



hochschule für
gesellschaftsgestaltung



ORGANISATIONEN HOCHMANN

ÜBER STRATEGIE UND TAKTIK

Prof. Dr. Lars Hochmann
Toblacher Gespräche, 28. September 2024

**ORGANISATIONEN
ORGANISIEREN DIE
GESELLSCHAFT.**

UND DEREN KRISEN.

DURCH DIE INSTITUTION MARSCHIEREN?

Mit »Institutionen« bezeichnen wir kollektiv akzeptierte Regelsysteme, die unser alltägliches Handeln strukturieren und dabei relativ stabile Erwartungen an das Verhalten von Individuen und Organisationen erzeugen.

Dazu gehören auch all die **teils zerstörerischen und unvernünftigen Spielchen**, die wir Tag ein, Tag aus mal mehr und mal weniger bewusst in und mit Organisationen spielen.

Searle, John R. 2005. »What is an Institution?« Journal of Institutional Economics 1(1):1–22, S. 21.



23 Conversations

Organisationsabläufe hacken
Organisationstypen hacken
Organisationskontexte hacken

www.organisationen-hacken.de



MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

- 1. Spürsinn**
- 2. Regelbruch**
- 3. Regelselektivität**
- 4. Grenzverschiebung**
- 5. Pragmatismus**
- 6. Zweckentfremdung**

- 7. Selbstermächtigung**
- 8. Selbstbefähigung**
- 9. Reflexivität**
- 10. Werteorientierung**
- 11. Gemeinschaft**

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

1. Spürsinn

Hacker*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgehsehen war. Sie suchen spielerisch nach dem Weg des geringsten Widerstandes.

2. Regelbruch

3. Regelselektivität

4. Grenzverschiebung

5. Pragmatismus

6. Zweckentfremdung

7. Selbstermächtigung

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

1. Spürsinn

Hacker*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgehsehen 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

4. Grenzverschiebung

5. Pragmatismus

6. Zweckentfremdung

7. Selbstermächtigung

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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

5. Pragmatismus

6. Zweckentfremdung

7. Selbstermächtigung

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

1. Spürsinn

Hacker*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgehsehen 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.

5. Pragmatismus

6. Zweckentfremdung

7. Selbstermächtigung

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

1. Spürsinn

Hacker*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgehsehen 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.

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

7. Selbstermächtigung

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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.

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

8. Selbstbefähigung

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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.

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

9. Reflexivität

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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.

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

10. Werteorientierung

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

1. Spürsinn

Hacker*innen dringen an Stellen in Systeme ein, an denen dies nicht vorgehsehen 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.

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

11. Gemeinschaft

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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.

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

MUSTER ERKENNEN, MUSTER HACKEN

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.

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.

**THANKS FOR
HAVING ME TODAY!**



Professor Doctor rerum politicarum habilitatus **Lars Hochmann**, Bachelor of Arts, Master of Science

Professur für Transformation und Unternehmung

Hochschule für Gesellschaftsgestaltung
Kornpfortstraße 15 / 56068 Koblenz
www.hfgg.de

Weiterdenken?

www.linkedin.com/in/lhochmann/