

Der Guerilla-Gardening Ansatz

Kulturwandel von der Peripherie

aus: Andreas Knoth (2020): Self Organisation Developent - www.lost-navigator.net

Organisationskultur ist ein seltsames Tierchen. Manch einer sagt, man kann sie nicht ändern, sondern muss sie akzeptieren wie die Klimazone, in der man lebt. Andere glauben an das „Cultural Engineering“ - die systematisch gesteuerte Entwicklung von Denkmustern, Glaubenssystemen und Werten. Wieder andere setzen auf die Kraft des „transformativen Wandels“: Tritt durchs Eingangsportal, proklamiere eine neue Ära mit neuen generativen Bildern und sieh, wie die alten Zeiten in sich zusammenbrechen, und eine neue Epoche auf dem frischen Narrativ erwächst.

So einfach? Die Geschichtsbücher lassen es einfach erscheinen, denn in 4000 Jahren organisierter Führungspraxis finden wir hunderte von Beispielen solch transformativer Veränderungen - ein beeindruckender Case. Was wir dort nicht finden, sind die Millionen Fälle, in denen der soziale Wandel durch die Hintertür kam. Wenn wir den Haupteingang als Bühne für Kulturwandel nutzen, müssen wir einen recht robusten Auftritt hinlegen. Das Problem mit robusten Auftritten ist, dass sie oft nicht sehr sensibel daherkommen. Da geht noch was.

Meine erste Begegnung mit der Metapher des Guerilla Gardening im Kontext der Organisationsentwicklung war 2011 beim „oe tag“, einer Fachkonferenz für Organisationsentwicklung, die SOCIUS jedes Jahr in Berlin ausrichtet. Im Fokus der Tagung standen Fragen der Organisationskultur. Zwei Kolleginnen, Anne Kerwani und Kerstin Giebel, boten dazu einen Workshop an, in dem sie einen subversiven Ansatz der Kulturentwicklung vorstellten. Dessen Kernidee ist, statt Kultur mit einer großer Geste von oben zu verändern, nach den peripheren Räumen der Organisation zu suchen und dort praktische Beispiele der gewünschten Zukunft zu entwickeln. Ich habe in den letzten Jahren viel mit dieser Idee gespielt und gearbeitet, war begeistert und frustriert und bin mittlerweile ein überzeugter Vertreter des Guerilla Gardenings in der Kulturarbeit.

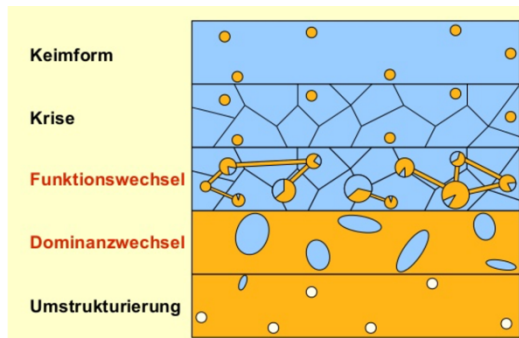
Beginnen wir mit den Ursprüngen in der subversiven Stadtentwicklung. Hier eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zum urbanen Guerilla Gardening:

1. Finde ein ungepflegtes peripheres Stück Land, eine Mauer, einen Baum - am besten in Deiner eigenen Nachbarschaft.
2. Entscheide, was Du pflanzen möchtest, und prüfe, ob Deine Wahl sinnvoll ist. Robuste Pflanzen und schnell wachsende Blumen sind ein guter Anfang.
3. Gemeinsam macht es mehr Spaß – finde Partner. Sprich mit Freunden und Nachbarn.
4. Baue Deinen Garten. Möglicherweise musst Du etwas fruchtbaren Boden mitbringen und die Gewächse nach dem Pflanzen unbedingt gießen.
5. Es kann ratsam sein, Deinen Garten vor den Herausforderungen des Stadtlebens zu schützen, möglicherweise mit einem improvisierten kleinen Zaun gegen Hunde und Füße.
6. Pflege Deinen Garten mit Liebe! Geh regelmäßig und gieße ihn.
7. Wenn die Dinge anders laufen als geplant, lass Dich nicht entmutigen! Sprich mit den Bewohnern! Die meisten von ihnen sind auf Deiner Seite und werden Dir zumindest moralische Unterstützung geben. Einige werden sich Dir vielleicht sogar anschließen!

(Quelle: reset.org)

Ich glaube nicht, dass ich diese kleine Anleitung in die OE-Sprache übersetzen muss – der Transfer fällt recht leicht. Aber: Was passiert dann? Wie verändert der Guerilla-Garten das System? Hierzu gibt es eine Reihe von Versionen.

Keimform - Lehren aus dem Neomarxismus



Die neomarxistische Theorie hat den Begriff „Keimform“ als eine soziale Praxis geprägt, die innerhalb der funktionalen Logik oder „Grammatik“ des dominanten Systems wirkt, aber dessen soziale Logik oder Wertebasis untergräbt. Peer Commons und Share Economies sind Beispiele dafür: Sie funktionieren reibungslos innerhalb der Marktlogik von Angebot und Nachfrage, untergraben jedoch die Idee des Privateigentums an Produktionsmitteln (zumindest war das mal ihr Anspruch). Wenn sie in einer Krise des

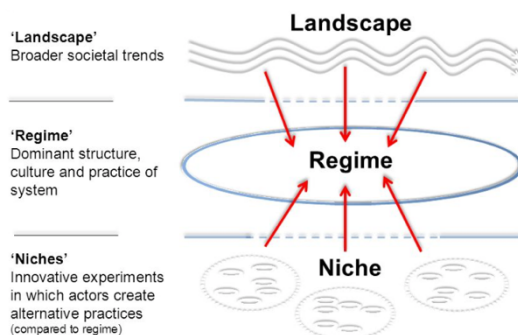
dominanten Systems aus ihrer Nische kommen, haben sie das Potenzial, sich in dominante Praxis zu verwandeln – der Prozess dazu führt vom Funktionswechsel über den Dominanzwechsel bis hin zur vollständigen Umstrukturierung des Systems. Im Organisations-Kontext lassen sich agile Modelle als solche „Trojanischen Pferde“ beschreiben, da sie unter der Voraussetzung eines schlanken und effizienten Managements funktionieren und dabei zugleich Ansätze von Selbstorganisation und Autonomie einführen (natürlich ist das ein zweischneidiges Schwert: es kann auch sein, dass Agile Methoden mit dem Ziel importiert werden, Selbstmanagement zu stärken und dabei „als Nebenwirkung“ neuen Leistungsdruck aufbauen).

Nischen-Regime-Interaktion - Lehren aus dem Transition Management

Eine zweite Variante den Impact lokaler Experimente zu beschreiben, ist die im Transition Management vorgestellte Nischen-Regime-Interaktion - ein Denk-Rahmen, der im Kontext des Nachhaltigkeitsdiskurses entwickelt wurde, um die Dynamik der „Großen Transformation“ zu beschreiben. Das Transition Management Modell umfasst drei aufeinander bezogene Systemebenen:

- die Landschaftsebene (Makro: breitere gesellschaftliche Trends und das relevante Systemumfeld),
- die Regime-Ebene (Meso: dominante Strukturen, Kulturen und etablierte Praktiken des Systems) und
- das Niches Level (Mico: Experimente und innovative alternative Praktiken).

Bild: J. Broerse, VU Universität Amsterdam (<https://slideplayer.com/slide/9791473/>)



Transition Management geht davon aus, dass Regime mit einer evolutionären Logik funktionieren, erfolglose Experimente herausfiltern und nach und nach nützliche Innovationen auswählen und in ihre bestehenden Praktiken integrieren. Nischen sind sichere Umgebungen, in denen solche Innovationen wachsen können, geschützt vor dem Selektionsprozess. Der Druck aus der Landschaft ist der Schlüsselfaktor dafür, wie empfänglich (oder anfällig) das Regime für Nischeninnovationen ist

(wird die Innovation das Regime ergänzen, reparieren, kitzeln oder stören?). Momente hoher Aufnahmefähigkeit sind Opportunitäts-Fenster, in denen radikale Innovationen zu Treibern des Wandels werden können. Wenn sie zu einer kritischen Masse akkumuliert und über verschiedene Subsysteme hinweg ausgerichtet werden, können sie das Regime transformieren oder sogar ersetzen (F. W. Geels, J. Schot / Research Policy 36 (2007) 399–417).

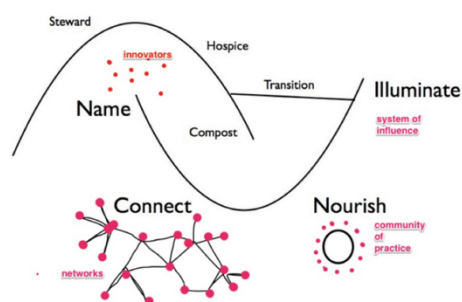
Der Guerilla Gardening-Ansatz kann durch die Linse dieses Modells als Nischen-Regime-Interaktion analysiert werden. Um als Veränderungsimpuls wirksamer zu sein, müssen dabei drei Bedingungen erfüllt sein:

- Das lokale Experiment muss lange genug vor Leistungs- und Kontrolldruck geschützt werden, um eine kohärente neue Modellpraxis mit einem „bewährten“ Anstrich zu werden.
- Der Moment, in dem die neue Praxis als Modelllösung vorgestellt wird, muss in ein Opportunitäts-Fenster fallen (z.B. eine etablierte Praxis liefert keine Antworten auf eine neue Herausforderung oder einen externen Druck mehr).
- Die neue Praxis muss mit anderen innovativen Praktiken integriert und akkumuliert werden, um einen kritischen Impuls für die Transformation (zumindest eines Teils) des Systems zu bewirken.

Two Loops - Lehren aus der Systemtheorie

Eine weitere Landkarte der Systemveränderung, die zur Guerilla-Gardening-Idee passt, ist Margaret Wheatleys Modell der Two Loops, das am Berkana Institute entwickelt wurde. Das Modell beschreibt die Dynamik und die Rollen beim Übergang von einem System (in Transition Management-Begriffen: einem „Regime“) zu einem anderen. Wheatley geht davon aus, dass alle Systeme eine Aufbauphase, eine Hoch-Zeit und eine Abstiegsphase durchlaufen - in größeren gesellschaftlichen Systemen mag dies über einen Zeitraum von 250 Jahren geschehen, in Organisationen können Episoden, die von einem bestimmten Paradigma geprägt sind, auch mal nur ein paar Jahre andauern. Ein System am Anfang seines Lebenszyklus wird von „Stewards“ gepflegt. Unter der Decke seiner Hoch-Zeit (in Transition Management Sprache: in den „Nischen“) treten Pioniere auf den Plan, die Innovationen voranbringen. Werden diese Inseln verbunden und gestärkt, bilden sie den Nährboden eines neuen Systems. Dessen Aufstieg kann mit dem Niedergang des alten Systems zusammenfallen (wie in der Nachspielzeit des Römischen Kaiserreiches zu sehen: nicht immer ein schöner Anblick). Um zu vermeiden, dass das alte System einfach in sich zusammenbricht und verschwindet, ist Hospiz- und Kompostierungsarbeit erforderlich. Für den geordneten Übergang vom alten zum neuen Regime müssen die Landeplätze des neuen Systems beleuchtet und der geordnete Umzug gesteuert werden.

Bild: Berkana Institute



In Organisationen erleben wir die Two Loops Dynamik in Zeiten von Umweltstörungen, aber auch in Krisen, die mit Phasenübergängen einhergehen. So entsteht zum Beispiel beim Übergang von der Pionier- zur Kollektivphase der kollektive Impuls als (manchmal rebellische, manchmal reformistische) Subkultur, während das etablierte Führungsmodell möglicherweise noch fest im Sattel ist. Der fortschreitende Niedergang des Alten und die Stärkung des Neuen sind miteinander verflochtene Prozesse, die

sich gegenseitig nähren. Irgendwann, wenn das neue Modell stark und kohärent genug ist, um vertrauenswürdig zu sein, ist das System bereit für den Übergang.