



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](http://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 vorgesehen 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 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**

## **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 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**

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/](http://www.linkedin.com/in/lhochmann/)