wollen sie auch im Laden selbst noch sichtbarer machen.

*Solche Abwägungen sind in vielen Unternehmen notwendig, aber selten für Kund\*innen oder Beschäftigte transparent oder sogar partizipativ gestaltet.*

*Kannst du anhand eines Beispiels erklären, wie ihr die verschiedenen Leitlinien gegeneinander abwägt?*

Ein Beispiel, wie wir neue Produkte aufnehmen, ist unsere Wunschliste am Eingang. Dort können alle Mitglieder eintragen, wenn ihnen etwas im Einkaufswagen fehlt und auch ob ihnen bestimmte Lebensmittel zu teuer sind. Das prüfen wir als Angestelltenteam regelmäßig und schauen, was wir ins Sortiment nehmen. Bioware landet meistens sofort im Sortiment, wenn wir es über unsere aktuellen Lieferant\*innen beziehen können. Wenn wir neue Lieferant\*innen aufnehmen, kann es etwas länger dauern. Da gehen wir dann erst ins Gespräch, und vor allem meine Kollegin Marie, die Nachhaltigkeit studiert hat, prüft, welche Leitlinien passen. Ziel ist es, dass wir für die meisten Produkte drei Qualitätsstufen anbieten: eine Option, die mindestens drei Leitlinien und hohen Standards entspricht, eine im günstigeren Biobereich und, falls es für die bessere Erschwinglichkeit notwendig ist, auch eine konventionelle Alternative. Wir haben auch eine Arbeitsgruppe für Produktbeschaffung, die bei der Recherche dazu und der Auswahl neuer Lieferanten unterstützt.

Eine konkrete Abwägung war zum Beispiel die Zusammenarbeit mit einem Großhandel, die übrige Lebensmittel vertreiben, die sonst in der Tonne landen. Das sind sehr günstige Produkte, wie vegane Joghurts, die nicht immer bio sind. Wir haben sie dennoch bestellt, da sie vegane Alternativen sehr erschwinglich machen und wir dazu beitragen, dass sie nicht verschwendet werden.

*Glaubst du, euer Beispiel wird Veränderungen in herkömmlichen Supermärkten bewirken?*

Durch SuperCoop wird deutlich, dass immer mehr Menschen Transparenz darüber einfordern, wie unsere Lebensmittel entstehen und wohin unser Geld eigentlich fließt. Dass wir als Gesellschaft nicht nur passiv zuschauen, sondern neue Lösungen aktiv mitgestalten. Es ist unglaublich zu sehen, wie durch das Engagement von so vielen ein ganzer Supermarkt entstanden ist, in dem wir so einkaufen können, wie wir es uns wünschen.

Wir möchten deshalb dabei unterstützen, dass sich noch viel mehr ähnliche genossenschaftliche Supermärkte in anderen Städten gründen. Wenn wir viele sind, ist das hoffentlich ein Anreiz für den herkömmlichen Handel, faire Beziehungen zu den Erzeuger\*innen aufzubauen, langfristige Wirkung über kurzfristige Profite zu stellen und im Supermarkt oder Onlineshop Anreize für nachhaltigen Konsum zu setzen. Bis dahin gibt es noch viel zu tun. Wir freuen uns über alle, die sich mit uns auf den Weg machen.

*Hast du andersherum ein Gefühl dafür, wie die Mitgliedschaft bei der Super-Coop die Mitglieder in ihrem Arbeitsverständnis beeinflusst? Gibt es Menschen, die Prinzipien eurer Zusammenarbeit in andere Kontexte überführt haben?*

Das wäre spannend herauszufinden. Ich habe auf jeden Fall das Gefühl, dass sich viele erst mal auf diese Art der Zusammenarbeit einlassen müssen und im Kontext der Genossenschaft andere Rollen einnehmen. Ich hoffe, dass wir dadurch verstehen, dass wir alle voneinander und von neuen Perspektiven lernen können.

*Liebe Johanna, danke für das spannende Gespräch. Räumlich ist mir die Super-Coop leider zu weit weg, aber das Konzept hat mich überzeugt und macht Lust zum Nachmachen. Ich wünsche dir und dem restlichen Team weiterhin viel Erfolg beim Hacken!*

# Studierendenwerke hacken

Vereinsarbeit zwischen Care, Commoning und Bürokratie

*Lorenz Kramer und Leonie Tasse*

*Moin, Lorenz,*

*du warst Vorstandsmitglied des Studierendenvereins der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung und versuchst, die Bereitstellung und Nutzung studentischer Infrastruktur zu hacken, also das, was anderswo Studierendenwerke übernehmen. Erzähl doch mal, was läuft falsch in diesem Bereich?*

Hi Leonie,

ich gehe zuerst darauf ein, was besonders gut läuft. Denn die Hochschule für Gesellschaftsgestaltung, vormals Cusanus Hochschule, ist keine normale Hochschule. Unsere Arbeit im Studierendenverein steht teilweise vor anderen Herausforderungen als klassische Studierendenwerke – hat aber auch andere Möglichkeiten. Die Hochschule ist eine akademische Selbstgründung und beruht dabei auch auf der Vision ehemaliger Studierender. Sie ist mit den Herausforderungen einer nichtstaatlichen Finanzierung konfrontiert. Viele Infrastrukturen fehlen, die an einer staatlichen Hochschule wie selbstverständlich existieren. Daher haben sich die Studierenden bei der Gründung selbst der Organisation von Infrastruktur für die Studierendenschaft angenommen. Aufgrund ihrer gemeinschaftlichen, solidarischen Organisation geht diese an einigen Stellen weit über die Infrastruktur vieler Studierendenwerke hinaus. So organisiert der Studierendenverein gemeinschaftliche Verpflegung und Unterkunft für Studierende, die zu den Blockseminaren der Hochschule anreisen. Obgleich anders organisiert, kann man diese beiden Aspekte grundsätzlich auch an anderen Hochschulen finden. Darüber hinaus organisiert der Verein jedoch auch das sogenannte Solidarische Stipendienmodell, in welchem er bedarfsorientierte Stipendien an Studierende der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung vergibt. Außerdem setzen die Studierenden eigene

Bildungsformate um und kommen ihrem Ideal eines Zusammenlebens und -wirkens näher. Das sind die zentralen Wirkungsbereiche des Vereins, und das allein finde ich schon mal sehr stark und einzigartig. Und dass sich diese Struktur bis heute weiterträgt, ist schon beeindruckend.

*Neben der Frage der Finanzierung von Infrastrukturen für Studierende geht es also auch darum, unterschiedliche Formen des solidarischen Zusammenlebens zu erproben. Ich bin, wie du bereits weißt, unsere Leser\*innen aber nicht, zwei Jahre nach dir, nämlich 2022, an die Hochschule gekommen. Die Arbeit, die der Verein leistet, ist vielseitig und für mich und viele andere Studierende die Basis, die uns das Studium ermöglicht. Deshalb freue ich mich, dass wir dieses Gespräch führen und du mir mehr über die Hintergründe und die Entwicklung unseres Vereins erzählst. Da verzeihe ich dir auch, dass du direkt dieses Gespräch gehackt hast – und anstelle der Probleme klassischer Studierendenwerke einfach gleich zu den Besonderheiten unseres Studierendenvereins übergegangen bist.*

Nun ja, das liegt daran, dass ich zu klassischen Studierendenwerken nicht viel sagen kann. Tatsache ist, dass an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung kein Studierendenwerk existierte, als sie gegründet wurde. Studierende haben aber die Notwendigkeit gesehen, einige der Aufgaben klassischer Studierendenwerke zu übernehmen, und sind diese dann auf ihre eigene Weise angegangen. Durch das Gemeinsam-selbst-Machen ist eine eigene, spannende und inspirierende Struktur entstanden. Von der können sich Studierendenwerke und andere Formen der gemeinschaftlichen Organisation etwas abschauen. Aber unser Verein baut nicht auf einer Kritik an oder einem Problem in klassischen Studierendenwerken auf.

*Dann lass uns doch auch direkt bei der Arbeit des Vereins weitermachen. Wie organisiert man so eine gemeinschaftliche Struktur überhaupt?*

Idealerweise wählt man eine Rechtsform dafür, die das unterstützt. Das ist besonders relevant, wenn die beteiligten Personen regelmäßig wechseln, was unter Studierenden eben der Fall ist. Deshalb haben wir einen gemeinnützigen Verein als Rechtsform gewählt. Das bringt viele Vor-

teile mit sich, etwa Steuerbefreiungen in manchen Bereichen. Gleichzeitig gehen aber damit auch Pflichten einher, zum Beispiel Mitgliederversammlungen und die Wahl von Vorstandsmitgliedern, die Verantwortung für den Verein übernehmen. Hier komme ich zu einem ersten Problem: Die Gründer\*innen des Vereins hatten eine Vorstellung von Zusammenleben, das auf Commoning beruht und Verantwortung nicht wie in einer repräsentativen Demokratie auf einzelne gewählte Vertreter\*innen verteilt. Hier beißen sich Rechtsform und Praxis, sodass eine Moderation zwischen beidem stattfinden muss.

*Das finde ich spannend. Über die Rechtsform sprechen auch Maïke, Christopher und Peter in diesem Buch, und das Commoning spielt auch in den Gesprächen über Arbeitsräume und Daseinsvorsorge eine Rolle. Wir haben es hier also direkt mit zwei Knackpunkten zu tun. Magst du einmal erklären, was du unter Commoning verstehst und inwiefern es mit der Rechtsform und der Repräsentation aneckt?*

Natürlich bin ich von Silke Helfrichs Werk geprägt. Sie war Mitgründerin der Cusanus Studierendengemeinschaft und hat wichtige Beiträge zum Thema geleistet. Ich möchte allerdings keine große theoretische Definition zugrunde legen. Da gibt es Unterschiede, und die helfen in der Praxis nicht so wirklich weiter. Wichtig ist für mich, dass es um die gemeinsame Pflege und den Erhalt von kollektiv verfügbaren Ressourcen geht. Viele – mich eingeschlossen – sehen darin die Möglichkeit, bessere Beziehungen zu den eigenen Lebensgrundlagen und den Menschen, mit denen ich sie mir teile, herzustellen. Dabei steht Subsistenz im Vordergrund.

In Beziehung zu sein, ist ein Kernelement. Wer steht in Beziehung mit wem oder was? Und das kennt keine feste Grenze. Für einen Verein gibt es aber Mitglieder und Nichtmitglieder, welche rechtlich klar abgegrenzt sind. So gibt es für uns etwa juristische Unterschiede, je nachdem, ob Menschen, die im Studi-Haus übernachten, Vereinsmitglieder sind oder nicht. Wir wollen für alle Studierenden da sein. Manche Studierende wohnen vor Ort und sind nicht auf die Vereinsstruktur angewiesen, aber trotzdem enorm aktiv im Verein. Und hin und wieder kommt es vor, dass jemand

vergessen hat, den Mitgliedsantrag abzuschicken. Mit dieser rechtlich-bürokratischen Grenze haben wir immer wieder zu kämpfen, weil sie häufig nicht in die Praxis passt.

Außerdem gibt es bei uns einen Vorstand. Formal trägt dieser die Verantwortung für den Verein. Nach unseren Commoning-Vorstellungen tragen aber alle Menschen Verantwortung für die Strukturen, die sie nutzen. Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass alle genau gleich viel zum Erhalt beitragen müssen. Aber es entspricht nicht meiner Auffassung von Commoning, dass ein paar Menschen aufgrund eines Amtes dauerhaft mehr Verantwortung tragen und damit auch mehr Macht haben als alle anderen.

Dadurch, dass dieses Amt aber real existiert, führt es dazu, dass immer wieder mehr Verantwortungsübernahme auf die Vorständ\*innen projiziert wird. Du hast mich schließlich auch als ehemaliges Vorstandsmitglied angesprochen, weil du mit dieser Rolle etwas verbindest. Da müssen wir uns als Verein immer wieder selbst finden.

*Das Spannungsverhältnis leuchtet mir ein. Wobei ich den Eindruck habe, dass auch in hierarchiearmen, konsensorientierten Räumen eine stabile Moderation und Koordination durch einen rotierenden Vorstand Sinn ergibt, um die Arbeit insgesamt zu erleichtern und Kontinuität zu gewährleisten. Aber gewisse Spannungen bleiben auch dort bestehen, wo man versucht, sie aktiv zu verringern. Welche Strategien nutzt ihr, damit es nicht zu einer Macht-, Verantwortungs- und Risikokonzentration beim Vorstand kommt? Oder zu Burn-out?*

Wir haben im Verein verschiedene Arbeitskreise, die Verantwortung für bestimmte Bereiche übernehmen. So gibt es etwa einen Care-Rat, der das Zusammenleben im Studi-Haus verantwortet, das Vergabeteam, das sich um die ideelle Weiterentwicklung und Durchführung des Solidarischen Stipendienmodells kümmert, oder das Finanzteam, das dessen Finanzierung organisiert. Es gibt also verschiedene Teams, die für die essenziellen Aufgaben Verantwortung übernehmen. Das ist schön und entlastet den Vorstand. Diese Teams sind offener, und es können alle Menschen mitmachen, die wollen. Es ist keine Wahl notwendig zur Teilnahme. Für manche Strukturen, zum Beispiel den Care-Rat oder das Vergabekomitee, das

über die Vergabe der bedarfsorientierten Stipendien entscheidet, versuchen wir, eine Repräsentation der Jahrgänge durch Delegierte aufrechtzuerhalten, damit Kommunikation und Arbeitsteilung funktionieren. Es ist immer wichtig, sich zu verdeutlichen, dass wir alle der Verein sind und alle Verantwortung tragen. Und ich denke, die Identifikation mit einer Organisation steigt, wenn ich meine Arbeit und Zeit einbringe und nach meiner Meinung gefragt werde.

*Diese Struktur ähnelt einer Räte­demokratie. Sie rückt die bisweilen einengende Rechtsform des Vereins wieder näher an die Commoning-Logik. In dieser Fusion sehe ich einen Hack. Die Form des gemeinnützigen Vereins passt im Großen und Ganzen vergleichsweise gut zu unserem Konzept. Irgendwie muss man eben nach außen greifbar werden, für Finanzamt, Unterstützer\*innen und Co. Aber innerhalb dieses Rahmens werden die Spielräume genutzt, um die Stellen, an denen es nicht ganz passt, zu glätten. Ja, wir haben einen Vorstand – und ich muss zugeben, momentan arbeitet er auch sehr viel, denn wir könnten noch ein paar Hände im Verein gebrauchen –, aber wir tragen die Verantwortung gemeinsam und versuchen, Prozesse bottom-up zu gestalten.*

Alle wichtigen Entscheidungen treffen wir nach Möglichkeit im Konsens auf Mitgliederversammlungen. Das bedeutet, dass wir Beschlüsse gemeinsam ausarbeiten und vor der Abstimmung starke und leichte Bedenken thematisieren. Idealerweise kommt ein Vorschlag zustande, dem sich alle anschließen können. Wenn Einstimmigkeit nicht möglich ist, versuchen wir, den bestmöglichen Kompromiss zu gestalten, der die geäußerten Bedenken einbezieht. Erst im zweiten Schritt gehen wir zum Mehrheitsprinzip über. Eine Entscheidung ist allerdings nur mit einer Vierfünftelmehrheit möglich.

*Aus Erfahrung kann ich sagen, dass das Verfahren aufwendiger ist als eine einfache Abstimmung. Aber es hat viele Vorteile. Es steigert die Akzeptanz eines Beschlusses und stellt sicher, dass auch unterrepräsentierte oder minderheitliche Interessen mindestens sichtbar gemacht, idealerweise einbezogen werden. Man muss kreativer und kooperativer sein, weil es nicht reicht, eine Mehrheit zu*

erreichen. Außerdem lenkt die explizite Frage nach Bedenken die Aufmerksamkeit auf Aspekte, die man sonst vielleicht vergessen hätte.

*Nun sind wir im Verein nicht die Ersten, die das Konsensprinzip für sich entdeckt haben. Ich finde dennoch, dass es mehr Gemeinsinn und Offenheit in Entscheidungen hineinbringt.*

Stimmt. Und auch wenn kurzfristig weniger wichtige Entscheidungen zu treffen sind, versuchen wir, andere Mitglieder einzubeziehen. Der Vorteil an den Teams ist, dass wir uns bei Entscheidungen am Ratschlag des zugehörigen Teams orientieren können. Das sind die eigentlichen Expert\*innen. Bei Entscheidungen auf einer gut informierten Mitgliederversammlung sind dann auch rechtlich die Vorständ\*innen fein raus. Und manchmal dürfen Dinge auch schiefgehen.

*Ist schon mal was so richtig schiefgegangen?*

Auf jeden Fall. Wir haben in den letzten Jahren als Studierendenschaft einige Herausforderungen gemeistert, auf die wir nicht vorbereitet waren: Unsere Hochschule ist von Bernkastel-Kues nach Koblenz gezogen. Wir mussten daher ebenfalls umziehen. Darauf war unsere Organisationsstruktur nicht ausgerichtet. Einige Menschen haben viel Verantwortung übernommen, manchmal ganz bewusst, manchmal war es eine unbewusste Häufung durch Wissenshierarchien, also eine Ansammlung von Wissen bei einzelnen Personen, sodass eine Verteilung der Aufgabe nur noch durch aufwendigen Wissenstransfer möglich war und daher häufig nicht passiert ist. Der Vorstand vor uns war plötzlich mit neuen Erwartungen konfrontiert: Vereinsitz ändern, neue Gebäude mieten und vieles mehr. Und das alles noch in einer Phase, in der mehrere Lockdowns aufgrund der Pandemie stattfanden. Da ging natürlich einiges schief. Bei Umzügen nahmen wir beispielsweise versehentlich Dinge mit, die uns nicht gehörten, oder ließen Dinge liegen, die uns gehörten. Beides mussten wir dann mit unseren ehemaligen Vermieter\*innen klären, die mal mehr, mal weniger Verständnis hatten. Am Ende konnten wir alle Missverständnisse klären. Im Zweifel hat es etwas Geld gekostet.

*Und das Klavier ist verschollen!*

Oja, das ist ein sehr tragischer Fall! Dass aber mal etwas richtig existenziell wurde, weil Verantwortungen nicht klar waren, daran erinnere ich mich nicht. Im Nachhinein ist man immer schlauer: Hätten wir alle Lockdowns vorausgesehen, hätten wir viel Miete sparen können. Aber vor allem habe ich festgestellt: Unsere Struktur hat sich als flexibel genug erwiesen, um mit den vielen externen Krisen der vergangenen Jahre umzugehen. Natürlich funktioniert aber jede Struktur nur durch die Menschen, die sie mit Leben füllen – und da gab es schon einige, die viel für unseren Verein und seine Zwecke getan haben.

*Wer neu an die Hochschule kommt, merkt das sehr deutlich: die besondere Struktur, die Prägung durch Einzelne und die Vorarbeit, auf der wir aufbauen dürfen. Ohne diese vielseitige und solidarische Studierendengemeinschaft wäre die Erfahrung des Studiums wohl eine komplett andere. Für mich und viele andere wäre das Studium ohne Studi-Haus und bedarfsorientiertes Finanzierungsmodell nicht möglich. Ich möchte beispielsweise nicht nach Koblenz ziehen. Die geblockte Lehre passt mir perfekt in den Kram. Wenn ich mir für die Seminare ein Hostel oder eine zweite Wohnung organisieren müsste, könnte ich mir das Studium nicht leisten. Und auch die geteilte Sorgearbeit nimmt mir eine Last von den Schultern. So halten wir uns gegenseitig den Rücken frei.*

*Gemeinsame Verantwortung ermöglicht den Verein. Deshalb möchte ich noch mal Silke Helfrichs Mustersprache des Commoning ansprechen. Ziemlich anschaulich beschreibt sie Lösungen für Herausforderungen des Commoning. Unser Verein wird als Gelingensbeispiel erwähnt. Sie zeigt, dass die Organisation der gemeinschaftlich genutzten Ressourcen, das Tun, sprich das Commoning, im Zentrum steht und In-Beziehung-Sein und Vertrauen-Schaffen essenziell sind. Lass uns vor diesem Hintergrund die Praxis des Vereins genauer betrachten. Du hast schon mehrfach das solidarische Stipendienmodell erwähnt. An einer Hochschule, an der Studienbeiträge anfallen und deren Studierende sich am Commoning orientieren, ist ein sensibler und anderer Umgang mit Geld nötig, als wir es sonst aus unserem Alltag und anderen Stipendienvergaben kennen. Wie sieht dieser Prozess aus?*

Das ist ein großer Spagat, den wir als eine unserer Kernaufgaben sehen. Zuallererst versuchen wir, ein gemeinsames Verständnis für unsere finanzielle Situation zu schaffen. Es braucht meiner Meinung nach eine Verortung in der Gruppe, um gemeinsam und solidarisch handeln zu können. Hier greifen wir auf die vertraute Jahrgangsstruktur zurück, in der die Studierenden miteinander eine sogenannte Geldreflexion durchführen. Darin wird das gesellschaftliche Tabu, über die eigene finanzielle Situation nicht zu sprechen, in einem vertrauten Rahmen durchbrochen. Wer kommt mit welchen Mitteln ins Studium, mit wie viel Sicherheit, wie viel Stress? Wie stemmen die Studierenden die finanzielle Belastung? Durch Lohnarbeit, Eltern, Stipendien, Erspartes und Geerbtetes? Wofür geben sie Geld aus?

Anschließend gibt es eine sogenannte Bedarfsrunde, in der die Studierenden innerhalb ihres Jahrgangs ihre Bedarfe kommunizieren: Brauchen sie zusätzlich Geld, um ihr Studium weiterführen zu können, und wenn ja, wie viel? Dafür werden zwei Werte genannt: der Existenzbedarf, den wir definieren als den Betrag, der es uns ermöglicht, das Studium überhaupt weiterzuführen, und einen Komfortbedarf, der in die Lage versetzt, entspannt zu studieren. Diese Definitionen sind offensichtlich subjektiv. Genau deshalb ist die vorher durchgeführte Geldreflexion von großer Bedeutung. Wir wollen ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass Bedarfe unterschiedlich sein können: Wenn ich Eltern habe, die mir regelmäßig Unterstützung zukommen lassen oder bei denen ich sogar noch wohne, kann ich viel entspannter mit finanziellen Engpässen umgehen, als wenn ich beispielsweise ein Kind und keine finanzielle Unterstützung aus der Familie habe. Wenn ich aus familiären Gründen in München wohnen muss, zahle ich vermutlich mehr Miete als in Dresden und so weiter. Dementsprechend wollen wir uns hier von Pauschalbeträgen anderer Stipendienmodelle lösen und dem Commoning-Gedanken entsprechend bedarfsorientiert handeln. Dazu gehört, dass Menschen bereit sind, mehr zu geben, wenn sie mehr haben.

Organisiert wird der Prozess von einem Vergabekomitee aus Delegierten aller Jahrgänge, das strikt von der Finanzierungsseite getrennt ist. Diejenigen, die die Mittel einwerben, sind nicht diejenigen, die sie verteilen.

Dies soll dafür sorgen, dass die Vergabe nicht von kommerziellen Logiken vereinnahmt wird und wir nicht unsere Ideale für das Stipendienmodell aus den Augen verlieren. So wäre es vermutlich einfacher, Geld für das Modell einzuwerben, wenn wir Stipendien nach den Noten im Studium vergeben würden. Dies würde aber unseren Vorstellungen der Bedarfsorientierung fundamental entgegenstehen.

Die Jahrgänge melden schließlich die Gesamtsumme der Stipendienanträge an das Vergabekomitee, sodass die persönlichen Bedarfe nicht den vertraulichen Rahmen der Geldreflexion verlassen. Dieser Rahmen, in dem Dinge anders gemacht werden können, ist für mich inzwischen ein Sinnbild für Commoning geworden.

*Ich habe selbst bereits an zwei Runden teilgenommen und finde es sehr angenehm, dass wir auf diese Weise Bedarfen Gehör verschaffen und gleichzeitig innerhalb unserer Gemeinschaft die Privatsphäre wahren. Dass man nicht alles mit allen teilen muss und Vertrauen nicht voraussetzt, aber dennoch die Hemmungen in Bezug auf das Thema abbaut, kein Geheimnis daraus macht, ist Teil des Hacks. Gleichzeitig frage ich mich, wie man damit umgehen kann, wenn in dieser Runde Spannungen auftreten. Wenn eine Person das Gefühl hat, eine andere nehme das Stipendium zu Unrecht in Anspruch, gebe sich nicht genug Mühe, sich anderweitig abzusichern, oder lebe auf zu großem Fuß. All so etwas. Das Gefühl der Konkurrenz kann aufgrund unserer Sozialisierung tief in uns stecken. Die Geldreflexion dient nicht der Rechtfertigung und ist kein Erlaubnisgesuch. Aber wie kann man diesen Gedanken oder derartige Gefühle aus dem Prozess heraushalten oder sie moderieren?*

Irritationen sind in diesem Prozess üblich. Wir müssen uns immer wieder vor Augen halten, dass wir versuchen, den über Jahre erlernten gesellschaftlichen Umgang mit Geld zu durchbrechen. Normalerweise ist Geld an eine Gegenleistung gekoppelt. Auch Stipendien werden meist nur ausbezahlt, wenn eine bestimmte Leistung im Studium oder gesellschaftliches Engagement erbracht wird. Bei uns handelt es sich aber um eine Bedarfsorientierung. Diese muss erlernt und in der Gruppe ausgehandelt werden. Es handelt sich also eher um eine Gabe als um einen Tausch von

Geld gegen Gegenleistung. Und zu einer Gabe gehört auch immer das Vertrauen, dass die beschenkte Person mit dem Geschenk verantwortungsvoll umgeht.

Wichtig ist auch, solchen Irritationen im Prozess Raum zu geben und sie erst mal als wichtigen Ansatzpunkt in der gemeinsamen Reflexion zu betrachten. Offenheit hilft meiner Erfahrung nach viel, um gegenseitiges Verständnis zu entwickeln. Wir alle leben in einem System, in dem Geld eine enorm große Rolle im Leben spielt, und können mit den meisten Dynamiken, die im Umgang damit auftreten, in unterschiedlichen Abstufungen etwas anfangen. Klare Antworten im Sinne einer Einteilung in »legitim« oder »nicht legitim« ergeben sich nicht, wenn wir einander und unsere Bedarfe ernst nehmen. Dieser Dualismus ist gerade im Umgang mit Geld subjektiv.

Zumeist tritt eher der umgekehrte Fall ein: dass Menschen sich nicht beschenken lassen wollen. In meinem Jahrgang hatte ich mehrere Fälle, bei denen ich mich nach der Geldreflexion wunderte, dass Menschen keinen Bedarf anmeldeten. Darüber dann ins Gespräch zu kommen, kann horizontenerweiternd sein. Das Sicherheitsbedürfnis der Menschen in Hinblick auf Geld ist unterschiedlich, und wir können dabei viel voneinander lernen.

*Ja, diese Zurückhaltung in Bezug auf Geld kann ich mir gut vorstellen. Ebenso, dass man mit sich und anderen hart ins Gericht geht. Wie du sagst, das erfordert Umlernen und Vertrauen. Und wenn man bedenkt, wie tief dieser Bezug zwischen Leistung und Gegenleistung in uns verankert ist, kann man auch das gemeinsame Umlernen als Hack bezeichnen. Die Bedarfsrunden schaffen einen sicheren Raum, in dem das geübt werden kann.*

*Bevor das Geld verteilt wird, muss es allerdings eingeworben werden. Wie passiert das?*

Die Finanzierung wird durch das Finanzteam organisiert und speist sich zu einem großen Teil aus regelmäßigen Kleinspenden und Fördermitgliedschaften. Meist kommen diese von aktuellen oder ehemaligen Studierenden oder deren direktem Umfeld. Langfristig hoffen wir, mit steigender

Zahl der Ehemaligen einen immer größeren Anteil der Kosten zu decken, um so unabhängig von größeren Förderungen zu sein.

Natürlich hat dieses System auch Schwächen, wenn beispielsweise zu wenig Geld da ist, um die Bedarfe zu decken. Bisher haben wir in so einem Fall versucht, möglichst pragmatische und flexible Lösungen zu finden. Zum Beispiel wurde Geld zunächst auf fünf Monate eines Semesters ausbezahlt in der Hoffnung, dass das Geld für den letzten Monat des Semesters dann durch neue Spenden da ist. In dieser schlechten Planbarkeit liegt eine große Hürde, was das Thema Inklusion angeht. Gerade Personen, die an der Hochschule studieren möchten, aber keinen finanziellen Puffer mitbringen, um eine Durststrecke zu überbrücken, kann diese Unsicherheit vom Studium abhalten. Und damit reproduzieren sich ungerechte Strukturen ironischerweise durch die Grenzen des Stipendienmodells, welches ein Studium unabhängig vom finanziellen Hintergrund ermöglichen soll. Für mich ist der essenzielle Punkt: Wir lassen niemanden hängen und versuchen es gemeinsam! Dass das gelingt, hängt von der Identifikation der aktuellen Studierenden mit dem Modell ab.

Deshalb haben wir auf der einen Seite das Finanzteam, das sich mit großem Aufwand um eine nachhaltige Finanzierung sorgt, und auf der anderen Seite das Vergabekomitee, das den ideellen Prozess, also den Ablauf von Geldreflexion, Bedarfsrunde, Vergabe etc., stetig weiterentwickelt. Wir hoffen, aus Fehlern zu lernen. Wenn etwas eingeführt wird, das nicht so ganz funktioniert, kann es auch problemlos wieder zurückgenommen werden.

*Auf die Frage der Identifikation möchte ich unbedingt später noch mal zurückkommen. Inklusivität, Flexibilität und Pragmatismus scheinen zum Gelingen der Moderation zwischen commonsbasierten Strukturen und der Vereinsform beizutragen. Ich finde es sehr wichtig, das Risiko der sozialen Selektivität anzuerkennen und ihm gezielt entgegenzuwirken, auch wenn der Spielraum derzeit noch begrenzt ist und unser Modell allein es nicht beseitigen wird. Die Frage des verwehrten Zugangs ist sicherlich für viele Organisationen relevant.*

*Geld spielt auch im Studierendenalltag eine Rolle. Die Studierenden entrichten Beiträge für Essen und Miete. Welcher Umgang mit Geld steckt dahinter?*

Erst mal grundsätzlich zum Essen: Wir versuchen, die Verpflegung während der Seminare und im Studi-Haus im Allgemeinen kollektiv zu organisieren. Wir kochen, essen, gehen einkaufen und räumen gemeinsam auf. Dazu gibt es je nach Jahrgang und Anwesenden verschiedene Organisationssysteme, häufig arbeiten wir mit Care-Plänen. Diese kollektive Organisation der Care-Arbeit hat für mich einen großen Wert, auch wenn es immer wieder anstrengend ist. Wir übernehmen Verantwortung füreinander. Care-Arbeit nimmt dadurch eine explizite und bedeutsame Rolle im Zusammenleben, aber auch im Studium ein. Sie bekommt eine Sichtbarkeit, die ihr gesellschaftlich nicht zugestanden wird.

Um das zu finanzieren, haben Studierende vor unserer Zeit einen Beitrag festgesetzt, der meines Wissens auch heiß diskutiert wurde. Er ist sehr knapp bemessen, damit möglichst alle ihn zahlen können, und kann als Richtwert verstanden werden. Höhere Zahlungen sind gern gesehen. Allgemein werden die Zahlungen aber nicht überprüft. Hier ist es uns auch ein Anliegen, den Beitrag nicht als unverhandelbaren Preis zu sehen, über den nicht gesprochen werden kann. Wir versuchen, diesen Beitrag häufig zu thematisieren und gemeinsam neu zu evaluieren. Natürlich sind wir auch da als Studierendenverein nicht losgelöst von Marktpreisen beim Einkauf.

Mit diesem gemeinsamen Geld haben sich Umgangsweisen eingespielt: Gekauft werden nur vegane Produkte, und die Jahrgänge versuchen, in der Regel kostengünstig und nach Möglichkeit in Bioqualität zu kochen, damit das Geld ausreicht. Was natürlich nicht ganz einfach ist.

*Aber auf diese Weise finden sich die Mitglieder auch nicht als Konsument\*innen von Leistungen des Vereins wieder, sondern sind Teil der Aushandlung und Umsetzung. Es geht nicht darum, dass du dein Essen bezahlst, sondern darum, dass alle genug zu essen haben.*

Genau. Teil dieser Prozesse zu sein, bedeutet eine viel höhere Wertschätzung den Ergebnissen gegenüber, weil die darin gebundene Arbeit nicht ungesehen bleibt. Auch hier wünschen wir uns eine solidarische Organisation. Das wird im Zusammenspiel mit dem Stipendienmodell manchmal

kompliziert, da das Zusammenspiel verschiedener Solidarsysteme komplex ist. Im Moment verfolgen wir die Linie, dass jede Person 7,50 Euro pro Tag zahlen und im Zweifel Bedarf im Stipendienmodell anmelden sollte.

Es gab Zeiten, da wurde das anders gehandhabt, da die Bedingungen andere waren. In Bernkastel-Kues waren die Kosten für die Miete deutlich geringer als jetzt in Koblenz, sodass die finanzielle Deckung von Miete und Verpflegung allein durch mehr Freiwilligkeit erreicht und unverbindlich Geld in eine Kasse geworfen werden konnte. Das ist ein gutes Beispiel dafür, wie wir unseren Verein an die Gegebenheiten angepasst haben – nicht weil wir es besonders wünschenswert fanden, sondern einfach weil es nicht mehr funktionierte.

Als ein reicher Typ kurz vor meiner Zeit das ehemalige Studierendenhaus für private Zwecke aufkaufte und die Studierenden vor die Tür setzte, stieg mit der neuen Unterkunft die Miete an. Es musste ein neues System zur Finanzierung her. Aus diesem Grund wurde auch, wie beispielsweise aus der solidarischen Landwirtschaft bekannt, eine Bieter\*innenrunde eingeführt. Die Idee: Alle Teilnehmenden geben Gebote ab, bis die Miete finanziert ist. Das Ganze geschieht in Runden, sodass jede Person individuell und ihren finanziellen Möglichkeiten entsprechend die Gebote nach oben anpassen kann. Da wir alle weit verstreut leben, ist es kaum machbar, dass wir alle Bieter\*innen an einem Ort versammeln. Daher fragen wir per E-Mail drei Beträge ab: Minimal-, Komfort- und Maximalgebot. Ich kann nur meinen Hut ziehen vor den Menschen, die das in kurzer Zeit auf die Beine gestellt haben, sodass es auch von allen mitgetragen wurde und funktioniert.

Diese Lösung mit der Bieter\*innenrunde übersah allerdings, dass einige Menschen auf Stipendien angewiesen sind und keine Mittel für zusätzliche Miete haben. Diese Menschen wurden aufgefordert, dreimal 0 Euro zu bieten. Das erzeugt meiner Meinung nach hohen Druck, doch noch Geld dazuzugeben, auch wenn man schon am Existenzminimum lebt. Das fanden wir problematisch und koppelten die Bieter\*innenrunde an die Geldreflexion des Stipendienmodells. Auf diese Weise werden nur Menschen zu Geboten befragt, die keinen Existenzbedarf angemeldet haben. Wir schauen jetzt gerade, wie die gefundene Lösung funktioniert.

*Die kontinuierliche Reflexion von Prozessen erscheint als weiterer Schlüsselpunkt bei der Veränderung gemeinschaftlicher Organisationen. Man muss sich eingestehen, wenn etwas nicht mehr passt, und sich die Mühe machen, ein neues System zu gestalten.*

*Gibt es rechtliche Vorgaben, die wir bei dieser solidarischen Organisation beachten müssen? Oder die diese bisweilen einengen?*

Zum einen gibt es grundlegende Anforderungen: Unser gemeinnütziger Vereinszweck ist die »Studentenhilfe«, sodass wir überprüfen müssen, ob Menschen, die ein Stipendium erhalten, zu diesem Zeitpunkt immatrikuliert sind. Da unsere Vergabezeiträume aber um einen Monat versetzt zum Semester laufen, also von Mai bis Oktober und von November bis April, müssen wir immer für den letzten Monat eine neue Immatrikulationsbescheinigung anfordern. Oder es braucht offizielle Anträge der Menschen, die Stipendien erhalten, um die Dokumentation sicherzustellen.

In anderen Bereichen gab es auch schon Probleme: Auf der Suche nach einem neuen Haus konnten wir keine Gewerbeimmobilien anmieten aufgrund des Vorsteuerabzugs. Das ist etwas kompliziert. Die rechtliche Situation führt leider dazu, dass dies für gemeinnützige Vereine sehr schwierig ist. Das hat unsere Suche enorm erschwert.

Eine weitere rechtliche Dimension betrifft die Vertretung. Der Verein kann nicht alle Studierenden in der Hochschule vertreten. Denn es gibt keine Pflicht, Mitglied im Verein zu werden, auch wenn wir gerne für alle da wären. Es gibt an der Hochschule die Parallelstruktur der verfassten Studierendenschaft. Diese organisiert sich wie üblich mit einem AStA und einer Vollversammlung. Es gibt viele Überschneidungen in den Themen und Personen. Es prallen auch verschiedene Vertretungslogiken aufeinander, die wir verständigen müssen. Wichtig ist, dass wir uns dieser doppelten Struktur bewusst sind und nicht doppelte Arbeit machen. Was wir also häufig tun, ist, zwischen verschiedenen Rechts- oder Vertretungslogiken zu navigieren, um dabei handlungsfähig in unserem Sinne zu bleiben.

*Die wesentlichen Hacks, die wir durch die Orientierung an der Commonslogik in die Vereinsarbeit einbringen und von denen sich klassische Studierendenwerke*

*bei Bedarf sicher was abschauen könnten, sind der vertrauensvolle und bedarfsorientierte Umgang mit Geld und der Finanzierung des Zusammenlebens, die Aufteilung von Verantwortung und Arbeit unter den Mitgliedern beziehungsweise in Räten und die Navigation von Rechtsformen, sodass Raum für Communing entsteht. Und alles in allem funktioniert das?*

Im Großen und Ganzen, ja. Bisher haben wir noch immer alle Rechnungen bezahlt und die wichtigen Arbeiten erledigt. Aus dieser Perspektive passt es also. Was diese Modelle alle gemeinsam haben: Sie basieren auf Vertrauen, Offenheit und Commitment für die gemeinsame Struktur – kurz: auf Beziehungen. Da hat die Pandemie schon einen großen Schaden angerichtet. Die Menschen kommen seltener her. Es gibt weniger jahrgangsübergreifende Freundschaften, da wir uns fast zwei Jahre lang nur selten gesehen haben. Und ich frage mich immer wieder, was wir an Kultur des Zusammenlebens verloren haben. Ich vermute, dass das auch den Organisationsaufwand wesentlich erhöht hat, weil Absprachen weniger selbstverständlich funktionieren und sich Engagement durch weniger In-Beziehung-Sein nach mehr Arbeit anfühlt. Und dieser zusätzliche Organisationsaufwand ist nicht gleich verteilt, sondern wird größtenteils von einigen Engagierten getragen. Das hat wieder mit Konzentration von Wissen zu tun.

Die Care-Arbeit nehme ich auch nicht als gleich verteilt wahr. Wir haben hier eine Delegiertenstruktur, den Care-Rat, der sich um das Zusammenleben im Studierendenhaus kümmert. Kümmern bedeutet aber in diesem Fall nicht, die Care-Arbeit allein zu erledigen, sondern die Absprachen zwischen den Jahrgängen zu treffen, Übergaben zu organisieren und im Blick zu behalten, dass die Care-Arbeit verteilt ist. Ob Gleichverteilung ein anzustrebendes Ziel ist, bezweifle ich. Aber zumindest in so eine Richtung sollte es gehen. Das ist auch insofern ein Dilemma, als wir allen Menschen das Studium an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung ermöglichen wollen. Auch wenn sie nicht so viel Zeit für Engagement haben, weil sie beispielsweise viel Lohnarbeit leisten müssen, um sich das Studium zu finanzieren, oder Kinder haben oder oder oder. Ich fürchte, aus diesem Dilemma kommen wir auch so schnell nicht heraus. Es ist ein regelmäßiger Drahtseilakt, um den aktuell bestmöglichen Punkt zu finden.

Viel hängt deshalb an den Übergaben an die Erstsemester. Das war während Pandemie und Lockdown besonders schwierig. Deswegen kommt es meiner Meinung nach jetzt darauf an, wie wir die Ideale unseres Vereins weitergeben können. Natürlich kann dann jede Generation kollektiv aus der Struktur das machen, was sie braucht. Und es ist auch spannend zu sehen, welche neuen Impulse neue Leute mitbringen. Ich habe selbst viel aus vorherigen Erfahrungen in soziokratisch organisierten Institutionen mitgebracht und festgestellt, dass das mit Commoning sehr kompatibel war.

Neue Studierende bringen jetzt neue Impulse ein und helfen, uns weiterzuentwickeln. Vermutlich kommen sie auch mit anderen Theoriebrillen und setzen daraufhin einen anderen Fokus. Dabei hoffe ich, dass sie das Ideal einer solidarischen Organisation teilen: der Bedarfs- statt Leistungsorientierung sowie das Streben nach einer Verbesserung, Anpassung und dem Erhalt unseres Vereins.

Vermutlich sind unsere Strukturen schwieriger auf diese Weise zu organisieren, je mehr Menschen Teil davon sind. Dann könnte die Identifikation mit dem Verein und den Aufgaben, die wir darin übernehmen, nachlassen und diese als Selbstverständlichkeit oder als Dienstleistung angesehen werden. Das sollten wir immer im Blick behalten.

*Mein Eindruck ist, dass es nun nach der Pandemie und in Koblenz etwas stabiler und planbarer wird. Manche Dinge sind bereits wieder möglich, und wir können viele Fäden wieder aufnehmen. Ich hatte jedenfalls eine grandiose Einführungswoche in mein Studium, in der ich Menschen verschiedener Jahrgänge kennenlernen durfte, die uns so herzlich aufgenommen und versorgt haben, damit wir erst mal in Ruhe ankommen konnten. Eine derart selbstverwaltete Struktur bedeutet viel Arbeit. Aber ich bin ermutigt davon zu sehen, wie viel Wirksamkeit die Arbeit und der Input von Studierenden entfalten können und auf welche Strukturen ich aufbauen kann – was ich alles nicht mehr hochziehen muss, aber erhalten möchte.*

*Auch wenn die Strukturen des Vereins immer wieder an Grenzen stoßen, ermöglichen und erleichtern sie doch fast allen Studierenden der Hochschule dieses Studium. Vielleicht wird es im Haus bald etwas eng, aber ein Zuwachs an Studierenden bedeutet eben auch neue Ideen und dass wir die Arbeit breiter verteilen können. Oder was meinst du dazu?*

Ich finde es sehr schön, dass du so positiv nach vorne blickst. Die Studierendengemeinschaft für Gesellschaftsgestaltung, vormals Cusanus Studierendengemeinschaft, erleichtert aktuell sehr vielen Menschen das Studium an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung.

Wir sind, das wurde wohl deutlich, kein Studierendenwerk im eigentlichen Sinne, auch wenn wir viele ähnliche Aufgaben übernehmen. Das, was wir tun, geht weit über diese Befriedigung der Grundbedürfnisse hinaus. Der Verein ist ein Lernraum, in dem wir Möglichkeiten anderen Wirtschaftens und Zusammenlebens ausprobieren und immer weiterentwickeln können. Für mich hat er das Studium erst komplett gemacht. Ich habe sehr viel über mich gelernt, beispielsweise wenn es um den Umgang mit Geld oder meine Rolle in Gruppen geht. Durch Vertrauen in den Jahrgängen schaffen wir große Möglichkeiten der Selbstreflexion und des Erlernens von Solidarität. Auch Inhalte aus dem Studium habe ich manchmal erst in der Diskussion im Studierendenhaus richtig verstanden. Ein großer Teil meiner Erfahrung und meines Selbstbewusstseins im Arbeitskontext beruht auch auf Erlerntem und Erfahrungen in den Strukturen der Selbstorganisation der Studierendenschaft. In ihnen gehen wir manchmal riesig erscheinende Aufgaben gemeinsam an, wie die Suche nach einer neuen Unterkunft für uns im überhitzten Koblenzer Immobilienmarkt. Das sind Erfahrungen, die ich nicht missen will, auch wenn es nicht immer einfach war. Dabei habe ich Menschen kennengelernt, die mir inzwischen sehr wichtig sind und die bei einer gesellschaftlichen Transformation mit an Bord sein werden. Dafür empfinde ich auch eine große Dankbarkeit vorherigen Generationen von Studierenden gegenüber. Ihr Engagement hat dies erst möglich gemacht.

Diese Ebene finde ich wichtig, wenn wir auf die Vereinsstrukturen blicken. Ich hoffe, dass es auch den nachfolgenden Jahrgängen so geht wie dir!

*Ja! Und das ist ein rundes Schlusswort. Vielen Dank für dieses Gespräch, lieber Lorenz. Ich gehe jetzt mit einem tieferen Verständnis unserer Organisation an die Vereinsarbeit. Ich wünsche uns beiden auf jeden Fall weiterhin viel Spaß, Flexibilität und Vertrauen dabei.*



# Handwerk hacken

Mit neuen Arbeitszeiten alte Zöpfe abschneiden

*Jessica Hansen und Sebastian Möller*

*Moin, Jessica,*

*als selbstständige Malermeisterin in Osterby bei Eckernförde versuchst du, das Handwerk zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch im Handwerk?*

Moin, Sebastian,

viele meiner Kollegen haben einfach Angst, »alte Zöpfe abzuschneiden« und sich was Neues zu trauen. Das Handwerk hat sich seit Jahren nicht bewegt, die Arbeitsbedingungen sind oft mehr schlecht als recht, die Kolleginnen und Kollegen werden von den Arbeitgebern zu wenig wertgeschätzt und haben kein Mitspracherecht. Wir müssen das Handwerk im Allgemeinen attraktiver gestalten, um neue Auszubildende zu gewinnen und Berufsausstiegerinnen und Berufsausstieger zurückzuholen. Nur so kann der Fachkräftemangel für uns alle gemeinsam bewältigt werden.

*Ja, tatsächlich ist der Fachkräftemangel im Handwerk in aller Munde. Wenn ich dich richtig verstehe, hat er stark mit der mangelnden Attraktivität der Handwerksberufe zu tun. Und dennoch arbeitest du selbst gerne als Malerin, oder? Was ist für dich das Schöne an diesem Beruf?*

Ja, absolut! Ich liebe meinen Beruf. Vieles macht ihn für mich attraktiv. Der erste Punkt ist natürlich der Kontakt mit den Kunden. Man lernt viele Charaktere kennen, und manchmal werden Kunden auch zu langjährigen Freunden. Ich liebe es zu renovieren. Sobald ich einen Raum betrete, sehe ich sofort, was daraus werden kann. Es ist einfach wunderbar, mit Kleinigkeiten so viel Wirkung zu erzeugen.

*Ja, das kann ich mir gut vorstellen! Zurück zum »Abschneiden alter Zöpfe«: Du setzt mit deinem Hack beim Thema des Fachkräftemangels und der Attraktivität von Handwerksberufen an, oder? Ich habe kürzlich in einer Sendung des Deutschlandfunks mit dem Titel »Mehr Work-Life-Balance? Wie junge Menschen die Arbeitswelt verändern« gehört, wie du in deinem Malereibetrieb eine kleine Revolution in Bezug auf die Arbeitszeit angezettelt hast und damit recht erfolgreich bist. Darüber möchte ich gerne mehr erfahren. Was hast du verändert, und wie kam es dazu?*

Wir haben uns an den Vorreitern in Dänemark orientiert und es einfach versucht. Dort wird schon seit Jahren eine Viertageswoche mit flexiblen Arbeitszeiten und besseren Konditionen im Handwerk umgesetzt. Generell ist dort das gesamte Arbeitsmodell viel stärker auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ausgelegt. Davon konnte ich mich selbst bei diversen Familienfesten überzeugen: Mein Cousin, der in Dänemark arbeitet, war immer am Start.

*Ah, verstehe, dann hast du also quasi einen direkten Draht zur dänischen Arbeitskultur und hast dich so inspirieren lassen. Hier haben grenznahe Regionen wie die, in der du lebst und arbeitest, natürlich einen echten Standortvorteil beim Hacken, denn das Andere liegt quasi vor der Haustür. Toll, dass du davon auch Gebrauch machst. Sich von anderen Organisationskulturen anstecken zu lassen, ist zwar keine Raketenwissenschaft, aber eben auch absolut keine Selbstverständlichkeit. Inspiration ist das eine, sich inspirieren zu lassen, das andere. Du hast anders als viele andere Handwerksmeister\*innen Gestaltungsspielräume erkannt und genutzt.*

Ja, das ist richtig. Die Nähe zur dänischen Arbeitskultur hat mir tatsächlich Inspiration geboten, und es ist ein echter Vorteil, in einer grenznahen Region wie der, in der ich lebe und arbeite, tätig zu sein. Und wir haben noch viel vor und sind entschlossen, die Gestaltungsfreiheiten, die uns vom Bund gegeben werden, voll auszuschöpfen. Die Bereitschaft zur Veränderung und zur Umsetzung neuer Ideen ist ein Schlüssel zur Weiterentwicklung unseres Handwerks sowie zur Attraktivitätssteigerung.

*Wie hat sich denn die Umstellung der Arbeitszeit bei euch im Betrieb ausgewirkt?*

Der Erfolg gibt uns recht. Schon ein Jahr nach der Einführung der Viertageweche haben wir dreimal so viele Gesellen wie noch vor einem Jahr, die Zufriedenheit ist gestiegen und der Krankenstand gefallen. Rückblickend war die Umstellung ein Kinderspiel und daher sehr empfehlenswert. Es gab keine großen Prozesse zur Umstrukturierung oder dergleichen. Ich habe mich mit meinem Mann besprochen, die Kollegen informiert und direkt umgesetzt. Für uns war die Änderung der Arbeitszeitmodelle die beste Entscheidung.

*Das klingt wirklich wunderbar. Dieser »Einfach machen«-Ansatz passt ganz gut zu dem, was wir uns unter dem Hacken von Organisationen vorstellen. In den meisten Organisationen ist das aber alles andere als einfach. Vermutlich bietet das Handwerk mit der eher kleinteiligen Betriebsstruktur und dem Meisterprinzip ziemlich gute Ausgangsbedingungen fürs Hacken. Umso erstaunlicher ist es doch, dass trotzdem so wenig und so selten alte Zöpfe abgeschnitten werden, oder?*

Ja, damit hast du absolut recht. »Einfach machen«, wie du es genannt hast, ist in vielen Branchen und Organisationen viel leichter gesagt als getan. Die Betriebsstruktur und das Meisterprinzip des Handwerks sind einerseits sicherlich ganz günstige Voraussetzungen für Veränderungen. Viele Strukturen im Handwerk sind aber andererseits tatsächlich nicht besonders förderlich für Umstellungen in den Organisationsabläufen. Sowohl Mitarbeiter als auch Kunden sind meist unmittelbar von Veränderungen betroffen, was einen hohen Kommunikationsaufwand auslöst. Dadurch werden Anpassungen im Hintergrund oft zu enormen Herausforderungen. Viele Handwerksbetriebe haben Schwierigkeiten, diese organisatorischen Veränderungen zu bewältigen, sei es aufgrund von begrenzten Ressourcen, mangelnder Erfahrung oder der Angst vor negativen Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Dennoch ist es wichtig zu erkennen, dass die Modernisierung von Organisationsabläufen im Handwerk notwendig sein kann, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den steigenden

Anforderungen gerecht zu werden. Dies erfordert oft eine ausgewogene Herangehensweise, bei der die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden berücksichtigt werden, während gleichzeitig die Effizienz und Innovationsfähigkeit gesteigert werden.

*Die Angst vor negativer Resonanz auf Veränderungen behindert also das Hacken im Handwerk, bei dem es dir zufolge aber eine ganze Menge zu gewinnen gibt. Umso wichtiger ist es doch, aus positiven Gestaltungserfahrungen zu lernen. Kannst du noch ein bisschen konkreter beschreiben, was sich für dein Team genau verändert hat und wie deine Mitarbeitenden diese Veränderungen wahrnehmen?*

Natürlich, zwei konkrete Veränderungen fallen besonders ins Gewicht. Erstens die flexible Arbeitszeiteinteilung: Eine der signifikantesten Veränderungen war die Einführung einer vollständig selbstständigen Arbeitszeiteinteilung für meine Kollegen. Dies bedeutete einen enormen Vertrauensvorschuss, da sie nun die Freiheit haben, ihre Arbeitszeit nach ihren individuellen Bedürfnissen zu gestalten. Dies kann für den »Altmeister« manchmal eine Herausforderung sein, da es bedeutet, die Verantwortung abzugeben und Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu setzen. Einige meiner langjährigen Gesellen haben anfangs Schwierigkeiten damit gehabt, sich an diese neue Freiheit zu gewöhnen. Letztendlich haben alle von ihnen die positiven Auswirkungen auf ihre Work-Life-Balance und ihre Motivation am Arbeitsplatz erkannt und schätzen diese Veränderung nun sehr.

Eine zweite wesentliche Veränderung bestand darin, dass wir zwei Kolleginnen im Büro eingestellt haben, die sich um die gesamte Organisation und Verwaltung kümmern. Diese Änderung hat die Arbeitsabläufe erheblich verbessert und dafür gesorgt, dass administrative Aufgaben professionell erledigt werden. Allerdings war die Einstellung dieser Bürokräfte natürlich mit zusätzlichen Kosten verbunden. Dies stößt sicher bei einigen der »Altmeister« auf Widerstand, da sie Bedenken bezüglich der finanziellen Auswirkungen hätten. Insgesamt sind die Veränderungen in unserem Team zwar nicht immer reibungslos verlaufen, aber sie haben

dazu beigetragen, unsere Arbeitsweise zu modernisieren, die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit unseres Handwerksbetriebs zu verbessern.

*Und steht die Veränderung der Büroorganisation im Zusammenhang mit der Umstellung auf die Viertageweche? Gilt die eigentlich für alle Angestellten?*

Ja, die Erweiterung des Personals im Büro war nach Einführung der Viertageweche essenziell. Der Hintergrund hierfür ist der gestiegene Verwaltungs- und Kommunikationsaufwand. Theoretisch gilt die Viertageweche für alle Kollegen, abgesehen von den Auszubildenden, diese haben natürlich auch seitens der Handwerkskammer andere Vorgaben.

*Arbeitszeitverkürzung heißt also nicht einfach nur »weniger arbeiten«, sondern im Betrieb entstehen dadurch auch neue Aufgaben und Kosten. Ihr müsst also auch »anders arbeiten«. Gab es denn bei der Umstellung irgendwelche Probleme oder Widerstände?*

Wir haben zur gleichen Zeit die Digitalisierung vorangetrieben, also zum Beispiel iPads für die Erfassung der Stunden und des Materials eingeführt. Bei dieser Umstellung gab es einige Widerstände. Für die Viertageweche waren die Kollegen sofort Feuer und Flamme.

*Das kann ich mir gut vorstellen. Diese Digitalisierung ist ein weiteres Beispiel für das »anders arbeiten«, das ich eben angesprochen habe. In der öffentlichen Debatte über die Viertageweche kommt mir generell dieser Aspekt der Reorganisation des Arbeitens viel zu kurz. Hierin könnte doch ein echter Hebel oder ein ziemlich breites Einfallstor für eine nachhaltige Arbeitswelt liegen. Wirkt sich das neue Arbeitszeitmodell denn auch auf eure Produktivität aus?*

Ja, die Produktivität hat sich erheblich erhöht. Der Freitag war, zumindest zu meiner Zeit als aktive Gesellin, sowieso nie ein sonderlich produktiver Tag. Da wurde schon gern mal ab der Frühstückspause ständig auf die Uhr geschaut.

*Das kommt mir auch irgendwie bekannt vor. Viel Lebens- und Arbeitszeit wird einfach verschwendet, wenn wir permanent gegen unseren inneren Rhythmus arbeiten. Wie hat sich denn euer neues Arbeitszeitmodell auf dich persönlich ausgewirkt?*

Ganz klar kann ich sagen, dass ich zufriedener bin. Es ist, glaube ich, nachvollziehbar, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch auf mich überschwappt. Außerdem haben wir, die »Damen im Büro«, am Freitag Zeit, die Woche aufzuarbeiten, wenn kein Geselle Unterstützung benötigt. Und die mediale Aufmerksamkeit ist natürlich nicht in Geld aufzuwiegen.

*Heißt das, dass die Bürokräfte und du selbst keine Viertageweche haben?*

Ja, das ist richtig. Die Bürokräfte und ich selbst arbeiten tatsächlich fünf Tage. Das liegt jedoch nicht daran, dass wir es nicht könnten, sondern eher daran, dass wir es genießen, den Freitag als Team zu verbringen. Es ist eine bewusste Entscheidung, die sich für uns als vorteilhaft erwiesen hat. Und auch meine »Büroperlen« haben die Möglichkeit, diese Situation individuell und nach ihren Bedürfnissen zu gestalten und zu verändern.

*Inwiefern nehmen die Kund\*innen den Wechsel wahr? Profitieren sie davon?*

Natürlich ist diese Veränderung auch bei den Kunden präsent, allein dadurch, dass wir die Baustellen nur vier Tage besetzen und die Kunden natürlich vorher darüber informieren. Der angenehmste Punkt für die Kunden ist wohl die erhöhte Kommunikation. Durch die Umstellung des Arbeitszeitmodells musste ich die Organisation abgeben, dafür habe ich zwei Mitarbeiterinnen im Büro eingestellt, die immer den Kontakt halten.

*Und schon wieder zeigt sich hier das »anders arbeiten«: Die Umstellung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation verändert auch die Kommunikation mit den Kund\*innen. Und wenn ich dich richtig verstehe, ist das für euch ein Gewinn und keine Last. Gibt es eigentlich Feedback aus dem Handwerk? Fragen dich andere Meister\*innen um Rat, die selbst überlegen, neue Arbeitszeitmodelle einzuführen?*

Ja, wir können uns vor Anfragen kaum retten. Tatsächlich mussten wir kürzlich sogar Gesprächswünsche ablehnen, weil es mit dem Tagesgeschäft nicht mehr vereinbar ist.

*Wow, das nenne ich mal einen Ansteckungseffekt. Danke, dass du dir die Zeit für dieses Gespräch hier nimmst. Ich kann auch gut verstehen, dass du hier etwas kürzer angebunden bist. Ziehen denn andere Handwerksbetriebe in puncto Viertageweche nach?*

Nein, leider ziehen andere Handwerksbetriebe in puncto Viertageweche nicht nach. Tatsächlich haben viele Betriebe Bedenken geäußert und uns sogar vorgeworfen, dass wir nur versuchen, Arbeitskräfte abzuwerben, und dadurch dem Handwerk mehr schaden als helfen.

*Mit dem Hacken macht man sich also nicht nur Freunde, aber ich glaube, das ist tatsächlich für diese Form der Organisationsgestaltung konstitutiv. In der Sendung im Deutschlandfunk, von der ich eben erzählt habe, hast du dafür plädiert, den Arbeitsplatz zu einer »Wohlfühloase« zu machen. Das klingt richtig gut, hat aber oft auch zum Ziel, dass Menschen ihre Arbeitszeit unbemerkt ausdehnen. Das scheint bei euch nicht so zu sein, weil ihr mit der Viertageweche genau in die andere Richtung geht. Was gehört aber außer der Arbeitszeit noch zur »Wohlfühloase«?*

In allererster Linie geht es um Wertschätzung. Alle Menschen möchten für das, was sie leisten, wertgeschätzt werden. Bei uns herrschen tatsächlich flache Hierarchien, wir arbeiten auf Augenhöhe, haben immer ein offenes Ohr für jeden im Unternehmen und Zeit für einen Schnack. So fühlt man sich, als ob man nach Hause kommt.

*Kann es sein, dass gerade in den sogenannten weichen Faktoren ein Grund für den dramatischen Fachkräftemangel im Handwerk liegt? Vielleicht stellen sich viele Menschen, die vor der Berufswahl oder einer beruflichen Neuorientierung stehen, das Handwerk bisher einfach nicht als ein angenehmes Arbeitsumfeld vor. Das wäre ziemlich fatal, denn gerade für die großen Aufgaben der Gegen-*

*wart wie die energetische Sanierung oder die Energie- und Wärmewende brauchen wir sehr viel mehr Handwerker\*innen.*

Ja, genau das predige ich seit Wochen. Das Handwerk im Gesamten muss viel attraktiver werden. Die Altgesellen müssen sich endlich daran gewöhnen, dass die Zeiten sich gewandelt haben. Stillstand ist Rückschritt!

*Ist es eigentlich angesichts des Fachkräftemangels und der vielen Transformationsaufgaben vertretbar, im großen Stil auf Arbeitszeitverkürzung im Handwerk zu setzen? Dieser Hack trifft schließlich politisch und gesellschaftlich nicht nur auf Beifall.*

Die Umstellung lohnt in jedem Fall. Denn das große Ziel muss es sein, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Handwerk zu gewinnen und abgewanderte zurückzuholen. Dafür muss man sich vor Augen halten, warum die Gesellen gegangen sind oder keine neuen Auszubildenden nachkommen. Das liegt schlicht und ergreifend daran, dass das Handwerk im Vergleich zu anderen Berufszweigen unattraktiv in Bezug auf Bezüge, Sonderleistungen oder auch Fahrzeiten ist.

*Und eure Erfahrungen in puncto Produktivität und Stellenbesetzungen gibt dir recht. Eine flächendeckende Viertagewoche wird mittelfristig den Fachkräftemangel im Handwerk wohl eher verringern als erhöhen. Hast du andere Ideen, wie wieder mehr Menschen für handwerkliche Berufe begeistert werden können?*

Ehrlicherweise habe ich natürlich in diesem Bereich viele Ideen und Gedankenspiele, möchte sie aber natürlich gern bei mir im Betrieb umsetzen und sie nicht vorher schon rausposaunen. Ich hoffe, du hast dafür Verständnis?!

*Ja, dafür habe ich natürlich Verständnis. Dann lass uns einfach noch mal schnackeln, wenn aus deinen Gedankenspiele neue Hacks geworden sind. Ideen zu teilen und voneinander zu lernen, ist genau das, was uns bei der Transformation voranbringt. Deshalb bin ich sehr dankbar, dass du mir einen kleinen Einblick in deinen Hack und deinen Arbeitsalltag gegeben hast. Ich habe dabei einiges*

*gelernt. Viel Erfolg beim weiteren Einkürzen, Umstylen und vor allem Neufärben alter Zöpfe im Handwerk. Vielleicht findest du in diesem Gesprächsband selbst weitere Anregungen dafür. Ich hoffe, du findest viele Nachahmer\*innen und Mit-hacker\*innen.*



# Schulen hacken

Mit Außenperspektive disruptive Impulse geben

*Jens Becker und Philip Euteneuer*

*Hallo Jens,*

*als Teach First Fellow in Hamburg versuchst du, Schule zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch an unseren Schulen?*

Hallo Philip,

ich fange einmal auf der Metaebene an und arbeite mich dann von dort herunter in den Klassenraum. Denn viele Probleme, die ich in den letzten zwei Jahren im Klassenraum beobachtet habe, sind nur die Spitze eines Eisberges, und ich überlege mir, was unter der Wasseroberfläche liegt beziehungsweise was der Grund dafür ist, dass ich als Fellow nur die Spitze im Klassenzimmer sehe. So versuche ich, allgemein an Probleme heranzugehen mit der Frage: Was steckt eigentlich dahinter, warum ist das so?

Die Schule, das Schulsystem und damit auch das Bürokratiemonster »Bildung« hat sich über viele Jahrzehnte aufgebaut und entwickelt. Es hat seine Wurzeln irgendwie und irgendwo vor über 100 Jahren. Das führt dazu, dass Schule ein träger Tanker ist, der sich nur schwer bewegen oder umlenken lässt.

Schüler\*innen haben still zu sein, gerade zu sitzen und der Lehrkraft vorne zuzuhören – kurzum: sich diszipliniert zu verhalten. Früher war das womöglich sinnvoll, denn der Beruf, der danach folgte, verlangte genau das. Heute aber ändert sich die Arbeitswelt rasant, und von Arbeitnehmer\*innen werden die *21st century skills* erwartet. Neben Fachkompetenzen sind Kreativität, der Umgang mit komplexen, ungewissen Situationen, der Umgang mit und das Lernen aus Fehlern, das Aushalten von nicht eindeutig zu beantwortenden Fragen und nicht zuletzt die zutiefst menschlichen Kompetenzen wie Neugier, Empathie und das soziale Miteinander

von elementarer Wichtigkeit, um in der schnelllebigen Welt da draußen zurechtzukommen. Doch diesen Kompetenzaufbau kann der klassische Frontalfachunterricht nicht leisten.

*Der Kern der Probleme ist also, dass sich die Schule an einer vergangenen Welt orientiert. Statt zu lernen, den eigenen Interessen zu folgen und sich in einer unsicheren Welt zurechtzufinden, wird auf Disziplin und Frontalunterricht gepocht. Was müsste passieren, um die Schüler\*innen auf die Welt von morgen statt vor hundert Jahren vorzubereiten? Und wie sieht die Welt heute und morgen überhaupt aus?*

Ja, das ist eine sehr gute Frage. Wenn es die eine einfache Antwort gäbe, müssten wir wohl dieses Gespräch nicht führen. Doch ich will es mal versuchen, zumindest meine Gedanken dazu teilen – wie sieht die Welt heute aus?

Für mich beschreibt der in der Wirtschaftswelt weitverbreitete Begriff »VUCA« das ganz gut – auf Deutsch: volatil, ungewiss, komplex und mehrdeutig. So wird die Welt heute beschrieben. Ich habe immer mehr den Eindruck, dass viele Menschen damit nicht zurechtkommen. Denn das heißt, dass man Unsicherheiten und Unklarheiten aushalten muss. Ich kann mir noch weniger als bisher mit einer Theorie einen gewissen Zustand in der Welt und in der Organisation erklären. Alles ist globalisiert, komplex vernetzt – wer hat da noch den Überblick und die allumfassende Erklärung? Genau: niemand.

*Mit deiner Beschreibung der Welt als VUCA gehe ich mit. Den Schulen fehlen »Dynamic Capabilities«, also dynamische Fähigkeiten. Das ist ein Begriff, den David J. Teece in unternehmerischen Kreisen in den 1990er-Jahren populär gemacht hat. Es geht um die Fähigkeit einer Unternehmung, interne und externe Ressourcen und Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und neu zu konfigurieren, um schnell verändernden Geschäftsumgebungen zu begegnen und diese zu gestalten. Schulen sind nicht besonders dynamisch. So haben sie bisher verpasst, Schüler und Schülerinnen auf Unsicherheiten und sich rapide verändernde Arbeitsbedingungen vorzubereiten.*

Um Lösungen zu finden und vor allem die riesigen Herausforderungen – sei es die Erderhitzung oder die zunehmende Ungleichheit in der Gesellschaft – zu bekämpfen, braucht es eine andere Art der Schule. Denn für mich ist Schule die Vorbereitung auf »die Welt da draußen«. Logisch also, dass die Schule sich ändern muss, da sich die Welt ändert. Dass sie das nicht tut, hat für mich mit grundlegenden Systemfehlern zu tun. Um in der Sprache des Hackens zu bleiben: mit Systembugs.

*Bevor du mit den konkreten Systembugs der Schule loslegst, erklär doch kurz, wo das Konzept »Bugs« herkommt.*

Ich würde das nicht ein Konzept nennen. Bugs ist schlicht die Bezeichnung, die Ida, eine Mitfellow von mir, und ich gewählt haben, um die systemischen Fehler in der Bildung zu benennen. Der Begriff »Bug« kommt aus der Programmierwelt und bezeichnet einen Fehler in einem Programmcode, welcher verursacht, dass eine Software nicht wie erwartet funktioniert und falsche Ergebnisse produziert. Im Prozess des Debugging versuchen Programmierer\*innen, diesen Fehler zu finden und zu lösen, damit die Software besser funktioniert. Meist ist der Fehler grundlegender Art, sodass das nicht mal eben schnell getan ist.

*Das ist einleuchtend und eine gelungene Analogie. Was bedeutet das für das System »Schule«?*

Unter »Schuldebugging« verstehen wir, Bugs zu identifizieren, die »falsch« programmiert sind und verursachen, dass das System Schule nicht richtig funktioniert. Für Ida und mich sind sechs Bugs besonders schwerwiegend:

Erstens der Mangel an Flexibilität: Der Dienst nach Plan sorgt für geringe Flexibilität der Lehrkräfte in einem sich ständig wandelnden Umfeld.

Zweitens der Mangel an Räumen: Der Arbeitsplatz Schule bietet keine Zeiträume und physischen Orte für konstruktiven, echten und persönlichen Austausch.



Drittens der Mangel an Kooperation: Die Schule ist kein Ort für Zusammenarbeit, sondern ist für Einzelkämpfer\*innen gemacht – Klassenzimmertür zu, und der Einzelkampf beginnt.

Viertens der Mangel an Schnittstellen: Es fehlt die technische Vernetzung, um reibungsloses Lernen und Lehren zu ermöglichen, insbesondere standardisierte Übergabesysteme und Wissensmanagement.

Fünftens der Mangel an Wertschätzung: Im Schulsystem und in der deutschen Gesellschaft gibt es wenig Wertschätzung für Lehrkräfte und Schulleitungen, die den Extraaufwand betreiben.

Sechstens den Mangel an Interdisziplinarität: Das Lehrpersonal an deutschen Schulen ist kein Spiegel der VUCA-Welt, sondern denkt in Fächern statt Themen und ist kulturell häufig ziemlich homogen.

*Bei deinen sechs Systembugs kommt einiges zusammen. Oft verstecken sich solche konkreten Bugs hinter einer schwammig wahrgenommenen Frustration. Die genaue Analyse bildet den ersten guten Schritt, um den Problemen auf die Spur zu kommen, also Einfallstore zu finden für einen Hack. Wer sind die Schulhacker\*innen?*

Schulhacker\*innen sind für mich Menschen, die Hacks, also Lösungen für die »Bugs« in der Schule, finden und diese auch umsetzen. Hacken ist für mich in diesem Kontext positiv konnotiert und bedeutet eher, herumzutüfteln, auszuprobieren und zu machen. Man könnte es mit der Haltung vergleichen, mit der man im Prozess des Debuggings Fehler findet und löst.

*Mit Blick auf deine Bugliste brauchen wir mehr davon. Teach First könnte da eine Rolle spielen, oder? Das ist eine gemeinnützige Bildungsinitiative mit dem Ziel, die Chancengerechtigkeit in der Bildung zu verbessern. Dafür schicken sie Hochschulabsolvent\*innen aller Studienrichtungen als sogenannte Fellows für zwei Jahre an eine Schule in schwieriger sozialer Lage. Beschreib doch mal, was ein Teach First Fellow so macht.*

Das mache ich doch sehr gerne. Für mich ist ein Teach First Fellow ein disruptives Element an der Schule – ein Mensch, der mit einer anderen

Haltung, mit einem anderen Mindset an die Schule kommt. Das hängt natürlich von der Persönlichkeit ab, was der Felloweinsatz beinhaltet, und auch davon, ob die Person über die von dir angesprochenen dynamischen Fähigkeiten verfügt. Viel wichtiger ist allerdings, dass die oder der Fellow eine neue Rolle an der Schule einnehmen sollte – und die ist nicht »Lehrer\*in«, »Sonderpädagog\*in« oder »Sozialpädagog\*in«, sondern eben »Fellow«. Fellow ist eine neue, weitere Rolle an der Schule, sowohl für das Kollegium als auch für die Schüler\*innen. An der Schule scheint ein Fellow durch seine ungeklärte Rolle allein zu sein. Doch das ist eben nur der Schein. Denn ganz wichtig ist, dass es pro Jahrgang immer viele Fellows in einer Stadt oder in ganz Deutschland gibt, die in regelmäßigem Austausch und Vernetzung stehen. Außerdem hat ein Fellow enge und laufende Unterstützung von einem Teach-First-Kernteammitglied – sogenannte Programmmanager\*innen beziehungsweise Trainer\*innen. Dieses Konstrukt macht es den Fellows leichter, das Mindset auch wirklich in die Schule zu bringen. Es stärkt den Fellows den Rücken.

In meinem Fellowship an der Stadtteilschule Wilhelmsburg habe ich bewusst versucht, mich von dem übrigen Schulpersonal abzugrenzen und meine eigene Rolle und meinen Raum zu finden. Das war nicht immer einfach, denn das ist eine Reise und ein individueller Prozess, der vor allem eines braucht: Zeit. Meine Kernrollen waren Zuhörer, Macher und Vermittler.

### *Was heißt das jeweils?*

Mit »Zuhörer« meine ich, dass ich mir bewusst Zeit genommen habe, um Schülerinnen und Schülern aktiv zuzuhören, ebenso aber auch den Lehrkräften. Mit »Macher« meine ich, dass ich stets versucht habe, Projekte lösungsorientiert umzusetzen. Mit der Antwort »geht nicht« habe ich mich nicht zufriedengegeben. Mit »Vermittler« meine ich eine Rolle als Brückenbauer zwischen verschiedenen Stakeholder\*innen der Schule, das heißt zwischen Schüler\*innen und Lehrer\*innen, zwischen Förderpartner\*innen, Teach First und Schulleitung, aber auch zwischen externen Bildungsinitiativen und der Schule.

Ich denke, wenn man sich seiner eigenen Rollen im Fellowship umfassend bewusst ist und auch die anderen Stakeholder\*innen an der Schule die Rollen verstanden haben, dann ist man bereit dafür, nach Lösungen für die Systembugs zu suchen.

*Das klingt nach viel: deine täglichen Aufgaben managen, deine Rolle an der Schule finden, zuhören, machen, Brücken bauen und dann die Systembugs angehen. Du hast schon angesprochen, dass Zeit ein großer Faktor für dich war. Jeder Tag hat nur 24 Stunden, zusätzlich sind die zwei Jahre, die ein Fellowship bei Teach First geht, gar nicht so lang. Waren deine Kernrollen schon die Ansätze zur Bearbeitung der Systembugs? Oder wie bist du diese angegangen?*

Super Frage! Die Systembugs habe ich während den letzten sechs Monate im Fellowship zusammen mit Ida, einer Mitfellow, entwickelt und hatte sie daher nicht von Anfang an auf dem Zettel, um sie dann systematisch abzuarbeiten. Jetzt in der Rückschau finde ich es sehr spannend, da noch einmal analytisch drauf zu blicken. Der zeitliche Aspekt, den du ansprichst, ist ein ganz wichtiger. Ich habe mir oft gewünscht, dass der Tag 30 Stunden hätte – diese sechs Extrastunden dann aber nur mir zur Verfügung stünden und nicht dem Rest der Welt.

Wie habe ich mir also Räume gehackt? Irgendwann kam ich auf den Pausenhof und merkte, dass es sie dort gibt – physische und zeitliche Räume, um zuzuhören. Hier konnte ich ganz anders mit den Schüler\*innen sprechen, als wenn ich sie einzeln im Unterrichtssetting »rausziehe«. Hier waren sie viel entspannter und befreiter, und ich konnte direkter mit ihnen reden. Außerdem fand ich Räume morgens vor Unterrichtsstart im Klassenraum – heißt, dort war ich immer zehn Minuten früher bei offener Tür, um ein bisschen Small Talk und Austausch vorneweg zu machen. So konnte ich meiner Rolle des Zuhörers besser gerecht werden und stärkere positive Beziehungen aufbauen. Außerdem hatte ich das große Privileg, einen außerschulischen Lernort – das schwimmende Klassenzimmer auf einem Hausboot – bespielen zu dürfen. Hier arbeitete ich einmal die Woche mit der halben Klasse an Projekten und konnte einen Raum schaffen, um mit den Jugendlichen ganz anders ins Gespräch zu kommen und zu arbeiten.

*Mir wird immer klarer, wie wichtig deine Rolle als Zuhörer an der Schule ist. Dass den Schüler\*innen nicht genug zugehört wird, steht aber gar nicht auf deiner Bugliste. Erzähl doch dazu noch mehr: Wieso ist es so wichtig, den Schülerinnen und Schülern zuzuhören? Oft hören Lehrer\*innen nicht genug zu. Woran liegt das deiner Einschätzung nach? Könnte man zur Änderung der Situation bei den einzelnen Lehrkräften ansetzen, oder gibt es strukturelle Muster, die verhindern, dass Lehrkräfte Schüler\*innen zuhören?*

Für mich ist das Zuhören kein direkter Bug, weil das eine andere Ebene ist. Die Möglichkeit, gut oder eben nicht gut zuzuhören, folgt aus einem funktionierenden oder eben nicht funktionierenden System. Wie schon erwähnt: Mit den Bugs »Flexibilität«, »Räume« und »Kooperation« gibt es kaum Kapazitäten zum echten Zuhören. Als Lehrkraft habe ich einfach keine Zeit und keinen Freiraum dazu. Für mich ist das also eindeutig ein strukturelles Muster. Und das ist so bitter, denn gut zuzuhören, ist für mich eine zentrale Säule für den Lernerfolg und gelingenden Unterricht.

Durch das gute Zuhören konnte ich eine positive persönliche Ebene zu den Schülerinnen und Schülern aufbauen, welche mir half, sowohl meinerseits Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu erhalten als auch lebensnahe Beispiele und Erklärungen im Unterricht einzubauen. Ich konnte sie besser mit ihrer Sprache und Lebensrealität abholen. Außerdem nahmen sie mich als nahbaren Menschen mit Macken und Fehlern wahr – ich war nicht nur irgendein »Fellow« oder »Lehrer«. Ich war Herr Becker, der verrückte Fahrradfreak, der immer zu viel Energie hatte und irgendwo in so einem Schwarzwald aufgewachsen ist.

*Spannend, dass du beschreibst, wie wichtig es für dich war, den Schüler\*innen als ganzer Mensch gegenüberzutreten statt nur als Funktion, als Fellow. Dahinter steckt immer ein Mensch, aber oft gibt es Hemmnisse, sich komplett einzubringen. Ich war auch mal Teach First Fellow und erinnere mich an ein Buch, das ich über Teach First kennengelernt habe: »Die 5 Dysfunktionen eines Teams« von Patrick Lencioni. Die erste Dysfunktion ist Unverwundbarkeit. Sich nicht als Mensch einzubringen, sondern zu versuchen, eine Arbeitspersönlichkeit vom Rest des Selbst zu trennen, ist auch eine Strategie sich unverwund-*

bar zu machen. In der Beziehung von Lehrer\*innen und Schüler\*innen ist die Entmenschlichung der Lehrperson als eine die Autorität verstärkende Praxis gedacht. Es besteht die Angst, dass die Autorität der Lehrkraft nicht aufrechterhalten werden kann, wenn sich beide, Lehrer\*in und Schüler\*in, als Menschen begegnen. Deine Erfahrung zeigt, dass stattdessen gerade die Beziehung zueinander hilft, auch ohne machtvolle Autorität zu gutem gemeinsamen Unterricht zu kommen. Hier können die Fellows gemeinsam mit den Lehrer\*innen alte Muster aufbrechen und neue ausprobieren. Die daraus resultierenden Lerneffekte können Schule und die Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte nachhaltig verändern. Du hast das Einzelkämpfertum im Kollegium, das stark mit diesem Thema zusammenhängt, auch schon angesprochen. Wie bist du darangegangen?

Das Einzelkämpfertum ist schwer zu hacken, denn echte Kooperation im Team hat ganz selten wirklich stattfinden können. Auch hier fehlen zeitliche Räume und zudem funktionierende technische Tools, um sich im Team wirklich absprechen zu können und effektiv zusammenzuarbeiten. Als ich irgendwann verstanden hatte, dass die Einführung von Google Docs, Jour fixe oder anderen Standards einfach nicht durchführbar ist, ging ich dazu über, nach Projekten zu suchen, die ich mit anderen Fellows in Hamburg umsetzen konnte, um eine echte Zusammenarbeit zu erreichen. Das klappte sehr gut, und endlich schafften wir es, in Ruhe Projekte zu planen und zu besprechen – so entstand ein Fahrradkurs mit einer Nachbarschule, an der auch eine Fellow arbeitete, und ein Brieffreundschaftsprojekt mit drei anderen Fellows von anderen Schulen in Hamburg. Dabei hatte ich wiederum das Glück, dass meine Schule den Systembug »Flexibilität« schon etwas gehackt hatte. Es gab in der Studentafel sogenannte verpflichtende »Üben für den Ersten Schulabschluss«-Kurse, in denen ich genau die Flexibilität hatte, das zu machen, was ich in den Projekten machen wollte, da es dort keine festgesteckten Rahmenlehrpläne gab. Genau auf die gleiche Weise konnte das schwimmende Klassenzimmer verankert werden. Denn es gab das Schulfach »Profil« an meiner Schule, welches ausschließlich für solche Projekte reserviert war.

*Das Schaffen von Freiräumen ist also eine wichtige Gelingensbedingung für eine nachhaltige Veränderung von Schule – und ich glaube, das lässt sich auch für die Organisationsentwicklung verallgemeinern. Um Projekte mit Verbündeten umzusetzen, musstest du also auf dein Netzwerk außerhalb der Schule zurückgreifen. Konntest du durch deine Projekte schon die Kultur an deiner Schule beeinflussen? Waren Lehrkräfte danach offener, mit dir zusammen an Projekten zu arbeiten?*

Ja und nein. Ich hatte, wie gesagt, das Glück, dass es an meiner Schule »Räume«, heißt Fächer gab, in denen ich Projekte umsetzen konnte. Und klar, nachdem die Kolleg\*innen erlebt hatten, dass ich auch Dinge umsetze und nicht nur rede, kamen häufig Anfragen, ob ich nicht Bock hätte, sie zu unterstützen, oder ob ich nicht eine Idee zu Projekt X oder Y hätte. Inwieweit ich die Kultur an meiner Schule beeinflussen konnte, ist eine große Frage. Da maße ich mir nicht an, abschließend ohne belastbare Datenlage zu urteilen. Wirkungsmessung ist ein großes Thema.

Nichtsdestotrotz glaube ich, dass ich sicher den einen oder anderen disruptiven Impuls hinterlassen habe. Auch die Innovations- und Change-Theorien belegen, dass es für Wandel und Transformation immer erste Reize und Impulse braucht, da insbesondere kultureller Wandel nie in einem Rutsch stattfindet. Zum Beispiel der Fahrradfuhrpark, welchen ich an die Schule geholt habe, wird weiterhin fleißig und aktiv genutzt, wie ich schon direkt nach den Sommerferien hörte.

*Zu Reizen und Impulsen kommt bei mir die Frage auf, was du an Reizen und Impulsen von den Lehrer\*innen und Schüler\*innen mitgenommen hast. Dass du den Schüler\*innen viel zugehört hast, hast du bereits geschrieben. Bestimmt wurden dadurch auch deine Ideen zu den Systembugs angeregt. Gab es auch Lehrer\*innen, von denen du etwas mitgenommen hast oder neue Perspektiven erlangen konntest?*

Auf jeden Fall. Das lebt von Gegenseitigkeit. Ich würde sogar noch weiter gehen und sagen, dass Projekte, Wandel und Disruption nur effektiv gelingen, wenn man mit den anderen Stakeholder\*innen – hier den Schüler\*in-

nen und Lehrer\*innen – in Resonanz geht, das heißt aufeinander reagiert, eingeht und sich austauscht. Allein, dass ich mit und bei 13 Lehrkräften im Teamteaching in unterschiedlichen Situationen war, hat mir viele Perspektiven eröffnet und Impulse mitgegeben. Die meisten Perspektiven und Impulse habe ich von den Schüler\*innen bekommen.

Da fallen mir Kommentare von einem libanesischen Schüler oder einer Schülerin aus dem Gazastreifen ein, als 2022 der russische Angriffskrieg ausbrach und sie fragten: »Herr Becker, warum sind die Menschen jetzt hier plötzlich so berührt, dabei ist das doch quasi mein alltäglicher Familienalltag, wenn wir Nachrichten von ›zu Hause‹ bekommen.« Oder wie bei der Arbeit an Zukunftsträumen und Collagen hauptsächlich Mercedes-G-Klassen, teure Klamotten, Schmuck und ein großes, sicheres Haus mit der eigenen Familie ausgewählt wurden. Oder wie mir ein Schüler von seiner Magersucht und weiteren Sorgen erzählte und so viele weitere alltägliche Probleme und Sorgen. Jedes Mal wurde ich wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt und dachte mir: »Mann, Jens, jetzt komm mal klar, und fahre deinen hohen Anspruch ein bisschen runter, denn hier sind gerade ganz andere Dinge wichtig und im Fokus der Schüler\*innen als mein konkretes Unterrichtsvorhaben, mein Projekt oder meine Mission!«

Kurzum: Eigentlich ist es genau das, worum es im Leben geht. Das sind gut funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen, Empathie, Verständnis, gegenseitiges Zuhören und die Neugierde, von anderen Menschen Perspektiven und Impulse zu bekommen. Wir verlieren uns allerdings häufig in unwichtigen kleinen Situationen und sehen nicht das große Ganze. Und genau das vermisse ich auch in der Bildungsdiskussion, die fehlende Konzentration auf Fragen wie: Warum machen wir das eigentlich? Wo wollen wir mit Bildung als Gesellschaft hin? Was bedeutet denn Bildung für uns? Und für mich die wichtigste aller Fragen: In welcher Welt wollen wir in Zukunft leben?

*Je länger ich mit dir rede, desto klarer wird mir, wie wichtig gute Beziehungen, Neugier und aktives Zuhören bei der Umgestaltung von Organisationen sind. Das gilt ja nicht nur für Schulen. Resonanz und menschliche Verbundenheit sind dabei wahrscheinlich sowohl Ziel als auch Methode von Organisations-*

*entwicklung. Wir hatten damit angefangen, dass die Schule die Schüler\*innen nicht mehr auf die heutige Welt vorbereitet. Die Analyse der Systembugs hilft uns zu verstehen, woran das liegt. Deine Erfahrung an der Schule zeigt, dass es mit Zuhören und Allianzen möglich ist, Freiräume zu erkennen und gezielt Projekte umzusetzen, die als disruptive Impulse den Weg für Kulturveränderung andeuten können. Als Fellow bist du sowohl zeitlich als auch durch deine Handlungsspielräume beschränkt gewesen. Zugleich hat deine besondere Position auch Freiheiten gebracht, die hilfreich waren, um die Schüler\*innen zu unterstützen. Sicherlich hast du dir auch Gedanken gemacht, was es bräuchte, um Schule dauerhaft zu verändern. Erzähl mal davon.*

Klar, da habe ich ganz viele Ideen. Die offensichtlichste ist, die Systembugs ganzheitlich zu beheben. Das geht aber nun mal nicht so schnell, daher braucht es kleine, kurzfristige Änderungsansätze. Und dabei sei gesagt, dass es nicht die »One-size-fits-all«-Lösung gibt. Es braucht immer den Mut, Dinge auszuprobieren und Fehler zu machen. Jede Schule muss ihre eigenen Hacks finden. Ich versuche es mal in zwei Richtungen.

Erstens: flexible Fächer und Räume für Projekte einführen. Das Beispiel des Profilfachs oder der Kurs »Üben für den ersten Schulabschluss« an meiner Schule hat gezeigt, dass es Möglichkeiten gibt, Räume und Flexibilität für Lehrkräfte in die Studentafel miteinzubauen. Der »FREIDAY« von der Initiative »Schule im Aufbruch« ist dafür auch ein wunderbares Beispiel. Das heißt, an jeder Schule sollte es mindestens vier Schulstunden pro Woche Zeit für ein »Projektfach« geben. Warum bringt das so viel? Weil dadurch Lehrkräfte und Schüler\*innen empowered werden, ihre eigenen Projekte umzusetzen und durchzuführen. Sie entdecken so die Welt und ihre Stärken. Am liebsten würde ich aber die meisten Fächer ganz abschaffen. Denn das Denken rein in den Fächersilos fördert nicht das ganzheitliche Denken und den Austausch untereinander. Eine Idee ist hierzu ist die Themenzentrierung: Warum nicht acht Wochen lang das Gesamthema »Erderhitzung« behandeln. Hier kann man Texte analysieren – Deutsch –, Statistiken auswerten und Grafiken basteln – Mathe –, die Historie analysieren – Geschichte –, politische Diskussionen anschauen – Politik –, aus Müll Kunstwerke erschaffen – Kunst – und so weiter.

Zweitens: Vernetzungspflicht und mehr Austausch unter Lehrkräften. Warum können sich Teams von Lehrer\*innen nicht einmal im Monat mit anderen Schulen und Stadtteilinitiativen treffen und sich zu Projekten und neuen Ideen austauschen? Warum ist jede Schule quasi luftdicht abgeschlossen, und jeder und jede erfindet immer wieder das Rad neu? Schulen und Lehrkräften sollte viel mehr Raum gegeben werden, um sich auszutauschen, zusammen zu denken und voneinander zu lernen. Das heißt, statt der langweiligen Gesamtlehrer\*innen-Konferenz einfach mal in eine andere Schule gehen. Oder statt der Teamsitzung einfach mal diese in der Nachbarschule abhalten. Oder Kolleg\*innen von der Nachbarschule dazu einladen. Das lässt sich recht einfach umsetzen.

*In der sozialen Arbeit finden regelmäßig Supervisionen statt, die die Menschen befähigen, mit herausfordernden Situationen umzugehen und ihre Kapazitäten zu erweitern. Für Lehrer\*innen gibt es das nicht, total verrückt. Ein interessanter Ansatz dazu ist zum Beispiel KUR, kollegiale Unterrichtsreflexion. Das wird in Hamburg vom Landesinstitut für Lehrerfortbildung und Schulentwicklung angeboten. Gerade an Schulen, wo Teamteaching schon implementiert ist, ist die Hemmschwelle für kollegiale Reflexionsgespräche niedrig. Doch auch dort braucht es zusätzliche Zeit und eine Befähigung der Lehrkräfte zur kollegialen Beratung.*

Ja, absolut. Da gehe ich komplett mit – unglaublich, dass es das bis jetzt quasi nicht gibt. Doch zum Glück bewegt sich da langsam etwas, wie du mit dem Hamburger Beispiel schreibst.

Ich würde gerne noch eine Idee ergänzen wollen, damit wir noch mehr in den Modus kommen, das Rad nicht ständig neu zu erfinden. Und das ist die Erweiterung, Ausweitung und Bekanntmachung von Erasmus+ an Schulen. Sodass möglichst viele Lehrer\*innen die Chance zu einem Austauschschuljahr in einem anderen Land oder aber auch einfach einer anderen Schule in einem anderen Bundesland bekommen. Denn was ist einprägsamer, als direkt zu sehen, wie Schule und Unterricht in einem anderen Land beziehungsweise Bundesland funktioniert? Ich selber hatte das Privileg, zweimal einen Erasmus-Aufenthalt wahrnehmen zu dürfen

und so die Vielfalt der Universitätslandschaft von Europa erleben zu können. Für die Erfahrungen und Erlebnisse bin ich sehr dankbar und wünsche mir, dass das noch viel mehr Menschen erleben können.

Doch um abschließend noch einen einfachen Hack zu nennen, um Schule dauerhaft zu verändern: Warum nicht ein Teamwochenende im Kollegium einmal pro Jahr definieren, um all das vorherig Genannte schon im Kleinen zu erleben: sich auszutauschen, voneinander zu lernen und so Allianzen zu schmieden, um wirklich zusammenzuarbeiten. Das ist in den meisten wirtschaftlich agierenden Unternehmen Standard. Dabei sollte es nicht unbedingt immer nur um die inhaltliche Arbeit gehen. Ich meine damit, auch mal gemeinsam ein Aktivitätswochenende am Meer, auf dem Land oder in den Bergen zu verbringen. Denn so wird der Raum für gemeinsame Zeit geöffnet, um sich besser zuzuhören, zu helfen, zu verstehen und kennenzulernen. Auf diese Weise ließe sich eine gemeinsame Basis bereiten für die Behebung der ersten Systembugs.

*Da ist nun ein ganzer Schatz an Hacks zusammengekommen. Lass uns gemeinsam zusammenfassen, was wir über das Hacken von Schule gelernt haben. Als Erstes die Fellows. Da sie nicht aus dem System kommen, sind Fellows in der Lage, blinde Flecken aufzudecken und Praktiken zu hinterfragen, die von Lehrer\*innen und Schüler\*innen als gegeben akzeptiert werden. Damit stoßen sie Lernprozesse an und können bestenfalls disruptive Impulse setzen, wie du es genannt hast. Ein Hack als Fellow ist das Zuhören. Durch echtes Zuhören auf dem Schulhof konntest du eine tiefere Beziehung zu den Schüler\*innen aufbauen, die über die Pausen hinaus eure Interaktionen verändert hat. Dabei war auch wichtig, dass du dorthin gegangen bist, wo die Schüler\*innen schon waren, statt zu erwarten, dass sie von selbst zu dir kommen. Ein weiterer Hack ist die Zusammenarbeit, sowohl innerhalb der Schule als auch schulübergreifend mit anderen Fellows. In den meisten Schulen sind Einzelkämpfer\*innen unterwegs. Fellows können diesen Spirit durch ihre halbexterne Rolle durchbrechen. Dafür musstest du zeigen, dass du nicht nur redest, sondern auch ablieferst, was wiederum durch Unterstützung aus dem Fellow-Netzwerk möglich war. Um das alles gewinnbringend an der Schule einzubringen, musstest du existierende Freiräume finden, die du nutzen konntest, und – ganz wichtig – du hast die Betroffe-*

*nen, sowohl die Schüler\*innen als auch die Lehrer\*innen, zu Beteiligten gemacht und ihnen so ihre eigene Handlungsmacht erfahrbar gemacht.*

*Hast du noch einen weiteren Tipp für Lehrkräfte, die unser Gespräch lesen und ihre Schule hacken möchten?*

Einfach machen! Was auch immer ihr im Kopf habt: Sucht euch Verbündete, und probiert es einfach mal aus. Und fangt am besten direkt nächste Woche damit an. Überlegt, was von eurem alltäglichen Bürokratiequatsch oder Sitzungsquatsch ihr einfach sein lassen könnt, um stattdessen 30 Minuten pro Woche mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge zu haben.

*Danke für das Gespräch, Jens. Ich wünsche dir weiterhin viel Erfolg beim positiven Hacken.*



# Stiftungen hacken

Ein kleines Schnellboot, gemeinnützig und unbequem

*Peter Heller und Sebastian Möller*

*Hallo Peter,*

*als geschäftsführender Vorstand bei der Canopus Foundation versuchst du, Stiftungen zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch im Stiftungswesen?*

Hallo Sebastian,

in der Stiftungslandschaft geht es genauso bunt zu wie im wirklichen Leben. Es gibt im Einzelnen großartige Arbeit von Stiftungen. Und ich bin froh, zumindest ein halbes Dutzend gleichgesinnter Stifter\*innen zu kennen, mit denen wir als Stiftung gern gemeinsame Vorhaben angehen. Trotzdem ist der Sektor aus meiner Sicht gefährdet. Es sind vor allem zwei Tendenzen, die mir Sorge machen.

Da ist zum einen der erhebliche bürokratische Aufwand: Die Gründung einer Stiftung als Weg zur philanthropischen Selbstverwirklichung ist in Deutschland mit besonders vielen Stolpersteinen gepflastert. Es gibt in Europa wenig Länder, in denen der Aufwand an Zeit und Geld ähnlich hoch ist, bis eine Stiftung endlich loslegen kann. Wenn der zähe Prozess dann abgeschlossen ist, geht es alle drei Jahre in die Prüfung durch die Rechtsaufsicht, ob die Stiftung auch konform zu ihrer Satzung und den Gemeinnützigkeitsregeln der Abgabenordnung agiert. Projekte im außereuropäischen Ausland? Oje, mit hohem Risiko verbunden, alles muss haarklein dokumentiert werden. Eigenkapitalbeteiligungen? Oje, oje, dahinter könnte eine verdeckte wirtschaftliche Betätigung stecken. Und bloß nicht zu »politisch« werden! Weil uns als Stiftung das Gebot politischer Abstinenz nervt, haben wir auf den beiden vergangenen Stiftungstagen mit gleichgesinnten Mitstreiter\*innen Veranstaltungen mit dem Titel »Gemeinnützig und unbequem!« – ein schöner Titel, oder? – organisiert, um aufzuarbeiten, was die Aberkennung der Gemeinnützigkeit von Attac,

was die Angriffe von Parteien auf die Deutsche Umwelthilfe und ähnliche Repressionen für jene Stiftungen bedeuten die solche Organisationen finanziell unterstützen. Wann geraten die Förderer\*innen selbst ins Fadenkreuz?

*Ja, das ist in der Tat ein schöner Titel, und diese Arbeit innerhalb der Stiftungslandschaft werden wir uns nachher unbedingt noch genauer anschauen.*

Um nicht falsch verstanden zu werden: Ich finde es völlig legitim, dass der Staat wissen und überprüfen will, was mit steuerbefreitem Geld passiert. Das ist seine Aufgabe und sein gutes Recht. Aber andere europäische Staaten gehen toleranter damit um und ermöglichen es ihren Stiftungen, viel umfassender aktiv zu sein. Ich schaue jedenfalls mit leisem Neid in die Niederlande, nach Großbritannien und Österreich, wenn ich sehe, was unsere Kolleg\*innen dort tun dürfen. Diese Länder stehen in den Transparenz- und Geldwäscheindizes nicht schlechter da als die Bundesrepublik. Politisch exponierte und experimentelle Stiftungsarbeit ist in Deutschland nur möglich, wenn Menschen bereit sind, hart am Wind zu segeln und aufsichtsrechtliche Risiken auf sich zu nehmen. Eine perfekte Dokumentation, dass die eigene Arbeit sauber ist, hilft natürlich sehr. Wir sind im vergangenen Jahr 25 Jahre alt geworden und haben bisher noch jede Klippe umschiffen können. Und ein paar kleine Tricks gibt es natürlich auch. Um als Familienstiftung ein Schnellboot zwischen den großen Tankern zu sein und bleiben zu können, sehe ich keine Alternative.

*Auch auf das »hart am Wind segeln« und die kleinen Tricks kommen wir gleich noch zurück, denn hier wittere ich schon einige Hacks ...*

Eine zweite Sorge von mir ist, in welchem Ausmaß die Hybris des Geistes aus dem Silicon Valley auch unsere Stiftungslandschaft zu verändern beginnt. Für junge und jung gebliebene IT-Milliardäre gehört es dort zum guten Ton, eine Stiftung zu gründen und die Welt zu retten. Und daneben dafür zu sorgen, dass der humanitäre Glanz dieser Förderarbeit – für die Weltgesundheit, gegen die Armut, für den Klimaschutz – ordentlich auf

die Stifter\*innen abfärbt und manchen schrägen Weg zu großem Vermögen systemkonform veredelt. Der Kolumnist Anand Giridharadas hat in seinem 2018 erschienenen Buch »Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World« wunderbar bissig beschrieben, wie die Legitimation von anrühigem Superreichtum dadurch gelingt, dass das philanthropische Engagement rigoros Themen ausgrenzt, die mit sozialer Vermögens- und Einkommensungleichheit zu tun haben oder in irgendeiner Weise einen Angriff auf den Einfluss und die öffentliche Wahrnehmung der reichen Oberschichten darstellen könnten. Dazu, nicht weniger bedenklich, die latent oder, wie im Fall des PayPal-Gründers und Investors Peter Thiel, offen libertär-antidemokratische Haltung, die staatliche Wohlfahrtspflege als unfähig diffamiert und für alles eine private Lösung kennt, was demokratische Systeme angeblich nicht leisten könnten. Wir haben in Deutschland große Stiftungen, nehmen wir als Beispiel die Bertelsmann Stiftung, mit einer glasklaren neoliberalen Agenda, die mit ihren Projekten und Studien in die Politik eingreifen, ohne im Mindesten demokratisch legitimiert zu sein. Wir Stifter\*innen haben diese Legitimation schlicht nicht. Dieses Manko wird dann zu einer gesellschaftlichen Gefahr, wenn die Verherrlichung des großen Geldes, das die Welt rettet, in infantiler Weise in der Medienlandschaft gefeiert wird. Da müssen wir alle dagegenhalten.

*Okay, was für ein Aufschlag! Wo sollen wir da anfangen?! Vielleicht versuchen wir es mal so: Im Grunde beschreibst du, wenn ich dich richtig verstehe, hier zwei gegensätzliche Probleme. Einerseits können Stiftungen nur unter erheblichem Aufwand überhaupt politisch tätig werden. Im Grunde zeigt sich hier doch eine Politik des Unpolitischen, die bestehende Verhältnisse stabilisiert. Andererseits kann das Engagement bestimmter Stiftungen wiederum zu einer weiteren Entpolitisierung des Staatswesens beitragen. Im ersten Fall wäre das Problem, dass die Stiftungen kaum effektiv arbeiten können, und im zweiten Fall, dass sie zu effektiv arbeiten. Klingt erst mal paradox, aber ist für mich dennoch nachvollziehbar. Vielleicht erzählst du erst mal ein bisschen, was deine Stiftung macht und warum du dich bei der Umsetzung deiner Ziele für den Organisationstyp »Stiftung« entschieden hast.*

Die Canopus Stiftung habe ich 1997 gemeinsam mit meinem Vater gegründet. Mehr als 25 Jahre ist das jetzt her. Der Impuls entstand aus seiner Frage, ob ich zum üblichen Weg der Vermögensübertragung zwischen den Generationen, Schenkung oder Erbschaft, eine Alternative sähe, und der Erkenntnis, dass die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung eine spannende Alternative zu sein schien. Ich wollte von meinem selbstverdienten Geld leben und mit diesem familiären Privileg anderen helfen. Warum wir anstelle der Stiftung keine gemeinnützige GmbH gründeten, was weniger bürokratischen Aufwand und mehr Freiheitsgrade bedeutet hätte, kann ich gar nicht mehr so genau rekonstruieren. Ich erinnere mich aber, »Stiftung« klang einfach viel cooler ...

*... das ist interessant. Vermutlich ist der Sound des Begriffs »Stiftung« heute für viele anders. Unsere Bedeutungszuschreibungen und Wertungen sind immer auch einem bestimmten Zeitgeist verhaftet. Würdest du heute wieder eine Stiftung gründen oder doch eher eine andere Rechtsform für die Verwirklichung deiner Anliegen wählen? Sind Stiftungen eigentlich aus der Zeit gefallen, oder sind sie in Anbetracht ihrer langen Geschichte zeitlos?*

Heute würde ich vermutlich eher eine gemeinnützige GmbH gründen, weil die einfacher und flexibler zu handhaben ist. Hat man jedoch die Mühen des Anfangs hinter sich gebracht, ist der Unterschied nicht mehr so groß. Auch heute ist der »Stiftungs«-Sound noch immer »High Fidelity«. Die Assoziationen schweben schnell in Richtung multimillionenschwerer Großförderungen, was mit uns kleinen Schnellbooten nicht viel zu tun hat, aber als Resonanzraum zuweilen hilfreich sein kann. Meine Erfahrung ist, dass eine kapitalsuchende Sozialunternehmerin bei ihrem Pitch vor Investoren viel lieber eine waschechte »Stifterin« neben sich sitzen hat als die Gründerin einer GmbH – gäh. Vielleicht ist es tatsächlich die Aura der Ewigkeit, die die Rechtsform der Stiftung umweht und ihr einen besonderen Charakter gibt. Früher war die Gründung einer Stiftung in den Kreisen der Oberschicht das Mittel der Wahl – oft trägt sie den Namen der Stifterin oder des Stifters, um über die eigene Lebenszeit hinaus sichtbar und in Erinnerung zu bleiben.

*Mit solchen gesellschaftlichen Zuschreibungen und Mythen zu spielen, also die Assoziationen, die der Begriff der Stiftung beim Gegenüber auslöst, einfach unkommentiert stehen zu lassen und damit zu arbeiten, ist ja schon mal ein guter Hack. Aber ich hatte dich unterbrochen. Du wolltest gerade von den Aktivitäten deiner Stiftung erzählen.*

Beruflich hatte ich Ende der 1990er-Jahre viel mit Energie zu tun und tauchte damals schnell in die Gründungswelle der Pionierunternehmen der Solar- und Windenergie ein. Ein halbes Dutzend Solar- und Windparkentwickler sowie zwei Technologie-Start-ups in diesem Feld habe ich seither mitgegründet. So war das Thema »saubere Energien« schon einmal gesetzt. Hinzu kam mein Interesse an den Nöten des Globalen Südens. Die Schnittmenge daraus wurde unser erster Arbeitsschwerpunkt: ländliche »netzferne« Elektrifizierung mit Solarenergie. Dass man Canopus, den zweithellsten Fixstern am nächtlichen Firmament und Namensgeber unserer Stiftung, nur im tiefen Süden sehen kann, passte prächtig dazu. Unser erstes Projekt war die Elektrifizierung dreier Schulen in Bangladesch, vier staubige Offroad-Stunden von der Hauptstadt Dhaka entfernt, mit Grameen Cybernet als Partner, einer Tochtergesellschaft der Grameen Bank. Die kannte damals noch kaum jemand im Westen, sechs Jahre später aber wurde sie durch die Verleihung des Friedensnobelpreises an ihren Gründer Muhammad Yunus international berühmt. Über Yunus lernte ich die Mikrokreditszene in ihren frühen Jahren kennen, als sie noch keine Kapitalanlageprodukte anbot und von der Finanzialisierung noch nicht infiziert war.

Von Bangladesch ging der Weg nach Indien und Brasilien, wo wir die frühen Solarpioniere förderten, dann weiter nach Afrika, vor allem in den durch Stiftungskapital völlig unterversorgten westlichen Teil des Kontinents. Dort unterstützt Canopus heute noch ein Solar- und Bewässerungsunternehmen im Senegal. Aber aufs Ganze gesehen, beschäftigt uns die ländliche solare Elektrifizierung in den letzten Jahren weniger: In vielen Ländern des Globalen Südens können sich Sozialunternehmen heute wirtschaftlich aus eigener Kraft tragen. Mit dem Einstieg privater Investoren ist Kapital nicht mehr so knapp wie vor 20 Jahren. Es sind eher die neuen Finanzierungs-lösungen, die uns aktuell interessieren, wie die auf Frühphasenförderung

spezialisierten Investmentvehikel oder FinTechs, die Crowd Investing für Solarprojekte in Afrika anbieten. Dort engagieren wir uns auch finanziell.

*Ihr wart also im Grunde Pioniere der Energiewende, deren lange Geschichte in den gegenwärtigen Diskursen eher selten sichtbar wird und die uns noch immer als etwas erscheint, das in den Kinderschuhen steckt. Respekt für diese Weitsicht! Eure Rolle war und ist dabei aber im Wesentlichen die Bereitstellung von Kapital, richtig? Ich kann mir vorstellen, dass ihr und alle anderen Beteiligten im Prozess auch ungeheuer viel lernt, oder? Wie können diese Erkenntnisse gesichert und auch anderswo wirksam werden?*

Schon im ersten Projekt in Bangladesch war die Finanzierung nur ein Teil der Herausforderung. Um die schilfgedeckten filigranen Holzhäuser, in denen die Schulen untergebracht waren, mit Solaranlagen ausstatten zu können, brauchte es flexible und leichte photoaktive Oberflächen. Es entstanden in den USA gerade die ersten größeren Produktionslinien für sogenannte Dünnschicht-Module, die dafür geeigneter waren als die schweren Siliziummodule. Wir haben mithilfe von Kolleg\*innen aus England direkt über den Hersteller die Lieferung veranlasst, bezahlt und dafür gesorgt, dass vor Ort bei der Installation jemand mit dem notwendigen technischen Know-how unterstützt hat. Diese Erfahrungen konnten wir mit Kolleg\*innen teilen, die auch in der ländlichen solaren Elektrifizierung unterwegs waren, und in späteren Projekten in Indien und Brasilien wieder anwenden. Wir konnten im Lauf der Jahre einiges an »market intelligence« sammeln und unser Verständnis der Technologien, der Märkte und der Tücken der Projektrealisierung vertiefen.

*Spannend wäre hier natürlich auch, wie in diesem Prozess lokales Wissen genutzt, entwickelt und gesichert werden kann. Aber da verlassen wir schon ein bisschen das Terrain des Stiftung-Hackens. Ihr habt auch noch einen weiteren Schwerpunkt in eurer Arbeit, oder?*

Ja, das stimmt. Etwa ab 2009 hat mich die globale Finanzkrise umgetrieben. Als ausgebildeter Volkswirt konnte ich kaum begreifen, wie eine

ganze Zunft sich unfähig gezeigt hatte, diese Krise zu antizipieren, und sich selbst Jahre später sehr schwertat, die Kernschmelze des Finanzsektors analytisch aufzuarbeiten und in der Politikberatung dafür Sorge zu tragen, dass so etwas nicht wieder passiert; ein Totalversagen. Als junger Student in St. Gallen hatte ich noch Vorlesungen von Binswanger senior gehört, in denen er Nachhaltigkeitskriterien auch für Finanzmärkte verhandelt hatte. Das hat mich für das Thema sensibilisiert, ein paar einsame Rufer in der Wüste gab es damals schon. Also begann ich gemeinsam mit zwei Kolleginnen, die als Honorarkräfte bei Canopus schon eine Weile mitgearbeitet hatten, die alternative Ökonom\*innenszene genauer unter die Lupe zu nehmen, wir lernten die damalige Cusanus Hochschule, das Netzwerk Plurale Ökonomik, das Forum New Economy in Berlin und die kleine Szene der Förderstiftungen darum herum kennen. In der Trialog-Reihe der Humboldt Viadrina Governance Platform in Berlin, die Canopus im Jahr 2014 mitgegründet hatte, moderierte ich drei Veranstaltungen zu pluralökonomischen Themen. Die Resonanz war ermutigend. So entstand unser zweiter Arbeitsschwerpunkt, der sich in den letzten Jahren in den Vordergrund geschoben hat. Im Blick auf die allgemeine Stiftungslandschaft ist das ein recht exotisches Arbeitsfeld, ich denke, genau das Richtige für ein philanthropisches Schnellboot.

*Während du also das Feld der Pluralen Ökonomik beackert hast, saß ich inmitten der Finanzkrise montagvormittags im Wuppertaler CineMaxx und hörte eine Makroökonomievorlesung, in der eigentlich nie Theorien vorkamen, aber dafür unfassbar viele Modelle, die sich allesamt aus der neoklassischen Denkschule ergaben und wenig mit der Realität außerhalb dieses Multiplexkinos zu tun hatten. Wir mussten damals ins Kino ausweichen, weil es unerwartet viele Erstsemesterstudierende gab und der Hörsaal auf dem Hauptcampus zu klein war. Seitdem kann ich zumindest in Wuppertal nicht mehr unvorengekommen ins Kino gehen. Was ich dort erlebt habe, war echte Lehrbuchwissenschaft mit einem Lehrbuch, das nicht zur Gestaltung und zum Hinterfragen anregte. Von der »Pluralen Ökonomik« habe ich leider erst sehr viel später erfahren. Ich finde es großartig, dass ihr euch als Stiftung in dieses Wirkungsfeld hineingestürzt habt und damit einen Beitrag leistet, dass sich irgendwann hoffentlich auch*

*diese Vorlesungen pluralisieren, denn sie haben schon einen enormen Einfluss auf das Denken und Handeln zukünftiger Gesellschafts- und Organisationsgestalter\*innen. Du musst mir aber noch mal erklären, warum du dieses Thema als für eine Stiftung »exotisches Arbeitsfeld« beschreibst.*

In Deutschland könnte ich kein halbes Dutzend anderer Stiftungen nennen, die die Plurale Ökonomik zu einem Arbeitsschwerpunkt gemacht hätten. Das meinte ich, mal ganz krude quantitativ betrachtet, wenn ich von einem »exotischen« Arbeitsfeld spreche. Ein Teil unserer Aufgabe als Stiftung sehe ich darin, andere Förderinstitutionen zu finden und zu überzeugen, hier auch tätig zu werden. Das ist schwer, denn im philanthropischen Milieu gibt es nicht gerade viele Personen in Leitungsfunktionen, die kraft Studium oder autodidaktischen Interesses einen Zugang zu den Themen der Pluralen Ökonomik haben. Manche finden den Zugang über zwei Ecken, zum Beispiel die feministische Theorie, den Postkolonialismus, die Konfrontation mit sozialer Ungleichheit – und entdecken die Relevanz ökonomischen Denkens in diesen Feldern. Wegen der kleinen Zahl der Förder\*innen gibt es für die Pluralo-Szene wenig Ressourcen und damit wenig Spielraum, sich weiter aufbauen zu können. Zudem ist die Community auch stark fragmentiert. Hier braucht es einfach Impulse von außen, um sich besser zu vernetzen und gemeinsam ein größeres Rad drehen zu können.

*Wenn wir schon mal hier sind, können wir auch noch mal kurz gemeinsam darüber nachdenken, in welchem Verhältnis die Plurale Ökonomik und das Hacken von Organisationen eigentlich zueinander stehen. Auf den ersten Blick beschäftigen sich zwar beide mit ökonomischen Phänomenen, aber eben auf recht unterschiedlichen Ebenen: Die Plurale Ökonomik steht eher für eine Makroperspektive als das große Ganze des Wirtschaftens. Beim Hacken geht es eher um die Mesoebene der Organisationen, also kleinere Gruppen von Menschen, die sich zu einem bestimmten Zweck zusammengeschlossen und sich dafür formalisierte Strukturen gegeben haben. In beiden Fällen sind wir wohl eindeutig im Bereich der Heterodoxie, also außerhalb des jeweiligen Mainstreams und der Konventionen. Bei beidem geht es um reale Lebenswelten, entweder in Form der*

sogenannten *Real World Economics* oder eben als situationsgerechtes »hart am Wind segeln«. Und sowohl pluralökonomische Forschung und Lehre als auch das Hacken von Organisationen machen eine ganze Bandbreite von Denk- und Handlungsmöglichkeiten sichtbar, die im Standarddenken und -handeln im Verborgenen bleiben. Wir haben es hier also mit der Öffnung von neuen und vor allem größeren Möglichkeitsräumen zu tun. Wie siehst du das? Inspiriert dich die Plurale Ökonomik beim Hacken?

Absolut. Ich würde die Plurale Ökonomik auch nicht exklusiv auf der Makroebene sehen. Gerade der plurale Blick auf Entscheidungsprozesse kommt aus der »social choice theory«, den verhaltensökonomischen und vertragstheoretischen Traditionen, die mit der typischen Makroökonomie nichts zu tun haben. Meine Diplomarbeit habe ich über John Rawls' Theorie der Gerechtigkeit geschrieben und dabei gelernt, dass es bis auf die individuelle Ebene wirtschaftlicher und vor allem wirtschaftsethischer Entscheidungen hinunter eine Vielfalt von Erklärungsansätzen gibt, die an den Unis immer noch nur am Rande gelehrt werden. Hier hat mich das Buch »The Idea of Justice« von Amartya Sen ausgesprochen inspiriert. Sehr interessant finde ich auch das reiche Feld der Forschung zu ökonomischen Narrativen, nichtrationalen Verhaltensmustern und dem ganzen Umfeld, das unsere Denk- und Handlungsräume viel realistischer abbildet als die neoklassische Modellschreinerei. Hier lohnt sich etwa ein Blick in Robert Shillers »Narrative Economics« oder in David Graebers Buch über Schulden. In all diesen Werken findet sich ein bunter Bilderbogen von Ideen, mit denen Studierende in einem klassischen Studium der Wirtschaftswissenschaften leider bisher kaum Bekanntschaft machen.

*Ich sehe schon, da renne ich bei dir offene Türen oder, besser gesagt, volle Bücherregale ein. Aber zurück zu deiner Stiftung: In meinen Augen seid ihr keine Stiftung, die unter deine zweite Ausgangsbeobachtung fällt. Es wäre also gut und wichtig, dass ihr arbeiten und wirken könnt. Lass uns daher noch mal auf das »hart am Wind Segeln« zurückkommen, das euch scheinbar arbeitsfähig hält. Uns interessiert hier ja vor allem das Hacken von und mit Organisationen, und das »hart am Wind Segeln« scheint mir dafür doch eine Metapher zu sein ...*

Wenn der Wind zu heftig wird und das »hart am Wind Segeln« nicht mehr geht, muss halt der Treibanker geworfen und beigedreht werden, bis der Sturm abgeflaut ist. Dann schlägt, wie ich es am Anfang kurz angedeutet habe, die Stunde der subversiven Taktiken. Dazu ein typisches Beispiel: Eine politisch exponierte Organisation merkt, dass sie sich zunehmend vorsichtiger auf dem verminten Feld der Gemeinnützigkeit bewegen muss, wenn sie öffentlich kritisiert oder angegriffen wird, was sich juristisch auf die Kompatibilität ihrer Arbeit mit der eigenen Satzung oder generell den gesetzlichen Rahmen beziehen kann. Wir haben unter den Partnerorganisationen ein paar Fälle, in denen der enge Handlungsrahmen dadurch erweitert werden konnte, dass neben der gemeinnützigen Organisation ein »For-profit«-Rechtsträger gegründet wurde, zum Beispiel eine Genossenschaft oder eine GmbH.

Nehmen wir als Beispiel »BrandNewBundestag«, kurz BNB: eine junge Organisation aus Berlin, die sich am Vorbild des »BrandNewCongress« orientiert. Der hat sich vor den letzten Wahlen im progressiven Milieu der USA gebildet, um engagierten Kandidat\*innen aus der Zivilgesellschaft auf ihrem Weg ins Parlament zu helfen. Bei Alexandria Ocasio-Cortez ist das gelungen. Die deutschen Gründer\*innen von BNB sind überzeugt, dass auch unser demokratisches System einen viel aktiveren Brückenschlag zwischen Politik und Zivilgesellschaft braucht. Jetzt sitzen vier MdBs im Bundestag, die BNB gecoacht hat und mit denen sie ein Netzwerk progressiver Abgeordneter und Kandidat\*innen aufbauen. Das spielt sich in einer großen Nähe zur Politik ab, in jenem »Vorzimmer«, das die etablierten Parteistiftungen als ihr angestammtes Revier betrachten. Dabei könnte es durchaus mal Stress geben. Wenn es heikel wird und infrage steht, ob das eine oder andere Projekt von BNB die Prüfung der Gemeinnützigkeit überstehen würde, wird es jetzt im Zweifelsfall von deren Genossenschaft durchgeführt, deren Tätigkeit dem Genossenschaftsrecht, nicht aber den Gemeinnützigkeitsregeln der Abgabenordnung unterliegt. Deshalb bin ich über meine Beteiligungsgesellschaft im letzten Jahr Genosse bei der BNB-Genossenschaft geworden. Soweit ich das sehe, machen unsere Partnerorganisationen damit gute Erfahrungen und setzen ihre GmbHs oder Genossenschaften im Risikomanagement aktiv ein.

Wir arbeiten selbst mit einer solchen, nennen wir sie: hybriden Struktur, ohne dass das zu Beginn so gedacht und geplant war. Neben der Canopus Stiftung ist in meinem Büro die Forseo GmbH zu Hause, meine Holdinggesellschaft, in der ich die Beteiligungen an den Firmen halte, die ich im Lauf der letzten 25 Jahre mitgegründet habe, mehrere Projektentwicklungsgesellschaften für Solar- und Windparks in Deutschland, Frankreich und Chile sowie zwei Technologieentwickler im Bereich der Energieeffizienz in Deutschland und den USA. Das alles war und ist kommerziell orientiert. So verdiene ich mein Geld und habe den finanziellen Rückhalt, das Budget der Stiftung bei Bedarf aufzufüttern, wenn es wieder mal superspannende Vorschläge gibt, für die unser laufendes Budget nicht ausreichen würde. In den letzten Jahren habe ich mehrmals Zuwendungen in Form von Kapitalbeteiligungen über die Forseo GmbH laufen lassen, die mir für die Stiftung zu riskant waren, etwa die Gründung der von mir gerade erwähnten Genossenschaft, die im politiknahen »Raumschiff Berlin« aktiv ist. Meine Holding wird mit dieser Beteiligung voraussichtlich niemals auch nur einen Euro verdienen, aber sie läuft in den Büchern einfach mit. Die hybride Strategie eignet sich gut als Risikovorsorge und erweitert unseren Aktionsraum, wenn es denn sein soll, auch mal in stürmische Gewässer hinein.

*Das ist in der Tat ein echter Hack. Man könnte sagen, du spielst hier gekonnt auf der Klaviatur der Rechtsformen. Aber das klingt auch wiederum nach ziemlich viel bürokratischem Aufwand. Macht ihr das alles inhouse, oder müsst ihr euch dafür auch extern beraten lassen?*

Wir haben ein paar wirklich gute anwaltliche Berater\*innen, die rechtzeitig den Zeigefinger heben, wenn das Gewitter aufzieht und die Wellen zu hoch werden. Aber die Verantwortung liegt primär bei mir als geschäftsführendem Vorstand. Gesetzestexte und juristische Kommentare waren nie so mein Ding. Jetzt ertappe ich mich zuweilen dabei, wie selbstverständlich es für mich geworden ist, in diese Materie einzutauchen. Der Aufwand ist nicht groß, wenn es ohnehin nötig ist, einen zweiten Rechtsträger zu gründen. In unserem Fall war, wie gesagt, die hybride Struktur lange vor der Idee da, sie strategisch zu nutzen.

*Ihr habt also einen früheren Hack noch mal gehackt beziehungsweise zweckentfremdet. Toll! Das ist auch ein sehr spannender Modus des Hackens, über den ich mit Lars für das Fazit noch mal nachdenken muss. Du hast eben verschiedene Rechtsformen als Bestandteil eurer hybriden Strategie genannt. Wann ist eigentlich eine Genossenschaft sinnvoll, wann eine GmbH, und wann kann es die Stiftung selbst richten?*

Das hängt vom Einzelfall ab. Wenn wir Non-Profit-Organisationen fördern, ist immer die Stiftung dran, auch wenn die in Subsahara-Afrika zu Hause sind. Den Aufwand einer genauen Dokumentation, dass die Mittel nach Gesetz und Stiftungssatzung korrekt verwendet werden, machen wir uns. Wenn es sich um Sozialunternehmen handelt, die oft einen For-Profit-Mantel haben, wird die Sache komplizierter. Dann schauen wir, ob eine direkte Förderung durch Canopus vertretbar ist oder ob das besser über die Holding laufen soll. Die Genossenschaft ist ein relativ aufwendiges Konstrukt, da muss sich jeder überlegen, ob die Grundregel »ein Mitglied – eine Stimme«, egal, wie viel Kapital das Mitglied eingebracht hat, so wichtig ist, diese Rechtsform zu wählen. Aber das Genossenschaftswesen hat gerade in Deutschland eine große Tradition, da knüpfen viele gerne an.

*Du hast vorhin mehrmals angedeutet, dass ihr als »kleines Schnellboot« einen Vorteil habt. Macht eine überschaubare Größe das Hacken einfacher, oder geht das auch in größeren Stiftungen, also den Tankern oder Containerschiffen in deinem Handlungsfeld?*

Das kann ich nicht wirklich gut beurteilen, da ich die großen Stiftungen nur aus der Außenperspektive kenne. Bei den großen Tankern sehe ich nicht den Mut zum Risiko, um soziale Innovationen, Experimente und Projekte weit abseits des Mainstreams zu fördern. Das ist auch verständlich: Wenn ich eine finanzielle Förderung in den Sand setze, weil die Partnerorganisation pleitegeht und ich das eingesetzte Kapital als Totalverlust zu bilanzieren habe, muss ich meinen professionellen Irrtum und die Fehlentscheidung mit mir selbst ausmachen. In großen Stiftungen erfolgt die Mittelvergabe durch angestellte Mitarbeiter\*innen, die im Ernstfall ihren

Job verlieren, wenn etwas schiefgeht. Das ist ein fundamentaler Unterschied. Ich kann die Mitarbeiter\*innen großer Stiftungen gut verstehen, die einen Bogen um solche Risiken machen. Dennoch können die Schnellboote zuweilen eine beachtliche Größe haben, wie zum Beispiel die Schöpflin-Stiftung in Lörrach, die über ein viel größeres Budget verfügt als wir, dazu über eine ansehnliche Zahl von Mitarbeiter\*innen. Die macht dennoch am laufenden Band mutige Arbeit.

*Wie kommt euer hybrides Hacken eigentlich im Stiftungsumfeld und insbesondere innerhalb des vermutlich eher konservativen Stifterverbandes an? Du hattest vorhin eine Veranstaltung erwähnt, die ihr in Bezug auf die Gemeinnützigkeitsregeln organisiert hattet. Also betreibst du im Grunde auch innerverbandliche Lobbyarbeit, oder?*

Ja, das tun wir, soweit sich eine Gelegenheit dazu bietet, aber nur weil es im Verband eine kleine Gruppe von Kompliz\*innen für gemeinsame Aktionen gibt. Ich mache mir keine Illusionen, wie weit eine solche Lobbyarbeit nebenher wirken kann. Verbände haben eine eigene Dynamik, die Chancen eröffnen und verbauen kann, ohne dass die Mitglieder einen großen Einfluss darauf hätten. Bevor Canopus ein Mitglied im Bundesverband der Deutschen Stiftungen wurde, haben wir uns in der European Venture Philanthropy Association engagiert, einem europaweiten Netzwerk, das uns aufgrund seiner und unserer internationalen Orientierung näherlag. Dort waltete in den ersten Jahren ein sympathischer Unternehmer\*innengeist, es gab mindestens zweimal pro Jahr eine Gelegenheit zum intensiven persönlichen Austausch mit Gleichgesinnten von Irland bis Griechenland, von Polen bis Portugal. Als dann die Arbeit des Verbands von der EU finanziell gefördert wurde und das Büro nach Brüssel zog, ging dieser Charme des Anfangs verloren. Die Bürokratie hielt Einzug, es wurde langweiliger. 2020 sind wir dann ausgetreten.

*Ach, wie schade. Aus diesen Prozessen der Verknöcherung oder Bürokratisierung können wir aber bestimmt auch viel lernen. Es ist wichtig, Hacks zu identifizieren, die solche Dynamiken aufhalten können. Aber das ist vielleicht ein Thema*

*für unser nächstes Gespräch. Wenn ich diese Konversation hier jetzt noch mal Revue passieren lasse, habe ich den Eindruck, dass du auf mindestens drei Ebenen hackst: zunächst in den vorgestellten Arbeitsfeldern der Canopus Stiftung, also unter anderem bei der Verbreitung von erneuerbaren Energien und Pluraler Ökonomik. Damit du das erreichen kannst, brauchst du auf der Hinterbühne zwei weitere Formen des Hackens, nämlich das Hacken der eigenen Stiftungsarbeit zum Beispiel mit der hybriden Strategie, unterschiedliche Rechtsformen bedarfsorientiert zu verknüpfen, und das Hacken der Verbandsarbeit mit dem Ziel, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu verändern. Findest du dich in dieser Zusammenfassung wieder?*

Ja, so kann man es auf den Punkt bringen. Das habe ich bisher noch nicht in diesem Zusammenhang gesehen, ist aber plausibel. Es klingt sicher komplizierter, als es ist. Über 25 Jahre Stiftungsarbeit hinweg spielt sich ein Vor-, Hinter- und Seitenhacken – aber ohne Hackordnung! – ein, das aus unserer Praxiserfahrung gewachsen ist und der Stiftung nicht künstlich übergestülpt wurde. Gut aristotelisch ist es die *Phronesis*, die an der Praxis erprobte Weisheit, nach der wir auf der Suche sind, auch heute noch.

*Okay, wenn das mal kein würdiges Schlusswort war. Lieber Peter, ich danke dir für dieses anregende Gespräch und deinen Hackergeist. Bleib so und lass uns doch bitte bald mal wieder plaudern.*

# Hochschulen hacken

Wir haben da mal was vorbereitet

*Leonie Tasse und Emil Unkrig*

*Moin, Emil,*

*Du hast im Rahmen der Green Office Initiative das Nachhaltigkeitsbüro an der Goethe-Universität in Frankfurt mitbegründet und versuchst mit deiner Arbeit dort, Hochschule zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch an unseren Hochschulen?*

Hallo!

Viel! Durch das Bachelor- und Mastersystem wurden Anreize verankert, möglichst schnell und disziplinar zu studieren. Hochschulen fungieren daher meiner Ansicht nach häufig als Produktionsstätten neuer Arbeitskräfte und weniger als Bildungsstätten mit einem ganzheitlichen humanistischen Anspruch. Diesem Ideal einer Bildung, durch die junge Menschen zu aufgeklärten und mündigen Subjekten einer demokratischen Gesellschaft werden, zu entsprechen, wurde durch die Bologna-Reform erschwert.

Das ist aber nur ein Aspekt von vielen. Ich möchte hier einen weiteren herausheben, der mich beziehungsweise uns in unserem Engagement angetrieben hat:

Unsere Gesellschaften sehen sich in zunehmendem Maße multiplen, selbstverstärkenden Krisen gegenüber. Klimakrise und Artensterben schreiten beinahe ungebremst voran und betreffen besonders Menschen im Globalen Süden, die zu ihrer Verursachung wenig beigetragen haben, im globalen Wirtschaftssystem aber nach wie vor ausgebeutet werden. Die planetaren Grenzen auf der ökologischen Seite und Menschenrechte auf der sozialen Seite werden zunehmend überschritten. Und all diese Krisen werden von den Hochschulen nur selten in ihrer vollen Dramatik anerkannt. Zwar werden sie inhaltlich und theoretisch in einzelnen Seminaren thematisiert oder an Hochschulen selbst beforscht. Aber praktische Hand-

lungsschritte zur Bearbeitung dieser Krisen und zur Transformation der Organisation »Hochschule« werden oft vernachlässigt. Die Führungsebenen von Hochschulen reagieren bestenfalls in kleinen Schritten, ohne der tatsächlichen Gefahr beziehungsweise Dringlichkeit der Nachhaltigkeitsthematik gerecht zu werden. Es fehlt ein grundlegendes Verständnis, dass die Lage wirklich schlimm ist und jetzt gehandelt werden muss.

*Ja, mir scheint, dass fast alle die Dringlichkeit der Klimakrise diskursiv anerkennen, sie im Handeln aber doch nicht zur Priorität machen. Mir scheint, das gilt für Hochschulen ebenso wie für Unternehmen und politische Organisationen auf allen Ebenen. Jedenfalls so lange, bis Betroffenheit eine Reaktion erzwingt.*

*Und ich habe den Eindruck, dass Hochschulen gern als zentrale Akteure des Fortschritts gelten, es ihnen angesichts der Notwendigkeit einer Transformation des Systems, innerhalb dessen sie überleben und dessen Effizienz sie mittels Wissenschaft steigern sollen, an Visionen und Plänen in Bezug auf die eigene Rolle mangelt. Vielen jedenfalls.*

*Wie sähen denn in deinen Augen verantwortungsvolles, vorsorgendes Handeln und eine kohärente Nachhaltigkeitspolitik von Hochschulen aus? Und an welchen Stellen siehst du den größten Handlungsbedarf und -spielraum?*

Man kann Hochschulen, grob gesagt, in fünf Handlungsfelder aufteilen: Lehre, Betrieb, Forschung, Transfer und Governance – studentisches Engagement wäre ein mögliches sechstes. In all diesen Handlungsfeldern kann Nachhaltigkeit gefördert beziehungsweise umgesetzt werden.

In der Lehre könnten und sollten Hochschulen als Orte der kritischen Bildung junge Menschen auf die kommenden Herausforderungen vorbereiten und die erforderlichen Kompetenzen schulen, um diese Herausforderungen auch erfolgreich bestehen zu können. An Hochschulen werden Entscheidungsträger\*innen der Zukunft ausgebildet. Wenn diese kein Verständnis der globalen Herausforderungen und möglicher Lösungsansätze beigebracht bekommen, wie sollen sie dann seriöse Entscheidungen für zukünftige Gesellschaften treffen? Das von den Vereinten Nationen entwickelte Konzept einer Bildung für nachhaltige Entwicklung spielt hier eine wesentliche Rolle.

Gleichzeitig muss der gesamte Betrieb der Hochschulen nachhaltig laufen, mit entsprechenden Energie-, Ernährungs- und Mobilitätskonzepten beispielsweise.

Gleiches gilt für das Feld der Forschung. Hier gilt es einen verstärkten Fokus darauf zu legen, wie denn nun die hinreichend erforschten Probleme auch gelöst werden können. Deshalb sollte man nicht hauptsächlich nach technologischen Innovationen forschen, sondern ebenso nach sozialen und kulturellen – und diese Forschungsfelder entsprechend fördern.

Im Transferbereich liegen einige besondere Möglichkeiten. Hier geht es darum, Erkenntnisse aus der Forschung in die Gesellschaft zu tragen und Fragen aus der Gesellschaft heraus zu erforschen, beispielsweise die nach einer sinnvollen kommunalen Wassernutzung. Wissenschaftler\*innen können dann transdisziplinär, das heißt gemeinsam mit allen relevanten Akteur\*innen, nach einer nachhaltigen Aufteilung der Ressourcen forschen. Solch ein Reallabor lässt sich auf alle möglichen Bereiche übertragen und stellt meiner Meinung nach ein großes bisher ungenutztes Potenzial dar. Heutzutage begreifen viele Hochschulen Transfer primär als Förderung von Gründungen von Start-ups. Diese kapitalistische Vereinnahmung von durch staatliche Fördermittel finanzierter Forschung ist jedoch meiner Meinung nach problematisch.

*Mit dieser Einschätzung bist du nicht allein. Markus Molz und Gaudenz Assenza kritisieren in einem Artikel aus dem Jahr 2015, dass Hochschulen mit ihrer disziplinär getrennten Lehre als Wissensvermittlung, Standardisierung und Spezialisierung wenig geeignet sind, Krisen zu beantworten, die über Disziplinen, Sektoren, Gesellschaften und Ökosysteme hinweg wirken. Sie appellieren daher für ein transformatives Hochschulparadigma, das mittels praxisorientierter Lehre und kritischer Reflexion zu Krisenintervention und der Übernahme sozialer Verantwortung befähigt. Der berühmt-berüchtigte Elfenbeinturm steht schon lange in der Kritik. Ich selbst möchte nach meinem Studium auch lieber über Fertigkeiten verfügen, mit denen ich was tun kann, als nur über akademisches Wissen, dessen Inhalt schwer zu vermitteln ist und dessen Wert für die Transformation immer wieder infrage gestellt wird.*

*Transdisziplinäre Forschung bietet dabei eine Möglichkeit, die fragwürdige Trennung zwischen Forschung und Transfer, und potenziell auch der Lehre, aufzuheben. Denn sie richtet sich an der Lösung lebensweltlicher Probleme aus und baut auf die Inklusion von Praxisakteur\*innen. Nützliches Wissen und Nachhaltigkeit gehören zu ihren expliziten Zielen.*

*Aber du wolltest noch etwas zum fünften Handlungsbereich sagen.*

Die Governance ist der Bereich, an dem wir mit unserer Initiative primär angesetzt haben. Transformation im Sinne der sinnvollen, lösungsorientierten Veränderung all der oben genannten Bereiche passiert nicht von allein oder durch Absichtserklärungen. Hier gilt es, Strukturen zu schaffen, die die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit auch umsetzen können. Dazu können offene Austauschräume, Senatskommissionen oder auch wie in unserem Fall die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsbüros auf Leitungsebene zählen.

Und zum Thema größter Handlungsbedarf: Eine tatsächliche, offizielle Anerkennung der Dramatik der Situation, beispielsweise durch die Ausrufung eines Klimanotstands und die Weiterbildungen der Führungsebene der Hochschule zum Thema, würde schon viel bringen.

Hier spielt dann auch die Hoffnung mit, dass informiertere Entscheidungsträger\*innen auch mehr Verständnis für den Protest von Studierenden für Klimagerechtigkeit an der Hochschule aufbringen können. Damit könnten vielleicht so absurde Szenen vermieden werden wie an der Universität Frankfurt im Wintersemester 2022/23, als die Polizei gewaltsam eine Hörsaalbesetzung von Klimagerechtigkeitsaktivist\*innen geräumt hat, die angesichts der Untätigkeit seitens der Universität einen Raum schaffen wollten, um über die offensichtlichen globalen Probleme und lokale Lösungsansätze zu diskutieren.

*Eine drastische Eskalation, die es auch in die Nachrichten geschafft hat. Wenn du sagst, die Governance- und Leitungsebene sind die, bei denen eure Arbeit ansetzt, wie positioniert ihr eure Forderungen in einem so aufgeheizten und – wie du sagst – andererseits so trägen Klima? Mit welchen Strategien geht ihr vor? Ich frage mal geradeheraus nach eurem Geheimnis: eurem Hack.*



Darüber muss ich ein bisschen nachdenken ... Ich glaube, dass einer der Gründe, weswegen wir so »erfolgreich« an unserer Uni sind, ist, dass wir stringente Argumentationen verfolgt haben. Wir weisen auf die offensichtlichen Krisen hin, verlangen ein nachhaltiges Handeln und liefern dazu selbst konkrete Lösungen, beispielsweise das Konzept für ein Nachhaltigkeitsbüro. So mussten die Entscheidungsträger\*innen – an der Goethe-Uni übrigens fast ausschließlich Männer – nicht allzu viel eigene Arbeit in die Entwicklung von Lösungen stecken.

Eine der größten Hürden ist in unseren Augen, dass alle theoretisch für Nachhaltigkeit sind, in der Praxis aber mit ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten derart überlastet sind, dass in ihrer regulären Arbeitszeit wenig Kapazitäten bleiben, sich über tiefgreifende notwendige Veränderungen im Sinne der Nachhaltigkeit Gedanken zu machen.

Also haben wir die »Goethes Green Office Initiative« gegründet und ein Konzept für ein Nachhaltigkeitsbüro an der Goethe-Uni entworfen. Die Idee von Green Offices stammt nicht von uns, sondern wurde bereits 2010 in Maastricht umgesetzt. Das Büro ist ein Ansatz zur Bewältigung der Krisen. Wir fordern die Schaffung bisher fehlender Kapazitäten für den Nachhaltigkeitsbereich und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten. Dieses Thema – der Aufbau von Kapazitäten zum Umgang mit gesellschaftlichen Krisen – ist übrigens auch in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen wichtig, um auf kommende Herausforderungen vorbereitet zu sein.

*Der Ansatz gefällt mir sehr gut. So hackt ihr, wenn es klappt, inhaltlich und strukturell das Thema Nachhaltigkeit in die Verfassung und Politik der Uni hinein. Das schafft auch gute Voraussetzungen, Klimaschutz in den verschiedenen Handlungsfeldern zu verankern.*

Ja, genau. Die Kombination aus stringenter Argumentation der Dramatik der Situation gemäß den Einschätzungen des IPCC, der Anerkennung der strukturellen Überarbeitung vieler Personen im Leitungsbereich sowie dem Angebot von konkreten Lösungsansätzen scheinen demnach für mich gute Voraussetzungen zu sein, dass unsere Ideen und Forderungen auch angenommen und umgesetzt werden.

Und wir haben noch einen Hack – auf der argumentativen Ebene: Ich habe den Eindruck und finde es faszinierend, dass wirklich wenige Menschen gegen eine nachhaltige Gesellschaft sind. Vor allem Entscheidungsträger\*innen argumentieren zwar oft damit, dass bestimmte Handlungen aufgrund irgendwelcher Sachzwänge nicht möglich seien, stehen aber meist trotzdem theoretisch hinter dem Ziel der Nachhaltigkeit. Ein Trick hinter unserer Erzählung ist vielleicht der Kern unserer Forderungen: Wir fordern eine Ausrichtung der Universität – und der restlichen Gesellschaft – auf das Ziel des »Guten Lebens für alle«. Die Erzählung ist demnach eine, bei der es keine Verlierer\*innen gibt und bei der durch Kooperation statt Konkurrenz eigentlich alle profitieren. Hierbei stehen das Glück und die Bedürfnisse aller Menschen und der Aufbau von resilienten Systemen im Fokus, wogegen eigentlich niemand etwas haben kann.

Wenn man beispielsweise an die Leitungsebene der Universität denkt, die eigentlich tolle Jobs und Arbeitsbedingungen haben, in Deutschland leben und gutes Geld verdienen, und sich gleichzeitig aktuelle Statistiken zu Depressionen und anderen psychologischen Erkrankungen anguckt, wird offensichtlich, dass sogar die Menschen, die eigentlich Gewinner\*innen dieses Systems sein sollten, unter diesem leiden. Wir fordern einen gesamtgesellschaftlichen Heilungsprozess, an dessen Ende alle Menschen ein sinnerfülltes und glückliches Leben führen, unsere Gesellschaft resilient gegenüber möglichen Katastrophen ist und sich gleichzeitig die Ökosysteme regeneriert und stabilisiert haben. Wer kann dazu schon Nein sagen?

*Also ich nicht. Das klingt in meinen Ohren zwar fast schon etwas zu rosig, und diese Erzählung ist nicht die einzige, die für sich in Anspruch nimmt, Glück zu verheißen – der Neoliberalismus behauptet das ebenfalls, und viele glauben daran. Aber ich denke, dass Philosophien wie das »Buen Vivir«, an das mich euer argumentativer Hack erinnert, viele Ansätze bieten, die neben der nachhaltigen Befriedigung unserer Bedürfnisse auch Glück steigern, wenn wir Glück neu definieren. Es ist jedenfalls kein Nullsummenspiel. Deshalb, finde ich, hat euer argumentativer Hack Hand und Fuß.*

*Dennoch: Das kann doch nicht so einfach sein, oder? Die kurzfristigen Kosten und Interessen erschweren Transformationen trotz guten Willens und vorhande-*

*nen Wissens immer wieder. Deshalb interessiert mich auch: Wie habt ihr das hinkommen? Welche Hürden musstet ihr nehmen, und was hat sich durch eure Arbeit an der Goethe-Universität bereits verändert?*

Ich möchte gerne noch ergänzen, dass es in einer tatsächlichen Umsetzung einer solchen Utopie Privilegienverluste und Verteilungskämpfe geben wird. Das hat insbesondere mit strukturellen Unterdrückungsmechanismen wie Rassismus, Sexismus, Klassismus zu tun, die jeweils stark mit den aktuellen Ausbeutungssystemen verwoben sind und die es zu überwinden gilt. Im Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit werden vor allem wohlhabende, oft weiße Männer viele Privilegien und Machtpositionen verlieren. Das ist aber eine Ebene, die in Gesprächen mit ebenfalls meist wohlhabenden weißen Entscheidungsträger\*innen nicht so explizit angesprochen werden muss.

*Ich stimme dir zu, dass die Umsetzung nicht geschmeidig wird, nur weil das normative Argument stark ist. Ich sehe aber einen Hack darin, dass ihr euch auf eine Vision bezieht, der man kaum widersprechen kann, selbst wenn der Verlust von Privilegien entdeckt wird. Man kann vielleicht sagen: »Ich weiß nicht, wie man diese Vision umsetzen kann«, und dann versuchen, nicht an Lösungen zu arbeiten oder diese sogar behindern, aber man kann schlecht sagen: »Ich möchte, dass es nicht allen gut geht.« Außerdem, glaube ich, stehen dem Privilegienverlust Gewinne in Form von Wohlbefinden und Lebensqualität, gesellschaftlichem Zusammenhalt und persönlicher Freiheit gegenüber, die ihn mehr als ausgleichen. Zurück zu eurer Strategie.*

Du hast recht, allein durch Worte und guten Willen erreicht man natürlich noch nichts. Ich glaube, die entscheidende Strategie war, dass wir »einfach« schon mal angefangen und eine Initiative aufgebaut haben, die viele mögliche Aufgaben eines Nachhaltigkeitsbüros übernommen hat. Unser »Goethes Green Office« mit Logo, Website, E-Mail-Adressen und der Forderung nach einem offiziellen Nachhaltigkeitsbüros hat einfach angefangen, quasioffizielle Aufgaben zu übernehmen. So haben wir etliche Kontakte inner- und außerhalb der Universität aufgenommen und

begonnen, uns als Green Office zu vernetzen. Wobei einige Akteur\*innen mit Sicherheit angenommen haben, dass wir eine offizielle Stelle der Universität und nicht nur einen koordinierten Haufen Studierender vertreten. So haben wir strukturiert angefangen, die Idee eines Nachhaltigkeitsbüros in der Theorie über Erklärungen, Forderungspapiere und so weiter zu verbreiten. Praktisch haben wir direkt in dieser Funktion gehandelt, sodass entsprechende Stakeholder\*innen sich gleich von unserer Arbeit überzeugen konnten. Hier kam natürlich die Frage auf, wie die konkrete und langfristige Finanzierung der damals noch »Green Office« genannten Struktur aussehen kann.

*Einfach machen. Auch ein sehr guter Hack. Und es hat beinahe etwas von unsichtbarem Theater, sich als eine offizielle Einrichtung auszugeben beziehungsweise zu provozieren, dass man als solche wahrgenommen wird. Man könnte diesen Hack als »Institutionalisierung durch Vorwegnahme« zusammenfassen.*

Auf jeden Fall. Lustigerweise sehen wir auch heute noch, fast zwei Jahre nach Etablierung des offiziellen Nachhaltigkeitsbüros, dass wir im Green Office, das weiterhin als studentische Initiative existiert, manchmal für die offizielle Struktur gehalten werden und beispielsweise entsprechende E-Mails bekommen.

Durch unsere Arbeit haben wir die Leerstelle einer sich mit Nachhaltigkeit befassenden Struktur in der Goethe-Universität gefüllt und gleichzeitig natürlich immer mehr deren Notwendigkeit aufgezeigt.

Dieses Engagement konnten wir nur deshalb so ausdauernd und unbezahlt vorantreiben, weil wir in privilegierten Verhältnissen leben. Wir müssen zum Beispiel keiner Lohnarbeit nachgehen, um unseren Lebensunterhalt zu finanzieren, geschweige denn dass wir unter dem Druck von beispielsweise Stipendien oder BAföG stünden, in Regelstudienzeit zu studieren. Ohne die privilegierte Situation, von meinen Eltern im Studium finanziert zu werden, hätte zumindest ich diesen Aktivismus nicht in dieser Art verfolgen können. Und wenn wir gerade dabei sind, Voraussetzungen aufzuzählen, würde ich gerne noch das *netzwerk n* nennen. Das ist ein studentischer Verein, der bundesweit agiert und von sowie für studentische

sche Nachhaltigkeitsinitiativen gegründet wurde. Der Verein organisiert Weiterbildungen und Workshops, bietet Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten und sorgt für eine intensive Wissensweitergabe unter nachhaltigkeitsinteressierten Studierenden. Hier haben wir viel gelernt, und das hat unser Engagement an der Goethe-Universität mit Sicherheit noch mal wesentlich professionalisiert.

*Wunderbar, dass du das Netzwerk n erwähnst. Denn darüber haben wir uns überhaupt erst gefunden.*

Stimmt. Die Vernetzung untereinander hat uns auch viel geholfen. Neben dem bundesweiten *netzwerk n* haben wir uns auch landesweit im Rahmen der »Ökologie-Landes-ASten-Konferenz«, also des Netzwerks der Nachhaltigkeits- und Ökologiereferate der Allgemeinen Studierendenausschüsse der hessischen Hochschulen, vernetzt. Da für die Finanzierung der Hochschulen die Bundesländer zuständig sind, haben wir uns zusammengeschlossen und die Landespolitik gemeinsam bearbeitet. So gab es mehrere informelle Gespräche mit Landtagsabgeordneten der Grünen und der CDU, die in Hessen die Regierung stellen, denen das Konzept des Green Office vorgestellt wurde. Neben dem bloßen Konzept wurde die Notwendigkeit von Nachhaltigkeitsstrukturen an Hochschulen betont und entsprechende Gelder gefordert.

Das war der erste große gemeinsame Erfolg. Kurze Zeit später stand im hessischen Hochschulpakt für die Jahre 2021 bis 2025, dass das Land die Verankerung von Green Offices an allen hessischen Hochschulen unterstützt.

*Oh, wow. Sie haben also nicht nur eure Forderung nach Nachhaltigkeit angenommen, sondern auch euer Konzept übernommen.*

Ja. Darauf sind wir auch ein kleines bisschen stolz. So haben wir auf der Landesebene Druck gemacht, dass diese die finanziellen Ressourcen bereitstellt und das Konzept grundsätzlich unterstützt. So konnten sich die Hochschulen nicht damit herausreden, dass keine finanziellen Mit-

tel zur Verfügung stünden. Diese Kombination aus Druck von »oben« von Landesseite und von »unten« seitens unserer studentischen Initiative hat dann schließlich die Goethe-Universität dazu gebracht, Anträge für Green Offices beziehungsweise Nachhaltigkeitsbüros zu schreiben. Hierbei hat das Leitungsbüro unserer Uni unser Konzept beinahe eins zu eins übernommen. Uns wurde der Antragsentwurf vorgestellt, und große Teile unserer Verbesserungsvorschläge wurden übernommen.

*Ein Hack nach dem anderen, ich weiß gar nicht, wohin mit mir. Druck von oben und unten beziehungsweise innen und außen kennzeichnen Organisationsveränderung immer wieder und ist ein häufig auftretendes Muster in erfolgreichen Prozessen.*

Und das nicht nur an unserer Uni, sondern an fast allen hessischen Hochschulen. Über unsere Vernetzung mit den anderen Green Offices und Ökologiereferaten der hessischen Hochschulen haben wir uns gegenseitig über Antragsmöglichkeiten informiert und einander angeregt, unseren jeweiligen Hochschulleitungen Druck zu machen, Landesmittel zu beantragen. Dank dieser guten Zusammenarbeit gibt es mittlerweile so einige ausfinanzierte Green Offices und Nachhaltigkeitsbeauftragte, die aus ehemals rein studentischen Initiativen und Green Offices entstanden sind.

Was wir bisher verändert haben, ist insbesondere die Etablierung des Nachhaltigkeitsbüros der Goethe-Uni mit fünf Vollzeitstellen und vier studentischen Mitarbeiter\*innen. Als wir nach circa drei Jahren einen Arbeitsplatz und Mitarbeiter\*innen im Nachhaltigkeitsbüro hatten, war das ein ganz schönes Gefühl der Selbstwirksamkeit.

*Das kann ich mir vorstellen. Ihr habt große Hebel in Bewegung gesetzt – und so viel Vorarbeit geleistet, dass man fast nur noch mitmachen musste.*

Was dazu auch beigetragen hat, ist die Senats-AG Nachhaltigkeit, die wir als Institutionalisierungs-AG der Goethes Green Office Initiative organisiert haben. In dieser Arbeitsgruppe haben wir uns fast drei Jahre lang monatlich mit dem Kanzler, Senatsmitgliedern, Professor\*innen und interessierten

Mitarbeiter\*innen und Studis getroffen und die verschiedenen Themenbereiche durchgesprochen, in denen die Universität noch nachhaltiger werden sollte. Eine Besonderheit war, dass wir als Studis die Sitzungen geleitet, die Tagesordnung erstellt und Gäst\*innen eingeladen haben. Das hat dazu geführt, dass der Kanzler die AG mal als die »produktivste AG der Universität« bezeichnet hat – was wir etwas lustig fanden und einen Eindruck davon gibt, wie sonstige Gremiensitzungen in einer Hochschule so ablaufen.

*Tell me about it.*

Durch diese Kommunikationsplattform konnten wir monatlich den Kanzler mit unseren Fragen löchern und viel hilfreiches Wissen zusammentragen. Wir haben auch einen Senatsbeschluss zur Reduktion von Flugreisen bewirkt und viel Vorarbeit für konkrete Schritte in den einzelnen Themenbereichen geleistet, wie zum Beispiel eine Grundkonzeption eines Nachhaltigkeitszertifikats, das im Prozess der Verankerung von Nachhaltigkeit in der Lehre mittlerweile wieder relevant wird.

Auf die Etablierung von zwei Permakulturgärten auf dem Campusgelände der Goethe-Universität möchte ich noch gern eingehen: Aus dem Gedanken heraus, nicht nur immer über Probleme zu reden, sondern selbst konkrete Lösungen beizutragen, haben sich unter Beteiligung des Green Offices zwei Studierendengruppen gefunden, die Gartenflächen von der Unileitung gefordert und zwei mittlerweile schöne und produktive Permakulturgärten angelegt haben.

Von Gärten gehen vielfältige transformative Wirkungen aus. Zum einen werden resiliente Strukturen zur Nahrungsmittelversorgung der lokalen Bevölkerung errichtet. Hierfür können diese Gärten zwar noch keine Mengen in großem Maßstab produzieren, dafür aber helfen, das Wissen und die Fähigkeiten zum umweltverträglichen Nahrungsanbau zu verbreiten. Zum anderen kann man – glaube ich – den psychologischen Effekt des Gärtnerns kaum überschätzen. Neben der alltäglichen Schreibtischarbeit, der Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Katastrophen und Weltschmerz kann so ein Gartentag mit körperlicher Arbeit und wahrnehmbarem Ergebnis wahre Wunder vollbringen. Das ist über-

trieben formuliert, aber ich glaube schon, wenn die eine oder andere vollzeitgestresste Vorstandschefin einen Tag die Woche in einem Permakulturgarten verbrächte, würde so einiges auf der Welt anders aussehen. Geoff Lawton hat hierzu den schönen Spruch zur Permakultur gebracht: »It's a revolution disguised as gardening.« Ich glaube, da ist was dran. Und ich kann die Auseinandersetzung mit solchen Lösungen allen nur nachdrücklich empfehlen.

*Das glaube ich sofort. Wahrscheinlich könnte das gemeinsame Gärtnern auch in vielen anderen Organisationen das Klima verbessern, Probleme lösen und neue innovative Kräfte entfesseln. Dabei könnte auch der eine oder andere neue Hack entstehen. Aber für solche Aktivitäten muss die Zeit eingeräumt werden seitens der Arbeitgeber\*innen.*

Das stimmt natürlich. Das fällt dann irgendwann in den Bereich der sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft. Hier stehen wir zwar noch am Anfang, ich bin aber zuversichtlich, dass mit der Zeit ein Verständnis für die Relevanz dieser Aktivitäten entsteht. Ein Analysetool, das mir oft bei derart komplexen Prozessen hilft, sind die Transformationsstrategien von Andrea Vetter. Diese unterteilen die oft undurchsichtigen und komplexen Schritte hin zu einer nachhaltigen Welt in drei Strategien. Die erste, die Erschaffung von »Nowtopias«, basiert auf der Erschaffung konkreter Freiräume, in denen das »gute Leben« jetzt schon ausprobiert und gelebt werden kann. So können mögliche Strukturen erprobt und Alternativen gefunden und öffentlich gezeigt werden. Die zweite Strategie ist die Durchführung von »nicht reformistischen Reformen«. Hierbei geht es um konkrete Regel- und Strukturänderungen, die nachhaltige Lebensweisen erst möglich machen beziehungsweise ihr Entstehen nicht behindern. Zu guter Letzt kommt noch die Etablierung einer »Gegenhegemonie«. Hierbei geht es darum, die Geisteshaltungen der Menschen zu ändern. Also mit nicht nachhaltigen Normen zu brechen und eine nachhaltige Lebensweise als Standard darzustellen. Flugscham ist ein schönes Beispiel. Diese drei Strategien bestärken sich gegenseitig, da eine vorhandene Utopie möglicherweise andere Menschen dazu bringt, ihre Normen zu ändern. Als Schlussfolge-

rung kann das Gesetzesänderungen nach sich ziehen, die wiederum die Entstehung oder die Verbreitung von kleinen Utopien befördern.

Wenn ich mir unsere komplexe Gesellschaft angucke, hilft mir diese Theorie, einzelne Aktivitäten in einen größeren Rahmen einzuordnen. Obwohl wir scheinbar nur an kleinen Schrauben drehen können, hilft sie mir, den Mut und die Zuversicht zu behalten, auch größere Systeme verändern zu können.

*Oh, spannend, dass du Andrea Vettors Konzept erwähnst. Wo ließe sich denn eure Unternehmung dort einordnen? Mit dem Vorgriff, also der Einrichtung eines eigenen Green Office, lange bevor die Universität nachzog, habt ihr eine Alternative erprobt und ein »Nowtopia« geschaffen – mit den Gärten sowieso. Doch ihr habt euch nicht in einen Freiraum zurückgezogen, sondern habt es geschafft, die Strukturen der Universität zu nutzen und zu verändern. Ihr habt gezeigt, wie es anders gehen könnte, und dazu beigetragen, dass es auch tatsächlich anders gemacht wird.*

Ja, hoffentlich. Wichtig bei den verschiedenen Strategien ist meiner Meinung nach, dass diese zusammen gedacht werden. Wir haben, aufbauend auf der Fridays-for-Future-Bewegung und Aktionen der Students for Future den gesellschaftlichen Drive, die entstandene Gegenhegemonie der Position »Klimawandel ist schlimm, und wir müssen etwas dagegen tun« genutzt, um uns einen kleinen Freiraum zu schaffen: die Senats-AG Nachhaltigkeit, in der wir wie in Gesprächen mit Politiker\*innen für Strukturänderungen geworben haben. Mit der Bereitstellung von Geldern und der späteren Implementierung des Nachhaltigkeitsbüros als Freiraum für Veränderung in die Leitungsstruktur der Goethe-Universität haben wir dann auch eine funktionierende Reform durchgeführt.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die ganze Universität jetzt auf einmal nachhaltig ist. Aber es wurden einige wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen, dass der Wandel nun strukturiert weitergeführt werden kann.

*Man merkt dir an, wie eingebettet deine Arbeit im Green Office in die Vision einer umfassenden Transformation ist. Aber obwohl ich für Fragen der sozialökologi-*

*schen Transformation brenne und mit dir am liebsten in ein Gespräch über Diskurshegemonie und Klimakommunikation springen würde, möchte ich doch mit dem Fokus auf eurer Arbeit enden.*

*Du hast am Anfang von den fünf Handlungsfeldern Lehre, Betrieb, Governance, Forschung und Transfer gesprochen. Studentisches Engagement, die mögliche sechste Kategorie, habt ihr selbst eingebracht – auch wenn ihr dabei bestimmte Ebenen der studentischen Organisation bewusst übersprungen habt, den AstA beispielsweise. Ihr habt euch direkt an die Governance-Ebene gehängt und euch hineingehackt. Zunächst bestanden eure Strategien darin, das Green Office zu etablieren, zu finanzieren und das Thema der Nachhaltigkeit in die Struktur der Hochschule einzubinden. Jetzt, wo das Nachhaltigkeitsbüro eine offizielle Einrichtung der Goethe-Uni ist, was gehört zu eurem Tagesgeschäft? Und seid ihr schon so weit, dass ihr auf die anderen Handlungsfelder einwirken könnt?*

Da möchte ich differenzieren zwischen »Green Office« und »Nachhaltigkeitsbüro«. Letzteres ist die offizielle Struktur innerhalb der Goethe-Universität, bei der wir als studentische Mitarbeiter\*innen angestellt sind. Das Green Office ist weiterhin eine unabhängige Initiative, über die wir die Uni von einer Außenposition kritisieren können. Das Konzept der vielfältigen Strukturen und Organisationshüllen, die wir immer genau so nutzen, wie sie uns passen, hat sich hier sehr gut bewährt.

*Auch ein spannender Hack.*

Um auf deine Frage einzugehen: Wir sind täglich damit beschäftigt, auf die anderen Handlungsfelder einzuwirken. Als studentische Mitarbeiter\*innen sind wir weiterhin viel damit beschäftigt, Strukturen aufzubauen und aufrechtzuerhalten und so Räume zu schaffen, die es wiederum Menschen ermöglichen, sich einzubringen. So organisieren wir etwa ein monatliches »Offenes Forum Nachhaltigkeit«, in dem wir mit nachhaltigkeitsinteressierten Universitätsangehörigen kochen, uns austauschen und versuchen, unser Wissen über die Institution und Möglichkeiten für studentisches Engagement weiterzugeben. Damit versuchen wir, weitere Studis zu emp-

owern, selbst aktiv zu werden und auch dann, wenn wir irgendwann nicht mehr an der Uni sind, Projekte umzusetzen. Ein weiterer wichtiger Prozess, der gerade stattfindet, sind die Konzeptualisierung und Umsetzung eines möglichst partizipativen Prozesses zur Diskussion und Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit der Hochschulöffentlichkeit. Hierzu gehört, dass wir Workshops geben und kleine »Keimzellen« in den verschiedenen Teilstrukturen der Uni unterstützen, selbst aktiv zu werden.

Das Nachhaltigkeitsbüro ist als offizieller Teil des Präsidiums in dessen bürokratische Abläufe und Prozesse eingebunden, sodass dieses unter anderem den »Arbeitskreis Energie« organisiert hat, der als Reaktion auf die steigenden Energiepreise nach dem russischen Einmarsch in die Ukraine gegründet wurde.

Viel Zeit fließt auch in den Aufbau eines mehr oder weniger gut funktionierenden Monitorings zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Hier soll neben den konkreten Treibhausgasausstößen beispielsweise auch die Implementierung von Nachhaltigkeit in die universitäre Lehre quantifiziert werden. Dazu sind wir auch an einem deutschlandweiten Pilotprojekt zur Indikatorenentwicklung beteiligt.

Eine weitere Ebene, an der wir als Green Office arbeiten, ist die Vernetzung und Konzeptentwicklung in Hessen, um ähnlich wie bei der Green-Office-Idee auch zukünftig noch mehr Nachhaltigkeitsstrukturen an den hessischen Hochschulen zu verankern, zum Beispiel BNE-Weiterbildungszentren.

Besonders viel Spaß bereitet mir unsere Rolle als »Multiplikator\*innen« an der Uni. Aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit fallen mir immer wieder Situationen auf, in denen sich offensichtlich noch keine Gedanken darüber gemacht wurden. Manchmal fehlt das Wissen zur Gestaltung nachhaltiger Lehre, Forschung und Verwaltung. Hier können wir oft beraten und Vorschläge machen, kleine Vorträge und Führungen zum Beispiel durch die Campusgärten für Lehrveranstaltungen geben oder an den entsprechenden Stellen Druck machen, wenn etwas nicht ausreichend vorangeht.

Diese breitflächige Wirkung in die Universität hinein im Rahmen des »Whole Institution Approach« zur Verankerung von Nachhaltigkeit ermög-

licht es uns, immer wieder kleine Erfolge zu haben und ständig dazu beizutragen, die Universität ein kleines bisschen zukunftsfähiger zu gestalten.

*Dieser ganzheitliche Ansatz entspricht auch dem umfassenden Verständnis von Nachhaltigkeit. Das bringt mich noch zu der Frage: Eine Hochschule – und besonders die Goethe-Uni – ist eine große und differenzierte Organisation. Das Nachhaltigkeitsbüro ist auf der zentralen Leitungsebene angesiedelt. Welche dezentralen Strukturen und Strategien braucht es zusätzlich, um Nachhaltigkeit in allen Fachbereichen und Organisationseinheiten zu verankern? Müssen nicht letztlich alle Büros an der Uni Nachhaltigkeitsbüros werden?*

Dem letzten Satz möchte ich direkt zustimmen. Gleichzeitig gibt es Abteilungen und Personen, die mehr Macht, also Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten haben als andere und bei denen man zuerst ansetzen sollte.

Ein entscheidender Punkt in der Universitätsverwaltung, wie wir sie kennen, ist die Aufspaltung in Präsidium mit Präsident als strategischer Leitung und in die Verwaltung mit dem Kanzler in der ausführenden Position. Wir sitzen als Nachhaltigkeitsbüro im strategischen Leitungsbereich und haben bislang noch Schwierigkeiten, unsere Themen in Entscheidungsprozesse der ausführenden Abteilungen einzubringen. Eine Verankerung entsprechender Stellen, beispielsweise für nachhaltige Mobilität oder nachhaltiges Bauen, könnte diese Lücke hoffentlich schließen und beispielsweise für konkrete bauliche Veränderungen sorgen.

Eine alte Forderung von uns sind Nachhaltigkeitsmultiplikator\*innen in allen Fachbereichen. Ähnlich wie die dezentralen Gleichstellungsräte könnten so kompetente Personen vor Ort Nachhaltigkeitsthemen voranbringen, weitere Personen empoweren und sich selbst Gedanken machen, was noch getan werden könnte. Wir hoffen, dass so eine Art Schneeballeffekt entsteht, bei dem immer mehr Menschen andere dazu empoweren und befähigen, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen, um die notwendigen Transformationen dann auch tatsächlich umzusetzen.

Hier siehst du wieder, dass die Aufgabenbereiche einer Hochschule nicht getrennt gedacht werden sollten. So könnte zum Beispiel die Lehre

durch Projektseminare an einer Weiterentwicklung der Hochschule arbeiten, diese parallel erforschen und gleichzeitig Studis darin ausbilden, wie man beispielsweise Workshops gibt und in Gruppen Lösungen für komplexe Problematiken erarbeitet.

Insgesamt kann ich daraus vielleicht das Fazit ziehen, dass es immer noch seeeeeehr viel Verbesserungspotenzial gibt – Stichwort: prekäre Arbeitsbedingungen, koloniale Kontinuitäten, Geschlechtergleichstellung etc. – und unsere Uni noch am Anfang steht. Wir konnten aber einige Strukturen und Prozesse etablieren, die eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit langfristig ermöglichen, und wir hoffen, dass diese auch noch einige Jahre emanzipatorisch und lösungsorientiert daran arbeiten, die Hochschule der Zukunft zu gestalten.

*Dieses Schlusswort macht es doch rund. Lieber Emil, vielen Dank für dieses spannende Gespräch. Ich bin beeindruckt, was ihr an der Goethe-Uni erreicht habt – auch wenn ihr mit der Arbeit noch nicht am Ziel seid und sich dieses bestimmt mit jedem Erfolg verschiebt. Durch kleine, im wahrsten Sinne des Wortes bodenständige Konzepte, proaktive Organisationsgestaltung, Vernetzung und effektives Lobbying. Unser Gespräch steckt voller Hacks, und ich hoffe, dass sich dadurch viele Leser\*innen inspiriert fühlen und sehen, dass man auch von Studierendenseite, von außen oder von unten, wenn man so will, viel bewegen kann. Vielen Dank!*

Danke für dein Interesse, deine vielen Fragen und die Gelegenheit, unser Wirken mit dir zu reflektieren.

# Reinigungsunternehmen hacken

Ein Business Case für ökologisches, faires und sichtbares  
Reinigungshandwerk

*Sebastian Möller und Julia Seeliger*

*Hallo Julia,*

*als Gründerin und Geschäftsführerin bei Klara Grün in Berlin versuchst du, die Reinigungsbranche zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in dieser Branche?*

Hallo Sebastian,

circa ein Jahr bevor Luise und ich *Klara Grün* gegründet haben, konnten wir in Berlin keine Person für die Reinigung unserer beiden Haushalte finden, die zu uns passte. Uns waren zwei Dinge wichtig: Erstens wollten wir eine ökologische Reinigung, also keine gesundheitsgefährdenden Chemiereiniger, und zweitens war illegale Beschäftigung keine Option für uns. Unser Wunsch war, dass wir eine Person auf Minijobbasis beschäftigen oder mit einem Unternehmen arbeiten, das Personal fest anstellt. Kurzum: Was wir suchten, fanden wir nicht. Also haben wir angefangen, die Ursachen zu recherchieren. Dabei sind wir auf mehr und auch komplexere Probleme gestoßen. Bis heute lernen wir täglich dazu und versuchen, die Zusammenhänge zu verstehen, während wir gleichzeitig versuchen, das System zu hacken. Folgende drei Problemfelder stehen bei uns im Fokus: Ökologie, Soziales und Wirtschaftlichkeit.

*Lernend hacken finde ich schon mal einen sehr spannenden Ansatz. Aber ich wollte dich gar nicht unterbrechen ...*

Ich fange mal mit den ökologischen Problemen an. Einem besonders hohen Risiko sind die 660 000 Gebäudereiniger\*innen sowie »Putzhilfen« in über drei Millionen Privathaushalten in Deutschland ausgesetzt. Der Umgang mit der Chemie und deren korrekte Dosierung setzen Sach-

kenntnis, also zum Beispiel eine Ausbildung oder zumindest eine gründliche Einarbeitung, voraus, über die viele Arbeiter\*innen leider nicht verfügen. Herkömmliche Reiniger sind voll mit unnötiger Chemie, verpackt in unnötig viel Plastik. Die meisten konventionellen Reiniger sind laut Umweltbundesamt biologisch schwer oder nicht vollständig abbaubar. Oftmals können sie sich in der Umwelt und in Organismen anreichern sowie Gewässer schädigen. Zusätzlich tragen bestimmte Bestandteile zu einer Überdüngung unserer Gewässer bei. Wer keine Fachkenntnisse zur richtigen Dosierung von Reinigungsmitteln hat, tendiert dazu, zu viel zu nutzen. Nach dem Motto »Viel hilft viel« werden aus ein paar Millilitern pro Anwendung und Haushalt schnell hunderttausend Liter Reinigungsmittel, die unsere Abwässer zusätzlich belasten.

Die Verwendung und der Einsatz von Chemikalien bei Putzmitteln wird, so glauben wir, nicht kritisch genug hinterfragt. Natürliche Hausmittel sind durch die erfolgreiche Marktdurchdringung von Putzmittelherstellern fast in Vergessenheit geraten. Werbung und die endlosen Reinigungsmittelregale in den Supermärkten vermitteln uns, man bräuchte für jede Anwendung ein Extraprodukt. So sammeln sich schnell jede Menge reizender Mittelchen im heimischen Putzregal an. Die meisten davon sind überflüssig.

*Das kommt mir bekannt vor, wenn ich da an meinen Putzschrank denke. Aber es gibt noch viel mehr Probleme, wenn ich dich richtig verstanden habe.*

Ja, absolut! Zu den ökologischen Problemen gesellen sich gravierende soziale Missstände: 2020 lebten in Deutschland rund zehn Prozent aller volljährigen Erwerbstätigen unterhalb der Armutsgefährdungsgrenze. Selbst unter den Vollzeitbeschäftigten arbeiten fast 20 Prozent unterhalb der Niedriglohnschwelle. Arbeitnehmer\*innen in der Gebäudereinigung sind von dieser sozialen Schieflage überdurchschnittlich häufig betroffen. Auf Onlineplattformen zur Vermittlung von Haushaltshilfen arbeiten Reinigungskräfte zum Teil freiberuflich und legen ihre Preise selbst fest. Was selbstbestimmt klingt, führt im realen Leben zu prekärer Selbstständigkeit. Menschen mit geringem Einkommen und ohne soziale Absicherung

unterbieten sich gegenseitig, um Aufträge zu erhalten. Die körperlichen Belastungen und der moralische Druck, die Leistungskennzahlen zu erreichen, sind tägliche Begleiter der Branche. Hinzu kommt dann noch die Schadstoffbelastung, von der ich eben erzählt habe.

Auch das Ansehen des Berufs in der Gesellschaft ist ein Problem. Es mangelt an gesellschaftlichem Respekt und Wertschätzung für eine Arbeit, ohne die unsere öffentliche Infrastruktur nach ein paar Tagen kollabieren würde. Die Arbeit wird unterschätzt und banalisiert. Aufgrund von Sprachbarrieren oder einfach weil man sich nicht zu Gesicht bekommt, entstehen unweigerlich Schief lagen im Umgang zwischen Auftraggebern und Reinigungskräften, indem zum Beispiel auf sie herabgeschaut wird. Letztlich hat das auch negative Auswirkungen auf das Selbstbild der Arbeitnehmer\*innen, das geprägt ist von der gesellschaftlichen Geringschätzung. Die wenigsten Personen wählen bewusst eine Karriere in der Reinigungsbranche. Der Duktus, den wir wahrnehmen, ist vielmehr: »Ich bin dort gelandet, weil ...«

*Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Mein Vater hat sein ganzes Berufsleben als Müllwerker gearbeitet. Auch das ist ein Beruf mit eher geringer gesellschaftlicher Reputation. Aber ich glaube, er ist viel sichtbarer als die Gebäudereinigung und hat vielleicht auch deshalb ein höheres Ansehen. Mein Vater war immer sehr stolz auf seine Arbeit, und ich finde, mit Recht. Ich vermute auch, dass Gender bei der sozialen Reputation von Berufen noch immer eine ziemlich große Rolle spielt. Der Beruf des Müllwerkers ist tendenziell männlich konnotiert und erfährt vielleicht auch deshalb ein höheres Ansehen als Gebäudereinigung. Wie schätzt du das ein?*

Die Frage nach Gender im Kontext der Reinigung ist sehr spannend und vielschichtig, und daher beschäftigt sie mich auch stark. Neben Gender ist auch die Herkunft relevant – Menschen mit sogenanntem Migrationshintergrund teilen oft die Erfahrungen von Frauen in der Branche. Aber zurück zu deiner Frage: Die Sichtbarkeit ist definitiv ausschlaggebend für die Selbstwahrnehmung. Die Reinigungsbranche ist eine der größten Dienstleistungsbranchen in Deutschland, sie wächst sogar in Krisenzeiten

weiter an. Wie ist es möglich, dass die Arbeitnehmer\*innen eine »Invisible Workforce« sind? Und was macht es mit Menschen, deren Arbeit – von der die Gesellschaft wie auch jeder einzelne Mensch zweifelsohne profitiert – nicht gesehen wird?

Wer in der Gebäudereinigung arbeitet, kennt das Gefühl von Leistungsdruck mindestens so gut wie ein Topmanager. Weil es zudem an Wertschätzung mangelt, die physische Anstrengung hoch und das Gehalt niedrig ist, wollen sich nur wenige Menschen ihre Zukunft in dem Handwerk aufbauen. Und wer auf dem Absprung ist, setzt sich auch nicht für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen ein. Somit fehlt es den Arbeitnehmer\*innen an einer Lobby, einem Sprachrohr.

Ob es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Selbstwahrnehmung als Gebäudereiniger\*in gibt? Vermutlich. Fakt ist, dass sich eindeutig männlich dominierte Bereiche in der Gebäudereinigung, zum Beispiel die Glas- und Fassadenreinigung, einen deutlich höheren Tarif erstritten haben als die eher weiblich dominierten Bereiche in der sogenannten Unterhaltsreinigung. Viele Mädchen wachsen noch heute mit dem Verständnis auf, dass Putzen, Einkaufen und Sorgearbeit ihre »natürlichen« Aufgaben sind. Da wird es fast zur Selbstverständlichkeit, dass die Arbeit mies bezahlt ist und dass sie unter schlechten Bedingungen stattfinden kann. Hier muss ich noch mal betonen: Nichts ist schlimm daran, eine Putzfrau zu sein, abgesehen von den begleitenden Umständen.

*Absolut. Ich bin mir nicht mal sicher, ob Gebäudereinigung gesellschaftlich überhaupt als ein Handwerk gesehen wird. Der von dir vorhin genannte Anteil an ungelernten Fachkräften scheint mir die Wahrnehmung als vom Putzen als Aushilfsjob zu stärken. Das ist vielleicht ein weiterer Unterschied zu den Müllwerkern. Vermutlich verstärken und stabilisieren sich die häufig miserablen Arbeitsbedingungen und die gesellschaftliche Geringschätzung gegenseitig: Weil die Bedingungen so schlecht sind, gibt es wenig Wertschätzung. Und die Bedingungen können so schlecht bleiben, weil es aufgrund der mangelnden Wertschätzung für Reinigungsarbeit kaum gesellschaftlichen Druck für ihre Verbesserung gibt. Ich bin gespannt auf die Auswege aus diesem Teufelskreislauf, die ihr mit Klara Grün gefunden habt. Aber du hattest eben noch ein drittes Problemfeld genannt.*

Ja genau, ich wollte noch auf die ökonomischen Probleme eingehen. Viele Arbeitgeber\*innen sagen, »der Markt« gebe es einfach nicht her, dass höhere Löhne gezahlt werden, da sonst die Kund\*innen abwanderten. Zudem seien die Arbeitsbedingungen der Reinigungsbranche besser als ihr Ruf, was unter anderem damit begründet wird, dass der Branchenmindestlohn lange Zeit deutlich über dem gesetzlichen Mindestlohn lag. Das stimmt, aber die Schlussfolgerung nicht zwangsläufig. Reicht der gesetzliche Mindestlohn aus, um davon leben zu können? Leider nein. Beschäftigte im Niedriglohn sind arm trotz Arbeit. Und das galt auch schon vor der Inflation. Für Arbeitnehmende im Niedriglohnsektor steigen die Lebenshaltungskosten im Vergleich zu durchschnittlich Verdienenden überproportional an, da sie einen viel höheren Anteil ihres Einkommens für Lebensmittel und Energie ausgeben. Und selbst wenn am Ende des Monats alle Rechnungen bezahlt sind, ist Altersarmut oft trotzdem vorprogrammiert.

*Ich kann mich noch an die zähen Debatten zum Mindestlohn und über den Niedriglohnsektor erinnern, in denen immer wieder behauptet wurde, dass armutsfeste Löhne und bessere Arbeitsbedingungen bei sogenannten gering qualifizierten Tätigkeiten einfach nicht finanzierbar seien.*

Ja, so lief der öffentliche Diskurs lange, aber das stimmt einfach nicht. Und ganz ehrlich: Wollen wir uns als Gesellschaft darauf einigen, dass das ein unumstößliches Marktgesetz ist? Wo führt uns das noch hin? Als wir für unseren Businessplan Auftraggeber\*innen im Gewerbesegment interviewt haben, haben wir immer wieder gehört: »Der Markt« sei so intransparent, da sei es schwer, die schwarzen Schafe zu erkennen, und wie die Arbeitsbedingungen der Angestellten seien, wisse man auch nicht, da die Putzkräfte nachts im Verborgenen arbeiteten. Weil das so sei, akzeptiert man einfach die Bedingungen, ohne genauer hinzuschauen. Von Privathaushalten hörten wir oft, dass sie »ihre« Perle sehr schätzten. Aber die gleichen Haushalte gewährten ihren Reinigungskräften oft weder Urlaubsanspruch noch Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Rund drei Millionen Putzhilfen sind Schätzungen zufolge illegal in deutschen Privathaushalten

beschäftigt. Die Zahlen schwanken je nach Wirtschaftslage, aber sicher ist, dass neun von zehn Putzhilfen von ihren Arbeitgeber\*innen nicht angemeldet werden. Das ist sowohl für die Beschäftigten als auch für die Gesellschaft ein großes Problem.

*Wow, das ist wirklich eine unglaublich große Zahl. All diese Menschen erhalten für ihre Arbeit keine Sozialversicherungsbeiträge, keine Rentenpunkte und keinen Versicherungsschutz bei Berufsunfällen. Und für all diese Arbeitsstunden werden keine Lohnsteuern gezahlt – Einnahmen, die dem Staat verloren gehen. Gibt es denn wirksame Ansätze gegen diese scheinbar sehr weitverbreitete Schwarzarbeit?*

Eine Möglichkeit der legalen Abwicklung sind digitale Vermittlungsplattformen für Reinigungsdienstleistungen. Auf den ersten Blick bieten sie den Kund\*innen einen hohen Komfort und gewährleisten sozialversicherungs- und steuerpflichtige Beschäftigung. Sie haben aber leider oft viele Probleme. Zum einen ist das Kundenerlebnis oft schlecht, wie auch die Qualität der Dienstleistung: Haushaltshilfen kommen mal gar nicht, mal direkt aus dem Berliner Nachtleben zur Arbeit. Man kann sich nicht sicher sein, welche Qualität die Reinigung hat. Das frustriert viele Kund\*innen, sie geben auf. Verwunderlich ist das nicht. Die Anbieter\*innen werben mit maximaler Convenience. Man kann eine menschliche Arbeitskraft genauso schnell und einfach ordern wie eine Pizza. Das klingt nach digitaler Errungenschaft und Fortschritt, führt aber auch zu einer maximalen Unverbindlichkeit – und zwar auf beiden Seiten.

Problematisch ist auch das Outsourcing von Reinigungsdienstleistungen durch Verwaltungen. Die Berliner Politik hat schon vor Jahren die Reinigung öffentlicher Gebäude privatisiert, was sich weder qualitativ noch organisatorisch ausgezahlt hat. Bei öffentlichen Ausschreibungen entscheiden in der Regel die Kosten, wer den Zuschlag bekommt. Qualität, Nachhaltigkeit und gute Arbeitsbedingungen sind ein Bonus, nicht die Basis. Auch das erachten wir als ein schwerwiegendes Problem, wenn man in Betracht zieht, dass die öffentliche Hand eine Lenkungs- und Vorbildfunktion hat.

Meine Erkenntnis daraus ist, dass wir uns weder auf die Digitalisierung noch auf den freien Markt verlassen dürfen, um diese Schieflage zu begradigen. Sie sind im Niedriglohnsektor Teil des Problems, nicht Teil der Lösung. Ich wünsche mir, dass der Staat oder starke Marktteilnehmer\*innen sich auf einen neuen Ordnungsrahmen einigen, in dem soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit ernsthaft eine Rolle spielen. Denn es kann keine Nachhaltigkeit ohne soziale Gerechtigkeit geben. Bis es so weit ist, werden wir mit *Klara Grün* im Kleinen positive Wirkung erzeugen und hoffentlich andere mutige Unternehmer\*innen inspirieren, gemeinsam mit uns das System zu hacken.

*Das ist eine wunderbare Überleitung von den regulativen Fragen, die ich eben selbst aufgeworfen habe, hin zu euren konkreten Hacks, mit denen ihr selbst einen aktiven Beitrag zur Behebung der beschriebenen Probleme leistet.*

Nicht ganz so schnell bitte, mir fällt tatsächlich noch ein konkretes Reformbeispiel für den rechtlichen Ordnungsrahmen ein: Während unserer Businessplanrecherche für *Klara Grün* bin ich über einen klugen Ansatz der Bundesregierung gestolpert, der die Möglichkeit einer besseren Förderung haushaltsnaher Dienstleistungen prüft: eine Art Gutschein für haushaltsnahe Dienstleistungen, um Vereinbarkeit für Wiedereinsteiger\*innen in den Beruf zu unterstützen. Das heißt, Frauen werden zeitlich entlastet, um den Weg zurück ins Arbeitsleben zu schaffen. Wie cool ist das bitte, ein Gutschein gegen die Teilzeitfalle! Zudem kreierte diese Maßnahme zusätzliche beziehungsweise legale statt illegaler Jobs für Frauen, die als Haushaltshilfe arbeiten können und somit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen. Sie haben Anspruch auf Urlaub und erhalten im Krankheitsfalle eine Lohnfortzahlung. Das brächte mehr Frauen in den Arbeitsmarkt. Der große Haken an der Sache: Das Papier zur Untersuchung wurde 2011 veröffentlicht. Es macht mich wütend, dass das in einer Schublade versauert. Frauen, die illegal beschäftigt sind und als einsame Putzperlen ohne jegliche Absicherung die Haushalte der Besserverdiener\*innen putzen, haben weiterhin keinen Hebel, um sich bessere Rahmenbedingungen zu erstreiten. Wobei ihre Kolleg\*innen, die als

Gebäudereiniger\*innen arbeiten, ihre Möglichkeiten sicher auch nicht ausschöpfen.

*Also müssen sich die Arbeitnehmer\*innen der Reinigungsbranche gewerkschaftlich besser organisieren, um mehr Druck für bessere Arbeitsbedingungen aufzubauen?*

Mir stellt sich die Frage, warum man von den Arbeitnehmer\*innen des beschäftigungsstärksten Handwerks so wenig hört. Die Antwort ist einfach: Die meisten Gebäudereiniger\*innen haben schlichtweg andere und größere Sorgen, als sich gewerkschaftlich zu organisieren. Sie sprechen oft kein gutes Deutsch und fühlen sich in unserem Kulturkreis fremd. Ihr beruflicher Erfolg hängt davon ab, unauffällig oder bestenfalls unsichtbar zu sein. Viele sind auch einfach hundemüde, wenn sie nach der Arbeit nach Hause kommen. Jeden Tag um drei Uhr morgens aufstehen – das schlaucht. Ich könnte das nicht. Es ist doch ein schlechter Witz, dass es ausgerechnet den Reinigungskräften oft richtig dreckig geht. Sie zahlen den wahren Preis für die Dumpinglöhne in der Branche.

*Das ist tatsächlich sehr bitter. Ihr wolltet das so nicht mehr hinnehmen und habt Klara Grün gegründet. Warum habt ihr euch für diesen unternehmerischen Ansatz entschieden und eben nicht für den wohl auch naheliegenden aktivistischen beziehungsweise politischen Weg?*

Ich könnte Tage damit verbringen, über systemische Probleme in Hinblick auf Niedriglöhne und Einkommensungleichheiten zu referieren. Aber das Ding ist, es braucht systemische Lösungen. Konsequenterweise agierende Unternehmen müssen Marktlücken besetzen und sich langfristig am Markt etablieren, damit sich hier grundlegend etwas ändert. Als NGO oder als Sozialunternehmen, das langfristig von Fördertöpfen abhängig ist, könnten wir einfach nicht den Beweis antreten, dass es anders geht. Und das war, was uns angefixt hat: Wir wollten Marktkonventionen auf den Kopf stellen und einen Business Case für konsequente Nachhaltigkeit schaffen. Ich hatte nie vor, ein Reinigungsunternehmen zu starten und Gründerin zu werden.

*Konventionen auf den Kopf zu stellen, ist genau das, wonach wir mit dem Begriff des Hackens suchen. Ich möchte noch mal auf das lernende Hacken kommen: Mir fällt auf, wie systematisch und tiefgehend du dich mit der Reinigungsbranche und ihren Problemen beschäftigt hast. Du sprichst zum Beispiel von Interviews, die ihr für euren Businessplan geführt habt, und von der umfassenden Recherche. Mich beeindruckt, wie tief ihr euch reingekniet habt. Erzähl doch mal von der Gründung. Wie lange hat es gedauert, Investor\*innen und Banken von eurem Vorhaben zu überzeugen? Wie habt ihr die ersten Mitarbeitenden gefunden?*

Getroffen haben wir uns bei unserem letzten Arbeitgeber *Original Unverpackt*, einem verpackungsfreien Supermarkt und Vorreiterunternehmen für nachhaltigen Konsum in ganz Deutschland. Dort leitete Luise den Bereich Geschäftsentwicklung und ich das Marketing und die Unternehmenskommunikation. Wir dachten nicht im Traum daran, gemeinsam eine Handwerksfirma zu gründen, als wir uns in einer Kaffeepause darüber unterhielten, wie schwer es ist, eine Putzkraft nach unseren Vorstellungen zu finden: Weder Chemiereiniger noch illegale Beschäftigung beziehungsweise prekäre Soloselbstständigkeit kamen für uns infrage. Und es kam, wie es kommen musste: Als wir den Service, den wir uns selbst wünschten, nicht finden konnten, haben wir ihn eben selbst gegründet.

Damit sind wir eine Ausnahme: Neun von zehn Unternehmen in Deutschland werden von Männern gegründet. Und auch wir dachten am Anfang, dass wir ein Experiment und kein Unternehmen starten. Wir hatten keine Ahnung, ob wir das wirklich können und wollen – schließlich hatten wir damals wenig Ahnung von der Branche oder irgendwelche relevanten Qualifikationen. Aber einen Businessplan schreiben und uns Gedanken zu Mehrwerten machen, das konnten wir gut. Zugegeben, wir sind etwas naiv an die Sache herangegangen, aber wir haben uns durchgebissen und nicht aufgegeben, zumal Luise schon ein paar Monate nach dem Start unsere erste Angestellte beim Gassigehen rekrutiert hatte. Bei der Vertragsunterzeichnung haben wir realisiert: *Klara Grün* ist geboren, und aus der Verantwortung kommen wir nicht mehr raus.

*Vielleicht hat euch gerade diese anfängliche Naivität dabei geholfen, die Idee nicht direkt wieder über Bord zu werfen. Beim Bohren dicker Bretter braucht es viel Geduld und Hartnäckigkeit. Und manche Bretter wären nie gebohrt worden, hätten die Bohrenden schon vorher gewusst, wie dick sie sind.*

In unserem Netzwerk machte es schnell die Runde, dass wir ein Sozialunternehmen starten wollten. Viele fanden die Idee cool und wollten helfen. So saßen wir mit Start-up-Accelerators, potenziellen Investor\*innen und unseren früheren Chefs zusammen, um unsere Geschäftsidee auf die Probe zu stellen. Wir fanden das spannend und absurd, vormittags CFO-Termine und abends putzen gehen, um Geld auf unser frisch eröffnetes Geschäftskonto zu kriegen. Weil wir sehr, sagen wir, introvertiert unterwegs waren, Ethik über Profit stellen und nicht in der sexyesten aller Branchen gegründet haben, wurden wir mit Gründungskapital auch nicht gerade überhäuft. Wir haben das aber nie als Nachteil empfunden. Für uns war das zum einen weniger Druck, zum anderen ein klarer Ansporn, mit *Klara Grün* ab dem ersten Tag unternehmerisch erfolgreich zu handeln und schnell Gewinne einzufahren. Das hat dann noch vier Jahre gedauert, aber das ist eine andere Geschichte. Zur Gründung unserer Unternehmungsgesellschaft haben wir vier Business Angels an Bord geholt, die uns bis heute mit Rat und Tat und notfalls auch mit Darlehen zur Seite stehen.

*Ihr habt also auch konventionelle Instrumente und Spielregeln genutzt, um Marktkonventionen auf den Kopf zu stellen. Das finde ich eine sehr wichtige Erkenntnis. Vielleicht setzt erfolgreiches Hacken nur bestimmte Regeln außer Kraft und andere wiederum strategisch ein, damit dies gelingen kann. Aber ihr bewegt euch trotzdem in einem für euch neuen Handwerk und macht vieles anders als in der Branche üblich. Putzt ihr eigentlich manchmal auch selbst?*

Ja, ich putze selbst – bei mir zu Hause. Meist morgens oder abends und immer nur das Dringendste. Deswegen kommt einmal pro Woche unsere professionelle Raumpflegerin vorbei und reinigt strukturiert alle Räume. Deine Frage zielte sicher darauf ab, ob wir bei unseren Kund\*innen im Einsatz sind. Kurz nach der Gründung war es so. Denn gestartet sind wir

buchstäblich bei null. Luise und ich waren 2018 die ersten Angestellten von *Klara Grün* und haben abends nach unseren Hauptjobs Akquise und die Reinigung gemacht. Unsere ersten Kund\*innen waren Unternehmen und Privatpersonen in unserem eigenen Netzwerk. Wir haben unsere Arbeit ernst genommen und wollten lernen, wie das Handwerk funktioniert und auch welche Mischverhältnisse und Rezepturen für unsere ökologischen Reinigungsmittel effektiv wirken. Das ging nur, indem wir ein Tuch in die Hand genommen haben und putzen gegangen sind.

Die Frage wird mir öfter gestellt, und ich habe darüber nachgedacht, warum das so ist. Denn in der Frage schwingt mit, dass ich mich als Chefin auf eine vermeintlich niedere Arbeit einlasse, wenn ich reinigen gehe. Bin ich dann eine bessere Vorgesetzte oder Sozialunternehmerin? Meine Antwort lautet: Nein. Wir haben *Klara Grün* gegründet, um einen positiven Einfluss sowohl auf die Arbeitsbedingungen in unserem Handwerk als auch auf die gesellschaftliche Wahrnehmung der Reinigungskräfte zu nehmen. Dafür müssen wir einen erfolgreichen Business Case vorweisen. Meine Aufgabe als Unternehmerin besteht darin, ein Team zu führen, das einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann. Es wäre also gar nicht zielorientiert, wenn ich selbst regelmäßig Einsätze in der Raumpflege fahre.

*Von deiner Feststellung, dass du die Frage nach dem Selbstputzen häufiger gestellt bekommst, fühle ich mich ertappt, und das ist mir im ersten Moment auch unangenehm. Ich verstehe aber, dass du mir eine wunderbare Lerngelegenheit schenkst. Du hast recht: Als Sozialunternehmerin hast du eine Aufgabe, der das Selberputzen nicht unbedingt zuträglich wäre. Und gleichzeitig zeigt die Geschichte der Gründungsphase auch, wie wichtig euch das Lernen war. Im impliziten Vorwurf »Ihr putzt ja gar nicht, also seid ihr euch doch auch dafür zu schade«, der irgendwie schon auch aus einer solchen Frage herausgelesen werden kann, versteckt sich wiederum eine Geringschätzung für die Aufgabe des Reinigens. Und genau die gilt es aufzubrechen. Arbeitsplätze und Haushalte zu reinigen, ist eine wichtige Aufgabe und ein potenzieller Hebel auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Und wenn ich länger darüber nachdenke, wird mir klar, dass meine peinliche Berührung hier auch schon ein Anzeichen dafür ist, dass*

*eine Gründung in der Reinigung einen anderen gesellschaftlichen Stellenwert hat als zum Beispiel in der Digitalökonomie. Da würde doch die Frage, ob du als Gründerin selbst auch programmierst, gar keine Scham auslösen. Es ist die Vorstellung des Putzens als etwas vermeintlich Unehrenhaftes, die meinem Gefühl hier zugrunde liegt. Und die ist scheinbar ziemlich tief im Unbewussten verankert.*

*Zurück zu Klara Grün: Was macht ihr konkret anders als andere Reinigungsunternehmen, und wie gewinnt ihr eure Kund\*innen, die diese Dienstleistung bei anderen auch günstiger bekommen könnten?*

Danke für deine Reflexion, die ich in allen Punkten unterzeichne. In Berlin sind wir manchmal etwas ruppig, wenn wir denken, aufrichtig zu sein. Wahrscheinlich ist es genau das, was uns von anderen Reinigungsunternehmen unterscheidet. Wir stehen für Handwerk und Haltung und kommunizieren transparent und selbstbewusst. *Klara Grün* ist nicht »möglichst billig, möglichst fix, möglichst unsichtbar«, sondern möglichst nachhaltig. Das zeigt sich auch im alltäglichen Geschäft: Wir arbeiten nicht nachts, sondern an den Tagesrandzeiten und schaffen bewusst zeitliche Überlappungen zwischen unseren Angestellten und dem Team vor Ort. Die Leute sollen sich kennenlernen und kurz austauschen, damit die Reinigung ein Gesicht bekommt. Deswegen sind bei uns Sprachkenntnisse in Deutsch oder Englisch Pflicht. Wir machen regelmäßig Raumpflegethemen im Team, damit wir Fachwissen vermitteln können, das unsere Raumpfleger\*innen bestenfalls beim Kunden anbringen können. Wenn klar wird, dass Reinigungskräfte ein Gesicht haben und mehr können als »wisch und weg«, dann begegnet man ihnen mit Respekt.

Unser Ziel ist es, dass unsere Kund\*innen stolz auf uns sind. Klingt kitschig, aber wir meinen das ernst. Unsere Kund\*innen würden es vielleicht so formulieren: *Klara Grün* ist der Putzdienst, bei dem sie kein schlechtes Gewissen mehr haben. Die meisten merken sich, dass wir übertariflich bezahlen und ökologische Reinigungsmittel verwenden, die wir selbst produzieren. Und wenn alles gut läuft, dann würden sie auch ergänzen, dass mit uns das Raumgefühl wie auch die Kommunikation einfach gut sind. Wir Gründerinnen sagen, dass wir besonders sind, weil wir mit unserem Putz-Start-up einige Branchenkonventionen auf den Kopf stellen.

*Ihr wollt die Situation von Reinigungskräften verbessern und den ökologischen Fußabdruck der Gebäudereinigung reduzieren. Das sind beides wichtige Beiträge zum Gemeinwohl. Aber gleichzeitig müsst ihr auch wirtschaftlich arbeiten. Wie bekommt ihr diesen Spagat hin? Müsst ihr an manchen Stellen Kompromisse machen?*

Das große Geld ist nicht zu holen, wenn man fair entlohnt und konsequent nachhaltig handelt. Unser Gewinn ist nicht gerade üppig. Das könnte man ausgleichen, indem man eine geringe Gewinnmarge über ein großes Volumen kompensiert, das heißt viele Aufträge oder Angestellte. Das ist jedoch nicht der Weg, den wir einschlagen wollten. Wir schauen gerade, dass wir strategisch sinnvoll wachsen. Das heißt, wir fokussieren uns auf die Akquise von Kunden mit einem vierstelligen monatlichen Umsatz. Das ist wirtschaftlicher für uns, und unsere Angestellten müssen weniger zwischen den Kunden hin und her springen. Leider hat das zur Folge, dass wir vielen kleinen Kundenanfragen absagen müssen. Ich fühle mich persönlich nicht wohl damit, aber es ist das Richtige für *Klara Grün*, und ich vertrete in erster Linie die Interessen der Firma.

Irgendwann habe ich mal zwei Sätze in mein Notizbuch notiert, die bis heute gelten: Wir wollen nicht das größte Reinigungsunternehmen werden. Sondern das Reinigungsunternehmen mit dem größten Impact. Das heißt: Wir wollen einen erfolgreichen Business Case schaffen, und Erlöse sollen zukünftig in den Unternehmenszweck reinvestiert werden, um unseren Impact zu vergrößern – oder die Gehälter der Raumpfleger\*innen weiter zu heben. Klingt gut, oder? Hast du bemerkt, dass ich »zukünftig« sagte? Hier ist der Realitätscheck: Wir sind im fünften Geschäftsjahr und werden dieses Jahr voraussichtlich das erste Mal Gewinn erwirtschaften. Mit dem Gewinn werden alte Verbindlichkeiten abgebaut, die direkt oder indirekt infolge der Pandemie entstanden sind.

*Klara Grün* kennt knappe Kasse. Es gab Monate, da wurden die Gehälter des Büroteams viel zu spät überwiesen, weil Kund\*innen nicht rechtzeitig zahlten. Es gab Momente, in denen wir nicht sicher waren, ob wir Insolvenz anmelden müssen. Ich verdiene heute als Geschäftsführerin weniger als die Hälfte meines Jahresgehalts vor zehn Jahren in der Medi-

enbranche. Wie war das: »nobody said it was easy«, und der Vollständigkeit halber möchte ich auch anfügen, dass wir sicher an der einen oder anderen Stelle falsch kalkuliert, agiert oder optimiert haben. Unsere wirtschaftliche Situation steht sicher nicht stellvertretend für alle Sozialunternehmen. Unser Weg ist einzigartig, aber unser Erfolg als konsequent nachhaltiges Unternehmen hoffentlich nicht.

*Danke, dass du auch über diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten so offen sprichst. Das ist besonders wertvoll vor dem Hintergrund, dass es euch ja gerade darum geht, einen Business Case für nachhaltige Gebäudereinigung zu machen, also zu zeigen, dass es ökonomisch anders geht. Dass das nicht von Anfang an glattläuft und durchaus auch persönliche Einschränkungen bedeutet, wissen wahrscheinlich sehr viele Sozialunternehmer\*innen. Als Kund\*innen von Sozialunternehmen bekommen wir diesen Einblick aber eher selten. Ich finde es sehr beeindruckend, dass ihr die schwierigen Phasen durchgestanden und an euren Werten festgehalten habt. Das braucht schon eine besondere Kraft und Geduld, von der ich gar nicht weiß, ob ich die aufbringen könnte. Du hast eben von Impact gesprochen. Ihr wollt also auch andere Unternehmen mit eurem Weg verändern und anstecken?*

Als Sozialunternehmen befinden wir uns nicht im Wettstreit mit der Konkurrenz, sondern mit den zwei wichtigsten Marktregeln: möglichst billig, möglichst unauffällig. Im Grunde genommen wollen wir beide Regeln auf den Kopf stellen. Das können wir nicht allein. Vielmehr wollen wir als Leuchtturmbetrieb in unserem Handwerk eine Signalwirkung erzeugen. Ich bin der festen Überzeugung, dass die meisten Betriebe gern bessere Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeitenden oder ein ökologisches Konzept anbieten würden. Ihnen fehlen die Ressourcen und die nötige Hebelwirkung, um das umzusetzen. Der Konkurrenzkampf ist insbesondere für Klein- und Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden besonders erbarmungslos.

Für mich wäre es unternehmerisch und persönlich ein riesiger Erfolg, wenn *Klara Grün* es den 30 000 Unternehmen in unserer Branche erleichtert, selbst ökologischer und sozial verantwortungsvoller zu handeln. Du

hast von »anstecken« gesprochen, das trifft es gut. Wir sprechen möglichst viel und laut darüber, was wir tun. Wenn wir erfolgreich sind, kann das die Runde machen. Neulich hat sich nach einem TV-Bericht über uns ein Augsburger Unternehmer aus einem anderen Handwerk gemeldet, der es super fand, dass wir übertariflich zahlen. Er wollte wissen, wie unsere Lohnstruktur aussieht, um das auch in seinem Betrieb einzuführen. Das hat mich unglaublich gefreut. Wer möchte, kann mit uns in Kontakt treten und zum Beispiel Workshops zur ökologischen Raumpflege bei uns buchen. Wir bieten auch Workshops und Beratung für andere Reinigungsunternehmen an. Das Schöne daran ist, dass es uns allen besser geht, wenn die Idee von *Klara Grün* erfolgreich ist. Es bleibt natürlich das Problem, dass wir uns selbst abschaffen, wenn unsere Putzrevolution durch die Decke geht. Ich vermute aber, dass das nicht gleich übermorgen passiert.

*Dann findet ihr sicher ein anderes Wirkungsfeld. Eigentlich ist doch der Gedanke schön, mit einer transformativen Anstrengung das Ziel zu verfolgen, irgendwann überflüssig zu werden, weil das Problem gelöst ist. Auch danach gibt es doch noch genug zum Hacken. Mir gefällt auch sehr euer Ansatz, nicht mit anderen Unternehmen, sondern mit den strukturellen Nichtnachhaltigkeiten der Branche im Wettstreit zu sein. So geht euer transformatives Potenzial eben auch weit über eure Mitarbeiter\*innen und Kund\*innen hinaus. Wie ist denn bislang das Echo aus der Branche? Nehmt ihr da materielle oder zumindest diskursive Veränderungen wahr?*

Vorab: Die Reinigungsbranche leidet nicht an einem Nachfrageproblem. Der Umsatz der Branche ist in den letzten Jahren konstant gestiegen, und das wird wohl auch so weitergehen. Die große Herausforderung ist Personalbeschaffung. Insofern beobachten wir mit Freude, dass sich die Reinigungsindustrie insgesamt in eine umweltverträglichere und nachhaltigere Richtung bewegt, um den sich verändernden Marktanforderungen nachzukommen. Mein Eindruck ist jedoch, dass die großen Trends sich eher um Automatisierung drehen und das Umweltthema mit Priorität B oder C behandelt wird. Immer wieder kommt das Thema Beschäftigungsbedingungen – also die sozialen Aspekte der Arbeit – auf, oft in Verbindung mit

der öffentlichen Vergabe von Aufträgen. Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass Tagesreinigung, also Reinigung während der Betriebszeiten des Kunden, signifikante Chancen zur Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen bieten. Das ist ein Thema, in das ich mich gerade einarbeite, und wir werden das zukünftig stärker in den Fokus nehmen. Auch hier ist mein Eindruck, dass nicht genug Druck gemacht wird, um das Thema zu pushen – weder von der öffentlichen Hand noch von den großen Arbeitgebern, die in der Regel die Ausschreibungen gewinnen. Um also deine Frage zu beantworten: Ja, es bewegt sich etwas. Aber in Anbetracht dessen, dass die Branche riesig ist – 1,5 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland arbeiten in der Gebäudereinigung –, sind die Schritte erschreckend klein.

Und immer wenn ich mir denke: Machen wir überhaupt einen Unterschied, sage ich mir: Ja, denn jedes althergebrachte Handwerk profitiert von Betrieben, die neu und anders denken. Wir sind eine Triebfeder für Veränderung, wenn wir nur laut genug sind und wenn wir dauerhaft zeigen können, dass soziales und ökologisches Handeln auch zum Wettbewerbsvorteil werden kann.

*Absolut. Die Frage, wie sich Hacks skalieren lassen, um eine umfassendere Wirkung zu entfalten, beschäftigt mich auch, und es gibt in den vielen Gesprächen, die wir für dieses Buch führen, eine ganze Menge Hinweise dazu. Das müssen wir uns aber in einem nächsten Schritt noch mal systematischer anschauen. Das Hacken soll und darf anstecken, aber es ist eine Form der Organisationsgestaltung, die sich zunächst auf das unmittelbare Umfeld bezieht und dafür neue unkonventionelle Lösungen erprobt, die für andere Organisationen nicht unbedingt passend sein müssen. Wichtig ist aber, dass sichtbar und erlebbar wird, dass wir unsere Arbeitswelt nachhaltiger gestalten können, wenn wir die richtigen Einfallstore dafür finden und nutzen. Aber lass uns doch noch einmal auf eure Unternehmenskultur schauen. Bindet ihr Mitarbeiter\*innen in Unternehmensentscheidungen ein?*

In meinem alten Job – ich habe mal was mit Medien gemacht – wollten alle im Team an allen Entscheidungsprozessen teilhaben. Den Chefs, die sich verwehrten, liefen die besten Köpfe weg, und alle anderen trudelten

auf halber Leistung weiter. Ich übertreibe ein wenig, aber im Grunde ist es so. Natürlich hatten Luise und ich als frischgebackene Chefinnen das verinnerlicht. Wir hatten keinen Mangel an Partizipationskonzepten, als *Klara Grün* an den Start ging. Tatsächlich war es sogar eine Überlegung, als Clean Green Collective, also als Kollektiv, zu gründen. Alle Entscheidungen zusammen fällen, jede Stimme hat das gleiche Gewicht.

Unsere ersten Angebote an unser Team waren ein Schuss in den Ofen. Wir wollten gemeinsam mit dem Raumpflegeteam entscheiden, wie wir bestimmte Prozesse gestalten, ob wir unser Geschäftsgebiet erweitern, Detailpunkte in unseren AGBs und so weiter. Unsere Mitarbeitenden dachten, wir hätten keinen Plan oder seien zumindest unsicher in unserem Führungsstil. Sie waren verunsichert. Das wiederum hat uns irritiert, und wir haben einige Zeit gebraucht, um zu verstehen, dass das Bedürfnis nach Partizipation nicht universell ist. Nicht jeder Mensch will seinen Arbeitsplatz und Organisation, in der sie/er arbeitet, mitgestalten. Beteiligung ist auch immer Verantwortung, und von der tragen viele Leute in unserem Team ohnehin schon genug. Manche Menschen wollen nach und bestenfalls auch während der Arbeit einfach ihre Ruhe. Wer im Niedriglohnsektor beziehungsweise in Teilzeit arbeitet und zusehen muss, dass am Ende des Monats noch Geld übrig ist, hat oft fundamentale Sorgen. Da ist wenig Kapazität übrig für Fragen wie: Kaufen wir ein E-Bike für unsere Logistik oder nutzen weiterhin Fahrradkuriere? Wir haben gelernt, das zu respektieren, und haben unsere Erwartungen heruntergeschraubt. Statt Beteiligung praktizieren wir mittlerweile Einbeziehung.

*Das ist eine sehr spannende Erfahrung, die du hier teilst. Sie zeigt, dass theoretischer Anspruch und praktische Wirklichkeit oft auseinanderfallen und unterschiedliche Organisationen beziehungsweise Gruppen von Menschen sich unterschiedliche Entscheidungsfindungsprozesse geben können. Die Irritation, die eure Partizipationsangebote ausgelöst haben, machen zunächstmal überhaupt die Routinen und Konventionen sichtbar und hinterfragbar. Das muss gar nicht dazu führen, dass alle über Bord geschmissen werden, sondern kann im Gegenteil auch zur Aktualisierung oder Stabilisierung bestimmter Muster führen – als dann bewusste Entscheidung dafür. Wichtig ist, dass sie als etwas*

*zumindest potenziell Gestaltbares erfahrbar werden. Diese Erfahrung kann sich dann in anderen Kontexten auswirken und eine fragende Haltung kultivieren. Habt ihr ein regelmäßiges Teammeeting, bei dem sich alle, die wollen, einbringen können?*

Ja, wir führen seit der Gründung monatliche Teammeetings durch mit Updates aus der Geschäftsführung. Alle sind eingeladen, das Meeting wird als Arbeitszeit angerechnet und findet digital und im Büro statt. In den ersten zwei Jahren war unser Team noch kleiner, das war fast familiär. Wir wollten viel New Work in unser Handwerk bringen, und so habe ich in Teammeetings unsere Umsatzentwicklungen und auch immer eine kleine »Was lief gut, was nicht«-Übersicht der letzten Wochen präsentiert. Lebe eine konstruktive Fehlerkultur, so steht es in den Blogs. Das Ergebnis war, dass unser Team bei jedem kleinen Hindernis oder Misserfolg der Meinung war, wir würden bald insolvent gehen. Es ist riskant, ein Unternehmen hochzuziehen. Wachstum im Anfangsstadium fühlt sich an wie eine Achterbahnfahrt. Stell dir vor, du musst in einem Looping noch deine Monatsbilanz erstellen. Dafür ist nicht jeder Mensch gemacht, und das ist okay. Auch hier galt es, unsere Vorstellung nicht unseren Angestellten überzustülpen, sondern in Erfahrung zu bringen, was sie interessiert. Transparenz und Partizipation sind kein Selbstzweck, das habe ich heute verstanden. Natürlich arbeiten auch Leute bei uns, die unternehmerisch denken und sich beteiligen wollen. Ein Mitarbeiter hatte sich zu Details einer angekündigten Lohnerhöhung kritisch geäußert, und ich fand, er hatte einen Punkt. Kann ich die lange Version der Geschichte erzählen?

*Ja, unbedingt.*

Wir haben unser eigenes Lohngefüge erstellt, in Anlehnung an den Tariflohn der Gebäudereinigung, nur mit besserer Bezahlung zwischen sieben und 15 Prozent. Es gibt im ausgehandelten Tarifsystem die Lohngruppe 7, nach der man entlohnt wird, wenn man als ausgebildete Kraft Aufgaben erledigt, für die man Kenntnisse des Ausbildungsberufs benötigt. Oder andersherum: Wenn man eine Ausbildung hat, verdient man nicht auto-

matisch mehr als die angelernten Kolleg\*innen. Klingt etwas verkopft und nicht wertschätzend, deswegen haben wir die Lohngruppe 007 für Spezialaufgaben erfunden, zum Beispiel für Einarbeitungen neuer Mitarbeiter\*innen, Qualitätstrainings und für Springer\*innen. Das sind Jobs, die meist anstrengender sind, weil man sich im Objekt auf neue Menschen oder Situationen einstellen und am Ende dennoch eine gute Qualität erbracht werden muss. Wir haben also den Mitarbeiter eingeladen und ihn gefragt, welche Aufgaben seiner Meinung nach mit dem vergleichsweise höheren Lohn der LG007 vergütet werden sollten. Er weiß schließlich am besten, bei welchen Aufgaben zwei Euro extra pro Stunde ein guter Motivationsboost sind. Sein Input ist heute Teil unserer Lohnstruktur.

Die meisten Aufgaben mit Tragweite für unser operatives Geschäft entscheide ich gemeinsam mit dem Team. Oder das Team entscheidet selbst. Kürzlich haben wir unsere Rabattpolitik beschlossen. Meine Kolleg\*innen wissen schon, dass ich zu den meisten Themen meinen Senf dazugeben möchte, aber im Grunde sind wir uns einig, dass sie oftmals die informierteren Entscheidungen treffen. Ich werde immer dann dazugerufen, wenn ungemütliche Entscheidungen getroffen werden müssen.

*Okay, das klingt für mich doch nach einer ziemlich stark ausgeprägten Partizipationskultur, in der Menschen in ihrer Expertise und Erfahrung ernst genommen werden. Vielleicht ist die gemeinsame Entscheidungsfindung ein iterativer Lernprozess, der schlichtweg Zeit braucht und in dem sich alle schrittweise entwickeln können. Das ist doch ein schöner Gedanke, oder? Es beeindruckt mich, wie ihr gemeinsam die Reinigungsbranche hackt und euch dabei selbst verändert!*

Danke und ja, das ist tatsächlich ein schöner Gedanke. *Klara Grün* hat sich zum Ziel gesetzt, die treibende Kraft für Nachhaltigkeit und soziales Engagement in unserer Branche zu sein. Das zentrale Element unserer Unternehmenskultur ist Wertschätzung. Nach außen und innen. Wir sind der Überzeugung, dass nicht nur unsere Branche von einer weiblich geprägten Unternehmenskultur profitiert. Ein Großteil der sogenannten Putzfrauen ist weiblich, ganz im Gegensatz zu den Führungsriegen der größeren Reinigungsunternehmen. Es ist an der Zeit, dass insbesondere wir Frauen uns

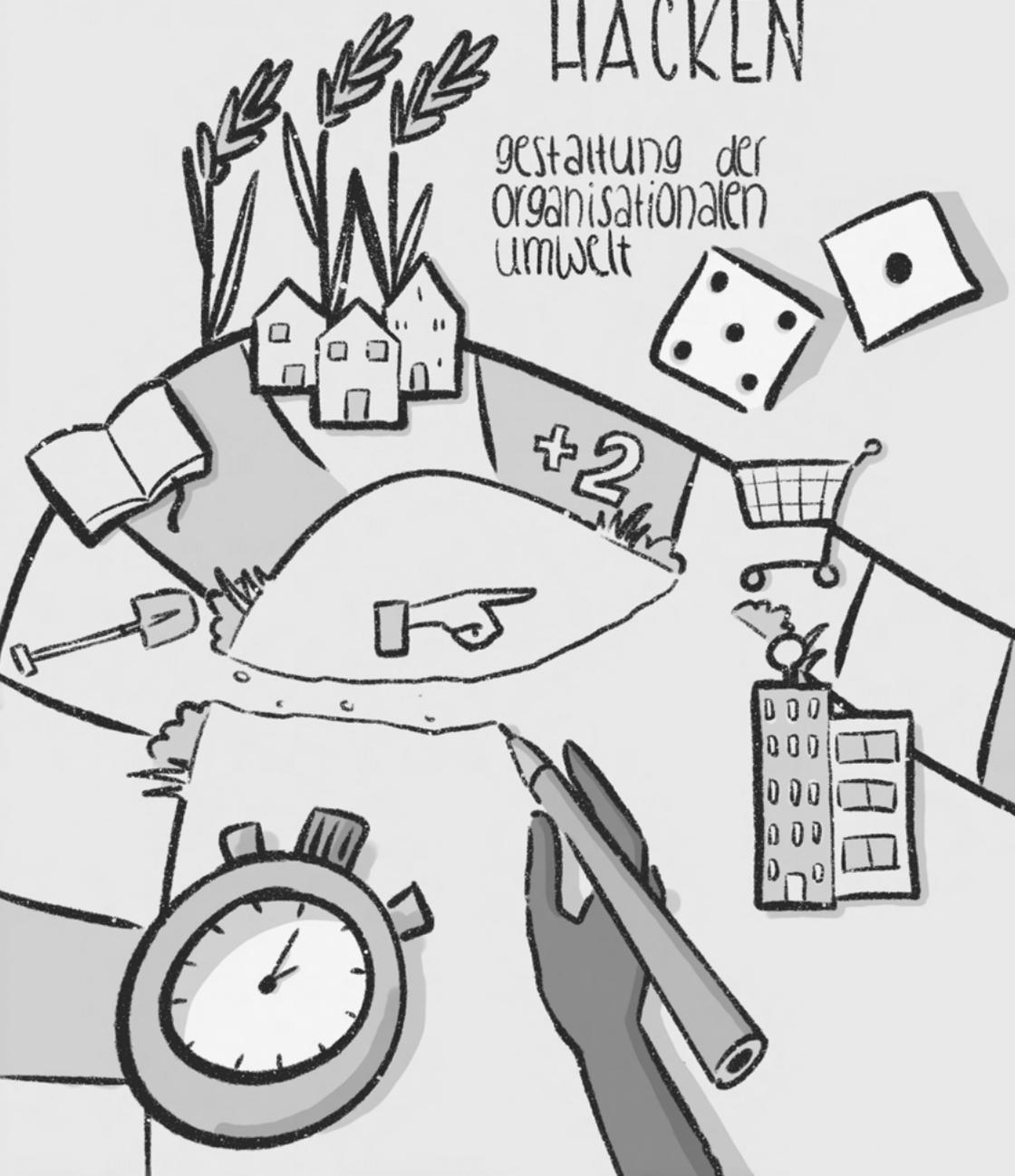
selbstbewusst dafür einsetzen, dass unser Beitrag zur Wirtschaft sowohl anerkannt als auch fair entlohnt wird.

*Was für ein schönes und kraftvolles Schlusswort! Dem schließe ich mich voll und ganz an. Danke für dieses Gespräch und eure Arbeit.*



# ORGANISATIONSKONTEXTE HACKEN

gestaltung der  
organisationalen  
umwelt







# Rechtsformen hacken

Verantwortungseigentum für Purpose-orientierte und selbstbestimmte Unternehmen

*Levi Hepp und Maike Kauffmann*

*Liebe Maike,*

*als Vorständin bei der Stiftung Verantwortungseigentum und als Co-Lead für den Bereich gemeinnützige Arbeit bei der Purpose Stiftung versuchst du, Rechtsformen zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn falsch mit unseren bisherigen Rechtsformen für Unternehmen?*

Ich muss kurz überlegen, ob wir wirklich Rechtsformen »hacken«. Man kann das im weitesten Sinne wohl schon so sagen. Bei Purpose versuchen wir, in den heutigen Rechtsstrukturen Möglichkeiten für Verantwortungseigentum zu finden. Innerhalb von Deutschland, aber auch in anderen Ländern. Mit der Stiftung Verantwortungseigentum hacken wir nicht in den heutigen Rechtsformen, sondern wir versuchen, eine weitere Option neben ihnen zu schaffen. Kann man das noch als hacken sehen?

*Lass uns über Definitionen nicht streiten. Im Kern geht es euch um neue Unternehmensverfassungen, richtig?*

Mit allen Aktivitäten wollen wir andere Wege aufzeigen, wie die rechtliche Logik, mit der Unternehmen in den meisten Rechtssystemen behandelt werden, neu gedacht werden kann. Das machen wir sowohl innerhalb der bestehenden Rechtsformen als auch in der Forderung nach einer neuen Rechtsform in Deutschland. Die rechtliche Logik ist der »Code of Capital«, in welchem Unternehmen verfasst sind. Heute meint das meist, dass das Unternehmen ein Vermögensgegenstand der Gesellschafter\*innen, der Eigentümer\*innen des Unternehmens ist. Steigt der Unternehmenswert, steigt ihr persönliches Vermögen – zumindest rechtlich gesehen.

Über einen Verkauf und über die Ausschüttung von Gewinnen können Gesellschafter\*innen am Wert, der im Unternehmen geschöpft wird, partizipieren beziehungsweise diesen versilbern.

In manchen Fällen kann dieser rechtliche Blick auf Unternehmen in erster Linie als ein Vermögensgegenstand dazu führen, dass die tatsächliche Aufgabe und Weiterentwicklung des Unternehmens weniger betrachtet wird als die kurzfristige Kapitalrendite. Es kann auch dazu führen, dass Menschen oder Organisationen die Kontrolle und Stimmrechte über das Unternehmen haben, obwohl sie weit weg von dem Unternehmen sind und gar nicht wissen und fühlen können, was ihre Entscheidungen dort für Konsequenzen auf die Betroffenen und die Prozesse im Unternehmen haben – sogenanntes »Absentee Ownership«. Oder dass Menschen und Organisationen Eigentumsrechte – also Stimm-, Gewinn- und Weitergaberechte – über Unternehmen haben, die es vordergründig als Vermögensgegenstand sehen und die Stimmrechte gar nicht oder nur mit Blick auf die Vermögensentwicklung einsetzen. So entsteht ein Verantwortungsvakuum im Unternehmen. Niemand fühlt sich mehr wirklich verantwortlich und steht mit seinem Gesicht für Entscheidungen.

Zusammengefasst heißt das: In der Logik der rechtlichen Struktur des Unternehmens sind Anreize auf die Vermögensmehrung der Gesellschafter\*innen ausgelegt. Das heißt nicht, dass das in jedem Unternehmen, das so aufgestellt ist, auch tatsächlich so gelebt wird.

*In der rechtlichen Logik von AGs oder GmbHs wird das Unternehmen in erster Linie als Vermögensgegenstand begriffen. Darin liegen bereits Anreizstrukturen für die Vermögensvermehrung der Gesellschafter\*innen? Das ist ein spannender Punkt. Wie sehen diese Anreize aus, und wie wirken sie auf Angestellte, Management etc.?*

So könnte man es ausdrücken. Das Unternehmen ist, rechtlich gesehen, das Vermögen derjenigen Menschen oder Organisationen, die daran Eigentum halten. Hier ist direkt eine Anreizstrukturen erkennbar: Steigt der Unternehmenswert, halten die Gesellschafter\*innen mehr Vermögen, das sie durch einen Verkauf realisieren können. Wenn es mehr Gewinne

gibt, können sie sich – grundsätzlich – mehr Gewinne ausschütten. Häufig wird das auch strategisch als Anreiz für die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden eingesetzt. Sie erhalten Anteile am Unternehmen, sodass sie an der finanziellen Wertentwicklung beteiligt sind. Auch dann, wenn sie keine Anteile halten, weiß die Geschäftsführung, dass die Eigentümer\*innen diejenigen sind, die das Management einsetzen und auch neu besetzen können. Das heißt, ihnen ist es wichtig, dass die Eigentümer\*innen zufrieden sind. In vielen Fällen ist das eben, wenn die Kapitalrendite und die Dividenden steigen.

*Die rechtliche Grundlage für die GmbH wurde in Deutschland knapp zehn Jahre nach dem Tod von Karl Marx gelegt. Mitbekommen hat er sie also nicht. Die Aktiengesellschaften sind deutlich älter. Solche Verhältnisse, die das eine wahrscheinlicher machen als das andere, wird er wohl mit seinem Hinweis gemeint haben, dass das Kapital sich nicht vermehren will, sondern muss. Geht es also nicht anders?*

Natürlich kann man ein Unternehmen, das, rechtlich gesehen, ein Vermögensgegenstand der Eigentümer\*innen ist, auf ganz andere Weise sehen und die Unternehmenskultur prägen. Man kann tolle Ideen umsetzen, Innovationen bewirken etc. Das sehen wir bei vielen Familienunternehmen, Zebra-Start-ups und Sozialunternehmen. Wenn man jedoch über Generationen hinweg sicherstellen möchte, dass das Unternehmen nicht auf kurzfristige Gewinne zielt, sondern auf die Unternehmensaufgabe, ist das anders. Dann braucht man nicht nur Einzelne in der Verantwortung mit diesem Verständnis, sondern auch die passenden Rechtsformen, die Unternehmensverfassung. Hier setzen wir mit Verantwortungseigentum an und »hacken« die Logik.

*Rechtsform und Wirtschaftsform hängen also eng zusammen. Wenn sich die Wirtschaft weiterentwickelt, etwa ökologisch und sozial nachhaltiger wird, dann kann die alte Rechtsform nicht mehr so recht passen. Umgekehrt lässt sich durch Juristerei auch die Wirtschaft weiterentwickeln.*

Rechts- und Eigentumsformen sind so was wie das Betriebssystem des Unternehmens. Wenn man als Unternehmer\*in etwas anderes als Gewinnmaximierung leben möchte, mit dem Unternehmen eine coole Mission vorantreibt, langfristig Probleme für Gesellschaft und Natur löst, Arbeitsplätze schafft etc., dann kann man das im Betriebssystem zum Beispiel einer GmbH auch tun. Viele machen das ja auch bereits. Das hängt dann aber immer von den Menschen ab, die die Kontrolle haben. Und viele der Unternehmer\*innen fühlen sich in den konventionellen Eigentumsformen nicht wohl, quasi in nicht zu ihrer Mission passenden Rechtskleidern. Mit Verantwortungseigentum wollen wir hier weitere Optionen geben. Unternehmer\*innen sollen von Anfang an die Möglichkeit haben, in einem Betriebssystem zu arbeiten, das wirklich zu ihrer Mission und ihrem Verständnis von Unternehmertum passt. Indem wir Verantwortungseigentum leichter zugänglich machen, helfen wir ihnen dabei, Kohärenz zu schaffen zwischen dem, was unternehmerisch gelebt wird, und der rechtlichen Verfassung.

*Ihr habt also keine Umsturzfantasien, zumindest nicht primär, sondern möchtet, dass Menschen selbst bestimmen können, auf welchem Betriebssystem ihre Organisation läuft. Das klingt für mich nach einem Gebot liberaler Demokratien.*

Das ist auch genau unsere Argumentation. In einer freiheitlichen Wirtschaft sollte es Unternehmer\*innen offenstehen, das Unternehmensverständnis rechtlich umzusetzen, das zu ihnen passt. Das wollten auch die Unternehmer\*innen, die Verantwortungseigentum historisch als Erstes umgesetzt haben. Das waren große Unternehmen wie Zeiss, Novo Nordisk, Carlsberg oder Bosch. Es war für sie nicht passend, dass ihnen, nur weil sie Eigentumsrechte am Unternehmen hatten, der gesamte Unternehmenswert zustand. Gleichzeitig wollten sie sicherstellen, dass immer solche Menschen das Unternehmen kontrollieren, die eng mit ihm verbunden sind – Menschen, die das Beste für das Unternehmen und die Stakeholder\*innen wollen. Denen es um die Aufgabe, die Mission des Unternehmens geht und nicht um den persönlichen finanziellen Vorteil. Das haben sie auch alle rechtlich umgesetzt und langfristig sichergestellt.

*Das kann ich gut nachvollziehen. Wer will schon, dass Schindluder mit dem eigenen Lebenswerk getrieben wird? Wie genau funktioniert euer Hack? Wie stellt Verantwortungseigentum auf Dauer sicher, dass das Unternehmen Purpose-orientiert bleibt?*

Wir haben uns intensiv mit diesen Pionierunternehmen beschäftigt. Auf der Basis ihrer Modelle haben wir zwei Prinzipien von Verantwortungseigentum definiert und dem Ganzen erstmals einen Namen gegeben: erstens die Selbstbestimmung. Die Stimmrechte sind die Macht über das Unternehmen. Sie liegen bei Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind. Sie werden nicht automatisch vererbt oder spekulativ verkauft, sondern treuhänderisch gehalten und weitergegeben. Zweitens die Purpose-Orientierung oder Vermögensbindung. Vermögen und Gewinne des Unternehmens können nicht von Gesellschafter\*innen entnommen werden. Sie dienen der langfristigen Entwicklung und dem Purpose des Unternehmens. So ist die Gewinnerzielung kein Selbstzweck, sondern Gewinne sind Mittel zum Zweck – sie werden reinvestiert, zur Deckung von Kapitalkosten verwendet, als Erfolgsbeteiligungen an Mitarbeiter\*innen gegeben oder gespendet. Diese beiden Prinzipien sind in Unternehmen in Verantwortungseigentum rechtlich verbindlich verankert.

*Indem sich Unternehmen zu ihrem Purpose, also das, wofür sie da sein wollen, verpflichten, wird verhindert, dass Profite zum reinen Selbstzweck werden. Der Tischler tischlert Tische, und die Fahrradherstellerin stellt Fahrräder her. Wenn sie gut darin sind, bekommen sie einen Gewinn als Lohn. Der Zweck aber sind Tische und Fahrräder.*

Genau, beziehungsweise die Lösung von Problemen für Kund\*innen, Stakeholder\*innen, Gesellschaft, Umwelt – über Tische und Fahrräder. In Verantwortungseigentum wird sichergestellt, dass die finanzielle Wertsteigerung des Unternehmens nicht zum Selbstzweck wird.

Was der genaue Zweck, der Purpose, des Unternehmens ist, ist natürlich individuell und auch immer abänderbar. Ecosia will so viele Bäume wie

möglich pflanzen, indem sie eine unabhängige und datenschutzfreundliche Suchmaschine betreiben. Sorpetaler Fensterbau stellt hochwertige Fenster her und will lokale Arbeitsplätze schaffen. Die Bereitstellung relevanter Informationen ist das Ziel des Unternehmens hinter dem Lebensmittelmagazin *Schrot&Korn*. Der Purpose ist ganz unterschiedlich und kann sich natürlich auch in jedem Unternehmen frei und flexibel weiterentwickeln. Niemand ist für immer festgenagelt, Tische oder Fenster herzustellen. Aber die Erzielung von »Shareholder-Value« kann nicht zum Sinn und Zweck des Unternehmens werden. Der Tischler tischlert, wie du sagst. Er kann sich aber auch immer entscheiden, etwas anderes zu tun, sein Unternehmen komplett anders aufzustellen und Beratungsdienstleistungen anzubieten.

Und natürlich müssen alle nicht gemeinnützigen Organisationen, um ihren Purpose zu erfüllen, Gewinne erwirtschaften. Das Unternehmen muss gesund sein – und natürlich müssen auch Unternehmen in Verantwortungseigentum zum Teil von außen finanziert werden. Das können sie auch: Investor\*innen können risikoadäquate Returns auf ihr Investment bekommen. Aber sie haben durch ihr Investment nicht automatisch auch Macht über das Unternehmen. Hier liegt ein großer Unterschied.

*Das ist ausgesprochen sinnvoll und meiner Ansicht nach überfällig. Ihr arbeitet daran aus zwei Richtungen. Mit der Stiftung Verantwortungseigentum wollt ihr eine neue Rechtsform für Unternehmen in Verantwortungseigentum etablieren. Mit der Purpose Stiftung helft ihr Unternehmen schon jetzt unter den gegebenen Rahmenbedingungen, sich in Verantwortungseigentum zu organisieren. Welche Hacks habt ihr dafür gefunden?*

Da wir über Recht sprechen, ist das weltweit unterschiedlich. Grundsätzlich gesagt, nutzen die allermeisten Unternehmen in Verantwortungseigentum Stiftungsmodelle, Trustmodelle, juristische Sonderformen oder das Veto-Anteil-Modell. In allen Formen werden die beiden Prinzipien – Selbstbestimmung und Vermögensbindung – über eine differenzierte Behandlung der Eigentumsrechte umgesetzt. Das sind Stimmrechte, Gewinnrechte sowie das Recht der Weitergabe dieser Rechte. Diese Eigen-

tumsrechte liegen nicht mehr automatisch beieinander, sondern werden passend zu den Prinzipien verteilt und gestaltet.

Konkret heißt das: In Stiftungsmodellen liegt das Unternehmen in einer oder mehreren Stiftungen. Häufig liegt das Vermögen in einer meist gemeinnützigen Stiftung, die Stimmrechte in einer anderen. So kann niemand persönlich auf das Unternehmensvermögen zugreifen, und die Basis von Entscheidungen im Unternehmen ist nicht die Vermögensmehrung. Bosch, Zeiss und viele große dänische Unternehmen sind so aufgestellt.

Trustmodelle aus dem angloamerikanischen Rechtsraum können ähnlich funktionieren. Ein Beispiel dafür ist Patagonia, die einen »Perpetual Purpose Trust« verwendet haben, um sicherzustellen, dass Stimm- und Gewinnrechte langfristig voneinander getrennt sind.

Beide Modelle sind finanziell ausgesprochen aufwendig und komplex. Man braucht schließlich mindestens eine, eher zwei weitere Entitäten. Das können sich viele Unternehmen gar nicht leisten – weswegen die Purpose Stiftung das Veto-Anteil-Modell erarbeitet hat. Hier wird die Logik des Stiftungsmodells nachgebaut: Die Prinzipien von Verantwortungseigentum werden in die Satzung des Unternehmens geschrieben und können nur mit Zustimmung eines Kontrollgesellschafters wieder geändert werden. Dieser Kontrollgesellschafter muss den Prinzipien von Verantwortungseigentum verpflichtet sein.

*Es geht bei eurem Hack also darum, dass die Prinzipien von Verantwortungseigentum verbindlich und rechtskräftig geschützt werden, sodass sie nicht durch fremde Logiken gekapert werden können. Mit eurer Arbeit habt ihr eine rechtliche Rüstung geschaffen. Sie schützt deswegen, weil ihr euch auf das bestehende Rechtssystem stützt. Ihr bedient und unterwandert es zugleich. Widerspruchsvoll und komplex. Mir haben die Case Studies und das »Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert«-Booklet auf [purpose-economy.org](http://purpose-economy.org) beim Verständnis der verschiedenen Modelle sehr geholfen.*

Das freut mich. Wir haben das an vielen Stellen gut aufgearbeitet und auch visualisiert, dann wird es schnell einfacher verständlich, gerade die kom-

plexeren Strukturen. Die unterschiedlichen Modelle sind teils kompliziert zu erklären und definitiv kompliziert umzusetzen. Wir hacken hier wirklich die Rechtsformen. Sie werden verbogen, bis sie zu Verantwortungseigentum passen. Wir sprechen hierbei häufig von »rechtlichen Krücken«. Deswegen setzen wir uns mit der Stiftung Verantwortungseigentum so für eine eigene Rechtsform ein. Damit wir eine weitere Option haben, die Unternehmer\*innen wählen können.

*Die Zeit wäre reif. Gerade inmitten der vielen Gegenwartskrisen scheint mir die Vermögensbindung gesellschaftspolitisch sinnvoll. Ich vermute, dass sie bei etablierten Unternehmen zu stärkerer Stabilität und einem langfristig gedachten, nachhaltigen Wachstum führt.*

Genau. Wir wissen aus Studien, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum im Durchschnitt eine längere Überlebenschance haben, nachhaltiger wirtschaften, ihre Mitarbeitenden länger halten, eine niedrigere Gehaltsspreizung haben und in Krisen resilienter sind. Das ist super spannend. Gewinne dienen der langfristigen Unternehmensentwicklung und dem Unternehmenszweck. Das heißt, sie werden reinvestiert oder zum Beispiel für Krisen zurückgelegt oder gespendet. Sie können auch zur Deckung von Kapitalkosten verwendet werden.

*Verantwortungseigentum als Investment – klingt nach einer schwierigen Beziehung. Investor\*innen haben möglicherweise hohe Renditeerwartungen und erheben Anspruch auf Mitsprache. Beides ist mit dem Konzept Verantwortungseigentum schwer zu vereinbaren, oder?*

Es ist möglich und richtig, dass Unternehmen in Verantwortungseigentum von Investor\*innen finanziert werden und diese dafür eine Rendite erwarten. Allerdings ist die Logik des Investments und des Returns für die Investor\*innen anders als bei konventionellem Venture Capital oder Private Equity. Dort geben Investor\*innen oder Investmentfonds Geld an das Unternehmen und bekommen dafür Anteile mit Stimm- und Gewinnrechten – und häufig weitere Sonderrechte. Sie haben dann oft viel

Kontrolle über das Unternehmen. Um ihr Investment lukrativ zurückzubekommen, versuchen sie, den Wert des Unternehmens zu steigern, und verkaufen dann ihre Anteile – ein Exit. Häufig sind ihre Rechte so strukturiert, dass sie auch die Gründer\*innen mit zu einem Exit bewegen können. Das heißt, ihr Return steht und fällt mit dem Verkaufserlös.

*In Verantwortungseigentum funktionieren Investments anders?*

Ja, Investor\*innen investieren Geld in das Unternehmen und erhalten dafür risikoadäquate Returns. Die können je nach Unternehmen auch sehr hoch ausfallen. Doch die Investor\*innen können nicht automatisch den gesamten Wertzuwachs des Unternehmens mitnehmen. Ihre Returns sind fix oder flexibel gecapped – in der Höhe, zum Beispiel auf ein bestimmtes Multiple of Investment, oder zeitlich, zum Beispiel durch Erfolgsbeteiligung für einen festgelegten Zeitraum oder durch andere Modelle.

*Weil das Unternehmen von Investor\*innen weder spekulativ ge- noch verkauft werden kann.*

Genau. Die Liquidation des Investments basiert nicht auf dem Verkauf des Unternehmens, sondern wird entweder aus dem Unternehmen heraus gezahlt oder aus einer weiteren Finanzierungsrunde finanziert. Das heißt, das Unternehmen muss nicht verkauft werden, sondern kann unabhängig bleiben. Gleichzeitig erhalten die Investor\*innen nicht automatisch Kontrolle über das Unternehmen in Form von Stimmrechten, weil sie finanziert haben. Sie können andere Rechte der Mitbestimmung erhalten, informiert und gehört werden. Aber die letzte Instanz der Macht über das Unternehmen bleibt bei denjenigen Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind und es aktiv steuern. So kann das Unternehmen Geld aufnehmen. Und Investor\*innen können es als Ermöglicher\*innen unterstützen. Alle ziehen an einem Strang, um das Unternehmen schnell auf eigene Füße zu stellen.

*Für Start-ups könnte das zu einem Problem werden, oder? Haben es Unternehmen in Verantwortungseigentum besonders schwer, sich in der Gründungsphase zu finanzieren?*

Die Investmentwelt ist heute gerade im Start-up-Bereich darauf ausgerichtet, Anteile zu kaufen und einen profitablen Exit zu machen. Finanzierung, die zu Verantwortungseigentum passt, bringt eine andere Qualität der Unterstützung und benötigt auch andere finanzielle Instrumente: stimmrechtsloses und rückkaufbares Eigenkapital, Genussscheine, Nachrangdarlehen, stille Beteiligungen, verschiedene Formen des »revenue-based Financing« etc. Das ist noch nicht für alle Investor\*innen eine Option. Wir merken aber, dass langsam ein Umdenken beginnt. Immer mehr Investor\*innen interessieren sich für andere Formen des Investments. Auf einem Panel zu Start-up-Finanzierung in Verantwortungseigentum hat Albert Wenger, eine Venture-Capital-Legende, gesagt: »Venture capital is basically a hammer, a very big and very strong hammer, and not everything is a nail. And I think for a lot of companies, taking venture capital is a mistake.« Aunnie Patton Power, Finanzierungsexpertin und Autorin von »Adventure Finance«, schreibt: »The problem is, the Silicon Valley model doesn't even really work for Silicon Valley, but it doesn't work for the rest of the world and certainly not for businesses that want to be purpose- and mission-driven.« Wir brauchen hier andere Modelle. Und das merken zum Glück auch immer mehr Investor\*innen. So, jetzt haben wir einen kleinen Exkurs zu »Finanzierung hacken« gemacht.

*Oja! Eine neue Rechtsform braucht neue Finanzierungsmodelle, die mit der gängigen Investmentlogik brechen. Es leuchtet mir ein, dass, wer Rechtsformen für Unternehmen hackt, auch zwangsläufig Finanzierungsmodelle hackt.*

Genau: Wer Unternehmenseigentum anders denkt, muss auch Finanzierung anders denken.

*Und anders etablieren. »Anders denken« ist keine akademische Herausforderung, sondern meint den politischen Diskurs. Da geht es auch schon mal*

*schmutzig zu. Trotzdem ist schon seit Längerem für viele »Verantwortungseigentum« ein Begriff. Ein wichtiger Dreh bei eurem Hack, so mein Eindruck, ist, dass ihr eine unerwartete Vielfalt an Interessengruppen unter einem Dach vereint. Befürworter\*innen finden sich wirtschaftsnah wie auch in Gewerkschaften. Einige sehen darin die Fortführung von Produktivgenossenschaften und basisdemokratischen Traditionen, während andere es als Lösung für die Nachfolgeprobleme im Mittelstand betrachten. Für manche ist es ein Schritt Richtung Wirtschaftsdemokratie, für andere eine weitere Option im Wettbewerb der Rechtsformen. Es ist eine beachtliche Errungenschaft, dass eure Idee bei Linken, Liberalen wie Konservativen Anklang findet. Wie waren diese breiten Allianzen möglich?*

Für mich liegt das an der Überparteilichkeit und Multidimensionalität des Themas. Die Idee kommt aus der Praxis, ist eine pragmatische Lösung zu unternehmerischen Herausforderungen und wird dafür von Unternehmen umgesetzt und nachgefragt. Es ist also nichts Idealistisches oder abstrakt Erdachtes. Als Modell bietet es einen meiner Meinung nach spannenden Rahmen für unternehmerisches Handeln, in dem die unternehmerische Motivation in den Vordergrund gestellt wird statt persönlicher finanzieller Interessen der Gesellschafter\*innen. Das eröffnet viel Freiraum, die eigenen Ideen und Werte umzusetzen – und damit auch viel Freiraum für unterschiedliche Verständnisse von Unternehmertum. Die Unternehmer\*innen können für sich selbst entscheiden, ob Verantwortungseigentum für sie ein Modell ist, um Mitarbeiter\*innen in Verantwortung zu bringen oder die passenden Strukturen für neue Arbeitsformen zu schaffen. Ob es für sie vordergründig eine Nachfolgelösung ist oder eine Möglichkeit, Nachhaltigkeit im Kern des Unternehmens zu verankern. Und so weiter. Das sieht man auch in der Vielfalt der Unternehmen, die Verantwortungseigentum traditionell und heute umsetzen, sowohl in Größe als auch unternehmerischer Ausrichtung. Ein Modell, das Unternehmen wie Bosch, Zeiss, Patagonia, Alnatura, Sorpetaler Fensterbau, Ecosia und einhorn eint, ermöglicht ein beachtliches Spektrum.

*Wie habt ihr als Stiftung dazu beigetragen?*

Wir haben immer wieder den Pragmatismus der unternehmerischen Entscheidung für ein passendes Betriebssystem ins Zentrum gestellt und uns nicht in eine politische Ecke schieben lassen. Verantwortungseigentum ist für manche Unternehmer\*innen sinnvoll – und dann sollten sie es auch umsetzen können. Wir wollten von Anfang an den kleinsten gemeinsamen Nenner, das Commitment zu den Prinzipien von Verantwortungseigentum, abbilden und politisch wie gesellschaftlich vertreten. Das ist uns ganz gut gelungen.

*Konkrete Angebote machen und sich nicht auf fremde Schauplätze zerren lassen, das klingt gut. Mit dem Pragmatismus habt ihr zugleich belegt, dass es eine reale Nachfrage nach der Idee gab und gibt. Und ihr habt einen Vorschlag entwickelt, der für sich selbst spricht, also nicht das Licht Dritter löschen muss, um selbst zu strahlen. Dadurch habt ihr keine Konfrontation, sondern eine Einladung in alle Richtungen ausgesprochen. Da habt ihr den politischen Diskurs gehackt und geradezu gegen sich selbst verwendet. Fantastisch!*

Es gibt noch zwei Aspekte, die für diese Überparteilichkeit und »unwahrscheinliche Allianz« an Organisationen und Menschen ebenfalls wichtig waren. Zum einen, dass das Modell aus der Praxis kam. Das kann man schlecht wegargumentieren oder als Ideologie bezeichnen – es ist halt unternehmerische Realität, der man sich stellen muss. Zweitens ist ein übergreifendes Thema im Diskurs um Verantwortungseigentum die Freiheit: die Freiheit, das unternehmerische und rechtliche Modell zu wählen, das wirklich passt. Die Freiheit, Unternehmertum so zu denken, wie man das als Unternehmer\*in möchte. Solange niemand etwas verliert, sondern es sogar noch Potenziale für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft hat, finden das die meisten eine sehr gute Angelegenheit.

*Begriffe und Bilder zu finden, die in möglichst viele Richtungen hin inklusiv sind, mit denen also unterschiedliche Akteur\*innen etwas anfangen können, finde ich kommunikativ smart. Guter Allzweckhack. Das passt auch insofern, als Verantwortungseigentum normativ unbestimmt ist. Sowohl ein Atomkraftwerk als auch ein Waffenhersteller oder ein solidarischer Landwirtschaftsbetrieb kön-*

*nen sich so verfassen. Faktisch tun sie es nicht gleichermaßen, was auch spannend ist.*

Ja, hier steht die positive Kraft von Unternehmertum im Fokus und der Wert, den unternehmerische Lösungen für Kund\*innen und Gesellschaft mitbringt. Trotzdem gibt es auch übergreifende Potenziale für Mensch, Wirtschaft und Planeten. Verantwortungseigentum bietet gute Bedingungen für langfristig selbstständig und unabhängige bleibende Unternehmen. Es stärkt also die Dezentralität der Wirtschaft und damit den Wettbewerb. Gleichzeitig bietet das Modell große Potenziale für Kollaboration – untereinander und mit Unternehmen in anderen Modellen. Hier erleben wir immer wieder schöne Momente.

*Unternehmen, die institutionell auf ihre Aufgabe fokussiert sind, können deutlich gehaltvoller entscheiden, wann und welche Kooperationen für die Erreichung ihres Purposes dienlich sind. Das leuchtet mir ein. Vermutlich ist Verantwortungseigentum schlichtweg eine Antwort auf viele unterschiedliche Probleme.*

So sehe ich das auch. Genossenschaftliche Modelle werden auch von unterschiedlichen Unternehmen verwendet. Und unterschiedliche Menschen ernähren sich aus unterschiedlichen Problemstellungen heraus vegetarisch. Genauso kann man auch zu Verantwortungseigentum aus unterschiedlichen unternehmerischen Herausforderungen und von unterschiedlichen Fragen her kommen.

*Kannst du die näher beschreiben?*

Die Gründe sind extrem vielfältig. Wir sehen mindestens drei Richtungen. Erstens die Familienunternehmen – oder jene, die es im Herzen sind. Das sind Organisationen, die das treuhändische Unternehmensverständnis weiterführen wollen, aber keine willige oder fähige Nachfolge innerhalb der Familie haben beziehungsweise diesen in die Wiege gelegten Weg für ihr Unternehmen nicht mehr passend finden. Für sie ist Verantwortungseigentum in erster Linie eine Nachfolgelösung, die dafür verwen-

det werden kann, fähigen und werteverwandten Menschen außerhalb der Familie die unternehmerische Verantwortung zu übergeben. Das ist ausgesprochen relevant. Wir haben den Ruhestand der Babyboomergeneration vor uns und brauchen zwingend andere Nachfolgeoptionen. Sonst steht uns im Mittelstand eine Welle an Stilllegungen, Marktkonzentration und Ausverkauf ins Ausland bevor.

Die zweite Richtung sind die Unternehmen und Start-ups, die mit ihrem Tun langfristig gesellschaftliche Herausforderungen lösen wollen und nicht auf einen Exit beziehungsweise Profitmaximierung aus sind – und die das auch rechtlich abbilden wollen. Für viele von ihnen ist Verantwortungseigentum das Unternehmensmodell, welches am kohärentesten zu ihrem Bild von sich als Unternehmer\*in und ihrer Vision für das Unternehmen passt. Sie wollen sich selbst und ihren Stakeholder\*innen rechtlich verbindlich garantieren, dass die Kontrolle über das Unternehmen nicht spekulativ verkauft wird und Gewinne Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck sind und bleiben.

Drittens sind da die Unternehmen, die auch auf Ebene der Organisationskultur und Zusammenarbeit neue Wege gehen wollen, Stichwort: »Neue Arbeit«. Manche merken, dass auch die Eigentumsebene umgedacht werden muss. Denn sonst besteht häufig ein Bruch zwischen einer zunehmenden Selbstständigkeit und Umverteilung von Verantwortung auf Organisationsebene und der tatsächlichen rechtlichen Abbildung von Macht im Unternehmen, also der Eigentumsebene.

*Da sprichst du in Summe von einem erheblichen Teil der Unternehmen hierzu-lande. Kommt es auch vor, dass der Impuls, das Unternehmen in Verantwortungseigentum zu überführen, von der Belegschaft ausgeht? Ich muss an das »Labour Manifesto« von Jeremy Corbyn und John McDonnell denken, das mit dem »Inclusive Ownership Fund« vorsah, der Belegschaft eines jeden Unternehmens das Vorkaufsrecht einzuräumen.*

Die Umsetzung selbst kommt nicht aus der Belegschaft heraus, denn hier geht es eben um rechtliche Eigentumsfragen. Die Gesellschafter\*innen selbst müssen sich für oder gegen das Modell entscheiden. Ohne sie geht

es nicht. Aber natürlich können Denkanstöße und Diskussionen dazu auch aus der Belegschaft kommen – und kommen sie zum Teil auch. Das gilt gerade für Unternehmen, die an ihre Mitarbeiter\*innen ihr Verständnis des Unternehmens und von Unternehmertum klar kommunizieren. Eine schöne Geschichte dazu ist die von Armin Steuernagel, Gründer von Purpose und Vorstand der Stiftung Verantwortungseigentum. Er hat selbst zwei Unternehmen gegründet und dort immer klar kommuniziert: »Wir ziehen hier alle an einem Strang. Das Unternehmen dient der Herstellung nachhaltiger und gesunder Snacks für Kinder. Und dafür arbeiten wir hier auch alle.« Eines Tages kam eine Mitarbeiterin zu ihm und nagelte ihn darauf fest: »Das sagst du immer, aber führt nicht eigentlich, rechtlich gesehen, jede Minute, die ich arbeite, jedes Telefonat, das ich führe, zu der Steigerung deines persönlichen Vermögens, wenn du das Unternehmen irgendwann verkaufst?« Unter anderem daran merkte Armin am eigenen Leibe, dass sein eigenes Bild vom Unternehmen und von seiner Rolle rechtlich nicht abgebildet war. Was er damit machen wollte, war dann immer noch seine Entscheidung als Gesellschafter.

*Dass sie das so offen zu ihm gesagt hat, zeugt von einer ausgesprochen vertrauten und vertrauensvollen Unternehmenskultur. Beim Thema »Geld« gibt es schnell Hemmungen. Aus unserem Gespräch lerne ich, dass wir gesellschaftlich viel offener und zwangloser über Eigentum reden müssen.*

Unbedingt. Die Eigentumsebene wird leider aus zwei Gründen häufig nicht besprochen: Zum einen ist ihre Relevanz vielen nicht bewusst oder kann nicht klar gegriffen werden. Zum anderen sind Eigentum sowie die Macht und das Vermögen, das in vielen Fällen daran hängt, für viele Menschen ein Tabuthema.

*Für dich offenbar nicht. Wie kommt das?*

Meine Mutter, Sabine Kauffmann, ist die Gründerin des bio verlags, der hinter dem vorhin angesprochenen Magazin *Schrot&Korn* steht. Als ihr Mitgründer damals ausstieg, haben sie gemeinsam entschieden, das

Unternehmen mit heute etwa 80 Mitarbeiter\*innen in Verantwortungseigentum aufzustellen – ich war damals noch ein Kind. Für mich war diese Art und Weise, Unternehmertum und Unternehmenseigentum zu denken, also ganz normal. Das Unternehmen ist nicht für meine Mutter als Unternehmerin da, sondern sie ist für das Unternehmen da. Mein Bruder und ich bekommen nicht irgendwann automatisch das Unternehmen vererbt, sondern diejenigen, die am nächsten dran und am fähigsten sind, haben die Kontrolle. Wenn überhaupt, dann könnten wir uns hocharbeiten. Wir haben uns beide für einen anderen Weg entschieden. Mir hat das viel Freiheit gegeben. Ich habe erst im Studium gemerkt, dass das nicht so normal ist, wie ich immer dachte. Meine Mutter hat mich dann auf Purpose und die – damals noch nicht gegründete – Stiftung Verantwortungseigentum aufmerksam gemacht, und so setze ich mich jetzt seit 2019 dafür ein, dass mehr Unternehmer\*innen und auch andere Menschen diese Option kennen und sie einfacher umsetzen können.

*Es besteht wohl kein Zweifel daran, dass es dir und euch bereits gelungen ist, Verantwortungseigentum zu allgemeiner Bekanntheit zu verhelfen. Und dank deiner und eurer Arbeit wird Verantwortungseigentum sicherlich in nicht allzu ferner Zukunft als neue Rechtsform in Deutschland fest verankert sein. Wünschenswert wäre das auf jeden Fall, denn in Anbetracht der vielen sozialen und ökologischen Krisen unserer Zeit ist verantwortungsbewusstes und an einem Purpose ausgerichtete unternehmerisches Handeln eine Notwendigkeit geworden. Einst glaubte man, dass Eigeninteresse und Profitstreben um der Profite willen dem Gemeinwohl zwangsläufig zuträglich wären. Tatsächlich fallen sie der Öffentlichkeit zulasten. Ob mithilfe geschickt konstruierter Rechtsgebilde oder über eine eigene Rechtsform, wird mit eurem Hack die Möglichkeit geschaffen, die Purpose-Orientierung eines Unternehmens in ihrer institutionellen Verfasstheit festzuschreiben. Damit ist er nicht mehr von der Aufrichtigkeit und dem guten Willen Einzelner abhängig. Welch organisationale Innovation! Ich bedanke mich vielmals für das interessante und anregende Gespräch.*

Eine organisationale und eine soziale Innovation, über die ich mich immer wieder freue. Auch vielen Dank von meiner Seite für die spannenden Fra-

gen und das Anstoßen dieses Gesprächs. Ich glaube, es wird wichtiger und wichtiger, dass wir Konzepte, Ideen, Narrative, Strukturen, die wir als gegeben wahrnehmen, kritisch und bewusst hinterfragen und andere Optionen aufzeigen. Das gilt für Eigentum, Finanzierung und Rechtsformen, aber auch für viele der anderen Bereiche, um die es in diesem Buch geht.



# Lobbyismus hacken

Gemeinwohlorientierte, transparente und transformative  
Politikberatung

*Sebastian Möller und Alma Spribille*

*Liebe Alma,*

*als Geschäftsführerin bei WEtell, Vorständin beim Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft und Mitglied des Mittelstandsbeirats des Bundeswirtschafts- und Klimaschutzministers versuchst du, Lobbyismus zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch im Lobbyismus?*

Lieber Sebastian,

leider läuft so einiges schief im Lobbyismus. Eigentlich geht es dabei um nichts anderes als darum, als Interessenvertretung und Expertise aus der Praxis einzubringen, auf die die Politik dringend angewiesen ist. Katastrophale Auswirkungen hat allerdings, dass die Finanz- und Machtverhältnisse so ungleich verteilt sind, dass Lobbyismus in der aktuellen Form zu Recht ein negativ besetzter Begriff ist. Denn bisher steht er für die Einflussnahme von Großkonzernen auf unsere Politik, und zwar zum Nachteil der Allgemeinheit. Fairerweise muss man sagen, dass die Konzerne das vor allem ausgerichtet auf den eigenen Vorteil machen und sicher nicht explizit den Schaden der Allgemeinheit im Sinn haben. Aber man kommt nicht umhin anzunehmen, dass sie negative Folgen wissentlich in Kauf nehmen. Bei manchen Konzernen wie Exxon ist es sogar belegt.

Konzernbosse sprechen hinter verschlossenen Türen mit Spitzenpolitiker\*innen. Sie versuchen, die Politik zu ihren Gunsten zu beeinflussen, beispielsweise strengere CO<sub>2</sub>-Grenzwerte für PKW zu verhindern. Damit sind sie viel zu oft auch erfolgreich. Das ist grundsätzlich falsch. Weitreichende politische Entscheidungen sollten von Politiker\*innen gerne mit Beratung durch Expert\*innen gefällt werden. Große Unternehmen haben durch Lobbyismus einen überproportional großen Einfluss auf Politik und

Gesetzgebung. Gleichzeitig messen wir innerhalb unseres kapitalistischen Systems Unternehmen fast ausschließlich an ihren Finanzkennzahlen wie Gewinn, Rendite und Umsatz. Das führt zu einer toxischen Mischung. Durch diese einseitige Bewertung von Unternehmen werden Kennzahlen ständig auch auf Kosten des Allgemeinwohls optimiert.

Als konkretes Beispiel werden sogenannte Gemeingüter, die keinen in Euro bezifferten Preis haben, ausgebeutet, wie saubere Luft, Artenvielfalt, sauberes Trinkwasser. Oft argumentieren Konzerne mit Arbeitsplätzen oder Versorgungssicherheit, und das sind auch wichtige Faktoren. Es wäre mal spannend, wenn sie im gleichen Atemzug nennen müssten, wie viel Gewinn sie machen und wie hohe Boni sie gerade auszahlen. Ein gutes Beispiel ist Volkswagen im Dieselskandal: Trotz massiver Täuschung von Kund\*innen und Umweltfolgen wurden sie in Deutschland nicht dazu verpflichtet, diese Schäden wiedergutzumachen. Schließlich geht es um so viele Arbeitsplätze, die wir unbedingt erhalten wollen. Ein Jahr später schreibt VW wieder enorme Gewinne. Sie begeben sich auf die Transformation hin zu 100 Prozent Elektromobilität, sehr begrüßenswert, kommunizieren aber im gleichen Atemzug, dass dabei leider Tausende Stellen gestrichen werden müssen, da man für Elektromotoren weniger Ingenieur\*innen braucht als für Verbrenner. Bisher habe ich keine Gegenüberstellung gesehen, in der diese gestrichenen Arbeitsplätze mal mit den völlig überzogenen Boni und den Gewinnen verglichen werden.

Aber das größte Problem mit Lobbyismus ist nicht unbedingt ein einzelnes Unternehmen, sondern das System. Wir als Gesellschaft und Politik sollten nicht zulassen, dass Großkonzerne so viel Macht vereinen, dass sie deutlich überrepräsentiert sind oder im Extremfall sogar Staaten dazu bringen können, ihnen genehme Gesetze zu erlassen oder ihnen unangenehme Gesetze nicht zu erlassen. Leider sind wir aktuell genau an diesem Punkt. Dagegen müssen wir dringend gemeinsam etwas tun. Mein Ansatz als Geschäftsführerin von *WETell*, den ich dankenswerterweise im Rahmen meines Engagements im Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft und beim Mittelstandsbeirat umsetzen darf, ist positive Lobbyarbeit. In diesem Zusammenhang heißt »positiv« für mich, dass es dem Gemeinwohl dient, wie der Begrenzung des Klimawandels, Geschlechtergerechtigkeit, Umweltschutz

oder dem Erhalt beziehungsweise der Sicherung eines weiteren Gemeinguts und nicht einzelnen Firmeninteressen. Ich setze mich dabei für eine faire, transparente und zukunftsfähige Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen ein. Es ist ein sehr gutes Gefühl, dass ich damit Gehör bei unserem aktuellen Wirtschafts- und Klimaschutzminister Robert Habeck finde.

*Ich stimme dir absolut zu: Erfolgreicher Lobbyismus großer Konzerne stabilisiert strukturell nicht nachhaltiges Wirtschaften zugunsten der Anteilseigner\*innen und auf Kosten des Gemeinwohls. Das ist zunächst ein demokratiepolitisches Problem, denn die Chancen, bei politischen Entscheidungsträger\*innen auf ein offenes Ohr zu treffen, sind ungleich verteilt. Große Unternehmen und Verbände können enorme finanzielle und personelle Ressourcen mobilisieren, um Entscheidungsprozesse wirksam in ihrem Sinne zu beeinflussen. Und das ist nicht einfach nur eine Meinung, die an Stammtischen ausgetauscht und bestätigt wird. Über das sogenannte »state capture«, also das Kapern staatlicher Entscheidungsprozesse durch privatwirtschaftliche Interessen und vermeintlich politisch neutrale Expertise, haben wir mittlerweile dank politikwissenschaftlicher und organisationssoziologischer Forschung ein ziemlich präzises Bild. Dieses Phänomen untergräbt massiv das Vertrauen in staatliche Institutionen und demokratische Prozesse, was vielleicht am prominentesten der britische Soziologe Colin Crouch in seiner These der »Postdemokratie« herausgearbeitet hat.*

*Ähnlich folgenschwer, aber viel weniger problematisiert sind die Nachhaltigkeitswirkungen des Lobbyismus, wie wir ihn bisher kennen. Denn es ist leider so, wie du es eben beschrieben hast: Wofür mit großem Einsatz lobbyiert wird, ist oft der unnachhaltige Status quo. Unternehmen versuchen, Geschäftsmodelle ohne Zukunft zu erhalten und vor für sie schädlicher Regulierung zu bewahren. Stell dir mal vor, Konzerne würden nur einen Bruchteil der Geldmittel, die jetzt in diese Art von Lobbyismus fließen, in ihre eigene Transformation stecken. Das wäre nicht nur ökologisch nachhaltig, sondern auch ökonomisch. Wenn die Innovationsforschung mit ihrer Beobachtung recht hat, dass Neues in Nischen entsteht, der Lobbyismus aber den Status quo auf der sogenannten Regimeebene zementiert, also im Bereich der gesetzlichen Ordnungsrahmen, Märkte und Infrastrukturen, haben wir hier ein echtes Nachhaltigkeitshemmnis: Das Neue kommt dann nicht mehr ohne Weiteres aus der Nische heraus, sondern wird blockiert.*

Du beschreibst das Problem genau richtig. In einer repräsentativen Demokratie ist es verstörend, dass Unternehmensvorstände, die weder gewählt noch demokratisch legitimiert sind, mit ihren unternehmerischen Interessen deutlich mehr Gehör finden als die Interessen der Bürger\*innen oder zukünftiger Generationen. Denn wir alle haben ein extrem großes Interesse an einer nachhaltigen Zukunft, die diesen Planeten bewohnbar erhält und Gemeingüter wie Wasser, Luft, Natur in einem guten Zustand sichert. Natürlich haben wir auch ein großes Interesse an Arbeitsplätzen und wirtschaftlichem Wohlstand, aber langfristig kann es beides nur innerhalb der planetaren Grenzen geben. Für unser aller Zukunft ist vieles wichtig. Maximale Unternehmensprofite, Boni für Manager\*innen oder hohe Renditen für Shareholder\*innen gehören allerdings nicht dazu.

*Aber wenn ich dich eben richtig verstanden habe, bist du doch selbst eine Lobbyistin, oder?*

Das ist richtig. Ich bezeichne mich selbst ebenfalls als Lobbyistin, allerdings als Lobbyistin für das Gute oder, genauer gesagt, als Lobbyistin für das Gemeinwohl. Es macht einen riesigen Unterschied, ob ich mich für meinen eigenen Vorteil beziehungsweise den Vorteil des eigenen Unternehmens oder des eigenen Kapitals oder für ein Ziel, das zum Gemeinwohl gehört, engagiere. Genau dieses Argument habe ich auch in vielen Diskussionen verwendet, als Jennifer Lee Morgan, die ehemalige Geschäftsführerin von Greenpeace International, zur Sonderbeauftragten für Klimaschutz im Auswärtigen Amt der Ampelregierung berufen wurde. Es gab zu der Zeit viele Anfeindungen, insbesondere aus der Springer-Presse, dass Annalena Baerbock die Cheflobbyistin von Greenpeace in die Regierung holte, weil sich das vermeintlich nicht gehöre. Dabei ist es eben nicht vergleichbar, ob ein Cheflobbyist eines großen Konzerns in den Dienst der Bundesregierung wechselt oder jemand wie Jennifer Morgan, die sich ihr gesamtes Leben für Klimaschutz und damit fürs Gemeinwohl engagiert hat. Konzernlobbyisten engagieren sich normalerweise nur für die Konzernvorteile, egal, ob diese im Sinne der Gemeinschaft sind oder nur im Sinne der Shareholder\*innen. Das Prinzip der »Vergemeinschaft-

tung von Verlusten bei gleichzeitiger Privatisierung von Gewinnen« ist vielleicht der größte Antrieb für klassischen Lobbyismus. Das ist so ziemlich das Gegenteil meiner eigenen Haltung als Lobbyistin für das Gemeinwohl. Man kann dieses Prinzip ziemlich gut beobachten, wenn mal wieder eine Bank in Schwierigkeiten ist und vom Staat gerettet werden muss. Die Rettung einer Bank erfolgt in der Regel durch Steuergelder, wird also von uns allen bezahlt. Wenn die gleiche Bank wenige Jahre später wieder massive Gewinne macht, kommen diese normalerweise wenigen, meist ohnehin schon reichen Menschen zugute. Und die Gemeinwohlorientierung einer Bank spielt im Gegensatz zu ihrer systemischen Relevanz bisher auch kaum eine Rolle. Stellen wir uns die gleiche Situation für einen kleinen Dorfladen vor. Der wird auch nicht »gerettet«, wenn er pleitegeht. Dann hat eben der Markt entschieden, obwohl dadurch die Lebensqualität der Dorfbewohnenden vielleicht signifikant abnimmt und damit die Auswirkungen auf das Gemeinwohl deutlich negativ sind.

Es gibt also mindestens zwei Arten von Lobbyismus, und vor diesem Hintergrund kann ich mit Stolz sagen, dass ich Lobbyistin bin, die natürlich auch im Lobbyregister des Deutschen Bundestages registriert ist. An der Frage der Transparenz unterscheiden sich die unterschiedlichen Spielarten des Lobbyismus ziemlich deutlich. Es gibt nämlich auch einen offenen, transparenten Lobbyismus, über den die Lobbyist\*innen selber gerne öffentlich kommunizieren. Genau das mache ich hier in diesem Gespräch mit dir. Über das Engagement des Bundesverbands nachhaltige Wirtschaft informieren wir an möglichst vielen Stellen, da wir tatsächlich nichts zu verbergen haben. Ganz im Gegenteil wollen wir, dass möglichst viele Menschen, Unternehmen und Politiker\*innen von unseren Zielen und Aktivitäten erfahren. Auf der anderen Seite erfahren wir als Öffentlichkeit eher selten von den Lobbyaktivitäten großer Konzerne und konservativer Wirtschaftsverbände. Schon das allein sollte uns zu denken geben.

*Okay, dann lass uns doch mal konkret auf die Form deiner positiven Lobbyarbeit zu sprechen kommen. Mich interessiert schließlich, wie du Lobbyismus hackst. Transparenz scheint neben der normativen Ausrichtung an Nachhaltigkeit schon mal eine wichtige Eigenschaft zu sein. Warum ist sie so wichtig, und hat*

*sie irgendwo Grenzen? Braucht es in Gesprächen mit politischen Entscheidungsträger\*innen nicht auch eine gewisse Vertraulichkeit?*

Eine berechtigte Frage. Natürlich braucht es für ein offenes Gespräch auch ein gewisses Maß an Vertraulichkeit. Ich schildere das am besten mal anhand meiner Erfahrung im Mittelstandsbeirat des Bundeswirtschaftsministeriums: Seine Mitglieder sind öffentlich einsehbar, eine Liste steht auf der Homepage des Ministeriums. Zum letzten Treffen gab es eine Pressemitteilung, und einige der Mitglieder, mich eingeschlossen, kommunizieren auch über soziale Medien zu den Themen. Wir haben im Beirat vereinbart, dass wir über die Themen und ihre Aspekte offen sprechen dürfen, aber nicht darüber reden, was einzelne Personen genau gesagt haben. Dadurch können bei der Sitzung alle offen und geschützt sprechen. Gleichzeitig dürfen und sollen wir die Themen mitnehmen und mit anderen besprechen. Die Agenda der Treffen wird einige Zeit vor dem jeweiligen Treffen verschickt. Die Themen darauf setzt teilweise der Beirat selbst, teilweise wünscht sich das Ministerium Feedback und Input zu bestimmten aktuellen Themen. Ich persönlich spreche im Vorfeld mit befreundeten Unternehmer\*innen zu den Themen. Verschiedene Perspektiven helfen mir dabei, eine fundierte Einschätzung zu entwickeln. Nach den Treffen schreibe ich meist auf LinkedIn über die Themen und kommuniziere auch, was mir dabei wichtig war, und auch mal, was kontrovers diskutiert wurde. Meine Haltung ist ganz klar, dass die Politiker\*innen für uns alle arbeiten, denn sie repräsentieren die gesamte Bevölkerung. Deshalb sollte möglichst vieles transparent gemacht werden. Oft wird Vertraulichkeit vorgeschoben, wenn geheim bleiben soll, was eben nicht im Sinne der Bevölkerung, sondern im Interesse einzelner Gruppen ist – genau das ist klassischer und leider oft destruktiver Lobbyismus.

*Ja, das leuchtet mir ein. Wie bist du eigentlich Mitglied des Mittelstandsbeirats geworden, und teilen deine Kolleg\*innen dort deine Haltung zum Lobbyismus?*

Im Rahmen meiner Vorstandstätigkeit beim Bundesverband nachhaltige Wirtschaft habe ich im Mai 2022 an den sogenannten Berlin-Tagen

teilgenommen. An diesen Tagen trifft sich der Vorstand mit vielen Politiker\*innen im Bundestag. Dabei stellen wir den Verband sowie uns Unternehmer\*innen vor. Je nach politischem Vertreter geben meist ein bis zwei Vorständ\*innen einen kurzen Impuls beziehungsweise steigen tiefer in die Diskussion ein. Auch als »Neue« durfte ich beispielsweise direkt bei der grünen Bundestagsabgeordneten Anna Christmann, Start-up-Beauftragte der Bundesregierung, einen Impuls geben. Bei einem der Gespräche scheine ich positiv aufgefallen zu sein, jedenfalls wurde ich direkt im Anschluss an die Berlin-Tage vom Bundesministerium angefragt. Ehrlich gesagt, konnte ich es zuerst gar nicht glauben und habe kurz darüber nachgedacht, ob das Fake sein könnte. War es aber nicht ...

*Mir scheint, da hat das Ministerium eine sehr weise Entscheidung getroffen. Welche Gesprächskanäle und -formate nutzt du denn jenseits deiner Arbeit im Mittelstandsbeirat für deine Lobbyarbeit?*

In Richtung Politik nehme ich durch meine Vorstandstätigkeit beim Bundesverband nachhaltige Wirtschaft an verschiedenen Treffen vor allem mit Bundestagsabgeordneten teil. Bei dem einen oder der anderen stoßen wir mit unserer konsequent nachhaltigen Haltung, die nicht auf den Vorteil einer speziellen Interessengruppe abzielt, auf einige Verwunderung. Genau diese Verwunderung ist ein wichtiger Punkt für mich. Sie zeigt, dass diese Politiker\*innen vielleicht zum ersten Mal mit einer solchen Haltung konfrontiert werden, dabei gibt es viele sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig handelnde Unternehmen mit dieser Haltung. Für eine ausgewogene Politik ist auch ein ausgewogenes Bild von Gesellschaft und Wirtschaft wichtig. Als Regionalgruppensprecherin des Verbands in Baden-Württemberg stand im April 2023 das für mich erste Treffen mit Landespolitiker\*innen an. Natürlich ist auch der Mittelstandsbeirat eine Form von Lobbyismus. Dem Amt kann man einige Arbeit widmen. Das ist aus meiner Sicht auch richtig so, denn wenn man schon die Chance bekommt, direkt auf Ministerialebene Input zu liefern, empfinde ich es als meine Pflicht, das auch bestmöglich im Sinne der Gesamtgesellschaft zu tun.

Neben den direkten Treffen und Gesprächen mit gewählten Politiker\*innen nehme ich auch an Treffen mit Menschen aus der Verwaltung und aus Förderbanken teil. Ich spreche also mit Menschen, die die aktuellen politischen Entscheidungen wirklich umsetzen müssen. An solchen Stellen kann ich immer mal wieder meine praktische Erfahrung im Bereich der Finanzierung eines Start-ups und Jungunternehmens im Verantwortungseigentum einbringen. Auch zu Kriterien für die Verbesserung der Förderung von sozialen und nachhaltigen Start-ups wurde ich schon angefragt. Zudem gebe ich immer wieder Onlinekonsultationen zu Themen, in denen ich Erfahrung habe, einerseits über den Bundesverband nachhaltige Wirtschaft, aber auch direkt aus der Sicht von *WEtell*. Onlinekonsultationen sowie statistische Erfassungen zu wichtigen Themen sind aus meiner Sicht eine wichtige Grundlage für gute Politik. Aber neben der Einflussnahme auf die Politik hat Lobbyismus noch den Aspekt der Einflussnahme auf die »öffentliche Meinung«. Diese nehme ich genauso gern wahr, sei es auf diversen öffentlichen Veranstaltungen, auf sozialen Medien oder über Interviews und Podcasts.

*Vielleicht sprechen wir an dieser Stelle doch noch mal kurz über deine Werte, Ziele und Interessen in Bezug auf deine Arbeit als Lobbyistin, die sich eben stark vom Konzernlobbyismus unterscheidet, der vor allem die eigenen Profitinteressen im Blick hat. Was willst du mit deiner Arbeit denn konkret erreichen?*

Eigentlich das Gleiche wie mit *WEtell* auch: Ich will meine Energie gerne für eine enkel\*innentaugliche Zukunft einsetzen. Ich will, dass wir es schaffen, das 1,5-Grad-Celsius-Limit einzuhalten. Ich will zu einer gerechteren Welt beitragen. Ich will in 20 bis 30 Jahren zurückschauen und mindestens sagen können, dass ich persönlich mich bestmöglich dafür engagiert habe, dass wir das alles erreichen. Aber das klingt zugegebenermaßen ganz schön abstrakt. Ich möchte die Politik dabei unterstützen, den Klimawandel aufzuhalten, mutige und progressive Politik zu machen, die im Interesse von allen Menschen ist, statt im Interesse weniger Konzerne, auch wenn diese mitunter am lautesten schreien. Ich lege keinen Wert auf Wirtschaftswachstum oder immer mehr Reichtum. Wir sollten end-

lich anfangen, ernsthaft über andere Formen des Wohlstands zu diskutieren. Ich kann beispielsweise reich an Freund\*innen sein, reich an Freizeit, reich an Freude und Selbstwirksamkeit im Leben, reich an schöner Natur um mich herum ...

Ich könnte hier noch viele Dinge aufzählen, von denen mir die meisten wichtiger sind, als reich an Geld zu sein. Aber vor allem wird uns das ganze Geld nur wenig helfen, wenn wir keine Bienen haben, die die Pflanzen bestäuben, wenn wir im Sommer nicht mehr draußen sein können, weil es zu heiß ist. Aber ich versuche noch konkreter zu werden. Ich will einen wirklich fairen Markt, in dem wir externe Kosten, die durch die unbezahlte Nutzung von Gemeingütern wie sauberer Luft, unberührter Natur, sauberem Grundwasser entstehen, in die Preise der Produkte einbeziehen. Sodass eine konventionell angebaute Gurke teurer ist als eine Biogurke. Denn wenn wir alle externen Kosten mitbetrachten, die aktuell von der Allgemeinheit getragen werden, würden wir sehen, dass Bioprodukte in Wirklichkeit günstiger sind als konventionelle. Bei den erneuerbaren Energien sehen wir das längst, obwohl Kohle und Atom in Deutschland bis zum Schluss massiv subventioniert wurden. Das Gleiche sehen wir hoffentlich bald bei immer mehr Produkten und Dienstleistungen, dann kommen wir endlich dahin, dass Nachhaltigkeit kein Luxus mehr ist, sondern das neue Normal. Ein konkret vorliegender politischer Vorschlag ist auch das Klimageld, das neben dem Einbezug der externen Kosten auch einen sozialen Ausgleich beinhaltet. Nachhaltigkeit muss immer im Dreiklang der Handlungsfelder – ökologisch, ökonomisch und sozial – betrachtet werden. Dafür ist ein sozialer Ausgleich unbedingt notwendig und moralisch geboten, zumal die meisten Emissionen von wohlhabenden Menschen verursacht werden, aber die nicht so wohlhabenden am meisten unter den Folgen leiden.

*Das klingt so, als müsstest du ganz schön dicke Bretter bohren. Von diesen Zielen sind wir schließlich aktuell noch ganz schön weit entfernt. Hast du konkrete Themenfelder oder Hebel, bei denen du ansetzt?*

In meiner aktuellen Arbeit spielen zwei Themenbereiche eine große Rolle: CSRD und die öffentliche Vergabe. Hinter der Abkürzung CSRD steckt

eine neue EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Corporate Sustainable Reporting Directive. Sie hat das Potenzial, Nachhaltigkeit auf eine Ebene mit den wirtschaftlichen Kennzahlen der Unternehmen zu heben und damit dafür zu sorgen, dass Konzernlenkende Anreize bekommen, auch die Nachhaltigkeitskennzahlen zu optimieren und nicht nur die Gewinne oder Börsenkurse. Die Chance zur Veränderung ist dabei aus meiner Sicht wirklich sehr groß. Wie immer liegt der Teufel hier im Detail. Daher engagiere ich mich im Mittelstandsbeirat gemeinsam mit Antje von Dewitz, der Geschäftsführerin von VAUDE, und Klaus Wiesen, dem Geschäftsführer von Sustainabil, dafür, dass die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung transparent, vergleichend bewertend und progressiv gestaltet wird. Denn es ist schon heute absehbar, dass die großen Unternehmen, die als Erste verpflichtet sein werden, nach CSRD zu berichten, ihre Berichtspflicht auf ihre Zulieferer ausweiten und von ihnen starke Zuarbeit zum Bericht verlangen werden. Statt das als Not zu begreifen, wollen wir daraus eine Tugend machen und die Kriterien der freiwilligen Berichterstattung so gestalten, dass sie ambitioniertes nachhaltiges Wirtschaften unterstützen und dabei möglichst wenig Bürokratie verursachen. Die CSRD hat das Potenzial, ein echter Gamechanger zu werden, dazu versuche ich beizutragen.

Auch bei der öffentlichen Vergabe gibt es noch viel zu tun. So hat etwa der Bundesrechnungshof 2021 der Bundesregierung in puncto Umsetzung ihrer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie ein richtiges Armutszeugnis ausgestellt. Viele Bundesministerien haben bei der Vergabe öffentlicher Aufträge Nachhaltigkeitsaspekte zu wenig und zu isoliert beachtet. Dabei liegt hier ein enormer Hebel, denn über öffentliche Vergabe werden jedes Jahr um die 50 Milliarden Euro ausgegeben. Wenn das gesamte Budget unter strengen Nachhaltigkeitsaspekten ausgegeben würde, hätte das wirklich einen großen positiven Einfluss. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen hierfür existieren bereits. Daher ist hier eher ein Lobbying im Sinne von Bewusstseins-schaffung, Sensibilisierung und Vereinfachung in der Umsetzung gefragt. Denn oftmals scheint es in den Verwaltungen auch daran zu scheitern, dass nicht klar ist, wie man die Nachhaltigkeit eines Unternehmens oder eines Produktes bemisst. Hierbei kann auch die neue

CSR-D helfen. Gleichzeitig ist öffentlicher Druck durch Aufmerksamkeit sinnvoll, damit öffentliche Gelder möglichst ausschließlich an nachhaltige und damit im Sinne des Gemeinwohls wirtschaftende Unternehmen vergeben wird.

Neben diesen zwei regulatorischen Themenbereichen lobbyiere ich natürlich auch dafür, dass die Haltung von *WEtell* als Vorbildunternehmen auf andere Unternehmen und Kund\*innen überspringt. Neben dem politischen Lobbyismus sehe daher öffentliche Auftritte, Vorträge und Paneldiskussionen als gesellschaftlichen Lobbyismus. Auch damit hat man einen großen Hebel.

*Ah, verstehe. Deshalb sind hier auch die direkten Gespräche mit Verwaltungen notwendig, von denen du eben gesprochen hast, stimmt's? Spielen bei deiner Lobbyarbeit auch die wirtschaftlichen Interessen von WEtell eine Rolle, und wenn ja, inwiefern?*

Natürlich sind die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein für nachhaltige Dienstleistungen, für das ich mich einsetze, am Ende auch von Vorteil für *WEtell*. Dabei ist wichtig zu wissen, dass *WEtell* das Ergebnis meiner Haltung zu Nachhaltigkeit und damit ein Mittel zur Erfüllung meiner Ziele ist und nicht andersherum. Mein Motto dabei lautet: Wir machen Mobilfunk, um Menschen mit Nachhaltigkeit zu erreichen – und nicht Nachhaltigkeit, um Mobilfunk zu verkaufen. Zudem befindet sich *WEtell* im Verantwortungseigentum. Dadurch ist für immer und unabänderlich festgeschrieben, dass keine Gewinne privatisiert werden können und dass wir *WEtell* niemals verkaufen können. *WEtell* gehört sich selbst, und es ist in der Satzung festgehalten, dass zukünftige Gewinne ausschließlich reinvestiert oder für gemeinwohlorientierte Zwecke verwendet werden können. Außerdem arbeiten wir extrem kooperativ und transparent. All unser Wissen teilen wir mit Partnerunternehmen, aber auch öffentlich, wie beispielsweise in unseren Whitepapern oder unserer Gemeinwohlbilanz. Wir sprechen mit zwei der drei Mobilfunknetzbetreiber in Deutschland zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, dabei ist das gemeinsame Ziel, auf kooperativem Wege schneller mehr zu erreichen. Wenn ich also mit meiner Arbeit dazu bei-

tragen kann, dass zum Beispiel Vodafone 2030 so konsequent nachhaltig agiert, wie WEtell jetzt, und es uns dann tatsächlich nicht mehr braucht, dann mache ich eine fette Party, freue mich einige Zeit lang, und dann überlege ich mir mit meinen Kolleg\*innen das nächste wichtige Projekt.

*Bin ich dann auch eingeladen? Aber Spaß beiseite. Ich glaube, hier steckt ein weiterer wichtiger Hack, den wir vielleicht als gemeinsames Lernen und gegenseitiges Befähigen von Unternehmungen bezeichnen könnten. Im Grunde handelt es sich hier doch auch um eine Form des Lobbyismus, aber eben einen in Richtung Wirtschaft. Ich finde das einen sehr spannenden Ansatz, in dem sich ein besonderes Transformationsmuster zeigt: Zunächst wird in der Nische eine nachhaltige Alternative zum Bestehenden erprobt und schrittweise aufgebaut. Irgendwann wird diese Alternative dann auch für die etablierten Player der Branche interessant, die ihr dann in Kooperationen befähigt und transformiert. Auf diese Weise spielt ihr im Grunde mit den Logiken des Feldes. Du sprichst dabei von Partnerunternehmen und nicht von Konkurrenz oder Wettbewerbern, wie das eigentlich gängig ist. Welche Haltung steckt dahinter?*

Klaro bist du da eingeladen und die Kolleg\*innen von Vodafone dann auch! Es kommt immer zurück zu der Grundhaltung, dass ich mich persönlich und bei WEtell für eine nachhaltige, enkel\*innentaugliche Zukunft engagiere. Wenn man von da aus unternehmerisch denkt und handelt, geht man automatisch in Kooperation mit anderen Unternehmen, die die gleichen Ziele verfolgen. Dabei achten wir bei jeder Kooperation darauf, dass »alle Seiten Spaß haben«, also auch möglichst alle Seiten einen Vorteil davon haben. Dieser Vorteil kann finanzieller Natur sein oder auf die Werte und Ziele des Unternehmens einzahlen.

*Ich finde diesen Aspekt, der in der Forschungsliteratur über transformative Unternehmungen mit dem Begriff der »partnerschaftlichen Befähigung« beschrieben und auch in den Gemeinwohlökonomie-Bilanzen erfasst wird, sehr wichtig und spannend. Kannst du vielleicht noch mal an einem Beispiel genauer beschreiben, wie ihr bei WEtell mit eurer Partnerunternehmen arbeitet und dabei voneinander lernt?*

Ich würde gerne sogar zwei unterschiedliche Partnerschaften nennen.

*Nur zu. Ich bin gespannt.*

Wir kooperieren zum Beispiel eng mit Green Planet Energy, ehemals Greenpeace Energy. Wir kennen dieses Unternehmen seit Anfang an, haben schon mit dem Vorstand über ein mögliches Invest in WEtell gesprochen und machen immer wieder schöne Kooperationen in verschiedenen Bereichen zusammen. Wir haben schon gegenseitig in unserer eigenen Community auf den Partner aufmerksam gemacht, waren gemeinsam in Lützerath demonstrieren und haben in *DIE ZEIT* gemeinsam einen ganzseitigen Aufruf zum Kohlestopp an die Bundesregierung organisiert. Vieles wird sicherlich noch folgen, und alles basiert darauf, dass wir die gleichen Werte teilen und uns für eine nachhaltige Zukunft einsetzen. Dass wir mit einem Unternehmen wie Green Planet Energy gut kooperieren, könnte man sich fast denken, allerdings ist das selbst unter Nachhaltigkeitspionieren leider weniger verbreitet, als man vermuten könnte. Es passiert immer wieder, dass wir als die »Neuen« etablierte Nachhaltigkeitsunternehmen zusammenbringen, weil wir mit beiden im Austausch sind, die sich aber noch gar nicht persönlich kennen.

*Hier übernehmt ihr also eine Vernetzungsfunktion, oder?*

Ja, ganz genau. Auf das zweite Beispiel bin ich persönlich aber noch stolzer, denn es ist auch etwas unerwarteter. Damit WEtell Mobilfunk anbieten kann, brauchen wir einen technischen Mobilfunkdienstleister, das ist bei uns die STROTH Telecom GmbH. Bei der Auswahl des Partners 2019/20 haben wir direkt auf Werte geachtet. Dennoch kann man wohl sagen, dass STROTH etwas konservativer ist als WEtell – keine Ökos, die ein Unternehmen gegründet haben, sondern Führungskräfte, die durch ein Management-Buy-out Inhaber eines Unternehmens geworden sind und dies nun mit Herz und Verstand führen. Sie kommen viel mehr aus der klassischen Businesswelt. Gleichzeitig gehört das Unternehmen drei anständigen Menschen, die ich kenne und schätze. Durch unser konse-

quent kooperatives Auftreten haben wir schon »Verhandlungsgespräche« geführt, bei denen ich eröffnet habe mit: »Ich habe mir überlegt, dass ich 30 zu 70 eine faire Verteilung finde.« Nach kurzem Überlegen hat mein Gegenüber dann einfach gesagt: »Ja, das finde ich auch fair.« Und zack, war die »Verhandlung« fertig. Das spart viel Arbeitszeit und Energie, die wir in Sinnvolleres als zähe Verhandlungen stecken können. Aber es geht noch weiter. 2022 haben die STROTHs uns ein Darlehen von bis zu 1,5 Millionen Euro gewährt. Sie glauben an unsere Vision, unser Unternehmen und an uns. Da waren die Argumente klar: Wenn sie uns das Geld leihen, habe ich, hat WEtell mehr Zeit für Dinge wie Öffentlichkeitsarbeit und Gewinnung von Neukund\*innen, anstatt diese Zeit in Finanzierung zu investieren. Das ist ein beeindruckender Vertrauensbeweis, der nur bei echter Kooperation so unkompliziert möglich ist.

*Und zu dieser echten Kooperation, wie du es nennst, gehört für euch scheinbar ganz selbstverständlich dazu, dem Konventionellen nicht mit Vorurteilen oder Berührungsängsten zu begegnen und sich dadurch Einfallstore für die Transformation zu öffnen. Ich habe aber das Gefühl, dass diese Haltung gar nicht so selbstverständlich und weit verbreitet ist. Hast du im Mittelstandsbeirat mal über diese besondere Form der Unternehmenskooperation gesprochen? Welche politischen beziehungsweise rechtlichen Rahmenbedingungen müssten sich ändern, damit dieses gemeinsame Lernen und Wirtschaften erleichtert wird? Dafür würde es sich doch dann sicher auch lohnen zu lobbyieren, oder?*

Darin liegt ganz sicher ein Vorbildcharakter, aber zum Glück sind wir nicht die Ersten und bei Weitem nicht die Einzigen, die so denken. Beispielsweise hat VAUDE eine Academy gegründet, um ihr Wissen mit anderen zu teilen. Tatsächlich sehe ich bei diesem Punkt weniger politischen Bedarf als vielmehr ein gesellschaftliches und unternehmerisches Umdenken, das stattfinden muss. Das kann durch politische Rahmenbedingungen wie Förderung von Kooperationen unterstützt werden, auch durch transparente und faire mediale Berichterstattung, die Kooperation nicht mit Klüngel gleichsetzt. Aber die Hauptverantwortung liegt am Ende bei den Unternehmer\*innen selbst. Unternehmer\*in kommt schließlich von

unternehmen, es bezeichnet demnach Menschen, die etwas unternehmen. Dafür können und sollten wir alle die Verantwortung selbst übernehmen.

Im Mittelstandsbeirat kam das Thema bisher nicht auf, ich erlebe dort sehr engagierte und eigenverantwortliche Unternehmer\*innen, die sich Anpassungen der politischen Rahmenbedingungen in Bereichen der erneuerbaren Energie, Fachkräfteausbildung und so weiter wünschen, dabei aber durch die Bank weg die Verantwortung für das eigene Unternehmen und dessen Erfolg selbst übernehmen. Das empfinde ich auch als genau richtig so.

*Nachhaltiges Unternehmer\*innentum braucht also neben innovativen Ideen, finanziellen Ressourcen und förderlichen politischen Rahmenbedingungen vor allem auch verantwortungsvolle, kooperationsfähige und reflexive Persönlichkeiten. An der Frage, wie wir diese Persönlichkeitsentwicklung auch schon an Schulen und Hochschulen unterstützen können, bin ich schon seit einiger Zeit dran. Vielleicht können wir uns dazu zu einem nächsten Gespräch verabreden. Hier bin ich sehr auf deine Perspektive gespannt.*

*Aber vielleicht schließen wir dieses Gespräch noch mit einem Aspekt ab, den du gerade im Nebensatz erwähnt hast: Du warst als Unternehmerin – und vielleicht auch als Lobbyistin – in Lützerath und hast dort gegen die weitere Braunkohleförderung demonstriert. Daraus hast du kein Geheimnis gemacht. Ganz im Gegenteil hast du unter anderem bei LinkedIn ausführlich darüber berichtet. Das bringt mich zur Frage nach dem Verhältnis zwischen Unternehmer\*innentum und Aktivismus. Die zieht sich schon die ganze Zeit zwischen den Zeilen durch unser Gespräch. Gibt es aus deiner Sicht einen Widerspruch zwischen beiden Formen des Engagements, also einerseits ein Unternehmen zu gründen und zu führen und andererseits auf der Straße für eine bessere Welt zu demonstrieren? Würdest du dich als aktivistische Unternehmerin oder Lobbyistin beschreiben, und wenn ja, wie kommt das in der Community so an?*

Zu Lützerath müssten wir ein eigenes Gespräch führen, denn dazu gibt es wirklich viel zu sagen. Für mich persönlich und als Lobbyistin war es keine leichte Entscheidung, aber starten wir mal am Anfang. Nach Lützerath sind wir mit *WEtell* als Unternehmen gefahren. Wir waren dort zu sechst

und haben uns vor Ort und mit verbündeten Unternehmen wie Prokon, Green Planet Energy, den Elektrizitätswerken Schönau, Naturstorm und der GLS Bank zusammengetan. Zunächst mussten wir dafür die Organisator\*innen vor Ort überzeugen, dass wir als Unternehmensbündnis überhaupt willkommen sind. Demgegenüber gab es eine gesunde Skepsis, die ich gut nachvollziehen kann. Wir konnten sie dann aber schnell mit unseren Werten und unserer Haltung überzeugen und waren herzlich willkommen. Unser Ad-hoc-Unternehmensbündnis hat sich rasch und unkompliziert gefunden, gerade weil wir ähnliche Werte teilen. Ich selbst habe in meiner noch recht jungen Rolle als Mittelstandsbeirätin und Lobbyistin erst etwas gezögert. Immerhin wurde die Räumung Lützeraths von der nordrhein-westfälischen Landesregierung unter Beteiligung der Grünen genehmigt. Kurz davor hatten Robert Habeck und Mona Neubauer den Kohlekompromiss mit RWE verkündet. Ist es dann richtig zu protestieren? Ich gehe immer davon aus, dass es viele Aspekte gibt, die ich selbst nicht kenne, die Politiker\*innen aber berücksichtigen. Am Ende war für mich der entscheidende Punkt, dass es sich bei der Demonstration um ein Mittel der öffentlichen Meinungsäußerung handelte, das in einer Demokratie angemessen und sogar notwendig ist. Ich denke, am Ende nützt der »Druck der Straße« wahrscheinlich sogar grüner Gesetzgebung sowie bei Verhandlungen in Koalitionsausschüssen. Außerdem wollte ich es mir nicht nehmen lassen, als Bürgerin und Unternehmerin laut und deutlich zu zeigen, dass ich mit der Kohlepolitik nicht einverstanden bin und ich von unserer Regierung mehr erwarte. Wir brauchen eine neue Zukunftsvision, ein neues Verständnis von Wohlstand und die Übernahme der Verantwortung unseres Landes für die bisher verursachten Klimaschäden weltweit. Dafür war ich in Lützerath, als Bürgerin, als Unternehmerin, als Lobbyistin und, ja: auch als Aktivistin.

Durch Lützerath habe ich eine neue selbstbewusste Haltung entwickelt, die sich ganz im Einklang mit meinem inneren Bedürfnis befindet. Für mich ist Unternehmer\*innertum die ultimative Form des Aktivismus. Unternehmer\*innen engagieren sich oft mit sehr viel Energie für ihr Unternehmen. Sie unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes etwas, und wenn das auch für das Klima gut ist, dann ist das sogar Klimaaktivismus.

Zu dieser Haltung durfte ich einen TedX Talk halten, mit dem ich hoffentlich viele Menschen zu Unternehmer\*innentum und positivem Lobbyismus inspirieren kann.

*Wow, was für ein tolles Schlusswort für dieses spannende Gespräch, für das ich dir ganz herzlich danke, liebe Alma. Ich habe viel gelernt und kann dir guten Gewissens viel Erfolg bei deinem Lobbyismus und deinem unternehmerischen Klimaaktivismus wünschen. Ich freue mich schon auf unser nächstes Gespräch.*



# Unternehmenskooperationen hacken

Vor dem Wettbewerb die Kräfte bündeln

*Lars Hochmann und Almut Rademacher*

*Moin, Almut,*

*als Netzwerkerin und Geschäftsführerin von owl maschinenbau in Bielefeld ver-  
suchst du, Unternehmenskooperationen zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft  
falsch in Unternehmenskooperationen?*

Salut Lars,

große Frage, schwer zu beantworten. Ich kann nur von meiner eigenen Erfahrung berichten. Diese stützt sich auf die Erlebnisse in unserem Unternehmensnetzwerk *owl maschinenbau*. Das ist ein Branchen- und Innovationsnetzwerk mit über 230 Mitgliedern aus dem Maschinen- und Anlagenbaucoluster in der Region Ostwestfalen-Lippe. Wir haben uns 2003 mit dem Ziel gegründet, unsere Vereinsmitglieder im vorwettbewerblichen Bereich zu vernetzen. Dabei legen wir besonderen Wert auf vertrauensvollen und ehrlichen Austausch. Die Erfahrung zeigt, dass wir gemeinsam immer klüger, besser, schneller sind. Trotzdem fehlt es häufig schlicht an der Zeit, an der Muße, an der Kraft, sich zu öffnen und in einen Austausch zu gehen, bei dem vorher nicht ganz klar ist, ob man selbst in seinem Arbeitsumfeld einen wirklichen Mehrwert davon hat. Bei allen stapelt sich die Arbeit auf den Schreibtischen. Die Menschen sind erschöpft und müde von all dem Leid und den Sorgen und glauben dann manchmal selbst nicht mehr daran, dass man im Austausch mit anderen Menschen stärker ist. Sie reagieren nur noch, verlassen sich auf das, was sie vermeintlich gut können und wissen. Sie bleiben daher eng bei sich. Das erschwert Kooperationen sehr, macht sie fast unmöglich.

*Da beschreibst du eine Erfahrung, die ich in vielen – und seit Corona in noch  
mehr – Organisationen wahrnehme: Es ist zu viel Arbeit für zu wenige Men-*

*schen. Die Pandemie hat allen viel abverlangt. Da musste zusätzlich zum üblichen Tagesgeschäft in kurzer Zeit viel gelernt werden. Das belastet natürlich. Um trotz alledem den Kopf über Wasser zu halten, verlassen sich die meisten auf erprobtes Wissen und eingespielte Routinen. Das macht unter gegebenen Bedingungen leistungsstark, erschwert jedoch Veränderung. Wie gehst du mit dieser Situation um, deine eigene Arbeit betreffend, aber auch die deiner Kolleg\*innen? Was tust du, um die übervollen Schreibtische mit deiner Netzwerkarbeit nicht noch voller zu machen?*

Da hilft in erster Linie Reflexion. In unserem Team in der Geschäftsstelle des Vereins stehen wir selbst noch am Anfang des Wegs, dieses Dilemma aufzulösen. Die Umstellung von Netzwerktreffen vor Ort, die bis dahin unsere gesamte Netzwerkarbeit bestimmt haben, auf rein digitale Austauschmöglichkeiten ging extrem schnell. Dadurch waren wir eine lange Zeit immer wieder zur reinen Reaktion gezwungen. Wir haben uns fast täglich gefragt: »Wie können wir jetzt akut helfen? Welche Themen bewegen unsere Mitglieder gerade besonders?« Und dann haben wir darauf reagiert. Wir sind zeitweise nicht dazu gekommen, innezuhalten und zu überprüfen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Als dann Präsenztreffen wieder möglich waren und auch eingefordert wurden, hatten wir auf einmal gefühlt den doppelten Workload, weil wir die neu erfundenen Angebote nicht direkt einstellen wollten. Jetzt sind wir gerade dabei, zu sortieren und zu überlegen, an welchen Stellen wir bewusst Nein sagen müssen. Wir nehmen nämlich auch wahr, dass nicht nur wir von den verschiedenen Netzwerkangeboten – die nicht nur unser Verein in unserer Region macht – überfordert sind. Manchmal fragen wir uns: »Wer soll zu all den Veranstaltungen hingehen?« Das ist aber ein Lernprozess, den wir bewusst gehen.

*So tätig zu werden, dass am Ende mehr Möglichkeiten entstehen als am Anfang, finde ich eine schöne Maxime. Worauf es dann ankommt, ist Priorisierung. Ich frage mich ebenfalls oft, wer all diese Workshops und Angebote denn wahrnehmen soll. Häufig hat es damit zu tun, dass ich überfrachtet bin von der schieren Auswahl. Der US-amerikanische Psychologe Barry Schwartz hat das mal die »Tyrannei der Wahl« genannt. Mehr ist eben nicht immer besser. Besser wird es*

*erst, wenn Möglichkeiten auch Verwirklichungschancen beinhalten. Dazu müssen wir Menschen jedoch befähigen, mit ihnen umzugehen. Woran machst du fest, wann und wozu du Ja sagst – und wann und wozu Nein? An welchen Kriterien und Maßstäben orientierst du dich dabei?*

Es gibt immer mehrere Kriterien, nach denen ich vorgehe. Wichtig ist grundsätzlich der Mehrwert. Entweder für mich selbst oder aber für die Community der Veranstaltung. Kann ich etwas Neues lernen? Kann ich etwas Neues einbringen? Kann ich Dinge mitnehmen für meine weitere Arbeit? Häufig entscheide ich aber – neben den rationalen Überlegungen – auch nach meinem Bauchgefühl. Will die Veranstaltung, zu der ich gehe, Dinge positiv verändern? Hilft sie, zukünftig meine eigenen Ziele zu erreichen, zum Beispiel die Entdeckung neuer Ansätze für nachhaltige Unternehmensentwicklung oder neuer Geschäftsmodelle? Gibt sie die Möglichkeit, auch langfristig wirksam zu werden? Wenn es eine Veranstaltung zur reinen Bestandsaufnahme ist, dann ist mir das oft zu wenig.

*Diese Klarheit finde ich bemerkenswert. Dass du sagst, du willst lernen, du willst, dass andere und du selbst verändert aus der Veranstaltung hervorgehen. Genau das sind die Verwirklichungschancen, die ich eben ansprach. Es geht also bei gelingender Kooperation um einen Fokus auf Transformation, Entwicklung und Lernen. Wenn wir von dem Überangebot an Veranstaltungen dann noch jene streichen, die Selbstbeweihräucherung bei Weißwein und Häppchen, Klassentreffen ohne inhaltliches Anliegen oder lauwarmer Aufguss von Dingen sind, die schon hundertfach anderswo gesagt, geschrieben, getan wurden, dann wäre doch einiges erreicht. Dann fiel die Wahl leichter, und die Verwirklichungschancen für Unternehmenskooperationen würden steigen.*

Oh, da bin ich ein bisschen vorsichtiger. Unterschätze nicht die Kraft von reinen Netzwerkveranstaltungen. Wenn du Menschen in einem offenen, vertrauensvoll gerahmten Setting zusammenbringst und ihnen die Chance gibst, sich bei Weißwein und Häppchen auszutauschen, dann können da zum Teil spannende Projekte und nachhaltige Kontakte entstehen. Das ist mir selbst schon mehrfach passiert.



*Ganz bestimmt. Gegen Weißwein und Häppchen spricht wenig. In dem Fall gibt es aber ein Anliegen, nämlich das Netzwerken. Ich meinte eben die reine Selbstdarstellung. Die bleibt vollständig bei sich und interessiert sich nicht für den Aufbau und die Pflege von Beziehungen. Arbeit an Beziehungen ist ungemein wichtig, da stimme ich dir restlos zu. An welchen Kooperationen arbeitest du konkret?*

Die Kooperationen, die wir anstreben, spielen sich alle im vorwettbewerblichen Bereich ab. Das bedeutet, dass wir Themen behandeln, die nur indirekt relevant sind für den Wettbewerb. Zum Beispiel sprechen wir über strategische Zukunftsthemen, wie das weite Feld der Nachhaltigkeit, insbesondere, wie sich Unternehmen auf den Weg in eine Circular Economy machen können. Wir sprechen aber auch über Personalthemen, wie die Gewinnung von Mitarbeiter\*innen und deren Bindung, Aus- und Weiterbildung und Unternehmenskultur. Oder wir sprechen handfest über aktuelle Themen wie Lieferkettenprobleme, Energiekosten oder die Auswirkungen von globalen Krisen wie dem Krieg in der Ukraine.

*Dass du von vorwettbewerblichen Themen sprichst, finde ich ausgesprochen interessant. Häufig wird Kooperation als eine Art Gegenbegriff zu Konkurrenz verstanden, so, als müsste ich mich entscheiden, entweder das eine oder das andere zu tun. Das hängt aber stark davon ab, auf welcher Ebene sie stattfindet. Gerade am Beispiel nachhaltigen Wirtschaftens wird das rasch handfest: Wenn ich etwa gegen Raubbau und Kinderarbeit bin, muss ich auch wollen, dass alle anderen gegen Raubbau und Kinderarbeit sind. Es gibt in diesem Sinne kein Zurück. Ich kann nicht auf einmal für Kinderarbeit sein, wenn dies profitabler wird. Dann bin ich nämlich nie wirklich gegen Kinderarbeit, sondern stets nur an meinem Profit interessiert gewesen. Nachhaltigkeit kann insofern kein strategischer Wettbewerbsvorteil sein, weil die Figur des Wettbewerbs abgeleitet ist aus einer Ethik, welche die individuelle Vorteilhaftigkeit betont. Das führt dazu, Nachhaltiges nur anzugehen, wenn es sich rechnet. Bei Nachhaltigkeit geht es jedoch nicht um den individuellen Vorteil, sondern gewissermaßen um ein planetares Gemeinwohl. Nachhaltigkeit und Konkurrenz schließen sich damit aus. Das Aufrechnen macht die Wirtschaft effizient, aber setzt auch fatale Anreize. Nachhaltigkeit braucht Kooperation als partnerschaftliche Befähigung. Deinen*

*Hack, nur Themen aufzurufen, die alle angehen, aber bei denen niemand um die Butter auf dem eigenen Brot fürchtet, finde ich ziemlich clever. Wählst du selbst diese Themen aus, oder entscheidet ihr das im Netzwerk?*

Grundsätzlich versuchen wir, die im Verein behandelten Themen von zwei Seiten aus zu setzen, Pull und Push. Zum einen freuen wir uns immer über Impulse aus den Unternehmen und erfragen diese auch regelmäßig aktiv in persönlichen Gesprächen. Wir fragen, welche Themen gerade die größten Herausforderungen sind. Das ist spannenderweise in vielen Unternehmen ähnlich und wechselt regelmäßig. Es gibt Jahre oder Monate, in denen der Fachkräftemangel als besonders gravierend wahrgenommen wird, und andere Jahre oder Monate, in denen am meisten von Lieferkettenproblemen berichtet wird. Das sind Themen, bei denen es sinnvoll ist, gemeinsam nachzudenken, wie man diese Probleme angehen kann. Zum Beispiel kann man sich gegenseitig erzählen, was man im Unternehmen tut, um seine Mitarbeiter\*innen zu halten und zu entwickeln. Da hat jedes Unternehmen seine eigene Herangehensweise. Dieser Austausch kann sehr inspirierend sein. Es hilft einfach, das Wissen von Einzelnen zu bündeln und zu einem größeren Wissen zu verbinden. Zum anderen setzen wir auch Themen. Wir informieren uns in den Medien und durch den Kontakt mit diversen Instituten und befreundeten Verbänden, welche Zukunftsthemen die Unternehmen aus unserer Sicht angehen sollten. Das sind zum Beispiel häufig Themen der Digitalisierung, wie maschinelles Lernen, oder Themen im Bereich der Nachhaltigkeit, wie Circular Economy. Wenn wir diese Themen bearbeiten, dann laden wir Expert\*innen ein, zum Beispiel durch Vorträge oder Workshops Impulse ins Netzwerk zu geben. Diese bearbeiten wir dann im Netzwerk weiter und beantragen manchmal sogar öffentlich geförderte Projekte, um bestimmte Themen vertiefter anzugehen. Wir merken aber auch, dass wir, wenn wir wirkliche Veränderung schaffen wollen, etwa im Bereich der Circular Economy, nicht darum herumkommen werden, auch über unternehmensübergreifende Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse zu sprechen. Stichwort: Reverse Logistik. Ich muss mit meinen Kund\*innen und mit meinen Zulieferern zusammenarbeiten, wenn ich Wertstoffe im Kreislauf halten

möchte. Das erfordert eine neue Art der Zusammenarbeit. Gleiches gilt für digitale Geschäftsmodelle. Wenn ich mich gegen übermächtige Plattformen sicher aufstellen möchte, dann muss ich mich manchmal mit meinen Marktbegleiter\*innen zusammentun, um eine relevante Reichweite aufzubauen.

*... ist das schwieriger, weil die Geschäftsmodelle nicht mehr im vorwettbewerblichen Bereich sind?*

Ja, das ist deutlich schwieriger, weil diese Kooperationen ein komplexeres Stakeholdermanagement erfordern. Solche Projekte kann man nicht nebenbei durchführen. Man muss Ressourcen managen und rechtliche Aspekte abstimmen. Aus meiner Erfahrung neigen die einzelnen Player dazu, den Kuchen schon verteilen zu wollen, bevor er gebacken ist. Da muss man ein gutes Erwartungsmanagement und einen langen Atem haben. Normalerweise führen wir diese Projekte auch nicht allein durch, sondern als Teil eines größeren Konsortiums.

So herausfordernd diese Projekte sind, so sicher bin ich, dass es in der Produktentwicklung immer mehr Open-Innovation-Ansätze geben muss. Gerade im Bereich der Circular Economy, wo wir in Produktkreisläufen denken, braucht es eine enge – auch wettbewerbliche – Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Wertschöpfungspartner\*innen. Niemand kann allein Materialien und Produkte im Kreislauf führen. Dazu muss man zwingend kooperieren.

*Banden bilden, auch in Ostwestfalen-Lippe! Kooperation und Konkurrenz verschmelzen in diesen Augenblicken. Mit dem Kunstwort der »Coopetition« wird dieses Phänomen in der Literatur bezeichnet. Dabei geht es darum, Unternehmenscluster zu schaffen und Verbundeffekte zu realisieren. Das, was du beschreibst, scheint mir in genau diese Richtung zu weisen. Besonders interessant finde ich nun, dass Wissen in diesem Zusammenhang offenbar eine besondere Bedeutung zukommt. Institute und Expert\*innen hast du schon angeführt. Welche Rolle spielt Wissenschaft in diesem Kontext? Und welche könnte, sollte, müsste sie für dich zukünftig spielen?*

Der Wissenschaft und insbesondere den Wissenschaftler\*innen kommt eine sehr wichtige Rolle zu. Wir merken, dass das Prädikat »wissenschaftlich belegt« nach wie vor dazu führt, dass Themen anders angeschaut und beachtet werden. Wissenschaftler\*innen dürfen unbequem sein. Sie dürfen Wahrheiten sagen, die man in Unternehmen, wo man unter sich ist, so nicht sofort aussprechen würde. Sie mahnen, weisen Wege, regen zum Nachdenken an. Mir ist dabei wichtig, dass die Wissenschaft verständlich kommuniziert. So einfach wie möglich formulieren, so anschlussfähige Beispiele wählen wie möglich, nur so theoretisch sprechen wie nötig.

*Wissenschaft darf unbequem sein, das finde ich auch. Vielleicht müssen wir es sogar sein?*

Glaube ich ganz sicher und bitte sehr darum!

*Genau darin liegt für mich der Sinn der Wissenschaftsfreiheit: dass wir uns niemandem andienen, sondern unbestechliche Beiträge leisten können. Freiheit von Wissenschaft heißt nicht, dass wir im Elfenbeinturm nur mit uns selbst beschäftigt sind. Unsere Freiheit garantiert, dass wir der Gesellschaft auf eine spezifische, nämlich kritische Weise dienen können. Dein Anliegen, dass wir diesen Dienst verständlich leisten, kann ich sehr gut nachvollziehen. Fachsprache entlastet uns, weil sie präzise ist. Sie schließt jedoch alle aus, die diese Fachsprache nicht sprechen. Das wird uns in der Wissenschaft noch eine Weile beschäftigen. Denn natürlich müssen Wissenschaftler\*innen eine zweite Sprache zum gesellschaftlichen Dialog auch erst mal lernen. Da tut sich meiner Wahrnehmung nach aber einiges. Es wird zunehmend wichtiger, auch für die berufliche Laufbahn, die eigene Forschung verständlich machen zu können. Und es ist auch so, dass immer mehr Wissenschaftler\*innen das wollen. Sie machen Podcasts, schreiben Gastbeiträge, reden bei Demonstrationen und Streiks. Die Friday-for-Future-Aktivist\*innen haben großes Verdienst daran, Kolleg\*innen bestärkt zu haben, rauszugehen und den gesellschaftlichen Dialog zu suchen. Welches ist deine persönliche Motivation, deine Kraftquelle, allen Widerständen und Überlastungen zum Trotz für mehr Kooperation einzustehen?*

Die Überlast ist nur eine Seite der Medaille. Es gibt viele wirklich gute Beispiele von gelingender Kooperation. Ich bemerke in den vergangenen Jahren einen immer stärker werdenden Wunsch nach Austausch, Netzwerk und Kooperation. Das liegt meiner Einschätzung nach daran, dass die Herausforderungen immer größer werden und die Lösungsansätze viel weniger gelernt sind als noch vor ein paar Jahrzehnten. Die Wirtschaftsministerin von NRW, Mona Neubaur, war letztes Jahr bei uns zu Besuch und hat von einer Stapelkrise gesprochen. Das Bild finde ich sehr gut und stimmig. In Zeiten geballter Krisen hilft es, wenn man die Erfahrungen und das Wissen aus den einzelnen Köpfen zusammenträgt und danach etwas schlauer ist als vorher. Für mich ist damit schon ein großer Teil gewonnen. Ob das schon Kooperation ist, kann ich gar nicht genau sagen.

*Die Halbwertszeit von Wissen sinkt infolge von technologischen Neuerungen und sozialer Beschleunigung. Das nehme ich genauso wahr. Hinzu kommt, dass die Lösungen der Vergangenheit uns nachweislich an den Punkt gebracht haben, wo wir heute stehen. Das heißt, sie haben neben all den Errungenschaften eben auch die vielen Krisen mitverursacht. Ich finde es unmittelbar einleuchtend, genau hier anzusetzen und zu sagen: Die Stapelkrisen gehen uns alle an, lasst uns das Wissen der Vielen aktivieren, um diese Krisen zu lösen. Seit Daten, Informationen und Wissen in den 1990er-Jahren in der Wirtschaft hierzulande zu einem tiefgreifenden Strukturwandel geführt haben, sprechen wir in der BWL in diesem Kontext von der »grenzenlosen Unternehmung«. Zu Zeiten rauchender Schloten endete die Unternehmung am Werkstor. Das galt sowohl für das Selbstverständnis wie auch für die gesellschaftliche Wahrnehmung sowie wissenschaftliche Thematisierung. Das ist heute anders. Daten, Informationen und Wissen fließen. Und obschon es noch immer Kernbereiche von Unternehmen gibt, fransen sie an den Rändern zunehmend aus und fließen ineinander, auch in Bezug auf weitere Stakeholder\*innen. Ich verstehe deinen Hack nun so: die Ränder der Netzwerkpartner\*innen verflüssigen und sie ineinanderfließen lassen. Dafür identifizierst du gemeinsame Themen und gestaltest Räume zum Austausch über diese. Wie sehen diese Räume aus? Worauf achtest du? Was ist dir und deinem Netzwerk dabei besonders wichtig?*

Manchmal setzen wir die Themen. Oftmals setzen die Menschen aus den Unternehmen die Themen selbst. Das ist eigentlich die schönste Variante. Nehmen wir ein Beispiel. Wir bemerken, dass sich Menschen zunehmend über das Thema »Circular Economy« austauschen möchten. Wir hatten seit 2019 ein öffentlich gefördertes Projekt zu dem Thema. Das Prinzip der Circular Economy war zu Beginn noch relativ unbekannt, wurde aber immer häufiger diskutiert. Die Verantwortlichen in den Unternehmen fragen sich: »Welche ersten Schritte muss ich gehen, wenn ich mein Unternehmen zirkulärer aufstellen möchte?« Dann setzen wir aus zwei Richtungen an. Zum einen unterstützen wir bei der Gewinnung von Informationen. Wir bieten Impulsvorträge an, sammeln Good-Practice-Beispiele und stellen diese vor. Oder wir sammeln spannende Aufsätze zu dem Thema. Zum anderen veranstalten wir offene Workshopformate, zum Beispiel ein Open Space. Was ich besonders liebe an dem Format, sind die echte und ernst gemeinte Offenheit und die Wertschätzung gegenüber den Teilgebenden.

*Witziger Begriff. Das ist eine bewusste Abgrenzung von »Teilnehmenden«, oder?*

Ja, genau. Zum Beispiel gibt es eine offene Agenda. Die sieht aus wie ein leerer Stundenplan. Die Moderation gibt nur den Themenrahmen vor, in diesem Fall »Circular Economy in der Industrie«. Dann fragt die Moderation die Anwesenden: »Worüber möchtet ihr sprechen? Was geht euch gerade im Kopf herum? Welches sind eure aktuellen Probleme?« Anschließend können alle, die möchten, eine eigene Session anbieten und mit weiteren Menschen, die dazukommen, darüber sprechen. Der Clou ist aber, dass es einen freien Rahmen und das Gesetz der zwei Füße gibt. Es besagt: Wenn ich in der Gruppe nichts mehr lernen kann oder selbst nicht mehr beitragen möchte, dann kann ich die Gruppe auch verlassen. Selbst wenn ich Sessiongeber\*in bin.

*Passende Formate zu finden, also geeignete Methoden für ehrliche Kooperation zu beherrschen, ist so wichtig.*

Ich finde, das ist eine radikale und befreiende Art, gemeinsam zu arbeiten. Was denkst du? Reicht es, in den Workshops Ansätze zu erarbeiten und den Boden für neue Wege zu bereiten? Oder sollten wir echte Umsetzungsprojekte zwischen Unternehmen forcieren?

*Ich glaube, du hast dir diese Frage bereits selbst beantwortet. Ich will mir gar nicht anmaßen, mehr zu wissen. Du bist hier die Expertin. Vielleicht hilft es, nun den großen Bogen noch einmal zu spannen. Ich verstehe dich so: Unternehmenskooperationen brauchen starke Themen, die durch die Betroffenen selbst eingebracht und bearbeitet werden. Kooperation gelingt, wenn sie nicht aufgenötigt wird, sondern sich selbst trägt. Das beobachte ich auch bei mir. Ich kooperiere nicht mit Menschen oder Institutionen, weil diese mich weiterbringen. Ich kooperiere, weil sie mich faszinieren und neugierig machen. Weil ich dann kooperiere, bringen sie mich schlussendlich weiter. Entwicklung ist nicht das Ziel, sondern der Lohn von Kooperation. Deinen Hack verstehe ich so: Du lädst Menschen ein, ihre Anliegen vorzutragen. Du horchst mit transformativer und ermöglichender Haltung hinein ins Netzwerk, tauchst deine Sonden in die Unternehmen und identifizierst darüber die gemeinsamen Themen mit Entwicklungspotenzial. Lernmöglichkeiten und langfristige Veränderung zum Positiven leiten diese Entscheidung. Anschließend schaffst du konkurrenzfreie Räume für gemeinsamen Austausch auf Augenhöhe, wofür du geeignete Methoden der Facilitation einsetzt, und bietest Informationen, Inspirationen und Aufklärungsdienste an. Indem du ihnen vor Augen führst, dass sie nicht allein sind mit sowohl ihren Herausforderungen wie auch den Lösungsstrategien, machst du Betroffene zu Beteiligten. Darüber bündelst du Kräfte und realisierst Synergien. Was daraus wiederum erwächst, liegt bei den Betroffenen selbst. Du hast die Bedingung der Möglichkeit geschaffen. Die Chance zur Verwirklichung, die als solche noch ergriffen werden muss. Wenn deine Netzwerkpartner\*innen am Ende mit konkreten Verabredungen auseinandergehen, finde ich das schon gigantisch. Ganz herzlichen Dank, liebe Almut, dass du diesen Hack mit unseren Leser\*innen und mir geteilt hast.*

Vielen Dank dir, lieber Lars, für die anregenden Fragen. Oft steckt man im Tagesgeschäft und merkt erst bei der bewussten Reflexion, welche Ein-

flüsse und Faktoren greifen, damit die eigene Arbeit gelingen kann. Vor ein paar Wochen hat mir eine Kollegin gesagt: Das, was wir machen, ist eigentlich »professionelles Beziehungsmanagement«. Damit hat sie absolut recht. Die Inhalte, die Ideen, die kommen, wie du sagst, aus den Menschen, aus den Teilgebenden selbst. Wir sind diejenigen, die die Orte schaffen, um gemeinsam zu innovieren und Kräfte zu bündeln. Das ist eine wunderbare und lohnende Aufgabe.

# Gemeinwesen hacken

Auf dem Weg zu Verwaltungsstrukturen des Commoning

*Franziska Heimrich und Judith Pape*

*Hallo Judith,*

*in Demokratie- und Klimagerechtigkeitsgruppen versuchst du, Verwaltungsstrukturen für die Daseinsvorsorge zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft schief im Community Organizing?*

Hey Franziska,

die Klimakrise, das Massensterben und andere Megaprobleme verlangen, dass allen Menschen in der kürzestmöglichen Zeit ein komplett fossilfreies, ressourcenleichtes Leben ermöglicht wird. Aktuell gibt es das ja gar nicht. Wie wir arbeiten, wohnen, uns in der Welt bewegen und ernähren, basiert auf vielfältiger Weise auf der Verbrennung von fossilen Brennstoffen, Ressourcenverschwendung und einem irrsinnigen Flächenverbrauch. Man kann zwar inzwischen vieles bio einkaufen, das ist aber erstens nur ein kleiner Teil unseres Emissionskuchens, der zweitens auch nur den reicheren gesellschaftlichen Milieus zur Verfügung steht – eine frappierende Ungerechtigkeit. Für die Transformation der großen Rahmenbedingungen eines fossilfreien, ressourcenleichten Lebens für alle ist die Politik und Verwaltung zuständig, das können wir nicht individuell einrichten.

Allerdings haben sich für die öffentliche Daseinsvorsorge in vielen Bereichen Public-Private Partnerships etabliert, also die Kooperation zwischen der öffentlichen Hand und gewinnorientierten Unternehmen. Das ist momentan die übliche Form für öffentliche Kooperationen. Sie hat sich zusammen mit den großen Privatisierungswellen von öffentlicher Infrastruktur seit den 1980er-Jahren durchgesetzt. Heute sehen wir aber an allen Ecken und Enden, dass Privatisierung nicht die ultimative Heilsbringerin ist – im Gegenteil. Sei es im Bereich der Gesundheit, der Pflege, der

Energieversorgung, der Bildung oder beim Wohnen: Überall formiert sich berechtigter Protest gegen die profitorientierte, undemokratische Organisation von existenziellen menschlichen Bedarfen. Dass diese Bereiche Gewinn abwerfen, also häufig kostendrückend und externalisierend funktionieren, ist ein impliziter Zwang, der die Reproduktion einer demokratischen, gerechten und gesunden Gesellschaft schwierig bis unmöglich macht. Der Protest gegen diese Form von Staatlichkeit und Verwaltung zeigt, dass dieser kulturelle und politische Wandel, diese Neubewertung jetzt einfach in eine konstruktive Praxis überführt werden will.

*Als Problem identifizierst du sowohl die notwendige, nicht vorhandene sozial-ökologische Transformation, ein Demokratieproblem sowie privatisierte Daseinsvorsorge. Da zeichnest du ein großes Bild. Du hast sowohl in aktivistischen Kontexten bei Extinction Rebellion als auch als Community Organizerin beim IASS Erfahrungen gemacht, wie sich Gruppen selbst organisieren können und nach Möglichkeiten suchen, »bottom-up« kommunale Verwaltungen und Nachbarschaften gerechter zu gestalten. Was ist Community Organizing, und wie genau können sich beispielsweise Nachbarschaftsinitiativen, Bewegungen, solidarisch geführte Landwirtschaftsbetriebe oder Jugendliche zu Graswurzeln entwickeln?*

Ja, genau. Als Klimaaktivistin weiß ich, dass die Kraft, die Dinge zu verändern, in der kollektiven Selbstorganisation steckt. Viele Menschen wollen anders leben und sind auch bereit, dafür Komfort und Privilegien aufzugeben. Das Problem, warum die Transformation nicht vorangeht, sehe ich viel mehr auf einer strukturellen Ebene. Diejenigen, die vom fossilen »Weiter so« profitieren, sind sehr gut organisiert und vernetzt. Wir hingegen nicht. Deswegen sehe ich einen großen Hebel darin, das Know-how von zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation, etwa Soziokratie oder Commoning, in Workshops zu vermitteln, um dem aktuellen Ungleichgewicht entgegenzuwirken.

Wenn Menschen in der Nachbarschaft, in der Schule oder am Arbeitsplatz merken, dass es so nicht mehr weitergehen kann, dass sie zusammen etwas gegen die dysfunktionalen Umstände in ihrer Lebensumgebung unternehmen wollen, stellen sich häufig drei Fragen auf einmal:

Wer sind wir, was wollen wir, und wie wollen wir es erreichen? Es ist ratsam, bei diesen Fragen pragmatisch zu sein und anzuerkennen, dass viele wichtige und berechnete Perspektiven im Raum sind. Im Prinzip lässt man sich auf einen gemeinsamen Lernprozess ein und auch auf die Möglichkeit, dass man sich selbst in diesem kollektiven Prozess verändert, die Perspektive wechselt. Bei Extinction Rebellion ist der Anspruch an gemeinsam erarbeitete Konsense und Lösungen oft, dass sie »gut genug für jetzt« sind. Sie müssen nicht für immer in Stein gemeißelt werden, sondern uns erst mal ermöglichen loszulegen. Das so erarbeitete Selbstverständnis gibt eine gemeinsame Richtung und kann als »lebendiges Dokument« später noch mal angepasst werden. Danach stellt sich häufig die Frage, wie die Gruppe effektiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. Das ist die Frage nach Machtkonzentrationen, Arbeitsteilung, Entscheidungsräumen und -prozessen und Repräsentation nach außen. Ich finde, dass sowohl die Soziokratie als auch das Commoning wunderbar niedrigschwelliges Praxiswissen enthalten, das ich allen empfehle, die sich dafür interessieren.

*Viele ambitionierte und Mut machende sozialökologische Projekte entstehen fernab der politischen Zentren auf zivilgesellschaftlicher Ebene. Was genau kann ich morgen anfangen, um mich selbstwirksam in meinem Kiez einzubringen?*

Du kannst alle deine Nachbar\*innen zu einem Garten- oder Straßenfest einladen. Das ist eine super Chance, auch mit den Leuten in Kontakt zu kommen, die du bisher noch nicht kennengelernt hast. Dann tauscht ihr euch darüber aus, was ihr für Probleme im Viertel seht und wo Chancen für die sozialökologische Transformation schlummern. Wenn ihr merkt, dass ihr viele Dinge ähnlich seht, vielleicht mehr als gedacht, geht es in der Regel sehr schnell: Nach Interesse und Kapazitäten schließt ihr euch für kleine Projekte zusammen, um etwas herauszufinden oder euch mit bestehenden Initiativen und Vereinen im Viertel zu vernetzen, um zu visionieren oder einfach mal auszuprobieren. Insgesamt finde ich es wichtig, die Bürde der Transformation nicht in erster Linie der Zivilgesellschaft aufzuladen, die in den aktuellen Krisen schon in vieler Hinsicht gebeutelt ist.

*Okay, das kann ich nachvollziehen. Das Engagement muss sich eben auf die politischen Institutionen und auf deren Veränderung richten. Davon sprachst du auch, nämlich von Graswurzelbewegungen wie Soziokratie oder Commoning. Wie genau können diese Ansätze das Gemeinwesen stärken? Wie hacken sie die Logik der derzeitigen Verwaltung?*

Indem sie selbstbewusst und offen auf die bestehenden politischen und administrativen Strukturen zugehen. Um wirklich etwas verändern zu können, muss der zivilgesellschaftliche Tatendrang früher oder später in Kontakt mit den föderalen staatlichen Einrichtungen treten, die für den Bereich der angestrebten Veränderungen zuständig sind. Viele Gruppen unterschätzen am Anfang, wie viel möglich ist, wenn man mit guter Vorbereitung, einem klima- und ökologischen Problembewusstsein und einer Transformationsidee an die entsprechenden Stellen herantritt. Es hängt natürlich von vielen individuellen Faktoren ab, ob der Kontakt zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit führt. Aber es gibt einige Beispiele in Deutschland und auf der ganzen Welt, wo das gut gelungen ist. Aus Verwaltungssicht kann eine aktive und motivierte Zivilgesellschaft teilweise sogar von Vorteil sein, wenn man sich auf gemeinsame Ziele und Umsetzungspfade einigen kann.

Aus Sicht der Zivilgesellschaft kann es dabei aber nicht nur um den Inhalt des konkreten Projektes gehen, sondern immer auch um eine Ausweitung oder Vertiefung von Demokratie und Partizipation. Ein Grundsatz von Commons-Public Partnerships ist beispielsweise, dass eine langfristige und fruchtbare Einbeziehung der lokalen Zivilgesellschaft nur zu erreichen ist, wenn sie auch einen fairen Anteil an den Besitztiteln erhält und selbst über einen Teil der im Projekt erwirtschafteten Mehrwerte entscheiden darf. Eigentlich alle Projekte, die ich kenne, setzen sich außerdem dafür ein, dass die Kooperation mit der öffentlichen Hand so gestaltet ist, dass bestehende Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten abgebaut werden.

*»Traut euch, mit eurer Verwaltung vor Ort zu reden«, das finde ich eine ermunternde Maxime. Häufig wirkt »die« Verwaltung gesichtslos, hermetisch und wie*

*eine große Maschine. Nun höre ich bei dir heraus: Da sind auch nur Menschen tätig, und mit guter Vorbereitung sowie einem starken Willen kann die Kooperation gelingen. Auf welche Herausforderungen stoße ich, wenn ich neue Möglichkeiten der Selbstorganisation bei mir zu Hause beginnen möchte? Worauf muss ich achten, wenn ich selbst in meinem Gemeinwesen hacke?*

Hacken? Hmm, das klingt nach einer kurzen Intervention in einem ansonsten strukturell gleichbleibenden System.

*Gerade nicht. Es geht darum, einen Fuß in die Tür zu bekommen, um das System von innen zu verändern. Doch fahre bitte fort.*

Die öffentliche Daseinsvorsorge wurde wie vieles anderes im Holozän und für das Holozän geregelt. Das Holozän ist das Erdzeitalter der letzten 10 000 Jahre. Es war durch eine hohe klimatische Stabilität gekennzeichnet und ermöglichte das Aufkommen großer organisierter menschlicher Zivilisationen. Mit der menschengemachten Klimakrise haben die früh-industrialisierten Gesellschaften das Anthropozän eingeleitet, das durch klimatische Instabilität, globale Ungerechtigkeit und das Artenmassensterben gekennzeichnet ist. Im Anthropozän haben wir nicht nur viel neues Praxis- und Prozesswissen, das uns über Updates zu diesen Regeln und Routinen nachdenken lässt, sondern wir sehen uns auch mit der riesigen Aufgabe der sozialökologischen Transformation aller Gesellschaftsbereiche konfrontiert.

*Regeln updaten – da frohlockt das Hackerinnenherz! Mal angenommen, ich habe mich im Kiez organisiert. Wie finde ich das Einfallstor? Wie gelingt die Kooperation mit der öffentlichen Hand?*

Ich glaube, der Samen für Erfolg wird in der Kooperation zwischen der Initiative und der Verwaltung ganz am Anfang schon gesät: mit Offenheit und Neugier auf den gemeinsamen Prozess. Dabei müssen Klischees aufseiten der Zivilgesellschaft sowie der Verwaltung genauso ausgeräumt werden wie strukturelle Hürden. Die führen vor allem auf der zivilgesell-

schaftlichen Seite dazu, dass nur privilegierte Menschen solche Prozesse mitgestalten können.

Stellen wir uns vor, man könnte von einer 30-Stunden-Woche gut leben oder es gäbe ein armutsfestes bedingungsloses Grundeinkommen. Das würde viele bekannte Diskriminierungsverhältnisse ein Stück weit aushebeln. So könnten wir als die diverse Gesellschaft, die wir sind, gemeinsam in der sozialökologischen Transformation mitmischen. Solche Entlastungs- und Befähigungspolitiken sind von fundamentaler Bedeutung, um die Basis zu schaffen, auf der die Zivilgesellschaft sich für die Transformation organisieren kann.

Auch in den mir bekannten Landes- und Lokalverwaltungen sind die Bedingungen aktuell nicht gegeben, diese Offenheit und Neugier an den Tag zu legen. Mein begrenzter Eindruck war, dass sich eine strukturelle Überlastung mit einer lähmenden Überforderung angesichts der Aufgabe der sozialökologischen Transformation verbindet. Ergebnisoffene kokreative Prozesse mit der Zivilgesellschaft erscheinen da eher als Zusatzbelastung ohne direkt erkennbaren Mehrwert. Es müssen also auch in den Verwaltungen Möglichkeitsbedingungen geschaffen werden.

*Sollte eine Person uns hier lauschen, die Erfahrung darin hat, solche Räume für die Verwaltung zu öffnen, bitte teilt euer Wissen mit uns und allen, die es hören wollen! Zurück zu uns: Wo entstehen weitere Schwierigkeiten?*

Neben diesen »harten« Faktoren gibt es noch die weicheren, gegenseitigen Vorbehalte, die im Prozess Schwierigkeiten bereiten. Politische Lokalgruppen, Nachbarschaftsinitiativen und vor allem Commonsvereinigungen sind anders organisiert als die Verwaltung. Sie folgen anderen Logiken. Das ist ein großer Pluspunkt, der Transformation ermöglicht. Aber es erfordert auch auf beiden Seiten die Bereitschaft, Brücken zu bauen und die unterschiedlichen Herangehensweisen fruchtbar zusammenzubringen.

*Verwaltungen leben davon, dass sie nach halbwegs stabilen und transparenten Vorschriften handeln. Gerade öffentliche Verwaltungen müssen sich an strenge*

*gesetzliche Vorgaben halten. Die Rechenschaftspflichten unterscheiden sich deutlich von denen privater Personen oder Organisationen. Du sprichst hier die erforderlichen anderen Logiken von Public Partnerships an. Da ich ja nun bei mir im Kiez den Fuß in der Tür habe, stellt sich mir die Frage, wie es weitergeht. Welche Modelle gibt es schon, und was kennzeichnet diese neuen Kooperationsformen?*

Die beiden mir bekannten Kooperationsformen, die versprechen, lebendige Demokratie zu fördern und zugleich ambitionierte Transformationspolitik umzusetzen, sind die Commons-Civic Partnership und die Commons-Public Partnership.

In der Public-Civic Partnerships, abgekürzt PCP, bezieht die öffentliche Hand die lokale Zivilgesellschaft in sie betreffende Belange mit ein, indem sie aktiv Ressourcen oder Entscheidungskompetenzen mit ihr teilt. Dazu schließen die beiden Seiten eine Kooperationsvereinbarung ab, die den Rahmen, die gemeinsamen Ziele und Prozesse der Kooperation verbindlich festschreibt. Diese Form der Kooperation passiert derzeit bereits in der Stadtentwicklung. So wird etwa in Berlin am Haus der Statistik und am Kreuzberger Rathausblock Entscheidungskompetenz in Fragen der Quartiersentwicklung geteilt. In der Praxis bedeutet das, dass Stadtverwaltung, Stakeholder\*innen und Anwohner\*innen in unterschiedlichen Formaten zusammen lokal angepasste Formen der gemeinsamen Entscheidungsfindung erproben.

Diese PCPs können als enge Verwandte oder auch Vorstufe von Commons-Public Partnerships interpretiert werden. Diese sind noch ein wenig voraussetzungsreicher. Auf der Seite der Zivilgesellschaft zeichnen sie sich durch eine Selbstorganisation aus, die dem Commoning entspricht. Commoning meint Kooperationspraktiken, die sich in unterschiedlichen Kulturen auf der ganzen Welt etabliert haben, um Gemeingüter gemeinsam zu nutzen, zu produzieren und zu verwalten. Seit den 1990er-Jahren wächst die Literatur über sie stetig an. Immer mehr Menschen entdecken diese Praktiken wieder und wenden sie an. Wenn sich eine Gruppe zusammenschließt, um nach Commons- und Gemeinwohlprinzipien gemeinsam zu wirtschaften, Transformation zu betreiben und gegenseitige Fürsorge zu

betreiben, sprechen Paul Jerchel und ich in unserem Diskussionspapier von einer Commonsvereinigung. Wenn diese wiederum eine verstetigte Kooperation mit einer staatlichen Einrichtung eingeht, deren Ziel es auch ist, den Aufwuchs von Gemeingütern zu unterstützen, ist das eine Commons-Public Partnership. In der Kooperationsvereinbarung sollte außerdem eine Augenhöhe der Kooperationspartner vereinbart werden. Die kann wiederum nur entstehen, wenn die Commoners durch die Vereinbarung auch gleichberechtigt in die Besitz- und Eigentumsverhältnisse der zu verwaltenden Güter einbezogen werden. Wenn die öffentliche Hand dies verweigert, besteht die Gefahr, dass sich die Kooperation vor allem für die zivilgesellschaftliche Seite mehr und mehr wie Scheinbeteiligung anfühlt und nicht mehr lohnt. Das Potenzial von Commons-Public Partnerships lässt sich also nur entfalten, wenn sich beide Seiten auf das Experiment »Commoning« einlassen.

In der Praxis sind die Grenzen zwischen Public-Civic Partnership und Commons-Public Partnership in einigen Fällen fließend. Wer sich mehr dafür interessiert, kann sich die Kooperationsvereinbarung des Kreuzberger Rathausblocks auf der Website Berlin.de durchlesen. Oder auch eine sehr eindrückliche Reflexion der Kooperation durch die Initiative »Stadt von Unten«, die an der Kooperation beteiligt war und die viele anwendbare Lektionen identifiziert hat.

*Es gibt also auch für diese Probleme bereits Lösungen oder zumindest Ansätze, wie die Probleme in den Griff zu bekommen sind. Viele Impulse für eine sozial-ökologische Transformation erwachsen graswurzelartig in sozialen Bewegungen, also zunächst unsichtbar unter der Oberfläche, fein und in der Breite statt Tiefe – wie die Wurzeln einer Wiese. Das scheint hier auch der Fall zu sein. Eine Wiese wächst erst dann, wenn die Gräser lang genug sind, um ihre Samen zu verteilen. Was stimmt dich positiv, dass wir großflächig andere Formen der öffentlichen Partnerschaften knüpfen?*

In Berlin fand im Herbst 2022 die Vergesellschaftungskonferenz mit vielen Hunderten Fachleuten und Praktiker\*innen aus unterschiedlichen Bereichen statt. Mich hat es total beeindruckt, wie viel Wissen wir als Gesell-

schaft dazu bereits in der Schublade liegen haben, das nur darauf wartet, angewandt zu werden. Wir sind bereit für die strukturelle Neugestaltung der Prinzipien unserer Daseinsvorsorge.

Dazu gehört erstens eine Umorientierung weg von Profitmotiven und hin zum Gemeinwohl, zweitens eine Umgestaltung von Eigentum und Eigentumsverhältnissen und drittens eine Experimentierfreude in der Einbindung von zivilgesellschaftlichen, Graswurzel- und Bewegungsakteuren in öffentliche Prozesse, Entscheidungen und Ressourcenvergabe.

Öffentliche Partnerschaften sind so was wie das Interface eines sich ständig verändernden gesellschaftlichen Gebildes: des Staates. Bis gestern hat der Staat vornehmlich private Partnerschaften angestrebt. Aber die Welt dreht sich weiter. Die Probleme des 21. Jahrhunderts verlangen nach neuen Ansätzen, die auf diese Probleme adäquat reagieren können. Partnerschaften mit der organisierten Zivilgesellschaft, insbesondere Commons-Public Partnerships versprechen genau das. Wir können also heute damit beginnen, bessere Entscheidungen zu treffen. Über das Interface der öffentlichen Partnerschaften verändert sich nicht nur die Qualität unseres Zusammenlebens im Alltag, sondern mit der Zeit auch die Prinzipien von Staat und Staatlichkeit. Das Interface wirkt transformativ in den Staat hinein. Wo bisher das Profitmotiv wirkte, kann ab morgen mehr und mehr das Gemeinwohl- und Regenerationsprinzip wirken.

*Neue Formen der Public Partnerships werden also nicht nur seitens der Verwaltung hergestellt, sondern können auch zur Selbsttransformationen der Verwaltung beitragen. Das ist ein besonders transformatives Moment von diesem Hack: Er entfaltet eine selbstverstärkende Eigendynamik. Wo siehst du weiteres transformatives Potenzial von Commons-Public Partnerships?*

Sowohl Commons-Civic Partnerships als auch Commons-Public Partnerships stehen uns bereits jetzt zur Verfügung. Damit geben sie jeder Protestbewegung, jedem Gemeinschaftsbetrieb und jeder Initiative aus Nachbar\*innen eine Perspektive, wie sie ihre Ziele erreichen können. Die Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung kann an die lokalen Bedürfnisse und Gegebenheiten angepasst werden. Darin steckt ein giganti-

sches Befähigungspotenzial, das auch die Fantasie beflügelt. Es gibt gute Gründe, skeptisch zu sein, ob zum Beispiel die Energiewende in den Händen von RWE und Vattenfall gut aufgehoben ist. Oder ob sie von denen bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag verschleppt und sabotiert wird. Mit diesen neuen Kooperationsformen haben wir greifbare Alternativen zur Umsetzung von großen und kleinen Transformationsaufgaben. Durch die Einbindung und Beteiligung – etwa in Form von Anteilen an Windkraftanlagen – der lokalen Gesellschaft steigt außerdem die Legitimität für die nötigen Vorhaben.

*Die materielle Beteiligung macht den großen Unterschied, sagtest du vorhin. Mir wird jetzt klar, dass das zwar auch ein finanzieller Anreiz ist, vor allem aber die nachhaltige Institutionalisierung sicherstellt. Durch die neuen Eigentumsverhältnisse gewinnt der Hack an Widerstandskraft. Die Maßnahmen sind dadurch unabhängiger von Legislaturperioden. Was möchtest du Verwaltungen und Entscheidungsträger\*innen der öffentlichen Hand auf den Weg geben?*

Auf euch kommt es jetzt an. Ihr könnt das Rückgrat der sozialökologischen Transformation sein – oder ihr Stolperstein. Seid kreativ, seid selbstbewusst, seid mit uns experimentierfreudig. Wir brauchen euch!

*Vielen Dank, liebe Judith, für deine Zeit und die Idee, Verwaltungen und bürokratische Strukturen in der sozialökologischen Transformation einzubeziehen und durch neue Formen der Zusammenarbeit selbst zu verändern.*

# Unternehmensimpact hacken

Wer Vielfalt verständigt, kann demokratisch gestalten

*Viola Gerlach und Lars Hochmann*

*Moin, Viola,*

*als Unternehmerin und Transformationsforscherin am Research Institute for Sustainability in Potsdam versuchst du, Unternehmensimpact zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch beim Impact von Unternehmen?*

Hallo Lars,

um deine Frage zu beantworten, möchte ich auf die Definition von Unternehmensimpact und die Rahmenbedingungen, in denen dieser stattfindet, eingehen. Unternehmensimpact ist aus meiner Sicht ein unternehmerischer Beitrag zur Transformation der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit unter Einsatz der unternehmerischen Kernkompetenzen. Das heißt, dass ein Unternehmen sich unter Berücksichtigung der planetaren Grenzen und eines sozial ausgewogenen Miteinander auf wirtschaftlichen Erfolg ausrichtet. Geht man noch einen Schritt weiter und definiert Impact als einen konkreten Beitrag zur Regeneration hin zu gesunden Systemen beziehungsweise zur Transformation schädigender Prozesse hin zur Wiederherstellung zum Beispiel eines stabilen Klimasystems, der Biodiversität oder zum konkreten Entgegenwirken gegen Ungleichverteilung von Ressourcen, dann spricht man von regenerativen Unternehmen. Diesem Ideal kommen einige Pioniere recht nah, bei der Mehrheit der Unternehmen ist aber noch sehr viel Transformationsarbeit zu leisten. Die Wege dorthin werden je nach Unternehmen unterschiedlich sein, gleichzeitig ist klar: Es braucht ein neues Miteinander zwischen Unternehmen und Gesellschaft, um unsere gemeinsame Lebensqualität zu erhalten.

*Du betrachtest Unternehmen also als gesellschaftliche Akteure, die nicht nur dem eigenen Wohlergehen verpflichtet sind, sondern mit dem, was sie tun*

*und lassen, zu gesellschaftlichen Entwicklungen beitragen – im Guten wie im Schlechten. Unternehmensimpact zu hacken, läuft also auf ein neues Bild von Unternehmen hinaus, eine veränderte gesellschaftliche Rolle im Sinne einer »licence to operate«.*

Genau, damit sind wir beim zweiten Punkt: Die Ideen und transformativen Wirkungen von einzelnen Unternehmen müssen auf Branchen ausgeweitet werden können. Damit das gelingt, bräuchte es entsprechende politische Rahmenbedingungen. Die Ermöglichung von Transformation ist ein Zusammenspiel von Unternehmensengagement, politischen Rahmenbedingungen und Verbraucherverhalten. Das Dilemma ist: Unser globales Wirtschaftssystem ist auf Wettbewerb und Externalisieren von Kosten ausgelegt. Das viel zu kurz greifende Versprechen dahinter ist, den Kund\*innen möglichst viele Produkte zu niedrigen Preisen zu verkaufen. In einer Welt, in der alles mit allem verbunden ist, funktioniert das nur, wenn man ab einem bestimmten Punkt Zusammenhänge ausblendet. Die Gleichgültigkeit gegenüber Auswirkungen von Handeln auf Systeme, deren Funktionieren die Basis der Wirtschaft ist, wird jetzt immer sichtbarer. Kosten, die durch den Klimawandel und Artenverlust auf uns zukommen, haben die meisten Unternehmen noch nicht in ihrer Dringlichkeit erkannt. Und auch dass ein friedliches demokratisches Miteinander als Basis von erfolgreichem Wirtschaften nur funktioniert, wenn Wohlstand nicht so ungleich verteilt ist, dass es zu einer gesellschaftlichen Instabilität führt. Gleichzeitig gibt es immer mehr Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich aus Eigenverantwortung und Begeisterung für neue Möglichkeiten auf den Weg machen. Sie zeigen, dass es auch anders geht – und so zu echter Zufriedenheit beiträgt. Ein sehr inspirierendes Beispiel dafür ist Antje von Dewitz, deren Buch ich wirklich sehr empfehlen kann.

*Geschichten des Gelingens finde ich wunderbar. Da kann niemand mehr sagen: »Das geht nicht.« Denn wir können belegen: Doch, es geht sehr wohl. Und es macht sogar richtig Sinn und Laune. Deine Geschichte ist auch eine Gelingensgeschichte. Was genau tust du?*

Meine Neugier in Kombination mit dem Anliegen, selbst aktiv einen Beitrag zu leisten, lassen mich zum einen forschen, was geeignete Rahmenbedingungen für einen konstruktiven Verständigungsprozess auf dem Weg zur Gestaltung sind. Dort arbeite ich auch zusammen mit Wissenschaftler\*innen und politischen Entscheidungsträger\*innen sowie anderen engagierten Menschen. Vor allem der internationale Kontext ist sehr wertvoll und lässt mich immer wieder über meinen eigenen Tellerrand hinausblicken. Mein Forschungsansatz ist transformativ, das bedeutet, dass ich selbst zum Gelingen der Transformation unter Einbezug meiner Expertise beitrage. Meine Fragen nach geeigneten Formaten, die Unternehmer\*innen in den kokreativen Prozess einbinden, sind noch längst nicht beantwortet.

Zum anderen nutze ich meine Kompetenzen aus dem Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, Moderation, Nachhaltigkeit und dem Unternehmertum und auch meine Erfahrungen aus der Lehre und dem Austausch mit jungen Menschen, um Unternehmer\*innen auf ihrem Weg zu begleiten. Als Unternehmerin und Gründerin eines werteorientierten Unternehmernetzwerkes bin ich zugleich Teil der Lösung. Ich biete einen Rahmen an, um es Unternehmer\*innen zu ermöglichen, heraus aus der manchmal gefühlten Überforderung als Alleinkämpfer\*in und hinein in die gemeinsame Gestaltung mit Gleichgesinnten zu kommen. Der gemeinsame regelmäßige Austausch und die unterschiedlichen Wege sind extrem spannend. Die unternehmerischen Beiträge zur Lösung sind unterschiedlich, und ich zeige durch meinen Podcast verschiedene Beispiele und Herangehensweisen, aber auch Schwierigkeiten im Transformationsprozess. Es gibt kaum etwas Ermutigenderes als die Mitgestaltung und gleichzeitig Teilhabe am Weg in Richtung Transformation.

*In deiner Brust schlagen also zwei Herzen: ein unternehmerisches und ein wissenschaftliches. Eine tolle Kombination! Lass uns mit deiner unternehmerischen Arbeit beginnen: Wie hackst du dich rein, um die neue Rolle von Unternehmen wahrscheinlicher zu machen? Da wird es ja vermutlich einiges an Widerstand geben, oder?*

Das ist eine vielfältige Arbeit. In einem Satz lässt sich meine Herangehensweise so beschreiben: Ich will erst einmal verstehen, bevor ich verstanden werden will. Im Austausch schaffe ich einen Rahmen, in dem ich erst einmal lerne zu verstehen, was Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrem Unternehmensalltag wirklich umtreibt. Ich gehe also erst einmal in die Rolle der ZuhörerIn. Ich bin davon überzeugt, dass ich mein Gegenüber verstehen können muss, um dann gemeinsam Veränderungen zu erarbeiten. Gerade im wissenschaftlichen und auch politischen Umfeld fehlt leider oft das Verständnis für unternehmerische Zusammenhänge. Das wollte ich anders machen. Ich spreche also viel mit den Verantwortlichen in Unternehmen, ohne sie überzeugen zu wollen. Wenn mein Gegenüber das Gefühl hat, dass ich mich wirklich interessiere, wirklich die Herausforderungen verstehen will und mit Ideen dazu beitrage, dass Herausforderungen gelingen, dann entsteht Glaubwürdigkeit. Und auf dieser Basis lassen sich Unternehmerinnen und Unternehmer dann auch langsam auf neue Ideen im Kontext von Nachhaltigkeit ein.

*Im Kontext von Nachhaltigkeit erlebe ich häufig eine wissenschaftliche Nachdrücklichkeit, die fast als autoritär wahrgenommen werden kann. Jedenfalls gibt es ein Primat der Notwendigkeit. Es wird von der Forschung und von den Ergebnissen und von den erforderlichen Veränderungen her argumentiert. Du drehst den Spieß einfach um und beginnst bei den Unternehmer\*innen, bei ihren Sorgen, Ängsten, Hemmungen, aber auch Hoffnungen, Sehnsüchten und Stärken. So geht es bei Transformation nicht um ein großes Müssen, sondern um das Wollen und Können der Beteiligten. Wie gelingt es dir, diese vertraute, teils bestimmte auch intime Beziehung aufzubauen?*

Das sind aus meiner Sicht zwei zentrale Elemente: Das eine ist die offene Haltung. Mein Ziel ist, dass ich zunächst mein Gegenüber verstehe und auch aus seiner Perspektive heraus anerkenne – was nicht heißt, dass ich diese Meinung übernehme. Aber das größere Bild, die Zusammenhänge, über die wir dann reden können, muss für mich erst mal nachvollziehbar sein – anstatt gleich mit meiner Position den Austausch zu dominieren. Wichtig ist dabei, dass es ein ehrliches Interesse ist, verbunden mit

der Bereitschaft, die eigene Position zu erweitern. Diese Haltung wird in einer wettbewerbsorientierten Ausrichtung eher als Schwäche fehlinterpretiert. Die Kraft der ehrlichen Verständigung wird oft missverstanden, das gilt nicht nur im Kontext von Unternehmen. Meine Erfahrung im Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern, die natürlich auch die Grundbereitschaft mitbringen, selbst einen Teil der Verantwortung zu übernehmen, ist: Wer sich in seinen Herausforderungen gesehen fühlt, ist bereit, auch meine Argumente anzuhören. Dann heißt es für mich, in diesem Austausch zu bleiben, ihn zu strukturieren und anhand konkreter Fragestellungen zu bearbeiten.

Das zweite Element ist der Rahmen für den dann stattfindenden Verständigungsprozess. Es reicht nicht, sich einmal auf einer Konferenz zu begegnen. Verständigung als Basis für Gemeinschaften mit unterschiedlichen Kompetenzen entsteht erst, wenn der Austausch langfristig und dauerhaft ist und mit konkreten Zielen verbunden wird.

*Du hast es dir als Unternehmerin also zur Aufgabe gemacht, einen vertrauten Raum zu gestalten, in dem wechselseitige Verständigung langfristig möglich wird. Über dieses tiefe Verstehen entsteht ein Dialog in Bezug auf die mögliche neue Rolle der jeweiligen Unternehmer\*innen und ihrer Unternehmungen. Da können wir als Gesellschaft von dir viel lernen. Langfristig angelegte Räume zur Verständigung wären da allerorts ausgesprochen hilfreich. Denn einerseits brauchen wir den Wandel, andererseits tun wir uns oft sehr schwer, mit Konventionen zu brechen. Wie können Unternehmen mit neuem Impact dazu beitragen?*

Ja, das ist wirklich ein interessantes Spannungsfeld. Zum einen können Innovationen zur Transformation beitragen, zum anderen haben wir als Gesellschaft ein gespaltenes Verhältnis zu Veränderung. Die Balance zwischen Freiheit und Selbstbestimmung auf der einen und Verantwortung für das Gemeinwohl auf der anderen Seite spielt hier eine große Rolle. Um dieser Balance einen Rahmen zu geben, braucht es Formate der Reflexion auf Basis von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung für die Vielfalt von Argumenten. Transformation bedeutet Veränderung und beinhaltet immer auch die Bereitschaft, etwas loszulassen. Da spielen ein gesundes

Gefühl für die eigene Selbstwirksamkeit und gleichzeitig die Einbettung in eine Gemeinschaft eine wichtige Rolle. Gesellschaftliche Spaltung und gegenseitiger persönlicher Angriff erzeugen Angst, Panik oder auch Wut. In einer Zeit, in der die Effekte des Klimawandels vor Ort spürbar werden, müssen wir konsequent akzeptieren, dass wir die Transformation nur miteinander, nicht gegeneinander meistern können. Das schließt auch Unternehmen mit ein.

Wir haben also die Wahl: Transformieren wir unser Wirtschaftssystem und die Rolle von Unternehmen gemeinsam konstruktiv – was auch bedeutet, Zielkonflikte so zu bearbeiten, dass gesellschaftlich wertvolle Lösungen gefunden werden, oder zerstören wir unser Klimasystem und das hochkomplexe Netz der Biodiversität und entziehen uns damit mehr und mehr unsere Lebensgrundlage.

*Zielkonflikte anzuerkennen und nicht glattzubügeln, das scheint mir hier der große Auftrag zu sein. Dass die Menschen vor Ort, Politiker\*innen, Unternehmer\*innen und wer noch alles beteiligt werden sollte, sich wechselseitig verstehen – und auch Verständnis dafür haben, dass wir mit gewissen Widersprüchen leben, sie aushalten müssen, weil sie sich nicht aus der Welt bringen lassen.*

Impact – oder ein Beitrag zur Transformation kann sehr vielfältig sein. Die spannende Leitfrage ist: Wie wollen wir als Gesellschaft in Zukunft leben? Aktuell sind wir in der öffentlichen Debatte in verbalen Gefechten gefangen, ohne uns wirklich darüber einig zu sein, dass wir etwas ändern wollen – mit allen erfreulichen, aber eben auch allen schwierigen Konsequenzen. Die nächsten Fragen wären dann: Wie gestalten wir diese Einigung auch mit Blick auf tiefgreifende Veränderungen? Welche Rolle spielen Unternehmen, um diese Veränderung herbeizuführen? Und welche demokratischen Innovationen, welche Formate funktionieren, damit wir gemeinsam die heutigen Rahmenbedingungen Schritt für Schritt so entwickeln, sodass ein regeneratives Wirtschaftssystem entsteht?

*Unternehmen sind Ermöglichungsinstanzen, das Bild gefällt mir sehr. Es weist auch auf die neue Rolle von Unternehmen im Hier und Jetzt. Interessant*

*finde ich, dass du nicht nur für irgendwelche Innovationen plädiert, sondern für demokratische. Die Idee, Wirtschaft sei apolitisch, halte ich für eine der gefährlichsten unserer Zeit. Umso schöner finde ich, dass du nicht nur die politische Dimension mitdenkst, sondern diese über Demokratie noch konkretisierst. Wie sehen demokratische Innovationen für dich aus?*

In einer Wahldemokratie basieren Entscheidungen oft auf dem, was die Mehrheit für richtig hält. Es dominieren oft Machtpositionen die Diskussion. Minderheiten und Menschen, die Dinge genau durchdenken und auch widersprüchliche Argumente zulassen, finden zu selten Gehör. Das führt zur verkürzten Betrachtung und zu entsprechend kurzfristigen Entscheidungen. Das heißt: Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip werden Komplexität, Unsicherheiten und Zielkonflikten oft nicht gerecht. Ergänzend zu unserem repräsentativ-demokratischen System können Bürgerräte dazu beitragen, Themenfelder in ihrer Komplexität zu bearbeiten und regionale Lösungsansätze zu identifizieren. Hier besteht ein großes Potenzial, Unternehmen als Mitgestalter von Regionen viel proaktiver einzubinden – allerdings auch unter der Berücksichtigung der damit einhergehenden Herausforderungen. Wenn alles miteinander zusammenhängt, braucht es auch eine Vielfalt in der Lösungskompetenz. Was können Prozesse, Ansätze und Konzepte wie Kokreation, Soziokratie, New Work, Theory U, die Gemeinwohlökonomie konkret im Transformationsprozess auf welcher Ebene leisten, und wo stoßen sie an ihre Grenzen? Wie können verschiedene Herangehensweisen so miteinander kombiniert werden, dass die Transformation gelingt? Und welche Rolle spielen dabei persönliche Kompetenzen? Was brauchen Menschen, um sich untereinander zu bestärken und wertzuschätzen?

*In den zurückliegenden Jahrzehnten wurden viele der von Unternehmen verursachten Probleme vergesellschaftet, die Profite jedoch privatisiert. Mit der neuen Rolle von Unternehmen demokratisierst du diesen Impact, wenn ich dich richtig verstehe. Demokratische Innovationen sind ein Medium davon, also solche Innovationen, die nicht hinter verschlossenen Türen entstehen und sich hinterher ein Publikum suchen, das sich faszinieren lässt, sondern bei denen von Beginn an*

*die Betroffenen beteiligt gewesen sind. Finde ich ausgesprochen erstrebenswert. Wieso gelingt es uns zu selten? Wo drückt der Schuh?*

Demokratische Innovationen von und mit Unternehmen machen idealerweise etwas möglich, das bisher gefehlt hat. Es geht nicht darum, Demokratie komplett neu zu erfinden. In parlamentarischen Debatten werden Argumente gegeneinander vorgebracht, anstatt dass Argumente abgewogen und zusammengeführt werden. Gleichzeitig mangelt es an einem Verständigungsprozess zwischen Politik und Wirtschaft. Hier gibt es ein riesiges Potenzial für konstruktive Gestaltungsmöglichkeiten. Um das Potenzial zu heben, müssen wir jedoch den Prozess der Problemdefinition und Lösungsbearbeitung miteinander, nicht gegeneinander angehen. Wird die Problemdefinition von Betroffenen mitgetragen, engagieren sich diese im Verständigungsprozess und in der Gestaltung von Lösungen mehr, als wenn sie vor vollendete Tatsachen gestellt werden und eigene Anliegen nicht wiederfinden. Entscheidungen werden langfristig tragfähiger, wenn für Zielkonflikte Lösungen gefunden wurden, anstatt dass die Mehrheit die Minderheit überstimmt. Wenn schon bei der Beschreibung des Problems Uneinigkeit besteht oder Aspekte ausgeblendet werden, sind Demotivation und Konflikt vorprogrammiert. Wenn ein gemeinsames Zielbild vorliegt, dann kann der Verständigungsprozess über den Weg dorthin beginnen. Und dann geht es darum, mehrere Handlungsoptionen abzuwägen und in die Umsetzung zu gehen und den damit verbundenen Lernprozess auch genau als solchen zu gestalten.

*Es geht dir also um Einbindung unterschiedlicher Interessen, aber auch Lösungskompetenzen, was auch Unternehmen einschließt. Häufig wird so getan, als würden die nur das eine wollen: Profite. Das ist aber nur ein Vorurteil. Was wir für demokratische Transformation brauchen, sind vorurteilsfreie Begegnungen auf Augenhöhe. Einander zuhören und verstehen wollen, Nachfragen stellen, Bedenken ernst nehmen – all das geht, wie du im Kleinen mit deinem unternehmerischen Engagement zeigst. Und doch ist es ein wiederkehrender Topos der Nachhaltigkeitsforschung: intra- und intergenerative Gerechtigkeit, das heißt Zielkonflikte zwischen unterschiedlichen Gruppen sowie Zielkonflikte zwischen*

*unterschiedlichen Generationen. Am Ende siegt die Kurzfristigkeit, die leider allzu häufig auch Kurzsichtigkeit bedeutet. Warum tun wir uns so schwer mit der Langfristigkeit?*

Auch hier sind es viele Aspekte, die ineinandergreifen. Unsere Kultur des Miteinanders befindet sich noch am Anfang zu einem echten Interesse an unterschiedlichen Blickwinkeln, die wichtig für die Zielerreichung und damit die Etablierung einer regenerativen Wirtschaft sind. Angst vor Machtverlust, Unsicherheit, ob die eigenen Argumente gehört und verstanden werden, Mangel an der Fähigkeit, dem Gegenüber mit echtem Interesse zu begegnen, fehlen in unserer heutigen Kultur noch sehr. Spannend ist, dass Forschungen zu demokratischen Innovationen und deren Anwendung an Bedeutung zunehmen – und gleichzeitig Beteiligung durch neue Ansätze wie zum Beispiel New Work in Unternehmen an Aufmerksamkeit gewinnt. Wir befinden uns bereits im Wandel hin zu einem neuen Miteinander bei der Entwicklung und Gestaltung von Lösungsansätzen. Das ist nur in der öffentlichen Debatte noch nicht angekommen. Diese wird leider viel zu stark als Verzichtsdiskussion geführt, anstatt auch die riesigen Chancen in den Vordergrund zu stellen. Der Schmerz, etwas zu verlieren, wird in den Vordergrund gerückt, anstatt zu zeigen: Es gibt Alternativen, die für alle so viel wertvoller sind. Und es gibt auch viel mehr Menschen, die Klimaschutz befürworten, als angenommen, wie das Forschungsprojekt Ariadne gezeigt hat.

*Das stört mich auch und ist häufig ein rhetorischer Trick, um die Debatte auf ein anderes Spielfeld zu locken. Ein Verzicht setzt einen Anspruch voraus. Es gibt aber keinen Anspruch auf Privatjets und Schnitzel zum Frühstück. Wir können auf diese Dinge also nicht verzichten. Wir können sie nur sein lassen, weil sie unsere Lebensgrundlagen bedrohen. Wir »verzichten« auch nicht auf Krankheiten, nein, wir befreien uns von Dingen, die uns über kurz oder lang nicht guttun. Bei Nachhaltigkeit geht es darum, das Leben besser zu machen – gesünder, genussvoller, selbstbestimmter, unabhängiger, solidarischer und, und, und. Von »Verzicht« reden meiner Wahrnehmung nach vor allem jene, die wollen, dass die Dinge bleiben, wie sie sind. Genau deswegen ist der rhetorische Trick medial häu-*

*fig so erfolgreich: Diese Akteur\*innen können sich nämlich auf die Vergangenheit und damit auf ein Bild der Welt beziehen, das mehrheitlich bekannt ist. Jene, die sagen, es geht auch anders, müssen hingehen erst ein neues Bild schaffen. Offenbar fällt uns das als Gesellschaft heute besonders schwer.*

Deshalb sind Formate und Initiativen wie Bürgerräte, Mitmachkonferenzen oder die Regionalwert AGs so wertvoll. Der regionale Bezug ermöglicht eine direkte Nachvollziehbarkeit der Zusammenhänge. Das eigene Handeln bekommt einen nachvollziehbaren Kontext. Im besten Fall wird erfahrbar, wie sehr sich das eigene Engagement lohnt. Und wie sehr das Agieren verschiedener Akteur\*innen wie Bürger\*innen, politische Entscheidungsträger\*innen und Unternehmen miteinander zusammenhängt. Themen wie Ernährungs- oder auch Energiesicherheit bekommen zunehmend wieder eine lokale Bedeutung, und Selbstwirksamkeit wird in den Vordergrund gerückt.

*Dieses gemeinsame Engagement ist der neue Impact. Den müssen wir uns erhaschen. Wenn du sagst, wir bräuchten dafür ein gemeinsames Zielfoto, stellt sich mir die Frage: Wie kriegen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure das hin?*

Es gibt je nach Ziel verschiedene Methoden, um Zukunftsvisionen zu entwickeln. Die Berücksichtigung der Anwendungsebene ist dabei von zentraler Bedeutung. Transformation in Richtung Nachhaltigkeit wird letztendlich vorrangig regional umgesetzt. Die Tragfähigkeit neuer Lösungen muss entsprechend regionale Gegebenheiten einbeziehen und von den Menschen mitgetragen werden, die sie betrifft. Vor allem in der Vernetzung vor Ort sehe ich noch ein großes Potenzial für Beteiligung in verschiedenen Kontexten und in Verbindung mit verschiedenen Formaten und Prozessen. Die Kritiker\*innen sind oft sehr laut, und viele, die gerne konstruktiv gestalten wollen, würden das gern tun, es fehlt aber an geeigneten Rahmenbedingungen – oder das Wissen darüber, was es alles schon gibt.

*Partizipation ist ein Gestaltungsansatz, der bei mir regelmäßig ambivalente Gefühle erzeugt. Es ist fast an jeder Ecke die Rede davon, aber gestalterische*

*Praxis wird selten daraus. Und wenn es partizipative Formate gibt, dann handelt es sich zumeist um Angebote, die wiederum nur jene wahrnehmen, die es sich leisten können. Wer kann sich nach acht oder mehr Stunden Erwerbsarbeit plus Care und Pipapo noch politisch engagieren? Für mich liegt darin eine große wirtschaftliche Verantwortung. Wir benötigen für diesen Wandel Arbeits- und Geschäftsprozesse, die gesellschaftliche Teilhabe an solchen Mitmachkonferenzen und Bürger\*innenräten überhaupt ermöglichen. Arbeitszeitverkürzung und andere Organisationsformen scheinen mir unabdingbar. Nimmst du eine Sensibilität für diese Herausforderung in deinem Umfeld wahr?*

Ja, diese Herausforderungen werden zunehmend gesehen, allerdings immer noch marginal. Ich bin hier, langfristig gesehen, jedoch optimistisch, denn die Beteiligung hat heute schon einen viel größeren Stellenwert als noch vor einigen Jahren. Das heißt, es wird langfristig auch mehr Unterstützung in unterschiedlicher Form geben, was natürlich auch wieder zu Herausforderungen führt.

Der Wandel findet aktuell gleichzeitig an vielen verschiedenen Orten und Kontexten statt. Beispielsweise entsteht aktuell in der Gesellschaft immer mehr der Wunsch, sich auch im unternehmerischen Kontext für die heutigen Herausforderungen einzubringen. Gleichzeitig wird Eigenverantwortung vermehrt eingefordert. Das bietet große Herausforderungen für neue Formen der Unternehmensführung und damit auch eine neue Form der Verantwortung in der Gestaltung unseres wirtschaftlichen Miteinander. Impact braucht Verantwortung auf so vielen verschiedenen Ebenen und gleichzeitig einen neuen Handlungsspielraum, der gegenseitiges Vertrauen voraussetzt. Die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle.

*Demokratie ist uns hierzulande gesellschaftspolitisch vertraut. Unternehmenspolitisch ist das erstaunlicherweise häufig anders. Bei dir höre ich jetzt heraus, dass genau das ansteht: Wenn Menschen beginnen, aus Verantwortung selbst zu handeln, geht die Macht vom Volke aus – oder eben den Betroffenen, Mitarbeitenden, Stakeholder\*innen, jedenfalls nicht mehr von Funktionen oder Geburtsrechten. In wirtschaftlichen Zusammenhängen ist es heute*

*noch immer entscheidend, in welche Familie man zufälligerweise hineingebo-  
ren wird. Unternehmenskulturen zu demokratisieren, erscheint mir eingedenk  
dieser Tatsache überfällig. Wer tut sich deiner Wahrnehmung in dieser Sache  
besonders hervor?*

Vor allem Unternehmen, die Aspekte der Nachhaltigkeit in ihr Geschäftsmodell integriert haben, weisen Sensibilität für diese Herausforderungen auf. Es gibt hier unternehmensrelevante Impulse aus verschiedenen Richtungen. Zum einen entstehen innerhalb von traditionell nicht primär als Nachhaltigkeitspioniere bekannten Unternehmen innerhalb der Belegschaft ein Engagement – und immer mehr Unternehmen lassen das auch zu. Das sind die Graswurzelbewegungen innerhalb von Unternehmen, auf die zum Beispiel Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch hinweisen.

Dann gibt es die Unternehmen, die in ihrem Geschäftsmodell eine gesellschaftliche Verantwortung verankert haben. Diese geht meist von Unternehmerpersönlichkeiten aus, die das Thema Nachhaltigkeit in ihrer »DNA« verinnerlicht haben. Diese tendieren dazu, auch partizipative Elemente in die Unternehmenskultur zu integrieren, beispielsweise das Outdoorunternehmen VAUDE oder auch WETell, mit deren Gründerin Alma Spribille ihr in diesem Buch auch spricht. Dann gibt es Unternehmer\*innen wie Sebastian Schels vom Familienunternehmen Ratisbona, der bekennt, er sei bis vor Kurzem noch gerne schnelle Autos gefahren – jetzt habe er Erkenntnisse, die ihn überzeugt haben, das Geschäftsmodell zu transformieren und Richtung Nachhaltigkeit auszurichten. Solche Geschichten persönlicher und unternehmerischer Transformation sind sehr wertvoll und sollten viel häufiger erzählt werden.

*Das sollten wir unbedingt. Welche weiteren Eingriffsstellen und Einfallstore siehst du, um den Impact von Unternehmen zu hacken?*

Wir werden unser Bewusstsein und unsere Beziehungen zu uns selbst und zu unserer Mitwelt weiterentwickeln müssen. Wir werden die heutigen Probleme nicht lösen, wenn wir uns nicht weiterentwickeln und unser Miteinander nicht neu ausrichten. Einstein hat es auf den Punkt gebracht:

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

*Klingt für mich einleuchtend. Wie ließen sich diese neuen Beziehungen zu anderen, anderen und uns selbst charakterisieren? Was macht die aus?*

Der Mensch ist ein soziales Wesen und strebt gleichzeitig nach Selbstverwirklichung. Deshalb ist eine gesunde Balance zwischen Selbstwert, Selbstwirksamkeit und Wertschätzung durch eine Gemeinschaft so wichtig. Werbung und soziale Netzwerke bieten einen Rahmen, um sich selbst zu verlieren, bevor man überhaupt weiß, wer man ist – und was man wirklich gut kann. Und gleichzeitig sind in einer auf Wettbewerb ausgerichteten Gesellschaft das Miteinander und gegenseitige Vertrauen viel zu kurz gekommen. Zufriedenheit entsteht aus dem Gefühl der Selbstwirksamkeit und deren Resonanz innerhalb einer Gemeinschaft, die Kompetenzen einer Person um ihrer selbst willen wertschätzt.

*Wir sprachen vorhin von der Herausforderung, ein gemeinsames Zielfoto zu entwerfen, wie wir gut beisammen und miteinander sein können und wollen. Jetzt höre ich raus: Damit sind Fähigkeiten verbunden, die wir kultivieren müssen. Eine nachhaltige Gesellschaft ist an Mitspielfähigkeiten geknüpft: Sich nachhaltig zu ernähren, zu wohnen und mobil zu sein, das will gelernt sein. Kulturelle Bildung ist der strategische Auftrag für Unternehmen. Was noch? Du sagtest gerade, zwei Aspekte seien wichtig. Der erste war die Arbeit an unseren Beziehungen zu uns und unserer Mitwelt. Wie lautet der zweite Aspekt, um inmitten von Unsicherheit zu gestalten?*

Wir dürfen uns darüber freuen, dass es schon so viele gelungene Beispiele gibt. Es gibt Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich und am Gemeinwohl ausgerichtet sind. Wir brauchen die Kompetenz, uns auszurichten auf das, was gelingt, auf das, was uns echte Freude bereitet. Und auch danach zu leben. Wir haben in unserem Konsum oder Nichtkonsum einen immer noch unterschätzten Gestaltungseinfluss auf unsere gemeinsame Zukunft. Wir leben noch viel zu stark in Gefühlen der Angst, die

eine lähmende Energie beinhaltet. Angst ist gut, wenn sie uns vor Unheil bewahrt. Wir brauchen eine neue Angstkompetenz. Das hat wieder etwas mit der Weiterentwicklung unseres Bewusstseins zu tun. Solange wir uns auf Angst und Demotivation ausrichten, werden wir nichts Schönes, Inspirierendes entwickeln können.

*Da kann ich dir performativ direkt zustimmen. »Angstkompetenz« macht mich so gar nicht an. Da habe ich schon keine Lust mehr, sie zu trainieren. Umgekehrt ist die Ausrichtung auf Gelingen und Freude an der Gestaltung etwas, das mich direkt anspricht. Wie geht das? Wie können wir Gestaltungsfreude und Gelingenskompetenzen aufbauen? Hast du inspirierende Beispiel aus deinem Engagement?*

Ich bin davon überzeugt, dass wir ein Bewusstsein über die Funktion von sowohl Angst als auch Freude brauchen. Ohne einen gesunden Bezug zu Angst überschätzen wir uns selbst, die Fähigkeiten anderer und auch die unserer Umwelt. Zu wenig Angst führt zu Selbstüberschätzung und dem Gefühl, unverwundbar zu sein. Zu viel Angst lähmt jedoch. Es geht also um eine gesunde Balance. Deshalb spreche ich von Angstkompetenz, die Respekt für das Machbare, aber auch für den Punkt kennt, an dem wir Grenzen überschreiten. Ganz konkret dürfen wir anerkennen, dass es Unternehmen gibt, denen das Thema Nachhaltigkeit auch Angst macht. Denn mit einer strategischen Neuausrichtung sind viele offene Fragen verbunden: Werden sie ihr Produkt glaubwürdig anpassen können? Gehen die Kund\*innen die Preissteigerung mit? Wie reagieren bisherige Zulieferer\*innen? Reichen die Rücklagen, um finanzielle Engpässe durch geändertes Verhalten der Kund\*innen zu überbrücken? Habe ich Kapazitäten, um meine Mitarbeiter\*innen zu schulen und mit dem Thema vertraut zu machen? Das sind konkrete unternehmerische Fragen, die nicht nur Begeisterung auslösen und auch echte unternehmerische Herausforderungen sind. Angst oder Unsicherheit im unternehmerischen Kontext überhaupt thematisieren zu können, ohne dafür gleich angegriffen zu werden, würde einem konstruktiven Verständigungsprozess sehr guttun. Wir brauchen also einen kompetenten Umgang mit Angst auf mehreren Sei-

ten, damit Rahmenbedingungen gefunden werden, um sie als wertvollen Hinweis zu nutzen, Aspekte zu berücksichtigen, die in der Debatte bisher zu kurz kamen.

*Das finde ich einleuchtend. Mir ging es um die Performativität. Wenn keine Angstkompetenz vorliegt, bereitet der Begriff selbst schon Angst und verunmöglicht sich darüber selbst. Ich verwende daher für dieselbe Haltung – auf dem Teppich zu bleiben – lieber den Begriff der Demut.*

Ja, das ist ein starkes Wort. Demut bedeutet, sich seiner eigenen Grenzen, der Grenzen meines Gegenübers, aber auch der Konsequenzen des eigenen Handelns bewusst zu sein. Echte und gesunde Freude ist hier vielleicht auch eine Brücke, die es ermöglicht, die eigene Selbstwirksamkeit zu genießen und gleichzeitig nicht völlig illusorisch zu glauben, dass das eigene Verhalten nicht auch ein schädliches Ausmaß annehmen kann. Wer sich zu optimistisch eine Situation schönredet, erliegt leicht einer Illusion, dass alles machbar sei. Vor allem im wirtschaftlichen Kontext wird mit scheinbar unbekümmertem Optimismus davon ausgegangen, dass wir die Herausforderungen des Klimawandels allein mit Technologie lösen werden. Hier ist Selbstüberschätzung eine große Gefahr. Und das Risiko, schwierige und komplexe Herausforderungen einfach auszublenken, ist groß. Gleichzeitig hilft es uns nicht, in Pessimismus zu verfallen.

*Pessimist\*innen und Optimist\*innen machen sich nur auf unterschiedliche Weise was vor, das finde ich auch. In einer widerspruchsvollen Welt ist kein Platz für Schwarz-Weiß-Malerei. Vielen Dank, liebe Viola, dass wir gemeinsam unser Denken darüber in Bewegung gesetzt haben, wie bunt und vielfältig diese Welt sein wird, sobald wir verstehen, dass Verständigung untereinander Verständnis füreinander braucht. Merci!*

Wer einmal das Potenzial des gemeinsamen Wirkens erkannt hat, Begeisterung über das Gelingen von kokreativen Gestaltungsprozessen geteilt hat, der will nicht mehr aufhören, unsere Zukunft konstruktiv zu gestalten und die Erde für zukünftige Generationen zu bewahren.



# Regionalentwicklung hacken

Gestalterische Vielfalt statt einfältiger Wirtschaftsförderung

*Franziska Heimrich und Babette Scurrall*

*Liebe Babette,*

*als Vorständin des Vereins Neuland gewinnen und des Netzwerkes Vorsorgen des Wirtschaften sowie im Beirat der Modellregion Elbe Valley versuchst du, die Entwicklung ländlicher Räume zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft denn schief in der Regionalentwicklung?*

Liebe Franzi,

Regionalentwicklung ist überwiegend auf das Wachstum des BIP ausgerichtet, getreu der Auffassung, dass eine Region erfolgreich ist, wenn sie ein hohes Bruttosozialprodukt hat. Dann kommt noch ein bisschen »Zierrat« dazu, also gepflegte, sanierte Stadt- und Dorfbilder sowie gute Bildungsangebote und Gesundheitsversorgung. Das dient aber primär als weicher Standortfaktor für die Ansiedlung von Unternehmen und deren Mitarbeiter\*innen und natürlich für die touristische Vermarktung – im Grunde also staatlich finanzierte Voraussetzungen für private Angebote.

In den frühen 1990er-Jahren wurde eine Strategie der »eigenständigen Regionalentwicklung« propagiert. Manche Raumwissenschaftler\*innen und auch Akteur\*innen der Praxis verbanden damit die Hoffnung auf eine nachhaltige Regionalentwicklung. Sie gingen davon aus, dass unter »eigenständig« verstanden würde, die Strategie der »Sozialökonomie«, also »local resources for the needs of local people«, umzusetzen. Sie hofften, dass verstärkt eine regionale Kreislaufwirtschaft aufgebaut und unterstützt würde und sich die Abhängigkeiten von der globalisierten Marktwirtschaft dadurch verringern würden. Schnell wurde allerdings klar, dass es doch nur um die Vermarktung auch noch der letzten regionalen Ressource gehen sollte. Die zurückliegenden Jahrzehnte belegen, dass

»ökologische Modernisierung«, »Green Economy« und »Greenwashing« über die nachhaltige regionale Eigenständigkeit siegen.

Regionalentwicklung ist in Deutschland durch komplexe Zuständigkeiten geprägt. Auf der einen Seite gibt es die rechtlichen Aspekte durch die Regionalplanung auf Landesebene, und auf der anderen Seite findet Regionalentwicklung auf der Ebene der Landkreise als Wirtschaftsentwicklung und -förderung statt. Der Prozess der Regionalentwicklung findet also zwischen Landesebene, Bezirksregierungen, Wirtschaftsförderung und den lokalen Akteuren vor Ort statt. Ich denke, es ist sehr wichtig, dass sich Menschen mit den rechtlichen Grundlagen und Organisationsformen in der Regionalentwicklung beschäftigen. Ich bin der Meinung, man würde die Entscheidungen und Prozesse der Kommunalpolitik viel besser verstehen, wenn man wüsste, womit die Abgeordneten und Verwaltungen ringen. Auf Wikipedia findet man dazu eine Übersicht nach Bundesländern.

Obwohl die Raumordnungs- und Raumplanungsgesetzgebung in Deutschland dem Ziel der »nachhaltigen Entwicklung« untergeordnet ist, findet diese nirgendwo statt. Das Planungsrecht kommt sehr streng daher, ist aber ein zahnloser Tiger, denn in der Planung werden Interessen und Ziele meist »abgewogen«. Diese »Abwägung« ist ein Grundpfeiler des Planungsrechts. Wenn politisch eine neoliberale Vorstellung von Wachstum als Grundlage von allgemeinem Wohlstand umgesetzt wird, bleibt aber ein abwägendes Planungsrecht machtlos. Dabei können auf den politischen Ebenen unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklungsvorstellungen existieren. Eine sozialökologische Orientierung auf Landkreisebene kann auf neoliberal dominierte Landespolitik stoßen. Dann gibt die Landesplanung ein Vorranggebiet zum Kiesabbau vor, und die Wirtschaftsförderung will in der Aue nachhaltigen Tourismus fördern. Dann kann man auf kommunaler Ebene nur noch verzögern und aussitzen. Die Investoren werden trotzdem kommen und Kies fördern wollen, und die Gewerkschaft kämpft um Arbeitsplätze. Dann ist es eine Frage der Zeit, wann Kreistag und Landrat einknicken. Das funktioniert aber auch andersherum: Eine sozialökologische Landesplanungspolitik stößt auf kommunale Wirtschaftsförderer, die es jedem Investor recht machen wollen. Dann greift kommunale Selbstverwaltung, und ein Gewerbegebiet wird ausgewiesen.

Nur der Kiesabbau im Landschafts- oder Naturschutzgebiet geht dann natürlich trotzdem nicht.

*Wenn ich dich richtig verstehe, ist Regionalentwicklung also keinesfalls ein neutrales Konzept, sondern es gibt unterschiedliche Ideen oder Theorien, die der jeweiligen Ausgestaltung von Regionalentwicklungspolitiken durch Bundesländer und Landkreise zugrunde liegen. Das ist ja schon mal eine ganz wichtige Erkenntnis, die aus meiner Sicht im öffentlichen Diskurs wenig präsent ist. Es kommt also schon sehr darauf an, welches Zielbild die Akteur\*innen der Regionalentwicklung vor Augen haben und wessen Zielbilder Eingang in die Regionalentwicklung und regionale Wirtschaftsförderung finden, oder? Aktuell scheinen die Ideen des Standortwettbewerbs und der Investitionsförderung dominant zu sein und bei den von dir angesprochenen Abwägungen im Planungsprozess die Oberhand zu haben. Führt denn eine so verstandene Wirtschaftsförderung tatsächlich zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung? Oder anders gefragt: Welche Rolle spielt diese eher konventionelle Wirtschaftsförderung für die Regionalentwicklung?*

Ich würde sagen, dass der Gedanke der Wirtschaftsförderung eine viel zu große Rolle in der Regionalentwicklung spielt. Oder besser gesagt: Die falsche Wirtschaftsförderung spielt eine viel zu große Rolle in der Regionalentwicklung. Gegen Wirtschaftsförderung ist gar nichts einzuwenden, wenn »wirtschaften« bedeutet, dass produziert wird, um Bedürfnisse zu befriedigen, und dass Arbeitsteilung und Kooperation ressourceneffizient organisiert werden. Regionale Wirtschaftsförderung, so wie sie heute meist betrieben wird, sucht den Anschluss an den Weltmarkt. Städte, Landkreise, Regionen, Bundesländer und ganze Staaten konkurrieren weltweit darum, von den Großkonzernen ausgebeutet zu werden. Die Horrorszenarien für die Wirtschaftsförderung sind nicht die Versiegelung des Bödenbodens, wie sie beispielsweise bei der Ansiedlung von Intel bei Magdeburg vollzogen wird, oder das Versiegen des Grundwassers, das die Ansiedlung von Tesla in Brandenburg verursacht hat, sondern dass ein Konzern seine Investitionen woanders tätigt oder Unternehmen abwandern. Regional- und Landesregierungen haben das Prinzip der Gewerkschaften noch nicht gelernt: Wenn alle Arbeiter\*innen streiken, müssen

die Unternehmen nachgeben. Wenn alle Regionen und Länder die sozialen und ökologischen Bedingungen für Investitionen gemeinsam und solidarisch regeln, müssen Unternehmen sich daran halten. Das tun sie aber nicht, dafür sind die Vereinbarungen und gesetzlichen Regelungen immer noch viel zu zahnlos – das Lieferkettengesetz ist ein Beispiel dafür, aber eben auch die Raumordnung.

Es gibt aber natürlich auch einige Ausnahmen. Der Bürgermeister von Angermünde will zum Beispiel den Ackerboden der Stadt nur noch an ökologisch wirtschaftende Landwirt\*innen verpachten. Das kann er erst, wenn die alten Pachtverträge ablaufen. Und er muss den Stadtrat davon überzeugen, dass so eine Regelung richtig ist. Inzwischen gibt es auch eine wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Konzept der Kommunalgenossenschaften beziehungsweise der Beteiligung von Kommunen an Genossenschaften, die die Daseinsvorsorge als eigentlichem Zweck des Wirtschaftens gemeinwohlorientiert sicherstellen sollen. Es gibt auch Kommunen, die ihre Aufträge in viele kleine Lose zersplittern, damit sich auch örtliche mittelständische Unternehmen an Ausschreibungen beteiligen können. Das ist alles nicht einfach, weil es EU-weite Regelungen zur Sicherung des freien Marktes gibt, eben damit nicht Vetterwirtschaft betrieben wird und die Nachbarn bevorzugt werden. Dieses legitime Ziel führt vor Ort aber auch zu einem eingeschränkten Gestaltungsspielraum. Hier braucht es also eine Überarbeitung der Ausschreibungsregeln.

*Es gibt also ziemlich viele institutionelle und politische Hürden für eine Überwindung des bisher dominanten Modells von Regionalentwicklung. Die Regeln, die bisher gelten, begünstigen auf verschiedene Weisen eine ganz bestimmte Form der Wirtschaftsförderung, die das nicht nachhaltige Wirtschaften in die Zukunft zu verlängern drohen. Und genau damit wollt ihr euch im Verein Neuland gewinnen nicht zufriedengeben, stimmt's? Ihr wollt eine andere Form der Regionalentwicklung in ländlichen Räumen voranbringen. Wie unterscheidet sich denn euer Ansatz von der klassischen Regional- und Wirtschaftsförderung?*

Schöner, als Andreas Willisich es mal für einen Konzepttext zusammengefasst hat, kann ich es gar nicht sagen: »Für uns sind die Neulandge-

winner\*innen jene Raumpioniere, Social Entrepreneurs oder Agents of Change, über die seit etwa 15–20 Jahren geschrieben und gesprochen wird; die scheinbar unermüdlich die Grenzen des Alten überschreiten und wünschelrutenartig den Quellen des Neuen nachspüren. Ein Such- und Experimentierprozess ist angelaufen, in dem in zahllosen Selbstversuchen neue Möglichkeiten gesellschaftlichen Handelns ausgetestet werden. Es geht zumeist um neuartige Kombinationen zum Beispiel von sozialer Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg oder von bürgerschaftlichem Engagement und räumlicher Entwicklung oder kulturellen und demokratischen Teilhabeprozessen. Indem wir diese Menschen fördern und begleiten, sie sichtbar machen, vernetzen und es ihnen ermöglichen, sich gegenseitig zu stärken und gemeinsam zu lernen, entsteht ein feines Netz zivilgesellschaftlicher, kultureller und unternehmerischer Initiativen, deren gemeinsames Anliegen es ist, nach Antworten in einem gesellschaftlichen Umbruchprozess zu suchen, der seit nunmehr 30 Jahren die modernen, westlich geprägten Gesellschaften verändert.«

*Wow, das ist in der Tat eine sehr schöne und kompakte Formulierung, die sehr neugierig auf eure Arbeit macht. Da stecken wirklich viele spannende Aspekte drin. Besonders auffallend finde ich, dass Andreas hier in verschiedenen Worten den experimentellen und lernenden Charakter von regionaler Entwicklung betont. Das ist genau das Gegenteil von der »One size fits all«-Herangehensweise der konventionellen Wirtschaftsförderung, oder? Und beim Überschreiten der Grenzen des Alten und beim Aufspüren von Quellen des Neuen sind wir ja schon mittendrin im Modus des Hackens, der mir in eurem Fall aber doch eher als ein kontinuierlicher Modus beziehungsweise als eine grundlegende Einstellung und Herangehensweise erscheint.*

Die Schwierigkeit besteht darin, dass eine nachhaltige Regionalentwicklung gegen die existierenden Strukturen – auch der bisherigen Förderung bürgerschaftlichen Engagements – entwickelt werden muss. Es muss etwas gefördert werden, von dem man noch nicht weiß, ob es entsteht und ob es die richtige Lösung für die Herausforderungen ist und ob es sich letztlich durchsetzen kann. In der klassischen Wirtschaft nennt man so was »Risiko-

kapital«, und wie wir gerade an den neuen Bankenproblemen in den USA sehen, kommt es da auf ein paar Milliarden nicht an. Bei den lokalen und regionalen Experimenten engagierter Bürger\*innen geht es nicht um Milliarden, sondern um Vertrauen. Deshalb haben wir auch so ein aufwendiges Bewerbungsverfahren. Wir müssen die Menschen finden, denen wir vertrauen, dass sie mit ihren »Wünschelruten« auf »richtige« Wege kommen. Das Programm fördert Menschen – nicht Projekte, nicht Investitionen, nicht Institutionen – beim Experimentieren mit Zukunft. Nicht immer führen die Prozesse zu den gewünschten Ergebnissen, aber immer zu Ergebnissen, neuen Erfahrungen und Erkenntnissen. Auch der Ausschluss einer Sackgasse ist hilfreich. Besonders interessant ist, dass aus diesem Anpacken und Machen für eine Problemlösung immer wieder neue Wege für die Lösung weiterer Probleme entstehen können. Die Aktivitäten der Neulandgewinner\*innen bleiben nicht auf einen Bereich beschränkt: Häuser retten, Kultur anbieten, Geflüchtete begleiten und so weiter. Die Förderung von Menschen bietet die Möglichkeit, Lösungen für viele Themenbereiche zu entwickeln und immer mehr Menschen einzubinden. Denn Neulandgewinner\*innen wissen auch, wer ihnen vor Ort hilft, das gute Leben zu ermöglichen.

*Es geht also weniger um das Finden als um die stetige gemeinschaftliche Suche nach transformativen Lösungen. Das scheint mir eine gelingende Herangehensweise in krisenhaften und unsicheren Zeiten zu sein. Wer Geld für eine Unternehmung braucht, ist meist auf Kredite von Banken oder privaten Investor\*innen angewiesen, die an Wirtschaftlichkeit im Sinne der Kapitalrendite glauben. Die Entwicklung einer Unternehmung wird dann anhand der Rendite bewertet. Dem Ansatz der Neulandgewinner\*innen scheint eine ganz andere Vorstellung von Entwicklung zugrunde zu liegen: ein kreatives Ausnutzen von Gestaltungsspielräumen im Bestehenden. Magst du mal ein paar konkrete Beispiele von Innovationen teilen, die ihr unterstützt?*

Ja, sehr gerne. Wir gehen davon aus, dass Menschen neue Formen der Zusammenarbeit erproben, wenn die alten Wege nicht mehr funktionieren. Zum Beispiel lässt sich die Nahversorgung in Dörfern nicht mehr marktwirtschaftlich regeln, die Mitversorgung durch Familie und Nach-

barschaftshilfe ist mühsam, schafft zu enge Abhängigkeiten, die mobilen Anbieter sind teuer und kommen zu selten. Daraufhin versuchen Menschen an vielen Orten andere Lösungen. Sie gründen zum Beispiel einen Dorfladen in genossenschaftlicher Trägerschaft, bei dem die Öffnungszeiten auch mal ehrenamtlich oder für geringen Lohn abgesichert werden. Sie ergänzen den Einkauf um ein kleines Café, das zu den Öffnungszeiten auch offen ist, übernehmen das Postangebot und vielleicht auch den Abholdienst der Apotheke. Schon vor Jahren haben sie sich zu Netzwerken der DORV-Läden und der DORFbegegnungsLÄDEN zusammenschlossen, deren Webseite ich nur empfehlen kann. Und wenn auch das noch zu aufwendig ist, werden Automatenlösungen ausprobiert. 2019 begann die inzwischen sehr dynamische Entwicklung der »Tante Enso«-Läden, die durch Mitbestimmung der Bürger\*innen vor Ort über Verkaufsraum, Sortiment und Öffnungszeiten geprägt sind und ebenfalls von einer Genossenschaft getragen werden. Aber es gibt weitere Versuche: die Hofläden natürlich, die häufig mehr Produkte als vom eigenen Hof bereithalten, die Marktschwärmereien und in Mecklenburg »Meck Schweizer«. Das ist eine Handelsplattform, die mit einer solarstrombetriebenen Kühlfahrzeugflotte die Unternehmen vernetzt, die in der Region produzieren, verarbeiten und handeln und die Regionalprodukte bis an die Haustür liefert. Welche Lösung sich dauerhaft an welchen Orten durchsetzen wird oder welche Variationen noch entstehen, weiß heute niemand. Aber es handelt sich um neuartige sozialökonomische Beziehungen.

Vergleichbare Ansätze gibt es auch als Antworten auf die Herausforderungen der Mobilität in ländlichen Räumen: Mitfahrbänke, Bürger\*innenbusse, elektrisch betriebene Dorfautos, aber auch starke Initiativen zur Ermöglichung eines sicheren Radverkehrs entstehen überall. Im Erfahrungsaustausch werden Optimierungen der Systeme versucht, die Pampa-App entsteht und ließe sich weiter ausbauen. Fahrradleihsysteme, bei denen die Räder nicht zum Ausgangspunkt zurückmüssen, sondern durch Vernetzung und den »richtigen« Zuschnitt in einer Region umlaufen. Wenn es gut läuft, sind die Kreisverkehrsbetriebe zur Kooperation mit den Bürger\*innenbussen bereit und fügen sie sinnvoll in die Fahrpläne ein. Auch das sind soziale Wirtschaftsinnovationen.

Noch ein weiteres Feld solcher Innovationen ist die Fürsorge für Senior\*innen. Die Herausforderungen sind hier riesig, und der bisherige Weg von Staat und Pflegewirtschaft kommt absehbar schnell an sein Ende. Überall tönt es: »nicht finanzierbar«, »keine Fachkräfte«. Doch an vielen ländlichen Orten entstehen solidarische, gemeinwirtschaftliche Versuche: Seniorengenossenschaften, »Wohnen plus«, Kombinationen von kleinen Wohngemeinschaften mit Laienunterstützung und professioneller Pflege. Ein Großteil der Fürsorge kann von geschulten Laien geleistet werden. Das Zusammenleben der Alten im vertrauten Wohnort ermöglicht gegenseitige Unterstützung und Hilfe der Gemeinschaft lange vor und lange neben der professionellen Pflege. Außerdem entstehen so geringfügige Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten für Menschen im Ort. In diesem Bereich entsteht gerade sehr viel Neues.

*Was für eine beeindruckende Vielfalt sozialer Innovationen! Es ist so schön zu sehen, mit wie viel Ideenreichtum Menschen in ländlichen Räumen experimentieren, um Herausforderungen wie Nahversorgung, Mobilität und Fürsorge für Senior\*innen zu bewältigen. Sie gründen Genossenschaften, vernetzen sich in regionalen Netzwerken und schaffen neue Formen der Zusammenarbeit. Diese Ansätze zeigen, was alles möglich werden kann, wenn man sich nicht nur auf technologische Lösungen verlässt, sondern die Kräfte des Sozialen stärkt. Mit all den guten Beispielen vor Ort verändert sich die Region Schritt für Schritt, und die Menschen nehmen sich wieder ihrer Umstände an. Wie versteht ihr denn diese soziale Dynamik, die ihr als Verein fördert? Ich ziele mit der Frage auf eure Theory of Change, also euer Verständnis von Wandel auf der Makroebene, ab.*

Da bleibe ich beim historischen Materialismus, dass die Produktion und die damit verbundene Organisation von Arbeitsteilung und Kooperation grundlegend für die gesellschaftliche Entwicklung ist. Aber was heißt das heute schon noch?! Nach wie vor, global eher wachsend, ist der überwiegende Teil der Produktion von der dominierenden Konzentration des Kapitals in wenigen Händen geprägt. Der Boden als Produktionsmittel gehört immer seltener denen, die ihn bestellen, und der Hunger steigt wieder an. Besonders beängstigend finde ich die enorme technologische Ent-

wicklung, die eben auch nur von einer kleinen Minderheit kontrolliert wird, die zusätzlich noch die Macht der Manipulation hat. Schon die Einführung des elektrischen Lichts gegen die Gasbeleuchtung hat eine große Marketingmaschinerie gebraucht. Aber inzwischen haben wir uns daran gewöhnt, dass Marketingstrateg\*innen uns unsere Bedürfnisse erklären, sie mitunter erzeugen. Damit lässt sich das Interesse des Kapitals – nicht der einzelnen Kapitalist\*innen – prächtig durchsetzen. Wir brauchen 5G, wir brauchen die blauen Schuhe sofort morgen, wir brauchen Erdbeeren zu Weihnachten. Und dann kommen da Menschen, die sagen: Wir brauchen eine Erde, die sich selbst regenerieren kann, lebendige Ozeane, fruchtbare Böden, Solidarität, Gemeinschaftlichkeit und Frieden.

Die Auseinandersetzungen, die den Wandel hervorbringen, liegen tatsächlich immer noch in der Organisation von Arbeitsteilung und Kooperation: Wer bestimmt, was wer wie produzieren darf und wie die Verteilung an uns alle als mehr oder weniger Bedürftige vorgenommen wird. Es ist aber eben keine »einfache« Auseinandersetzung zwischen Arbeiterklasse und Kapital. Es ist seit Ford sehr gut gelungen, ausreichend große Teile der Bevölkerung an den als Wohlstand suggerierten Verhältnissen zu beteiligen. Die »Fronten« gesellschaftlicher Auseinandersetzungen sind vielfältig.

Die Erkenntnisse, die zum Konzept der gesellschaftlichen Naturverhältnisse führten, sind knapp 25 Jahre alt. Das Konzept hat sich noch lange nicht durchgesetzt, und Menschen, die praktisch danach handeln – oft ohne es zu kennen – sind frühe Experimentier\*innen – basteln an den sozialen Innovationen, die möglicherweise unser Überleben sichern werden.

*Der Begriff »Neulandgewinner« geht auf ein Zitat aus Wolfgang Kils Buch »Luxus der Leere« aus 2004 zurück. Dort heißt es: »Sollte mit dem Zugeständnis offenkundig disparater Räume und Lebensverhältnisse der Sprung über den eigenen Schatten (...) tatsächlich einmal gelingen, dann könnte das (...) Herausfallen ganzer Landesteile aus den ökonomischen Verwertungszyklen vielleicht einmal in einem anderen Licht erscheinen. Dann würde sie endlich schlagen, die Stunde der Geduldigen, die sich nicht dem scheinbar Notwendigen beugen, sondern die Chance zum Experimentieren freudig ergreifen, weil sie statt überall Brachen*

*und Verlust lauter unerschlossene Möglichkeitsräume sehen. Die Stunde derer, die am ehesten bereit sind, Neuland zu denken.« Mit dem Verein Neuland gewinnen e. V. fokussiert ihr euch auf Projekte im ländlichen Raum in Ostdeutschland. Ihr unterstützt mit einem Förderprogramm Menschen, die sich für Lösungen von Problemen in ihrem unmittelbaren Umfeld engagieren. Was kennzeichnet die Geduligen, die Avantgardist\*innen des Wandels in strukturschwachen Regionen? Was brauchen sie deiner Erfahrung nach, um die unerschlossenen Möglichkeitsräume zu sehen und zu nutzen?*

Wir suchen immer engagierte Menschen, die über die üblichen Vereinsstrukturen hinaus, oder besser vielleicht: daneben, demokratisch und solidarisch Gesellschaft vor Ort gestalten wollen. Sie bringen ein Gemisch aus Heimatverbundenheit und Weltoffenheit mit. Sie haben selten geradlinige Lebensläufe, sind zu einem Drittel vor Ort verwurzelt, einem Drittel Rückkehrer\*innen und einem Drittel Zugezogene. Die Fokussierung auf die ländlichen Räume Ostdeutschlands entstand aus der Programmgeschichte. Als 2011 die Studien der Bertelsmann Stiftung und des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung herauskamen und viele davon sprachen, dass im Osten die Dörfer brachfielen und die Wölfe zurückkehrten, hat die Robert Bosch Stiftung gesagt: »Aber es leben ja Menschen dort, und die wollen wir unterstützen.« Durch die Mitwirkung von Andreas Willisch entwickelte sich das Programm jedoch sehr schnell weg von dieser demografischen Ausrichtung. Bereits Mitte der ersten Runde, also zur Ausschreibung der zweiten Runde 2014, war klar, dass wir die Menschen fördern wollen, die sich konkret an ihren Lebensorten den Herausforderungen stellen und dabei neue Beziehungen und Strukturen hervorbringen, für ein gutes Leben.

*Als Verein fördert ihr also all die beschriebenen sozialen Innovationen finanziell und ideell. Damit bietet ihr Unterstützungsstrukturen für Menschen, die sich im ländlichen Raum Ostdeutschlands engagieren und nur schwierig an finanzielle Förderungen kommen. Die Menschen werden gefördert, auch wenn sie nicht der Logik der Kapitalrendite entsprechen. Warum konzentriert ihr euch eigentlich auf die neuen Bundesländer?*

Nirgendwo sonst in Deutschland hat sich ein so starker Umbruch vollzogen wie in den ländlichen Räumen Ostdeutschlands. Die sozialistische Agrarwirtschaft eignete sich hervorragend für die Umwandlung in global marktwirtschaftlich agierende Agrargroßbetriebe. Damit wurde erneut der Druck auf die kleinbäuerliche Landwirtschaft Westdeutschlands erhöht. Natürlich war es für Pfanni viel einfacher, Kartoffeln von wenigen großen Betrieben in Mecklenburg-Vorpommern zu kaufen, als in Baden-Württemberg Verträge und Logistik mit zig oder Hunderten von Kleinbauern zu etablieren. Der Preis war eine völlige Entbettung der landwirtschaftlichen Betriebe aus dem Dorf. So wie an den Betrieben in den Industriestädten, so hing an den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften in der DDR – sehr kleinteilig – alles, was die Versorgung, Bildung und Kultur auf dem Land betraf. Das war alles innerhalb von Monaten weg. Und während man politische und Wirtschaftsstrukturen »einfach« aus dem Westen übertrug, kann man Bürgergesellschaft per definitionem nicht übertragen. Die Bürger\*innen mussten sich das Geflecht ihrer Beziehungen, die Strukturen ihrer Kooperation neu erarbeiten. Ihre ökonomischen und politischen Verhältnisse zueinander hatten sich rigoros verändert. Wie sollten auf dieser Basis neue soziale und kulturelle Verbindungen entstehen? Aus den Untersuchungen zum sozialen Kapital wissen wir, dass es vor allem um Vertrauen geht. Wie aber baut man das auf, wenn einer plötzlich reich wird und der andere immer ärmer? Wenn einer die »richtige« Partei für sich erkoren hat und zu Macht gelangt und der andere immer ohnmächtiger wird? Wenn man weite Strecken zur Arbeit pendelt – manchmal als Wochenpendler\*in – und gar nicht mehr weiß, was im Dorf geschieht? Vor diesem Hintergrund sind bis heute noch nicht durchgängig und stabil neue bürgerschaftliche Strukturen entstanden, haben sich Handlungsmuster noch nicht gefestigt.

In diesen Umbrüchen und neuen Suchprozessen – zumal unter ständigem Auftreten neuer Krisen und Herausforderungen – werden die Chancen für soziale Innovationen größer, denn sie werden häufiger gebraucht, weil das Alte nicht mehr funktioniert. Deshalb halten wir es für wichtig, gerechtfertigt und zukunftsweisend, in diesen lokalen Umbruchgesellschaften nach neuen Lösungen zu suchen und die Menschen, die das als Macher\*innen vor Ort tun, dabei zu unterstützen.



*Du beschreibst hier, wie sich im Osten nach dem Fall der Mauer die sozioökonomischen und, damit einhergehend, eben auch die sozialen Strukturen fundamental wandelten. Mit einer westdeutschen Sozialisation kann ich nur erahnen, wie ungerecht und ohnmächtig sich das anfühlen musste, als sich die ökonomische Ungleichheit nach der Wende in den ländlichen Räumen entwickelte und etablierte Strukturen der Daseinsvorsorge plötzlich wegbrachen. An dieser Stelle fällt mir der Essay »Die Übernahme« des ostdeutschen Historikers Ilko-Sascha Kowalczyk ein. Er reflektiert darin, wie Ostdeutschland in einem rasanten Tempo Teil der Bundesrepublik wurde und die Menschen ihren Alltag, ihr Leben von heute auf morgen komplett neu ausrichten mussten. Das deckt sich mit den Erfahrungen, die du eben geschildert hast und die in westdeutsch dominierten Diskursen über »den Osten« kaum vorkommen. Die Übernahme landwirtschaftlicher Betriebe ist da nur ein Beispiel für die Ungerechtigkeit der Privatisierungswelle nach der Wende. Umso dringender scheint mir euer Ansatz, die Menschen selbst als Gestalter\*innen ihrer Lebenswelt zu verstehen und eben nicht erneut einen Wandel anzustreben, dem Menschen ohnmächtig ausgeliefert sind. Was können denn andere Förderprogramme von eurem Ansatz lernen, und wie lässt er sich skalieren?*

Sie können lernen, dass man Menschen vertrauen kann. Natürlich haben wir einen ausgeklügelten Auswahlprozess, aber wenn wir ausgewählt haben, wen wir fördern wollen, dann vertrauen wir diesen Menschen. Sie sind die Expert\*innen ihrer Arbeit. Sie kennen die Probleme und haben Ideen für eine Lösung und wissen, wen sie zum Mittag vor Ort auffordern können. Wir versuchen, das Regelwerk der Förderung so minimal wie möglich zu halten. Wir verstehen, dass sie nach einem halben Jahr irgendetwas gründlich ändern müssen, weil sich die Situation geändert hat. Dann wird der Finanzplan angepasst, und es geht irgendwie anders weiter. Manchmal erreichen sie ihr Ziel auch nicht. Na und?! Dabei haben wir dann alle was gelernt.

Wir fördern keine Regionalentwicklungsprojekte, sondern Menschen, die Regionalentwicklung machen, auch wenn es manchmal »nur« Dorfentwicklung ist. Projektförderungen gehen wieder vorbei. Starke Menschen bleiben und stellen sich immer wieder neuen Herausforderungen.

Wir praktizieren eine aufsuchende Förderung, in der die enge Begleitung nicht der Kontrolle, sondern der gemeinsamen Reflexion dient. Als Mentor\*innen haben wir inzwischen von und mit über 100 Neulandgewinner\*innen gelernt. Wie die Bienen tragen wir den Blütenstaub von einem Akteur zum anderen, verbreiten das Wissen weiter, das wir einsammeln, versuchen auf unterschiedlichen Wegen, diesen Erfahrungsschatz und Wissenspool vielen anderen zugänglich zu machen. Wir brauchen keine Projektberichte in Schubladen, sondern machen jährlich ein großes und unter dem Jahr vier kleine Festivals, um Engagement zu stärken und Wissen zu verbreiten: Open Source und für alle, darauf kommt es an. Und schließlich zeigen unsere Erfahrungen, wie wichtig Verstetigung ist. Auch im Programm Neulandgewinner wird diese kaum über finanzielle Mittel geleistet, aber durch den Zusammenhalt im Netzwerk ist weitere Unterstützung in verschiedenen Formen immer wieder möglich.

*Da sagst du etwas sehr Spannendes, was für alle Hacker\*innen hier im Buch hilfreich sein kann: Hacker\*innen verändern nicht nur ihre Organisationskontexte, sondern sie machen dabei Selbstwirksamkeitserfahrungen, die potenziell auf anderes und andere übertragen werden können. Ich verstehe, dass ihr in eurem Programm nicht nur mit Geld umgeht, sondern eben eure Finanzierungsmöglichkeiten nutzt, eine Entwicklung in ländlichen Räumen Ostdeutschlands zu ermöglichen, die nicht von oben herab vorgeschrieben wird. Das ist in den neuen Bundesländern mehrfach in der Geschichte passiert. Ihr wagt den Versuch, gleichberechtigte Beziehungen zwischen Fördernden und Geförderten zu entwickeln und die Menschen als Expert\*innen ihres eigenen Lebens wertzuschätzen. Das ebnet einen Weg hin zu einem Wirtschaften, das nicht von Konkurrenz und Wettbewerb, sondern von Kooperation und Gemeinsinn bestimmt wird.*

*Und eben habe ich auch noch zwei ganz konkrete Hacks der Förderpraxis herausgehört, die ich gerne noch mal hervorheben möchte, weil sie Gestaltungsspielräume erweitern, statt einzuengen: das eigene Förderregelwerk so knapp wie möglich halten und bunte Festivals statt grauer Projektberichte. Das klingt beides nach einer einfachen, effektiven und zugleich freudvollen Umgehung konventioneller Projektförderungsbürokratie. Ich finde, hier zeigt sich auch eine sehr sympathische Gelassenheit, die auch in vielen anderen Transformations-*

*kontexten sehr wünschenswert wäre. Wie bringst du zum Schluss noch mehr Blühstaub in dieses Buch? Was können Menschen von deinen Erfahrungen lernen, die in ihrer Region, in ihrem nahen Umfeld Regeln hin zum guten Leben für alle verändern möchten?*

Einfach machen! Nicht so viel reden, planen, organisieren, fragen ... Eine Blühwiese geht immer, eine Parkbank aufstellen, zum Skatabend einladen, eine Buchlesung veranstalten. Alle einladen, immer um Hilfe bitten, nach Ideen und Vorschlägen fragen. Eigensinnig bleiben, aber nicht verbockt. Offen und respektvoll auch in der Begegnung mit Andersdenkenden, aber prinzipienfest gegen Ausgrenzung, Verleumdung, Hass und Gewalt. Interessen im und am öffentlichen Raum demokratisch und solidarisch aushandeln. Kooperationen zu Gleichgesinnten aufbauen – überhaupt: kooperieren, nicht in die Konkurrenz treiben lassen. Wir gestalten gesellschaftliche Naturverhältnisse, deshalb bei ökologischen Aktivitäten die sozialen Voraussetzungen und Konsequenzen bedenken und bei den sozialen Zielen und Aktionen die Naturbedingungen im Auge behalten. Mutig sein und sich von Fehlschlägen nicht beeindrucken lassen. Es gibt ganz viele Menschen, die unsere Welt besser machen.

*Und du gehörst dazu. Danke, liebe Babette, für deine spannenden Einblicke in neue Formen von Regionalentwicklung und Projektförderung, die die Menschen vor Ort zu Gestalter\*innen ihrer Lebensbedingungen machen. In diesem Gespräch habe ich wirklich viel von dir gelernt, zum Beispiel dass wir von Regionalentwicklung eher im Plural sprechen sollten, da gerade in der kreativen Vielfalt von Ideen und Projekten ein großer Hebel für Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Zusammenhalt in ländlichen Räumen liegt. Ich wünsche euch und den von euch unterstützten Projekten weiterhin viel Erfolg und hoffe, dass viele Wünschelruten an vielen Orten Quellen des Neuen aufzeigen.*



# Wissenschaft hacken

Von der akademischen Selbstverwaltung zur Selbstgestaltung

*Lars Hochmann und Sebastian Möller*

*Moin, Lars,*

*als Forscher, Professor und Senatssprecher an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung in Koblenz versuchst du, Wissenschaft zu hacken. Erzähl doch mal, was läuft falsch in der Wissenschaft?*

Moin, Sebastian,

wo Menschen zusammenarbeiten, entsteht Licht, und es entsteht Schatten. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Einrichtungen der Wissenschaft, also insbesondere Hochschulen, nicht von anderen Organisationen. Die Besonderheit macht für mich das Wissenschaftssystem und damit der Kontext aus, in dem sich Hochschulen bewegen. Als Organisationen der Wissenschaft sind Hochschulen außerordentlich selbstbezüglich. Das betrifft alles, was in ihnen so stattfindet, also Lehre und Forschung, aber auch gesellschaftlicher Dialog, Transfer und Kooperationen mit anderen Einrichtungen. Natürlich betrifft es auch die sogenannte akademische Selbstverwaltung. Allein diese Bezeichnung entlarvt das Selbstverständnis einer Organisation, die mehr nach Verwaltung als nach Gestaltung ihrer selbst ruft.

*Moment, hier muss ich direkt mal reingrätschen: Du wirfst hier große Begriffe in den Ring. Was verstehst du unter »Verwaltung« und was unter »Gestaltung«? Wie unterscheiden sich beide Tätigkeiten?*

Gut, dass du reingrätschst. Wenn Gestaltung den Prozess bezeichnet, in welchem die Dinge ihre Gestalt bekommen beziehungsweise verändern, ist jede Verwaltung stets auch eine gestalterische Praxis. Der Unterschied, den ich damit begrifflich markieren möchte, liegt in der Souveränität. Ver-

waltung bedeutet, sich im Geiste der Bürokratie das eigene Interesse abzusprechen. Es wird nur noch im Rahmen von Verhältnissen operiert, die andere gestalten und die selbst nicht zur Disposition gestellt werden. Wer verwaltet, reproduziert und erhält die Verhältnisse. Dieser Tätigkeit wohnt also eine Tendenz zur Stabilität inne, die an vielen Stellen auch wichtig ist. Mit Gestaltung hingegen verbinde ich den Anspruch, sich die Frage zu stellen: »Wie sollen diese Verhältnisse eigentlich beschaffen sein?« Und genau das läuft nach meiner Wahrnehmung falsch in der Wissenschaft: Vorgefundene und überlieferte Gewohnheiten wie Gepflogenheiten des Lehrens, Forschens, Kooperierens, Publizierens, Tagens, Prüfens, Berufens – kurz: der Wissenschaftleri – werden größtenteils fraglos reproduziert. Wir Wissenschaftler\*innen sind häufig gut darin, über Innovation und Wandel zu reden und aufzuzeigen, dass die Welt auch ganz anders möglich ist. Wenn wir uns aber an die eigene Nase fassen, wird klar: Hochschulpolitisch stehen wir mehrheitlich auf der Seite von »Das haben wir immer schon so gemacht«.

*Danke dir für diese begriffliche Schärfung, bei der ich gut mitgehen kann. Dein Befund wäre also, dass es an Hochschulen zwar in hohem Maße »akademische Selbstverwaltung« gibt, es aber eigentlich mehr »akademische Selbstgestaltung« bräuchte, um die Verhältnisse zum Tanzen zu bringen, richtig?*

Absolut.

*Hast du Beispiele für die »Das haben wir immer schon so gemacht«-Mentalität im Wissenschaftsbetrieb parat?*

Es ist im Grunde fast egal, was wir uns da anschauen. Nimm dir zum Beispiel Konferenzen, die vollgepackt sind mit Vorträgen in grellen Seminarräumen und bei denen eigentlich nie ausreichend Zeit für gemeinsame Debatte ist und obendrein allen Beteiligten klar ist, dass die wesentlichen Erkenntnisgewinne beim Abendessen stattfinden werden. Warum also Konferenzen nicht entschleunigen und verbinden mit Tätigkeiten, von denen bekannt ist, dass sie die kognitiven Kapazitäten steigern, beispiels-

weise Spaziergehen oder gemeinsames Kochen? Du kannst aber auch an Berufungskriterien denken, die heute im Kern daraus bestehen, Publikationen und Drittmittel zu zählen – als wäre damit alles gesagt über Eignung, Befähigung und fachliche Leistungen. Und natürlich müssen Bewerber\*innen als Bittsteller\*innen behandelt und im Bewerbungsverfahren »gegrillt« werden. Nur ja keine Wertschätzung oder gar Anerkennung zeigen. Das haben wir schließlich immer so gemacht. Wer kommt in Lehrveranstaltungen zu Wort, wer nicht? Es ist auch kein Naturgesetz, dass Studierende am Semesterende Angst vor Prüfungen haben. Allein, dass ich in diesem Text als Co-Autor auftrete, sprengt für viele Kolleg\*innen den Rahmen des Denkmöglichen, schließlich bin ich dein Erkenntnisobjekt und nicht Erkenntnissubjekt. Natürlich, so die überlieferte Erzählung, rechtfertigt nur Letzteres die Autorenschaft. Du siehst, wir könnten viel Zeit damit verbringen, Beispiele für diese Inside-the-box-Haltung anzuführen.

*Ich bin sehr froh, hier dein Co-Autor zu sein, da ich deine Hacks nur mit dir gemeinsam in Worte fasse und kontextualisiere, sie aber ja schon vorher von dir und deinen Mitstreiter\*innen erprobt wurden.*

Das ist zumindest in der Sozialwissenschaft ungefähr immer der Fall. Wissenschaftler\*innen sind da im Grunde wie Trüffelschweine. Sie rühmen sich damit, etwas gefunden zu haben. Anders als bei den Trüffelschweinen haben sich für die Funde der Sozialwissenschaft jedoch häufig viele Menschen die Hände schmutzig machen müssen. Ihre Leistungen werden systematisch vernebelt.

*Bevor wir uns dem Hacken zuwenden, möchte ich noch einen kurzen Moment mit dir in der Problemanalyse verweilen: Was meinst du, woher kommen eigentlich diese Beharrungskräfte in einem vermeintlich innovationsfreudigen Bereich wie dem Wissenschaftssystem?*

Da kommen in Hochschulen mehrere Dinge zusammen. Allgemein, da sind sich die Sozialtheorien überraschend einig, tendieren soziale Systeme zum Konservatismus. Sie schaffen Ordnung – auch wenn mit dieser Ord-

nung häufig etwas nicht in Ordnung ist. Dafür sind sie da. Das gilt für Hochschulen wie für andere Organisationen. In der Wissenschaft kommt nun die Autonomie der Hochschulen hinzu. Durch die grundgesetzlich geschützte Freiheit von Lehre und Forschung gelangen externe Ansprüche weniger nachdrücklich an die Hochschulen heran. Das ist unbedingt schützenswert, weil wir nur so garantieren können, dass Wissenschaft unbestechliche Beiträge leistet und Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen kann. Jedoch fehlt es häufig an der Befähigung, mit dieser Freiheit verantwortungsvoll umzugehen. Und da beißt sich die sprichwörtliche Katze nun in den Schwanz. Denn in autonomen Organisationen können diese Befähigungen nur aus sich selbst heraus erwachsen. Autonomie bedeutet Selbstgesetzgebung. Die Institutionen der akademischen Reproduktion könnten das zwar grundsätzlich leisten, sind jedoch ausgesprochen träge.

Die meisten Erstsemester sind um die 18 Jahre alt. Das Durchschnittsalter bei Erstberufungen liegt bei Anfang 40. Es verstreicht also viel Zeit, bis Menschen, die Gewohnheiten infrage stellen, fertig studiert und Berufbarkeit erlangt haben, sodass neue Menschen berufen werden, die neue Berufungskriterien aushandeln, auf deren Basis neue Menschen berufen werden, die neue Studiengänge entwickeln, aus denen neue Absolvent\*innen hervorgehen, die anders promovieren und sich weiterqualifizieren ... und so weiter und so fort. Das alles natürlich nicht autokratisch und geräuschfrei, sondern stets in Aushandlung mit dem Bestehenden. Hochschulen sind schließlich entlang ihrer Gremien als repräsentative Demokratien verfasst. Wer dann nach so langer Zeit erfolgreich wird in einem System, soll es noch infrage stellen können? Das ist schon eine ziemliche Zumutung, die an Selbstverneinung grenzt. Zumal es dabei in der Regel darum geht, eigene Privilegien zu teilen.

Das Problem, vor dem wir gegenwärtig stehen, liegt darin, dass es für das eigene Vorankommen hinderlich ist, sich selbst als politisches Subjekt zu begreifen, also als ein handlungsfähiger Mensch mit Sehnsüchten und Hoffnungen, der für die eigenen Interessen eintreten und die Verhältnisse dementsprechend mitgestalten kann. Erfolgreich ist stattdessen, wer Drittmittel akquiriert und der Ideologie bibliometrischer Exzellenz

nacheifert. »Publish or perish« als Lebensmotto: Wissenschaftler\*innen, insbesondere der sogenannte Nachwuchs, müssen publizieren, um voranzukommen – unabhängig davon, ob sie etwas Denkwürdiges kundzutun haben oder nicht. In der Summe wird heute mehr geschrieben als gelesen. Das sollte uns zu denken geben. Erfolgreich ist, wer funktioniert. Und wer erfolgreich ist, kann entscheiden. Wir haben ein selbstbezügliches System geschaffen, das sich selbst en gros als alternativlos wähnt, da Menschen, die funktionieren, wissentlich oder performativ darüber befinden, dass es gut ist, wenn Menschen vor allen Dingen funktionieren. Und die Widerpenstigen, die ebenfalls arriviert sind und es trotzdem anders sehen, sind so heillos überfordert, verstreut und allein gelassen, dass ihnen wiederum vieles durchgeht. Es kommt also dreierlei zusammen: Selbstbezüglichkeit, Gedankenlosigkeit und Überlastung.

*Uff, das ist eine ziemlich schonungslose und ernüchternde Diagnose. Ich teile sie in Bezug auf die professoralen Karrierewege, auf denen bisher die etablierten Erfolgsrezepte so stark internalisiert werden müssen, dass ihr Infragestellen unwahrscheinlicher wird. Das könnte aber auch heißen, dass bei Entscheidungen in Hochschulgremien professorale Mehrheiten systemerhaltende beziehungsweise -verwaltende Mehrheiten sind und es hier eine weitere Demokratisierung bräuchte. Aber dazu vielleicht später mehr. Erst mal möchte ich noch mal grundlegend fragen, worin aus deiner Sicht denn das Problem im Funktionieren und Verwalten des Wissenschaftssystems liegt. Anders gefragt, warum sollten wir – also wir als Wissenschaftler\*innen, aber durchaus auch wir als Gesellschaft – überhaupt ein Interesse an seiner Gestaltung haben?*

Natürlich hat es auch seine guten Seiten. Das Funktionieren ist auch eine andere Formulierung für Verlässlichkeit und Orientierung. Auf Hochschulen ist in der Regel Verlass, wenn du zum Beispiel an die Möglichkeiten denkst, ein Studium aufzunehmen und abzuschließen. Das Funktionieren macht Hochschulen auch ausgesprochen effizient und leistungsstark. Es ist schon beachtlich, wie viel kaputtgesparte Hochschulen aus ihrem geringen Budget herausholen. Am Ende sind jedoch auch Fragen der Gerechtigkeit betroffen. Ein Drittel der Erstsemester entwickelt Angststö-

rungen oder Depressionen. Das können wir doch nicht einfach achselzuckend abtun. Die Arbeitsbedingungen haben ebenfalls viel Luft nach oben. Als ich eben sagte, dass Menschen mit Anfang 40 im Schnitt erstmalig berufen werden, lautet der unausgesprochene Nachsatz: Bis Anfang 40 sind Wissenschaftler\*innen völlig in der Schwebe. Sie wissen nicht, ob sie jemals diesen Beruf als erwerbswirtschaftliche Perspektive werden verfolgen können oder ob sie mit Mitte 40 noch mal umschulen müssen. Die Laufbahnen sind leider als Top oder Ente angelegt: Es gibt wenig attraktive Stellen im Wissenschaftsbetrieb jenseits einer Professur.

Wir reden hier über hoch qualifizierte Menschen, die studiert, teils promoviert haben, einen immensen Erfahrungsschatz in Forschung, Lehre und Dialog aufweisen. Unter dem Hashtag #ichbinhannah ist das in den letzten Jahren auf Social Media ins öffentliche Bewusstsein geraten: Kettenbefristungen, Leistungsdruck, Unsicherheit und eine fast unmenschliche Mobilität, die Wissenschaftler\*innen abverlangt wird. Nach der Berufung ist dann allerdings auch nicht alles Gold, was glänzt. Die Arbeitsbelastung ist immens, die Gremienarbeit erdrückend. Böse Zungen behaupten, Professor\*innen müssten Lehre und Forschung im Schlaf beherrschen – denn wenn sie wach sind, müssen sie Administration machen. All die Probleme, über die wir jetzt schon sprachen, werden durch das Funktionieren reproduziert. Das ist schlicht nicht gerecht. Und es ist nach meinem Dafürhalten auch kein sinnvoller Einsatz von öffentlichen Geldern. Hochschulen könnten gerechtere, inklusivere und auch deutlich innovativere Orte sein, wenn sie ihre Selbstgesetzgebung als strategische Ressource verstehen würden.

*Das leuchtet mir ein. Viel Kreativität geht in den Mühlen des ständigen Drittmittelanträge-Schreibens mit geringen Erfolgsaussichten verloren. Wissenschaft als Beruf verursacht hohe soziale und mentale Kosten für die Wissenschaftler\*innen selbst und ihr Umfeld. Diese Kosten werden externalisiert und bleiben meist ungesehen.*

Professor\*innen, die nicht auf dem Rücken einer nahestehenden Person Karriere gemacht haben, musst du wirklich mit der Laterne suchen.

*Hochschulen sind auch nach der sogenannten Bildungsexpansion weiterhin exklusive und exkludierende Organisationen. In ihnen werden vergeschlechtlichte und andere Machtstrukturen weiterhin reproduziert. All das muss aber nicht so bleiben. Ein Hacker wie du gibst sich doch mit dem Stand der Dinge nicht zufrieden, oder?*

Hacken ist da in der Tat der richtige Begriff. Denn ein Alleingang durch die Institution ist ausgesprochen kräftezehrend und braucht einen langen Atem. Gegen die Selbstbezüglichkeit der Institutionen komme ich als einzelner Mensch auch gar nicht an. Also muss ich mit ihr arbeiten, nicht gegen sie. Wogegen ich etwas tun kann, sind die anderen zwei Problemfelder: Gedankenlosigkeit und Überlastung. Mir geht es darum, die Eingriffsstellen für Veränderung zu identifizieren und die Kraft der Institution auf ihre Selbsttransformation zu lenken. Ich frage mich also: »Wo kann ich meine Energie am wirkungsvollsten einbringen, um genau das zu erreichen?« Das ist selbst eine Form von Wissenschaft, beziehungsweise es ist die Anwendung von Wissenschaft auf Wissenschaft. Ich versuche also, mich selbst theoretisch ernst zu nehmen. Als praxistheoretisch denkender Betriebswirt ist für mich die Wissenschaftlerei und alles, was dazugehört, ein Ensemble sozialer Praktiken. Wissenschaft ist eine Kulturtechnik, also im Grunde wie Fahrradfahren. Das kann ich lernen. Und ich kann gut darin werden. Fahrräder und ihr Gebrauch ändern sich über die Zeit. So auch Wissenschaft. Ich empfinde diese Perspektive als unheimlich befreiend, da sie die Entwicklungsfähigkeit betont. Genauso wie beim Fahrradfahren sind auch in der Wissenschaft Institutionen wichtig, das heißt kollektiv akzeptierte Regelsysteme. Auch die ändern sich. Fahrradstraßen entstehen, autofreie Innenstädte werden eingerichtet und Leasingangebote für Diensträder geschaffen. Auch das empfinde ich als befreiend. Denn nun kann ich nach Begründungen fragen. Wie ein Kind: »Warum ist das so? Warum machen wir das so? Geht das auch anders?«

*Lieber Lars, entschuldige, aber hier muss ich noch mal kurz reingrätschen – oder um im Bild zu bleiben, dir in die Speichen greifen: Ich sehe ein, dass sich bei der Kulturtechnik des Radfahrens im Laufe der Zeit einiges verändert, auch wenn die*

*autofreie Innenstadt, die noch vor wenigen Jahrzehnten Normalität war, vielerorts heute wie eine Utopie erscheint. Aber ändert sich hier denn wirklich Wesentliches? Wird das Rad wirklich neu erfunden? Oder geht es nicht doch eher um neue Designs, neue Technik und neue kulturelle Zuschreibungen? Das Regelwerk ist hingegen doch äußerst stabil. Wie bei den professoralen Karrieren gilt doch auch beim Radfahren: einmal gelernt, nie mehr verlernt. Bei deiner Problemanalyse von oben bräuchte es aber doch vielleicht genau das: ein organisiertes Verlernen der »Das haben wir immer schon so gemacht«-Haltung, oder nicht?*

Das Rad selbst wird nicht neu erfunden. Das stimmt. Aber beides – Wissenschaftlerei und Radfahren – sind Kulturtechniken, die wir erlernen können. Und dann bleiben sie halbwegs stabil, sobald passende Institutionen geschaffen und erforderliche Routinen angeeignet wurden. Genau darum geht es mir. Beides ist kein Gesetz der Natur. Beides ist erlernbar und insofern auch veränderbar. Beides kann in neue Kontexte gestellt werden. Wenn wir an Transformationen denken, sind da intuitiv Vorstellungen einer kaum wiederzuerkennenden Welt im Kopf. Davon handeln Transformationen jedoch eigentlich nie. Es sind häufig unscheinbare Veränderungen, die trotzdem Großes bewirken. Radfahren können hierzulande viele Menschen. Mit dem Rad zur Arbeit fahren jedoch deutlich weniger. Das hat viele Ursachen, die sich jedoch mehrheitlich durch eine Umgestaltung lösen ließen. Bekannte Praktiken in einen neuen Kontext zu stellen, ist eine wichtige Form von Innovation. Auch wenn sich auf den ersten Blick dadurch wenig ändert. Zurück zum Radfahren: Mit der letzten Novellierung der Straßenverkehrsordnung wurde die Fahrradstraße prominent. Nun ist es erlaubt, nebeneinander statt nur hintereinander zu fahren. Das klingt erst mal nach wenig, macht aber einen großen Unterschied, wenn es um die soziale Praxis der Mobilität geht und man sich nun auf dem Rad deutlich angenehmer unterhalten kann, wenn man in einer Gruppe unterwegs ist. Wenn es um Kulturtechniken geht, sind es die feinen Unterschiede, wie es Pierre Bourdieu einmal formuliert hat, die den Unterschied machen. Auch wenn ein Fahrrad nach wie vor aus Rädern, Rahmen und Anbauteilen besteht, ist Radfahren nicht gleich Radfahren. Und andere Formen der Wissenschaftlerei unterscheiden sich einerseits

von dem, was heute Mainstream ist, stammen andererseits jedoch auch nicht von einem fremden Stern.

Um nun zu diesem organisierten Verlernen zu gelangen, wie du es nennst, ist es wichtig, dies erst mal verstanden zu haben. Also zu verstehen, warum und wie die Dinge so geworden sind, wie sie heute kontingenterweise eben sind. Das meinte ich mit der Anwendung von Wissenschaft auf Wissenschaft: präzises Hinschauen, Zuhören und Nachfragen in Bezug auf die eigene Praxis. Mich selbst theoretisch ernst zu nehmen, heißt für mich, Möglichkeiten in den Blick zu nehmen und nach den Bedingungen für Transformation zu fragen. Das meine ich mit Eingriffsstellen. In Bezug auf die akademische Reproduktion ist die Institution der Berufung meiner Überzeugung nach der zentrale Dreh- und Angelpunkt für eine gerechtere, inklusivere und diversere Wissenschaftslandschaft. Da ich mit und nicht gegen die Selbstbezüglichkeit der Institution arbeite, muss ich lediglich noch der Gedankenlosigkeit und der Überlast Rechnung tragen. Meiner Erfahrung nach ist es dafür hilfreich, das Regelsystem zu dekonstruieren und argumentativ aufzuzeigen, welche negativen Nebenfolgen oder überkommenen Begründungszusammenhänge vorliegen. Das ist Rechercharbeit und zu weiten Teilen Fleißarbeit.

Anschließend entwickle ich attraktive und positive Gegenentwürfe, die ich zunächst im persönlichen Gespräch thematisiere. Da nehme ich dann nicht mich, sondern den Philosophen Kwame Anthony Appiah ernst. In seinem Augen öffnenden Buch »The Honor Code« ist er der Frage nachgegangen, wie es zu moralischen Umwertungen kommt, das heißt, wie gesellschaftlich lange Zeit akzeptierte Praxis irgendwann als verwerflich gilt und schließlich verworfen wird. Ein zentraler Befund seiner empirischen Arbeit lautet: indem die Transformation zu einer »Frage der Ehre« gemacht wird. So lautet auch der Titel der deutschen Übersetzung. Das heißt: direkte Ansprache und persönliche Konfrontation, erforderlichenfalls Befähigung. Das wiederum erzeugt Druck zur Rechtfertigung auf jene, die an der überkommenen Praxis festhalten. Ab dann ist es keine Raketenwissenschaft mehr, sondern übliche politische Arbeit: Verbündete finden, Begriffe schärfen, Mehrheiten finden. Am Ende ist für den Aufbruch der »Das haben wir immer schon so gemacht«-Haltung

auch Humor wichtig – kein herabsetzender Humor, der Unterschiede verfestigt und auslacht, sondern ein heraufsetzender Humor, der die Unterschiede aufhebt und die Welt gegen den Strich bürstet. So ein Humor, finde ich, kann ein Ventil sein, gerade auch dann, wenn uns in der Sache selbst so gar nicht nach Lachen zumute ist.

*Du hackst also mit einem Grinsen im Gesicht?! Gut so! Ich finde eh, dass in akademischen Gremien viel zu wenig gelacht wird – und ich war schon in einigen davon. Transformation geht uns doch viel leichter von der Hand, wenn sie uns Spaß macht. Ich glaube, das gilt sowohl im Großen, also gesamtgesellschaftlich, als auch im vermeintlich Kleinen, also beim Hacken von Organisationen. Aber jetzt will ich das schon noch ein bisschen genauer verstehen. Wissenschaftler\*innen können ziemlich gut in abstrakter, theoretisch aufgeladener Sprache reden, ohne etwas Konkretes gesagt zu haben – da nehme ich uns beide jetzt mal nicht aus. Aber ich bin sicher, du kannst auch konkret. Wie hast du die Berufungskriterien gehackt? Wie muss ich mir genau deine Fleiß- und Überzeugungsarbeit vorstellen, von der du eben gesprochen hast? Wie sah der positive Gegenentwurf aus, den du zusammengezimmert hast? Was hat ihn für andere attraktiv gemacht? Auf welche Ressourcen konntest du beim Hacken zurückgreifen, und welche Hürden musstest du nehmen?*

Innerlich ist da die meiste Zeit schelmische Freude am Werk, das stimmt. Das war auch bei den Berufungskriterien der Fall. Damit sind jene Kriterien gemeint, die in Berufungsverfahren angelegt werden, um zu entscheiden, wer auf eine Professur berufen werden soll. Die staatlichen Hochschulen sind hier zur Bestenauslese verpflichtet. Für gewöhnlich verläuft das in drei Stufen: Erst werden alle Bewerbungen aussortiert, die nicht über die erforderlichen Qualifizierungen verfügen, also keine einschlägige Promotion aufweisen oder keine habilitationsadäquaten Leistungen beziehungsweise fachlich nicht passen. Anschließend werden Publikationen und eingeworbene Drittmittel gezählt, in der Regel gewichtet. Drittmittel von der Deutschen Forschungsgemeinschaft sind beispielsweise wertvoller als Drittmittel einer privaten Stiftung. Publikationen in einer viel zitierten Fachzeitschrift sind wertvoller als Beiträge in einem

Buch. Ein Sachbuch wie dieses hier zählt kaum bis gar nicht. Jede Fachcommunity hat da eigene Ideale. Auf dieser Basis wird entschieden, wer in der dritten Stufe zu einer persönlichen Vorstellung eingeladen wird.

Das Problem an diesen Kriterien ist: Sie sind nach außen in der Regel intransparent, unausgewogen und diskriminieren. Lehre spielt in der Regel nur eine untergeordnete Rolle. Gremienarbeit spielt meistens gar keine. Die summierte Menge an Publikationen und Drittmittel heranzuziehen, führt zu Altersdiskriminierung, sofern hier keine Gewichtung vorgenommen wird. Das Publikationsverzeichnis kann mit der Zeit schließlich nur größer, nicht kleiner werden. Hinzu kommt, dass vor allen Dingen Netzwerke zählen: Wer die Herausgeber\*innen von Zeitschriften kennt, hat bessere Karten. Um die wiederum kennenzulernen, muss man zu den einschlägigen Konferenzen reisen, die häufig in den USA stattfinden. Wer kann sich das finanziell und sozial leisten? Alleinerziehende Menschen eher weniger. Diese Konferenzen sind gemacht für weiße Männer beziehungsweise für männlich gelesene Weiße. Alle anderen fühlen sich oft unwohl, nicht willkommen, ausgeschlossen. Es funktionieren auch nur bestimmte Themen in diesen Zeitschriften. Andere, teils aktuell drängende Themen wie die Klimakrise fallen unter den Tisch. Dabei muss kein böser Wille unterstellt werden. Aber wir müssen anerkennen, dass es so ist, und bestenfalls daran was ändern.

Neben diesen Netzwerken gibt es dann noch eine Publikationspraxis, die vergleichbar ist mit einem Kartell: Wer zitiert wen und schafft darüber Aufmerksamkeit? Schlussendlich gibt es die Praxis der Autorenkollektive. Auch das sind Netzwerke von Menschen, die sich wechselseitig auf ihre Publikationen mit draufschreiben, um ihr Publikationsverzeichnis noch weiter aufzublähen. Das ist unredliche, aber dennoch gelebte Praxis. All diese Praktiken begünstigen Vetternwirtschaft und Seilschaften. Und die sind stets diskriminierend. Quotenregelungen sind hier nun einerseits erforderlich, andererseits Teil des Problems. Denn wenn es Geschlechterparität in Gremien geben muss, der Frauenanteil im Professorium aber nicht bei 50, sondern eher bei 20 bis 25 Prozent liegt, folgt daraus eine ungleiche Belastung für Professorinnen. Diese Zeit fehlt ihnen dann für Konferenzen, Forschung, Lehre und so weiter. Um niemanden zu langweilen, höre ich hier einfach mal auf.

*Ich finde das überhaupt nicht langweilig, sondern sehr erhellend. Danke für diese Sezierung einer vermeintlich neutralen Bestenauslese. Vermutlich gibt es in Berufungsverfahren auch so etwas wie einen »male gaze«. Diesen Begriff hat die Filmkritikerin Laura Mulvey für männliche Betrachtungs- und Bewertungsweisen geprägt, denen Frauen ausgesetzt sind. Übertragen auf die Wissenschaft, hieße das, dass Mitglieder von Berufungskommissionen – und zwar nicht unbedingt nur die männlich Gelesenen – weibliche Bewerbungen mit Maßstäben messen, die vor allem weiße Männer erfüllen. Das erklärt dann auch ganz gut, warum sie es sind, die sich überwiegend durchsetzen. Der »male gaze« lässt sich vermutlich nicht so einfach hacken, aber es wäre schon sehr viel gewonnen, wenn alle Beteiligten, also nicht »nur« die Gleichstellungsbeauftragte, um ihn wüssten und ihn reflektierten.*

Genau das. In jedem Fall bestand der erste Schritt für mich nun darin, all das zu verstehen. Das hat recht lang gedauert, und fertig bin ich damit noch lange nicht. Ich konnte dabei einerseits von meiner langjährigen wissenssoziologischen Forschung profitieren. Andererseits waren viele Gespräche mit Kolleginnen und Betroffenen wichtig. Eine Kollegin, Stephanie, mit der ich seit Jahren eng und freundschaftlich zusammenarbeite, war mir eine besondere Inspiration und Hilfe, genauso Madeline, unsere damalige Gleichstellungsbeauftragte. Mit ihr habe ich mich intensiv ausgetauscht, wo konkrete wissenschaftliche Praktiken inwiefern für wen ungerecht sind. Als es nun konkret darum ging, die Berufungskriterien zu formulieren, habe ich mich gefragt: »Warum ist das so? Warum sind die Kriterien so und nicht anders?« Das war eine Rechercheaufgabe. Ich habe die Berufsordnung gelesen, die den Prozess regelt, aber qualitativ keine Auskunft gibt. Dann habe ich das Hochschulgesetz durchforstet und nicht mehr gefunden als das, was ich eben als erste Stufe bezeichnet habe: Promotion und weitere wissenschaftliche Leistungen. Also kontaktierte ich die Justiziarin des Hochschullehrerverbands. Von ihr erfuhr ich, dass die Kriterien an staatlichen Hochschulen abgeleitet sind aus Artikel 33 des Grundgesetzes, demgemäß jede und jeder Deutsche nach Eignung, Befähigung und fachlichen Leistungen gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt hat. Ich konnte das anfangs gar nicht glauben. Mehr ist for-

maljuristisch nicht geregelt. Promotion und Habilitation kommen noch als Nachweis der Befähigung über die Hochschulgesetze ins Spiel. Das ist alles. Der Rest findet im Rahmen der Autonomie der Hochschulen statt.

*Ernsthaft? Die Berufsordnungen der Universitäten und Hochschulen sind also in hohem Maße gestaltbar? Ich war auch schon in Berufskommissionen, und mir war das bisher nicht richtig klar.*

Ja, grundsätzlich ist das so. Manche Fakultäten konkretisieren diese Kriterien, oftmals bleibt es aber den Mitgliedern der Berufungskommission überlassen, und dort wirken dann Mythen, Erzählungen und Erfahrungen – also letztlich ein stillschweigendes »Das haben wir immer schon so gemacht«. Die Gestaltung der Ordnungen erfolgt selbstverständlich nicht in den Berufungskommissionen, sondern eine oder eher zwei Etagen höher im akademischen Senat. Wo war ich stehen geblieben? Ach, ja: Ich habe also alle Risiken und Nebenwirkungen aufgeschrieben und geschaut, wie sie sich umgehen lassen. Die persönliche Eignung kann transparent und systematisch am Leitbild der Hochschule oder der Fakultät überprüft werden. Befähigung sollte sich nicht nur auf Forschung beziehen, sondern auf alle professoralen Tätigkeiten, also auch auf Lehre, Dialog und Hochschulgestaltung, was ergänzend zur Promotion eben noch weitere Qualifizierungen bedeutet, zum Beispiel ein hochschuldidaktisches Zertifikat. Die fachlichen Leistungen können zumindest weniger diskriminierend gestaltet werden, wenn die Top-Ten-Publikationen, Vorträge und Lehrveranstaltungen angeführt werden. Den Zeitraum für die Drittmittel haben wir eingeschränkt und dabei die eigene Rolle noch hervorgehoben, damit alle sich auch nur mit den eigenen Federn schmücken und Zuarbeiten sichtbar gemacht werden, die sonst eher verschwinden. Viele Anträge werden nämlich von Mitarbeiter\*innen geschrieben, die aber nicht antragsberechtigt sind. Die Gestaltungsfreiräume sind immens viel größer, als ich vorher nur zu hoffen gewagt hatte. Den fertigen Entwurf habe ich dann mit Kolleg\*innen besprochen und weiterentwickelt, schlussendlich in die Gremien gegeben. Da ich gut begründen konnte, warum ich was anders machen würde, ging das überraschend reibungslos – hier habe ich also

Problemfeld zwei bearbeitet, die Gedankenlosigkeit. Zugegeben: Wir sind eine ausgesprochen kleine Hochschule, und die Wege sind extrem kurz. In anderen Kontexten wären sicherlich mehr Schleifen erforderlich gewesen. Aber im Grundsatz, denke ich, lässt es sich übertragen.

Den Punkt mit der Transparenz der Kriterien habe ich dann mit einer Excel-Vorlage gelöst, in welche die Bewerber\*innen die Kriterien standardisiert eintragen. Damit wissen sie, woran sie gemessen werden, und wir haben hinterher weniger Arbeit, da wir mit zwei Klicks eine Übersicht generieren können. Das hat den Kolleg\*innen gefallen und Problemfeld drei bearbeitet, die Überlastung. Bewerbungsunterlagen für Professuren umfassen nämlich auch mal gern 80 oder mehr Seiten. Bei 50 bis 100 Bewerbungen ist das einiges an Lektürestoff, bis die relevanten Informationen herausgeschrieben sind. Hier eine technische Lösung zu finden, hat allen sehr geholfen.

*Das hat wirklich wunderbar geklappt. Mit der Excel-Tabelle haben wir auch noch einen klassischen Hack, der fast schon old school erscheint, aber die Arbeit von Berufskommissionen nahezu revolutioniert. Toll! Wo können andere Hochschulgestalter\*innen nachschauen, wenn sie Good-Practice Beispiele für die Neugestaltung ihrer Berufskriterien suchen?*

Dass Excel im Jahr 2023 als innovatives Tool gefeiert wird, sagt viel aus über den Zustand unserer Hochschulen. Beispiele für Good Practice finden sich einige. Ich selbst habe im Zuge meiner Recherchen zahlreiche Websites anderer Universitäten durchforstet. Die oben genannten Änderungen sind ein Best-of dessen, was mir dort begegnet ist. Mich auf andere Hochschulen beziehen zu können, also zu sagen: »Uni soundso macht das auch so«, hat übrigens im Prozess sehr geholfen. Systematische Orte für diesen Austausch kenne ich allerdings nicht. Das wäre ein nächster konsequenter Schritt: Wir brauchen auch dafür akademische Gesprächsräume, damit Kolleg\*innen sich als Hochschulgestalter\*innen professionalisieren können. Momentan gibt es dafür nur Angebote im Hochschulmanagement. Die richten sich aber weniger an das akademische Personal, sondern mehr an Menschen, die das als ihre alleinige Aufgabe verstehen.

Vielleicht lesen einige Kolleg\*innen dieses Buch und nehmen sich das auf den Haken?

*Ja, das wäre toll! Ich möchte noch mal auf meinen Gedanken von oben über die nicht professorale Hochschulgestaltung zurückkommen. Da wir ein Jahr lang Mitglieder im gleichen akademischen Senat waren, weiß ich von einem anderen Hack, den du vorangetrieben hast und dem ich zugegebenermaßen anfangs ganz schön skeptisch gegenüberstand, nämlich dem punktuellen Aufbrechen der Senatsarbeit durch die Einführung von monatlichen Hochschulklausurtagen, die du zusammen mit einem anderen Sebastian, einem deiner Studierenden, gestaltet hast. Was war die Idee hinter diesem Hack?*

Das war ein schelmischer Zug von besonderer Freude. Auch hier habe ich versucht, mich selbst theoretisch ernst zu nehmen. Aus der Transformationsforschung wissen wir, dass Veränderungsprozesse dann besonders gut funktionieren, wenn Betroffene zu Beteiligten werden. Perspektivenvielfalt ist ein reichhaltiger Schatz. Im Jahr 2020 standen bei uns nun einige strategische Fragen der Hochschulentwicklung an: das Leitbild, die Nachhaltigkeitsstrategie, der Gleichstellungsplan sowie das Bildungsideal. Hochschulentwicklung geht alle was an, dachte ich, sonst hieße sie ja Präsidiumsentwicklung oder wie auch immer. Und so schlug ich vor, zusammen mit Sebastian und der schon erwähnten Madeline ein Konzept zu entwickeln für eine zweitägige Klausurtagung. Dafür haben wir methodische Inspiration in einer transdisziplinären Tagung gefunden, die ich Jahre zuvor auf Spiekeroog mitgestaltet hatte. Unsere Klausurtagung zur Hochschulentwicklung lief recht gut, führte zu intensiven Gesprächen und brachte wichtige Ergebnisse hervor. Wir kamen richtig in die Arbeit. Ein paar Semester später fiel mir dann im Senat auf, dass wir viel Zeit damit verbringen, Termine zu suchen und darüber zu reden, wann wir darüber reden, wann wir Themen bearbeiten. Also sprach ich mit Sebastian, der zu dem Zeitpunkt als studentischer Mitarbeiter angestellt war, ob er sein Praxisprojekt im Master der Institutionsgestaltung nicht darauf richten möchte, die Institution des Senats zu gestalten, konkret: diesen ins Arbeiten zu bringen. Das haben wir dem Senat vorgeschlagen, und dieser war einverstanden.

Also entwickelte Sebastian aus dem zweitägigen Konzept ein neues Format. Die Idee ist ganz einfach: An einem festgelegten Tag kommen alle, die mitarbeiten möchten, zusammen und besprechen das, was im Senat gerade obenauf liegt. Das alles moderiert und mit einem didaktischen Konzept zur Ergebnissicherung. Somit müssen keine individuellen Termine mehr gesucht werden, und zugleich können Betroffene zu Beteiligten werden. Ziel der Hochschulklausurtag ist es, bestenfalls abstimmungsfähige Pakete für den Senat zu entwickeln. Für den Übergang von der Verwaltung zur Gestaltung hilft das immens. Einerseits weil mehr Menschen mitarbeiten, andererseits weil all die Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden. Die Hochschulklausurtag sind ein erster Schritt zum organisationalen Verlernen. Durch die breite Mitarbeit entsteht ein Ort der Intervention und Rechtfertigung. Das ist in Teilen anstrengend, in Teilen jedoch auch augenöffnend, weil die »Das haben wir immer schon so gemacht«-Haltung hier als Routine nicht mehr funktioniert. Im Zweifel muss die Professorin hier dem Bachelorstudenten erklären, warum es okay ist, Berufungskriterien zu formulieren, in denen Lehre nur eine untergeordnete Rolle spielt. Auf einmal werden Gestaltungsräume klarsichtig.

Die Entscheidungsstruktur selbst hat sich nicht geändert. Entschieden wird noch immer im gewählten Senat, und das ist auch gut so. Die professorale Mehrheit dort ist die institutionelle Operationalisierung der grundgesetzlich geschützten Freiheit von Lehre und Forschung. Diese Institution hat also Verfassungsrang. Da bin ich dann doch deutlich vorsichtiger. In der Sache ist es auch nicht abwegig. Über die akademischen Rahmenbedingungen zu befinden, setzt akademische Mitspielfähigkeiten voraus. Dass die nicht nur bei Professor\*innen vorhanden sind, ist klar. Und gerade da müssen wir ran. Die Hochschulklausurtag sind in diesem Sinne eben erst mal ein Hack in der bestehenden Institution. An ihnen kann Verständnis füreinander entstehen und können unterschiedliche Stimmen sich zu Wort melden, können vier oder sechs oder wie viel Augen auch immer mehr sehen, als es der Senat kann. Das ist ein erster Schritt in Richtung einer demokratischeren Hochschule, das heißt in Richtung einer Hochschule, welche im Rahmen der Freiheit von For-

schung und Lehre die Vielfalt der Verschiedenen verständigt und im Rahmen ihrer Möglichkeiten Verwirklichungschancen schafft.

*Ich erinnere mich noch gut an die erste Hochschulklausur, die damals noch zweitägig war, denn sie markierte meine ersten beiden Arbeitstage an dieser Hochschule. Ich fand das sehr aufregend und innovativ, und in der Tat wurden viel mehr Perspektiven sichtbar als in der Gremienarbeit, die ich bisher kannte. Ich konnte mir damals noch nicht vorstellen, dass wir das bald – in abgespeckter Form – monatlich machen würden. Tatsächlich überwog bei mir die Sorge vor Überlastung. Ein Eye Opener war für mich dann die Formulierung einer Beschlussvorlage für den Umgang mit hybrider Lehre, die wir in einer Arbeitsgruppe mit allen Statusgruppen erstellt haben. Weißt du noch?*

Das war schön, da sind wir ad hoc ins Arbeiten gekommen, statt darüber zu reden, dass sich mal jemand kümmern müsste. Und die Arbeit fand eben nicht im Hinterzimmer oder Homeoffice statt, sondern alle, die wollten, konnten mitmischen.

*Ich habe einfach den Laptop an den Beamer angeschlossen und unsere Konsenspunkte notiert, die wir dann immer weiter zu einer Vorlage verdichten konnten. Kein Extrameeting war mehr nötig. Und im Senat haben wir das dann mit wenigen Änderungen beschlossen. Toller Prozess! Das klappt aber bestimmt nicht immer so smooth. Was, würdest du sagen, braucht es, damit ein solcher Hack gut funktioniert, und was sollten die Beteiligten vielleicht eher unterlassen?*

Klarheit über Rollen und Erwartungen ist wichtig. Die Hochschulklausurartage sind ein Möglichkeitsraum, dessen Sinn damit steht und fällt, was in ihm geschieht. Die Auswahl der Themen ist daher wichtig. Die dicken Bretter müssen erst einmal klein gesägt werden, bevor sie gebohrt werden können. Die Erwartungen dürfen nicht zu hoch hängen. Lieber niedriger einsteigen und sich dann freuen über ein Papier zum hybriden Lehren und Lernen. Dem Prozess zu vertrauen, ist wichtig, also möglichst keine Metadebatte beginnen und auch keine Kaperung mit fremdbestimmten Themen zulassen, sondern rasch Rollen verteilen, Ziele klären und

einen Arbeitsplan erstellen. Für den Prozess selbst ist wichtig, einander verstehen zu wollen, unabhängig davon, ob man Student ist, Professorin, Sekretär, IT-Mitarbeiterin oder wer auch immer. Genauso wichtig ist das Wissen um unterschiedliche Erfahrungen. Die Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen ist nur dann ein relevanter Schatz, wenn er auch geborgen und wertgeschätzt wird. Dafür wiederum muss die Gruppe einen eigenen Weg suchen dürfen. Überformung und Überformalisierung des Prozesses sind eher hinderlich. Das mussten wir selbst, wie du dich wohl erinnerst, erst im Prozess lernen. Dieser Aspekt ist mir besonders wichtig. Wer gestalten will, muss lernen wollen.

*Was man hieran wunderbar sieht, ist, dass wirksames Hacken eben nicht im Modus des Do It Yourself, sondern als Do It Together funktioniert. Hacks sind immer auch latent oder instabil, und ihr Funktionieren hängt vom Mitleid anderer ab und kann von ihnen auch durchkreuzt werden. Wir haben hier übrigens en passant noch einen ganz anderen Hack hineingemogelt, nämlich Hochschulgestaltung zum Gegenstand von Prüfungsleistungen zu machen, damit diese nicht einfach in irgendwelchen Schubladen verschwinden. Das Senatsprojekt von Sebastian war Teil seines Studiums. Auch das gemeinsame Publizieren mit Studierenden – wie wir es nicht nur hier mit diesem Buch praktizieren – bringt die etablierten Konventionen des Forschens und Studierens ganz schön durcheinander und kann als Akt der kreativen akademischen Selbstgestaltung verstanden werden.*

Gut, dass Du das noch mal so explizit zur Sprache bringst. Das ist mir schon selbstverständlich geworden. Nicht für die Schublade studieren und prüfen: Das haben wir schließlich immer so gemacht.

*Also, ich könnte hier noch mühelos weiter mit dir über das Hacken von Hochschulen nachdenken, aber ich weiß gar nicht, ob irgendjemand bis hierhin mitgelesen hat. Ich danke dir für das spannende Gespräch und deinen schelmischen Gestaltungsmut! Wenn du das nächste Mal in Lüneburg bist, setzen wir das Gespräch gepflegt im Mälzer fort!*

Da nimm ich dich beim Wort!

# Fazit: Wie hacken?

Lars Hochmann und Sebastian Möller

Mit diesem Gesprächsband haben wir uns auf die Suche nach inspirierenden Beispielen kreativer und subversiver Organisationsgestaltung gemacht. Wir wollten abweichende und transformative Praxis in Organisationen kennenlernen, sie durch intensive Gespräche gründlich ausleuchten und dadurch besser verstehen. Unsere erste und wichtigste Erkenntnis ist: Die Gestaltungsspielräume für eine nachhaltige Arbeitswelt sind deutlich größer und die Gestaltungsmöglichkeiten merklich vielfältiger, als wir es uns zu glauben angewöhnt haben. Wenn wir den Regelbruch, den spielerischen Umgang mit Konventionen als Gestaltungspraxis ernst und als Forschungsgegenstand in den Blick nehmen, wird sichtbar und verstehbar, wie das Unwahrscheinliche ein Stück weit wahrscheinlicher werden kann. In den vielen Gesprächen wurde uns klar, dass im Falschen mitunter auch vermeintlich Falsches getan werden muss, um dem Richtigen näher zu kommen. Damit meinen wir nicht, dass der Zweck die Mittel heiligt, sondern dass im Falschen das Richtige bisweilen als falsch gilt.

Natürlich stoßen auch die Hacker\*innen, mit denen wir darüber gesprochen haben, genauso wie die vielen anderen umtriebigen Gestalter\*innen immer wieder an Grenzen. Aus drei Gründen tut das dem Anliegen des Buches jedoch keinen Abbruch: Erstens wissen wir viel über die Trägheit von Organisationen,<sup>1</sup> die Hürden<sup>2</sup> und die Dominanz inkrementeller, also langsamer und kleinschrittiger Veränderungsprozesse.<sup>3</sup> Hier lauern also

---

1 Hannan, Michael T., und John Freeman. 1984. »Structural Inertia and Organizational Change«. *American Sociological Review* 49(2):149–64.

2 Van De Ven, Andrew H., und Marshall Scott Poole. 1995. »Explaining Development and Change in Organizations«. *The Academy of Management Review* 20(3):510–540.

3 Siehe dazu zum Beispiel: Streeck, Wolfgang, und Kathleen Ann Thelen. 2005. »Introduction: Institutional change in advanced political economies«. S. 3–39, in: *Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies*. Oxford: Oxford University Press; Mahoney, James, und Kathleen Ann Thelen. 2010. »A Theory of Gradual Institutional Change«, S. 1–37, in: *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge: Cambridge University Press.

wenig Überraschungen oder Neuigkeiten. Zweitens haben wir in unseren Gesprächen gelernt, Scheitern als Veranlassung des Lernens und als Lösungen zu verstehen. Und drittens wird Hacking als Ansatz zur Gestaltung überhaupt erst durch die Erfahrung einer Grenzziehung relevant.<sup>4</sup>

## Wider die Ungestaltbarkeit

Die Erfahrungen, die wir in diesem Buch gemeinsam mit den Hacker\*innen reflektiert haben, zeugen davon, dass sich allen Grenzen zum Trotz oft Einfallstore für Veränderung an Stellen finden lassen, an denen sie weder vorgesehen noch vermutet wurden. Oft wurden sie erst gefunden, als sich die etablierten Pfade als Sackgassen erwiesen hatten, der Gestaltungswille aber noch nicht resigniert hatte. Es gibt sie also, die Einfallstore für eine nachhaltige Arbeitswelt. Und das ist eine wunderbare Nachricht für alle, die sich nicht länger mit dem teils lebensbedrohlichen Status quo abfinden wollen.

Da Organisationen sowohl das Ergebnis mitlaufender wie vorangegangener Gestaltung sind, sind sie auch in der Gegenwart für die Zukunft gestaltbar. Eine Anleitung dafür können wir nicht geben, wohl aber Hinweise und Anregungen. Die entscheidenden Fragen sind das strategische »Wozu?« und das gestalterische »Wie?« der Organisation. Beide Fragen haben wir in diesem Buch gestellt. Die Antworten auf sie bleiben unausweichlich vorläufig und unvollständig. Doch der Anfang ist gemacht.

## Begriffsarbeit als transdisziplinäres Experiment

Als wir dieses Buch begonnen haben, wussten wir in mancher Hinsicht nicht, was wir tun. Das verbindet uns vermutlich mit einigen Hacker\*innen. Wir sind nicht mit einer fertig gedachten Idee angetreten. Es war nicht unsere Absicht, ein ausgereiftes und erprobtes Konzept publik zu machen. Wir sind stattdessen einer begrifflichen Intuition nachgegangen, ohne am Anfang unseres Weges zu wissen, ob sie trägt und wohin sie uns führen wird. Wir wussten es nicht, wollten es jedoch herausfinden. Sozialtheoretisch reflektiert, hat die Figur des Hackens in unserer

---

4 Argyris, Chris, und Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Forschung den Status eines sensibilisierenden Konzepts, das den Blick der Forschenden in eine Richtung lenkt, ohne schon genau sagen zu können, wo Hacking beginnt und endet:

»Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look. The hundreds of our concepts [in social science; LH/SM] – like culture, institutions, social structure, mores, and personality – are not definitive concepts but are sensitizing in nature. They lack precise reference and have no bench marks which allow a clean-cut identification of a specific instance and of its content.«<sup>5</sup>

Mit transdisziplinärer Forschung haben wir den Begriff des Hackens ausprobiert und waren neugierig, was wir mit ihm sichtbar und verstehbar machen können. Begriffsarbeit gilt oft selbst denjenigen Wissenschaftler\*innen, die sich auf den Weg der Transdisziplinarität gemacht haben, als eine ureigen akademische Aufgabe. Dafür gibt es gute Gründe. Im Sinne des in der Einleitung angeführten Anspruchs des »knowledge producing« wollten wir auch hier einen Schritt weiter gehen und uns über Konventionen hinwegsetzen: Wenn Begriffe auch außerhalb der Wissenschaft eine praktische Bedeutung haben sollen, dürfen wir uns trauen, sie kokreativ mit den Menschen zu erarbeiten, deren Praxis sie bezeichnen sollen. Genau das ist in unseren Conversations passiert; einfach war das nicht immer. Nicht alle unsere Gesprächspartner\*innen waren sofort überzeugt vom Begriff des Hackens. Manche würden sich außerhalb des Buches niemals als Hacker\*in bezeichnen. Manche tun sich auch in den Gesprächen schwer damit. Für diese Skepsis sind wir dankbar. Der Blick auf die Grenzen des Begriffes hat uns geholfen, ihn als terminologisches Denkwerkzeug zu schärfen.<sup>6</sup>

Diese Schärfung ist dringend erforderlich. In der neueren Managementliteratur hat die Semantik des Hackens einstweilen Einzug gehal-

---

5 Blumer, Herbert. 1954. »What is wrong with social theory?« *American Sociological Review* 19(1):3–10.

6 Grundlegend zum Ansatz, Begriffe über Begriffsgrenzen zu schärfen: Derrida, Jacques. 1991. *Gesetzeskraft. Der »mystische Grund der Autorität«*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

ten.<sup>7</sup> Auch popkulturell sind »Lifehacks« kaum noch wegzudenken aus Blogs und Vlogs und Social Media allgemein. Von diesen Begriffsverwendungen halten wir nichts außer Abstand. So hilfreich und teils geistreich diese Tipps und Tricks bisweilen sein mögen, so haben sie auf einer transformationstheoretischen Ebene eines gemeinsam: Sie handeln von der Anpassung an schlimme Verhältnisse, um in ihnen bestehen zu können. Sie handeln jedoch nicht davon, diese schlimmen Verhältnisse selbst zu verändern. Das unterscheidet diese Literatur von dem Anliegen der Hacker\*innen, die in diesem Buch zu Wort gekommen sind.

## Hacken als Organisationsgestaltung

Mit Hacken oder Hacking bezeichnen wir einen spezifischen Modus der Gestaltung. Als gestalterische Praxis ist Hacking ein kontingenter Prozess der Formgebung.<sup>8</sup> Wer Organisationen hackt, arbeitet nicht nur in ihnen, sondern insbesondere auch an ihnen. Der Gegenstand ist austauschbar. So ziemlich alles kann auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Kontexten gehackt werden. Mit der Gliederung des Buches haben wir versucht, den Ebenen und der Vielfalt Ausdruck zu geben.

Die Bandbreite der Gestaltungsgegenstände ist groß. Sie reicht von imaginären Größen wie Werten und Visionen sowie kodifizierten Regeln und Rechtsformen über leibliche Aspekte von Routinen bis hin zur Materialität von Räumen, Artefakten, Dingen und sozialen Kategorien wie Beziehungen und psychologischen Kategorien wie Haltungen und inneren Einstellungen. Entscheidend ist die mehr oder weniger stabile, das heißt auf Dauer angelegte, jedoch stets veränderbar bleibende Formgebung.

---

7 Siehe zum Beispiel: de Graaf, Roel. 2022. *180 Business Hacks. Inspirierende Impulse, um Ihre Arbeit auf eine etwas andere Art zu betrachten*. München: Vahlen; Gassner, Lukas. 2021. *Growth Hacking – konsequent umsetzen. Prozesse, Instrumente und Mindset für ein schnelles und nachhaltiges Wachstum – mit Roadmap und Checklisten*. Wiesbaden: Springer Gabler; Jotzo, Markus. 2021. *Führungs-NEULAND – Nicht betreten auf eigene Gefahr. Mit 11 Hacks Unternehmen und Teams führen*. Wiesbaden: Springer Gabler; Leinweber, Kathrin. 2021. *High-Performance: Erfolg ist, was du aus dir machst. Mit simplen Hacks zur persönlichen Bestleistung*. Wiesbaden: Springer.

8 Zu einer allgemeinen Theorie der Gestaltung siehe zum Beispiel: Rohr, Jascha. 2023. *Die große Kokreation. Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen*. Hamburg: Murmann.

Hacking verbindet Form und Inhalt.<sup>9</sup> Es speist sich aus einer mal mehr, mal weniger gut begründeten Unzufriedenheit mit bestehenden Formen.

Vermutlich ließe sich Hacking auch als Unfall oder als Zufall empirisch erkunden. Hacking kann, muss aber nicht zielgerichtet sein. Aufgrund unserer Stichprobenwahl entsteht der kontingente Eindruck einer bewussten, absichtsvollen und zielgerichteten Praxis, die mit konkreten normativen, strategischen oder materiellen Zielen verbunden ist.

## Muster des Hackens

In unseren Gesprächen begegneten uns zahl- und aufschlussreiche Metaphern für das, was wir Hacken nennen: »alte Zöpfe abschneiden«, »Konventionen auf den Kopf stellen«, »hart am Wind segeln«, »Neuland denken«, »gegen den Strich bürsten«, »nicht auf die Erlaubnis von oben warten«, »kein Dienst nach Vorschrift«, »jemandem auf die Füße treten«, »etwas kapern«, »den Spieß umdrehen« oder »am Ball bleiben«. Elf Aspekte charakterisieren für uns vorläufig das *institutional hacking* als Form der Organisationsgestaltung:

1. **Spürsinn:** Hacker\*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgesehen war. Sie suchen spielerisch nach dem Weg des geringsten Widerstandes.
2. **Regelbruch:** Hacker\*innen unterwandern Normen. Sie verändern Normalitätsvorstellungen durch Ersetzung, Versetzung oder Neusetzung von Regeln.
3. **Regelselektivität:** Hacker\*innen gehen beim Regelbruch strategisch und selektiv vor. Sie verwerfen manche Regeln und wenden andere gezielt gegen den Status quo.
4. **Grenzverschiebung:** Hacker\*innen loten Grenzen aus. Sie reizen, dehnen, stauchen oder verbiegen Regeln, dekonstruieren und rekonstruieren Bestehendes.

<sup>9</sup> Grundlegende Arbeiten zu der Verbindung von Form und Inhalt wurden in der Gestaltpsychologie geleistet. Siehe zum Beispiel: Metzger, Wolfgang. 1953. *Gesetze des Sehens*. Frankfurt/Main: Kramer.

5. **Pragmatismus:** Hacker\*innen suchen nach hinreichenden Lösungen im Hier und Jetzt. Sie arbeiten mit gegebenen Mitteln, prototypisch und ohne Anspruch auf Perfektion.
6. **Zweckentfremdung:** Hacker\*innen rekombinieren Ressourcen. Sie übertragen Dinge, Wissen oder Praktiken in ungewöhnliche Kontexte oder neuartige Konstellationen.
7. **Selbstermächtigung:** Hacker\*innen werden aus eigener Kraft aktiv. Sie erweitern ihre Gestaltungsspielräume in Bereichen und Weisen, die so nicht vorgesehen waren.
8. **Selbstbefähigung:** Hacker\*innen lernen Gestaltung durch Gestaltung. Sie befähigen andere und sich selbst und lernen aus Rückschlägen und Irrtümern.
9. **Reflexivität:** Hacker\*innen verstehen ihre eigenen Handlungsvoraussetzungen. Sie hinterfragen anderes, andere und sich selbst und können ihre Praxis begründen.
10. **Werteorientierung:** Hacker\*innen wenden sich gegen Strukturen, die nicht mit ihren normativen Überzeugungen übereinstimmen. Sie gestalten mit Haltung und Purpose.
11. **Gemeinschaft:** Hacker\*innen identifizieren Verbündete mit ähnlichen Anliegen und arbeiten im Team. Sie fokussieren kollektiven, nicht individuellen Fortschritt.

Wie bei allen Merkmalskatalogen, so gilt auch hier, dass diese Zusammenstellung unabgeschlossen und vorläufig ist. Im Einzelfall werden manche Merkmale besonders ausgeprägt sein. Andere werden im Hintergrund bloß mitlaufen. Wie eingangs in Bezug auf die Methode möchten wir auch hier im Kontext der Begriffsarbeit eine explizite Einladung zum Feedback aussprechen. Am Ende des Buches sind wir zwar klüger als am Anfang – und wir hoffen, dass es dir genauso geht! –, aber wir sind noch längst nicht am Ende der Begriffs- und Theoriebildung angelangt.

Da wir das Hacken als rebellische Form der Organisationsgestaltung reflektieren, adressiert es das »Wie?« des Handelns. Solange das »Wozu?« offenbleibt, kann Hacking in jeden kleineren oder größeren Dienst gestellt

werden. Wir kennen Hacker\*innen popkulturell aus dem Kontext der Cyberkriminalität, die sich manchmal, aber nicht immer an im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung politisch wünschenswerten Zielen orientiert. In diesem Gesprächsband haben wir Beispiele für *institutional hacking* versammelt, die uns dem guten Leben für alle und einer nachhaltigen Arbeitswelt näherbringen. Uns interessieren kreative und effektive Abkürzungen zur Einhaltung planetarer und sozialer Grenzen. Zwischen Cyberkriminalität und Nachhaltigkeit liegen mannigfaltige Schattierungen. Das Wissen um Techniken des Hackens entbindet daher nicht von der Reflexion auf den Sinn der Tätigkeit.

Die Befunde in Bezug auf die Wirksamkeit des institutionellen Hackings sind gemischt, stimmen uns aber insgesamt zuversichtlich. In vielen Fällen konnten durch kleine Interventionen mit begrenzten Ressourcen erstaunlich große Veränderungen angestoßen werden. In einigen Fällen ist die transformative Wirkung des Hackens noch Potenzial. In anderen haben die Hacker\*innen ihre eigenen Arbeitsbedingungen spürbar verbessert und Organisationen auch zum Wohle anderer gewandelt. In manchen Fällen haben die Hacks nicht oder noch nicht die gewünschte Wirkung entfaltet. Wenn es in der Natur des Hackens liegt, neue Lösungen zu erproben, dann gehört auch das sogenannte Scheitern unumgänglich dazu, das wir in unseren Gesprächen als Lernen kennengelernt haben. Jenseits der Wirkung innerhalb und außerhalb der Organisation gehört auch die Selbstwirksamkeitserfahrung auf die Habenseite des Hackens. Daraus können wiederum Energie und Gestaltungsmut für weiteres Hacken oder andere Gestaltungsmodi entspringen, die natürlich weiterhin relevant bleiben.

## Offene Fragen

In und mit unseren Gesprächen haben wir viel gelernt. Wir haben ein klareres Bild dieser besonderen Organisationsgestaltung erhalten. Es bleiben – wie bei jeder Forschung – noch viele Fragen offen, und neue Fragen sind hinzugekommen. Dazu gehört insbesondere die nach der Übertragbarkeit und Skalierbarkeit von Hacks. Wir haben zugunsten eines tieferen Verständnisses der Erfahrungen des Hackens im jeweiligen Kontext darauf verzichtet, ein »Playbook« beziehungsweise ein »Rezeptbuch«

des Hackens zu schreiben. Das wäre dem Charakter des Hackens auch nicht gerecht geworden, geht es doch gerade um die kreative und kollektive Suche und Erprobung kontextsensibler Lösungen für spezifische Probleme. Ein Hack wird zum Hack, weil er sich dem bekannten und konventionellen Lösungsspektrum entzieht. Er ist damit notwendigerweise singulär und einzigartig. Eine universelle Anleitung kann es daher gar nicht geben. Das bedeutet nicht, dass wir aus den Erfahrungen der Hacker\*innen nichts lernen können. Gerade dort, wo Muster sichtbar werden, lässt sich auf andere Kontexte übertragbares Wissen abschöpfen.

Mit unseren elf Merkmalen haben wir bereits einiges abgeschöpft. In diese Schöpfkelle gehört auch noch die mutige, subversive, hinterfragende und zuversichtliche Haltung der Hacker\*innen. In ihr liegt ein großer Hebel für die anstehenden Transformationen auf dem Weg zu einem guten Leben für alle und zu einer nachhaltigeren Arbeitswelt. Inwiefern einzelne Hacks aus diesem Buch über ihre Kontexte hinaus wirken können, ist eine wichtige Folgefrage. Wir vermuten differenzierte Befunde.

Mit dieser offenen Frage ist ein weiteres Themenfeld verbunden, nämlich die Formate der Befähigung zum Hacken. Was brauchen Menschen in Organisationen, um diese erfolgreich zu hacken? Unter welchen Bedingungen wird das Gelingen wahrscheinlicher? Wie kann eine hackfreundliche Organisationskultur entstehen und erhalten bleiben? Was erschwert oder verhindert das Hacken? Welche Fähigkeiten müssen eingeübt und angeeignet werden? Welche sollten verlernt werden? Und welche Bedingungen brauchen Lehrkräfte an Schulen, Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen und in der betrieblichen Berufsausbildung? Wie kann das *institutional hacking* zum curricularen Bestandteil der *entre- und intrapreneurship education* sowie der Bildung und Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung werden?

## **So what?!**

Die Arbeit ist getan, die letzten Seiten des Buches sind im deutlichen Wortsinn zum Greifen nahe. Mit gutem Recht könnten wir sagen: »Schön, dass wir mal darüber gesprochen haben!« Für uns waren die Gespräche in mancherlei Hinsicht tatsächlich ein Selbstzweck. Sich Zeit nehmen. Auf

das Gegenüber einlassen. Mit aufrichtigem Interesse nachfragen. Gemeinsam über Erlebtes und Gesagtes nachdenken. Eigene Interpretationen und Vorurteile hinterfragen. In sich selbst und andere hineinspüren. Ohne Zweck und Hintergedanken auf andere zugehen – all das ist für uns an sich schon wertvoll.

Die Kulturtechnik der Gesprächsführung erzeugt neben der gewonnenen Erkenntnis auch Nähe und Verständnis für andere Perspektiven und Erfahrungen. Gute Unterhaltungen sind auch unterhaltend – diese doppelte Bedeutung ist vermutlich kein Zufall. Ausführliche Gespräche sind eine Bereicherung und eine willkommene Entschleunigung in turbulenten Zeiten. Wir wünschen jedenfalls allen diesen Luxus eines guten Gesprächs oder sogar eines Briefwechsels. Besonders bereichern uns vermutlich Gespräche mit Menschen, die uns neue und ungewohnte Perspektiven und Erfahrungen näherbringen und zugänglich machen. Solche Gespräche mit Menschen, die uns in vielem gerade nicht ähneln, sind vielleicht auch die größten Konversationsherausforderungen, weil sie uns einiges abverlangen. Aus der eigenen Blase herauszutreten, geht meist mit einem Komfortverlust, aber eben auch mit einem enormen Erkenntnisgewinn einher. Und es kann ein probates Mittel gegen gesellschaftliche Spaltungstendenzen sein.<sup>10</sup> In dieser Hinsicht waren wir mit diesem Buch noch recht zaghaft, auch wenn wir schon eine beachtliche Bandbreite an »Bubbles«, Generationen und Domänen versammelt haben. Bei künftigen Projekten werden wir noch eine Schippe oben drauflegen. Versprochen.

Gespräche sind also in jedem Fall wertvoll, und es ist aus unserer Sicht schon gewinnbringend, sie um ihrer selbst willen zu führen. Die Gespräche dieses Bandes sind natürlich mehr als ein Selbstzweck. Sie sollen zum Hacken anstecken und in der Forschung inspirieren, neuen Themen, Methoden und Publikationsformaten Raum zu geben. Sie sollen Fragen aufwerfen und neugierig machen. Sie sollen Gespräche unter und zwischen Gestalter\*innen und Forscher\*innen anregen. Sie sollen Mut zur Gestaltung machen: Wer etwas Neues anfängt, ist zwangsläufig Anfänger\*in. Worauf wartest du also noch?

---

10 Siehe dazu: Gerlach, Viola, und Sebastian Möller. 2021. »Wir müssen reden! Plädoyer für eine transformative Gesprächskultur«. *agora42* 2021(4):80–83.



## AUSCHECKEN: MACH DEIN BUCH ZU DEINEN HACKS!

Hey,

schön, dass du bis hierhin geblättert und unser Buch zu deinem Buch gemacht hast. Wir hoffen, du hattest eine gute Lektüre und hast jetzt noch einige Minuten, um das Gelesene zu reflektieren. Relevant wird dein Buch nämlich erst durch dich und das, was du aus ihm machst: durch deine Ideen, Verknüpfungen und Übertragungen, die in deinen Gedanken und im Gespräch mit anderen entstehen. Es lohnt sich, diesen wertvollen Schatz zu bergen – findest du nicht?!

Uns ist klar, dass du wahrscheinlich an einem Bildschirm liest. Nenn es Spleen, doch wir mögen die Vorstellung, dass du mit einem Getränk und deinem Buch, das mittlerweile voller Eselsohren, Klebezettel und anderer Lesespuren ist, auf einem Sessel lümmelst und eifrig deine Gedanken notierst. Vielleicht hat es dein Buch auch in die Lesecke oder den Pausenraum der Organisation geschafft, in der du tätig bist. War das deine Idee? Toll!

Nimm dir nun kurz Zeit, um über das Gelesene und deine Erfahrungen sowie eigenen Hacks nachzudenken. So steigt die transformative Wirkung, die wir uns für dieses Buch wünschen. Natürlich kannst du es jetzt auch einfach zu- und ganz bald wieder aufschlagen. Wenn du noch weiterliest, kannst du mit den folgenden Fragen auschecken:

- ✓ Wie geht es mir gerade?
- ✓ Was habe ich gelernt, und was hat mich überrascht?
- ✓ Welche Verbindungen kann ich zu meinen Erfahrungen ziehen?
- ✓ Inwiefern lege ich das Buch verändert aus der Hand?
- ✓ Was werde ich zukünftig anders und was unverändert weiter tun?
- ✓ Mit wem werde ich über die Hacks reden, und was könnte daraus entstehen?
- ✓ Wen und was brauche ich für meinen nächsten Hack?

## BEITRAGENDE: WIR HACKER\*INNEN

- Jens Becker** (\* 1991) ist studierter Wirtschaftsingenieur und als Geschäftsführer des Teach First Community e. V. sowie als Projektleiter der Hacker School gGmbH tätig. Alsterhüpfer, Berghochtouren und Mikroabenteuer bringen noch mehr Bewegung in sein Leben.
- Christopher Beil** (\* 1991) ist studierter Politikwissenschaftler und arbeitet seit 2022 in der Kollektivrösterei Quijote Kaffee. Auch privat trinkt er gerne Kaffee, liebt gutes Essen, Bücher und Filme.
- Silal El-Saleh** (\* 1991) ist international studierte Meeresschutzbiologin und leitet als strategische Organisationsentwicklerin und Mitgründerin Projektportfolios bei your.company. Ihre Erfahrungen als Atemtrainerin und Apnoetaucherin lassen sie auch spannungsgeladene Teamdynamiken fokussiert und empathisch facilitieren.
- Philip Euteneuer** (\* 1995) studiert im Master Ökonomie – Verantwortung – Institutionsgestaltung an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung. Wenn er nicht mit Gitarre und Halstuch durch Wälder wandert, engagiert er sich mit Herz und Hand für die Demokratisierung der Arbeitswelt.
- Viola Gerlach** (\* 1975) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit Potsdam (RIFS) und Gründerin von United Unique. Ihren Optimismus holt sie sich bei langen Aufenthalten im Wald.
- Lilly Gothe** (\* 1996) ist studierte Kommunikationsdesignerin und als Mitarbeiterin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an der Goethe-Universität Frankfurt am Main tätig. Ihre größte Inspiration und Quelle der Motivation sind Kunst, Korallen und die Klimakrise.
- Jessica Hansen** (\* 1982) ist Malermeisterin und führt ihren eigenen Malerbetrieb in Osterby bei Eckernförde. Familie ist der unersetzbare Kern ihres Lebens, der ihr Halt und Geborgenheit schenkt, und Innendesign ist für sie die Möglichkeit, Geschichten und Emotionen auszudrücken und eine warme Atmosphäre zu schaffen.
- Franziska Heimrich** (\* 1999) ist Sozialarbeiterin und studiert Ökonomie – Nachhaltigkeit – Gesellschaftsgestaltung an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung. Im Sommer zeltet sie gerne unter freiem Himmel und freut sich über Sternschnuppennächte.
- Hans Jürgen Heinecke** (\* 1952) ist Wirtschaftsingenieur, Coach, Veränderungsarchitekt und hat den Masterstudiengang Management Consulting an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg mitgegründet. Er isst gern, kocht gern, lacht gern und das gemeinsam mit anderen.
- Peter W. Heller** (\* 1957) hat VWL und Philosophie studiert und ist Mitgründer und geschäftsführender Vorstand der Canopus Foundation. Wenn er hinter dem Laptop oder einem Buch auftaucht, traktiert er öfter seinen Flügel und spielt mit seinen Mitmusikant\*innen Klaviertrios von Haydn bis Schostakowitsch.

- Levi Hepp** (\* 1998) studiert Ökonomie – Nachhaltigkeit – Transformation an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung. Kaffee und Kippe sind für ihn ein vollwertiges Frühstück.
- Lars Hochmann** (\* 1987) ist Betriebswirt und als Professor für Transformation und Unternehmung an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung in Koblenz tätig. Kneipe, Kunst und Kulinarik bilden die Eckpfeiler seines Lebens.
- Maïke Kauffmann** (\* 1995) hat Ecological Economics an der University of Edinburgh studiert und setzt sich heute als Vorständin der Stiftung Verantwortungseigentum und Co-Lead der gemeinnützigen Arbeit der Purpose Stiftung für Verantwortungseigentum ein. Lebenszentrum im schönen Frankenland, berufliches Zentrum in Berlin, verbringt sie viel Zeit auf Gleisen.
- Dilan Kısaoğlu** (\* 1993) ist interdisziplinäre Sozialwissenschaftlerin und Co-Geschäftsführerin von die neue gesellschaft. Sie begleitet Organisationen bei der Gestaltung ihrer Werte-, Kultur- und Personalentwicklung. Viele Fragen und zu viele Orte ziehen Dilan in die Ferne, zu wenig Zeit zurück.
- Theres Konrad** (\* 1990) promovierte im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung und ist als Lernarchitekturagentin an der Leuphana Universität Lüneburg tätig. Wenn sie nicht gerade über Apfelmachenbegegnungen schreibt, heckt sie – diesmal mit »e« – wahrscheinlich ein neues Projekt aus.
- Lorenz Kramer** (\* 1993) ist Wirtschaftsmathematiker und studiert im Master an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung. Er bringt sich seit einiger Zeit mit großem ehrenamtlichen Engagement in verschiedene Projekte, vor allem in der Studierenden-gemeinschaft für Gesellschaftsgestaltung e. V., ein und findet seinen Ausgleich auf dem Fahrrad.
- Ole Krickau** (\* 1998) setzt sich an der Leuphana Universität Lüneburg mit solidarischer Ökonomie, Commons und Selbstorganisation auseinander. Er brennt für Finanzcoops und gegenseitige Hilfe, liebt das Meer bei Sturm, Kakao nach kaltem Regen und tanzt wild auf nächtlichen Parkplätzen.
- Corinna Krome** (\* 1986) ist Gründerin und Geschäftsführerin des Gründungszentrums Utopia, Gründerin und Vereinsvorsitzende vom mosaïque – Haus der Kulturen in Lüneburg sowie Dozentin für Internationale Beziehungen. Musik (als Teil einer Band und als Solokünstlerin) sowie (Ball-)Sport-Olympiaden sind aus ihrem Leben nicht wegzudenken.
- Johanna Kühner** (\* 1997) hat Politikwissenschaft studiert und ist Mitgründerin sowie eine von vier Vorständinnen der SuperCoop Berlin Genossenschaft. Wenn sie nicht im Supermarkt ist, bewegt sie sich am liebsten auf dem Fahrrad oder im Ruderboot fort.
- Sebastian Möller** (\* 1984) ist Politikwissenschaftler und arbeitet als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg. Der gebürtige Schweriner mit Faible für transformatives Lernen und Kommunalpolitik sammelt Fußballstadien, nerdiges Hafengewissen, Bundesländer und gute Kuchenrezepte.
- Judith Pape** (\* 1988) ist Klimaaktivistin mit einem Hintergrund in Soziologie. Als Fellow am Forschungsinstitut für Nachhaltigkeit Potsdam (RIFS) hat sie Commonprojekte und Commons-Public Partnerships in ganz Deutschland begleitet. Eigentlich ist sie aber leidenschaftlicher Drinnie und meistens zu Hause anzutreffen.

- Esin Rager** (\* 1968) ist ehemalige Journalistin und heute als Gründerin und Geschäftsführerin der Bio-Teemarke samova sowie ehrenamtlich als Vizepräsidentin des FC St. Pauli in ihrer Wahlheimat Hamburg tätig. Die zweifache Mutter spricht vier Sprachen und begeistert sich für Weltoffenheit, Kreativität und lange Spaziergänge mit ihren Königspudeln.
- Almut Rademacher** (\* 1987) ist Geisteswissenschaftlerin und arbeitet als Geschäftsführerin des Netzwerks owl maschinenbau e. V. Mit einem fröhlichen Lachen auf dem Gesicht schafft sie den Spagat zwischen ostwestfälischer Beständigkeit und rheinischer Frohnatur.
- Anne-Ly Redlich** (\* 2001) studiert im Bachelor an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung, wo sie erkannt hat, dass Kunst in der sozialökologischen Transformation eine wichtige Rolle spielt. Wenn sie nicht gerade Bücher illustriert, kritzelt sie wahrscheinlich irgendwas anderes an oder bereitet köstliche Gerichte in der WG-Küche zu.
- Julia Seeliger** (\* 1983) ist gelernte Diplom-Kommunikationswirtin und als Gründerin, Geschäftsführerin bei der öko-fairen Raumpflege Klara Grün tätig. Wenn sie gerade nicht ihr Geschäft führt, wandert sie mit Hund, Mann und Kind durch die Wälder Brandenburgs.
- Dorette Segsneider** (\* 1963) ist Betriebswirtin und als Unternehmerin und Beraterin in der Persönlichkeitsentwicklung tätig. Leidenschaft für persönliche und unternehmerische Veränderungen, die Kunst der Kommunikation und die Umsetzung ihrer Vision – auf dem Fundament ihrer Familie plus eine Prise Golf – beschreiben ihr Leben.
- Babette Scurrrell** (\* 1959) ist Soziologin und nach einem Berufsleben für nachhaltige Regionalentwicklung mit neuer Arbeit und Wirtschaft als Mentorin für den Verein Neuland gewinnen e. V. tätig. Sie würde sich selbst nie als »Hackerin« bezeichnen, aber die Gesellschaft verändert sie gern.
- Alma Spribille** (\* 1984) war als studierte Wirtschaftsingenieurin zwölf Jahre in der Solarzellenforschung bei Fraunhofer und ist heute Geschäftsführerin des nachhaltigen Mobilfunkanbieter WETell. Arbeit und Sport kitzeln gleichermaßen Almas Ehrgeiz.
- Leonie Tasse** (\* 1997) studiert Ökonomie – Nachhaltigkeit – Gesellschaftsgestaltung an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung. Sie strickt auch im Sommer und tanzt zu jedem Beat, der es erlaubt.
- Emil Unkrig** (\* 2000) studiert Philosophie sowie Geografie und ist als studentische Hilfskraft im Nachhaltigkeitsbüro der Goethe Universität in Frankfurt tätig. Emil macht Shaolin Kungfu, starrt gerne in Komposthaufen und sieht in Humor die einzige angemessene Coping-Strategie.

## QUELLEN: LESETIPPS ZUM HACKEN

Wir haben uns bei unseren Hacker\*innen umgehört und nach Lektüre gefragt, die für das Hacken inspirierend war und ihren Weg beeinflusst hat. Dabei ist diese Liste entstanden, die natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. Hier finden sich auch alle Texte, die in den Gesprächen angesprochen wurden. Viel Spaß beim Weiterlesen!

- Appiah, Kwame Anthony. 2011. *Eine Frage der Ehre oder wie es zu moralischen Revolutionen kommt*. München: C.H. Beck.
- Bourdieu, Pierre. [1987] 2023. *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. 29. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brandenburger, Adam, und Barry Nalebuff. 1996. *Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. 1st ed. New York: Doubleday.
- Braungart, Michael, und William McDonough. 2012. *Einfach intelligent produzieren. Cradle to cradle. Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können*. 7. Auflage. Berlin: Berliner Taschenbuch-Verlag.
- communia e. V. 2023. »Neue Energie für Vergesellschaftung – Vergesellschaftung für neue Energie: Eine Broschüre zur Vergesellschaftungskonferenz 2022«.
- Corbyn, Jeremy, und John McDonnell, Hrsg. 2017. »For the Many – Not the Few. The Labour Party Manifesto 2017«.
- Crouch, Colin. [2008] 2020. *Postdemokratie*. Deutsche Erstausgabe, 14. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dewitz, Antje von. 2020. *Mut steht uns gut! Nachhaltig, menschlich, fair – mit Haltung zum Erfolg*. 1. Auflage. Wals: Benevento.
- Döring, Ralph, Hrsg. 1996. *Wirtschaft von unten. Beiträge für eine soziale Ökonomie in Europa. People's economy*. 1. Auflage. Dessau: Stiftung Bauhaus Dessau.
- Gerlach, Viola, und Sebastian Möller. 2021. »Wir müssen reden! Plädoyer für eine transformative Gesprächskultur«. *agora42* 2021(4):80–83.
- Giridharadas, Anand. 2018. *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*. 1st. New York: Alfred A. Knopf.
- Göpel, Maja. 2022. *Wir können auch anders. Aufbruch in die Welt von morgen*. Berlin: Ullstein.
- 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):235–48.

- Helfrich, Silke, und David Bollier. 2019. *Frei, fair und lebendig – die Macht der Commons*. Bielefeld: transcript.
- Hirschman, Albert O. [1972] 2004. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hochmann, Lars, Hrsg. 2021. *Geschichten des Gelingens: inmitten von Krisen Wandel gestalten*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Hochmann, Lars. 2022. *Das Imaginäre der Unternehmung. Eine reflexive Theorie der Transformation*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- I. L. A. Kollektiv, Hrsg. 2019. *Das gute Leben für alle. Wege in die solidarische Lebensweise*. München: oekom.
- Kil, Wolfgang. 2004. *Luxus der Leere: vom schwierigen Rückzug aus der Wachstumswelt [Eine Streitschrift]*. Wuppertal: Müller + Busmann.
- Kondratieff, Nikolai D. 1926. Die langen Wellen der Konjunktur. In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* 56, S. 573–609.
- Laloux, Frédéric. 2015. *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lang, Eva, und Theresia Wintergerst. 2011. *Am Puls des langen Lebens. Soziale Innovationen für die alternde Gesellschaft*. München: oekom.
- Lencioni, Patrick. 2014. *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. 1. Auflage. Weinheim: Wiley.
- Luhmann, Niklas. [1986] 2004. *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Möller, Sebastian, und Viola Gerlach. 2023. »Vom Praxisinput zur Praxisreflexion. Mit Unternehmer:innen Transformation und transformativ lernen.« *studies4future – Blog für Gesellschaftsgestaltung*. Abgerufen 7. Oktober 2023 (<https://www.studies4future.de/post/vom-praxisinput-zur-gemeinsamen-reflexion-mit-unternehmer-innen-transformation-lernen>).
- Molz, Markus, und Gaudenz Assenza. 2015. »Two Paradigms of Higher Education – Modernist and Transformative«. *University for the Future Initiative Working Paper* 1(21).
- Naylor, Lindsay, Michelle Daigle, Sofia Zaragocin, Margaret Marietta Ramirez, und Mary Gilmartin. 2018. »Interventions: Bringing the Decolonial to Political Geography«. *Political Geography* 66:199–209.
- Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Pape, Judith, und Paul Jerchel. 2022. »Commons-Public Partnerships. Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation«. *IASS Discussion Paper*.
- Permantier, Martin, Daniel Bischoff und Britta Korpas. 2021. *Werte wirken. Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln*. 1. Auflage. München: Vahlen.
- Petzold, Julia, und Silke Helfrich, Hrsg. 2020. *Commoning oder Wie Transformation gelingt. Auftakt einer Mustersprache. Basierend auf dem Buch von Helfrich/Bollier 2019*. Hamburg: Druckereikollektiv Zollenspieker.

- Pfotenhauer, Sebastian M., Joakim Juhl und Erik Aarden. 2019. »Challenging the ›deficit model‹ of innovation: Framing policy issues under the innovation imperative«. *Research Policy* 48(4):895–904.
- Pfriem, Reinhard. 2021. *Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand. 2003. *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. 5. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, Chris. 2019. *Supporter Ownership in English Football: Class, Culture and Politics*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Power, Aunnie Patton. 2021. *Adventure Finance: How to Create a Funding Journey That Blends Profit and Purpose*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Rohr, Jascha. 2023. *Die große Kokreation. Eine Werkstatt für alle, die nicht mehr untergehen wollen*. Hamburg: Murmann.
- Rosa, Hartmut. 2005. *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Russel, Bertie, und Keir Milbu. 2019. »Public-Commons Partnerships: Building New Circuits of Collective Ownership«. *common-wealth.org*. Abgerufen 12. Juni 2023 (<https://www.common-wealth.org/publications/public-common-partnerships-building-new-circuits-of-collective-ownership>).
- Scharmer, Claus Otto. 2018. *The essentials of Theory U: core principles and applications*. First edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schmelzer, Matthias, und Andrea Vetter. 2021. *Degrowth/Postwachstum zur Einführung*. 3., unveränderte Auflage. Hamburg: Junius.
- Schneidewind, Uwe. 2019. *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.
- Schwartz, Barry. 2004. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Perennial.
- Snowden, David J., und Mary E. Boone. 2007. »A leader's framework for decision making«. *Harvard business review* 85(11):68–76.
- Spade, Dean. 2020. *Mutual Aid: Building Solidarity during This Crisis (and the Next)*. New York: Verso.
- Spade, Dean. 2023. *Solidarisch füreinander sorgen. Ein Leitfaden für diese Krise (und die nächste)*. 1. Auflage. Hiddensee: w\_orten & meer.
- Táíwò, Olúfẹ̀mí O. 2022. *Reconsidering reparations: worldmaking in the case of climate crisis*. New York: Oxford University Press.
- Teece, David J., Gary Pisano und Amy Shuen. 1997. »Dynamic capabilities and strategic management«. *Strategic Management Journal* 18(7):509–33.
- Tett, Gillian. 2015. *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking down Barriers*. New York: Simon & Schuster.
- Volkman, Ute. 2019. »Gesellschaftliche Ökonomisierung und die Gegenkräfte. Ein differenzierungstheoretischer Bezugsrahmen«. S. 29–58, in: *Ökonomisierung: Debatten und Praktiken in der Zeitgeschichte*, herausgegeben von R. Graf. Göttingen: Wallstein Verlag.

# Weitere Autoren im oekom verlag

*Alexander Schiebel*

## **Gift und Wahrheit**

**Wie Konzerne und Politik ihre Macht missbrauchen,  
um Umweltaktivist:innen mundtot zu machen**

Erscheinungstermin: 10.10.2023

208 Seiten, Broschur

Preis: 20 €, ISBN 978-3-96238-286-5

Alexander Schiebel wurde in Südtirol vor Gericht gestellt, weil er die Pestizidgeschäfte der Agrarlobby aufdeckte. Inzwischen freigesprochen, zeigt er in seinem neuen Buch, wie solche Einschüchterungsklagen Umweltaktivist\*innen überall in Europa mundtot machen sollen.

*Evi Zemanek (Hrsg.)*

## **Ozon**

**Natur- und Kulturgeschichte eines flüchtigen Stoffes**

Erscheinungstermin: 12.09.2023

320 Seiten, Klappenbroschur, mit Farbbogen

Preis: 32 €, ISBN 978-3-98726-034-6

Hoch oben schützt Ozon vor UV-Strahlung, am Boden hingegen schädigt es unsere Lungen. Der neue Band der Stoffgeschichten erzählt von der Entdeckung und ökologischen Bedeutung dieses ambivalenten Stoffes und den Debatten, die sich um ihn entspannen.

# Weitere Autoren im oekom verlag

*Stefan Brunnhuber*

## **Freiheit oder Zwang**

**Wer kann Nachhaltigkeit besser – Offene Gesellschaften oder Autokratien?**

Erscheinungstermin: 10.10.2023

208 Seiten, Gebunden

Preis: 22 €, ISBN 978-3-98726-036-0

Zerstrittene Ampelregierungen und gewählte Klimaleugner: Funktioniert Nachhaltigkeit in Demokratien überhaupt? Oder brauchen wir eine »Öko-diktatur«, um handlungsfähig zu sein? Stefan Brunnhuber zieht ein weit-sichtiges Fazit, wie wir auf dieser Welt überleben können.

*Alexandra Achenbach*

## **Meine nachhaltige Küche – on a budget**

**111 Ideen & Lifehacks für wenig Geld**

Erscheinungstermin: 10.10.2023

144 Seiten, Broschur, vierfarbig mit zahlreichen Abbildungen

Preis: 14 €, ISBN 978-3-98726-037-7

Eine umweltbewusste und gesunde Küche muss nicht teuer sein. Mit 111 Ideen von Müsliriegel bis Wurmkomposter zeigt Alexandra Achenbach, wie man bewusst einkauft, Geld spart und die Umwelt schont. Inklusive DIY-Anleitungen und leckerer Rezeptideen.

# Weitere Autoren im oekom verlag

*P. Blenke, C. Reisinger*

## **Klimakurve kriegen**

**Was wir jetzt tun können, um unsere Klimaziele noch zu erreichen**

Erscheinungstermin: 02.11.2023

168 Seiten, gebunden, vierfarbig mit zahlreichen Illustrationen

Preis: 20 €, ISBN 978-3-98726-060-5

Dieser Praxisratgeber beleuchtet fünf Sektoren: Energie, Industrie, Gebäude, Verkehr und Landwirtschaft. Er zeigt leicht verständlich und nachvollziehbar auf, was Unternehmen und Privatpersonen aktiv gegen den Klimawandel tun können.

*H. Pauli*

## **Der grüne Weckruf**

**Wie Nachhaltigkeit und Klimaschutz gelingen**

Erscheinungstermin: 07.09.2023

184 Seiten, gebunden

Preis: 24 €, ISBN 978-3-98726-053-7

Um die Klimaerwärmung und das Artensterben zu stoppen, ist es notwendig, Probleme grundsätzlicher anzugehen und unsere Werte kritisch zu hinterfragen. Hierzu liefert der Unternehmer und Ingenieur Hans Pauli viele wichtige Anregungen und Lösungsansätze.

# Weitere Autoren im oekom verlag

*Konzeptwerk Neue Ökonomie e.V. (Hrsg.)*

## **Bausteine für Klimagerechtigkeit**

**8 Maßnahmen für eine solidarische Zukunft**

Erscheinungstermin: 02.11.2023

320 Seiten, Broschur, vierfarbig, mit zahlreichen Abbildungen

Preis: 19 €, ISBN 978-3-98726-073-5

Eine klimagerechte Welt ist möglich, aber wir müssen Wege finden, sofort mit dem Wandel zu starten. Von gerechter Wohnraumverteilung über autofreie Städte bis zu sozialen Garantien: Dieses Buch beschreibt Maßnahmen, die bis 2030 umsetzbar sind.

*Stadt Kassel, S. Völker (Hrsg.)*

## **Kultur und Nachhaltigkeit**

**Handlungsfelder und Praxisbeispiele**

Erscheinungstermin: 07.09.2023

252 Seiten, Broschur

Preis: 26 €, ISBN 978-3-98726-058-2

Ob bei Filmfestivals, im Theater oder in Museen – Kultur kann und muss einen aktiven Beitrag für mehr Nachhaltigkeit leisten. 29 Autorinnen und Autoren bringen hier ihre fachliche Expertise ein, diskutieren zentrale Handlungsfelder – und geben Einblicke in Projekte aus der Praxis.

Organisationen müssen sich angesichts vielfältiger Krisen rasch und gründlich wandeln. Doch wie gelingt das unter hohem Zeit- und Handlungsdruck? Der Marsch durch die Institutionen endet oft an versperrten Türen der Struktur oder Kultur. Statt an ihnen nur zu rütteln, können unkonventionelle und subversive Praktiken neue Tore zur Transformation öffnen. Was wäre also, wenn die Lösung darin bestünde, die Regeln zu brechen, die unsere Lebensgrundlagen gefährden?

Organisationshacker\*innen stellen sich der Zerstörung entgegen. Stets am Erwartbaren vorbei hacken sie das Neue in die Welt. Sie zeigen: Nachhaltige und demokratische Organisationen sind möglich und gestaltbar. In 23 Gesprächen mit Organisationshacker\*innen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erkunden Lars Hochmann und Sebastian Möller gemeinsam mit den Beitragenden Einfallstore in eine nachhaltige Arbeitswelt.

